

## دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية أحمد حسين موسى أبو دراز

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، فضلاً عن تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له دور هام في فاعلية إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل تحقيق فاعلية إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة.



### **Abstract:**

The study aimed to identify the role of organizational learning in crises Palestinian hospitals management, have been used analytical descriptive approach and design of the measuring instrument (questionnaire) which distributed on a stratified random sample included all workers in the Palestinian hospitals in the Gaza Strip.

The study has been used of statistical analysis software SPSS to test the imposition the study.

The study found that organizational learning has an important role in the effectiveness of the Palestinian crisis management in hospitals.

The study recommended the need to work to pay attention to organizational learning in order to achieve effective management of crises Palestinian hospitals in the Gaza Strip under study.



## الجزء الأول : الاطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Veil, 2011)<sup>(i)</sup> بعنوان: دور الاهتمام بالتعلم في إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم في إدارة الأزمات والتعرف على الاشارات التي يمكن أن تبعث على توقع الأزمات والإنذار التي تبين مدى قرب الأزمات، وتحديد مدى استفادة المنظمات من التحذيرات في الوقت المناسب والتعلم والتكيف لمنع حدوث أزمة، ومعرفة العوائق التي تحول دون التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم له علاقة عكسية مع فترة أو دورة الأزمة حيث يساهم التعلم في تقليل مدة الأزمة التي تمر بها المنظمة، وأن الاعتماد على فريق واعى لديه قدر كبير من التعلم يعمل على التغلب على العوائق والحواجز التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وكذلك بينت الدراسة أن التعلم يقلل من تأثير الأزمة بشكل كبير وكذلك قد يعمل في كثير من الأحيان على منع الأزمة من الحدوث.

٢. دراسة (أبو حجير، ٢٠١٤)<sup>(ii)</sup> بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، واختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تنمية وتطوير رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي،



الرقابة التنظيمية، التعلم المستمر)، وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها. وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية المحيطة (الاقتصادية والسياسية والقانونية) أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية، وبينت الدراسة أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية بنسبة متوسطة وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الأسلوب الوقائي. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

### ٣. دراسة (Lin et. Al., 2016)<sup>(iii)</sup> بعنوان: آليات بناء إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على إنشاء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تايوان، والتعرف على الدور الذي يلعبه بناء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة، وتحديد دور الثقافة التنظيمية للمستشفيات في بناء آلية لإدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة البيئة أحد أهم المتغيرات الإدارية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة والتي لها علاقة إيجابية مع إقامة وبناء آلية لإدارة الأزمات؛ وأن العمل على بناء نظام أو آلية ونظام لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة يساهم بشكل وثيق وبشكل إيجابي في تقليل المخاطر الطبية وتقليل الأزمات التي تواجه المستشفيات، وبينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمستشفيات العامة هي غير مستقرة وغير مناسبة لتعزيز عملية آلية إدارة الأزمات.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. معرفة أهمية التعلم التنظيمي في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة ، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير طرق وأساليب التعلم التنظيمي.
2. التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحقيق فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة، و المستشفيات الأخرى، ووزارة الصحة ، والمهتمين بهذا المجال.

### رابعاً: فرض الدراسة

#### الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية.  
ويتفرع عنه الفروض الفرعية التالية:

### خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:



## ١. الأهمية العلمية:

- تساعد الدراسة في التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بشكل عام، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة ، وخصوصاً توضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به التعلم التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة.
- يعتبر موضوع التعلم التنظيمي من الموضوعات الحديثة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول الفلسطينية التعلم التنظيمي وتحقيق فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات.
- المساهمة في تحديد أفضل الأساليب والخطوات الضرورية التي يمكن للمستشفيات الاعتماد عليها في التعلم التنظيمي ومن ثم تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات.

## ٢. الأهمية التطبيقية:

- يتم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة وهي من أكبر المستشفيات التي تقدم الخدمات الصحية للمواطنين وباعتبارها تمثل قطاعاً هاماً وترتكز عليها الحياة الصحية لعدد كبير من المواطنين في قطاع غزة.
- تواجه الجامعات العراقية في قطاع غزة بشكل عام العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى إدارة الأزمات كاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية إدارة الأزمات.



- ضم المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة ١٢ مستشفى ويبلغ عدد العاملين فيها ٤٨٦٧ ويبلغ عدد من تقدم لهم العلاج سنويا ما يزيد عن مليون مريض.

### الجزء الثاني: الاطار النظري

تعتبر المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة الازمات القادمة<sup>(iv)</sup>.

#### أولاً: التعلم التنظيمي:

##### مفهوم التعلم التنظيمي:

تعتبر المنظمة التي تطور استراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها منظمة تعلم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكيف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة<sup>(v)</sup>.  
والتعلم التنظيمي هو زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير<sup>(vi)</sup>.



وكذلك يعبر التعلم التنظيمي عن المنظمة التي تسعى للتعلم من خلال تجاربها لتتكيف بسرعة مع البيئات. (vii)

### خصائص التعلم التنظيمي:

1. تشجع المشاركة والعمل بروح الفريق من خلال استخدام هياكل تنظيمية مرنة.
2. تتبنى الحلول الجذرية للمشكلات والأفكار الجديدة الخلاقة.
3. توفر نظام اتصالات قادر على إيصال وتشارك المعرفة في جميع مستويات المنظمة.
4. تمثيل الأهداف لجميع المستويات الإدارية في المنظمة نتيجة مشاركة العاملين في صنع القرار.
5. العمل على تمكين العاملين وإكسابهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم من خلال تبني أسلوب التعلم المستمر.
6. العمل على الاستفادة من تجارب الآخرين سواء كانت إيجابية أو سلبية.

### أهمية التعلم التنظيمي (viii)

1. الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
  2. تطوير العلاقات مع الزبون وتجنب الانحدار التنظيمي.
  3. تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً.
  4. تطوير الإبداع والروح الإنسانية لتعزيز القدرات وإدارة التغيير وتوسيع فهمنا أكثر نحو البيئة.
  5. النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.
- ويمكن إضافة أسباب عديدة تدفع نحو ضرورة التحول إلى التعلم، من بينها ما يلي (ix):





٦. تجنب الفشل وحالات التدهور.
٧. توسيع حدود التفاعل مع المجتمع والتزام وتفاعل أكثر في العمل.

### محاور التعم التنظيمي:

١. الأفراد: من خلال إشراك العاملين في صياغة أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والعمل على تطويرهم باستمرار مما يساهم في تمكينهم وزيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم إضافة إلى إكسابهم مهارات جديدة، ودعم وتبني الأفكار الإبداعية.
٢. المنظمة: تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وتطوير المنتجات بشكل مستمر والانفتاح على العالم الخارجي بما يعزز قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار والتميز.
٣. المجتمع: زيادة الانتماء للمنظمة كونها تعمل وباستمرار على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والمساهمة في حل المشكلات إضافة إلى تحركها ضمن إطار الثقافة المجتمعية السائدة.

### ٤. أبعاد التعلم التنظيمي:

اختلف الباحثين فيما بينهم حول أبعاد التعلم فكلأ منهم فسرها وفقاً لطبيعة البيئة التي يعمل بها. وفيما يلي آراء بعض الباحثين حول أبعاد التعلم التنظيمي:

خلق فرص للتعلم الدائم، وتشجيع طرح الأسئلة والحوار، وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية، وبناء أنظمه لاكتساب واقتسام التعلم، والتحام المنظمة مع البيئة، وتوفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم<sup>(x)</sup>.

القيادة التعليمية، الهيكلة التعليمية، تمكين العاملين، تبني إستراتيجية المشاركة، تبادل المعرفة والمعلومات، الثقافة الإستراتيجية المتكيفة، التعلم المستمر، تحفيز نمو الأفراد العاملين<sup>(xi)</sup>.



٥. خصائص التعلم التنظيمي: (xii):

- وضع شعار التحسين المستمر موضع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين.
- أن النموذج القيادي لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي: (القيادة بالرؤية) حيث تبين رؤية التعلم ونشرها بين العاملين في ظل المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الأجزاء وتشجيع التفكير التنظيمي.
- التفكير الاستراتيجي: تهتم المنظمة بالتفكير الاستراتيجي وتوظفه في نشاطاتها المختلفة.
- تبني فلسفة التعليم المستمر للأفراد ومجموعات العمل واكتساب الأفكار.
- توفير الإمكانية التوظيفية للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.
- تشجيع العاملين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وباستخدام آليات تفكيرهم التنظيمية.
- تبني التغيير منهجاً منتظماً وإيجاد أفق تحويري متصاعد.
- تعزيز الحوار والاستفسار وبما يضمن الأمان الوظيفي.
- احتضان التوتر الخلاق كمصدر للإبداع والتجديد.
- تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة وتدرّك متغيراتها.

٦. متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي: (xiii):

- نقل الخبرات والمعارف المكتسبة من خبرات سابقة إلى جميع أنحاء المنظمة.
- ربط التعيين والترقية للمدراء بمدى تعلمهم وقدرتهم على دفع وتعزيز من حولهم نحو التعلم.
- اكتساب ونقل المعلومات داخل المنظمة هو مسؤولية جميع الموظفين.



- تعتمد المنظمات في توظيفها على الشخصيات التي تمتلك الخصائص الجيدة للتعلم كالرغبة في التميز والإبداع الشخصي، المبادرة والمثابرة، القدرة على الإنصات، والقابلية للتغيير.
- تدريب جميع العاملين في مكان العمل على المهارات الأساسية، والتفكير الخلاق وحل المشكلات والتطوير الذاتي.

### ثانياً: إدارة الأزمات:

يعتبر مفهوم الازمة مستمد من الكلمة اليونانية والتي تعني الحكم أو الاختيار أو القرار وتعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الأزمة أو على الأقل تدنيه تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد وأيضاً تعظيم الآثار الإيجابية منها<sup>(xiv)</sup>

#### أ. مفهوم الأزمة:

يختلف الباحثون حول تعريف الأزمة وذلك نظراً لتعدد المداخل المختلفة ومجالات التطبيق لدراسة الأزمات يزداد الأمر صعوبة للوقوف على تحديد مفهوم شامل ودقيق للأزمة، ولذا يتناول الباحث أبراز أهم التعريفات الخاصة بالأزمة وذلك كما يلي:

1. حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات في الوقت المحدد.<sup>(xv)</sup>
2. خلل يؤثر مادياً على النظام كُله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.<sup>(xvi)</sup>
3. إدراك لحدث لا يمكن التنبؤ به والتي قد تهدد توقعات العملاء والتي من الممكن أن تؤثر بشكلٍ خطيرٍ على أداء المنظمة والحصول على نتائج سلبية.<sup>(xvii)</sup>



٤. موقف حرج و كارثة مالية صعبة لها تبعات خطيرة وذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه الأزمات وكذلك في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وكذلك تزايد الضغوط الداخلية من الموظفين والخارجية من العملاء. (xviii)

٥. موقف يربك الإدارة العليا للمنظمة وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل. (xix)

**ويستخلص الباحث من المفاهيم السابقة أن طبيعة الأزمة تشتمل على العناصر التالية:**

١. أن الأزمة نقطة تحول.

٢. المفاجأة، وتوتر وإحساس بالخطر.

٣. نتائج غير مرغوب فيها.

٤. خلل يؤثر على المنظمة.

٥. نقص في المعلومات.

#### **ب. خصائص الأزمات: (xx)**

١. المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتنسم بالسرعة والغموض.

٢. جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.

٣. مربكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.

٤. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.

٥. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.



### ج. مراحل تطور الأزمة:

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيراً في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي (xxi):

١. مرحلة الميلاد: وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم. ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية.

٢. مرحلة النمو والانتساع: وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والانتساع وتأتي تغذيتها من داخل الأزمة وكذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.

٣. مرحلة النضج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة ولا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلى إذا قوبلت بالامبالاة من قبل متخذ القرار وهنا فإن الصدام أمر لا بد منه.

٤. مرحلة الانحسار والتقلص: وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهماً من قوتها.

٥. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ويغيب الحديث عنها إلى عند الاستفادة من الدروس من تلك الأزمة.

### د. خطوات إدارة الأزمات: (xxii)

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وهي مرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرّب وقوع الأزمة، وتهدف إلى اتخاذ الأساليب الناجحة للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها.



٢. الاستعداد والوقاية: وتشير هذه المرحلة إلى مستوى استعداد المنظمة للاستجابة لموقف الأزمة، من خلال تكوين فريق إدارة الأزمات والتخطيط المدروس الذي يُسهل من سرعة التنسيق والاستجابة الفعالة متى حدثت الأزمة.
٣. الاحتواء وتقليل الأضرار: وهي الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع حدوث الأزمات.
٤. التحسن واستعادة النشاط: وتمثل المرحلة قبل الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة، وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من أضرار الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.
٥. التعلم: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وتركز على استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة التي عشناها وتقييم لخطّة إدارة الأزمات والاتصالات والتعاون خلال إدارة الأزمة.

#### هـ. عوامل النجاح في إدارة الأزمات (xxiii)

١. إدراك أهمية الوقت: ويمثل العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة والتعامل معها لذا لا بد من السرعة لاستيعاب الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة بهدف استعادة نشاط المنظمة.
٢. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.
٣. وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق.
٤. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
٥. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وهي تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية.



٦. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة وشحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

#### أ- المصادر الثانوية

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن وزارة الصحة الفلسطينية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالمستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٣-٢٠١٥.

#### ب- المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين والتي تخدم موضوع البحث.



ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء موجهة لعينة من العاملين في المستشفيات الفلسطينية محل الدراسة في قطاع غزة ، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

#### • قائمة الاستقصاء:

لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة آراء هيئة التدريس في المستشفيات الفلسطينية محل الدراسة في قطاع غزة ، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتعلم التنظيمي ويتكون

من (١١) فقرة.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بإدارة الازمات ويتكون من

(١٨) فقرة.

#### • المقابلات الشخصية:

١. اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك ايضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٢. **الدراسة التحليلية:** تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.





### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٤٨٦٧ مفردة وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٥.

#### عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الفلسطينية ، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (٣٥٦) مفردة وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

#### أ- صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبانة) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

#### ب- ثبات المقياس:

تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبانة مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.



رابعاً: حدود الدراسة

١. الحدود البشرية: جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة.

٢. الحدود الزمانية: تناولت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام (٢٠١٣-٢٠١٥).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

تحليل أبعاد فقرات التعلم التنظيمي:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالتعلم التنظيمي

| م. | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 7  | تسعى إدارة المستشفى لتسهيل عملية التعلم لدى العاملين.                             | 3.21            | 1.34              | 64.23%          | 7       |
| 10 | تعمل إدارة المستشفى على تغيير ثقافتها لتناسب مع طرق التعلم الحديثة.               | 2.93            | 1.31              | 58.67%          | 10      |
| 5  | تركز إدارة المستشفى على التعلم كطريقة لإدارة الأزمات.                             | 3.24            | 1.35              | 64.71%          | 5       |
| 2  | يوجد لدى إدارة لمستشفى رؤيه استراتيجيه واضحه لتطوير التعلم التنظيمي للعاملين بها. | 4.18            | 0.92              | 83.56%          | 2       |



|               |        |             |             |  |
|---------------|--------|-------------|-------------|--|
| 11            | 58.07% | 1.00        | 2.90        | تقوم إدارة المستشفى بمقارنة نشاطها مع المستشفيات الأخرى .          |
| 9             | 60.00% | 1.04        | 3.00        | تقوم إدارة المستشفى بالتعرف على اسباب عدم نجاحها في تحقيق غاياتها. |
| 6             | 64.41% | 1.13        | 3.22        | تقوم إدارة المستشفى بالتحسين في الخطط الموضوعه لمواجهة الازمات.    |
| 8             | 60.79% | 1.08        | 3.04        | تقوم إدارة المستشفى بإعادة النظر في تجاربها كمصدر للتعلم.          |
| 3             | 82.42% | 1.35        | 4.12        | تقوم إدارة المستشفى بالإستفاده من تجاربها السابقة كأسلوب للتعلم.   |
| 1             | 85.44% | 1.08        | 4.27        | يوجد لدى إدارة المستشفى نظام واضح يشجع على التعلم التنظيمي.        |
| 4             | 65.38% | 1.39        | 3.27        | تهتم إدارة المستشفى بتوفير وسائل التعلم التنظيمي.                  |
| <b>67.97%</b> |        | <b>1.18</b> | <b>3.40</b> | <b>المتوسط العام</b>   |

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتعلم جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٠) وبانحراف معياري (١.١٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يوجد لدى المستشفى نظام واضح يشجع على التعلم التنظيمي) حيث بلغ متوسطها



الحسابي (٤.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تقوم إدارة المستشفى بمقارنة نشاطها مع المستشفيات الأخرى) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٠) وبانحراف معياري (١.٠٠).

تحليل الفقرات المتعلقة بإدارة الأزمات:

### جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بإدارة الأزمات

| م. | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1  | تعمل إدارة المستشفى على رصد مؤشرات التنبؤ بحدوث الأزمات.   | 4.40            | 0.68              | 88.08%          | 1       |
| 4  | تهتم إدارة المستشفى بتحليل أسباب حدوث الأزمات.             | 4.16            | 0.73              | 83.27%          | 4       |
| 12 | تقوم إدارة المستشفى بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات. | 4.01            | 0.79              | 80.19%          | 12      |
| 5  | يتم تشكيل فرق متخصصة لرصد وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.      | 4.16            | 0.80              | 83.27%          | 5       |
| 7  | تتخذ المستشفى التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات.        | 4.13            | 0.74              | 82.69%          | 7       |
| 3  | يتم إنشاء فريق متخصص                                       | 4.17            | 0.75              | 83.50%          | 3       |



|    |        |      |      |  |
|----|--------|------|------|--|
|    |        |      |      | للتعامل مع الأزمات.  |
| 9  | 80.88% | 0.85 | 4.04 | تهتم المستشفى بتحديد اختصاصات الأفراد وقت الأزمات.                 |
| 18 | 72.88% | 1.28 | 3.64 | تعمل المستشفى على تهيئة نظام معلومات فعال للتعامل مع الأزمات.      |
| 17 | 75.19% | 1.04 | 3.76 | تعتمد المستشفى على خطة ملائمة للتعامل مع الأزمات.                  |
| 15 | 77.12% | 0.97 | 3.85 | تقوم المستشفى بتدريب العاملين بها على كيفية مواجهة الأزمات.        |
| 2  | 84.23% | 0.78 | 4.21 | يتم التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.                  |
| 7  | 81.15% | 0.72 | 4.06 | تعمل المستشفى على معالجة الأضرار الناجمة عن الأزمات.               |
| 16 | 75.38% | 0.92 | 3.77 | تقوم المستشفى بحل كافة المشكلات الناتجة عن الأزمات.                |
| 11 | 80.38% | 0.91 | 4.02 | تتخذ المستشفى الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمات مستقبلاً. |

|               |        |             |             |  |
|---------------|--------|-------------|-------------|--|
| 6             | 83.27% | 0.93        | 4.16        | تهتم المستشفى بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.           |
| 13            | 78.46% | 0.82        | 3.92        | تعمل المستشفى على تحسين أداء فريق الأزمات تحسبا لأزمات لاحقة.              |
| 10            | 80.77% | 0.81        | 4.04        | يتم الاهتمام باستخلاص النتائج من الأزمات التي وقعت للاستفادة منها مستقبلا. |
| 14            | 78.27% | 0.90        | 3.91        | يتم العمل على وضع التوصيات في ضوء النتائج للتعامل مع الأزمات القادمة.      |
|               |        |             |             | <b>الدرجة الكلية</b>   |
| <b>80.50%</b> |        | <b>0.86</b> | <b>4.02</b> |  |

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بإدارة الأزمات جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠٢) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تعمل إدارة المستشفى على رصد مؤشرات التنبؤ بحدوث الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاءت إجابات أفراد العينة ثانياً على الفقرة التي تنص على أن (يتم التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢١) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، في حين جاءت أخيراً



الفقرة التي تنص على أن (تعمل المستشفى على تهيئة نظام معلومات فعال للتعامل مع الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٤) وبانحراف معياري (١.٢٨).

سادسا: اختبار الفرض:

ينص الفرض على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعلم على إدارة الأزمات.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو

التالي:

تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣)

تحليل التباين للفرض

| المتغير | البيان   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | اختبار ف |          |
|---------|----------|----------------|----------------|----------|----------|
|         |          |                |                | القيمة   | المعنوية |
| التعلم  | الانحدار | ٢١٧٦.٦١٦       | ٢١٧.٦٦٢        | ٣٥٧.٨٩٦  | ٠.٠٠٠    |
|         | البواقي  | ٥٨.٣٨٤         | ٠.٦٠٨          |          |          |

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التعلم وإدارة الأزمات، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.



## معامل التحديد:

جدول رقم (٤)  
معامل التحديد للفرض

| الخطأ المعياري | معامل التحديد المعدل | مربع معامل التحديد | معامل التحديد | المتغير |
|----------------|----------------------|--------------------|---------------|---------|
| ٠.٧٧٩          | ٠.٥٣١                | ٠.٥٣٤              | ٠.٧٣٠         | التعلم  |

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.534$  وهو ما يعني أن التعلم يفسر إدارة الأزمات بنسبة ٥٣.٤%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## تحليل الانحدار:

جدول رقم (٥)  
تحليل نتائج الانحدار للفرض

| المتغير التابع                             | قيمة t | Beta  | الخطأ المعياري | B     | المتغير المستقل |
|--|--------|-------|----------------|-------|-----------------|
| إدارة الأزمات)<br>ماقبل، اثناء ،<br>مابعد) | 4.139  | 0.190 | ٠.٠٣٠          | ٠.٥٣٤ | التعلم          |

المصدر: من إعداد الباحث.





يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التعلم ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التعلم وإدارة الأزمات.

#### ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم وإدارة الأزمات.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم وإدارة الأزمات.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التعلم تؤثر في إدارة الأزمات بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة. مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على إدارة الأزمات.

#### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج

١. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وزيادة فعالية إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية.
٢. أثبتت الدراسة إلى أنه يوجد أثر طردي للتعلم التنظيمي في زيادة فعالية إدارة الأزمات في



٣. المستشفيات الفلسطينية.
٤. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا بالمستشفيات الفلسطينية لا تتبع النمط التشاركي في الإدارة مما يساهم في الحد من القدرة على تنمية روح المبادرة لدى العاملين كما أنه يعمل على تدني تقديم خدمات متميزة للعملاء في تلك المستشفيات.
٥. بينت الدراسة أنه يوجد لدى المستشفيات الفلسطينية نظام واضح يشجع على التعلم التنظيمي ولكن في المقابل توجد كثير من العوامل التي لا يمكن أن تساعد في الحصول على الاستفادة من وجود تلك الأنظمة بطرق سهلة حيث لا يتم استغلالها بالصورة المناسبة.

#### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة أن تعمل الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية على أن يتم الاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل زيادة فعالية إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية.
٢. الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالمستشفيات الفلسطينية على أن تتبع النمط التشاركي في الإدارة مما يساهم في زيادة القدرة على تنمية روح المبادرة لدى العاملين كما أنه يعمل على تحسين تقديم خدمات متميزة للعملاء في المستشفيات.
٣. أن تعمل المستشفيات الفلسطينية على مقارنة نشاطاتها وممارساتها مع المستشفيات الأخرى سواء المحلية أو العالمية، والتي يمكن للمستشفيات من خلالها التعرف على التجارب الناجحة للعمل ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها لديها.
٤. العمل من جانب المستشفيات الفلسطينية على أن توفر للعاملين كافة المعلومات التي تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بصورة سهلة وبصفة دورية.



## المراجع

1. Shari R. Veil, "Mindful Learning in Crisis Management", **Journal of Business Communication**, Vol. 48, No 2, 2011, p116-147. 32p.
٢. طارق مفلح جمعة أبو حجير، "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، عام ٢٠١٤.
3. Wen-Bao Lin, Sungyi Lee, Mei-Ling Tsao, "Establishment of Crisis Management Mechanisms in Public Hospitals", **International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 8, No. 3, 2016, p186-204.
٤. جهاد صياح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ٤، ٢٠٠٧م.
٥. إيمان أبو خضير، "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، (٢٠٠٦).
6. Dewar, Tammy & Whittington, Dave, "A strategic approach to Organizational learning", **Industrial and Commercial Training**, (2004), Vol.36, No.2: 265-268.
٧. فريد القواسمة، زياد العمري، أحمد العزام، "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية" مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، (٢٠١١)، ص ص ١٦٣-١٨٦.
8. Kleiner, p: "Why learning organizations", (2007), <file:///1: New folder/ why L.ohtm>.



٩. مؤيد سعيد السالم، "منظمات التعلم"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، (٢٠٠٨).
10. Egan , T. "Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees"، University of Minanesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstractes International , 2002 , P.,2938.
11. Kim, D,: "The Link Between Individual and Organizational Learning, In Klein, D.: The Strategic Management of Intellectual Capital". Butterworth-Heinemann, London, (2003).
12. Philips, B.,:"A four Level Learning Organization, benchmark implementation model, the learning organization". (2003), Vol: 10, No:2.
13. Marquardt M J., **Building the Learning Organization**, 3rd edition: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to learning, Nicholas Brealey Publishing, (2011), p90.
١٤. سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١١، ص ٨٢.
١٥. ربحي الجديلي، **مرجع سبق ذكره**، ص ٤٢.
١٦. زيد عبوي، **سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات**، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١، 2012، ص ٦٥.
١٧. محمد سرور، **إدارة الأزمات - المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية**، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ط١، عام ٢٠١٣، ص ٣٢.
18. Coombs, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**, (3rd ed.). Thousand Oaks: CA: Sage, 2012, PP. 35.



١٩. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦.
٢٠. سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأساسية النظرية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠٠٧، ص ٩.
٢١. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٧٢-٧٤.
22. Persom, M., Mitroff, Ian, "From crisis prone to crisis prepared: a framework to crisis management", Academy of management executives, Vol. (7), No. (1), 1993, PP 52-53.
٢٣. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث في مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2004، ص ٢٢.

