

Al – Aqsa University - Gaza  
Dean Ship of Graduate Studies  
The Faculties of Administration and Finance  
Master of Leadership and Management



جامعة الأقصى - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الإدارة والتمويل  
ماجستير القيادة والإدارة

## أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية)

*The Impact of Knowledge Management processes  
in Crisis Management  
(A Field study on Health NGOs)*

إعداد الباحث  
باسل كمال علاوي الشيخ

إشراف:

د. محمود عبد الرحمن الشنطي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

د. أديب سالم الاغا  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة  
والإدارة جامعة الأقصى - غزة

صفر / 1442 هـ - أكتوبر / 2020 م



نتيجة الحكم

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الصحية العاملة في قطاع غزة وعددهم (829) موظفاً في (9) منظمات، حيث تم توزيع (300) استبانة على العاملين من تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ثم استُرد منها (267) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89%). واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.5%)، وإدارة الأزمات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (71.4%). توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وقد فسرت ما نسبته (71.3%) من التباين في إدارة الأزمات، باستثناء (توزيع المعرفة) فلم يكن لها تأثير. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول إجمالي (عمليات إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) تُعزى إلى (الجنس)، بينما تبين وجود فروق جوهرية بسبب المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة.

**ومن أهم توصيات الدراسة:** التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة ممارسة عملياتها المختلفة وخاصة (اكتساب، تخزين، تطبيق) في جميع المستويات الإدارية باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فعالية إدارة الأزمات. ضرورة الاعتماد على أساليب التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية وتوظيف الأساليب العلمية الكمية والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر وامتلاك أجهزة الإنذار المبكر لزيادة القدرة على مواجهتها.

## Abstract

The study aims to identifying the impact of knowledge management processes in crisis management. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was adopted. The population of the study is a community of Health- NGOs organization staff in Gaza Strip totaling 829 employees in 9 organizations. 300 questionnaires are distributed to selected workers by using simple random sample technique, while recovered (267) valid questionnaire for statistical analysis purposes at a response rate (89%). SPSS program was used for data analysis.

The most important findings of the study are: The level of knowledge management processes was largely approved with relative weight (72.5%), and crisis management also with a high approval rating of 71.4%. There is a positive statistically significant relationship between knowledge management processes and crisis management. The results have shown that there is a statistically significant impact on knowledge management processes in crisis management, and 71.3% of the variation in crisis management has been explained, except (knowledge distribution), which has had no impact. There is no differences between the average responses on the total of (knowledge management processes, crisis management) attributed to (gender), while substantial differences were found due to qualifications, job title, years of service and province.

The main recommendations of the study include: Establishing the concept of knowledge management, strengthening the principles based on increasing the practice of its various operations, especially (acquisition, storage and application) at all levels of administration. As knowledge is an essential factor in increasing the effectiveness of crisis management. Prediction of future events and crises is needed by using quantitative and qualitative methods to detect the signals of danger and to possess early warning devices to increase their ability to cope with.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ  
فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾

صدق الله العظيم

[النحل: 43]

## الإهداء

إلى رُوح الحياة، وحياة الرُوح، إلى قدوتي الأولى، ونيراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني  
ولم يزل يُعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عاليًا افتخارًا به، إليك يا من أفديك بروحي  
(أبي الغالي).

إلى جنتي في الدنيا، القلب الدافئ، والملاذ الآمن، والحصن المنيع، رمز الحب والتضحية  
والحنان، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي في الحياة، إلى ابنة الأكرمين  
(أمي الغالية).

إلى من بهم يشند عضدي، وجوارهم يزول همي، إلى الشموع التي تُنير لي الطريق  
(أخي وأخواتي).

إلى زهور أسرتنا الغالية إلى رمز البراءة والطفولة (ربحي، كامل، أميرة).

إلى زملائي وزميلاتي في أسرة جامعة الإسراء.

إلى فلسطين الحبيبة وعاصمتها الأبدية القدس الشريف.

إلى من عزفوا بدمائهم لحن البطولة والكبرياء إلى أرواح شهداء فلسطين الحبيبة وإلى روح  
صديقي الشهيد/ حسام أيمن عياد.  
إلى عائلتي الحبيبة فرداً فرداً.

إلّكم جميعاً وبأصدق مشاعر الحب والتقدير، أُهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث: باسل كمال الشيخ

## شكر وتقدير

وامتناناً لقول النبي ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" [الترمذي، 1954:339/4]،  
فيطيب لي أن أتوجه بالشكر بعد الله تعالى إلى العلماء الأجلاء، الذين مَنُّوا عليَّ بأوقاتهم،  
ومنحوني من علمهم واقتبست من نورهم خلال مرحلة إعداد الدراسة. لذا؛ أتقدم بجزيل الشكر  
والتقدير وعبارات الوفاء والمحبة والثناء من **سعادة الدكتور/ أديب سالم الأغا، وسعادة الدكتور/**  
**محمود عبد الرحمن الشنطي** على ما بذلاه من جهدٍ كبير، ووقتٍ ثمين، وعلى ما أسدياه من  
نُصح وتوجيه وسعة صدر والوقوف بجانبني، فلهما مني كل التقدير ووافر الاحترام. وتعجز  
الكلمات عن وصف شكري لهما.

كما وأتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ **منصور عبد**  
**القادر منصور** والأستاذ الدكتور/ **يوسف عبد بحر**، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء  
ملاحظتهما القيمة والسديدة، والتي سيكون لها بالغ الأثر في إثراء هذه الرسالة، أعلى الله قدركم  
دكاترتنا الأكارم وأمد الله أعماركم بالصالحات.

ووفاءً وتقديرًا واعترافًا بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدًا  
في مساعدتي في مجال البحث وتوزيع الاستبانات، وكل من قدم لي نصيحة أو مساعدة ولو  
بكلمة طيبة فلکم مني جميعاً أسمی آیات الحب والتقدير.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت،  
فما توفيقني إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير، وصلى الله وسلم  
على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث

## المحتويات

الإقرار	أ.....
الملخص	ت.....
الإهداء	ح.....
شكر وتقدير	خ.....
قائمة الجداول	س.....
قائمة الأشكال	ص.....
<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>	2.....
1.1 مقدمة	2.....
2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3.....
3.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة:	7.....
4.1 فرضيات الدراسة:	8.....
5.1 أهداف الدراسة:	9.....
6.1 أهمية الدراسة:	9.....
7.1 حدود الدراسة:	10.....
8.1 مصطلحات الدراسة:	11.....
خلاصة الفصل:	12.....
<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>	13.....
عمليات إدارة المعرفة وأثرها إدارة الأزمات	13.....
تمهيد	14.....
<b>المبحث الأول إدارة المعرفة</b>	15.....
تمهيد	16.....
1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:	16.....
2.1.2: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها ومبادئها:	19.....
3.1.2 عناصر إدارة المعرفة	23.....
4.1.2 عمليات إدارة المعرفة	24.....
5.1.2 متطلبات إدارة المعرفة	27.....
6.1.2 معوقات إدارة المعرفة	28.....

32	ملخص المبحث الأول
33	المبحث الثاني إدارة الأزمات
34	تمهيد
34	1.2.2 مفهوم الأزمة
36	2.2.2 الخصائص الأساسية للأزمة
37	3.2.2 مراحل الأزمة
39	4.2.2 أسباب حدوث الأزمات
41	5.2.2 مفهوم إدارة الأزمات
42	6.2.2 أهداف إدارة الأزمات
43	7.2.2 مقومات إدارة الأزمات
45	8.2.2 استراتيجيات مواجهة الأزمات
50	9.2.2 خصائص المنظمات المستهدفة والمستعدة للأزمات
51	ملخص المبحث
52	المبحث الثالث المنظمات الأهلية
53	تمهيد:
53	1.3.2 نشأة المنظمات الأهلية
54	2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية
55	3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية
56	4.3.2 أهداف ووظائف المنظمات الأهلية
57	5.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية
58	6.3.2 تمويل المنظمات الأهلية
59	7.3.2 الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية
60	8.3.2 واقع إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث الدراسات السابقة
66	1.3 الدراسات السابقة التي تناولت متغير عمليات إدارة المعرفة
66	أولاً: الدراسات الفلسطينية والعربية:
73	ثانياً: الدراسات الأجنبية:

76	2.3 الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الأزمات.....
86	2.3.6.2 الدراسات الأجنبية:.....
90	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
92	5.3.3 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:.....
95	.....:خلاصة الفصل
96	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b> .....
97	تمهيد: .....
97	1.4 منهج الدراسة:.....
98	2.4 مجتمع الدراسة:.....
99	3.4 عينة الدراسة:.....
100	4.4 أداة الدراسة:.....
100	5.4 خطوات بناء الاستبانة:.....
101	6.4 صدق الاستبانة:.....
108	7.4 ثبات الاستبانة Reliability:.....
109	8.4 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :.....
110	9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
111	.....:خلاصة الفصل
112	<b>الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b> .....
113	تمهيد: .....
113	1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
117	2.5 المحك المعتمد في الدراسة(yaman& Acar, Ozen:212):.....
117	3.5 تحليل فقرات الاستبانة:.....
136	4.5 اختبار فرضيات الدراسة.....
151	.....:خلاصة الفصل
152	<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b> .....
153	تمهيد: .....
153	1.6 نتائج الدراسة.....
157	2.6 توصيات الدراسة:.....

160	3.6 آليات تنفيذ التوصيات:
169	4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة.
170	قائمة المصادر والمراجع.
181	الملاحق
182	ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية.
188	ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين.
189	ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية.
195	ملحق (3): تكاليفات لتسهيل مهمة الباحث.

# قائمة الجداول

#	عنوان الجدول	الجدول
5	الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة	1.1
8	متغيرات عمليات إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة	1.2
17	التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة	2.1
50	خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات	2.2
88	ملخص للأوزان النسبية المتعلقة بالدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة	3.1
89	ملخص للأوزان النسبية ودرجات الموافقة المتعلقة بالدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات	3.2
89	ملخص الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين للدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة	3.3
90	ملخص للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات	3.4
93	الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة	3.5
98	مجتمع الدراسة وعينته	4.1
100	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4.2
102	نتائج الاتساق الداخلي - مجال - اكتساب المعرفة	4.3
103	نتائج الاتساق الداخلي - مجال - تخزين المعرفة	4.4
104	نتائج الاتساق الداخلي - مجال - توزيع المعرفة	4.5
105	نتائج الاتساق الداخلي - مجال - تطبيق المعرفة	4.6
106	نتائج الاتساق الداخلي مجال إدارة الأزمات	4.7
108	نتائج الصدق البنائي للاستبانة	4.8
109	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.9
110	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4.10
113	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5.1
114	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.2
114	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.3

115	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	5.4
116	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	5.5
117	المحك المعتمد في الدراسة	5.6
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات مجال اكتساب المعرفة	5.7
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات مجال تخزين المعرفة	5.8
123	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات مجال توزيع المعرفة	5.9
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق المعرفة	5.10
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " عمليات إدارة المعرفة "	5.11
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الأزمات	5.12
136	معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية	5.13
138	تحليل الانحدار المتعدد	5.14
140	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	5.15
141	نتائج اختبار التباين الاحادي - المؤهل العلمي	5.16
143	نتائج اختبار التباين الاحادي - المسمى الوظيفي	5.17
144	نتائج اختبار التباين الاحادي - عدد سنوات الخدمة	5.18
145	نتائج اختبار التباين الاحادي - المحافظة	5.19
146	نتاج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	5.20
147	نتائج اختبار التباين الاحادي - المؤهل العلمي	5.21
148	نتائج اختبار التباين الاحادي - المسمى الوظيفي	5.22
149	نتائج اختبار التباين الاحادي - عدد سنوات الخدمة	5.23
150	نتائج اختبار التباين الاحادي - المحافظة	5.24
156	نتائج تحقيق أهداف الدراسة	6.1
160	آلية تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة	6.2

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	نموذج متغيرات الدراسة	1.1
27	عمليات إدارة المعرفة	2.2
37	الأبعاد الأساسية للأزمة	2.3
39	مراحل الأزمة	2.4

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

خلاصة الفصل

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ووضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار. "ومهما تعددت وتنوعت مجالات حدوث الأزمات سواء كانت سياسية، عسكرية، اقتصادية، أمنية أو إدارية فإن المضمون والفحوى مشتركة.

إن المشكلات والأزمات التي تعصف بالمؤسسات لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين فقط وإنما تعود أيضاً إلى الأساليب الإدارية المتبعة، لذلك تعد إدارة المعرفة حلاً تنظيمياً وإدارياً لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه أي مؤسسة أو منظمة. وفي ظل خصائص الواقع المعاصر تُعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة في مجالات الأداء لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق المزايا التنافسية (حجازي، 2005:11)، وفي مواجهة الأزمات والتغييرات المتلاحقة على وجه الخصوص (المطيري، 2017:1). كما يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أنّ إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة من العوامل المؤثرة بقوة في إدارة الأزمات (Wang & Belardo, 2009). إذ أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

وحظيت إدارة المعرفة باهتمام الباحثين، وقد تزايد الاهتمام بها أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات بسبب التغييرات الكبيرة التي شهدتها العالم من الجوانب السياسية والاجتماعية

والاقتصادية، منها: بروز ظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال وتبادل المعرفة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من الخدمات وخفض كلفتها لتحقيق ميزة تنافسية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فظهر مفهوم " إدارة المعرفة " الذي يُعنى بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها، فإدارة المعرفة تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتفوقها، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة دون تكاليف إضافية تذكر، كما أن المعرفة تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج أو خدمة حيث أنها أداة لصنع الثروة والقوة، وتعمل على تحقيق عدداً من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء وتشجيع المخاطرة المحسوبة، ورفع مستويات الخبرة وتحسين الجودة ورضا الزبائن (العلي والعمري، 2008، 125).

وتقوم المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدور حيوي ومحوري بمساندة المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال وتقدم العديد من المشاريع التنموية والإغاثية للمجتمع الفلسطيني إذ تُشكل هذه الجمعيات وما تزال رافعة هامة من المجتمع المدني الفلسطيني خاصة في ظل غياب حكومات وطنية ووجود الاحتلال الإسرائيلي. وتعمل المنظمات الأهلية لتلبي حاجات المجتمع وتغطي الفجوات في الخدمات التي لا يغطيها القطاعات الأخرى فهي شبكات عمل تطوعية غير حكومية. وتقوم بدور مهام وفعال في تنمية المجتمع فقد نبعت نشأتها من احتياج فعلي لها في المجتمعات المحلية التي تظهر فيها وتقوم بأدوار تنموية قوية للسلطة الفلسطينية وشريك لها في عملية التنمية. إضافة إلى تمييزها بدورها السياسي الهام في دعم صمود الشعب الفلسطيني على مر التاريخ ضد الاحتلال، حيث استوجب نشاط البعض في مجالات التعاون وتوفير الخدمات التعليمية والصحية للفقراء والمحتاجين، علاوةً على ذلك، رفع الروح الوطنية أمام الاحتلال المتعاقب حيث عملت على تنظيم كل الاعمال تحت مظلة الجمعيات التي تستند إلى قوانين ونظم في تقديم برامجها وخدماتها (أبو عدوان، 2013: 4؛ النشاشيبي وحجازي، 2006).

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إنّ المنظمات العربية بشكل عام والفلسطينية على وجه الخصوص تتعرض لأزمات حادة في ظل ما يشهده العالم من أزمات مالية وغير مالية حادة تهدد مستقبلها. علاوةً على اندلاع

الثورات العربية منذ سنوات عدة وما تبعه من صراعات إقليمية واضطرابات سياسية، إلى جانب الاحتلال الإسرائيلي والحصار انعكس سلباً على الجمعيات الفلسطينية، بحيث لم تعد الغالبية منها قادرة على الحصول على الدعم الكافي لتشغيلها أو حتى دفع بدل إيجار. وبالتالي أصبحت عاجزة عن التأثير والتحكم في بيئتها وبالآزمات التي تعصف بها لاستكمال مشاريعها وتأدية رسالتها. كما وشهدت السنوات القليلة الماضية ظهور الأزمات في مناطق مختلفة من العالم، منها الأزمة المالية العالمية ، وأزمة مرض جنون البقر، وأنفلونزا الطيور، أخيراً أزمة انتشار فيروس كورونا، وكلها أزماتٌ حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم، ولكنها أثرت، ولا زالت تؤثر اقتصادياً واجتماعياً، على كافة دول العالم دون استثناء؛ ما يدل على أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلى سرعة انتشار هذه الأزمات، فأصبحت الأحداث والأزمات، التي تقع في أي قطر الأزمة تؤثر في باقي أقطاره (عريقات، 2010:2).

وبالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة فقد فأكدت دراسة الجعبري (2017:189) جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالضفة الغربية تمارس نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.6%). كما أظهرت نتائج دراسة (السيد، 2020:160) والتي أظهرت أنّ مستوى إدارة الأزمات كان بمستوى متوسط في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي بهذه الجمعيات (66.6%). وأظهرت دراسة بدح (2018:124) والتي كشفت أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية كانت بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي (51.3%)، كما أنّ هذه الدراسة تأتي كاستجابة لتوصيات بعض الدراسات المحلية مثل (الشاعر، 2018:119) بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع إدارة الأزمات وربطها مع متغيرات مختلفة في المنظمات الأهلية الصحية.

وفي سبيل التأكيد من الظاهرة مشكلة الدراسة، فقد تمّ عمل دراسة استكشافية من خلال إعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة تكونت من (25) موظفاً يعملون المنظمات الأهلية الصحية المختلفة لاستطلاع آرائهم حول المتغير التابع محل الدراسة (إدارة الأزمات)، ويوضح الجدول رقم (1.1) نتائج الدراسة الاستكشافية التي أشارت لمجموعة من الظواهر التي تم التوصل إليها يمكن عرضها على النحو التالي:

جدول (1.1): الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة

الوزن النسبي	موافق	محايد	غير موافق	الفقرة	م
				الفقرة	
58.70%	5	9	11	تعمل الجمعية على رصد مؤشرات حدوث الأزمات قبل وقوعها باستمرار.	1.
62.70%	7	8	10	تسعى الجمعية لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل للتعرف على احتمالات حدوث الأزمات.	2.
65.30%	8	8	9	يوجد لدى الجمعية فريق للتعامل مع الأزمات	3.
66.70%	7	11	7	تعقد الجمعية الاجتماعات للتعرف على سبل مواجهة الأزمات.	4.
74.65%	13	5	7	تستخدم الجمعية الموارد المادية والبشرية لاحتواء الازمة والسيطرة عليها.	5.
73.33%	12	6	7	تتواصل الجمعية مع جمهور الازمة تتضمن تعليمات السلامة.	6.
64.00%	7	9	9	تتخذ الجمعية الاجراءات المناسبة لضمان استمرار العمل بالجمعية أثناء الازمة.	7.
74.66%	14	3	8	تحرص على إبقاء كفاءات وخبرات العاملين فيها بأفضل مستوى.	8.
57.33%	6	6	13	تعمل الجمعية على دراسة نتائج وظروف الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المحتملة.	9.
54.67%	6	4	15	تعمل الجمعية على إجراء البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الازمات	10.
57.32%	5	8	12	تمتلك الجمعية حلول وسيناريوهات مختلفة للتعامل مع الأزمات المتوقعة.	11.
72.00%	14	1	10	تأخذ الجمعية عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات.	12.
78.66%	15	4	6	تعمل الجمعية على اتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات أثناء الأزمات.	13.
66.15%	36.60%	25.20%	38.20%	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للعينة الاستكشافية

ومن خلال الجدول السابق فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية بعض المظاهر التي تتعلق بالمشكلة منها:

- ضعف الاهتمام بمسألة تخصيص فريق عمل أو وحدة تنظيمية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية تُعنى بإدارة الأزمات.
- قصور في اتخاذ الإجراءات الكافية والضرورية لضمان انسياب العمل بالجمعية واستمراره أثناء حدوث الأزمات.
- قصور في قيام الجمعية بدراسة المتغيرات البيئية من أجل رصد المؤشرات التي تدل على قرب وقوع الأزمات أو التنبؤ بحدوثها، بما في ذلك استخدام البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات ليس بالشكل المطلوب.
- بعض الإهمال في تصميم سيناريوهات متعددة كافية للتعامل مع الأزمات، وعدم قيام الجمعية بدراسة النتائج وظروف الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المحتملة.

كما تبين من النتائج أنّ عدد غير الموافقين على توافر مستوى إدارة الأزمات بالجمعيات الخيرية بلغ (38.2%)، وهي نسبة لا يستهان بها، كما وبينت النتائج أنّ إدارة الأزمات في مجملها كانت بمستوى متوسط حيث الوزن النسبي بلغ (66.15%)، وذلك بناءً على ما أشارت إليه إجابات عينة الدراسة مقارنة بالمتوسط الحسابي مما يعني ضرورة أنّ تعمل قيادة هذه الجمعيات على تحسين مستوى إدارة الأزمات إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في تقديم عملها وخدماتها بالشكل المناسب.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية؟"، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية

1- ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية حسب رأي أفراد العينة؟

2- ما مستوى إدارة الأزمات كما يتصورها أفراد العينة في المنظمات المبحوثة؟

3- هل توجد علاقة جوهرية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وإدارة الأزمات؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في إدارة الأزمات؟

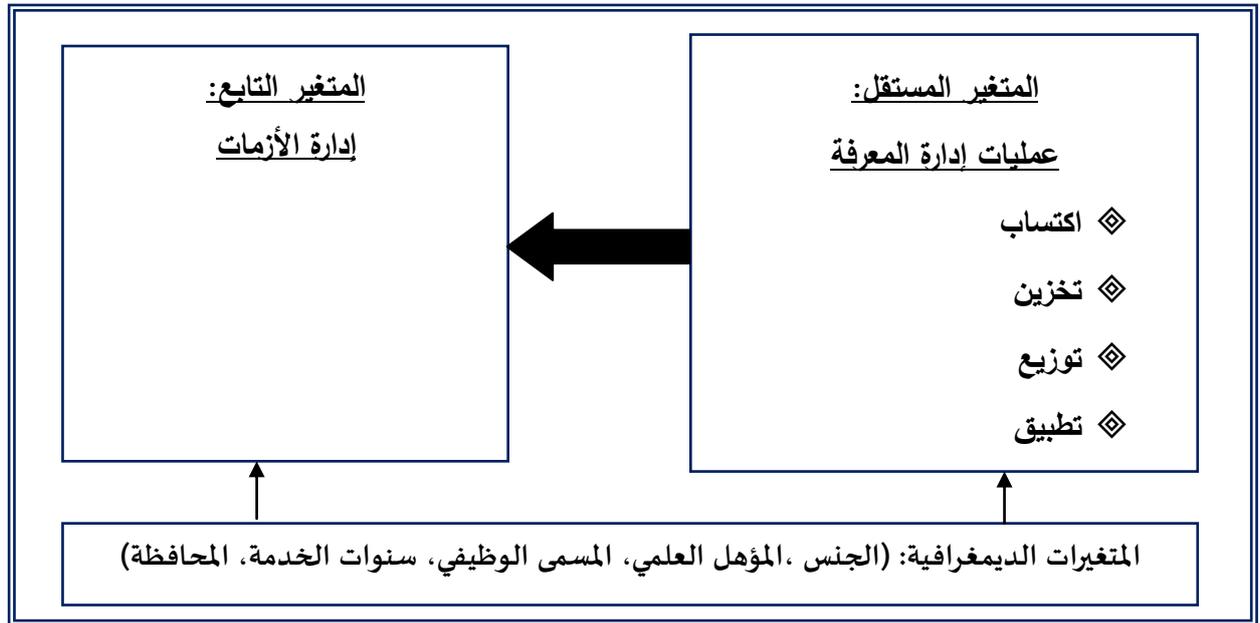
5- هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة) تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

6- هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (إدارة الأزمات) تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

### 3.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة بالاستناد إلى دراسة ( Heisig, Mertins & Vorbeck, 2001:58)، وينبثق منه المتغيرات التالية: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق).

2. المتغير التابع: إدارة الأزمات:



شكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة

جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة ( Heisig, Mertins & Vorbeck, 2001:58)، وجدول (2.1) الذي يبين أن عمليات إدارة المعرفة المختارة لهذه الدراسة هي الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة.

جدول (1.2): متغيرات عمليات إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة

التنظيم	التقويم	رقابة	تطبيق	توزيع	تخزين	اكتساب	تشخيص	البعد
								الدراسة
			√	√	√	√		الشنطي وسعدة، 2020
			√	√	√	√		الشنطي، الشريف، 2019
			√	√	√	√		البراهمة، 2018
			√	√	√	√		علي، 2018
			√	√	√	√		عز الدين، 2017
			√	√	√	√		أبو زريق، 2017
			√	√	√	√	√	أبو معمر، 2017
			√	√	√	√		إبراهيم، 2017
			√	√	√	√		أبو عودة، 2016
	√		√	√	√	√		سالم والقضاة، 2017
1	1	0	11	11	11	11	1	المجموع (10)
10	10	0	100	100	100	100	10	النسبة (%)

#### \*جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسة السابقة

ومن الجدول (1.2) يتبين أن أبعاد إدارة عمليات المعرفة الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأبحاث السابقة، وهي العمليات الأربعة التالية: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق).

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

تتكون فرضيات هذه الدراسة من أربع فرضيات ثم صياغتها بناء على العلاقات المنطقية والأدب الإداري المتعلق بالموضوعات المبحوثة وهي:

❖ الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وإدارة الازمات في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية.

❖ **الفرضية الثانية (H2):** تؤثر عمليات إدارة المعرفة الأربعة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية حسب رأي المبحوثين.

❖ **الفرضية الثالثة (H3):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

❖ **الفرضية الرابعة (H4):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة).

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف إلى واقع عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية.
- 2- الوقوف على مستوى إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية الصحية.
- 4- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بالمنظمات المبحوثة.
- 5- اكتشاف الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المبحوثة حول متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

## 6.1: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

### 1.6.1 الأهمية العلمية (النظرية):

- تبحث هذه الدراسة في موضوعين غاية الأهمية من موضوعات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، والتي تعتبر مدخلاً من مداخل الفكر الإداري الحديث، لذا تعتبر هذه الدراسة

من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تناولت أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت بالربط عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالمنظمات الأهلية الصحية، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية والفلسطينية على وجه التحديد بهذا النوع من الدراسات.

### 2.6.1 الأهمية العملية:

- تسعى الدراسة الحالية لتقديم مجموعة من التوصيات إلى صنّاع القرار في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية من خلال الاهتمام بالمزيد من ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهو ما سيسهم في تقديم هذه الجمعيات لخدمات متميزة للمواطن الفلسطيني.
- تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا النوع من الموضوعات الجديدة والتي من الممكن الانتفاع منها بتطبيقها على قطاعات أخرى.
- كما أنّ تناول الجمعيات الأهلية العاملة في المجال الصحي والتي تُعتبر رافدًا لصحة المواطن من جهة ومن ناحية أخرى، رافعة للاقتصاد الوطني مما يحتم ضرورة الاهتمام بهذه الشركات لضمان جودة خدماتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة الخارجية يعكس أهمية الدراسة.

### 7.1: حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية

1.7.1 **الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة (المتغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة الأربعة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) دون غيرها من الأبعاد مثل تشخيص وتقويم المعرفة، وأثرها في إدارة الأزمات دون دراسة غيرها من المتغيرات الأخرى التي قد يكون لها علاقة أو أثر في المتغير التابع.

2.7.1 **الحد المكاني:** المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية دون التطبيق على الجمعيات الأهلية الأخرى بالضفة الغربية نظرًا لعوامل الحصار والحوار والتواصل بسبب قوات الاحتلال الإسرائيلي.

3.7.1 **الحد البشري:** اشتملت هذه الدراسة جميع العاملين بالوظائف المختلفة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وفق شروط محددة.

4.7.1 **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة وإنجازها خلال العام 2020.

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

سوف يقوم الباحث بتعريف مصطلحات البحث تحقيقاً لأغراض الدراسة:

- **عمليات إدارة المعرفة (التعريف الاصطلاحي):** عملية ممنهجة لاكتساب وخلق وتنظيم واستخدام المعرفة الصريحة والضمنية والتي تهتم في صنع القرارات التنظيمية وتحديد الاحتياجات. (Arora & Raosaheb، 2011:239).
- **يعرف الباحث عمليات إدارة المعرفة إجرائياً:** بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (1-28).
- **إدارة الأزمات (التعريف الاصطلاحي):** تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها (Margaret, 2013:3)
- **يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً:** بأنها عملية إدارية مُنظمة للتعامل مع الأزمات والأحداث السلبية والخطيرة التي تواجهه المنظمة غير الحكومية العاملة في المجال الصحي بكفاءة من خلال استشعارها ورصد مؤشرات استخدامها واستخدام الموارد المتاحة وإعداد الاستراتيجيات والسيناريوهات الفعالة للتقليل من أضرارها والحد من الخسائر الناجمة عنها والتعلم والاستفادة من الجوانب المتعلقة بها لتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (29-43).

- **التعريف بالمنظمات الأهلية:** هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (الوقائع الفلسطينية، 2000).

### خلاصة الفصل:

تناول الباحث خلال هذا الفصل الإطار العام للدراسة بالتعرض إلى مقدمة عامة، ثم انطلق لتحديد المشكلة وتبيان المؤشرات التي تدل على وجودها، والأسئلة التي يحاول الباحث أن يجيب عليها، ومن ثم وضّح الباحث المتغيرات المستخدمة في الدراسة المستقل والتابع وتم بناء النموذج الفرضي الذي يوضح العلاقات المنطقية بين المتغيرات، ثم استعرض الباحث فرضيات الدراسة المكونة من أربع فرضيات منها ما يتعلق بالعلاقة والأثر ومنها ما يتعلق بالفروق والاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة التابع والمستقل بسبب العوامل الديمغرافية، وتطرق إلى أهداف الدراسة، وإلى أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية والتطبيقية، كما وضحت حدود الدراسة ومنها الحد الموضوعي والمكاني والبشري والزمني، وأخيراً تطرق الباحث للتعريف الإجرائية والاصطلاحية لمتغيرات الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات

تمهيد

1.2 المبحث الأول: إدارة المعرفة

2.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات

3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية

ملخص الفصل

## الفصل الثاني الإطار النظري

### تمهيد

تواجه المنظمات اليوم متطلبات جديدة وتوقعات كبيرة ومتزايدة حول رؤيتهم الخاصة فيما يجب أن يكون حال المنظمة عليه، ويعد تطبيق إدارة المعرفة، أحد أهم السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها في ظل تسارع النمو والتكنولوجيا والأدوات التي يمكن للمنظمات استغلالها، في ظل الأزمات العالمية والمحلية التي يمكن ان تعترضها في أي لحظة، وتعتبر إدارة الأزمات والتنبؤ بها والآثار المترتبة عليها والإعداد الجيد لمواجهةها من ضروريات المنظمات وذلك من خلال المعرفة الكافية الموجودة في المنظمة وإدارتها إذ تأخذ بها لتتخطى أزماتها وتديرها في حال حدوثها بغض النظر عن نوعية هذه الأزمات ودرجة خطورتها، وذلك من خلال حلول وآليات حديثة وملائمة لتحافظ على بقائها واستمراريتها وسمعتها بما يتناسب مع العصر الحديث.

وفي هذا السياق فقد استهدف الباحث من عرض وتقديم هذا الإطار تكوينَ إطارٍ أساسي من المعرفة بإدارة المعرفة وإدارة الأزمات، واعتمد على العديد من مصادر المعرفة مثل: الكتب والأبحاث والرسائل والدوريات، وفي ضوء ذلك يتناول هذا الفصل دراسة ثلاث مباحث رئيسية، وهي:

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.

# المبحث الأول

## إدارة المعرفة

تمهيد

1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة.

2.1.2 أهمية إدارة المعرفة وأهدافها ومبادئها.

3.1.2 عناصر إدارة المعرفة.

4.1.2 عمليات إدارة المعرفة.

5.1.2 متطلبات إدارة المعرفة.

6.1.2 معوقات إدارة المعرفة.

خلاصة المبحث

## المبحث الأول

### إدارة المعرفة

#### تمهيد

إن التدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية، والعمل المستمر على تنظيم هذه البيانات والمحافظة عليها من التلف، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة من هذه المعلومات، أدى إلى ظهور مصطلح جديد أصبح يعرف بإدارة المعرفة. وتعد المعرفة وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية من بين الموارد التي يساعد المنظمات على اكتساب الثروة والتميز والازدهار وتحقيق المزايا التنافسية، وترتبط إدارة المعرفة بمعظم عمليات وأنشطة المنظمة ارتباطاً وثيقاً فهي تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لها.

ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وحتى المستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية للعاملين في عقولهم والمتحفزة لأي مثير لاستنهاضها وانطلاقها بشكل فعال (المطيران، 2007: 5)، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الأهلية هو الاستثمار الأمثل للمعرفة الكامنة في هذه المنظمات لعمل نظام يتم من خلاله مواجهة الأزمات وإدارتها بالشكل السليم وسيتم مناقشة المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعناصرها وعملياتها وأبعادها ومتطلباتها ومعوقات إدارة المعرفة.

#### 1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً إذ أنها ليست بالمفهوم البسيط، والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها، ولقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظورات متعددة، وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وقد صيغت عدة تعاريف تنتظر إلى إدارة المعرفة وفق عدة مناهج أو مداخل وهي كالاتي:

1. المدخل الاقتصادي: يركز على تقييم المعرفة والكفاءات كعناصر غير مادي، وهو أساس اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف، بل في بعض

الأحيان تقدير الأصول الغير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمنظمة (عقيلة، 2011: 82).

2. **المدخل الوثائقي:** يؤكد هذا المنهج في إدارة المعرفة على استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة او الالكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية للمنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها (الزيادات، 2008: 58; Wick, 2000: 516).

3. **المدخل التقني:** وعلى وفق المنهج التقني يظهر الانحياز نحو تكنولوجيا المعلومات مع إغفال لجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابيرية قابليات الابتكار والابداع الفردي. وبالتالي بات الإنترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني (العلاق، 2019: 224).

4. **المدخل الاجتماعي:** وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين، عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة (الكبيسي والمحياوي، 2005: 37).

5. **المدخل المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع العرفة فيها، كونهم ذوو مؤهلات عالية. وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم (Wick, 2000: 520).

ويعتبر المدخل المعرفي هو الذي يعبر عن محتوى البحث الحالي وفي أدناه (الجدول (1.2)) يوضح مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين:

جدول (1.2) التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة

الباحث	مفهوم (تعريف) إدارة المعرفة
Quintas, Lefrere and Jones (1997: 387)	هي عملية مستمرة لإدارة جميع أنواع المعرفة ولتلبية الاحتياجات الحالية والناشئة، ولتحديد واستغلال الأصول المعرفية الموجودة والمكتسبة وتطوير الفرص الجديدة.
(المطيران، 2007: 7)	عملية إيجاد الطرق للإبداع وحصر معرفة المؤسسة للحصول عليها

مفهوم (تعريف) إدارة المعرفة	الباحث
والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدر ممكن.	
هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.	(العلي، قنديلجي والعمرى، 2006: 27)
إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.	(الصاوي، 2007: 19)
مجموع العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد أو المؤسسة ومحاولة انتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يسهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفعالة.	(صالح والبدرى، 2009: 56)
العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	(Arora & Raosheb, 2011: 6)
الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.	(المدلل، 2012 : 31)
كل ما يرسخ في العقل البشري نتيجة التعلم من المواقف والأحداث المختلفة بشكل يحقق الاستفادة منها وقت الحاجة إليها لحل مشكلة ما في ظروف معينة، وهي عملية تراكمية تكاملية تتكون من حصيلة الامتزاج بين المعلومات والمدركات.	(قياض، 2015 : 15)
مجموعة من العمليات المنهجية التي تعمل على اكتساب المعارف من المصادر المختلفة، وحفظها بالوسائل وقواعد البيانات الملائمة، وخلق	(الشنطي والشريف، 2019، 9)

المفهوم (تعريف) إدارة المعرفة	الباحث
بيئة مشجعة لتبادلها ونشرها بين العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجعهم على استخدامها في أداء مهام عملهم، وحل المشكلات والتغلب على الأزمات التي تواجههم مما يسهم في تزويد الجمعية بالقدرات العالية والأداء المتميز،	

(جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على التعريفات من مصادرها)

ويمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة هي أسلوب تتخذه المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للمعارف الظاهرة (التي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة) أو الضمنية (الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات) باستخدام الوسائل التكنولوجية المناسبة للوصول إلى الإبداع والتغلب على الأزمات ومعالجتها وتحسين أدائها وتميزها على الآخرين. ومما سبق يعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

## 2.1.2: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها ومبادئها:

### 1.2.1.2: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (العلي وآخرون، 2006:28). لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية (المغربي، 2020:27):

1. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

2. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق، والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
3. زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
4. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
5. تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
6. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغيير قواعد العمل وافترضاياته.
7. جذب زبائن جدد.
8. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

ويرى الكبيسي (2005: 42-43) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في النقاط التالية (1-8):

1. تعد أداه تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
2. تعظم دور المعرفة في النجاح التنظيمي لما تحققه من تخفيض للتكلفة ورفع موجودات المنظمة.
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطوير المشاركة فيها وتطبيقها وتقديمها.
4. تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلاص قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عن: اين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيم يرغب الزبائن؟ ما هو مستوى المنافسة؟.
5. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
6. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
7. تعد إدارة المعرفة أداه المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
8. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

9. تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخلق قيمة مضافة (بلالي، 2003: 47).

10. تحسن عملية اتخاذ القرارات، بحيث تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا (حجازي، 2005: 35).

### 2.2.1.2: أهداف إدارة المعرفة.

تسعى أي منظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تبنيها لآليات نظام إدارة المعرفة، ومن جملة هذه الأهداف ما يلي (عبد الله ويوسهوه، 2013: 7; الزيادات، 2008: 61):

1. العمل على توفير وتجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
2. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
3. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
4. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
5. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
6. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الإضراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والتعلم.
7. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
8. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
9. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
10. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج

ويرى الباحث أنه وبناء على البنود أعلاه فإن إدارة المعرفة تساهم وبشكل كبير في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها والتحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وكذلك أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية والتكيف مع الإضرابات والتعقيدات البيئية.

### 3.2.1.2: مبادئ إدارة المعرفة.

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع الإدارة المعرفة ويذكر كحيلات (2009: 59) بعض المبادئ وهي كالآتي:

1. أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن.
2. أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، لأن المعرفة سياق إنساني وتقني.
3. لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.
4. تعتبر المعرفة ظاهرة معقدة، وبالتالي أي محاولة لنمذجتها، وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، فهذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة، وعلاقتها البيئية فبدلاً من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة، ومسارات تدفقها كخرائط المعرفة.
5. من المهم المشاركة في إدارة المعرفة والتي هي أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.
6. لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.
7. تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.

8. إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة.

ويرى الباحث أن هذه المبادئ هي أساسية للمنظمة ويجب الاقتداء بها لتصبح منظمة ذات إدارة معرفية يمكنها التغلب على المشكلات والأزمات بكل كفاءة وفعالية ولحل جميع مشاكلها.

### 3.1.2 عناصر إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة عناصر أساسية يعد توافرها مهمًا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وأبرز هذه العناصر كما أوردها (Lee & choi,2003:45) ما يلي:

1. **التعاون Collaboration**: يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر إيجابيًا في عملية خلق المعرفة بين الأفراد والأقسام والوحدات.
2. **الثقة Trust**: وتعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، وتعمل الثقة على تسهيل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. **التعلم Learning**: يعبر عن عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أفرادها بما يؤهلهم بفعالية في عملية خلق المعرفة.
4. **المركزية Centralization**: تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة، ويحتاج خلق المعرفة إلى مركزية عالية.
5. **الرسمية Formalization**: تعكس المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، والسياسات والإجراءات القياسية، المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وعلاقة العمل ضمن إطار المؤسسة، ومع ذلك يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عالٍ من المرونة أثناء تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
6. **الخبرة الواسعة والعميقة Shaped skills**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقيًا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

7. تسهيلات ودعم تكنولوجيا المعلومات **IT Support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، يرى كثيرون أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8. **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity**: هو القدرة على خلق المنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة المبتكرة من الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، وتلعب المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة.

ويستنتج الباحث أنه وبناء على ما سبق فإن عناصر إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة والذي بدوره يعمل على إدارة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة.

#### 4.1.2 عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي:

##### 1. اكتساب المعرفة

بعد تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية أو الاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة (العلي، وقنديلجي والعمرى، 2006: 41). وتعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث أنها تبدأ بتعريف المعرفة والدراسة عن مكان وجود تلك المعرفة، هل هي في رؤوس العاملين، أو في النظم، أو في الإجراءات إضافة إلى تحقيق مقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة، وموجودات

المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود (الأغا وأبو الخير، 2012: 37).

## 2. تخزين المعرفة

بعد تحديد المنظمة للمعرفة المطلوبة وتحصيلها تأتي العملية الرابعة من عمليات إدارة المعرفة، وهي تخزين المعرفة بأساليب ووسائل تساعد على الاحتفاظ بها واسترجاعها عند الحاجة، ويمكن أن يتم ذلك في الذاكرة التنظيمية للمنظمة وفي عقول العاملين، وغيرها من الوسائل التي تعتمد على تقنيات الحفظ والاسترجاع المتقدمة. (عيسى، 2016: 68). كما وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الزيادات، 2008: 99).

## 3. توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار، والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، وتوزيع المعرفة يعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (العلي وقنديلجي والعمرى، 2006: 45)، كما أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة كما ذكرها الكبيسي (2005: 76) وهي:

1. شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت - الشبكات - المكالمات).

2. التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة أثناء العمل.

3. وكلاء المعرفة.

4. فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم.

5. الندوات والملتقيات والمؤتمرات.
6. الكتيبات والمقالات والمسابقات.
7. الدروس والمقابلات والمحاضرات.

#### 4. تطبيق المعرفة

تشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق، وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة (الكبيسي، 2005: 78-79). يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية وعملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة، أن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية (الزيادات، 2008: 103-104).



الشكل (2.2): عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

ويرى الباحث أنه من خلال عمليات إدارة المعرفة تضمن المنظمة استخدام المعرفة بطريقة فعّالة وسليمة، بما يضمن تحقيق غاياتها واستمراريتها وعلى هذا النحو يمكن أن تتغلب على أزماتها والصعوبات التي تواجهها.

### 5.1.2 متطلبات إدارة المعرفة.

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقصاء المعلومة الدقيقة وتوثيقها ثم تبادلها داخل المنظمة بين الأفراد، وتلعب الاجتماعات التشاورية دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والأدوار ويسهم ذلك في صناعة القرار في كلا الاتجاهين (الأعلى إلى الأعلى وبالعكس)، وكذلك التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يُركنًا أساسياً من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل هي تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ماضي، 2011: 55).

وقد حدد الملكاوي (2007: 85) كما أورد ماضي (2011: 55-56) و الطيبي (2010: 112-113) المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في الآتي:

1. **توفير البنية التحتية اللازمة/التكنولوجية اللازمة:** والمتمثلة في البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني في كافة الأمور ذات العلاقة، أي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
2. **توفير الموارد البشرية اللازمة:** وهي أهم أدوات ومقومات إدارة المعرفة، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
3. **الهيكل التنظيمي:** وهو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، ولا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم لاكتشاف وتوليد المعرفة، وبالتالي فهو يوفر الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. فالهيكل التنظيمي يؤثر على الأفراد وكيفية تواصلهم ومشاركتهم للمعرفة كما وتؤثر على كيفية نقل المعرفة وللجهة المنقولة إليها من خلال طريقة ونوع الهيكل المتبع في المنظمة لما له من دور فعال في عملية تدفق المعلومات وسير العمل وتبادلها بين العاملين.
4. **ثقافة المنظمة:** يعتبر العامل الثقافي مهماً في إدارة المعرفة لخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة ثقافية مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. وتعكس ثقافة المنظمة المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة فهي ممكن ومنشط هام لإدارة المعرفة حيث أنها تدعم وتساعد في عملية تحفيز الموظفين على فهم الفوائد المتعلقة من توظيفها في المنظمة وأيضاً البحث عن الوقت من أجل إدارتها.
5. **المناخ التنظيمي:** إن وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، يعتبر عاملاً مهماً من عوامل انتشار المعرفة وإثرائها. ويؤكد الباحث على أهمية هذه المتطلبات لأي منظمة تحتاج إلى إدارة معرفة قوية وذلك لتتخطى أزماتها عم طريق الروح التشاركية والمناخ التنظيمي المناسب من خلال الكادر الكفؤ وتوافر قنوات الاتصال والليونة في الهيكل التنظيمي.

## 6.1.2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

تواجه المنظمات العديد من التحديات والصعوبات تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية، وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى

شخصية تتعلق بالعاملين. وتوصلت مجموعة من الدراسات إلى أن العوائق الرئيسية التي تتعرض تنفيذ إدارة المعرفة وإخفاقات إدارة المعرفة تتمثل في (أبو عودة، 2016: 26):

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
4. الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة والمتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
5. ضعف التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه.
6. عدم توفر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.
7. عدم توفر البنية التحتية المناسبة.

ويرى (حجازي، 2005: 100) أن هناك معوقات شخصية تحول دون استخدام عمليات إجارة المعرفة سببها ما يلي:

1. الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
2. مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة الذي يتمتعون به بها.
3. مخاوف أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
4. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة من إشراك الآخرين بالمعرفة.

فيما يرى (الزيادات، 2008: 115) أن مشكلات تطبيق إدارة المعرفة تعود إلى:

1. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقاً لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه. وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
2. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

3. في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة. إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

4. إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

5. إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمنظمة.

**ويضيف مسلم (2009: 5-6) أهم التحديات التي تواجهها المنظمات العربية والفلسطينية في إدارة المعرفة ما يلي:**

1. الخلط الواضح بين مفهوم المعرفة من ناحية ومفهوم البيانات والمعلومات من ناحية أخرى، فكثير من المنظمات العربية ينفق مبالغ طائلة في سبيل اقتناء أجهزة حاسبات آلية متقدمة بغرض تجميع كم هائل من الإحصائيات والبيانات وحفظها دون أن تبذل الجهود الازم نحو تحويل هذه المعلومات إلى معرفة حقيقية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

2. بسبب الخلط بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات غالباً ما تتجه المنظمات العربية إلى قياس حجم إنجازاتها في التعامل مع المعرفة من خلال كم ومخزون المعلومات المتراكمة لديها، وليس من خلال مدى سرعة نقل وتحويل هذه المعلومات إلى معرفة يتم تبادلها بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة لتعظيم الاستفادة منها.

3. الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات العربية تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد، وعدم فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو خلق مناخ يشجع على مشاركة المعرفة ونقلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فلقد ترسخ لفترة طويلة في الأذهان أن الاستحواذ على المعلومات يعتبر مصدراً للنموذج ويجعل الفرد أكثر قدرة على التأثير في الآخرين، وأن من يملك المعلومات يملك السلطة، ولذلك كان من الصعب التخلي عما يمتلكه الفرد من معلومات ومعرفة مخافة أن يفقد ما لديه من سلطة ونفوذ

وقدرة على التأثير. إن وجود مثل هذه الثقافة يعتبر عائقاً كبيراً يحول دون مشاركة وتبادل المعرفة داخل كثير من المنظمات العربية.

4. عدم فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها وآثارها، وتجنب التعامل معها والتركيز بدلاً من ذلك على المعرفة الصريحة. فالتعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيراً من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وتوثيقها ونشرها. كما أن الأفراد غالباً ما يكونوا أكثر استعداداً لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات وأقل استعداداً للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.

5. التركيز على الحصول على المعرفة واقتناءها وعدم الاهتمام باستخدامها. فكثير من المبالغ يتم صرفها على مشروعات وبرامج للحصول على المعرفة، وقليل من الاهتمام يعطي لاستخدامها وتوظيفها. فنحن نعرف الكثير ولكن نستخدم القليل فقط مما نعرفه.

6. التركيز على الماضي وتجاهل المستقبل. فكثيراً ما تستخدم المعرفة في فهم الأحداث الماضية والحاضرة ومحاولة تفسيرها أو تبريرها، أما محاولة استخدامها في تحسين عمليات صنع القرارات المستقبلية فيلقى قدراً أقل من الاهتمام.

7. إحلال الاتصالات الالكترونية محل التفاعلات الإنسانية. لقد خصصت كثير من المنظمات العربية ميزانيات ضخمة لاقتناء تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وقواعد البيانات ومحركات البحث وأحدث البرمجيات وغيرها، وقامت بتزويد المكاتب بأحدث الحاسبات وأجهزة نقل وتبادل المعلومات، مما أدى إلى تقليل التفاعلات الإنسانية المباشرة وجهاً لوجه والتي هي الأساس في نقل ونشر المعرفة الضمنية ونقل خبرات التعلم المتراكمة بين الأفراد داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن أحد أهم المصاعب التي تواجه المنظمات الأهلية تكمن في إخفاء الموظف للمعرفة التي يمتلكها خوفاً من إظهارها لأي سبب كان سواء الخوف على المنصب أو خسارة العمل، والأسلوب المركزي الذي يعرقل عملية نقل وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين، كما أن أهم المشكلات تكمن في عدم إدراك العاملين بشكل كافي لأهمية المعرفة وفوائدها للمنظمة والانشغال بدل من ذلك بالأعمال الروتينية اليومية.

## ملخص المبحث الأول

تضمن المبحث الأول جوانب عدة بداية التعرض للمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ونشؤها، وأهميتها والتي تتلخص في اكساب المنظمات الميزة التنافسية والقدرات التي تكفل لها النجاح والاداء المتميز، وأهدافها وعناصرها وعملياتها الأربعة ومتطلبات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة والتي تتطلب الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وكذلك التأسيس لثقافة تنظيمية ومناخ يدعم التعلم والمعرفة وتشجع على تبادلها وختم الباحث المبحث بمعوقات إدارة المعرفة وكذلك الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح للتواصل في كل الاتجاهات ويعطي تفويض للعاملين بتطبيق المعرفة في تنفيذ مهام العمل وحل المشكلات، وتطرق المبحث إلى معوقات تطبيق المعرفة ومن ضمنها نمط القيادة السائد في المنظمة، والقصور في إدراك أهميتها وضعف الإمكانيات وغياب المعايير وغيرها.

# المبحث الثاني

## إدارة الأزمات

تمهيد

1.2.2 مفهوم الأزمة.

2.2.2 الخصائص الأساسية للأزمة

3.2.2 مراحل الأزمة

4.2.2 أسباب حدوث الأزمات

5.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

6.2.2 أهداف إدارة الأزمات

7.2.2 مقومات إدارة الأزمات

8.2.2 استراتيجيات مواجهة الأزمات

9.2.2 خصائص المنظمات المستهدفة والمستعدة للأزمات

ملخص

## المبحث الثاني

### إدارة الأزمات

#### تمهيد

إن العالم اليوم يسمى عالم الأزمات ولقد زادت الأخطار والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات حيث تشهد أزمات متوالية تهدد بقاءها واستمرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها، وتعد الأزمات لحظة حرجة وحاسمة تعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها حيث إن الأزمة تعبر عن موقف أو حالة تواجهها أحد المنظمات تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب والنتائج فهي تمثل صعوبة أمام المسؤولين ومتخذي القرار وتجعلهم في حيرة بالغة وتفقد القدرة على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة لها، والتي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، لذا فإن مواجهة وإدارة الأزمات يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات.

#### 1.2.2 مفهوم الأزمة.

لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة في إدارة الأزمات، ولكنها مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة. إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvev) بمعنى لنقرر (To Decide)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة، كما أورده (المطيري، 2011: 30).

ويجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة. وأشار (أبو قحف، 2002: 79) إلى الأزمة بأنها: "الأزمة هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء". ويذكر (عليوة، 2004: 13) تعريفاً لإدارة الأزمة كما ورد في (كورتل ورزيق، 2009: 280): "توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن". وعرفت الأزمة بأنها الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر وفي أقل تقدير يولد ضغطاً هائلاً على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وإدارتها كما أورده (الصيرفي، 2011: 16).

وعرفها (بورود يكييس، 2008:110) هي مواقف سيئة التخطيط سواء من الناحية التقنية أو الاجتماعية أو الثقافية وكلما ازدادت درجة سوء التخطيط، كلما أصبح الحديث أكثر صعوبة في فهمه وإدارته، وكلما ازداد عدد المؤسسات التي تتشغل بها، ومن ثم يزداد عدد جداول الأعمال والتخطيط إن تلك اللولبية هي التي تؤدي إلى وقوع الكوارث. وهناك عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها كما أشار إليها (الزيدي، 2011: 28; أبو فارة، 2020: 57-62) وهي:

- **المشكلة:** تعبر المشكلة عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم قد تكون المشكلة هي سبب الأزمة، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها.

- **الصدمة:** تعني الصدمة شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث بل عكس ما كان متوقفاً، أو مطلوب إحداثه، أو ملم بحدوثه من تتابعات الأحداث السابقة، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف لذلك فإن الصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق إنذار، أو تمهيد.

- **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه ويستغرق وقتاً طويلاً، في حين تكون مثل هذه المعلومات مجهولة بالنسبة للأزمات، والتي تكون أمدها قصيراً.

- **الحادث:** حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات وتتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحادث، من جانب آخر فإن الأزمة قد تكون ناجمة عند حادث وتكون أحد نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه.

- **الخلافاً:** أحد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب والبواعث الرئيسية للأزمة، وفي كثير من الأحيان يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة.

- **الكارثة:** هي حادثة كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح (في الجوانب المادية وفي الجوانب المعنوية)، وهي قد تكون طبيعية

ناجمة من فعل الطبيعة (مثل الزلازل والبراكين والعواصف والسيول)، وقد تكون فنية يتسبب فيها الإنسان بصورة عمدية أو بصورة غير عمدية (الإهمال)، وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية.

ويرى الباحث أن الاختلاف بين مفهوم الأزمة يرجع إلى حدتها أو في أسبقية الحدوث فقد تكون أحد نتائجها كما الحال في الصدمة، أو مدى الأضرار التي تُحدثها فقد تصل إلى انهيار النظام بالكامل، أو قد تكون نقطة الانطلاق لحدوث الأزمة وهو ما يعبر عنها بالخلافات، أو قد يكون الاختلاف بين المفاهيم في طبيعتها فالكوارث مثلاً قد تكون من فعل الإنسان أو طبيعية دون تدخل منه.

### 2.2.2. الخصائص الأساسية للأزمة.

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة تتمثل فيما يلي (رفاعي وجبريل، 2007: 21):

1. المفاجئة العنيفة عند انفجارها وعدم القدرة على التحكم في الأحداث.
2. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
3. الغموض وعدم وضوح الرؤية.
4. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة.
5. التهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.
6. انهيار سمعة المنظمة أو متخذ القرار وتفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
7. تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.
8. المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.
9. تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.
10. الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.

ويوضح الشكل (3.2) الأبعاد الأساسية للأزمة (مثلث الأزمة):



### الأبعاد الأساسية للأزمة

شكل (3.2): الأبعاد الأساسية للأزمة

(رفاعي وجبريل، 2007: 21):

### 3.2.2 مراحل الأزمة.

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياه مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية كبيرة في متابعة الأزمة من جانب متخذ القرار الإداري والذي يتطلب منه ان يكون سريع الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى عدد من وجهات النظر في كيفية إدارة الأزمة من خلال المراحل التي تكون سبباً في حصول الأزمة وما تؤدي من نتائج، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (الميلاد، النمو، النضج، الانحسار، والاختفاء). أو تحديدها بأربعة مراحل (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو ثلاث مراحل. وتقسم مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل حسب الأساس الزمني وهي (Coombs، 19-17:2007) حسب ما أورده (الناجي، 2012:24):

مرحلة ما قبل الأزمة: تبدأ من خلال التركيز على اكتشاف الانذارات المبكرة والوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل، تحليل الموقف، جمع الحقائق وتدريب العاملين.

**مرحلة الاستجابة للأزمة:** تركز المرحلة على كيفية التعامل مع الأزمة وبناء سمعة المنظمة او الفرد جراء تعرض المنظمة لأضرار يتم معرفتها وتحديدها ومحاولة التعامل معها.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل. أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الأمل ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

ومن ناحية أخرى، تمر الأزمات بمراحل خمسة حسب نموذج (Pearson & Mitroff,1993:53) وهو ما تم اعتماده في الدراسة الحالية كما يلي:

**اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة تسبق الأزمة إشارات تنذر وتنبئ عن قرب احتمال وقوع أزمة، ونظام الإنذار المبكر هو نظام للمعلومات يطلق إشارات تحذيرية مسبقه باحتمال قرب وقوع أزمة، ونظم الإنذار المبكر قد تكون آليه كأجهزة قياس درجات الحرارة أو أجهزة استشعار الدخان واللهب والتسرب الغازي، وقد تكون غير آليه تعتمد على رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة مثل الإشاعات والروح المعنوية وولاء العاملين وتحركات المنافسين والرأي العام وغيرها (رفاعي وجبريل،2007:18).

**الاستعداد والوقاية:** تتطلب هذه المرحلة أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية المرحلة السابقة. حيث من الصعب أن تستطيع منع شيء ما لم تنتبأ باحتمال حصوله، أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها (الصافي،2011:206).

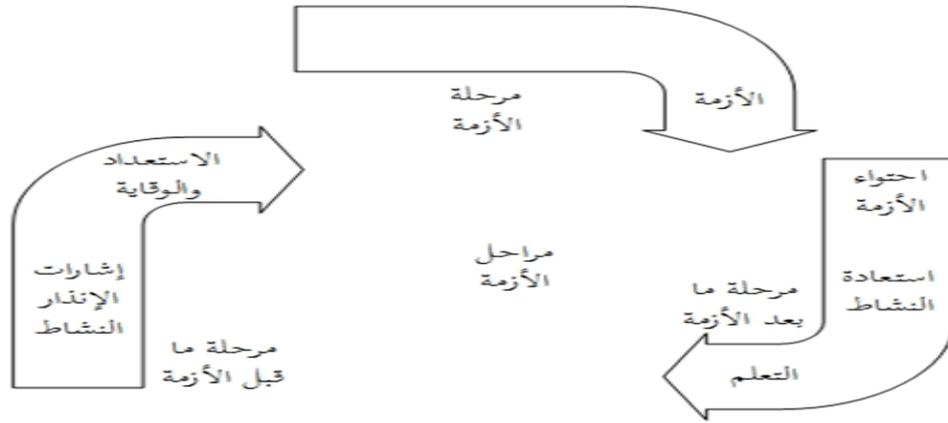
**احتواء الأضرار:** يشير إلى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة، وذلك عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار. وتكون الأزمة في هذه المرحلة في ذروتها.

**استعادة النشاط:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول والمعالجات الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة (الخشالي والقطب،2007:26).

**مرحلة التعلم:** تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستقيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات

المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة (هيكل، 2006: 82).

ويوضح الشكل (2-4) مراحل الأزمة:



الشكل (4.2): مراحل الأزمة

المصدر: (هيكل، 2006: 80)

وبناء على ما سبق يرى الباحث أنه وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في مراحل الأزمات إلا أنه لا يوجد اختلاف في مضمونها. وفي هذا السياق يؤكد (ماهر، 2011: 36) انه يجدر بالمسؤولين ومنتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف، وأن الخطأ في تشخيص المشكلة يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث كثيرة، وتقع مسؤولية تحديد مرحلة الأزمة على كل المديرين بالمنظمة. وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج سهلاً وبسيطاً، أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً، ويجعل المراحل التالية، وهي مراحل النقاهة متعبة وأليمة.

#### 4.2.2 أسباب حدوث الأزمات.

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تحدث نتيجة لأسباب إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غيرها. إلا أن الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها (شريف، 1998: 112):

1- تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها: إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت، والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية.

2- عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها، بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييماً لنتائج الواقعة أو المحتملة، وتساعد على ضمان واستمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة أو بعدها مباشرة.

3- عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث.

4- أشار (أحمد، 2002: 27) إلى ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية: حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون قدرتها على مواجهة الأزمات التي مما يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

5- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له: التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العملي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية ووضع السيناريوهات اللازمة بما يعني أسوأ وأفضل سيناريو، والتدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة (الدليمي، 2012: 200).

6- النزاعات الداخلية: تنشب أحياناً داخل المؤسسة صراعات لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف، وبالتالي ينشب انهيار في نظام الاتصالات وضعف التزام العاملين بتعليمات

الإدارة العليا وعدم التعاون ووجود نزاعات هدامة والذي بدوره يعمل على تفاقم مجموعة من الأزمات (أحمد، 2002: 28).

7- سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات: يُمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادةً من خلال جانبيين (المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحه (الحدراوي والخفاجي، 2010: 206). وتنتج الأخطاء في تفسير التوجيهات وتوضيح القرارات بسبب وجود معوقات في نظم التواصل الاتصال مما يترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات وبالتالي التصرف بغير ما هو مخطط له وذلك يقود إلى نشوء الأزمة.

## 5.2.2 مفهوم إدارة الأزمات.

لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني، وعلى المستوى العالمي يلاحظ أن أكثر من 80% مما كتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري قد صدر بعد عام 1988 (رفاعي وجبريل، 2007: 16). وترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحدد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة، وهذا يتطلب نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد وهناك عدة تعريفات لإدارة الأزمات منها:

- وتعرف أيضاً أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق" (أبو قحف، 2002: 87)

- وعرف (حريز، 2007: 35) إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

- وعرفتها (أبو العلا، 2013: 160) بأنها أسلوب إدارة للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظم الاتصال، والمعلومات والتقويم.
- عرّف كل من (اللامي والعيساوي، 2016: 42) إدارة الأزمات بأنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات الممكنة للتنبؤ بها" ..
- وعرفها (أبو فارة، 2016: 23) بأنها عملية ديناميكية، وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً، وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وأفعالاً، وتصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة.
- ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها عملية إدارية مُنظمة للتعامل مع الأزمات والأحداث السلبية والخطيرة التي تواجهه المنظمة غير الحكومية العاملة في المجال الصحي بكفاءة من خلال استشعارها ورصد مؤشراتنا واستخدام الموارد المتاحة وإعداد الاستراتيجيات والسيناريوهات الفعالة للتقليل من أضرارها والحد من الخسائر الناجمة عنها والتعلم والاستفادة من الجوانب المتعلقة بها لتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

## 6.2.2 أهداف إدارة الأزمات.

تتمثل إدارة الأزمات في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدأ نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها وتتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (رفاعي وجبريل، 2007: 31-32):

- 1- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- 2- تجنب المفاجئة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- 3- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والاجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط

- والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- 4- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.
- 5- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- 6- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- 7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- 8- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- 9- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسن طرق مواجهتها مستقبلاً.
- 10- اقتناص الفرص التي تطرحها الأزمة.

## 7.2.2 مقومات إدارة الأزمات

1. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** من الخطأ أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمة بالإجراءات التقليدية لمعالجة المشكلات المختلفة، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى دمار الكيان الخاص بالمنظمة، وإنما تتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته، فإن سهولة ويسر واختصار الزمن والوقت وحيازة السلطة والقدرة على استخدام الأدوات والمعدات تساعد بالسيطرة على الأحداث الأزموية وتوقف تصاعدها (اللامي والعيساوي، 2016: 107).
2. **إخضاع التعامل مع الأزمة لمنهجية علمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من 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 قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة) (المغربي، 2011: 64).

3. **تقدير الموقف الأزموي:** بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديدته تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى اليقين عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن والتوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته (الدليمي، 2012: 130-133).

4. **تفويض السلطة:** وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي من المفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات (المغربي، 2011: 65).

5. **الوفرة الاحتياطية الكافية:** تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن الوجود في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي اللذان يساعدان على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة، التي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة، وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة (الشعلان، 2002: 167) كما ورد (بعلول وعشيش، 65، 2015).

6. **الوجود المستمر في مواقع الأحداث:** لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في موقع الأحداث يساعد على توفي المعلومات الضرورية واللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينه بتطورات الأحداث، ويأخذ التواجد في موقع الأحداث أسلوبين أساسيين، هما: الوجود السري في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات (الخصيري، 1999: 140).

7. **إنشاء فرق مهام خاصة:** يجب إنشاء فرق مهام خاصة للتدخل السريع ويتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص فني في مجالات مختلفة أكثر استخداماً للتعامل مع الازمات، ويوجد فرق عمل مؤقتة للتعامل مع أزمة بعينها وتعمل على تشخيص الازمة بشكل فوري وإعداد

خطة لمواجهة الازمة ومتابعة خطة التنفيذ لمعالجتها للتصحيح الانحرافات، كما يوجد فرق عمل دائمة تضم كوادر ذات مهارات تأهيل خاصة استعدادًا للتعامل مع الازمات (أحمد، 2002: 41-42).

8. استخدام نظم الخبرة: تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة (بن مسعودة، 2018: 25).

ويرى الباحث وبالتركيز على النقطة الخامسة والسابعة فإن التركيز على المعلومات يعتبر من أهم مقومات إدارة الأزمات والتي يتم الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة داخل المنظمة التي من الممكن أن تتعرض إلى أزمات وأنها تساعد بشكل كبير في إنهاء الأزمة.

## 8.2.2 استراتيجيات مواجهة الأزمات.

يمكن استخدام استراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها كما إن تحديد الاستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد وأن كان لنفس الأزمة عند تكرارها، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

### أولاً: الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات.

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يسامد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات وأن هذه الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة والتي استخدمت عبر العصور وأثبتت نجاحًا كبيرًا، وفيما يلي عرض لكل منها نشئ من الإيجاز (الخصيري، 1999: 158-161):

أ- تجاهل الأزمة: يطلق عليها التعتيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم في ظل نمط الإدارة الديكتاتورية شديدة التسلط حيث ترفض أي اعتراف بوجود خلل في الكيان الإداري التي تشرف عليه، وهي إدارة شديدة الحساسية ضد النقد الذي يوجه إليها لذا تلجأ للتعتيم وإنكار

حدوث الازمة والادعاء بسلامة الموقف في المنظمة ومثانته وحسن الاداء فيه وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

ب- **كبت الأزمة:** تركز هذه المرحلة على تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الازمة الذي يهدف إلى تدميرها باستخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية، ويتم التعامل مع الإفرازات التي أفرزها نظام الازمة بعد الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها والتعامل مع مسبباتها وذلك لإفقاد الأزمة قوة الضغط والتأثير لإرجائها إلى حين.

ت- **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم العمل على معرفة الذين تسببوا بوجود الأزمة وكذلك تمييز الموقف وإفقاد الازمة قوة الدفع الخاصة بها، وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

ث- **بخس الأزمة:** ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه.

ج- **تنفيس الأزمة:** ينظر للأزمة كأنها بركان على وشك الانفجار، والإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سيقود لمزيد من قوى الازمة وإلى انفجارها، وبالتالي يتوجب على المنظمة تنفيسها ويتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقة أطرافها ببعضهم البعض.

ح- **طريقة تفريغ الأزمة:** يتم بموجب هذه الطريقة انتقاد تيار الأزمة قوته وحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر، فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزئاً إلى تيارات فرعية جانبية.

خ- **طريقة عزل قوى صنع الأزمة:** يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة، حيث يقوم مدير الأزمة برصد القوى لعزلها عن بؤرة ومسار الأزمة وعن مؤيديها بالطرق المناسبة.

د- طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمنها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم. وعادة لا يتم اللجوء لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير للمنظمة واستمرارها كفيل بتدميره والتسبب بفنائه.

### ثانياً: الاستراتيجيات غير التقليدية -الحديثة- للتعامل مع الأزمات:

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أيًا منها على الظروف الموضوعية للأزمات والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة. وتتعدد أساليب واستراتيجيات مواجهة الأزمات غير التقليدية بصفة عامة في الأساليب والاستراتيجيات التالية (حسان والعجمي، 2010: 367):

1. أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة بهدف إظهار الحزم اتجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة.
2. أسلوب التساوم التوفيقى: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى بها المنظمة لتوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف معالجة الأزمة.
3. الأسلوب التنازلي: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة للرضوخ لمطالب الخصم لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

كما يرى (تيشوري ، 2005 ؛ الشعلان، 2007: 20-21) طبقاً لكل من (عودة، 2008: 30 - 31؛ الصافي، 2011: 203-204) بأن هناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب مع بعض الأزمات وهي:

أ- استراتيجية العنف: تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية أو في حالة المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها. إن التكتيكات المستخدمة في التعامل العنيف مع الأزمة هي نوعان: (أ) تكتيك التدمير الداخلي للأزمة:

ويقصد به هو محاولة تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف المسئولة عن حدوث الأزمة، (ب) **تكتيك التدمير الخارجي للأزمة:** و هو محاولة الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد عنها.

ب- **استراتيجية إجهاض الفكر:** بما أن الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة، لذا فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر التأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو التشبيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

ت- **استراتيجية تصعيد الأزمة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكثف قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة، والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

ث- **استراتيجية التجزئة:** تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على ضرب الروابط المجمعدة للأزمات لتجزئتها، وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعاركة، والتكتيك المستخدم هو: خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة. مع دعم القيادات المغمورة وتقديم الإغراءات لها.

ج- **استراتيجية تغيير المسار:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف إمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة باستخدام مجموعة من الأساليب منها (الانحناء للعاصفة، محاولة إبطاء سرعة العاصفة، تصدير الأزمة إلى خارج مجالها، إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة).

ح- **استراتيجية وقف النمو:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وتستخدم هذه

الاستراتيجية عند التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، وهنا يتوجب تقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل حل الأزمة

ثالثاً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

يعد هذا الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية (عبد الله، 2003: 146) و(هلال، 2004: 115-125) نقلاً عن (عودة، 2008: 28; أحمد، 2008: 51):

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في لأزمة

وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

2. الدراسة التحليلية للأزمة: يصعب مواجهة الأزمة بشكل شامل دون أن نحتاج إلى

تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء وهذا يتيح الآتي: بيان التشابك بين الظواهر والأسباب، توضيح دور المكون البشري وتأثيره والمكون الطبيعي والمكون الصناعي أو التكنولوجي، أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

3. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من

الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، وينتج عن الخطة الخطوات التالية:

أ- الاستعداد للمواجهة: وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد إجراءات

حماية المحيطين بمجال الأزمة، واتخاذ قرارات بخصوص إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية، وأيضاً تحديد المسؤوليات وتحديد المعلومات وأوقات صدورها وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة من الداخل وكذلك مع الجهات الخارجية. وخلال العقد الحالي تم الاستعانة بشبكات التواصل الاجتماعي في التعامل مع الأزمة، واستخدامها كقناة اتصال ترسل وتستقبل المعلومات داخلياً وخارجياً وعلى امتداد دورة حياة الأزمة

(Guresci & Arpat, 2016: 73-75)

ب- **التفاعل مع الأزمة:** وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مباشرة مع الأزمة من حيث (وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن الأزم، تطوير الأداء العملي، واستخدام أساليب وأدوات وقائية ضد أزمات من نفس النوع أو مشابهها لها). حيث تمثل النقاط السابقة حسب ترتيبها أهمية كبيرة للنجاح في مواجهة الأزمة وتمثل هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال للهدف التالي له إلا بعد الهدف الذي يسبقه، علماً بأنه لا يوجد استراتيجية ثابتة للتعامل مع كل الأزمات وهذا يتناغم مع أسلوب الاحتمالات في الإدارة والذي يؤكد على المرونة وسرعة التصرف في تحليل الموقف واختيار الأساليب المناسبة في المعالجة (أحمد، 2002: 50).

ومما سبق يرى الباحث أنه مهما تنوعت وتعدد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمة فإن على متخذ القرار توخي الحذر في استخدام طريقة التعامل مع الأزمة وأنه أفضل هذه الاستراتيجيات هي الطريقة العلمية والمنهج السليم حتى يتم التخلص من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة وكذلك أخذ التدابير اللازمة في التصدي للأزمات المماثلة أو غير الاعتيادية في المستقبل.

## 9.2.2 خصائص المنظمات المستهدفة والمستعدة للأزمات.

يوضح الجدول (2.2) خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات (رفاعي وجبريل، 2007: 39-40).

الجدول (2.2) خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومساندة.</li> <li>• تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية.</li> <li>• هدفها النمو.</li> <li>• تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج اساسي للتحسين المستمر.</li> <li>• تطبق أسلوب إدارة الأزمات.</li> <li>• لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر واجراءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقة.</li> <li>• تتبع مناهج تقليدية للتخطيط.</li> <li>• هدفها البقاء.</li> <li>• لا تترك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.</li> <li>• تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات.</li> <li>• لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة.</li> <li>• تلقي باللوم على القدر أو الغير أو الحظ</li> </ul>

السيء.	منع ووقاية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها.</li> <li>• تعاقب المنذرين وحاملي الأخبار السيئة.</li> <li>• تخفي المشكلات والعيوب.</li> <li>• تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محدد بها مسبقاً فرق مدربة لإدارة الأزمات.</li> <li>• تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية.</li> <li>• أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس.</li> <li>• تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.</li> <li>• تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطاء نظير ولاءهم.</li> <li>• تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب.</li> <li>• ترفض التبريرات والأعذار.</li> </ul>

المصدر: (رفاعي وجبريل، 2007: 39-40)

### ملخص البحث

تناول الباحث في هذا البحث مصطلح الأزمة وموضوع إدارة الأزمات وهو المتغير التابع في هذه الدراسة، وقد كان التركيز على مفهوم الأزمة والخصائص الأساسية لها ومراحلها وأسباب حدوثها بالإضافة إلى التطرق على مفهوم إدارة الأزمات وأهداف إدارة الأزمات ومقوماتها والاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات وختم البحث بعمل مقارنة بين خصائص المنظمات المستهدفة والمستعدة للأزمات.

# المبحث الثالث

## المنظمات الأهلية

تمهيد

1.3.2 نشأه المنظمات الأهلية.

2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية.

3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية.

4.3.2 أهداف ووظائف المنظمات الأهلية.

5.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية.

6.3.2 تمويل المنظمات الأهلية.

7.3.2 الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية.

8.3.2 واقع إدارة الأزمات المنظمات الأهلية.

خلاصة

## المبحث الثالث المنظمات الأهلية

### تمهيد:

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجدًا كبيرًا وانتشارًا واسعًا للمنظمات الأهلية، حيث أنها تلعب دورًا ملحوظًا في التطور الاجتماعي والاقتصادي وتدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها. وتعد المنظمات الأهلية جزءًا مهمًا واحدًا مكونات المجتمع المدني ولها دور كافة شرائح المجتمع وفئاته، حيث تعمل في بيئة متغيرة لذا تتبدل وتتأقلم وفقًا للتحويلات، فهي ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية أو وظائفها أو علاقتها مع جمهورها، أو مع غيرها من المنظمات الأهلية، أو مع مصادر تمويلها أو مع السلطة المركزية.

ويهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمنظمات الأهلية من حيث نشأتها وتعريفها وأهميتها وأهدافها ووظائفها وتصنيفها وآلية تمويلها بالإضافة إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية.

### 1.3.2 نشأة المنظمات الأهلية.

نشأة فكرة المنظمات الأهلية منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي، وذلك في إطار مفهوم الخير والإحسان، وفي ضوء القيم الدينية، وارتبطت معظم المنظمات الأهلية بالكنيسة، غير أن هذا المضمون قد تطور واتسع، استجابة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في هذه الدول، بحيث أصبح لهذه المنظمات مضمون جديد ودور أكثر فعالية في مجتمعاتها، وإذا نظرنا للمنطقة العربية فسنجد كذلك، أن النشأة التاريخية للمنظمات الأهلية العربية، قد ارتبطت أيضًا بفعل الخير والإحسان والدين، ثم تدرجت إلى أنشطة الرعاية الاجتماعية والمشاركة في حركات التحرر العربي، وفي مرحلة حديثة بدأت تعي دورها الإنتاجي والتنموي (أبو النصر، 2007: 80).

### 2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية.

يعد مفهوم المجتمع المدني من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومن أكثر المفاهيم الخلافية بين الفلاسفة والمفكرين، وقد برز بصورة واضحة على الساحة السياسية والاجتماعية منتصف ثمانينيات القرن الماضي، وهي الفترة التي شكلت إعادة اكتشاف لمفهوم المجتمع المدني على اعتبار أن جذوره التاريخية تعود إلى أبعد من ذلك التاريخ بكثير. ولا شك أن محاولة وضع تعريف محدد للمنظمات يواجه بصعوبات كبيرة بسبب التحولات التي شهدتها المفهوم عبر المراحل التاريخية المختلفة والتي تعدد مضامينه وادواره ودلالاته من بداية نشأته مروراً بتشكيلات المعرفة التي تعبر عن ظرفية تاريخية معينة له. وهناك العديد من المسميات والمفاهيم التي تعبر عنه ومنها المنظمات غير الحكومية، المنظمات غير الربحية، المنظمات التطوعية، القطاع الثالث (الخواجة، 2017: 74-75).

وقد عرّف (قانون الجمعيات الأهلية والهيئات الأهلية) الذي أصدرته السلطة الفلسطينية المنظمات الأهلية على أنها: شخصية معنوية مستقلة، تنشأ بموجب اتفاق، بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة، تهم الصالح العام، دون استهداف جني الأرباح المالية، بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية (الوقائع الفلسطينية، 2000: 7).

وأورد (السعدت، 2008) تعريف الأمم المتحدة بأنها منظمات لها رؤية محددة، تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها أو تضرها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد دعمها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك ثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للأفراد (محمد، 2016: 106).

ويعرفها البنك الدولي بأنها منظمات خاصة، تقوم بأنشطة، لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتحقيق تنمية المجتمع (أبو النصر، 2007: 62).

ويمكن أن تعرف المنظمة الأهلية بأنها عبارة عن منظمة تتسم بالخصائص التالية: (العدارية، 2011: 11).

- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.

- غير هادفة للربح بالمعنى العام.
  - غير حكومية، بمعنى: أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة، وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات مالية وفنية من الحكومة.
  - تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
  - تقوم على أساس المشاركة التطوعية، سواءً من حيث النشأة أو الأنشطة.
  - لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية، رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
  - غير إرثية، بمعنى أن تكون العضوية طوعية، أي قائمة على أساس غير قرابة أو عرقية أو جهوية، ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابه الأسري، كما هي الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية أو الجهوية.
- وبناء على التعريفات السابقة يرى الباحث أنها تتفق مع بعضها من حيث الجوهر الأهداف ونطاق العمل ويعرفها الباحث بأنها المنظمات العاملة في قطاع غزة والتي تقدم الخدمات المجتمعية المختلفة لشرائح خاصة في المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة. كما وأنه وبرغم التباين في المسميات حول المنظمات غير الحكومية إلا أنها تتسم بوجود معايير واحدة وقواسم مشتركة حيث انه غير ربحية تسعى لتحقيق النفع العام، تطوعية، تدار ذاتياً، تؤدي خدمة عامة لكل من يستحقها، ولديها القدرة للوصول إلى المناطق المحرومة في المجتمع والعمل بتكاليف منخفضة.

### 3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية.

أخذت دول العالم المختلفة تهتم بالمنظمات الأهلية لأسباب عديدة، من أهمها ما يلي: (محمد، 2016: 117)

1. كونها تعكس حاجةً تنمويّة اجتماعية: فعادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك تكون الرد الطبيعي أو العفوي لحاجات تنموية اجتماعية، لفئة معينة أو مجموعة أو شريحة من السكان أو منطقة جغرافية أو مجموعة أو تيار سياسي أو قضية اجتماعية.
2. القدرة على التحرك بحرية نسبية: حيث أنها متحررة نسبياً من المحددات الحكومية والرسمية، من نواحٍ عديدة، بما فيها النواحي السياسية والإدارية.

3. التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة: وذلك تبعاً لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية، فإن المنظمات الأهلية غالباً ما تكون أقدر على الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة.

4. كونها أكثر تقبلاً وتحوز على ثقة أكبر من قبل الفئات المستهدفة: وذلك تبعاً للدرجة العالية من الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، فإن المنظمات الأهلية عادة ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات، وبالتالي يتم التعامل معها بإيجابية أكبر.

5. مرونة الحركة: فغالباً ما يكون للمنظمات الأهلية مرونة مسببة عالية في التحرك، وخاصة لكونها أكثر تحرراً من قيود البيروقراطية، التي تعامي منها الجهات الحكومية.

### 4.3.2 أهداف ووظائف المنظمات الأهلية.

يمكن بيان أهداف المنظمات الأهلية في أنها: (أبو النصر، 2007: 86-88)

1. تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين بحياتهم، وتحمل مسؤولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه المنظمات.

2. تعطي مجالاً واسعاً لشراكة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.

3. تدعم الديمقراطية في المجتمع.

4. تلعب دوراً كبيراً في تقديم الخدمة للفئات المستهدفة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية.

5. تهتم بقضايا المجتمع الكبرى، كالبطالة والفقير.

6. تساهم بفاعلية في إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.

7. تسد الثغرة في الخدمات المقدمة من الحكومة.

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من وظائف المنظمات الأهلية، ومنها (مسعد، 2003: 1-2) كما أورده (مرزوق، 2006: 63):

1. تقديم إعانات للأفراد في حالات الكوارث، كالمجاعات والزلازل والحروب.

2. تنظيم المجتمع، وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات المحلية، وتأسيس الشركات المحلية، والتأثير على المنظمات العامة، لتحسين خدماتها.

3. تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات الأهلية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.

4. تقديم الخبرات وتنسيق البرامج، وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات ذات العلاقة.

5. تطوير التعليم، لزيادة وعي الرأي العام والقادة، بشأن المسائل التنموية الرئيسية.

6. دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

ويُعقب الباحث على وظائف المنظمات الأهلية العاملة في قطاع حيث أن قطاع غزة محاصر فإن المؤسسات الأهلية تتواجد بشكل ملحوظ حيث أنها تساهم في تقديم المساعدة والعديد من البرامج لفئات الشعب المختلفة مثل التأهيل المجتمعي الاندماج وتمويل المشاريع الصغيرة.

### 5.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية.

يمكن تصنيف المنظمات الأهلية في اتجاهين أساسيين وهما كما أوردته، (الكفارنة، 2012: 44-45):

1. **منظمات أهلية خيرية:** وهي التي تتميز بالطاء المباشر، مثل تقديم الأغذية، الملابس، الأموال، الأدوية للمحتاجين، ويطلق عليها المنظمات الإغاثية.

2. **منظمات أهلية تمكينية:** وهي التي تهتم بالجانب التدريبي والدعم والمناصرة، لمساعدة الناس على تعلم كيفية مساعدة أنفسهم ومجتمعهم بصورة أفضل، وتسعى للتأثير في عملية صنع السياسات العامة، ويطلق عليها (المنظمات التنموية).

وصنف (أبو النصر، 2007: 89-90) المنظمات الأهلية حسب مجال عملها إلى ثلاث أنماط كما يلي:

1. **منظمات أهلية تقليدية أو رعائية أو خدماتية:** فهي تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية وخدمات أساسية في مجال الصحة والتعليم والثقافة.

2. **منظمات أهلية تنموية:** وهي تقدم برامج ومشروعات، لتنمية المجتمعات المحلية، وزيادة مشاركة المواطن في تمكين سكان المجتمع، وخاصة الفئات المهمشة.

3. **منظمات أهلية حقوقية أو مدافعة:** وهي تدافع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة والمهمشة مثل: المرأة، الطفل، الفقراء، المعاقين، والمسنين، وتتبنى قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك.

### 6.3.2 تمويل المنظمات الأهلية.

يقصد بتمويل المنظمات الأهلية، تزويدها بالأموال اللازمة، لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص، لتحقيق أهدافها، في مجالات التنمية الاجتماعية (شرف، 2005: 54).

وللتمويل أهمية كبيرة في المنظمات الأهلية، وذلك للأسباب التالية: (أبو المعاطي، 2004: 309) نقلاً عن (شرف، 2005: 53):

1. المال هو العنصر الأساس لاستمرار عمل المنظمات الأهلية، فبدون المال لا

تستطيع المنظمات الأهلية تنفيذ برامجها، وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.

2. يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمات الأهلية من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع

مستوى خدماتها، وتطوير الخدمات القائمة لزيادة مركزها المال، الذي يسمح لها

بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.

3. تستخدم الأموال في أغراض وأمور متعددة، منها: إقامة المنشآت، تجهيزها، دفع

الأجور للعاملين، شراء ما يلزم لتوفير الخدمات، وتحقيق أهداف المنظمات الأهلية.

وقد تبدو مهمة التمويل في المنظمات الأهلية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة، حيث أن الجزء

الأكبر من مصادر تمويل المنظمات الأهلية يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل

عليها من المنظمات المانحة والمتبرعين الآخرين، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك

المنظمة، ويؤدي إلى درجة من عدم الاستقرار، نظراً لأن مستوى النظام مرتبط بمستوى

التمويل الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، ويخضع

لاعتبارات كثير أهمها التالي (شرف، 2005: 55):

1. حجم الموازنات المرصودة من قبل المنظمات المانحة للمنظمات الأهلية.

2. مستوى الثقة والمصادقية التي تتمتع بها المنظمات الأهلية المحلية لدى المانحين.

3. توافق برامج ومشاريع المنظمات الأهلية مع أهداف وفلسفات وأجندات المنظمات

المانحة.

### 7.3.2 الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية.

إن الوضع الحالي للمنظمات الأهلية الفلسطينية يشير إلى وجود العديد من التحديات أمامها، كي تعمل بفاعلية ولكي تقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية، وتمتلك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية، كي تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضين التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه، فوقع في سلوك أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (ابراهيم، 2005: 20).

وقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية ضعف المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث أشارت إلى زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية، والذي حول على ما يبدو المؤسسات الأهلية إلى امتداد للمانحين، كما أنه هناك شعور بعدم كفاءة المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية والاستراتيجية، وهناك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية، أكثر من اللازم وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (عابد والفرأ، 2006: 4).

ولتسليط الضوء على واقع العمل المؤسساتي الحالي وتشخيص واقعه، قدم مؤتمر "رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة" في جلسته حول "واقع المنظمات الأهلية آفاق وتحديات" أوراق عمل من الباحثين المعنيين بمجال العمل الأهلي، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات والسياسات التي تهدف إلى الارتقاء بدور المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي: (الجامعة الإسلامية، مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 2010)

1. تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين، من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.
2. العمل الجاد على تحسين المستوى الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.

3. استحداث وحدة أو دائرة خاصة بجودة الأداء، لدى الجهات المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط، في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.
4. تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات، مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.
5. تنظيم مسابقات دورية متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية، أو جهات مختصة، لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء، وتحسين جودة العمل والخدمة.
6. تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات، عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة، وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك ويمكن للبرامج التدريبية أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، من خلال التركيز على البرامج التدريبية، وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، والاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارة الجمعيات والعاملين فيها، وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين، في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.
7. دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة، التي تقوم بها مؤسسات المجتمع الأهلي لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.

### 8.3.2 واقع إدارة الازمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

يشهد الواقع الفلسطيني أزمات وكوارث سواء كانت طبيعية أو بفعل الإنسان، وجميعها تؤثر في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة، مثلما يحدث من فيضانات وعواصف مطرية وثلجية قوية تترك آثار بيئية، إذ تصنف فلسطين، وخاصة قطاع غزة ذات المساحة المحدودة والكثافة السكانية العالية، بأنها من أكثر المناطق حساسية للكوارث الطبيعية والأزمات، في ظل محدودية المصادر الطبيعية، خاصة المائية والضغط السكاني المتزايد على هذه المصادر. عمدت المنظمات الأهلية بالبدء في وضع خطة مدروسة تُشارك فيها جميع المؤسسات الحكومية والمنظمات الأهلية ذات العلاقة، لمواجهة الكوارث الطبيعية والأزمات الناتجة عن الحروب والعدوان الإسرائيلي للتخفيف من آثارها السلبية على المواطنين. واهتمت بتوحيد الجهود المحلية والعربية والدولية لوضع

حد أولاً لجرائم الاحتلال الإسرائيلي المستمرة التي تعيق العمل، ويؤثر سلباً على إجراءات الاستعداد في مواجهة المخاطر والأزمات البيئية، كونه يمعن في تدمير البنية التحتية والواقع البيئي للقطاع والتي شكلت كارثة بيئية مازال يُعاني منها المواطنون حتى اللحظة بالرغم من مرور أكثر من عامين على الحرب الأخيرة التي شُنت على قطاع غزة. وبدأت هذه المنظمات التفكير في كيفية الانتقال من القدرة على التكيف مع الكوارث إلى المقدرة على المعالجة الكوارث، وضرورة التنسيق بين الجميع للتعامل مع الكوارث والحد منها والتقليل من مخاطرها بدلاً من عمل كل منظمة منفردة عن الآخرين (وكالة الأنباء الفلسطينية وفا، 2016).

كما عملت المنظمات الأهلية تحت الحصار والاحتلال في الضفة الغربية وقطاع غزة لمواجهة الأزمة الأخيرة المعروفة جائحة فيروس كورونا في ظل بنية تحتية ضعيفة، ساهم الاحتلال الإسرائيلي ومنظومته الاستعمارية في الإمعان بها، وأعاق من طورها وتقدمها قبل قيام السلطة الفلسطينية، وحتى الآن. ويقف نظام الرعاية الصحية الفلسطيني والذي هو جزء من تلك البنية التحتية، اليوم عاجزاً عن التعامل مع الزيادة الحالية والمتوقعة في أرقام المصابين من الجائحة. ويعود السبب الأول في ذلك، إلى القصور الحاد في إدخال المستلزمات الطبية بسبب الاحتلال، ولا سيما في قطاع غزة. وأدت هذه الجائحة إلى تداعيات على المجتمع المدني الفلسطيني، وخصوصاً المنظمات الأهلية، التي جمدت برامجها وأنشطتها المقررة في ظل هذه الأزمة الحرجة للغاية، وبدأت تكيف برامجها للتعامل مع المستجد الطارئ. وتقف تحديات كبيرة أمام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لعلاج هذه الأزمة، خصوصاً وأن قدرات القطاع الحكومي في مجال الصحة تعاني من الهشاشة وعدم القدرة على الصمود أمام هذا الويلاء. هذا الأمر تطلب من المنظمات القيام بدور فاعل والاستجابة لمتطلبات الأزمة في سد عجز الوزارات المعنية، بسبب الموارد المحدودة أساساً في القطاع نتيجة الحصار الإسرائيلي المستمر منذ أكثر من 12 عامًا. إذ تطلب من هذه المنظمات التعامل مع متطلبات الحجر المنزلي المفروض، والذي أدى إلى مزيد من الإفقار للغزبيين، وإلى مزيد من التدهور في الأوضاع المعيشية في قطاع غزة، الذي يعاني في الأصل من أوضاع اقتصادية كارثية قبل الجائحة. وتعمل العقبات التمويلية كعميق لتلك المنظمات في الاستجابة للتحديات والآثار التي يتسبب بها فيروس كورونا، والإجراءات التي اتخذت في إطار مواجهته، إذ أضافت

أزمة كورونا في توقيتها تحدياً جديداً، يضاف إلى السياسات الجديدة التي فرضها الاتحاد الأوروبي على المنظمات الأهلية لمنحها التمويل، والتي رفض العديد منها القبول بالشروط الإضافية والارتهاان إلى الشروط التمويلية التي وضعها المانح الأوروبي. وبالرغم من الموارد القليلة المتاحة، تعمل تلك المنظمات الأهلية على حملات توعية وتنقيف لمكافحة الوباء وطرق الوقاية منه، كما تساهم في عمليات التعقيم (أبو ركة، 2020).

وطالبت المنظمات الأهلية الجهات المانحة والوسطاء الذين يقدمون الدعم الأساسي للمجتمع المدني إلى تبني مناهج جديدة تواكب ما يجري في العالم لمواجهة وباء "كورونا"، من خلال تقديم أكبر قدر من المرونة والاستقرار للمستفيدين من المنح والشركاء في أقرب وقت ممكن، مشيرة إلى أنه يمكن معالجة هذه الأزمة بنجاح من خلال ثقافة عالمية للتضامن والعمل المدني، والتعاون المكثف والثقة وتقاسم الأعباء. واتخذت منظمات المجتمع المدني الفلسطيني تدابير استباقية لحماية صحة الفلسطينيين، لا سيما أولئك الأكثر عرضة للتهمة في قطاع غزة والضفة الغربية، بما في ذلك تلك الموجودة في "المنطقة ج" والقدس الشرقية، وتحتاج هذه المنظمات حتى تقوم بمهامها حماية موظفيها، خاصة العاملين في مجال الصحة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بما فيها القدس الشرقية. وحددت شبكة المنظمات مجموعة من الطرق التي تتيح القيام بذلك، وهي: الاستماع إلى الشركاء المستفيدين، واكتشفوا معاً كيف يمكنكم مساعدتهم في مواجهة الأزمة، مع الوثوق بأنهم على معرفة بالمطلوب ببلدهم، وتشجيع إعادة تصميم وإعادة جدولة الأنشطة المخططة والتسليمات وتقديم إرشادات واضحة حول كيفية طلب الموافقة على هذه التغييرات، ودعم طرق جديدة ومبتكرة لخلق ثقافة التضامن والتفاعل مع الالتزام بالتدابير الاحترازية، وتقديم مرونة أكبر من خلال إعادة النظر في الأقساط بناءً على الاحتياجات الفعلية، أو تحويل منح المشاريع الحالية إلى أموال غير مقيدة، أو إضافة أموال إضافية للمساعدة في تكوين الاحتياطات أو تغطية التكاليف غير المتوقعة، إضافة إلى تبسيط إجراءات التقارير وطلبات التقديم والأطر الزمنية حتى تتمكن مجموعات المجتمع المدني من تركيز وقتها وطاقاتها ومواردها بشكل أفضل على دعم الفئات الأكثر ضعفاً، بدلاً من صب جل تركيزهم على إجراء التقارير وإجراءات لإرضاء المتطلبات، وزيادة جهود المناصرة لضمان حماية العاملين في المجتمع المدني الفلسطيني، لا سيما

المتطوعين الذين يشكلون خط الدفاع الأول في حالة الطوارئ (القدس دوت كوم، 2020).  
<http://www.alquds.com/articles/1585744132673322500>

انسجاماً مع إعلان حالة الطوارئ التي أعلنت عنها الحكومة الفلسطينية في أوائل شهر مارس بدأت المنظمات الأهلية باتخاذ إجراءات تتعلق بظروف وشروط العمل فقامت (90%)، من المنظمات بتقليص ساعات العمل وإلغاء الاجتماعات المكتبية واللقاءات المباشرة واستخدام تقنيات العمل عن بعد وغيرها وتفعيل الخط الهاتفي الساخن للخدمات الاستشارية. كما عملت على إعادة توجيه أنشطة المشاريع الممولة من الأنشطة المخطط لها إلى استجابات وفعاليات للمساهمة في الحد من انتشار فيروس كورونا المستجد. وعمدت المنظمات الأهلية توفير مساعدات عينية وغير عينية للمواطنين ومياه الشرب والخضروات الطازجة في أماكن الحجر الصحي في قطاع غزة. وتبذ المنظمات الأهلية جهوداً كبيرة من أجل مساعدة المجتمع في مواجهة انتشار الوباء وخاصة بعد تسجيل عدة حالات داخل قطاع غزة في ظل وجود إجراءات تتعلق بالحجر الإلزامي لجميع العائدين إلى قطاع غزة سواء عن طريق معبر رفح البري أو معبر بيت حانون. وسعت المنظمات ضمن خطة الطوارئ وبالتنسيق مع وزارة الصحة ومتابعة إجراءات استقبال المرضى ومتابعة حالات المرضى في البيوت لذوي الإعاقة. واستمرت بتقديم الخدمات الصحية للمواطنين والتعامل مع زيادة عدد المراجعين وخاصة لكبار السن ومرضى الأمراض المزمنة في ظل اقتصار الخدمات الطبية على حالات الطوارئ، إضافة لإصدار كُتيبات حول إجراءات الوقاية من فيروس كورونا المستجد. وقام جزء من هذه المنظمات بتفعيل برامج الدعم النفسي من خلال قنوات مختلفة وتدريب اختصاصيين على تقديم الاستشارات عبر الهاتف وتوفير هاتف للاستشارات خلال فترة الإزمات (تقرير شبكة المنظمات الأهلية، 2020).

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن المنظمات الأهلية تقدم الخدمات لكافة شرائح المجتمع، مساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وأن نشأتها ارتبطت بفعل الخير والإحسان، ثم أصبح دورها إنتاجي تنموي، وتكمن أهميتها في كونها تعكس حاجة تنمية اجتماعية، وأن لها مواصفات ومحددات تتسجم مع القانون، وأن منها منظمات أهلية خيرية، ومنظمات أهلية تمكينية، وأن من مؤشرات نجاحها القيادة الفعالة، ومؤشرات العمل والتعاون داخل المنظمة ومؤشرات التفاعل مع المنظمات الأخرى، وأن العنصر الأساس لاستمرار عملها هو التمويل وأن واقع المؤسسات الأهلية في فلسطين بحاجة إلى التطور والتقدم.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

تمهيد

1.3 الدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة

2.3 الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

4.3 الفجوة البحثية.

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات في مجال عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، للوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والتعرف على أدواتها والأساليب والإجراءات المتبعة التي تبنتها، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسات، في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنه قلما وجدت دراسات تجمع الموضوعين السابقين مع بعضهما، وتم تقسيم كل محور إلى دراسات فلسطينية وعربية، ودراسات أجنبية، وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، ومن ثم خصصت محور للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها. جاءت الدراسات على النحو التالي:

### 1.3 الدراسات السابقة التي تناولت متغير عمليات إدارة المعرفة

#### 1.1.3 الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية

##### أولاً: الدراسات الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية والبالغ عددهم (797) موظفًا، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددهم (259) استبانة، وتم توزيع (320) استبانة، وتم استرداد (293) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (91.56%). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%). كما أوضحت أن مستوى جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (58.18%). تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته

(84.5%) من التباين في المتغير التابع. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول (عمليات إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغير (الجنس)، بينما توجد فروق تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية لصالح الرتب السامية، وتبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، ولسنوات الخدمة لصالح من هم أقل من 5 سنوات.

## 2. دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً، حيث تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددهم (343) استبانة، وتمّ توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (93.2%). واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (69.99%). تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (84.0%) من التباين في المتغير التابع. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول إجمالي عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## 3. دراسة (علي، 2018) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني":

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة، ويقدر عددهم بـ(17654) موظفاً في قطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (376) موظفاً، وتمّ توزيع الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تمّ استرداد (348) استبانة بنسبة (92.50%)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: إنّ درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق العسكري كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.83%)، وجاء بُعد

التخزين في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (68.84%)، ويُعد تطبيق المعرفة بالترتيب الأخير بوزن نسبي (64.87%). كما أنّها تؤثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في جودة الخدمات، وتفسر ما نسبته (63.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمات)، والباقي (36.7%) يعود لعوامل أخرى، بينما لم يكن هناك أثر لبعد اكتساب المعرفة.

#### 4. دراسة (البراهمة، 2018) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلدية قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلدية قطاع غزة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلديتي خانينوس ورفح والبالغ عددهم (234) موظفًا يعملون بوظائف إشرافية وإدارية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على كامل المجتمع، وقد تم استرداد (193) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (82.5%) من تلك البلديات، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها ما يلي: توجد أظهرت النتائج أنّ مستوى إدارة المعرفة مجتمعة بمستوى متوسط وبوزن نسبي (65.3%)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانينوس ورفح.

#### 5. دراسة (المطيري، 2017)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات -دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء".

هدفت الدراسة لرصد واقع ممارسات إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، ومدى اهتمام القيادات الإدارية بتطبيقها وبيان اتجاهات موظفي الشركة حول أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأزمات التي تعرضت لها في مختلف مراحلها ومدى مساهمتها في تفادي أضرار الأزمة والوقاية منها. وتم تطبيق الدراسة على الإدارة الرئيسية للشركة وتمثلت العينة بـ (157) فردًا واستخدم منهج دراسة الحالة وتم استخدام أدوات الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد بينت النتائج أن وعي القيادات الإدارية بالشركة المبحوثة محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها كان مرتفعًا، وأوضحت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وكل مرحلة من

مراحل إدارة الأزمات، كما وتبين وجود أثر جوهرياً ودال احصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في متغير إدارة الازمات.

#### 6. دراسة (عز الدين، 2017) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين، والإداريين، والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (1990) موظفًا. حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (322) موظفًا، وقد تمّ استرداد (278) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (86.3%)، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أنّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة، وبوزن نسبي (73.5%)، وحصل بُعد تخزين المعرفة على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (75.9%)، ويليه بُعد اكتساب المعرفة وبوزن نسبي (74.4%)، ويليه بُعد تطبيق المعرفة وبوزن نسبي (72.1%)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد توزيع المعرفة وبوزن نسبي (71.3%). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد فسرت عمليات إدارة المعرفة نسبة (0.713) من التباين في ثقافة التميز.

#### 7. دراسة (سالم والقضاة، 2017) بعنوان: "واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة جرش".

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين والتربويين في محافظة جرش، ومعرفة أثر كل من متغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة، وتم اختيار عينة مكونة من (128) مشرفاً ومشرفة ومديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي

المسحي، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لعمليات تبادل المعرفة.

**من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أن تقديرات مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة جرش لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.2%)، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية تُعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي).

#### 8. دراسة (إبراهيم، 2017) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة على القطاع المصرفي السوداني".

تعتبر المعرفة عنصراً استراتيجياً تنافسياً؛ وذلك للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي فضلاً عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة. هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات منظمات الأعمال الخدمية لعملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالابتكار التسويقي، حيث كان المستهدف من الدراسة عينةً من موظفي المصارف السودانية بالخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة حيث وزعت (170) استبانة، بنسبة استرداد (95.8%)، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة صيغت فرضيات عدة لدراسة ذلك الأثر وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (smart PIs).

وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في البراهين المادية. يوجد أثر بين اكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة في العمليات. كما يوجد تأثير إيجابي بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات.

#### 9. دراسة (أبو زريق، 2017) بعنوان: " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208)

موظفًا وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) مفردة، تم اختيارهم بطريق العينة الطبقة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطًا، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%). كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.323) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي. ولا يوجد فروق بين أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي بينما وجدت فروق في العمر لصالح من اعمارهم (40-50) سنة.

#### 10. دراسة (أبو معمر، 2017) بعنوان: " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مديري وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الطبقة العليا والوسطى (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب) من أصحاب الدرجات الوظيفية (17، 18، 20) ويقدر عددهم بـ(469) مديرًا ومديرة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي منخل اله يمكن أن تتحقق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية). كما أن درجة ممارسة المدير ينل إدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (78.43%)، بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (75.28%). وظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة تبعًا للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## 11. دراسة (أبو عودة، 2016) بعنوان: " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسة الأنماط القيادية ( التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفًا عسكريًا ، حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (376) موظفًا عسكريًا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة ، أهمها : أنّ درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة وبوزن نسبي (68.35%)، وجاء بُعزماكتساب المعرفة بوزن نسبي (70.75%) في المرتبة الأولى ، بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.21%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

## 12. دراسة (Al Harissa، 2016) بعنوان: "دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في جودة الخدمات الإلكترونية". دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن.

### The Role of Knowledge Management Infrastructure in the Quality of Electronic Services: Applied Study in the Jordanian Banking Sector

هدفت الدراسة إلى تحديد دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في جودة الخدمات الإلكترونية في (6) من البنوك الأردنية الموجودة في مدينة عمان، وكانت عينة الدراسة والتحليل (المستجيبين) مؤلفة من (285) عميلًا يتعاملون مع البنوك المستهدفة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ البنية التحتية لإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة في القطاع المصرفي الأردني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Li، Jin،Pian، 2019) بعنوان: (ربط تبادل المعرفة بالسلوك الإبداعي، الدور المعدل للجماعية )

### **Linking knowledge sharing to innovative behavior: the mediating role of collectivism**

هدفت هذه الدراسة من دراسة العلاقة بين تبادل المعرفة الموجهة نحو السلوك والابتكار الأثر المعدل للجماعة، وقيم أيضاً تأثير الدوافع المعرفية والدوافع المؤيدة للمجتمع في مشاركة المعرفة الموجهة نحو السلوك. تم تطبيق هذه الدراسة في الصين، واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار نموذج البحث. واستخدم تحليل الانحدار الخطي لدراسة الآثار الرئيسية للمتغيرات المستقلة، استخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستويات لتقييم الآثار المعدلة للمتغيرات المتحكم فيها.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: إن مشاركة المعرفة الموجهة للمنظمات تؤثر أكثر من تبادل المعرفة الموجهة نحو الفرد على السلوك الابتكاري. علاوة على ذلك، يُظهر أن الجماعية تعمل على التخفيف بشكل إيجابي في العلاقة بين تبادل المعرفة الموجهة للسلوك والسلوك المبتكر. وكشفت النتائج بأن منحى الدافع المعرفي يحفز تبادل المعرفة الفردية والدافع المؤيد للمجتمع يحفز تبادل المعرفة الموجهة للمنظمات، تقدم الدراسة دليلاً على أن الدافع يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند مشاركة المعرفة. فيجب على المديرين إعطاء الأولوية لتعزيز الدوافع المعرفية والاجتماعية المؤيدة للموظفين. ومن التوصيات التي صدرت عن هذه الدراسة بأهمية بتشجيع الجماعية لأنه يخفف من العلاقة بين تبادل المعرفة والسلوك الإبداعي.

2. دراسة (Stupo، 2016) بعنوان: "تأثير إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية على أداء المرشدين". دراسة جاكرتا - أندونيسيا".

### **Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides**

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين، هذا البحث عبارة عن بحث توضيحي، تم أخذ العينات عن طريق جمع العينات العشوائية البسيطة وبلغ عدد مجتمع الدراسة (345) شخصاً موزعين على النحو التالي (259) شخصاً من الرجال، و (86) شخصاً من

النساء، وكان عدد المستجيبين (181) شخصًا، وتمّ جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق استخدام تقنيات أداة الاستبانة، كل بند في هذه الأداة يقيس الصلاحية والموثوقية، وتقنية تحليل البيانات المستخدمة هي تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تظهر نتائج الدراسة أنّ إدارة المعرفة (X1) لها آثار إيجابية ومهمة على أداء المرشدين السياحيين (Y)، وهذا يعني أنّ إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية يمكن أن تحسن من أداء الأدلة.

3. دراسة (Saednia، 2015) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في التعليم العالي دراسة حالة: وحدة العلوم والأبحاث في جامعة أزد".

**Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Study: Sciences and researches Unit، Azad university.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزد) الإسلامية في طهران في إيران، وحدة العلوم والأبحاث في (2014)، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع العينة من معلمي الإدارة والعلوم الإنسانية والمحاسبين حيث بلغوا (137) فردًا، وتم تقدير حجم العينة (101) فردًا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات. وبالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يكون ناجحًا، فإنّ هي جب أنّت كونها كثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة. كما يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.

4. دراسة (Abdi & Amat، 2015)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية".

**The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study.**

هدفت الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية، والتي تعتبر مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة بلغت (272) من مديري النظم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الاستبانة .

كان من أهم نتائج الدراسة: أنّ هناك تأثيرًا لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية. وأنّ التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

5. دراسة بعنوان: (Zvobgo et al., 2014) إدارة المعرفة كاستراتيجية للبقاء وتحسين الميزة التنافسية في القطاع السياحي لدولة زيمبابوي.

### **Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry**

لقد تعرض قطاع صناعة السياحة لدولة زيمبابوي لبيئة عمل مضطربة نتيجة للتحديات الاقتصادية غير المستقرة والتي تؤثر على اقتصاد الدولة، وفي هذه البيئة غير المتوقعة يستطيع التفكير الذكي أن يخلق الاستدامة، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من ملاءمة إدارة المعرفة كاستراتيجية للبقاء وتعزيز الميزة التنافسية في صناعة السياحة في زيمبابوي. لقد جاء هذا البحث من خلال ملاحظة أنّ على الرغم من تقدم زيمبابوي في قطاع السياحة في وقت تواجد العملات المتعددة، إلا أنه لا تزال البلاد دولة مستهلكة مع عدم وجود أي دليل على وجود اقتصاد قائم على المعرفة. لقد استخدم الباحثون تصميمًا بحثيًا وصفيًا لدراسة إدراج منهجية إدارة المعرفة في سياسات الموارد البشرية والثقافة الهيكلية ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع الفنادق والسياحة في زيمبابوي، ولقد تمّ استخدام تقنيات الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أنّ سياسات الموارد البشرية لا تتوافق مع ممارسات إدارة المعرفة، كما أنّ الافتقار إلى نظام إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر على تقاسم المعارف والاستفادة منها، كما وجدت الدراسة أنّ الهياكل التنظيمية البيروقراطية والثقافة الفردية أو غير الداعمة تعوق تدفق المعلومات من الموظفين الأذكى إلى المبتدئين، كما يحدث سوء إدارة المعرفة بسبب عدم وجود إجراءات واضحة لإدارة الموارد البشرية، والافتقار إلى سياسات لإدارة رأس المال الفكري، بالإضافة للافتقار إلى ثقافة التعلم والهياكل التنظيمية.

6. دراسة (Apaka & Atay، 2014) بعنوان: "الإبداع العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة و المتوسطة في تركيا و البلقان".

### **"Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans.**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي، حيث أخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات

تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد أجرى الباحث تحليلاً للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) ، حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليل.

وتوصلت الدراسة إلى أن: تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعّالة في بيع المنتجات وتقديم الخدمات. كما أن إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة لتمييز تنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

### 2.3 الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الأزمات

#### 1.2.3 الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (السيد، 2020)، بعنوان: أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات:

#### المرونة الاستراتيجية وسيطاً (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)

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، 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، وأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ الوزن النسبي (61.74%). وكذلك هناك موافقة بدرجة متوسطة 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 وأظهرت 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.

2. دراسة (الألوسي، بدوي، العكيدي، 2019)، بعنوان: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين العاملين في الشركة حيث تم توزيع (112) استبانة وقد تم استرداد (95) استبانة بنسبة استرداد (84.8%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. وأظهرت أهم نتائج الدراسة الآتي: أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، حيث بلغ الوزن النسبي (74%)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة وتأثير لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي خلال الأبعاد (دعم الإدارة العليا، توفر الامكانيات والموارد، ومرونة ثقافة المعلومات والاتصالات) واستراتيجيات إدارة الأزمات.

3. دراسة (العجمي، 2019) بعنوان: "علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المبني على الاستبانة، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتكون من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء والمديرين والبالغ عددهم 153 فرداً وتم استرجاع 144 استبانة بما نسبته (94.12%) من مجتمع الدراسة. وكانت من أهم النتائج أن الدراسة قد أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات (73.4%)، هناك علاقة إيجابية قوية بين تصميم الهيكل التنظيمي، وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، في حين كشفت الدراسة توافر أبعاد تصميم الهيكل التنظيمي، وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة في الجامعات محل الدراسة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4. دراسة (عدوان، 2019) بعنوان: "فعالية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات"، دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل، ودورها في تحسين إدارة الأزمات في القطاع، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، حيث قام الباحث بتوزيع 142 استبانة استرد منها 126 استبانة بما نسبته (88.73%)، وقد استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات بشكل عام في وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل كانت بدرجة متوسطة وهي (62.74%)، وكان ترتيب التعامل مع كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات كالتالي: مرحلة إدارة ما بعد الأزمة بدرجة متوسطة وهي (63.4%)، يليه مرحلة اثناء إدارة الأزمة بدرجة متوسطة وهي (62.91%)، وجاءت مرحلة إدارة ما قبل الأزمة في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة وهي (61.89%) كما أظهرت أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذات دلالة إحصائية في عمليات تحسين إدارة الأزمات وتفسر ما نسبته (58.30%) وهي متوسطة، وأظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية، وبين عمليات تحسين نظام إدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول عملية إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وكذلك أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة ولصالح وزارة التنمية الاجتماعية.

5. دراسة (بدح، 2018)، بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وهي (مجمع ناصر، مستشفى الشفاء، الاندونيسي، الأوروبي، شهداء الأقصى)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامون وعددهم (5) والمدراء ورؤساء الأقسام وعددهم (411) في كبرى المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية وبذلك يكون قوام المجتمع (415) واستخدم أسلوب الحصر الشامل للمدراء العامون والعينة العشوائية الطبقية

(200) مع المدراء ورؤساء الأقسام حيث تم توزيع الاستبانة عليهم واسترد (5) استبانة من المدراء العامون بنسبة استجابة (100%)، و (189) من المدراء ورؤساء الأقسام بنسبة استرجاع (94.5%). وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات كان متوسط حيث الوزن النسبي (51.3%)، ووجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تبين أن الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) يؤثر تأثيراً إيجابياً وجوهرياً في مستوى إدارة الأزمات. وأوضحت النتائج أنه لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تبعاً للجنس، بينما يوجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة ولصالح (15 سنة فأكثر)، وبسبب المؤهل العلمي لصالح (حملة شهادة الدكتوراه)، والمسمى الوظيفي ولصالح (مدير عام ومدير دائرة).

#### 6. دراسة (عبد الرحمن، 2018) بعنوان واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية-دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية. تكونت مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء والبالغ عددهم (387)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (260)، حيث تم توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة واسترداد (242) بنسبة استرداد (93.07%)، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية. بوزن نسبي (67.18%)، وظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات العينة حول إدارة الأزمات بسبب الجنس، الرتبة الأكاديمية، مع وجود فروق بين آراء المبحوثين تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من هم أكثر من 11 سنة.

7. دراسة (العناتي وآخرون، 2018)، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الاهلية "

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، ومعرفة ما إذا التخطيط الاستراتيجي للمديرين تبعًا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة أثر على إدارة الأزمات، ووزعت استبانة تتألف من 30 فقرة تنتمي إلى خمسة مجالات على عينة مكونة من (500) مديرا وموظفًا استجاب منهم (478) تشكل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات المسترجعة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثرا للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة على مستوى إدارة الازمات كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.53) وبوزن نسبي (70.6%)، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في مجال إدارة الأزمات تعزى للمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة الإدارية، في حين تبين أن هناك فروقا تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الإناث.

8. دراسة (الشيخ أحمد، 2018) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وسعت الدراسة الى بيان تأثير العوامل الديموغرافية (الفئة الوظيفية، مدة الخدمة، العمر، الجنس) على اراء أفراد العينة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ولتحقيق أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفى والبالغ عددهم (255) موظف وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (229) استبانة بما نسبته (89.8%).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أن وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي كبيراً بنسبة (81.8%)، يتضمن مجمع فلسطين الطبي خطة استراتيجية تختص بآليات إدارة الأزمات بنسبة كبيرة بلغت (82%)، مجمع فلسطين الطبي مجهز بفريق لإدارة الأزمات

والاستشعار بالإنذار المبكر بنسبة كبيرة بلغت (80.6%)، وأن مدى جاهزية إدارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الأزمات حال وقوعها كبيرة بنسبة (81.8%).

#### 9. دراسة (الشاعر، 2018)، بعنوان: "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء-محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في تحسين مستوى إدارة الأزمات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الاشرافية وعددهم (295) واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على كامل المجتمع واسترداد (281) بنسبة استجابة (95.25%)، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها: أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات كان متوسط حيث الوزن النسبي (62.55%)، ووجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، كما تبين أن ممارسة أساليب القيادة التحويلية (التحفيز الفكري) يؤثر تأثيراً ايجابياً وجوهرياً في مستوى إدارة الأزمات بينما باقي الأساليب لم تؤثر. وأوضحت النتائج أنه لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تبعاً للجنس، والمؤهل العلمي لصالح، وسنوات الخدمة، بينما توجد فروق طبقاً للمسمى الوظيفي ولصالح (رئيس قسم).

#### 10. دراسة (اسليم، 2017) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية)، وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية، وقدّمت الدراسة توصيات مقترحة لتعزيز وتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمد أسلوب الحصر الشامل وهي الرتب السامية في جهاز الأمن

الداخلي من رتبة رائد فما فوق وعددهم (137) ضابطاً، حيث تمّ توزيع (137) استبانة، استرد الباحث منها (132) استبانة، وقد بلغ نسبة الاسترداد (96%).

وبيّنت الدراسة أنّ واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي جاء بدرجة كبيرة (68.42%). فيما أظهرت امتلاك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية للوصول لحالة من الوقاية، وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.69%). فيما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

#### 11. دراسة (صويص وعابدين 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.

#### 12. 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، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع المديرين والموظفين العاملين في منطقة ضواحي وعددهم (850) موظف، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة واسترد (800) موظف بنسبة استرداد (94%).

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الاستقرار الداخلي بين الأنظمة الجزئية في هياكل المؤسسة الداخلية بنسبة كبيرة بوزن نسبي (78.2%)، 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 المستقصين.

### 13. دراسة (الخصري، 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، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمديرية غرب غزة وعددهم (879) معلم ومعلمة وتم اختيار عينة فعلية بواقع (250) وتم استرداد (284) استبانة بنسبة (94%).

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 بوزن نسبي (64.4%). يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وتبين وجود فروق حول إدارة الأزمات تبعا للجنس ولصالح الذكور، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق حول محور إدارة الأزمات بسبب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

### 14. دراسة (سلمان ومهاوي، 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 مدى علاقة وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) بأبعاده (الاختيار - التدريب - تقييم الاداء - التحفيز)، وفاعلية إدارة الأزمات (كمتغير معتمد)

بهدف تحقيق الفاعلية لأداره الأزمات التنظيمية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (سرعة قرار الاستجابة-الاتصال وتدفق المعلومات- حشد وتعبئة الموارد)، وتم استخدام أسلوب البحث الوصفي التحليلي. تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين بوزارة الداخلية العراقية، ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية، وبلغ عدد افراد العينة (111)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. كما 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 للأمر الطارئة ولكنها ليست بمستوى الطموح وفق رأي الباحث حيث بلغ متوسط حسابي (3.58).

## 15. دراسة (الشوبكي، 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 وعددهم (881) وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (268)، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وأوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة كبيرة لإدارة الأزمات بوزن نسبي (69.6%)، 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 سلوك 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.

## 16. 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) وهي: 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. ويعتبر البحث 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. وتكون 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. وبينت النتائج أن 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 (Cronin، 2016)، بعنوان: "ترسيخ مفهوم الاستعدادية، ودورها في التأثير على مخرجات نجاح عملية إدارة الأزمات".

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

تعتبر الدراسة الحالية 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. وتم 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.

3. دراسة (Rush، 2015)، بعنوان: تواصل الأزمات في العصر الرقمي: تسخير قوة وسائل التواصل الاجتماعي.

### **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 فالمعلومات يتم مشاركتها مباشرة من خلال الانترنت.

4. دراسة (Caudia & 2011، Dominic) بعنوان: إدارة الأزمات: ما هيتهها وكيفية التعامل معها

### **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 الموضوعية مسبقاً وفي الوقت الذي تكون في المعلومات متفرقة ووضع المنظمة يكون في خطر.

5. دراسة (Unlu، et al.، 2010)، بعنوان: إدارة الكوارث والأزمات في تركيا: الحاجة إلى نظام

موحد لإدارة الأزمات.

### **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 مرحلتها (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.

وتوضح الجداول (1.3)، (2.3) ملخص للأوزان النسبية لعمليات إدارة المعرفة عملياتها ومستوى إدارة الأزمات كما اظهرتها نتائج الدراسات السابقة في المنظمات محل التطبيق، وكذل توضح الجداول (3.3)، (4.3) نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة وهما (عمليات إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) طبقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول (1.3): ملخص للأوزان النسبية المتعلقة بالدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة

الدراسة	اكتساب	تخزين	توزيع	تطبيق	إجمالي المعرفة
الشنطي والشريف 2019	67.80%	72.60%	69.50%	69.70%	69.99%
الشنطي وسعدة 2020	56.90%	62.70%	60.61%	59.10%	59.80%
على 2018	66.09%	66.84%	66.50%	64.80%	66.80%
البراهمة 2018	62.50%	71.30%	63.20%	64.60%	65.31%
عز الدين 2017	74.4%	75.90%	71.3%	72.60%	73.50%
سالم والقضاة 2017	65.4	-	67.0%	66.40%	66.2%
أبو زريق 2017	62.3%	71.7%	59.8%	61.02%	63.9%
المطيري، 2017	-	-	-	-	مرتفع
ابراهيم 2017	62.4%	81.8%	62.16%	62.2%	62.61%
أبو معمر 2017	76.7%	76.9%	78.4%	77.36%	78.4%
أبو عودة 2016	70.75%	70.09%	66.2%	66.34%	68.35%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (2.3): ملخص للأوزان النسبية ودرجات الموافقة المتعلقة بالدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات

الدراسة	اجمالي إدارة الأزمات
السيد، 2020	66.64%
الألوسي وآخرون، 2019	74.00%
عدوان، 2019	62.74%
العجرمي، 2019	73.40%
الشاعر 2018	62.55%
عبد الرحمن، 2018	67.18%
الشيخ أحمد، 2018	81.80%
صويص وعابدين 2017	61.90%
الخضري 2017	64.40%
الشوبكي وآخرون 2016	69.60%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

جدول (3.3): ملخص للفروق بين متوسطات استجابات الباحثين للدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
الشنطي والشريف 2019	-	-	-	-
الشنطي وسعدة 2019	-	لصالح الماجستير	لصالح الرتب السامية	لصالح (أقل من 5 سنوات)
عز الدين 2017	-	لصالح (الدبلوم)	*	-
سالم والقضاة 2017	-	*	-	*
علي 2018	-	-	*	(10-15)
ابو زريق 2017	-	*	-	-
أبو معمر 2017	-	-	-	-
أبو عودة 2016	لصالح الذكور	-	-	-

جدول (4.3): ملخص للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
السيد، 2020	-	-	نعم (مدير فأعلى)	*
عدوان، 2019	-	-	-	-
العجربي، 2019	-	-	نعم	-
بدح، 2018	-	لصالح الدكتوراه	مدير عام ومدير دائرة	لصالح 15 سنة فأكثر
الشاعر، 2018	-	-	لصالح رئيس قسم	-
عبد الرحمن، 2018	-	*	-	لصالح 11 سنة فأكثر
الشيخ أحمد، 2018	-	-	-	-
الخطري، 2017	لصالح الذكور	-	*	-

### 3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث- التي تناولت المتغيرين (عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات)، حيث تم إجراء بعض الدراسات السابقة في بيئات وثقافات أخرى. ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي ذات الصلة أن هناك تنوعاً في موضوعاتها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً بمتغيري الدراسة الحالية، والسعي لاستثمارهما للاستثمار الأمثل؛ لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة منها. وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعماً بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

**1.3.3 من حيث الموضوع:** اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل مثل (الشنطي والشريف، 2019)، (الشنطي وسعدة، 2020)، (علي، 2018)، (البراهمة، 2018)، (المطيري، 2017)، (عز الدين، 2017)، (ابراهيم، 2017)، (أبو معمر، 2017)، (Pian et al.، 2019)، (Stupo، 2016)، (Abdi & Aant، 2015) وهناك مجموعة مع الدراسات التي تعاملت عمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع مثل (أبو عودة، 2016)، وبعض الدراسات اكتفت بدراسة واقع إدارة المعرفة دون ربطه بمتغيرات أخرى ومنها (Harissa، 2016A)، (سالم

والقضاة،2017)، كما وافقت معها في اعتمادها على أربعة عمليات وهي(اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق)، حيث تم الاعتماد على هذه الأبعاد في دراسة (الشنطي والشريف،2019)، (الشنطي وسعدة، 2020)، (على، 2018)، واختلفت مع بعض الدراسات التي تناولت ما يزيد عن أربعة عمليات دراسة (سالم والقضاة،2017) الذي أضاف عملية تقييم المعرفة. كما وافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في إدارة الأزمات كمتغير تابع مثل (السيد،2020)، (الألوسي وآخرون، 2019)، (العجومي، 2019)، (عدوان، 2019)، (بدح، 2018)، (العناتي وآخرون، 2017)، (الشاعر، 2018)، واختلفت مع الدراسات التي تناولت واقع الأزمات مثل (عبد الرحمن،2018)، (الشيخ احمد،2018)، وافقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات تناولت المتغيرين معًا مثل دراسة (المطيري، 2017)، من حيث استخدام عمالات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

**2.3.3 من حيث المكان:** أجريت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في أماكن متعددة، فمنها ما أجريت في فلسطين كدراسة، (الشنطي والشريف،2019)، (الشنطي وسعدة، 2020)، (على، 2018)، (عز الدين، 2017)، ومنها ما أجريت في الدول العربية كدراسة (المطيري،2017) السعودية، (سالم والقضاة، 2017) في الأردن، (ابراهيم، 2017) السودان، (Alharisa، 2016) الأردن، ومنها ما أجري في الدول الأجنبية مثل دراسة (Stupo،2016) ( أندونيسيا، ودراسة (Zvobgo et al.، 2014) ( زيمبابوي، (Apaka & Atay، 2014) في تركيا. بالنسبة إلى الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات فقد أجريت هذه الدراسات في أماكن متعددة، فمنها ما أجريت في فلسطين كدراسة (السيد، 2020)، (العجومي، 2019)، (الشاعر، 2018)، (صوبص وعابدين،2017)، ومنها أجريت في الدول العربية مثل دراسة (الألوسي وآخرون، 2019) مصر، (عبد الرحمن،2018) في الأردن، دراسة (سلمان ومهاوي، 2016) في العراق، وأجري بعض الدراسات في الدول الأجنبية كدراسة (Stepanyan، 2018)، (Cronin، 2016)، دراسة (Rush، 2015).

### 3.3.3 من حيث المنهج والإجراءات:

1. اتفقت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها منهج التحليل القياسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.
2. تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة؛ وذلك تبعًا للهدف من هذه الدراسات، فمنها من استخدم الاستبانة أو المقابلات أو الاثنتين معًا، واستخدم الباحث الاستبانة لمناسبتها لطبيعة الدراسة.

3. بعض الدراسات السابقة استخدمت أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة، وبعضها الآخر استخدم أسلوب اختيار العينات سواء الاحتمالية مثل (العشوائية البسيطة، والعشوائية الطبقية) وغير الاحتمالية (العمدية، الملائمة) من مجتمع الدراسة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة؛ لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة رغبةً في الوصول لنتائج دقيقة وتقليل مستوى التحيز.
  4. اختلفت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة، فمنها ما (حُدّد بأصحاب المواقع الإشرافية، جميع العاملين، الإدارة الوسطى، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة العليا، العملاء، المدراء)، وطُبقت الدراسة الحالية على جميع العاملين لقدرتهم على إعطاء إجابات حول موضوعات الدراسة.
  5. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وفرضياتها، وبيئة التطبيق حيث في الدراسات السابقة طُبقت على (الجامعات، الوزارات الحكومية، وقوى الأمن الفلسطيني، البنوك، شركات الاتصالات، شركات الكهرباء، المحاكم النظامية، وكالة الغوث، القطاع السياحي، سلطة المياه)، في حين تشابهت مع (الشنطي والشريف، 2019) والتي طُبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولكن الدراسة الحالية اقتصرت على المنظمات الصحية منها.
- 4.3.3 من حيث الزمان:** جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تمّ إجراؤها في الفترة ما بين (2010) إلى (2020).

### 5.3.3 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوعي الدراسة والمتمثل في دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وتوجيه الباحث لمجموعة من المراجع المختلفة العربية والأجنبية.
2. الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم الخلفية المعرفية للباحث في بناء الجانب النظري للدراسة؛ نظراً للكثير من المعلومات التي احتوتها.
3. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، والتعرف إلى أنواع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة والكيفية التي تمت بها.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
5. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة والأبعاد لكل متغير وفقاً لنماذج العلماء في المجال، والاستفادة من شرح العلاقة المنطقية بينهما.

6. التعرف إلى أهم نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وربط نتائج الدراسات الحالية معها.

### 6.3.3 أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث-التي ألقت الضوء على أثر التي عمليات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الازمات في المنظمات الاهلية الصحية، وهو موضوع حيوي لنجاح واستمرار هذه المنظمات في أداء رسالتها وخدماتها.
2. تمَّ تطبيق الدراسة المنظمات الأهلية الصحية، وهو قطاع حساس ومهم في فلسطين تساعد في تقديم خدمات للمواطنين للمجتمع الفلسطيني.
3. إنَّ مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في أنَّه طبق على منظمات غير ربحية بالدرجة الأولى، في حين أنَّ الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن منظمات أعمال ربحية وخدمية، وقد تناولت المنظمات الاهلية التي تعمل في المجال الصحي على خلاف دراسة (الشنطي والشريف، 2019) التي تناولت جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

### 3.4 الفجوة البحثية:

جدول (5.3):

الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
اهتمت بدراسة العلاقة بين عمليات المعرفة وإدارة الأزمات، وذلك من خلال: 1. التعرف إلى مستوى ممارسة عمليات (إدارة المعرفة، إدارة الازمات) في المنظمات الأهلية الصحية. 2. البحث في العلاقة والأثر لعمليات إدارة المعرفة في زيادة فعالية إدارة الازمات 3. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول	1. قلة الدراسات - على حد علم الباحث-التي تناولت العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات باستثناء (المطيري، 2017) ولكنها تناولت الشركة السعودية للكهرباء بالسعودية. 2. تختلف الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناول أبعاد مختلفة لعمليات إدارة المعرفة أو لإدارة الازمات.	1. ركزت على المتغير المستقل: علاقة إدارة المعرفة بمتغيرات متعددة وجاءت عمليات المعرفة باعتبارها متغير مستقلاً في بعض الدراسات وتابعاً في أخرى ومن هذه المتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية، جودة اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات، الإبداع التنظيمي، ثقافة التميز، الابتكار التسويقي، الانماط القيادية، الميزة التنافسية) وهي (الشنطي والشريف، 2019؛ وسعدة، 2020؛ أبو معمر، 2017؛ علي، 2018؛ البراهمة، 2018؛ عز

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>متغيري الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.</p> <p>4. إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوءها تقديم توصيات ذات فائدة للمعنيين والباحثين.</p>	<p>3. تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة فلسطينية ركزت على العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في أي مجال.</p> <p>4. لا يوجد دراسات طبقت على الجمعيات الخيرية الصحية باستثناء دراسة (الشنطي والشريف، 2019) وطبقت على الجمعيات الخيرية جميعها ولم تركز على العاملة في مجال الصحة.</p>	<p>الدين، 2017؛ ابراهيم، 2017؛ Abdi &amp; Amat، 2015؛ Stupo، 2016؛ Zvobgo et al. (2014). وهناك دراسات تناولت واقع إدارة المعرفة (سالم والقضاة، 2017؛ Saeddnia، 2015).</p> <p>2. ركزت بعض الدراسات على إدارة الأزمات، وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة ومنها: (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، فعالية نظم المعلومات الإدارية، الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، جودة القرارات الإدارية، استراتيجية التنمية والتدريب، فعالية اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التوجهات الاستراتيجية، الاداء التسويقي). (الألوسي وآخرون، 2019؛ العناتي وآخرون، 2019؛ جعفر، 2017؛ المطيري، 2015؛ العجرمي، 2019؛ عدوان، 2019؛ بدح، 2018؛ الخضري، 2017؛ الشاعر، 2018؛ إسلیم، 2017؛ صويص وعابدين، 2017؛ سلمان ومهاوي، 2016؛ الشويكي وآخرون، 2016). وبعض الدراسات تناولت واقع إدارة الأزمات فقط منها (الشيخ أحمد، 2018؛ عبد الرحمن، 2018).</p> <p>3. ركزت بعض الدراسات على وجود متغيرات وسيطة او معدلة وإدارة الأزمات متغير تابع ومنها دراسة (السيد، 2020).</p> <p>4- تنوعت مجالات التطبيق للدراسات السابقة ومنها (شركات خاصة، وزارة الداخلية والامن الوطني، البلديات، الجامعات، وزارة التعليم</p>

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
		العالى، القطاع المصرفي-البنوك، المحاكم النظامية، وكالة الغوث الدولية، قوات الامن الفلسطيني، القطاع السياحي، سلطة المياه وشركة الكهرباء، وزارة الصحة، شركة الاتصالات، وزارتي التنمية الاجتماعية ووزارة العمل، المستشفيات، شركة توزيع الكهرباء، مديريات التعليم).

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل:

تتاول الباحث في هذا الفصل أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، مُقسمة إلى الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل منها، وتم عرض أهم بيانات الدراسة من حيث الاسم والسنة والعنوان والهدف الرئيس للدراسة والمنهج المستخدم والمجتمع والأداة وأهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة وتوضيح ذلك في جداول للأوزان النسبية والفروق الاحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، وأخيراً تطرق إلى التعقيب على تلك الدراسات، موضحاً أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، والفجوة البحثية.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

تمهيد.

1.4 منهج الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

4.4 أداة الدراسة.

5.4 خطوات بناء الاستبانة.

6.4 صدق الاستبانة.

7.4 ثبات الاستبانة.

8.4 اختبار التوزيع الطبيعي

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

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.

## 1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث 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 الحمداي (2006:100) 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 استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث 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 لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## 2.4 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية على مختلف أنواعها (محلية ودولية)، بشرط:

- أن يكون قد مضى على تأسيسها 3 سنوات على الأقل وذلك حتى تستقر الجمعية وتكون مجالات عملها واضحة.
- أن يكون عدد موظفيها 8 فأكثر وذلك لضمان وجود عملية إدارية مطبقة على العاملين ويمكن دراستها.
- أن تكون مصروفات الجمعية خلال سنة تزيد عن 2.000.000 شيكل، وذلك حتى تكون ذات تأثير في المجتمع.

وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (1.4): مجتمع الدراسة وعينته

م	اسم الجمعية	عدد العاملين	عدد العينة	الاستبيانات المستردة
1	الهلال الأحمر	114	40	38
2	الوفاء الخيرية	220	72	66
3	أصدقاء المريض	185	64	58
4	لجان الرعاية الصحية	52	20	15
5	أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	88	30	26
6	رعاية المريض غزة	78	28	26
7	مستشفى دار السلام الخيرية	63	26	22
8	مؤسسة إغاثة أطفال فلسطين - أمريكا	14	10	6
9	الهلال الأحمر القطري أجنبي	15	10	10
	المجموع	829	300	267

المصدر: بيانات بالاستعانة بالإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية 2020/3/8.

وبالتالي يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الصحية عدد (10) منظمات ممن تنطبق عليها الشروط السابقة، ويعمل بها (922) موظف. وبعد قيام الباحث بالاتصال بهذه المنظمات اعتذرت (1) منها عن عدم التعاون، وعليه كان المتبقي منها (9) منظمات بلغ عدد العاملين فيها (829) موظف. موزعين على محافظات قطاع غزة الخمس.

### 3.4 عينة الدراسة:

#### 1.3.4 العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 موظف، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم ادخالهم في التحليل النهائي للدراسة لعدم وجود مشكلات تتعلق بالصدق والثبات.

#### 2.3.4 العينة الفعلية:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (267) استبانة بنسبة (89.0%). وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Sclove, Duckworth, McCabe, 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، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 829}{829 + 384 - 1} \cong 263$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 263 بالحد الأدنى.

#### 4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الازمات بالمنظمات الأهلية الصحية " حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:  
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من 28 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:  
المجال الأول: اكتساب المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.  
المجال الثاني: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.  
المجال الثالث: توزيع المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.  
المجال الرابع: تطبيق المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.  
القسم الثالث: وهو عبارة عن إدارة الأزمات، ويتكون من (20) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2.4):

جدول (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

#### 5.4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الازمات بالمنظمات الأهلية الصحية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية 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 (14) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المختلفة.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (3).

#### 6.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، 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، عدس وعبد الحق، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

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

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) متخصصين في العلوم الإدارية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (3).

## 2.6.4 صدق المقياس:

### 1.2.6.4 : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " عمليات إدارة المعرفة "

#### جدول (3.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " اكتساب المعرفة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	م
0.000	.753*	تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.	1.
0.000	.799*	تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	2.
0.000	.695*	تشكل المنظمة فرق عمل للمساهمة في اكتشاف المعرفة.	3.
0.000	.703*	تتيح المنظمة للعاملين فرصة التفاعل فيما بينهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل التي تواجههم.	4.
0.000	.810*	توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	5.
0.000	.631*	تستقطب المنظمة الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تمتلكه من معرفة.	6.
0.000	.677*	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	7.

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

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة " 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 (4.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	معامل ارتباط ليارسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.	.625*	0.000
2.	توثق المنظمة الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	.801*	0.000
3.	تحافظ المنظمة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.	.682*	0.000
4.	تتميز المنظمة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	.739*	0.000
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.	.643*	0.000
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة بالأمان والخصوصية.	.671*	0.000
7.	يتم تحديث المعرفة المخزنة بالمنظمة باستمرار.	.753*	0.000

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

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " 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 (5.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " توزيع المعرفة "

م	الفقرة	معامل ارتباط ليارسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع إدارات الجمعية.	.636*	0.000
2.	تمتلك المنظمة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات.) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين	.712*	0.000
3.	تشارك إدارة المنظمة العاملين في جميع المعلومات المتعلقة بوظيفته.	.791*	0.000
4.	تعقد المنظمة ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.	.613*	0.000
5.	تهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين.	.730*	0.000
6.	توفر المنظمة أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.	.667*	0.000
7.	يشارك العاملون زملائهم بالخبرات التي يمتلكونها دون الخوف على وظائفهم.	.582*	0.000

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " 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 (6.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	.801*	0.000
2.	تدرب المنظمة العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.	.722*	0.000
3.	تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة في مجال عملهم.	.876*	0.000
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل المنظمة.	.718*	0.000
5.	تهتم المنظمة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	.749*	0.000
6.	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم عند تقييم أدائهم.	.701*	0.000
7.	تعمل المنظمة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.	.709*	0.000

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

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " 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 (7.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " إدارة الأزمات "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى المنظمة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.	.788*	0.000
2.	تعمل المنظمة على جمع واكتشاف علامات الخطر التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	.781*	0.000
3.	تسعى المنظمة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	.800*	0.000
4.	يتوفر بالمنظمة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.	.800*	0.000
5.	تضع المنظمة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	.733*	0.000
6.	تشكل المنظمة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.	.850*	0.000
7.	تعزز المنظمة فرص التفاعل بين الإدارات والأقسام فيها عند نشوب الأزمات.	.792*	0.000
8.	تنفذ المنظمة ورش عمل وبرامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة بشكل مستمر.	.674*	0.000
9.	تقوم المنظمة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.	.850*	0.000
10.	تستخدم المنظمة نظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.	.812*	0.000
11.	تقوم المنظمة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو متاح.	.859*	0.000
12.	تتخذ المنظمة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	.681*	0.000

0.000	.740*	تسارع المنظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها في ظروف الأزمات.	13.
0.000	.920*	تقدم المنظمة التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.	14.
0.000	.835*	تتجه المنظمة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.	15.
0.000	.616*	تقوم المنظمة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	16.
0.000	.865*	تستفيد المنظمة من التغذية الراجعة بعد الانتهاء من علاج الأزمة.	17.
0.000	.787*	تضع المنظمة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	18.
0.000	.764*	تقيم المنظمة فعالية إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	19.
0.000	.736*	تشجع المنظمة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.	20.

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

يوضح جدول (6.4) 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.

#### 2.2.6.4 الصدق البنائي Structure Validity

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 (8.4)  
نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.843*	اكتساب المعرفة.
0.000	.904*	تخزين المعرفة.
0.000	.855*	توزيع المعرفة.
0.000	.898*	تطبيق المعرفة.
0.000	.963*	عمليات إدارة المعرفة.
0.000	.963*	إدارة الأزمات.

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

يبين جدول (7.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 7.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8.4).

#### جدول (9.4)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.836	7	اكتساب المعرفة.
0.819	7	تخزين المعرفة.
0.804	7	توزيع المعرفة.
0.856	7	تطبيق المعرفة.
0.939	28	عمليات إدارة المعرفة.
0.963	20	إدارة الأزمات.
0.972	48	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.804،0.963)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.972)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

#### 8.4 اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9.4).

#### جدول (10.4)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.697	0.709	اكتساب المعرفة.
0.111	1.202	تخزين المعرفة.
0.809	0.639	توزيع المعرفة.
0.342	0.938	تطبيق المعرفة.
0.418	0.882	عمليات إدارة المعرفة.
0.744	0.680	إدارة الأزمات.
0.745	0.680	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9.4) 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.

#### 9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الإستبانة 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 الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test 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 استخدمه الباحث 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 (محايد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. 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.

## خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على توضيح للمنهج المستخدم طوال هذه الدراسة وهو الوصفي التحليلي كونه الانسب لدراسة مثل هذه الظواهر الإنسانية، وبعد إدخال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وإدخالها وتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها وإثبات صلاحية الأداة من حيث الصدق والذي تكون من صدق المحكمين، والاتساق الداخلي والبنائي وكذلك تم اختبار الثبات باستخدام معامل ألف كرونباخ والذي بينت نتائج الاختبار ان جميع محاور الدراسة يزيد قيمتها عن (0.70) وتوضيح مجتمع الدراسة والذي تلخص في مجموعة من الجمعيات عدد (9) والتي حققت بعض الشروط وكان لديها الرغبة في التعامل مع الباحث، وتم فحص طبيعة التوزيع التي تتبع له البيانات باستخدام اختبار كلمنجروف سمرنوف وعليه قرر استخدام الأساليب المعلمية.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

2.5 المحك المعتمد في الدراسة.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

### 1.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
54.3	145	ذكر
45.7	122	أنثى
100.0	267	المجموع

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته (54.3%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (45.7%)، إناث. ويتضح أن نسبة مشاركة المرأة في المشاركة في القوى العاملة في هذه الجمعيات كبيرة نسبياً وتتفق هذه النسبة مع دراسة (حجو، 2018) التي تمت في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية والتي بينت (43%) مقارنة (52%) للذكور، وتختلف عما ورد في تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني لعام (2019) الذي يوضح أن نسبة الإناث (19%)، وقد يعود السبب لطبيعة العمل في الجمعيات الصحية والتي تتضمن بعض برامجها ما يشجع على تمكين المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف فيها.

### 2.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
4.1	11	دكتوراه
16.1	43	ماجستير
55.5	148	بكالوريوس
24.3	65	دبلوم فأقل
100.0	267	المجموع

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته ( 20.2%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه وماجستير (دراسات عليا)، وقد يعود هذا لرغبة البعض في تطوير ذواتهم وتنمية الجوانب المعرفية والمهاراتية لديهم أو أملاً في الحصول على مواقع وظيفية أفضل في المستقبل خاصة في ظل زيادة عدد الجامعات التي تمنح هذه الدرجة العلمية بشكل ملحوظ وفي مختلف التخصصات تقريباً وفي مواعيد وظروف تناسب العاملين. ويبين الجدول (2.5) أن ما نسبته 55.5% مؤهلهم العلمي بكالوريوس على اعتبار أن الدرجة الجامعية الأولى أصبحت شرطاً أساسياً لتولى الوظائف الإشرافية ومتطلب أيضاً لشغل الوظائف التخصصية ومنه الصحية على وجه التحديد، بينما حملة شهادة دبلوم فأقل (24.3) حيث بعض الوظائف في الجمعية لا تتطلب شهادات علمية أعلى ومنها مساعد صيدلي، ممرض دبلوم والوظائف الخدمية والحرفية.

### 3.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
10.1	27	مدير دائرة
8.2	22	منسق/ مدير مشروع
12.7	34	رئيس قسم
25.9	69	إداري/ مساعد إداري/ محاسب
43.1	115	وظائف صحية
100.0	267	المجموع

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته (10.1%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة، (8.2%) مساهم الوظيفي منسق/ مدير مشروع، (12.7%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، (17.6%)، مساهم الوظيفي إداري/ مساعد إداري/ محاسب (25.8%)، بينما (43.1%)، مساهم الوظيفي ضمن الوظائف الصحية. ويرى الباحث أنّ هذه النسبة منطقية وتدل على سلامة الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية الصحية، والذي كُلمّا اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي يقل عدد العاملين في المستوى الأعلى، كما أنّ طبيعة العمل في هذه الجمعيات تحتاج إلى جهات اشرافية وهي (مدير، منسق، رئيس قسم)، ووظائف تخصصية صحية (طبيب، صيدلي، علاج طبيعي، فني مختبرات) كون طبيعة عمل هذه الجمعيات تقديم الخدمات الصحية ووظائف مساندة (إدارية، وسكرتارية) ووظائف خدماتية والتي بمجموعها تعتبر هي أساس وقوام العمل بها.

#### 4.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
27.7	74	أقل من 5 سنوات
30.7	82	5- أقل من 10 سنوات
22.1	59	10- أقل من 15 سنة
19.5	52	15 سنة فأكثر
100.0	267	المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 27.7% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 30.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات، 22.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 10- أقل من 15 سنة، بينما 19.5% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويلاحظ الباحث أن ما يقارب 73% من القوى البشرية في الجمعيات المبحوثة تزيد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات بما يدل على تمتع عينة الدراسة بخبرة عالية وقدرتهم على الإجابة على الأسئلة، كما أنه يدل على وجود خبرات ومهارة متنوعة يمكن استثمارها لتعطي مستوى مرتفع في الأداء في العمل. كما أن وجود (27.7%) من العاملين في هذه الجمعيات ممن سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات، قد يعود إلى قلة الوظائف في القطاع العام (المدني والعسكري) وبالتالي كان توجه هؤلاء الشباب والخريجين للتقدم للوظائف في الجمعيات الخيرية

والتي فرص التوظيف فيها أعلى نسبياً من القطاعات الأخرى المذكورة حيث تحول لها قسط من التمويل والدعم المالي والذي يترجم إلى مشاريع يصاحبها حركة من التوظيف والاستقطاب.

### 5.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
الشمال	27	10.1
غزة	181	67.8
الوسطى	32	12.0
خانيونس	22	8.2
رفح	5	1.9
المجموع	267	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (10.1%)، من عينة الدراسة يعملون في محافظة الشمال، (67.8%) يعملون في محافظة غزة، (12.0%) يعملون في محافظة الوسطى، (8.2%) يعملون في محافظة خانيونس، بينما (1.9%) يعملون في محافظة رفح. وتتضح من خلال الجدول السابق أنّ محافظة غزة حازت على نسبة أكبر من القوى العاملة، بينما تعتبر محافظة رفح أقل نسبة؛ وذلك لطبيعة مدينة غزة تتمركز معظم الجمعيات بها، ووجود معظم الدوائر الحكومية وغير الحكومية المهمة فيها من بنوك ووزارات والخدمات وعوامل المواصلات، كما أنّ عدد سكانها مدينة غزة الأكثر عدداً من المحافظات الأخرى، وبالتالي يحتاج إلى عدد كبير من العاملين ليكون قادراً على تقديم الخدمات للفئات المستفيدة وجمهور المواطنين بعكس مدينة رفح والتي هي بعيدة وعدد سكانها أقل. ولعل الجمعيات الأجنبية الممولة للمشاريع تُفضل أن تكون مركز هذه الجمعيات في مدينة غزة لتوسطها القطاع ولخدماتها اللوجستية.

## 2.5 المحك المعتمد في الدراسة (yaman& Acar, Ozen:2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) وم42ن 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) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (6.5)

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدًا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	2.60 - 1.80
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	3.40 - 2.60
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	4.20 - 3.40
كبيرة جدًا	أكبر من 84% - 100%	5 - 4.20

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

### 3.5 تحليل فقرات الاستبانة:

1.3.5 : تحليل فقرات " عمليات إدارة المعرفة "

1.1.3.5 تحليل فقرات مجال " اكتساب المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.5).

### جدول (7.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.	3.73	0.98	74.66	1	كبيرة	12.26	0.000
2.	تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3.57	1.06	71.32	4	كبيرة	8.72	0.000
3.	تشكل المنظمة فرق عمل للمساهمة في اكتشاف المعرفة.	3.56	1.01	71.24	5	كبيرة	8.95	0.000
4.	تتيح المنظمة للعاملين فرصة التفاعل فيما بينهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل التي تواجههم.	3.63	0.96	72.63	2	كبيرة	10.69	0.000
5.	توفر المنظمة وسائل تقنية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	3.59	0.98	71.88	3	كبيرة	9.89	0.000
6.	تستقطب المنظمة الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تمتلكه من معرفة.	3.56	0.99	71.13	6	كبيرة	9.17	0.000
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	3.55	1.08	70.90	7	كبيرة	8.25	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.60	0.79	71.90		كبيرة	12.32	0.000

من جدول (7.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة " يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وعي الجمعيات الصحية بأهمية امتلاك المعرفة باعتبارها أهم الموجودات التي تساعد في تطوير أداء الجمعيات وتحقيق أهدافها، لذلك فإن الجمعيات تعمل على جلب هذه المعرفة من الداخل عبر الأفراد المميزين والمبدعين و فرق العمل والدراسات، ومن خارجها عبر استقطاب استشاريين وخبراء في مجال عملها أو بالمشاركات في المؤتمرات او بمتابعة مراكز المعلومات والموارد المنشورة أو إقامة المشاريع المشتركة بينها وبين جهات أخرى.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة " يساوي 3.55 أي أن الوزن النسبي 70.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أن الجمعيات وبقدر مقبول تهيئ مناخ تنظيمي يشجع على التمييز وخلق الأفكار الابتكارية وخاصة في ظل خصوصية الوضع الفلسطيني والذي تحيط به ظروف صعبة وازمات ومشكلات متكررة من حروب وقلة في الموارد وزيادة في البطالة وغيرها مما يستوجب على هذه الجمعيات بإيجاد حلول غير تقليدية لمشكلات العمل التي تواجهها ضماناً للبقاء والنجاح في تقديم خدماتها للمواطنين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " اكتساب المعرفة " يساوي 3.60 أي أن الوزن النسبي 71.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث النتيجة إلى قدرة الجمعيات على تحدد الفجوة المعرفية وتشخيصها والعمل على جلب المعرفة الجديدة من المصادر المختلفة وتشكيل فرق العمل باعتبار أنها أداة لاكتساب المعرفة وتتيح التفاعل بين العاملين واللقاءات الرسمية وغير الرسمية لإيجاد حلول لمشاكل العمل وذلك باكتساب معارف جديدة من بعضهم، كما وتستخدم الوسائل التكنولوجية المتطورة لمساعدة العاملين في اكتسابها وتُشجع المنظمة على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر للمساعدة على توليدها وتستقطب والكفاءات البشرية للحصول على ما تمتلكه من معرفة وبالطرق المختلفة ويتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة وتنمية الجوانب المعرفية والسلوكية وتراكم الخبرات لديهم. إن الجمعيات الأهلية لديها الحرص الكافي والبيئة المشجعة على اكتساب المعارف الجديدة إذ انها تدرك أن عملية تقديم الخدمة الصحية للمستفيدين تحتم عليها الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال

والاستفادة منه سواء في الإجراءات أو الأدوات والوسائل ومواكبته حيث لذلك فوائد منها الجودة وتقليل الهدر في الموارد المختلفة الوقت والجهد والتكاليف.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عز الدين، 2017) بنسبة (74.4%)، (أبومعمر، 2017) بنسبة (76.7%)، (أبو عودة، 2016) بنسبة (70.75) والتي بينت درجة موافقة كبيرة لمستوى ممارسة عملية اكتساب المعرفة، واختلفت مع نتائج كل من دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بنسبة (67.8%)، (الشنطي وسعدة، 2020) بنسبة (56.9%)، (علي، 2018) بنسبة (66.9%)، (البراهمة، 2018) بنسبة (62.5%)، (ابراهيم، 2017) بنسبة (62.4%)، (أبو زريق، 2017) بنسبة (62.3%)، (سالم والقضاة، 2017) بنسبة (65.4%) والتي بينت درجة موافقة متوسطة. ويرجع سبب الاختلاف لاختلاف بيئة تطبيق وطبيعة المنظمات المدروسة حيث معظمها حكومية.

### 2.1.3.5 تحليل فقرات مجال " تخزين المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.5).

#### جدول (8.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.	3.87	1.03	77.38	1	كبيرة	13.78	0.000
2.	توثق المنظمة الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	3.73	0.92	74.59	3	كبيرة	12.92	0.000
3.	تحافظ المنظمة على	3.43	1.13	68.53	7	كبيرة	6.16	0.000

							الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.
0.000	12.04	كبيرة	5	73.68	0.93	3.68	4. تتميز المنظمة بسرعة ودقة تخزين المعلومات والمعرفة.
0.000	14.35	كبيرة	2	75.30	0.87	3.77	5. يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.
0.000	12.43	كبيرة	4	74.26	0.93	3.71	6. تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة بالأمان والخصوصية.
0.000	12.12	كبيرة	6	73.16	0.89	3.66	7. يتم تحديث المعرفة المخزنة بالمنظمة باستمرار.
0.000	15.72	كبيرة		73.85	0.72	3.69	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة " يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث أن سبب هذه النتيجة أن الجمعيات تعمل باستمرار على شراء أو امتلاك أفضل التقنيات الحديثة والمعدات التي تُسهل سير إجراءات العمل فيها وخاصة أنها تأتي على شكل تبرعات من دول خارجية متقدمة، وبالتالي طورت الجمعيات من العمل وانتقلت من انجاز المعاملات اليدوية إلى الالكترونية وتحفظ بقواعد بيانات يمكن للعاملين استرجاعها وقت الحاجة إليها بسهولة وسرعة كبيرة مقارنة بالماضي. وربما أنه وبسبب الظروف التي مر بها قطاع غزة من حروب وتدمير للمؤسسات جعلت الاعتماد على هذه الأجهزة في حفظ

البيانات واسترجاعها بأجهزة كبيرة السعة وقليلة الحجم وبها ميزات النسخ الاحتياطي المتكرر خوفاً من ضياعها هو الحل الأمثل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تحافظ المنظمة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى " يساوي 3.43 أي أن الوزن النسبي 68.53%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وعزو الباحث النتيجة لأنَّ الموظفين أصحاب المعرفة لديهم القدرة والمهارات والخبرات العالية وهم رأس مالها الفكري ويعتبرون عوامل حاسمة في نجاحها فهي تعمل الاحتفاظ بهم وتمنحهم مزايا للبقاء فيها وعدم التفكير في الانتقال منها. إضافة لذلك، فالجمعيات تدرك حجم التكاليف المالية والإدارية التي قد تتكبدها جراء خسارة العقول وعمال المعرفة حيث تكاليف توظيف جديد واعلانات ومقابلات وغيرها من اجراءات، ثم برامج تدريبية نوعية، إن طبيعة العمل في المجال الصحي تستلزم عاملين بكفاءات نوعية حيث تتعامل هذه الجمعيات مع حياة المستفيدين وبالتالي نسبة الخطأ يفترض أن تكون بأقل ما يمكن، كما أن بعض الجمعيات تتبع لتمويل اجنبي والآخر منها يتبع لمعايير الجودة الصحية ضمن ضوابط رقابية تجعل هذه الجمعيات في حال تمسك بالعاملين المتميزين وتنمية مشاعر الولاء لديهم اتجاهها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تخزين المعرفة " يساوي 3.69 أي أن الوزن النسبي 73.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن وجهة نظر الباحث فغن ذلك يعود إلى أنَّ استخدام الجمعيات وسائل تكنولوجية حديثة في تخزين المعرفة والبيانات والمعلومات تتميز بالدقة عند التخزين عبر استخدام البرامج الحديثة بعد عمليات تصنيف وفرز للمعلومات والمعارف وتبويب تسهل على من يطلبها الوصول إليها خاصة مع استخدام تطبيقات موحدة يتم تدريب العاملين عليها وامتلاك الجمعيات من خلال لكوادر متخصصة في مجال التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، إن الجمعيات تدرك أن عملية تخزين المعرفة هي بمثابة الذاكرة التنظيمية لهذه الجمعيات واحد أبعاد المناة التنظيمية التي تتحصن بها لعدم نسيانها أو فقدانها لأي سبب، فهي توثق الدروس والعبر من التجارب التي تمر بها للاستفادة منها عبر الازمان المختلفة لضمان سير العمل والانتفاع بها خاصة في حال صنع القرارات التي تعتمد على تجميع وتصنيف المعلومات والبدائل وتقييمها. وتعمل الجمعيات أيضاً على التحديث المستمر لما تمتلك من معلومات ومعرفة لضمان كفاءتها وجدواها وتحافظ وجودها ضمن اوعية تتصف بالخصوصية وتحافظ على أمنها من الاستخدامات الغير مناسبة.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019) والتي بينت أن مستوى ممارسة عملية تخزين المعرفة بوزن نسبي (72.6%)، وكذلك دراسة (عز الدين، 2017) بنسبة (75.9%)، (ابراهيم، 2017) بنسبة (81.8%)، (البراهمة، 2018) بنسبة (71.30%)، (أبو زريق، 2017) بنسبة (71.7%)، (أبومعمر، 2017) بنسبة (76.9%)، (أبو عودة، 2016) بنسبة (70.09%) والتي بينت درجة موافقة كبيرة لمستوى ممارسة عملية تخزين المعرفة، واختلفت مع نتائج كل من دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) بنسبة (62.7%)، (علي، 2018) بنسبة (66.84%) والتي أوضحت أن نسبة ممارسة عملية تخزين المعرفة متوسطة.

### 3.1.3.5 تحليل فقرات مجال " توزيع المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.5).

#### جدول (9.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع إدارات الجمعية.	3.62	0.94	72.41	2	كبيرة	10.75	0.000
2.	تمتلك المنظمة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات.) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين	3.84	0.93	76.84	1	كبيرة	14.83	0.000
3.	تشارك إدارة المنظمة العاملين في جميع	3.44	1.02	68.75	7	كبيرة	6.98	0.000

المعلومات المتعلقة بوظيفته.							
4. تعقد المنظمة ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.	0.000	8.31	كبيرة	4	70.76	1.05	3.54
5. تُهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين.	0.000	8.08	كبيرة	6	69.85	0.99	3.49
6. توفر المنظمة أنظمة الكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.	0.000	10.44	كبيرة	2	72.41	0.97	3.62
7. يشارك العاملون زملائهم بالخبرات التي يمتلكونها دون الخوف على وظائفهم.	0.000	7.96	كبيرة	5	69.96	1.02	3.50
جميع فقرات المجال معاً	0.000	12.48	كبيرة		71.54	0.75	3.58

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمتلك المنظمة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات.) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين " يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أن توزيع ونشر المعرفة بين العاملين يستلزم من الجمعيات إيجاد الوسائل المختلفة والمتنوعة والتي تتصف بالتواصل الفعال، فمنها المذكرات الداخلية والتعميمات التي توزع على العاملين وتطلعهم بأخر المستجدات أو الإجراءات، واستخدام البريد الإلكتروني وسائل التواصل الاجتماعي الذي تصل بمدة زمنية بسيطة للعاملين وإلى عدد كبير من أصحاب المصلحة وبالتالي ضمان اطلاعهم على هذه المعرفة، وتعمل الجمعيات على عقد الاجتماعات

والمؤتمرات العلمية وتشارك فيها والتي تسمح للعاملين من فرصة التعلم المستمر وتبادل المعرفة وتجديدها فيما بينهم عبر المناقشات والحوارات البناءة والتي تتيح جعل المعرفة الضمنية لتصبح صريحة يملكها العاملون جميعاً بل وتكون متجسدة في إجراءات العمل وهيكل المنظمة وثقافتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تشارك إدارة المنظمة العاملين في جميع المعلومات المتعلقة بوظيفته " يساوي (3.44) أي أن الوزن النسبي (68.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أن هذه النسبة وإن بدت كبيرة إلا أنها بحاجة إلى تحسين حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي تعتمد على الإدارة بالمشاركة والتي تضمن للعاملين أولاً حق الاطلاع على حقوقهم وواجباتهم والمهام المنوطة بهم، وتسمح للعاملين الاشتراك مع المسؤولين في وضع الأهداف المراد المطلوبة وإجراء مناقشة صريحة في امكانية تحقيقها وفق الامكانيات الخاصة بالجمعية أو قدرات العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم، ومناقشة تقارير الأداء لهم أكثر من مرة خلال العام بهدف القضاء على نقاط الضعف بوضع خطط علاجية لذلك.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توزيع المعرفة " يساوي 3.58 أي أن الوزن النسبي 71.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك لاهتمام الجمعيات بتشجيع العاملين على تناقل المعرفة وتبادلها لتصبح صريحة ومنتشرة علانية داخلها وبما يضمن عدم انتهاء المعرفة وارتباطها بمصير من يحملها وبالتالي تهيب لهم البيئة التنظيمية التي تساند نشر المعرفة بالوقت المناسب مع اهتمامها بضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم. وباستخدام الأساليب والطرق المختلفة بحيث تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها وتمثل حافزاً وليس معوق لنقلها، لذا فهي تعقد المؤتمرات واللقاءات وتدعم حضور الندوات إنشاء حلقات معرفة لإنتاج وتبادل المعرفة بين العاملين وعلى مختلف المستويات التنظيمية والتي تلائم نقل المعرفة الضمنية، وتشجع العمل الجماعي حيث تحتم فكرة تبادل المعرفة التحول من العمل الفردي للجماعي، وتعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية والتي تناسب المعرفة الظاهرية، كما وتوفر التكنولوجيا الحديثة كأدوات للنقل تتماشى مع أسلوب وطبيعة المعرفة المراد نشرها مثل الإنترنت، والإنترانت، والبريد الإلكتروني، ورسائل الجوال. وتؤسس الجمعيات لثقافة تنظيمية تضمن حق ذوي المعرفة في الترقيات والمكافآت وبالتالي ينشرون المعرفة التي هي مصدر قوة لهم دون خوفهم على حقوقهم أو منازعة العاملين لهم في الترقى أو المكاسب الشخصية فتناقل

المعرفة يحتاج للحوار الهادف كونه يحتوي على عنصر التفكير، وبالتالي فإن نماذج تقييم الأداء تتضمن مدى تدريب المسئول لمؤوسيه وتعليمهم أو اعداد القيادات والمؤهلين من الصف الثاني من بعدهم كل في مجال عمله.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لمستوى ممارسة عملية توزيع ونشر المعرفة ومنها دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بوزن نسبي (69.5%)، وكذلك دراسة (عز الدين، 2017) بنسبة (71.3%)، (أبومعمر، 2017) بنسبة (78.4%)، بينما اختلفت مع نتائج كل من دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) بنسبة (60.61%)، (علي، 2018) بنسبة (66.50%)، (البراهمة، 2018) بنسبة (63.20%)، (سالم والقضاة، 2017) بنسبة (67%)، (ابراهيم، 2017) بنسبة (62.16%)، (ابو زريق، 2017) بنسبة (59.8%)، (أبو عودة، 2016) بنسبة (66.2%) والتي أوضحت أن مستوى ممارسة عملية توزيع المعرفة بدرجة موافقة متوسطة.

### 1.1.3.5 تحليل فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.5).

#### جدول (10.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	3.54	1.00	70.75	7	كبيرة	8.78	0.000
2.	تدرب المنظمة العاملين	3.55	0.91	71.05	6	كبيرة	9.85	0.000

							على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.
0.000	11.55	كبيرة	5	72.56	0.89	3.63	3. تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة في مجال عملهم.
0.000	11.17	كبيرة	4	72.68	0.92	3.63	4. يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل المنظمة.
0.000	14.24	كبيرة	1	75.13	0.86	3.76	5. تهتم المنظمة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
0.000	13.54	كبيرة	2	74.57	0.88	3.73	6. تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم عند تقييم أدائهم.
0.000	10.65	كبيرة	3	72.80	0.98	3.64	7. تعمل المنظمة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.
0.000	14.52	كبيرة		72.70	0.71	3.64	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تهتم المنظمة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور " يساوي 3.76 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث النتيجة لإدراك الجمعيات ان الهدف الأساسي من اكتساب المعرفة وممارسة عملياتها المختلفة انتهاء باستخدام هذه العرفة إنما هو لتحقيق الهدف الاكبر وهو تطوير العمل في الجمعية وتحقيق أهدافها والذي يتضمن حتمًا تقديم الخدمات للمستفيدين بالجودة العالية والتي تعكس معها سمعة طيبة عنها وتعمل على استمرار عمل الجمعية وتمييزها. فاستخدام المعرفة تتيح من فهم متطلبات المستفيدين والعملاء ومعرفة حاجاتهم وهي في نفس الوقت آلية تمكن العاملين من اعادة ترتيب أفكارهم للعمل على تحقيق أبعاد جودة الخدمات نحو معرفة استخدام التكنولوجيا التي تسهل من عمليات تقديم الخدمة او الحفاظ على خصوصية المتعاملين وإظهار التعاطف معهم اثناء تقديم الخدمة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة " يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي 70.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس بشكل بعض القصور في تبنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تمتلك الجمعيات رؤية ورسالة عامة تعبر عن التوجه الاستراتيجي لها ولكنها غير معلنة في أغلبها ولا يشترك العاملين المشاركة الفعالة في بناءها، وبالتالي لا يوجد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للجمعية خاص بإدارة المعرفة وهنا تنشبت الجهود وتغيب البوصلة التي تحدد مداخل استخدام المعرفة وحدود تطبيقها وغيرها من التوجهات والتفصيلات الهامة، حيث من المعلوم ان التطبيق للمعرفة الجديدة فيه نوع من تحمل المخاطرة خوفًا من احتمالات الفشل/ كما ان التطبيق يختلف من مرحلة لأخرى ويحتاج لتكاثف الجهود وتعاون الوحدات المختلفة مما يتطلب وجود مظلة تضم الأنشطة وتضع الأهداف الخاص بالتطبيق في ضوء الامكانيات وجداول زمنية منطقية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تطبيق المعرفة " يساوي 3.64 أي أن الوزن النسبي 72.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويفسر الباحث النتيجة بان الجمعيات الأهلية العاملة في المجال الصحي تسعى وتهدف من ممارسات

عملية تطبيق المعرفة إلى إظهار التفوق في الأداء زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وعليه فهي تراقب مدى الاستفادة من المعرفة المكتسبة والمخزنة والتي تم تبادلها في الاستخدام الفعلي للمعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير خدمات وأنشطة الجمعية، وتحفيز العاملين على التطبيق مع وجود المخاطرة المحسوبة جراء التطبيق وإزالة الصعوبات التي تعيق قدرة العاملين على الاستفادة من نتائج تطبيقها في تأدية مهام عمله على الوجه الأمثل. وتمنح العاملين الصلاحيات والتفويض الملائم لتطبيق ما تعلموا وفق اختصاصاتهم ونطاق عملهم وتدريبهم على كيفية استخدام المعرفة في المساهمة في تحقيق الاهداف الكلية للجمعية مع ربط تلك الجهود بالمكافآت المناسبة واجراءات تقييم الاداء للعاملين. إن الجمعيات تدرك أن تطبيق المعرفة هو غاية فبدونها فإن باقي العمليات غير كافية وهي مجرد تكلفة، إذ أن جوهر إدارة المعرفة هو تحويلها إلى موضع التنفيذ، وأن نجاح أية منظمة في ممارسة إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المستخدمة مقارنة بالمعرفة المتوفرة، فالتطبيق للمعرفة هو انعكاس لتحديد الفجوة بين ما تعرفه الجمعية وما نفذت فعلاً مما تعرفه وهو أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لمستوى ممارسة عملية تطبيق المعرفة ومنها دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بوزن نسبي (69.7%)، وكذلك دراسة (عز الدين، 2017) بنسبة (72.6%)، واتفقت مع دراسة (أبومعمر، 2017) بنسبة (77.36%) ، بينما اختلفت مع نتائج كل من دراسة (الشنطي وسعدة، 2019) بنسبة (59.10%)، (علي، 2018) بنسبة (64.8%)، (البراهمة، 2018) بنسبة (64.60%)، (سالم والقضاة، 2017) بنسبة (66.4%)، (ابراهيم، 2017) بنسبة (62.2%)، (ابو زريق، 2017) بنسبة (61.02%)، (أبو عودة، 2016) بنسبة (66.34%) والتي أوضحت جميعها أن مستوى ممارسة عملية تطبيق المعرفة بدرجة متوسطة.

#### 5.1.3.5 تحليل جميع فقرات عمليات إدارة المعرفة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.5).

## جدول (11.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " عمليات إدارة المعرفة "

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	12.32	كبيرة	3	71.90	0.79	3.60	اكتساب المعرفة.
0.000	15.72	كبيرة	1	73.85	0.72	3.69	تخزين المعرفة.
0.000	12.48	كبيرة	4	71.54	0.75	3.58	توزيع المعرفة.
0.000	14.52	كبيرة	2	72.70	0.71	3.64	تطبيق المعرفة.
0.000	15.61	كبيرة		72.50	0.65	3.62	جميع فقرات " عمليات إدارة المعرفة "

من جدول (11.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات عمليات إدارة المعرفة بشكل عام. وجاء البعد الثاني تخزين المعرفة بالمرتبة الأولى وربما يفسر الباحث ذلك لأن تخزين المعرفة تتم من خلال استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية وقواعد البيانات الإلكترونية والنظم الخبيرة، كما أن الجمعيات تمتلك الوثائق المكتوبة كوعاء لتخزين المعرفة في الإجراءات والعمليات، وربما هناك اعتقاد لدى الكثير بان عملية تخزين المعرفة هي فقط وضع المعلومات في قواعد البيانات غير مدركين بانها تمتد لعمليات التنظيم والتصنيف والاسترجاع وضمان السرية والتقييم والتجسيد في ما يفوق قواعد البيانات والأقراص الصلبة. ويدل حصول عملية التطبيق على المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر والانطباق أن العاملين في الجمعيات الأهلية الصحية في محاولة دائمة للاستفادة من معارفهم باستخدامها الفعلي في مجال العمل، كما أن تشجيع إدارة الجمعيات للعاملين وإتاحة الفرص لهم لتطبيق المعرفة باعتبارها فرص مهمة للتعلم المتواصل والتجريب الذي ينتهي بمعرفة أي الطرق الناجحة والعكس، وكذلك تذييل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون استخدامها سبب لظهور النتيجة بهذا الترتيب.

بينما جاء بعد توزيع المعرفة في المرتبة الأخيرة يليه في المرتبة الثالثة عملية (اكتساب المعرفة) مقارنة بباقي عمليات إدارة المعرفة، لأن نشر المعرفة يحتاج للكثير من المتطلبات لتشجيع المشاركة في المعرفة ومنها وجود الهياكل التنظيمية المرنة، والتوجه نحو بناء فرق العمل الجماعية وحلقات المعرفة والتي تعتبر

لحد ما مفاهيم حديثة عن منظماتنا العربية، مع الأخذ في الاعتبار أن نشر ونقل المعرفة لا يتلخص في وسيلة اتصال أو مذكرة داخلية أو تعميم أو بريد الكتروني بل هو عملية أكثر تعقيداً تتمثل في مجموعة من العناصر هي الأفراد والأدوات والمهام والشبكات. كما ان اغلب المعارف تكون ضمنية في مخبئة عقول أصحابها فهي تحتاج إلى ثقافة ونظم حوافز يشجع العاملين بالجمعيات على نشرها مع ضمان حقوقهم باعتبار أن المعرفة مصدر سلطة في المنظمة وموقع قوة لمن يحملها وهذا أمر فيه يصعب قياس دوافع العاملين الداخلية ومدى استعدادهم الحقيقي لتسهيل وتفعيل عملية النقل لما يمتلكون من خبرات ومعلومات وأفكار. ويرى الباحث أن بُعد اكتساب المعرفة يحتاج إلى تشخيص الفجوة المعرفية بين ما تمتلك الجمعية حالياً وما تحتاج له من معارف وخبرات ومهارات جديدة وهذا يحتاج من إجراء الدراسات النوعية للوصول للمعرفة المطلوبة والذي يتناقض مع فكرة العقود المؤقتة وأقصر حياة المشاريع التي تقوم بها هذه الجمعيات. كما أن عملية اكتساب المعرفة تحتاج إلى موارد مالية لجذب المواهب وعمل المعرفة والخبراء وعقد الندوات والمؤتمرات والذي تقل فعاليته مع ظروف الحصار وصعوبة استقدام الخبراء من الخارج أو ابتعاث بعض العاملين للخارج إلى جانب انشغال الجمعيات في تقديم الخدمات الأساسية والإغاثية عن الاهتمام بالنواحي التطويرية.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لمستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة الأربعة ومنها دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بوزن نسبي (69.99%)، وكذلك دراسة (عز الدين، 2017) بنسبة (73.5%)، واتفقت مع دراسة (أبومعمر، 2017) بنسبة (78.4%)، (أبو عودة، 2016) بنسبة (68.35%)، و(المطيري، 2017) والتي بينت مستوى مرتفع لممارسة عمليات إدارة المعرفة. بينما اختلفت مع نتائج كل من دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) بنسبة (59.80%)، (علي، 2018) بنسبة (66.8%)، (البراهمة، 2018) بنسبة (65.31%)، (سالم والقضاة، 2017) بنسبة (66.2%)، (ابراهيم، 2017) بنسبة (62.61%)، (أبو زريق، 2017) بنسبة (63.9%)، والتي أوضحت أن مستوى ممارسة عمليات المعرفة بدرجة موافقة متوسطة.

### 2.3.5 تحليل فقرات مجال " إدارة الأزمات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (12.5).

### جدول (12.5)

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.	يتوفر لدى المنظمة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.	3.54	1.06	70.75	15	كبيرة	8.24	0.000
2.	تعمل المنظمة على جمع واكتشاف علامات الخطر التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	3.64	0.98	72.78	4	كبيرة	10.66	0.000
3.	تسعى المنظمة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.55	0.98	71.05	14	كبيرة	9.21	0.000
4.	يتوفر بالمنظمة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.	3.39	1.07	67.89	19	متوسطة	6.02	0.000
5.	تضع المنظمة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.57	1.01	71.47	12	كبيرة	9.25	0.000
6.	تشكل المنظمة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.53	1.01	70.65	17	كبيرة	8.51	0.000
7.	تعزز المنظمة فرص التفاعل بين الإدارات والأقسام فيها	3.64	0.97	72.86	3	كبيرة	10.81	0.000

							عند نشوب الأزمات.
0.000	9.57	كبيرة	13	71.20	0.95	3.56	تنفذ المنظمة ورش عمل وبرامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة بشكل مستمر.
0.000	8.84	كبيرة	16	70.71	0.99	3.54	تقوم المنظمة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.
0.000	9.59	كبيرة	11	71.58	0.98	3.58	تستخدم المنظمة نظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.
0.000	9.50	كبيرة	9	72.21	1.05	3.61	تقوم المنظمة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو متاح.
0.000	10.54	كبيرة	2	73.01	1.01	3.65	تتخذ المنظمة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.
0.000	10.46	كبيرة	8	72.33	0.96	3.62	تسارع المنظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها في ظروف الأزمات.
0.000	5.27	متوسطة	20	67.27	1.12	3.36	تقدم المنظمة التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.
0.000	10.91	كبيرة	7	72.43	0.93	3.62	تتجه المنظمة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.

0.000	10.08	كبيرة	10	71.73	0.95	3.59	تقوم المنظمة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	16.
0.000	11.39	كبيرة	5	72.78	0.91	3.64	تستفيد المنظمة من التغذية الراجعة بعد الانتهاء من علاج الأزمة.	17.
0.000	12.39	كبيرة	1	73.31	0.88	3.67	تضع المنظمة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	18.
0.000	11.70	كبيرة	6	72.66	0.88	3.63	تقيم المنظمة فعالية إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	19.
0.000	8.22	كبيرة	18	70.41	1.03	3.52	تشجع المنظمة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.	20.
0.000	12.67	كبيرة		71.41	0.74	3.57	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (12.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر " تضع المنظمة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات " يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة لامتلاك الجمعيات بعض الأدوات لقياس والرقابة على الأداء أثناء التعامل مع الأزمة في كل مراحلها لتقييم كيفية التعامل معها ومدى استخدام الجمعيات لأساليب فعالة لتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف والفعلي للوقوف على الفجوة والانحرافات والعمل على علاجها بالسرعة الممكنة وذلك بوجود المقاييس والمعايير

المتضمنة أساسًا ضمن خطط الجمعيات والتي تعمل على قياس درجة التأثير وتتمثل في الخطوات التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل تقليل تأثير الأزمة الى أقل حد ممكن، وقياس نوعية درجة التأثير جوهرية أو غير جوهرية بحيث يتم تحويل درجة المخاطر من قبل فريق إدارة الازمات الى فرص حقيقية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تقدم المنظمة التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة " يساوي 3.36 أي أن الوزن النسبي 67.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث ذلك بان الجمعية تعمل على تعويض المتضررين من الأزمات وفق امكانياتها ومقدرتها شعورًا منها بمسئوليتها الاجتماعية والاخلاقية اتجاه هذه الفئة أفرادًا كانوا أم مؤسسات، إلا ان الباحث يرى ان هذه النسبة ظهرت بموافقة متوسطة وليست مرتفعة لعوامل الحصار والاضاع الاقتصادية والسياسية والتي فرضت بعض القيود على تمويل الجمعيات مما جعل عملية التعويض للمتضررين تتم عبر مراحل وبعد مجموعة معقدة من الإجراءات وربما يكون بمبالغ أقل من قيمة الضرر الذي لحق بهم حيث هي مرهونة في بعض الأحيان بتوجهات الجهات الداعمة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة الأزمات " يساوي (3.57) أي أن الوزن النسبي (71.41%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتُفسر النتيجة بقدرة الجمعيات محل الدراسة على تحليل البيئة الخارجية والداخلية تحليلًا دقيقًا يوصلها إلى التنبؤ بعلامات الخطر والإنذارات التي تدل على التهديدات ورصدها، وكذلك بناء خطة وسيناريوهات متعددة للتعامل مع الازمات المتوقعة وحفز الروح المعنوية بين العاملين والأقسام بها لتتكاتف وتسخر امكانياتها وخبراتها بتعاون مثمر فيما بينها لإدارة الأزمات، والاستفادة من الاطراف الأخرى الخارجية في تجاوزها ثم متابعة الأداء أثناء نشوب الأزمة باتخاذ التدابير الضرورية ومكافحة الإشاعات والسيطرة عليها بمخاطبة الجمهور والافصاح عن المعلومات المتعلقة بها والشفافية في التعبير عن صورة الموقف لطمأنه الجمهور المعني والمحافظة على استمرار الجمعيات في عملها دون توقف تام، وتقييم التجربة والاستفادة من التغذية الراجعة حولها وذلك للبناء على ما سبق والتطوير المستمر على هذه الخطط لمواجهة الازمات المستقبلية، وقد تدل أن هذه النسبة على ضرورة بذل مزيدًا من العمل من جانب الجمعيات لحسن إدارة الأزمات وهذا يعود لقلّة الامكانيات وتوفير التعويضات المناسبة وذلك ارتباطها بجهات خارجية، وقصور في امتلاك الأجهزة المتطورة والخبرات البشرية القادرة على أن تعمل كمصادر للإنذار وتوقع الأزمات، والحاجة لوجود وحدة إدارية

ضمن الهيكل التنظيمي للجمعيات خاصة بإدارة الأزمة عبر مراحلها المختلفة تتبني روح العمل الجماعي والمعرفة المتراكمة لضمان حسن كفاءة وفعالية التعامل مع الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لمستوى إدارة الأزمات ومنها دراسة (الألوسي وآخرون، 2019) بوزن نسبي (74%)، وكذلك دراسة (العجومي، 2019) بنسبة (73.40%)، واتفقت مع دراسة (الشيخ أحمد، 2018) بنسبة (81.8%)، (الشوبكي وآخرون، 2016) بنسبة (69.60%)، بينما اختلفت مع نتائج كل من دراسة (السيد، 2020) بنسبة (66.64%)، (عدوان، 2019) بنسبة (62.74%)، (الشاعر، 2018) بنسبة (62.55%)، (عبد الرحمن، 2018) بنسبة (67.18%)، (صويص وعابدين، 2017) بنسبة (61.9%)، (الخضري، 2017) بنسبة (64.4%)، والتي أوضحت أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة متوسطة.

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.5 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (13.5):

معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.720*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين اكتساب المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.
0.000	.685*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.
0.000	.714*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

0.000	.802*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة وإدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.
0.000	.829*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

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

يبين جدول (13.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.829، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية. ويُفسر الباحث وجود هذه العلاقة الموجبة والقوية بين المتغيرين هو ان الجمعيات وبفعل سعيها المستمر لاكتساب المعرفة اللازمة وسد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود ومطلوب تمتلك الخبرات والمهارات وعناصر التفكير التي تزيد من قدرة الجمعيات على اجراء الدراسات وتوظيف الأساليب الكمية والنوعية للتنبؤ بالأزمات ورصدها قبل حدوثها وبما يعني زيادة الاستعداد للتعرف عليها والتعامل معها دون حدوث ارباك ومفاجأة وبالتالي الوصول لحلول خلاقة والتعامل مع سيناريوهات متعددة ببدائل متنوعة لتتناسب عدة ظروف والاحداث الغير متوقعة وبما يضمن استمرار عمل الجمعية. كما ان عملية تخزين المعارف بالجمعيات من خلال قواعد البيانات والحاويات التكنولوجية او بالوثائق الورقية والتي تتصف بسهولة تصنيفها وترتيبها في شكل منظم يسهل وصول العاملين إليها وقتما احتاجوها وبالسرية الكبيرة مما يعني القدرة على توليد البدائل والاستفادة من المعلومات للتعامل مع الأزمات دون تشتت في الوقت والجهد والبحث، فإن في وقت الازمات فعامل الوقت يكون حاسم وكذلك المحافظة على الموارد الأخرى. وتعتبر عملية نشر المعرفة وتوزيعها ضمان لتبادل الخبرات والمهارات بعد مناقشتها ووصول العاملين لقناعة بها مما يعطي قدر من اللامركزية في التعامل مع الازمات والاحداث دون الرجوع للمسئول المباشر حيث هذا الأسلوب يحتاج الي هذا النمط الإداري والذي فيه يقدم العاملون الحلول والعلاج لتخفيف الأضرار بل وتجاوزها دون معوقات أو تأخير أو إرباك. كما وأن قدرة العاملين علة توظيف المعارف هي ذروة الاستفادة من ممارسة العمليات الخاصة بالمعرفة فهي تضعهم أمام التجربة الحقيقية وجدوى المعرفة التي امتلكوها في تقديم الحلول السريعة والناجحة لمواجهة الأزمات والمشكلات وبالتالي تحتفظ بها وتبني عليها أو يثبت فشلها وبالتالي التخلص منها.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري،2017) والتي بينت وجود علاقة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمات في شركة الكهرباء السعودية.

2.4.5 الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة الأربعة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الازمات في المنظمات الأهلية الصحية في المحافظات الجنوبية.

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

جدول (14.5): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.282	1.079	0.149	المقدار الثابت
0.000	5.290	0.250	اكتساب المعرفة.
0.025	2.249	0.120	تخزين المعرفة.
0.382	0.876	0.050	توزيع المعرفة.
0.000	8.944	0.522	تطبيق المعرفة.
معامل التحديد المُعدَّل = 0.713		معامل الارتباط = 0.847	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 165.339	

من النتائج الموضحة في جدول (14.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = (0.847)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.713)، وهذا يعني أن (71.3%)، من التغيير في إدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (165.339)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الازمات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية هي: "اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة"، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير " توزيع المعرفة ".

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن قيام المنظمات الأهلية الصحية بممارسة المعرفة لديها تعمل على توفير المعلومات واتاحتها وبالتالي فإن المعرفة عبر عملياتها المتنوعة مفتاح أساس لتقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجهه هذه المنظمات وحل الأزمات، إن المنظمات محل الدراسة تعمل على اكتساب المعارف قدر ما تتمكن للاستفادة القصوى منها ومن الخبرات المتراكمة في عقول العاملين لديها لتتحول إلى قوة تسهم في تنمية أداءهم وزيادة قدراتهم في التنبؤ بالأزمات ورصد المؤشرات التي تدل على حدوثها بالاستفادة من المعلومات والمعارف السابقة الموجودة فيها وبالتالي حلها ومواجهتها. إن امتلاك المنظمات لأجهزة حديثة وقواعد بيانات ضخمة للاحتفاظ بالمعارف التي تملكها تلعب دوراً محورياً في تسريع عملياتها من حيث إنتاج المعرفة وتناقلها واستخدامها وتساعد أيضاً في تنظيمها وتصنيفها وبالتالي تنظيم معرفة العاملين أفراد وجماعات لتكون متوفرة في أوعية يسهل الجوع إليها وقت الحاجة دون اهدار للوقت في جمع معلومات عن الازمات وبالتالي تأزم الموقف وهذا يساعدها على حل المشكلات وتفكيكها بدراستها بطرق علمية منهجية لوضع الحلول المناسبة من بين البدائل التي توفرها قواعد البيانات والمعارف المخزنة. كما أن عملية تنظيم وتخزين المعرفة لدى هذه الجمعيات تعمل على الربط بين الاجزاء للاستفادة منها بصورة مثلى. كما أن تطبيق المعرفة داخل المنظمات موضع التطبيق هي الفرصة الحقيقية للتعلم المستمر والاكتشافات لأهمية المعرفة وقدرتها على حل المشكلات او تجويد الاداء عبر اثبات نجاحها او فشلها في ما استخدمت لأجله، ومع حث المنظمات للعاملين بها لاستخدام ما تعلموه وما يمتلكونه من معرفة، قد ساعد المنظمات على تحديد الإجراءات والطرق الناجحة في معالجة المشكلات والأزمات، كما تسهم المعرفة بإطلاق يد الإبداع لدى العاملين وتوليد الأفكار والتي تقيد بحل الأزمات بطرق غير تقليدية. ويعزو الباحث النتيجة غير المتوقعة لعدم تأثير توزيع المعرفة إدارة الأزمات ربما لأن هذه العملية لم تمارس بالمستوى المطلوب في هذه المنظمات أو لأن عمليات تبادل المعرفة تتم بنوع من التحفظ بين العاملين للاحتفاظ بمصادر قوتهم وهي امتلاك المعلومات.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري،2017) والتي بينت وجود أثر ايجابي ودال احصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في إدارة الازمات في شركة الكهرباء السعودية.

3.4.5 الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة".

ويشتمل من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.978	0.028	3.59	3.60	اكتساب المعرفة.
0.535	-0.621	3.72	3.67	تخزين المعرفة.
0.310	1.018	3.53	3.62	توزيع المعرفة.
0.877	0.154	3.63	3.64	تطبيق المعرفة.
0.875	0.158	3.62	3.63	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (15.5) 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. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ممارسة عمليات المعرفة متاحة لكلا الجنسين من الذكور والإناث دون تمييز ويستطيع كل منهما المشاركة في

اكتسابها وتبادلها ونشرها واستخدامها في مجال عمله، حيث كلاهما يعمل في بيئة وثقافة موحدة وكذلك أنظمة وقوانين تشجع الجميع على الانخراط في المعرفة وعملياتها دون تفرقة. وانفقت النتيجة مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019)، (الشنطي وسعدة، 2020)، (عز الدين، 2017)، (سالم والقضاة، 2017)، (علي، 2018)، (أبو زريق، 2017)، (أبو معمر، 2017) والتي بينت عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع دراسة (أبو عودة، 2016)، والتي أظهرت وجود فروق ولصالح الذكور.

2.3.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (16.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.190	1.671	3.53	3.56	3.77	اكتساب المعرفة.
0.085	2.491	3.69	3.62	3.88	تخزين المعرفة.
0.056	2.913	3.46	3.55	3.78	توزيع المعرفة.
0.008	4.858*	3.48	3.62	3.88	تطبيق المعرفة.
0.033	3.455*	3.54	3.59	3.83	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (16.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات " اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. أما بالنسبة لمجال " تطبيق المعرفة " والمجالات مجتمعة معا 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 هذا المجال والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن تطبيق المعرفة يتم بمعرفة الأشخاص وهذا يعتمد على الفروق الشخصية بينهم في القدرات لذا فإن حملة الدراسات العليا من المرجح أن يكونوا قد اكتسبوا خبرات متراكمة ومعلومات تساعدهم في استخدام المعرفة مع تبني بعض الأساليب العلمية في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل، ولديهم قدرة أكبر على الحكم على مدى ممارسة الجمعيات التي يعملون بها لعمليات إدارة المعرفة ووضعها موضع التطبيق والاستخدام أكثر من غيرهم. واتفقت النتيجة مع دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) والتي بينت وجود فروق بين اجابات العينة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الماجستير، (عز الدين، 2017) ولصالح حملة الدبلوم فأقل، بينما اختلفت مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019)، (علي، 2018)، (أبو معمر، 2017)، (أبو عودة، 2016)، والتي بينت عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

3.3.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (17.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		وظائف صحفية	وظائف ادارية	رئيس قسم	مدير مشروع / منسق	مدير دائرة	
0.003	3.734*	3.44	4.10	3.47	3.73	3.84	اكتساب المعرفة.
0.041	2.350*	3.59	3.96	3.64	3.88	3.96	تخزين المعرفة.
0.001	4.392*	3.35	3.89	3.65	3.85	3.78	توزيع المعرفة.
0.001	4.256*	3.44	3.88	3.67	3.95	3.92	تطبيق المعرفة.
0.001	4.303*	3.46	3.96	3.61	3.85	3.88	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (17.5) 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 المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي ووظائف إدارية (إداري/ محاسب). يفسر الباحث النتيجة إلى طبيعة التخصص والخلفية العلمية الذي يحملها

العاملون بهذه الوظائف والتي غالبًا ما تمنحهم الفرصة للإلمام بالمفاهيم الإدارية ومنها إدارة المعرفة وزيادة إدراكهم لأهميتها، واهتمامهم بالوصف الوظيفي الذي يوضح المهام الوظيفية لكل عامل في الجمعية ومعرفتهم بأسس تقييم الأداء والتي تتطلب في جزء منها ممارسة المعرفة وجلبها والتعاون بنشر المعرفة بين العاملين وقدرتهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء لتحقيق التمييز وبالتالي استحقاق المكافآت وفرص نيل الترقيات الأمر الذي يكون بتوظيف المعرفة في العمل بعد اكتسابها وتبادلها بالأساليب المتنوعة.

وانتقلت النتيجة مع دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) والتي بينت وجود فروق ولصالح الرتب السامية، واختلفت النتيجة مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019)، (سالم والقضاة، 2017)، (أبو زريق، 2017)، (أبو معمر، 2017)، (أبو عودة، 2016) والتي بينت عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

4.3.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (18.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.001	5.894*	3.47	3.34	3.62	3.87	اكتساب المعرفة.
0.013	3.638*	3.64	3.51	3.66	3.91	تخزين المعرفة.
0.004	4.459*	3.55	3.36	3.53	3.82	توزيع المعرفة.
0.001	5.734*	3.54	3.43	3.60	3.90	تطبيق المعرفة.
0.000	6.277*	3.55	3.41	3.60	3.87	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (18.5) 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 سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. ويعزو الباحث النتيجة الحالية إلى أن هؤلاء العاملين في حاجة لإثبات ذاتهم وخاصة أن مدة سنوات الخدمة التي قضاها بالجمعيات قليلة مقارنة بغيرهم، وقد يكون الدوافع الداخلية لديهم كبيرة لضمان استمرارهم في العمل وعدم تخلى الجمعيات عنهم أو التقدم لوظائف بمستوى أعلى عبر رسم المسار الوظيفي لأنفسهم وتحديد الفجوة في المهارات الموجودة والمطلوبة لشغل الوظائف الجديدة وبالتالي العمل على كسبها والسعي لتبادل الخبرات من الآخرين ومحاولة التجريب والتعلم والتي هي طريق لامتلاك المعرفة وإثبات فعاليتهم وقدرتهم في تحقيق الأهداف وتجاوز الأداء المتوقع.

واتفقت مع دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) والتي أظهرت وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، واتفقت مع نتيجة دراسة (علي، 2018) والتي بينت وجود فروق بسبب سنوات الخدمة لمن سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة. واختلفت مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019)، (عز الدين، 2017)، (ابو معمر، 2017)، (أبو عودة، 2016) والتي بينت عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

1.3.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المحافظة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (19.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات				المجال
		خانيونس ورفح	الوسطى	غزة	الشمال	
0.000	7.300*	4.15	3.67	3.47	3.80	اكتساب المعرفة.
0.009	3.933*	4.08	3.83	3.61	3.71	تخزين المعرفة.
0.001	5.487*	4.03	3.59	3.47	3.81	توزيع المعرفة.
0.001	5.608*	4.05	3.74	3.53	3.83	تطبيق المعرفة.
0.000	7.082*	4.08	3.71	3.52	3.78	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) 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 المحافظة وذلك لصالح الذين يعملون في محافظة خانيونس ورفع. وكأحد التفسيرات للنتيجة فإن الباحث يرى بأن الجمعيات في المنطقة الجنوبية خانيونس ورفع ربما الأكثر حاجة إلى اكتساب الخبرات في مجال العمل وحرصهم على تحقيق التميز على مستوى الجمعيات من أجل زيادة القدرة في حل الأزمات التي تتعرض لها المناطق التي تعمل هي فيها. ، كما أن الاختلاف الموجودة بسبب أن الجمعيات لا يتبعون إلى جهة رسمية معينة من الناحية الفنية وبالتالي لكل جمعية سياستها المختلفة وربما تتبع لجهات مانحة من دول مختلفة يصاحبها اختلاف في بعض القوانين وطبيعة المشاريع وربما الفلسفة التي تتبناها.

4.4.5 الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة ". ويشترك من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.4.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة الأزمات تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		إدارة الأزمات.
		أنثى	ذكر	
0.802	-0.251	3.58	3.56	

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) 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. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن كلا الجنسين يخضعان لنفس الظروف عند حدوث الأزمات وبالتالي تتقارب وجهات نظرهم عند تقييم الأزمة والطرق التي تتخذها الجمعية في التعامل معها، والتي تتكاتف فيها الجهود وتتراكم الخبرات لدى جميع العاملين وبغض النظر عن جنسهم في التصدي لها إذ يوجد خطط مسبقة وإجراءات محددة في سبيل التخفيف من آثارها وعلاجها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (السيد، 2020) (عدوان، 2019) ودراسة (العجومي، 2019)، (بدح، 2018)، (الشاعر، 2018)، (عبد الرحمن، 2018)، (الشيخ احمد، 2018) التي بينت عدم وجود اختلافات في آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات بسبب الجنس، بينما اختلفت مع دراسة (الخضري، 2017) والتي بينت وجود فروق بسبب الجنس ولصالح الذكور.

2.4.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (21.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			إدارة الأزمات.
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.005	5.511*	3.50	3.49	3.86	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) 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 المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهلات دراسات عليا لديهم القدرة على الحكم على مدى نجاح الجمعيات التي يعملون فيها في التعامل مع الأزمات ومدى كفاءتهم في استخدام الموارد استخداماً أمثلاً أثناء ذلك حيث أن مستوى تأهيلهم يجعلهم غالباً على اطلاع بكيفية تعامل المؤسسات الناجحة مع الأزمات التي تمر فيها وبالتالي مقدرتهم على الحكم والتقييم متميزة. وربما يكون السبب أنهم وبطبيعة دراستهم العالية قد اكتسبوا الخبرات والمهارات الكبيرة التي تجعلهم في وضعية أفضل لإيجاد حلول جيدة للقضاء على الأزمات وتبني أساليب متقدمة في التخفيف من أضرارها والتعامل معها دون ارباك أو اهدار للوقت أو الموارد والتي قد تزيد الازمة تعقيداً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (بدح، 2018) والتي اظهرت وجود فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراه، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (السيد، 2020) (عدوان، 2019) (العجومي، 2019)، (الشاعر، 2018)، (الشيخ احمد، 2018)، التي بينت عدم وجود اختلافات في آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي.

3.4.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (22.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	أخرى	إداري / مساعد إداري	رئيس قسم	منسق/مدير مشروع	مدير دائرة	إدارة الأزمات.
0.004	3.496*	3.41	3.82	3.61	3.98	3.75	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) 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 المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي منسق/مدير مشروع. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الوظائف لديهم قدرة وعلم واسع بعمل الجمعيات وبطبيعة المشاريع المختلفة التي تنفذها، وبالتالي إمكانيات عالية لإدارة هذه المشاريع والبرامج حال حدوث أزمات قد تعرقل تنفيذها أو استمرارها، كما أن شاغلي هذه الوظائف سواء منسق المشروع أو مديره لديهم الكثير الاضطلاع والخبرة والصلاحيات التي تمكنهم من التعامل مع الظروف المختلفة والمعقدة وخاصة أن هناك تعايشوا مع عدد من الأزمات قد حدثت في المحافظات الجنوبية مما يعني الاستفادة من منحنيات الخبرة والتغذية الراجعة حولها، وامتلاكهم للصلاحيات يجعلهم ينظرون للأزمات بصورة أشمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (السيد،2020) والتي بينت وجود اختلافات حول إدارة الأزمات تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح مدير فاعلي، ودراسة (العجومي،2019)، (بدح،2018) وكانت الفروق لصالح مدير عام ومدير دائرة، (الشاعر،2018) ولصالح رئيس قسم، بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (عدوان،2019)، (عبد الرحمن،2018)، (الشيخ احمد،2018)، التي بينت عدم وجود اختلافات في آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات بسبب المؤهل العلمي.

4.4.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (23.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				إدارة الأزمات.
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
0.000	6.822*	3.83	3.63	3.37	3.34	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) 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 سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. وقد يعود السبب إما لأن هؤلاء العاملين خبراتهم قليلة بحكم عدد سنوات الخدمة القليلة التي قضاها بالجمعيات، وبالتالي هم غير قادرين على التقييم الحقيقي لقدرة الجمعيات في التعاطي مع الأزمات التي تحدث مقارنة بالعاملين الذين سنوات خدمتهم في العمل أكثر، أو لأنهم يبذلون جهود كبيرة غير اعتيادية بدافع الحماس الذي يمتلكونه لإثبات ذاتهم ومهاراتهم، ليكونوا محط أنظار الجمعيات وتتمسك بهم جراء أداءهم المتميز أثناء الأزمات خاصة أنهم غالباً من فئة الشباب والأصغر سنًا وبالتالي يمتلكون دوافع داخلية كبيرة وقدرة على تحمل أعباء العمل أو التأخير لأجله في تلك الظروف المضطربة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (بدح، 2018) والتي بينت وجود اختلافات حول إدارة الأزمات تعزى لسنوات الخدمة ولصالح 15 سنة فاكتر، ودراسة (عبد الرحمن، 2018) ولصالح 11 سنة فاكتر، بينما لم تتفق مع نتيجة دراسة (عدوان، 209)، (العجومي، 2019)، (الشاعر، 2018)، (الشيخ احمد، 2018)، (الخضري، 2017)، التي بينت عدم وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات بسبب سنوات الخدمة.

5.4.4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة ال إدارة الأزمات معرفة تُعزى إلى المحافظة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (24.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				إدارة الأزمات.
		خانيونس ورفح	الوسطى	غزة	الشمال	
0.007	4.110*	3.95	3.61	3.48	3.76	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (24.5) 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 المحافظة وذلك لصالح الذين يعملون في محافظة خانيونس ورفع.

## خلاصة الفصل

اشتمل الفصل الخامس على تحليل البيانات بعد ادخالها وتبيان خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ومن استخراج نسب التوافر ودرجات الانطباق لمتغيرات الدراسة المستقل وأبعاده، والمتغير التابع باستخراج البيانات الوصفية والنسب المئوية ومقارنته بالمحك المعتمد في الدراسة، وتم دراسة واختبار فرضيات الدراسة من حيث العلاقة والأثر والفروق بين متوسط إجابات العينة حول المتغيرين للدراسة تبعاً للعوامل الديمغرافية وقد أثبتت النتائج صحة الفرضيات وثبوتها.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

تمهيد

1.6: نتائج الدراسة

2.6: توصيات الدراسة

3.6: آليات تنفيذ التوصيات

4.6: الدراسات المستقبلية المقترحة

خلاصة الفصل

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### تمهيد:

تناول الباحث في هذه الدراسة مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمّ التطرق إليها خلال هذا الفصل، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة حسب كل متغير، وكذلك مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية.

### 1.6 نتائج الدراسة

خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنفة كالآتي: النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة المتغير المستقل وأبعاده (عمليات إدارة المعرفة) في الجمعيات موضع التطبيق، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، والنتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.

#### 1.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة):

- وجود موافقة بدرجة كبيرة حسب آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة في الجمعيات الأهلية العاملة في المجال الصحي حيث الوزن النسبي (72.5%).
- مستوى ممارسة عملية تخزين المعرفة كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (73.85%)، وقد حصل على المرتبة الأولى.
- أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة عملية تطبيق المعرفة كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (72.7%) بالمرتبة الثانية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنّ آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة عملية اكتساب المعرفة كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71.9%) بالمرتبة الثالثة.
- بيّنت النتائج أنّ ممارسة عملية (توزيع المعرفة) جاء بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (71.54%)، وقد حصل على المرتبة الرابعة من العمليات الأخرى.

### 2.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات):

أوضحت النتائج أن مستوى المتغير التابع في هذه الدراسة (إدارة الأزمات) كان بموافقة كبيرة ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (71.41%)، وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة ونصها تضع المنظمة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات " يساوي 3.67 وبوزن نسبي 73.31%، وقد احتلت الترتيب الأول بين الفقرات بدرجة موافقة كبيرة. بينما تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تقدم المنظمة التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة " يساوي 3.36 أي أن الوزن النسبي 67.27%، بدرجة موافقة متوسطة وقد احتلت الترتيب الأخير مقارنة بباقي فقرات قياس إدارة الأزمات.

### 3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

#### 1.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها:

- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجمالي ممارسة عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية الصحية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.829).
- توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية اكتساب المعرفة وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.720).
- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية تخزين وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.685).
- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية توزيع المعرفة وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.714).
- توجد علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية تطبيق وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.80.2).

#### 2.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية اختبار الأثر بين المتغيرات:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات، وقد بلغ معامل التأثير (0.713) ومعامل الارتباط (0.847)، وفسرت مجتمعة ما نسبته (71.3%) من الاختلاف في المتغير التابع (إدارة الأزمات).

– تبين أنّ المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع " إدارة الأزمات " هي: (اكتساب، تخزين، تطبيق)، بينما تبين عدم وجود تأثير لعملية (توزيع المعرفة) في إدارة الأزمات حيث القيمة الاحتمالية المصاحبة له (0.382) أكبر من (0.05).

#### 3.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة:

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالجمعيات الأهلية الصحية حول إجمالي عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى (الجنس)، بينما تبين وجود فروق جوهرية بسبب المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي ولصالح (إداري ومحاسب)، كما وتبين وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من مدة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ووجود فروق تبعاً لمحافظة ولصالح العاملين في مدينتي خانيونس ورفح.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد العينة حول إجمالي إدارة الأزمات تُعزى إلى (الجنس)، بينما تبين وجود فروق إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي ولصالح (مدير/ ومنسق مشاريع)، كما وتبين وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من مدة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ووجود فروق تبعاً لمحافظة ولصالح العاملين في مدينتي خانيونس ورفح.

#### 4.3.1.6: النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

– أظهرت خصائص العينة أنّ نسبة الذكور (54.3%) مقارنة (45.7%) للإناث. وظهرت النتائج أنّ إجمالي عدد الحاصلين على الدراسات العليا تراوح (20.2%)، والباكالوريوس (55.5%)، في حين من يحملون شهادة الدبلوم فأقل في الجمعيات المبحوثة (24.3%). وبينت النتائج أنّ نسبة العاملين بوظيفة مدير دائرة (10.1%)، ومدير ومنسق مشروع (8.2%)، بينما من يعمل بوظيفة رئيس قسم بنسبة (12.7%)، ومن يعملون بوظيفة (إداري-محاسب) بنسبة (25.9%)، ونسبة العاملين بالوظائف الصحية (43.1%). ومن جهة أخرى، فإنّ الغالبية من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة (من 5- أقل من 15 سنوات) وبنسبة (52.8%)، تلاهم من هم بعدد سنوات خدمة في الفئة (أقل من 5 سنة) وبنسبة (27.7%)، تلاها من هم بسنوات خدمة أكثر من 15 سنة بنسبة (19.5%). ويتضح أيضاً من النتائج أنّ غالبية الجمعيات تقع في محافظة غزة بنسبة (67.1%)، تلاهم من يعملون بمحافظة الوسطى بنسبة (12%)، ومحافظة شمال غزة (10.1%)، والجمعيات في محافظتي رفح وخانيونس (10.1%).

#### 4.1.6 - النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالأهداف؛ فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاله في الدراسة.

جدول (1.6): نتائج تحقيق أهداف الدراسة

#	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	التعرف إلى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة). كما هو موضح في جدول رقم (7.5)، (8.5)، (9.5)، (10.5)، (11.5).
2	الوقوف على مستوى إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية حسب آراء أفراد العينة من العاملين بالجمعيات الأهلية الصحية.	تحقق	من خلال تحليل مجال إدارة الأزمات (فقرات الاستبانة). كما هو موضح في جدول رقم (12.5)
3	التعرف إلى طبيعة واتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية الصحية.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى. كما هو موضح في جدول رقم (13.5)
4	تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في إدارة الأزمات بالمنظمات الأهلية الصحية.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. كما هو موضح في جدول رقم (14.5).
5	الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة. كما هو موضح في جدول رقم (15.5) إلى جدول (24.5).

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية

## 2.6 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عددًا من التوصيات التي تتعلق بإدارة المعرفة، وتوصيات تتعلق بفعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية على النحو الآتي:

### 1.2.6 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة):

1. التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة توافرها وممارسة عملياتها المختلفة وخاصة (اكتساب، تخزين، تطبيق) في جميع المستويات الإدارية باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فعالية إدارة الأزمات.
2. عقد البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة والربط بين العناصر بطريقة فكرية لإيجاد حلول غير مألوفة ومبدعة لمشكلات العمل أو لتطوير مستوى الأداء.
3. العمل على استقطاب العاملين المهرة من نوي المعرفة للعمل داخل الجمعيات الأهلية الصحية والاعتماد على العمل التعاوني لتعظيم الاستفادة من الخبرات المتنوعة التي يمتلكها العاملين وتسهيل اكتشاف معارف جديدة وتبادلها فيما بينهم.
4. تنمية مشاعر الانتماء والولاء لدي العاملين من عمال المعرفة اتجاه الجمعيات التي يعملون بها وذلك لضمان اندماجهم في العمل وزيادة تمسكهم بالعمل داخلها وعدم التفكير بتركها للحفاظ على المعرفة.
5. الحرص على تخزين المعرفة المتاحة للجمعيات بشكل دقيق وباستخدام التقنيات المتطورة والعمل على تحديث المعرفة التي تمتلكها الجمعيات وتصنيفها وتبويبها وتقييم الفائدة منها بشكل دوري لزيادة فرص الاستفادة منها.
6. تهيئة بيئة تنظيمية داخل الجمعيات تسمح للعاملين بتبادل المعرفة والمعلومات من خلال المناقشات المتعددة وحرية التعبير عن الآراء والمقترحات، وتوفير المعلومات لمن يحتاجها من العاملين بسهولة وفي الأوقات المناسبة دونما تأخير.
7. تشجيع المشاركة بين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في أنشطة المنظمة وتحديداً ما يتعلق بوظائفهم والمهام الموكلة إليهم وأساليب تنفيذها وإنجازها، وتوفير نظام للحوافز يضمن لذوي المعرفة حقوقهم في المكافآت والترقيات مما يشجعهم على تحويل المعرفة لتصبح صريحة عبر تبادلها ونشرها دون خوف على مصالحهم الشخصية.

8. بناء رؤية معرفية استراتيجية منبثقة عن ومنسجمة مع رؤية المنظمة ومعتمدة على الأساليب العلمية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات للوصول لاستراتيجيات ومداخل لاستخدام المعرفة المتوفرة وتطبيقها بما يخدم الجمعيات في تطوير عملها.
9. تذليل العقبات والصعوبات التي تقف عائقاً أما العاملين لممارسة عمليات المعرفة والتي تقلل من قدرتهم على تطبيقها وتوليدها، وتطوير نظام تقييم الأداء للعاملين بحيث يتضمن بنود ومعايير تقيس التزام العاملين بتطبيق المعرفة المكتسبة.
10. استحداث وحدة لإدارة المعرفة معتمدة ضمن الهيكل التنظيمي لكل جمعية بمهام واضحة ومحددة من شأنها العمل على زيادة ممارسة عمليات المعرفة، كذلك العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي كل فترة زمنية بحيث يتصف بالمرونة ويزود العاملين بالصلاحيات الكافية لاستخدام المعرفة واستخدام مسارات المعرفة لتحقيق الأهداف وبتيح التواصل بين العاملين في كل الاتجاهات وفي كل المستويات الإدارية.

#### 2.2.6: توصيات متعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات):

- 1- ضرورة اعتماد الجمعيات على أساليب التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية من خلال توظيف الأساليب العلمية الكمية والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر وامتلاك أجهزة الانذار المبكر لتوضيح ذلك وزيادة قدرة الجمعيات للاستعداد لمواجهةها.
- 2- تفعيل أنشطة البحث والتطوير واستخدام المنهج العلمي والبحثي في دعم إجراء البحوث الخاصة بإدارة الأزمات في كل مراحلها بداية من التشخيص الدقيق للمشكلة وليس الظاهرية وتقديم التوصيات والمقترحات على ضوء النتائج التي تساعد على التخفيف من أضرار هذه الأزمات أو تقديم حلول جذرية لها.
- 3- تشكيل وحدة إدارية ولجان متخصصة في إدارة الأزمات تعمل على رصد ومتابعة الأزمات وإدارة الجمعية أثناء فترة الأزمات التي تمر بها بما يضمن استمرارية الجمعيات لتقديم خدماتها وتأدية أعمالها وحسن إدارة الوقت بطرق علمية عند التعامل مع الأزمات.

4- استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي داخل الجمعيات وإجراء التحليل الدقيق للبيئة الخارجية والداخلية وتقييم للظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة بما يمكن كل جمعية من تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها بشكل ولتجنب التهديدات وجوانب الضعف وتوليد الاستراتيجيات والسيناريوهات البديلة للتغلب على هذه الأزمات ومواجهتها بأقل قدر من الخسائر.

5- تدريب العاملين بالجمعيات في مجال إدارة الأزمات والطوارئ باستمرار واستخدام المحاكاة والمعاشية لزيادة قدراتهم على التعامل معها واستخدام الأساليب والآليات لتجاوزها دون ارتباك أو خوف أو حدوث أخطاء من شأنه ان يزيد الامور تعقيداً.

6- الاستفادة من التجارب المحلية والدولية في معالجة وإدارة الأزمات والكوارث وطرق التعامل أثناء حدوثها لاستخلاص العبر والدروس منها ومعرفة الوسائل الناجحة واعتمادها وتجنب الطرق التي فاقمت من الأزمة وحدثها.

7- التعاون الجاد مع الجهات المختلفة لتبادل الخبرات وتفعيل الدور الإعلامي للسيطرة على الإشاعات ولتوفير الموارد المالية وغيرها من الموارد لتقديم التعويضات العادلة للمتضررين من الأزمات.

### 3.6 آليات تنفيذ التوصيات:

يوضح الجدول رقم (2.6) آلية تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

جدول (2.6): آلية تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
<b>أولاً: التوصيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:</b>				
1.	التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة توافرها وممارسة عملياتها المختلفة وخاصة (اكتساب، تخزين، تطبيق) في جميع المستويات الإدارية باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فعالية إدارة الأزمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد برامج تدريبية متخصصة للتعريف بمفاهيم إدارة المعرفة.</li> <li>- إعداد دليل شامل لشرح المعرفة وعملياتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- رؤساء ومديرو الدوائر</li> <li>- وحدة التخطيط والجودة</li> </ul>	مستمر
2.	عقد البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة والربط بين العناصر بطريقة فكرية لإيجاد حلول غير مألوفة ومبدعة لمشكلات العمل أو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد لقاءات لإشراك العاملين في طرح الأفكار والحلول للمشاكل القائمة</li> <li>- إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف.</li> <li>- عقد لقاءات توعوية بأهمية تحقيق الأهداف وانعكاسها على العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- وحدة العلاقات العامة</li> <li>- وحدة التخطيط والجودة</li> </ul>	كل 6 شهور، مع المتابعة بشكل مستمر والتقييم.

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	لتطوير مستوى الأداء.			
3.	العمل على استقطاب العاملين المهرة من نوي المعرفة للعمل داخل الجمعيات الأهلية الصحية والاعتماد على العمل التعاوني لتعظيم الاستفادة من الخبرات المتنوعة التي يمتلكها العاملين وتسهيل اكتشاف معارف جديدة وتبادلها فيما بينهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الاحتياج من الموارد البشرية في كل وحدة أو دائرة.</li> <li>- استقطاب كفاءات أجنبية ومحلية.</li> <li>- عقد شراكات واتفاقيات دولية للمساهمة في تنمية الكوادر البشرية.</li> <li>- دمج الأشخاص أصحاب الكفاءة مع العاملين في الجمعية لصقل مهاراتهم وخبراتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- وحدة الموارد البشرية</li> <li>- العلاقات العامة والدولية</li> </ul>	كل سنة، مع عملية تقييم مستمرة.
4.	تنمية مشاعر الانتماء والولاء لدي العاملين من عمال المعرفة اتجاه الجمعيات التي يعملون بها وذلك لضمان اندماجهم في العمل وزيادة تمسكهم بالعمل داخلها وعدم التفكير بتركها للحفاظ على المعرفة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد لقاءات رسمية وغير رسمية مع العاملين.</li> <li>- تحديد احتياجات العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.</li> <li>- تفعيل نظام الحوافز لمكافأة العاملين المتميزين الذين يحققون أهداف المنظمة بكفاءة.</li> <li>- تخصيص موازنات لتلبية احتياجات العاملين وفق الإمكانيات المتاحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة الموارد البشرية</li> <li>- وحدة الرقابة</li> <li>- جميع العاملين</li> </ul>	بشكل مستمر
5.	الحرص على تخزين المعرفة المتاحة للجمعيات بشكل دقيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزويد الجمعية بسيرفرات خارجية للحفاظ على المعلومات.</li> <li>- تدريب جميع العاملين على</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- وحدة الجودة</li> <li>- وحدة التخطيط</li> </ul>	- مستمر

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	وباستخدام التقنيات المتطورة والعمل على تحديث المعرفة التي تمتلكها الجمعيات وتصنيفها وتبويبها وتقييم الفائدة منها بشكل دوري لزيادة فرص الاستفادة منها.	آليات التعامل مع البرامج ذات العلاقة. - تحديث البرامج باستمرار لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.		
6.	تهيئة بيئة تنظيمية داخل الجمعيات تسمح للعاملين بتبادل المعرفة والمعلومات من خلال المناقشات المتعددة وحرية التعبير عن الآراء والمقترحات، وتوفير المعلومات لمن يحتاجها من العاملين بسهولة وفي الأوقات المناسبة دونما تأخير.	- تشجيع النقد البناء من مختلف المستويات الإدارية طالما كان الهدف هو الإصلاح والتطوير. - تحفيز العاملين على تقديم المقترحات التطويرية وتقديم الحوافز لهم. - عقد لقاءات مع جميع الوحدات لوضع الأهداف الكبرى.	- الإدارة العليا - وحدة الموارد البشرية - وحدة الجودة - وحدة التخطيط - جميع العاملين	- مستمر
7.	تشجيع المشاركة بين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في أنشطة المنظمة وتحديداً ما يتعلق بوظائفهم والمهام الموكلة إليهم وأساليب	- تشجيع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. - توعية العاملين بأهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق الأهداف. - إعداد برنامج تحفيزي متكامل لتشجيع العاملين على مشاركة أفكارهم	- وحدة الموارد البشرية. - وحدة العلاقات العامة	- مستمر

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات	رقم
		ومعلوماتهم	تنفيذها وانجازها، وتوفير نظام للحوافز يضمن لنوي المعرفة حقوقهم في المكافآت والترقيات مما يشجعهم على تحويل المعرفة لتصبح صريحة عبر تبادلها ونشرها دون خوف على مصالحهم الشخصية.	
- مستمر - كل 6 شهور	- الإدارة العليا - وحدة الموارد البشرية - جميع العاملين	- تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع الوحدات التنظيمية وللعاملين. - عقد ندوات وورش عمل لمناقشة تعزيز المسؤولية المشتركة والتكامل بين الجميع. - إشراك المجتمع والخبراء في وضع الخطة الاستراتيجية. - إعداد جوائز تكافئ العمل الجماعي.	بناء رؤية معرفية استراتيجية منبثقة عن ومنسجمة مع رؤية المنظمة ومعتمدة على الأساليب العلمية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات للوصول لاستراتيجيات ومداخل لاستخدام المعرفة المتوفرة وتطبيقها بما يخدم الجمعيات في تطوير عملها.	8.
- مستمر	- الإدارة العليا - وحدة الموارد البشرية	- وضع برنامج تقييم أداء شامل وواضح وتعريف العاملين به. - عقد برنامج تدريبي متكامل للعاملين.	تذليل العقبات والصعوبات التي تقف عائقاً أما العاملين لممارسة عمليات المعرفة والتي تقلل من	9.

الفترة الزمنية المتوقعة	الجهة المعنية بالتنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات	رقم
			قدرتهم على تطبيقها وتوليدها، وتطوير نظام تقييم الأداء للعاملين بحيث يتضمن بنود ومعايير تقيس التزام العاملين بتطبيق المعرفة المكتسبة.	
- مستمر	- الإدارة العليا - وحدة العلاقات العامة والدولية. - دائرة التخطيط والجودة.	- استحداث دائرة إدارة المعرفة في الجمعية. - تحديد صلاحيات وسلطات الدائرة والمؤهلات المطلوبة لموظفي الدائرة. - ربط هذه الدائرة بمؤسسات المجتمع المحلي والدولي.	استحداث وحدة لإدارة المعرفة معتمدة ضمن الهيكل التنظيمي لكل جمعية بمهام واضحة ومحددة من شأنها العمل على زيادة ممارسة عمليات المعرفة، كذلك العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي كل فترة زمنية بحيث يتصف بالمرونة ويزود العاملين بالصلاحيات الكافية لاستخدام المعرفة واستخدام مسارات المعرفة لتحقيق الأهداف ويتيح التواصل بين العاملين	10

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	في كل الاتجاهات وفي كل المستويات الإدارية.			
<b>ثانياً: التوصيات المتعلقة بتعزيز إدارة الأزمات:</b>				
1.	ضرورة اعتماد الجمعيات على أساليب التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية من خلال توظيف الأساليب العلمية الكمية والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر وامتلاك أجهزة الإنذار المبكر لتوضيح ذلك وزيادة قدرة الجمعيات للاستعداد لمواجهتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء أساليب لاكتشاف اشارات الإنذار للأزمات المحتملة.</li> <li>- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظم كشف إشارات الإنذار.</li> <li>- رفد العاملين بالمهارات الفائقة التي تمكنهم من التجويد والتحسين المستمر.</li> <li>- مكافأة العاملين مكتشفي الإنذار قبل وقوع الأزمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- رؤساء ومديرو الدوائر</li> <li>- وحدة التخطيط</li> <li>- وحدة الجودة</li> <li>- جميع الوحدات والعاملين</li> </ul>	6 شهور، مع المتابعة والتقييم المستمرين
2.	تفعيل أنشطة البحث والتطوير واستخدام المنهج العلمي والبحثي في دعم إجراء البحوث الخاصة بالأزمات في كل مراحلها بداية من التشخيص الدقيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد دورات علمية متخصصة.</li> <li>- رصد موازنات كافية لإجراء البحوث العلمية</li> <li>- الاهتمام بحفز وتشجيع الدراسات والأبحاث العلمية وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية الأكثر تخصصاً في مجال إدارة الأزمات.</li> <li>- استقطاب الخبراء في مجال الأزمات لتقديم المشورة في</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- رؤساء ومديرو الدوائر والأقسام</li> <li>- وحدة الجودة</li> </ul>	بشكل دوري، مع المتابعة والتقييم المستمرين

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	للمشكلة وليس الظاهرية التوصيات والمقترحات على ضوء النتائج التي تساعد على التخفيف من أضرار هذه الازمات أو تقديم حلول جذرية لها.	التعامل مع مؤسسات المواصفات والمقاييس والجودة وتلبية المتطلبات بشأنها.		
.3	تشكيل وحدة إدارية ولجان متخصصة في إدارة الأزمات تعمل على رصد ومتابعة الأزمات وإدارة الجمعية أثناء فترة الأزمات التي تمر بها بما يضمن استمرارية الجمعيات لتقديم خدماتها وتأدية أعمالها وحسن إدارة الوقت بطرق علمية عند التعامل مع الأزمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة الأزمات في كل جمعية.</li> <li>- تدريب العاملين في هذه الوحدة بشكل متخصص وتحفيزهم.</li> <li>- ابتعاث القائمين على هذه الوحدة إلى دول خارجية للاستفادة من خبرات سابقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- رؤساء ومديرو الدوائر والأقسام</li> <li>- عمادة التخطيط وضمان الجودة</li> </ul>	مستمر مع تقييم شامل ومتابعة دولية
.4	استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي داخل الجمعيات وإجراء التحليل الدقيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك العاملين والمجتمع المحلي في وضع الخطة الاستراتيجية للجمعية.</li> <li>- إيجاد برنامج تدريبي وتعليمي مستمر حول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- وحدة التخطيط</li> <li>- وحدة الجودة</li> <li>- رؤساء ومديرو الدوائر والأقسام.</li> </ul>	مستمر

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	<p>للبيئة الخارجية والداخلية وللظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة بما يمكن كل جمعية من تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها بشكل ولتجنب التهديدات الضعف وتوليد الاستراتيجيات والسيناريوهات البديلة للتغلب على هذه الأزمات ومواجهتها بأقل قدر من الخسائر.</p>	<p>أحدث ما توصلت إليه إدارة الأزمات.</p> <p>- الاهتمام في مجال التخطيط لإدارة الأزمات وجعله مكملاً للتخطيط الاستراتيجي في الجمعية.</p>		
5.	<p>تدريب العاملين بالجمعيات في مجال إدارة الأزمات والطوارئ واستخدام المحاكاة والمعاشية لزيادة قدراتهم على التعامل معها والأساليب والآليات لتجاوزها دون ارتباك</p>	<p>- تنفيذ مناورات ميدانية تحاكي وقوع أزمات حقيقية.</p> <p>- تدريب العاملين بشكل ميداني على كيفية التعامل مع الأزمات.</p> <p>- استقطاب كفاءات خارجية ودولية لتدريب العاملين.</p> <p>- تحفيز العاملين على إنجاز إدارتهم للأزمات.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- وحدة العلاقات العامة والدولية.</p> <p>- وحدة الموارد البشرية</p>	<p>نصف سنوية، مع متابعة مستمرة وتقييم النتائج.</p>

رقم	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	الفترة الزمنية المتوقعة
	أو خوف أو حدوث أخطاء من شأنه ان يزيد الامور تعقيداً.			
6.	الاستفادة من التجارب المحلية والدولية في معالجة وإدارة الأزمات والكوارث وطرق التعامل أثناء حدوثها لاستخلاص العبر والدروس منها ومعرفة الوسائل الناجحة واعتمادها وتجنب الطرق التي فاقمت من الأزمة وحدثها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوية الاتصالات بين الجمعيات المحلية والدولية.</li> <li>- عقد شراكات دولية وإقليمية للاستفادة من خبرات الدول الشريكة.</li> <li>- ابتعاث العاملين إلى الدول الشريكة بهدف التطوير والاستفادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- وحدة العلاقات العامة</li> </ul>	مستمر
7.	التعاون الجاد مع الجهات المختلفة لتبادل الخبرات وتفعيل الدور الإعلامي للسيطرة على الإشاعات ولتوفير الموارد المالية وغيرها من الموارد لتقديم التعويضات العادلة للمتضررين من الأزمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الشراكة مع الوزارات (الصحة، الداخلية).</li> <li>- زيادة الثقة بين الجمعية وجمهور الشعب ومؤسسات المجتمع المدني.</li> <li>- عقد شراكات مع مؤسسات مانحة لتقديم الدعم اللازم للمتضررين من الأزمة.</li> <li>- تشكيل لجنة تقييم مستمرة للاستماع إلى شكاوى المواطنين.</li> <li>- خلق الولاء لدى العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- وحدة العلاقات العامة والدولية</li> <li>- وحدة التخطيط والجودة</li> <li>- وزارة الصحة</li> <li>- وزارة الداخلية</li> </ul>	مستمر

## 4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

- بناءً على محددات الدراسة فإن الباحث يوصي ببعض الدراسات المستقبلية المقترحة الآتية:
1. دراسة متغيرات وسيطة أو ثالثة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات مثل (المرونة الاستراتيجية، الثقة التنظيمية) لعلها تقدم توضيح وتفسر أفضل العلاقات بين المتغيرين المستقل والتابع.
  2. دراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى مثل (القيادة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي) وأثرها في فعالية إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية الصحية بالمحافظات الجنوبية.
  3. إعادة الدراسة بالموضوع نفسه بتضمين الجمعيات الاهلية الصحية بالمحافظات الشمالية، أو عمل دراسة مقارنة بين الجمعيات الأهلية العاملة في القطاعات الخدمائية المختلفة.
  4. إعادة الدراسة الحالية بجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية على خلاف ما حدث في الدراسة الحالية لتوفر فهم أعمق للظاهرة المدروسة واستخدام أسلوب المقابلة أو مجموعات التركيز.

## قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

السنة النبوية

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، كامل. (2005). المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، دراسة جغرافيا تنموية- غزة فلسطين، المؤتمر العلمي لكلية التجارة بعنوان "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 8-9 مايو.
- إبراهيم، ياسر. (2017). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة على القطاع المصرفي السوداني (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- أحمد، أحمد. (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- أحمد، منى. (2008). إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- اسليم، ياسين. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى-سلسلة العلوم الانسانية، 16 (1)، 30-62.
- الألوسي، عبد الوهاب، وبدوي، نسرين، والعكيدي، سوسن. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، 583-601.
- بدح، أشرف. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.
- البراهمة، حازم. (2018). إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلدية قطاع غزة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.

- بعلول، نورة، وعشيش، آمال. (2015). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات - دراسة ميدانية مديرية التربية والتعليم (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بين مهدي أم البواقي، الجزائر.
- بلالي، أحمد. (2003). تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بن مسعودة، آمال. (2018). أثر الأزمة الأمنية على التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة، الجزائر.
- بورود يكي، إدوارد. (2008). إدارة المخاطر والأزمات والأمن، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- الجامعة الإسلامية. (2010). مؤتمر رؤية تنمية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 17-18 مايو 2010
- الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجعبري، رضوان. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21 (1)، 293-324.
- حجازي، هيثم. (2005). إدارة المعرفة - مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحدراوي، حامد والخفاجي، كرار. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها- دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، 1(5)، 192-214.
- حريز، سامي. (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية، عمان.
- حسان، حسن، والعجمي، زياد. (2010). الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان.

- حسن، مسعد. (2003). استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه)، القاهرة، مصر.
- الحمداني، موفق. (2006). **مناهج البحث العلمي**، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الخشالي، شاكر و القطب، محيي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 3 (1)، 24-45.
- الخضري، نجلاء. (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
- الخضير، محسن. (1999). **إدارة الأزمات-مدخل اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخواجة، محمد، (2017). **المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي**، ط1، نيو بوك للنشر والتوزيع، مصر.
- الدليمي، عبد الرازق. (2012). **الإعلام وإدارة الأزمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الرفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة. (2007). إدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أبو ركة، طلال. (2020). المنظمات الأهلية في غزة: تداعيات التمويل المشروط وتحديات كورونا، الشبكة-شبكة السياسات الفلسطينية، <https://al-shabaka.org/op-eds>
- الزبيدي، نصير. (2011). **إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية**، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- أبو زريق، فانت. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- الزعبي، خالد ، وأبو الغنم، خالد. (2012). أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين- دراسة ميدانية علي محافظات جنوب الأردن، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

- الزيادات، محمد. (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- سالم، حسني، والقضاة، محمد. (2017). واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة جرش، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 31 (7)، 1229-1256.
- سلمان، فاضل، ومهاوي، رافد. (2016). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، 22(94)، 183-203.
- السيد، علا. (2020). أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية وسيطاً: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الشاعر، علاء. (2018). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء-محافظات غزة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- شرف، جهاد. (2005). أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل في المؤسسات الأهلية - دراسة ميدانية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شريف، منى. (1998). **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**، القاهرة: البيان للطباعة و النشر.
- الشعلان، فهد. (2007). دور التنسيق في نجاح خطط مواجهة الكوارث، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، تحت شعار الدفاع المدني والمستقبل - رؤية استراتيجية، أكاديمية نايف لعلوم الأمنية.
- الشنطي، محمود والشريف، تحرير. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة، **مجلة جامعة العين، للأعمال والقانون**، 3 (1)، 1-29.
- الشنطي، محمود وسعدة، هناء. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، **مجلة جامعة الأزهر غزة- سلسلة العلوم الإنسانية**، 22(1)، 123-154.

- الشويكي، مازن، وأبو أمينة، يوسف، ووائل، بدح. (2016). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة)، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع، جامعة الأزهر غزة، قطاع غزة، فلسطين.
- الشيخ أحمد، دانية. (2018). واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الصافي، جبوري. (2011). إثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة: دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة بوزارة الكهرباء-العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد ، 34(90)، 194-220.
- صالح، علي ، والبديري، زكريا. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- صويص، محمد وعابدين، إبراهيم. (2017). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8)، 231-247.
- الصيرفي، محمد. (2006). إدارة الأزمات. مؤسسة حورس الدولية: الاسكندرية
- الطيطي، خضر. (2010). إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عابد، خليل والفرا، ماجد. (2006). استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية-دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 33 (7)، 1098 - 1122.
- عبد الله عادل. (2003). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المفاهيم و المناهج، مجلة مستقبل التربية العربية، 9(30).

- عبد الله، علي ويوسهوه، سهام (2011). دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العجرمي، عدنان. (2019). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر غزة، قطاع غزة، فلسطين.
- العدارية، اسماعيل. (2011). نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية-الإغاثة الزراعية أنموذجاً (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عدوان، سائد. (2003). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية - الضفة الغربية كحالة دراسة (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح، فلسطين.
- أبو عدوان، محمد. (2019). فعالية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات"، دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر غزة، قطاع غزة، فلسطين.
- عريقات، أحمد. (2010، 11-12 نوفمبر). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- عز الدين، هبة. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر غزة، قطاع غزة، فلسطين.
- عقيلة، أفيني. (2011). إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العلاق، بشير. (2019). قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- علي، أمين. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- العلي، عبد الستار والعمري، غسان. (2008). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (50)، 123-140.
- العلي، عبد الستار، وقندليجي، عامر والعمري، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عليوة، السيد. (2004). دارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العناتي، ختام، وبدرخان، سوسن، والمبيضيي، محمد. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، دراسات العلوم التربوية، 45 (4)، 353 - 372.
- عودة، رهام. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة-دراسة تطبيقية عن الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عودة، صالح. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتهي فؤى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- عيسى، ثروت. (2016). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات، النواتج، من المحيط للخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو فأر، يوسف. (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل زحلول عملية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو فأرة، يوسف. (2016). إدارة الأزمات، ط1، جامعة القدس المفتوحة.
- فياض، عدي. (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- أبو قحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير في إدارة الأزمة في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الكبيسي، صلاح الدين، والمحياوي، سعد. (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- كحيلات، سمراء. (2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (رسالة ماجستير)، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوي، قسنطينة، الجزائر.
- الكفارنة، وفاء. (2012). دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كورتل، فريد ورزيق، كمال. (2009). الأزمة المالية: مفهومها أسبابها وانعكاساتها على البلدان العربية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1(20)، 275-296.
- اللامي، غسان، والعيساوي، خالد. (2016). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- ماضي، صبري. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الإداء الوظيفي (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ماهر، أحمد. (2011). إدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، دهشتي. (2016). دور المنظمات غير الحكومية في ضمان حقوق الانسان - دراسة تطبيقية، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر.
- المدلل، عبد الله. (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- مرزوق، ابتسام. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مسلم، علي. (2009). إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- المطيران، عبدالله. (2007). إدارة نظم المعرفة - الرأس مال المعرفي، جامعة الزيتون، الأردن.

- المطيري، بندر. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، سعد. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الازمات-دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء (رسالة دكتوراه)، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، فيصل. (2011). تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- أبو معمر، تهاني. (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة، فلسطين.
- المغربي ، محمد. (2011). إدارة الأزمات والكوارث، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- المغربي ، محمد. (2020). إدارة المعرفة، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- ناجي، فهد. (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النشاشيبي، رنا وحجازي، يحيى. (2006). الدور الوطني والاجتماعي لمؤسسات العمل الأهلي في فلسطين. ورقة عمل بتاريخ 20-08-2006 تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين بلورة دورها في الحقب المختلفة، المركز الفلسطيني للإرشاد. فلسطين.
- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني- دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- هيكل، محمد. (2006). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهر ، مصر.
- الوقائع الفلسطينية. (2000). قانون رقم 1/2000م، العدد (32)، فلسطين.

• وكالة الأنباء الفلسطينية وفا (2016).  
[http://www.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=0hOjL6a724735163922a0hOjL6](http://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=0hOjL6a724735163922a0hOjL6)

• وكالة صفا (2020). تقرير المنظمات الأهلية حول تدخلاتها في غزة للحد من كورونا 2020.04.22  
<https://www.mowa.pna.ps/women-diary-cor/2708.html>

• <http://www.alquds.com/articles/1585744132673322500>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdi, k, Amat, A. (2015). The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study, *Asian social science*, 11(23), 153-168.
- Al Harissa , Y(2016) . The Role of Knowledge Management Infrastructure in the Quality of Electronic Services : Applied Study in the Jordanian Banking Sector, *European Journal of Business and Management*,8(21),44-50.
- Apaka, S., & Atay, E. (2014). Global innovation and knowledge management practice in small and medium enterprise (SMEs) in turkey and the Balkans, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 1260-1266.
- Arora, E & Raosheb, Sh. (2011). Knowledge Management In Public sector Indian Journal of Commerce & Management studies, 2(1), 238-244.
- Coombs, T. (2007). Ongoing Crisis communication, managing and responding, CA: sage,
- Cronin, J. (2016). Crisis communication in the digital power of social media age: Harnessing the social media (PHD thesis), University of Bond, Australia.
- Dominic, C. Caudia, H .(2011). Crisis Management- What Is It And How Is It Delivered?, Uk.
- Guresci, H. & Arpat, R. (2016). Usage of Social Network Analysis SNA in Crisis Management. *Journal on Baltic Security*, 2(1), 72-89.
- Heisig, P., Mertins, K., & Vorbeck, J. (2001). Concepts and best practices in Europe (2nd ed.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlog.
- Kothuri , S. (2002). Knowledge in Organizations : Definition , Creation and Harvesting , [www.gse.harvard.edu](http://www.gse.harvard.edu) , Retrieved March 18 , 2020.
- Lee ,H. & Choi. B. (2003). Knowledge Management Enablers ,Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems* ,20 (1).
- Lefrere, p.& jones, G, (1997), knowledge management: A strategic agenda, *long range planning*, 30(3), 385-391.
- Margaret, R. (2013). Crisis Management Plan, USA.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Alwan, L. C., Craig, B. A., & Duckworth, W. M. (2016). The practice of statistics for business and economics. WH Freeman.

- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* ,1(2).
- Pearson, C & Mitroff, I. (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, *Academy of Management Executive*,7 (1),48-59.
- Pian, Q., Jin, H, Li,H. (2019). Linking knowledge sharing to innovative behavior: the mediating role of collectivism,*Journal of knowledge management* , 150(15), Page 1260-1266. DOI: 10.1108/JKM-12-2018-0753.
- Rush, M. (2015). Crisis communication in the digital power of social media age: Harnessing the social media (MBA thesis), University of Minnesota, USA.
- Saednia, A. (2015). Effective factors on successful implementation of knowledge management in higher education case study, sciences & researches unit, Azad university.
- Stepanyan, A. (2018). The Reaction Of Industrial Companies To Crisis: Changes In Business-Model And Strategic Sustainability, *Strategic decisions and risk management*,(3),114-125. <https://doi.org/10.17747/2078-8886>.
- Stupo,Z .( 2016). Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Effect of knowledge management and international knowledge organizational culture on performance Guides, *European Journal of Business and Management*,8(32),142-148.
- Unlu, A., Kapucu, N, Sahin,B. (2010). Disaster and Crisis Management in turkey: a Need for a Unified Crisis Management System. *Disaster Prevention and Management*, (19)2, 155-174.
- Wang, W.-T., & Belardo, S. (2009). The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. *Journal of Information Science*, 35(6), 635–659. <https://doi.org/10.1177/0165551509104234>
- Wick, c, (2000), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communication, 47(4), p. 515. Gale Academic OneFile, Accessed 21 Aug. 2020.
- Zvobgo, C., Orpah, O., & Barbra M. (2014), Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry, *European Journal of Business and Management*,6(23),68-78.

## الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية
- ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية
- ملحق (4): كتب تقديم التسهيلات البحثية

## ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة الأقصر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الإدارة والتمويل  
تخصص القيادة والإدارة

الأخ/ ت الكريم/ ة .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع/تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الازمات بالمنظمات الأهلية الصحية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة في جامعة الأقصر بغزة، كلي أمل من سيادتكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة المرفقة، وإعطائها اهتمامكم؛ لِمَا لذلك من تأثير ومردود إيجابي في إنجاح هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أنّ إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث

باسل كمال الشيخ

جوال: 0599685301

## أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  دكتوراه  ماجستير
3. المسمى الوظيفي:  بكالوريوس  دبلوم فأقل
- مدير دائرة  منسق/ مدير مشروع
- رئيس قسم  إداري/ مساعد إداري
- محاسب  أخرى: حدد.....
4. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات
- 10- أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
5. المحافظة  الشمال  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

## ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجمعية التي تعملون بها وأمام كل منها مقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث والتوافر من (1) لا أوافق بشدة، والذي يعني عدم الحدوث أو التطبيق إلى رقم (5) موافق بشدة، والذي يعني أنّ المفهوم مؤكد الحدوث، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة عند الرقم الذي يوافق رأيكم.

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
اكتساب المعرفة						
1.	تعتمد الجمعية على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.					
2.	تشجع الجمعية على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على					

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
	توليد المعرفة.					
3.	تُشكل الجمعية فرق عمل للمساهمة في اكتساب المعرفة واكتشافها.					
4.	تتيح الجمعية للعاملين فرصة التفاعل فيما بينهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل التي تواجههم.					
5.	توفر الجمعية وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
6.	تستقطب الجمعية الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تمتلكه من معرفة.					
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
<b>تخزين المعرفة</b>						
8.	يتوفر لدى الجمعية وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.					
9.	تهتم الجمعية بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.					
10.	تهتم الجمعية بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.					
11.	تتميز الجمعية بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.					
12.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
13.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالجمعية لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
14.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة بالجمعية وتحديثها باستمرار.					
<b>توزيع المعرفة</b>						
15.	تعمل الجمعية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
16.	تمتلك الجمعية طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات...) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين					

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
17.	تُشجع الجمعية الحوار بين العاملين لديها لتبادل الأفكار والمقترحات مع بعضهم.					
18.	تعقد الجمعية ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.					
19.	تُهيئ الجمعية الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين.					
20.	توفر الجمعية أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.					
21.	يشارك العاملون زملائهم بالخبرات التي يمتلكونها دون خوف على وظائفهم.					
<b>تطبيق المعرفة</b>						
22.	يتوفر لدى المسؤولين في الجمعية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة					
23.	تدرب الجمعية العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.					
24.	تمنح الجمعية العاملين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة في مجال عملهم.					
25.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل الجمعية.					
26.	تهتم الجمعية في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
27.	عند تقييم أداء العاملين تأخذ الجمعية بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.					
28.	تعمل الجمعية على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.					

## ثالثاً: إدارة الازمات

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بإدارة الأزمات بالجمعية التي تعملون بها، وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى رقم (5) موافق بشدة، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة بما يوافق ويمثل رأيكم

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
<b>المجال الأول: مراحل إدارة الأزمات ويتكون من خمس محاور:</b>						
<b>المحور الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة):</b>						
29.	يتوفر لدى الجمعية وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.					
30.	تعمل الجمعية على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.					
31.	تسعى الجمعية لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
32.	يتوفر لدى الجمعية نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.					
<b>المحور الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية (قبل حدوث الأزمة):</b>						
33.	تضع الجمعية خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.					
34.	تشكل الجمعية فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
35.	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الجمعية لتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة.					
36.	تنفذ الجمعية استمرار ورش عمل وبرامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
<b>المحور الثالث: مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة):</b>						
37.	تقوم الجمعية بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.					
38.	تستخدم الجمعية جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.					
39.	تقوم الجمعية بدورها تجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو					

م	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
	متاح.					
40.	تتخذ الجمعية التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.					
<b>المحور الرابع: مرحلة استعادة النشاط (أثناء وبعد حدوث الأزمة):</b>						
41.	تسارع الجمعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها في ظروف الأزمات.					
42.	تقدم الجمعية الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.					
43.	تتجه الجمعية بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع أثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.					
44.	تقوم الجمعية بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابتها في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت.					

<b>المحور الخامس: مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة):</b>						
45.	تستخلص الجمعية الدروس والعبر من الأزمة التي حدثت للاستفادة منها مستقبلاً.					
46.	تضع الجمعية مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.					
47.	تقيّم الجمعية كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.					
48.	تشجع الجمعية موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.					

الباحث

باسل كمال الشيخ

جوال: 0599685301

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

#	اسم المحكم	الجهة التي يتبعها	الرتبة العلمية
1.	الدكتور/ سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك
2.	الدكتور/ وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر غزة	أستاذ مساعد
3.	الدكتور/ خالد عبد دهليز	الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد
4.	الدكتور/ منصور محمد علي الأيوبي	كلية فلسطين التقنية	أستاذ مساعد
5.	الدكتورة/ سمر رجب عطا الله	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
6.	الدكتور/ كمال محمد المصري	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
7.	الدكتور/ نبيل عبد اللوح	جامعة الإسراء	أستاذ مساعد
8.	الدكتور/ أشرف محمد ممش	جامعة الأقصى	أستاذ مساعد
9.	الدكتور/ أحمد موسى فرج الله	جامعة الأقصى	أستاذ مساعد
10.	الدكتور/ أيمن عبد القادر راضي	وزارة النقل والمواصلات	أستاذ مساعد
11.	الدكتور/ ياسر عادل أبو مصطفى	جامعة فلسطين	أستاذ مساعد
12.	الدكتور/ مروان حمودة الدهدار	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	أستاذ مساعد
13.	الدكتور/ بسام الأغا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	أستاذ مساعد
14.	الدكتور/ إسماعيل عبد الله قاسم	الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد

### ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الأقصر- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الإدارة والتمويل  
تخصص القيادة والإدارة

الأخ/ ت الكريم/ ة ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

#### الموضوع/تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الازمات بالمنظمات الأهلية الصحية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة في جامعة الأقصر بغزة، كلي أمل من سيادتكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة المرفقة، وإعطائها اهتمامكم؛ لِمَا لذلك من تأثير ومردود إيجابي في إنجاح هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أنّ إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث

باسل كمال الشيخ

جوال: 0599685301

## أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  دكتوراه  ماجستير
3. المسمى الوظيفي:  بكالوريوس  دبلوم فأقل
4. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات
5. المحافظة  الشمال  غزة  الوسطى  خانونس  رفح

## ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة-(الجمعية) التي تعملون بها وأمام كل منها مقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث والتوافر من (1) لا أوافق بشدة، والذي يعني عدم الحدوث أو التطبيق إلى رقم (5) موافق بشدة، والذي يعني أنّ المفهوم مؤكد الحدوث، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة عند الرقم الذي يوافق رأيكم.

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
اكتساب المعرفة						
1.	تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.					
2.	تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
3.	تشكل المنظمة فرق عمل للمساهمة في اكتشاف المعرفة.					
4.	تتيح المنظمة للعاملين فرصة التفاعل فيما بينهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل التي تواجههم.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
5.	توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
6.	تستقطب المنظمة الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تمتلكه من معرفة.					
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
<b>تخزين المعرفة</b>						
1.	يتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.					
2.	توثق المنظمة الدروس المستفادة من التجارب السابقة.					
3.	تحافظ المنظمة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.					
4.	تتميز المنظمة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.					
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة بالأمان والخصوصية.					
7.	يتم تحديث المعرفة المخزنة بالمنظمة باستمرار.					
<b>توزيع المعرفة</b>						
1.	يتم تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع إدارات الجمعية.					
2.	تمتلك المنظمة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات). لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين					
3.	تشارك إدارة المنظمة العاملين في جميع المعلومات المتعلقة بوظيفته.					
4.	تعقد المنظمة ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.					
5.	تهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
6.	توفر المنظمة أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.					
7.	يشارك العاملون زملائهم بالخبرات التي يمتلكونها دون الخوف على وظائفهم.					
<b>تطبيق المعرفة</b>						
1.	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة					
2.	تدرب المنظمة العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.					
3.	تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة في مجال عملهم.					
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل المنظمة.					
5.	تهتم المنظمة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
6.	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم عند تقييم أدائهم.					
7.	تعمل المنظمة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.					

## ثالثاً: إدارة الازمات

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بإدارة الأزمات بالمنظمة- (الجمعية) التي تعملون بها، وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى رقم (5) موافق بشدة، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة بما يوافق ويمثل رأيكم

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	يتوفر لدى المنظمة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.					
2.	تعمل المنظمة على جمع واكتشاف علامات الخطر التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.					
3.	تسعى المنظمة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
4.	يتوفر بالمنظمة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.					
5.	تضع المنظمة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
6.	تشكل المنظمة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
7.	تعزز المنظمة فرص التفاعل بين الإدارات والأقسام فيها عند نشوب الأزمات.					
8.	تنفذ المنظمة ورش عمل وبرامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة بشكل مستمر.					
9.	تقوم المنظمة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.					
10.	تستخدم المنظمة نظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.					
11.	تقوم المنظمة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو متاح.					
12.	تتخذ المنظمة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.					
13.	تسارع المنظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها في ظروف الأزمات.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
14.	تقدم المنظمة التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.					
15.	تتجه المنظمة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.					
16.	تقوم المنظمة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.					
17.	تستفيد المنظمة من التغذية الراجعة بعد الانتهاء من علاج الأزمة.					
18.	تضع المنظمة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.					
19.	تقيم المنظمة فعالية إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.					
20.	تشجع المنظمة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.					

### شكراً لحسن تعاونكم

الباحث: باسل كمال الشيخ

جوال: 0599685301

### ملحق (3): تكاليفات لتسهيل مهمة الباحث



التاريخ: 2020/ 06 / 21م

المحترم،،،

السيد الدكتور/ يونس أحمد حسن الجرو  
مدير جمعية الهلال الأحمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة ل:

- الملف.

Tel: 00970-8-2641615  
Tel Fax: 00970-8-2069303

P.O.Box 4051  
Gaza - Palestine

E-mail:  
gradstudies@alaqsa.edu.ps

التاريخ: 21 / 06 / 2020م

المحترم،،،

السيد الدكتور/ جمال صابر محمد خصوان

جمعية الوفاء الخيرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

المحترم،،،

السيد الدكتور/ أحمد العربي محمد أبو فول

مدير جمعية أصدقاء المريض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات وإحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

  
أ. د. محمد إبراهيم سلمان



نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

المحترم،،،

السيد الدكتور/ رائد يوسف عبد الفتاح صباح  
مدير جمعية لجان الرعاية الصحية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

جامعة عميد الدراسات العليا  
أ. د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتور/ فتحي محمد عبد الله نصر  
مدير جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. محمد إبراهيم سلمان



نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتور/ أحمد سعيد أحمد لبد  
مدير جمعية رعاية المريض غزة  
المحترم،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات وإحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتور/ ماجد محمد عبد السلام القرأ  
مدير مستشفى دار السلام الخيرية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ. د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتور/ سهيل محمد محمد فليفل المحترم،،  
مدير جمعية مؤسسة إغاثة أطفال فلسطين - أمريكا  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات وإحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

  
عميد الدراسات العليا  
أ. د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتور/ أكرم حسن أحمد نصار المحترم،،

مدير جمعية الهلال الأحمر القطري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

  
عميد الدراسات العليا  
أ. د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.

التاريخ: 2020/ 06 / 21م

السيد الدكتورة/ إيمان سامي أحمد أبو حمده المحترمة،،

مدير جمعية لجنة المساعدات النرويجية NPA

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإننا نحيطكم علماً بأن الطالب/ باسل كمال الشيخ، مسجل في برنامج الدراسات العليا (القيادة والإدارة)، لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمته في الحصول على بيانات واحصاءات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم بعنوان (أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

  
عميد الدراسات العليا  
د. محمد إبراهيم سلمان

نسخة ل:

- الملف.