

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Wael .A. Abu Salout

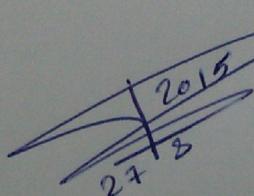
اسم الطالب: وائل عبدالهادي أبو سلوب

Date: 27/8/2015

التاريخ: 2015/8/27

Signature:

التوقيع:



2015
27/8

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية

في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد الطالب

وائل عبد الهادي أبو سلوت

إشراف

د. سمير محمد راضي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة
غزة - فلسطين
1436 هـ - 2015 م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث / وائل عبدالهادي محمد أبو سلوت، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

دور رأس المال الفكري في إدارة الازمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 12 ذو القعدة 1436 هـ، الموافق 27/08/2015 م .
الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. سمير محمد راضي

مناقشاً خارجياً

د. بسام عبد الجود أبو حمد

مناقشاً داخلياً

د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فلتتها توصيه بتقوى الله ونزوم طاعته وأن يسرّ علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ الْوَزْغِينِ لَهُ أَسْكُرْ نَعْتَكَ لَهُ أَنْفَسَ عَلَيْ وَعَلَى دَلِيلِي
وَلَهُ أَعْمَلَ حَسَالِهَا فَرِضَاهُ

وَلَهُ خَلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي بِعَادِكَ الصَّالِحِينَ

(سورة النمل: 19)

لِلْهُورَادِ

إلى روح أبي الطاهرة الحاج عبد الهادي أبو سلوت "رحمه الله"

إلى من أرضعني الحب والحنان ذات القلب الناصع بالبياض والدتي العزيرة

إلى من راحب والتصحية والعطاء اللامتناهي مروجتي العزيرة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إخوتي وأخواتي وأبنائهم جميعاً

إلي أعلى رسالاتي ومهجة فؤادي أبنائي وبناتي

إلى كل من وقفوا بجانبي أصدقائي

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

سُرُّ شُكْرِ تَقْرِيْبٍ

الحمد لله الذي لا راد لفضله، ولا مانع لعطائه، ولا معبد بحق سواه، تجلت قدرته وعظمت حكمته،
وجعل في كل شيء له آية تدل على أنه الواحد سبحانه، لا أحصي ثناءً عليك يا رب، أنت كما أشئت على
نفسك وذاتك جدير بالحمد والثناء.

والصلوة والسلام على خير خلقه وسيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين وبعد:

فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجرى على يديه النعم، لذا أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان
بالجميل لكل من تعلم علي يديه وأنتهز هذه الفرصة لأنقدم بخالص شكري وعميق تقديرني إلي أستاذني
الفاضل الدكتور: سمير محمد راضي وذلك لتقضي سعادته بالإشراف على الرسالة ولقد كان لحسن إشرافه
وعميق توصياته ما ذلل الصعاب وأنار الطريق بارك الله له في علمه وجزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى الأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة وهم: د. بسام أبو حمد
(مناقشاً خارجياً) د.نبيل اللوح (مناقشاً داخلياً) وذلك لتقضي لهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة داعياً الله عز
وجل أن ينعم عليهم بالصحة والعافية والسعادة وجزاهم الله عنى خير الجزاء.

وأتقدم في هذا المقام بالشكر والعرفان إلى والدتي العزيزة التي استمر عطاها وحنانها ودعاؤها لي لينير الله لي
الطريق أطال الله عمرها ووهبها الصحة والعافية.

كذلك وأخص بالذكر زوجتي العزيزة على ما بذلته معي من جهد وصبر ومشقة إلي أن رأينا ثمرة هذا الجهد في
هذا العمل المتواضع، داعياً الله أن يحفظها، وأن يوفقنا ويبارك لنا في أبنائنا جميعاً.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل الأخوة والزملاء جميعاً وأخص بالذكر: د. محمد الكاشف، د. أكرم منصور، أ.
أياد زقوت، أ. رافت الخضري، أ. نعيم البنا، أ. عايد جعفر، ، أ. ثائر الهبيل، أ. عبدالهادي غبن، أ. خليل
السري، أ. سهيل البرقوني، وكذلك الأخوات: أ. ريم الزير، أ. وفاء بنات، على ما قدموه جميعاً من مساعدة حتى
تممت هذه الرسالة على النحو المطلوب.

وفي الختام أرجو بهذا العمل المتواضع وجه الله عز وجل وهو بطبيعة الحال عمل بشري فإن تكاملت فيه بعض
أجزاءه فتلاك نعمة من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد أنني اجتهدت وأن الكمال لله وحده، والحمد لله رب
العالمين.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى	.م
د	الأية القرآنية	1
هـ	الإهداء	2
و	الشكر والتقدير	3
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية	4
كـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	5
هـ	فهرس المحتويات	6
زـ	فهرس الأشكال	8
زـ	فهرس الجداول	9
طـ	فهرس الملاحق	7

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

2	المقدمة	1
4	مشكلة الدراسة	2
5	متغيرات الدراسة	3
6	أهداف الدراسة	4
6	أهمية الدراسة	5
7	فرضيات الدراسة	6
8	حدود الدراسة	7
8	مصطلحات الدراسة	8

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: رأس المال الفكري		
12	مقدمة	1
12	مفهوم رأس المال الفكري	2
15	خصائص رأس المال الفكري	3
16	أهمية رأس المال الفكري	4
17	تصنيفات رأس المال الفكري	5
22	مكونات رأس المال الفكري	6
26	الأساس الاستراتيجي لإدارة رأس المال الفكري وتميته	7
27	أدوار رأس المال الفكري	8
28	الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين	9

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأزمات

29	مقدمة	1
29	مفهوم الأزمة	2

الصفحة	المحتوى	.م
34	أهداف إدارة الأزمة	3
34	أبعاد الأزمة	4
35	أسباب نشوء الأزمة	5
36	أنواع الأزمات وتقسيماتها	6
37	مناهج تشخيص الأزمات	7
38	مراحل الأزمة	8
40	مراحل إدارة الأزمة	9
41	وظائف إدارة الأزمات	10
43	خطة إدارة الأزمات	11
44	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات	12
45	عوامل النجاح في إدارة الأزمات	13
46	معوقات عمل إدارة الأزمات	14
47	المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الصحة الفلسطينية	
51	المبحث الرابع: الأزمات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية	
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
57	الدراسات الفلسطينية	1
63	الدراسات العربية	2
67	الدراسات الأجنبية	3
69	التعقيب على الدراسات السابقة	4
71	الفجوة البحثية	5
الفصل الرابع: المنهج والإجراءات		
73	منهجية الدراسة	1
73	طرق جمع البيانات	2
73	مجتمع وعينة الدراسة	3
75	أداة الدراسة	4
77	صدق وثبات أداة الدراسة (الصدق الظاهري - صدق المقياس)	5
84	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6
الفصل الخامس: تحليل النتائج وختبار الفرضيات		
86	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	1
91	تحليل فقرات الاستبانة	2
101	الإجابة عن أسئلة الدراسة	3
106	ختبار فرضيات الدراسة	4

الصفحة	المحتوى	.م
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
142	النتائج	1
145	التوصيات	2
147	الدراسات المستقبلية	3
148	المراجع	4

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
5	العلاقة بين متغيرات الدراسة	1
18	العناصر التي تشكل رأس المال الفكري	2
19	مكونات رأس المال الفكري كما ورد عن جمعية astd	3
36	أسباب نشوء الأزمة	4
41	مراحل إدارة الأزمة	5

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
15	أبعاد التمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي	1
21	تصنيفات رأس المال الفكري Guthrie	2
33	الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات	3
49	قطاعات وزارة الصحة الفلسطينية	4
71	الفجوة البحثية	5
74	مجتمع الدراسة حسب الوظائف الإشرافية بالوزارة	6
75	درجات مقياس ليكرت الخمسي	7
76	توزيع مجالات الدراسة على محاور رأس المال الفكري	8
76	جدول توزيع مجال الدراسة على محور إدارة الأزمات	9
78	الصدق الذاتي لمحاور الدراسة	10
79	معاملات ارتباط محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس	11
80	معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) مع درجته الكلية	12

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
81	معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) مع درجته الكلية	13
82	معاملات ارتباط فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات) مع درجته الكلية	14
83	معاملات ارتباط فقرات المحور الرابع (إدارة الأزمات) مع درجته الكلية	15
84	اختبار التوزيع الطبيعي	16
86	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	17
91	تحليل نتائج المحور الأول (رأس المال البشري)	18
94	تحليل نتائج المحور الأول (رأس المال الهيكلي)	19
97	تحليل نتائج المحور الأول (رأس مال العلاقات)	20
99	تحليل نتائج المحور الأول (إدارة الأزمات)	21
101	المتوسطات والنسب المئوية لكل مجال من مجالات رأس المال الفكري	22
103	المتوسطات والنسب المئوية لمحور إدارة الأزمات	23
105	معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات	24
106	معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات	25
107	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	26
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.	27
111	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الخبرة العملية والفئات العمرية لعينة.	28
112	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال البرامج التدريبية والفئات العمرية لعينة	29
113	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الهيكل التنظيمي والفئات العمرية لعينة	30
114	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال التحالفات الإستراتيجية والفئات العمرية لعينة	31
115	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الجودة العالمية والفئات العمرية لعينة	32
116	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين محور رأس مال العلاقات والفئات العمرية لعينة	33
117	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين الدرجة الكلية للمجالات والفئات العمرية لعينة	34
118	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين الدرجة الكلية لإدارة الأزمات والفئات العمرية لعينة	35
119	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	36
122	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	37
125	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الخبرة العملية وسنوات الخدمة لعينة	38
126	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال فريق العمل وسنوات الخدمة لعينة	39
127	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين محور رأس المال البشري وسنوات الخدمة لعينة	40

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
41	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال التحالفات الاستراتيجية وسنوات الخدمة للعينة	126
42	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الجودة العالمية وسنوات الخدمة للعينة	129
43	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين محور رأس مال العلاقات وسنوات الخدمة للعينة	130
44	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين الدرجة الكلية للمجالات وسنوات الخدمة للعينة	131
45	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	132
46	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال المعرفة والمسمى الوظيفي للعينة	135
47	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الخبرة العملية والمسمى الوظيفي للعينة	135
48	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الابتكار والإبداع والمسمى الوظيفي للعينة	136
49	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال فريق العمل والمسمى الوظيفي للعينة	137
50	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين محور رأس المال البشري والمسمى الوظيفي للعينة	137
51	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال العلاقة بين الموظفين والمسمى الوظيفي للعينة	138
52	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين مجال الجودة العالمية والمسمى الوظيفي للعينة	139
53	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين محور رأس مال العلاقات والمسمى الوظيفي للعينة	139
54	يوضح اختبار شيفيه (الفروق) بين الدرجة الكلية للمجالات والمسمى الوظيفي للعينة	140

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	.م
156	قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين	1
157	تسهيل مهمة باحث - أكاديمية الإدارة والسياسة	2
158	تسهيل مهمة باحث - وزارة الصحة الفلسطينية	3
159	الاستبانة	4

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية

في وزارة الصحة الفلسطينية

الباحث: وائل عبدالهادي أبو سلوت

الملخص

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطوير فيها، خاصة في ظل تزايد درجات التعقيد والتشابك، حيث أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح ومواجهة التحديات لمنظمات الأعمال والمنظمات الخدمية.

ولقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية ، وإبراز إدارة الأزمات فيها، وبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالدرجات الوظيفية العليا بالوزارة وهي (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة، وحدة - مدير عام- وكيل مساعد- وكيل وزارة)، تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارات العامة والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددهم (274) موظفاً.

وقد قام الباحث بجمع البيانات عن طريق أداة الدراسة الاستبانة، وقد تمت عملية جمع البيانات في الفترة من فبراير 2015 وحتى أبريل من نفس العام، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) جاء بوزن نسبي 62.2% وهو بدرجة (جيدة)، حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى وقد جاء بوزن نسبي 64.6%， فيما احتل المرتبة الثانية محور رأس المال الهيكلي بوزن نسبي 60.6%， واحتل المرتبة الثالثة محور رأس مال العلاقات وقد جاء بوزن نسبي 60.2%.
- جاءت الدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بوزن نسبي 61.8%， وهو بدرجة (متوسطة).

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1- ضرورة حفاظ وزارة الصحة الفلسطينية على الموارد البشرية والاهتمام بآرائهم ومقترناتهم بهدف تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي.

2- التوصية بزيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء ومحترفين بهدف تطوير معارف الأفراد وتمكينهم من القيام بحل مشكلات العمل، وهذا الاهتمام يجب ألا يقتصر على الفعاليات والدورات التي تتم داخل الوزارة.

The Role of Intellectual Capital in Health Crisis Management

at Ministry Of Health in the Gaza Strip

Wael Abedhadi Abu Salout

Abstract

There has been an increasing interest in intellectual capital for its effective role in maintaining the existence of organizations and achieving their development, especially given the high level of overlap and complexity in these organizations. Intellectual capital becomes one of the most important factors that help business and service organizations in facing challenges and achieving success.

The study aimed to assess the reality of the intellectual capital and health crisis management at Ministry Of Health in Gaza strip.

The study used the descriptive, analytical method and data were collected from Ministry of Health employees at the high level positions. A total number of 274 employees participated in the study through a stratified random sample. The researcher applied special designed questionnaire to collect data from February to April 2015 to identify the current reality of the intellectual capital in the studied population

The study found that the average of the intellectual capital at Ministry of Health in Gaza Strip with its three component (Human capital , organization capital and relational capital) was in the good range 3.11 (62.2%). the highest rank was for human capital with average 2.23 (64.6%). The second rank was for organizational capital with average 3.03 (60.6%). The third rank was for relational capital with average 3.01 (60.2%).The total degree of crisis management got the average 3.08 (61.8%) in middle range. There is a statistical significant relationship at point (0.05) between the intellectual capital and crises management that total degree of intellectual capital VS the total degree of crises management was 0.732. This is ensure that there is a correlation relationship between the intellectual capital and crisis management. There is no statistically significant relationship of the total degree of the intellectual capital at the variables (sex and education Level) but there is statistically significant relationship at the point (0.05) at the variables (age , years of experience and job title). There is no statistically significant relationship of the total degree of crisis management at the variable (sex , educational level and years of experience) but there is statistical significant relationship at the point (0.05) at the variables (age and job title)

Recommendation:

1. Enhancing job satisfaction of the human power at the MOH by showing more interests in their opinions suggestions and abilities.
2. Showing more interest in conducting training courses by specialists and experts in order to develop individuals' knowledge and enable them to solve work problems. This interest should not be limited to activities and courses held by the Ministry.

الفصل الأول
1 - الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 متغيرات الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

1- الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

تعيش فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء السياسية أم الاقتصادية أم الاجتماعية، وغيرها. لذلك فإن مؤسساتنا الوطنية تحتاج إلى موارد بشرية تحظى باهتمام الدارسين والباحثين، وذلك لأن نجاح وفاعلية هذه المؤسسات إنما يتاتي بالقيمة المتمثلة بالموارد البشرية وما تمتلكه من قدرات وخبرات ومعرفة متميزة، كذلك لابد من تطوير الأنظمة والإجراءات والبرامج والهيأكـل التي تخدم مسيرة النجاح والتقـدم، بالإضافة إلى ما تمتلكه هذه المنظمـات من جودة في تقديم الخدمات وعـلاقات حـيوية مع المؤسسـات الأخرى ذات العلاقة بـطبيعة العمل.

لهـذا لا يمكن لهـذه المؤسسـات في واقـنا الفـلـسطـينـي أن تـعمل بـدون وجود رـأس المـال الفـكري القـادر على الحـد من الأـزمـات، خـاصـة وـنـحن في إـطـارـ الحديث عن دور رـأس المـال الفـكري في إـدـارـة الأـزمـات الصـحـيـة، حيث تـرـجـع أـسـبـاب نـشوـء الأـزمـات غالـباً في عدم الـقـدرـة على التـخطـيط والتـبـؤـ، وـعدـم توـفـر المـعـرـفـة المـسـبـقة والمـعـلـومـات، بالإضافة إلى ضـعـف الـقـيـادـة.

وفي هذا الصدد يشار إلى أنه لابد من الاهتمام برأس المال الفكري حيث يعتبر إستراتيجية للتحول من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يعرف بالفئة المتميزة، والتي تتضمن على رصـيد فـكـري وـمـعـرـفـي يـؤـدي إلى المـسـاـهـة في تـحسـين وـضـعـ المنـظـمـات(المعـانـي وـآخـرون، 2011: 223).

وبـما أن فـلـسطـين عـامـة لها ظـروفـها الخـاصـة في كـافـة المـجاـلات، يـعـد قـطـاع غـزـة من أكثر المـناـطـق المـسـتـهـدـفة بالأـزمـات، وهذا يـسـتـلزم الـاـهـتـام برـأس المـال الفـكري لدى العـامـلـين بكـافـة المؤـسـسـات الوـطـنـيـة، وـخـاصـة المؤـسـسـات الصـحـيـة، وذلك من أجل إـدـارـة الأـزمـات المـتـراكـبة والمـسـتـمرـة التي يـمـرـ بها شـعـبـنا وـمـؤـسـسـاته العـامـة وـخـاصـة جـرـاء العـدوـنـ الصـهـيـونـي المتـكرـرـ، وـالـانـقـاسـامـ الفـلـسطـينـيـ.

فـي شـهـر أـكتـوبر 2014م، أـوضـحت وزـارـة الصـحة الفـلـسطـينـيـة بغـزـة بـأنـ: الأـزمـات المـتـتـالـية بـاتـت تـخـنقـ منـظـومةـ العملـ الصـحيـ وتـدـخلـهـ فيـ تـدـهـورـ مستـمرـ جـرـاءـ استـمرـارـ الحـصارـ الصـهـيـونـيـ علىـ قـطـاعـ غـزـةـ، وأـوضـحتـ بـأنـ الأـزمـاتـ المـتـتـالـيةـ تـزـيدـ منـ معـانـةـ المـرـضـيـ، وـهـذـهـ الأـزمـاتـ تـتـمـثـلـ فيـ

النقص الحاد في الوقود، وتعطيل عمل شركات النظافة بالمرافق الصحية، ونفاد الأدوية والمستهلكات الطبية، وكذلك عدم توفر المصارييف لإجراءات الصيانة وقطع الغيار (MOH، 2014: نت).

هذا بعض من الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، فقد أظهر (报 告 世 界 卫 生 组 织 - 2013) بأن الانخفاض الشديد في قدرة الجهاز الصحي - الهشة مسبقاً - للتعامل مع النقص الحاد في المواد الأساسية، وفي ظل نقص الأدوية والمستهلكات الطبية، لا يمكن لمقدمي الرعاية الصحية تزويد المرضى بالأنواع أو الكميات الصحيحة من الأدوية، كما تزايدت وتكررت الأعطال في مولدات الطاقة البديلة التي تزود المستشفيات أثناء انقطاع التيار الكهربائي، والتي أدت إلى أن خضعت المستشفيات الحكومية العمليات الجراحية غير العاجلة إلى النصف تقريباً في محاولة لتوفير الطاقة والإمدادات الطبية للحالات الطارئة، فيما دعت منظمة الصحة العالمية لإيجاد حلول شاملة طويلة الأجل للأزمة الإنسانية المزمنة - والتي تمثل في العجز في المواد الأساسية والأدوية والكهرباء والوقود بدلاً من المساعدات قصيرة الأجل التي تخفف، ولكنها تقшел في تحسين المحددات الاجتماعية الأساسية للصحة في قطاع غزة (WHO.EMRO، 2014: نت).

وبالاطلاع على الأزمات السابقة التي يمر بها القطاع الصحي بقطاع غزة من أزمة نقص الأدوية والمستلزمات الطبية، ونقص الوقود والكهرباء، وتعطل الأجهزة الطبية، والحروب المتكررة على القطاع وغيرها، جعل من أهمية وجود رأس المال الفكري مفتاحاً للتعامل مع التحديات المذكورة وإدارتها بالشكل الصحيح، ومن ثم جني فوائدها المختلفة، والاستفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير القدرات والإمكانيات الإبداعية.

ومما سبق فإن التقدم في إدارة الأزمات الصحية التي تواجهها المؤسسات الصحية بقطاع غزة يمكن أن يتحقق في إطار الاهتمام برأس المال الفكري، والذي هو مجال اهتمام هذه الدراسة التي تعالج دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

1- مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي شملت عدد من مدراء وزارة الصحة الفلسطينية قام الباحث بتوزيع استبانة تشمل عدد من الأزمات وترك المجال للمدراء لتحديد أزمات أخرى، ومن ثم تم ترتيب تلك الأزمات حسب الأهمية، فقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد الأزمات الصحية الكبرى التي تتأثر بها وزارة الصحة الفلسطينية، والتي تمثل في نقص الأدوية والمستلزمات الطبية، النقص الحاد في الوقود، توقف عمل شركات النظافة وخدمات التغذية، وعدم توفر المصارييف الجارية لإجراءات الصيانة وقطع الغيار. ونظراً لأهمية موضوع الدراسة لدى الباحث ولعمقه في العديد من الأزمات الصحية التي يمر بها هذا القطاع المهم من القطاعات الحكومية نتيجة عمله في القطاع الصحي الفلسطيني بقطاع غزة، ولقد كان لهذه المعوقات والتحديات تأثيراً بالغاً على تقديم الخدمات الطبية منها:-

- توقف العمليات المجدولة في المستشفيات، نتيجة توقف شركات النظافة عن العمل.
- عدم توفر المستهلكات الطبية الالزمة أدى إلى توقف الكثير من الخدمات الطبية.
- نقص المواريثات الخاصة بالصيانة أدى إلى توقف بعض الأجهزة الطبية التي لا غنى عنها في تقديم الخدمات الطبية الحساسة لمرضى العناية المكثفة، غسيل الكلى.

ومما لا شك فيه بأن المنظمات المعاصرة لا يمكنها أن تعمل من دون وجود رأس المال الفكري والمتمثل بوجود المورد البشري الثمين الذي يمكن أن يؤثر في الحد من الأزمات الصحية التي تعصف بوزارة الصحة الفلسطينية حتى تتمكن هذه المنظمات من البقاء والنمو.

ومن هنا يبرز السؤال الرئيس للدراسة:-

ما دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

ويترقب من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:-

1- ما واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية؟

2- ما واقع إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية؟

3- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات ؟

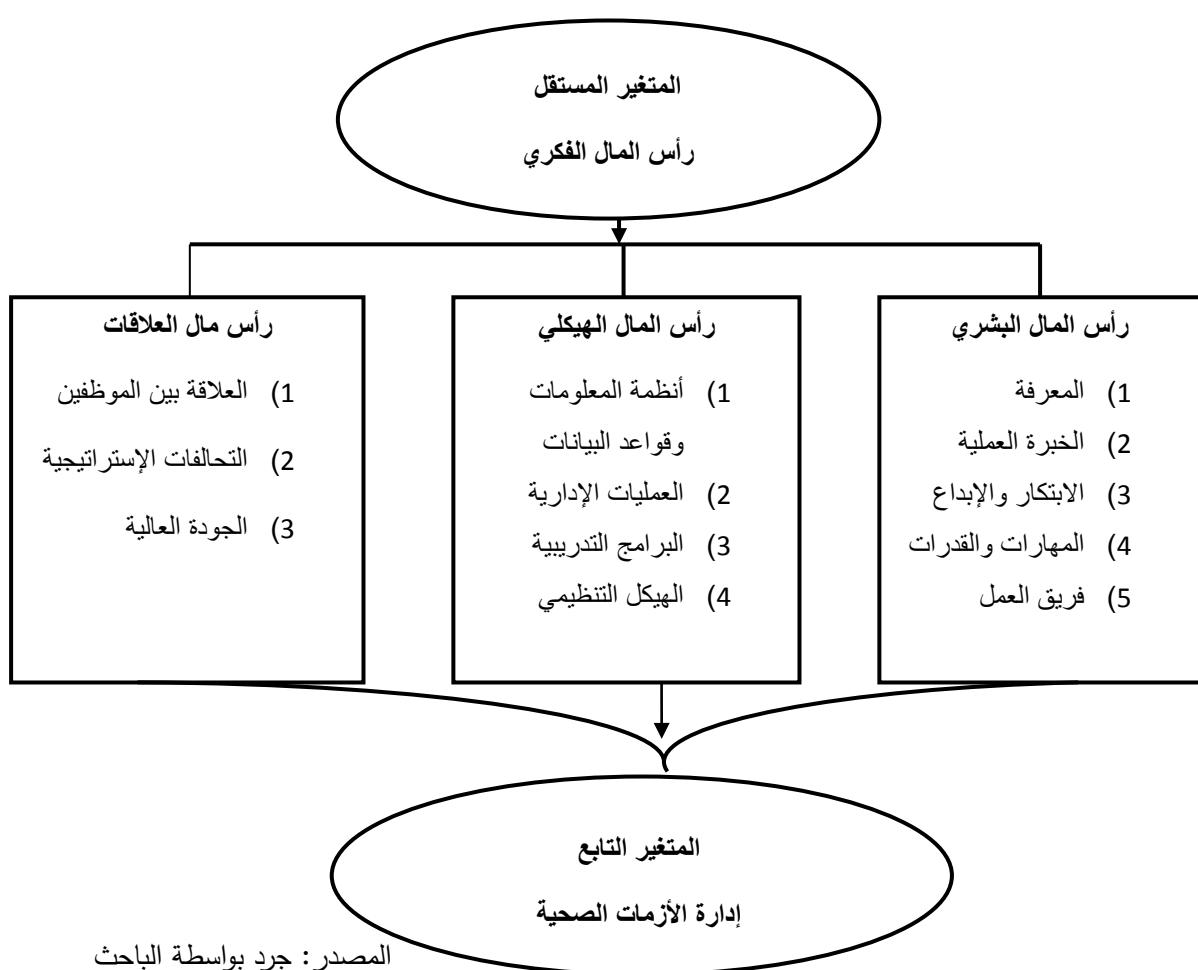
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (مجالات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) والمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية؟

3-1 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: رأس المال الفكري والذي يتكون من (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات).

2-المتغير التابع: إدارة الأزمات الصحية.

شكل (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة



٤-١ أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الدراسة تهدف إلى تحليل دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن واقع رأس المال الفكري ومكوناته في وزارة الصحة الفلسطينية
- ٢- إبراز إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية.
- ٤- تحديد الفروقات في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة لمجالات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزيز للمتغيرات الشخصية.

٥-١ أهمية الدراسة

أ - الأهمية النظرية:

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات المعاصرة في الأدب الإداري، فقد تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولات العديد من المنظمات تبني برامج إدارة وتنمية والمحافظة على رأس مالها الفكري باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على التطوير والإبداع والابتكار.

ونظراً لحداثة موضوع الدراسة تعتبر الدراسة واحدة من الدراسات الفريدة التي تناولت دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في ظل بيئه مستهدفة بالأزمات، فقد جاءت هذه الدراسة لكي تدرس في هذا الموضوع الحيوي المعاصر، وبالتالي يمكن أن يكون لهذه الدراسة دور في زيادة الإثراء الفكري في هذا الموضوع.

ب - الأهمية التطبيقية:

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في زيادة معرفة أصحاب المسميات الإشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية بالدور المهم والحيوي لرأس المال الفكري، حيث تعتبر وزارة الصحة الفلسطينية واحدة من أهم المؤسسات الوطنية التي تحافظ على بناء المواطن والإنسان السليم خاصة في ظل مواجهة ما يتعرض له الشعب الفلسطيني من عدوان الاحتلال الإسرائيلي الذي يستهدف الإنسان وخاصة الفلسطيني على هذه الأرض المباركة، والدراسة تعرض مجموعة

من الأزمات الصحية التي تتفاقم يوماً بعد يوم جراء الحصار على قطاع غزة والأثر السلبي لهذا الحصار على خدمات الوزارة والصحة العامة بقطاع غزة.

فسر نجاح المنظمات بشكل عام وبقائها وتطورها يمكن في اكتساب هذه المنظمات رأس مال فكري قادر على الابتكار في ظل هذه التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم.

٦-١ فرضيات الدراسة

١- الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توفر رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

٢- الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات استجابات المبحوثين حول مجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

1-7 حدود الدراسة

1- الحد الموضوعي: العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية.

2-الحد المؤسسي: تطبق الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة (الإدارات العامة والوحدات الفنية).

3-الحد البشري: تقتصر الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في الإدارات والوحدات في وزارة الصحة الفلسطينية، والذين يمثلون رأس المال الفكري، بما يمتلكونه من قدرات ذهنية، ومهارات من شأنها أن تحقق للوزارة أهدافها.

4-الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة بمحافظات قطاع غزة.

5-الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2014-2015

1-8 مصطلحات الدراسة

1- رأس المال الفكري:

يعرف الباحث رأس المال الفكري إجرائياً: بأنه يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار التي من شأنها استخدام الإمكانيات المتوفرة في وضع الحلول الإبداعية التي تمثل قيمة للمنظمة.

2- الأزمة:

يعرف الباحث الأزمة إجرائياً بأنها: حالة مفاجئة تحدث داخل الإدارات العامة والوحدات بوزارة الصحة الفلسطينية أو في محيطها الخارجي، تفقد فيه هذه الإدارات والوحدات قدرتها على العمل بالشكل الطبيعي، ويصاحبها تهديد وقلة معلومات وضيق وقت وتقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا لم تكن هذه الإدارات والوحدات مستعدة لمواجهتها.

3- إدارة الأزمات:

يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المديرون بمساعدة أصحاب الوظائف الإشرافية والعاملين معهم، لمواجهة الأزمات الصحية بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام في ظل خطة معدة مسبقاً، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة إلى حالة من الاستقرار الذي كانت عليه الإدارة.

4- وزارة الصحة الفلسطينية:

عرفت الإستراتيجية الصحية الوطنية (2014-2016) الصادرة عن وزارة الصحة الفلسطينية برام الله، وزارة الصحة الفلسطينية بأنها: "الجسم المسؤول عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي الفلسطيني من خلال الحكومة الرشيدة والإدارة السليمة للقطاع الصحي وضمان الموارد الازمة لاستدامته وتطويره، فهي المسئولة عن وضع السياسات والتشريعات والقوانين والخطط، وتفعيل الشراكات بين مختلف الشركاء في القطاع ومع القطاعات الأخرى، وإدارة واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل" (MOH، 2014: نت).

5- التحالفات الإستراتيجية:

يعرف الباحث التحالفات الإستراتيجية إجرائياً: العلاقات والتحالفات والشراكات التي تقيمها المنظمة مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية من أجل بناء علاقات متميزة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة.

6- الجودة:

يعرف الباحث الجودة إجرائياً: السعي نحو تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل يضمن تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، وت تقديم خدمات متميزة.

الفصل الثاني

2- الإطار النظري للدراسة

1- مقدمة

2- المبحث الأول: رأس المال الفكري

3- المبحث الثاني: إدارة الأزمات

4- المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الصحة الفلسطينية

5- المبحث الرابع: الأزمات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية

الفصل الثاني

2 - الإطار النظري للدراسة

1- مقدمة

جاء الفصل الثاني مقسماً إلى أربعة مباحث رئيسة ومن خلال هذه المباحث يتضح للقارئ متغيرات الدراسة التي سيتم مناقشتها من خلال تحليل النتائج في الفصل السادس من هذه الدراسة.

المبحث الأول: رأس المال الفكري: ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه وإبراز أهميته في المنظمة، ولهذا الغرض تناول الباحث الموضوعات الآتية: مفهوم رأس المال الفكري، تصنيفات رأس المال الفكري، مكونات رأس المال الفكري، الأساس الإستراتيجي لإدارة رأس المال الفكري وتميته، أدوار رأس المال الفكري، الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين.

أما المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأزمات: جاء بهدف التعرف على مفهوم إدارة الأزمة وأنواعها ومراحلها ومناهجها، ولهذا الغرض تناول الباحث الموضوعات الآتية: مفهوم الأزمة، أهداف إدارة الأزمة، أبعاد الأزمة، أسباب نشوء الأزمات، أنواع الأزمات وتقسيماتها، مراحل الأزمة، وظائف إدارة الأزمات، الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات، عوامل النجاح في إدارة الأزمات، ومعوقات عمل إدارة الأزمات.

أما المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الصحة الفلسطينية: جاء بهدف تعريف القارئ على رؤية ورسالة الوزارة وكذلك الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وكذلك استعرض الباحث في هذا الفصل القوى العاملة في الوزارة.

أما المبحث الرابع: الأزمات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية: جاء بهدف استعراض أهم الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

الفصل الثاني

2-2 المبحث الأول: رأس المال الفكري

1-2-2 مقدمة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه وإبراز أهميته في المنظمة، ولهذا الغرض تناول الباحث الموضوعات الآتية: مفهوم رأس المال الفكري، تصنيفات رأس المال الفكري، مكونات رأس المال الفكري، الأساس الإستراتيجي لإدارة رأس المال الفكري وتنميته، أدوار رأس المال الفكري، الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين.

2-2-2 مفهوم رأس المال الفكري

لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينيات الميلادية عندما أطلق Ralph stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متضلاً في النقد وال الموجودات الثابتة بما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد وال الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلب موجودات الشركات" (المفرجي وصالح، 2003: 14).

- لقد أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين ودارج إلى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، بدليل بدأ يترأس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الشعبية والبحوث الثقافية (العنزي، صالح، 2009: 167).

تعريف رأس المال الفكري:

يشير الباحث بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه لرأس المال الفكري، حيث يوجد تسميات عديدة لرأس المال الفكري منها: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، رأس المال الزيوني، ورأس المال الابتكاري، ورأس مال التجديد والابتكار، وغير ذلك. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي، ويرجع هذا التعدد في تعريف رأس المال الفكري أحياناً حسب المداخل التي استخدمها الباحثين والكتاب، وكذلك حسب التقسيمات لمكونات رأس المال الفكري، وأيضاً حسب المنظمات التي ينتمي إليها أصحاب هذه التعريفات.

فلكد عرفه الدوري وصالح بأنه: "جزء من رأس المال البشري للمنظمة يمثل نخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكّنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكّن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتراك رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشتراك توافر شهادة أكاديمية لمن يتصرف به" (الدوري وصالح، 2009: 167).

ويعد العنزي وأحمد صالح رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، و يجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً" (العنزي وأحمد صالح، 2009: 171).

وصف Hermansson رأس المال الفكري بأنه: "قيمة اقتصادية لمكونين من الأصول غير الملموسة للشركة وهي: رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري" (Hermansson,etc,2003: 8).

يرى الباحث بأن التعريفات السابقة (الدوري، العنزي، Hermansson) اتفقت في أن رأس المال الفكري هو موجود لدى نخبة من العاملين ذوي القدرات العقلية والمعرفية والتنظيمية بشكل يعمل على تحسين الأداء والوصول بالمنظمة إلى استثمار هذه الإمكانيات لتوسيع الحصة السوقية لدى المنظمة من أجل رفع القيمة السوقية وامتلاكها ميزة تنافسية.

ولقد عرف Ghasempour رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة المبادئ والموارد الملموسة وغير الملموسة والثقافات، والأنمط السلوكية، والقدرات والصفات، والهيكل التنظيمية، والإجراءات، والعمليات التي تؤدي إلى المعرفة" (Ghasempour,2014: 1).

وعرف Leaniz رأس المال الفكري "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح في المستقبل وتضم الموارد مثل الأفكار والاختراعات والتكنيات والتصميمات والعمليات والبرامج المعلوماتية" (Leaniz,2013: 266).

ويرى الباحث بأن التعريفات السابقة (Leaniz,Ghasempour,المعاني وآخرون) تتفق تماماً مع التعريف الذي قدمته راوية حسن حيث عرفت رأس المال الفكري "بأنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح" (رواية حسن، 2005: 361). وتأكيداً لذلك فقد أصبح رأس المال الفكري

من أهم الأصول غير المادية، التي يمكن أن يحقق زيادة هائلة في إيرادات المنظمة من خلال الاستفادة من الطاقات والإمكانيات الفكرية في المنظمة.

ولقد عرف جاد الرب رأس المال الفكري " بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقل البشري عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة" (جاد الرب، 2006: 99).

واستخلص الروسان والعجلوني من خلال التعريفات الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين والممارسين الآتي:- (الروسان والعجلوني، 2010: 43).

- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.

- رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

- رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.

- رأس المال الفكري من أهم الميزات التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحث يجب أن تسعى وزارة الصحة الفلسطينية جاهدة للاستثمار في المورد البشري وتطويره والاحتفاظ به حتى تعزز من قوتها وصمودها أثناء إدارتها للأزمات التي تواجهها، أي أن تهتم بما ينمي روح الإبداع والابتكار ويرفع الأداء لدى موظفيها من أجل الاستمرار في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح.

التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

استند سعد ياسين في التمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي إلى أبعاد أساسية للتمييز والاختلاف، وهذا التمايز والاختلاف يفيد في إدارة وتقدير وقياس رأس المال الفكري.

جدول رقم (1) أبعاد التمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي ملموس	أثيري وغير ملموس
الوظيفي	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعي/ الكمي	كمي	نوعي

(ياسين، 2007 : 216)

خصائص رأس المال الفكري (الروسان، العجلوني: 47:2010)

أ- التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

بـ- المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتعددة والخبرة العريقة.

ج- السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تقسم بالتأكيد ورأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم المقترنات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

يتضح للباحث من الخصائص السابقة بأن رأس المال الفكري يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة والحاصلة في ظل التحديات التي تحتاج إلى مستويات ذكاء عالية من أجل تقديم مقتراحات ببناءة للخروج من الأزمات التي تواجه المنظمات.

أهمية أسلوب المقال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، والاهتمام به يعمل على تأسيس منظمات ذكية، ويمكن بلورة أهمية رأس المال الفكري من خلال النقاط الآتية:-

1- تأسيس منظمات ذكية وهذا يتلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.

2- يعد رأس المال الفكري بمثابة ميزة تنافسية وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعلم في شركة SHELL النفطية بالقول " نحن ملتزمون وأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع" (الدوري وصالح، 2009: 159).

3- يساهم رأس المال الفكري في انطلاق وتدعم الموارد المالية نحو الزيادة المثيرة للربحية (جاد الرب، 2006: 101).

4- يعتبر رأس المال الفكري استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي (الزيادات، .(281:2008

وتتجلى أهمية رأس المال الفكري في كونه سلاحاً تناصياً لازماً لهذا العصر، والنجاح دائماً حليف أولئك الذين يديرون رأس المال العقلي بحكمة، فتفسير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي ستิوارت إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتعددة لتحقيق الميزة التناصية. فكما يعلق يرقى قائلاً: أن رأس المال الفكري يعتبر وقد عمليات البحث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل مصدر للابتكارات والاختراعات التي إن سجلت باسم المنظمة كبراءات اختراع وعلامات تجارية، وكانت موضع حماية كملكية فكرية، كانت سبيلاً أساسياً لتعزيز مركزها التناصي (دربالي و زيتوني ، 2013 : 8).

ويرى الباحث من خلال ما سبق اعتبار رأس المال الفكري ثروة كبيرة لابد أن تهتم بها المنظمات بكافة أنواعها وأشكالها، لأن رأس المال الفكري هو رأس المال الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، لأنه يجعل المنظمات قادرة على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، واكتساب ميزة تناصية تميز هذه المنظمات عن غيرها، لذلك يعد رأس المال الفكري وسيلة لمواجهة التحديات والأزمات، والتعامل مع المتغيرات الجديدة.

2-2-3 تصنیفات رأس المال الفكري

هناك تصنیفات عديدة لرأس المال الفكري من بينها: (توماس ستیوارت T. Stewart)، نموذج (Skandia) ونموذج (Sullivan) ونموذج (brooking)، ونموذج (onge saint)، ونموذج (sveiby)، ونموذج (wiig)، ونموذج (petrash)، ونموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (astd)، ولأجل هذه الدراسة سوف يتم التطرق لأهم التصنیفات بما فيها ثلاثة تصنیفات: (Skandia)، (astd)، (T. Stewart)، بشيء من التفصیل على النحو الآتي:

1-نماذج Skandia (الهلالي، 2011: 47-48)

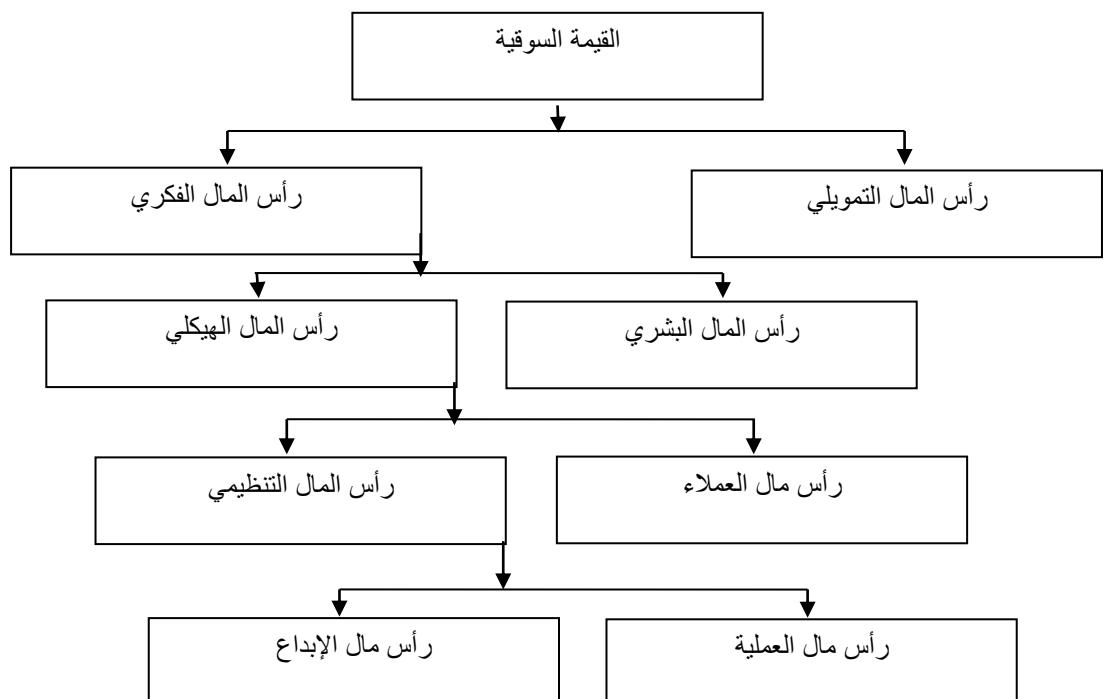
يعد (edvinsson) واحداً من أهم الخبراء الرواد في مجال رأس المال الفكري، وقد عين كأول مدير لرأس المال الفكري في شركة Skandia السويدية للتأمين، حيث وضع تصنیفاً بدليلاً لرأس المال الفكري ذا توجه عملي إلى حد كبير مع ما قدمه onge saint ويرى edvinsson أن رأس المال الفكري يتمثل في القيم غير الملموسة أو الخفية التي تشكل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة على أساس أن:

$$\text{القيمة السوقية} = \text{القيمة الدفترية} + \text{رأس المال الفكري}$$

وفي عام 1992 عندما بدأت شركة Skandia حصر العناصر غير الملموسة أو الخفية لرأس المال الفكري، تم حصر وتصنيف - على الأقل - أكثر من خمسين عنصراً، منها: العلامات التجارية، الامتيازات، قواعد بيانات العملاء، نظم تكنولوجيا المعلومات، ولأجل التركيز تم توزيعها في مجموعات أكثر تركيزاً تشمل الأبعاد البشرية والبعد الهيكلي تم من خلالها تعريف رأس المال الفكري على النحو التالي: رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

حيث يشار إلى رأس المال الهيكلي بالموجودات غير الملموسة التي يتركها العاملون خلفهم بالمؤسسة عند الذهاب إلى المنزل ويمكن امتلاكه والمتجارة فيه، أما رأس المال البشري فلا يمكن امتلاكه ولكن يمكن استئجاره فقط، وقد ابتكرت شركة Skandia نموذج مبدئي لتوضيح العناصر المختلفة التي تشكل رأس المال الفكري، يتضح من خلال الشكل الآتي:

شكل (2) العناصر التي تشكل رأس المال الفكري حسب نموذج Skandia



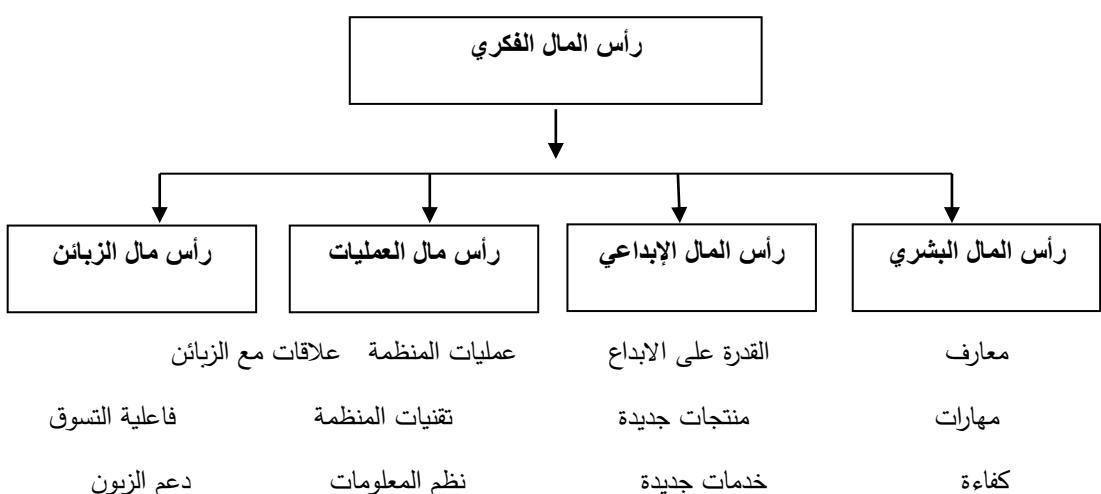
(الهلالي، 2011: 48)

2-نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير :astd

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنیف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته وهي أربعة مكونات أساسية:

- 1 رأس المال البشري: ويكون من المعرف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة.
- 2 رأس المال الإبداعي: ويكون من ثلاثة أجزاء وهي: قدرة المنظمة على الإبداع - إنتاج منتجات جديدة - تقديم خدمات جديدة.
- 3 رأس مال العمليات: ويتتألف من أربعة أجزاء وهي (عمليات المنظمة - تقنيات المنظمة - نظم المعلومات - مقدار الإنفاق الفني والإداري).
- 4 رأس مال الزبائن: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويكون من (العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجات الزبائن - فاعلية التسويق - دعم الزبائن).

شكل (3) مكونات رأس المال الفكري



(أبو سویرح، 2015: 347-348)

3-تصنیف توماس ستیوارت T. Stewart : (المعانی وآخرون، 2011: 230)

وهو التصنیف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستیوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري وهي :

- 1 رأس المال الهیکلی: والذي يمثل المعرفة الصریحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والاجراءات، والدروس المتعلم، والثقافة

المنظمية، وغيرها. ويمتاز رأس المال الهيكلية بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة، حتى لو ترك الأفراد العمل.

2- رأس المال البشري: والذي يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون، وتشمل القدرات والجدرات، والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب، وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة، والذي يعد معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد.

3- رأس المال الزيוני: ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، والذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.

ويعد هذا الاتجاه هو الأكثر شيوعاً لدى الباحثين: تصنيف توماس ستيفورات Thomas Stewart صاحب كتاب رأس المال الفكري " الثروة الجديدة للمنظمات" وهو التصنيف الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة.

4-تصنيف Karl Erik Sveiby (جاد الرب، 2006: 116)

ولقد صنف الأصول المعرفية في ثلاثة بنود هي:

الأول: رأس المال الهيكلية: ويشمل العلاقات التجارية للشركة، وعلامات حقوق وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم.

الثاني: رأس المال من العلاقات: ويتضمن قيم العلاقات الخاصة بالمنظمة مع العملاء والموردين.

الثالث: رأس المال البشري: ويتضمن المهارات التراكيمية، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة.

5-تصنيف راوية حسن: (حسن، 2005: 265)

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

- الأصول البشرية
- الأصول الفكرية
- الملكية الفكرية
- الأصول الهيكلية
- رأس مال العلاقات

6-تصنيف (BSC) Balanced Scorecard (BSC)

ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها:

- متغيرات الابتكار والتعلم.
- تحسين نشاط الأعمال.
- علاقات الزبائن (وهي موجودة في نماذج أخرى).
- تكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية (غير الملمسة).

7-تصنيفات أخرى

جدول (2) تصنیفات رأس المال الفكري

الباحث	المكونات
Sveiby (1997)	<ul style="list-style-type: none">• الهيكل الداخلي• الهيكل الخارجي• الهيكل البشري
Kaplan and Norton (1992)	<ul style="list-style-type: none">• منظور العمليات الداخلية• منظور الزبائن• منظور التطوير والتعليم• المنظور المالي• الكفاءة العقلية• الكفاءة العلائقية
Edvinsson and Malone (1997)	<ul style="list-style-type: none">• رأس المال البشري• رأس المال الهيكلي

(Guthrie, 2000: 4)

يتضح للباحث بأن التصنيفات السابقة بأن معظم الباحثين متلقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، مع وجود العديد من التصنيفات الأخرى التي ذكرت مكونات إضافية.

2-2-4 مكونات رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال البشري HUMAN CAPITAL

إن رأس المال البشري لا يمكن أن يعتبر ملكاً للمنظمة، وأن قدرات الموظف الفردية هي التي تعكس أداء المنظمة وبالتالي فإن رأس المال البشري هو في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، كذلك فإن العاملين الذين يمتلكون مجموعة من الصفات القيمة يمكن أن تكون مستأجرة لصاحب العمل مقابل مكافأة معينة. ويشير Rodrigues et al إلى أن رأس المال البشري هو مزيج من المهارات والمؤهلات والخبرات التي توفر الطابع الفردي، وأشار أيضاً إلى أهمية الكادر البشري في إحداث التغيير والابتكار داخل المنظمة من خلال التحفيز، مما يؤدي إلى استمرار المنظمة على المدى البعيد، هذا وأكد بأن موظفي المنظمة هم الذين يولدون رأس المال من خلال مهاراتهم وموافقهم الفكرية، وأن الجمع بين التكنولوجيا والقدرات البشرية يعزز قيمة الإبداع، لذلك يجب ممارسة الإبداع على جميع مستويات المنظمة لتسهيل تحويل الأفكار إلى نماذج (Ejkm, 2015: نت)

ولقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003 بأن رأس المال البشري هو: " جماع المعرف والقدرات والمهارات التي يكتسبها البشر في المجتمع عبر التعليم والخبرة العملية" (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003: 90)

و يعرف أبو سويرح رأس المال البشري بأنه: " جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة في شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها قدرات إبداعية وابتكارية وتفوقية، وتشمل معارف العاملين المتطرفة، الخبرات المتراكمة، المهارات التقنية والفنية، ورضا العاملين ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، ويتميز بكون منحنى إنتاجيته يتضاعد بنفس اتجاه ازدياد معارفه ومهاراته وعمره الاعتباري متعدد بتغير العصر والمستجدات البيئية (أبو سويرح، 2015: 345).

يتضح للباحث بأن رأس المال البشري هو: " القدرات والخبرات والمعرف والإبداع ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمثل رأس المال الأكبر للمنظمات الحديثة التي تريد أن تتفاوض وتحافظ على بقائها وتطورها.

مكونات رأس المال البشري

ذكر (hermansson,etc) أن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي:

- المهارات
- الإبداعات
- القرارات المشتركة للأفراد.(hermansson,etc,2003:8)

أهمية تنمية رأس المال البشري(يوسف، 2005:9).

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأس المال البشري هي :

- 1- استقطاب أفضل المواهب البشرية : أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .
- 2- إغذاء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب ومشاركة المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة .
- 3- المحافظة على العاملين المتميزين : ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .
- 4- إيجاد بيئة التعلم : تتميز الشركات المعرفية بأن رأس المال البشري لها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى، ولذلك لابد من إيجاد أسس للتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

ويرى الباحث بأن تنمية رأس المال البشري لها أهمية خاصة في القطاع الصحي وذلك لكافية الكوادر البشرية التي تعمل في وزارة الصحة الفلسطينية، فهذه الكوادر تلعب دوراً رئيساً في تخطيط وتنفيذ وتقدير الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وفي تحقيق رؤى ورسائل وأهداف الوزارة، وكذلك فإن تنمية الموارد البشرية توفر مجال في تعزيز الإيرادات، وتقليل النفقات، والاستخدام الأمثل للموارد المادية بالوزارة.

ثانياً: رأس المال الهيكلـي: ORGANIZATION CAPITAL

إذا كان رأس المال الهيكلـي هو الذي يصنع المعرفة الصريحة التي يتم بها في هيـاكل وأنظمة وإجراءات الشركة. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة من رأس المال الفكري عندما تطفـئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل. ويشرح هوسـمان وجـودمان (houseman and Goodman) ذلك بالقول: عند وجود مصنعين لديـهما نفس الآلات، منـاضـد العمل، السـكـرـتـيرـات، المـديـرون، وكل العـناـصـر الضـرـوريـة للـأـعـالـات، وفي النـتـائـج يكون أحد المـصنـعـين أكثر نـجـاحـاً من الآخر. فإن هذا مرـدـه لـرأسـالـمالـالـهيـكـلـي (نـجمـ، 2010: 135).

يشـكـلـ رـأسـالـمالـالـهيـكـلـيـ قـدرـاتـالـمنـظـمةـالـتنـظـيمـيـةـلـتـلـبـيـةـمـتـطـلـبـاتـالـسـوقـالـتيـجـعـلـبـالـإـمـكـانـالـمـشـارـكـةـفـيـالـمـعـرـفـةـوـنـقـلـهـاـوـتـعـزـيزـهـاـمـنـخـلـالـمـوـجـودـاتـالـفـكـرـيـةـالـهـيـكـلـيـةـالـمـمـتـلـةـفـيـنـظـمـالـمـعـلـومـاتـوـبـرـاءـاتـالـاخـتـرـاعـ،ـوـحـمـاـيـةـالـعـلـامـةـالـتجـارـيـةـالـتـجـارـيـةـالـتـيـتـمـثـلـشـخـصـيـةـالـشـرـكـةـوـقـيـمـتـهاـوـهـوـيـتـهاـ(ـبـنـعـيـشـيـ،ـ2011:ـ4ـ5ـ).

يعـبرـ رـأسـالـمالـالـهيـكـلـيـعـنـنـظـامـوـهـيـكـلـالـمـنـظـمةـ،ـوـالـمـنـظـمةـالـتـيـلـدـيـهـاـرـأسـالـمالـهـيـكـلـيـقـويـوـمـتـمـاسـكـتـمـكـنـمـنـتـوـفـيرـبـيـةـأـعـالـمـمـلـائـمـةـقـادـرـةـعـلـىـاستـخـدـامـرـأسـالـمالـالـبـشـرـيـوـتـحـفيـزـهـوـالـاسـتـقـادـةـمـنـأـقـصـىـطـاقـاتـهـ،ـوـهـذـاـيـقـودـإـلـيـتـعـزـيزـرـأسـالـمالـالـابـتكـاريـوـرـأسـالـعـلـمـاءـ.ـوـيـرـىـ(ـالـدـورـيـ،ـوـصـالـحـ،ـ2009:ـ16ـ)ـوـجـودـمـجـمـوعـةـمـؤـشـراتـلـرـأسـالـمالـالـهـيـكـلـيـأـهـمـهـاـ:

(أ) الثقافة العامة وتشمل:

- طبيعة بناء ثقافة المنظمة.

- تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

(ب) الهيكل التنظيمي ويشمل:

- صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة.

- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

- التعلم التنظيمي ويشمل (بناء شبكة معلومات داخلية - بناء مخزون تعليمي للمنظمة).

ج) العمليات وتشمل:

- مدة عمليات الأنشطة والأعمال.

- مستوى جودة المنتج.

- كفاءة العمليات التشغيلية.

د) نظام المعلومات ويشمل:

- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين.

- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها.

- المشاركة في المعرفة.

ثالثاً: رأس مال العلاقات RELATIONAL CAPITAL

عرف مزريق وقوشیح رأس مال العلاقات من خلال مكوناته التي تتعلق بالآتي: رضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته)، ولائه (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقاءه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بأرائه ومقتراحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه (مزريق عاشور، وقوشیح، 2011: 9).

وأشار محمد إلى أن مركبات هذا النوع من رأس المال الفكري، العملاء والشراكات الإستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون (محمد، 8).

أما (MAZLAN) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزيائين وقوى التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة (MAZLAN 2005:9).

ويرى شعبان(53) أن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يأتي:

- أن الزيائين هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

- أن الولاء الذي تكتسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة 5% يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن 25%.

يتضح للباحث بأن رأس مال العلاقات هو: العلاقات التي تربط المنظمة مع عملائها من خلال تحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وبناء التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى. وتأسисاً على ما سبق يرى الباحث أن رأس المال الفكري بمفهومه ومكوناته (البشري، الهيكلي، العلاقات)، يتطلب إدارة كفؤة لرأس المال قادرة على تحسين أداء الأعمال بالمنظمات، ومواجهة الأزمات والتحديات، من خلال تقديم أساليب جديدة للأعمال، يمكن من خلالها تحويل المعرفة والأفكار الإبداعية إلى حيز التنفيذ.

2-2-5 الأساس الاستراتيجي لإدارة رأس المال الفكري وتنميته في المؤسسات:

(الهلاكي، 2011: 60-61)

- الاهتمام بعقل البشر ومهاراتهم داخل المؤسسة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز تتناسب مع احتياجات المنظمات المختلفة في المجتمع في فترات زمنية قادمة.
- إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية وبحوث تطبيقية حول تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء.
- ابتكار وتحديث تقنيات ومصادر معرفية جديدة من خلال التواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي، وكذا من خلال رصد احتياجات العملاء ومشكلات الأداء ومتطلبات التحسين والتطوير.
- بناء قدراتها التنافسية ومحاولة اكتساب ميزات تمكنها من المنافسة مع المؤسسات المحلية والأجنبية التي تهدد وجودها.
- الالتزام بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعالياتها وعناصرها.
- متابعة مدى استقادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعم دائمًا معهم.

- التركيز على الأداء الفكري والذهني داخل المؤسسة.
- العمل على استخلاص المعرفة الكامنة لدى جميع العاملين وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل، وتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.
- تنمية العمل الفريقي.

أ-2-6 أدوار رأس المال الفكري (الخطيب، 2012: 22):

تحدد المنظمات مجال لتحصيل القيمة من رأس المال الفكري، وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها ما حدده Harrison and Sullivan :

أولاً: الأدوار الدفاعية وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

ثانياً: الأدوار الهجومية:

توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- الموجودات الفكرية للشركة.
- ابتكار مقاييس للأسوق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.

2-2-7 الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين (حمادة، 2010: 20):

- السيادة غير الكاملة على الأرض والموارد، وعلى طرق الاتصال الداخلي والخارجي.
- سياسة الإغلاق والحصار والقيود الإسرائيلية.
- الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية في تمويل البرامج التنموية.
- عدم استقرار الوضع السياسي الراهن وغموض الوضع السياسي المستقبلي.
- عدم اكتمال البناء المؤسسي والإداري والتنظيمي لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.
- تعرض الشعب الفلسطيني لسياسات التجهيل من بداية الاحتلال.

الفصل الثاني

2-3 المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأزمات

1-3-2 مقدمة

نظراً لأهمية إدارة الأزمات في حياتنا على مستوى الأفراد والمؤسسات فقد تطرق الباحث في هذا المبحث حول مفاهيم عامة عن الأزمات، ولهذا الغرض تناول الباحث الموضوعات الآتية: مفهوم الأزمة، أهداف إدارة الأزمة، أبعاد الأزمة، أسباب نشوء الأزمات، أنواع الأزمات وتقسيماتها، مراحل الأزمة، وظائف إدارة الأزمات، الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات، عوامل النجاح في إدارة الأزمات، ومعوقات عمل إدارة الأزمات.

2-3-2 مفهوم الأزمة

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفاً على توافر مجموعة من العناصر والمحددات. فعلاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة وحقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متقدمة للاتصال، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجحة وناجعة، ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير الالزمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود الالزمة واستفارها.

تعريف الأزمة:

عرفها زريق وعقون بأنها: " تعبّر عن موقف أو حالة يواجهها متخد القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخد القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية" (زريق وعقون، 2011: 18).

وتعريفها بميك الأزمة بأنها " حالة من عدم الاستقرار تتبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية" (بميك، 2004: 17).

كما عدها أبو فارة بأنها: " موقف يواجه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل stress نتيجة التغيير المفاجئ sudden change" (أبوفارة يوسف، 2009: 23).

وقال فيها الحريري: " عبارة عن مواقف حرجية وكوارث مالية صعبة لها تبعات خطيرة وذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه المشكلات والأزمات وكذلك في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وكذلك تزايد الضغوط الداخلية من الموظفين والخارجية من العملاء على هذه المؤسسة وبالمقارنة عجز المؤسسة عن تلبية الحاجات وتوفير الطلبات للزيائن والعملاء فتصاب الإدارة العليا بالشتات والضعف والعجز وعدم معرفة ما هو التصرف الصحيح في هذه المواقف" (الحريري، 2010: 44).

ويرى اسليم أن الأزمة هي: " حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحم الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول مما يحدث من تطورات مستقبلاً يجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتذبذبه، وقد تقده قدرته على السيطرة والتعرف" (اسليم، 13: 2007).

يتضح للباحث اتفاق التعريفات السابقة في أن الأزمة موقف حرج ومفاجئ يفقد متخذ القرار القدرة على السيطرة، ونتائج الأزمة إما أن تكون إيجابية أو سلبية.

أما أبو عزيز فعرف الأزمة بأنها: " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها" (أبو عزيز، 2010: 12).

كما أن الأزمة من وجهة نظر شبير تعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة" (شبير، 2007: 36).

عرفها حرizz: " تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار". (حرizz، 2007: 15).

ولقد حدد reid الأزمة من خلال العناصر التالية:

- 1- تصاعد متزايد
- 2- تدهور في إطار وسائل الإعلام.
- 3- تدخل وتدخل في العمليات العادلة للأعمال.
- 4- تعرض الصورة العامة التي تتمتع بها الشركة للخطر.
- 5- اتلاف الأرباح الصافية للشركة (reid,2000:2).

ومن خلال ما سبق يستطيع الباحث أن يضع الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم الأزمة فيما يأتي:-

- المفاجأة العنيفة والسرعة التي تحدث بها.
- تسود فيها ظروف عدم التأكيد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت وال الحاجة لاتخاذ قرارات صائبة وسريعة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان أو سمعته.

وقد عرف الباحث الأزمة - وتأسياً على ما تقدم - بأنها: " موقف مفاجئ يشكل تهديداً كبيراً تصبح المنظمة في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات؛ بحاجة إلى اتخاذ قرار بالمواجهة بهدف إحداث نتائج إيجابية أو سلبية.

تعريف إدارة الأزمة:

إن مفهوم إدارة الأزمة عند أحمد: وهي "عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتبنيه الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين والبيئة مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة" (أحمد، 2008: 41).

وإدارة الأزمة هي "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى" (عز الدين، 23:1990).

وعرف coombs إدارة الأزمات بأنها: " مجموعة من العناصر المصممة لمواجهة الأزمات وتخفيض الضرر الحقيقي المؤثر، وبطريقة أخرى فهي تبحث عن تقليل النتائج السلبية للأزمات، لتحمي المؤسسة وأرباب العمل والبضائع من الضرر، وإدارة الأزمات تتضمن عناصر متداخلة هي: الحماية، التحضير، الاستجابة (coombs, 2012:5).

وعرفها (Crandall, etc) بأنها: " الطريقة أو المرحلة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الأزمات التي حدث حيث تتركز الجهد في هذه المرحلة على معالجة الأزمات واستئناف العمليات والإجراءات بأسرع وقت ممكن" (Crandall, etc 2014:13).

ويرى الرضيع أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة؛ لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتنق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور". (الرضيع، 31 (2011

يتضح للباحث بالرغم من وضع تعريف لإدارة الأزمة وفق أبعادها وخصائصها إلى أن التعريف أجمع على حشد الطاقات والإمكانات واستغلال الوقت للتقليل من آثارها والحد من انتشارها والاستفادة من دروسها في المستقبل، ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يأتي:

- تدار الأزمة من خلال مجموعة من الكفاءات البشرية ذات المهارات العالية.
- الهدف من إدارة الأزمة تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وإحداث نتائج إيجابية.
- تحتاج لصرفات حاسمة وسريعة حسب تطور الأزمة.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

وللوضيح لابد أن يتم التفريق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث يوجد فروقات عديدة أهمها يكمن في التعريف والهدف، ومنهج المعالجة، والمراحل، والتوفيق، ونوع الأزمة، ويظهر ذلك من خلال الجدول الآتي:-

جدول (3) الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات
تعريفها: تقوم على افعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.	تعريفها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.
الهدف: افعال أزمة مؤقتة لمحاولة التقييم على أزمة قائمة.	الهدف: محاولة حل الأزمة نهائياً. منهج المعالجة.
منهج المعالجة: افعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية، تعتمد على نسيان مشكلة تتم عن طريق إحلال مشكلة بديلة.	منهج المعالجة: استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة (تخطيط، تنظيم، رقابة) والبعد عن الارتجالية والعنوانية وانفعالات الخطة.
المراحل: الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء وتصعيد الأزمة المواجهة العنيفة والحادية، السيطرة على الكيان الإداري للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وإبراز الطرف الآخر.	المراحل: إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.
التوقيت: محدد مسبقاً ويتسم بالترتيب المخطط.	التوقيت: غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف.
التهديد: إرادى ومخطط وله دور.	التهديد: غير إرادى
نوع الأزمة: من صنع الإنسان فقط.	نوع الأزمة: أزمات قدرية، أزمات من صنع الإنسان (سياسية، اقتصادية، دولية، عسكرية، اجتماعية)

المصدر: (زريق، عقون، 2011: 107)

أهداف إدارة الأزمة

إن الهدف العام لإدارة الأزمات، هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها عن طريق إزالة مسبباتها، أو بإعداد التدابير اللازمة للحد من الأزمات المتبقية بحوثها أو تقليلها، والعمل على إعادة التوازن إلى حالته قبل الأزمة، أو على نحو أفضل مما كان عليه.

وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية(الرضيع، 2011: 34):

- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعية والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة أو الكارثة.
- 2- تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة والكارثة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- 3- توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
- 4- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات والكوارث على الأفراد والجماعات.
- 5- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة أو الكارثة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
- 6- العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

وذكر العزاوي أهداف إدارة الأزمة في(العوازي، 2009: 11):

- 1- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- 2- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.

2-3-3 أبعاد الأزمة

عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل: (عز الدين، 1990: 28-29)

- مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي من مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي؟
- ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
- تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو من متاح من خيارات في مواجهتها.

- **كثافة الأزمة:** ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- **المدى الزمني للأزمة:** وهو الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
- **نطاق الأزمة:** وهو الإطار المكانى الذى تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحثة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

فيما ذكر (بميك، 1998: 4) أبعاد الأزمة فيما يأتي:

- أولاً: الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلى لجميع المنظمات.
- ثانياً: قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة.
- ثالثاً: تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

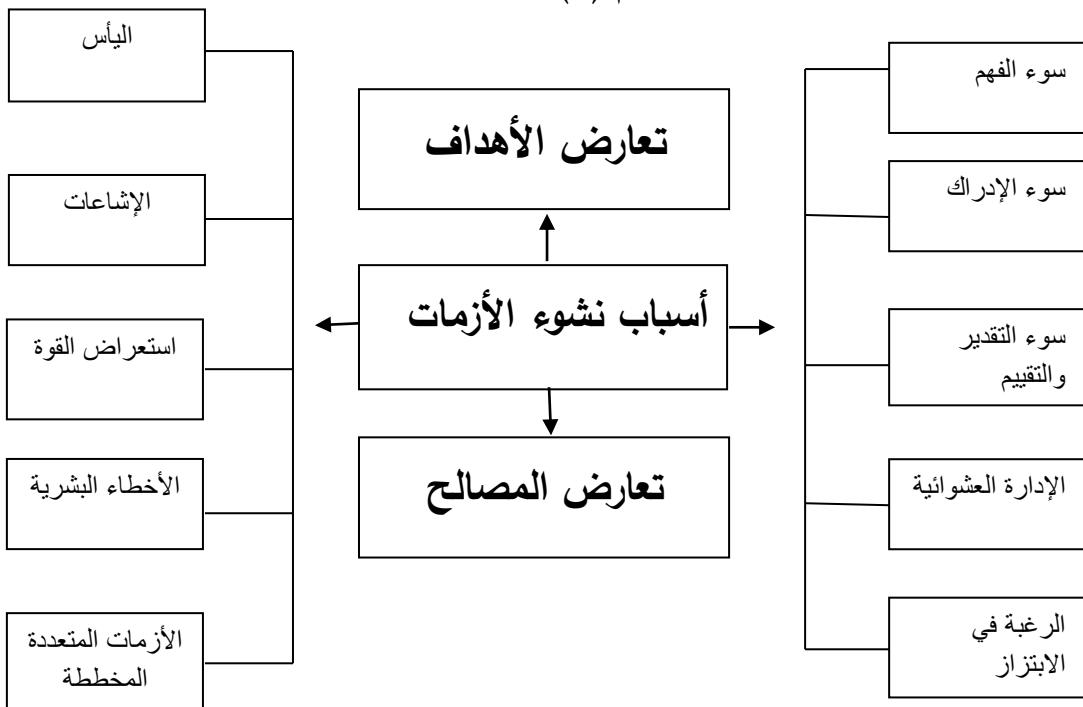
4-3-2 أسباب نشوء الأزمة:

عددت عودة أسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة، ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية (عوده، 2008: 17):

- 1- الاحتلال الإسرائيلي
- 2- الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة
- 3- ظروف العمل المادية في بيئه المؤسسة
- 4- القيادة الإدارية المستبدة
- 5- عدم وضوح أهداف المؤسسة
- 6- الخوف الوظيفي
- 7- سوء الفهم
- 8- الشائعات

فيما ذكر الياجي أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتعددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث والمدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح، وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل الآتي: (الياجي، 2011: 623).

شكل رقم (4) أسباب نشوء الأزمة



المصدر: (اليازجي، 2011:623)

2-3-5 أنواع الأزمات وتقسيماتها:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا أنه تم تصنيفها وفقاً للخصيرى وفق الأسس الآتية:- (أبو عمر، 2011: 33-32)

1-تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين: مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، مرحلة الاختفاء.

2-تصنيف الأزمة من حيث معدل تكرار حدوثها: أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث، أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

3-تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة: أزمات سطحية التأثير، أزمات عميقه التأثير.

4-تصنيف الأزمات من حيث شدتها: أزمات عنيفة ، أزمات هادئة .

5-تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير: أزمات عامة، أزمات خاصة.

6-تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة: أزمات مادية، أزمات معنوية، أزمات تجمع بين النوعين السابقين.

7-تصنيف الأزمات من حيث مدى الإحساس بها:أزمات صريحة علنية محسوسة وملمودة، أزمات ضمنية خفية مستترة غير محسوسة.

8-تصنيف الأزمات من حيث سرعة الأزمة:أزمات راحفة بطيئة الحركة والتصاعد، أزمات فجائية سريعة.

9-تصنيف الأزمات من حيث المستوى: أزمات على المستوى القومي للدولة، أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع.

10-تصنيف الأزمات من حيث المنطقة الجغرافية: أزمة عالمية مستوردة من الخارج، أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج، أزمة محلية المنشأ والتأثير.

2-3-2 مناهج تشخيص الأزمات

1- المنهج الوصفي التحليلي

إن المنهج الوصفي التحليلي يشخص الأزمة كما هي الآن، ويصفها ويحللها، ويحدد أبعادها وملامحها ومظاهرها، ويشخص ويحلل أسبابها وبواعثها ونتائجها وإفرازاتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. ويوفر المنهج الوصفي التحليلي وصفاً كاملاً وشاملاً ومتاماً للأزمة وطبيعتها ودرجة قوتها وأسبابها ونتائجها وأثارها المتعددة والجهات الداعمة لها والجهات التي تواجهها وتعارضها وتعمل على كبحها، كما أن هذا المنهج يحدد ويقدم التكاليف المتوقعة لإدارة هذه الأزمة، والعوائد التي يمكن أن تتحقق عندما تتجه المنظمة في إدارتها بنجاح (أبو فارة، 2009: 131).

2-منهج دراسة الحالة لتشخيص الأزمات

ويعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة ورغم تشابه بعض الأزمات لا يمكن أن تتمثل تماماً، فاختلاف الزمان والمكان ومحل موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل كل أزمة خاصة بذاتها ومن خلال هذه الخصوصية يتم تحديد الفروق الفردية بين الأزمة الحالية والأزمات السابقة.

ويقوم منهج دراسة الحالة على تشخيص دقيق للأزمة و تتبعها بشكل كامل ودراسة ما أدت إليه وما أفرزته ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، ويهم هذا المنهج بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء في الماضي أو الحاضر أو اتجاهاتها المتوقعة في المستقبل، ويتم دراسة الأزمة من عدة جوانب (أبو عمر، 2011: 22-23):

- حجم الأزمة التي وصلت إليها.
- المناخ العام الذي أحاط بالأزمة من مولدها حتى اللحظة.
- العوامل والأسباب الكامنة التي أدت إلى هذه الأزمة.

3-المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أية أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليس وليدة اللحظة، وإنما نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبني أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي، وكيفية تطورها، فالتعتمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج (رزيق، وعون، 2011: 113).

2-7 مراحل الأزمة

فيما يأتي توضيح للامتحن كل مرحلة من مراحل الأزمة (أبو فارة، 2009: 35):

1-مرحلة الميلاد:

في ظل هذه المرحلة يكون هناك بوادر تلوح في الأفق تذر بأخطار غير معروفة وغير محددة بالعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر المعلومات والبيانات الكافية عن الأزمة المرتبطة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها. وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتبطة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على هذه الأزمة في مدها قبل أن تتمو وتنتفاقم.

2-مرحلة النمو (الإتساع):

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والاتساع، وفي هذه المرحلة لم تعد إدارة المنظمة قادرة على إنكار الأزمة، ولا يمكن تجاهل هذه الأزمة، فالتجاهل يتربّ عليه آثار وخيمة على المنظمة، وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً من إدارة المنظمة التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها.

3-مرحلة النضوج:

قد تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في مرحلة النمو وهذا يحدث نادراً، ويكون مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة الأزمات، وإذا حدث ذلك، وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فإن الأزمة ستصل إلى مرحلة النضوج، وهذا معناه أن الأزمة قد بلغت ذروة قوتها وعنفوانها، وبانت السيطرة عليها وعلى آثارها صعبة أو شبه مستحيلة. وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المنظمة، وقد تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية كبيرة.

4-مرحلة التقلص (الانحسار):

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتكلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءاً كبيراً من قوتها وطاقتها، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنتهاء هذه الأزمة.

5-مرحلة الاختفاء:

تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة. لأن إعادة البناء يؤدي إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة وفاعليتها وإكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها.

يرى الباحث بأن فهم ومعرفة مراحل الأزمة هو الأساس في التعامل مع الأزمات وبدون معرفة هذه المراحل وكيفية التعامل معها، فإن المؤسسة تضع نفسها أمام مفترق طرق ومواجهة عنيفة من الممكن أن تنتهي بها، لذلك فإن الفهم والمعرفة يكون بكيفية التعامل مع كل مرحلة من المراحل السابقة، والاستعداد المسبق للمرحلة التي تليها حتى تعود المنظمة إلى وضعها قبل حدوث الأزمة.

2-3-8 مراحل إدارة الأزمة

لإدارة الأزمة مراحل خمسة يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتغذية العكسية، حيث تعتبر إدارة كل مرحلة أساساً للمرحلة التالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة وهكذا باقي المراحل الخمسة.

ولقد ذكر الجديلي بأن مراحل إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية، فإذا ما فشل متىخذ القرار في إدارة مرحلة فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل هي (الجديلي، 48-51: 2006):

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة، وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة حيث أن لكل أزمة إشارات خاصة تدل عليها، حيث إن معظم الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

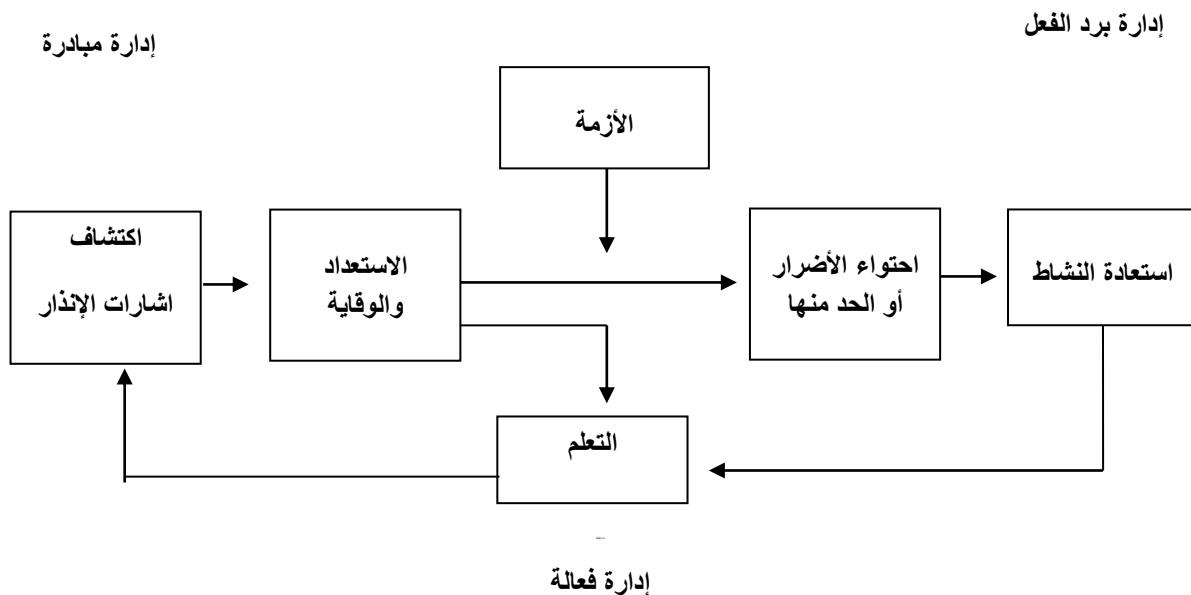
ثانياً: الاستعداد والوقاية: كل منظمة لابد أن يتوافر لديها استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق المستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة. وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

ثالثاً: احتواء الأضرار والحد منها: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الواقع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

رابعاً: استعادة النشاط: ويمكن أن نسميها مرحلة النقاط الأنفاس وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها سابقاً واختبارات قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب أحدها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.

خامساً: التعلم: وتتضمن هذه المرحلة دروساً هامة تتعلّمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة، وهي بلورة وضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل

شكل (5) مراحل إدارة الأزمة



المصدر: (بميك، 1998 : 17)

يرى الباحث أن دراسة مراحل الأزمة أمرًا بالغ الأهمية، حيث تختلف الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمة حسب كل مرحلة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة يجب على متخذ القرار إجراء تصحيح للاختلالات قبل تحولها إلى أزمة، وفي مرحلة حدوث الأزمة وفشل الإجراءات التصحيحية فإن هناك إجراءات يجب اتخاذها من أجل وضع حد لتداعياتها، وفي مرحلة ما بعد الأزمة لابد من العمل على العودة إلى حالة النشاط الطبيعية، واستخلاص الدروس من الأزمة.

9-3-2 وظائف إدارة الأزمات (الحريري، 2010 : 59).

- التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
- إعداد خطة عمل كاملة تامة وافية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظفين.
- التدخل المناسب في الوقت المناسب وإجراء العلاج المناسب للأزمات.
- التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية.

6- تدريب الموظفين والعاملين والمديرين على كيفية مواجهة الأزمات وحل المشكلات الإدارية بكل فن ومهارة وحنكة وحكمة إدارية.

7- معالجة الآثار السلبية للأزمة واتخاذ نظام حماية قوية للوقاية من الأزمات.

8- تشكيل لجنة عمل خاصة وطارئة لتبث كل الأطر والحدود والمقومات الخاصة بالأزمة مكونة من أفضل المديرين والموظفين الماهرين والقادرين على التفكير بطرق إبداعية وذلك بالتعاون مع الموظفين المختصين في إدارة الأزمات.

9- تحديد ومعرفة المدى الزمني وتحديد المدة الزمنية المحددة للسيطرة على الأحداث والأمور وإلا أصبحت خارجة عن السيطرة وعن نظام إرادتنا.

10- السرعة في استيعاب وفهم الأزمة والسرعة في القدرة على تحليلها وكيفية حلها والتعامل معها مع توفير الحرية الكاملة للموظفين في إبداء آرائهم وتوجيهاتهم ونصائحهم وكذلك السرعة في القدرة على امتصاص التوتر وتقليل الاضطراب ونشر الأمن وأفكار الهدوء وطمأنة الموظفين.

11- تلأجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المختصة بالأزمات، ويكون مهمته التعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وأثارها السلبية (أبو فارة يوسف، 2009: 66).

وقسم (أبو فارة) أهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها المنهج العلمي الإداري السليم في التعامل مع الأزمة إلى الآتي (أبو فارة، 2009: 163-166):

- وظيفة التخطيط
- وظيفة التنظيم
- وظيفة التوجيه
- وظيفة الرقابة والمتابعة

ومن وجهة نظر الباحث فإن تقسيم الحريري لوظائف إدارة الأزمات شمل جميع وظائف الإدارة التي ذكرها أبو فارة بل وزاد في ذلك تفصيلاً بالمهام التي يمكن لإدارة الأزمات القيام بها أثناء وقبل وبعد حدوث الأزمة.

2-3-10 خطة إدارة الأزمات:

من الضروري أن يكون هناك خطة مكتوبة حول إدارة الأزمات المتوقعة، وهذه الخطة يجب أن تراجع باستمرار من أجل تطويرها وتحديثها، أخذين بعين الإعتبار التطورات والتغيرات المتلاحقة، وقد اقترح (بميك، 2004) هيكلية لهذه الخطة، بحيث تتكون من الأقسام الآتية:-

1- المقدمة: تشرح أهمية التعامل مع الأزمات، وتشير إلى إمكانية تجنب الأزمات في كثير من الحالات، والتذويه لضرورة الاهتمام بالأمور الصغيرة التي يمكن أن تصيب أزمة كبيرة.

2- فريق الأزمات: يجب أن تحتوي الخطة على قائمة بأسماء فريق إدارة الأزمات، ومهام كل عضو في الفريق، وكذلك المسؤوليات وتحديد من هو رئيس فريق إدارة الأزمات.

3- قائمة الاتصالات: بحيث تشمل أرقام الهواتف لكافة الأشخاص ذوي العلاقة من أعضاء فريق الأزمة وغيرهم وآلية الاتصال بهم.

4- تقييم المخاطر المحتملة: في هذا الجزء من الخطة يتم إدراج أنواع الأزمات المحتمل وقوعها، والنتائج والأثار التي تنتج عن هذه الأزمات.

5- التوثيق: تشتمل الخطة على آلية التوثيق للأحداث ويفضل أن يكون هناك نماذج معدة سلفاً من أجل التوثيق.

6- العلاقة مع وسائل الإعلام: يمثل التعامل مع وسائل الإعلام جزءاً مهماً من خطة الأزمات، حيث للإعلام أهمية كبيرة قد تكون سلبية أو إيجابية، ولكن يجب أن تكون ضمن المختصين وضمن ما هو منصوص عليه في خطة الأزمات.

7- التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات: يجب أن تتوفر التجهيزات الالزمة للتعامل مع الأزمات وخاصة غرفة عمليات إدارة الأزمة والتجهيزات الأخرى وعلى الخطة أن توضح مكان هذه الغرفة وكيفية الحصول على التجهيزات الضرورية.

8- طرق التقييم: يجب أن تحتوي الخطة على استمرارات من أجل استخدامها لعملية التقييم من قبل المشتركين في عملية إدارة الأزمة.

يرى الباحث أهمية وجود خطة للأزمات في المنظمات من خلال مشاركة العاملين في إعدادها والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل دوري، ومن ثم اعتمادها وتوزيعها على العاملين للتصرف وفقها في حال حدوث أزمات لدى المنظمة.

2-3-11 الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

إن إدارة الأزمات وعلى الرغم مما وصلت إليه من أساليب علمية لمواجهة الأزمات فإنه لا يمكن الوقاية من كل الأزمات، ولكن يمكن التخفيف من آثارها، وهذه الأساليب تجعل أرباب العمل قادرين على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

ولقد ذكر الرضيع أنه يوجد أسلوب أكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها ويشتمل هذا الأسلوب المراحل الآتية (الرضيع، 2011: 44):

1- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

2- الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على التقرمة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور كل من العنصر البشري والعوامل الطبيعية والتكنولوجية وأسباب الخل التي أدت إلى الأزمة، كما يتم تحديد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ومن ثم توقع طبيعة وتکاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمکanيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتببدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، وينتج عن الخطة الخطوات الآتية:

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.

ب) التفاعل مع الأزمة: وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مباشرة مع الأزمة من حيث وقت تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، تطوير الأداء العملي، واستخدام أساليب وأدوات وقائية ضد أزمات من نفس النوع أو مشابه لها).

2-3-12 عوامل النجاح في إدارة الأزمة: (حرizz، 2007: 29)

- 1- إدراك أهمية الوقت: أن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البديل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.
- 2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وكافية للأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجل أنشطتها، وموافق للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.
- 3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متذبذبي القرار.
- 4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
- 5- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستقادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة.
- 6- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار ، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية.(زيادة، 2012: 20)
- 7- حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية (الرضيبيع، 2011: 48)
- 8- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتسيير الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزموية الراسدة (اسليم، 2007: 43).

13-3-2 معوقات عمل إدارة الأزمات:

ينظر أبو معمر بأنه يوجد عوامل متعددة وكثيرة ومتداخلة ومتتشابكة في بعضها البعض تواجه الإدارات وفكرة إدارة الأزمة ذاته، تمنعها من تأدية عملها وتوقف حائلاً قوياً من أجل إعاقة إدارة الأزمة ومن أهم هذه المعوقات: (أبو معمر، 2011: 52-53)

- بداية العمل بمقابل زائد من قبل بعض القيادات يجعلها تتضرر نظرة شؤم بل وترفض إدارة الأزمات لأن إدارة الأزمات لها رؤية مستقبلية وتوقع لما سيحدث.
- كثير من القيادات تعتقد أن إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- عدم توقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- هناك قيادات ذوو كفاءات عالية مشهود لها وبالتالي لا تتوقع أزمات.
- عدم تأثير الشائعات علينا وعلى مكانتنا.
- عدم تعرضنا حتى الآن لأي مشكلة، فلماذا نتوقع الأسوأ.
- لا توجد أزمة طالما أنه لم يحدث أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يحدث غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده، ألسنا مؤمنين بالله؟
- إذا كانت أكبر من قدرنا واستعدادتنا فماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع وإذا قدر لها ذلك وحتى إذا استعدينا لها.

يرى الباحث بأن المعوقات السابقة متوفرة لدى منظمات اليوم ولذلك لا تجد في غالبية المنظمات إدارة مختصة بالأزمات، وإنما يتم معالجة للأزمات التي قد تحدث من خلال الإدارة العليا ومثال ذلك ما يوجد لدى وزارة الصحة الفلسطينية حيث تدار الأزمات من خلال الإدارة العامة للتعاون الدولي والتي بدورها تقوم فقط بتوفير الدعم من خلال تسويق المشاريع لحل الأزمات، دون وجود إدارة للأزمات تعمل على إيجاد حلول جذرية للأزمات وليس فقط وجود حلول مؤقتة.

الفصل الثاني

4-2 المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الصحة الفلسطينية

1-4-2 مقدمة

إن القطاع الحكومي الصحي يشكل الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين وعليه فإنه يتحمل كذلك الجزء الأكبر في تطبيق السياسات المختلفة المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية والتي تهدف إلى ضمان حصول الجميع على الخدمات الصحية بمساواة وعدالة لنوع الاجتماعي وذوي الإعاقات والفقراء بجودة عالية معتمدة على المعايير العالمية والعربية والوطنية في النظام الصحي وذلك ضمن القوانين والتعليمات الفلسطينية، خصوصاً قانون الصحة العامة الفلسطيني، بما يتواافق مع توصيات منظمة الصحة العالمية وقوانين الدول المجاورة، وبالتعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمنظمات العالمية، وذلك من خلال كادر منظم ومدرب، وأجهزة حديثة ومعايير وتعمل بكفاءة عالية، في مؤسسات صحية تؤمن بيئة عمل داعمة وبنية تحتية تتوافق مع معايير جودة الرعاية الصحية (الإستراتيجية الصحية الوطنية 2014-2016).

يعمل النظام الصحي الفلسطيني تحت ظروف استثنائية تمثل في الحصار " الإسرائيلي" المستمر على قطاع غزة منذ عام 2006 والذي يمثل انتهاكاً واضحاً لحقوق الإنسان بشكل عام وينعكس بصورة واضحة على جميع القطاعات وعلى رأسها القطاع الصحي متمثلاً في نقص إمدادات الدواء والمستلزمات الطبية والأجهزة الطبية.

2-4-2 رؤية وزارة الصحة الفلسطينية

نظام صحي شامل متكمال يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (MOH ، 2014: نت).

2-4-3 رسالة وزارة الصحة الفلسطينية

إن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم

العمل وضمن توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص (MOH ، 2014: نت).

4-4-2 الأهداف الإستراتيجية للوزارة(إنجازات وزارة الصحة الفلسطينية 2011-2012: أ).

- ضمان تقديم الخدمات الصحية الأساسية بجودة عالية تشمل الرعاية الصحية بمستوياتها الثلاث الأولية والثانوية والثالثة للسكان في فلسطين.
- ضمان استمرار العمل لتوفير الموارد اللازمة لإيجاد الخدمات الصحية والمتخصصة بما يحقق الاكتفاء الذاتي.
- رفع فاعلية استخدام الموارد المتاحة وترشيد الاستهلاك لتحقيق أفضل منجزات ممكنة في تطوير الخدمات الصحية .
- استمرار الجهود المبذولة لرفع مستوى جودة أداء الخدمة في مرافق الوزارة.
- تمكين الجمهور من الوصول والحصول بيسر على هذه الخدمات.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من الكوادر الصحية المدرية اللازمة لتقديم الخدمات الصحية في فلسطين.
- تحقيق التعاون والتكميل بين الوزارة ومقدمي الخدمات الصحية في القطاعات غير الحكومية كالمؤسسات الربحية وغير الربحية ومع النقابات والمؤسسات الأكاديمية في فلسطين وكذلك مع الجهات الدولية والإقليمية.
- تحقيق نظام إداري فعال يكفل العدل والإنصاف للموظفين ويمكن الاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم.
- ضمان العمل بمنهج التخطيط الصحي في فلسطين على المستوى الحكومي وغير الحكومي.

- 2-4-5 قطاعات الوزارة:

جدول (4) قطاعات وزارة الصحة الفلسطينية

وزير الصحة	
الوحدات الفنية	الإدارات العامة
وحدة الإجازة والترخيص	الإدارة العامة ديوان الوزير
وحدة الأزمات	الإدارة العامة للتعاون الدولي
وحدة التنسيق مع المنظمات الأهلية	الإدارة العامة للرقابة الداخلية
وحدة التخطيط ورسم السياسات	الإدارة العامة للشؤون القانونية
وحدة العلاقات العامة والإعلام	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

وكيل الوزارة	
الوحدات الفنية	الإدارات العامة
وحدة التمريض	الإدارة العامة للهندسة والصيانة
وحدة المختبرات وبنوك الدم	الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية
وحدة الإسعاف والطوارئ	الإدارة العامة للمستشفيات
وحدة الأشعة	الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية
وحدة العلاج الطبيعي	الإدارة العامة للصيدلة
وحدة العلاج التخصصي في الخارج	الإدارة العامة للصحة النفسية المجتمعية
وحدة تحسين الجودة	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية
وحدة نظم المعلومات الصحية	المصدر : الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية MOH، 2014: نت)
وحدة تكنولوجيات المعلومات وصيانة الحاسوب	
وحدة التأمين الصحي	

2-4-2 القوى العاملة في القطاع الصحي(التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي، 2014:8-6):

بلغ إجمالي أعداد القوى العاملة في القطاع الصحي بقطاع غزة 14156 موظفاً يعملون في وزارة الصحة، وكالة الغوث، الخدمات الطبية، والمؤسسات غير الحكومية).

أولاً: توزيع نسبة القوى العاملة في القطاع الصحي حسب جهة العمل من إجمالي العاملين في القطاع الصحي بقطاع غزة:-

- وزارة الصحة الفلسطينية (9030) موظف بنسبة 64%.

- المؤسسات غير الحكومية (3243) موظف بنسبة 23%

- الخدمات العسكرية (914) موظف بنسبة 6.2%

- الوكالة (969) موظف بنسبة 6.9%

توزيع نسبة القوى العاملة في القطاع الصحي حسب الوظيفة إلى ما يلي:

- وظائف طبية 61.8%

- وظائف إدارية وخدماتية 38.2%

ثالثاً: توزيع نسبة القوى العاملة بوزارة الصحة حسب جهة العمل:-

- مستشفيات (5788) موظف بنسبة 64.1%

- رعاية أولية (1668) موظف بنسبة 18.5%

- إدارات ووحدات (1574) موظف بنسبة 17.4%

رابعاً: أعداد المستشفيات وقدرتها الاستيعابية:

بلغ عدد المستشفيات في قطاع غزة 30 مستشفى ذا قدرة سريرية 2895 منها 2185 سريراً في القطاع الحكومي (وزارة الصحة والداخلية) وتدير وزارة الصحة 2037 سريراً وتمثل 70.4% من مجموع الأسرة في القطاع. وتدير وزارة الداخلية 148 سريراً وتمثل 5.1% من إجمالي الأسرة والمستشفيات غير الحكومية 710 سرير وتمثل 24.5% من إجمالي الأسرة. (التقرير السنوي للمستشفيات في قطاع غزة 2013).

الفصل الثاني

2-5المبحث الرابع: الأزمات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية

1-5-2 مقدمة

شارفت الخدمات الصحية في غزة المنكهة والهشة أصلاً على الانهيار إذا لم تتخذ خطوات فورية لدعمها وحمايتها. وقد استعرض مدير عام التعاون الدولي بوزارة الصحة تداعيات الحصار على القطاع الصحي وأهمها نقص الأدوية والمهمات الطبية للمستشفيات ومراركز الرعاية الأولية، وأزمة شركات النظافة والتغذية التي لم تتلق مخصصاتها المالية منذ تشكيل حكومة التوافق، بالإضافة إلى أزمة رواتب الموظفين والمصاريف الجارية والتي تشكل أزمات مركبة للقطاع الصحي، بالإضافة إلى نقص قطع غيار الأجهزة الطبية ومواد الصيانة، علاوة على صعوبة سفر المرضى نتيجة لـإغلاق معبر رفح البري، والممارسات العنصرية من قبل الاحتلال الإسرائيلي بحق مرضانا عبر معبر بيت حانون(MOH، 2014: نت).

يمكن إجمال الأزمات الصحية في النقاط الآتية:

1-أزمة الإضرابات (الموظفين، شركات النظافة والتغذية): لا زال موظفو وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم 5038 موظفاً منهم 4508 تم تعينهم من حكومة غزة، 530 مقطوعة رواتبهم، يعانون من أزمة انقطاع رواتبهم مثل باقي موظفي الوزارات الأخرى بالقطاع، نتيجة عدم صرف حكومة التوافق للرواتب (الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2014).

إن أزمة الإضرابات المتكررة للعاملين بالمجمع بكافة شرائحهم الوظيفية تضر بعمل المنظومة الصحية المتكاملة، ولقد بدأت أزمة الإضرابات التي تتفذها النقابات الطبية، وكذلك شركات النظافة والتغذية بالوزارة، مع استلام حكومة التوافق لمهامها بالضفة وغزة، وعدم صرف رواتب الموظفين، وكذلك مخصصات الشركات التي تقوم بأعمال النظافة بالمستشفيات، وعددها (9) شركات يعمل بها (727) عامل، بتكلفة شهرية 180 ألف دولار شهرياً، وكذلك الشركات التي تقدم وجبات التغذية للمرضى والعاملين، ولقد بلغت التكاليف الشهرية لخدمات التغذية 194 ألف دولار، وهذه الأزمات باتت تأقى بعبيتها على كاهل المريض بقطاع غزة، حيث تم تأجيل آلاف العمليات الجراحية،

حتى أصبح المريض على قائمة الانتظار ينتظر للعام 2018م لإجراء عملية جراحية بمستشفيات القطاع (الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2014).

إن توقف خدمات النظافة بالمستشفى يعني دخول مجمل الخدمة الصحية في تعقيدات أزمة خطيرة تهدد استمرار تقديم الخدمة في ظل تراكم كميات كبيرة من النفايات الطبية داخل الأقسام الحيوية بالمستشفيات بشكل عام(MOH، 2014: نت).

2-أزمة نقص الأدوية والمستلزمات الطبية:يعتمد استمرار عمل مرافق وزارة الصحة بشكل أساسي على توفير الأدوية والمستهلكات الطبية بشكل منتظم ودون انقطاع وذلك حتى يتم تقديم أفضل خدمة للمرضى من أبناء قطاع غزة، ولكن وزارة الصحة في قطاع غزة تواجه صعوبات جمة وعقبات كثيرة في توفير الأدوية والمستهلكات الطبية حيث يتمثل ذلك في شح الموارد المالية الازمة لذلك والمعاناة في إدخال ما يمكن شراؤه من المعابر المحيطة بقطاع غزة بسبب الحصار الجائر الذي يفرضه الاحتلال على قطاع غزة(MOH، 2014: نت).

تعاني الخدمات الصحية من عجز كبير يتمثل في 145 صنفاً من الأدوية رصيدها صفر، و 80 صنفاً تكفي لمدة أقل من 3 شهور، أي أن الرصيد يكون 225 صنفاً حوالي 45%. وهناك أكثر من 400 صنف من المستهلكات الطبية رصيدها صفر، وهذا النقص الشديد يؤثر على تقديم خدمات صحية أساسية للمرضى في قطاع غزة. واضطررت وزارة الصحة بسبب هذا النقص إلى تخفيض بعض الخدمات الصحية خصوصاً العمليات الجراحية غير الطارئة، وكذلك دمج بعض الخدمات التشخيصية والعلاجية في المستشفيات، وزيادة تحويل المرضى للعلاج بالخارج (الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2014).

3-أزمة نقص إمدادات الوقود والكهرباء :

تقدم وزارة الصحة الفلسطينية الخدمات الصحية لسكان قطاع غزة من خلال 13 مستشفى، بالإضافة إلى 54 مركزاً للرعاية، وهي بحاجة للطاقة الكهربائية لتقديم الخدمات، وفي ظل انقطاع التيار الكهربائي لفترة 8-10 ساعات يومياً واستعمال مولدات الكهرباء فهي بحاجة إلى ما يقرب من 360 ألف لتر من الوقود شهرياً لتعطية انقطاع التيار الكهربائي لمدة 12 ساعة يومياً، هذا بالإضافة إلى ما تستهلكه سيارات الإسعاف والنقل من الوقود بواقع 147 ألف لتر سنوياً، بتكلفة إجمالية تصل إلى

7 ملايين دولار أمريكي، والجدير بالذكر بأن المخزون الحالي في المستشفيات من إجمالي سعة التخزين المتوفرة 16.15% (الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2014).

ويرى الباحث أن لانقطاع الطاقة آثار كارثية فيما يتعلق بمكافحة العدوى، ونقل الدم، وتعقيم الأدوات الطبية، والنطافة في أقسام المستشفيات عامة، وفي قاعات العمليات، ووحدات العناية المكثفة خاصة، ويمكن أيضاً توقع حدوث زيادة في حالات العدوى التي تحدث في المستشفيات والتي تشكل تهديداً جسرياً لأرواح المصابين.

وتتجلى صعوبة الأزمة في عدم انتظام القدرة الكهربائية التي تنتجها المولدات الكهربائية مما يؤثر بشكل سلبي على الأجهزة الطبية، وبالتالي تكون الوزارة أمام أزمة مركبة ومعقدة يصعب السيطرة عليها، مع نقص الإمكانيات لإصلاح ما يتوقف من تلك الأجهزة (MOH، 2014: نت).

ويرى الباحث فإن نقص السولار في خزانات وزارة الصحة يهدد حياة مئات المرضى في مستشفيات القطاع؛ لا سيما في الأقسام الحساسة و الخطيرة التي لا يمكن الاستغناء فيها عن الأجهزة الطبية الموصولة بالكهرباء، كأقسام العنايات الفائقة، والعمليات الجراحية، والحضانات، وأقسام الطوارئ، والأشعة، والمخبرات).

4- أزمة منع مرضى القطاع من السفر للعلاج بالخارج: تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتوفير الخدمات الطبية للمواطنين عن طريق المؤسسات الطبية الحكومية، هذا بالإضافة إلى بعض الجهات الأخرى: مثل وكالة الغوث والمؤسسات غير الحكومية والخاصة التي تقوم أيضاً ببعض الخدمات الطبية الخاصة للمواطنين.

حيث يعاني قطاع الصحة في قطاع غزة، لا سيما الحكومي من عجز وقصور كبير نظراً لعدم وجود إمكانيات في المؤسسات الطبية لوزارة الصحة بشكل كافي يمكنها تقديم الخدمات العلاجية بالشكل المطلوب مما يتطلب ضرورة شراء بعض الخدمات الصحية من خارج الوزارة غير المتوفرة لديها وهذا يعني أن العلاج في الخارج ضرورة ملحة لضمان الحقوق الصحية للمواطنين، حيث ترسل الحالات للعلاج خارج المؤسسات الطبية لوزارة الصحة إلى:

- مؤسسات طبية محلية: تشمل المستشفيات والمراكز الخاصة والأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والضفة الغربية والقدس الشرقية.

- **مؤسسات طبية خارجية:** تشمل المستشفيات والمراکز في مصر والأردن وإسرائيل
(حمد منيرة، 2012: 73).

5-أزمة تعطل الأجهزة الطبية والمولدات الكهربائية: تعاني وزارة الصحة من توقف 240 جهازاً طبياً في مستشفيات قطاع غزة الرئيسية عن العمل نظراً لعدم التمكن من إصلاحها جراء عدم توفر النفقات التشغيلية. وإن تعطل العديد من الأجهزة الطبية التي أدت إلى تعثر في الخدمة الطبية المقدمة للمواطنين في محافظات قطاع غزة، وأن مئات الأجهزة الطبية الضرورية للعلاج تحتاج إلى قطع غيار لإعادة إصلاحها واستخدامها غير متوفرة نظراً لرفض الاحتلال ومماطلته في إدخال قطع الغيار الضرورية لإصلاح هذه الأجهزة، وهذه الأجهزة تشمل كل من أجهزة الأشعة وأجهزة خاصة بالعناية المكثفة والعمليات الجراحية (GMO، 2015: نت).

6-أزمة العجز في الموظفين: يعمل بوزارة الصحة 9030 موظفاً موزعين على المستشفيات والعيادات والإدارات في قطاع غزة، حيث بلغت نسبة العاملين في المستشفيات أعلى نسبة (64.1%). بلغ معدل طبيب لكل سرير في مستشفيات وزارة الصحة 0.6، ومعدل ممرض لكل سرير 0.9، فيما بلغ إجمالي أعداد الموظفين المستكفيين عن العمل في وزارة الصحة 2345 موظفاً، أي ما نسبته 20.8% من الإجمالي العام للموظفين (التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي 2014).

ويرى الباحث من خلال عمله بالوزارة بأن الوزارة لا زالت تعاني من عجز كبير في الموظفين رغم حاجتها إلى الكثير من الأخصائيين والفنين والإداريين في كافة المجالات والتخصصات الصحية المختلفة، مما دفع الوزارة إلى الاستعانة بالمتطوعين، وذلك لتغطية العجز الناتج عن استنكاف بعض الموظفين، وكذلك عدم تعيين موظفين جدد للعمل بالوزارة منذ تشكيل حكومة التوافق في قطاع غزة.

7-أزمة المباني والبنية التحتية: انقطاع مواد البناء والحصار المفروض على قطاع غزة عمل على إعاقة عدد من مشاريع البناء والتأهيل وصيانة الأجهزة الطبية وتنمية الكوادر الطبية، وناشدت وزارة الصحة الفلسطينية جمهورية مصر العربية السماح بدخول مواد البناء وكذلك دخول الوفود الطبية (الإدارة العام للتعاون الدولي، 2013).

8-أزمة إغلاق معبر رفح: إن استمرار أزمة معبر رفح لها تداعيات خاصة على الخدمات الصحية التي تمثلت في: (الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2014).

- نقص الأدوية والمستهلكات الطبية.
- وقف الوافود الطبية مما يؤدي إلى حرمان أعداد كبيرة من المرضى من الخدمات.
- تأخير تحويل المرضى للعلاج بالخارج.
- إعاقة عدد من مشاريع البناء والتأهيل وصيانة الأجهزة الطبية وتنمية الكوادر الطبية.

الفصل الثالث

3- الدراسات السابقة

1-3 مقدمة

2- الدراسات الفلسطينية

3- الدراسات العربية

4- الدراسات الأجنبية

5- التعقيب على الدراسات السابقة

6- الفجوة البحثية

الفصل الثالث

3- الدراسات السابقة

1- مقدمة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع، رغم ذلك لم يتم التوصل لأية دراسة سابقة حول دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية سواء في الأدبيات العربية أو الأدبيات الأجنبية، مما يعني أنه - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد واحدة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في قطاع غزة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتصنيف الآتي: الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

2- الدراسات الفلسطينية:-

1- دراسة (النخالة، 2015) دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء لدى الوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت لتوضيح إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الذين يشغلون منصباً أو مسمى وظيفياً في هيكليه وزارة الداخلية والأمن الوطني، وقد تم توزيع عينة عشوائية طبقية عددها (400) استبانة، وتم استرداد (363) استبانة بنسبة .%90.75

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحسين مستوى الأداء لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني وأن الوزارة تحقق مستوى مرتفعاً من الأداء، وأوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق مستوى عال من الأداء،

حيث أن رأس المال البشري يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق مستوى عال من الأداء.

وأظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من حملة البكالوريوس إضافة لعدد من حملة الماجستير والدكتوراه، وهذا مؤشر على اهتمام العاملين في تأهيل أنفسهم بشكل علمي سليم يتاسب مع مراكمتهم الوظيفية في الوزارة. كذلك أظهرت الدراسة أن ما نسبته 7.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متواسطات تقديرات عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري معاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

2- دراسة (الخطيب،2012) دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم الخاصة حول رأس المال الفكري وعلاقته بتطوير الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم. كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة في دعم الفكر المعرفي والمساهمة في إعداد رأس مال فكري بما يساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد الوزارة على تحقيق الأهداف المرجوة، وهدفت كذلك إلى تعزيز قيمة الكفاءة الإدارية من خلال التعرف إلى أهميتها.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة للعام 2012-2013م، وقد اشتملت عينة الدراسة على 237 موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين في الوزارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أن هناك مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة حيث احتل مجال رأس المال البشري المرتبة الأولى ورأس المال الهيكلي المرتبة الثانية، بينما جاء رأس مال العلاقات في المرتبة الثالثة.

وكذلك أظهرت الدراسة أن هناك مستوى للكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة جيد جداً.

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، فيما أظهرت الدراسة وجود فروق بين الجودة العالية تعزى لمتغير الخبرة من 3-6 سنوات، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

3- دراسة (مسك، 2011) واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدين الإداريين في هذه المستشفيات، وكذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة في هذه المستشفيات ومدى وجود استراتيجيات متتبعة في التعامل مع الأزمات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من 351 موظفاً وقد تمأخذ عينة عشوائية بواقع 216 فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات، وأظهرت الدراسة أنه يتم اتباع إستراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً.

وكذلك بينت الدراسة وجود معوقات تحد من وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بدرجة متوسطة، وتتوفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً.

4- دراسة (شعban، 2011) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال.

هدفت الدراسة إلى معرفة هل هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وكذلك دراسة العلاقة بين توافر متطلبات رأس المال الفكري والهيكلية والعلاقات لدى شركة الاتصالات الخلوية جوال بأبعاده الثلاثة البشري وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين لدى الشركة في الوظائف الإدارية والبالغ عددهم (120) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري - الهيكلية - العلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوتاً في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. حيث إن رأس مال العلاقات أسمهم في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر من المكونين الثانيين.

وأظهرت الدراسة أن 84.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهذا يبين أن جميع أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية فأعلى، وهذا ينسجم مع سياسات الشركة بوجوب توفر الشهادة الجامعية الأولى لشغل الوظائف الإدارية.

وبيّنت الدراسة أن 84.8% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي 6 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة.

فيما أظهرت الدراسة قيمة مرتفعة للوزن النسبي ضمن محور رأس المال الهيكلية في أن الشركة تطور هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتاسب مع البيئة التنافسية المحيطة.

5- دراسة (حمادة، 2010) التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين وكان عدد مجتمع الدراسة (3830) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 383 موظفاً من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن للتدريب أثراً إيجابياً وفاعلاً في تطوير المعارف لدى السلطة الفلسطينية وكذلك أظهرت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً وفاعلاً في تطوير المهارات والقدرات والسلوك وتطوير الاتجاهات لدى موظفي السلطة الفلسطينية بما يساهم في تحقيق الجودة في الأداء.

فيما أظهرت الدراسة من خلال بيان اتجاه الفروق لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم من (30-35) سنة لمجال المعرفة أن الموظفين الذين أعمارهم كبيرة يتأثرون بالمعرفة بشكل أكبر.

كما وأظهرت النتائج وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة ويعزى هذا الانخفاض إلى استكاف العديد من موظفي السلطة الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي عام 2007م.

6- دراسة (أبو عزيز، 2010) معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، وكذلك إلى التعرف على البديل والوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات في وزارة الصحة، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة ومؤهلات العاملين بوزارة الصحة في مجال إدارة الأزمات الصحية في قطاع غزة ومدى التزام العاملين في الوزارة بالمنهج العلمي لإدارة الأزمات ومدى التزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة لذلك إن وجدت، وهدفت كذلك إلى التعرف إلى مدى جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف إلى مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة الفلسطينية خلال الحصار.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تكون مجتمع البحث من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تمأخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (320) فرداً هم عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أنه يتوفّر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية الالزمة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفّرة بالحد الأدنى فقط.

كما بينت الدراسة أن وزارة الصحة واجهت معوقات رئيسة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة، فيما شكلت المعوقات المادية ثانٍ لهذه العوامل حيث أن عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكلت ثانٍ معوق أمام إدارة الأزمات في الوزارة.

7- دراسة (إسليم، 2007) سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية **- دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بقطاع غزة**

هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة وتوضيح مراحل التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية، وكذلك توضيح أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات في الوزارة وكذلك عمدت إلى توضيح دور المعلومات والاتصالات في القدرة على التعامل مع الأزمات بالوزارة. وهدفت أيضاً إلى أهمية دور القيادة في التعامل مع الأزمات وأهمية تكوين فرق العمل في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة لوزارة المالية الفلسطينية بغزة، وبلغت عينة الدراسة عدد 192 فرداً من الدرجات الوظيفية المختلفة من رئيس قسم إلى وكيل وزارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أن وزارة المالية تعتمد على المعلومات ونظم الاتصال وتشكيل فرق العمل عند التعامل مع الأزمات، كما أنها تعتمد على توفر المهارات القيادية في عمليات إدارة الأزمات ولكنها تبقى ذات قدرات متدنية نوعاً ما في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

8- دراسة (شبير، 2007) أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات بمستشفى ناصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في مستشفى ناصر، وأثرها على الاستعداد لمواجهة الأزمات، وكذلك هدفت إلى التقليل من المشاكل الناتجة عن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والتي قد تنتج عن الأزمة أو كنتيجة لها، وأيضاً هدفت الدراسة إلى استخلاص الدروس وال عبر من الأزمات التي مر بها سابقاً، وإعادة صياغة الظروف الحالية، وخلق مناخ تنظيمي صحي، وتوجيهه نحو الإصلاح والتطوير، ومحاولة استباق الأزمات قبل حدوثها.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وتكون مجتمع البحث من كافة العاملين بمجمع ناصر الطبي، وقد تمأخذ عينة عشوائية طبقية من التخصصات المختلفة مقدارها 202 شخص بنسبة 30% من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أن المستشفى غير مستعد لمواجهة الأزمات، ولا يوجد اهتمام من قبل الإدارة بالعلاقات بين العاملين، وزرع الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. كذلك أظهرت نتائج الدراسة بأنه لم يتم تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بين مشاركة العاملين وحل المشاكل وبين الاستعداد لمواجهة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يتتوفر في المستشفى نظم معلومات متكاملة عن الأزمات السابقة، وكيفية حلها، والأخطاء التي كانت، وكيفية تجنبها وعدم تكرارها.

3- الدراسات العربية

1- دراسة (عبيد، 2014) أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين).

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الاستثمار برأس المال الفكري، على إدارة الجودة الشاملة، كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، وكذلك التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وتوضيح العلاقة بينهما.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك، بمملكة البحرين، وتكونت عينة البحث النهائية من (213) موظفاً من الموظفين العاملين والعاملات بالقطاع الجمركي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من إدارات شئون الجمارك بمملكة البحرين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أن ممارسة إدارات الجمارك للاستثمار برأس المال الفكري يؤثر إيجابياً على مستوى الجودة الشاملة المطبقة في شؤون الجمارك، وكذلك وجود حالة من التقارب في آراء العاملين من الذكور والإناث لأهمية الاستثمار برأس المال الفكري بقطاع شؤون الجمارك بمملكة البحرين.

وأظهرت الدراسة وجود فروق بين العاملين في الجودة الشاملة حسب متغير العمر لصالح العاملين في المرحلة العمرية (50 سنة فأكثر)، مما يشير إلى أن الفئة العمرية هي الأعلى في آرائهم حول وجود اجراءات لتطبيق الجودة الشاملة بالإدارات المختلفة لشئون الجمارك.

2- دراسة (الشمري، 2013) بعنوان: أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى تفحص مدى تأثير رأس المال الفكري في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ضوء البيئة الخارجية للأعمال من خلال معرفة تصورات وآراء المديرين، واحتمالية استخدامهم لمؤشرات رأس المال الفكري لرفع مستويات الأداء في شركات الاتصالات الكويتية.

واعتمد الباحث منهجية تحليلية، حيث إنها قاست أثر المتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة في أداء الأعمال لشركات الاتصالات في الكويت عن طريق إدارة الدراسة الاستبانية والتي وزعت على أفراد العينة المكون من 118 مديراً من أصل 500 مدير هم مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، كما أظهرت النتائج أن التأثير الأكبر كان للمكون الأول لرأس المال البشري ألا وهو رأس مال العلاقات، ويليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلية، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة مع بعضها.

وأظهرت الدراسة أعلى أهمية نسبية لفقرات محور رأس المال البشري في أن الشركة تحصل على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريق واحد، فيما بينت الدراسة أن أعلى أهمية نسبية لفقرات محور رأس مال العلاقات في ما يلي: أن الشركة تقوم بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وأن لدى الشركة قنوات اتصال متعددة مع ذوي المصالح.

3- دراسة (الطالبني خولة، 2013) دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري

هدفت الدراسة إلى عرض المفاهيم الأساسية للعوامل التنظيمية والذاتية للرضا الوظيفي، إضافة إلى عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بالمحافظة على رأس المال الفكري، ودراسة العلاقة والأثر بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري، وتزويد الإدارة بتصور علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة.

وتكون مجتمع الدراسة من (800) فرد من العاملين الذين يشغلون مناصب إدارية مهمة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بواقع (90) فرداً من الفنين الحاصلين على شهادة البكالوريوس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أغلب أفراد العينة راضون عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري.

وأظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة كان يوزن نسبي 58.9%， وإنه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى اهتمام أكثر من قبل إدارة المنظمة.

4- دراسة (الجيالي بن عبو، وبوقسيري: 2011) بعنوان: تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية).

هدفت هذه الدراسة تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات وذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتحديد العلاقة بين هذا النموذج ومكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه.

اعتمد الباحث على دراسة تجريبية لتحديد العلاقة المعنوية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة ميدانية على 17 مؤسسة جزائرية تزاول نشاطات مختلفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود ترابط بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري ورأس مال العلاقات وأداء أعمال المؤسسات بينما لا يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على أداء أعمال المؤسسات.

5- دراسة (الروسان والعجلوني، 2010) أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصادر الأردنية - دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصادر الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالبيان، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصادر، كذلك تهدف الدراسة إلى تجسيد ثقافة الإبداع في بيئه عمل المصادر الأردنية.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وقد تكون مجتمع الدراسة في اختيار عدد (15) من المصارف الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (8) مصارف مدرجة في بورصة عمان، وتم استهداف 60 من رؤساء الأقسام بهذه المصارف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

أنه يوجد تأثير إيجابي لرأس المال الفكري (الصناعة والتنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزيائن) في تتميم القدرات الإبداعية. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر استقطاب رأس المال الفكري حقق درجة متوسطة ولم يرق إلى درجة الاهتمام الشديد، فيما أظهرت نتائج الدراسة تحقيق مستوى درجة عالية لعنصر رأس المال الزيائني ولم يرتفع إلى مستويات متقدمة جداً على الرغم من ضرورة الاهتمام والتواصل مع الزيائن لأنهم يمثلون عصب العمل المصرفي وديمونته.

6- دراسة (الأعرجي ودمامة، 2000) إدارة الأزمات" دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة - منفردة ومجتمعية في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجهازية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديرى الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات.

3-4 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (sharabati et. Al, 2010) بعنوان: رأس المال الفكري وأداء الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) وأداء قطاع الصناعات الدوائية في الأردن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد شملت الدراسة جميع الشركات الخمس عشرة المسجلة في الاتحاد الأردني لصناعة الأدوية، وجمعت البيانات من 132 مديرًا من أصل 200 مدير كانوا يعملون في هذه الشركات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أكّدت الدراسة أن المنظمات تعتبر رأس مال العلاقات أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري ويليه رأس المال البشري، بينما كان لرأس المال الهيكلي التأثير الأضعف في الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دليل قوي وإيجابي بأن شركات الأدوية في الأردن لديها إدارة لرأس المال الفكري والتي بدورها تؤثر على أداء الأعمال بشكل إيجابي.

2- دراسة (Felix, 2009) أهمية تطوير رأس المال الفكري داخل المنظمات الحديثة في مدينة توينتي في هولندا .

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تطوير رأس المال الفكري داخل المنظمات الحديثة، وكذلك إلى تجسيد دور رأس المال الفكري بين إدارة الموارد البشرية وأنواع الابتكار (الراديكالية والمتقدمة) داخل المنظمات .

وتكون مجتمع الدراسة من القطاعات الصناعية المختلفة ، وبلغت عينة الدراسة (8) شركات في مدينة توينتي في هولندا ، وتم استهداف (1750) موظفًا داخل الشركات .

ومن أهم النتائج الذي توصلت إليها الدراسة:-

أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة حيث أشارت النتائج إلى أن الشركات تهتم بممارسة الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي والبشري والتنظيمي، فيما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ملحوظ لرأس المال الفكري لأنواع الابتكار المختلفة بسبب غياب معرفة هذه المفاهيم الحديثة لدى الموظفين في بعض الشركات.

3- دراسة (Roger, 2005) نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث.

وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأعمال التي تصدر للعالم الثالث وقد بلغت عينة الدراسة (183) شركة أعمال.

ومن النتائج الذي توصلت إليها الدراسة:-

توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات، بينما (33%) من تلك الشركات لا تمتلك نظم أو خطط على الإطلاق لشركاتها، وكذلك بيّنت الدراسة بأن حجم المخاطرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء التخطيط لمواجهة أزمات التصدير.

4- دراسة (MAZLAN:2005) تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزيا تيليكوم

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزيا تيليكوم، وكذلك التعرف على مستوى رأس المال الفكري لدى الشركة، ومدى قوة وأثر رأس المال الروحاني، أهمية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء للشركة كمتغير تابع.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمد على سلسلة من الاستراتيجيات في تجميع البيانات الكمية والتوعية لغرض الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على 14 إدارة عامة، ويبلغت عينة الدراسة (400) مفردة.

ومن أهم النتائج الذي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد أوصت الدراسة بأن تحسين الأداء للشركة يحتاج إلى تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا.

5-دراسة (JOSEPH:1989) مدى توفر خطط إدارة الأزمات في شركات الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات في هذه الشركات وعلاقتها بحجم الشركة، ونوع القطاع الذي تنتهي إليه، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الأمريكية وقد بلغت عينة الدراسة (166) شركة.

أهم النتائج الذي توصلت إليها الدراسة:-

توصلت نتائج الدراسة إلى أن 55% من هذه الشركات ليس لديها خطة لإدارة الأزمة، وأظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً واضحاً بين حجم الشركة واحتمال وجود خطة لإدارة الأزمات لديها وكانت النتائج لصالح الشركات الكبيرة، وكذلك أظهرت النتائج بأنه يوجد ارتباط واضح بين القطاع التي تنتهي إليه الشركة واحتمال توفر خطة لإدارة الأزمة، حيث كانت النتائج لصالح الشركات التي تنتهي لقطاع الخدمات والنقل بنسبة 86% بوجود خطة لإدارة الأزمات لديها.

5- التعقيب على الدراسات السابقة:

تم التطرق في سياق الدراسات السابقة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور وهي: الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتحمّرت الدراسات بين الأعوام (1999-2014) بما يعني أن هذه الدراسات حديثة عهد وهو ما يتطلبه موضوع الدراسة حيث إن موضوع الدراسة يشمل موضوع حديث في علم الإدارة وهو رأس المال الفكري.

وقد تطرق عدد من الدراسات السابقة إلى جوانب متعددة من موضوع الدراسة، فقد تناول البعض دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية، وأثر رأس المال الفكري على الإبداع، وأهمية تطوير رأس المال الفكري، وعلاقة رأس المال الفكري بالأداء، مثل دراسة (الخطيب،2012) ودراسة (الروسان والعجلوني،2010) ودراسة (filix zcheckeltK,2009) ودراسة (sharabati et. Al,2010).

والبعض الآخر تناول سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية مثل دراسة (إسلام،2007)، وتتناول آخرون كفاءة إدارة الأزمات مثل دراسة (سلیمان،1999) ومعوقات إدارة الأزمات في ظل الحصار مثل دراسة (أبو عزيز،2010) وآخرون تناولوا موضوع الاستعداد لمواجهة الأزمات مثل دراسة (شبير،2007).

الاستفادة من الدراسات السابقة:-

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.
- إثراء الإطار النظري في الدراسة مستقبلاً.
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج مستقبلاً.
- الاستفادة في تصميم أداة الدراسة.

3-6 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت موضوع رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية لوحظ ما يأتي:-

جدول (5) الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تميزت الدراسة بالربط بين رأس المال الفكري من حيث دوره في إدارة الأزمات الصحية.	لم تتناول الدراسات رأس المال الفكري ودوره في إدارة الأزمات الصحية.	ركزت معظم الدراسات السابقة على تطوير رأس المال الفكري وربطه بالجودة والإبداع.
اهتمت الدراسة بدراسة مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) مجتمعة	لم تتناول معظم الدراسات مكونات رأس المال الفكري مجتمعة.	اهتمت الدراسات السابقة بأبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزيائن)
ركزت الدراسة الحالية على الوظائف الإشرافية بكافة مستوياتها من وكيل وزارة وحتى رئيس شعبة.	لم تتناول الدراسات الوظائف الإشرافية وإنما ركزت على الموظفين بشكل عام.	ركزت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة على نوع معين من الوظائف الإشرافية.
ستجرى الدراسة على وزارة الصحة ممثلة بإداراتها العامة ووحداتها الفنية المتعددة.	الدراسات السابقة ركزت على إدارة معينة أو وحدة إدارية فقط	اهتمت الدراسات السابقة بمجتمع دراسة محدود.
منهج الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.	تنقق الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة.	اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الرابع

4- المنهج والإجراءات

1- منهاجية الدراسة

2- طرق جمع البيانات

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- صدق وثبات أداة الدراسة

6- الأساليب المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع

4- المنهج والإجراءات

4-1 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، محاولاً بيان: "دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية"، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة. كذلك فقد تم تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، واعتماد استبانة مخصصة لهذه الدراسة.

4-2 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1-بيانات الأولية: وذلك في الجانب الميداني بتوزيع استبانة كأداة رئيسة لدراسة دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية".

2-بيانات الثانوية: تم الاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمجلات العلمية والمقالات والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة من وزارة الصحة الفلسطينية بوصفها أكبر المزودين للخدمات الصحية، وأكثر القطاعات عرضة للأزمات والتحديات، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العامة والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (905) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية المعتمدة (دائرة شئون الموظفين) للقطاعات الأكثر تأثراً بالأزمات كما تم توضيحه صفحة (49) بالدراسة.

وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم مجتمع العينة إلى طبقات حسب الأساس المهني من خلال الاعتماد على إطار المجتمع، ثم تقسيم المجتمع إلى طبقات، تعامل

كل طبقة على أنها مجتمع مصغر بذاته، ثم تم توزيع حجم العينة الكلي على الطبقات بطريقة التوزيع المناسب (النسبة المئوية).

وقد تم احتساب العينة بمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة وقد بلغ حجم العينة (274) موظفاً من الفئات المختلفة (مدير عام - مدير دائرة - وحدة - رئيس قسم - رئيس شعبة)، ومن ثم تم استرداد (240) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (2) استبانة بسبب عدم استيفاء الاستبانة بشكل كامل.

وبهذا بلغت الاستبيانات الصحيحة المسترددة (238) استبانة، وعليه تصبح نسبة المردود الصالح لغرض التحليل الإحصائي ما نسبته (87%) من عينة الدراسة، بينما مثلت عينة الدراسة ما نسبته (26%) من مجتمع الدراسة الكلي.

جدول (6) توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف الإشرافية بالوزارة

الوظيفة الإشرافية	العدد	النسبة المئوية %	م
مدير عام	7	3	1
مدير دائرة - وحدة	38	16	2
رئيس قسم	130	55	3
رئيس شعبة	63	26	4
المجموع	238	%100	

يوضح الجدول رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة على الوظائف الإشرافية وكان النصيب الأكبر لرؤساء الأقسام بأكثر من النصف 55% من مجموع العينة وهو يعكس الواقع سواء في هيكليّة الوزارة أو دورهم الهام في إدارة الأمور بالوزارة كفئة إشرافية متوسطة، وحلقة وصل بين الإدارة العليا والفئات المهنيّة العاملة والجمهور والمرضى، في حين فئة المدير العام لم تتجاوز 3% وهي الفئة العليا.

4-4 أداة الدراسة:

قام الباحث باعتماد الاستبانة كأداة أساسية من وسائل جمع المعلومات الخاصة والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة التي تتضمن محاور أداة الدراسة، حيث تم عمل الآتي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات من خلال الاطلاع على غالبية الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل مبدئي حسب ما يراه المشرف.
- تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية حجمها 34 موظفاً وموظفة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكيد من صدق وثبات الاستبانة لاختبار تم إقصاء العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة.
- تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، هذا وقد تكونت الاستبانة من 73 فقرة مقسمة على أربعة محاور كما يأتي:-
 - المحور الأول: رأس المال البشري: يتكون من (23) فقرة.
 - المحور الثاني: رأس المال الهيكلي: يتكون من (19) فقرة.
 - المحور الثالث: رأس مال العلاقات: يتكون من (14) فقرات
 - المحور الرابع: إدارة الأزمات يتكون من (17) فقرة.
- تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح بالجدول.

جدول(7) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
5	4	3	2	1	الدرجة
0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	الوزن النسبي

جدول (8) توزيع مجالات الدراسة على محاور رأس المال الفكري

عدد الفقرات	المجال	م
المحور الأول: رأس المال البشري		
5	المعرفة	1
5	الخبرة العملية	2
4	الابتكار والإبداع	3
5	المهارات والقدرات	4
4	فريق العمل	5
المحور الثاني: رأس المال الهيكل		
4	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	1
5	العمليات الإدارية	2
5	البرامج التربوية	3
5	الهيكل التنظيمي	4
المحور الثالث: رأس مال العلاقات		
4	العلاقة بين الموظفين	1
5	التحالفات الإستراتيجية	2
5	الجودة العالية	3
56	المجموع	

جدول (9) توزيع مجال الدراسة على محور إدارة الأزمات

عدد الفقرات	المجال	م
17	إدارة الأزمات	1

- 4-5 صدق وثبات أداة الدراسة:

ويشير إلى التأكيد من أن المقياس (الاستيانة) الذي أعده الباحث يمكنه أن يقيس بالفعل متغيرات الدراسة، ويشمل عدة اختبارات:

❖ **الصدق الظاهري:** ويمثل التأكيد من أن العبارات التي وردت في الاستيانة يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، وجاء ذلك بمرحلتين:

الأولى: قيام الباحث بإعداد الاستيانة وتحكيمها من قبل (11) من المحكمين والأكاديميين والمختصين بهذا المجال (ملحق رقم 1)، وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستيانة حيث اقتربوا على الباحث تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها وإضافة أخرى، وفي ضوء ذلك تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها وإضافة فقرات جديدة ليصبح عدد الفقرات الإجمالي (73) فقرة.

والثانية تمثلت بتوزيع الاستيانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة مقدارها (34) موظفاً، وذلك للتعرف على مستوى فهمهم للعبارات والألفاظ الواردة فيها ومقدار وضوحها وقد تم استبعاد العينة المختارة من نتائج الدراسة.

❖ **صدق المقياس:** حيث يعرف هذا النوع من الصدق بالثبات القياسي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ولحسابه تم إيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات التي تم حسابها باستخدام معامل الفاکرونباخ لقياس ثبات الاستيانة وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10) الصدق الذاتي لمحاور الدراسة

الصدق	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	المحور
0.935	0.874	ثبات محور الأول (رأس المال البشري)
0.933	0.872	ثبات محور الثاني (رأس المال الهيكلي)
0.962	0.926	ثبات محور الثالث (رأس مال العلاقات)
0.974	0.950	الدرجة الكلية لاستيانة رأس المال الفكري
0.966	0.938	ثبات محور الرابع (ادارة الأزمات)
0.981	0.964	الدرجة الكلية للمقياس

يشير الجدول السابق إلى قيم معامل الصدق الذاتي لجميع محاور الدراسة، حيث نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغت 0.935، بينما المحور الثاني بلغت 0.933، بينما المحور الثالث بلغت 0.962 ، بينما المحور الرابع بلغت 0.966 ، وأخيراً بلغ معامل الصدق الذاتي الكلي لأداة الدراسة 0.981 ، ومن خلال ذلك يمكننا أن نستنتج أن محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق ، وهذا بدوره يعني لنا وجود دقة عالية في البيانات التي تم جمعها وهي نسب عالية وعكس ثبات أدلة القياس.

❖ صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستيانة مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، كذلك مدى اتساق كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستيانة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستيانة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستيانة، ولهدف التحقق من مدى صدق الاستيانة ،ويوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (11) معاملات ارتباط محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان الارتباط	المحور
0.000	**0.883	ثبات محور الأول (رأس المال البشري)
0.000	**0.880	ثبات محور الثاني (رأس المال الهيكلي)
0.000	**0.896	ثبات محور الثالث (رأس مال العلاقات)
0.000	**0.896	ثبات محور الرابع (ادارة الأزمات)

* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

تبين لنا من خلال الجدول السابق أن محاور الاستبانة ترتبط بمعاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت معاملات الارتباط ما بين (0.880 - 0.896)، وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن الاستبانة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

ولأن استبانة الدراسة تتكون من أربعة محاور منفصلة، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الواحد والفترات التي يتضمنها كما يأتي:

• المحور الأول (رأس المال البشري):

جدول (12) معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) مع درجته الكلية

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	** 0.699	الثالثة عشرة	0.000	** 0.599	الأولى
0.000	** 0.515	الرابعة عشرة	0.000	** 0.560	الثانية
0.000	** 0.464	الخامسة عشرة	0.000	** 0.575	الثالثة
0.000	** 0.367	السادس عشرة	0.000	** 0.613	الرابعة
0.000	** 0.579	السابعة عشرة	0.000	** 0.533	الخامسة
0.000	** 0.591	الثامنة عشرة	0.000	** 0.466	السادسة
0.000	** 0.667	التاسعة عشرة	0.000-	** 0.461	السابعة
0.000	** 0.623	العشرون	0.000	** 0.623	الثامنة
0.000	** 0.686	الواحدة والعشرون	0.000	** 0.491	التاسعة
0.000	** 0.440	الثانية والعشرون	0.000	** 0.646	العاشرة
0.000	** 0.620	الثالثة والعشرون	0.000	* * 0.597	الحادية عشرة
			0.000	** 0.443	الثانية عشرة

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول السابق يوضح لنا قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.699-0.367)، وكانت كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، ويظهر من خلال ذلك أن جميع الفقرات تتسمi للمحور بدرجة ارتباط كبيرة وبالتالي تدعم درجة الصدق في فقرات المحور.

• المحور الثاني (رأس المال الهيكلی):

جدول (13) معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني(رأس المال الهيكلی) مع درجته الكلية

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.595	العاشرة	0.000	**0.573	الأولى
0.000	**0.629	الحادية عشرة	0.000	**0.585	الثانية
0.000	**0.694	الثانية عشرة	0.000	**0.647	الثالثة
0.000	**0.715	الثالثة عشرة	0.000	**0.551	الرابعة
0.000	**0.651	الرابعة عشرة	0.000	**0.568	الخامسة
0.000	**0.559	الخامسة عشرة	0.000	**0.613	السادسة
0.000	**0.468	السادسة عشرة	0.000	**0.664	السابعة
0.000	**0.579	السابعة عشرة	0.000	**0.656	الثامنة
0.000	**0.598	الثامنة عشرة	0.000	**0.636	التاسعة

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول السابق يوضح لنا قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلی) مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.715-0.468) ، وكانت كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، ويظهر من خلال ذلك أن جميع الفقرات تتبع للمحور بدرجة ارتباط كبيرة وبالتالي تدعم درجة الصدق في فقرات المحور .

• المحور الثالث (رأس مال العلاقات) :

جدول (14) معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (رأس مال العلاقات) مع درجته الكلية

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.686	الثامنة	0.000	**0.702	الأولى
0.000	**0.657	التاسعة	0.000	**0.749	الثانية
0.000	**0.733	العاشرة	0.000	**0.675	الثالثة
0.000	**0.783	الحادية عشرة	0.000	**0.739	الرابعة
0.000	**0.772	الثانية عشرة	0.000	**0.715	الخامسة
0.000	**0.777	الثالثة عشرة	0.000	**0.707	السادسة
0.000	**0.647	الرابعة عشرة	0.000	**0.675	السابعة

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول السابق يوضح لنا قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (رأس مال العلاقات) مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.647 - 0.783) ، وكانت كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، ويفتهر من خلال ذلك أن جميع الفقرات تتنمي للمحور بدرجة ارتباط كبيرة وبالتالي تدعم درجة الصدق في فقرات المحور.

• المحور الرابع (إدارة الأزمات):

جدول (15) معاملات ارتباط فقرات المحور الرابع (إدارة الأزمات) مع درجته الكلية

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.637	العاشرة	0.000	**0.612	الأولى
0.000	**0.608	الحادية عشرة	0.000	**0.577	الثانية
0.000	**0.604	الثانية عشرة	0.000	**0.651	الثالثة
0.000	**0.589	الثالثة عشرة	0.000	**0.639	الرابعة
0.000	**0.629	الرابعة عشرة	0.000	**0.658	الخامسة
0.000	**0.640	الخامسة عشرة	0.000	**0.609	السادسة
0.000	**0.608	السادسة عشرة	0.000	**0.522	السابعة
0.000	**0.638	السابعة عشرة	0.000	**0.514	الثامنة
			0.000	**0.418	التاسعة

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول السابق يوضح لنا قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (إدارة الأزمات) مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.658-0.418) ، وكانت كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، ويظهر من خلال ذلك أن جميع الفقرات تتبع للمحور بدرجة ارتباط كبيرة وبالتالي تدعم درجة الصدق في فقرات المحور .

4-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إدخال وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss

- اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف – KOLMOGOROV Z) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم(16) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (16) اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	اختبار كولمجروف	المحاور
0.931	0.542	محور رأس المال البشري
0.729	0.689	محور رأس المال الهيكلي
0.571	0.784	محور رأس مال العلاقات
0.054	1.344	محور إدارة الأزمات
0.921	0.552	المحاور

- وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف بيانات عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار independent – samples – t – test
- اختبار تحليل التباين الأحادي one – way anova
- اختبار شيفييه لمعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الخامس

5- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

5-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

5-2 تحليل فقرات الاستبانة

5-3 الإجابة عن أسئلة الدراسة

5-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

5-تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1-5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جدول (17) توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

النوع	المعلومات الشخصية	م	النسبة المئوية	التكارات
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب الجنس				
		الجنس	ذكر	187
			أنثى	51
100%		المجموع		238
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب التخصص				
		التخصص	طبيب	33
			تمريض	28
			فني	33
			إداري	88
			صيدلي	29
			أخرى	27
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي				
		المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	32
			بكالوريوس	127

النسبة المئوية	التكرارات	النوع	المعلومات الشخصية	م
24.4	58	دراسات عليا ماجستير - دبلوم عالي	دكتوراه	
8.8	21			

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب الوظيفة

26.5	63	رئيس شعبة	الوظيفة	4
54.6	130	رئيس قسم		
16	38	مدير دائرة- وحدة		
2.9	7	مدير عام		

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب العمر

7.6	18	21- 30	حسب العمر	5
37.8	90	30-40		
34.9	83	40-50		
19.7	47	50 فما فوق		

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب سنوات الخدمة

.8	2	اقل من 3 سنوات	حسب سنوات الخدمة	6
7.1	17	من 3-6		
31.1	74	من 6-10		
60.9	145	أكثر من 10 سنوات		

* فني وتشمل: (فني مختبر، فني أشعة)

** أخرى وتشمل: (هندسة، حاسوب)

- **بالنسبة لمتغير الجنس** تبين أن 79% من أفراد الدراسة هم ذكور بينما كان 21% كانوا من الإناث، وهذا يقارب مع تركيبة القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الذكور العاملين في وزارة الصحة 71% (مركز المعلومات الصحية، تقرير مايو/2014) فيما يتم الاعتماد الكبير على الذكور في المستويات الإدارية لحل الأزمات لوجود مرونة في تحمل ضغط وأعباء العمل.

- **وبما يتعلق بالتخصص**: فقد تبين أن 13.9% من أفراد العينة كانت تخصصاتهم طبيب، بينما 11.8% من أفراد العينة كانت تخصصاتهم تمريض ، و 13.9% من أفراد العينة كانت تخصصاتهم فنيين (مختبر، أشعة)، بينما هناك تخصصاتهم إداريين 37% بينما بلغ ما نسبته 12.2% من أفراد العينة تخصصاتهم صيدلة، وأخرى مثل (هندسة ، حاسوب) و كانت نسبتها من أفراد العينة 11.3%.

ويتضح للباحث أن 64% من الموظفين هم من التخصصات الطبية والفنية، وهذه النسبة المرتفعة تشير بشكل واضح إلى خصوصية العمل بوزارة الصحة حيث إن معظم أعباء العمل تحتاج تخصصات طبية وفنية بالدرجة الأولى، وكذلك التخصصات الإدارية 36%， وهذه النسب تتقاطع بشكل كبير مع نسبة القوى العاملة في القطاع الصحي والتي بلغت فيها الوظائف الطبية 62%， والوظائف الإدارية والخدماتية 38%. ويتبين من الجدول أن أكثر من ثلث العاملين هم في المجال الإداري مما يعكس الحجم الحقيقي والاهتمام الشديد بهذه الفئة والدور الذي تقوم به في المجال الصحي كأكبر فئة بين العاملين.

- **وبما يتعلق بالمؤهل العلمي**: فقد تبين في الجدول السابق أن نسبة 53.4% من أفراد العينة حملة شهادات البكالوريوس، بينما 24.4% من حملة شهادات الماجستير، ونسبة 13.4% من أفراد العينة حملة شهادات دبلوم متوسط، و 8.8% من حملة شهادات الدكتوراه .

ومن دراسة خصائص العينة يتضح توفر المعرفة العلمية لأفراد عينة الدراسة، فكان 86.6% من عينة الدراسة من حملة الشهادات العلمية الجامعية، وسبب الارتفاع من حملة البكالوريوس يرجع إلى أن المؤهل العلمي يعتبر معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين

وكذلك في التقدم للوظائف الإشرافية، وترجع نسبة ما يزيد عن 12% من العينة من حملة الدبلوم المتوسط في وظائف إشرافية وإدارية إلى الأكاديمية والخبرة في المجال، بينما يرجع تدني نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراة إلى عدم مقدرة الكوادر الصحية من السفر لخارج لإكمال الدراسة بسبب الحصار وسوء الأوضاع الاقتصادية، على عكس الارتفاع الملاحظ لحملة الماجستير نظراً لوجود عدة جامعات في قطاع غزة تمنح درجة الماجستير، وسعى الكثير من الموظفين في الآونة الأخيرة لتحسين مستوى التعليمي وكذلك تحسين مستوى العمل.

وقد اتفقت مع دراسة (النخالة، 2015) (شعبان، 2011) التي بينت أن النسبة الأكبر لحملة شهادات البكالوريوس، ويعود ذلك إلى ضرورة توفر الشهادة الجامعية الأولى لشغل المراكز القيادية العليا إلى جانب الشروط والمعايير الأخرى.

- **أما فيما يتعلق بالوظيفة:** فقد احتلت وظيفة رئيس قسم 54.6% من أفراد العينة، ويوضح الجدول السابق إن 26.5% من أفراد العينة يعملون بوظيفة رئيس شعبة، بينما 16% من أفراد العينة بوظيفة مدير دائرة-وحدة ، و 2.9% من أفراد العينة بوظيفة مدير عام بوزارة الصحة.

ويرى الباحث بأن هذه النسب في غالبيتها تعكس منطقية التوزيع في المسميات الوظيفية في هيكليية الوزارة، فمثلاً بلغت نسبة وظيفة رئيس قسم بالوزارة إلى إجمالي الوظائف الإشرافية ما نسبته 60% (دائرة شؤون الموظفين 2015). وهذا يتقارب مع ما احتلته هذه الوظيفة بالدراسة.

- **وما يتعلق بمتغير الفئة العمرية:** يوضح الجدول السابق إن 7.6% من أفراد العينة أعمارهم ما بين (21-30) سنة، بينما 37.8% من أفراد العينة أعمارهم ما بين (40-50) سنة، و 34.9% من أفراد العينة أعمارهم ما بين (50-40) سنة، و 19.7% من أفراد لعينة أعمارهم ما بين (50 فما فوق) سنة.

إن أكبر نسبة هي (72.2%) للفئة العمرية من (30-50 سنة)، وهذا مؤشر له انعكاسات إيجابية على إدارة الوزارة للأزمات خاصة وأن هذه الفئة العمرية تعتبر من فئة الشباب القادرين على إدارة ومواجهة التحديات التي تواجهه وزارة الصحة الفلسطينية، وتتمتع بالخبرة العلمية والمهنية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة: يوضح الجدول السابق إن 0.8% من أفراد العينة سنوات خدماتهم مابين (أقل من 3 سنوات)، بينما 7.1% من أفراد العينة سنوات خدماتهم مابين (3-6) سنوات، و 31.1% من أفراد العينة سنوات خدماتهم مابين (6-10) سنوات، و 60.9% من أفراد العينة سنوات خدماتهم (لأكثر من 10 سنوات).

يرى الباحث بأنه يوجد كفاية لدى الخبرات العملية لدى المجيبين، حيث زادت خبرة 92% عن (6) سنوات فأكثر، وهذا مؤشر على تتمتع عينة الدراسة بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج الدراسة، كذلك ترجع النسبة العالية لفئة أكثر من 10 سنوات خدمة إلى وجود عدد كبير من الموظفين بوزارة الصحة يرجع تعينهم إلى سنوات ما قبل الانقسام الفلسطيني 2007م، وذلك لعدم استنكاف معظم موظفي الوزارة باستثناء أعداد قليلة مقارنة بالوزارات الأخرى، وما يتمتع به هؤلاء الموظفين من خبرة ومهارات في المجال الصحي، وهذا دليل على أهمية القدم الوظيفي والخبرة ودورهما في امتلاك المناصب الإشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية.

وقد ظهر واضحًا تدني نسبة سنوات الخدمة للفئة (أقل من 3 سنوات) وذلك يرجع إلى عدم وجود تعينات جديدة بالوزارة خلال السنوات الأخيرة وذلك لعدة أسباب منها: عدم قبول حكومة التوافق لتعيينات في قطاع غزة، أو استيعاب الموظفين الحاليين بسبب الظروف السياسية، وكذلك العجز المالي الذي عانت منه الحكومة السابقة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة.

وتتفق هذه مع دراسة (شعبان: 2011) في أهمية الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل، وقد اختلفت مع دراسة (النخالة: 2015) في أن النسبة الأقل هم ضمن الفئة من 15 سنة فأكثر، بينما في الدراسة الحالية النسبة الأكبر هم ضمن فئة 10 سنوات فأكثر، وذلك لعدم استنكاف موظفي وزارة الصحة الفلسطينية كما هو الحال في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

5-2 تحليل فقرات الاستبانة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والرتبة، لجميع فقرات محاور الدراسة ومجالاتها المتعددة، وقد أظهر التحليل قيمة المتوسط الحسابي الكلي لكل محور من المحاور، وكذلك تم بيان الفقرات التي حصلت على أعلى وزن نسبي، وأقل وزن نسبي، وتقسيم هذه النتائج، وبيان رأي الباحث في نتائج محاور الدراسة الأربع.

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول (رأس المال البشري)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال البشري.

جدول (18) تحليل نتائج المحور الأول(رأس المال البشري):

الرتبة	sig	T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
2	0.000	49.51	66	3.30	تقوم الإدارة العليا بتدريب وتطوير الكوادر الفنية المتخصصة.	1
1	0.000	50.89	66.2	3.31	تشجع الإدارة العليا الموظفين على التطوير المهني في التخصصات المختلفة.	2
4	0.000	54.80	65.4	3.27	يتتوفر لدى الموظفين البيانات والمعلومات بصورةها المختلفة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3
‘2	0.000	54.37	66	3.30	يتم إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو المعرفة بشكل مستمر (في ضوء الخبرات السابقة)	4
5	0.000	44.43	59.2	2.96	تنشر الإدارة العليا تقاريرها الإدارية والمالية وتتيح الوصول الحر للمعلومات.	5
‘2	0.000	67.95	64.4%	3.23	المجال : المعرفة	
4	0.000	43.44	59.6	2.98	تنبني الإدارة العليا أسلوب التدريب الوظيفي بين الموظفين لتبادل المعرفة والخبرات.	6
1	0.000	75.43	75.6	3.78	تسهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تأدية مهامهم على أكمل وجه.	7
2	0.000	49.50	63	3.15	تحرص الإدارة العليا على وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفين.	8
5	0.000	42.82	56.4	2.82	تمتلك الإدارة العليا عدداً كافياً من الموظفين ذو الخبرة لإنجاز العمل الموكل إليهم.	9
3	0.000	46.68	61.6	3.08	تضطلع الإدارة العليا آليات لاستفادة الموظفين الجدد من خبرات وكفاءة الموظفين القدامى.	10
4	0.000	74.76	63.2%	3.16	المجال : الخبرة العلمية	

الرتبة	sig	T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
3	0.000	54.45	68	3.40	يسعى الموظفون لإيجاد طرائق جديدة في العمل.	11
1	0.000	61.74	70.6	3.53	يبادر الموظفون بأنفسهم اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	12
4	0.000	48.87	61	3.05	تساعد الإدارة العليا الموظفين على تبادل الأفكار والأراء والمقترنات الإبداعية التي تساهم في تطوير الخدمات.	13
2	0.000	64.42	70.4	3.52	تدعم الإدارة العليا التجديد والإبتكار وتحفيز الإبداع لدى الموظفين.	14
1	0.000	75.57	67.2%	3.36	المجال : الابتكار والإبداع	
1	0.000	64.33	70.4	3.52	يستطيع الموظفون إنجاز الأعمال والمهام الموكولة إليهم في المعايير المحددة.	15
3	0.000	19.71	69.4	3.47	يمتلك الموظفون القرة على التخطيط السليم والفعال لموارد العمل.	16
2	0.000	70.42	70.2	3.51	يمكن الموظفون في اكتساب المهارات اللازمة من أجل إنجاز العمل بطريقة صحيحة.	17
5	0.000	36.46	50.6	2.53	يوجد لدى الموظفين شعور بالرضا والولاء الوظيفي.	18
4	0.000	45.40	58.6	2.93	تركز الإدارة العليا على تنمية القدرات والمهارات الوظيفية لدى العاملين.	19
3	0.000	61.04	63.8%	3.19	المجال : المهارات والقدرات	
2	0.000	44.48	60.8	3.04	يتم العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الإدارات والوحدات.	20
2	0.000	47.65	60.8	3.04	تحرص الإدارة العليا على تأصيل ثقافة العمل بروح الفريق وممارستها فعلياً بقناة من كافة أفراد الوزارة.	21
1	0.000	61.21	74.2	3.71	يساهم العمل بروح الفريق على تحرير الطاقة الكامنة وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.	22
3	0.000	47.28	61.4	3.07	يتم إشراك كافة العاملين في صناعة النجاح والحصول على أفضل مخرجات.	23
2	0.000	64.95	64.4%	3.22	المجال : فريق العمل	
	0.000	88.15	64.6%	3.23	المتوسط الكلي	

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

يوضح الجدول السابق إن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات في المحور الأول تراوحت بين (2.53 - 3.78) وبوزن نسبي ما بين (%50.6 - %75.6) و كان المتوسط الحسابي الكلي (3.23) وبوزن نسبي (%64.6).

إن أعلى فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (7) إذ بلغ الوزن النسبي 75.6%， مما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على أن "الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون تسهم في تأدية مهامهم على أكمل وجه" وتتفق هذه مع دراسة (شعبان مصطفى: 2011) بالنسبة العالية للوزن النسبي في أن "الموظفون يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم".

وتليها الفقرة (22) إذ بلغ الوزن النسبي 74.2%， مما يدل على أن "العمل بروح الفريق يساهم في تحرير الطاقة الكامنة وإطلاقها من خلال العمل الجماعي" وهذا يتتفق مع دراسة (الشمرى: 2013) في الأهمية النسبية العالية في أن "الشركة تحصل على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريق واحد".

إن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (18) والتي تمثلت في "أنه يوجد لدى الموظفون الشعور بالرضا والولاء الوظيفي"، إذ بلغ الوزن النسبي 50.6%， مما يقع ضمن الدرجة المتوسطة.

ويرى الباحث بأن ضعف الشعور بالرضا والولاء الوظيفي لدى الموظفين بوزارة الصحة يرجع إلى ازدواجية الولاء، وعدم صرف الرواتب، وضغط العمل الناتج عن عدم توفر موظفين جدد، وكذلك عدم الإنفاق وظيفياً ومالياً.

وكذلك إلى الضعف في نشر التقارير الإدارية والمالية والوصول الحر للمعلومات، كذلك عدم توفر العدد الكافي من الموظفين ذوي الخبرة لإنجاز الأعمال، وضعف الإدارة العليا في تبني وتبادل الأفكار والأراء والمقترنات الإبداعية لدى الموظفين، وعدم شعور الموظفين بالوزارة أنهم شركاء في صناعة أية نجاحات، حيث أبدى الموظفون استجابة ضعيفة لهذه الفقرات في هذا المحور. وهذا يتتفق مع دراسة (الطالبى: 2013) والتي أظهرت أن المؤشر الكلى للرضا الوظيفي جاء بمستوى مقبول، بنسبة اتفاق (58.9%).

ويرى الباحث بأنه بالرغم من الموافقة فإن هناك ضعفاً في قيمة الاستجابة لهذا المجال، وهذا يعني أن المنظمة الصحية المبحوثة بحاجة إلى الاهتمام وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام بتنمية المعرفة لدى الموظفين من خلال تطوير وتدريب الكوادر، وكذلك امتلاك الإدارة للخبرات والاستفادة منها في تأدية المهام المطلوبة، والابتكار والإبداع، وتعزيز مهارات وقدرات العاملين، والعمل بروح الفريق.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكل)^٤

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال الهيكل.

جدول (19) تحليل نتائج المحور الثاني(رأس المال الهيكل):

الرتبة	SIG	T	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
4	0.000	49.85	61.4	3.07	يتوفر قواعد بيانات متكاملة ومتاحة للإدارات والوحدات والدوائر المختلفة.	1
2	0.000	53.73	63.8	3.19	تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بتطورها ومواكبة كل ما هو جديد.	2
3	0.000	51.87	61.6	3.04	يتوفر الحصول على البيانات والمعلومات بالوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.	3
1	0.000	51.48	64.8	3.24	تحقق تكنولوجيا المعلومات التكامل والترابط بين الأقسام والإدارات المختلفة.	4
المجال : أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
3	0.000	52.82	63	3.15	تعمل الإدارات والوحدات وفق خطة مكتوبة لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.	5
2	0.000	57.06	66.8	3.34	تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات.	6
1	0.000	61.40	71.2	3.56	تنتوء الإدارة في وسائل الاتصال والإشراف بما يتناسب مع طبيعة أهداف الإدارة أو الوحدة الإدارية.	7
4	0.000	47.11	60.2	3.01	يتتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.	8
5	0.000	40.74	56.2	2.81	تنتمي العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.	9
المجال : العمليات الإدارية						
4	0.000	43.30	56.6	2.83	تناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للتدريب.	10
1	0.000	52.17	66.8	3.34	تساهم البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة العليا في تنمية فرات الموظفين.	11
2	0.000	44.43	58	2.90	تقوم الإدارة العليا بتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر لكل من المدربين والمتدربين وأساليب التدريب.	12
3	0.000	46.41	57.2	2.86	توفر الإدارة أساليب وتقنيات تكنولوجية حديثة لتحفيز المشاركين في أنشطة برامج التدريب.	13

الرتبة	SIG	T	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
5	0.000	43.35	56	2.80	تعمل الإدارة العليا على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	14
3	0.000	58.74	59%	2.95	المجال : البرامج التدريبية	
3	0.000	44.07	58.8	2.94	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومحدد وقدر على تطوير الأداء.	15
4	0.000	36.02	50	2.50	يمكن بسهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي.	16
1	0.000	48.23	63.6	3.18	يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	17
2	0.000	49.25	63.2	3.16	يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.	18
3	0.000	44.94	58.8	2.94	تعمل الإدارة العليا على التطبيق العملي للهيكل التنظيمي.	19
4	0.000	60.36	58.8%	2.94	المجال : الهيكل التنظيمي	
	0.000	73.10	60.6%	3.03	المتوسط الكلي	

يوضح الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات في المحور الثاني تراوحت بين (3.56 - 3.56) وبوزن نسبي ما بين (2.50 - 71.2%) ، و كان المتوسط الحسابي الكلي (3.03) وبوزن نسبي (60.6%).

إن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (7) إذ بلغ الوزن النسبي 71.2% وهذا يظهر موافقة أفراد العينة على "تنوع الإدارة في وسائل الاتصال والإشراف بما يتناسب مع طبيعة أهداف الإدارة أو الوحدة الإدارية".

وإن أقل فقرة في المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (16) والتي تمثل في "سهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي" إذ بلغ الوزن النسبي 50%， وقد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة.

وتختلف هذه مع دراسة (شعبان:2011) والتي بلغ فيها الوزن النسبي قيمة عالية "لتطور الهيكل التنظيمي بشكل مستمر" ويرجع ذلك إلى الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بشركة الاتصالات الخلوية، والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلية الذي يسهم في سرعة ودقة إنجاز العمل.

ويرى الباحث بأن استجابة المبحوثين لهذا المحور بشكل عام مناسبة، وكذلك فإن الوزن النسبي للفرقة (16) بشكل خاص يقترب إلى الواقعية حيث إنه لم يحدث أية تغيرات في الهيكل التنظيمي للوزارة منذ أن تم إقراره عام 2008م، حيث تم تسكين الموظفين في حينها على الوظائف الإشرافية بالهيكلية ولم يحدث تغير حتى الآن. وحيث إن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى مراجعة وتعديل كل سنتين حسب القانون، مما يزيد فرص التروع واستغلال الكفاءات البشرية بالوزارة وضخ دماء جديدة قادرة على تحسين أداء العمليات الإدارية، وعدم الالكتفاء بعملية تدوير للموظفين في الواقع الإشرافية والبحث عن فرص جديدة.

إن تدني الوزن النسبي لمجال البرامج التدريبية والذي حظي بنسبة (59%)، قد جاء ضمن الدرجة المتوسطة، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن عمليات التدريب بالوزارة تتبع برامج روتينية ويقل فيها التروع حسب الاحتياجات الفعلية في العمل، كذلك ضعف آليات تقييم البرامج التدريبية ومدى فاعليتها. كذلك فإن تنوع المبحوثين في الدراسة من غير الأطباء والتي شملت فئات أخرى من الإداريين والفنين والتمريض عكس الضعف نتيجة استهداف الوزارة بشكل كبير لصالح الأطباء في برامج التدريب على حساب الفئات الأخرى.

ويرى الباحث بأنه بالرغم من الموافقة فإن هناك ضعفاً في دور رأس المال الهيكلي لهذا المجال، لذا يدعو الباحث إلى ضرورة الاهتمام برأس المال الهيكلي بمكوناته الأساسية من خلال تطوير أنظمة المعلومات وقواعد البيانات وكذلك العمليات الإدارية والبرامج التدريبية يجب أن تحظى بأعلى درجات الاهتمام، حيث إن الاهتمام والتطوير لهذا الجانب يساعد في نجاح الإدارة العليا وتطوير الأداء لدى العاملين.

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس مال العلاقات.

جدول (20) تحليل نتائج المحور الثالث(رأس مال العلاقات)

الرتبة	SIG	T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
3	0.000	37.99	54.2	2.71	تقدير الإدارة العليا دور العاملين وأدائهم دون تحيز وبشكل عادل..	1
1	0.000	44.00	58.4	2.92	تدعم الإدارة العليا وسائل تعزيز الثقة بين العاملين من خلال مشاركة الجميع.	2
2	0.000	39.38	53.8	2.69	تهتم الإدارة العليا بحاجات ورغبات الموظفين وتساهم في تلبية ذلك قدر الامكان.	3
3	0.000	38.47	52.2	2.61	توفر الإدارة العليا الجو المناسب للعمل من خلال تحسين أوضاع العاملين	4
المجال : العلاقة بين الموظفين						
5	0.000	48.66	44.008	3.00	تقوم الوزارة ببناء تحالفات إستراتيجية مع وزارات أخرى من أجل تيسير إنجاز أعمالها	5
4	0.000	52.93	39.382	3.09	تنقل التحالفات الإستراتيجية للوزارة الخبرة وتطوير المعرفة..	6
3	0.000	53.43	38.472	3.21	تكتسب التحالفات الإستراتيجية الوزارة القدرة على مواجهة التحديات.	7
1	0.000	55.38	65.6	3.28	تساعد التحالفات الإستراتيجية الوزارة للوصول إلى الجودة الشاملة..	8
2	0.000	54.23	65.2	3.26	ترزيد التحالفات الإستراتيجية للوزارة من قدرتها التنافسية.	9
المجال : التحالفات الإستراتيجية						
4	0.000	46.67	60.2	3.01	تسعي الإدارة العليا إلى تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها.	10
2	0.000	50.03	61.8	3.09	ترخص الإدارة العليا إلى السعي الدعوب لقصي فرص تحسين الإجراءات واغتنامها.	11
3	0.000	46.89	61.4	3.07	ترخص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين.	12
2	0.000	48.53	60.8	3.04	تسعي الإدارة العليا إلى تحديد الطرق الأفضل للأداء العمل، والحد من التكرار.	13
1	0.000	47.52	62	3.10	تجري الإدارة العليا تقييماً دوريًّا لأدائها.	14
المجال : الجودة العالمية						
المتوسط الكلي						
0.000 65.82 60.2% 3.01						

يوضح الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات في المحور الثالث تراوحت بين (3.28 - 2.61) وبوزن نسبي ما بين (65.6% - 52.2%) ، و كان المتوسط الحسابي الكلي (3.01) وبوزن نسبي (%60.2).

إن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (8) إذ بلغ الوزن النسبي 65.6 % ، مما يدل على موافقة أفراد العينة في أن "التحالفات الإستراتيجية للوزارة تساعده على الوصول إلى الجودة الشاملة".

فقد حفقت هذه الفقرة وسطاً حسابياً يقارب (3.3) ويعكس دور وزارة الصحة المحوري والضابط للخدمات الصحية من خلال التحالفات الإستراتيجية مع وكالة الغوث والمؤسسات غير الحكومية، مما يستدعي زيادة الاهتمام وتعزيز التحالفات الذي يعكس الميزات التنافسية وأرضية مشتركة لتعزيز جودة خدمات القطاع الصحي.

وهذا يتفق مع دراسة (الشمرى، 2013) في الأهمية النسبية لمحور رأس مال العلاقات "بأن الشركات تقوم بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى" وإن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (4) والتي تمثلت في أن "الإدارة العليا توفر الجو المناسب للعمل من خلال تحسين أوضاع العاملين" ، إذ بلغ الوزن النسبي 52.2%， وجاءت ضمن الدرجة المتوسطة.

يرى الباحث بأن تدني الوزن النسبي للفقرة السابقة يرجع إلى عدم مقدرة الوزارة تلبية احتياجات القطاع الصحي التي من شأنها تحسين الأوضاع الصحية بشكل عام، وكذلك عدم مقدرة الوزارة تحسين أوضاع العاملين وتوفير الأجواء المناسبة للعمل بشكل خاص، وهذا ناتج عن العديد من الأزمات التي تمر بها الوزارة والتي جلها عوائق مادية، وحصار، وحروب متكررة.

ويرى الباحث بالرغم من الموافقة فإن هناك ضعفاً شديداً في قيمة الاستجابة لهذا المجال، وهذا يعني أن وزارة الصحة الفلسطينية بحاجة إلى تطوير رأس مال العلاقات من خلال تعزيز العلاقات بين الموظفين، وتقدير أدوارهم ومعاملتهم دون تحيز أو تميز والعمل على تحسين ظروفهم الوظيفية والمهنية والاجتماعية والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم بالقرار مما يعزز التنافس الإيجابي بين الموظفين.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع (إدارة الأزمات)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور إدارة الأزمات.

جدول (21) تحليل نتائج المحور الرابع (إدارة الأزمات)

الرتبة	SIG	T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
4	0.000	48.81	65.2	3.26	توجد خطط معدة مسبقاً للأزمات المتوقع حدوثها والسيناريوهات المحتملة للأزمات.	1
12	0.000	44.55	59.4	2.97	يتوفر نظام إنذار مبكر للأزمات من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات حال وقوعها.	2
8	0.000	47.17	62	3.10	يوجد فريق مدرب مسؤول عن إدارة الأزمات.	3
15	0.000	45.36	57.4	2.87	تجتمع لجنة الأزمات بطريقة منتظمة وتتوثق اجتماعاتها بطريقة سلémie.	4
11	0.000	49.85	59.6	2.97	صلاحيات ومسؤوليات لجنة إدارة الأزمات واضحة ومكتوبة.	5
13	0.000	51.41	59.2	2.96	يتتوفر أرشيف بالأزمات السابقة وكيف تم التعامل معها وطريقة إنهائها.	6
3	0.000	54.52	67.2	3.36	يساعد وجود التحالفات الإستراتيجية في القدرة على مواجهة الأزمات.	7
17	0.000	46.07	55.2	2.76	يتتوفر موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	8
16	0.000	43.89	57.4	2.87	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الوزارة لمعالجة الأزمات.	9
7	0.000	51.04	63.2	3.16	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمة.	10
10	0.000	47.68	59.8	2.99	يوجد رقابة على تنفيذ خطط إدارة الأزمة ومتابعتها.	11
2	0.000	56.57	68.8	3.44	يتم توجيه العاملين أثناء وقوع الأزمة	12
1	0.000	56.47	69	3.45	تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	13
5	0.000	52.20	63.6	3.18	تستخدم الوزارة نظماً بديلة أثناء وقوع الأزمات.	14
9	0.000	50.63	62	3.10	تقوم الوزارة بتحديث خطة الأزمات.	15
14	0.000	48.80	57.6	2.88	يوجد برامج تدريبية فاعلة لمواجهة الأزمات.	16
6	0.000	51.01	64.4	3.22	تحرص الإدارة العليا على توحيد الجهود لاعتام الفرص المتاحة أثناء وقوع الأزمات.	17
المتوسط الكلي						
	0.000	69.96	61.8%	3.09		

يوضح الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لفقرات في المحور الأول تراوحت بين (3.45 - 2.76) وبوزن نسبي ما بين (55.2% - 69%)، و كان المتوسط الحسابي الكلي (3.11) وبوزن نسبي (%62.2).

حيث بلغت أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي في الفقرة (13) إذ بلغ الوزن النسبي 69%， مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن "الوزارة تقوم بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام" ويمكن إيعاز ذلك لما تعرضت له الوزارة من أزمات وحروب متتالية أوجب عليها تعزيز نظام الاتصالات والإعلام.

وهذه تتفق مع دراسة (الشمرى: 2013) في أهمية امتلاك قطاع الاتصالات قنوات اتصال متنوعة مع ذوي المصالح (جميع الجهات المستفيدة من الاتصالات) ومن وجهة نظر الباحث تعتبر أهم الجهات المستفيدة من الاتصالات الإعلام بوسائله المتنوعة.

وإن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة (8) والتي تمثلت في "توفر موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات" إذ بلغ الوزن النسبي 55.2%， وقد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، وهذا ينطبق مع الواقع الفعلي حيث لم توجد موازنة مخصصة للأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك يرجع إلى عدم وجود خطط للأزمات بالوزارة.

وبشكل عام تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات محور إدارة الأزمات تساوى 61.8%， وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%， مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك ضعفاً شديداً لدى المبحوثين في قيمة الاستجابة لهذا المجال، وذلك لأنه لا يوجد لدى المبحوثين رؤية واضحة عن إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث لا يوجد إدارة مستقلة أو تابعة لإدارة الأزمات الصحية.

5-3 الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

"ما واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والنسب المئوية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22) المتوسطات والنسب المئوية لكل مجال من مجالات رأس المال الفكري

الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجالات	م
2	0.73	64.6	3.23	5	المعرفة	1
5	0.65	63.2	3.16	5	الخبرة العملية	2
1	0.68	67.2	3.36	4	الابتكار والإبداع	3
4	0.80	63.8	3.19	5	المهارات والقدرات	4
3	0.76	64.4	3.22	4	فريق العمل	5
1	0.56	64.6%	3.23	23	رأس المال البشري	6
2	0.75	62.8	3.14	4	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	7
1	0.88	63.4	3.17	5	العمليات الإدارية	8
3	0.77	59	2.95	5	البرامج التدريبية	9
4	0.75	59	2.94	5	الهيكل التنظيمي	10
2	0.64	60.6%	3.03	19	رأس المال الهيكلي	11
3	0.92	54.6	2.73	4	العلاقة بين الموظفين	12
1	0.79	63.4	3.17	5	التحالفات الإستراتيجية	13
2	0.82	61.2	3.06	5	الجودة العالمية	14
3	0.70	60.2%	3.01	14	رأس مال العلاقات	15
	0.56	62.2%	3.11	56	المتوسط الكلي	

يتضح من خلال الجدول (21) أن المتوسط الحسابي العام لمجالات رأس المال الفكري قد حقق (3.11) بوزن نسبي للمجموع الكلي لرأس المال الفكري (62.2 %)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، وهذا يعكس إجماعاً وتجانساً في إجابات العينة.

وجاء ترتيب مجالات رأس المال الفكري حسب أعلى وزن نسبي كما يأتي:-

1- **مجال رأس المال البشري** بمكوناته مرتبأ حسب الوزن النسبي (الابتكار والإبداع، المعرفة، فيق العمل، المهارات والقدرات، الخبرة العملية) قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.6 %).

2- **مجال رأس المال الهيكلي** بمكوناته مرتبأ حسب الوزن النسبي (العمليات الإدارية، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، البرامج التدريبية، الهيكل التنظيمي) قد احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (60.6 %).

3- **مجال رأس مال العلاقات** بمكوناته مرتبأ حسب الوزن النسبي (التحالفات الاستراتيجية، الجودة العالمية، العلاقة بين الموظفين) ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (60.2 %).

وباستقراء نتائج الجدول نلاحظ أن المجالين اللذين حصلا على أعلى وأقل نسبة هما مجال رأس المال البشري ورأس مال العلاقات على التوالي، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يوجد اهتمام داخل الوزارة برأس المال البشري وذلك من خلال الكوادر الصحية المتميزة وذات الكفاءة العالمية والمزودة بدرجة عالية من المعرفة ، والخبرة العلمية ، والابتكار والإبداع ، والمهارات والقدرات ، والعمل بروح الفريق.

وهذا يعكس مدى أهمية الكوادر المستقطبة في وزارة الصحة وهم العمود الفقري للخدمات الصحية وأكبر مزود للخدمات الصحية في قطاع غزة كماً ونوعاً.

أما مجال رأس مال العلاقات فقد حقق متوسط حسابي ضمن حدود الدرجة المتوسطة (3.01) ويمكن إيجاز الضعف في هذا الجانب لاختلاف الولاء الوظيفي وتبعات حالة الانقسام من ضعف المحاسبة والمتابعة، وتدني الرضا الوظيفي والمهني.

ويرى الباحث وجود فجوة بين رأس المال البشري (3.23) ورأس مال العلاقات (3.01) وهي مرتفعة نسبياً، وهذا يرجع إلى التحديات التي تواجه الوزارة في تحويل

الخبرات داخل عقول الموظفين في بناء تحالفات إستراتيجية تساعد الوزارة في الحد من الأزمات الصحية التي تواجهها.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الخطيب:2012)، و(شعبان:2011) حيث أظهرت الدراسات السابقة ترتيباً مماثلاً لمجالات رأس المال الفكري بالدراسة الحالية، فيما اختلفت الدراسة مع دراسة (الشمرى:2013) حيث كان التأثير الأكبر لرأس مال العلاقات، مما يعني قوة مقومات وعناصر رأس مال العلاقات بالشركات على باقي مكونات رأس المال الفكري. واختلفت أيضاً مع دراسة (عبو، الجلالى، وبوقسري، سارة:2011) حيث حاز تأثير مكون رأس مال العلاقات على الدرجة الأولى من بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة.

ويرجع الباحث اتفاق الدراسات الفلسطينية مع الدراسة الحالية إلى أن مقومات تربية رأس المال الفكري في فلسطين تتبع لظروف وإمكانيات مشابهة في غالبية المنظمات، وهذا يعكس اختلاف الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية لتغير الظروف والإمكانيات.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

"ما واقع إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والنسب المئوية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (23) المتوسطات والنسب المئوية لمحور إدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجالات
0.68	%61.8	3.09	17	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لإدارة الأزمات هي 61.8% ويعكس ذلك الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث ضعف الوزن النسبي لإدارة الأزمات بالوزارة إلى عدم وجود إدارة أو لجنة لإدارة الأزمات بالوزارة وإنما يقتصر ذلك على دور الإدارة العامة للتعاون الدولي بكتابة مشاريع ومناشدات وإرسالها إلى الجهات المانحة.

ولا يوجد علاقة لوجود لجنة الطوارئ العليا بالوزارة بإدارة الأزمات إنما يقتصر دورها فقط لمعالجة حالات الطوارئ الناتجة عن الكوارث الطبيعية (زلزال - وباء ...) وكوارث من صنع الإنسان (الحروب - الحرائق ...).

وبشكل عام يتبين أن الوزارة لا تهتم كثيراً بالخطيط المسبق للأزمات المتوقع حدوثها والسيناريوهات المحتملة للأزمات، وهذا يتفق مع دراسة (شبير: 2007) في أن درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات ضعيفة نتيجة عدم مواكبة إدارة المستشفى لعلم الإدارة الحديث، والإدارة الحديثة من وجهة نظر الباحث تعتمد على التخطيط وخاصة التخطيط للأزمات، وكذلك عدم توفر موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات، يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات المتعددة التي تواجهها الوزارة.

ويعلو د. محمد الكاشف مدير عام التعاون الدولي سابقاً حسب مقابلة أجراها الباحث بتاريخ 21/5/2015، إلى أن ضعف ذلك يرجع إلى عدم وجود موازنة وطنية للوزارة بشكل عام، وكذلك عدم وجود موازنة خاصة بالأزمات، وأن الأزمة الحقيقة في الانقسام الفلسطيني أدى إلى زيادة وجود هذه الأزمات مما فرض قيوداً واضحة على تعامل المانحين مع الوزارة وانقسامهم كذلك في التعامل مع الوزارة بالضفة من جهة الوزارة بغزة من جهة أخرى، وأن الانقسام الفلسطيني أدى إلى وجود ضعف في التنسيق بين الجهات المختلفة التي تقدم خدمات صحية داخل القطاع.

وأضاف الكاشف بأن ما يزيد في تفاقم حدة هذه الأزمات غياب التخطيط العلمي للأزمات في الوزارة، وهذا يندرج تحته عدم وجود تقدير حقيقي ل الاحتياجات بسبب تتنوع الخدمات التي تقدمها الوزارة، وضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدرية وذات الكفاءة بالوزارة، وعدم قدرة بعض الكوادر الكفؤة والمتميزة ذات الخبرة الواسعة والمدرية من إيجاد كفاءات مشابهة تقوم بتقديم الخدمات الصحية بجودة عالية.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

" ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الأزمات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية ؟ "

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام الفرضية التالية هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية:

جدول (24) معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

قيمة الدلالة (sig)	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	المجالات	m
0.000	**0.628	المحور الأول: رأس المال البشري	1
0.000	**0.652	المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	2
0.000	**0.714	المحور الثالث: رأس مال العلاقات	3
0.000	**0.732	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	4

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات وبينهما علاقة طردية.

حيث تظهر النتائج أن الاهتمام برأس المال الفكري يعتبر حجر الزاوية لنجاح الوزارة في كافة التدابير والإجراءات المتخذة في إدارة الأزمات فكلما زاد الاهتمام والتطوير لرأس المال الفكري كلما زادت الفاعلية والتأثير في مواجهة وإدارة الأزمات.

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توفر رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي ووإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات ووإدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

جدول (25) معامل ارتباط بيرسون بين محاور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

قيمة الدلالة (sig)	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	المجالات	m
0.000	* * 0.628	المحور الأول: رأس المال البشري	1
0.000	* * 0.652	المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	2
0.000	* * 0.714	المحور الثالث: رأس مال العلاقات	3
0.000	* * 0.732	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.628-0.714) وهذا يعني وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث وإدارة الأزمات.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزى إلى الجنس (ذكر ، أنثى)؟

ولتتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث اختبار "T.test" والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26) يوضح المنشآت والانحرافات المعيارية وقيمة "t" لاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة (sig)
المعرفة	ذكر	187	3.23	0.73	0.375	0.588
	أنثى	51	3.19	0.73	0.375	0.588
الخبرة العملية	ذكر	187	3.19	0.67	1.328	0.177
	أنثى	51	3.05	0.55	1.328	0.177
الابتكار والإبداع	ذكر	188	3.39	0.70	1.277	0.196
	أنثى	55	3.25	0.62	1.277	0.196
المهارات والقدرات	ذكر	187	3.21	0.87	0.521	0.211
	أنثى	51	3.14	0.52	0.521	0.211
فريق العمل	ذكر	187	3.25	0.75	1.147	0.474
	أنثى	51	3.11	0.80	1.147	0.474
رأس المال البشري	ذكر	187	3.21	0.57	1.141	0.574
	أنثى	51	3.14	0.51	1.141	0.574
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	ذكر	187	3.13	0.74	0.276	0.989
	أنثى	51	3.16	0.77	0.276	0.989
العمليات الإدارية	ذكر	187	3.16	0.71	0.592	0.248
	أنثى	51	3.24	1.33	0.592	0.248
البرامج التدريبية	ذكر	187	2.93	0.77	0.701	0.754
	أنثى	51	3.01	0.77	0.701	0.754
الهيكل التنظيمي	ذكر	187	2.99	0.75	1.638	0.907

		0.72	2.79	51	أنثى	
0.315	0.221	0.62	3.03	187	ذكر	رأس المال الهيكلية
		0.70	3.05	51	أنثى	
0.047	0.656	0.95	2.75	187	ذكر	العلاقة بين الموظفين
		0.81	2.66	51	أنثى	
0.605	0.318	0.79	3.16	187	ذكر	التحالفات الإستراتيجية
		0.82	3.20	51	أنثى	
0.993	1.935	0.81	3.12	187	ذكر	الجودة العالية
		0.83	2.87	51	أنثى	
0.734	0.923	0.70	3.03	187	ذكر	رأس مال العلاقات
		0.70	2.93	51	أنثى	
0.770	0.777	0.56	3.13	187	ذكر	الدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري
		0.55	3.06	51	أنثى	
0.451	0.570	0.69	3.10	187	ذكر	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
		0.64	3.04	51	أنثى	

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمة (t) الجدولية في جميع المجالات أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يتفق مع دراسة (الخطيب: 2012) عدا مجال العلاقة بين الموظفين برأس مال العلاقات كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة (t) الجدولية، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال العلاقة بين الموظفين أمراً طبيعياً وذلك لأن عدد الذكور في عينة الدراسة 79%， أي بما يساوي ثلاثة أضعاف الإناث وهذا يؤثر تأثيراً كبيراً في استجابة المبحوثين حيث يرجع ذلك إلى الاعتماد الكبير على الذكور في المستويات الإدارية لحل الأزمات لوجود مرونة في تحمل ضغط وأعباء العمل، التي لا يمكن أن تقوم بها الإناث خاصة في الأزمات والكوارث التي يمكن أن يتعرض خلالها الموظف للخطر المحقق.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزيز إلى العمر (من 21 سنة وأقل من 30، من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر)?

وللحصول على صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي - جدول (27) يوضح ذلك:-

جدول (27) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزيز لمتغير العمر

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة (sig)
المعرفة	بين المجموعات	2.330	3	0.777	1.452	0.228
	داخل المجموعات	125.133	234	0.535	1.452	0.228
	المجموع	127.462	237		1.452	0.228
الخبرة العملية	بين المجموعات	4.877	3	1.626	3.951	0.009
	داخل المجموعات	96.294	234	0.412	3.951	0.009
	المجموع	101.171	237		3.951	0.009
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	0.511	3	0.170	0.358	0.784
	داخل المجموعات	111.573	234	0.477	0.358	0.784
	المجموع	112.084	237		0.358	0.784
المهارات والقدرات	بين المجموعات	2.450	3	0.817	1.255	0.291
	داخل المجموعات	152.309	234	0.651	1.255	0.291
	المجموع	154.758	237		1.255	0.291
فريق العمل	بين المجموعات	3.140	3	1.047	1.806	0.147
	داخل المجموعات	135.607	234	0.580	1.806	0.147
	المجموع	138.746	237		1.806	0.147
رأس المال البشري	بين المجموعات	2.367	3	0.789	2.514	0.059
	داخل المجموعات	73.449	234	0.314	2.514	0.059
	المجموع	75.816	237		2.514	0.059

0.678	0.506	0.289	3	.868	بين المجموعات	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات
		0.572	234	133.791	داخل المجموعات	
			237	134.660	المجموع	
0.496	0.799	0.625	3	1.875	بين المجموعات	العمليات الإدارية
		0.783	234	183.131	داخل المجموعات	
			237	185.006	المجموع	
0.034	2.944	1.727	3	5.182	بين المجموعات	البرامج التدريبية
		0.587	234	137.272	داخل المجموعات	
			237	142.454	المجموع	
0.017	3.469	1.911	3	5.732	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.551	234	128.882	داخل المجموعات	
			237	134.615	المجموع	
0.142	1.831	0.744	3	2.232	بين المجموعات	رأس المال الهيئي
		0.406	234	95.090	داخل المجموعات	
			237	97.322	المجموع	
0.445	0.894	0.770	3	2.310	بين المجموعات	العلاقة بين الموظفين
		0.862	234	201.652	داخل المجموعات	
			237	203.962	المجموع	
0.000	6.219	3.730	3	11.190	بين المجموعات	التحولات الإستراتيجية
		0.600	234	140.347	داخل المجموعات	
			237	151.537	المجموع	
0.000	6.170	3.962	3	11.886	بين المجموعات	الجودة العالمية
		0.642	234	150.251	داخل المجموعات	
			237	162.137	المجموع	
0.001	5.472	2.579	3	7.737	بين المجموعات	رأس مال العلاقات
		0.471	234	110.286	داخل المجموعات	
			237	118.023	المجموع	
0.016	3.489	1.067	3	3.202	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري
		0.306	234	71.569	داخل المجموعات	
			237	74.770	المجموع	

0.013	3.686	1.661	3	4.982	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
		0.451	234	105.439	داخل المجموعات	
			237	110.421	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (sig) أكبر من 0.05 في مجال رأس المال البشري ومجال رأس المال الهيكلي، بينما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في مجال رأس مال العلاقات تعزيز لمتغير العمر.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، والدرجة الكلية للمجالات، والدرجة الكلية لإدارة الأزمات، وتمثلت في رأس المال البشري تعزيز لمتغير العمر للبعد التالي (الخبرة العملية)، وتمثلت في رأس المال الهيكلي في الأبعاد التالية (البرامج التدريبية، الهيكل التنظيمي)، وتمثلت في رأس مال العلاقات في الأبعاد التالية (التحالفات الإستراتيجية، الجودة العالية)، حيث كانت قيمة (sig) أصغر من 0.05 ،

لمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام شيفيه البعدي والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (28) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الخبرة العملية والفنان العمرية للعينة

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من 30	من 30 سنة وأقل من 40	من 40 سنة وأقل من 50	من 50 سنة فأكثر
0	-0.557*	0	0.418	0.077
30	0	-0.515*	-0.438*	-0.438*
50	-0.515*	0	0.119	0
30	0	0.418	0.119	0.077

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الخبرة العملية والعمur (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

وبناءً عليه يتضح لدى الباحث أنه يوجد وفرة في الخبرات العملية لدى الطواقم العاملة في وزارة الصحة من الفئة العمرية (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر)، وذلك لامتلاكهم المهارات والقدرات ومعرفتهم بآليات وأنظمة العمل، ويرى الباحث أن ذلك مؤشر على أن جميع موظفي وزارة الصحة يتاثرون بنسب متقابلة مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم، وأن الفئة العمرية من (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) بحاجة إلى الاستفادة من خبرات من هم أكثر من 30 سنة، حيث إنه بزيادة العمر تزيد المعرفة والخبرة المكتسبة لدى الموظفين.

جدول (29) يوضح اختبار شيفييه (فروق) بين مجال البرامج التدريبية والفئات العمرية للعينة

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من 30	-0.460*	من 30 سنة وأقل من 40	0	من 40 سنة وأقل من 50	0	من 50 سنة فأكثر	0.000	-0.157	-0.170	-0.630*	من 21 سنة وأقل من 30	من 30 سنة وأقل من 40	من 40 سنة وأقل من 50	من 50 سنة فأكثر
				0											
		0	-0.460*												
			-0.460*	0											
				-0.460*	0										
					-0.460*	0									
						-0.460*	0								
							-0.460*	0							
								-0.460*	0						
									-0.460*	0					
										-0.460*	0				
											-0.460*	0			
												-0.460*	0		
													-0.460*	0	
														-0.460*	0

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال البرامج التدريبية والعمري (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

ويعلو الباحث ذلك أن العمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) هم الموظفون الجدد بالوزارة وهم في بداية مسيرتهم الوظيفية، ولم يحصلوا على القدر الكافي من الدورات التدريبية، بخلاف الفئة العمرية (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر)، والذين بالتأكيد كان لهم مشاركة أكبر في البرامج التدريبية سواء داخل الوزارة أو خارجها.

وهذه تتفق مع دراسة (عامر، 2010) في أن الموظفين الذين أعمارهم كبيرة من 30 فأكثر) يتأثرون بالتدريب في مجال (المعارف) بشكل أكبر.

جدول (30) يوضح اختبار شيفييه (فروق) بين مجال الهيكل التنظيمي والفئات العمرية للعينة

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من30	-0.548*	من 30 سنة وأقل من40	0	من 40 سنة وأقل من50	0	-0.063	-0.612*	من 40 سنة وأقل من50	0.135	-0.071	-0.477*	من 50 سنة فأكثر	من 50 سنة فأكثر
		0												

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الهيكل التنظيمية والعمـر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من40، من 40 سنة وأقل من50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من40، من 40 سنة وأقل من50، من 50 سنة فأكثر).

ويعزـو الباحـث ذلكـ أنـ الفئـاتـ العـمـرـيـةـ الأـكـبـرـ فـيـ هـذـاـ المـجـالـ لـدـيـهـمـ تـصـورـ واضحـ باـخـتـصـاصـاتـ الـوزـارـةـ،ـ وـبـالـرـغـمـ مـنـ حـادـثـةـ التـجـرـبـةـ الـفـلـسـطـيـنـيـةـ فـيـ قـطـاعـ غـزـةـ بـإـعـدـادـ الـهـيـاـكـلـ التـنـظـيـمـيـةـ لـلـوـزـارـاتـ،ـ إـلـاـ أـنـ هـذـهـ فـئـةـ العـمـرـيـةـ قـامـتـ بـإـعـدـادـ هـيـكـلـ تنـظـيـمـيـ لـلـوـزـارـةـ،ـ عـلـىـ عـكـسـ فـئـةـ (ـ21ـ وـأـقـلـ مـنـ 30ـ سـنـةـ)ـ الـذـينـ لـمـ يـمـنـحـواـ فـرـصـةـ فـيـ التـعـرـفـ عـلـىـ اـخـتـصـاصـاتـ الـوـزـارـةـ لـحـادـثـةـ عمرـهـمـ بـالـوـزـارـةـ.

جدول (31) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال التحالفات الاستراتيجية والفئات العمرية

من 50 سنة فأكثر	من 40 سنة وأقل من 50	من 30 سنة وأقل من 40	من 21 سنة وأقل من 30	متغير العمر
			0	من 21 سنة وأقل من 30
		0	-0.722 *	من 30 سنة وأقل من 40
	0	-0.141	-0.863*	من 40 سنة وأقل من 50
0.000	0.087	-0.054	-0.776*	من 50 سنة فأكثر

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال التحالفات الإستراتيجية والعمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

ويعزى الباحث ذلك أن العمر (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لديهم قدرة ومهارة على بناء علاقات وتحالفات إستراتيجية بين الوزارة وببيتها الخارجية، فقد قامت وزارة الصحة الفلسطينية من خلال طوافتها خاصة من الفئة العمرية (30 سنة فأكثر) بالتعاون مع العديد من الجهات المانحة لتوفير التمويل اللازم لدعم مشاريع ومرافق الوزارة، وكذلك تقوم الوزارة بالتنسيق مع مؤسسات مستشفيات وحكومات خارج القطاع من أجل جلب كوادر طبية متميزة لإجراء عمليات جراحية نوعية مثل زراعة الكلى وجراحة القلب المفتوح وخلافه، أما الفئة العمرية (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) والذين غالباً ما تكون علاقاتهم محدودة هم بحاجة إلى تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على إقامة علاقات وبناء تحالفات مع الآخرين.

جدول (32) يوضح اختبار شيفييه (فروق) بين مجال الجودة العالمية والفئات العمرية للعينة

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من 30	-0.842*	من 30 سنة وأقل من 40	0	من 40 سنة وأقل من 50	0.015	من 50 سنة فأكثر	-0.872*	0.000	-0.046
من 50 سنة فأكثر										

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الجودة العالمية والعمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن العمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) يبدأ فيها الموظف بالانتماء الوظيفي للعمل بالوزارة بخلاف الفئة العمرية (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر)، والتي تتمتع بالولاء والانتماء الوظيفي والذي يحقق الجودة العالمية، والتي غالباً ما يسهل عليهم تنفيذ المهام المطلوبة بأسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد مما يساهم في تحسين الأداء.

هذا وتنقق مع دراسة (عبيد:2014) في أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لصالح العاملين الواقعين لمتغير العمر في المرحلة (50 سنة فأكثر) مع الجودة الشاملة.

جدول (33) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين محور رأس مال العلاقات والفئات العمرية

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من 30	من 30 سنة وأقل من 40	من 30 سنة وأقل من 40	من 40 سنة وأقل من 50	من 50 سنة فأكثر
من 21 سنة وأقل من 30	0				
من 30 سنة وأقل من 40	-0.627*	0			
من 40 سنة وأقل من 50	-0.711*	-0.083	0		
من 50 سنة فأكثر	-0.670*	-0.043	-0.040	0.000	من 50 سنة فأكثر

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور رأس مال العلاقات والعمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

ويعزّو الباحث ذلك إلى إن العمر (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر)، يتمتع فيها الموظف بالقدرة الفانقة على إقامة علاقات استراتيجية وتحالفات مع الجهات ذات العلاقة، ومع الممولين والداعمين لتوفير الدعم لتنفيذ البرامج والمشاريع الحيوية التي تهم القطاع الصحي في فلسطين.

جدول(34) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين الدرجة الكلية للمجالات والفئات العمرية للعينة

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من30	-0.433*	من 30 سنة وأقل من40	0	من 40 سنة وأقل من50	فأكثر من 50 سنة
من 50 سنة فأكثر	من 21 سنة وأقل من30	-0.433*	من 30 سنة وأقل من40	0	من 40 سنة وأقل من50	فأكثر من 50 سنة
0.000	0.022	0.007	-0.425*	-0.448*	-0.015	0

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمجالات والعمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

يعزو الباحث ذلك لوجود علاقة طردية بين مجالات رأس المال الفكري والفئات العمرية فكلما زادت الفئات العمرية كلما كان لها أثر كبير على رأس المال البشري ب مجالاته وعلى رأس المال الهيكلي وعلى رأس مال العلاقات، فبزيادة الخبرة والعمر يتعزز أثر رأس المال البشري في إدارة الأزمات ويكون دورهم في الهيكالية والعمل الإداري أثر كبير وتزيد مساحة العلاقات والتحالفات لمصلحة العمل وتسير الأمور بكفاءة وأداء عاليٍ خاصة في وقت الأزمات.

و خاصة أن العمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) هم موظفون حديثو التعيين غالباً ما يحتاجون إلى الاستفادة من الفئات العمرية الأكبر والذين يمتلكون خبرات واسعة في مجال العمل، ولديهم طرق وأساليب في الابتكار والإبداع، ويستفاد منهم كذلك في كيفية إنشاء علاقات بينهم وبين زملائهم، وبناء تحالفات إستراتيجية مع الآخرين ذوي العلاقة لتحقيق الجودة العالمية في العمل.

جدول (35) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين الدرجة الكلية لإدارة الأزمات والفئات العمرية

متغير العمر	من 21 سنة وأقل من30	-0.561*	من 30 سنة وأقل من40	0	من 40 سنة وأقل من50	0.020	0	من 50 سنة فأكثر
				0				
				-0.541*				

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة الأزمات والعمر (من 21 سنة وأقل من 30 سنة) و(من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الفئات العمرية (من 30 سنة وأقل من 40، من 40 سنة وأقل من 50، من 50 سنة فأكثر) يرون في أنفسهم قدرة على مواجهة التحديات، خاصة وأن هؤلاء عايشوا أزمات متعددة في مسيرتهم الوظيفية، ويمتلكون قدر من أساليب المواجهة والتخطيط لإدارة هذه الأزمات، بخلاف الفئة العمرية (من 21 سنة وأقل من 30 سنة).

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزى إلى المؤهل العلمي (دبلوم متوسط ، بكالوريوس ، دراسات عليا ماجستير - دبلوم عالي، دكتوراه)؟

وللحاق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (36) يوضح ذلك:

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان

دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزي لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصادر التباین	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	قيمة الدلالة (SIG)
المعرفة	بين المجموعات	1.045	3	0.348	0.645	0.587
	داخل المجموعات	126.417	234	0.540	0.645	
	المجموع	127.462	237		0.645	
الخبرة العملية	بين المجموعات	0.348	3	0.113	0.261	0.853
	داخل المجموعات	100.833	234	0.431	0.261	
	المجموع	101.171	237		0.261	
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	0.966	3	0.322	0.678	0.566
	داخل المجموعات	111.119	234	0.475	0.678	
	المجموع	112.084	237		0.678	
المهارات والقدرات	بين المجموعات	1.627	3	0.542	0.829	0.479
	داخل المجموعات	153.131	234	0.654	0.829	
	المجموع	154.758	237		0.829	
فريق العمل	بين المجموعات	1.237	3	0.412	0.702	0.552
	داخل المجموعات	137.509	234	0.588	0.702	

			237	138.746	المجموع	
0.501	0.790	0.253	3	0.760	بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.321	234	75.056	داخل المجموعات	
			237	75.816	المجموع	
0.063	2.469	1.377	3	4.132	بين المجموعات	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات
		0.558	234	130.528	داخل المجموعات	
			237	134.660	المجموع	
0.821	0.307	0.241	3	0.724	بين المجموعات	العمليات الإدارية
		0.788	234	184.282	داخل المجموعات	
			237	185.006	المجموع	
0.480	0.828	0.499	3	1.496	بين المجموعات	البرامج التدريبية
		0.602	234	140.958	داخل المجموعات	
			237	142.454	المجموع	
0.506	0.781	0.445	3	1.334	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.570	234	133.280	داخل المجموعات	
			237	134.615	المجموع	
0.528	0.742	0.306	3	0.917	بين المجموعات	رأس المال الهيكل
		0.412	234	96.405	داخل المجموعات	
			237	97.322	المجموع	
0.440	0.904	0.779	3	2.388	بين المجموعات	العلاقة بين الموظفين
		0.862	234	201.625	داخل المجموعات	
			237	203.962	المجموع	
0.123	1.946	1.230	3	3.690	بين المجموعات	التحالفات الإستراتيجية
		0.632	234	147.847	داخل المجموعات	

			237	151.537	المجموع	
0.859	0.254	0.175	3	0.526	بين المجموعات	الجودة العالية
		0.691	234	161.612	داخل المجموعات	
			237	162.137	المجموع	
0.358	1.081	0.538	3	1.613	بين المجموعات	رأس مال العلاقات
		0.497	234	116.410	داخل المجموعات	
			237	118.023	المجموع	
0.721	0.445	0.141	3	0.424	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري
		0.318	234	74.346	داخل المجموعات	
			237	74.770	المجموع	
0.622	0.591	0.277	3	0.830	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
		0.468	234	109.592	داخل المجموعات	
			237	110.421	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (sig) أكبر من 0.05 في جميع المجالات أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح للباحث اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة (الخطيب:2012)، (النخالة:2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم ووزارة الداخلية والأمن الوطني.

وهذا يظهر بأن غالبية موظفي القطاع الحكومي يسعون إلى تحسين مؤهلاتهم العلمية وذلك لتحصيل الدرجات أو التقدم لمسميات وظيفية أعلى، وهذا ينطبق على موظفي وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم حيث يخضعون لنفس الشروط التي هي من متطلبات التقدم للوظائف ذات المسميات الإشرافية لدى ديوان الموظفين العام.

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات ، من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟"

وللحقيقة من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ولتحقيق ذلك يوضح ذلك:

جدول (37) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزي لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	قيمة الدلالة (SIG)
المعرفة	بين المجموعات	3.781	3	1.260	2.385	0.070
	داخل المجموعات	123.681	234	0.529		
	المجموع	127.462	237			
الخبرة العملية	بين المجموعات	5.994	3	1.998	4.912	0.002
	داخل المجموعات	96.177	234	0.407		
	المجموع	101.171	237			
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	0.944	3	0.315	0.662	0.576
	داخل المجموعات	111.140	234	0.475		
	المجموع	112.084	237			
المهارات والقدرات	بين المجموعات	1.995	3	0.665	1.019	0.385
	داخل المجموعات	152.764	234	0.653		
	المجموع	154.758	237			
فريق العمل	بين المجموعات	5.747	3	1.916	3.371	0.019

		0.568	234	132.999	داخل المجموعات		
			237	138.746	المجموع		
0.030	3.030	0.945	3	2.835	بين المجموعات	رأس المال البشري	
		0.312	234	72.981	داخل المجموعات		
			237	75.816	المجموع		
0.701	0.473	0.271	3	0.812	بين المجموعات	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	
		0.572	234	133.848	داخل المجموعات		
			237	134.660	المجموع		
0.203	1.547	1.200	3	3.599	بين المجموعات	العمليات الإدارية	
		0.775	234	181.407	داخل المجموعات		
			237	185.006	المجموع		
0.133	1.886	1.121	3	3.364	بين المجموعات	البرامج التدريبية	
		0.594	234	139.090	داخل المجموعات		
			237	142.454	المجموع		
0.076	2.324	1.298	3	3.895	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي	
		0.559	234	130.720	داخل المجموعات		
			237	134.615	المجموع		
0.138	1.855	0.754	3	2.261	بين المجموعات	رأس المال الهيئي	
		0.406	234	95.061	داخل المجموعات		
			237	97.322	المجموع		
0.051	2.632	2.219	3	6.657	بين المجموعات	العلاقة بين الموظفين	
		0.843	234	197.305	داخل المجموعات		
			237	203.962	المجموع		
		6.538	3.907	3	11.720	بين المجموعات	التحالفات

0.000		0.598	234	139.817	داخل المجموعات	الإستراتيجية
			237	151.537	المجموع	
0.022	3.254	2.164	3	6.493	بين المجموعات	الجودة العالية
		0.665	234	155.644	داخل المجموعات	
			237	162.137	المجموع	
0.001	5.554	2.615	3	7.845	بين المجموعات	رأس مال العلاقات
		0.471	234	110.178	داخل المجموعات	
			237	118.023	المجموع	
0.011	3.824	1.165	3	3.494	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري
		0.305	234	71.276	داخل المجموعات	
			237	74.770	المجموع	
0.444	0.895	0.417	3	1.252	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
		0.467	234	109.169	داخل المجموعات	
			237	110.421	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (الدرجة الكلية للمجالات، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات) تعزى لمتغير سنوات الخدمة وتمثلت في رأس المال البشري بالأبعاد التالية (الخبرة العملية، فريق العمل) وتمثلت في رأس مال العلاقات بالأبعاد التالية (التحالفات الإستراتيجية ، الجودة العالية) حيث كانت قيمة (sig) أصغر من 0.05 .

لمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (38) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الخبرة العملية وسنوات الخدمة للعينة

أكثر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	-0.241	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.610*	-0.851	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.220*	-0.389*	-0.631	أكثر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الخبرة العملية وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) يكون فيها الموظف قد اكتسب المزيد من الخبرات العملية خلال سنوات خدمته بالوزارة أو خارجها، ويمكن القول بأن الوزارة لديها اهتمام بذوي الخبرات المتميزة وتحافظ على بقائهم في الوزارة.

جدول (39) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال فريق العمل وسنوات الخدمة للعينة

أكثر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	0.529	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.637*	-0.108	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.147	-0.489*	0.039	أكثر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال فريق العمل وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) وأكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة فوق 6 سنوات وأكثر تعطي العاملين الدافعية للعمل بروح الفريق والتعاون في إنجاز المهام بالعمل المشترك لما له من أهمية في تبادل المهارات والمعرفة وتوفير الوقت والجهد، بينما حديثي التعيين لا يمتلكون المهارات الإدارية والفنية الكافية لانخراط بالعمل الجماعي ويتم ذلك مع الوقت بإكتساب الخبرة والمهارات.

جدول (40) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين محور رأس المال البشري وسنوات الخدمة

أكبر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	-0.040	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.448*	-0.489	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.078	-0.370*	-0.411	أكبر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور رأس المال البشري وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) و(أكبر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

يتضح للباحث بأن الموظفين في الفئة العمرية السابقة هم من يشكلون رأس المال البشري بمكوناته المعرفة والخبرة العملية والابتكار والإبداع والمهارات والقدرات وفريق العمل.

جدول (41) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال التحالفات الإستراتيجية وسنوات الخدمة

أكثر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	0.152	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.807*	-0.654	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.030	-0.776*	-0.623	أكثر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال التحالفات الإستراتيجية وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخدمة يكون هناك قدرة فائقة لدى الموظفين على بناء تحالفات إستراتيجية تساعدهم في بناء أنفسهم ومؤسساتهم، وتسخير العلاقات لتسهيل أمور العمل وخاصة بالأزمات وإنشاء شراكات هادفة مع المؤسسات الأخرى.

جدول (42) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الجودة العالمية وسنوات الخدمة للعينة

أكثر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	0.194	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.650*	-0.456	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.062	-0.587*	-0.393	أكثر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الجودة العالمية وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) وأكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخدمة اعتمد الموظف على أداء الأعمال بدقة وبجودة عالية.

وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخطيب:2012) حيث كانت النتيجة لصالح من (6-3 سنوات) ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

ومن الممكن تفسير الفرق بين هذه الدراسة ودراسة الخطيب باختلاف طبيعة مجتمع وعينة الدراسة حيث إنها استهدفت العاملين بوزارة التربية والتعليم، بينما كانت هذه الدراسة تتعلق بموظفي وزارة الصحة، كما أن المجال الصحي يتطلب الخبرة سنوات خدمة لتنفيذ العمل بجودة عالية وكفاءة، لأنها تتعامل مع أرواح وأجساد بينما العمل بال التربية والتعليم يعتمد على الخريجين الجدد وكفائتهم بالعمل، لما لديهم في مقبل العمل من دافعية وجدية للعمل وإثبات الذات بالوظيفة الحكومية.

جدول (43) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين محور رأس مال العلاقات وسنوات الخدمة

أكبر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	0.071	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.689*	-0.617	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	0.086	-0.602*	-0.531	أكبر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور رأس مال العلاقات وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) و(أكبر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

يعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة (أقل من 6 سنوات) يكون فيها الموظف ليس لديه القدرة العالية على توطيد العلاقة بينه وبين الموظفين من جهة، وبناء تحالفات إستراتيجية من جهة أخرى مع مؤسسات ذات علاقة بمجال العمل، هذا بالإضافة إلى ضعف في الوصول إلى الجودة العالية في الأداء.

جدول (44) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين الدرجة الكلية للمجالات وسنوات الخدمة

أكبر من 10 سنوات	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	متغير الخبرة العملية
			0	أقل من 3 سنوات
		0	-0.165	من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات
	0	-0.457*	-0.623	من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات
0.000	-0.078	-0.379*	-0.545	أكبر من 10 سنوات

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمجالات (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وسنوات الخدمة (من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) و(أكبر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

ويعزى الباحث إلى أن الذين يمتلكون سنوات خدمة (أكبر من 10 سنوات) هم من يمتلكون رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات) بالوزارة، فإنه يوجد علاقة طردية ما بين سنوات الخدمة ومكونات رأس المال الفكري فكلما ازدادت سنوات الخبرة ازداد رأس المال الفكري في الوزارة بجميع مكوناته.

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (رأس المال الفكري وإدارة الأزمات) تعزى إلى المسمى الوظيفي (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة-وحدة، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة)؟

ولتتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (45) يوضح ذلك:

جدول (45) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) لبيان دور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة
المعرفة	بين المجموعات	7.125	3	2.375	4.618	0.004
	داخل المجموعات	120.338	234	0.514		
	المجموع	127.462	237			
الخبرة العملية	بين المجموعات	4.860	3	1.620	3.936	0.009
	داخل المجموعات	96.311	234	0.412		
	المجموع	101.171	237			
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	4.800	3	1.600	3.490	0.016
	داخل المجموعات	107.284	234	0.458		
	المجموع	112.084	237			
المهارات والقدرات	بين المجموعات	2.427	3	0.809	1.243	0.295
	داخل المجموعات	152.331	234	0.651		
	المجموع	154.758	237			
فريق العمل	بين المجموعات	6.928	3	2.309	4.099	0.007
	داخل المجموعات	131.818	234	0.563		
	المجموع	138.746	237			

0.003	4.830	1.474	3	4.421	بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.305	234	71.396	داخل المجموعات	
			237	75.816	المجموع	
0.123	1.946	1.092	3	3.277	بين المجموعات	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات
		0.561	234	131.383	داخل المجموعات	
			237	134.660	المجموع	
0.262	1.341	1.042	3	3.126	بين المجموعات	العمليات الإدارية
		0.777	234	181.880	داخل المجموعات	
			237	185.006	المجموع	
0.148	1.801	1.072	3	3.215	بين المجموعات	البرامج التدريبية
		0.595	234	139.239	داخل المجموعات	
			237	142.454	المجموع	
0.179	1.650	0.930	3	2.789	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.563	234	131.825	داخل المجموعات	
			237	134.615	المجموع	
0.078	2.303	0.930	3	2.791	بين المجموعات	رأس المال الهيكل
		0.404	234	94.530	داخل المجموعات	
			237	97.322	المجموع	
0.000	3.201	5.014	3	15.042	بين المجموعات	العلاقة بين الموظفين
		0.807	234	188.920	داخل المجموعات	
			237	203.962	المجموع	
0.073	2.349	1.476	3	4.429	بين المجموعات	التحولات الإستراتيجية
		0.629	234	147.108	داخل المجموعات	
			237	151.537	المجموع	
0.002	5.083	3.307	3	9.920	بين المجموعات	الجودة العالية

		0.651	234	152.218	داخل المجموعات	
			237	162.137	المجموع	
0.000	6.170	2.884	3	8.652	بين المجموعات	رأس مال العلاقات
		0.467	234	109.371	داخل المجموعات	
			237	118.023	المجموع	
0.002	5.179	1.552	3	4.655	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري
		0.300	234	70.115	داخل المجموعات	
			237	74.770	المجموع	
0.087	2.215	1.016	3	3.049	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
		0.459	234	107.372	داخل المجموعات	
			237	110.421	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (رأس المال البشري، رأس مال العلاقات، والدرجة الكلية للمجالات، والدرجة الكلية لإدارة الأزمات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتمثلت في رأس المال البشري بالأبعاد الآتية: (المعرفة، الخبرة العملية، فريق العمل) وتمثلت في رأس مال العلاقات بالأبعاد الآتية: (العلاقة بين الموظفين، الجودة العالية) حيث كانت قيمة (sig) أصغر من .0.05

لمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (46) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال المعرفة والمسمى الوظيفي للعينة

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	-0.049	رئيس قسم
	0	-0.259	-0.309*	مدير دائرة - وحدة
0	-0.591*	-0.851*	-0.901*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال المعرفة والمسمى الوظيفي بين (رئيس شعبة-رئيس قسم - مدير دائرة - وحدة) لصالح (مدير عام). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا لديهم معرفة كبيرة في الأعمال المناطقة بهم وقدرون على متابعة أمور العمل بما لديهم من معرفة تمكّنهم من الأداء بشكل أفضل، وهم في مناصب يتحملون فيها المسئولية الأولى في إنجاز المهام وحل الأزمات.

جدول (47) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الخبرة العملية والمسمى الوظيفي للعينة

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.155	رئيس قسم
	0	-0.263*	-0.107	مدير دائرة - وحدة
0	-0.416	-0.679*	-0.523*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الخبرة العلمية والمسمى الوظيفي (رئيس قسم) و(مدير دائرة - وحدة ، مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام).

يعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء العامون بوزارة الصحة بالتأكيد يمتلكون خبرة عملية كبيرة تساعدهم في تحقيق أهداف الوزارة، وذلك يتضح من خلال إنجازات الإدارات العامة والدوائر في الوزارة والذي يظهر جلياً في تقارير الإنجازات بالوزارة.

جدول (48) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الابتكار والإبداع والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.142	رئيس قسم
	0	-0.033	0.108	مدير دائرة - وحدة
0	-0.771*	-0.805*	*0.662-	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الابتكار والإبداع والمسمى الوظيفي بين (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة) و(مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام). ويعزو الباحث إلى أن المديرين العامين لديهم القدرة على الابتكار والإبداع في إدارة شؤون الوزارة وهم يعملون على تشجيع الإبداع والمبدعين واحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين الأداء.

جدول (49) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال فريق العمل والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	-0.093	رئيس قسم
	0	-0.198	-0.105	مدير دائرة - وحدة
0	-0.771*	-0.970*	*0.876-	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال فريق العمل والمسمى الوظيفي بين (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة - وحدة) و(مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام).

ويرى الباحث أن الإدارة العليا ممثلة بالمدير العام يركزون على بناء فرق العمل نظراً لإدراكهم بأهمية دور العمل الجماعي في نجاح الأعمال، وذلك لأنّه يقع على عاتقهم مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وإن كبر حجم الوزارة وما تواجهه من تحديات لا يمكن مواجهتها إلا من خلال جهود منسقة لفرق عمل متكاملة وليس بإدارات تعمل بشكل منعزل.

جدول (50) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين محور رأس المال البشري والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.067	رئيس قسم
	0	-0.163	-0.095	مدير دائرة - وحدة
0	-0.609*	-0.772*	-0.705*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور رأس المال البشري و المسمى الوظيفي بين (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة) و (مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام) يعزز الباحث ذلك إلى أن المدراء العامون يتم اختيارهم من بين الأشخاص الأكثر كفاءة وسنوات خدمة متميزة وخبرة ودراسة واسعة بالعمل الفن والمهني والإداري، ولديهم القدرة الكبيرة على تطوير المعرفة وزيادة الخبرة العملية، وكذلك لديهم القدرة على الابتكار والإبداع بما يمتلكون من مهارات وقدرات، يستطيعون من خلال فرق العمل تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

جدول (51) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال العلاقة بين الموظفين والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.036	رئيس قسم
	0	-0.272	-0.235	مدير دائرة - وحدة
0	-1.156*	-1.429*	-1.392*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال العلاقة بين الموظفين والمسمى الوظيفي بين (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة - وحدة) و (مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام).

ويعزز الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا ممثلة بالمديرين العامين يسعون جاهدين لتعزيز الثقة بينهم وبين العاملين في الإدارات والأقسام التابعة لهم، ولديهم القدرة على تلبية احتياجات العاملين من خلال التواصل وحل ما يمكن من الإشكاليات التي تواجه العاملين سواء على نطاق العمل أو خلافه، كما أن مراكزهم الوظيفية تعرض عليهم التواصل والمتابعة مع الإدارات والوحدات المختلفة بالوزارة وبناء أكبر قدر ممكن من العلاقات لتسهيل مهامهم وأنشطتهم في الوزارة، وعمل تحالفات من خلال اللجان وبالطرق الرسمية، وأيضاً العلاقات الشخصية والودية على حد سواء.

جدول (52) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين مجال الجودة العالمية والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.128	رئيس قسم
	0	-0.347	-0.218	مدير دائرة - وحدة
0	-0.705*	-1.052*	-0.923*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال الجودة العالمية والمسمى الوظيفي (رئيس شعبة - رئيس قسم- مدير دائرة) ومدير عام ولصالح المسمى الوظيفي (مدير عام) يعزّو الباحث ذلك إلى أن (المديرين العامين) بوزارة الصحة يسعون دائماً إلى تحقيق الجودة العالمية في أداء الأعمال بصورة ممتازة، ويسعون دائماً لإنجاز المهام بالوقت المطلوب وبكفاءة من خلال الإمكانيات المتاحة لديهم بما فيها القوى العاملة المتوفرة.

جدول (53) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين محور رأس مال العلاقات والمسمى الوظيفي

مدير عام	مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.046	رئيس قسم
	0	-0.270*	-0.223	مدير دائرة - وحدة
0	-0.763*	-1.034*	-0.987*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور رأس مال العلاقات والمسمى الوظيفي (رئيس قسم) و(مدير دائرة - مدير عام) لصالح المسمى الوظيفي (مدير دائرة - مدير عام) يعزز الباحث ذلك إلى أن (مديري الدوائر - المديرين العامين) يدعمون رأس مال العلاقات بصورة جيدة تساعدهم على توطيد العلاقات بين الموظفين وبناء التحالفات الإستراتيجية التي تحقق الجودة العالية في الأداء، وحيث إن طبيعة العمل بوزارة الصحة يتطلب التنسيق بين الإدارات والوحدات لاكتمال الخدمة الصحية لإنجاز المهام والأنشطة بالتنسيق والتعاون المشترك.

جدول (54) يوضح اختبار شيفيه (فروق) بين الدرجة الكلية للمجالات والمسمى الوظيفي

مدير عام	- مدير دائرة - وحدة	رئيس قسم	رئيس شعبة	متغير المسمى الوظيفي
			0	رئيس شعبة
		0	0.049	رئيس قسم
	0	-0.159	-0.110	مدير دائرة - وحدة
0	-0.637*	-0.797*	-0.747*	مدير عام

دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمجالات والمسمى الوظيفي (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة) و(مدير عام) ولصالح المسمى الوظيفي (مدير عام) يعزز الباحث ذلك إلى أن (المديرين العامين) يدعمون رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات بمحالتهم المختلفة.

الفصل السادس

6- النتائج والتوصيات

6-1 النتائج

6-2 التوصيات

6-3 الدراسات المستقبلية

6-4 المراجع

6-5 الملحق

الفصل السادس

6- النتائج والتوصيات

6-1 النتائج

أظهرت اختبار الفرضيات وتحليل البيانات النتائج الآتية:

• واقع رأس المال البشري بوزارة الصحة الفلسطينية

1- رأس المال البشري بوزارة الصحة الفلسطينية بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) جاء بموافقة أفراد العينة وبمتوسط حسابي 3.11 وزن نسيبي 62.2% وهو بدرجة (جيدة)، حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى وحظي بموافقة أفراد العينة، وقد جاء بمتوسط حسابي 3.23 وزن نسيبي 64.6%， فيما احتل المرتبة الثانية محور رأس المال الهيكلي كذلك بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.03 وزن نسيبي 60.6%， واحتل المرتبة الثالثة محور رأس مال العلاقات أيضاً بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.01 وزن نسيبي 60.2%.

2- حظي الابتكار والإبداع على مستوى مرتفع في قبول أفراد العينة لهذا المجال عن باقي مجالات رأس المال البشري (المعرفة، الخبرة العملية، المهارات ، وفريق العمل)، حيث حصل مجال الابتكار والإبداع على متوسط حسابي 3.36 وزن نسيبي 67.2%.

3- حصل مجال البرامج التدريبية على متوسط حسابي 2.94 وزن نسيبي 58.8% وهو أقل من الوزن النسيبي المحايد، وذلك عن باقي مجالات رأس المال الهيكلي (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي).

4- حصل مجال العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين بوزارة الصحة الفلسطينية على متوسط حسابي 2.73 وزن نسيبي 54.6%， وهو أقل وزن نسيبي عن باقي مجالات رأس مال العلاقات (التحالفات الإستراتيجية، الجودة العالمية).

• واقع إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية

- جاءت الدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بمتوسط حسابي 3.11 وزن نسيبي 62.2%， وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مجال إدارة الأزمات.
- يوجد مستوى مرتفع في الفقرة (تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام)، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.45 وزن نسيبي 69%， عن باقي فقرات مجال إدارة الأزمات.
- ظهر مستوى متدني في قبول أفراد العينة (لتوفر موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات) ، حيث حصلت على متوسط حسابي 2.76 وزن نسيبي 55.2%， ويليه مستوى آخر متدن (لوجود برامج تدريبية فاعلة لمواجهة الأزمات) حيث حصلت على متوسط حسابي 2.88 وزن نسيبي 57.6%， عن باقي فقرات مجال إدارة الأزمات والمكونة من (17) فقرة.

• طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

توجد علاقة ارتباطية قوية بين مجالات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت الدرجة الكلية لرأس المال الفكري مقابل الدرجة الكلية لإدارة الأزمات 0.732، وهذا يؤكد وجود علاقة طردية بين محور رأس المال الفكري وإدارة الأزمات.

• الفروق للمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي).

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات رأس المال البشري ورأس مال العلاقات تعزي لمتغير الجنس، بينما توجد علاقة بين رأس مال العلاقات تعزي لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات رأس المال البشري ورأس مال العلاقات تعزي لمتغير العمر، بينما توجد علاقة بين رأس مال العلاقات تعزي لمتغير العمر.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال رأس المال الهيكلي تعزي لمتغير سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري ورأس مال العلاقات تعزي لمتغير سنوات الخدمة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال رأس المال الهيكلي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري ورأس مال العلاقات تعزي لمتغير المسمى الوظيفي

6- التوصيات

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات التي تتعلق برأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية وال العلاقة بينهما وهي كالتالي:-

- 1- وضع خطط وبرامج لتنمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، واستثمار رأس المال الفكري في إيجاد حلول مبتكرة للأزمات والتحديات وكذلك منتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق ميزة تنافسية للوزارة.
- 2- على الوزارات والمؤسسات بشكل عام، ووزارة الصحة محل الدراسة بصفة خاصة، العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في إدارة الأزمات والتحديات التي تواجهها المؤسسات.
- 3- التشجيع على تكوين وتبادل المعرف واستثمار الكفاءات وتدعمها لدى الطوافم العاملة بالوزارة، بهدف المحافظة على رأس المال البشري، من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين الشخصية، بما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية.
- 4- على وزارة الصحة الفلسطينية الحفاظ على الموارد البشرية لديها وخاصة المبدعة منها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، تضمن بشكل أساسي تحسين ظروفهم الوظيفية والمهنية والاهتمام بآرائهم ومقترناتهم وذلك من خلال انتظام رواتبهم ومنحهم مكافآت وحوافز مجانية تعزز من الشعور بالأمان الوظيفي وتزيد من انتمائهم ولذتهم الوظيفي.
- 5- زيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء ومتخصصين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين برأس المال الفكري بهدف تطوير معارف الأفراد وتمكينهم من القيام بحل مشكلات العمل، بالمارسات الإبداعية التي تعزز الجودة في كل نشاط وممارسة، وهذا الاهتمام يجب ألا يقتصر على الفعاليات والدورات التي تتم داخل الوزارة، بل لابد أن تمتد الاستفادة من المحيط الخارجي الذي يتمتع أيضاً بالكفاءة الفكرية والعلمية.
- 6- الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة والمدرية ذات الكفاءة بحيث تتناسب قوة الموارد البشرية مع مجموعة المرافق والخدمات، ويكون لديها القدرة على أداء الأعمال بكفاءة

وفاعلية، وهؤلاء الأفراد يمثلون الركيزة الأساسية لرأس المال البشري والذين يجب أن يعاملوا معاملة متمايزة حتى تساعدهم على الخلق والابتكار والإبداع.

7- ضرورة تقييم اهتمام الوزارة بجميع الفئات من الطواقم العاملة بالوزارة، وأهمية تلبية احتياجات الجميع بشكل متوازن يضمن التوزيع العادل، ويزيل ذلك من خلل توفير القوى العاملة (التوظيف)، الدورات التدريبية، الواقع الإشرافي، وخلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، بصرف النظر عن ولائهم الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على مخرجات العمل والإنجازات.

8- العمل على التركيز على رأس مال العلاقات ورأس المال الهيكلي جنباً إلى جنب مع رأس المال البشري لدعم وتطوير رأس المال الفكري، من خلال تطوير أنظمة المعلومات وقواعد البيانات وكذلك العمليات الإدارية والبرامج التدريبية، والاهتمام بإيجاد وتأهيل كوادر لديها القدرة والكفاءة على التواصل مع الجهات الخارجية، والتغلب على التحديات التي تضعف عملية التواصل مثل الانقسام الفلسطيني.

9- توفير نظام تكنولوجي وبرامج تقنية تمكن صانعي القرار بالوزارة بالاستشعار بالأزمات قبيل حدوثها من خلال تحديث دوري للنظام ببيانات ومعلومات تعطي نتائج واضحة لمتخذ القرار بالوقت المناسب في التدخل لمواجهة التغيرات الطارئة.

10- تشجيع التعاون وبناء التحالفات الإستراتيجية والشراكات وتعزيز وتطوير التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال إيجاد أدوار لها في إدارة الأزمات والمساهمة الفاعلة من تقليل الآثار السلبية للأزمات على المجتمع.

11- تخصيص موازنة خاصة لإدارة الأزمات تضمن التشغيل الآمن وفق رؤية وطنية بدلًا من الجوع والاعتماد على المانحين في ضمان استمرار أو توقف بعض الخدمات المقدمة.

12- إنشاء إدارة متخصصة تقوم بإدارة برأس المال الفكري وتنميته من خلال توفير كادر بشري متخصص في مجال إدارة الأزمات لما له من دور جوهري في الحد من الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمات وكذلك سعياً إلى النجاح في أداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

6-3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

- رأس المال الفكري وأثره على الابتكار والإبداع المؤسسي.
- دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال البشري .
- رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات.
- أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في المنظمات ودورها في الحد من الأزمات.

6-4 المراجع:

الكتب:

- أبو فارة، يوسف أحمد (2009): إدارة الأزمات مدخل متكامل، اثراء للنشر والتوزيع، فلسطين.
- أحمد، منى عبدالمنعم (2008): إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، جامعة الزقازيق.
- جاد الرب، سيد محمد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة.
- الحريري، محمد سرور (2010): إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- حزيز، سامي محمد (2007): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- حسن، راوية (2005): مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخضيري، محسن (1990): إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- زريق، كمال، عقون، عبدالسلام (2011): سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية، مكتبة المجمع العربي، عمان.
- الزيادات، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، 2008، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- السيد، رجب (2000): دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003): مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة، ط1، عمان.
- عز الدين، أحمد جلال (1990): إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- العنزي، سعد، وصالح، أحمد (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- القحطاني، سمحى محمد (2003): دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المعاني، أحمد وآخرون (2011): قضايا إدارة معاصرة، ، دار وائل للنشر، عمان.
- المفرجي، عادل، وأحمد، صالح (2003): رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نجم، نجم (2010): إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، سعد (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل العلمية:-

- أبو عزيز، سامي عبدالله (2010): **معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار**: دراسة حالة قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو معمر، ماهر محمد (2011): **دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره**، جامعة الأزهر، غزة.
- إسلامي، وسام صبحي (2007): **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجديلي، ربيح عبد القادر (2006): **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمادة، عامر عبدالرؤوف (2010): **التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمد، منيرة محمد (2012): **أثر تكلفة العلاج بالخارج على تمويل موازنة وزارة الصحة الفلسطينية**، جامعة الأزهر، غزة.
- الخطيب، معزوزة عبدالله (2012): **دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة**، جامعة الأزهر، غزة.
- الرضيع، خالد وليد (2011): **مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زيادة، فهد محمد (2012): **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شبير، ابتهال شكري (2007): **أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر**، الجامعة الإسلامية، غزة.

- شعبان، مصطفى (2011): **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمرى، ناصر ساجد (2013): **أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت**، جامعة الشرق الأوسط.
- عبيد، سلمان (2014): **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة**، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- عودة، رهام (2008): **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مسلك، زينات موسى (2011): **واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين**، جامعة الخليل.
- النخالة، جمال (2015): **دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني**، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- يوسف، عبدالستار حسين (2005): **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

مجلات:-

- أبو سويرح، أيمن سليمان (2015): **العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 23، العدد الأول.
- الأعرجي، عاصم، ودقامسة، مأمون (2000): **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف**

الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، م (39)، العدد الرابع، الأردن.

- الروسان، محمود، والعجلوني، محمد (2010): أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م (26)، العدد الثاني.
- الطالباني، خولة عبدالحميد (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، م 21، العدد 3.
- الهلالي، الهلالي (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22.
- الياجي، صبحي (2011): إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية ، م(19)، العدد الثاني.

مؤتمرات:-

- بشير، بن عيشي، بن عيشي، عمار (2011): دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
- بن عبو، الجيلاني، بوقسري، سارة (2011): تأثير رأس المال الفكري على اداء المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- دربالي، سهام، زيتوني، عبدالقادر (2013): رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا.

- سليمان، محمد جلال (1999): أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العزاوي، نجم (2009): أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- محمد، صلاح (2015): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، ورقة بحثية، المؤتمر الدولي: الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر، جامعة عبدالحميد ابن باديس، السودان.
- مزريق عاشور، قوشيج نعيمة (2011): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

منشورات وتقارير:-

- إنجازات وزارة الصحة الفلسطينية 2012-2011، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، وزارة الصحة الفلسطينية - غزة.
- بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (1998): المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات، ط3، القاهرة.
- بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (2004): إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، ط2، القاهرة.
- تقرير التنمية الإنسانية العربية ،2003، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي 2013، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، وزارة الصحة الفلسطينية ، مايو 2014.
- التقرير السنوي للمستشفيات في قطاع غزة 2013، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، وزارة الصحة الفلسطينية، أبريل 2014.
- تقرير عن الوضع الصحي لعام 2014، الإدارة العامة للتعاون الدولي، وزارة الصحة الفلسطينية.

الموقع الإلكتروني:-

- الموقع الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية- المكتب الإقليمي لشرق المتوسط 13:00 13:00 2014/2/5، (<http://www.emro.who.int/ar/index.html>)
- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، رام الله، 10:00 10:00 2015/2/1، (<http://www.moh.ps/attach/618.pdf>)
- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، غزة، 11:00 11:00 2015/1/7، (<http://www.moh.gov.ps/portal>)
- المكتب الإعلامي الحكومي ، غزة، 9:30 9:30 2015/9/3، (<http://www.gmo.ps/ar/>)

مقابلات:-

- د. محمد الكاشف "مدير عام التعاون الدولي سابقاً" (2015) : غزة ، بتاريخ 21/5/2015

المراجع باللغة الأجنبية:

- Coombos, W., (2012): "Ongoing crisis communication planning, managing, and responding, SAGE, London.
- Crandall, etc, (2014): " Crisis management leading in the new strategy landscape". Sage publications, ins , London.
- *Electronic Journal of Knowledge Management*, "Intellectual Capital and Innovation: A Case Study of a Public Healthcare organization in Europe", (www.eikm.com) 20/04/2015, 11:10am.
- Felix, z. (2009): "The importance of developing intellectual capital for innovative organizations" university of Twente – Netherlands.
- Ghasempour, A., Yusof, M., (2014): " Quality of Intellectual Capital and Human Resources Disclosure on the Firm Valuation" Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia.
- Guthrie, J., (2000): " The management, measurement and the reporting of intellectual capital", PHD , Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia.
- Hermansson, K., Holberg, N., Ringquist, A., (2003): "Intellectual capital reporting in health care centers _the developing of prototype framewarke", EkonomihogskolanLunds university.
- Joseph, w, (1989): " Crisis management: a team planning among U.S coporations" 140 sam advanced management journal, no2.
- Leaniz,m, bpsque,r (2013): " Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation Patricia", OmniaScince, Spain.
- Mazlan, I., (2005): "The Influence of Intellectual Capital on The Performance of Telecom Malaysia", PHD, Thesis, Engineering business management, business & advanced technology center, university technology Malaysia.
- Reid, J.,(2000): "Crisis management-planning and media relations for the design and construction industry" jhonwiley&sons, Inc, USA.
- Roger,B (2005): "Crisis management plans and system of exporting companies: an empirical study" Journal of euro markting, no3.
- Sharabati, a, jawad, s, (2010). " Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, management decision.

6- الملحق :

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة - غزة
2	د. إياد علي يحيى الدجني	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. نبيل اللوح	الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين - غزة
4	د. رضوان محمود بارود	وحدة نظم المعلومات الصحية والتخطيط بوزارة الصحة الفلسطينية
5	د. يحيى عابد	كلية الصحة العامة بجامعة القدس أبو ديس - فرع غزة
6	د. محمد أبو الجبين	جامعة القدس المفتوحة- فرع الشمال
7	د. جلال اسماعيل شبات	جامعة القدس المفتوحة- غزة
8	د. محمد جودت فارس	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة
9	د مروان سليم الأغا	جامعة الأزهر- غزة
10	د. وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر - غزة
11	د. خليل جعفر حاج	جامعة الأزهر - غزة
12	د. أكرم عبدالقادر منصور	وكالة الغوث - غزة

ملحق رقم (2) مخاطبة من الأكاديمية إلى وزارة الصحة الفلسطينية



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الاثنين: 2 مارس، ٢٠١٥

MPA,EX-R,116

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: وائل عبدالهادي محمد ابوسلوتو، برقم جامعي: ١٢٠١٢٠١١١، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: دور رأس المال الفكري في إدارة الازمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جابر



J



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

لسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاديبي)
جوار الصناعة بناء رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (3) مخاطبة وزارة الصحة للإدارات والدوائر لتسهيل مهمة الباحث

The Palestinian National Authority

Ministry of Health

Directorate General of Human Resources Development



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة الصحة

الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

رقم:

التاريخ: 2015/03/04م

الإخوة /	الوكلا المساعدون
الإخوة /	المدراء العاملون
الإخوة /	مدراء الوحدات
الإخوة /	مدراء الدوائر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..	

الموضوع / تسهيل مهمة بباحث

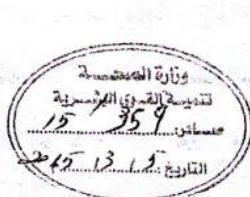
بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث / وائل عبد الهادي أبو سلوت الملتحق ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والسياسة - بغزة في إجراء بحث بعنوان:-

"دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية"

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانة من عدد من ذوي المسميات الإشرافية من العاملين في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسؤوليات.

ونفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

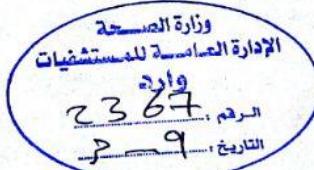
د. ناصر رافت أبو شعبان
مدير علم تنمية القوى البشرية



صورة لـ /

- الإدارة العامة للرقابة الداخلية.
- صاحب/ة العلاقة.

الإخوة / مراد سعيد خريج
الكلية الجامعية بجامعة بير زيد
جامعة بير زيد



.....

Tel / 08-2827298

Fax / 08-2868109

Email / hrd@moh.gov.ps

ملحق رقم (4) الاستبيان



برنامـج الـدراـسات العـليـا المشـترـك بـيـن
أـكـادـيمـيـة الإـدـارـة وـالـسيـاسـة لـلـدـرـاسـات العـليـا
وـجـامـعـة الأـقـصـى بـغـزـة
تـخـصـص الإـدـارـة وـالـقـيـادـة



استبيان

حضرـة السـيد / ة: المحـترـمـة ،،

تحـية طـيـبة وـيـعد:

يـقـوم البـاحـث بـإـجـراء درـاسـة بـعنـوان:

"دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة" ، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص إدارة وقيادة .

الرجـاء التـكـريم بـتـبـعـيـة الاستـيـانـة المرـفـقـة بـيـدـاء الرـأـي في كل عـبـارـة حـسـب ما تـرـوـنـه منـاسـباً وـذـلـك بـالـإـجـابـة عنـ الأـسـئـلة فيـ صـفـحـاتـ الـاسـتـيـانـة منـ الصـفـحة (1) إـلـى الصـفـحة (5) .

برـجـاء قـرـاءـةـ الـعـبـارـةـ وـوـضـعـ رقم (1-2-3-4-5) ليـعـكـسـ رـأـيـكـ عـلـمـاً بـأـنـ لـهـذـهـ الـأـرـقـامـ الـمعـانـيـ الـآـتـيـةـ :

- (1) غير موافق بشدة
- (2) غير موافق
- (3) محاب
- (4) موافق
- (5) موافق بشدة

نشـكـرـ تـعاـونـكـمـ مـعـنـاـ فـيـ إـنجـازـ هـذـاـ الـبـحـثـ مـعـ الـعـلـمـ بـأـنـ الـمـعـلـومـاتـ الـتـيـ سـيـتـحـصـولـ عـلـيـهاـ لـنـ تـسـتـخدـمـ إـلـاـ لـإـغـرـاضـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ .

وـتـقـبـلـواـ مـنـاـ فـائـقـ الـاحـترـامـ وـالـتـقـدـيرـ

الـبـاحـثـ /ـ وـالـلـيـلـ عـبـدـالـعـادـيـ أـبـوـ سـلـوتـ

التاريخ: / 2015 /

الرقم الممدد: ()

أولاً: البيانات الشخصية

عنوان العمل: مكان العمل:

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة	داخل وزارة الصحة	المسمى الوظيفي	التخصص المهني
() ذكر	() من 21 سنة وأقل من 30	() بكالوريوس	() أقل من 3 سنوات	() رئيس قسم	() مدیر دائرة - وحدة	() صيدلي
() أنثى	() من 30 سنة وأقل من 40	() دراسات عليا ماجستير - دبلوم عالي	() 3 سنوات وأقل من 6 سنوات	() وكيل مساعد	() حكيم	() فني
	() من 40 سنة وأقل من 50	() دكتوراه	() أكثر من 10 سنوات	() طبيب	() إداري	

ثانياً : مكونات رأس المال الفكري

المحور الأول: رأس المال البشري

م	الفقرة	أولاً: المعرفة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تقوم الإدارة العليا بتدريب وتطوير الكوادر الفنية المتخصصة.						
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على التطوير المهني في التخصصات المختلفة.						
3	يتوفر لدى الموظفين البيانات والمعلومات بصورها المختلفة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.						
4	يتم إرشاد الموظفين وتحفيزهم نحو المعرفة بشكل مستمر (في ضوء الخبرات السابقة)						
5	تنشر الإدارة العليا تقاريرها الإدارية والمالية وتتيح الوصول الحر للمعلومات.						

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المقدمة	و
ثانياً: الخبرة العملية						
					تتبني الإدارة العليا أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين لتبادل المعارف والخبرات.	1
					تسهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تأدية مهامهم على أكمل وجه.	2
					تحرص الإدارة العليا على وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفين.	3
					تمتلك الإدارة العليا عدداً كافياً من الموظفين من ذوي الخبرة لإنجاز العمل الموكّل إليهم.	4
					تضطلع الإدارة العليا آليات لاستقدام الموظفين الجدد من خبراء وكفاءة الموظفين القدامى.	5
ثالثاً: الإبتكار والإبداع						
					يسعى الموظفون لإيجاد طرائق جديدة في العمل.	1
					يبارز الموظفون بأنفسهم اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	2
					تساعد الإدارة العليا الموظفين على تبادل الأفكار والأراء والمقترنات الإبداعية التي تساهم في تطوير الخدمات.	3
					يستفيد الموظفون من تجارب الآخرين وتقديمها.	4
رابعاً: المهارات والقدرات						
					يستطيع الموظفون إنجاز الأعمال والمهام الموكّلة إليهم في المواقع المحددة.	1
					يمتلك الموظفون القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد العمل.	2
					يتمكن الموظفون في اكتساب المهارات اللازمة من أجل إنجاز العمل بطريقة صحيحة.	3
					يوجد لدى الموظفين شعور بالرضا والولاء الوظيفي.	4
					تركز الإدارة العليا على تنمية القدرات والمهارات الوظيفية لدى العاملين.	5
خامساً: فريق العمل						
					يتم العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الإدارات والوحدات.	1
					تحرص الإدارة العليا على تأصيل ثقافة العمل بروح الفريق وممارستها فعلياً بقناة من كافة أفراد الوزارة.	2
					يساهم العمل بروح الفريق على تحرير الطاقة الكامنة وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.	3
					يتم إشراك كافة العاملين في صناعة النجاح والحصول على أفضل مخرجات.	4

المحور الثاني: دأب المال الميكل

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	النقطة	هـ
أولاً: أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
					يتوفر قواعد بيانات متكاملة ومتاحة للإدارات والوحدات والدوائر المختلفة.	1
					تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بتطورها وتحديثها ومواكبة كل ما هو جديد من معلومات وبيانات وبرامج.	2
					توفر نظم المعلومات البيانات والمعلومات بالوقت المناسب لاتخاذ القرار.	3
					تحقق نظم المعلومات التكامل والتزامن بين الأقسام والإدارات المختلفة.	4
ثانياً: العمليات الإدارية						
					تعمل الإدارات والوحدات وفق خطة مكتوبة لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.	1
					تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقييم الأعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات.	2
					تنتوء الإدارة في وسائل الاتصال والإشراف بما يتناسب مع طبيعة أهداف الإدارة أو الوحدة الإدارية.	3
					يتتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.	4
					تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.	5
ثالثاً: البرامج التربوية						
					تناسب البرامج التربوية مع الاحتياجات الفعلية للتدريب.	1
					تساهم البرامج التربوية التي تقدمها الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في تنمية قدرات الموظفين.	2
					تقوم الإدارة العليا بتنفيذ البرامج التربوية بشكل مستمر لكل من المدربين والمتدربين وأساليب التدريب.	3
					تتوفر الإدارة العليا أساليب وتقنيات تكنولوجية حديثة لتحفيز المشاركين في أنشطة برامج التدريب.	4
					تعمل الإدارة العليا على ربط المسار الوظيفي بالمسار التربوي.	5
رابعاً: الهيكل التنظيمي						
					يوجد هيكل تنظيمي واضح ومحدد قادر على تطوير الأداء.	1
					يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.	2
					يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	3
					يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.	4
					تعمل الإدارة العليا على التطبيق العملي للهيكل التنظيمي.	5

المهور الثالث: دأب مال العلاقات

موقف بشدة (5)	موقف (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	الفقرة	٥
أولاً: العلاقة بين الموظفين						
					1 تقدر الإدارة العليا دور العاملين وأدائهم دون تحيز ويشكل عادل.	
					2 تدعم الإدارة العليا وسائل تعزيز الثقة بين العاملين من خلال مشاركة الجميع.	
					3 تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين ورغباتهم وتساهم في تلبية ذلك قدر الامكان.	
					4 توفر الإدارة العليا الجو المناسب للعمل من خلال تحسين أوضاع العاملين	
ثانياً: التحالفات الاستراتيجية						
					1 تقوم الوزارة ببناء تحالفات إستراتيجية مع وزارات ومؤسسات أخرى من أجل تيسير إنجاز أعمالها.	
					2 تنقل التحالفات الإستراتيجية للوزارة الخبرة وتطوير المعرفة.	
					3 تكسب التحالفات الإستراتيجية الوزارة القدرة على مواجهة التحديات.	
					4 تساعد التحالفات الإستراتيجية الوزارة للوصول إلى الجودة الشاملة.	
					5 تزيد التحالفات الإستراتيجية للوزارة من قدرتها التنافسية.	
ثالثاً: الجودة العالمية						
					1 تسعى الإدارة العليا إلى تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها.	
					2 تحرص الإدارة العليا إلى المعي الدووب لتنصي فرص تحسين الإجراءات واحتضانها.	
					3 تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين.	
					4 تسعى الإدارة العليا إلى تحديد أفضل الطرق لأداء العمل، والحد من التكرار.	
					5 تجري الإدارة العليا تقييمات دورية لأدائها.	

ثالثاً: إدارة الأزمات

موقف بشدة (5)	موقف (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارة	هـ
					توجد خطط معدة مسبقاً للأزمات المتوقع حدوثها والسيناريوهات المحتملة للأزمات.	1
					يتوفر نظام إنذار مبكر للأزمات من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات حال وقوعها.	2
					يوجد فريق مدرب مسؤول عن إدارة الأزمات.	3
					تجتمع لجنة الأزمات بطريقة منتظمة وتتحقق اجتماعاتها بطريقة سلية.	4
					صلاحيات ومسؤوليات لجنة إدارة الأزمات واضحة ومكتوبة.	5
					يتتوفر أرشيف بالأزمات السابقة وكيفية التعامل معها وطريقة إنهائها.	6
					يساعد وجود التحالفات الإستراتيجية في القدرة على مواجهة الأزمات.	7
					يتتوفر موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.	8
					يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الوزارة لمعالجة الأزمات.	9
					تضطلع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمة.	10
					يوجد رقابة على تنفيذ خطط إدارة الأزمة ومتابعتها.	11
					يتم توجيه العاملين أثناء وقوع الأزمة.	12
					تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام .	13
					تستخدم الوزارة نظماً بديلة أثناء وقوع الأزمات.	14
					تقوم الوزارة بتحديث خطة الأزمات.	15
					يوجد برامج تدريبية فاعلة لمواجهة الأزمات.	16
					تحرص الإدارة العليا على توحيد الجهود لاغتنام الفرص المتاحة أثناء وقوع الأزمات.	17