

التشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج ماكنتزي وأثره على إدارة الأزمات في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

خليل إسماعيل ماضي^{1*} & علا صبحي السيد²

¹ قسم إدارة الأعمال، جامعة فلسطين-غزة.

² باحثة في المنظمات الأهلية، غزة- فلسطين.

(تاريخ الاستلام 2021/11/11، تاريخ القبول 2022/01/03)

The strategic diagnosis according to Mckinsey 7s Model and its impact on crisis management at the Ministry of Health in the southern Palestinian Governorates.

Khalil Ismail Madi^{1,*} & Ola Subhi Alsayed²

¹ Department of Business Administration, University of Palestine, Gaza.

² Researcher in NGOs, Gaza, Palestine.

(Received 11/11/2021, Accepted 03/01/2022)



*Contact:

Khalil Ismail Madi, Department of Business Administration, University of Palestine, Gaza, Palestine.

Email: khalil_madii@hotmail.com

*المؤلف المراسل: قسم إدارة الأعمال، جامعة فلسطين-غزة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى البحث عن أثر التشخيص الاستراتيجي وفقاً لنموذج (ماكينزي) في إدارة أزمات وزارة الصحة الفلسطينية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف ذات الطابع الإشرافي بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية، بعدد (852) موظفاً، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية حسب المسميات الوظيفية وحجمها (267)، وكانت أهم النتائج: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أبعاد التشخيص الاستراتيجي (الاستراتيجية – الهيكل التنظيمي – القيم التنظيمية المشتركة – الموظفين – المهارات – أسلوب ونمط القيادة – أنظمة العمل)، وهناك موافقة بدرجة متوسطة حول إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية ، وكذلك وجود تأثير لأبعاد التشخيص الاستراتيجي (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المهارات، أنظمة العمل) على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات التشخيص الاستراتيجي والبيئي على كافة المستويات خصوصاً البيئة الداخلية: للكشف عن مدى توافر الموارد البشرية والتنظيمية المتاحة في الوزارة، وكذلك الموارد المالية والمادية ، بالإضافة للتقنيات التكنولوجية والمعلوماتية المرتبطة بالعمل الصحي، وكذلك تطوير القدرات في مجال إدارة الأزمات، عبر وضع سبل وأليات عملية وعلمية لاكتشاف الأزمات، وترتيب أولوياتها تجاه مواجهة هذه الأزمات، وتحقيق التعاون والتنسيق بين كافة الأطراف في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي، نموذج ماكينزي، الأزمة، إدارة الأزمات، وزارة الصحة.

Abstract:

The impact of strategic diagnosis was studied, according to the McKinsey model in managing Palestinian health crises, using the descriptive analytical approach. The questionnaire approach was the main tool for data collection. The employees as a stratified random sample were used according to job title and size (267). Thus, it was found that there is an average impact of approval for the dimensions of the strategic diagnosis with respect to strategy, organizational structure, shared organizational values, employees, skills, style of leadership, and systems Work. Furthermore, there was an average influence of approval for crises management. However, there was a statistically significant impact of the dimensions of strategic diagnosis, such as strategy, organizational structure, skills, and systems work, on the crisis management of the Palestinian Ministry of Health. The study recommended giving more attention to strategic diagnosis in the ministry, as well as financial and material resources, in addition to technological and information technologies related to health work. Finally, more interest should be considered in developing capabilities in the field of crisis management, by developing practical and scientific ways and mechanisms to discover crises, prioritizing them towards confronting crises, and achieving cooperation and coordination between all parties in the ministry.

Key word: Strategic Diagnosis, McKinsey Model Crises, Crisis Management, Ministry of Health.

المقدمة:

يواجه العالم اليوم مجموعة كبيرة من التحديات والأزمات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتحولات المفاجئة في كافة المجالات المختلفة التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والصحية. بالتالي فإن إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بدءاً بالاكتشاف المبكر للأزمات والاستعداد لها، ومروراً بمواجهتها والسيطرة عليها، وانتهاءً باستعادة نشاطها والتعلم منه، فقد أصبحت محوراً مهماً وحيوياً و ذات تأثير على حياة وديمومة منظمات الأعمال المعاصرة بمختلف أنواعها وأنشطتها؛ مما يستدعي استخدام أدوات وأساليب تنظيمية وإدارية جديدة تمكّنها من النجاح في إدارة أزماتها بكفاءة وفاعلية، عبر تشخيص كافة عناصر الوضع الحالي للمنظمة.

ويعتبر التشخيص وفق النموذج العالمي ماكينزي "McKinsey 7-S"، نهجاً إدارياً حديثاً، يدرس مكونات بيئة العمل التنظيمية والإدارية للمؤسسة، ويسمح بكشف المشكلات الإدارية والتنظيمية ومعرفة أسبابها، باعتبارها الوسيلة الأهم والمتبعة من طرف المتخصصين في سبيل وضع استراتيجية تتلاءم مع الأزمات، وترفع قدرتها على المواجهة (اسماعيل، والعزاوي، 2017).

وفي ظل التحولات المعقدة وعدم الاستقرار سياسياً واجتماعياً واقتصادياً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على وجه الخصوص، جعل كافة مؤسساتها عرضة لمزيد من الأزمات المتتالية؛ مما جعل الأوضاع تتفاقم على كافة المستويات، لا سيما الخدمات التي يقدمها قطاع الصحة الفلسطيني؛ مما استدعى ضرورة الدراسة والبحث في مكونات التشخيص الاستراتيجي والكشف عن أثرها في إدارة أزمات وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه بيئة العمل الصحي في فلسطين الكثير من الأزمات على كافة المستويات، التي من شأنها تعطيل

عمل كافة المراكز والمؤسسات التابعة للصحة الفلسطينية، فقد أوضحت دراسة (الحلو، 2018)، حالة من القصور والعجز في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي، وعلى وجه الخصوص مؤسسات القطاع الصحي، وأوصت ببعض العوامل والمتغيرات التي تمكّنها من مواجهة الأزمات في الوزارات والسيطرة عليها، كما أشار عبد العال (2017): في توصيات دراسته بإجراء الدراسات والأبحاث حول إدارة الأزمات في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

وفي ضوء تحديد مشكلة الدراسة بشكل أكثر عمقا، تم إجراء دراسة مبدئية تستكشف جوانب القصور التي تعاني منها الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، فقد أوردت منظمة الصحة العالمية تقريراً صادر عنها في العام (2018)، أكدت خلاله أن الأزمات التي يعاني منها القطاع الصحي الفلسطيني يتلخص في:

1. وجود عجز في إمدادات والمستلزمات الطبية والدوائية والتجهيزات الطبية، 2. أزمة الطاقة الكهربائية، والتي عطلت عمل المستشفيات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، 3. تراجع عدد الأسرة وطواقم التمريض والطب والتحاليل، 4. إضافة إلى تضرر عدد من المرافق والمراكز الصحية التابعة للصحة الفلسطينية نتيجة الهجمات المتواصلة من قبل الاحتلال. علماً بأن وزارة الصحة الفلسطينية تعاني من أزمات متتالية لا تنتهي، والتي منها أزمات الحروب الأربع السابقة، وباء كورونا (كوفيد-19) ومسيرات العودة الكبرى، وأحداث نوفمبر (2020)، ونوفمبر (2019)، وفي كل مرة كانت تعاني من نفس التحديات والأزمات التي ذكرتها منظمة الصحة العالمية في التقرير المذكور سابقاً. وأكدت عليه تقارير صدرت مؤخراً للمنظمة، و تقارير أخرى صادرة عن (OCHA, 2020) مكتب التنسيق للشئون الإنسانية التابع لمنظمة الأمم المتحدة، ووزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة كورونا وما تلاها، وأكدت على وجود صعوبات حرجية وكبيرة في المستلزمات الضرورية

- ما درجة الموافقة على أبعاد التشخيص الاستراتيجي في بيئة الوزارة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- ما مستوى إدارة أزمات الصحة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- هل يوجد أثر للتشخيص الاستراتيجي في إدارة أزمات الصحة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- هل هناك فروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين نحو متغيرات البحث (التشخيص الاستراتيجي، إدارة أزمات الصحة) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة الموافقة على أبعاد التشخيص الاستراتيجي في بيئة الوزارة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
2. التعرف إلى مستوى إدارة أزمات الصحة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
3. قياس أثر التشخيص الاستراتيجي في إدارة أزمات الصحة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
4. بيان مستوى الفروق بين متوسط تقديرات المستجيبين نحو متغيرات البحث (التشخيص الاستراتيجي، إدارة أزمات الصحة) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
5. أهمية الدراسة: تتضمن مدى الاستفادة على المستويين العلمي والعملية من خلال:

الأهمية العلمية:

- الأصالة والحدثة النسبية في موضوعات الدراسة، فهي من الدراسات القليلة، ومن الجهود البحثية النادرة والأصيلة (في حدود علم الباحثين) التي تدرس موضوعات مثل التشخيص الاستراتيجي، وإدارة الأزمات.
- من المؤمل مساهمة الدراسة الحالية في تحقيق مساهمات معرفية وتأصيلية في الأدبيات

لاحتواء وباء كورونا والتعامل معه ، وتتضمن المواد الأساسية المطلوبة كالفحص، و أجهزة و معدات الوقاية ، وأجهزة التنفس الاصطناعي والتجهيزات اللازمة لوحدة العناية المركزة. ومعوقات مالية كبيرة في القدرة على الاستجابة نتيجة الحاجة المتسارعة إلى خدمات الصحة المختلفة والدعم النفسي والاجتماعي ولوازم الوقاية الشخصية للأفراد المشاركين في التوزيع والزيارات المنزلية وغيرها من العقبات الأخرى، كما أوضح (مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، 2016م) التابع لوزارة الصحة الفلسطينية، أنه على الرغم من أن وزارة الصحة الفلسطينية من كبرى وأهم الوزارات العاملة في فلسطين، والتي لها دور كبير في أية عملية تنمية مستدامة، إلا أنها تعاني كثيراً من الأزمات على كافة المستويات المختلفة، حيث تعد وزارة الصحة الفلسطينية الجهة الرئيسة المقدمة للرعاية الصحية الأولية في كافة المناطق الفلسطينية، حيث تمثل طاقتها الاستيعابية 69% من الرعاية الصحية المقدمة لقطاع غزة.

كما قام الباحثان بتوجيه أسئلة لعينة مكونة من ستة وعشرين موظفاً في الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ، وأظهرت:-

1. وجود خلل لدى الوزارة بممارسة إدارة الأزمة.
 2. فشل في التعاطي مع علامات الإنذار المبكر، وترتيب الأولويات في مواجهتها.
 3. ضعف في سعي الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار؛ للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
 4. ضعف في قيام الوزارة بوضع مقاييس صحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.
- ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي: ما أثر التشخيص الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟ وكانت التساؤلات الفرعية هي:

الإدارية و المكتبات العربية والعالمية لموضوعات الدراسة الحالية.

الأهمية العملية:

- من المؤمل مساهمة النتائج والمقترحات المقدمة في رفع قدرة وجاهزية وزارة الصحة نحو إدارة مواجهة الأزمات التي تتعرض لها باستمرار.
- إمكانية المساهمة في توجيه كافة وحدات وإدارات العمل الطبي والإداري والخدمات بالوزارة عبر تزويدها بمعلومات دقيقة حول مكونات بيئة العمل في الوزارة، وكذلك إدارة أزماتها المختلفة.

الفرضيات المكونة للدراسة:

1. الفرضية الرئيسة. الأولى: هناك تأثير دال إحصائياً دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التشخيص الاستراتيجي في إدارة أزمات الصحة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
2. الفرضية الرئيسة. الثانية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين المتوسطات حول (التشخيص الاستراتيجي، إدارة الأزمات) وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، دورات التدريب في إدارة الأزمات).

حدود الدراسة:

تكونت حدود الدراسة من الحد الموضوعي: والمتمثل في أثر التشخيص الاستراتيجي في إدارة أزمات الصحة، أما الحد المؤسسي فقد تمثل بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتكون الحد البشري برؤساء الأقسام فأعلى في الوزارة بالمحافظات الجنوبية.

المصطلحات الأساسية للدراسة:

1. التشخيص الاستراتيجي وفقاً لماكينزي: أداة تشخيصية مفيدة لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة، ويمكن استخدامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، ويكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة،

وتحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال (الكركي، 2014: 220)، ويُعرفه الباحثان إجرائياً بأنه أحد أدوات الإدارة المعاصرة يتضمن سبعة أبعاد، لتشخيص بيئة عمل وزارة الصحة، عبر جمع البيانات ومعاينة مكونات بيئتها الداخلية ومدى تناسبها وتكاملها، وشموليتها علمياً وعملياً؛ لتساهم في تنفيذ وإنجاح جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية في الوزارة.

2. إدارة الأزمات: هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من خلال: منع الأزمة، والاستعداد لها، وإجراءات ما بعد حدوثها (جاء الرب، 2012: 384). ويُعرف الباحثان إدارة الأزمات إجرائياً بأنها قدرة وزارة الصحة الفلسطينية على تعاملها مع الأزمة وتوقع حدوثها ومحاولة منعها أو التخفيف من أثارها باستخدام أدوات علمية وعملية مناسبة في كافة مراحل الأزمة الخمس (الاكتشاف المبكر لعلامات الخطر والاستعداد والوقاية قبل الأزمة، ومواجهة الأزمة وحدوثها، واستعادة النشاط أثناء الأزمة، والتعلم والاستفادة من التجارب بعد الأزمة).

الإطار الفلسفي والمفاهيمي:

التشخيص الاستراتيجي وفقاً لأنموذج ماكنتزي (McKinsey 7s): تهتم الإدارة المعاصرة في وقتنا الحالي بالبحث عن مواطن القوة والضعف في بيئة العمل الداخلية، عبر تناول نماذج إدارية متطورة لتلعب دوراً مفصلياً في أداء المؤسسات وإدارتها المختلفة، ومن أهم هذه النماذج هو أنموذج ماكنتزي ذو الأبعاد السبعة، والذي يمثل مدخلاً متكاملًا يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمات، ويساهم في كشف مواطن الخلل في عناصر بيئة المنظمة، والتعرف على أسبابها، والمساهمة في تطبيق مراحل ومداخل الإدارة الاستراتيجية بجدارة وتفوق، ويمكننا توضيح أهم التعريفات للأنموذج من خلال الجدول الآتي:

جدول (1): مفهوم نموذج ماكيزي للتشخيص الاستراتيجي

| الباحث/ المؤلف | التعريف بالنموذج |
|--|---|
| (Thomas et.al, 1980) كما ورد في (داوود، 2018: 2) | واحد من النماذج الإدارية الحديثة في تحليل بيئة المنظمة الداخلية عبر سبعة عناصر متكاملة مترابطة (الاستراتيجية - الهياكل - الأنظمة - القيم التنظيمية المشتركة - المهارات - نمط وأسلوب الإدارة - الموظفين/ العاملين). لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو الحفاظ على مجريات عمل المنظمة وصولاً لأهدافها. |
| (الغالي، وحوشان، 2018: 66) | نموذج إداري يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية من خلال معالجة المنظمة لسبعة عناصر رئيسة مترابطة فيما بينها ويصعب إجراء تغيير لأحد العناصر دون المساس بالعناصر الأخرى (الغالي، وحوشان، 2018: 66). |
| Muriithi (P 16, 2020) | تدخل بهدف إلى توفير معلومات عن مختلف الكيانات والأنظمة الفرعية وعملية سلسلة القيمة والسياسات والقواعد في المنظمة بهدف تحسين الأداء والاستدامة التنظيمية (Muriithi, 2020: 16). |

المصدر/ تم إعدادها من قبل الباحثين تبعاً للمصادر المعتمدة سابقاً.

الاستراتيجية: عملية تشخيص الإمكانيات والقدرات المتميزة للمنظمة، وذلك لاقتناص الفرص والتصدي و الوقوف في وجه التهديدات (Wheeln & Hunger 2012:244).

ويرى الباحثان أن عنصر الاستراتيجية الذي يتناوله النموذج، يسعى إلى تحقيق إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي الصياغة الاستراتيجية، فهو يساهم بشكل أساسي بتكوين رؤية وأهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وذلك من خلال عملية التشخيص الاستراتيجي التي تستند على جمع معلومات عن البيئة الداخلية للمنظمة عبر طرق علمية محددة.

الهيكل التنظيمي: هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2016: 146). ويرى الباحثان أن الهيكل التنظيمي يعبر عن جميع المستويات التنظيمية والإدارية في المنظمة، والتي تتحدد من خلاله مهام

وبناء على ما ورد سابقاً يمكن للباحثين القول إن نموذج ماكيزي S7 للتشخيص الاستراتيجي اصطلاحاً هو: نموذج إداري حديث ذو سبعة أبعاد أساسية، لتشخيص بيئة عمل المنظمة، من خلال جمع البيانات، وتقويم بيئة العمل الداخلية فيها، وقياس مدى ترابطها، بصورة ديناميكية شاملة، تساهم في تطبيق وتنفيذ جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أبعاد التشخيص الاستراتيجي وفق أنموذج ماكيزي S7:

قدمت مجموعة ماكيزي الأمريكية الاستشارية من خلال العالمين " وترمان بيتر " في كتاب "البحث عن التميز"، سبعة أبعاد مكونة للأنموذج لتقوم فكرتها الرئيسة على أن كل بعد من الأبعاد السبعة، يمثل مكوناً هاماً من مكونات الأداء في المنظمة، والتي تتكون من (الاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية/ العاملين، نمط الإدارة أو القيادة ، أنظمة العمل ، القيم والثقافة التنظيمية، المهارات)، (القطامين، 2017)، (Adsavakulchai S, ETC, 2008). ويمكن توضيح مفهوم كل بعد من الأبعاد على النحو الآتي:

ومسؤوليات وموارد كل وظيفة وأليات تسلسل المعلومات والقرارات بين كافة تلك المستويات. العاملون/ الموارد البشرية: يمكن للباحثين القول بأنها كافة الكوادر البشرية المتوفرة لدى المنظمة التي يقع تحت مسؤوليتها تنفيذ كافة الأنشطة الإدارية وغير الإدارية للمنظمة؛ لتساهم في تحقيق أهدافها المرجوة على المدى القريب والبعيد.

نمط الإدارة: يعرف هو نمط الإدارة أو القيادة بأنه النشاط الذي يزاوله فرد أو مجموعة من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة (الكلالدة، 2013). ويمكننا القول إن النمط القيادي هو أنشطة يمارسها القائد أو المسؤول في المنظمة لتوجيه كافة إمكانيات وجهود المنظمة المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

نظم العمل: وهي عدد من العناصر التي تعتمد على بعضها؛ لتعمل و لتنجز الأهداف المحددة سابقاً، ويعتمد كذلك على الفهم والوعي الكامل تجاه القيم والبيئة التي يبنى عليها، ويتفاعل معها النظام (السيوفي، 2009). وعليه يمكن للباحثين تعريف نظم العمل بأنها عمليات معقدة يتم خلالها ترابط وتكامل عدد من العناصر تسعى المنظمة من خلالها تنفيذ إجراءات العمل، والسياسات واللوائح التي توضح طرق العمل المختلفة وصولاً لمخرجات فاعلة تحقق المطلوب.

القيم التنظيمية المشتركة: أنماط ونماذج من المعتقدات والقيم والتي تقدم للأفراد في أية منظمة قواعد للسلوك المقبول من أجل ترشيد العمليات (جاد الرب، 2012: 358). ويرى

الباحثان أن القيم التنظيمية المشتركة تعبر عن تطلعات وقيم وتوجهات المنظمة المستقبلية المرغوب فيها، والتي يشترك فيها كافة العاملين والمستويات التنظيمية في المنظمة لضمان نجاحها وتطورها.

المهارات: الشيء الذي يمكن تعلمه وتطويره في المستقبل؛ ليتمكن الشخص من انجاز عمل أو نشاط معين، والتي يمكن تعلمها وتطويرها (حريم، 2016: 28). ويمكن للباحثين القول أن المهارات تعتبر حجر أساس لاستثمار موارد المؤسسة التنظيمية والمالية واللوجستية عبر اكتساب العاملين مهارات فنية وإنسانية ناعمة يمكن خلالها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

إدارة الأزمات: تؤكد البحوث والدراسات ضرورة جدية التعامل والتعاطي مع الأزمات بطرق علمية وعملية دقيقة بعيدة عن الارتجالية والعشوائية في القرارات المتخذة في ظل وقوع الأزمات وحدوثها، ويمكن تعريف مصطلح إدارة الأزمات عبر الجدول الآتي:

المراحل الأساسية لإدارة الأزمة:

تنوعت مراحل إدارة الأزمة، حسب طبيعة الدراسات والبحوث ومجالات التطبيق المختلفة، إلا أن هناك اتفاقاً إلى حد كبير بين الباحثين حول مراحل إدارة الأزمة وهي (جادالله، 2008)، (السعيد، 2011)، (اللامي، العيساوي، 2016):

- المرحلة (1) / الاكتشاف المبكر لعلامات الإنذار: يتم خلالها تحديد المؤشرات المبدئية والأعراض التي تتوقع حدوث أزمة مستقبلية، حيث إن الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك العلامات والإشارات.
- المرحلة (2) / الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو الإقلال من أثارها.

جدول (2): تعريف إدارة الأزمة وفق المصادر المتنوعة

| المرجع | التعريف |
|------------------------------|---|
| (اللامي، والعيسوي، 2015: 40) | تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلباتها والاستفادة من إيجابياتها. |
| (أبوفارة، 2016: 13) | عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وأفعالاً وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط لها، ومواجهتها ومعالجتها |
| (العجومي، 2019: 44) | عملية إدارية تستلزم اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على الإشكاليات والأزمات الطارئة التي تواجه المنظمات. |

المصدر/تم إعدادها من قبل الباحثين بالاعتماد على المراجع السابقة

هدفت دراسة (Alemu & Shea, 2019) إلى تحليل مسارات التشخيص للمستويات الوظيفية التنظيمية والآثار المترتبة عليها، وهي دراسة كمية، جُمعت البيانات من خلال استبانة الكترونية على (185) عاملاً في المؤسسات التعليمية، وبينت النتائج أن (5) من مكونات التشخيص (القيادة، والعاملين، والهيكل، والقيم المهنية، وثقافة الرعاية، وسياسات المنظمة) لها تأثير كبير على المستويات الوظيفية التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات التعليمية بشكل خاص، وأن جميع المتغيرات لها درجات متنوعة من التأثير على المستويات الوظيفية التنظيمية. وبحثت دراسة (الغالي وحوشان، 2018): في مدى تحسن أداء الموظفين في تطبيق الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المديرية من خلال الاعتماد على نموذج ماكينزي للتشخيص. وبلغ عدد العاملين في المديرية (700) عامل كمجتمع للدراسة، وكان عدد الاستبانات التي اعتمدها الدراسة للتحليل (240) استبانة. وكانت أهم النتائج أن أبعاد نموذج ماكينزي (الاستراتيجية، أنظمة العمل، أسلوب الإدارة، المهارات، والقيم المشتركة) حصلت على موافقة مرتفعة جداً، باستثناء بعد الهيكل التنظيمي حصل على موافقة كبيرة. أجرت (داوود، 2018) دراسة استهدفت تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ومدى تأثيره في إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي

- المرحلة (3)/ مواجهة الأزمة و احتواء الأضرار: يتم خلالها مواجهة الأزمة ومحاولة احتواء الأضرار والآثار الناجمة عن الأزمة ومعالجتها للحد من الخسائر.
- المرحلة (4)/ استعادة نشاطات المنظمة : يتم خلال المرحلة استعادة التوازن والتماسك في المنظمة وارتفاع قدرتها على ممارسة أعمالها الاعتيادية السابقة.
- المرحلة (5) مرحلة التعلم: يتم خلالها بلورة وتحديد الضوابط المناسبة لمنع تكرار حدوث الأزمة وتراكم الخبرات من الدروس السابقة لضمان مستويات عالية من جاهزية المنظمة مستقبلاً.

الدراسات والبحوث السابقة:

الدراسات التي تتعلق بالتشخيص وفقاً لأنموذج ماكينزي: هدفت دراسة (لهلالي، بهلوني، 2021) إلى تحليل أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، بالتطبيق على المركب الصناعي التجاري بالمسيلة في الجزائر. مستخدمة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وطُبقت على (42) من العاملين في المركب الصناعي، وتوصلت النتائج إلى أن تشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة، وتشخيص البيئة الداخلية يلعب كل منها دوراً في نجاح استراتيجية المؤسسة.

وإدارة تخصيص الموارد، والاتصال، وعدم توفر نظام لرصد وتقييم لإدارة مكافحة العدوى.

في حين دراسة (Gökdeniz, 2017)، هدفت إلى تحليل قيود تطبيق نموذج ماكزوي S7 في عملية تقييم الشركة، حيث تم إجراء تقييم استراتيجي وفق نموذج ماكزوي S7. من خلال عوامل الاستراتيجية والهيكلية وأسلوب الإدارة والأنظمة والإجراءات والمهارات والقيم والعاملين. مع التركيز على التفاعل بين عوامل نموذج ماكزوي S7 والذي يستند إلى "تقويم المؤسسة". و استخدمت التحليل الشبكي "ANP" في هذه الدراسة لتحليل البيانات، والتي تمكن من تحليل الوضع التفاعلي والعلائقي للنموذج المقترح. وتم استنتاج انه يمكن إجراء تقييم للمنظمات باستخدام نموذج ماكزوي S7 المقترح في هذه الدراسة، وأظهرت أنه يمكن معرفة مستوى الأداء الحالي لكل عامل فرعي في نموذج ماكزوي S7 ضمن نتائج التحليل.

وقامت دراسة (بلبشير، 2015) بدراسة نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد الاستراتيجية، باستخدام نموذجين للتشخيص وهما نموذج (ماكزوي، سيفواي ومورين)، وكان المنهج الموجبي المستخدم، بالتطبيق على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وتوصلت الدراسة إلى أن لنماذج التشخيص التنظيمي أدواراً فاعلة في تمكين المشرفين والمديرين في إعداد الاستراتيجية، باعتبارها وسيلة فعالة تتيح للجميع ترجمة البيانات المتوفرة إلى معلومات مهمة تساعد في إعداد استراتيجيات ناجعة تحدث التطور المطلوب.

و دراسة (الأيوبي، 2015)، بحثت في تأثير بيئة العمل على التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية، ومجتمع الدراسة تكون من كافة الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية الحكومية بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبينت النتائج أن عناصر بيئة العمل الداخلية في الكليات التقنية الحكومية حصلت على

التحليلي، ومجتمع الدراسة تكون من ضباط ومدراء المديرية العامة للدفاع المدني في غزة من رئيس قسم فما فوق (182) فرداً، وكانت العينة عشوائية بعدد (124) فرداً. أما النتائج فكان أهمها أن نموذج ماكزوي يصلح لتحليل البيئة الداخلية للمديرية، وأن الأبعاد المؤثرة في "إدارة الأزمات كانت: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، الهيكلية، المهارات، القيم" حيث لها تأثير كبير مرتفع على إدارة الأزمات، كما أن جميع أبعاد ماكزوي جاءت بدرجة متوسطة باستثناء بُعد القيم كان بدرجة موافقة مرتفعة.

وتناولت دراسة (إسماعيل والعزاوي 2017) أبعاد ماكيزي ودورها في جودة الخدمات في المصارف العراقية، واتبعت الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن)، وتكون مجتمع الدراسة من خمس مصارف، اثنين منهما حكومي، وثلاثة مصارف خاصة، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وبمساعدة (المقابلات الشخصية، الملاحظة، الوثائق، والسجلات الرسمية)، ومن أهم النتائج التي خرجت هي: وجود درجة متوسطة من الموافقة على كافة أبعاد النموذج من وجهة نظر المصارف الحكومية ما عدا الهيكل التنظيمي بدرجة موافقة كبيرة.

بينما دراسة (Perveen & Habib, 2017)، عمدت إلى فهم دور إدارة مكافحة العدوى كبديل لجودة الخدمات التي تقدمها مستشفى عام في باكستان. وحددت أهم العوائق التي تعيق تنفيذ معايير مكافحة العدوى في هذا المستشفى، وتم التركيز على أهم الجوانب المتعلقة بتحسين جودة الخدمة التي تقدمها المستشفى، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي عبر البحث النوعي. وكانت المقابلات الشخصية المعمقة مع طاقم المستشفى من ثلاثة مستويات إدارية مختلفة، وكانت أهم النتائج: أن المستشفى لا يتوافر لديها سياسة موثقة ومركزية لإدارة العدوى، وكذلك غياب للهيكلية أو تسلسل هرمي إداري فيها. أيضاً غياب أنظمة سليمة لإدارة الموارد البشرية وإدارة التمويل،

الداخلية الفلسطينية، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، من خلال توزيع 450 استبانة على مجتمع الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية، حيث بلغ الوزن النسبي (71.30%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة)، وأن هناك فروقاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

هدفت دراسة القحطاني(2019): إلى التعرف على دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير، و مجتمع الدراسة تكون من (450) عاملاً، وكانت العينة عشوائية (222) مفردة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن الممارسات التي تشير إلى وجود التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة بدرجة كبيرة، وأن خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في مواجهة الأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.69).

قامت دراسة (المغير وآخرين، 2018)، بالبحث في الجهود المبذولة نحو إنشاء مركز وطني للأزمات والكوارث، وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة، وتصلت النتائج إلى: وجود علاقة بين ممارسة القيادة والسيطرة والتحكم في إدارة الأزمة والكوارث، وأن هناك حاجة إلى جسم وطني يساهم في الحد من الأزمات ودمج الخطط المتعلقة بالطوارئ والأزمات مع الخطة الوطنية، والحد من النتائج غير الإيجابية التي تترتب على ذلك.

ودراسة(الحلو، 2018): ركزت على دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الوزارات الحكومية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب العينات

درجة موافقة متوسطة، وبعدم وجود فروق نحو عوامل بيئة العمل تعزى لمتغير (المؤهل العملي، مجال العمل، سنوات الخبرة).

الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

بحث دراسة (الشيال، والجديا، 2021) التعرف إلى تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية بالأردن، كان المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (73) مشاركا من الإدارة العليا والمشرفين، وكان جمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود درجة موافقة كبيرة على فاعلية إدارة الأزمة، وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين تعزى إلى (الجنس)، وهناك فروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين تعزى إلى (المؤهل العلمي، والعمر).

بينما هدفت دراسة (Diena.et. al,2021) إلى التعرف على محددات الفعالية المتصورة في إدارة الأزمات وسمعة الشركة أثناء جائحة COVID-19. من خلال عدد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بفاعلية إدارة الأزمات مثل (القيادة التحويلية، الابتكار، وجودة الاتصال) وانعكاسها على سمعة المنظمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة، وتكون مجتمع الدراسة من (293) فرداً من المنظمات في إندونيسيا باستخدام المسح الشامل، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن القائد التحويلي وفريق إدارة الأزمات وجودة الاتصال ونوع الابتكار المقتصد أثرت بشكل إيجابي على فاعلية إدارة الأزمات؛ مما سيؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة.

أما دراسة (حمش، 2020) فقد درست دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة الدراسة، و مجتمع الدراسة كان من الموظفين في وزارة

وكانت أهم النتائج: أن درجة الموافقة على إدارة الأزمات في الشركة متوسطة ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات (الجنس- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة) بينما توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي تعزى إلى حملة الماجستير.

وبحثت دراسة (عبد العال، 2017)، في التعرف على إدارة الأزمات، وتأثيرها في جودة القرارات بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يستهدف موظفي الوزارتين من ذوي الوظائف الإشرافية، باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وكانت الاستبانة هي المستخدمة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة متوسطة من قبل المستجيبين تجاه توافر إدارة الأزمات في الوزارتين في محافظات جنوب فلسطين.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة: لا توجد دراسة محلية أو عربية ناقشت العلاقة بين أبعاد نموذج ماكنتزي للتشخيص التنظيمي وإدارة الأزمات معاً -حسب علم الباحثين- وعليه تكون الدراسة الحالية العربية الأولى التي تناولت العلاقة بين الأبعاد مع بعضها البعض، كما تنوع تطبيق متغيري الدراسة كل على حده في بيئات مختلفة منها التعليمية والمنظمات غير الحكومية ووزارات عدة وغيرها، إلا أن هذه الدراسة تناولت وزارة الصحة الفلسطينية في قياس المتغيرين، و تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في قياس المتغيرات في بيئة عمل تتوالى عليها الأزمات، وبحاجة إلى تشخيص حقيقي لكافة مكوناتها، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات باعتبار التشخيص الاستراتيجي والتنظيمي متغيراً مستقلاً إلا أن بعض الدراسات لم تستخدم نموذج ماكنتزي كأداة تشخيصية لبيئة العمل مثل دراسة (لهلالي، بهلوني، 2021)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض

باستخدام العينة الطبقية العشوائية من المجتمع للوظائف الإشرافية من رئيس شعبة، وحتى وكيل وزارة وعددهم (341)، واستقر العدد على (267)، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، و أهم النتائج: الموافقة على إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الأزمات وفقاً للمتغيرات (الجنس- العمر- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).

وجاءت دراسة (Stepanyan, 2018)، للبحث عن "ردة فعل الشركات الصناعية عند الأزمات: التغيير في نموذج العمل والاستدامة الاستراتيجية". وهي دراسة تجريبية لقضية ما إذا كان بقاء الشركات المستدام بين عامي 2014 و2016 قد تأثر بالتغيير في نموذج العمل، وما إذا كانت هذه التغييرات في النموذج نتجت عن تجارب الأزمات السابقة. وكان مجتمع وعينة البحث اشتمل على 31 من الشركات المصنعة تعمل في مجالات مختلفة في روسيا، تم استخدام التحليل التجريبي على مرحلتين، وهذه الدراسة أشارت في النهاية إلى أن التغيير في نموذج العمل كان عاملاً في البقاء المستدام فترة ما بعد الأزمة. وبناءً على دراسة عملية التعلم من التجارب السابقة في الأزمات ودورها في التأثير على قدرة المؤسسة على تطبيق نموذج عملها في المرحلة التنافسية الجديدة، فإن التغييرات في نموذج عمل المؤسسة لا يتأثر بشكل مباشر بتجارب الأزمات السابقة، وأن الاستراتيجيات المتبعة سابقاً من قبل المؤسسة غير فعالة في التقليل من احتمالية الفشل (مثل الإفلاس) في الظروف الاقتصادية المتغيرة.

وهدفت دراسة (الشاعر، 2018): إلى التعرف على دور ممارسة القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات لدى العاملين في شركة الكهرباء الفلسطينية، واعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (295)، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات،

ومحلياً باستثناء دراسة (داوود، 2018) والتي كانت في بيئة عمل مختلفة.

الفجوة المكانية: عدم وجود دراسات فلسطينية أو عربية – على حد علم الباحثين - قدمت آلية تطبيقية لتطوير أداء إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال تطبيق نموذج يتم تطبيقه خلال جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

الاطار العملي

المنهج العلمي المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملائم لطبيعة الدراسة وتفصيلها.

مجتمع الدراسة: تكون من العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، بوصفهم أصحاب صناعة واتخاذ القرارات، ومسؤولين عن تحقيق الأهداف ووضع الخطط وإدارة الأزمات، وقد تم اختيارهم من رئيس قسم إلى وكيل وزارة، والبالغ عددهم (852) موظفاً، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفية (الفئة):

جدول (3): مجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية

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

المصدر/ الإدارة العامة للشؤون الإدارية للوزارة، 2018

(265) وفق الجداول الإحصائية ومعادلة روبرت ماسون ، حيث وزع 420 استبانة على العاملين ، واستردنا عدد 267، علماً بأنه تم اختيار العينة العشوائية الطبقية التناسبية وفقاً للمسميات الوظيفية نظراً لكبر حجم المجتمع، ولأنه غير متجانس من حيث المهام والمسؤوليات للوظائف والمسميات الوظيفية، مع وجود إطار عام لكافة المسميات والوظائف، وتم احتسابها من خلال:

الدراسة السابقة العربية باستخدام إدارة الأزمات كمتغير تابع مثل دراسة (عبد العال، 2017)، ودراسة (الشاعر، 2018)، ودراسة (حمش، 2020) كما طبقت على كل من وزارة العمل، وشركة الكهرباء الفلسطينية، ووزارة الداخلية الفلسطينية توالياً، أما من حيث المنهجية المتبعة فقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليل الذي يوصف الظاهرة والعلاقة بين متغيراتها وموضوعاتها، حيث تتناسب مع هذا النوع من الدراسات ، في حين اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في استهداف العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، أما فيما يتعلق بالأداة المستخدمة فمعظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، باستثناء دراسة (اسماعيل، والعزاوي 2017) بحثت دور أبعاد نموذج ماكيزي في جودة الخدمة في المصارف العراقية ، باستخدامها المقابلات والسجلات الرسمية كأدوات لجمع البيانات، وعليه فإن الفجوة البحثية في التالي: الفجوة النظرية، (المعرفية): قلة الدراسات التي تناولت دور نموذج ماكيزي في إدارة الأزمات عربياً

العينة المعتمدة في الدراسة:

العينة التجريبية: تكونت عينة الدراسة التجريبية من أربعين من الموظفين، وذلك لتحديد الصدق والثبات للاستبانة المستخدمة، ولتأكيد صلاحيتها للتنفيذ والتوزيع على العينة الرئيسة الفعلية.

العينة الفعلية: قام الباحثان باعتماد طريقة العينة الطبقية العشوائية وفق المسميات الوظيفية، وكان الحجم الأمثل للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة وهي

العينة في كل طبقة = العينة المراد استخراجها × عدد الطبقة أو الفئة / المجموع الكلي للطبقات

جدول (4): العينة الطبقيّة العشوائية حسب المسميات الوظيفية

| الفئة | وكيل / وكيل مساعد | مدير عام | مدير وحدة | مدير دائرة | رئيس قسم | المجموع |
|--------|-------------------|----------|-----------|------------|----------|---------|
| العدد | 3 | 17 | 14 | 153 | 665 | 852 |
| العينة | 1 | 5 | 4 | 48 | 207 | 265 |

المصدر/ إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات وزارة الصحة لتحديد المجتمع، ومعادلة روبرت ماسون للعينة.

مطلوب من استبعاد وتعديلات وفقاً لتوصيات المحكمين، لتخرج الاستبانة بالصورة النهائية. صدق المقياس: تم اختبار عينة تجريبية حجمها (40) استبانة لقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، معاملات الارتباط وتوصلت الاختبارات إلى أنّ جميع معاملات الارتباط في أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا فإن جميع أبعاد الاستبانة صادقه لما وضعت للقياس خلالها.

ثبات الاستبانة: وقد تأكد الباحثان من ثبات الاستبانة عبر استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تراوحت بين (0.861-0.981) من مجالات التشخيص الاستراتيجي، وكانت قيمة المعامل بالنسبة لإدارة الأزمات تساوي (0.969)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

اختبار التوزيع الطبيعي: اعتمدت الدراسة على اختبار كولموجوروف// سمرنوف (K-S)؛ وأكدت النتائج أنّ قيمة (Sig.) لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وتخضع للتوزيع الطبيعي، وتم استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة.

التحليل الوصفي لمجالات وأبعاد الدراسة:

• التحليل الإحصائي لدرجة الموافقة على أبعاد نموذج ماكنتزي للتشخيص الاستراتيجي وما مدى توافرها في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار t للتعرف على درجة

أداة الدراسة: تم بناء استبانة تختبر أبعاد التشخيص الاستراتيجي وفقاً لماكنتزي في إدارة الأزمات في الصحة الفلسطينية، وتم اتباع الخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- عرض الأداة (صحيفة الاستبانة) على عدد من أساتذة الجامعات والمشرفين الأكاديميين والعاملين بوزارة الصحة الفلسطينية في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تم وضع المجالات الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة.

4- وضع وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال من المجالات.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، ومن ثم مراجعة وتنقيح الاستبانة.

6- تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأيضاً على مديرين في وزارة الصحة الفلسطينية،

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الأداة: حيث التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق ومن خلال رأي المحكمين: حيث عرضت الاستبانة على عدد من المتخصصين عدد (9) متخصصين في المجال الأكاديمي المهني في القطاع صحي، وتمت استجابة الباحثين لآرائهم، والقيام بكل ما هو

الموافقة، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (5): تحليل "أبعاد التشخيص الاستراتيجي وفق أنموذج ماكزوي

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

الحالية مع دراسة (اسماعيل، والعزاوي، 2017) والتي أكدت على أن الاستراتيجية جاءت بدرجة موافقة متوسطة، واختلفت مع كل من (الغالي، حوشان، 2018)، و(داوود، 2018)، حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر الاستراتيجية.

بعد (الهيكل التنظيمي): حصلت فقرات الهيكل التنظيمي على درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن الهيكل التنظيمي للوزارة طغى عليه مجريات العمل السياسي و الظروف المالية، ضمن حسابات فئوية محددة، إضافة إلى أن هناك مسميات وظيفية شكلية مع ضرورة التنويه لوجود وحدات وأقسام تعمل في الهيكل التنظيمي في الوزارة تسعى وتجد وتجتهد في خدمة المرضى والجمهور بمختلف الفئات. واختلفت نتائج الدراسة مع (الغالي، حوشان، 2018)، اللذين أشارا إلى درجة موافقة كبيرة تجاه الهيكل التنظيمي، وكذلك اختلفت مع دراسة (إسماعيل، والعزاوي 2017)، التي أوضحت إلى درجة موافقة كبيرة تجاه الهيكل التنظيمي.

من خلال الجدول السابق فإن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات التشخيص الاستراتيجي كانت 3.16، أي الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرات الخاصة بالتشخيص الاستراتيجي وفقاً لنموذج ماكزوي.

بعد (الاستراتيجية): يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد. ويعزو الباحثان تلك النسبة المتوسطة لمدى توافر الاستراتيجية إلى وجود خطة استراتيجية برؤية ورسالة مكتوبة إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه وزارة الصحة عند تطبيق استراتيجيتها بشكل فعال وكامل، ومنها الأزمات المتتالية التي تعيق أنشطة الوزارة وتنفيذ الخط والاستراتيجيات المعدة مسبقاً، ونتيجة لقصور في تحليل بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة نظراً لتعقد البيئة بكافة صورها القانونية والاقتصادية والسياسية وغيرها هذا من جانب آخر، وقلة وندرة الموارد اللوجستية والبشرية والمعلوماتية، والمادية والمالية المتاحة امام الوزارة. واتفقت نتائج الدراسة

بعد (القيم التنظيمية المشتركة): أوضحت النتائج أن الموافقة على هذا البعد كانت متوسطة؛ مما يدل على وجود اهتمام تجاه بعد القيم التنظيمية المشتركة إلا أنه ليس بالشكل المطلوب، نظرا لبعض نقاط الضعف والخلل منها: قصور في تشجيع قيم التوافق والتنسيق بين الموظفين والطواقم العاملة في الوزارة باعتبارهم فريق عمل واحد مترابط ، كذلك ضعف القيم القائمة على تبادل المعارف والخبرات والمعلومات بين الموظفين والإدارة مما ألحقه قصور في الاتصال والتواصل بين قيادة الوزارة والإدارات الأدنى الأخرى، وكذلك الابتعاد عن التطبيق الكامل لمنظمة النزاهة والشفافية في عمل الوزارة وفقاً (تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، 2018). وتوافقت النتائج مع نتائج دراسة (إسماعيل، والعزاوي، 2017) التي أوضحت وجود موافقة بمستوى متوسط للقيم التنظيمية المشتركة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (داوود، 2018)، والتي أكدت على وجود درجة موافقة كبيرة للقيم التنظيمية المشتركة.

بعد الموظفين / الموارد البشرية: كانت درجة الموافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، ويرى الباحثان أن النسبة المتوسطة لمجال الموظفين تشير إلى وجود اهتمام إلى حد ما ببعض أنشطة الموارد البشرية في الوزارة، مع وجود خلل في بعض الأنشطة، ومنها عدم الاهتمام في التخطيط لبعض المسارات الوظيفية وكذلك التحليل الوظيفي لبعض الوظائف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (إسماعيل، والعزاوي، 2017) بأن القيم جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (داوود، 2018)، حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر بعد الاهتمام في الموظفين.

بعد المهارات: أوضحت النتيجة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا البعد. ويعزو الباحثان ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية والمالية المتردية والصعبة التي تعاني منها محافظات قطاع غزة بسبب

حالة التضييق والحصار، مما انعكس على قدرة الوزارة في تطوير مهارات العاملين خلال الدورات التدريبية والابتعاث، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (إسماعيل، والعزاوي، 2017) بأن المهارات جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع كل من (الغالي، حوشان، 2018)، و(داوود، 2018)، حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر المهارات في المؤسسات المبحوثة.

بعد " نمط الإدارة": أشارت النتائج إلى أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل الأفراد حول عبارات هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك ميولاً من قبل المسؤولين في الوزارة نحو اتباع نمط أقرب للنمط التبادلي، باستخدام آلية (الثواب والعقاب) مع العاملين، مع وجود مساحة ضيقة في بعض المجالات لاستخدام الوزارة للنمط التشاركي ؛ مما يستدعي الحاجة لزيادة استخدامها لرفع حالة وأداء العاملين في القطاع الصحي، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (إسماعيل، والعزاوي، 2017) بأن نمط الإدارة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع كل من (الغالي، حوشان، 2018)، و(داوود، 2018)، حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر نمط الإدارة.

بعد " أنظمة العمل": موافقة بدرجة متوسطة من قبل المستجيبين حول عبارات هذا المجال، ويرى الباحثان أن هذه النسبة مقبولة إلى حد ما في بعض الجوانب، لا سيما الالتزام بسياسات المنظمة ومحاولة الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة فيها، مع وجود ضعف في بعض الجوانب لعدة أسباب أهمها : أن قطاع الصحة الحكومي يعاني من قلة الموارد المختلفة نتيجة الحصار، والازدياد المضطرب لفئات المستهدفين من قبل الوزارة، والاعتماد في معظم الأوقات على الخدمة المقدمة من قبل المستشفيات الحكومية؛ مما أثر على أنظمة العمل المختلفة في الوزارة، ناهيك عن البيروقراطية وبطء الإجراءات، بسبب الضغط الكبير على المستشفيات الحكومية. واتفقت هذه النتائج مع

بعض الدراسات كدراسة (الأيوبي، 2015) والتي أكدت على أن مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات، في الكليات التقنية الحكومية في غزة هي بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك دراسة (اسماعيل، والعزاوي، 2017) واختلفت مع كل من (الغالي، حوشان، 2018)، و(داود، 2018)، حيث أشارت النتائج إلى وجود نسبة مرتفعة لتوافر أنظمة العمل.

التحليل الوصفي لفقرات "إدارة الأزمات" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبارات t للتعرف على درجة الموافقة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (6): التحليل الوصفي لفقرات " إدارة الأزمات "

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|-----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها. | 2.77 | 1.01 | 55.49 | 21 | متوسطة | -3.66 | 0.000 |
| 2. | تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشراً لحدوث الأزمة. | 3.09 | 0.87 | 61.81 | 20 | متوسطة | 1.69 | 0.046 |
| 3. | تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة. | 3.15 | 0.89 | 63.02 | 19 | متوسطة | 2.77 | 0.003 |
| 4. | تهتم الوزارة بعمليات توثيق مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها. | 3.22 | 0.89 | 64.46 | 15 | متوسطة | 4.02 | 0.000 |
| 5. | تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً. | 3.48 | 0.83 | 69.62 | 3 | متوسطة | 9.46 | 0.000 |
| 6. | يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات (البشرية، المادية، التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة. | 3.40 | 0.80 | 67.95 | 10 | متوسطة | 8.06 | 0.000 |
| 7. | تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها. | 3.41 | 0.86 | 68.27 | 9 | متوسطة | 7.83 | 0.000 |
| 8. | تنفذ الوزارة باستمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة. | 3.22 | 0.90 | 64.45 | 16 | متوسطة | 4.03 | 0.000 |
| 9. | تضع الوزارة استراتيجيات بديلة مناسبة في حالة الأزمات والطوارئ. | 3.36 | 0.81 | 67.25 | 12 | متوسطة | 7.24 | 0.000 |
| 10. | تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها. | 3.63 | 0.81 | 72.50 | 1 | كبيرة | 12.56 | 0.000 |
| 11. | تستخدم الوزارة كافة الموارد المتاحة (المادية، و البشرية والتكنولوجية) اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها. | 3.56 | 0.86 | 71.14 | 2 | كبيرة | 10.56 | 0.000 |
| 12. | تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء | 3.42 | 0.84 | 68.48 | 8 | متوسطة | 8.19 | 0.000 |

التشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج ماكيزي وأثره على إدارة الأزمات في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

| الشائعات. | | | | | | |
|------------------------|---|------|------|-------|----|--------|
| 13. | تتعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية. | 3.47 | 0.85 | 69.47 | 4 | متوسطة |
| 14. | تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات. | 3.47 | 0.84 | 69.47 | 4 | متوسطة |
| 15. | تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية. | 3.45 | 0.86 | 68.91 | 6 | متوسطة |
| 16. | تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية. | 3.38 | 0.88 | 67.62 | 11 | متوسطة |
| 17. | تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف كافة الأطراف لتوضيح مدى استجابة الوزارة وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت. | 3.43 | 0.97 | 68.68 | 7 | متوسطة |
| 18. | تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً. | 3.34 | 0.89 | 66.79 | 13 | متوسطة |
| 19. | تقوم الوزارة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية. | 3.26 | 0.85 | 65.15 | 14 | متوسطة |
| 20. | تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع، والتي سبق وعدتهم بها أثناء حدوث الأزمة. | 3.18 | 0.88 | 63.70 | 18 | متوسطة |
| 21. | تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات. | 3.21 | 0.87 | 64.23 | 17 | متوسطة |
| جميع فقرات المجال معاً | | 3.33 | 0.64 | 66.64 | - | متوسطة |

للفقرة "تقوم الوزارة بتقديم الدعم المادي الكافي للقيام بعمليات تحدد خلالها مؤشرات الأزمة قبل حدوثها" يساوي 2.77 أي بدرجة موافقة متوسطة، و يعزو الباحثان ذلك إلى أمرين الأول: قلة خبرة الوزارة وكوادرها في التعامل مع علامات ومرات الخطر، وكذلك قصور في تقدير حجم المخاطر التي يمكن أن تتعرض له الوزارة، وعدم توافر نظام لإدارة المخاطر في الوزارة، والأمر الثاني: هو الضائقة المالية التي تمر بها معظم المؤسسات العاملة في قطاع غزة ومنها وزارة الصحة.

يوضح الجدول المذكور سابقاً الآتي: إن المتوسط الحسابي للفقرة " تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها " هو 3.63 أي موافقة بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص الوزارة على التواصل مع الجميع مع إتاحتها وسائل تواصل تكنولوجية وهاتفية وإعلامية لا سيما وقت الأزمات، مع ضمان استخدامها بطريقة آمنة في حدود الإمكانيات المتاحة للوزارة. وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي

الوزارات الفلسطينية وشركة الكهرباء، ووزارتي العمل والشئون الاجتماعية. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة: الفرضية الأولى والرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التشخيص الاستراتيجي وفق نموذج ماكزي على إدارة الأزمات. تم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية والجدول يوضح ذلك:

أما المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات " إدارة الأزمات " يساوي 3.33 أي درجة موافقة متوسطة ، ويتبين وفق هذه النتائج أن الوزارة تتفاوت فاعليتها في التعامل والتعاطي مع مراحل إدارة الأزمات، حيث تجيد الوزارة التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها واحتواء الأضرار والحد منها، معتمدة على ردة الفعل، مع وجود قصور وضعف في الاستعداد والوقاية وإدارة مؤشرات الإنذار مبكر ، وهذا ما أكدته تلك النتائج خلال الفقرات المدرجة في الجدول السابق، واتفقت هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة (الحلو، 2018)، ودراسة (الشاعر، 2018)، و دراسة (عبد العال، 2017). والتي أكدت أن إدارة الأزمات جاءت بدرجة موافقة متوسطة في كل من

جدول (7): التحليل باستخدام الانحدار المتعدد

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

العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير في باقي المتغيرات "القيم المشتركة ، نمط الإدارة، الموظفين". ويرى الباحثان أن العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات "كالاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والنظم/ أنظمة العمل"، هي الأكثر تأثيراً على إدارة الأزمات، بينما تأتي "المهارات" كإحدى العوامل الناعمة، هي فقط تؤثر على إدارة الأزمات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً في مدى تواجدها ضمن أجندة وغايات خطط واستراتيجية الوزارة، وكذلك هياكلها التنظيمية نظراً لتعرضها لأزمات كبيرة ومتتالية

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

من النتائج السابقة نوضح الآتي:

إن المتغيرات التي تؤثر على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية هي: "الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المهارات، أنظمة

فتكون الهياكل التنظيمية إلى حد ما مستعدة استعداداً جيداً تجاه تلك الأزمات، وهذا أيضاً مرتبط بأنظمة العمل والمهارات خلال الأزمة، بينما القيم والإدارة والموظفون ذات تأثير ضعيف يحتاج الاهتمام الكافي لتعزيزه مستقبلاً في إدارة الأزمات، وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة: (داوود، 2018) والتي أكدت أن تحليل بيئة العمل الداخلية خلال نموذج ماكزوي تعتبر من الجوانب المؤثرة في "إدارة الأزمات، وكذلك دراسة (المغير، وآخرين، 2018)، التي أكدت على وجود علاقة بين القيادة العليا

جدول (8): نتائج اختبار الفروق تبعاً للمسميات الوظيفية"

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | المجال |
|--------------------------|---------------|-----------|------------------|-----------------------|----------------------------|
| | | رئيس قسم | مدير دائرة/ نائب | مدير وحدة/ نائب فأعلى | |
| 0.000 | *8.617 | 3.24 | 3.54 | 3.80 | الاستراتيجية. |
| 0.001 | *7.195 | 2.95 | 3.27 | 3.41 | الهيكل التنظيمي. |
| 0.003 | *5.995 | 3.07 | 3.37 | 3.52 | القيم المشتركة. |
| 0.008 | *4.962 | 2.70 | 2.93 | 3.13 | الموظفون. |
| 0.066 | 2.754 | 3.28 | 3.43 | 3.53 | المهارات. |
| 0.000 | *9.963 | 2.95 | 3.32 | 3.41 | نمط القيادة. |
| 0.004 | *5.540 | 3.10 | 3.40 | 3.35 | أنظمة العمل. |
| 0.000 | *8.665 | 3.04 | 3.31 | 3.44 | أبعاد التشخيص الاستراتيجي. |
| 0.000 | *7.947 | 3.20 | 3.51 | 3.53 | إدارة الأزمات. |

* توضح الإشارة إلى الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تعزى إلى المسميات الوظيفية ولمصلحة من هم مسمياتهم الوظيفية مدير دائرة/ نائب فأعلى، ويعزو الباحثان هذا إلى كون إدارة الوزارة العليا هي من لها دراية كبيرة في بيئة عمل الوزارة، حيث كلما اتجهنا إلى أعلى في سلم الوظائف والهيكلية كلما كان هناك فهم أعمق لبيئة الوزارة داخلياً، هذا من جانب، أما الجانب الآخر المتعلق بإدارة الأزمات فإن المديرين غالباً ما يكونون رأس الحربة وقت الأزمات ويناط بهم اتخاذ

من النتائج الموضحة وباستخدام اختبار التباين الأحادي في الجدول السابق بأن قيمة (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من 0.05 لبعد "المهارات وعليه فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لتقديرات العينة نحو المهارات تعزى إلى المسميات الوظيفية. وأما باقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، بالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات نحو هذه الأبعاد

القرارات ومتابعة الأزمات ومواجهتها والحد منها مما يجعلهم أكثر فهماً لطبيعة إدارة ومواجهة الأزمات، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018) واختلفت مع دراسة (الأيوبي، 2015)، في أبعاد التشخيص الاستراتيجي وفق ماكيزي، واختلفت مع دراسة (الحلو، 2018) حول إدارة الأزمات والتي بينت عدم وجود فروق وفقاً للمسميات الوظيفية.

جدول (9): نتائج اختبار الفروق وفقاً "للمؤهل العلمي"

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | المجال |
|--------------------------|---------------|----------------|---------|---------|----------------------------|
| | | بكالوريوس فأقل | ماجستير | دكتوراه | |
| 0.530 | 0.637 | 3.34 | 3.45 | 3.36 | الاستراتيجية. |
| 0.879 | 0.129 | 3.11 | 3.07 | 3.05 | الهيكل التنظيمي. |
| 0.611 | 0.494 | 3.24 | 3.20 | 3.08 | القيم المشتركة. |
| 0.749 | 0.289 | 2.84 | 2.78 | 2.76 | الموظفون. |
| 0.797 | 0.227 | 3.37 | 3.32 | 3.35 | المهارات. |
| 0.953 | 0.048 | 3.12 | 3.10 | 3.14 | نمط الإدارة. |
| 0.276 | 1.293 | 3.29 | 3.14 | 3.19 | أنظمة العمل. |
| 0.853 | 0.159 | 3.18 | 3.15 | 3.13 | أبعاد التشخيص الاستراتيجي. |
| 0.994 | 0.006 | 3.33 | 3.34 | 3.32 | إدارة الأزمات. |

التشخيص وفقاً لنموذج ماكيزي، بينما اختلفت مع دراسة (الحلو، 2018).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي "أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات، وذلك لصالح الذين حصلوا على 5 دورات فأكثر. ويعزى ذلك إلى أنه كلما ازداد الوعي في مجال إدارة الأزمات والاطلاع على أحدث الأساليب الإدارية لإدارة الأزمات بشكل أكبر أصبح هناك تأثير ذو فاعلية أكبر على متغيرات الدراسة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018).

من خلال النتائج تبين أن قيمة (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي "أكبر من 0.05 وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بيئة عمل الوزارة، والأزمات التي تحدث بوزارة الصحة تطال تحولاتها كافة العاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية، حيث إن معظمهم ممن لديهم مؤهل علمي متقدم، لا سيما في وزارة الصحة الفلسطينية والتي لديها كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية متخصصة ومتنوعة تزيد من قدرتهم ونظرتهم الموحدة تجاه الأزمات، أو تجاه مراحل إدارة الأزمات المختلفة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (داوود، 2018)، (الأيوبي، 2015)، في أبعاد

جدول (10): نتائج اختبار الفروق وفق الدورات في مجالات إدارة الأزمات

| القيمة الاختبارية (Sig.) | القيمة الاختبارية | المتوسطات | | | | المجال |
|--------------------------------|----------------------|-----------|------------|----------|---------|----------------------------------|
| | | 5 فأكثر | من 2 الى 4 | أقل من 2 | لا يوجد | |
| 0.001 | *5.918 | 3.63 | 3.59 | 3.35 | 3.16 | الاستراتيجية. |
| 0.001 | *5.660 | 3.38 | 3.31 | 2.98 | 2.91 | الهيكل التنظيمي. |
| 0.000 | *7.741 | 3.60 | 3.41 | 3.12 | 2.97 | القيم المشتركة. |
| 0.000 | *9.090 | 3.11 | 3.07 | 2.73 | 2.56 | الموظفون. |
| 0.038 | *2.857 | 3.56 | 3.41 | 3.34 | 3.23 | المهارات. |
| 0.001 | *5.844 | 3.47 | 3.25 | 3.03 | 2.94 | نمط الإدارة. |
| 0.005 | *4.382 | 3.55 | 3.34 | 3.09 | 3.14 | أنظمة العمل. |
| 0.000 | *8.062 | 3.46 | 3.33 | 3.09 | 2.98 | أبعاد التشخيص وفق أنموذج ماكيزي. |
| 0.001 | *5.678 | 3.65 | 3.45 | 3.27 | 3.18 | إدارة الأزمات. |

النتائج المرتبطة باختبارات الفرضيات الرئيسية للدراسة.

أوضحت النتائج أن متغيرات وأبعاد التشخيص الاستراتيجي التي تؤثر في إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية هي: "الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المهارات، أنظمة العمل"، بينما تبين عدم وجود تأثير في باقي المتغيرات "القيم المشتركة، الموظفين، نمط الإدارة". كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات التقديرات وفقاً إلى (المؤهلات العلمية)، ووجود فروق بين المتوسطات وفقاً للمسميات الوظيفية، وذلك لصالح الذين مساهموا الوظيفي مدير دائرة/ نائب فأعلى باستثناء بعد المهارات، بينما أظهرت عدم وجود فروق حول متغيرات الدراسة تعود إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات، وذلك لصالح أولئك الحاصلين على 5 دورات فأكثر.

النتائج والتوصيات

النتائج:

النتائج المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج ماكيزي

أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد التشخيص الاستراتيجي وفقاً لنموذج ماكيزي من قبل المستجيبين على (الاستراتيجية – الهيكل التنظيمي - القيم المشتركة – الموظفين – المهارات – نمط الإدارة – أنظمة العمل)، حيث تبين أن الوزن النسبي (63.28%)،

النتائج المتعلقة بـ (إدارة الأزمات في الصحة).

بينت النتائج وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المستجيبين على مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة، حيث بلغ الوزن النسبي (66.64%).

التوصيات:

جدول (11): التوصيات لكافة المتغيرات وفقا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة

| أولاً/ التوصيات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي |
|--|
| تطوير استراتيجية الوزارة في كافة بنودها المختلفة بشكل واضح ومكتوب، لا سيما أهدافها وغاياتها وأنشطتها وبرامجها التي يجب أن تكون واضحة محددة ضمن إطار زمني قابل للتحقق. |
| الاهتمام بكافة عمليات تحليل البيئة الخارجية (التكنولوجية والاقتصادية والصحية والسياسية والاجتماعية). |
| العمل الدائم نحو تحليل البيئة الداخلية، من الموارد التنظيمية والبشرية المتاحة والمادية والمعلوماتية والمالية. |
| اهتمام قيادة الوزارة بالقيم التنظيمية المشتركة وتشجيع قيم التعاون وتبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين والمسؤولين في الإدارات المختلفة للوزارة. |
| التفعيل العملي والحقيقي الدائم لإدارة وتنمية الموارد البشرية، لتقوم بمختلف أنشطتها وإعطائها المساحة الكافية للتخطيط وتحليل العمل وتقويم دقيق للأداء. |
| قيام قيادة الوزارة باستخدام أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التبادلية القائمة على الثواب والعقاب، وكذلك التشجيع على النمط التشاركي الذي يؤدي إلى الإبداع في العمل. |
| ثانياً/ التوصيات المرتبطة بإدارة الأزمات. |
| أن تعد الوزارة خططاً شاملة للطوارئ وبصورة تفصيلية عبر مراحلها المختلفة، مع التحديث المستمر من خلال ما يستجد من تطورات، أخذين بالاعتبار التجارب السابقة مع الأزمات، ومحاولة دائمة لدراسة متغيرات العمل الداخلية والخارجية لكشف علامات الخطر والاستعداد لها. |
| تشكيل فرق ولجان متخصصة في إدارة الأزمات، لديه الخبرة الكافية في المجالات الإدارية والصحية، وتشكيل غرفة عمليات مجهزة بكافة اللوجستيات الجديدة والمتطورة لإدارة الأزمات. |
| تشكيل فرق ولجان متخصصة في إدارة الأزمات، لديها الخبرة الكافية في المجالات الإدارية والصحية، وتشكيل غرفة عمليات مجهزة بكافة اللوجستيات الجديدة والمتطورة لإدارة الأزمات. |
| إعداد برامج للتدريب على التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، |
| جلب واستقطاب الموارد المالية والتكنولوجية الهامة، والتي يمكن للوزارة استخدامها، لضمان مستويات أفضل للأداء قبل وخلال وبعد حدوث الأزمات. |
| التنسيق بين الوزارة داخلياً ومع كافة الجهات المعنية، وتوصيل المعلومات لأصحاب المنافع أو ذوي العلاقة من مجتمع مدني وبلديات وكهبراء وغيرها، لزيادة الاستعداد للتعامل مع جميع مراحل الأزمات. |
| استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها الوزارة في السابق، والاستفادة منها في تفادي أخطاء الماضي. |
| تعزيز التواصل مع المانحين والقيام بحملات استقطاب وتجنيد للأموال؛ لتطوير موازنة مخصصة تمكن وزارة الصحة من إدارة أزماتها بفاعلية. |

المصدر/ الأعداد من خلال الباحثين بالاعتماد على النتائج

المراجع:

المراجع العربية:

الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، فلسطين.

داوود، أفنان. (2018). تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنتزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

السعيد، هاني. (2011). اتجاهات إدارية حديث، مطبعة العشري، مصر.

السيوفي، بسمة. (2009). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة.

الشاعر، علاء. (2018). أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

الشيال، بسام : و الجداية، محمد. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/ الأردن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53) ج2، 145-122.

عبد العال، محمد (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.

العجمي، عدنان . (2019). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

الغالي، طاهر، حوشان، نصرة. (2018). استخدام إطار تحليل ماكنتزي S7 لمعالجة اشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (37) .

القحطاني، مهدي. (2019). دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

أبو فارة، يوسف. (2016). إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والطباعة، الأردن.

اسماعيل، أيسر. العزاوي، بشري (2017). دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 23 (99).

الأيوبي، منصور. (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية-دير البلح، العدد الثاني.

بليشير، فوزية. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOLE – MCKINSEY 7'S، المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفطال، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.

هيئة مكافحة الفساد، و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقرير إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي. (2018). السلطة الوطنية الفلسطينية،

وزارة الصحة الفلسطينية. (2016). التقرير السنوي لمركز المعلومات الصحية الفلسطيني بالسلطة الوطنية الفلسطينية.

جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية ، الاسماعيلية، مصر.

جاد الله، محمود. (2008). إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

حريم، حسين. (2016). مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الخلو، رزق. (2018). الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

حمش، محمد. (2020). دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية

- المغير، محمد؛ العطار، محمد؛ الباشا، هبة، (2018). واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 26.
- مكتب التنسيق للشئون الإنسانية التابع لمنظمة الأمم المتحدة (2020)، تقرير الحالة السادس عشر. الأراضي الفلسطينية.
- مكتب التنسيق للشئون الإنسانية التابع لمنظمة الأمم المتحدة (2020)، تقرير الحالة السابع عشر. الأراضي الفلسطينية.
- منظمة الصحة العالمية (2018). تقرير الأحوال الصحية في الأرض الفلسطينية المحتلة بما فيها القدس الشرقية، وفي الجولان السوري المحتل.
- القطامين، أحمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 3. دار المجدل لادوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الطبعة الأولى. وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- الكلالده، طاهر. (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
- اللامي، غسان. العيساوي، خالد. (2016). إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- لهلالي، واضح؛ و بهلوني، خالد. (2021). أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

References:

- Abd- Alaal, M. (2017). Crisis management and its impact on the quality of administrative decisions in the Ministries of Labor and Social Development in the southern governorates, (*Master's thesis*), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abu Fara, Y. (2016). Crisis Management (an integrated approach), Ithra for Publishing and Printing, Jordan.
- Adsavakulchai, S., and others, (2015): Using the McKinsey 7-S Model for the strategy formulation and implementation: Case study in Ceramic Industry in Thailand. UTCC Engineering Research Papers, Proceedings of the 4th International Conference On Global Research In Business & Economics, 28-30 December, 2008, The Chaleena Hotel, Bangkok, Thailand. Management, **15** 10 Version 1.0 .
- Al-Ajrami, A. (2019). The Relationship of Organizational Structure Design to Crisis Management: A Field Study on Palestinian Universities in the Governorates of Gaza", Master's Thesis, Al-Azhar University, Palestine.
- Al-Ayoubi, M. (2015). The work environment and its impact on achieving institutional excellence, an applied study on government technical colleges in the governorates of Gaza, Palestine *Technical College Journal*, Deir al-Balah, second issue.
- Alemu, D. S., & Shea, D. (2019). "A path analysis of diagnosis of organizational levels of functionality: Implications to educational organizations", *International Journal of Educational Management*, **33** No. 7.
- Al-Ghalbi, T, Hoshan, N. (2018). Using the McKinsey S7 analysis framework to address the problems of implementing the strategy related to human resources, applied research in the Directorate of Sewers in Basra Governorate, University of Basra, *Gulf Economics Journal*, Issue (37).
- Al-Lami, G. Al-Issawi, K. (2016). *Crisis Management (Foundations and Applications)*, Methodology House for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Mughayer, M; Al-Attar, M; Al-Basha, H. (2018). The reality of the higher management of crises and disasters in the Gaza Strip, the Islamic University, *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, No. 26.
- Al-Qahtani, M. (2019). The role of planning in facing health crises from the point of view of workers in Asir Central Hospital, *Master's thesis*, Nayef University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-shaer, Alaa. (2018). The Impact of Practicing Transformational Leadership Methods in Improving Crisis Management in the Electricity Distribution Company - Gaza Governorates, (*Master's Thesis*), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Shiyal, B; Al-Jeddah, M. (2021). The impact of strategic leadership on the effectiveness of crisis management, an exploratory study on Al-Hikma Pharmaceutical Industry / Jordan, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, **17**(53) part 2, 122-145.
- Anti-Corruption Commission, and (UNDP) the United Nations Development Program (2018). *Corruption risk management report in the health sector in the Palestinian National Authority*.
- Belbachir, F. (2015). Organizational Diagnostic Models and their Role in Preparing the Corporation's Strategy: A Model Case Study MCKINSEY 7'S - E.MORIN & A.SAVOLE, National Corporation for the Marketing and Distribution of Petroleum Products, Naftal, (*Master's Thesis*), Akli Mohand Oulhadj University, Algeria.
- Daoud, A. (2018). Analysis of the internal environment (using McKinsey model) and its role in crisis management in the Gaza Strip - an applied study on the General Directorate of Palestinian Civil Defense, (*Master's thesis*), Islamic University, Palestine.
- Diena D, David T, M. Faisal, Dyah & Sri B.(2021) Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation

- during the COVID-19 pandemic, *Cogent Business & Management*, 8:1.
- EL- said, H. (2011). *Modern Administrative Trends*, Al-Ashry Press, Egypt.
- El-Helo, R. (2018). Strategic management and its role in crisis management in Palestinian ministries, (*Master's thesis*), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
- Gadallah, M. (2008). *Crisis Management*, Dar Osama for Publishing and Distribution, Jordan.
- Gökdeniz, I. (2017): Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP, Kırıkkale University, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2017, Vol. 7, No. 6.
- Hamash, M. (2020). The role of applying the standards of good governance in crisis management "a field study on the Palestinian Ministry of Interior in the southern governorates (*Master's thesis*), Al-Aqsa University, Palestine.
- Harrim, Hussein. (2016). *Principles of Modern Management: Theories, Administrative Processes, and Functions of the Organization*, 3rd Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Jordan.
- Ismail, A. Al-Azzawi, B. (2017). The role of McKinsey model dimensions in service quality: An exploratory study of the opinions of a sample of Iraqi bank managers. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23 (99).
- Jad El-rab, S. (2012). *Strategic leadership*, Ismailia, Egypt.
- Kalaldehy, T. (2013): *Contemporary trends in the development and management of human resources*, first edition, Dar Al Bedaya Publishers and Distributors, Jordan.
- Karkhi, M. (2014). *Strategic Planning based on Results*, First Edition. Ministry of Culture, Arts and Heritage, Qatar.
- Kattamin, A. (2017). *Strategic Management, Concepts and Applied Cases*, 3rd Edition, Dar Al-Majdalawi for Publishing and Distribution, Jordan.
- Lehlali, W; and Bahlouni, K. (2021). The importance of strategic diagnosis in the success of the institution's strategy, *Master's thesis*, University of M'sila, Algeria.
- Muriithi, S. M. (2020). "The future business diagnostic model: The core to successful business sustainability in the 21st century", *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 8(2).
- Palestinian Ministry of Health. (2016). *Annual report of the Palestinian Health Information Center* Palestinian National Authority,.
- Perveen, S. Habib, S. (2017): Identifying Constraints For Hospital Infection Control Management Viamckinsey 7S Framework in Pakistan, Department of Community Health Sciences, Aga Khan University, *Pakistan Journal of Public Health*. 7, No. 4 | December.
- Sioufi, B. (2009). *The Quintet of Self-Renewal in Contemporary Organizations*, Professional Experience Center for Management, BMIC, Giza.
- Stepanyan, A. (2018): The Reaction of Industrial Companies to Crisis: Changes in Business-model and Strategic Sustainability, decisions strategic & risk management, № 3 (108).
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2020), *Sixteenth Status Report*. Palestinian territories.
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2020), *Seventeenth Status Report*. Palestinian territories.
- Wheeln, T. L., Hunger, J. D. (2012)." Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc, New Jersey.
- World Health Organization. (2018). *Report on health conditions in the occupied Palestinian territory*, including East Jerusalem, and in the occupied Syrian Golan.