



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات: المرونة

الاستراتيجية وسيطاً

(دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)

علا صبحي عبد القادر السيد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات: المرونة

الاستراتيجية وسيطاً

(دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)

إعداد

علا صبحي عبد القادر السيد

بكالوريوس إعلام تربوي - جامعة الأقصى - فلسطين

المشرف: الدكتور/ خليل إسماعيل ماضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية

المستدامة - كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس - فلسطين.

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

أثر أبعاد نموذج ماكنزي Mckinsey7S في إدارة الأزمات : المرونة الاستراتيجية وسيطاً  
( دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة )

اسم الطالب: علا صبحي عبد القادر السيد

الرقم الجامعي: 201620406

إشراف: الدكتور / خليل إسماعيل ماضي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/1/5 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور / خليل ماضي

٢- ممتحناً داخلياً: الأستاذ الدكتور / علي شاهين

٣- ممتحناً خارجياً: الدكتورة / نهية التلبناني

القدس - فلسطين

2020/هـ1441م

## الإهداء

إلى معلم البشرية الأول ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم).

أهدي عملي هذا إلى أرواح غابت كنت أتمنى أن أراها اليوم بجانبني ، لأضع على صدورهم نيشاناً من المفخرة بي وبثمرة تعبهم.. فلكم مني السلام في دار السلام ولكم من ربي الرحمة والمغفرة.

إلى نفسي الصبورة والقوية أهدي إنجازاً علمياً سيبقى فخراً لها وشعلة لطريق اجتهاد.. ثماره ما زالت في ربيعها.

إلى أخي وأخواتي.

أهدي هذا الجهد المتواضع..

علا صبحي السيد

## إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني معدّ هذه الرسالة لتقديمها إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها جاءت نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: علا صبحي السيد

التوقيع:.....

التاريخ: 5 / 1 / 2020م

## شكر وعرفان

أبدأ شكري بذكره تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.. أشكرك ربي يا من كنت لي دوماً خير معين، أشكرك وأحمد فضلك لتوفيقى في إتمام هذه الدراسة.

وجل من يستحق شكري الأستاذ الفاضل ومُشرفى على الرسالة، الدكتور/ خليل إسماعيل ماضي. الذي له الفضل من بعد الله في اتمام هذه الدراسة بإرشاداته القيمة وجهوده الصادقة معي، ولولا سعة أفقه ورحابة صدره وثاقبة فكره وغزارة علمه لما وصلت هذه الرسالة لتلك الصورة.

أشكر عائلتي الصغيرة ورود قلبي، لكم مني كل الشكر يا سندي وكنزي في هذه الحياة. أشكر صديقاتي وأخواتي رفيقات دربي كن خير رفيق وسند، واللاتي إن ذكرتهن ستمتلاً ورقتي قبل أن أنتهي، فلكم كل حبي وشكري. وأخيراً أشكر نفسي التي كانت دوماً مؤمنة وراضية بقضاء الله وقدره وموقنة بجميل لطفه وكرمه الآتي.

علا صبحي السيد

## التعريفات

تبحث هذه الدراسة في موضوع أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية ووسيطاً، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

### نموذج ماكنزي

عرفه (Cheal) بأنه طريقة مفيدة لتأسيس صورة كاملة عن المنظمة قبل البدء بالتدخل لإجراء التغيير التنظيمي، أي تحديد الحالة الحالية، ومن ثم الحالة المرغوبة، (إسماعيل، 2017).

### الاستراتيجية

عرفها (Chandler)، بأنها "تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"، (إدريس، والغالبي، 2009).

### الموظفون/ الهيئة الإدارية

العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة إداريين، وغير إداريين، (درة، وآخرون، 2008).

### الأنظمة

أنظمة العمل تشير إلى تلك الأدلة والسياسات والاجراءات الرسمية التي تستخدمها المنظمة لكي ترشد المديرين والعاملين في المنظمة إلى أسلوب التصرف واتخاذ القرار. وعليك أن تلاحظ أن أنظمة العمل تأخذ في الواقع العملي مسميات كثيرة تم التعود على استخدامها، ومن هذه المسميات (سياسة - لائحة - دليل - نظام عمل - إجراءات العمل في - شروط - قواعد - خطوات العمل في)، (ماهر، 2004).

### النمط والأسلوب القيادي

يعرف Kotter النمط القيادي على أنه درجة السلوك (الرسمي/ الانساني)، والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المنظمة، مما قد ينعكس ذلك على مدى تفاعل المرؤوسين واستجابتهم لذلك النمط القيادي وعلى مدى أداء العمليات الإدارية، (الخصاونة، 2011).

## المهارات

يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما. وهي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في المدير لتحقيق أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، (الصيرفي، 2005).

## القيم التنظيمية المشتركة

مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي يتجهونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم، (الغالبي، وإدريس، 2007).

## الهيكل التنظيمي

يعرف Blau الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد. ويتضمن هذا التعريف (تقسيم العمل والتخصص - إسناد واجبات مختلفة للأفراد في المنظمة، أن المنظمة تشمل على رتب أو تسلسل)، (حريم، 2000).

## المرونة

القدرة على التجاوب أو التكيف مع أوضاع متغيرة أو جديدة، (الهدله، 2013).

## المرونة الاستراتيجية

قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتظهر قدرتها على انتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب، (البغدادى، والجبوري، 2015).

## الأزمة

موقف أو حالة أو قرار، يواجه الأفراد والمؤسسات ويشكل تهديداً خطير متوقع وغير متوقع يتطلب تسخير كل الامكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر بهدف البقاء والاستمرار، (العدوان، 2013).

## إدارة الأزمة

هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، (جاد الله، 2008).

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S بوزارة الصحة الفلسطينية، في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة تتكون من أربع أقسام رئيسة تناولت متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تم اختيارهم من رئيس قسم إلى وكيل وزارة والبالغ عددهم (852) موظف، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع 420 استبانة على مجتمع الدراسة، لضمان استرداد الحجم الأمثل للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 267 استبانة بنسبة استرداد (63.5%).

### وأظهرت أهم نتائج الدراسة الآتي:

أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد نموذج ماكنزي من قبل أفراد العينة على (الاستراتيجية - الهيكل التنظيمي - القيم التنظيمية المشتركة - الموظفون/ الهيئة الإدارية - المهارات - أسلوب ونمط القيادي - أنظمة العمل)، حيث بلغ الوزن النسبي (63.28%). وأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ الوزن النسبي (61.74%). وكذلك لمدى توفر إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (66.64%)، كما أظهرت النتائج أن متغير "المرونة الاستراتيجية" يعتبر متغير وسيط جزئي، أي أن متغير "المرونة الاستراتيجية" يتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، وتؤكد النتائج أن هناك وجود وتأثير مباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس - العمر - المؤهل العلمي) حول متغيرات الدراسة الثلاث، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح مدير دائرة فأعلى، عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات وذلك لصالح الذين حصلوا على 5 دورات فأكثر.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

أن تقدم وزارة الصحة مزيد من الاهتمام لعمليات التحليل البيئي على كافة المستويات وعلى وجه الخصوص مستوى البيئة الداخلية لاستكشاف مدى توافر الموارد التنظيمية والبشرية المتاحة داخل الوزارة، من حيث القدرات والخبرات، أو من حيث مدى توافر الموارد والمادية والمالية، بالإضافة لمدى توفر التقنيات الفنية والمعلوماتية الخاصة بقطاع الصحة الفلسطيني، كما أوصت الدراسة بأن تقوم وزارة الصحة بتغيير استراتيجياتها بمرونة عالية وبشكل مستمر لتلائم البيئة المتغيرة التي تعيش بها

وزارة الصحة. أن تقوم الإدارة العليا في وزارة الصحة بالتواصل المنفتح والايجابي، أي بشفافية ومرونة سواء على مستوى التعامل مع العاملين داخل الوزارة أو على مستوى الخارجي في تعاملها مع المنفعين من خدمات الوزارة، وأن تقوم الوزارة بتطوير قدراتها في إدارة الأزمات، من حيث وضع سبل للوقاية من الأزمات، وتحديد الأولويات لإدارة الأزمة، وتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الأقسام على مستوى البيئة الداخلية لوزارة الصحة.

# **The Impact of the McKinsey 7S Dimensions Model in Crisis Management: The strategic flexibility is an intermediate variable (Field study on the Palestinian Ministry of Health).**

**Prepared by: Ola Subhi Alsayed.**

**Supervisor: Khalil Ismail Madi.**

## **Abstract**

This study aims to measure the impact of the dimensions of the McKinsey 7S model in the organizational diagnosis of the Palestinian Ministry of Health in managing crises using strategic flexibility as an intermediate variable. To achieve the goals of this study, the researcher used the analytic descriptive approach. The researcher also prepared a questionnaire of four main sections that dealt with the variables of the study. The study population included employees of supervisory functions in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip. Eight hundred and fifty-two employees were selected as ranked from Heads of Departments to Deputy Ministers. The researcher employed the stratified random sampling according to the job title. Accordingly, 420 questionnaires were distributed among the study population to guarantee getting back the optimum size of the sample representing the study population; 267 of were received, (responserate 63.5%).

The basic outcomes of the study:

There is an agreement of a medium degree from the sample members on (strategy, organizational structure, employees/administrative body, skills, administration style, shared values and work system), where the relative weight reached (63.74%). Moreover, there was an agreement of a medium degree from the sample members on the strategic flexibility, where the relative weight reached (61.74%). As for the availability of management of crises, the relative weight reached (66.64%). The results also showed that the "strategic flexibility" is a partial intermediate variable, which means that it mediates the relationship between the dimensions of the McKinsey model and management of crises in the Palestinian Ministry of Health. The results indicated there were no statistical-indicative differences between the average estimates of the sample study that could be attributed to (gender, age, job title or an educational qualification). On the other hand, the results indicated that there were statistical-indicative differences between the average estimates of the sample study, which were attributed to the number of courses given in the field of crises management in favor of those who got 5 courses and more.

Main recommendations:

The Ministry of Health should provide more consideration and care to the processes of environmental analysis at all levels, especially the internal environment, to assess the availability of human and Organizational resources inside the Ministry, particularly the abilities and experiences there, or the provision of financial and physical resources in addition to the availability of informational and technical techniques that are related to the Palestinian health sector. This study recommends that the Ministry of Health should constantly change its strategies with high flexibility to suit the changing environment of the Ministry of Health. In addition, this study highly recommends that the senior management in the Ministry of Health should encourage positive and open communication

with high transparency and flexibility whether with its employees or its beneficiaries. Furthermore, the Ministry should enhance its capacities in managing crises through establishing ways to prevent crises, setting priorities to manage crises and achieving cooperation and coordination among all sections internally.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

تتسم بيئة أي كيان إداري مهما قل حجمه وصغرت أجزاؤه وعناصره بالتعقيد وعدم التأكد وعرضة لمختلف الأزمات والكوارث، نتيجة للتطورات العلمية السريعة، والتقدم الهائل في المجال التقني والتكنولوجي، فالمجتمعات الانسانية أصبحت اليوم وحدة معقدة ومتكاتفه الترابط سياسياً واقتصادياً وإدارياً، وثقافياً واجتماعياً، الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل على إثبات قدرتها وملاءمتها للتغيرات البيئية المتقلبة والمتغيرة باستمرار، لإحكام السيطرة على نتائج هذه التغيرات وما يترتب عليها من أزمات، تشكل عقبة أمام المنظمات.

فالיום يعتبر موضوع إدارة الأزمات موضوعاً مهما وحيوياً ذات تأثير على حياة وديمومة ومنظمات الأعمال المعاصرة سواء كانت خدمة أم صناعية، حكومية أم خاصة، وهذا يتطلب من إدارات تلك المنظمات أن تجعل الأزمات أكثر حضوراً في وعيها، وفكرها وإدارتها، وأن تقوم بالتعرف بشكل قريب ومباشر على مفهوم الأزمات وتحدد عناصرها وتظهر جوانبها وتستنشر أبعادها الامتدادية، بحيث تعرف كل شيء عنها وحتى تأثير مجرياتها وآلية تجنبها، بل والاستفادة والتعلم من حدوثها. وهذا لا يتم من خلال التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها (الخصيري، 2003).

وعليه فإن إدارة الأزمة تتطلب تبني أفكار ومبادئ إدارية، تقوم على استخدام النماذج الإدارية الحديثة تدرس وتشخص بيئة المنظمات لتمكنها من التدخل المباشر والتعامل السريع مع الأزمة، ويسمح بإعطاء الرؤيا البعيدة والمستقبلية للأزمة والتعامل معها بالشكل الايجابي والعقلاني الذي يمكنها من تفادي تأثيراتها السلبية.

بجانب قيام الإدارات بتعزيز المرونة الاستراتيجية داخل منظماتها، التي تمكن من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية (عابد، 2016). من خلال تطوير مواردها وإمكانياتها لتتمكن من استغلال الفرص المتاحة استغلال أمثل، وتجنبها التهديدات والمخاطر المحتملة.

وبناءً عليه، أصبحت المنظمات بأمس الحاجة إلى دراسة هذه الأزمات، حتى تتمكن من مواجهتها باستمرار، والتي تستدعي دراسة المكونات التنظيمية للمنظمات وفق نماذج دولية متعارف عليها، تدرس كافة مكونات البيئة التنظيمية والنظام الإداري للمؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وتسهيل كافة العمليات والخطط التي تسعى لها المنظمة (ناطورية، 2009).

ويعتبر نموذج ماكنزي "McKinsey7-S"، إحدى هذه النماذج، حيث إنه نهج إداري حديث، يدرس كافة مكونات البيئة التنظيمية والنظام الإداري للمؤسسة، ويسمح بكشف الاختلالات الإدارية والتنظيمية وتحديد أسبابها، حيث تعتبر هذه الوسيلة أحد أهم الوسائل المتبعة من طرف المتخصصين في سبيل إعداد استراتيجية تتناسب مع الأزمات، وتزيد قدرتها على مواجهتها (اسماعيل، 2017).

وفي ظل ما تعيشه البيئة الفلسطينية، والتي تعتبر بيئة غير مستقرة وغير آمنة سواء من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، حيث تتعرض لكثير من الأزمات، فلا تكاد تنقضي أزمة حتى تقع أخرى، مما أدى إلى تفاقم الأوضاع المعيشية وتتاثر جميع الخدمات ومن أهمها الخدمات الصحية، حيث تعيش وزارة الصحة الفلسطينية العديد من الأزمات، وصلت أوجها العام الجاري، وباتت تهدد بانهيار وشيك للقطاع الصحي، بسبب نفاذ أدويتها ومستلكراتها الطبية وعدم توافر الموازنة المطلوبة، الأمر الذي يترتب عليه حرمان المرضى من الحصول على الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة.

عليه ارتأت الباحثة، ضرورة دراسة مكونات البيئة التنظيمية لوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، والتحقق من أثرها على إدارة الأزمات في وجود المرونة الاستراتيجية وسيطاً.

## 2.1 مشكلة الدراسة

لقد أصبحت الأزمات السمة الأساسية للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية التي تعيش بها، وتمثل هذه الأزمات تهديداً للمنظمات، من حيث استدامتها، واستمرار قدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، الأمر الذي يضع هذه المنظمات من حيث سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك، ما لم تستطع هذه المنظمات التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها.

وعليه فإن إدارة الأزمة تتطلب تبني أفكار وأساليب علمية تمكن المنظمة من التدخل المباشرة والفعال للتعامل مع الحدث، من خلال مبادئ وأساليب علمية، تتناول دراسة مكونات البيئة التنظيمية، وتتضمن ترابطها، وتسمح بالتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة بالشكل ايجابي وعقلاني ليتمكن المنظمة من تفادي تأثيرات الأزمة السلبية.

ولان البيئة الفلسطينية تتعرض للعديد من الأزمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، والتي أكدتها دراسة (الحو، 2018)، التي بينت وجود ضعف ببعض جوانب إدارة الأزمات في الوزارات الحكومية، لا سيما وزارة الصحة الفلسطينية.

ويتسلط الضوء على وزارة الصحة خلال الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية الموضحة في الملحق رقم (1)، والتي بينت طبيعة الأزمات العديدة التي تتعرض لها الوزارة، سواء في أمور الكهرباء والوقود والمياه ونقص الأدوية والمستهلكات الطبية، والكوادر البشرية بمختلف التخصصات الإدارية والطبية، ووفق نتائج الدراسة الاستطلاعية الموضحة سابقاً، التي أكدت مبدئياً بوجود بعض جوانب القصور لدى وزارة الصحة في إدارتها للأزمات.

وحسب الحديث سابقاً عن حاجة إدارة الأزمات إلى استخدام منهج علمي كأسلوب للتعامل معها، والذي أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، ولكن أيضاً لأن البديل الغير علمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة بشكل كبير (عليوة، 2005).

والأسلوب العلمي هنا يتم من خلال دراسة مكونات البيئة التنظيمية بمختلف مكوناتها، فمكونات البيئة التنظيمية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في أداء المؤسسات، والذي بدوره يتطلب دراستها وتحليل مكوناتها، عن طريق مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة والتي تمثل إطاراً متكاملًا.

ويعتبر نموذج ماكنزي إحدى الأطر المتكاملة والنماذج الإدارية الحديثة، التي تتناول عناصر البيئة التنظيمية الداخلية، من خلال مكوناته السبعة "الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الموظفون/ الهيئة الإدارية Staff، النمط والأسلوب القيادي Style، الانظمة Systems، القيم التنظيمية المشتركة Shared Values، المهارات Skills".

وعليه، ووفق ما أوضحتها دراسة (داوود، 2018) بوجود علاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات، ووفق ما بينته دراسة (Ahmad, and Others 2016)، بوجود علاقة مهمة بين المرونة الاستراتيجية وأداء العمليات والقدرة على مواجهة الأزمات، وأيضاً دراسة (Arnold, and Others, 2011)، التي أظهرت نتائجها ان تطبيق ما يسمى بإدارة الأزمات في المؤسسة كنهج إداري استراتيجي واسع النطاق في الواقع يُعزى إلى علاقته بالمرونة الاستراتيجية والتنظيمية.

تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

### 3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة كون أن موضوعات الدراسة من الموضوعات الهامة والحديثة نسبياً، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات (في حدود علم الباحثة) ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول دراسة أثر أبعاد نموذج في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية وسيطاً.
- تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى وزارة الصحة في تحسين قدرتها ورفع فاعليتها في إدارة الأزمات التي تواجهها الوزارة.

#### 2.3.1 الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد كافة إدارات ودوائر وأقسام وزارة الصحة الفلسطينية بمعلومات عن أبعاد نموذج ماكنزي وأثره في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى وزارة الصحة في تحسين قدرتها ورفع فاعليتها في إدارة الأزمات التي تواجهها الوزارة.

## 4.1 أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة هو قياس أثر المكونات التنظيمية الداخلية باستخدام أبعاد (نموذج ماكنزي) بوزارة الصحة الفلسطينية، في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية، وينبثق منه عدة أهداف فرعية وهي:

- التعرف على مدى توافر كل من (أبعاد نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات)، من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.
- الكشف عن الأثر بين موضوعات الدراسة الثلاث المختلفة (أبعاد نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات)، من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.
- بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول موضوعات البحث(نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- تقديم توصيات علمية وعملية يمكن الاستفادة منها باستخدام أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة الفلسطينية في وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

## 5.1 مبررات الدراسة

1. ندرة الدراسات -على حد علم الباحثة- على المستوى العربي بشكل عام والمستوى الفلسطيني بشكل خاص، التي تناولت أبعاد نموذج ماكنزي، في المؤسسات والوزارات الفلسطينية، وأثره في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية وسيطا.
2. تعرض المؤسسات الفلسطينية عموماً و وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة على وجه الخصوص لأزمات متنوعة ومتتالية، في ظل الحصار والاحتلال المستمرين، مما يستدعي البحث والدراسة المستمرة لكل ما هو من شأنه أن يساهم في إدارة فاعلة الأزمات ومواجهتها والحد منها أو منع حدوثها.

## 6.1 تساؤلات الدراسة

يتمحور السؤال الرئيس حول: ما أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وبوجود المرونة الاستراتيجية وسيطاً؟ وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد نموذج ماكنزي في وزارة الصحة الفلسطينية ؟
- ما مدى توافر المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
- ما مدى ممارسة إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية ؟
- ما أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية ؟
- ما اثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية؟
- ما الدور الوسيط الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في أثر أبعاد ماكنزي على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة (أبعاد ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

## 7.1 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي:

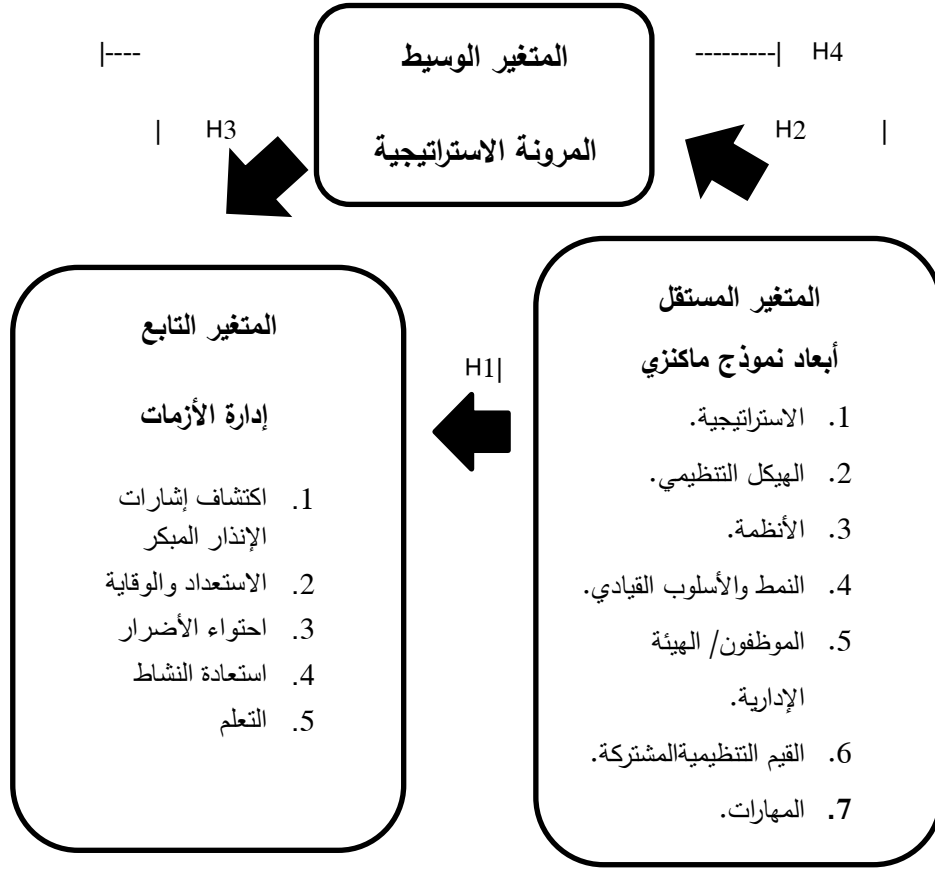
- **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد ماكنزي في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:**

- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للأنظمة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .

- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط وأسلوب القيادة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموظفون/ الهيئة الإدارية، في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية المشتركة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية .
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات ، في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ماكنزي في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر أبعاد ماكنزي على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات أفراد العينة حول (أبعاد نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

## 8.1 متغيرات الدراسة



شكل (1.1): يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط  
المصدر: النموذج جرد بواسطة الباحثة

## 9.1 حدود الدراسة

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول أثر أبعاد نموذج ماكنزي في وزارة الصحة الفلسطينية، على تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على قطاع غزة.
- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام فصعوداً، حيث اقتصرت على كل من (رئيس شعبة - مدير دائرة - مدير وحدة - مدير عام - وكيل وزارة مساعد - وكيل وزارة)، في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

- الحد الزمني: فترة الدراسة الجامعية لبرنامج التنمية المستدامة 2019/2020.

## 10.1 محددات ومعوقات الدراسة:

تتمثل محددات ومعوقات الدراسة كالاتي:

### 1.10.1 محددات الدراسة:

- تشمل هذه الدراسة على العاملين ذوي الوظائف الاشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، دون أن تشمل على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية.
- تشمل هذه الدراسة على أثر تطبيق نموذج ماكنزي في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة على المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

### 2.10.1 معوقات الدراسة:

هناك مجموعة من المعوقات المستقبلية التي اعترضت تنفيذ هذا البحث ممثلة في الآتي:

- ندرة المراجع المتخصصة والدراسات العلمية والأدبيات السابقة باللغة العربية في موضوع هذا البحث، وهذا راجع لحدثة الموضوع.
- اختلاف في تناول نموذج ماكنزي في المراجع والأدبيات السابقة، خاصة في الرسائل العلمية المعتمدة، لا سيما (نموذج ماكنزي S7، والمرونة الاستراتيجية).

## 11.1 هيكلية الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول دراسية، ويقسم على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، حيث تستعرض الباحثة الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها ، تمهيداً لعرض مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات، وفروض البحث فالأهمية العلمية والتطبيقية للبحث، وبعد ذلك توضح الباحثة أهداف البحث وحدود البحث وأخيراً هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري والذي تكون من:

1. **المبحث الأول:** تناول المتغير المستقل: نموذج ماكنزي، من حيث (مفهومة، وبدايات ظهوره ونشأته، أهدافه، خصائصه، ومميزاته، وعيوبه، وخطوات تنفيذه)، كما ذكرت مكوناته السبعة

- "الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الموظفون/ الهيئة الإدارية Staff، النمط والأسلوب القيادي Style، الانظمة Systems، القيم التنظيمية المشتركة Shared Values، المهارات Skills" وذلك من حيث المفهوم وأهم المعلومات حول كل منهم بشكل موجز)، وبينت مداخل استخدامات نموذج ماكنزي S7 في المنظمة من وجهة نظر الباحثين والكتاب.
2. المبحث الثاني: وتناول المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية، من حيث (المفهوم، والمراحل، والأهمية، ومداخل، والأبعاد التي تقاس بها داخل المنظمات)، بالإضافة إلى العديد من العناصر الموضحة لأدوات ومعوقات المرونة الاستراتيجية.
3. المبحث الثالث: تناول المتغير التابع: إدارة الأزمات، من حيث (المفهوم، والخصائص، أنواع، وأسباب، ومتطلبات مواجهة الأزمة)، بالإضافة إلى معلومات ذات العلاقة حول أسباب قوة الأزمة ومراحل نشأتها وتطورها.
4. المبحث الرابع: الذي تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخلالها تم الحديث عن موضوعات الدراسة من خلال أثر أبعاد نموذج ماكنزي مجتمعة أو منفردة على إدارة الأزمات من جانب، وأثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من جانب آخر.
5. المبحث الخامس: عرضت الباحثة معلومات تعريفية عن وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وإبراز دورها المهم والبارز في إدارة أزمات القطاع الصحي لاسيما كونها أحد مكونات الاطار الوطني لإدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة.
6. المبحث السادس: تستعرض فيه الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع توضيح الفجوة البحثية بينهم وبين دراستها.

### **الفصل الثالث: يوضح طريقة وإجراءات الدراسة.**

### **الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.**

### **الفصل الخامس: يعرض النتائج والتوصيات ومقترحات توصلت إليها الدراسة.**

وأخيراً: تختتم الدراسة بقائمة المراجع التي تم الاستعانة بها والملاحق التي تشمل على (كتاب تسهيل المهمة من وزارة الصحة - الاستبانة الدراسة الاستكشافية - استبانة الدراسة - قائمة المحكمين).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1.2 مقدمة

يمثل الإطار النظري للدراسة القاعدة الأدبية التي انطلقت منها الباحثة لدراسة أثر نموذج ماكنزي S7 في إدارة الأزمات - المرونة الاستراتيجية وسيطاً في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. واستهلت الباحثة الفصل بالمبحث الأول الذي تحدثت فيه عن المتغير المستقل: نموذج ماكنزي، من حيث (مفهومة، وبدايات ظهوره ونشأته، أهدافه، خصائصه، ومميزاته، وعيوبه، وخطوات تنفيذه)، كما وذكرت مكوناته السبعة "الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الموظفون/ الهيئة الإدارية Staff، النمط والأسلوب القيادي Style، الانظمة Systems، القيم التنظيمية المشتركة Shared Values، المهارات Skills" وذلك من حيث المفهوم وأهم المعلومات حول كل منهم بشكل موجز، وبينت مداخل استخدامات نموذج ماكنزي S7 في المنظمة من وجهة نظر الباحثين والكتاب. بينما تحدثت المبحث الثاني عن المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية، من حيث (المفهوم، والمراحل، والأهمية، ومداخل، والأبعاد التي تقاس بها داخل المنظمات)، بالإضافة إلى العديد من العناصر الموضحة لأدوات ومعوقات المرونة الاستراتيجية. وفي المبحث الثالث انتقلت الباحثة للحديث عن المتغير التابع: إدارة الأزمات، من حيث (المفهوم، والخصائص، أنواع، وأسباب، ومتطلبات مواجهة الأزمة)، بالإضافة إلى معلومات ذات العلاقة حول أسباب قوة الأزمة ومراحل نشأتها وتطورها. ويليه

المبحث الرابع الذي تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخلالها تم الحديث عن العلاقة بين موضوعات الدراسة الثلاث (أبعاد نموذج ماكنزي - المرونة الاستراتيجية - إدارة الأزمات)، المبحث الخامس عرضت الباحثة معلومات تعريفية عن وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات، لاسيما إنها أحد مكونات الاطار الوطني لإدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة. المبحث السادس تستعرض فيه الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع توضيح للفجوة البحثية للدراسة.

ونجمل محاور الفصل الثاني في النقاط التالي:

- المبحث الأول: أبعاد نموذج ماكنزي S-7-McKinsey.
- المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: إدارة الأزمات.
- المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المبحث الخامس: وزارة الصحة.
- المبحث السادس: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: نموذج ماكنزي 7-S McKinsey.

### 1.1.2 تمهيد

إن الإدارة الحديثة حالياً تهتم بدراسة البيئة التنظيمية الداخلية، من خلال استخدام نماذج إدارية حديثة تلعب بمختلف عناصرها دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، يأتي من ضمن تلك النماذج نموذج ماكنزي 7-S McKinsey، والذي يمثل إطاراً متكاملًا ومساعدًا يحدد اتجاهات ومستقبل المؤسسة، ويسمح بكشف الاختلالات في مكونات البيئة التنظيمية وتحديد أسبابها، كما ويمكن الإداريين من تطبيق مرحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح.

وخلال هذا المبحث سيتم مناقشة مفهوم نموذج ماكنزي ومكوناته السبعة وآلية تناوله في الإدارة الاستراتيجية.

### 2.1.2 نشأة وتطور نموذج ماكنزي 7'S

اتفق كل من (إسماعيل، 2017)، ودراسة (الكرخي، 2014)، ودراسة (Ravanfar, 2015)، على أن نموذج ماكنزي، تم تطويره في مطلع الثمانينيات من قبل شركة ماكنزي الاستشارية من خلال Richard Tom Peters, Robert Waterman, and Julien Philips، ومساعدة كل من Pascale and Anthony G.Athos.

وقد قاموا المؤسسون بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية، كما قاموا بالبحث عن أسرار أفضل المنظمات بتحليل أكثر من (70) منظمة كبيرة، وتوصلا إلى وضع نظرة مناسبة وشاملة للأبعاد التنظيمية التي تحتاجها المنظمة، والعوامل المرتبطة بها، والحدود التي ينبغي أن تعالج مشاكل المنظمات خلال (7) عناصر أساسية مرتبطة فيما بينها، ووصف نموذج S7، بكونه نموذج عمل، والمتغيرات السبعة المؤلفة له يطلق عليها "المستويات"، وكل منها يبدأ بحرف "S"، وتشتمل على "الاستراتيجية، الهيكل، الهيئة الإدارية، نمط الإدارة، الانظمة، القيم المشتركة، المهارات"، ومع ذلك فإن البيئة الخارجية لم يتضمنها النموذج لإعطاء نظرة شاملة عن كل منظمة، كما أن النموذج انطلق من فكرة أن المنظمة ليست مجرد هيكل، بل تضم (7) عناصر مهمة، فهو مفهوم متكامل لكيفية تحقيق أهدافها باختيار مجموعة من الأنشطة التجارية، التي بأدائها بالطريقة المثلى تخلق القيمة للزبائن، ويعمل النموذج من خلال تجزئة المنظمة إلى أجزائها التركيبية، ويركز على العوامل التي تدعم تنفيذ مفهوم التنمية في المنظمات. وتعمل شركة ماكنزي بصفتها أكبر بيت خبرة استشارية إدارية

في العالم، ويرجع سر تفوقها إلى امتلاكها عدداً من (الأدوات، والأفكار، ونظريات التفكير والحلول الاستشارية الخاصة بها)، والتي يمكن توظيفها في تطوير المنظمات وتحسين جودتها، ومن ثم أصبحت سر "الصنعة" الخاصة بها، ويعمل في شركة ماكنزي منذ نشأتها حتى عام (2017)، ما يزيد على (7) سبعة استشاريين من أفضل رجال الإدارة والاعمال في العالم (بالبشير، 2015).

### 3.1.2 تعريف نموذج ماكنزي 7'S

يعتبر نموذج ماكنزي من النماذج والأنظمة الإدارية الحديثة، والتي تستخدمه المنظمة كمؤشر للمكونات التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث تضمن (7) مكونات أساسية، اتفق عليها الكثير من الكتاب والباحثين مع اختلاف استخداماتها في مراحل نمو وتطور المنظمة، والجدول التالي يوضح أهم التعريفات لنموذج ماكنزي وهي:

جدول (1.2): يوضح تعريفات نموذج ماكنزي

التعريف بالنموذج	الباحث/ المؤلف
هو أحد نماذج الإدارة الحديثة يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة (الاستراتيجية - الهيكل - النظم - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - العاملين)، لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المنظمة للوصول للهدف المنشود، (داوود، 2018)	(Thomas et.al, 1980)
طريقة مفيدة لتأسيس صورة كاملة عن المنظمة قبل البدء بالتدخل لإجراء التغيير التنظيمي، أي تحديد الحالة الحالية، ومن ثم الحالة المرغوبة، (إسماعيل، 2017).	(Cheal, 2008)
طريقة عملية للتفكير تساعد في إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.	(بالبشير، 2015)

المصدر: إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة.

وفي ضوء التعريفات المذكورة ترى الباحثة أن هناك اختلاف في آلية تناول نموذج ماكنزي وتصنيفه وفق الهدف الذي صمم لأجله، وبرأي الباحثة الذي لا يتفق مع كل تعريف على حدى، لكن يتفق بالمجمل، وللتوضيح أكثر تضع الباحثة تعريف لنموذج ماكنزي فهو إطار شامل يستخدم كأداة للتشخيص التنظيمي ويساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجميع مراحلها.

وبالتالي يمكن القول أن نموذج ماكنزي S7 هو: أحد نماذج الإدارة الحديثة يتكون من (7) أبعاد تنظيمية، يستخدم كأداة تشخيص البيئة التنظيمية، حيث تقوم على جمع البيانات وتقييم البيئة الداخلية

للمنظمة وتقيس مدى تكاملها، بشكل ديناميكي وشامل، لتساعد على تنفيذ وإنجاح جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية من (تحليل - صياغة - تطبيق - تقييم).

## 4.1.2 مميزات نموذج ماكنزي 7'S

أوضحت عدد من الأدبيات مميزات نموذج ماكنزي، نوضح بعضها بالجدول التالي:

جدول (2.2): يوضح مميزات نموذج ماكنزي

المميزات	الباحث
<p>بيّن أن الميزة الرئيسية لإجراء التشخيص التنظيمي بالاعتماد على نموذج 7'S هو أن يسمح بإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة ممنهجة وشاملة وذلك بالارتكاز على سبعة (7) ركائز أو عوامل مشتركة لكل مؤسسة. كما يسمح هذا النموذج باقتراح مجالات التقدم بغرض تحسين وضع كل عامل أو ركيزة و/أو التنسيق فيما بينها. إلا أن القيمة الحقيقية لهذا النموذج تكمن في تبادل وترابط عوامله أو ركائزه. ولهذا فعدم الأخذ بهذا التبادل والترابط في العوامل يولد انسداد واختلال في النظام بأكمله.</p>	<p>(البشير، 2015)</p>
<p>تشير العلاقة بين المتغيرات إلى العديد من النقاط المهمة:</p> <p>أولاً: تعدد الجهات الفاعلة التي تؤثر على قدرة المنظمات على التغيير وطريقة التغيير المناسبة لها. ثانياً: يهدف النموذج إلى إيصال فكرة الترابط بين المتغيرات.</p> <p>ثالثاً: أن الاستراتيجية وحدها ليست كافية لتحقيق هدف المنظمة.</p> <p>رابعاً: شكل النموذج مهم لأنه لا توجد نقطة انطلاق أو تسلسل هرمي ضمني.</p>	<p>(Mitchell, &amp; other, 2015)</p>
<p>أوضح بأن نموذج ماكنزي 7'S يتميز بمجموعة من العناصر والتي جاءت على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عرض العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.</li> <li>- يساعد على تركيز الانتباه على دور المديرين في أهمية ربط الاستراتيجية واختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية، كما ويعتبر نموذج S7 أداء للحكم على امكانية تنفيذ الاستراتيجية.</li> </ul>	<p>(الكرخي، 2014)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتبر وسيلة للتفكير بشكل أوسع حول مشاكل التنظيم الفعال.</li> <li>- يؤدي إلى التفكير في الثقافة المميزة لإدارة المنظمة.</li> <li>- يتيح التفكير بشكل شامل عن استراتيجية جديدة ومشاكل تنفيذها، لكونه يساعد على تشخيص وحل المشكلات التنظيمية وإعادة التنظيم الهيكلي للمنظمة.</li> <li>- هو أداة تشخيصية مفيدة لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة ويمكن استخدامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، كما يساعد على تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال، كما ويكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.</li> <li>- وأخيراً هو إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين، أي أن نموذج S7 أصبح واحداً من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.</li> </ul>	
<p>أوضح أن الميزة الأساسية لهذا النموذج هي أنه يركز على أن تطبيق الاستراتيجية بنجاح يعتمد على عدة متغيرات متفاعلة مع بعضها البعض، وأن الثقافة التنظيمية أو ما يطلق عليه القيم المشتركة هي المحور الأساسي في عملية نجاح التطبيق الاستراتيجي، ومن الواضح أن الخطوة الجدية التي تعيق تطبيق الاستراتيجية هي نشوء الصراع بين المتغيرات وبين الثقافة التنظيمية عندما تبدأ عملية التطبيق.</p>	<p>(السالم، 2009)</p>

المصدر: إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة.

## 5.1.2 نموذج ماكنزي 7'S في الإدارة الاستراتيجية.

قد اختلف الدارسين والكتاب في آلية تناولهم لنموذج ماكنزي، حيث جاءت آلية التناول كالاتي:

جدول (3.2): يوضح آلية تناول نموذج ماكنزي في الإدارة الاستراتيجية

المصدر	الهدف وآلية الاستخدام	المدخل ومفهومه
<p>(Ravanfar, 2015) (المرسي، وآخرون، 2002)، (إدريس، والمرسي، 2006)، (داوود، 2018).</p>	<p>أعتبر نموذج ماكنزي 7'S كأحد مداخل تحليل البيئة الداخلية، حيث يمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال اعتماد نموذج ماكنزي، الذي يتضمن تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعاً بحرف (S) والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل،</p>	<p>أولاً/ أحد مداخل تحليل البيئة الداخلية: يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، حيث يسعى المديرون الاستراتيجيون إلى تحديد عدد من المتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية للقوة أو الضعف.</p>

	<p>الأفراد، أسلوب الإدارة، النظم، المهارات، والقيم المشتركة)، وتكون هذه المتغيرات إطاراً يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح. وعلى الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل في تحليل بيئتها الداخلية إلا أنه وجهت إليه العديد من الانتقادات والتي قللت من قيمته العملية.</p>	<p>ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على عدد من النماذج ومنها نموذج ماكنزي S7.</p>
<p>(بالشير، 2015)</p>	<p>أنه تم اختيار نموذج ماكنزي S7 كإطار للتشخيص التنظيمي، بحيث يتطلب من المديرين النظر في جميع العوامل السبعة المكونة للنموذج، حتى تضمن إعداد وتنفيذ ناجح للاستراتيجية، والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل، الأفراد، أسلوب الإدارة، النظم، المهارات، والقيم المشتركة).</p>	<p><b>ثانياً/ أحد نماذج التشخيص التنظيمي:</b> والتشخيص التنظيمي هو وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة في المؤسسة، والغرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. و ينبغي أن يعتمد على ثلاثة معايير على الأقل، أي أن يكون نموذج التشخيص ذو طبيعة مفهومة وواضحة وليست معقدة، وشامل لمختلف الأبعاد الأساسية للمؤسسة، كما ينبغي أن يكون نموذج التشخيص قادر على جمع البيانات خلال عملية التشخيص.</p>
<p>(MARU, 2015) (الغالب، وإدريس)، (2009)، السالم)، (2009، المغربي)، (1999، الجنابي)، (2017، ياسين)، (2002، رشيد)، (جلاّب، 2008)، (ياسين، 1998)، (الكرخي، 2009)، (الكرخي، 2014).</p>	<p>أن مجموعة ماكنزي الاستشارية قدمت نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك إذا كانت جميع عناصر النموذج متوافقة مع أو مساندة لها على الأقل. لذا إذا ظهرت خلال عملية تطبيق الاستراتيجية أو بعد الانتهاء منها في فترة قصيرة مشاكل مهمة، فإن هذا يعني نقص في التوافق بين الاستراتيجية وبين أحد عناصر أو متغيرات النموذج، أو عدد من هذه المتغيرات. أي يعتبر النموذج دليل لكشف أي انحراف يحصل في تطبيق استراتيجية المنظمة. (ياسين، 2002) وأوضح (الكرخي، 2014)، أنه غالباً ما يتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة لتقييم</p>	<p><b>ثالثاً/ أحد مداخل التطبيق والتنفيذ الاستراتيجي:</b> مرحلة التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة التطبيقية للخيار الاستراتيجي لذا فهي المحك الفعلي لنجاح الاستراتيجية وسداد صياغتها وسلامة التحليل والتخطيط وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة على طريق انجاز رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وإدامة حضورها وميزتها التنافسية. (الجنابي، 2017).</p>

	<p>ورصد التغييرات الداخلية للمنظمة، كما وبين من وجهة نظر أخرى أنه نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية، ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدها التخطيط وهما البناء أي اتخاذ القرارات والعمل الاستراتيجي ، أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية، وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، وأخيراً الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه طاقاتها وقراراتها باتجاهه. (الكرخي، 2009).</p>	
<p>(القطامين، 2017)</p>	<p>من وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة Peters and Waterman ، أن الإدارة الاستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد. بل هي تتضمن سبعة أبعاد وقد اقترحا أن بناء الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات حولها بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الاستراتيجية. وأن هذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة وأساليب عمل، ومهارات، وخبرات بشرية، وغايات. وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "S" باللغة الانجليزية لذلك سمي هذا النموذج ب 7-S Framework، ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من جوانب الأداء في المؤسسة، (القطامين، 2017).</p>	<p>رابعاً/ أحد نماذج الإدارة الاستراتيجية: أوضح (ياسين، 2002)، أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.</p>

المصدر: إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة.

ويمكن القول وبعد طرح الاختلافات السابقة في آلية تناول نموذج ماكنزي، ما يلي:

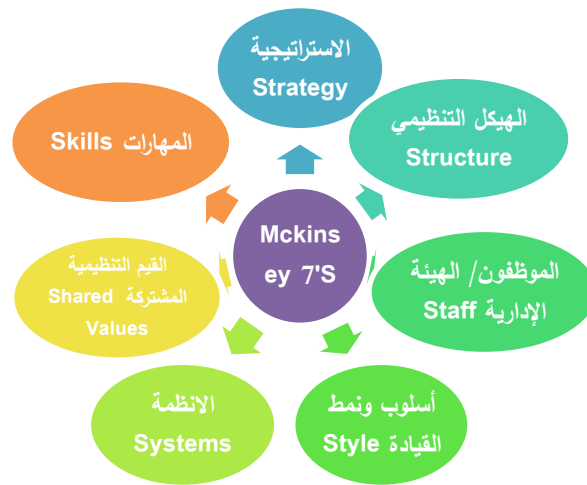
- إنه يمثل ركيزة أساسية تساعد على تنفيذ كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة.
- عامل مساهم في بناء كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ونجاحها، سواء (مرحلة التحليل، أو الصياغة، أو التطبيق، أو التقييم)، حيث تشكل كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات يحققها نموذج ماكنزي (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموظفون، أسلوب ونمط الإدارة، الانظمة، القيم التنظيمية المشتركة، المهارات).
- أن الركيزة الأساسية لنموذج ماكنزي هي المعلومات والبيانات التي يقوم بتجميعها التي تساعد المنظمة على القيام بعملية التحليل البيئي ومن ثم الصياغة الاستراتيجية، والتي تمكن المنظمة من التطبيق الناجح للاستراتيجية وأيضاً خلال هذه البيانات تتمكن المنظمة من القيام بعمليات التقييم التي تكشف عن أي انحرافات قد تحدث أو حدثت سواء على مستوى الصياغة أو التطبيق.

وعليه: تتفق الباحثة مع كل من (البشير، 2015)، (القطامين، 2017)، (الكرخي، 2009)، حيث ترى أن نموذج ماكنزي له العديد من الأدوار ويلعب دور رئيس ومساهم سواء من حيث دوره في تجميع معلومات شاملة ومحدثة قائمة على تشخيص كافة مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وهذا ما يتفق مع (البشير، 2015)، أو دوره في إنجاح تطبيق الاستراتيجية، من خلال المعلومات والبيانات المحدثة لمكونات البيئة التنظيمية للمنظمة التي تسمح بكشف الاختلالات بتنفيذ الاستراتيجية، وهذا يتفق مع (الكرخي، 2009)، وايضاً تتفق مع (القطامين، 2017)، بأن نموذج ماكنزي ذو دور مهم وأساسي يساهم في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية من تحليل، وصياغة، وتطبيق، وتقييم، من خلال البيانات التي تجمع بشكل مستمر حول مكونات المنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن نموذج ماكنزي يلعب دور متكامل في تحقيق إنجاز عملية الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها، من خلال اعتمادها على مجموعة من البيانات الشاملة والمحدثة حول كافة مكونات البيئة التنظيمية الداخلية، التي تسمح بكشف الاختلالات التي ترافق أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

## 6.1.2 أبعاد نموذج ماكنزي 7'S

أشار "بيتر ووترمان" في كتابهما الشهير "البحث عن التميز"، الذي قدما فيه نموذج ماكنزي 7'S. وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد، يمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من جوانب الأداء في المؤسسة، والتي تتكون من (الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الموظفون/ الهيئة الإدارية Staff، أسلوب ونمط القيادة Style، الانظمة Systems، القيم التنظيمية المشتركة Shared Values، المهارات Skills) (القطامين، 2017)، (Adsavakulchai S, ETC, 2008).



شكل (1.2): يوضح مكونات نموذج ماكنزي  
المصدر: (الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة)

وعند النظر إلى النموذج وضع الباحثين عدد من الملاحظات نوضحها بالجدول التالي:

جدول (4.2) : يوضح أهم الملاحظات على نموذج ماكنزي

الملاحظات	الباحث
- تعدد في المتغيرات، ويعكس هذا التعدد التعقيد في المشاكل التنظيمية التي لا يمكن أن تتلخص في مشاكل الهيكلية.	(بالبشير، 2015)
- هناك عوامل ذات طبيعة متباينة: فبعضها متماسكة Hard كالاستراتيجية، الهيكل والنظم. والبعض الآخر لينة Soft كالأفراد، أسلوب الإدارة، المهارات، القيم المشتركة.	
- عوامل مترابطة فمن الصعب إجراء تغيير أحد العوامل دون المساس بالعوامل الأخرى.	
- تعادل عوامل التغيير، فبدون تشخيص معمق لا يمكن تحديد العامل الفعال.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناصر الثابتة هي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، والعوامل الأربع المتبقية المهارات والموظفين، والأسلوب والقيم المشتركة هي العناصر الناعمة.</li> <li>- يمكن لأي دراسة تنظيمية أن تركز على (العناصر الثابتة) وتجاهل العناصر اللينة.</li> <li>- النظرة الكلية تتطلب التركيز على كل العناصر السبعة معاً، وأن أي منها يمكن أن يكون فاعلاً فيمكن أن يكون اثنين أو ثلاثة أو أكثر تكون فاعلة.</li> <li>- ان جميع العناصر كلها مترابطة، والتغييرات في واحدة يكون لها انعكاسات على الأخرى، وبالتالي فإن إدخال نظم جديدة سيؤثر بالتأكيد على المهارات، وكذلك قد يؤثر على الهيكل والأسلوب والموظفين. ويمكن أن يكون لها تأثير حتى على الاستراتيجية، وسيؤدي إلى تداعيات مماثلة تحدث معاً في العمل بأسلوب اللامركزية في الإدارة.</li> <li>- إن أية محاولة لتغيير عنصر واحد أو تغييره من تلقاء نفسه، فإن العناصر الأخرى قد تقاوم التغيير في محاولة للحفاظ على الوضع الراهن، فيفضل لإحداث أي تغيير في المنظمة يجب أن ينظر إلى الصورة الكاملة وليس من جانب واحد.</li> </ul>	<p>(الكرخي، 2014)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناصر السبعة في نموذج ماكنزي تنقسم المنظمة إلى عناصر "ناعمة" و "صلبة".</li> <li>- العناصر الصلبة: "الاستراتيجية والهيكل والأنظمة"، وبمقارنتها مع العناصر الناعمة فهي أكثر سهولة في عمليات الإدارة والتقييم.</li> <li>- العناصر اللينة: "المهارات والموظفين، والأسلوب والقيم المشتركة"، وهي عناصر على الرغم من صعوبة إدارتها، تعتبر أساس المنظمة، حيث إنها هي التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.</li> </ul>	<p>(Ravanfar, 2015)</p>

المصدر: إعداد الباحثة بناء على المصادر الموثقة

وبعد الاطلاع على الملاحظات المذكورة، فإن نموذج ماكنزي بعناصره 7 هو نموذج شامل لجميع العناصر الأساسية لبينة المنظمة (الصلبة/ المرنة)، والذي يشكل ركائز رئيسية لنجاح أي منظمة، وأن جميع العناصر يمكن أن تحدد نجاح أو فشل تلك المنظمات، وأن ضعف أو فشل أحد الأبعاد يكشف عن وجود خلل في العملية الإدارية داخل المنظمة، لذا يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز أو إجراء عمليات تغيير تمكناها من التطور والنجاح، أن تطبق أبعاد نموذج ماكنزي داخل المنظمة وأن تتأكد من ترابط عناصره. ويمكن عرض أبعاد نموذج ماكنزي 7'S: بالتفصيل وعلى النحو الآتي:

## 1.6.1.2 الاستراتيجية:

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية، لا سيما في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الأساسية الأولى من وظائف الإدارة وهي وظيفة التخطيط، (القيوتي، 2013)، عرفها الباحثين والكتاب كآتي:

- عرفها Chandler بأنها "تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"، (إدريس، والغالي، 2009).

- وأوضح (الكرخي، 2009)، بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.

ويمكن القول أن الاستراتيجية هي عملية تحديد ما نرغب بأن نكون عليه بالمستقبل عن طريق تحديد الغايات والأهداف طويلة المدى وحشد الطاقات والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

### • تعريف التخطيط الاستراتيجي:

- عرفه (المدادحة، والنوافة، 2013)، التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

- وأوضح (أبو النصر، 2009)، إنه إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج علمي يعمل على أخذ القرار وفق المعلومات المتاحة حول البيئة الداخلية والخارجية/ بالماضي والحاضر والمستقبل المتوقع، ليحدد ما يلزم لترجمة الغايات والأهداف لتحقيقها على أرض الواقع وفق إطار زمني محدد وموارد محدده.

• مكونات التخطيط الاستراتيجي:

جدول (5.2): يوضح مكونات التخطيط الاستراتيجي

المعرف	التعريف	المكونات
Harari	بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل، فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح المنظمي (رشيد، جلاب، 2008).	الرؤية
(القطامين، 2002).	وهي التي تحدد الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله، وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.	الرسالة
(الغالبى، وإدريس، 2007)	تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية لمنظمة الأعمال، لذلك فإنها تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة العاملين. ويجب الانتباه أن قيم المنظمة لا تتغير بسهولة إذا كانت قد بنيت وشكلت شخصية المنظمة وعلى فترات زمنية طويلة، ويلاحظ تجسداً لهذه القيم في العادات والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة من خلال تعاملها مع مختلف الأطراف.	القيم
(الغالبى، وإدريس، 2009).	والتي تساهم في تقريب المنظمة من تحقيق رسالتها، وتتصف هذه الأهداف بالشمولية والمدى البعيد، وتعطي لاحقاً مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات، كما أنها تمثل ركائز أساسية يتم وضعها من قبل فريق الإدارة العليا، وتمثل الأهداف الاستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسع أو تنويع أو انكماش انسحاب أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة.	الأهداف الاستراتيجية
(القطامين، 2017).	يعتبر التحليل الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. وذلك بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما، والعناصر الاستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجابياً على عمل المؤسسة في المستقبل.	التحليل الاستراتيجي

(المصدر: من إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة)

وفي ضوء ما سبق فإن عنصر الاستراتيجية الذي يتناوله نموذج ماكنزي، يسعى إلى تحقيق إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي الصياغة الاستراتيجية، فهو يساهم بشكل رئيس بتشكيل رؤية ورسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال عملية التشخيص التنظيمي التي تستند على جمع معلومات عن البيئة الداخلية للمنظمة معتمدة في ذلك على العناصر (7) الخاصة بنموذج ماكنزي وترابطهم.

## 2.6.1.2 أنظمة العمل:

يتكون كل نظام من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها، وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، سواء من جانب التكامل بين أجزاء النظام، أو بين النظام والبيئة التي يعرف فيها، وقد قسم (مشهور، 2010)، واتفق معه (السيوفي، 2009)، أنواع النظم إلى (نظام مغلق - ونظام مفتوح)، حيث أوضح أن النظام المغلق سمي بذلك لأنه يتأثر بالبيئة الخارجية (مثل نظام الصيانة الدورية)، فسواء كانت المؤسسة ناجحة أو فاشلة تظل أعمال الصيانة، بينما النظام المفتوح أشار (ماهر، 2013)، إلى أن علماء التنظيم والإدارة أدركوا أن المنظمات ليست ساكنة بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة التي تقوم بتحويل الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى.

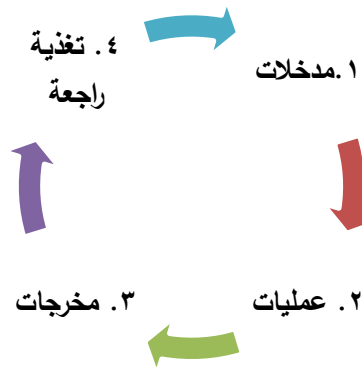
### • مفهوم أنظمة العمل:

- عرفها (السيوفي، 2009)، هو مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها بعضاً، والتي تعمل معاً لتنجز هدفاً تم تحديده مسبقاً، ويتم ذلك بوعي كامل بالقيم والأبعاد والبيئة التي يقوم عليها ويتفاعل معها هذا النظام.
- بينما عرفها (ماهر، 2004)، أن أنظمة العمل تشير إلى تلك الأدلة والسياسات والاجراءات الرسمية التي تستخدمها المنظمة لكي ترشد المديرين والعاملين في المنظمة إلى أسلوب التصرف واتخاذ القرار. وعليك أن تلاحظ أن أنظمة العمل تأخذ في الواقع العملي مسميات كثيرة تم التعود على استخدامها، ومن هذه المسميات (سياسة - لائحة - دليل - نظام عمل - إجراءات العمل في - شروط - قواعد - خطوات العمل في).

وعليه يمكن تعريف الأنظمة بأنها عملية ارشادية للعاملين، يحدد من خلالها ما ترغب به المنظمة من أسلوب وسلوك ينتهجه العاملون داخل المنظمة خلال جميع العمليات الإدارية التي يقومون بها، وذلك من خلال وضع وصياغة مجموعة من إجراءات العمل، واللوائح والسياسات، والأدلة التي توضح خطوات العمل.

#### • مكونات النظام:

- أوضح (أبو نبعة، 2001)، و(الصيرفي، 2006)، أن النظام يتكون من:
  - المدخلات، وهي كل ما يدخل النظام من عناصر وموارد وطاقت وبيانات.
  - المعالجات، وهي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب انجازها.
  - المخرجات، وهي كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التمويلية التي جرت على المدخلات والمخرجات.
  - التغذية العكسية، وتعنى تصحيح الانحرافات التي تعتري عمل النظام، وهي شبيهة بالرقابة الذاتية للتأكد من فعالية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة، وهي تعتمد على المعلومات التي اساسها كلاسيكي، كمي وسلوكي.



شكل(2.2) : يوضح عناصر النظام داخل المنظمة

المصدر: الباحث بناء على المصدر (أبو نبعة، 2001)

## • أنواع الأنظمة:

تتعدد أنظمة العمل ليس فقط في مسمياتها، بل أيضاً في أنواعها، فهناك أنظمة عمل حسب المستويات التنظيمية المختلفة، وحسب وظائف الإدارة، وحسب وظائف المنظمة ذاتها، وأنواع أنظمة العمل التالي: (ماهر، 2004)، (الظاهر، 2011):

1. أنظمة العمل حسب المستوى التنظيمي: فعلى مستوى الإدارة العليا يمكن أن يكون هناك سياسة لتوزيع الأرباح، وإجراءات لصرف توزيعات الربح، ودليل المساهمين، ولائحة بحوافز الإدارة العليا، ونظام للتخطيط الاستراتيجي، أما على مستوى الإدارة الوسطى، فهناك سياسات وظيفية تعطي مجالات الانتاج، والتسويق والتمويل، والحسابات، والموارد البشرية، ونظم المعلومات. وعلى مستوى الإدارة الدنيا فهناك أنظمة عمل تهتم بتفصيلات التنفيذ والأداء، ومن أمثلتها: نظام توزيع الأعباء داخل القسم الواحد، وإجراءات صرف مواد مخزن الخامات، ونظام منح الخصومات بواسطة رجال البيع، وإجراءات إدارة الاجتماعات على مستوى الأقسام، وشرط صرف الهبات والإكراميات، وشروط صرف الهدايا في قسم العلاقات العامة.
2. أنظمة العمل حسب وظائف الإدارة: للإدارة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وأنظمة العمل فيها عديدة وهي وقد تغطي المجالات التي سنذكرها، ففي مجال التخطيط هناك نظام التخطيط الاستراتيجي، ونظام الخطط السنوية، ولائحة إعداد الموازنات التخطيطية، ودليل الخطط والبرامج، ودليل إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ، وفي مجال التنظيم يمكن أن تجد دليل وصف الوظائف، ودليل وصف الهيكل التنظيمي، وإجراءات تعديل تنظيمي، ودليل تفويض السلطات، ودليل الصلاحيات التنظيمية، وفي مجال التوجيه يمكن أن نجد نظام الحوافز، ودليل صرف المكافآت، ونظام العمل بفرق العمل بالمنظمة، وسياسات الاتصال بالشركة، ودليل عقد اللجان والاجتماعات، وإجراءات إعداد المراسلات والمذكرات والتقارير. وعلى مستوى الرقابة يمكن أن تجد عدة أنظمة عمل مثل إجراءات قبول مردودات المبيعات، ودليل الرقابة على المخزون، وإجراءات الرقابة المالية، ودليل الرقابة على المخزون، وإجراءات الرقابة المالية، ودليل النسب المالية، ولائحة تقييم أداء العاملين.
3. أنظمة حسب وظائف المنظمة: أي منظمة عليها أن تنتج وتسوق باستخدام موارد مالية وموارد بشرية، فأنظمة العمل تغطي أذن الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية في المنظمة.

## • مقومات نجاح أنظمة العمل:

لكي تتجح أنظمة العمل أوضح (ماهر، 2004)، أنه لابد من توافر مقومات وشروط معينة، وهي:

1. الوضوح: يعني وضوح أنظمة العمل هي أن تكون محددة، وصاغة بوضوح، وبلغة سليمة، ذات عبارات بسيطة، بحيث لا تثير أي لبس، ولا تحو أي غموض.
2. الفهم: لا يكفي الوضوح وحده بل يجب أن يتم شرح النظام إلى كل من يستخدمها، ويفضل أن يشترك في وضعها، فالاشتراك يعني الفهم والقبول، وهو يعني بالتبعية التعهد بالتنفيذ بدقة.
3. المرونة: أي يمكن للصياغة أن تحتوي أكبر عدد من المواقف والظروف، وأن ترشد المدير إلى كيفية اتخاذ القرار. والصياغة العامة للنظام يمكنها أن تحقق المرونة، أما الصياغات المحددة التي تعطي ظروفاً معينة لا تساعد المدير أن يواجه ظروفاً مختلفة عنها.
4. الانسجام: أي أن يكون هناك تنسيق بين الأنظمة وعدم تعارض بينها، أن تتناسق بين الأنظمة يخلق جواً من التكامل بين اقسام المنظمة.

من خلال ما ذكر ترى الباحثة بأن الأنظمة عملية معقدة، بحيث ترتبط عناصرها (المدخلات - العمليات المخرجات - التغذية الراجعة)، ببعضها البعض من جانب، ومن جانب آخر تتشكل الأنظمة في أكثر من جانب إداري ومستوى تنظيمي، حيث ترى الباحثة أنه يعتبر من أهم عناصر نموذج ماكنزي، الذي يتم من خلاله التعرف إلى الكيفية التي يجب أن يتم بها العمل، ويعطي مؤشرات واضحة لمدى جودة تلك العمليات في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهو من العناصر الصلبة/الثابتة، بنموذج ماكنزي الذي يمكن قياس مدى فعاليته.

### 3.6.1.2 الموظفين / الهيئة الإدارية:

يشير مفهوم الموظفون في أي منظمة إلى العناصر والقوى البشرية في المنظمة، حيث أوضح كل من (درة، والصبغ، 2008)، معنى أو مفهوم القوى البشرية من خلال منظورين اثنين هما:

- الأول عام وشامل ويقصد به اليد العاملة القادرة على العمل والانتاج في بلد ما، سواء كانت مؤهلة علمياً أو غير مؤهلة، أو كانت تعمل أم عاطلة تنتظر فرصتها للعمل.
- والمنظور الثاني ضيق ويقصد به العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة إداريين، وغير إداريين.

## • مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف والأنشطة التي يتم ممارستها داخل المنظمة، وقد تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية، إلا أن العامل المشترك بين تلك المفاهيم هو العنصر البشري داخل المنظمة، وكيفية التعامل معه وتطويره وحل مشكلاته.

- يعرف (ديسلر، 2012)، إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

- وأوضح (الكلاهد، 2013)، أن هذا المصطلح العلمي الحديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمديرين الذين يؤدون عملاً للمنظمة.

- وذكر (عيسى، 2010)، في تعريفات إدارة الموارد البشرية بأنها أي برنامج ونظام يتعلق بشؤون الموظفين.

ويمكن القول بناء على ما تم طرحه أن تعريف الموظفين/ الهيئة الإدارية من وجهة نظر الباحثة بأنها مجموع القوى العاملة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ لكافة العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على كافة مواردها (بشرية - مادية - فنية).

## • دور ومسئوليات إدارة الموارد البشرية:

إن من أهم مهام إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي (الشرعة، وسنجد، 2015)، (حريم، 2013)، (درة، وآخرون، 2008):

- **تحليل العمل:** تقوم إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة بتحديد الواجبات والخصائص العامة للوظائف والأعمال في المنظمة، ومن ثم تحليل هذه الجوانب بشكل مفصل، لتوضيح مهام ومسئوليات وسلطات كل عمل ووظيفته، وتحديد مدى صعوبة الوظيفة، والمخاطر المصاحبة لأدائها، وذلك من أجل تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغل كل وظيفة أو عمل.

- **تخطيط الموارد البشرية:** أن خلال هذه المهمة يتم تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكم والنوع في الفترة الزمنية المقبلة في ضوء عبء العمل الحالي والمرتقب.
- **الاختيار والتوظيف:** هذا المحور يتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه المرحلة في غاية الأهمية إذا ما تم اختيار الكفاءات بعناية، فالاختيار المناسب يعكس جوانب إيجابية عدة منها محدودية الدوران الوظيفي ويعطي للمنظمة القدرة على التخطيط بعيد المدى لثبات واستقرار العمل.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** من خلال هذا الحقل تسعى إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة إلى دراسة الدافعية الانسانية لدى العاملين في المنظمة، وبناء على نتائج هذه الدراسة تقوم بوضع برنامج سليم للحوافز المادية والمعنوية، تتمكن المنظمة من خلاله إيجاد دافعية ايجابية لدى العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية، ورغبة في العمل والأداء الجيد، والسلوك السليم، وبالتالي الانتاجية المرتفعة.
- **تصميم نظام الأجور:** تقوم إدارة القوى البشرية من خلال هذه المهمة بإعداد خطة سليمة لدفع الرواتب والأجور في ظل عملية تقييم الوظائف تبين أهمية وصعوبة كل وظيفة، ليكون تحديد الراتب والأجر بشكل موضوعي وعادل.
- **التدريب والتنمية الإدارية:** إن إدارة القوى البشرية تقوم من خلال هذه المهمة بإعداد برامج مناسبة لتدريب وتأهيل العاملين الجدد والقدامى وتنفيذها، من أجل تنمية وتحسين وصقل القدرات والمهارات والخبرات المتوفرة لديهم، لزيادة انتاجيتهم.
- **تقييم الاداء:** إن إدارة القوى البشرية تقوم من خلال هذه المهمة بوضع نظام سليم وموضوعي لتقدير جهود وكفاءة العاملين في العمل، من أجل مكافأة المنتجين ومساعدة ضعفاء الكفاءة لتلافي نقاط ضعفهم وتطوير أداء الجميع للأفضل.
- **دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها:** إن إدارة القوى البشرية تسعى من خلال هذه المهمة إلى تحديد المشاكل التي يعاني منها العاملون والتي تواجههم في أعمالهم، مع تحديد أسبابها والعمل على معالجتها.

- **وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين:** هناك محور آخر لمهام إدارة الموارد البشرية والخاص بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظومة بعض الخدمات كالإسكان والمواصلات وصناديق الادخار والاستثمار، وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** يتم من خلال هذا المحور تصميم ووضع سياساتي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

#### **وبناء على ما سبق، يمكن القول:**

- أن نموذج ماكنزي يساعد في تحقيق وإنجاح مراحل الإدارة الاستراتيجية فمن خلال تحقيق عنصر الموظفين/ الهيئة الإدارية، والذي يتمحور حول توفير الكفاءات الإدارية، من خلال تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، وكيفية تنمية القدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، كما ويحدد الخصائص المطلوبة في القادة والمديرين المطلوبين لكل عمل، ذلك يمثل تشخيص وتقييم تنظيمي يعد مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي.
- أيضاً يؤكد أن عناصر نموذج ماكنزي مترابطة فمن خلال هذا العنصر والذي يشتمل على تكوين فريق عمل متكامل يمتلك الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور، يجعل عنصر الآخر في نموذج ماكنزي/ عنصر الاستراتيجية، في حالة تحديث مستمرة حيث يعطي تغذية راجعة خلال عملية التقييم والمراقبة المستمرة، التي تمكن من كيفية التحسين من استغلال الفرص والابتعاد عن التهديدات وتحديد الاتجاه والهدف بشكل مستمر عند وضع الاستراتيجية، ومن ثم التنفيذ والتطبيق السليم لها.

#### **4.6.1.2 النمط والأسلوب القيادي:**

##### **• تعريف النمط القيادي:**

- يعرف Kotter النمط القيادي على أنه درجة السلوك (الرسمي/ الانساني)، والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المنظمة، مما قد ينعكس ذلك على

مدى تفاعل المرؤوسين واستجاباتهم لذلك النمط القيادي وعلى مدى أداء العمليات الإدارية، (خصاونة، 2011).

- بينما عرفها (الكلادة، 2013)، هي النشاط الذي يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

في حين تعرف الباحثة النمط القيادي بأنه العملية الإدارية التي تتسم بسمات وخواص القائد (رسمي/ انساني)/(ديمقراطي/ تسلطي)، وتشكل هذه السمات بيئة عمل، وتمكن من توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وإنجازها.

#### • أنماط القيادة:

تعددت وتفرعت أنماط القيادة وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، فإن الأنماط القيادي يمكن تصنيفها على النحو التالي: (العلاق، 2010)، (الكلادة، 2013)، (خصاونة، 2011)، (الغزو، 2010):

- النمط أو الأسلوب التسلطي: تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.

- النمط الديمقراطي (الشوري): يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

- النمط النسبي (الفوضوي): وفيه يترك الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة. وقد أضاف (العلاق، 2010)، نمط رابع وهو:

- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة عملية، بل وغير مجديه. فهو يحاول

إيجاد الاحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

كما وأورد (حريم، 2016)، أساليب وأنماط قيادية حديثة أخرى ظهرت مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة وهي كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6.2) : يوضح أساليب وأنماط القيادة الحديثة

القائد التحويلي	القائد التبادلي
سحر الهالة: يقوم رؤية ورسالة ذات معنى ويزرع الفخر، وينال الاحترام والثقة.	مكافأة مشروطة: قائد يعد بمنح العوائد مقابل الجهد ويعترف بالإنجاز.
الإلهام: يوصل توقعات عالية، ويستخدم الرموز والقيم لتركيك الجهود، ويعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.	الإدارة بالاستثناء (فعال): قائد يتابع ويبحث عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير، ويتخذ الإجراءات التصويبية.
الاستشارة الفكرية: يطور الذكاء، العقلانية وحل المشكلات بعناية.	الإدارة بالاستثناء (سلبي): قائد يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.
الاعتبار الفردي: يعطي الانتباه الشخصي ويعامل كل فرد منفرداً، ويعلم ويدرب وينصح.	متساهل/ ضعيف: يتخلى عن المسؤولية، ويتجنب اتخاذ القرارات.

المصدر: (حريم، 2016)

## 5.6.1.2 المهارات:

### • مفهوم المهارات:

- عرفها (بالبشير، 2015) بأنها مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- أوضح (الصيرفي، 2005)، بأنه يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما. وهي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في المدير لتحقيق اعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وعليه فإن المهارات هي مجموعة الامكانيات والقدرات (الفكرية/ العقلية - الفنية/ الجسدية) التي يجب أن تتوافر لدى العاملين كل حسب موقعه وتخصصه لتنفيذ العمل بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

#### • أنواع المهارات:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل الأفراد في المنظمة إلى ثلاث أقسام (القطامين، 2017)، (السكرانة، 2009)، (ماهر، 2004):

أ. المهارات الفكرية: هي تلك المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدراء على مستوى الإدارة العليا. وتركز هذه المهارات على التعامل مع الجوانب الأكثر عمقاً وشمولية من جوانب العملية الإدارية. وتتعلق هذه المهارات بالرؤية الشاملة للمؤسسة ككيان متكامل وهي بهذه الصفة تتعلق بقدرة الإدارة العليا على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة بإطارها الشامل.

ب. المهارات الانسانية: وهي المهارات التي يجب أن يمتلكها المدراء في مستوى الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية إنجاز المهام المختلفة للعملية الإدارية ذات العلاقة بالتعامل مع القوى البشرية في المؤسسة، وتتضمن القدرة على التعامل الإداري مع العاملين في المؤسسة على أسس إدارية صحيحة مما يؤدي إلى تحفيزهم وخلق الشروط المناسبة لإنجاز اعمالهم حسب الأصول. كما تتضمن قدرة المدير على العمل مع الآخرين كفريق لإنجاز المهام المطلوبة.

ت. المهارات الفنية: وهي تلك المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدراء على مستوى الإدارة الدنيا، حيث التعامل المباشر مع أدوات الانتاج من عاملين وتكنولوجيا. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الاشياء كاستخدام التكنولوجيا وصيانة الآليات والمكائن لإنجاز المهام المحددة.

كما وأوضحت عدد من الدراسات تصنيف آخر للمهارات التي يتمتع بها العاملون (قويدر، 2017)، (عبد الواحد، 2016)، (يحياوي، وآخرون، 2015):

- المهارات الصلبة: وهي تلك المهارات التخصصية والاحترافية، التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي، مثل البرمجيات والكمبيوتر، والمحاسبة وغيرها من التخصصات. بمعنى آخر هي تلك المهارات المحددة، القابلة للتعليم والتي يمكن تعريفها وقياسها حيث تشمل مهارات العمل مثل الطباعة والكتابة والقراءة، والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي.

- المهارات الناعمة: وهي التي تحدد السلوك المطلوب من الموظف، وتحدد الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر لديه لكي ينجح في بيئة العمل منها "المبادرة، العمل بروح الفريق الواحد، الجودة والتميز في العمل، خدمة الزبائن، مهارات الاتصال والتواصل، العمل كفريق، المبادرة واتخاذ القرارات، التخطيط، إدارة الوقت، الاستعداد للتعلم، إدارة الأفراد، القيادة الفاعلة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، التفكير الجانبي، إلخ.

## 6.6.1.2 القيم التنظيمية المشتركة:

### • مفهوم الثقافة التنظيمية:

- أوضح (القيوتي، 2013)، إنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.
- عرفها (القطامين، 2017)، هي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة. وعناصر الصهر التنظيمي جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتشكل بمجملها معايير السلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة.
- بينما Rokeach، إنها المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً، (الصيرفي، 2005).

وعليه يمكن أن تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية بأنها هوية المنظمة التي تميزها دون غيرها، حيث تتكون من مجموعة من (القيم - المعتقدات)، لتشكل وعي وسلوك المطلوب خلقه لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية، وذلك بناءً على مجموعة من المحددات (المرغوب بها / غير المرغوب بها) لدى المنظمة.

## • مفهوم القيم وأهميتها:

- أوضح (الغالبى، وإدريس، 2007)، بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المدبرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي يتجهونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم.
- عرفها (العميان، 2002)، بأنها "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.. إلخ".

## • خصائص القيم:

أوضح (الصيرفي، 2005) أن القيم التنظيمية تتمتع بمجموعة من الخصائص والسمات أهمها:

- انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- صعوبة الدراسة بسبب تعقدها.
- نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن إلى آخر ومن ثقافة لأخرى.
- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع.
- مرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الأفراد.
- تؤثر في الاتجاهات والأداء والانماط السلوكية بين الأفراد.
- ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحترم وتفرض.
- مرتبة فيما بينها ترتيباً هرمياً حيث تهيمن بعض القيم على باقي القيم.

## • تصنيف القيم التنظيمية المشتركة:

أوضح كل من (ليلى، وياسين، 2017)، أن التقسيم الذي جاء به الباحثان Francis Dave و"Woodcock Mike"، تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، ووصفها إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

- إدارة الإدارة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي: قيم النفوذ، والصفوة، والمكافأة.
- إدارة المهمة: ويعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، ويضم هذا المجال: قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد.
- إدارة العلاقات: وتعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ويضم هذا المجال: قيم العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، والقانون والنظام.
- إدارة البيئة: وتعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال " قيم الدفاع، قيم التنافس وقيم استغلال الفرص.

## 7.6.1.2 الهيكل التنظيمي:

### • مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف Blau الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد. ويتضمن هذا التعريف (تقسيم العمل والتخصص - إسناد واجبات مختلفة للأفراد في المنظمة، أن المنظمة تشتمل على رتب أو تسلسل)، (حريم، 2000).

وعرف (الطراونة، 2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة أو النشأة بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

بينما عرفه Bradley & wildie بأنه الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة، (جواد، 2010).

وتعرف الباحثة الهيكل التنظيمي بأنه مخطط متدرج للمنظمة يحدد مواقع العاملين في المستويات الإدارية والأقسام والتخصصات المختلفة، ويحدد شكل العلاقة وقنوات الاتصال بين تلك المستويات (الرسمية/غير الرسمية)، وذلك وفق الأدوار والمسئوليات والمهام والواجبات المطلوب القيام بها، سواء على مستوى العاملين أو الأقسام والتخصصات أو المستويات الإدارية المختلفة.

#### • خصائص الهيكل التنظيمي:

مما سبق يتضح أن للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة، لذا فإن أشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولا حصر لها، بعدد المنظمات، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية؟ ولتسهيل ذلك فقد حدد (حريم، 2016)، و(الطراونة، وآخرون، 2012)، الخصائص الرئيسة التالية للهيكل التنظيمي وهي:

- درجة التعقيد: هناك ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد وهي (التقسيم والتخصص الأفقي، التقسيم الرأسي، والتقسيم الجغرافي).
- الرسمية: وتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والاجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه لعمله.
- المركزية: وتشير إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية واد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

#### • أشكال الهيكل التنظيمي:

أوضح (القطامين، 2017) أن بالرغم من تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية، وهي:

- أ. الهيكل التنظيمي البسيط: حيث يتكون من مستويين إداريين فقط (المدير - العاملين)، فالمدير صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط

انتاجي واحد. كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير والعاملين دون وساطة أي مستوى إداري آخر.

ب. الهيكل التنظيمي حسب الوظائف: إن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، كما وأن هذا الشكل يناسب المؤسسات الكبيرة نسبياً والأحادية المنتج أو الخدمة، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياساً بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط. وتزداد أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التي تبني على أساس هذا الهيكل التنظيمي.

ت. الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الاستراتيجية: يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات متعددة المنتجات والمنظمة على أساس وحدات العمل الاستراتيجية التي تعمل تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحياناً وتتطلب جهوداً كبيرة التنسيق الإداري والمالي والعملياتي بين وحداتها الانتاجية المختلفة، وتعد المؤسسات المنظمة حسب وحدات العمل الاستراتيجية بيئة مناسبة جداً لتبني التخطيط والإدارة الاستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية.

### • أنواع الهياكل التنظيمية:

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهما، (الطراونة، وآخرون، 2012)، (الراحلة، 2010):

- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.
- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية تتيح التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت آلتون مايو في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

ويمكن القول أن البعدين الأخيرين (القيم التنظيمية - والهيكـل التنظيمي)، بجانب عنصر النظم من أكثر العناصر الفاعلة للتطوير التنظيمي، وهذا يضيف ميزات أخرى لنموذج ماكنزي S7، حيث توفر عناصر تمكن المنظمة من التطور، بجانب عناصر أخرى تحقق تفردا وتميزها كعنصر الاستراتيجية وموارد البشرية المؤهلة، والمهارات العالية التي يمتلك العاملون، مع وجود قيادة كفؤ تدير جميع هذه العناصر، يضمن منظمات ناجحة وتمكنها من مواكبة أي تطورات جديدة.

## خلاصة المبحث الأول

تناولت الباحثة خلال المبحث الأول المتغير المستقل/ نموذج ماكنزي: من حيث (مفهومة، وبدايات ظهوره ونشأته، أهدافه، خصائصه، ومميزاته، وعيوبه، وخطوات تنفيذه)، كما ذكرت مكوناته السبعة "الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، الموظفون/ الهيئة الإدارية Staff، الأسلوب والنمط القيادي Style، الانظمة Systems، القيم التنظيمية المشتركة Shared Values، المهارات Skills" وذلك من حيث المفهوم وأهم المعلومات حول كل منهم بشكل موجز، وبينت مداخل استخدامات نموذج ماكنزي S7 في المنظمة من وجهة نظر الباحثين والكتاب. وسوف نتناول في المبحث الثاني، المتغير الوسيط/ المرونة الاستراتيجية: من حيث (المفهوم، والمراحل، والأهمية، ومداخل، والأبعاد التي تقاس بها داخل المنظمات - معوقات المرونة الاستراتيجية).

## المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية

### 1.2.2 تمهيد

تمثل المرونة الاستراتيجية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث أدركت المنظمات في ظل بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير أهمية المرونة الاستراتيجية، خاصة في بيئة عدم التأكد، كالبيئة الفلسطينية التي تعمل منظماتها في بيئة متغيرة ومضطربة وكثيرة التعرض للأزمات وذلك وفق العديد من الدراسات والتقارير، وبناءً عليه كلما زادت حدة ظهور الأحداث غير المتوقعة في البيئة، تكتسب المرونة الاستراتيجية أهمية كبرى من حيث الرد على التهديدات واغتنام الفرص التي تقدمها البيئة المحيطة من جانب، وتمكنها من التكيف وسرعة الاستجابة من جانب آخر. فعند تمكن المنظمات من تحقيق المرونة الاستراتيجية تستطيع تلك المنظمات تحسين أوضاعها ووضع بدائل لمعالجة أزماتها المختلفة، من خلال إتاحة الاستخدام المرن للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، اعتماداً على عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال التكيف وقابلية التصحيح والتعديل وتحمل الصدمات والتراجع المرن.

### 2.2.2 تعريف المرونة

تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية في البحوث والأدبيات العلمية، ولكن قبل التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية لابد من التعرف على مفهوم المرونة بشكل عام، حيث اختلفت الأدبيات في تعريف هذا المصطلح، فقد درس الباحثون مفهوم المرونة وفق مقاربات علمية متنوعة تراوحت بين الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد، ونظرية المنظمة، والتسويق، وإدارة العمليات، والإدارة المالية، وقد قدمت تلك الدراسات نتائج متفاوتة من حيث الدور والأبعاد ومحاور التركيز والأهمية، وسيعرض خلال الجدول (7.2) مجموعة من المفاهيم للمرونة في الإدارة الاستراتيجية بالاعتماد على وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين وفقاً ما يتناسب مع موضوع هذه الدراسة.

جدول (7.2) : يوضح مفهوم المرونة من وجهة نظر الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث
هي القدرة على عمل شيء ما غير الذي كان مقصود فعله، أي قابلية التصرف واتخاذ الاجراءات المناسبة في حال ظهور أي تغييرات قد تؤدي إلى تغيير القرارات المتخذة، (آسية، 2017).	(Evans, 1991)
قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها بسرعة وسهولة للاستجابة للتغيرات (شيجا، وآخرون، 2016).	(Bacley & Casson, 2009)
القدرة على التجاوب أو التكيف مع أوضاع متغيرة أو جديدة.	(الهدله، 2013)

المصدر: من إعداد الباحثة

وتحليلاً لما ورد في التعريفات المذكورة سابقاً نجد أن للمرونة وضعت لها عدد من الخصائص كالقدرة على (المراقبة، التكيف، التلاؤم، قابلية التغيير، إعادة تخصيص الموارد، سهولة الاستجابة مع الأوضاع المتغيرة)، وتتفق الباحثة مع جميع التعريفات خاصة التي أكدت على أن أهم ما يميز المرونة (التكيف، وسرعة الاستجابة).

وعليه تعرف الباحثة المرونة على إنها "قدرة البيئة التنظيمية على مراقبة التغييرات الداخلية والخارجية، والتكيف والموائمة بنجاح مع الأوضاع المتغيرة من خلال الاستجابة السريعة، واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تتيح إعادة تخصيص الموارد بكافة أشكالها المادية والبشرية، لتضمن الحفاظ على توازن المنظمة وكفاءتها".

### 3.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية

تتطلب البيئة المعاصرة استخدام مفاهيم واستراتيجيات إدارية حديثة منها المرونة الاستراتيجية، التي تعد وفق العديد من الأدبيات من بين المفاهيم الأصعب إدارياً وتوفر داخل المنظمات، والأقل ممارسةً وقياساً في البيئة التنظيمية، وهنا يأتي التخطيط والسيناريوهات الاستراتيجية التي تلعب دور في تفعيل المرونة الاستراتيجية والتكيف وسرعة الاستجابة، فقط اتفقت الادبيات بأن المرونة الاستراتيجية تعتبر أداة قوية تشمل العديد من الخصائص والمؤشرات التي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة لتحقيق أهدافها بأحسن الطرق والأساليب، ولمزيد من التوضيح حول المرونة الاستراتيجية، نوضح فيما يلي

التعريفات التي قام بها العديد من الباحثون والعلماء لوضع تعريفاً محدداً حول المرونة الاستراتيجية، سنوضح بعض منها وفقاً بما يتلائم مع موضوع الدراسة، خلال الجدول التالي:

جدول (8.2) يوضح مفهوم المرونة الاستراتيجية

التعريف	الباحث/ المؤلف
هي قدرة مسبقة للمقيمين في المنظمة لإعادة التخصيص بسرعة وإعادة تشكيل الموارد والعمليات والهياكل استجابة للتغير الخارجي، (حسن، 2018).	(Bock,2017)
قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه المتغيرات، (عابد، 2016).	(النعمي، 2010)
قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية إلى أخرى بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، (الشريف، 2017).	(Mats Lindgren & hans Bandhold, 2009)
قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتظهر قدرتها على انتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب، (البغدادي، الجبوري، 2015).	(الشيخ يحيى، 2010)

المصدر: من إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة

ويمكن القول أن أهم ما يميز المرونة الاستراتيجية هو عنصر التحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى، وإعادة تشكيل الهياكل، وهذا ما يتفق أيضاً مع فكرة أن المؤسسة التي تندفع نحو التميز تتسم بهياكل تنظيمية مرنة قادرة التكيف وتتيح إمكانية إحداث التغيير في ظل لامركزية إدارة العمليات، وعليه يتوجب على منظمات اليوم إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مسايرة مختلف التغيرات الاستراتيجية، وترى الباحثة من خلال اطلاعها على عدة مراجع أن المرونة الاستراتيجية لا تتجلى في الهدف النهائي فقط على قدرة المنظمات على تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانتها، وإنما يتجلى في تحقيق التميز في أدائها وتحقيق أهدافها.

ومن هنا يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها 'قدرة المنظمة على إحداث التغيير في ظل بيئة عدم التأكد، والتي تتضمن سرعة الاستجابة وإجراء التغييرات اللازمة على مستوى الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وتخصيص الموارد، بما يمكن المنظمة في الاستمرار والنجاح.

## 4.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

اتفق كل من (سعيد، 2017)، و(عابد، 2016)، من حيث المضمون على أن المرونة الاستراتيجية تظهر أهميتها في النقاط التالية:

1. تعتبر المرونة الاستراتيجية وسيلة أساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير.
2. تساعد المرونة الاستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات المستفيدين و رغباتهم المتجددة باستمرار. كما أنها تعزز التقارب بين المنظمة وعملائها والتفاعل معهم، وهو ما يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء.
3. تمكين المنظمات في تغيير استراتيجيتها أو تعديلها وفقاً للتغيرات والتحويلات في اتجاهات المستفيدين، وفي ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح.
4. القدرة على تحسين القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية التصويرية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.
5. تمنح المرونة الاستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة.
6. توليد خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة، فمفتاح نجاح المنظمات يقع على قدرتها في إدراك الحاجة إلى التغيير، وفهم كيفية تأثير التغيير على استراتيجياتها والتجاوب سريعاً مع النقاط الهامة لبداية التغيير.
7. إن المرونة الاستراتيجية تقتضي الموازنة الدقيقة والصحيحة بين بعدي القوة (الصلابة) والاستجابة السريعة، فالقوة أو الصلابة في العمل تستدعي قدرات استغلال كفاءة لحالات الاستمرارية والثبات من خلال خفض الكلف. وهو ما يعطي امكانية للمنظمة لتحقيق أداء فعال ضمن الوضع الحالي أو المحدود التغيير، في حين تعطي حالة الاستجابة السريعة قدرات في التعامل مع كل ما هو

جديد وطارئ من خلال سلوك ابداعي وريادي واسع لحسن الجودة ويرتقي بحالات التحفيز وزيادة النمو.

## 5.2.2 مراحل المرونة الاستراتيجية

تتلخص في أربعة مراحل أساسية من حيث المضمون وهي (عداوي، 2017)، و(الشريف، 2015)، (الهدله، 2013):

### مراحل المرونة الاستراتيجية

- **التوقع:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
- **الصياغة:** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.
- **التجميع:** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.
- **التشغيل:** تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

شكل (3.2) : يوضح مراحل المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الادبيات المذكورة.

## 6.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية.

بعد الاطلاع على مفاهيم المرونة الاستراتيجية، لابد من تسليط الضوء على أبعاد المرونة الاستراتيجية التي أشارت لها تلك المفاهيم، عن طريق اسهامات الباحثين الذين تناولوا المرونة وتحديد أبعادها من وجهات نظرهم المختلفة.

حيث أوضح كل من (عابد، 2016)، و(البغدادي، والجبوري، 2015)، أن هناك اتفاق بأن للمرونة الاستراتيجية أربعة أبعاد:

- المرونة الانتاجية: قدرة المنظمة على تصنيع منتجاتها، في معظم الأسواق الرئيسية حول العالم، وتقديمها بوقت قصير، وبأسعار منافسة. ويتم من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتغيير الطاقة..

- المرونة التنافسية: قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الانتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.
- مرونة رأس المال البشري: مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل واجراءات العمل غير التقليدية.
- المرونة السوقية: قدرة المنظمة العاملة في السوق المحلي على إعادة تقييم جهودها من خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب.
- في حين أورد (شيحا، وآخرون، 2016)، أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تكون إما مبادرة أو قائمة على رد الفعل، فالمرونة المبادرة تتيح للمنظمات إمكانية إحداث تغييرات في البيئة المحيطة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة في السوق، أما المرونة القائمة على رد الفعل يمكن أن تكون (وقائية، استغلالية، تصحيحية)، فهي بذلك تتيح للمنظمة فرصة استغلال الفرص (استغلالية)، أو تجنب التهديدات (وقائية)، أو تخفيف الآثار السلبية الناتجة عن ظروف المخاطرة وعدم التأكد (تصحيحية)، وبالتالي يمكن وصف المرونة الاستراتيجية المبادرة "بالهجومية"، بينما غير المبادرة "دفاعية".
- في ذات السياق أوضحت دراسة (سعيد، 2017)، الاختلاف الذي تم تناوله من قبل الباحثين في عدد من الدراسات، والذي جاء كالتالي:
- تتكون المرونة الاستراتيجية من مجموعة من المضامين التي تنطوي على استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي فيها من حيث التكيف والخفة وقابلية التصحيح والتعديل والمرونة والتحوط والتنشيط والليونة وتحمل الصدمات والتراجع المرن والتفنن.

وقد أشار كل من "Lindgren et Bandhold"، إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة

يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة.
- المهارة: في لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الامكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والابتداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.

- الاستثمار: يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

في حين ركز كل من "Stalk et Shulman"، على الأبعاد التالية للمرونة الاستراتيجية:

- السرعة: وهي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبات السوق، وعلى دمج أفكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات.
- التناسق: أي القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات العملاء بشكل ثابت.
- الحدة: (الفتنة): وهي القدرة على توقع حاجات العملاء المتجددة ورغباتهم وتلبيتها.
- الخفة: هي القدرة على التكيف بشكل آني مع متغيرات بيئة العمل.
- الإبداعية: أي القدرة على توليد أفكار جديدة، ودمج عناصر موجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

كما قام كل من (لي، يوي وآخرين Li et Yu et autres) بقياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها:

- مرونة الموارد: التي تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع ما تملكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.
- مرونة القدرات: وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها.

ولقد بين (نايار وبانتل Nayyer et Bantel) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار

أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل رقم (6.2.2):

- ويعبر بعد التنوع: على قدرة المنظمة على الفعل والمبادرة في تقديم تنوع يشمل مدى واسع لمواجهة ضغوط البيئة المتغيرة، فمثلاً محاولة الاستجابة لمختلف حاجات السوق - وإن كان هذا الأمر صعب حتى على أكبر المنظمات - من خلال تطوير وتنويع خطوط إنتاج واسعة.
- أما السرعة: فهي تعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة التي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، فهي ترتبط بالقدرة على تكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

السرعة	عالية	سريع متخصص (B)	سريع (A)
	بطيئة	بطيء متخصص (D)	بطيء عام (C)
		قليل	كبير
		التنوع	

شكل (4.2) : يوضح الانماط الأربعة للمرونة الاستراتيجية  
المصدر: (سعيد، 2017).

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول:

- أن المنظمات التي تقع في الخلية (A) هي منظمات تظهر مستوى عالي من المرونة الاستراتيجية، أما المنظمات التي تقع في الخلية (D) فإنها تكون لديها نقص كبير في المرونة الاستراتيجية، أما النمطين الآخرين فيمثلان درجة معتدلة ومتوازنة من المرونة ولكن بأساليب مختلفة، فالمنظمات التي تقع في الخلية (B) هي منظمات تبادر بسرعة ولكن بطريقة متخصصة واحدة لمواجهة حالات التغيير، في حين أن المنظمات التي تقع في الخلية (C) تبادر ببطء في خياراتها ولكن بطرق عديدة.
- مع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين إلا إنهما أيضاً يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التدخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معين من المرونة الاستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.
- إن البقاء الاستراتيجي للمنظمة واستمرارية التوجه الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على قدرتها في إيجاد موازنة مقبولة بين الحاجة إلى مجارة التغيير والاستجابة له والتكيف معه من خلال المرونة الاستراتيجية، والتي يمكن توضيحها في إطار قدرتين رئيسيتين يفترض أن تتمتع بها المنظمة، وهما:
- ✓ مدى قدرة التوجه الاستراتيجي في استيعاب الفرص والتغيرات الجزئية أو المهمة التي يمكن أن تحصل بيئة المنظمة.

✓ إمكانية اشتقاق استراتيجيات بديلة وفعالة تستجيب لحالات التغير المهنية الكبيرة وتبقى منظمة الأعمال ضمن التوجه لاستراتيجي العام.

وفي ضوء ما ورد سابقاً، ووفقاً لموضوع الدراسة، يمكن توضيح الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية ومبررات تناولها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9.2) : يوضح أبعاد المرونة الاستراتيجية تتفق مع موضوع الدراسة

ميرر التناول	البعد
يتلائم مع طبيعة الدراسة حيث يعتبر من أهم موارد وزارة الصحة الفلسطينية مورد رأس المال البشري، ويعتبر الباحثون والاداريون أن المورد البشري هو جوهر نجاح أي منظمة، سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، فالتحقيق المرونة الاستراتيجية لابد للمنظمات أن تسعى نحو تطوير أعضاء المنظمة من حيث المهارات والكفاءات التي يمتلكونها.	مرونة راس المال البشري (عابد، 2016) و(البغدادي، الجبوري، 2015).
نظراً للبيئة الديناميكية التي تتعرض لها وزارة الصحة، تم تناول هذا البعد لقياس مدى توفر المرونة الاستراتيجية التي تمكن وزارة الصحة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتخفيف الآثار السلبية الناتجة عن ظروف المخاطرة وعدم التأكد.	(وقائية، استغلالية، تصحيحية) (شبحا، وآخرون، 2016)
فأحد موارد المهمة في وزارة الصحة الفلسطينية التي تسعى الباحثة إلى قياس مدى توفرها، بعد رأس المال الفكري، والذي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة، والذي يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة.	التفكير (سعيد، 2017) نقلاً عن "Lindgren et Bandhold"
وهو بُعد يتلائم مع موضوع الدراسة، وستسعى إلى قياس توفره، وقياسه من خلال مدى توفر الابتكار والابداع، سواء في تحقيق أهداف وزارة الصحة، أو من خلال إيجاد الحلول الملائمة للأزمات التي يتعرض لها القطاع الصحي.	المهارة (سعيد، 2017) نقلاً عن "Lindgren et Bandhold"
ترى الباحثة إنه من أهم الأبعاد حيث تعتبر من أهم سمات المرونة الاستراتيجية التي لابد أن تتوفر في وزارة الصحة وستسعى الباحثة إلى قياسه هو القدرة على التكيف بشكل سريع مع متغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.	الخفة (سعيد، 2017) نقلاً عن "Stalk et Shulman"
سنقيس الباحثة مدى توفر هذا البعد الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة، فقدرة وزارة الصحة على التعامل مع ما تملكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطيها القدرة على الاستجابة السريعة.	مرونة الموارد (سعيد، 2017) نقلاً عن "Li et Yu et autres"
حيث يتلائم مع طبيعة الدراسة، فقدرة وزارة الصحة من الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية تمكنها من تلبية احتياجات عملائها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.	مرونة القدرات (سعيد، 2017) نقلاً عن "Li et Yu et autres"

المصدر: (من إعداد الباحثة وفق المصادر المذكورة)

## 7.2.2 مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

أوضح (عبدوي، 2017)، أن نجاح المرونة الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك أهم الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرض بعض منها فيما يلي:

1. نظم المعلومات: إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها، وقد تطلب من الوحدات الاقتصادية أن يكون لديها نظاماً للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولاً إلى تحقيق أهدافها العامة، كما أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد، يلزم المؤسسة ليس فقط إنشاء نظام للمعلومات ولكن أيضاً تفعيل نظم المعلومات الموجودة لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

2. ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دوراً هاماً في التأكيد على المرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح إمكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيةها بشكل أسرع من المنافسين، تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتميز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن، وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي.

3. المقابلة من الباطن: تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الانتاج خارج المؤسسة، ويمكن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلاً من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات.

4. البحث والتطوير: يعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيس للتغير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور وتركيز الاهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية وفئات المنتجات، ومن أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عملية مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب. بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو

قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصصاً. لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيرات حجم.

## خلاصة المبحث الثاني

تناولت الباحثة في المبحث الثاني، المتغير الوسيط/ المرونة الاستراتيجية: من حيث (المفهوم، والمراحل، والأهمية، ومداخل وأبعاد التي تقاس بها داخل المنظمات).

ويتناول المبحث الثالث المتغير التابع إدارة الأزمات: من حيث (المفهوم، والخصائص، أنواع، وأسباب، ومتطلبات مواجهة الأزمة)، بالإضافة إلى معلومات ذات العلاقة حول أسباب قوة الأزمة ومراحل نشأتها وتطورها.

## المبحث الثالث: إدارة الأزمات

### 1.3.2 تمهيد

لقد انتبه الإنسان إلى أهمية وضرورة بناء منهجٍ علميٍّ للتعامل مع الأزمات والكوارث، منذ أحداث أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م، (السواح، 2007)، ولقد أكدت العديد من الأدبيات على عدم وجوب التعامل مع الأزمة بشكل عشوائي وارتجالي، أو اتباع سياسة الفعل ورد الفعل، بل التعامل مع الأزمة لابد أن يخضع لمنهج إداري وعلمي سليم من أجل حماية المنظمة من أي تطورات يمكن أن تهدد وجودها وكيانها الإداري.

### 2.3.2 تعريف الأزمة

تعنى الأزمة في اللغة العربية الشدة والقحط، وتعنى نقطة تحول إلى الأحسن أو الأسوأ، ومصطلح الأزمة Crises مشتق من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني لحظة القرار، وبالصينية مكونة من حرفين Wi - Ji يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة، وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ (اللامبي، والعيساوي، 2016)، (حواش، 2005)، ويمكن استعراض تعريفات بعض الكتاب والباحثين لمصطلح الأزمة :

جدول (10.2) : يوضح مفهوم الأزمة من وجهة نظر الكتاب والباحثين

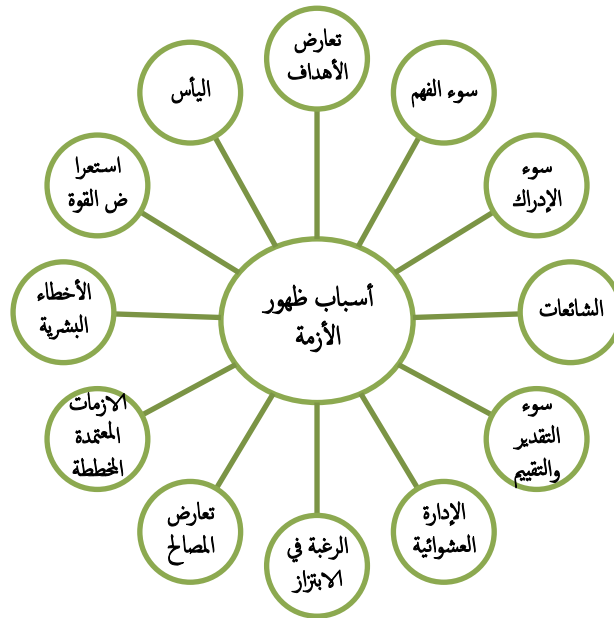
المعرف	التعريف
(الطيب، 1990)	أنها حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لكل منظمة مما يعرضها إلى اضطراب في نشاطها الاعتيادي وتكون بدايتها صعبة وتهدد المنظمة في قدراتها على البقاء والاستمرار، (العدوان، 2013).
(Steve Albert)	ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة، (جادالله، 2008).
(حواش، 2005)	هي الموقف المفاجئ الحاد الذي يهدد الكيان بالانهيار في وقت قصير.

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى المصادر الموثقة

وتحليلاً لما ورد في التعريفات السابقة نجد أن الأزمة تميزها عدد من السمات التي يمكن أن تجملها الباحثة بتعريفها للأزمة: بأنها حدث سلبي - مفاجئ - وحالة غير اعتيادية تهدد الأفراد والمنظمات بالانهيار وتحدث الفوضى والاضطراب.

### 3.3.2 أسباب ظهور الأزمات

حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب لنشوء أي أزمة له أسباب معينة وتختلف هذه الأسباب أو قد يكون لها أكثر من مسبب في الوقت نفسه، وتمكن معرفة وتحديد سبب الأزمة عاملاً مهماً في السيطرة على الأزمة وإدارتها بنجاح.



شكل (5.2) : يوضح أسباب ظهور الأزمة  
المصدر: (اللامي، العيساوي، 2016)

### 4.3.2 خصائص الأزمة

أن من الأمور الضرورية الكشف عن خصائص الأزمات لكي يتم تحديد أفضل السبل للتعامل معها والكفيلة بمعالجتها، وقد اتفق (سرور، 2013)، و(العدوان، 2013)، و(عليوة، 2005)، و(أبو فارة، 2009)، و(المغربي، 2010)، و(العربي، 2010)، من حيث المضمون على عدد من الخصائص والسمات التي تتميز بها الأزمة وهي:

- التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.

- تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل.
- مواجهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً.
- المفاجأة واستحواذها بؤرة الاهتمام.
- تستوجب خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة.
- تتسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر.
- تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة.
- الأزمة التي من صنع الانسان يمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها.
- تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين عليها.
- مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والامكانيات.

### 5.3.2 أنواع الأزمة

تعددت أنواع الأزمات التي أوردها الباحثين في دراساتهم، فمنهم من صنفها وفق المعيار الذي يتم الأخذ به، وكذلك الاطار الذي تحدث فيه، لذلك فلكل أزمة معلومات وبيانات خاصة تتعلق بها وتعتبر هي الدعامة الأساسية لتصنيفها، فمنهم من صنف الأزمة حسب شدة أثرها (شديدة الأثر ومحدودة الأثر)، وحسب المستوى (عالمية، اقليمية، محلية)، وحسب البعد الزمني (متكررة الحدوث، مفاجئة)، وحسب مرحلة التكوين (في مرحلة الميلاد - في مرحلة النمو - في مرحلة الانحسار - في مرحلة النضج - في مرحلة الاختفاء)، وحسب الآثار الناجمة (ليس لها آثار جانبية، أزمات لها آثار جانبية)، وحسب طبيعة الحدوث (بفعل إنسان - طبيعية)، وحسب موضوع أو محمول الأزمة (مادية - معنوية - تجمع بين النوعين)، وحسب مدى الاحساس بها (صريحة علنية محسوسة وملموسة - ضمنية خفيفة مستترة غير محسوسة)، ويمكن القول أن الأزمة أياً كانت طبيعتها ومجالاتها فإن التأثير يتداخل ويتشعب بحيث يمكن أن تكون الأزمة سبباً في أزمة أخرى أو نتيجة لأزمة أخرى (العدوان، 2013).

بينما أوضح (جاد الله، 2008)، أن الأزمة التي يمكن أن تواجه أي مجتمع بشكل عام إلى نوعين رئيسيين والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة وهما:

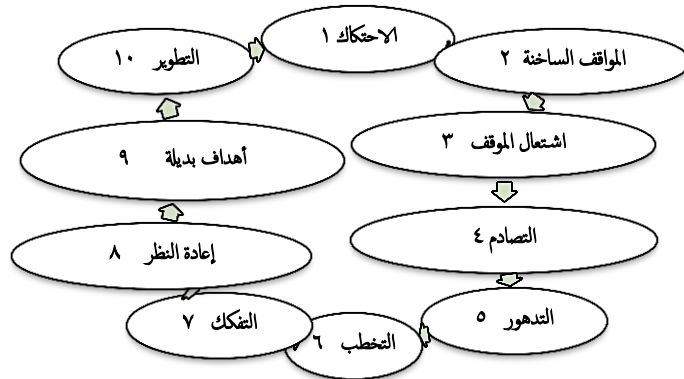
- أزمات داخلية: فالأزمات الداخلية قد تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتسم بغلبة الطابع العدائي مثل أعمال العنف الداخلي، كما قد تتخذ تلك الأزمات الداخلية صورة الكوارث الطبيعية

العامة، وتشمل أيضاً الفشل في التعلم من الأوضاع الجديدة وعدم فعالية الاتصال والأعمال التخريبية.

- الأزمات الخارجية: وهي تلك المواقف التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل ويمتد بين دولتين وأكثر، وقد تحتمل اللجوء إلى القوة العسكرية وقد لا تحتمل، وفي ظل هذه الظروف يزيد إدراك صناع القرار في الدول الأطراف في الأزمة بالتهديد، كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاح للاستجابة لذلك التهديد، كما وتشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية وأعمال العنف وأزمات الحكومات.

### 6.3.2 مراحل تكوين الأزمة (دورة حياة الأزمة)

لقد أوضحت العديد من الكتب أن الأزمة كظاهرة اجتماعية في الواقع مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتتم الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها.



شكل (6.2) : يوضح دورة حياة الأزمة

المصدر: (هلال، 2008)

ولكن هذه المراحل أختلف الكتاب بشأن مسميات ومكونات مراحل نشوئها، لكن لا خلاف في المضمون، وفي المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، ولقد أوضح (أبو فارة، 2009)، و(اللامي، والعيساوي، 2016)، أن الباحثين منهم من قسم مراحل تكوين الأزمة إلى (مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها - مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة - مرحلة استعادة الثقة - مرحلة العودة إلى

انتظام العمل)، ومنهم من قسمها وفق (مرحلة الأزمة التحذيرية - مرحلة الأزمة الحادة - مرحلة الأزمة المزمنة - مرحلة تسوية الأزمة)، ومنهم من صنفها حسب (مرحلة تقدير الموقف - مرحلة التحذير - مرحلة التأثر - مرحلة التعافي من الأزمة).

بينما أوضح (الصيرفي، 2008)، مراحل تطور الأزمة وفق عدد من النماذج نوردتها فيما يلي:

جدول (11.2) : يوضح نماذج مراحل الأزمة

النموذج	مراحل الأزمة التنظيمية
نموذج Arnold	1. الصدمة. 2. الدفاع والتراجع. 3. الاعتراف. 4. التكيف.
نموذج Caplan	التهديد (تعريف الحدث المهدد على أنه حافز المشكلة - رد الفعل: ظهور التوتر الأولي). الشد والاجهاد (استجابة الفرد غير كافية لحل المشكلة - رد الفعل: زيادة التوتر). الاستجابة المتعاونة (ارتفاع التوتر يدفع الفرد لاستخدام حلول فريدة جديدة - رد الفعل: حل المشكلة أو عدم حل المشكلة). الاضطراب (استمرار عدم حل المشكلة - اضطراب عنيف وفقدان السيطرة على النفس).
نموذج Slatter	إنكار الأزمة (تجاهل علامات الأزمة - إغفالها). إخفاء الأزمة (الاعتقاد بأن الأزمة قد انتهت - اعتقاد بأن الأزمة ستنتهي). التحلل (تتخذ إجراءات لكنها ضعيفة وقليلة جداً). الانهيار التنظيمي (فقدان القدرة على اتخاذ إجراءات المعالجة).

المصدر: الباحثة اعتماداً على المصدر (الصيرفي، 2008)

أوضح (جاد الرب، 2010)، أن مراحل الأزمة وفق لمرحلة التكوين تمر بخمسة مراحل وهي:

أ. **مرحلة ميلاد الأزمة:** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندرج بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها. ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في انتقال الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدها لمرحلة الصدام.

ب. **مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها

الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الاحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

ت. **مرحلة نضج الأزمة:** وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به الخطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوماً.

ث. **مرحلة انحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتحدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، وينبغي على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوال جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

ج. **مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي.

### 7.3.2 مفهوم إدارة الأزمات

لقد أوضح العديد من الكتاب أنه قد بذلت محاولات كبيرة لوضع تعريف شامل ومحدد لإدارة الأزمات، فقد أوضح (عبد المجيد، 2008)، أنه قد ثار جدل كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الأزمات وفقاً لتخصصاتهم ومناهجهم المختلفة في مجال العلوم الاجتماعية، وخلال الجدول التالي هناك مجموعة من تعريفات الكتاب الذين قاموا بمحاولة وضع تعريفاً محدداً لإدارة الأزمات، والذي تم تناوله وفق ما يتفق مع موضوع الدراسة.

جدول (12.2) : مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المعرف	التعريف
(العدوان، 2013)	علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة - أثناء الأزمة - ما بعد الأزمة)، لمعالجتها والسيطرة عليها أو تخفيف من حدتها سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.
(جاد الرب، 2010)	هي سلسلة من الأنشطة والاجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من ثلاث مداخل ثلاث: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة.
Littlejohn	أنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق اهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية، (عبد المجيد، 2008).

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى المصادر الموثقة

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمة: وهي قدرة المنظمات على توقع الأزمة ومنعها وتقليل من آثارها باستخدام الأساليب الإدارية العلمية في كافة مراحل الأزمة (ما قبل الأزمة - أثناء الأزمة - ما بعد الأزمة).

### 8.3.2 متطلبات ومراحل إدارة الأزمات:

#### 1.8.3.2 متطلبات مواجهة الأزمات:

أوضح كل من (الهدمي، ومحمد، 2012)، واتفق معهما (المغربي، 2010)، من حيث المضمون، أن متطلبات مواجهة الأزمة وعوامل نجاح إدارة الأزمة، يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لمتخذ القرار الذي عليه أن يتعامل مع الأزمة بوعي واقتدار، وأهم هذه المتطلبات:

أولاً: الزمن المسموح به للتعامل مع الأزمة: يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة بشكل كبير على الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، فعامل الوقت أحد أهم المتطلبات الحاكمة لإدارة الأزمات، وتشمل السرعة كعنصر هام عدة مجالات خطيرة في إدارة الأزمات، من حيث السرعة في استيعاب الموقف الأزموي وفهم أبعاده الكاملة والمتكاملة، والسرعة في التفكير وفي تحديد القرارات المناسبة وإصدارها وإبلاغها لفريق العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة، والسرعة في تأمين الكيان

الإداري ضد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة، وأيضاً السرعة في التغلب على الموانع المادية وغير المادية التي قد تعترض فريق التعامل مع الأزمات.

**ثانياً: الموارد المتاحة لدى الكيان الإداري: حيث يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على تحديد واكتشاف الموارد المتاحة لديه وعناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة الأزمة، وتحديد القنوات والمسارات التنظيمية السليمة التي توجه حركة هذه الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.**

**ثالثاً: الأفراد المدربون والمؤهلون على إدارة الأزمات والتعامل معها: إن الأفراد المناط بهم مهمة التعامل مع الأزمة يعدون الصفوة ذات القدرات والمواهب الخاصة التي تتناسب مع الأزمة.**

### 2.8.3.2 مراحل إدارة الأزمات:

لقد اختلفت وتعددت تصنيفات الباحثين والكتاب لمراحل الأزمة، لكن مع ذلك كانت تلك التقسيمات متقاربة من حيث المراحل الأساسية التي تمر بها، ويمكن الاطلاع على بعض منها خلال الجدول التالي:

جدول (13.2): يوضح مراحل إدارة الأزمات

المراحل	الكاتب
اكتشاف الدلائل والتأثير: بما يشير أن هناك أزمة في الأفق: الإنذار المبكر للأزمة - تفسيرها واكتشاف وربط الظواهر بعضها ببعض، ومعرفة نقاط الضعف والاسباب وعدها انكارها ومن ثم الاستعداد لها. احتواء الأضرار والحد منها: تعمل الإدارة على إعداد الوسائل التي تحد من أضرار الأزمة ومنعها من الانتشار. التكيف واستعادة النشاط: تأتي بعد مواجهة الأزمة، التعرف على الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها، ومن ثم تقييم الأزمة لتجنب حدوثها في المستقبل.	(حريز، 2007)
إدارة ما قبل الأزمة: تحليل المشاكل، تحديد الأسباب للأزمات المحتملة. إدارة أثناء حدوث الأزمة: تشكيل فريق العمل، (تطبيق أساليب "العصف الذهني - شجرة القرارات - أسلوب دلفي"، لاتخاذ القرارات، تجنب التأثير السلبي على معنويات العاملين. إدارة ما بعد الأزمة: تحليل الوضع الحالي للمنظمة، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب أن تقرر من خلال تحليل تأثيرات الأزمة على المنظمة، استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة.	Ocal et al, 2005)
المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار: يهتم بها تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما والازمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الاشارات. المرحلة الثانية - الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد	(جادالله، 2008)، (السعيد،

<p>2011) منع وقوعها أو الإقلال من آثارها.</p> <p>المرحلة الثالثة - احتواء الاضرار والحد منها: هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر.</p> <p>المرحلة الرابعة - استعادة النشاط: استعادة توازن المنظمة والقدرة على ممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان من قبل.</p> <p>المرحلة الخامسة - مرحلة التعلم: يتم بها بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.</p>	<p>(2011</p>
<p>مرحلة تجنب الأزمة: يتم تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة ويتم العمل على توجيه الطاقات نحو المنع المباشر لحصولها، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث أزمة بسببها.</p> <p>التهيؤ لإدارة الأزمة: يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها وتوفير معلومات متكاملة وإعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة وإعداد الخطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها أثناء وقوعها.</p> <p>الاعتراف بوجود أزمة: تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعترافيهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم إدراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).</p> <p>مرحلة احتواء الأزمة: وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعاً.</p> <p>مرحلة حل الأزمة: تتطلب السرعة بالعمل، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الأساليب والوسائل المتاحة.</p> <p>مرحلة الاستفادة من الأزمة: وتتميز بإعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للإفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم المخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من أزمة قادمة.</p>	<p>(اللامي، الغيساوي، 2016)،</p>
<p>ما قبل الأزمة: اشارات الانذار (تحديد اشارات الانذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات) - الوقاية من الأزمة (تقليل اشارات الخطر، معرفة مستوى الخطر) - (الاستعداد للأزمة) (تطوير خطط الأزمات واختبارها وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، تحديد هيكله الاتصالات).</p> <p>خلال الأزمة: الاعتراف بالأزمة (تحديد الأزمة) - الاستجابة للأزمة (اعتماد خطط وإجراءات لتقليل آثارها الجانبية).</p> <p>بعد توقف الأزمة: استعادة التوازن (التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة) - تقويم إدارة الأزمة (إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار، دراسة الأخطاء للتعلم منها) - تحسين الأداء والاستعداد للأزمة القادمة.</p>	<p>(Coombs 2007)</p>

المصدر: (إعداد الباحثة استناداً على المراجع الموثقة)

وبعد استعراض تصنيفات الباحثين والكتاب لمراحل إدارة الأزمة والتي جاءت متقاربة المضمون وذات خصائص وسمات اساسية مشتركة، تقترح الباحثة النموذج التالي لإدارة الأزمة.

جدول (14.2): نموذج مقترح لخطوات إدارة الأزمة

مرحلة الإدارة ما قبل الأزمة "مرحلة التنبيه والاختراق"	
<p>تحديد مؤشرات حدوث الأزمة بدقة عالية، وتشخيصها بشكل فوري وسريع.                      تكوين فريق إدارة الأزمة مكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذي لديهم القدرة على التعامل مع الأزمة ومن ثم تشكيل غرفة عمليات لإدارة الأزمة إدارة علمية.                      تشكيل نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية المختلفة، لتعزيز قدرات تبادل المعلومات والتعاون.                      تحديد الأولويات وفق الموارد المتاحة، وتنظيم القوى لمواجهة احتمالية حدوث الأزمة.                      وضع خطة متكاملة للتعامل مع الأزمة.                      تدريب العاملين في المواقع الإدارية المختلفة على كيفية مواجهة الأزمات وتوفير كافة الامكانيات لذلك.                      توفير قاعدة معلومات متكاملة، يتم تحديثها أول بأول، ويمكن استخدامها والاستفادة بها فور حدوث الأزمة.                      تحليل كافة المعلومات الواردة حول الأزمة المحتملة ودراستها للوصول إلى قرار موصى بتنفيذه، وإشراك الجهات الإعلامية بها.</p>	
مرحلة الإدارة أثناء الأزمة	
أولاً: مرحلة المواجهة والمعالجة	ثانياً: مرحلة السيطرة والتحسين
<p>تتبع ورصد كافة التحركات ومعرفة كل المستجدات حول مدى تطور السيطرة على الأزمة وأثارها، من خلال رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر لصانعي القرار.                      تقديم الحلول الجادة ومقترحات عملية بديلة في حال عدم فاعلية الحلول الأساسية.                      تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة في سبيل الحصول على حلول جديدة.                      استثمار كافة الجهود والموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة في سبيل مواجهة الأزمات.</p>	<p>اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.                      الحفاظ على الأمن والاستقرار والهدوء والتكيف مع الظروف المستجدة.                      معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبية التي نحمت عنها.</p>
مرحلة الإدارة ما بعد الأزمة "مرحلة الاستفادة من الأزمة"	
<p>تقييم مستوى السيطرة على الأزمة، ومدى تحجيمها والسيطرة عليها، وأثرها سواء على مستوى علاقات المنظمة الداخلية والخارجية.                      التعامل الناجح والمتلاحق في معالجة الآثار الواقعة للأزمة.                      رصد كافة البيانات الخاصة بالأزمة وأرشفتها، حسب أسباب ووقت حدوثها، والظروف البيئية (الداخلية والخارجية التي حدثت بها).                      التغيير الجذري للوصول إلى المستويات التي كان عليها المنظمة قبل وقوع الأزمة على الأقل، والتي تتيح استعادة حيوية وفاعلية الكاملة للمنظمة تمكينا من التطوير والتنمية للأداء التشغيلي والارتقاء به إلى مستويات إدارية أفضل.                      وضع نظام وقائي يمنع حدوث الأزمة مرة أخرى، أو غيرها من الأزمات المشابهة.                      تحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية (المعلومات) الراجعة، من الأزمة الأخيرة.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على المصادر المتعلقة بإدارة الأزمات

### خلاصة المبحث الثالث

تناولت الباحثة في المبحث الثالث المتغير التابع إدارة الأزمات: من حيث (المفهوم، والخصائص، أنواع، وأسباب، ومتطلبات مواجهة الأزمة)، بالإضافة إلى معلومات ذات العلاقة حول أسباب قوة الأزمة ومراحل نشأتها وتطورها.

والمبحث الرابع يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، فخلاله تم الحديث عن موضوعات الدراسة من خلال أثر أبعاد نموذج ماكنزي مجتمعة أو منفردة على إدارة الأزمات من جانب، وأثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من جانب آخر.

## المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 4.2 تمهيد

يربط هذا المبحث بشكل أساسي علاقة أبعاد نموذج ماكنزي على إدارة الأزمات، وأثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، فلقد تم التركيز على موضوع إدارة الأزمات لأنها القضية التي تدور في ذهن الباحث.

### 1.4.2 علاقة أبعاد نموذج ماكنزي بإدارة الأزمات:

لقد أكدت الدراسات التطبيقية أن نموذج ماكنزي يؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات من خلال أبعاده "الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، الهيكلية، المهارات، القيم"، (داوود، 2018).

ولمزيد من إظهار تلك العلاقة، نوضح ما يلي:

### 1.1.4.2 الاستراتيجية:

أوضح (الهدمي، ومحمد، 2012)، أن التخطيط: يعد بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة، كما الكيانات الإدارية تحتاج إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الانجاز المتحقق ومتابعة الانجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها. كما أوضح (جادالله، 2008)، أنه يجب إدارة الأزمات في ضوء استراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوءها. وبين أن استراتيجيات إدارة الأزمة كثيرة، وأنه من الواجب عند اختيار الاستراتيجية مراعاة الأمور الآتية:

- تحديد الموقف من الأزمة، من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟
- اختيار الاستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وافرازاتها.

- التأكد من أن الاستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- التعرف على استراتيجية الطرف الآخر.

كما أشار (الصيرفي، 2008)، أن الاستعداد لمواجهة الأزمات يتطلب توفر أدوات التخطيط (تحديد الأهداف - تحديد السياسات والاستراتيجيات - التنبؤات - خطة عمل مواجهة الأزمة).

بينما اعتبر (كورتل، وكحيلة، 2016)، أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، وتركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي يتوجب التعامل معها أولاً لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت وهي بلوغ الغايات الاستراتيجية.

ومن خلال الدراسات التطبيقية في هذا المضمار أوضح (الشوبكي، وآخرون، 2016)، أنه توجد علاقة طردية موجبة بين وجود توجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

بينما أوضح (جعفر، 2017)، أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على كفاءة الموظفين في حل الأزمات، كما أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة.

#### **2.1.4.2 الهيكل التنظيمي:**

أوضح (هلال، 2008)، أن الهيكل التنظيمي يعتبر أحد مؤشرات الانذار المبكرة لحدوث الأزمة في حال كان هناك:

- تداخل الاختصاصات والتي يوضحها الهيكل التنظيمي من خلال العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسئولية وتبين خطوط الاتصال بين العاملين مركز القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، ووجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده يسبب عائقاً كبيراً في الإنجاز المطلوب بين كل فرد أو قسم أو قطاع.
- أو من خلال قصور نظم الاتصال المستخدمة حيث يؤدي عدم وضوح قنوات ومستويات ومسارات الاتصال في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى الكثير من التشويه والترشيح للمعلومات، ويؤدي ذلك

أيضاً إلى القصور عن ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث أن هذه البيئة هي التي تزود المنظمة بالمعلومات عن الموارد والعملاء والموارد البشرية.

وأوضح (اللوزي، 2003)، إن إدارة الأزمات داخل المنظمات بصورة جيدة وباستخدام المنهجية العلمية واعتماد التنظيم الفعال لإدارة الأزمات والذي يتضمن تصحيح الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة/ إدارة الأزمات تعمل على تحقيق الهدف المتمثل في حل الأزمة من خلال السعي لإيجاد هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية وذا تكاليف قليلة، ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل لإدارة الأزمات، ففيه لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد التنظيم وفقاً لخصائصهم، وعند الانتهاء من إدارة الأزمة يعود هؤلاء الأفراد إلى وظائفهم السابقة. ويمتاز هذا التشكيل (نمط المصفوفة) بالمرونة والقدرة على التأقلم مع المتغيرات الجديدة، والسرعة والكفاءة في عمليات اتخاذ القرار.

#### 3.1.4.2 الأنظمة:

أوضح (جاد الله، 2008)، إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

أشار (الصيرفي، 2008)، أن من ركائز الأزمة (الحمية) والمتمثلة في كل عنصر من عناصر النظام (مدخلات - عمليات تحول - مخرجات)، يحمل كل منهم القوة على إحداث الفوضى وإحداث الانسجام مع الأخذ في الاعتبار تأثير التغيير في عنصر معين على النظام بأكمله مدركين أن هذا التغيير يتضخم بسبب متغيرات أخرى في النظام.

وبينت الدراسات التطبيقية كدراسة (عايش، 2012)، أن الأدوات والوسائل التي يستخدمها الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر غير كافية وخاصة في توفير الاتصال من حيث الكم والنوع بين العاملين في الأقسام والإدارات حال حدوث الأزمات وكيفية معالجتها، وعدم وجود نظم ولوائح فاعلة لإدارة الأزمات ومواجهتها يعمق من هذه الأزمات، وبالتالي يصعب على الهيكل التنظيمي إدارتها بالشكل الصحيح وربما تأجيلها إذا ما كانت هذه الأزمات عابرة، دون الالتفاف إلى حدوثها مجدداً في المستقبل بشكلٍ أعمق وأشد.

#### 4.1.4.2 الموظفين / الهيئة الإدارية:

أوضح (الهدمي، ومحمد، 2012)، أن لكل أزمة خصائص وظروف ومعطيات تشكل لها خصوصيتها ومن خلال الخصوصية تحتاج إلى رجال معينين للتعامل معها، وبالتالي فإن خصوصية الأزمة تحدد نوعية الرجال والأفراد الذين يصلحون لإدارتها. من جانبه أوضح (جاد الله، 2018) أن تدريب العاملين على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها.

كما أوضح (الخصيري، 2003)، أن إدارة الأزمات تحتاج إلى توافر العديد من الأفراد المتخصصين في فنون المعالجة الأزمومية ومن هنا يحتاج الأمر إلى تدريب وإعداد هؤلاء الأفراد.

#### 5.1.4.2 المهارات:

أوضح كل من (الهدمي، ومحمد، 2012)، أن إدارة الأزمة استخدمت نظرية فرق العمل في البدايات وتم استبدالها بفرق المهام التي يؤهل أفرادها تأهيلاً عالياً ولإكسابهم خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق مع احتياجات التعامل مع الأزمة. ومن ثم اختيار هؤلاء الأفراد بعض وصفهم العديد من الاختبارات العلمية للتأكد من توافر جانبيين أساسيين هما:

- الجانب الأول: مجموعة المواهب والخصائص الطبيعية والاستعداد الطبيعي لاكتساب المعرفة اللازمة للتعامل مع الأزمات والقدرة على استيعاب الجديد والتكيف معه.
- الجانب الثاني: القدرات والمواهب والمعارف المكتسبة من خلال الدراسة والتعليم ومن خلال ممارسة العمل والخبرة في مواجهة المواقف الصعبة.

وبالتالي فإن الأفراد المناط بهم مهمة التعامل مع الأزمة يعدون من الصفوة المنتقاة ذات القدرات والمواهب الخاصة التي تتناسب مع الأزمة.

وهنا أوضحت الدراسات التطبيقية كدراسة (زيادة، 2012)، أنه يوجد علاقة ذات دلالة بين تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتكوين فريق عمل مؤهل وبين القدرة على إدارة الأزمات. كما ويوجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة على إدارة الأزمات.

## 6.1.4.2 نمط وأسلوب القيادة:

بيّن كل من (كورتل، كحيلة، 2016)، أن من ضمن المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات هو إتقان فن القيادة. كما ووضحوا أن سميث يرى أن السمة الرئيسية للقيادة في إدارة الأزمات هو الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلاً للقيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها وبببب القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها. كما وأوضحوا أنواع القادة وقت الأزمات والمتمثل في:

1. القائد الديكتاتوري المستبد: من أهم صفاته أن يحب السيطرة والسلطة، انتقادي يخشى من فقدان السيطرة والخوف الدائم من الفشل، يتوتر جداً عند معالجة الأزمات التي تواجهه، يقلل من قيمة العاملين معه في معالجة الأزمة وعليها يقل تجاوبهم معه فيما يحدث ويحاول دائماً الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
2. القائد البيروقراطي: يتصف هذا النوع من القادة بأنه يريد العيش في سلام والبقاء دونما أزمات، يتعرب من صناعة القرارات ويرفعها إلى الأعلى، لا يمثل من يقودهم لحل الأزمة فهو يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكثبي يساعد بينه وبين العاملين معه في حل الأزمة، ويعتقد أن فريق العمل العاملين معه على صواب ودراية تامة بإجراءات علاج الأزمة، والنتيجة عكس ذلك وعي نجاح الأزمة في القضاء عليه.
3. القائد الفوضوي: من بين صفاته أنه يسمح لرجاله بحرية التصرف في علاج الأزمة، لا يبذل جهداً في تنظيم شؤون معالجة الأزمة والتنسيق بين فريقه وبينه تعم الفوضى ويشيع الإهمال وتتحول الأزمة البسيطة إلى أزمات عميقة الأثر والتأثير.
4. القائد المجامل والودود: هو الذي يرغب دائماً في أن يكون محبوب بين الآخرين، يوفر دائماً جواً ودياً ومرحاً، ويطلب دائماً بيانات إضافية حتى يتأكد في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنه يعتمد على التنظيم غير الرسمي إذا ما واجهته الأزمة.
5. القائد المباشر (الأوتوقراطي): نجده يتحدث باسم المجموعة عندما يأتي مسؤول أكبر منه لموقع الأزمة ويتخذ قرارات دقيقة، يجادل للإقناع بوجهة نظره، يتأكد من أن دوره معروف ومفهوم للجميع، ويتأكد من أن عمل الديمومة منسق بالإضافة بأنه يحدد جدول عمل لعلاج الأزمة ويرفض شرح ما يقوم به من سلوك ويتصرف دون استشارة المجموعة.

6. القائد الميكافيللي: يتصف بنظرته السحرية الهادفة دائماً، وهي عكس ذلك خادعة دائماً وفي وقت الأزمات تحس بنبض الأغلبية، ويختار البدائل التي تواجه أقل مقاومة لدى أكر وأقوى القطاعات ويسير دائماً على مبدأ "أنت لا تستطيع أن تغير اتجاه الريح ولكن تستطيع أن تغير شرع السفينة".

7. القائد الديمقراطي: نجده يعمل على إيجاد قنوات اتصالات فعالة بينه وبين الآخرين ويصعب أن تميز بينه وبين العاملين معه وقت الأزمة، لأنه يحافظ على روح العمل الجماعي ويشجع فريق عمله على اتخاذ المبادرات، ويقوم بمناقشة الأزمة مع فريقه بحرية وبروح المبادأة والابتكار مع حفظ النظام.

أوضح (العدوان، 2013)، إن من أهم الأمور التي تساهم في عدم تفاقم الأزمة هو حسن اختيار القادة لإدارة الأزمات وما يتوفر لدى هؤلاء القادة من امكانيات التفكير والابتكار تمثل أهمية في التعامل مع الأزمات، فهم يسعون دائماً ليس للسيطرة على الأزمة بل للاستثمار لصالح المنظمة كلما أمكن ذلك، فالقائد يقوم باستقبال المعلومات والبيانات ويحللها ويقدم النصح والارشاد وتقديم المشورة في ضوء المستجدات والمعلومات المتوفرة لديه.

كما أوضح (جاد الله، 2008)، من أسباب الأزمات القيادية الإدارية غير الملائمة، حيث يترتب على ذلك من (عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيه، ضعف القدرة التنبؤية للمديرين، إغفال دافعية العمل والحوافز)، وذكر أنه يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص لدى قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة، حيث يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، وأن يراعى توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحاً في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن الخصائص نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: (جادالله، 2008).

- سمات شخصية: كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإرادة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها، والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.

كما وأشار (الهدمي، ومحمد، 2012)، يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين، يتم تأهيله وتدريبه تدريباً واقعياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي، خاصة وإن التعامل مع الأزمات له طابع خاص، يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية، وكذلك الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذا احتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة.

بينما أوضح (العدوان، 2013)، أن الأسلوب الجيد لإدارة الأزمة يرتبط بقدرة القيادة على حشد الموارد المتاحة للأزمة وتعبئتها وتفعيلها وهذا يتطلب تحديد الموارد والقدرات المتاحة، وكذلك تحديد الأدوات والوسائل المناسبة القادرة على تنظيم هذه القدرات وحشدها وتوجيه حركتها في الزمان والمكان لصالح الأزمات وتحويل هذه القدرات إلى نوعية جديدة مؤثرة وفعالة وامتلاك رؤيا شمولية لهذه القدرات والامكانات وربطها بتطورات القائمة المحتملة اللازمة من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وفي هذا إطار الدراسات التطبيقية فقد أوضح (مظفر، 2016) ، إلى وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين (الأنماط القيادية والتخطيط الاستراتيجي)، وبين (الأنماط القيادية وإدارة الأزمات)، وبين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات)، وأن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الاستراتيجي.

#### **7.1.4.2 الثقافة التنظيمية:**

أوضح (الصيرفي، 2008) أن القواعد التي تقوم عليها استراتيجيات إدارة الأزمة هي تأصل المناخ الإداري ليقوم على النقاوم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية. ومن جانب آخر أوضح أنه لا بد أن يتوافر لدى المنظمات بمختلف أنواعها ولكا أعوانها وعي و ثقافة ومفاهيم وأساليب إدارة الأزمات كثقافة تنظيمية. وأوضح (العدوان، 2013)، أن الأفراد وثقافة المنظمة السائدة صنفت من ضمن المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة وذلك من خلال (الإيمان بعبارة هذا لا يمكن أن يحصل لنا، وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها - قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار - الاعتماد الغالب على رأي الجماعة - الاعتقاد بأن إدارة الأزمة ليست ذات أهمية - وجود مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد مثل (مع الأزمة لمنع حدوثها) - الإيمان بعبارة لا نستطيع توفير الوقت والمال).

وفي هذا الخصوص أوضح الدراسات في علاقة بعض عناصر الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات والتي تناولتها دراسة (شبير، 2007)، أن هناك ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الانسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمة.

## 2.4.2 العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

من أهم عوامل النجاح في إدارة الأزمة المرونة في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع أحداث ومتغيرات الأزمة، ومتطلبات التعامل معها، وما تحتاجه من فكر، وأدوات مادية ومتطلبات معنوية ليس فقط للتصدي لتيار الأزمة، والتعامل معه، ولكن الأهم هو لتأكيد مقومات نجاح هذا التعامل (سرور، 2013)، وأن المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة يعد من القواعد الاستراتيجية لمواجهة الأزمة (الصيرفي، 2008)، ولتوضيح العلاقة بين المتغيرات تناول الباحثة ما تناوله عدد من الكتاب والباحثين بشكل غير مباشر عن علاقة أبعاد المرونة الاستراتيجية بإدارة الأزمات، ونوضحها بالتالي:

- **الزمن:** أوضح كل من (الهدمي، ومحمد، 2012)، أنه هو أخطر العناصر على الإطلاق، حيث أنه يعد العنصر الحاكم والمتحكم في نجاح التعامل مع الأزمات، فكل شيء ينبغي أن يتم بسرعة، والتصدي للأزمة ووقف امتدادها وتجميد تصاعدها يتعين أن يسبق الزمن وأن يفعل يوتي أثره وتأثيره.
- **التأقلم:** أوضح (جادالله، 2008)، أنه قد أصبحت الأزمات حدثاً متوقفاً لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان.
- **الأفراد:** أوضح كل من (كورتل، وكحيلة، 2016) أن فريق عمل الأزمة إحدى خصائصه المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية، وضرورة أن يخول فريق الأزمة أعضاءه كل على حدة، سلطات وصلاحيات يحق له استخدامها أثناء مواجهة الأزمة.
- **الموارد:** أشار كل من (الهدمي، ومحمد، 2012)، يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد وتعبئة وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة

الأزمة، فالأزمات المتتالية المتتابعة التي يواجهها المجتمع لابد أن تدفع متخذ القرار إلى تكوين احتياطي تعبوي واستراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات أو الحد من تصاعدها.

بينما أوضحت الدراسات التطبيقية كدراسة (أبو ليلى، الشوابكة، 2017)، بوجود أثر للمرونة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (مرونة المعلومات، المرونة السوقية، مرونة تقديم الخدمات، المرونة التنافسية) في إدارة الأزمات. وأكد (المهيرات، 2017)، أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موفقيه وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة)، كما بينت نتائجه على أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة. كما أظهرت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن لعلاج الأزمات أو التعامل معها لابد من منهج يضمن عدم البعد عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويحافظ على سلامة الكيان الإداري من الانهيار، وترى الباحثة أن نموذج ماكنزي بأبعاده السبع بالإضافة إلى أبعاد المرونة الاستراتيجية يشكلان إطار متكامل قائم على التخطيط الواعي وبناء جسم تنظيمي قوي وإمكانية التغيير الفعال، يحمي من الأزمات وأثارها سواء كانت بشكل مباشرة أو غير مباشرة، وفي حال حدوثها يمكن لأصحاب القرار داخل المنظمة من التدخل لاحتواء الأزمة بشكل فوري، واتخاذ القرار حولها، وتمكنهم من متابعة سلامة القرار المتخذ عن قرب، مع إمكانية التدخل الفوري لتصحيحه، حيث كما ذكرنا سابقاً أن نموذج ماكنزي يدخل في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي يأتي من ضمنها عملية المراقبة او لتقييم المستمرة.

وبناء عليه تقترح الباحثة الإطار التالي، والذي يوضح متطلبات إنجاز إدارة الأزمات داخل المنظمات.

### أبعاد نموذج ماكنزي

- ✓ الاستراتيجية: اعتماد الإدارة على التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، سيتمكنها من وضع الاستراتيجية المناسبة.
- ✓ الهيكل التنظيمي: يساهم توفر هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية وذا تكاليف قليلة على معالجة الأزمات والمخاطر التي تمر بها الأزمة.
- ✓ النظم: نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- ✓ الموظفون/ الهيئة الإدارية: توافر العديد من الأفراد المتخصصين في إدارة الأزمات، والذي يحتاج إلى تدريب وإعداد هؤلاء الأفراد على التخطيط للأزمات والذي يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها.
- ✓ المهارات: من خلال تأهيل الأفراد تأهيلاً عالياً وإكسابهم خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق مع احتياجات التعامل مع الأزمة.
- ✓ النمط القيادي: إذا كانت المنظمة تتوفر على قيادة فعالة ذات إمكانيات التفكير والابتكار، قادرة على إيجاد الحلول وتنفيذها في الوقت المناسب، يضمن سلامة وأمان المنظمة ومن فيها.
- ✓ الثقافة التنظيمية: القائمة على تأصيل المناخ الإداري الذي يقوم على والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية.

إدارة  
الأزمات  
بنجاح  
داخل  
المنظمات  
يتطلب

### أبعاد المرونة الاستراتيجية

- الزمن: من خلال السرعة في التصرف.
- التأقلم: التكيف مع المتغيرات بثبات واتزان.
- الأفراد: من خلال تكوين فريق كفؤ قادر على اقتناص الفرص، وإتاحة القدرة له على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية.
- الموارد: من خلال إتاحة القدرة للكيان الإداري على حشد وتعبئة وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها مواجهة وإدارة الأزمة.

شكل (7.2) : إطار عمل يوضح متطلبات نجاح إدارة الأزمات داخل المنظمات

المصدر: الباحثة بناء على المصادر السابقة

## خلاصة المبحث الرابع

تناولت الباحثة في المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم الحديث عن موضوعات الدراسة من خلال أثر أبعاد نموذج ماكنزي مجتمعة أو منفردة على إدارة الأزمات من جانب، وأثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من جانب آخر.

وسيعرض المبحث الخامس معلومات تعريفية عن وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وإبراز دورها المهم والبارز في إدارة أزمات القطاع الصحي لاسيما كونها أحد مكونات الاطار الوطني لإدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة.

## المبحث الخامس: وزارة الصحة الفلسطينية

### 5.2 تمهيد.

شكلت وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني لجنة عليا، لإعداد رؤية لحماية الجبهة الداخلية لمواجهة مخاطر الكوارث والأزمات في قطاع غزة، وبرئاسة مدير عام الدفاع المدني الفلسطيني وبعضوية مدراء الأجهزة الأمنية والحكومية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الانساني في الحالات الطارئة، وقد انبثقت عنها اللجنة الفنية، التي قامت بصياغة الاطار الوطني للحد من مخاطر الكوارث والأزمات، ومن أجل المساهمة في تطوير منظومة مواجهة مخاطر الأزمات والكوارث اعتمدت في الصياغة، على الاطار العالمي للحد من مخاطر الكوارث في سندي، وأيضاً ما يتماشى مع المرجعيات الوطنية والإدارية والقانونية التي تعمل على توجيه المؤسسات الفلسطينية للحد من الأخطار المتوقع حدوثها في قطاع غزة، وقامت اللجنة الفنية بوضع مجموعة من المهام والواجبات والأدوار والمسئوليات الواجب اتباعها من قبل الجهات الفاعلة في مراحل الكوارث والأزمات الثلاثة (قبل - أثناء - بعد الكارثة) وبما يتناسب ويتناغم مع المخاطر، (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2017).

كما وتشكل المؤسسات الفاعلة في مجال التعامل مع مخاطر الأزمات والكوارث والحوادث اليومية تنفيذاً للدور الأكبر في هذه الخطط حيث أن مهمتها لا تقتصر على معالجة الوضع الناشئ من حدوث الأحداث بل أيضاً في الإعداد المسبق لمواجهة مخاطر هذه الكوارث رغم أهمية دورها في الاستجابة للحالات الطارئة: مثل الدفاع المدني والهلال الأحمر والشرطة ووزارة الصحة والمستشفيات والبلديات وغيرها من المؤسسات ذات الصلة، وبحكم تعاملها اليومي مع الأحداث فإن امكانياتها في تقييم الوضع الحالي والوضع الذي تم التخطيط له تعتبر امكانيات عالية ولا يمكن تجاهلها ويجب أخذها بعين الاعتبار.

ووفقاً لموضوع الدراسة الذي تناول وزارة الصحة كإحدى الجهات الحكومية المشكلة للإطار الوطني، وإحدى الجهات الفاعلة في إدارة مخاطر الكوارث والأزمات في قطاع غزة، والمساندة بجانب العديد من الجهات الحكومية للمديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة المخاطر، خصص هذا المبحث للحديث عن وزارة الصحة الفلسطينية سواء من حيث رؤيتها ورسالتها ودورها الاستراتيجي الذي تلعبه في القطاع الصحي، أو من حيث دورها كإحدى الجهات الفاعلة في إدارة مخاطر الكوارث والأزمات في قطاع غزة.

## 1.5.2 وزارة الصحة ودورها الاستراتيجي بالقطاع الصحي في فلسطين.

### 1.1.5.2 حول وزارة الصحة الفلسطينية:

هي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي وضمان الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره استجابة إلى الاحتياجات المتغيرة المتنامية لكافة السكان. ولقد حدد قانون الصحة العامة لعام 2004 مهام ومسؤوليات وزارة الصحة، بما في ذلك تقديم الخدمات الصحية الحكومية والوقائية التشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وتنظيم العمل في القطاع الصحي بما يضمن تناغماً وتكاملاً عالياً بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، ووضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية والوطنية، وضمان وتعزيز نظام التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل، كما وتسعى الوزارة وبشكل دؤوب إلى رفع المستوى الصحي في المجتمع الفلسطيني من خلال صحة الفرد والمجتمع، وضمان توفير خدمات صحية شاملة عالية الجودة لكافة المواطنين ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة، وتعزيز برامج التثقيف الصحي والوعي المجتمعي والمساهمة في توفير بيئة صحية آمنة للمواطنين بالتعاون مع كافة الشركاء والقطاعات ذات العلاقة، (الاستراتيجية الصحية الوطنية، 2017 - 2022).

• الرؤية: الوصول سوياً إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية راقية وشاملة ومستدامة وذات جودة عالية (موقع وزارة الصحة، 2019).

• الرسالة: الارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني خصوصاً الفئات الهشة بضمان تقديم خدمات صحية مناسبة وعادلة وشاملة ومتوفرة وآمنة ومجدية وفاعلة تستند إلى الأدلة، وتتمحور حول المستفيد، وذلك من خلال تنفيذ البرامج الصحية، والمبادرات المجتمعية، ورسم السياسات بطريقة تشاركية ومتكاملة، ومتعددة القطاعات وتنموية ومستدامة (موقع وزارة الصحة، 2019).

• الفلسفة: الفلسفة هي القيم العميقة، والمعايير، والافتراضات، والمعتقدات التي يقوم عليها الأداء والممارسات في النظام الصحي الفلسطيني، وتعكس المبادئ الأخلاقية، أو المعايير المقبولة لمقدمي الرعاية الصحية، والمؤسسات، والنظام الصحي الفلسطيني ككل، وفي الفقرات التالية توضيح لأهم المبادئ الأساسية التي اعتمدها النظام الصحي الفلسطيني: (موقع وزارة الصحة، 2019).



## 2.1.5.2 المعوقات والتحديات التي تواجهه وزارة الصحة الفلسطينية.

أوضحت (الاستراتيجية الصحية الوطنية، 2017 - 2022) أن هناك عدد من المعوقات والتحديات التي تواجهه وزارة الصحة الفلسطينية، متمثلة في التالي:

1. يعرض الاحتلال أكثر من أربعة ملايين مواطن فلسطيني وخاصة في قطاع غزة لأبشع الانتهاكات التي تتعلق بحقوق الانسان وصحته، إن الحصار والحواجز والاسرائيلية والجدار العازل هي المعيق الاساسي لعمل الطواقم الطبية من الوصول السهل إلى أماكن عملهم إلى المراكز الصحية التي تقدم الخدمات الصحية للمواطن، بالإضافة إلى إعاقة عملية إعادة التعمير في القطاع الصحي في المحافظات الجنوبية بسبب الاضرار الجسيمة التي لحقت بالمؤسسات الصحية جراء العدوان الاسرائيلي الأخير على قطاع غزة في العام 2014، وما خلفه العدوان من الاصابات والاعاقات الجسدية والاضرار النفسية على الاطفال والنساء.
2. الوضع في قطاع غزة والذي إزداد سوءاً بعد الحرب الاسرائيلية على القطاع (تموز - آب 2014)، وما أسفرت عنه من زيادة العبء على القطاع الصحي في مواجهة الأعداد الكبيرة من الاصابات، علاوة على الأضرار الجسيمة التي لحقت بالبنية التحتية للقطاع الصحي.
3. الأزمة المالية الخائفة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية والتي أثرت على قدرة وزارة الصحة في الايفاء بالتزامات تجاه الموردين.
4. نقص الكوادر والاعتمادات المالية لوزارة الصحة، وذلك من أجل تشغيل المستشفيات والاقسام الجديدة في المراكز الصحية، بالإضافة إلى النقص في بعض الكوادر المؤهلة في المجالات الطبية والتمريضية.
5. غياب نظام التأمين الصحي الشامل والذي يضمن استمرارية التمويل وتطوير الخدمات الصحية.
6. زيادة مستمرة في مرضى الأمراض غير السارية، الأمر الذي يسهم في زيادة الطلب على خدمات الرعاية الصحية، وبالتالي زيادة تكاليف الرعاية الصحية.

### 3.1.5.2 دور وزارة الصحة الاستراتيجي في القطاع الصحي: (الاستراتيجية الصحية الوطنية، 2017 - 2022).

تتولى وزارة الصحة قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي، حيث يقود وزير الصحة مجموعة التخطيط والموازنة في الوزارة والفريق الوطني للتخطيط. تضم مجموعة التخطيط والموازنة في عضويتها سبعة ممثلين عن صناعات القرار ورؤساء البرامج في الوزارة. وتتاط بهم مسؤولية الاشراف على عملية التخطيط وتنفيذ المهام الواردة في منهجية العمل، واتخاذ القرار بشأن بيان سياسة البرامج (الغاية والأهداف والمعايير)، وتحديد مخرجات البرنامج المخطط لها، وتوزيع أسقف الموازنة على البرامج والمخرجات.

ولتعزيز مبدأ المشاركة الفاعلة، تم تشكيل الفريق الوطني للتخطيط وإعداد الاستراتيجية الصحية الوطنية 2017-2022، ويضم الفريق الوطني ممثلين عن المؤسسات والهيئات الحكومية والمنظمات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، ويتولى الفريق الوطني مسؤولية مراجعة وإقرار منهجية وخطة عمل التخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والمساندة في مراحل تحليل الوضع وتحديد الأولويات ومتابعة التنفيذ، بالإضافة إلى مراجعة وإقرار الاستراتيجية بصورتها النهائية.

يشكل القطاع الحكومي الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين بمستوياتها المختلفة خاصة الرعاية الصحية الأولية والثانوية، من خلال شبكة مراكز الرعاية الصحية الأولية والمستشفيات الحكومية في مختلف محافظات الوطن. أما فيما يخص خدمات الرعاية الصحية الثانوية (الخدمات الطبية التخصصية)، فإن وزارة الصحة تلعب أيضاً الدور الرئيسي بهذا الخصوص وذلك من خلال الخدمات التخصصية التي تقدمها في مستشفياتها من جهة، ومن خلال شراء الخدمات الصحية غير المتوفرة في المستشفيات الحكومية من المستشفيات والمراكز الطبية التخصصية الوطنية الأخرى (المستشفيات الأهلية لا سيما مستشفيات شرقي القدس ومستشفيات القطاع الخاص) من جهة أخرى.

## 2.5.2 إدارة مخاطر الكوارث والأزمات في قطاع غزة. (وزارة الداخلية والأمن

الوطني، 2017):

### 1.2.5.2 الإطار الوطني لإدارة ومواجهة مخاطر الأزمات والكوارث.

كما أوضحنا خلال مقدمة هذا المبحث أن غاية الإطار الوطني لإدارة ومواجهة مخاطر الأزمات والكوارث هي تنفيذ تدابير وقائية شاملة بكافة القطاعات (اقتصادية، قانونية، اجتماعية، إنشائية، صحية، ثقافية، تعليمية، دينية.. إلخ)، للحد من مخاطر الكوارث ولتحول دون التعرض لها وتساهم في تحدي المخاطر لحصر الكارثة وتعزيز التصدي لها والتعافي من آثارها السلبية، وكما أسست مجموعة من الأهداف التي تترجم هذه الغاية، نوضحها فيما يلي:

- **الهدف العام:** تحقيق الحماية الشاملة في ظل الكوارث والأزمات والمخاطر بما يخدم الخطة الوطنية للتنمية.
- **الأهداف الفرعية:**
  - رفع مستوى الانذار المبكر للمخاطر والكوارث والأزمات، وتقييمها لاستفادة المواطنين والمؤسسات الخدمانية.
  - استدامة الدعم الكافي لإنجاز الأعمال الانسانية في تنفيذ الحد من المخاطر.
  - الحد من أضرار البنية التحتية التي تساهم في تعطيل الخدمات العامة في مرافق الدولة.
  - الحد من معدل الوفيات الناتج عن الكوارث والأزمات والمخاطر.
  - تعزيز التعاون والتنسيق بين الأطراف الفاعلة في العمل الانساني.
  - ضمان عملية التحول السليم والمنسق والفعال من الحياة الطبيعية إلى التعامل مع الظروف الطوارئ بأقل خسارة ممكنة.
  - استخدام المصادر المتاحة في فلسطين في مجال حماية المواطن والمجتمع.
  - تقليل حجم المخاوف التي يتعرض لها المجتمع الحد من الانحراف الناجم عن الكارثة في نمط الحياة المعتاد.

### 2.2.5.2 وزارة الصحة ودورها في إدارة الأزمات والكوارث:

تتكون مهام وزارة الصحة من الواجبات والأدوار والمسئوليات في مراحل الكارثة والأزمات الثلاثة قبل وأثناء وبعد الكوارث، وفق ما يتماشى مع طبيعة عملها، من حيث توفير الفرق التمريضية والطبية والمستلزمات والأجهزة الطبية التشخيصية والعلاجية والأدوية بأعداد كافية في مناطق الكارثة لتقديم الخدمات الطبية اللازمة للمتضررين وتنفيذ خطة الإخلاء الطبي وذلك تنسيقاً مع الجهات ذات العلاقة، وتتشكل المهام وفق كل مرحلة كالاتي:

جدول (15.2) : يوضح مهام وزارة الصحة الفلسطينية وفق لمراحل الكوارث والأزمات

المهمة	المرحلة
<p>✓ تجهيز وإدامة غرفة عمليات الوزارة المرتبطة بغرفة العمليات المركزية ومركز القيادة والتحكم بالدفاع المدني أو الهيئة الوطنية لمواجهة الكوارث.</p> <p>✓ مساعدة الدفاع المدني في تقديم الإسعاف الأولي في الميدان للمصابين من جراء الكارثة.</p> <p>✓ تفعيل اللجنة العليا للإسعاف الأولي في الميدان للمصابين من جراء الكارثة.</p> <p>✓ تفعيل اللجنة العليا للإسعاف والطوارئ وتوزيع المسؤوليات للمؤسسات الطبية العاملة في مجال تقديم خدمات الإسعاف والطوارئ والمستشفيات الخاصة.</p> <p>✓ إسناد وتجهيز كافة المستشفيات والمراكز الطبية الثابتة والمتنقلة التابعة لها بالإمكانيات الآلية والمستلزمات والأجهزة الطبية التشخيصية والعلاجية والأدوية والقوى التمريضية والطبية في جميع مناطق قطاع غزة لاستخدامها لمواجهة حالة الطوارئ وتزويد المديرية العامة للدفاع المدني ببيانات ومعلومات فرق الاسناد والتجهيزات أعلاه.</p> <p>✓ التنسيق مع المديرية للدفاع المدني ووزارة التربية والتعليم لتهيئة بعض المدارس وما في حكمها لاستخدامها كمستشفيات مؤقتة أثناء الطوارئ ومتى دعت الحاجة لذلك.</p> <p>✓ إعداد خطط الإخلاء الطبي في كل منطقة تنسيقاً مع المديرية العامة للدفاع المدني والجهات الأخرى ذات العلاقة واعتمادها مع تزويد الجهات المعنية بنسخة منها.</p> <p>✓ التنسيق مع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لرسم وإعداد مخطط صحي يتضمن تحديد القدرة الاستيعابية للمستشفيات والمراكز الطبية والمستوصفات العامة والخاصة في كل مناطق القطاع لنقل الاصابات إليها في حالات الطوارئ.</p> <p>✓ الإعداد والتنسيق لتنفيذ خطة استراتيجية وطنية بالتنسيق مع الدفاع المدني والجهات المعنية الأخرى لمواجهة انتشار بعض الأوبئة أو الأمراض الفتاكة واحتوائها والسيطرة عليها في مناطق الإيواء أو المناطق الأخرى قبل وأثناء وبعد حدوث الكارثة.</p> <p>✓ تدريب المواطنين على كيفية تقديم الاسعاف الأولي بالتنسيق مع الدفاع المدني.</p> <p>✓ تركيز برامج التثقيف الصحي على المخاطر والاصابات التي تلحق بالمواطنين من جراء الكوارث وكيفية تقديم الاسعاف الأولي اللازم لها.</p> <p>✓ تزويد المستشفيات بمولدات إنارة احتياطية ومخزون مياه ومخزون محروقات.</p>	قبل الكارثة
<p>✓ توفير الفرق التمريضية والطبية والمستلزمات والأجهزة الطبية التشخيصية والعلاجية والأدوية اللازمة وبالأعداد الكافية في معسكرات الإيواء التي يتم تشغيلها.</p> <p>✓ رصد ومراقبة ومتابعة الوضع الصحي العام لمن يتم ايوائهم والمحافظة عليه.</p> <p>✓ إقامة مستشفيات ميدانية عند الحاجة.</p> <p>✓ مواجهة ومعالجة الحالات المرضية التي قد تظهر في مناطق الايواء وإبلاغ مراكز عمليات الطوارئ في الدفاع المدني عن تلك الحالات.</p> <p>✓ مكافحة الأوبئة والأمراض التي تنتشر بسبب تعفن الجثث ونفوق الحيوانات.</p> <p>✓ تهيئة المستشفيات والمراكز الطبية والمستوصفات العامة والخاصة لاستقبال حالات الطوارئ مع وضع الترتيبات اللازمة لتحويل بعض الغرف العادية في المرافق الصحية إلى غرف عمليا</p>	أثناء الكارثة

<p>طوارئ وذلك تنسيقاً مع الجهات المعنية.</p> <p>✓ توفير الفرق التمريضية والطبية والمستلزمات والأجهزة الطبية التشخيصية اللازمة وبالإعداد الكافية للكشف عن جثث الموتى في مراكز استقبال الوفيات وإصدار شهادات الوفاة وتصاريح الدفن والتحنيط إذا تطلب الأمر ذلك.</p> <p>✓ توفير العدد الكافي والمناسب من العمالة للقيام بفرز الجثث ومساندة الجهات الأمنية للتعرف على هوياتهم بالتنسيق مع وزارة العمل والمالية.</p> <p>✓ تهيئة جميع المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الكبية لاستقبال الاصابات الناجمة عن الكوارث وتأمينها بحاجتها من مستلزمات الاسعاف الأولي والأدوية والكوادر.</p> <p>✓ تأمين خدمات الرعاية الصحية لمراكز الإخلاء والايواء التي يقيمها المجلس الأعلى للدفاع المدني.</p> <p>✓ إجراء الفحوصات اللازمة للتأكد من مدى صلاحية مياه الشرب.</p> <p>✓ تأمين مخزون احتياطي كافٍ لمدة ستة أشهر على الأقل من الأدوية والمستلزمات الطبية.</p> <p>✓ تطبيق أسس وتعليمات طب الكوارث أثناء التعامل مع الحالات والاصابات بما في ذلك التصنيف والإخلاء.</p> <p>التنسيق مع الجهات المحلية الطبية (نقابة الأطباء، نقابة الصيادلة، نقابة التمريض، .. إلخ) والهيئات الطبية الخارجية لتقديم العون الطبي عند الحاجة مع تنظيم أعمال هذه الجهات أثناء العمل الميداني.</p>	
<p>✓ جمع جميع النفايات الطبية والمخلفات الخطرة والتخلص منها بالتنسيق مع سلطة جودة البيئة الفلسطينية والمديرية العامة للدفاع المدني.</p> <p>✓ إصدار التقارير والاحصائيات النهائية حول عدد المصابين والوفيات وإجمالي انجازات وزارة الصحة والمؤسسات الطبية في عمليات التدخل والمواجهة ورفعها للمجلس الأعلى للدفاع المدني للمصادقة عليها ونشرها.</p> <p>✓ إعداد المؤتمرات العلمية الخاصة بدراسة الاصابات النادرة وكيفية التعامل معها بالشراكة مع اتحاد الاطباء العرب ومؤسسة أطباء بلا حدود ومنظمة الصحة العالمية، والمؤسسات الدولية العاملة في مجال البحث العلمي والمجال الطبي.</p> <p>✓ إعادة ترتيب المؤسسات الصحية لإعادتها للعمل وفق الاوضاع الطبيعية.</p>	<p>بعد الكارثة</p>

المصدر: الباحثة وفق ما تم طرحه في المصدر السابق/ (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2017).

وتوضيحاً وتحليلاً لما ورد في (الاطار الوطني لإدارة ومواجهة مخاطر الازمات والكوارث الصادر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني - 2017)، يمكن القول إنه لم يتم التفرقة بين الكوارث والأزمات خلال وضع الإطار، واعتبرت أن كل منهم يعبر عن الآخر، وتفسيراً لذلك واتفاقاً مع ما طرحه (هلال، 2008)، أن الأزمة هي إحدى نتائج الكوارث وأن في كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث مجموعة من أزمات يتم التصدي لها، لذا أجملتهم وزارة الداخلية في ذات الإطار.

## خلاصة المبحث الخامس

قامت الباحثة بالمبحث الخامس بتوضيح معلومات تعريفية عن وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وإبراز دورها المهم والبارز في إدارة أزمات القطاع الصحي لاسيما كونها أحد مكونات الاطار الوطني لإدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة.

وسيتناول المبحث السادس: عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع توضيح الفجوة البحثية بينهم وبين دراستها.

## المبحث السادس: الدراسات السابقة

### 6.2 تمهيد

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم كل من ( نموذج ماكنزي، إدارة الأزمات، المرونة الاستراتيجية)، والتعرف على أبعاد المتغيرات التي تم تناولها من قبل الباحثين تمهيداً لتقديم الإضافة المطلوبة من قبل هذا البحث. ويمكن عرض الدراسات التي سيتم التطرق إليها من خلال الجدول التالي حيث تم ترتيبها زمنياً بشكل تنازلي:

جدول (16.2) : قائمة الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية	الدراسات الفلسطينية والعربية	مجال الدراسة
1. دراسة (Perveen, Habib, 2017)	1. دراسة (داوود، 2018)	أبعاد نموذج ماكنزي
2. دراسة (Gökdeniz, 2017)	2. دراسة (الغالبى، حوشان، 2018)	
3. دراسة (Rabbanikhah, and other, 2017)	3. دراسة (الديراوي، 2017)	
4. دراسة (Ravanfar, 2015)	4. دراسة (رميدي، العيداني، 2017)	
5. دراسة (Maru, 2015)	5. دراسة (إسماعيل، 2017)	
6. دراسة (Dixon, 2014)	6. دراسة (تويج، 2017)	
	7. دراسة (عصاد، 2017)	
	8. دراسة (قويدر، 2017)	
	9. دراسة (الذبحاوي، 2016)	
	10. دراسة (مظفر، 2016)	
	11. دراسة (أمين، بخته، 2016)	
	12. دراسة (بلبشير، 2015)	
13. دراسة (الأيوبي، 2015)		
1. دراسة (Ahmad, and other, 2016)	1. دراسة (الطهراوي، 2019)	المرونة الاستراتيجية
2. دراسة (Bock, and other, 2012)	2. دراسة (أبو ليلي، الشوابكة، 2017)	
3. دراسة (Widati, 2012)	3. دراسة (حمادي، علي، 2017)	
4. دراسة (Arnold, and other, 2011)	4. دراسة (عابد، 2016)	
1. دراسة (Stepanyan, 2018)	1. دراسة (المغبر، وآخرون، 2018)	إدارة الأزمات
2. دراسة (Rush, 2015)	2. دراسة (عبد العال، 2017)	
3. دراسة (Croninm. 2015)	3. دراسة (صويص، عابدين، 2017)	

4. دراسة (جعفر، 2017)	4. دراسة (Dominic and other, 2011)
5. دراسة (الخطري، 2017)	5. دراسة (Unlu, and other, 2010)
6. دراسة (العجمي، 2017)	6. دراسة (Choi, and other, 2010)
7. دراسة (أبو حجر، 2016)	
8. دراسة (مهاوي، 2016)	
9. دراسة (الشوبكي، وآخرون، 2016)	
10. دراسة (عياد، 2015)	
11. دراسة (المطيري، 2015)	

المصدر: من إعداد الباحثة

## 1.6.2 الدراسات التي تناولت أبعاد نموذج ماكنزي:

### 1.1.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (داوود، 2018)، بعنوان: "تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة" - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي الذي وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، حيث تكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم 182 ضابطاً، أخذت منهم عينة عشوائية يقدر عددهم 124 شخص تم توزيع الاستبيانات على أفراد هذه العينة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن نموذج ماكنزي كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات وهي: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، الهيكلية، المهارات، القيم" تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات، كما وجاء متوسط اجابات افراد العينة حول مدى مساهمة تحليل البيئة

الداخلية في تطوير استراتيجية الدفاع المدني بوزن 3.27 ، وهي نسبة متوسطة، وجاء الوزن النسبي الخاص بمدى تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه 3.11.

كما وبلغ المتوسط الحسابي لفقرة "مدى تواجد هيكل تلبى الاحتياجات تطوير الاستراتيجية" يساوي 3.04، أي أن الوزن النسبي 60.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، وأن لدى جهاز الدفاع المدني حلاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة بمتوسط 3.44، وبوزن نسبي 68.76% أي بدرجة موافقة كبيرة.

**2. دراسة (الغالب، حوشان، 2018): بعنوان "استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية - بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة".**

هدف هذا البحث إلى استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (700) موظف في دوائر مديرية مجاري محافظة البصرة وكانت عينة الدراسة (254) موظف، اعتمد الباحثان في هذا البحث المنهج التطبيقي مع اعتماد قائمة الفحص (Chek list) في المراحل الأولية للدراسة وذلك لتشخيص مشكلة البحث التي أسهمت في بيان نقاط الضعف والقوة داخل مجتمع الدراسة من خلال تقييم عدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي يتكون منها نموذج ماكنزي S7، وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة كبيرة على مدى توافر أبعاد نموذج ماكنزي السبعة، وكما أوضحت بوجود عدد من نقاط الضعف في أداء الكوادر البشرية من خلال أداة التحليل الاستراتيجي (نموذج ماكنزي S7 الذي أسهم في تحديد أهم نقاط الضعف التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية ودور النموذج المذكور في معالجة مواطن الضعف من خلال العلاقة التكاملية والتآزر للعوامل الإدارية والتنظيمية المكونة له، وقد قدم البحث عدد من التوصيات. منها دمج الأدوات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتحسين جودة أعمال وأنشطة الخدمات المقدمة من المنظمات الحكومية واعتماد الأساليب العلمية الحديثة ك (نموذج ماكنزي S7) لتقييم المنظمات الحكومية للارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة والعمليات التي تقدمها للمجتمع.

3. دراسة (الديراوي، 2017)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط" - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدرها (250) مفردة تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود رجة موافقة كبيرة على مجال صياغة الاستراتيجية، ووجود علاقة ارتباطية موجبه بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة بدرجة ارتباط بلغت (86.3%)، وأن هناك أثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي على ريادة المنظمات بمعامل ارتباط (80.4%). مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط وأداء المنظمات. ومن أهم التوصيات هي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة (تويج، 2017)، بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية" - دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف.

الغرض من الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، والتعرف على المتطلبات التي تمكن الدوائر من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. وتم الاعتماد على عينة مكونة من (79) مستجيباً من أصل مجتمع العينة البالغة (92) متمثلة بالمعاونين والمستشارين ومدراء الاقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة الأشرف. ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت اداء استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة اهتمام ضعيفة وقليلة في تبني عملة التخطيط الاستراتيجي بمكوناته المختلفة من استراتيجية وتحليل بيئي من قبل الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف حيث حقق وزن نسبي قدره (48.00%).

وقد أوصت الدراسة بضرورة حث الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف على تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، ورفع درجة اهتمامها بالفوائد المتوخاة من هذه العملية، باعتبارها أداة تساعد الديوان على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

**5. دراسة (رميدي، العيداني، 2017)، بعنوان: "أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكنزي)، دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل عناصر البيئة الداخلية حسب نموذج ماكنزي (الهيكل التنظيمي، الأفراد، الاستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات والثقافة التنظيمية)، على الأداء البنكي وامكانية تطويره. وقد أظهرت النتائج أن تقييم الأداء وفقاً لمفهوم تحليل أبعاد البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في هذا الأداء.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات ولاية المدية وقد تم اختيار عينة عشوائية، وخرجت الدراسة بنتائج توضح أن نموذج ماكنزي يهتم بتحديد طبيعة الهياكل التنظيمية المفضل اعتمادها وبيان أسس اختيار الاستراتيجيات وأنماط الإدارة والإجراءات والأنظمة الواجب الأخذ بها، ونطاق مشاركة الأفراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والوعي بها لضمان نجاح أعمال أي مؤسسة.

كما وأظهرت نتائج العملية بأن أكثر متغيرات البيئة الداخلية في البنوك عينة الدراسة مساهمة في الرفع من أدائها هو الهيكل التنظيمي، يليه تنمية المهارات ثم تحديد الاستراتيجية وجاء في المرتبة الرابعة الأنظمة والإجراءات المنتهجة، ثم نمط الإدارة، وبعدها الأفراد (الموظفون)، وفي المرتبة الأخيرة الثقافة التنظيمية.

**6. دراسة (إسماعيل، 2017)، بعنوان: "دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة لخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة لخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية ، وقد اعتمد البحث المنهج (الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن)، وتكون مجتمع الدراسة من (5) مصارف، (2) حكوميان، وجاءت عينة الدراسة من مدرء المصارف

و(3) خاصة، وجمعت البيانات باعتماد الاستبانة، كما وتم الاستعانة بـ (المقابلات الشخصية، الملاحظة، الوثائق والسجلات الرسمية)، كأدوات مساعدة في جمع البيانات واستخلاص النتائج، ومن أهم الاستنتاجات الي افرزها البحث وجود درجة موافقة كبيرة على أبعاد نموذج ماكنزي باستثناء بعدي (النمط القيادي، والهيئة الإدارية) حيث كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة من وجهة نظر المصارف الخاصة، بينما كانت درجة الموافقة متوسطة على كافة الأبعاد من وجهة نظر المصارف الحكومية، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد (نمط الإدارة كأحد أبعاد نموذج ماكنزي، وبين أبعاد جودة الخدمة للمصارف الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، وتحقق علاقة ارتباط معنوية بين التكامل التنظيمي المبحوث، وبين جودة الخدمة إجمالاً في المصارف الحكومية والخاصة، ثم تحقق تأثير معنوي للتكامل التنظيمي المبحوث، وبين جودة الخدمة إجمالاً في المصارف الحكومية والخاصة، ثم تحقق تأثير معنوي للتكامل مدار البحث وجودة الخدمة إجمالاً على مستوى المصارف الحكومية والخاصة، والنتائج المتحققة توّشر إلى ظهور (85%) من العلاقات المتوقعة حسب الفرضيات الموضوعية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة.

7. دراسة (عصاد، 2017)، بعنوان: "تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" - بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط.

هدف البحث إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير مستجيب، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول لهدف الدراسة يتم بحث عينة من مجتمع البحث، إذ اشتملت (60) فرداً من القيادات العليا بالاعتماد على العينة القصدية الشاملة، وتم استعمال الاستبانة والمقابلة والملاحظة للحصول على المعلومات اللازمة للبحث.

أما أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن متغير القيم التنظيمية قد حصل علة وسط حسابي عام بلغ (3.51) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبنسبة (70.12%)، وهذا يشير إلى اهتمام إدارة المنظمة بقيمها التنظيمية، لما لها من تأثير كبير على كل جوانب المنظمة وفي وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد ما هي الأنماط السلوكية التي من الضروري الالتزام بها من قبل الافراد والعمل على ضوئها لما لها انعكاس على أداء المنظمة. ومن النتائج التي توصلت إليها، وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي، وقد خرج البحث بجملة من التوصيات كان

أبرزها، الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وزيادة استثمار المنظمة في قيمها التنظيمية كقاعدة لتحديد سلوكيات الأفراد المقبولة وطريقة أداء الأعمال.

#### 8. دراسة (قويدر، 2017)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وجاءت نتائج الدراسة لتظهر مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية بمستوى جيد حيث بلغت نسبتها (75.88%)، بينما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية (متوسط) حيث بلغ نسبته (69.3%). كما وأشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وهذا ما أكده العديد من الباحثين السابقين.

وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات على المهارات الناعمة بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات والأداء مع ضرورة أن يولي العاملين في الوزارات الفلسطينية اهتماماً أكبر في اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم.

#### 9. دراسة (الذبحاوي، 2016)، بعنوان: "التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي" - دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف.

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى تحديد تأثير أبعاد التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل قيد الدراسة. انطلاقاً من مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على بيئة منظمات الأعمال وخصوصاً المنظمات الانتاجية ولتجذير الأسس الفلسفية اعتمدت الدراسة نموذجين، إحداهما لقياس التشخيص التنظيمي الي يتكون من أربعة أبعاد (القيادة، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الأنظمة)،

والآخر لقياس التضمين الوظيفي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، التضحية التنظيمية).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من الموظفين في المعمل مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج النظرية بعد عرض الأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الانتاجية بشكل خاص. فضلاً عن دعوة القادة الإداريين إلى تعزيز التضمين الوظيفي كونه يمثل القوى المشتركة التي تحافظ على القوى العاملة.

أما النتائج العملية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة في التضمين الوظيفي وأبعاده مجتمعه، مما يتطلب اهتمام وسعي إدارة المعمل عينة الدراسة بضرورة تطبيق وتنفيذ استراتيجية التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة على المستوى الوظيفي الذي بدوره يعزز من أنشطة التضمين الوظيفي.

#### 10. دراسة (مظفر، 2016)، بعنوان: "تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط

##### الاستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء".

يسعى البحث إلى تناول تأثير الأنماط القيادية (المتغير المستقل 9 بأبعاده (الأوتوقراطي، والديمقراطي) في إدارة الأزمات (المتغير المعتمد)، بأبعاده (اتخاذ قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) من خلال التخطيط الاستراتيجي (المتغير الوسيط)، بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)، لدى المديرين في وزارة الكهرباء العراقية، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الاستبانة أداة رئيسية، ووزعت على عينة مكونة من عينة من المدراء في وزارة الكهرباء كمجتمع للدراسة.

وقد أفرزت الدراسة عدد من النتائج جاء أبرزها وجود درجة موافقة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي، ودرجة موافقة كبيرة على نمط القيادة علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين (الأنماط القيادية والتخطيط الاستراتيجي)، وبين (الأنماط القيادية وإدارة الأزمات) بمتوسط (3.96)، وبين

(التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات) بمتوسط (3.96)، وأن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الاستراتيجي.

#### 11. دراسة (أمين، وبخته، 2016) بعنوان: "أثر التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أي مدى يمكن للتحليل الاستراتيجي الداخلي أثر في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما وتم اعتماد دراسة الحالة لثلاث مؤسسات اقتصادية مثلوا في مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة بلغ متوسط (3.19 من 5) بدرجة موافقة متوسطة، كما وبلغ مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن نسبياً حيث بلغ متوسط الموافقة (3.24 من 5).

#### 12. دراسة (بلبشير، 2015) بعنوان: "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة" - دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOLE - MCKINSEY 7'S - المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفضال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، حيث تناولت نموذجين للتشخيص التنظيمي والمتمثلان في نموذج (MCKINSEY 7'S - E.MORIN & A.SAVOLE)، حيث اتبع الباحث المنهج الموجبي للإجابة عن إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها.

وقد تم اسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وخلصت الدراسة إلى أن لنماذج التشخيص التنظيمي دور وأهمية تكمن أساساً في تمكين المسؤولين عن إعداد الاستراتيجية، حيث تعتبر وسيلة فعالة داخل المؤسسة تتيح للمسؤولين بصفة خاصة والعمال بصفة عامة ترجمة البيانات المتحصل عليها إلى معلومات هامة تساهم في إعداد استراتيجية ناجحة تضمن لها النمو والتطور.

13. دراسة (الأيوبي، 2015)، بعنوان: "بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية بمحافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، وظروف العمل في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية كان متوسطاً، وبعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير (المؤهل العملي، مجال العمل، سنوات الخبرة، الكلية). وأوصت الدراسة العمل على تحسين بيئة العمل بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة.

## 2.1.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Perveen, Habib, 2017)، بعنوان: "تحديد القيود المفروضة على إدارة مكافحة العدوى في المستشفيات الباكستانية من خلال نموذج ماكنزي S7".

### **Identifying Constraints for Hospital Infection Control Management Via Mckinsey 7s Framework in Pakistan.**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم إدارة مكافحة العدوى كمقياس بديل لجودة الخدمة المقدمة في مستشفى حكومي في كراتشي، باكستان. تم تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ مقاييس مكافحة العدوى في المستشفى وتم تسليط الضوء على الجوانب الرئيسية لتحسين جودة الخدمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي بالاعتماد على أساليب البحث النوعي. مصدر البيانات لهذه الدراسة كان المقابلات الشخصية المعمقة مع طاقم المستشفى من ثلاث مستويات إدارية مختلفة.

من خلال الدراسة، تم استنتاج ان المستشفى تفتقر الى سياسة موثقة ومركزية لإدارة العدوى، وتفتقر أيضاً للهيكلية أو تسلسل إداري هرمي في المستشفى. وأن معايير وآليات مكافحة العدوى يتم ادارتها

في أقسام المستشفى بشكل فردي استنادا الى رغبة مدير القسم. وكذلك عدم وجود أنظمة جلية وواضحة المعالم لإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، وإدارة تخصيص الموارد، والتوثيق والاتصالات، وبالإضافة لعدم وجود أنظمة رصد وتقييم لإدارة مكافحة العدوى.

بناءً على نتائج الدراسة، فإنه من الواضح أن آليات مراقبة وإدارة العدوى يجب تنظيمها وإدارتها على مستوى المستشفى بأكمله لا على مستوى الأقسام كل على حدا، وهناك حاجة لتوظيف وتدريب إدارة الموارد البشرية، وتخصيص الميزانية وتصميم قنوات الاتصال الخاصة بإدارة مكافحة العدوى في المستشفى باستخدام نموذج ماكنزي.

2. دراسة (Gökdeniz, 2017)، بعنوان: "التقييم الاستراتيجي للشركات بناءً على نموذج ماكنزي S7 باستخدام عملية التحليل الشبكي ANP".

### **Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP).**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل قيود تطبيق نموذج ماكنزي S7 في عملية تقييم الشركة، حيث تم اجراء تقييم استراتيجي ضمن إطار نموذج ماكنزي S7. يتضمن النموذج المقترح في هذه الدراسة عوامل الاستراتيجية والبنية والأسلوب والنظم والإجراءات والمهارات والقيم المشتركة والموظفين. وتم الأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين عوامل نموذج ماكنزي S7 والذي يستند الى تقييم الأعمال "تقييم الشركة".

تم استخدام نهج التحليل الشبكي "عملية التحليل الشبكية ANP" في هذه البحث لتحليل البيانات، والتي تمكن من تحليل الوضع التفاعلي والعلائقي للنموذج المقترح.

من خلال هذه الدراسة، تم استنتاج انه يمكن اجراء تقييم للمنظمات باستخدام نموذج ماكنزي S7 المقترح في هذه الدراسة، وأظهرت أنه يمكن معرفة مستوى الأداء الحالي لكل عامل فرعي في نموذج ماكنزي S7 ضمن نتائج التحليل.

3. دراسة (Rabbanikhah, and Others, 2017)، بعنوان: "كشف مشاكل التدريب التنظيمي في جامعات العلوم الصحية في إيران بناءً على نموذج ماكنزي S7".

### **Pathology of Organizational Training in Universities of Iran Medical Sciences based on McKinsey 7S Model.**

الهدف من هذه الدراسة المستعرضة هو تحديد نقاط ضعف نظم التعليم الخاصة بالموظفين في الكليات الطبية بناءً على نموذج ماكنزي S7، تم اجراء هذه الدراسة على مرحلتين. في المرحلة الأولى، من خلال المعايير الرئيسية تم استخراج سبعة عناصر من نموذج ماكنزي بواسطة آراء الخبراء وتم تحويل معايير الاختيار الى مقاييس وتم توزيعها على شكل استبانة على المسؤولين والخبراء في الكليات الطبية.

نتائج الدراسة أظهرت انه حالة التعليم في الكليات الطبية في البلاد ليست بأفضل حالاتها من ناحية الهيكلية، والممارسات الإدارية، والاستراتيجية، وأنه يستحسن دعم المديرين في الكليات، وتوضيح القواعد واللوائح التعليمية، وتحديد التسلسل الهرمي المحدد في وحدة التدريب، بالإضافة الى تهديد الأهداف ووضع استراتيجيات التدريب واشراك أصحاب المصلحة، حيث ان كل ما ذكر هي استراتيجيات مناسبة للتخلص من الأخطاء والمشاكل في نظم تدريب الموظفين في الكليات الطبية.

4. دراسة (Ravanfar, 2015)، "تحليل الهيكل التنظيمي بناءً على نموذج ماكنزي S7".

### **Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey.**

الهدف من هذا البحث تحليل الهيكل التنظيمي للمنطقة الحرة لـ "قشم" (Qeshm free zone) استنادا الى نموذج ماكنزي S7. قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع البحث وعينته من المدراء والخبراء في المنطقة الحرة لقشم. حيث تم استخدام عينات عشوائية بسيطة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

أشارت نتائج البحث الى ان الهيكل التنظيمي للمنطقة الحرة في قشم غير ملائمة، حيث ان القيمة المشتركة والهيكل يمر بأسوأ الظروف، كله بناءً على نموذج ماكنزي S7.

5. دراسة (MARU, 2015)، بعنوان: "توظيف نموذج ماكنزي S7 في عملية تنفيذ الاستراتيجية في سلطة الإيرادات في كينيا".

### **Application of The Mckinsey S7 Model in Strtegy Implementation at The Kenya Revenue Authority.**

تسعى هذه الدراسة الى تطبيق نموذج ماكنزي S7 في عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الموارد الداخلية لخلق بيئة تنافسية مستدامة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

اتباع البحث أسلوب دراسة حالة، من أجل الحصول على معلومات مفصلة عن عملية تطبيق كل عنصر من العناصر السبعة لنموذج ماكنزي S7 في عملية تنفيذ الاستراتيجية في سلطة الإيرادات الكينية.

مصدر البيانات الأساسي لهذه الدراسة كان من خلال أداة المقابلات شخصية مع المديرين ومساعدي المدراء في سلطة الإيرادات الكينية، كما استخدم أسلوب تحليل المضمون لتحليل البيانات في الدراسة. تشير نتائج الدراسة الى ان نموذج ماكنزي S7 هو أداة ناجعة لتحقيق رؤية سلطة الإيرادات الكينية. أظهر النموذج قدرة على تحقيق توافق وانسجام حول رؤية السلطة وبالتالي رسم الطريق لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح. مكن نموذج ماكنزي S7 سلطة الإيرادات الكينية من مواءمة عناصرها الداخلية لتحقيق أهدافها المنشودة، وتم تطبيق عناصر النموذج بدرجات متفاوتة في سلطة الإيرادات بحيث كل منها يكمل الآخر.

6. دراسة (Dixon, 2014)، بعنوان: "تقييم جمعية للرفق بالحيوان باستخدام نموذج ماكنزي S7 لتقديم توصيات من أجل تحسينات تنظيمية".

### **Assessing an Animal Humane Society Using Mckinsey's 7S framework to Make Recommendations for Organizational Improvement.**

تقوم الدراسة على البحث والتحقيق في جمعية للرفق بالحيوان من خلال تقييم الحالة الحالية للجمعية باستخدام إطار عمل تنظيمي، تم استخدام استبانة على الانترنت لجمع بيانات الدراسة لهذا البحث، والاستبانة هي "استطلاع الاستعداد الاستراتيجي الخاص بنموذج ماكنزي S7"

تم توزيع الاستبانة على طاقم العاملين في جمعية الرفق بالحيوان لتقييم وتحديد الوضع الحالي لجميع عناصر نموذج ماكنزي S7 في الجمعية، مجتمع الدراسة كان عبارة عن مدراء واداريين ومتطوعين داخل جمعية الرفق بالحيوان. كشفت نتائج الدراسة أن جميع عناصر نموذج ماكنزي S7 في الجمعية هي محط مشاكل وقد تم بالفعل وضع خطط عمل لمعالجة هذه المشاكل.

## 2.6.2 الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية:

### 1.2.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (الطهراوي، 2019)، بعنوان: "أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية تم توزيعها على موظفي شركات الاتصالات الاردنية شكلوا مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على المرونة الاستراتيجية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم دعم القرار بأبعاده (نظام إدارة البيانات، ونظام إدارة قاعدة النماذج، ونظام إدارة المعرفة، ونظام واجهة المستخدم)، على المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، مرونة القدرات)، في شركات الاتصالات الاردنية.

2. دراسة (أبو ليلي، الشوابكة، 2017)، بعنوان: "المرونة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة المعلومات، والمرونة السوقية، ومرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية)، وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط، والتعلم)، في الجامعات الأردنية الخاصة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (54) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (136) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات بمراحلها مجتمعة في الجامعات الأردنية. الخاصة بقوة تفسيرية بلغت (23.3%) من التباين في إدارة الأزمات.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة توصيات، ومن أهمها: العمل على تعزيز أبعاد المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة وتطويرها لزيادة فاعلية مواجهة الأزمات بكفاءة، وضرورة تعزيز كافة السبل وتوفير الامكانيات من قبل الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة بهدف التكيف مع المستجدات البيئية وبالتالي القدرة على مواجهة الأزمات والتصدي لها إن وجدت.

### 3. دراسة (حمادي، علي 2017)، بعنوان: "تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (المرونة الانتاجية، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري)، والذي تنتهجه المنظمات بهدف المواجهة والتكيف مع حالة اللاتأكد البيئي متمثلاً بكل من (الحركية، العدائية، عدم التجانس)، والصحة التنظيمية وأبعادها (المادي، العقلي، الاجتماعي)، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها أن متغير المرونة الاستراتيجية عزز الصحة التنظيمية ولم يعزز اللاتأكد البيئي وبين من المتغيرات الفرعية لصحة المنظمة المتمثلة بـ(العقلي، الاجتماعي)، وأن توظيف متغير المرونة الاستراتيجية سيسهم بمزيد من التغييرات الايجابية في صحة المنظمة باستبعاد المتغير الوسيط اللاتأكد البيئي في الشركات.

### 4. دراسة (عابد، 2016)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الانتاجية)، على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،

والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت الدراسة أن أبعاد المرونة الاستراتيجية المدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته 62.0% من التغيير في تطبيق إدارة المعرفة، وأظهرت أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية مرتفع جداً وبوزن نسبي مقداره (87.3%)، بينما كان مستوى إدارة المعرفة مرتفع جداً وبوزن نسبي مقداره (86.6%).

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، وعلى أن تحرص شركة الاتصالات الفلسطينية وبشكل مستمر على تعديل خدماتها لتتلاءم مع متطلبات السوق الفلسطيني.

## 2.2.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ahmad, and other, 2016)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على أداء البنوك الخاصة خلال الأزمة السورية".

### **The impact of strategic flexibility on the performance of private banks during the crisis in Syria.**

2. يهدف هذا البحث التحليلي الوصفي الى دراسة ومعرفة كيف يمكن للمرونة الاستراتيجية ان تحسن من أداء البنوك الخاصة في سوريا خلال أزمة الحرب.
3. يدرس هذه البحث تأثير المرونة الاستراتيجية مع أربعة ابعاد فرعية على أداء البنك من خلال بيانات تم جمعها عن طريق المسح باستبانة استهدفت 50 من كبار المديرين العاملين في خمسة بنوك خاصة في سوريا.
4. تم استخدام استبيان منظم في عملية جمع البيانات، ضمن نتائج هذه البحث، وجدت هذه الدراسة أن هناك رجة موافقة متوسطة للمرونة الاستراتيجية علاقة مهمة بين المرونة الاستراتيجية وأداء العمليات والقدرة على مواجهة الأزمات، كما وجدت أثراً كبيراً للمرونة الاستراتيجية على تحسين أداء البنك.

5. دراسة (Bock, and Others, 2012)، بعنوان: "أثر الثقافة والهيكلية على المرونة الاستراتيجية خلال عملية ابتكار نموذج العمل".

### **The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation.**

من خلال هذه الدراسة، تم تحديد الدوافع والمحركات الأساسية في عملية ابتكار نموذج الأعمال إضافة إلى طريقة سير أو منهجية التغيير الهيكلي المتبعة من قبل مبتكري نموذج الأعمال وتأثيرهم على المرونة الاستراتيجية. نجد ان تصورات الرؤساء التنفيذيين تجاه التبسيط الهيكلي متصلة بالمرونة الاستراتيجية اثناء عملية ابتكار نموذج الأعمال، وان العلاقة بينهما أكثر تختلف بشكل دقيق عما تم فهمه من قبل هذه الدراسة. وترتبط عملية اتخاذ القرار اللامركزية عبر التفويض ارتباطاً إيجابياً بالمرونة الاستراتيجية، لكن هذا الارتباط غير متواجد مع المهام الأساسية، ترتبط الثقافة التنظيمية الإبداعية بنتائج المرونة الاستراتيجية، لكن الاعتماد على الشركاء لا يرتبط بنتائج المرونة الاستراتيجية. وأن كمية الجهد المبذول من اجل ابتكار نموذج الأعمال تعمل بشكل إيجابي على ضبط العلاقة بين إعادة التشكيل والمرونة الاستراتيجية.

تم تأكيد فعالية والتأثير الإيجابي للثقافة الإبداعية، الا ان الاعتماد على الشركاء يقلل من المرونة الاستراتيجية اثناء ابتكار نموذج عمل للشركة. علاوة على ذلك، يقسم التغيير الهيكلي الى جهود اما تركز الاهتمام الإداري الى الأنشطة الأساسية او إعادة تكوين الأنشطة الحالية، كما ويرى المدراء التنفيذيون أن المرونة الهيكلية تتطلب تبسيط هيكلي مع بإبقاء المهام غير الأساسية تحت السيطرة. ووجدت الدراسة ان الحجم النسبي لجهود ابتكار نموذج الأعمال يحد من تأثير عملية إعادة التشكيل على المرونة الاستراتيجية. الآثار المترتبة على نظريات التصميم التنظيمي والقدرات الديناميكية تم مناقشتها في هذه الدراسة.

في هذه الدراسة، تم جمع وتحليل بيانات مؤرشفة منذ عام 2006 مصدرها استبانة شركة IBM العالمية، وهذه الاستبانة كان الهدف منها دراسة فوائد الابتكار والتعاون على مستوى المنظمة، وأيضاً جمعت بيانات من خلال المقابلات المعمقة والمطولة أجريت مع كبار المدراء التنفيذيين في شركات كبرى تقوم بتطبيق ابتكار نموذج الأعمال. مجموعة او قاعدة البيانات المستخدمة في هذا البحث كاملة تشمل شركات أخرى تركز على مبدأ الابتكار في المنتجات والمنهجية، مما يتيح التحقق من صحة

البيانات ودقة الفحوصات الروتينية. تم استخدام اختبار "تباين الطريقة الشائعة (CMV)" لتحليل البيانات.

6. دراسة (Widati, 2012)، بعنوان: "حل التناقض والمفارقة في الاستراتيجية عند تطبيق المرونة الاستراتيجية" - دراسة حالة لشركة التأمين "PT BNI Life Insurance".

### **Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance.**

سرعة التغيرات البيئية تترك للمدراء نتائج غير متوقعة من بدائلهم الاستراتيجية او التزاماتهم الاستراتيجية. هذا التضارب او التعارض بين الالتزامات الاستراتيجية وبين عدم الاستقرار الاستراتيجي يتسبب بما أطلق عليه "رينور" عام 2007 بـ "المفارقة الاستراتيجية (او التعارض في الاستراتيجية)" يمكن لأي شركة ان تكون ضحية لما يسمى بـ "المفارقة الاستراتيجية" او التعارض الاستراتيجي إذا لم تستطع موازنة استراتيجياتها مع التغيرات البيئية.

أشار رينور في كتابه عام 2007 الى ان احدى طرق حل التناقض الاستراتيجي هي تطبيق ما يسمى بـ "المرونة الاستراتيجية" من خلال تنفيذ الإجراءات الاستباقية. مجال التأمين المعيشي في إندونيسيا احدى المجالات او الصناعات التي عانت وواجهت مشكلة اضطراب البيئة. وهذه الدراسة تبحث فعالية "المرونة الاستراتيجية" كوسيلة لحل مشكلة "المفارقة الاستراتيجية" او التعارض الاستراتيجي لدى شركة التأمين المذكورة أعلاه.

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، وقد استخدمت المنهج او النموذج التفاعلي (سوجيونو 2011)، وفي عملية جمع البيانات، تم اللجوء الى المقابلات الشخصية المعمقة والمطولة كمصدر للبيانات بالإضافة الى الاستبيانات والاستطلاعات.

7. دراسة (Arnold, and Others 2011) ، بعنوان: "تحسين الأداء وتعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال إدارة الأزمات: الدور المركزي او الفعال لتكنولوجيا المعلومات".

### **Enhancing Strategic Flexibility and Performance through Enterprise Risk Management: The Enabling Role of Information Technology.**

هدف البحث هو دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية للأزمات في المؤسسة على الجانبين من جوانب الأداء التنظيمي وهما المرونة الاستراتيجية وأداء سلسلة التوريد (او سلسلة الامداد). الدراسة تتناول بشكل مباشر المخاوف من أن زيادة مستويات الإدارة والتنظيم في المؤسسة قد يكون له تأثير سلبي على المرونة الاستراتيجية او التنظيمية وعلى أداء سلسلة التوريد، تم أيضا تناول الدور المركزي لتكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة أزمات المؤسسة وتيسير أهداف الأداء التشغيلي.

مجتمع الدراسة هو 155 مدير تدقيق تنفيذي لشركات، واجاباتهم لاستبانات كانت هي البيانات المراد تحليلها في هذه الدراسة، تم استخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات.

أشارت ردود الـ 155 مدير تدقيق تنفيذي أن الإدارة الاستراتيجية لأزمات المؤسسة يؤدي الى زيادة المرونة التنظيمية وزيادة أداء سلسلة التوريد.

نتائج هذه الدراسة أظهرت ان تطبيق ما يسمى بـ "إدارة الأزمات في المؤسسة كنهج إداري استراتيجي واسع النطاق في الواقع يعزز من المرونة الاستراتيجية والتنظيمية ويعزز من أداء سلسلة التوريد.

أظهرت النتائج أيضا دلائل على ان التضمين المعزز لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يساعد في توطيد العلاقة بين إدارة الأزمات في المؤسسة وبين الأداء التنظيمي.

### **3.6.2 الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:**

#### **1.3.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية:**

1. دراسة (المغير، آخرون، 2018)، بعنوان: "واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الجهود المبذولة في إنشاء المركز الوطني للأزمات والكوارث، واعتمدت المنهج الوصفي التحليل لحالة الأزمات والكوارث وإدارة المخاطر وتحليل الجهود ومدى

ملائمتها مع الاحتياجات لبناء النظام، اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية مع اصحاب العلاقة بالموضوع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة العليا والتحكم في ادارة الأزمات والكوارث وضرورة تشكيل جسم وطني يساعد في تخفيف الأزمات ودمج خطط الطوارئ والأزمات مع الخطط الوطنية للتنمية والحد من النتائج السلبية المترتبة عليها.

## 2. دراسة (عبد العال، 2017)، بعنوان: "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ادارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الادارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحلها الخمسة (الاكتشاف المبكر، مرحلة الاستعداد الوقائية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أبرزها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، وبوزن نسبي مقداره (63.58%)، وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.12)، وبوزن نسبي مقداره (62.42%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط (76.5%)، ويوجد أثر لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، حيث أظهرت النتائج أن (63.0%) من التغيير في جودة القرارات الإدارية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مرحلة التعلم، احتواء الأضرار)، والباقي (37.0%) يعود للمراحل الأخرى التي تؤثر في جودة القرارات الإدارية.

3. دراسة (صويص، عابدين 2017)، بعنوان: "دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساساً لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب)، في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال تطبيق أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من العاملين في الشركة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول استراتيجية التنمية والتدريب على نسبة متوسطة (62.22%)، وحصل مجال إدارة الأزمات على نسبة (61.92%)، وتبين وجود علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة الكهرباء في قطاع غزة.

4. دراسة (جعفر، 2017)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الاستقرار الداخلي بين الأنظمة الجزئية في هيكل المؤسسة الداخلية بنسبة كبيرة وبمتوسط 3.91، وأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة وبمتوسط 3.85، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على كفاءة الموظفين في حل الأزمات بدرجة كبيرة وبمتوسط 3.68، كما أشارت النتائج إلى أنه يوجد

أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة بنسبة (77.38%) وهي درجة كبيرة من الموافقة عند المستقيين.

##### 5. دراسة (الخضري، 2017)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة، وجاءت أهم نتائج الدراسة بأن تحققت فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بدرجة متوسطة، كما يوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

وجاءت أهم التوصيات حول تطوير كفاءة مديري المدارس الثانوية في مهارات اتخاذ القرارات وفق المنهجية العلمية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار لديهم لتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.

##### 6. دراسة (العجمي، 2017)، بعنوان: "دور إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اسباب الازمات الصحية التي تؤثر على الصحة العامة للحجاج أثناء مواسم الحج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج للمشاعر المقدسة، وجاءت أهم نتائج الدراسة لتبين أن متوسط الموافقة بلغ 4.01، أي مفردات العينة موافقة بدرجة مرتفعة على مواجهة الأزمات الصحية من خلال تشكيل فرق عمل لحل الأزمات الصحية المحتمل وقوعها، ووضع تعليمات واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات الصحية، وتوفير الدعم المناسب الفريق الصحي الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط، كما جاء متوسط موافقة أفراد العينة مرتفعة بمتوسط (3.90 من 5) لتبين وجود اهتمام مسبق بعمليات تصنيف مؤشرات حدوث الأزمات الصحية، امتلاك أنظمة اتصال سريعة لإدارة وحصر الأضرار التي سببتها الأزمة الصحية، كما وتبين الدراسة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.06 من 5)، لتوضح أن أبرز الفرص في أداء إدارة الأزمات الصحية هي: تهيئة الحكومة الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات الصحية، ووجود تسهيلات في إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمات الصحية، وأن أهم

المقترحات لتطوير أداء إدارة الأزمات الصحية والتي بلغت موافقة مرتفعة (4.04 من 5)، وهي: الزام الحملات بتوعية الحجاج قبل قدومهم، وتوفير الكوادر الصحية والإدارية لإدارة الأزمات، والاستفادة من مواهب طلاب الكليات الصحية بالجامعات، والتنسيق المسبق مع الجهات الحكومية والأهلية التطوعية.

7. دراسة (أبو حجر، 2016)، بعنوان: "درجة ممارسة مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم".

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتيين، استبانة لإدارة الأزمات مكونة واستبانة للثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات وهي مديرية جباليا التعليمية ومديرية بيت لاهيا التعليمية ومديرية غرب غزة التعليمية، وقامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع وبوزن نسبي بلغ 73.5%، ولأن الاستبانة لها أربعة أبعاد، فقد احتل بُعد التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ 77.1%، ويليه في المرتبة الثانية بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها بوزن نسبي بلغ 74.9%، ويليه في المرتبة الثالثة بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة بوزن 71.9%، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل بوزن نسبي بلغ 68.7%.

8. دراسة (مهاوي، 2016)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية".

هدف البحث إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، وفاعلية إدارة الأزمات (كمتغير معتمد)، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية العراقية، وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج جاء أبرزها: أن الوزارة تسعى للحصول على أفراد ذوي

الكفاءات العالية من خارج الوزارة جاء بمستوى جيد وبمتوسط (3.54 من 5)، وأنه يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لحل العديد من الأزمات جاء بقيمة (3.81) وبمستوى جيد، مما يشير إلى وجود فرق عديدة ومتنوعة تعد من أجل الأزمات التي تتعلق بعمل الوزارة، وأنه يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة قد جاء بوسط حسابي (3.47) وبمستوى جيد مما يدل على وجود عمليات مسح داخلية وخارجية حول مؤشرات احتمال الأزمة من أجل أخذ القرارات الصحيحة قبل حدوث الأزمة من أجل احتوائها قبل تفاقمها، كما وأشارت النتائج إلى وجود سرعة مقبولة في قرارات الاستجابة للأمور الطارئة ولكنها ليست بمستوى الطموح وفق رأي الباحث حيث بلغ متوسط حسابي (3.58).

#### 9. دراسة (الشويكي، وآخرون، 2016)، بعنوان: أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة).

هدف البحث إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، على إدارة الأزمات بوكالة الغوث الدولية في غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ووزعت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية.

وأوضحت النتائج أن هناك رجة موافقة مرتفعة وأن المنظمة تطور رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، وأهداف المنظمة الاستراتيجية تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة. وأظهرت النتائج أن المنظمة تطور أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على الأرض، كما أن سلوم العاملين في المنظمة يأتي منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة. كما أن هناك وضوح في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين، وبصفة عامة اتفقت آراء العينة على أن هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في المنظمة (رؤية، رسالة، أهداف)، كما وتوجد علاقة طردية موجبة بين وجود توجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

**10. دراسة (عياد، 2015)، بعنوان: اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك المحلية في قطاع غزة، حيث تكونت العينة من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي بينت أن لدى البنوك مجتمع الدراسة العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات، بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها، وأن حوالي 85% من أفراد عينة الدراسة تلقوا دورات في مجال إدارة الأزمات (دورة على الأقل)، وهي نسبة جيدة. وحصل المعدل العام لأهمية استراتيجية معالجة الأزمة على أهمية مرتفعة بلغت 4.464 مقارنة مع باقي استراتيجيات تلتها استراتيجية (الاحتياطي التعبوي)، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها البنوك.

**11. دراسة (المطيري، 2015)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض".**

هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بمدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من بعض إدارات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بينت النتائج أن الممارسات التي تشي إلى وجود التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة كبيرة بمتوسط (3.71) هي: وجود إدارة تختص بوضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات الوبائية، والعمل وفق رؤية محددة ورسالة واضحة لمواجهة الأزمات الوبائية، والاعتماد على التنبؤ في مواجهة الأزمات الوبائية المستجدة، واتضح أن خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في مواجهة الأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.69) هي: تشكيل فريق لإدارة الأزمة الوبائية قبل وقوعها، وتحديد رؤية وزارة الصحة محو الأزمات الوبائية المحتملة، وتوضيح رسالة وزارة الصحة في مواجهة الأزمات الوبائية المحتملة. كما اتضح أن المعوقات التي تحد من دور التخطيط

الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.01) هي: ضعف التنسيق بين الأجهزة الصحية المسؤولة عن مواجهة الأزمات الوبائية المحتملة، وصعوبة تحديد درجة الخطورة الأزمات الوبائية المحتملة، وغياب أساليب الإنذار المبكر للكشف عن الأزمات الوبائية المحتملة. وتبين أن من أهم وسائل التغلب على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.29) هي: إنتاج الأمصال واللقاحات اللازمة لمواجهة الأزمات الوبائية المحتملة داخل المملكة، وإنشاء قاعدة بيانات لتوضيح الأزمات الوبائية المحتملة، ووضع معايير دقيقة لتحديد درجة خطورة الأزمات الوبائية المحتملة.

## 2.3.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Stepanyan, 2018)، بعنوان: "ردة فعل الشركات الصناعية عند الأزمات: التغيير في نموذج العمل والاستدامة الاستراتيجية".

### **The Reaction of Industrial Companies to Crisis: Changes in Business-model and Strategic Sustainability.**

تستعرض الدراسة الميزات الخاصة بتطوير الشركات الصناعية الروسية والشركات التابعة لشركات أجنبية عاملة في روسيا في ظل ظروف اقتصادية صعبة.

البحث هو دراسة تجريبية لقضية ما إذا كان بقاء الشركات المستدام بين عامي 2014 و2016 قد تأثر بالتغيير في نموذج العمل وما إذا كانت هذه التغييرات في النموذج نتجت عن تجارب الأزمات السابقة.

مجتمع وعينة البحث اشتمل 31 من الشركات المصنعة تعمل في مجالات مختلفة في روسيا. في تحليل البيانات، تم استخدام التحليل التجريبي على مرحلتين.

هذه الدراسة اشارت في النهاية الى ان التغيير في نموذج العمل أدى او كان عاملا في البقاء المستدام فترة ما بعد الأزمة.

وبناءً على دراسة عملية التعلم من التجارب السابقة في الأزمات ودورها في التأثير على قدرة المؤسسة على تطبيق نموذج عملها في المرحلة التنافسية الجديدة، فإن التغييرات في نموذج عمل المؤسسة لا يتأثر بشكل مباشر بتجارب الأزمات السابقة.

الاستراتيجيات المتبعة سابقا من قبل المؤسسة غير فعالة في التقليل من احتمالية الفشل (مثل الإفلاس) في الظروف الاقتصادية المتغيرة.

على مستوى الشركة يقترح تجنب التعقيدات والتكامل الرأسي كفرص استراتيجية لضمان بقاء المؤسسة بعد الأزمة.

2. دراسة (Rush, 2015)، بعنوان:

### **Crisis communication in the digital age: Harnessing the power of social media.**

هدفت إلى معرفة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة الفعالة للأزمات، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن وسائل التواصل الاجتماعي تسمح بالتواصل السريع مع الجمهور أثناء الأزمة، وهذا ساهم في نجاح التواصل أثناء الأزمة. وساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في المحافظة على سمعة المنظمة أثناء الأزمة. وساعدت وسائل التواصل الاجتماعي في بناء وإعادة بناء الثقة مع الجمهور، وأنه في عصر التكنولوجيا، وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على سرعة التواصل بالمعلومات يتم مشاركتها مباشرة من خلال الانترنت.

3. دراسة (Cronin, 2015)، بعنوان: "ترسيخ مفهوم الاستعدادية، ودورها في التأثير على مخرجات نجاح عملية إدارة الأزمات".

### **Empowering Readiness: Influencing crisis management success outcomes.**

دراسة نظرية تتبع منهج البحث النوعي لمعرفة كيفية تأثير قيادة الأزمات في عملية الاستعداد لإدارة الأزمة ضمن بيئة سياحية عالمية متغيرة ومتقلبة بشكل متزايد ضمن سياق او في ظل أزمة احتجاجات حزب "القمصان الحمراء" في تايلاند عام 2010.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو الخروج بنظرية موضوعية وثابتة تشرح عمليات التأثير الاجتماعي المقرونة بالاستعدادية للأزمة.

تم استخدام فندق متعدد الوحدات في تايلاند كحالة للدراسة ضمن سياق هذا البحث.

تم اختيار تصميم نظرية كمنهجية لهذا البحث باعتبارها الأكثر ملاءمة ومتانة من أجل استنباط النظرية المنشودة من هذه الدراسة. القضايا المتعلقة بإدارة الأزمات وقيادة الأزمات ضمن سياق هذا البحث أثرت بشكل كبير في عملية اختيار منهجية البحث المذكورة آنفاً.

مصدر البيانات الأساسي في هذه الدراسة هو "المقابلات شخصية المعمقة والمطولة"، لكن تم أيضاً اتباع مصادر بيانات ثانوية أخرى من أجل تعزيز مخرجات ونتائج الدراسة، بما في ذلك تقارير الشركة، والمراسلات، والمقابلات التلفزيونية، وأيضاً الاستبانة عن طريق.

#### 4. دراسة (Dominic , and Others, 2011) بعنوان:

##### **Crisis Management- What Is It And How Is It Delivered?**

هدفت الدراسة إلى تعريف الأزمة وطبيعتها وخصائصها، ومعرفة ما إذا كانت إدارة الأزمات من الأفضل تعريفها بأنها عملية أو قدرة، وكذلك التعرف على طرق لاتصال أثناء الأزمات، وطبقت الدراسة على موظفي شركة (BCI) البريطانية وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة في حال حدوثها ومدى مرونة المؤسسة في تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً وفي الوقت الذي تكون في المعلومات متفرقة ووضع المنظمة يكون في خطر.

#### 5. دراسة (Unlu, and Others, 2010)، بعنوان:

##### **Disaster and Crisis Management in turkey: a Need for a Unified Crisis Management System.**

هدفت إلى توضيح مدى تطور أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد لدى النظام التركي مشكلة كبيرة في التنسيق حيث لا توجد آلية واضحة للتعاون والتنسيق بين المؤسسات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث، مما يسبب ازدواجية في النظام وبناء عليه فإن الخطط والاجراءات تفشل في حالة التنفيذ. وأن الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها وذلك في مرحلتي (الاستجابة واستعادة النشاط)، وعدو موجود الدعم السياسي والامكانات والموارد في تفعيل نظام لإدارة الأزمات، وعدم الاستفادة من التجارب السابقة لأزمات وكوارث حصلت في أوقات سابقة. وعدم كفاية القدرة التنظيمية في بعض المقاطعات التركية، مما يصعب نقل الموارد والامكانات إليها من مقاطعة أخرى. واكتشف البحث بأن اتخاذ القرار يكون بيد رئيس مركز إدارة الأزمات، ومع ذلك لا يملك السلطة في توفير الامكانيات التقنية والمادية في حال حصول الأزمة. وتجاهل المنظمات الأهلية وغير الحكومية وعدم إدراجها ضمن خطط الطوارئ وخاصة في الإنقاذ وفرق البحث.

6. دراسة (Choi , and Others, 2010)، بعنوان:

### **How DO Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمات التي تحدث داخل فرق العمل التنظيمية وكيفية إدارة تلك الأزمات في عدد من قطاعات الشركات الكورية (تجارية، صناعية)، وفي بيئات ذات قدرة تنافسية عالية، وأظهرت الدراسة أن أزمات فرق العمل التنظيمية تمثلت في أزمات تنظيمية، إنسانية سببها عوامل داخل المنظمة، وأخرى خارج المنظمة، وأزمات اقتصادية وتكنولوجية سببها عوامل خارج المنظمة، وأن إدارة تلك الأزمات تتمثل في التخطيط الجيد لمثل تلك الأزمات وسيادة نمط القيادة التشاركية داخل فرق العمل التنظيمية، والتصميم نظام فعال للاتصال في الأزمات.

#### **4.6.2 التعليق على الدراسات السابقة:**

لقد هدفت الباحثة من وراء استعراض الدراسات السابقة إلى تبيان أهم الآراء ووجهات النظر التي تناولتها الدراسات السابقة المحلية والعربية، حول موضوعات ذات العلاقة بالدراسة: نموذج ماكنزي - الإدارة - الأزمات - المرونة الاستراتيجية، ودورها في تطوير أداء المنظمات في إدارة الأزمات، وغيرها من المواضيع التي ساعدت الباحثة في زيادة فهم وتوضيح الصورة فيما يتعلق بأبعاد نموذج ماكنزي ودوره في زيادة فرص تحسين إدارة الأزمات.

#### **وقامت الباحثة بتلخيص أهم ملاحظتها في النقاط التالية:**

أ. تشابهت جميع الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من حيث المنهجية، حيث استخدمت أغلبها المنهج التحليلي الوصفي سواء باستخدام أداة الاستبانة أو الاستبانة والمقابلة معاً، ما عدا دراسة (بلبشير، 2015) التي اتبعت المنهج الموجبي، ودراسة (Gökdeniz, 2017) التي استخدمت منهج التحليل الشبكي، ودراسة (Stepanyan, 2017) التي اتبعت المنهج التجريبي، ودراسة (Cronin, 2015) التي اتبعت نهج تصميم النظرية، ودراسة (المغير، العطار، الباشا، 2018) التي اقتصر ادواته الدراسية على المقابلات الشخصية، ودراسة (Perveen, Habib, 2017) التي اتبعت النهج النوعي.

ب. من النتائج التي توصلت إليها دراسة (داوود، 2018) أن نموذج ماكنزي كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات هي (الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، الهيكلية، المهارات، القيم)، ذات تأثير كبير على إدارة الأزمات.

ت. . أشارت نتائج دراسة (الغالبى، حوشان، 2018) أن نموذج ماكنزي S7 أسهم في تحديد أهم نقاط الضعف التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية وأبرزت دور النموذج في معالجة مواطن الضعف من خلال العلاقة التكاملية والتآزر للعوامل الإدارية والتنظيمية المكونة له.

ث. من الدراسات التي أكدت على أن لنماذج التشخيص التنظيمي دور وأهمية تكمن أساساً في تمكين المسؤولين من إعداد الاستراتيجية، حيث تعتبر وسائل فعالة داخل المؤسسة تتيح للمسؤولين بصفة خاصة والعمال بصفة عامة ترجمة البيانات المتحصل عليها إلى معلومات هامة تساهم في إعداد استراتيجية ناجحة تضمن لها النمو والتطور، دراسة (بلبشير، 2015).

ج. من الدراسات التي توصلت إلى أحد أسباب ضمان نجاح أعمال أي مؤسسة (ريميدي، العيداني 2017)، هو تطبيق نموذج ماكنزي، الذي أوضح أنه يهتم بتحديد طبيعة الهياكل التنظيمية المفضل اعتمادها وبيان أسس اختيار الاستراتيجيات وأنماط الإدارة والإجراءات والأنظمة الواجب الأخذ بها، ونطاق مشاركة الأفراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وهذا ما أكدته دراسة (MARU, 2015)، التي خلصت نتائجها إلى ان نموذج ماكنزي S7 هو أداة ناجعة لتحقيق رؤية المؤسسة، وبالتالي رسم الطريق لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح من خلال مواءمة عناصرها الداخلية لتحقيق أهدافها المنشودة.

ح. كان هناك توافق في عدد من الدراسات على تأثير التحليل والمسح البيئي والتخطيط الاستراتيجي على إدارة أفضل للأزمات، فقد خلصت دراسة (مهاوي، 2016)، إلى أن عمليات مسح البيئة الداخلية والخارجية يعطي مؤشرات احتمال حدوث أزمة فيساعد ذلك على أخذ قرارات الصحيحة قبل حدوثها مما يؤدي إلى احتوائها قبل تفاقمها، وافقه على ذلك دراسة ( Choi, and Others, 2010) التي أوضحت أن إدارة الأزمات تتمثل في التخطيط الجيد لمثل تلك الأزمات.

خ. ومن الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة وإدارة الأزمات والكوارث هي دراسة (المغير، العطار، الباشا، 2018)، وأكدت دراسة (Choi, , and Others, 2010)، التي خلصت نتائجها إلى أن سيادة نمط القيادة التشاركية داخل فرق العمل التنظيمية، وتصميم نظام فعال للاتصال في الأزمات يقلل من حدة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات.

د. من الدراسات التي بينت الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية داخل المنظمات، دراسة (حماد، علي 2017)، التي أوضحت أن توظيف متغير المرونة الاستراتيجية سيسهم بمزيد من التغييرات الايجابية في صحة المنظمة، وافقه (بهادلي، 2017) بأن للمرونة الاستراتيجي دور مهم بكافة أبعادها في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي.

ذ. كان هناك توافق بين عدد من الدراسات حول العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ففي دراسة (Arnold, , and Others,, 2011) أوضحت أن إدارة الأزمات في المؤسسة كنهج إدارة

استراتيجي واسع النطاق يعزز من المرونة الاستراتيجية والتنظيمية، ودراسة ( Ahmad, , and Others, 2016) وجدت أن هناك علاقة مهمة بين المرونة الاستراتيجية وأداء العمليات والقدرة على مواجهة الأزمات، ووافقت دراسة (Dominic, and Others, 2011) على أن إدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة في حال حدوثها ومدى مرونة المؤسسة في تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً وفي الوقت الذي تكون في المعلومات متفرقة ووضع المنظمة يكون في خطر.

وسيتم استعراض التحليل الوصفي من خلال درجة الموافقة على كل مجال من مجالات الدراسة في كل دراسة من الدراسات السابقة كما هي موضحة بالجدول التالية حسب موضوعات الدراسة.

جدول (17.2): يوضح نتائج للدراسات الفلسطينية والعربية السابقة التي تناولت أبعاد نموذج ماكنزي

#	الدراسة السابقة	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	الموظفون	نمط القيادة	القيم التنظيمية	الأنظمة	المهارات
1.	دراسة (داوود، 2018)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط
2.	دراسة (الغالي، حوشان، 2018)	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
3.	دراسة (الديرأوي، 2017)	مرتفع	-	-	-	-	-	-
4.	دراسة (رميدي، العيداني، 2017)	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع
5.	دراسة (إسماعيل، 2017)	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
6.	دراسة (تويج، 2017)	ضعيف	-	-	-	-	-	-
7.	دراسة (عصاد، 2017)	-	-	-	-	متوسط	-	-
8.	دراسة (قويدر، 2017)	-	-	-	-	-	-	مرتفع
9.	دراسة (أمين وختة، 2016)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط
10.	دراسة (مظفر، 2016)	متوسط	-	-	مرتفع	-	-	-
11.	دراسة (الأيوبي، 2016)	-	متوسط	-	مرتفع	-	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (18.2): يوضح نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية

#	الدراسة السابقة	درجة الموافقة
-1	دراسة (الطهراوي، 2019)	مرتفعة
-2	دراسة (أبو ليلي، الشوابكة، 2017)	مرتفعة
-3	دراسة (حمادي، علي، 2017)	مرتفعة
-4	دراسة (عابد، 2016)	مرتفعة جداً
-5	دراسة (Ahmad, and other, 2016)	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (19.2): يوضح نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

#	الدراسة السابقة	درجة الموافقة
-1	دراسة (داوود، 2018)	مرتفعة
-2	دراسة (عبد العال، 2017)	متوسطة
-3	دراسة (صويص، عابدين 2017)	متوسطة
-4	دراسة (جعفر، 2017)	مرتفعة
-5	دراسة (الخشري، 2017)	متوسطة
-6	دراسة (العجمي، 2017)	مرتفعة
-7	دراسة (أبو حجر، 2016)	مرتفعة
-8	دراسة (مهاوي، 2016)	مرتفعة
-9	دراسة (الشويكي، وآخرون، 2016)	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 5.6.2 تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تهدف هذه الفقرة إلى محاولة إبراز وتحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

جدول (20.2) : تحديد الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما يميز الدراسة الحالية
<p>تناولت غالبية الدراسات السابقة أبعاد نموذج ماكنزي مجتمعة أو منفردة، ومنهم من تناول أثره في إدارة الأزمات.</p> <p>تناولت الدراسات السابقة أثر ودور أبعاد نموذج ماكنزي مجتمعه أو منفردة في (إدارة الأزمات - إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية - رفع من أداء البنوك - جودة لخدمة - تعزيز التضمين الوظيفي - تحسين بيئة المنظمة - إعداد استراتيجية المؤسسة - تحديد القيود المفروضة على إدارة مكافحة العدوى - التقييم الاستراتيجي - كشف مشاكل التدريب التنظيمي - تحليل الهيكل التنظيمي - وأخيراً بتوظيفه في عملية تنفيذ الاستراتيجية).</p> <p>تنوعت الدراسات السابقة في تناول مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من تناولها حسب مراحل ثلاث أو أربع مراحل أو خمسة مراحل.</p> <p>بينت الدراسات السابقة أثر أبعاد نموذج ماكنزي على إدارة الأزمات.</p> <p>أوصت الدراسات السابقة بضرورة اتباع المنهج العلمي في عملية إدارة الأزمات.</p>	<p><b>الفجوة النظرية، (المعرفية):</b></p> <p>قلة الدراسات التي تناولت دور نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات عربياً ومحلياً باستثناء دراسة (داود، 2018) والتي كانت في بيئة عمل مختلفة، وتناولت الأبعاد بصورة مختلفة تماماً عن الراسة الحالية.</p> <p>عدم وجود دراسات وذلك - على حد علم الباحثة- جمعت بين موضوعات الدراسة الثلاث أبعاد نموذج ماكنزي ، والمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على المستوى العربي بشكل عام والمستوى الفلسطيني بشكل خاص.</p> <p>لم تتناول الدراسات السابقة الاختلافات في تصنيف نموذج ماكنزي من قبل الكتاب والباحثين، والتي وضحت خلال هذه الدراسة.</p> <p><b>الفجوة المكانية:</b></p> <p>عدم وجود دراسات فلسطينية أو عربية - على حد علم الباحثة - قدمت آلية تطبيقية لتطوير أداء ادارة الأزمات في القطاع الصحي من خلال تطبيق نموذج يتم تطبيقه خلال جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية.</p>	<p>الدراسة الحالية تتميز بشمولها عدة متغيرات وأبعاد في آن واحد لم يُجمع بينها في أي من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية.</p> <p>تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات (المتغير المستقل: أبعاد نموذج ماكنزي - المتغير التابع: إدارة الأزمات - المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية)، حيث قامت الدراسة الحالية بقياس أثر أبعاد نموذج ماكنزي على إدارة الأزمات، في وجود المرونة الاستراتيجية و بسيطاً.</p> <p>تطبيق هذه الدراسة على القطاع الصحي المتمثلة في وزارة الصحة وتناول الأزمات الخاصة بالقطاع الصحي.</p>

## خلاصة الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة، فلقد تم تقسيم هذا الفصل إلى 6 مباحث رئيسة (نموذج ماكنزي ، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، العلاقة بين المتغيرات، وزارة الصحة ودورها في إدارة الأزمات والكوارث - الدراسات السابقة)، وعملت الباحثة على تقديم كل مبحث على حدة، أظهرت من خلاله التدرج التفصيلي لكل محور مبينة أهم التعريفات والمعلومات، كذلك الخصائص والخلفيات العلمية مدعمةً ربطها مع متغيرات الدراسة، وفيه استندت الباحثة على مجموعة من أهم المراجع والأدبيات العربية وبعض الدراسات الاجنبية ذات العلاقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز 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.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني(2006)، المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، بوصفهم أصحاب دور هام في صناعة واتخاذ القرارات، ومسؤولين بشكل مباشر عن تحقيق الأهداف ووضع الخطط التنفيذية وإدارة الأزمات، وقد تم اختيارهم من رئيس قسم إلى وكيل وزارة والبالغ عددهم (852) موظف، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفية (الفئة):

جدول (1.3) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفية (الفئة)

المجموع	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام	وكيل وزارة مساعد	وكيل وزارة	الفئة
852	665	153	14	17	2	1	العدد

(المصدر: دائرة الإدارة العامة للشؤون الإدارية/ وزارة الصحة، 2018)

### 4.3 عينة الدراسة

أ. **العينة التجريبية:** تكوّنت عينة الدراسة التجريبية من 40 موظف، بغرض قياس صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي للدراسة.

ب. **العينة الفعلية:** قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي، وتستخدم عندما يكون مجتمع الدراسة غير متجانس في الخصائص والصفات و مقسم إلى مجموعات بحيث تتشابه أفراد كل مجموعة بالصفات (تكون متجانسة)، فتسمى كل مجموعة بالطبقة (طبية، (2008).

حيث تم توزيع 420 استبانة على مجتمع الدراسة، لضمان استرداد الحجم الأمثل للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وتم استرداد 267 استبانة. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

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

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

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

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 852$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 852}{852 + 384 - 1} \cong 265$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 265 موظف على الأقل.

### 4.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة تقيس أثر أبعاد نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي في إدارة الأزمات بوجود المرونة الاستراتيجية وسيطاً، حيث تتكون من أربع أقسام رئيسة هي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات في مجال إدارة الأزمات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن أبعاد نموذج ماكنزي، ويتكون من 37 فقرة، موزع على 7 مجالات وهي:

**المجال الأول:** الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثاني:** الهيكل التنظيمي، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثالث:** القيم التنظيمية المشتركة، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الرابع:** الموظفون/ الهيئة الإدارية، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال الخامس:** المهارات، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال السادس:** النمط والأسلوب القيادي، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال السابع:** أنظمة العمل، ويتكون من (5) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن المرونة الاستراتيجية، ويتكون من (10) فقرات.

**القسم الرابع:** وهو عبارة عن إدارة الأزمات، ويتكون من (21) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2.3):

جدول (2.3) : يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

### 5.3 خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " أثر أبعاد ماكنزي Mckinsey s7 في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية وسيطا: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الإسراء - كلية فلسطين التقنية )، وأيضاً لمدراء في وزارة الصحة، ومكتب التحليل الإحصائي.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (4).

### 6.3 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"، (الرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1.6.3 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصصين في المجال الأكاديمي والمجال المهني بوزارة الصحة، بالإضافة إلى

التحليل الإحصائي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (5)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4).

### 2.6.3 صدق المقياس:

#### 1.2.6.3 الاتساق الداخلي Internal Validity

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.

#### - الاتساق الداخلي لـ " أبعاد نموذج ماكنزي "

جدول (3.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاستراتيجية "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك الوزارة رؤية تعطي إجابات واضحة عن اتجاه الوزارة الحالي.	.871*	0.000
2.	يوجد لدى الوزارة رسالة واضحة تعكس أهدافها بدقة.	.871*	0.000
3.	يوجد لدى الوزارة أهداف استراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها.	.843*	0.000
4.	تحلل الوزارة بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف: والتي تشمل (قوة العمل المؤهلة - الموارد التنظيمية - الأجهزة والمعدات - تكلفة الخدمات المقدمة - الموارد المالية) لوضع الاستراتيجيات الملائمة لها.	.753*	0.000
5.	تحلل الوزارة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتحديات: وتشمل (الاستقرار السياسي - الوضع الاقتصادي - مواكبة التطور التكنولوجي)، لوضع الاستراتيجيات والخطط الأنسب مع معطيات كل منها.	.825*	0.000

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

يوضح جدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي- مجال " الهيكل التنظيمي "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع خطط واستراتيجيات الوزارة.	.903*	0.000
2.	يسمح الهيكل التنظيمي بانسياب المعلومات والقرارات بين كافة إدارات وأقسام الوزارة.	.847*	0.000
3.	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل الوزارة.	.833*	0.000
4.	جميع الأقسام والوحدات الموضحة بالهيكل التنظيمي للوزارة مفعلة بقوة مثل (وحدة إدارة الأزمات).	.837*	0.000
5.	يتم تحديث الهياكل التنظيمية للوزارة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة.	.838*	0.000

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

يوضح جدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيم التنظيمية المشتركة "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين الإدارة والموظفين.	.837*	0.000
2.	يوجد التزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة.	.946*	0.000
3.	تجتمع الإدارة العليا في الوزارة مع الموظفين عند التعرض للأزمات.	.763*	0.000
4.	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الموظفين.	.882*	0.000
5.	تعد قيم الوزارة مرجعاً لتصرفات الموظفين ودستوراً أخلاقياً يسترشد به.	.903*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم المشتركة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الموظفين/ الهيئة الإدارية"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستند الوزارة إلى أنظمة معلومات إدارية فعالة متكاملة تُعنى بكافة مهام وأنشطة الموارد البشرية في الوزارة (تحليل وظيفي، تخطيط احتياجات، استقطاب واختيار وتعيين، تقييم أداء، وتدريب...الخ) .	.885*	0.000
2.	يتناسب العدد الحالي من الموظفين مع المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة.	.803*	0.000
3.	يقوم مدرء الموارد البشرية في الوزارة بالتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي.	.882*	0.000
4.	يوجد ربط بين المكافآت والترقيات وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة.	.877*	0.000
5.	تتكيف إدارة الموارد البشرية مع الظروف المتغيرة والطارئة.	.786*	0.000
6.	يشارك الموظفون في وضع مقترحات تطويرية للعمل وحل المشكلات.	.836*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموظفين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المهارات"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة لاكتساب المهارات اللازمة للوظيفة.	.785*	0.000
2.	هناك تنوع في المهارات بالوحدات التنظيمية المختلفة.	.821*	0.000
3.	تمتلك الإدارة العليا التفكير الإبداعي السليم في التعامل مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بالوزارة.	.769*	0.000
4.	يتمتع الموظفون بمهارات العمل تحت الضغط، وفي أوقات الأزمات والطوارئ.	.773*	0.000
5.	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في بيئة العمل المتغيرة.	.699*	0.000
6.	يملك الموظفون مهارة الاتصال والتواصل الانساني مع الآخرين.	.774*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نمط وأسلوب القيادة "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتمتع المديرون بالرغبة في منح الآخرين الصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم.	.802*	0.000
2.	يعتمد المديرون أسلوب الرقابة على جميع مراحل العمل بالوزارة وليس على النتائج النهائية فقط.	.901*	0.000
3.	يستخدم المديرون أسلوب (الثواب والعقاب) مع الموظفين وفقاً لمدى التزامهم بسياسة الوزارة وقوانينها ولوائحها الداخلية.	.846*	0.000
4.	يفسح المديرون المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل بالوزارة وطرح الأفكار الجديدة والإبداعية.	.917*	0.000
5.	يعزز المديرون لدى الموظفين مبدأ الالتزام والانتماء داخل الوزارة.	.896*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط الإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.3) : يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " أنظمة العمل "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى الوزارة أنظمة عمل تساعد في استثمار مواردها المتاحة بشكل أفضل.	.890*	0.000
2.	تعتمد الوزارة على نظام معلومات يسمح بتدفق المعلومات واتاحتها لكافة الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة لأتمت العمليات الروتينية، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات المناسبة.	.850*	0.000
3.	تسعى الوزارة للاستفادة من عمليات التقييم والتغذية الراجعة، لإدخال تحسينات على أنظمة وإجراءات العمل المتبعة في الوزارة.	.867*	0.000
4.	يلتزم الموظفون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة.	.736*	0.000
5.	تخضع كافة أنظمة وإجراءات عمل الوزارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر (الوقت - التكلفة - الجودة).	.877*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أنظمة العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لـ "المرونة الاستراتيجية"

جدول (10.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المرونة الاستراتيجية"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الوزارة بإعادة صياغة وتعديل استراتيجياتها وأهدافها حسب التغيرات البيئية المستجدة بكفاءة.	.853*	0.000
2.	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة اتجاه التطورات، بما يسمح في زيادة سرعة الأداء.	.857*	0.000
3.	تستطيع الوزارة إعادة توظيف مواردها المتاحة ( بشرية، تكنولوجية، مالية .. الخ)، في مجالات أخرى لمواجهة التحديات التي تتعرض لها.	.773*	0.000
4.	تستجيب وزارة الصحة لاحتياجات الموظفين المتجددة في ظل التحديات التي تتعرض لها، من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب.	.791*	0.000
5.	يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	.621*	0.000
6.	تتسم القيم التنظيمية الحالية بالمرونة العالية للتعامل مع أي ظروف عمل جديدة.	.759*	0.000
7.	تمتلك الوزارة قدرة عالية على تعديل أنظمة العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية التي تحدث بشكل طارئ.	.861*	0.000
8.	تمتلك الوزارة القدرة على تلبية متطلبات الجمهور في الوقت المناسب.	.824*	0.000
9.	تقوم الوزارة بإكساب الموظفين مهارات متنوعة للاستجابة للمتطلبات العمل المستجدة/ المتغيرة.	.823*	0.000
10	تمتلك الوزارة المرونة المالية الكافية في عملية ترشيد التكاليف استجابة لأي تغيرات بيئية قد تحدث.	.633*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المرونة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## - الاتساق الداخلي لـ "إدارة الأزمات"

جدول (11.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " إدارة الأزمات "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.	.680*	0.000
2.	تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.	.860*	0.000
3.	تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	.866*	0.000
4.	تهتم الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.	.813*	0.000
5.	تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	.808*	0.000
6.	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات (البشرية، المادية، التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة.	.711*	0.000
7.	تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	.812*	0.000
8.	تنفذ الوزارة باستمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	.812*	0.000
9.	تضع الوزارة استراتيجيات بديلة مناسبة في حالة الأزمات والطوارئ.	.722*	0.000
10.	تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.	.855*	0.000
11.	تستخدم الوزارة كافة الموارد المتاحة (المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.	.741*	0.000
12.	تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	.606*	0.000
13.	تتعامل الوزارة مع الازمة وفق سلم الاولويات والاهمية.	.828*	0.000
14.	تسارع الوزارة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.	.753*	0.000
15.	تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	.886*	0.000
16.	تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	.750*	0.000
17.	تقوم الوزارة بحملات إعلاميه واسعة تستهدف كافة الأطراف لتوضيح مدى استجابة الوزارة وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	.739*	0.000
18.	تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.	.785*	0.000
19.	تقوم الوزارة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	.835*	0.000
20.	تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وأن وعدتهم بها أثناء حدوث الأزمة.	.828*	0.000
21.	تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	.796*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### 2.2.6.3 Structure Validity الصدق البنائي

يعتبر 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.

جدول (12.3) : يوضح نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.855*	الاستراتيجية.
0.000	.948*	الهيكل التنظيمي.
0.000	.944*	القيم المشتركة.
0.000	.929*	الموظفون.
0.000	.903*	المهارات.
0.000	.907*	نمط الإدارة.
0.000	.948*	أنظمة العمل.
0.000	.991*	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.000	.952*	المرونة الاستراتيجية.
0.000	.962*	إدارة الأزمات.

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

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

### 3.6.3 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا 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 (الجرجاوي، 2010).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13.3).

جدول (13.3) : يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.886	5	الاستراتيجية.
0.903	5	الهيكل التنظيمي.
0.915	5	القيم المشتركة.
0.919	6	الموظفون.
0.861	6	المهارات.
0.921	5	نمط الإدارة.
0.899	5	أنظمة العمل.
0.981	37	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.920	10	المرونة الاستراتيجية.
0.969	21	إدارة الأزمات.
0.988	68	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.861، 0.981)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.988)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### 4.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14.3).

جدول (14.3) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستراتيجية.	0.543	0.930
الهيكل التنظيمي.	0.537	0.935
القيم المشتركة.	0.685	0.737
الموظفون.	0.965	0.310
المهارات.	0.576	0.895
نمط الإدارة.	0.499	0.964
أنظمة العمل.	0.666	0.766
أبعاد نموذج ماكنزي.	0.538	0.934
المرونة الاستراتيجية.	0.653	0.787
إدارة الأزمات.	0.728	0.664
جميع مجالات الاستبانة.	0.581	0.889

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### 5.6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression- Model).
8. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
9. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
10. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

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 فقط على البيانات الشخصية للمستجيبين ، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

##### 1.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (1.4) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
84.6	226	ذكر
15.4	41	أنثى
100.0	267	المجموع

يتضح من جدول (1.4) أن ما نسبته 84.6% من عينة الدراسة ذكور، بينما 15.4% إناث. وهي نسبة ضعيفة لإناث مقابل الذكور، ولكن هذه النسبة تعبر عن واقع حقيقي داخل أروقة وزارة الصحة، فوفق (إحصائية المهنة لوزارة الصحة الصادر عن الإدارة العامة للشؤون الإدارية - محافظات الجنوب عام 2017، حيث يتضح أن هناك فجوة بين نسبة العاملين الذكور إلى العاملات الإناث لصالح الذكور، مما انعكس مباشرة على النسبة الممثلة للإناث في الوظائف الإشرافية العاملة في الوزارة.

#### 2.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (2.4) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	2	0.7
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	74	27.7
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	114	42.7
50 سنة فأكثر	77	28.8
المجموع	267	100.0

يتضح من جدول (2.4) أن ما نسبته 0.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 27.7% تتراوح أعمارهم 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 42.7% تتراوح أعمارهم 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما 28.8% أعمارهم 50 سنة فأكثر. وتأتي نسبة المستجيبين الأعلى هي (40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، وذلك بسبب مجتمع الدراسة الذي استهدفه البحث والذي ركز على الوظائف الإدارية العليا، والتي لا بد أن يكون لديها خبرات تعتمد على عدد من سنوات العمل التي تضمن الترقى والنقدم في السلم الوظيفي لتصل لتلك الدرجات الإدارية العليا.

#### 3.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3.4) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
وكيل وزارة مساعد	1	0.4
مدير عام/ نائب	11	4.1
مدير وحدة/ نائب	8	3.0
مدير دائرة/ نائب	92	34.4
رئيس قسم	155	58.1
المجموع	267	100.0

يتضح من جدول (3.4) أن ما نسبته 0.4% مساهم الوظيفي وكيل وزارة مساعد، وما نسبته 4.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام/نائب، 3.0% مساهم الوظيفي مدير وحدة/نائب، 34.5% مساهم الوظيفي مدير دائرة/نائب، 58.1% مساهم الوظيفي رئيس قسم، وترى الباحثة إنها نسبة جيدة وممثلة لكل مسمى وظيفي بمجتمع الدراسة، ويتناسب مع طبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد لدى الوزارة.

#### 4.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي:

جدول (4.4) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي
3.0	8	أقل من 5 سنوات
9.7	26	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
36.3	97	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
50.9	136	من 15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 3.0% من عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم في مجال عملهم الحالي أقل من 5 سنوات، 9.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 36.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما 50.9% سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر، وترى الباحثة أن النسبة الأكبر للمبحوثين تقع ضمن (15 سنة فأكثر)، هي نتيجة منطقية وفق مجتمع الدراسة الذي استهدفه البحث، حيث الدرجات الوظيفية العليا تصل لهذه المناصب بعد مرورهم بسنوات من الخدمة.

#### 5.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.4) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10.5	28	دكتوراه
37.5	100	ماجستير
48.3	129	بكالوريوس
3.0	8	دبلوم متوسط
0.7	2	غير ذلك
<b>100.0</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 10.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 37.5% مؤهلهم العلمي ماجستير، 48.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 3.0% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما 0.7% مؤهلهم العلمي غير ذلك. وتفسر الباحثة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، و اهتمام وسعي كافة طبقات المجتمع الفلسطيني لا سيما الموظفين منهم نحو التقدم العلمي والمهني لا سيما في مجالي الصحة والإدارة.
- ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس يعود إلى شروط ومتطلبات العمل الإداري في الوظائف الإشرافية والتي تتطلب حصول المرشح على درجة البكالوريوس كحد أدنى.
- وجود عدد قليل جدا من حملة الدبلوم المتوسط تعود إلى سنوات خبرة طويلة يمتلكها هؤلاء الموظفين في العمل، إضافة إلى أن توليهم المواقع الإدارية غالباً ما ترتبط بمواقع فنية وخدمات بعيداً عن المجالات الإدارية والصحية الهامة إلى حد كبير.

#### 6.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات في مجال إدارة الأزمات:

جدول (6.4) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدورات في مجال إدارة الأزمات

النسبة المئوية %	العدد	الدورات في مجال إدارة الأزمات
31.1	83	لا يوجد
31.1	83	أقل من 2
25.5	68	من 2- 4
4.5	12	من 4- 6
7.9	21	أكثر من 6
<b>100.0</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول السابق أن ما نسبته 31.1% من عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورات في مجال إدارة الأزمات، 31.1% حصلوا على أقل من 2 دورات في مجال إدارة الأزمات، 25.5% حصلوا على دورات من 2- 4 دورات، 4.5% حصلوا على دورات من 4- 6 دورات، بينما 7.9% حصلوا على أكثر من 6 دورات. وبذلك نجد نسبة جيدة من عينة الدراسة لديهم دورات في إدارة الأزمات، والتي بلغت 69.00%، وهذا يدل على: وجود اهتمام لدى الإدارة العليا بضرورة تعزيز المهارات والمعارف لدى العاملين في مجال إدارة الأزمات خاصة في ظل الأزمات المتلاحقة التي تتعرض لها الوزارة على كافة المستويات.

### 3.4 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 (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)K وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Ozen and Others, 2012) :

جدول (7.4) : يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
غير موافق بدرجة كبيرة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
غير موافق بدرجة كبيرة	من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
موافق بدرجة متوسطة	من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
موافق بدرجة كبيرة	من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
موافق بدرجة كبيرة جدا	من 84% - 100%	من 4.20 - 5

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.

### 4.4 تحليل فقرات الاستبانة:

#### 1.4.4 تحليل فقرات " أبعاد نموذج ماكنزي":

#### 1.1.4.4 تحليل فقرات مجال " الاستراتيجية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك الوزارة رؤية تعطي إجابات واضحة عن اتجاه الوزارة الحالي.	3.37	0.81	67.49	3	متوسطة	7.60	0.000
2.	يوجد لدى الوزارة رسالة واضحة تعكس أهدافها بدقة.	3.51	0.89	70.19	2	كبيرة	9.31	0.000
3.	يوجد لدى الوزارة أهداف استراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها.	3.58	0.87	71.58	1	كبيرة	10.85	0.000
4.	تحلل الوزارة بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف: والتي تشمل (قوة العمل المؤهلة - الموارد التنظيمية - الأجهزة والمعدات - تكلفة الخدمات المقدمة - الموارد المالية) لوضع الاستراتيجيات الملائمة لها.	3.27	0.90	65.34	4	متوسطة	4.82	0.000
5.	تحلل الوزارة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتحديات: وتشمل (الاستقرار السياسي - الوضع الاقتصادي - مواكبة التطور التكنولوجي)، لوضع الاستراتيجيات والخطط الأنسب مع معطيات كل منها.	3.21	0.91	64.12	5	متوسطة	3.69	0.000
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.39</b>	<b>0.73</b>	<b>67.72</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>	<b>8.67</b>	<b>0.000</b>

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد لدى الوزارة أهداف استراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 71.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تستمد خطتها من الخطة الوطنية الفلسطينية، حيث تم تشكيل فريق وطني للتخطيط وإعداد الاستراتيجية الصحية الوطنية 2017-2022، يضم ممثلين عن المؤسسات والهيئات الحكومية والمنظمات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، ويتولى مسؤولية مراجعة وإقرار منهجية وخطة عمل التخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والمساندة في مراحل تحليل الوضع وتحديد الأولويات ومتابعة التنفيذ، بالإضافة إلى مراجعة وإقرار الاستراتيجية بصورتها النهائية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تحلل الوزارة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتحديات: وتشمل (الاستقرار السياسي - الوضع الاقتصادي - مواكبة التطور التكنولوجي)، لوضع الاستراتيجيات والخطط الأنسب مع معطيات كل منها " يساوي 3.21 أي أن الوزن النسبي 64.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة الترتيب الأخير للفقرة للبيئة المتغيرة وغير المستقرة لوزارة الصحة، والتي يسودها عدم التأكد في ظل ما يتعرض له قطاع غزة من حروب وحصار، وانقطاع للأمداد اللازمة لوزارة الصحة بشكل مستمر.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاستراتيجية " يساوي 3.39 أي أن الوزن النسبي 67.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** تعزو الباحثة تلك النسبة المتوسطة لمدى توافر الاستراتيجية إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه وزارة الصحة من تطبيق استراتيجيتها بشكل فعال وكامل، نتيجة لما تشهده الوزارة من أزمات متكررة تعرقل عمل الوزارة وتحقيقها لاستراتيجيتها الموضوعية. ونتيجة ضعف عمليات التحليل البيئي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية نتيجة لتعقد البيئة الخارجية بكافة مجالاتها السياسية والاقتصادية والثقافية من جانب، وضعف وقصور في توافر الموارد التنظيمية والبشرية داخل الوزارة، نتيجة لما يعانيه القطاع وكافة ومؤسساته من ضعف القدرات والخبرات نتيجة إما لهجرة الخبرات، أو شح وندرة في الموارد المتاحة المعلوماتية والبشرية والمادية والمالية المتوفرة لقطاع الصحة الفلسطيني.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (أمين، وبخته، 2016) حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، ولم تتفق هذه النتائج مع دراسة (الديراوي، 2017)، (الغالي، حوشان، 2018)، (حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر للاستراتيجية، كما ولم تتفق مع دراسة (تويج، 2017)، حيث جاءت نسبة موافقة المبحوثين حول توفر الاستراتيجية بدرجة موافقة غير كبيرة.

#### 2.1.4.4 تحليل فقرات مجال " الهيكل التنظيمي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

##### فقرات مجال " الهيكل التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع خطط واستراتيجيات الوزارة.	3.06	0.89	61.13	3	متوسطة	1.03	0.151
2.	يسمح الهيكل التنظيمي بانسياب المعلومات والقرارات بين كافة إدارات وأقسام الوزارة.	3.23	0.94	64.57	2	متوسطة	3.97	0.000
3.	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل الوزارة.	3.33	0.95	66.54	1	متوسطة	5.60	0.000
4.	جميع الأقسام والوحدات الموضحة بالهيكل التنظيمي للوزارة مفعلة بقوة مثل (وحدة إدارة الأزمات).	2.93	0.99	58.65	4	متوسطة	-1.12	0.133
5.	يتم تحديث الهياكل التنظيمية للوزارة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة.	2.93	0.99	58.50	5	متوسطة	-1.24	0.109
	جميع فقرات المجال معاً	3.09	0.77	61.85	-	متوسطة	1.97	0.025

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل الوزارة " يساوي 3.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 66.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** ترى الباحثة أن هذه النسبة تشير إلى وجود هيكلية تنظيمية لدى وزارة الصحة الفلسطينية، إلا أنه يشوبها بعض الإشكاليات والخلل والضعف في عدد من المواقع الإدارية التي تم تسكينها على الهيكلية لا سيما فيما يتعلق بحجم وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بتلك المواقع، حيث يوجد عدد من المسميات والوظائف الإشرافية دون تفعيل حقيقي لدورها الإشرافي والوظيفي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات، والقيام بعمليات توظيف غير مدروس، وإلى وجود بطالة مقنعة داخل وزارة الصحة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تحديث الهياكل التنظيمية للوزارة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة " يساوي 2.93 أي أن الوزن النسبي 58.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة الفقرة الأخيرة إلى عدم وجود فرصه كافية للتطور والتحديث للملائمة مع متطلبات البيئة الحديثة في ظل ما يعانيه القطاع الحكومي من أزمات مالية، والحصار الذي لا يسمح بالسفر لتطوير قدرات الكوادر البشرية والتي تنعكس على بيئة العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الهيكل التنظيمي " يساوي 3.09 أي أن الوزن النسبي 61.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** ترى الباحثة ذلك إلى :

- أن الهيكل التنظيمي الموضوع من قبل وزارة الصحة، هو هيكل تم وضعه في ظروف غاية في التعقيد على المستوى السياسي والمالي، وكذلك في ظل وجود حسابات وسياسات حكومية فئوية معينة، إضافة إلى وجود عدد من مسميات الإدارات والدوائر هي بالدرجة الأولى شكلية وغير مفعلة على أرض الواقع، مع ضرورة عدم اغفال وجود إدارات ودوائر وأقسام ضمن هيكلية الوزارة تعمل ليل نهار في خدمة المرضى والمواطنين بكافة فئاتهم المختلفة.

- عدم وضوح استراتيجية الوزارة وتوجهاتها نتيجة لضعف التحليل البيئي السليم للبيئة الداخلية وفقاً للنتائج الخاصة بحور الاستراتيجية، لا سيما أن الموارد التنظيمية والتي منها الهيكل التنظيمي جزء أصيل من البيئة الداخلية للوزارة، قد يكون انعكس سلبياً على بناء وتفعيل الهياكل التنظيمية داخل الوزارة.

لم تتفق هذه النتائج مع دراسة (الغالبى، حوشان، 2018)، التي أشارت إلى نسبة تطبيق مرتفعة للهيكل التنظيمي، بينما اتفقت مع دراسة (إسماعيل، 2017)، التي أشارت إلى تطبيق متوسط للهيكل التنظيمي، بينما أظهرت دراسة (Ravanfar, 2015)، إلى ان الهيكل التنظيمي لمجتمع الدراسة غير ملائم.

#### 3.1.4.4 تحليل فقرات مجال " القيم التنظيمية المشتركة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

##### فقرات مجال " القيم المشتركة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين الإدارة والموظفين.	3.22	0.94	64.30	3	متوسطة	3.73	0.000
2.	يوجد التزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة.	3.08	0.90	61.58	5	متوسطة	1.43	0.077
3.	تجتمع الإدارة العليا في الوزارة مع الموظفين عند التعرض للأزمات.	3.28	1.04	65.64	1	متوسطة	4.41	0.000
4.	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الموظفين.	3.22	0.91	64.30	3	متوسطة	3.83	0.000
5.	تعد قيم الوزارة مرجعاً لتصرفات الموظفين ودستوراً أخلاقياً يسترشد به.	3.23	0.94	64.60	2	متوسطة	3.97	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.21	0.78	64.11	-	متوسطة	4.29	0.000

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تجتمع الإدارة العليا في الوزارة مع الموظفين عند التعرض للأزمات " يساوي 3.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 65.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك إلى المركزية العالية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة وتفويض الصلاحيات والسلطات في الوزارة إضافة إلى أن وزارة الصحة حالها كحال المؤسسات الحكومية الأخرى من حيث وجود البيروقراطية العالية في تنفيذ الإجراءات وانجاز المهام دون وجود مشاركة حقيقية في الحد من تلك البيروقراطية أو حتى المشاركة الفعلية في عملية إدارة ومواجهة الأزمات المتتابة التي تعاني منه وزارة الصحة الفلسطينية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يوجد التزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة" يساوي 3.08 أي أن الوزن النسبي 61.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك نقص الكوادر والاعتمادات المالية لوزارة الصحة، بالإضافة إلى النقص في بعض الكوادر المؤهلة في المجالات الطبية والتمريضية، التي تساهم بشكل كبير في ضعف الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة، وهذا ما أكدته تقرير صادر عن هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية بالتعاون مع وزارة الصحة و(UNDP) إلى وجود ضعف في تمكين الرقابة الداخلية لدى وزارة الصحة الفلسطينية وغياب دورها الحقيقي في مراقبة ومساءلة الإدارات المختلفة عن اجراءات العمل (تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، 2018).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيم المشتركة " يساوي 3.21 أي أن الوزن النسبي 64.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** يتبين قبول العينة بدرجة متوسطة للثقافة التنظيمية التي تعمل بها الوزارة، وهذا يدل على وجود ضعف في اهتمام الإدارة العليا بالقيم التنظيمية بشكل كافي، والذي بالتالي ينعكس على أداء المنظمة، وتتمثل أهم نقاط الخلل والضعف بالشكل التالي:

1. . ضعف في ترسيخ القيم التعاون بين العاملين ضمن فريق عمل واحد متكامل من جانب وضعف التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين والادارة لا سيما في الجوانب الإدارية منها.

2. ضعف الاتصالات والتواصل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى

3. ضعف الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة، منها على سبيل المثال عدم الإفصاح في حالات كثيرة عن التكلفة التقديرية للسلع والخدمات المستهدفة، (تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، 2018).

4. على الرغم من وجود مدونة سلوك أخلاقي يوضح القيم والأسس السليمة للعمل في المال الصحي إلا أنه لم يتم إجراء تدريب شامل في الوزارة لترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية في قطاع الصحة الفلسطيني لا سيما وزارة الصحة الفلسطينية (تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، 2018).

وقد وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2017) التي أشارت إلى تطبيق متوسط للقيم المشتركة، ولم تتفق هذه النتائج مع دراسة (عصاد، 2017)، حيث حصل متغير القيم التنظيمية على وسط حسابي عام بلغ (3.51) وهو أعلى من الوسط الفرضي بنسبة (70.12%)، (داوود، 2018)، التي أشارت إلى نسبة تطبيق مرتفعة للقيم المشتركة.

#### 4.1.4.4 تحليل فقرات مجال " الموظفين الهيئة الإدارية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الموظفون"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تستند الوزارة إلى أنظمة معلومات إدارية فعالة متكاملة تُعنى بكافة مهام وأنشطة الموارد البشرية في الوزارة (تحليل وظيفي، تخطيط احتياجات، استقطاب واختيار وتعيين، تقييم أداء، وتدريب...الخ).	3.24	0.88	64.74	1	متوسطة	4.40	0.000
2	يتناسب العدد الحالي من الموظفين مع المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة.	2.82	0.94	56.47	4	متوسطة	-3.08	0.001
3	يقوم مدراء الموارد البشرية في الوزارة بالتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي.	2.74	0.98	54.89	5	متوسطة	-4.27	0.000
4	يوجد ربط بين المكافآت والترقيات وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة.	2.27	1.08	45.43	6	غير موافق بدرجة كبيرة	-11.00	0.000
5	تتكيف إدارة الموارد البشرية مع الظروف المتغيرة والطارئة.	2.93	0.84	58.65	2	متوسطة	-1.31	0.095
6	يشارك الموظفون في وضع مقترحات تطويرية للعمل وحل المشكلات.	2.84	0.97	56.81	3	متوسطة	-2.68	0.004
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>2.81</b>	<b>0.73</b>	<b>56.18</b>		<b>متوسطة</b>	<b>-4.30</b>	<b>0.000</b>

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " تستند الوزارة إلى أنظمة معلومات إدارية فعالة متكاملة تُعنى بكافة مهام وأنشطة الموارد البشرية في الوزارة (تحليل وظيفي، تخطيط احتياجات، استقطاب واختيار وتعيين، تقييم أداء، وتدريب...الخ) " يساوي 3.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 64.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك اما لعدم وجود قاعدة بيانات مفعلة تعطي بيانات كاملة حول الموظفين بوزارة الصحة، او بشعور المستقصيين بعدم جدوى وجدية عمليات وأنشطة ادارة الموارد البشرية المتبعة من تحليل للعمل واختيار وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب ، إضافة إلى وجو خلل في عملية تقييم الأداء والنماذج والطرق المتبعة فيها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد ربط بين المكافآت والترقيات وكفاءة أداء الموظفون في الوزارة " يساوي 2.27 أي أن الوزن النسبي 45.43%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** وتعزو الباحثة الفقرة الأخيرة إلى الانقسام السياسي، وما تسببه من ظواهر اجتماعية سلبية يعاني منها المجتمع الفلسطيني بكافة قطاعاته، كظاهرة المحاباة والمحسوبية، حيث تتم الترقيات والمكافآت وفق للانتماء الحزبي وليس لمدى الكفاءة في العمل أو لسنوات الخدمة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الموظفون " يساوي 2.81 أي أن الوزن النسبي 56.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** ترى الباحثة أن النسبة المتوسطة لمجال الموظفون تشير إلى وجود خلل واضح بإدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة، من حيث عدم قيامها بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه ممكن.

ولم تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مهاوي، 2016) حيث جاءت النتائج لتوضح أن الوزارة تسعى للحصول على أفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج الوزارة جاء بمستوى فوق المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.54).

#### 5.1.4.4 تحليل فقرات مجال " المهارات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (12.4).

جدول (12.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة لاكتساب المهارات اللازمة للوظيفة.	3.18	0.84	63.53	5	متوسطة	3.42	0.000
2.	هناك تنوع في المهارات بالوحدات التنظيمية المختلفة.	3.31	0.76	66.24	4	متوسطة	6.67	0.000
3.	تمتلك الإدارة العليا التفكير الإبداعي السليم في التعامل مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بالوزارة.	3.01	0.91	60.15	6	متوسطة	0.14	0.446
4.	يتمتع الموظفون بمهارات العمل تحت الضغط، وفي أوقات الأزمات والطوارئ.	3.60	0.84	72.03	1	كبيرة	11.65	0.000
5.	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في بيئة العمل المتغيرة.	3.44	0.78	68.80	3	متوسطة	9.19	0.000
6.	يملك الموظفون مهارة الاتصال والتواصل الانساني مع الآخرين.	3.58	0.78	71.60	2	كبيرة	12.00	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.35	0.58	67.04	-	متوسطة	9.92	0.000

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتمتع الموظفون بمهارات العمل تحت الضغط، وفي أوقات الأزمات والطوارئ " يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك

- أن المؤسسات الفلسطينية عموماً ووزارة الصحة على وجه الخصوص من أكثر المؤسسات العاملة في فلسطين تتعرض وتعاني من أزمات متتالية ومتلاحقة أكسبت الكوادر البشرية العاملة ليها المهارة والقدرة على العمل تحت الضغط وفي ظل الأزمات.

- أن هناك نسبة جيدة من عينة الدراسة لديهم دورات في إدارة الأزمات، والتي بلغت 69.00%.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تمتلك الإدارة العليا التفكير الإبداعي السليم في التعامل مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بالوزارة " يساوي 3.01 أي أن الوزن النسبي 60.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود تطور مهاراتي فكري وفني، يفرضه نوعاً ما طبيعة ما يعايشه قطاع غزة من حصار، يحول من السفر لتطوير القدرات عبر الدورات وورش العمل التي تنمي الفكر الابداعي والمهارات بأنواعها لدى العاملين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المهارات" يساوي 3.35 أي أن الوزن النسبي 67.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك إلى الأزمة المالية الخانقة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية بجانب الحصار المفروض على قطاع غزة، والذي أثر على قدرة وزارة الصحة في الإيفاء بالتزاماتها اتجاه الموظفين من تقديم دورات تدريبية تطور من أداءهم، بالإضافة إلى وجود خلل في وظائف إدارة الموارد البشرية كما أوضحنا في الجدول رقم (11.4)، من حيث وجود درجة من الضعف في مهام وأنشطة الموارد البشرية والتي من أهمها الاختيار والتعيين المناسب والتدريب على وجه الخصوص والذي من خلاله يكتسب الموظف مجموعة المهارات والمعارف التي تساهم في انجاز المهام وتحقيق التميز في الأداء.

وهذه النتائج لم تتفق مع بعض الدراسات كدراسة (قويدر، 2017)، حيث أظهرت نتائج دراستها مستوى جيد لتوفر المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت نسبتها (75.88%).

#### 6.1.4.4 تحليل فقرات مجال " الأسلوب والنمط القيادي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (13.4).

جدول (13.4) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأسلوب والنمط القيادي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتمتع المديرين بالرغبة في منح الآخرين الصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم.	3.18	0.85	63.68	2	متوسطة	3.53	0.000
2.	يعتمد المديرين أسلوب الرقابة على جميع مراحل العمل بالوزارة وليس على النتائج النهائية فقط.	3.20	0.90	64.00	1	متوسطة	3.63	0.000
3.	يستخدم المديرين أسلوب (الثواب والعقاب) مع الموظفين وفقاً لمدى التزامهم بسياسة الوزارة وقوانينها ولوائحها الداخلية.	2.86	1.00	57.14	5	متوسطة	-2.33	0.010
4.	يفسح المديرين المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل بالوزارة وطرح الأفكار الجديدة والإبداعية.	3.15	0.90	63.01	4	متوسطة	2.72	0.004
5.	يعزز المديرين لدى الموظفين مبدأ الالتزام والانتماء داخل الوزارة.	3.16	0.89	63.17	3	متوسطة	2.91	0.002
	جميع فقرات المجال معاً	3.11	0.71	62.23		متوسطة	2.54	0.006

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يعتمد المديرون أسلوب الرقابة على جميع مراحل العمل بالوزارة وليس على النتائج النهائية فقط " يساوي 3.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 64.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك لكون وزارة الصحة تميل في هذا الجانب إلى النمط البيروقراطي المركزي.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يستخدم المديرون أسلوب (الثواب والعقاب) مع الموظفين وفقاً لمدى التزامهم بسياسة الوزارة وقوانينها ولوائحها الداخلية " يساوي 2.86 أي أن الوزن النسبي 57.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك لعدم اتباع نمط قيادة صارم، حيث تتبع الإدارة بوزارة الصحة نمط إداري متساهل مع العاملين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " نمط الإدارة " يساوي 3.11 أي أن الوزن النسبي 62.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** تظهر النتائج طبيعة ميل المديرون والنمط الإداري المتبع داخل وزارة الصحة، حيث إنه أقرب للنمط المتساهل، وذلك فيما يتعلق بأسلوب (الثواب والعقاب) مع العاملين، وأيضاً وجود مساحة من استخدام الوزارة للنمط الديمقراطي إلى حد يحتاج إلى تعزيز ودعم أكبر لا سيما في الإبداع بالعمل، وتمكين وتفويض العاملين في العمل وانجاز المهام من جانب آخر، وقد تعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى طبيعة العمل الحكومي الذي يقوم بالدرجة الأولى على أسلوب قيادي يستخدم خلاله القائد تحديد الأهداف والمهام للعاملين وضرورة التنفيذ في ضوء تلك الأهداف دون أي خلل، مع ربط مدى انجازها بمكافآت وعقوبات، مع التدخل حين حدوث أي خلل في العمل.

هذه النتائج تتفق مع دراسات كدراسة (مظفر، 2016)، وذلك من جانب تنوع الاتجاهات في نمط الإدارة بين النمط الاوتوقراطي والديمقراطي، حيث يعتمد على الموقف الذي تمر به الوزارة، فهناك جوانب يكون المدير أكثر مرونة وانسيابية لضمان سير العمل بشكل أفضل، وبجوانب أخرى أكثر تشدد ومراقبة للاطلاع على السير العمل بشكل أقرب وضمان للوصول عدم الانحراف في تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المنشودة، لكن لم تتفق من حيث درجة الموافقة حيث حازت نسبة عالية سواء في النمط الديمقراطي بلغ الوسط الحسابي به (3.41) أو في النمط الاوتوقراطي الذي بلغ الوسط الحسابي له (3.66).

#### 7.1.4.4 تحليل فقرات مجال " أنظمة العمل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (14.4).

جدول (14.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " أنظمة العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوفر لدى الوزارة أنظمة عمل تساعد في استثمار مواردها المتاحة بشكل أفضل.	3.18	0.84	63.62	3	متوسطة	3.52	0.000
2.	تعتمد الوزارة على نظام معلومات يسمح بتدفق المعلومات واتاحتها لكافة الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة لأتمت العمليات الروتينية، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات المناسبة .	3.24	0.90	64.75	2	متوسطة	4.32	0.000
3.	تسعى الوزارة للاستفادة من عمليات التقييم والتغذية الراجعة، لإدخال تحسينات على أنظمة وإجراءات العمل المتبعة في الوزارة.	3.13	0.90	62.63	4	متوسطة	2.39	0.009
4.	يلتزم الموظفون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة.	3.44	0.82	68.71	1	متوسطة	8.63	0.000
5.	تخضع كافة أنظمة وإجراءات عمل الوزارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر (الوقت - التكلفة - الجودة).	3.13	0.91	62.63	5	متوسطة	2.36	0.009
	جميع فقرات المجال معاً	3.22	0.71	64.48	-	متوسطة	5.18	0.000

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يلتزم الموظفون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة " يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة التعاقد بين الوزارة والموظفين وسياسات العمل فيها تحكمها القوانين والإجراءات واللوائح والتي تعتبر الناظم الأساسي في العلاقة بين الموظف وسلوكه وأدائه وتصرفاته من جانب، وإجراءات وسياسات عمل الوزارة من جانب آخر.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تخضع كافة أنظمة وإجراءات عمل الوزارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر (الوقت - التكلفة - الجودة)" يساوي 3.13 أي أن الوزن النسبي 62.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك :

- أن قطاع الصحة الحكومي يعاني من نقص وشح الموارد المالية والبشرية مما انعكس على صعوبة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

- انعكس ذلك على نقص في الموارد والكوادر البشرية مما أثر سلباً على تقديم الخدمة بالوقت والجودة المناسبة.

- الارتفاع المتزايد لسكان قطاع غزة واعتمادهم بشكل أساسي على الاستشفاء الحكومي أدى إلى ظهور خلل في مؤشرات الخدمة الصحية لا سيما عدد الأسرة والمرضى نسبة لكل طبيب أو ممرض أو إداري مما أدى إلى وجود قصور في عناصر (الوقت، الجودة، التكلفة).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " أنظمة العمل " يساوي 3.22 أي أن الوزن النسبي 64.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** ترى الباحثة أن ذلك يعود إلى:

- البيروقراطية العالية في العمل الحكومي والبطء في الإجراءات وانجاز المهام.

- الضغط الهائل على الوحدات والمستشفيات والإدارات التابعة للوزارة وخدماتها المقدمة.
- غياب التوازن الحقيقي بين الخدمة المقدمة ومتلقي هذه الخدمة أدى لظهور ببطء وخلل في أنظمة العمل.
- قصور في أداء عدد من الموظفين والعاملين في الوزارة نتيجة إما لسياسات التوظيف التي تم اتباعها في عام 2007، أو في غياب إعداد قادة حقيقيين يحسنوا من مخلات وعمليات تلك الأنظمة واللوائح والقوانين الناظمة لها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأيوبي، 2015) حيث أظهرت نتائج دراسته أن مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات، في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية كان متوسطاً.

#### 2.4.4 تحليل جميع فقرات أبعاد نموذج ماكنزي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15.4).

جدول (15.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "أبعاد نموذج ماكنزي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الاستراتيجية.	3.39	0.73	67.72	1	متوسطة	8.67	0.000
الهيكل التنظيمي.	3.09	0.77	61.85	6	متوسطة	1.97	0.025
القيم المشتركة.	3.21	0.78	64.11	4	متوسطة	4.29	0.000
الموظفون.	2.81	0.73	56.18	7	متوسطة	-4.30	0.000
المهارات.	3.35	0.58	67.04	2	متوسطة	9.92	0.000
نمط الإدارة.	3.11	0.71	62.23	5	متوسطة	2.54	0.006
أنظمة العمل.	3.22	0.71	64.48	3	متوسطة	5.18	0.000
جميع فقرات "أبعاد نموذج ماكنزي"	3.16	0.60	63.28	-	متوسطة	4.46	0.000

من جدول السابق تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أبعاد نموذج ماكنزي يساوي 3.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد نموذج ماكنزي بشكل عام.

**التعليق:** ترى الباحثة إنه يكون نموذج ماكنزي يعتبر نموذج ذات أبعاد تكاملية، فيوجد خلل بأحد أبعاده يترتب عليه خلل في الأبعاد المتبقية، وبالرغم أن الترتيب الأول "الاستراتيجية" بلغ نسبته 67.72% وهي نسبة جيدة بالنسبة مقارنة بباقي الفقرات، ترجع الباحثة ذلك لاهتمام الإدارة العليا بضرورة وجود رؤية وتوجه استراتيجي يحدد مسار عمل المؤسسة، ولكن مع عدم وجود فروقات كبيرة فيما بين فقرات أبعاد نموذج ماكنزي، والتي يأتي أدناها بُعد "الموظفون"، والذي يعتبر من وجهة نظر الباحثة البعد الأهم، حيث أن إذا تم تمكين الموظفين وكان هناك رفع لقدراتهم بشكل مستمر، واختيار حسن للكادر البشري، يتيح ذلك توفر للأبعاد المتبقية بجودة ذات ترابط وتكامل فيما بينهم، وبالتالي يعمل على تقليل نسب الخلل لأدنى مستوياته.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018)، حيث جاءت درجة الموافقة متوسطة (66.45%)، من قبل أفراد العينة، على فقرات أبعاد نموذج ماكنزي بشكل عام، ولكن اختلفت مع دراسة إسماعيل (2017) حيث جاءت نسبة الموافقة جيدة بوزن نسبي (71.1%).

## 5.4 تحليل فقرات مجال " المرونة الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تقوم الوزارة بإعادة صياغة وتعديل استراتيجياتها وأهدافها حسب التغيرات البيئية المستجدة بكفاءة.	3.32	0.90	66.49	2	متوسطة	5.87	0.000
2.	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة اتجاه التطورات، بما يسمح في زيادة سرعة الأداء.	3.08	0.91	61.59	7	متوسطة	1.42	0.079
3.	تستطيع الوزارة إعادة توظيف مواردها المتاحة ( بشرية، تكنولوجية، مالية ..الخ)، في مجالات أخرى لمواجهة التحديات التي تتعرض لها.	3.10	0.91	61.96	6	متوسطة	1.75	0.040
4.	تستجيب وزارة الصحة لاحتياجات الموظفين المتجددة في ظل التحديات التي تتعرض لها، من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب.	2.72	0.98	54.47	10	متوسطة	-4.60	0.000
5.	يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	3.44	0.84	68.71	1	متوسطة	8.44	0.000
6.	تتسم القيم التنظيمية الحالية بالمرونة العالية للتعامل مع أي ظروف عمل جديدة.	3.14	0.83	62.73	4	متوسطة	2.67	0.004

0.001	3.12	متوسطة	3	63.42	0.89	3.17	تمتلك الوزارة قدرة عالية على تعديل أنظمة العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية التي تحدث بشكل طارئ.	7.
0.117	-1.19	متوسطة	8	58.64	0.93	2.93	تمتلك الوزارة القدرة على تلبية متطلبات الجمهور في الوقت المناسب.	8.
0.011	2.32	متوسطة	5	62.42	0.85	3.12	تقوم الوزارة بإكساب الموظفين مهارات متنوعة للاستجابة للمتطلبات العمل المستجدة/ المتغيرة.	9.
0.007	-2.49	متوسطة	9	56.75	1.06	2.84	تمتلك الوزارة المرونة المالية الكافية في عملية ترشيد التكاليف استجابة لأي تغيرات بيئية قد تحدث.	10.
<b>0.020</b>	<b>2.07</b>	<b>متوسطة</b>	<b>-</b>	<b>61.74</b>	<b>0.68</b>	<b>3.09</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة" يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك لظروف البيئة المعقدة لوزارة الصحة التي تعایش أزمات متتالية ومتلاحقة ومستمرة، مما جعل قدرة هؤلاء الموظفين على التكيف عالية في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة ببيئة العمل الصحية التي ينتمون إليها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستجيب وزارة الصحة لاحتياجاتها المتجددة من الموظفين في ظل التحديات التي تتعرض لها، من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب " يساوي 2.72 أي أن الوزن النسبي 54.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة الفقرة الأخيرة إلى الأزمات المالية الخانقة والمستمرة التي تتعرض لها وزارة الصحة، والتي لا تسمح بتوفير أدنى متطلبات واحتياجات الوزارة من موظفين وكوادر مهنية تغطي حالة العجز الكبيرة التي تعاني منها الوزارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المرونة الاستراتيجية " يساوي 3.09 أي أن الوزن النسبي 61.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** تعزو الباحثة نسبة موافقة المبحوثين المتوسطة لمجال "المرونة الاستراتيجية" إلى وجود مرونة استراتيجية تجاه التعقد البيئي الحاصل في بيئة عمل المؤسسات العاملة في قطاع غزة لا سيما وزارة الصحة الفلسطينية، مع وجود بعض جوانب القصور لأن وزارة الصحة منذ سنوات تعمل في بيئة مليئة بالأزمات والطوارئ لتصبح هي البيئة الطبيعية لعملها، وبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة عمل الوزارة سواء من جانب القدرة على تغيير استراتيجياتها بشكل مستمر لتلائم البيئة المتغيرة، أو من جانب تقديم الخدمات بشكل سريع، أو من جانب توفير الموارد اللازمة بكافة أنواعها، وأن أهم جوانب القصور تجاه المرونة المطلوبة قد تتوقف على مجموعة عوامل أهمها الضائقة المالية التي يمر بها القطاع الحكومي منذ سنوات، وشح وندرة في توفير الكوادر البشرية المناسبة للعمل في الوزارة نتيجة للحصار الذي تعاني منه معظم مؤسسات القطاع لا سيما الحكومية منها.

هذه النتائج لم تتفق مع بعض الدراسات كدراسة (الظهاوي، 2019) حيث جاءت نسبة توفر المرونة (82.2%) أي أن بمستوى مرتفع، وأيضاً مع دراسة (عابد، 2016) حيث جاء مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية مرتفع جداً وبوزن نسبي مقداره (87.3%).

## 6.4 تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17.4).

جدول (17.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

### فقرات مجال " إدارة الأزمات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.	2.77	1.01	55.49	21	متوسطة	-3.66	0.000
2.	تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.	3.09	0.87	61.81	20	متوسطة	1.69	0.046
3.	تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.15	0.89	63.02	19	متوسطة	2.77	0.003
4.	تهتم الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.	3.22	0.89	64.46	15	متوسطة	4.02	0.000
5.	تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	3.48	0.83	69.62	3	متوسطة	9.46	0.000
6.	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات (البشرية، المادية، التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة.	3.40	0.80	67.95	10	متوسطة	8.06	0.000
7.	تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.41	0.86	68.27	9	متوسطة	7.83	0.000

0.000	4.03	متوسطة	16	64.45	0.90	3.22	تنفذ الوزارة باستمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	8.
0.000	7.24	متوسطة	12	67.25	0.81	3.36	تضع الوزارة استراتيجيات بديلة مناسبة في حالة الأزمات والطوارئ.	9.
0.000	12.56	كبيرة	1	72.50	0.81	3.63	تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.	10.
0.000	10.56	كبيرة	2	71.14	0.86	3.56	تستخدم الوزارة كافة الموارد المتاحة (المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.	11.
0.000	8.19	متوسطة	8	68.48	0.84	3.42	تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	12.
0.000	9.06	متوسطة	4	69.47	0.85	3.47	تتعامل الوزارة مع الازمة وفق سلم الاولويات والاهمية.	13.
0.000	9.20	متوسطة	4	69.47	0.84	3.47	تسارع الوزارة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.	14.
0.000	8.42	متوسطة	6	68.91	0.86	3.45	تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	15.
0.000	7.05	متوسطة	11	67.62	0.88	3.38	تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	16.
0.000	7.27	متوسطة	7	68.68	0.97	3.43	تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف كافة الأطراف لتوضيح مدى استجابة الوزارة وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	17.

0.000	6.18	متوسطة	13	66.79	0.89	3.34	تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمات التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.	18
0.000	4.92	متوسطة	14	65.15	0.85	3.26	تقوم الوزارة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	19
0.000	3.42	متوسطة	18	63.70	0.88	3.18	تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وأن وعدتهم بها أثناء حدوث الأزمة.	20
0.000	3.97	متوسطة	17	64.23	0.87	3.21	تضع الوزارة مقاييس صحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	21
<b>0.000</b>	<b>8.50</b>	<b>متوسطة</b>	<b>-</b>	<b>66.64</b>	<b>0.64</b>	<b>3.33</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها " يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**التعليق:** تعزو الباحثة ذلك بفضل تنوع وسائل الاتصالات الالكترونية/ الاجتماعية التي تتيح التواصل بأكثر من طريقة والتي تتمتع بفاعلية ويسر في التواصل، مع التأكيد على أن تلك النظم يتم استخدامها بشكل أمل من وجهة نظر المبحوثين في حدود الامكانيات المتاحة للوزارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها " يساوي 2.77 أي أن الوزن النسبي 55.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

## التعليق: تعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم وجود متخصصين في مجال الكوارث والأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.
- عدم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المخاطر من قبل وزارة الصحة وقصور كبير في محاولة تحديد مؤشرات الانذار المبكر وقوع المخاطر ومن م حدوث الأزمة.
- الضيقة المالية التي يمر بها القطاع الحكومي ككل، لا سيما وزارة الصحة، مما انعكس على ضعف امكانيات الوزارة فيما يتعلق بتحديد الاشارات المبكرة لوقوع المخاطر والازمات.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة الأزمات " يساوي 3.33 أي أن الوزن النسبي 66.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**التعليق:** يتبين وفق النتائج وجود تطبيق بنسب متفاوتة لمراحل عملية إدارة الأزمات في وزارة الصحة مع الاهتمام الأكبر للمرحلة الثالثة: أثناء حدوث الأزمة/ مرحلة احتواء الأضرار، والتي تضم فقرات (تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها - تستخدم الوزارة كافة الموارد المتاحة(المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها - تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات - تتعامل الوزارة مع الازمة وفق سلم الاولويات والاهمية)، وهي مؤشر بأن وزارة الصحة بالأغلب تتعامل مع ردود الفعل دون الفعل حالها كحال المؤسسات الفلسطينية الأخرى، دون الاستعداد الجيد لاحتمالية وقوع الازمات أو وضع مؤشرات إنذار مبكر لحدوثها، وهذا ما أكدته النتائج وفق لنسبة موافقة المبحوثين على فقرة تأتي ضمن مرحلة ما قبل حدوث الأزمة/ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، تمحورت حول مدى قيام الوزارة بتقديم الدعم المادي للقيام بعمليات وقائية من الأزمات، من خلال تحديد مؤشرات الأزمة قبل حدوثها، والتي حازت نسبة الموافقة عليها 55.49%.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صويص، عابدين 2017)، حيث بلغ مستوى مجال إدارة الأزمات (62.22%)، وأيضاً دراسة (الخضري، 2017) حيث بلغ مستوى متوسط بنسبة (63.40%)، بينما هذه النتائج لم تتفق مع دراسة (أبو حجر، 2016) حيث بلغ درجة ممارسة إدارة الأزمات بوزن نسبي بلغ (73.5%).

#### 7.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات، بوزارة الصحة الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.4) : تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.305	2.536	0.012
الاستراتيجية.	0.220	5.270	0.000
الهيكل التنظيمي.	0.081	1.728	0.043
القيم المشتركة.	0.046	1.080	0.281
الموظفون.	0.055	1.198	0.232
المهارات.	0.204	3.759	0.000
نمط الإدارة.	0.035	0.792	0.429
أنظمة العمل.	0.291	5.892	0.000
معامل الارتباط = 0.869	معامل التحديد المُعدَّل = 0.748		
قيمة الاختبار F = 113.155	القيمة الاحتمالية = 0.000		

إدارة الأزمات = 0.305 + 0.220 (الاستراتيجية) + 0.081 (الهيكل التنظيمي) + 0.046 (القيم المشتركة) + 0.055 (الموظفون) + 0.204 (المهارات) + 0.035 (نمط الإدارة) + 0.291 (أنظمة العمل)

من النتائج الموضحة في جدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.869، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.748 وهذا يعني أن 74.8% من التغيير في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 113.155، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ماكنزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية هي: "الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المهارات، أنظمة العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير باقي المتغيرات "القيم المشتركة، الموظفون، نمط الإدارة".

**التعليق:** تستبين الباحثة وفق النتائج السابقة أن العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات ذو طبيعة متباينة، حيث الأبعاد المتماسكة Hard "كالاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والنظم/ أنظمة العمل"، هي الأكثر تأثير على إدارة الأزمات، بينما تأتي فقط "المهارات" كإحدى العوامل ذات الطبيعة اللينة Soft، ذات تأثير على إدارة الأزمات. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

- (داوود، 2018) حيث توصلت دراستها إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن نموذج ماكنزي كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في "إدارة الأزمات وهي: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، الهيكلية، المهارات، القيم" تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات،

- دراسة (جعفر، 2017)، حيث أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة بنسبة (77.38%) وهي درجة كبيرة من الموافقة عند المستقيين.

- دراسة (صويص، عابدين 2017)، فمن خلال دراسته تبين وجود علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة الكهرباء في قطاع غزة.

- دراسة (المغير، العطار، الباشا، 2018)، أكدت وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة العليا والتحكم في ادارة الأزمات والكوارث.

- دراسة (الشوبكي، وآخرون، 2016)، أوضحت دراسته وجود علاقة طردية موجبة بين وجود توجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

- دراسة (أبو حجر، 2016)، أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين درجات بعد تجنب حدوث الأزمات في المستقبل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الانجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الانساني)، لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

- دراسة (مظفر، 2016)، فقد أفرزت دراسته عدد من النتائج جاء أبرزها وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين (الأنماط القيادية والتخطيط الاستراتيجي)، وبين (الأنماط القيادية وإدارة الأزمات) بمتوسط (3.96)، وبين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات) بمتوسط (3.96)، وأن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (مهاوي، 2016)، أوضحت دراسته أنه يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لحل العديد من الأزمات جاء بقيمة (3.81) وبمستوى جيد، مما يشير إلى وجود فرق عديدة ومتنوعة تعد من أجل الأزمات التي تتعلق بعمل الوزارة، وأنه يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة قد جاء بوسط حسابي (3.47) وبمستوى جيد مما يدل على وجود عمليات مسح داخلية وخارجية حول مؤشرات احتمال الأزمة من أجل أخذ القرارات الصحيحة قبل حدوث الأزمة من أجل احتوائها قبل تفاقمها،

- دراسة (المطيري، 2015)، حيث وضحت دراسته أن خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في مواجهة الأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.69)، كما اتضح أن المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.01)، وتبين أن من أهم وسائل التغلب على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.29).

**الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نموذج ماكنزي في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (19.4) تحليل الانحدار المتعدد**

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت.	0.027	0.211	0.833
الاستراتيجية.	0.025	0.581	0.562
الهيكل التنظيمي.	0.150	3.038	0.003
القيم المشتركة.	0.003	0.061	0.952
الموظفون.	0.240	4.957	0.000
المهارات.	0.219	3.836	0.000
نمط الإدارة.	0.122	2.636	0.009
أنظمة العمل.	0.244	4.700	0.000
معامل الارتباط = 0.874	معامل التحديد المُعدّل = 0.758		
قيمة الاختبار F = 119.085	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المرونة الاستراتيجية = 0.027 + 0.025 (الاستراتيجية) + 0.150 (الهيكل التنظيمي) + 0.003  
(القيم المشتركة) + 0.240 (الموظفون) + 0.219 (المهارات) + 0.122 (نمط الإدارة) + 0.244  
(أنظمة العمل)

من النتائج الموضحة في جدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.869، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.748 وهذا يعني أن 74.8% من التغير في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 119.085، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ماكنزي والمرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية هي: "الهيكل التنظيمي، الموظفون، المهارات، نمط الإدارة، أنظمة العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير باقي المتغيرات "الاستراتيجية، القيم المشتركة".

**التعليق:** تستخلص الباحثة أن من أهم العوامل التنظيمية وفق نموذج ماكنزي تأثيراً على المرونة الاستراتيجية هي "الهيكل التنظيمي، الموظفون، المهارات، نمط الإدارة، أنظمة العمل"، وتعزو الباحثة ذلك لكون هذه الأبعاد تعتبر الأكثر مرونة في التعامل، ويمكن إحداث تغيير وتهيئة لها لتتلاءم مع المستجدات والأحداث الطارئة من جانب، ومن جانب آخر الأكثر سهولة من حيث إجراء عمليات تقييم لها، في حين تعزو الباحثة ضعف تأثير بعدي الاستراتيجية والقيم المشتركة نظراً لصعوبة إحداث التغيير السريع و الملائم على المدى القصير لأن الاستراتيجية تصاغ على المدى البعيد وغالاً ما تكون على الورق، والقيم يكون جزء منها نتيجة لموروث اجتماعي قديم يصعب تعديله على المدى القريب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

- دراسة (بهادلي، 2017)، التي أوضحت دراسته وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وبين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وتبين وجود علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي، والتميز المؤسسي، واتضح وجود دور مهم للمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي.

- دراسة (Bock, and others, 2012)، حيث أوضحت بوجود روابط بين الثقافة التنظيمية الإبداعية ونتائج المرونة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20.4) : تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.929	9.248	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.779	24.534	0.000
معامل الارتباط = 0.834	معامل التحديد = 0.696		
قيمة الاختبار F = 601.918	القيمة الاحتمالية = 0.000		

إدارة الأزمات = 0.779 + 0.929 (المرونة الاستراتيجية)

من النتائج الموضحة في جدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.834، ومعامل التحديد = 0.696 وهذا يعني أن 69.6% من التغيير في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 601.918، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

- تبين أن متغير المرونة الاستراتيجية يؤثر في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

**التعليق:** تستخلص الباحثة أن المرونة الاستراتيجية ذات تأثير إيجابي على إدارة الأزمات، وتعزو ذلك لكون الأزمات تحتاج في إدارتها إلى قدرة على التطوير والتغيير السريع للتوافق وتنكيف مع أحداث ومتطلبات الأزمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

دراسة (Ahmad, , and others, 2016)، حيث وجدت هذه الدراسة علاقة مهمة بين المرونة الاستراتيجية وأداء العمليات والقدرة على مواجهة الأزمات، كما وجدت أثراً كبيراً للمرونة الاستراتيجية على تحسين أداء البنك.

دراسة (Arnold, and others, 2011)، أوضحت نتائج هذه الدراسة ان تطبيق ما يسمى بـ "إدارة الأزمات في المؤسسة كنهج إداري استراتيجي واسع النطاق في الواقع يعزز من المرونة الاستراتيجية والتنظيمية ويعزز من أداء سلسلة التوريد.

#### • الفرضية الرئيسية الرابعة:

تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر أبعاد ماكنزي على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

أو متغير " المرونة الاستراتيجية " يتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية ، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

تؤثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  كـ  $\alpha$  للعلاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال التأثيرات الكلية، المباشرة والجزئية للمتغير المستقل على التابع، كما يلي:

أولاً: انحدار متغير "أبعاد نموذج ماكنزي " على المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية".

تشير النتائج أن معامل الانحدار يساوي 9764. وأن القيمة الاحتمالية 0000. وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كذلك فإن فترة الثقة (1.0463, 9064.) لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير "أبعاد نموذج ماكنزي " له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية".

ثانياً: انحدار كل من المتغيرين "أبعاد نموذج ماكنزي" و"الوسيط" المرونة الاستراتيجية" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

تشير النتائج أن معامل الانحدار للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" يساوي 5429. وأن القيمة الاحتمالية 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كذلك فإن فترة الثقة (0.6661, 4196). لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير "أبعاد نموذج ماكنزي" له تأثير جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

تشير النتائج أن معامل الانحدار للمتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية" يساوي 3668. وأن القيمة الاحتمالية 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كذلك فإن فترة الثقة (0.4756, 2581). لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

ثالثاً: انحدار المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية". (التأثير المباشر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع)

تشير النتائج أن معامل الانحدار للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" يساوي 9010. وأن القيمة الاحتمالية 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كذلك فإن فترة الثقة (0.9686, 8335). لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير "أبعاد نموذج ماكنزي" له تأثير جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

رابعاً: التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع

التأثير المباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية" يساوي 5429. وأن القيمة الاحتمالية 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كذلك فترة الثقة للتأثير هي (0.6661, 4196). حيث أن فترة الثقة لا تشمل على الصفر، فإن هذا يدل على وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

#### خامساً: التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على التابع

التأثير غير المباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية" يساوي 3582. فترة الثقة للتأثير هي ( 4950, 2192). حيث أن فترة الثقة لا تشمل على الصفر، فإن هذا يدل على وجود تأثير غير مباشر إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"

#### سادساً: التأثير غير المباشر القياسي الجزئي للمتغير المستقل على التابع

التأثير غير المباشر القياسي الجزئي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية" يساوي 5615. فترة الثقة للتأثير هي ( 7740, 3488). حيث أن فترة الثقة لا تشمل على الصفر، فإن هذا يدل على وجود تأثير غير مباشر قياسي جزئي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

#### سابعاً: التأثير غير المباشر القياسي الكلي للمتغير المستقل على التابع

التأثير غير المباشر القياسي الكلي للمتغير المستقل "إدارة المعرفة" على المتغير التابع "الإبداع الإداري" يساوي 3382. فترة الثقة للتأثير هي ( 4623, 2101). حيث أن فترة الثقة لا تشمل على الصفر، فإن هذا يدل على وجود تأثير غير مباشر قياسي كلي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

#### بناء على ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية".
- في حالة الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"، وكذلك المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" له تأثير جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
- وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

- وجود تأثير غير مباشر إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"
  - وجود تأثير غير مباشر قياسي جزئي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
  - وجود تأثير غير مباشر قياسي كلي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
  - التأثير غير المباشر القياسي الجزئي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية" يساوي 0.5615. وهو أكبر من التأثير المباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية" الذي يساوي 0.5429.
  - بناء على هذه النتائج فإنه يمكن القول بأن متغير "المرونة الاستراتيجية" يعتبر متغير وسيط جزئي، أي أن متغير "المرونة الاستراتيجية" يتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- التعليق:** تستخلص الباحثة أن المرونة الاستراتيجية بوجودها يكون كل من أبعاد نموذج ماكنزي وإدارة الأزمات، ذات جودة وتأثير إيجابي أعلى، بمعنى وجودها يحسن من البيئة الداخلية للمنظمة وإدارتها للأزمات.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى للبيانات الشخصية "الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات في مجال إدارة الأزمات".
- ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21.4) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.740	0.332	3.35	3.39	الاستراتيجية.
0.172	1.369	2.94	3.12	الهيكل التنظيمي.
0.724	0.353	3.17	3.21	القيم المشتركة.
0.293	1.053	2.70	2.83	الموظفون.
0.293	1.054	3.26	3.37	المهارات.
0.156	1.421	2.97	3.14	نمط الإدارة.
0.124	1.542	3.07	3.25	أنظمة العمل.
0.233	1.195	3.06	3.18	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.056	1.922	2.90	3.12	المرونة الاستراتيجية.
0.314	1.009	3.24	3.35	إدارة الأزمات.
<b>0.191</b>	<b>1.312</b>	<b>3.09</b>	<b>3.22</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

من النتائج الموضحة في جدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

**التعليق:** تستخلص الباحثة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس، وتعزو الباحثة ذلك لكون العمليات الإدارية تكون ذات تأثير بمدى امتلاكها للقدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة وليس لنوع الجنس.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأيوبي، 2015)، (الديراوي، 2017)، (داوود، 2018)، ولم تتفق مع دراسة (أبو حجر، 2016)، و(الخضري، 2017)، حيث أظهرت نتائج دراستهم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات بالنسبة لمتغير نوع الجنس.

- فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.4) : يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " العمر "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.509	0.678	3.44	3.33	3.42	الاستراتيجية.
0.479	0.739	3.18	3.08	3.03	الهيكل التنظيمي.
0.569	0.564	3.26	3.15	3.23	القيم المشتركة.
0.546	0.606	2.84	2.75	2.86	الموظفون.
0.869	0.141	3.37	3.33	3.37	المهارات.
0.922	0.081	3.14	3.10	3.10	نمط الإدارة.
0.369	1.002	3.27	3.15	3.29	أنظمة العمل.
0.609	0.497	3.21	3.12	3.18	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.257	1.364	3.15	3.01	3.14	المرونة الاستراتيجية.
0.498	0.700	3.39	3.28	3.34	إدارة الأزمات.
<b>0.491</b>	<b>0.713</b>	<b>3.26</b>	<b>3.16</b>	<b>3.22</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

من النتائج الموضحة في جدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر .

**التعليق:** تستنتج الباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر .

ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الديراوي، 2017)، ولكن ولم تتفق النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى إلى المسمى الوظيفي، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (23.4): يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي "المسمى الوظيفي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة/ نائب	مدير وحدة/ نائب فأعلى	
0.000	*8.617	3.24	3.54	3.80	الاستراتيجية.
0.001	*7.195	2.95	3.27	3.41	الهيكل التنظيمي.
0.003	*5.995	3.07	3.37	3.52	القيم المشتركة.
0.008	*4.962	2.70	2.93	3.13	الموظفون.
0.066	2.754	3.28	3.43	3.53	المهارات.
0.000	*9.963	2.95	3.32	3.41	نمط الإدارة.
0.004	*5.540	3.10	3.40	3.35	أنظمة العمل.
0.000	*8.665	3.04	3.31	3.44	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.005	*5.491	2.97	3.23	3.34	المرونة الاستراتيجية.
0.000	*7.947	3.20	3.51	3.53	إدارة الأزمات.
<b>0.000</b>	<b>*8.637</b>	<b>3.08</b>	<b>3.36</b>	<b>3.45</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " المهارات "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي.

**التعليق:** تستخلص الباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير دائرة/ نائب فأعلى.

**التعليق:** تستخلص الباحثة إلى أنه كلما انتقلنا إلى الدرجات الوظيفية الأعلى أصبح هناك تأثير إيجابي أكبر على متغيرات الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون الإدارة العليا صاحبة القرار والمسئول الأول فيما يخص كيان وبيئة المنظمة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الديراوي، 2017)، (داوود، 2018).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24.4) : يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه	
0.530	0.637	3.34	3.45	3.36	الاستراتيجية.
0.879	0.129	3.11	3.07	3.05	الهيكل التنظيمي.
0.611	0.494	3.24	3.20	3.08	القيم المشتركة.
0.749	0.289	2.84	2.78	2.76	الموظفون.
0.797	0.227	3.37	3.32	3.35	المهارات.
0.953	0.048	3.12	3.10	3.14	نمط الإدارة.
0.276	1.293	3.29	3.14	3.19	أنظمة العمل.
0.853	0.159	3.18	3.15	3.13	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.955	0.046	3.10	3.08	3.05	المرونة الاستراتيجية.
0.994	0.006	3.33	3.34	3.32	إدارة الأزمات.
<b>0.937</b>	<b>0.065</b>	<b>3.22</b>	<b>3.20</b>	<b>3.18</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

من النتائج الموضحة في جدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

**التعليق:** وتعزو الباحثة ذلك لكون الخبرات الوظيفية وعدد سنوات الخبرة ذات تأثير أكبر على متغيرات الدراسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الديراوي، 2017)، (داوود، 2018)، (الأيوبي، 2015)، (الخضري، 2017)، ولم تتفق مع دراسة (أبو حجر، 2016).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (نموذج ماكنزي، المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات) تعزى إلى الدورات في مجال إدارة الأزمات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (25.4) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدورات في مجال إدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		5 فأكثر	من 2 الى 4	أقل من 2	لا يوجد	
0.001	*5.918	3.63	3.59	3.35	3.16	الاستراتيجية.
0.001	*5.660	3.38	3.31	2.98	2.91	الهيكل التنظيمي.
0.000	*7.741	3.60	3.41	3.12	2.97	القيم المشتركة.
0.000	*9.090	3.11	3.07	2.73	2.56	الموظفون.
0.038	*2.857	3.56	3.41	3.34	3.23	المهارات.
0.001	*5.844	3.47	3.25	3.03	2.94	نمط الإدارة.
0.005	*4.382	3.55	3.34	3.09	3.14	أنظمة العمل.
0.000	*8.062	3.46	3.33	3.09	2.98	أبعاد نموذج ماكنزي.
0.041	*2.796	3.35	3.16	3.03	2.98	المرونة الاستراتيجية.
0.001	*5.678	3.65	3.45	3.27	3.18	إدارة الأزمات.
<b>0.000</b>	<b>*6.832</b>	<b>3.50</b>	<b>3.34</b>	<b>3.14</b>	<b>3.04</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

من النتائج الموضحة في جدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات وذلك لصالح الذين حصلوا على 5 دورات فأكثر.

**التعليق:** تستخلص الباحثة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات وذلك لصالح الذين حصلوا على 5 دورات فأكثر،

تعزو الباحثة ذلك إلى كلما ازداد الوعي في مجال إدارة الأزمات والاطلاع على أحدث الأساليب الإدارية لإدارة الأزمات بشكل أكبر كلما أصبح هناك تأثير ذات فاعلية أكبر على متغيرات الدراسة. ولم تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### 1.5 النتائج:

##### 1.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكنزي):

1. أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد نموذج ماكنزي من قبل أفراد العينة على (الاستراتيجية - الهيكل التنظيمي - القيم المشتركة - الموظفون - المهارات - نمط الإدارة - أنظمة العمل)، حيث بلغ الوزن النسبي (63.28%)، وقد أوضحت النتائج:

- ✓ لدى وزارة الصحة أهداف استراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها.
- ✓ أراء العينة اتفقت على أن جميع الأقسام والوحدات الموضحة بالهيكل التنظيمي في وزارة الصحة غير مفعلة بقوة مثل (وحدة إدارة الأزمات)، حيث نسبة الرضا درجة متوسطة.
- ✓ وزارة الصحة تستند إلى أنظمة معلومات إدارية فعالة متكاملة تُعنى بكافة مهام وأنشطة الموارد البشرية في الوزارة (تحليل وظيفي، تخطيط احتياجات، استقطاب واختيار وتعيين، تقييم أداء، وتدريب"، بدرجة متوسطة.
- ✓ الموظفون في وزارة الصحة يتمتعون بمهارات العمل تحت الضغط، وفي أوقات الأزمات والطوارئ بدرجة كبيرة.

✓ آراء العينة اتفقت بدرجة متوسطة على أن وزارة الصحة تعتمد على نظام معلومات يسمح بتدفق المعلومات واطاحتها لكافة الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة لأتمت العمليات الروتينية، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات المناسبة.

### 2.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية).

أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ الوزن نسبي (61.74%)، وقد أظهرت النتائج:

- ✓ وزارة الصحة تستطيع بدرجة متوسطة إعادة توظيف مواردها المتاحة ( بشرية، تكنولوجية، مالية ..الخ)، في مجالات أخرى لمواجهة التحديات التي تتعرض لها.
- ✓ أيضاً تستطيع وزارة الصحة إعادة توظيف مواردها المتاحة ( بشرية، تكنولوجية، مالية ..الخ)، في مجالات أخرى لمواجهة التحديات التي تتعرض لها، بدرجة متوسطة.
- ✓ وزارة الصحة تمتلك وبدرجة متوسطة المرونة المالية الكافية في عملية ترشيد التكاليف استجابة لأي تغيرات بيئية قد تحدث.
- ✓ كما وأظهرت النتائج أن وزارة الصحة تقوم وبدرجة متوسطة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.

### 3.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات).

أوضحت أن النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على مدى توفر إدارة الأزمات في وزارة الصحة، حيث بلغ الوزن النسبي (66.64%)، وقد أظهرت النتائج أن:

- وزارة الصحة تضع بدرجة متوسطة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً، وتضع استراتيجيات بديلة مناسبة في حالة الأزمات والطوارئ.
- تستخدم وزارة الصحة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.
- وزارة الصحة تستخدم كافة الموارد المتاحة (المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.

#### 4.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

تظهر النتائج أن هناك طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، نوضحها فيما يلي:

- ✓ تبين النتائج أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية هي: "الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المهارات، أنظمة العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير باقي المتغيرات " القيم المشتركة، الموظفون، نمط الإدارة".
- ✓ أظهرت النتائج أن المتغيرات المؤثرة في المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية هي: "الهيكل التنظيمي، الموظفون، المهارات، نمط الإدارة، أنظمة العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير باقي المتغيرات "الاستراتيجية، القيم المشتركة".
- ✓ توضح النتائج أن متغير المرونة الاستراتيجية يؤثر في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ✓ تظهر النتائج أن المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية".
- ✓ تبين النتائج أن المتغير الوسيط "المرونة الاستراتيجية" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"، وكذلك المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" له تأثير جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
- ✓ تؤكد النتائج أن هناك وجود وتأثير مباشر للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
- ✓ أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
- ✓ أوضحت النتائج وجود تأثير غير مباشر قياسي جزئي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".
- ✓ بينت النتائج وجود تأثير غير مباشر قياسي كلي إيجابي للمتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكنزي" على "إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية".

✓ أظهرت النتائج أن متغير "المرونة الاستراتيجية" يعتبر متغير وسيط جزئي، أي أن متغير "المرونة الاستراتيجية" يتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكنزي و إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

✓ أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي)، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات وذلك لصالح الذين حصلوا على 5 دورات فأكثر.

## 2.5 التوصيات

الجدول التالي يوضح ما توصي به الباحثة في ضوء نتائج الدراسة.

جدول (1.5) : يوضح التوصيات العامة لكافة الأبعاد والجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث.

أولاً/ التوصيات المتعلقة بأبعاد نموذج ماكنزي
- التطوير المستمر لاستراتيجية وزارة الصحة من رؤية ورسالة وأهداف بشكل واضح ومكتوب، خاصة فيما يخص أهدافها المرحلية التي يجب أن تكون محددة وذات إطار زمني واقعي يمكن تحقيقه.
- على وزارة الصحة أن تقوم بمزيد من الاهتمام لعمليات تحليل البيئة الخارجية، خاصة في ظل الظروف المعقدة للبيئة الخارجية التي يعاني منها قطاع غزة بكافة مجالاته السياسية والاقتصادية والثقافية.
- على وزارة الصحة أن تقوم بمزيد من الاهتمام لعمليات تحليل البيئة الداخلية، لاستكشاف مدى توافر الموارد التنظيمية والبشرية المتاحة داخل الوزارة، من حيث القدرات والخبرات، أو من حيث مدى توافر الموارد والمادية والمالية، بالإضافة لمدى توفر التقنيات الفنية والمعلوماتية الخاصة بقطاع الصحة الفلسطيني.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي الموضوع من قبل وزارة الصحة، وتفعيل جميع الإدارات والوحدات، بحيث يعاد التشكيل بعيداً عن الحسابات والسياسات الحكومية الفئوية، وعن المسميات والهيكل الشكلى التي لا تطبق على أرض الواقع.
- المزيد من اهتمام الإدارة العليا بالقيم التنظيمية المشتركة التي تعمل بها الوزارة، بحيث تقوم على ترسيخ القيم التعاون بين العاملين ضمن فريق عمل واحد متكامل وتبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين والإدارة لا سيما في الجوانب الإدارية منها.
- مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا في وزارة الصحة، بعمليات الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى.
- الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة، من خلال تقديم تدريب شامل على مدونة سلوك أخلاقي لترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية في قطاع الصحة الفلسطيني لا سيما وزارة الصحة الفلسطينية.
- تقليل الوزارة من نمط الإداري ذات المركزية العالية في اتخاذ القرارات، من خلال تعزيز مشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات.
- أن تقوم وزارة الصحة بتفعيل دائرة الموارد البشرية، لتقوم بوظائفها المنوطة بشكل أفضل، من تحليل للعمل وعمليات الاختيار والتعيين الرجل، وأيضاً بعمليات تقييم الأداء من حيث النماذج والطرق المتبعة فيها، وأخيراً بقيامها بتوفير قاعدة بيانات مفعلة تعطي بيانات كاملة حول الموظفين بوزارة الصحة.
- قيام الإدارة العليا بوزارة الصحة بتعزيز استخدام النمط الديمقراطي خاصة فيما يخص الإبداع بالعمل

<p>وتمكين وتفويض العاملين في العمل وانجاز المهام.</p>
<p>- اهتمام الوزارة بتطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة، المتعلقة بكل من ( الوقت، الجودة، التكلفة)، سعياً منها لتقديم الخدمة بالوقت والجودة المناسبة.</p>
<p>- أن تقوم الوزارة بالعمل على تنمية التفكير الابداعي لدى الإدارة العليا، وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل، من خلال التدريب والتعلم داخلياً وخارجياً.</p>
<p><b>ثانياً/ التوصيات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية.</b></p>
<p>- أن تقوم وزارة الصحة بوضع خطط بديلة كنوع من أنواع المرونة الاستراتيجية، لتلائم البيئة المتغيرة التي تعيش بها وزارة الصحة.</p>
<p>- أن تقوم وزارة الصحة بتعزيز قدرة الموظفين بشكل أكبر على التكيف في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة ببيئة العمل الصحية التي ينتمون إليها.</p>
<p>- أن تقوم وزارة الصحة بتوفير أدنى متطلبات واحتياجات الموظفين المتجددة في ظل التحديات التي تتعرض لها، من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب.</p>
<p>- أن تقوم الإدارة العليا في وزارة الصحة بالتواصل المنفتح والايجابي، أي بشفافية ومرونة سواء على مستوى التعامل مع العاملين داخل الوزارة أو على مستوى الخارجي في عملها مع المنتفعين من خدمات الوزارة، كذلك مع أصحاب المصالح ذات العلاقة من مؤسسات أهلية ووزارات.</p>
<p><b>ثالثاً/ التوصيات المتعلقة بإدارة الأزمات.</b></p>
<p>- أن تقوم وزارة بإعداد خطط طوارئ تفصيلية مرحلية، يجرى تحديثها باستمرار في ضوء ما يستجد من تطورات، أخذه بعين الاعتبار تجاربها السابقة مع الأزمات.</p>
<p>- وجود فريق مختص لإدارة الأزمات، لدي الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات، يقوم بعقد الاجتماعات وإجراء المناقشات وورش العمل، ويقوم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لتيسير عملية التواصل والاتصال أثناء الأزمة، وكذلك متابعة أحداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر.</p>
<p>- تطوير برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها، خاصة في ظروف الحروب والاجتياح الاسرائيلي، حيث تخصص لفريق عمل وحدة الأزمات والطوارئ، بجانب إشراك العاملين بالوزارة من جميع الدرجات الوظيفية.</p>
<p>- أن تقوم وزارة الصحة بإعطاء أهمية للتطوع من خلال إدراج وحدة خاصة للتدريب وتأهيل المتطوعين ليكونوا على أهبة الاستعداد والجاهزية، بحيث يكونوا قادرين على القيام بالمهام الموكلة إليهم عند وقوع الأزمة، مع ضرورة اعتراف الوزارة بهم وتوفير الغطاء القانوني والمالي لهم.</p>
<p>- أن تعمل وزارة الصحة على توفير المعلومات والدراسات القادرة على توقع ما يحدث من أزمات والوقاية منها والاستعداد لها، وتحليلها لتقديم تصورات من شأنها أن تساعد متخذي القرار في وزارة الصحة على اتخاذ القرار ووضع السياسات والاجراءات الملائمة لإدارة الأزمة.</p>

- أن تقوم الوزارة بتطوير قدراتها في إدارة الأزمات، من حيث وضع سبل للوقاية من الأزمات، وتحديد الأولويات لإدارة الأزمة، وتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الأقسام على مستوى البيئة الداخلية لوزارة الصحة، أو على المستوى الخارجي مع الوزارات والجهات المعنية، وأن تتسم دائماً بالمرونة والابداع.
- على الوزارة أن تطور من إمكانية السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة، من خلال تدريب فريق أزمات مختص وتوفير الدعم بشكل أفضل لعمل هذا الفريق وتخصيص موازنة بإدارة الأزمات وقتها.
- العمل على توفير الموارد المالية والتقنيات الحديثة اللازمة لوزارة الصحة، لضمان أداء أفضل يضمن النهوض بالقدرة على العمل الجماعي في حالات الأزمات.
- ضرورة الاهتمام بالتنسيق المسبق سواء على المستوى الداخلي لوزارة الصحة "بين الدوائر والأقسام"، أو على المستوى الخارجي "بين الوزارة والجهات المعنية"، لزيادة الاستعداد للتعامل مع جميع مراحل الأزمات، لا سيما عبر إشارات الإنذار المبكر قبل وقوعها.
- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بمواقع التواصل الاجتماعي، لما توفره من سرعة في الإبلاغ عن وقوع الأزمة لحظة حدوثها، حيث إنها وسيلة فعالة للتواصل مع الجمهور في حالة الأزمات.
- أن تستخلص الوزارة بشكل منظم ومتكامل الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً، وأيضاً أن تستخلص تجارب التعامل مع الأزمات لوزارات ومنظمات أخرى ذات ظروف مشابهة.
- تعزيز التواصل مع المانحين والقيام بحملات استقطاب وتجنيد للأموال، لتطوير موازنة مخصصة تمكن وزارة الصحة من إدارة أزماتها بفاعلية، بحيث يتم توضيح ظروف القطاع الصحي ذات البيئة المعقدة التي تتسم الأزمات، والتي هي بحاجة ماسة لمثل هذه الموازن.
<b>رابعاً/ التوصيات والدراسات المستقبلية.</b>
- في ضوء الدراسة الميدانية نوصي بإجراء دراسات حول: 1- دور أبعاد نموذج ماكنزي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية. 2- دور العوامل التنظيمية والوظيفية في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

المصدر: إعداد الباحثة

## عمليات تطبيق متطلبات أبعاد نموذج ماكنزي S7 والمرونة الاستراتيجية للمساهمة في إدارة الأزمات



## المراجع

### أولاً/ الكتب:

1. أبو النصر، م. (2009): مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. أبو فارة، ي. (2009): إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى. إثراء للنشر والطباعة، الاردن.
3. أبو نبعه، ع. (2001): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية. دار مجدلوي للنشر، عمان.
4. إدريس، ث، المرسي، ج. (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية.
5. إدريس، و، الغالبي، ط. (2009): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.
6. إدريس، ث. المرسي، ج. (2002): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية.
7. إدريس، ث. المرسي، ج. (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية.
8. جاد الله، م. (2008): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن.
9. الجنابي، أ. (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة حالة)، دار أمجد، عمان.
10. جاد الرب، س. (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. الدار الهندسية، مصر.
11. الجرجاوي، ز. (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
12. جواد، ش. (2010): المرجع المتكامل في إدارة استراتيجية. دار الحامد، 2010.
13. حريم، ح. (2013): إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى. مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
14. حريم، ح. (2016): مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثالثة. دار الحامد للنشر والتوزيع.

15. حريم، ح. (2006): تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
16. حريم، ح. (2000): تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، 2000.
17. حريم، م. (2013): إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
18. حريم، ح. (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد، عمان.
19. حواش، ج. (2005): التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة (مع تطبيقات عملية)، الطبعة الأولى. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
20. حريز، س. (2007): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات (الأسس النظرية والتطبيقية)، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون.
21. الحمداني، م. (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
22. الخضير، م. (2003): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى. - مجموعة النيل العربية، القاهرة.
23. خصاونة، ع. (2011): إدارة الابتكار في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
24. درة، ع، وآخرون (2008): إدارة القوى البشرية، الاردن.
25. درة، ع، الصباغ، ز. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
26. ديسلر، ج. (مترجم). (2012): إدارة الموارد البشرية. دار المريخ.
27. رشيد، ص. جلاب، أ. (2008): الادارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
28. الرحاطة، ع. (2010): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر، الاردن.
29. سرور، م. (2013): إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)، الطبعة الأولى. دار البداية ناشرون وموزعون.
30. السالم، م. (2009): اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
31. السعيد، ه. (2011): اتجاهات إدارية حديث، مطبعة العشري. مصر.
32. السكارنة، ب. (2009): الابداع الاداري، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
33. السواح، أ. (2007): المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدليل الذهبي للدعاية والإعلان ش.ذ.م.م. دبي.

34. السيوفي، ب. (2009): خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة.
35. شبير، إ. (2007): أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة جامعية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
36. الشرعة، ع. سنجد، غ. (2015): إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة". الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن.
37. الصيرفي، م. (2008): إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
38. الصيرفي، م. (2005): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
39. الصيرفي، م. (2008): السلوك التنظيمي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
40. الطراونة، ع. (2011): استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
41. الطراونة، ح، وآخرون، (2012): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
42. طيبة، أ. (2008): مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
43. الظاهر، ن. (2011): الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث، الأردن.
44. عبد المجيد، ق. (2008): اتصالات إدارة الأزمة، دار الجامعة الجديدة.
45. عبيدات، ذ. وآخرون، (2001): البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
46. عيسى، س. (2010): إدارة شؤون الأفراد، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
47. عليوه، ا. (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى. دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر.
48. العدوان، ع. (2013): العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
49. العربي، ح. (2010): التخطيط الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع.
50. عليوه، أ. (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات - تأليف نخبة من العلماء والباحثين - توثيق مركز القرار للاستشارات - دار الامين للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى.
51. العلق، ب. (2010): القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

52. العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان.
53. الغالبي، ط. إدريس، و. (2009): الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع.
54. الغالبي، ط. إدريس، م. (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
55. الغالبي، ط. إدريس، و. (2007): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.
56. الغالبي، ط. إدريس، و. (2009): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر.
57. الغزو، ف. (2010): القيادة والاشرف الاداري، الطبعة الأولى. دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
58. القريوتي، م. (2013): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
59. القطامين، أ. (2017): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثالثة. دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن.
60. (القطامين، أ. (2002): الادارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
61. كورتل، ف. كحيلة، آ. (2016): إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى. زمزم ناشرون وموزعون، الاردن.
62. الكرخي، م. (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الطبعة الأولى. وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة.
63. (الكرخي، م. (2009): التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
64. الكلالده، ط. (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون.
65. اللامي، غ. العيساوي، خ. (2016): إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، الطبعة الأولى. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
66. اللوزي، م. (2003): التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان.
67. ماهر، أ. (2013): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية الاسكندرية.

68. ماهر، أ. (2004): الإدارة "المبادئ والمهارات". الدار الجامعية.
69. ماهر، أ. (2004): الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الدار الجامعية، الاسكندرية.
70. المرسي، ج، وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
71. مشهور، ث. (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى. دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
72. المغربي، ع. (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية.
73. المغربي، ح. (2010): التخطيط الإداري، الطبعة الأولى. دار الأمين للنشر والتوزيع، الأردن.
74. المدادحة، أ، النوافعة، س. (2013): مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكاتب، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
75. ناطورية، ع. (2009): الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، 2009.
76. هلال، م. (2008): مهارات إدارة الأزمات، الطبعة الأولى. مركز تطوير الأداء والتنمية، سلسلة مهارات تطوير الأداء.
77. هلال، م. (2008): مهارات إدارة الأزمات، (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها)، الطبعة الثانية. مركز تطوير الأداء والتنمية، 2008.
78. هلال، م. (2008): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية.
79. الهدمي، م. محمد، ج. (2012): مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، الطبعة الأولى. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
80. ياسين، س. (2002): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
81. ياسين، س. (1998): الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر، عمان.

## ثانياً/ رسائل جامعية:

1. أبو حجر، ن. (2016): درجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
2. آسية، أ. (2017): أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس رسالة دكتوراه، جامعة الجبلاني اليايس سيدي بلعباس - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

3. بلشير، ف. (2015): نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOLE – MCKINSEY 7'S، المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفضال. جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر.
4. حسن، ز. (2018): أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/ العراق)، جامعة القادسية، العراق.
5. الحلو، ر. (2018): الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
6. الخضري، ن. (2017): فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات رسائل جامعية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
7. داوود، أ. (2018): تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
8. الديراوي، أ. (2017): أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، جامعة الأقصى، IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0
9. زيادة، ف. (2012): أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
10. سعيد، ك. (2017): أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
11. الشريف، ر. (2015): أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط.
12. الشوبكي، م. وآخرون، (2016): أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة)، جامعة الأزهر، المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية، فلسطين.
13. صويص، م. عابدين، إ. (2017): دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني العدد (8) كانون أول.

14. الطهراوي، م. (2018): اثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية، قسم العلوم المالية والادارية، كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية.
15. عابد، ه. (2016): أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين.
16. عبد العال، م. (2017): إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.
17. عايش، إ. (2012): دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جامعة القدس، فلسطين.
18. عبداوي، ن. (2017): مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريج، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.
19. عبد الواحد، م. (2016): دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة)، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السادس، العدد الثاني، يونيو 2016.
20. عياد، ل. (2015): اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
21. العجمي، م. (2017)، دور إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج - رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية العلوم الاستراتيجية - قسم الأمن الإنساني - الرياض.
22. قويدر، أ. (2017): دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.
23. المطيري، ب. (2015): دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
24. المهيرات، م. (2017): أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية، الاردن.
25. الهدله، م. (2013): أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيليكوم، جامعة دمشق، سوريا.

## ثالثاً/ الدوريات والمجلات والجرائد:

1. أبو ليلي، هـ. الشوابكة، خ. (2017): المرونة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة المتقال للعلوم الإدارية - المجلد الرابع، العدد (1) رجب 1439 هـ/ آذار 2018.
2. اسماعيل، أ. (2017): دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (99) المجلد (23).
3. أمين، م. بخته، ب. (2016): أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالي، العدد: 06 - سبتمبر.
4. الأيوبي، م. (2015): بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثاني.
5. البغدادي، ع، الجبوري، ح، (2015): اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 1 لسنة 2015.
6. تويج، ح. (2017): متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية - دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد (2).
7. جعفر، ي. (2017): أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293 - 324، يناير 2017.
8. حمادي، إ. علي، ل. (2017): تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية (بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الثامن.
9. الذبحاوي، ث. (2016): التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي (دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف)، جامعة الكوفة - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد الثالث عشر - العدد (39).
10. رميدي، ع. العيداني، إ. (2017): أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي)، دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيي فارس - المدية - العدد 08/ جوان، الجزائر.

11. شيجا، أ، وآخرون، (2016): أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1).
12. عصاد، م. (2017): تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط)، جامعة بغداد - مجلة العلوم الاقتصادية الادارية - العدد (103)، المجلد (24).
13. الغالبي، ط.، حوشان، ن. (2018): استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة اشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (37) أيلول 2018.
14. ليلي، ب، ياسين، م. (2017): القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (30).
15. مظفر، ض. (2016): تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الاستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - العدد 92 المجلد 22 - الصفحات 159 - 196 - بحث مستل من رسالة ماجستير.
16. مهاوي، ر. (2016): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - العدد (94) المجلد (22) لسنة 2016.
17. المغير، م. آخرون، (2018): واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 26، نوفمبر، صفحات 67 - 80.
18. يحيوي، ن، وآخرون ( 2015 ): دراسة مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة . الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الأول، جوان.

#### رابعاً/ تقارير وإصدارات:

1. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الصحة الفلسطينية، الاستراتيجية الصحية الوطنية (2017 - 2022)، دولة فلسطين.
2. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الصحة الفلسطينية، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، التقرير السنوي، 2016.

3. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، الإطار الوطني لإدارة ومواجهة الأزمات والكوارث، 2017.
4. السلطة الوطنية الفلسطينية، هيئة محافحة الفساد، UNDP، تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، 2018، دولة فلسطين.
5. منظمة الصحة العالمية، تقرير الأحوال الصحية في الأرض الفلسطينية المحتلة بما فيها القدس الشرقية، وفي الجولان السوري المحتل، 18/ أيار/ 2018.

### خامساً/ المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, M., and others, (2016): The impact of strategic flexibility on the performance of private banks during the crisis in Syria, Department of Management and Marketing, College of Commerce and Business Administration, Dhofar University.
2. Arnold, V. and others, (2011): The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance, International Journal of Accounting Information Systems 12 (171–188).
3. Adsavakulchai, S., and others, (2015): Using the McKinsey 7-S Model for the strategy formulation and implementation: Case study in Ceramic Industry in Thailand. UTCC Engineering Research Papers, Proceedings of the 4th International Conference On Global Research In Business & Economics, 28-30 December, 2008, The Chaleena Hotel, Bangkok, Thailand. Management Volume 15 Issue 10 Version 1.0 Year 2015.
4. Bock, A. and others, (2012): The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation, Journal of Management Studies.
5. Cronin, F. (2015): Empowering Readiness: Influencing crisis management success outcomes, Faculty of Business Bond University, Australia, 2015.
6. Choi, and others, (2010): How DO Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams, Social Behavior and Personality, Vol.38, No.6 (2010).
7. C.Mitchell, B. and others, (2015): Using McKinsey's 7 S Model to Empirically Examine Organizational Effectiveness among the NBA Teams.
8. Coombs, W. Timothy, G. (2007): Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding, 2 Nd ed ,Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
9. Dixon, T. (2014): Assessing an Animal Humane Society Using Mckinsey's 7S framework to Make Recommendations for Organizational Improvement. Purdue University West Lafayette, Indiana, 2014.
10. Dominic, C. Caudia, H (2011): Crisis Management- What Is It And How Is It Delivered?, Uk.
11. Gökdeniz , I. (2017): Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP, Kırıkkale University,

- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 6.
12. Moore, D., and others, (2003): The Practice of Business Statistics.
  13. Maru, B. (2015): Application of the Mckinsey 7s Model in Strategy Implementation at The Kenya Revenue Authority – The University of Nairobi – November.
  14. Ocal, E. (2016): Crisis Management in Turkish Construction Industry ,Building and Environment (41), 2006, PP1498-1503. www.Science direct.com).
  15. Ozen, G. , and others, (2012): Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , Vol. 1, Issue2.
  16. Perveen, S. Habib, S. (2017): Identifying Constraints For Hospital Infection Control Management Viamckinsey 7S Framework in Pakistan, Department of Community Health Sciences, Aga Khan University, Pakistan Journal of Public Health| Vol. 7, No. 4| December.
  17. Ravanfar , M. (2015): Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 10 Version 1.0.
  18. Rush M. (2015): Crisis communication in the digital age: Harnessing the power of social media, PhD thesis, University of Minnesota, School of Journalism and Mass Communications, USA.
  19. Stepanyan, A. (2018): The Reaction of Industrial Companies to Crisis: Changes in Business-model and Strategic Sustainability, decisions strategic & risk management, № 3 (108).
  20. Unlu, , and others, (2010): Disaster and Crisis Management in turkey: a Need for a Unified Crisis Management System), Disaster and Crisis Management, Vol. 19, No.
  21. Widati, E. (2012): Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance, Universitas Indraprasta, Jakarta, International Research Journal of Business Studies vol. V no. 02.

سادساً/ مواقع الإنترنت:

- موقع وزارة الصحة: (<https://www.moh.gov.ps/portal/vision/>)

## الملاحق

### ملحق رقم (1) الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية/ استكشافية ، وذلك بهدف بلورة مشكلة البحث، وتكوين فروضه والبيانات اللازمة بالإضافة إلى أساليب جمعها وتحديد مجتمع البحث.

#### أولاً: توصيات ومقترحات الدراسات السابقة:

قدمت دراسة (داوود، 2018): توصيات بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين تدرس أثر أبعاد نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات، وتطبيقها على المؤسسات العاملة في مجال إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة ومنها وزارة الصحة الفلسطينية.

أوصت دراسة (الحو، 2018): على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للبحث عن العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية والتي منها وأهمها وزارة الصحة الفلسطينية.

قدمت دراسة (عبد العال، 2017): توصيات أكد من خلالها على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة الأزمات في الوزارات الحكومية الفلسطينية والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.

#### ثانياً: التقارير الصادرة:

أوضحت العديد من التقارير الصادرة مؤخراً من قبل جهات دولية ومحلية رسمية أن وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، تعاني من تدهور كبير في الخدمات الصحية المقدمة وأزمات متلاحقة، فقد أوضح (مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، 2016م)، أنه على الرغم من أن وزارة الصحة الفلسطينية من كبرى وأهم الوزارات العاملة في فلسطين، والتي لها دور كبير في أي عملية تنمية مستدامة، إلا أنها تعاني كثير من الأزمات على كافة المستويات المختلفة، حيث تعد وزارة الصحة الفلسطينية الجهة الرئيسية المقدمة للرعاية الصحية الأولية في كافة المناطق الفلسطينية، حيث تمثل طاقتها الاستيعابية 69% من الرعاية الصحية المقدمة لقطاع غزة.

ووفقاً لتقرير صادر عن (منظمة الصحة العالمية، 2018)، أوضح أن طبيعة الأزمات التي تتعرض لها وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، منها ما هو متعلق بأحداث مسيرات العودة الكبرى على المدى القريب، ومنها ما هو متعلق بجوانب تنظيمية ووظيفية نتج عنها أزمات طويلة نتيجة للحصار الذي يعاني منه القطاع، وجاءت أهم المشكلات والأزمات التي يعاني منها القطاع الصحي وفقاً للمصدر السالف الذكر على النحو التالي:

هناك نسبة عالية من العجز تعكس تدهوراً خطيراً في الواقع الصحي، بسبب انخفاض كمية إمدادات الأدوية والمعدات الطبية الذي لا يزال مستمراً، والذي أدى إلى الحد من كمية الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة للمواطنين، حيث تواجه عجزاً بلغت نسبته 48%.

أدت الحروب على القطاع و الأثار الطويلة الأجل على قطاع الصحة إلى تحويل الموارد اتجاه تلبية الاحتياجات الطارئة والتعافي بدلاً من استخدامها في التنمية، وكذلك أدت إلى منع قطاع الصحة من إجراء التحسينات الممكنة بفضل الاستثمارات الطويلة الأجل.

واجه قطاع غزة تفاقم أزمة الكهرباء، والتي اضطرت بسببها المستشفيات إلى تأجيل بعض الجراحات وإخراج المرضى قبل الأوان وتقليص خدمات التنظيف والتعقيم.

تراجع عدد أسرة المستشفيات بنسبة 9%، وعدد الممرضات بنسبة 5%، وتراجع عدد الأطباء بنسبة 21% لكل فرد من سكان القطاع، إضافة إلى تضرر 75 منشأة صحية وإغلاق 44 مرفقاً صحياً نتيجة للأضرار الناجمة عن الاعتداءات المستمرة من قبل الاحتلال.

**ثالثاً: نتائج الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية:** من خلال استطلاع رأي (26) من العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، قاموا بتعبئة استبانة مبدئية تتضمن فقرات حول إدارة الأزمات في وزارة الصحة، جاءت أهم نتائجها كالتالي:

**جدول (1.1): يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية حول إدارة الأزمات في وزارة الصحة**

الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا	غير موافق بدرجة كبيرة	الوزن النسبي %	المتوسط	الترتيب	درجة الموافقة
تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	7.7	15.4	53.8	23.1	0.0	61.52	3.076	5	متوسطة
تهتم الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.	11.5	7.7	50.0	26.9	3.8	59.22	2.961	1	متوسطة
تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	15.4	23.1	42.3	15.4	3.8	66.14	3.307	10	متوسطة

الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا	الوزن النسبي %	المتوسط	الترتيب	درجة الموافقة
تتخذ الوزارة باستمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	19.2	7.7	42.3	23.1	7.7	61.52	3.076	4	متوسطة
تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	11.5	15.4	50.0	19.2	3.8	62.3	3.115	6	متوسطة
تتعامل الوزارة مع الازمة وفق سلم الاولويات والاهمية.	11.5	15.4	46.2	19.2	7.7	60.76	3.038	3	متوسطة
تسعى الوزارة لمعالجة تآثيرات الأزممة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	11.5	23.1	42.3	15.4	7.7	63.06	3.153	7	متوسطة
تقوم الوزارة بحملات إعلاميه واسعة تستهدف كافة الأطراف لتوضيح مدى استجابة الوزارة وتفاعلها مع الأزممة التي حدثت.	15.4	19.2	46.2	11.5	7.7	64.6	3.230	8	متوسطة
تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وأن وعدتهم بها أثناء حدوث الأزممة.	7.7	26.9	46.2	19.2	0.0	64.6	3.230	9	متوسطة
تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المسبقة لإدارة	19.2	7.7	30.8	38.5	3.8	60.00	3.000	2	متوسطة

الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا	الوزن النسبي %	المتوسط	الترتيب	درجة الموافقة
الأزمات.									
الوزن النسبي العام	-	-	-	-	-	62.38	3.119	-	متوسطة

الجدول السابق يوضح أن الوزن النسبي العام جاء بوزن نسبي عام بلغ 63.38%. وخلصت الباحثة الاستنتاجات التالية:

✓ ضعف في اهتمام الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها، ولذي بلغت نسبة الموافقة حوله 59.22%.

✓ ضعف في سعي الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، حيث بلغت نسبة الموافقة 61.52%

✓ ضعف في قيام الوزارة بوضع مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات، حيث بلغت نسبة الموافقة 60.00%.

✓ ضعف في تعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية، والذي بلغت نسبة الموافقة حولة 60.76%.

✓ ضعف ممارسة الوزارة للمرونة الاستراتيجية الكافية، والتي تكفل للوزارة القدرة العالية لتعديل أنظمة العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية التي تحدث بشكل طارئ، حيث بلغت نسبة الموافقة 60.00%، وأيضاً ضعف في اكساب الموظفين لمهارات متنوعة للاستجابة للمتطلبات العمل المستجدة والمتغيرة، والتي بلغت نسبة الموافقة حولها 60.76%.

## ملحق رقم (2) رسالة تسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development

التاريخ 8 - 9 - 2019

تسهيل مهمة

يقيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن  
الطالب/ة ..... رقمها الأكاديمي ..... 21.6.201406 .....  
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :  
.....  
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن  
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. نهالي جفال  
منسقة برنامج التنمية المستدامة

سعدت - الملف  
الرقم 111

## ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحث - وزارة الصحة

State of Palestine  
Ministry of health



دولة فلسطين  
وزارة الصحة

التاريخ: 24/09/2019

رقم المراسلة: 369307

السيد : رامي عيد سليمان العبادلة المحترم

مدير عام بالوزارة /الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - لوزارة الصحة

السلام عليكم ...

### الموضوع/ تسهيل مهمة الباحث/ علا السيد

التفاصيل //

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث، علا صبيحي السيد  
الملتحقه ببرنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية- معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس أبو ديس - فرع  
غزة في إجراء بحث بعنوان:-  
" أثر أبعاد نموذج ماركزي 57 في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية وسيطاً"  
(مراجعة مبدئية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)  
حيث الباحثة بحاجة لإجراء مقابلات وتعبئة 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 3 أشهر من تاريخه.

محمد إبراهيم محمد السرساوي

مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية -



### التعليقات

إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)	■ محمد إبراهيم محمد السرساوي(مدير دائرة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← سمحت عباس حضر حسن(مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← نهاد عيسى موسى ابوزاهر(مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← اشرف عبد الرحيم عبدالله ابو مهدي(مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← محمود عبد الحميد لوفيق حماد(مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← يحيى امين عبد الحافظ خضر(مدير وحدة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← علاه أحمد إبراهيم الشرف(مدير وحدة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص (24/09/2019)	← مة عبدالله مة الشلطي(مدير وحدة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)

Gaza

Tel. (+970) 8-2846949  
Fax. (+970) 8-2826295

غزة  
هاتفون: (+970) 8-2846949  
فاكس: (+970) 8-2826295

## ملحق رقم (4) الاستبانة العلمية للرسالة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

السيدات والسادة الأفاضل في وزارة الصحة الفلسطينية... المحترمين،،  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: تعبئة استبانة علمية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان:

" أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7-S في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية وسيطاً": (دراسة

ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)؛

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس - معهد التنمية المستدامة -  
تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية.

وقد أعدت هذه الاستبانة خصيصاً لهذه الدراسة، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة  
بكل دقة وعناية، لما في ذلك من مساهمة بالارتقاء في البحث العلمي، وبما يعود بالفائدة على الوزارة،  
ويسعدني التواصل لاطلاعكم على أهم النتائج التي سيتم الوصول إليها، مؤكدة لكم أن إجاباتكم  
ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع شكري وتقديري لمنحي جزءاً من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان

الباحثة: علا صبحي السيد

أولاً: البيانات الشخصية:

<b>1. الجنس:</b>				
<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى		
<b>2. العمر:</b>				
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة		<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر		
<b>3. المسمى الوظيفي (اختر اجابة واحدة من فضلك)</b>				
<input type="checkbox"/> وكيل وزارة	<input type="checkbox"/> وكيل وزارة مساعد	<input type="checkbox"/> مدير عام/ نائب		
<input type="checkbox"/> مدير وحدة/ نائب	<input type="checkbox"/> مدير دائرة/ نائب	<input type="checkbox"/> رئيس قسم		
<b>4. عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي:</b>				
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات		<input type="checkbox"/> من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات		
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات لأقل من 15 سنة		<input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر		
<b>5. المؤهل العلمي:</b>				
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس		
<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط		<input type="checkbox"/> غير ذلك (الرجاء التحديد): -----		
<b>6. الدورات في مجال إدارة الأزمات:</b>				
<input type="checkbox"/> لا يوجد	<input type="checkbox"/> اقل من 2	<input type="checkbox"/> من 2-4	<input type="checkbox"/> من 4-6	<input type="checkbox"/> أكثر من 6

## ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة

المطلوب وضع علامة (✓) أمام درجة موافقة حضرتكم على كل فقرة من الفقرات الخاصة بموضوعات البحث، ومدى توافرها في وزاراتكم الموقرة:  
المحور الأول: (أبعاد نموذج ماكنزي).

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
<b>أولاً: الاستراتيجية.</b>						
1.	تمتلك الوزارة رؤية تعطي إجابات واضحة عن اتجاه الوزارة الحالي.					
2.	يوجد لدى الوزارة رسالة واضحة تعكس أهدافها بدقة.					
3.	يوجد لدى الوزارة أهداف استراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها.					
4.	تحلل الوزارة بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف: والتي تشمل (قوة العمل المؤهلة - الموارد التنظيمية - الأجهزة والمعدات - تكلفة الخدمات المقدمة - الموارد المالية) لوضع الاستراتيجيات الملائمة لها.					
5.	تحلل الوزارة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتحديات: وتشمل (الاستقرار السياسي - الوضع الاقتصادي - مواكبة التطور التكنولوجي)، لوضع الاستراتيجيات والخطط الأنسب مع معطيات كل منها.					
<b>ثانياً: الهيكل التنظيمي.</b>						
1.	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع خطط واستراتيجيات الوزارة.					
2.	يسمح الهيكل التنظيمي بانسياب المعلومات والقرارات بين كافة إدارات وأقسام الوزارة.					
3.	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل الوزارة.					
4.	جميع الأقسام والوحدات الموضحة بالهيكل التنظيمي للوزارة مفعلة بقوة مثل (وحدة إدارة الأزمات).					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة
5.	يتم تحديث الهياكل التنظيمية للوزارة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة.					
<b>ثالثاً: القيم المشتركة.</b>						
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين الإدارة والموظفين.					
2.	يوجد التزام بمعايير النزاهة والشفافية في العمل الإداري والطبي في الوزارة.					
3.	تجتمع الإدارة العليا في الوزارة مع الموظفين عند التعرض للأزمات.					
4.	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الموظفين.					
5.	تعد قيم الوزارة مرجعاً لتصرفات الموظفين ودستوراً أخلاقياً يسترشد به.					
<b>رابعاً: الموظفون.</b>						
1.	تستند الوزارة إلى أنظمة معلومات إدارية فعالة متكاملة تُعنى بكافة مهام وأنشطة الموارد البشرية في الوزارة (تحليل وظيفي، تخطيط احتياجات، استقطاب واختيار وتعيين، تقييم أداء، وتدريب...الخ) .					
2.	يتناسب العدد الحالي من الموظفين مع المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة.					
3.	يقوم مدرء الموارد البشرية في الوزارة بالتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي.					
4.	يوجد ربط بين المكافآت والترقيات وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة.					
5.	تتكيف إدارة الموارد البشرية مع الظروف المتغيرة والطارئة.					
6.	يشارك الموظفون في وضع مقترحات تطويرية للعمل وحل المشكلات.					
<b>خامساً: المهارات.</b>						
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة لاكتساب المهارات اللازمة للوظيفة.					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة
2.	هناك تنوع في المهارات بالوحدات التنظيمية المختلفة.					
3.	تمتلك الإدارة العليا التفكير الإبداعي السليم في التعامل مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بالوزارة.					
4.	يتمتع الموظفون بمهارات العمل تحت الضغط، وفي أوقات الأزمات والطوارئ.					
5.	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في بيئة العمل المتغيرة.					
6.	يملك الموظفون مهارة الاتصال والتواصل الانساني مع الآخرين.					
<b>سادساً: نمط الإدارة.</b>						
1.	يتمتع المديرين بالرغبة في منح الآخرين الصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم.					
2.	يعتمد المديرين أسلوب الرقابة على جميع مراحل العمل بالوزارة وليس على النتائج النهائية فقط.					
3.	يستخدم المديرين أسلوب (الثواب والعقاب) مع الموظفين وفقاً لمدى التزامهم بسياسة الوزارة وقوانينها ولوائحها الداخلية.					
4.	يفسح المديرين المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل بالوزارة وطرح الأفكار الجديدة والإبداعية.					
5.	يعزز المديرين لدى الموظفين مبدأ الالتزام والانتماء داخل الوزارة.					
<b>سابعاً: أنظمة العمل.</b>						
1.	يتوفر لدى الوزارة أنظمة عمل تساعد في استثمار مواردها المتاحة بشكل أفضل.					
2.	تعتمد الوزارة على نظام معلومات يسمح بتدفق المعلومات واتاحتها لكافة الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة لأتمت العمليات الروتينية، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات المناسبة .					
3.	تسعى الوزارة للاستفادة من عمليات التقييم والتغذية					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة
	الراجعة، لإدخال تحسينات على أنظمة وإجراءات العمل المتبعة في الوزارة.					
4.	يلتزم الموظفون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة.					
5.	تخضع كافة أنظمة وإجراءات عمل الوزارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر (الوقت - التكلفة - الجودة).					

#### المحور الثاني: المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية).

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة
1.	تقوم الوزارة بإعادة صياغة وتعديل استراتيجياتها وأهدافها حسب التغيرات البيئية المستجدة بكفاءة.					
2.	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة اتجاه التطورات، بما يسمح في زيادة سرعة الأداء.					
3.	تستطيع الوزارة إعادة توظيف مواردها المتاحة ( بشرية، تكنولوجية، مالية.. الخ)، في مجالات أخرى لمواجهة التحديات التي تتعرض لها.					
4.	تستجيب وزارة الصحة لاحتياجات الموظفين المتجددة في ظل التحديات التي تتعرض لها، من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب.					
5.	يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.					
6.	تتسم القيم التنظيمية الحالية بالمرونة العالية للتعامل مع أي ظروف عمل جديدة.					
7.	تمتلك الوزارة قدرة عالية على تعديل أنظمة العمل					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
	بما يتلاءم مع التغييرات البيئية التي تحدث بشكل طارئ.					
8.	تمتلك الوزارة القدرة على تلبية متطلبات الجمهور في الوقت المناسب.					
9.	تقوم الوزارة بإكساب الموظفين مهارات متنوعة للاستجابة للمتطلبات العمل المستجدة/ المتغيرة.					
10.	تمتلك الوزارة المرونة المالية الكافية في عملية ترشيد التكاليف استجابة لأي تغييرات بيئية قد تحدث.					

#### المحور الثالث: المتغير التابع (إدارة الأزمات).

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
<b>أولاً: قبل حدوث الأزمة/ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.</b>						
1.	تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.					
2.	تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.					
3.	تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
4.	تهتم الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.					
<b>ثانياً: قبل حدوث الأزمة/ مرحلة الاستعداد والوقاية.</b>						
1.	تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق برجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
2.	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات (البشرية، المادية، التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة.					
3.	تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
4.	تنفذ الوزارة باستمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
5.	تضع الوزارة استراتيجيات بديلة مناسبة في حالة الأزمات والطوارئ.					
<b>ثالثاً: أثناء حدوث الأزمة/ مرحلة احتواء الأضرار.</b>						
1.	تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.					
2.	تستخدم الوزارة كافة الموارد المتاحة (المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.					
3.	تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.					
4.	تتعامل الوزارة مع الازمة وفق سلم الاولويات والاهمية.					
<b>رابعاً: أثناء وبعد حدوث الأزمة/ مرحلة استعادة النشاط .</b>						
1.	تسارع الوزارة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.					
2.	تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.					
3.	تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.					
4.	تقوم الوزارة بحملات إعلاميه واسعة تستهدف كافة الأطراف لتوضيح مدى استجابة الوزارة وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
<b>خامساً: بعد حدوث الأزمة/ مرحلة التعلم.</b>					
1.	تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.				
2.	تقوم الوزارة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.				
3.	تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وأن وعدتهم بها أثناء حدوث الأزمة.				
4.	تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.				

أشركم لمشاركتكم في تعبئة هذا الاستبيان

ملحق رقم (5) قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	أسماء المحكمين	مجال العمل	مكان العمل
1.	د. أكرم سمور	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	د. رامز بدير	أستاذ جامعي	جامعة الأزهر - غزة
3.	د. سامي أبو الروس	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. فارس أبو معمر	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. محمد المغير	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية - غزة
6.	د. منصور الأيوبي	أستاذ جامعي	كلية فلسطين التقنية
7.	د. نبيل اللوح	أستاذ جامعي	جامعة الإسراء
8.	د. وليد صباح	مدير وحدة	وزارة الصحة الفلسطينية
9.	أ. علي صنعا الله	إحصائي	مركز الفا للتحليل الإحصائي

## فهرس الجداول

- جدول (1.2): يوضح تعريفات نموذج ماكنزي ..... 14
- جدول (2.2): يوضح مميزات نموذج ماكنزي ..... 15
- جدول (3.2): يوضح آلية تناول نموذج ماكنزي في الإدارة الاستراتيجية ..... 16
- جدول (4.2): يوضح أهم الملاحظات على نموذج ماكنزي ..... 20
- جدول (5.2): يوضح مكونات التخطيط الاستراتيجي ..... 23
- جدول (6.2): يوضح أساليب وأنماط القيادة الحديثة ..... 32
- جدول (7.2): يوضح مفهوم المرونة من وجهة نظر الكتاب والباحثين ..... 42
- جدول (8.2): يوضح مفهوم المرونة الاستراتيجية ..... 43
- جدول (9.2): يوضح أبعاد المرونة الاستراتيجية تتفق مع موضوع الدراسة ..... 49
- جدول (10.2): يوضح مفهوم الأزمة من وجهة نظر الكتاب والباحثين ..... 53
- جدول (11.2): يوضح نماذج مراحل الأزمة ..... 57
- جدول (12.2): مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الكتاب والباحثين ..... 59
- جدول (13.2): يوضح مراحل إدارة الأزمات ..... 60
- جدول (14.2): نموذج مقترح لخطوات إدارة الأزمة ..... 62
- جدول (15.2): يوضح مهام وزارة الصحة الفلسطينية وفق لمراحل الكوارث والأزمات ..... 81
- جدول (16.2): قائمة الدراسات السابقة ..... 84
- جدول (17.2): يوضح نتائج للدراسات الفلسطينية والعربية السابقة التي تناولت أبعاد نموذج ماكنزي ..... 114
- جدول (18.2): يوضح نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية ..... 114
- جدول (19.2): يوضح نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت إدارة الأزمات ..... 115
- جدول (20.2): تحديد الفجوة البحثية ..... 116
- جدول (1.3): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفية (الفئة) ..... 119
- جدول (2.3): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 121
- جدول (3.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاستراتيجية " ..... 123
- جدول (4.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الهيكل التنظيمي " ..... 124
- جدول (5.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيم التنظيمية المشتركة " ..... 124
- جدول (6.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الموظفين/ الهيئة الإدارية " ..... 125
- جدول (7.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المهارات " ..... 125

- جدول (8.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نمط وأسلوب القيادة" ..... 126
- جدول (9.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال "أنظمة العمل" ..... 126
- جدول (10.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المرونة الاستراتيجية" ..... 127
- جدول (11.3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي - مجال " إدارة الأزمات" ..... 128
- جدول (12.3): يوضح نتائج الصدق البنائي للاستبانة..... 129
- جدول (13.3): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 130
- جدول (14.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 131
- جدول (1.4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 133
- جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر ..... 134
- جدول (3.4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي..... 134
- جدول (4.4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي ..... 135
- جدول (5.4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 135
- جدول (6.4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدورات في مجال إدارة الأزمات ..... 136
- جدول (7.4) : يوضح المحك المعتمد في الدراسة ..... 137
- جدول (8.4): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " ..... 138
- جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي" ..... 140
- جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيم المشتركة" ..... 142
- جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الموظفون" ..... 145
- جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات" ..... 147
- جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأسلوب والنمط القيادي" ..... 149
- جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " أنظمة العمل" ..... 151
- جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "أبعاد نموذج ماكنزي ..... 153

جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل	
فقرة من فقرات مجال " المرونة الاستراتيجية "	155
جدول (17.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل	
فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات "	158
جدول (18.4): تحليل الانحدار المتعدد	162
جدول (19.4): تحليل الانحدار المتعدد	164
جدول (20.4): تحليل الانحدار الخطي البسيط	166
جدول (21.4): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	171
جدول (22.4): يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " العمر	172
جدول (23.4): يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " المسمى الوظيفي	173
جدول (24.4): يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " المؤهل العلمي	175
جدول (25.4): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدورات في مجال إدارة الأزمات	176
جدول (1.5): يوضح التوصيات العامة لكافة الأبعاد والجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة في ضوء	
النتائج التي توصل إليها البحث.	182
جدول (1.1): يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية حول إدارة الأزمات في وزارة	
الصحة	198

## فهرس الأشكال

شكل (1.1): يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط	8
شكل (1.2): يوضح مكونات نموذج ماكنزي	20
شكل (2.2): يوضح عناصر النظام داخل المنظمة	25
شكل (3.2): يوضح مراحل المرونة الاستراتيجية	45
شكل (4.2): يوضح الانماط الأربعة للمرونة الاستراتيجية	48
شكل (5.2): يوضح أسباب ظهور الأزمة	54
شكل (6.2): يوضح دورة حياة الأزمة	56
شكل (7.2): إطار عمل يوضح متطلبات إنجاز إدارة الأزمات داخل المنظمات	73
شكل (8.2): يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة	77
شكل (1.5): لنموذج مقترح لتطبيق متطلبات أبعاد نموذج ماكنزي S7 والمرونة الاستراتيجية	
للمساهمة في إدارة الأزمات	185

## فهرس الملاحق

197	ملحق رقم (1) الدراسة الاستطلاعية/ الاستكشافية .....
201	ملحق رقم (2) رسالة تسهيل مهمة الباحثة .....
202	ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحثة - وزارة الصحة .....
203	ملحق رقم (4) الاستبانة العلمية للرسالة .....
212	ملحق رقم (5) قائمة بأسماء السادة المحكمين .....

## فهرس المحتويات

أ	إقرار .....
ب	شكر وعرهان .....
ت	التعريفات .....
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
خ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
1	<b>الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة</b> .....
1	1.1 مقدمة .....
3	2.1 مشكلة الدراسة .....
4	3.1 أهمية الدراسة .....
5	4.1 أهداف الدراسة .....
5	5.1 مبررات الدراسة .....
6	6.1 تساؤلات الدراسة .....
6	7.1 فرضيات الدراسة .....
8	8.1 متغيرات الدراسة .....
8	9.1 حدود الدراسة .....
9	10.1 محددات ومعوقات الدراسة .....
9	11.1 هيكلية الدراسة .....
11	<b>الفصل الثاني/ الإطار النظري</b> .....
11	1.2 مقدمة .....

13	..... <b>المبحث الأول: نموذج ماكنزي McKinsey 7-S</b>
13	..... 1.1.2 تمهيد
13	..... 2.1.2 نشأة وتطور نموذج ماكنزي 7'S
14	..... 3.1.2 تعريف نموذج ماكنزي 7'S
15	..... 4.1.2 مميزات نموذج ماكنزي 7'S
16	..... 5.1.2 نموذج ماكنزي 7'S في الإدارة الاستراتيجية
20	..... 6.1.2 أبعاد نموذج ماكنزي 7'S
22	..... 1.6.1.2 الاستراتيجية
24	..... 2.6.1.2 أنظمة العمل
27	..... 3.6.1.2 الموظفون/ الهيئة الإدارية
30	..... 4.6.1.2 النمط والأسلوب القيادي
32	..... 5.6.1.2 المهارات
34	..... 6.6.1.2 القيم التنظيمية المشتركة
36	..... 7.6.1.2 الهيكل التنظيمي
40	..... خلاصة المبحث الأول
41	..... <b>المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية</b>
41	..... 1.2.2 تمهيد
41	..... 2.2.2 تعريف المرونة
42	..... 3.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية
44	..... 4.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية
45	..... 5.2.2 مراحل المرونة الاستراتيجية
45	..... 6.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية
50	..... 7.2.2 مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية
52	..... خلاصة المبحث الثاني
53	..... <b>المبحث الثالث: إدارة الأزمات</b>
53	..... 1.3.2 تمهيد
53	..... 2.3.2 تعريف الأزمة
54	..... 3.3.2 أسباب ظهور الأزمات
54	..... 4.3.2 خصائص الأزمة

55	..... 5.3.2 أنواع الأزمة
56	..... 6.3.2 مراحل تكوين الأزمة (دورة حياة الأزمة)
58	..... 7.3.2 مفهوم إدارة الأزمات
59	..... 8.3.2 متطلبات ومراحل إدارة الأزمات
59	..... 1.8.3.2 متطلبات مواجهة الأزمات
60	..... 2.8.3.2 مراحل إدارة الأزمات
63	..... خلاصة المبحث الثالث
64	..... <b>المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>
64	..... 4.2 تمهيد
64	..... 1.4.2 علاقة أبعاد نموذج ماكنزي بإدارة الأزمات
64	..... 1.1.4.2 الاستراتيجية
65	..... 2.1.4.2 الهيكل التنظيمي
66	..... 3.1.4.2 الأنظمة
67	..... 4.1.4.2 الموظفون/ الهيئة الإدارية
67	..... 5.1.4.2 المهارات
68	..... 6.1.4.2 نمط وأسلوب القيادة
70	..... 7.1.4.2 الثقافة التنظيمية
71	..... 2.4.2 العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات
74	..... خلاصة المبحث الرابع
75	..... <b>المبحث الخامس: وزارة الصحة الفلسطينية</b>
75	..... 5.2 تمهيد
76	..... 1.5.2 وزارة الصحة ودورها الاستراتيجي بالقطاع الصحي في فلسطين
76	..... 1.1.5.2 حول وزارة الصحة الفلسطينية
78	..... 2.1.5.2 المعوقات والتحديات التي تواجهه وزارة الصحة الفلسطينية
79	..... 3.1.5.2 دور وزارة الصحة الاستراتيجي في القطاع الصحي
80	..... 2.5.2 إدارة مخاطر الكوارث والأزمات في قطاع غزة
80	..... 1.2.5.2 الاطار الوطني لإدارة ومواجهة مخاطر الأزمات والكوارث
80	..... 2.2.5.2 وزارة الصحة ودورها في إدارة الأزمات والكوارث
83	..... خلاصة المبحث الخامس
84	..... <b>المبحث السادس: الدراسات السابقة</b>

84	..... 6.2 تمهيد
85	..... 1.6.2 الدراسات التي تناولت أبعاد نموذج ماكنزي
85	..... 1.1.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية
93	..... 2.1.6.2 الدراسات الأجنبية
97	..... 2.6.2 الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية
97	..... 1.2.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية
99	..... 2.2.6.2 الدراسات الأجنبية
102	..... 3.6.2 الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات
102	..... 1.3.6.2 الدراسات الفلسطينية والعربية
109	..... 2.3.6.2 الدراسات الأجنبية
112	..... 4.6.2 التعليق على الدراسات السابقة
116	..... 5.6.2 الفجوة البحثية
117	..... خلاصة الفصل الثاني
118	..... الفصل الثالث/ الطريقة والإجراءات
118	..... 1.3 مقدمة
118	..... 2.3 منهج الدراسة
119	..... 3.3 مجتمع الدراسة
120	..... 4.3 عينة الدراسة
121	..... 4.3 أداة الدراسة
122	..... 5.3 خطوات بناء الاستبانة
122	..... 6.3 صدق الاستبانة
122	..... 1.6.3 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"
123	..... 2.6.3 صدق المقياس
123	..... 1.2.6.3 الاتساق الداخلي
129	..... 2.2.6.3 الصدق البنائي
130	..... 3.6.3 ثبات الاستبانة
131	..... 4.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي
131	..... 5.6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
133	..... الفصل الرابع/ تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
133	..... 1.4 مقدمة

133	2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية .....
133	1.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....
134	2.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....
134	3.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....
135	4.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي .....
135	5.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....
136	6.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات في مجال إدارة الأزمات .....
137	3.4 المحك المعتمد في الدراسة .....
137	4.4 تحليل فقرات الاستبانة .....
137	1.4.4 تحليل فقرات "أبعاد نموذج ماكنزي" .....
137	1.1.4.4 تحليل فقرات مجال "الاستراتيجية" .....
140	2.1.4.4 تحليل فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" .....
142	3.1.4.4 تحليل فقرات مجال "القيم التنظيمية المشتركة" .....
145	4.1.4.4 تحليل فقرات مجال "الموظفون الهيئة الإدارية" .....
147	5.1.4.4 تحليل فقرات مجال "المهارات" .....
149	6.1.4.4 تحليل فقرات مجال "الأسلوب والنمط القيادي" .....
151	7.1.4.4 تحليل فقرات مجال "أنظمة العمل" .....
153	2.4.4 تحليل جميع فقرات أبعاد نموذج ماكنزي .....
155	5.4 تحليل فقرات مجال "المرونة الاستراتيجية" .....
158	6.4 تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات" .....
162	7.4 اختبار فرضيات الدراسة .....
178	<b>الفصل الخامس/ النتائج والتوصيات والمقترحات</b> .....
178	1.5 النتائج .....
178	1.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكنزي) .....
179	2.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) .....
179	3.1.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات) .....
180	4.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات .....
182	2.5 التوصيات .....
185	نموذج مقترح لمتطلبات أبعاد نموذج ماكنزي والمرونة الاستراتيجية للمساهمة في إدارة الأزمات

186	.....	المراجع
197	.....	الملاحق