Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (10) No – (22) .November 2025
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Effect of Knowledge Management Processes on Crises Management in the Palestinian Ministry of Education

Ms. Morooj Ibraheem Odeh[1], Prof. Shaher Mohammad Obaid[2]*
Researcher, Ministry of Education, Palestine /PhD student/Manouba University/ Tunisia
Prof Al-Quds Open University/ Palestine
Orcid No: 0009-0006-7928-0296
Email: morooj.barg@moe.edu.ps
Orcid No: 0000-0002-4149-345X
Email: sobaid@qou.edu

Received:
21/05/2025
Revised:
25/08/2025
Accepted:
22/09/2025

***Corresponding Author:**
morooj.barg@moe.edu.ps

Citation: Odeh, M. I., & Obaid, S. M. The Effect of Knowledge Management Processes on Crises Management in the Palestinian Ministry of Education. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 10(22). https://doi.org/10.33977/1760-010-022-010

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed at identifying the extent to which knowledge management processes are implemented within the Palestinian Ministry of Education, alongside an assessment of the current state of crisis management among its staff. It further examined the influence of knowledge management practices on crisis management capabilities within the Ministry.

Methods: A descriptive research methodology was employed, and a structured questionnaire comprising 61 items was developed to collect the necessary data.

The research instrument was distributed to the entire population of 560 employees at the Ministry, from which a sample of 229 male and female employees was drawn.

Results: The study showed several significant findings, most notably: respondents demonstrated a moderate level of awareness and application of knowledge management practices within the Ministry. Similarly, the perceived effectiveness of crisis management processes among staff was also at a moderate level.

Conclusions: It is essential to enhance knowledge management processes within the Ministry and to promote their importance among employees at both individual and all administrative levels, considering knowledge as a fundamental factor in increasing. Moreover, the findings indicated a statistically significant positive impact of knowledge managementon enhancing crisis management practices

Keywords: Knowledge, knowledge management, crisis management.

أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

أ. مروج ابراهيم عودة[1]*، أ.د. شاهر محمد عبيد*[2]

[1]طالبة دكتوراه، جامعة منوبة، تونس/ باحثة، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

[2]أستاذ دكتور ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الملخص

الأهداف: التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعرف على واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

المنهجية: قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، بالإضافة الى تطوير استبانة تكونت من (61) فقرة. وقام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة على جميع موظفي وموظفات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (560) موظف وموظفة، فيما تكونت عينة الدراسة من (229) مفردة.

النتائج: أظهرت النتائج أن مدى إدراك المبحوثين لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، وأن واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، ووجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

الخلاصة: أوصى الباحثان بضرورة تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل الوزارة، ونشر أهميتها بين الموظفين على مستوى الأفراد والمستويات الإدارية كافة باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فاعلية إدارة الأزمات

الكلمات الدالة: المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات.

المقدمة

تُعد إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من المرتكزات الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المعقدة وضمان استمرارية أعمالها بكفاءة وفعالية. وفي السياق الفلسطيني، تكتسب هذه العلاقة أهمية استثنائية نظرًا لما تواجهه المؤسسات من تحديات سياسية واقتصادية وأمنية متشابكة، تفرض عليها ضرورة تبني استراتيجيات معرفية متقدمة وآليات مرنة للتعامل مع الأزمات. فإدارة المعرفة، بما تتضمنه من عمليات توليد المعرفة وتوثيقها وتبادلها وتطبيقها، تشكّل رافعة أساسية لدعم عملية اتخاذ القرار في بيئات العمل عالية المخاطر، بينما تمثل إدارة الأزمات الإطار التنفيذي الذي يترجم تلك المعرفة إلى سياسات وإجراءات عملية تحدّ من الآثار السلبية للأزمات وتعزز قدرة المؤسسة على التعافي السريع.

على المستوى العالمي، أظهرت دراسات حديثة أن تبنّي ممارسات إدارة المعرفة، مثل جمع المعلومات ذات الصلة، وتوثيق الخبرات المؤسسية، وتبادل البيانات بين الوحدات الإدارية، يعزز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بكفاءة. حيث وجدت دراسة لـ Al-Kurdi وآخرين (2020) أن تبادل المعرفة بين الفرق الإدارية يرتبط إيجابياً بفعالية الاستجابة للأزمات، خصوصاً في البيئات عالية المخاطر. كما بيّنت دراسة Hussinki وآخرين (2017) أن الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة يساهم في تحسين المرونة التنظيمية ويدعم استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.

في مجال إدارة الأزمات، توصلت دراسة لـ Ponis و Koronis (2012) أن دمج عمليات إدارة المعرفة في خطط الطوارئ يرفع من سرعة ودقة الاستجابة ويقلل من الخسائر المؤسسية. هذه النتائج تعكس التوجه العالمي نحو اعتبار المعرفة عنصراً استراتيجياً في جميع مراحل الأزمة: الاستعداد، الاستجابة، والتعافي.

رغم هذا التقدم، إلا أن معظم هذه الدراسات تركز على بيئات مستقرة نسبياً، فيما تندر الأبحاث التي تعالج التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في بيئات هشة سياسياً واقتصادياً كالبيئة الفلسطينية. من هنا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال بحث تطبيقي يهدف إلى توضيح كيفية مساهمة ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في المؤسسات الفلسطينية، بما يتلاءم مع خصوصية السياق المحلي وتحدياته.

انطلاقًا من ذلك، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تبحث بصورة منهجية في التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في السياق الفلسطيني، رغم ما يواجهه من تحديات فريدة مرتبطة بندرة الموارد وعدم الاستقرار السياسي. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تربط بين البعدين النظري والتطبيقي، وتقدّم إطاراً عملياً يساعد صانعي القرار في المؤسسات الفلسطينية على تعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة الأزمات عبر تفعيل منظومات إدارة المعرفة بصورة فعّالة ومتكاملة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعمل المنظومة التعليمية الفلسطينية في سياقٍ يَتّسم بكثرة الأزمات وتكرارها، بما في ذلك الأزمات الصحية (جائحة كوفيد–19) وما صاحبها من إغلاقٍ مفاجئ لمدارس التعليم العام وانتقالٍ قسري إلى التعلّم عن بُعد بكل ما كشفه ذلك من فجواتٍ رقمية ومحدّداتٍ تنظيمية (Shraim & Crompton, 2020)، إلى جانب الاضطرابات النقابية/العمالية الممتدّة التي أثّرت على انتظام الدوام المدرسي، فضلاً عن الأزمات الأمنية/الميدانية التي تؤدي إلى انقطاعاتٍ متكرّرة في التعلّم وارتباكٍ تشغيلي. وتُظهر معطياتٌ حديثة أنّ قطاع التعليم في كلٍّ من غزة والضفة الغربية شهد أضرارا مادية وتعطيلاً ممنهجاً للعمليات التعليمية خلال 2023–2024، مع تضرّرٍ واسع النطاق للبنية التحتية المدرسية والجامعية وما نجم عنه من تعطّل شبه كامل للتعلّم النظامي في غزة وتقييداتٍ حادّة على الوصول إلى التعليم في الضفة الغربية.(UNICEF, 2024; Education Cluster, 2024; World Bank/UN/EU, 2024) في ضوء هذه الوقائع المتراكبة، تبدو هناك فجوةٌ مؤسسية ومعرفية داخل المنظومة التعليمية تتمثّل في محدودية توثيق الدروس المستفادة أثناء الأزمات، وضعف تدويرها مؤسسيًا بين الوحدات ، وتفاوت إجراءات الاستجابة والتعافي من إدارة إلى أخرى، إلى جانب عدم استثمار عمليات إدارة المعرفة كمسارٍ منهجي يضمن الاكتشاف المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلّم المؤسسي اللاحق. كما أن الأدبيات التجريبية تُظهر وجود علاقةٍ موجبة بين إدارة المعرفة وفعالية إدارة الأزمات في البيئات التعليمية، لكنها ما تزال محدودة الدليل الكمي داخل السياق الفلسطيني، أو جاءت في سياقاتٍ قريبة جغرافيًا وموضوعيًا دون قياسٍ ممنهج لأثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على مراحل إدارة الأزمات الخمس (Elhendawi, 2020).

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في أنّ كثافة الأزمات وتكرارها في قطاع التعليم الفلسطيني لم تُقابل—حتى الآن—ببنيةٍ معرفيةٍ مؤسسية راسخة تُحوّل الخبرة التشغيلية المتفرّقة إلى ذاكرةٍ مؤسسية قابلة للاستدعاء والتطبيق عند الطوارئ، ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء إلى أي مدى تؤثّر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد الأهداف التالية:

- تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- تحديد مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

التساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

التساؤل الثالث: ما طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

التساؤل الرابع: ما أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجدُ علاقة ارتباطيّة دالّة إحصائيّاً عند مستوى الدَّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في اكتشاف إشارات الإنذار في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الوقاية والاستعداد في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجدُ أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلم في وزارة التربية والتعليم.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحّة إلى إجراء أبحاث تُرسّخ المفاهيم المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة، وذلك بهدف بناء إطار علمي يُسهم في التعامل الفعّال مع الأزمات. ونظراً لما تتعرض له فلسطين من أزمات متكررة، فضلًا عن التحديات التي فرضتها جائحة كورونا، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة وزارة التربية والتعليم على إدارة الأزمات.

وقد تناولت الدراسة محورين أساسيين يُعدّان من أبرز اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، وهما: إدارة المعرفة وإدارة الأزمات. وتُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة – بحسب اطلاع الباحثين – التي سعت إلى الربط بين هذين المجالين داخل إطار وزارة التربية والتعليم. ومن المتوقع أن تُسهم نتائجها في إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة نوعية تُعالج هذا الترابط الحيوي وتُضيف بُعداً جديداً للبحوث في هذا السياق.

الأهمية العملية:

يأمل الباحثان ان توفّر نتائج الدراسة لصنّاع القرار إطاراً عملياً لترتيب أولويات الاستثمار في إدارة المعرفة بما يعزّز الجاهزية، ويُسرّع الاستجابة، ويُقلّص زمن التعافي. يستفيد مدراء المدارس والجامعات مباشرةً من "دفتر تشغيل للأزمات" وقوالب توثيق موحّدة وجلسات ما بعد الحدث، بينما تمكّن المديريات منسّقي المعرفة من تغذية EMIS ببيانات معيارية لصنع القرار. وتساعد مؤشرات الأداء المقترحة على متابعة التحسّن بمرور الوقت، وتوجيه تمويل الشركاء نحو بناء القدرات المعرفية (المستودعات، التدريب، الرقمنة)، بما يحقّق أثراً ملموساً على استمرارية العملية التعليمية في المدارس والجامعات.

حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تنحصر هذه الدراسة في البحث في أثر عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الدوائر الإدارية في مقرات وزارة التربية والتعليم – الماصيون.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام (2024–2025).

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: هي عملية تهدف الى انتاج المعرفة ومن ثم تطويرها ومشاركتها واستخدامها، بحيث تسهم في خفض التكلفة وتحسين الأداء، وبالتالي زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات. (الشيخ، 2020)

التعريف الاجرائي : إدارة المعرفة هي منظومة ممارسات وسياسات وأدوات تُعنى بتوليد المعرفة المؤسسية والتقاطها وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها لتحسين القرار والأداء والتعلّم المؤسسي.

إدارة الازمات: هي عملية إدارية لمواجهة أي ظروف استثنائية أو مواقف مفاجئة من خلال اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، تهدف الى الوقاية من الأزمات واحتوائها، وبالتالي التعافي منها لاستعادة نشاط المؤسسة. (بدح، 2018)

التعريف الاجرائي: إدارة الأزمات هي منظومة سياسات وإجراءات وقدرات مؤسسية تهدف إلى اكتشاف التهديدات مبكراً، والاستعداد والوقاية منها، والاستجابة واحتواء آثارها عند وقوعها، ثم استعادة النشاط والتعلّم المؤسسي لتحسين الجاهزية مستقبلاً.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة المعرفة

يرى السر (2018) أن إدارة المعرفة هي محموعة من الإجراءات أو الأساليب التي تتبعها المنظمات؛ بهدف تجميع وتوفي الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لوضع الحلول المناسبة في وقت الأزمات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات والعاملين فيها منأجل تحقيق الأهداف المرصودة.

أما (العلاق 2019) فيرى بأنها العمليات التنظيمية التي تبحث بالإبداع والابتكار، وبالتالي بات الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل لمشاركة المعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

ويُعرف الباحثان إدارة المعرفة بأنها عبارة عن عمليات تنظيمية موجهة ومخطط لها، وتهدف الى توليد المعرفة وتوثيقها وتوظيفها بطريقة فعالّة، من خلال الاستفادة من التجارب السابقة والمعلومات المتاحة، مما يعزز التميز والتطور والاستمرارية.

عمليات إدارة المعرفة

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

1. توليد المعرفة واكتسابها: يتم اكتساب المعرفة من عدة مصادر كالعملاء وقواعد البيانات والمتخصصين، ومن خلال وسائل مثل ورش العمل والدوريات والمقارنة المرجعية، وقد يكون هذا الاكتساب مقصوداً أو عرضياً، وكلاهما يسهم في تطوير المؤسسة. (الرشام، 2017)
2. تنظيم وتخزين المعرفة: أشار Chatterjee و Samanta (2023) الى أهمية تخزين وتنظيم المعرفة عبر قواعد بيانات تتيحها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة، وضرورة تحديد ما يتم الاحتفاظ به، كما أوضح درغيش وشلابي (2023) أن هذه العملية تحتاج الى استخدام برمجيات ووسائط الكترونية لإنشاء ذاكرة تنظيمية تحافظ على المعرفة من الضياع أو التلف.
3. مشاركة وتوزيع المعرفة: أظهرت دراسة الشريف (2023) أن مشاركة المعرفة تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمات، مما يساهم في تحسن أدائها والتكيف مع المتغيرات التي تحدث، أما توزيع المعرفة فعلى المؤسسات أن تقوم به بكفاءة حتى تولد عائداً مقابل التكلفة، وتستخدم المؤسسات قنوات توزيع قد تكون رسمية أو غير رسمية. (قدري، 2024)
4. تطبيق المعرفة: إن عملية تطبيق المعرفة هي عملية مهمة جداً في إدارة المعرفة في المؤسسات، وهدفها الرئيسي هو استثمار المعرفة التي تم اكتشافها وامتلاكها ومشاركتها ومن ثم تنفيذها، فنجاح تطبيق المعرفة يعكس نجاح المؤسسة. (عبيد، 2017)

مفهوم إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي مجموعة من القرارات والإجراءات والتدابير التي تم اتخاذها وفق أساليب وأسس علمية، تسمح بالتنبؤ بالأزمات والاستعداد لمواجهتخا في حال وقوعها، والعمل على تجنبها في المستقبل. (بوراس وبلخير، 2021)

وعرفها جعفر (2017) بأنها التخطيط المسبق لأمر سلبي غير متوقع حدوثه؛ للحد أو التقليل من أضراره، وذلك من خلال وضع سيناريوهات متوقع حدوثها واقتراح الحلول المناسبة لها في حال حدوثها

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان بأنه يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها سلسلة من الأنشطة أو الاستراتيجيات التي يقوم بها أصحاب القرار نتيجة لحالة اضطراب غير عادية تؤثر في اعمال المؤسسات، وبالتالي الحد من آثارها واحتوائها بأقل قدر ممكن من الخسائر.

مراحل إدارة الأزمات

المرحلة الأولى – اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: في هذه المرحلة يتم رصد ومن ثم تحليل الإشارات التي تتنبئ بحدوث الأزمة، فيقوم العاملين في الإدارات العليا بوضع مؤشرات خاصة لكي تساعد في اكتشاف الأزمة. (الدوري والحيت، 2017).

المرحلة الثانية – الوقاية والاستعداد: في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بالاستعداد لمواجهة الأزمة عندما تصبح أمراً واقعاً ولا يمكن تجنيها، وذلك للتقليل من الأضرار قدر الإمكان، وبذل الجهد اللازم لمنع أي أزمات فرعية. (الخشالي والقطب، 2017).

المرحلة الثالثة – احتواء الأضرار: تتمثل هذه المرحلة في الاعتراف بأن هناك أزمة ويتم احتواء أضرارها بتقليل الخسائر قدر الإمكان، تعتمد هذه المرحلة على الاستعداد المسبق، وعزل الأزمة لمنع انتشارها ويتم تخصيص أعمال الإدارت العليا للتعامل مع الأزمة، وتفويض الأعمال الروتينية للآخرين. (ماضي وبرطال، 2021)

المرحلة الرابعة – استعادة النشاط: تشير دراسة Bhat و Saba (2025) الى أن مرحلة التعافي تتضمن استعادة التوازن المؤسسي واستئناف الأعمال الاعتيادية، مع التركيز على التواصل التنظيمي وتعزيز القيادة، فهذا يُسهم في تقليل الاثار السلبية للأزمة وبالتالي تسريع العودة الى الوضع الطبيعي.

المرحلة الخامسة – التَّعلم: تشير دراسة Renadia (2022) إلى أن التّعلم مرحلة حاسمة من مراحل إدارة الأزمات، حيث تقوم المنظمات بتقييم الأحداث واستخلاص الدروس والعبر، من أجل تعزيز القدرات المستقبلة وتطير أساليب العمل لمواجهة أي أزمات مستقبلية بأداء أفضل.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

تحدثت دراسة عوادي وعلي(2024) عن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها في الأزمات في الهلال الأحمر الفسطيني في الخليل،وتبيان تأثير هذه الممارية في تحسن قدرة المؤسسة على مواجه الأزمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بحيث شملت عينة الدراسة (181) موظفاً وموظفة من أصل مجتمع الدراسة والمكون من (339)، واظهرت النتائج أن مستوى مستوى ممسارة التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التخطيط الاستراتيجي على فعالية إدارة إدارة الأزمات، وأوصى الباحثان بضرورة تزفير برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين وتوسيع استخدام نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار.

هدفت دراسة يحيى(2024) إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات في قطاع تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية، وتبرز أهمية هذه الدراسة في الحاجة المتزايدة لتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة والتكيف السريع للتحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية، خاصة بعد الأزمات الكبيرة التي شهدها العالم مؤخراً سواء على المستوى الصحي، الاقتصادي، والسياسي، وتتمثل مشكلة الدراسة في قصور فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسات، إلى جانب محدودية تبادل المعرفة والمعلومات بينها، مما يؤدي الى اضعاف قدرتها على الاستعداد والتعامل مع الأزمات في هذا القطاع الاستراتيجي.

في حين سعت دراسة درغيش وشلابي (2023) إلى تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسة المينائية بمدينة سكيكدة، وهدفت إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبر، الجنس، والعمر.

وبينت نتائج الدراسة أن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات لم تكن ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين، كما أظهرت نتائج التحليل الى غياب فروق ذات دلالة إحصائية في تبني ممارسات إدارة المعرفة تعزى إلى الاختلاف في المتغيرات الديموغرافية التي شملتها الدراسة.

تعرفت دراسة بوراس وبلخير (2021) على أهمية أنظمة إدارة الأزمات الصحية وتطبيقاتها في الحفاظ على الصحة العامة والوصول الى الأمن الصحي، من خلال اعتبارها استراتيجية شاملة للتنبؤ بالأزمات الصحية قبل حدوثها والتقليل من آثارها إذا وقعت وبالتالي التحكم في مساراتها ومعالجتها بمنهج يجمع الأسس العلمية والعملية، وعرض مضمون أنظمة إدارة الأزمات ومكوناتها وأهميتها في إدارة الأزمات الصحية بمنهج رشيد واسقطها على الحالة الجزائرية التي تعرضت للعديد من الازمات آخرها وباء الكوليرا 2018 وجائحة كورونا التي تركت أثراً واضحاً على الفرد، الحكومة والمجتمع بأكمله.

أما دراسة إلهام (2020) فقد سعت الدراسة إلى استكشاف آليات الاستفادة من إدارة المعرفة في التعامل مع الأزمات، وخلصت إلى ثلاث نقاط أساسية: تسويق الحلول المعرفية، استثمار الشبكات، وأزمة كوفيد–19، بينت النتائج أهمية المعرفة في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة المنظمات، حيث تسهم برصد جوانب القصور في مراحل إدارة الأزمات. بينما كانت التوصيات تحث على ضرورة تفعيل وانشاء دوائر متخصصة لإدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في جميع مراحل إدارة الأزمات، وإجراء بحوث تستهدف تطبيق المعارف، وتدريب العاملين من خلال وحدات تدريب متخصصة، وتعزيز دور المعرفة في مرحلتي الاستعداد والوقاية. وضرورة تحديد أولويات واضحة ومحددة لضمان ملاءمة البحوث ورفع كفاءتها.

في حين هدفت دراسة الشيخ (2020) إلى استقصاء أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الصحية العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (300) استبانة على موظفي تسع منظمات صحية أهلية، واستُرجع منها (267) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات كان مرتفعًا، وجاء بدرجة كبيرة من الموافقة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الأزمات، حيث تمكنت عمليات إدارة المعرفة من تفسير ما نسبته (71.3%) من التباين في إدارة الأزمات.واختُتمت الدراسة بعدة توصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة،

لا سيما في مجالات: اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتطبيقها، إلى جانب تطوير قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات من خلال تبنّي أساليب استباقية تعتمد على التنبؤ المبكر.

أما دراسة العجرمي(2019)، فهدفت إلى التعرف على علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد الاستبانة، وقام بتوزيع 153 استبانة واسترداد 144 منها بنسبة 94.12%، بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات، مع تسجيل مستويات مرتفعة للأبعاد محل الدراسة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين تعود للمسمى الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة تشكيل فرق عمل متخصصة، تدريب العاملين، تعزيز اللامركزية في المؤسسات، وإنشاء دوائر متخثثة لمتابعة مؤشرات الأزمات.

أجرى حسن وآخرون(2019) دراسة تهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة الأزمات، وذلك من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل في العراق، اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة شملت (15) بنداً لكل من متغيرات الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الأزمات.

شارك في الدراسة (100) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة في تحسين إدارة الأزمات داخل بيئة الجامعة وكانت التوصيات بضرورة قيام إدارات الجامعات بانتهاج سياسات تساعد في تقليل مستويات التوتر لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز الروح المعنوية عند وقوع الأزمات.

وهدفت دراسة القبج وصويص(2019) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين في الإدارتين الوسطى والعليا. وقد بينت النتائج بأنه يتم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجات مرتفعة، وكان ترتيب العمليات بالترتيب: تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة، واكتساب المعرفة، مع عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، أو سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام التغذية الراجعة بهدف تحسين جودة الخدمات وتطويرها في المستقبل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Elhendawi, 2020) إلى اختبار أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المعهد العالي للهندسة بمدينة القبة شرق ليبيا، وبينت نتائج الدراسة تأثيراً كبيراً لعمليات إدارة المعرفة على إدارة الأزمات، خاصة في مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة التأهب والوقاية، وأخيراً مرحلة التعلم، بينما كان تأثيرها أقل في مرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعادة النشاط، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المعهد على تشخيص المعرفة وتحديد مصادرها بوضوح، وإعطاء الأولوية على مراحل إشارات الإنذار كخطوة استباقية لحدوث الأزمات، كما أكدت الدراسة على أهمية التعلم من التجارب السابقة لمراجعة القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

تقترح دراسة (Alolayyan, 2020) نموذجاً يربط بين خمس عمليات لإدارة المعرفة وست مجالات لتقييم الأداء في مستشفيات أبو ظبي، كشفت النتائج وجود تأثير ملموس لثلاث عمليات من ممارسات إدارة المعرفة والتي تؤثر بشكل كبير على ثلاث عمليات لتقييم الأداء داخل المستشفيات، وأوصت الدراسة باستخدام هذا النموذج المفاهيمي كأداة إدارية مهمة للتقييم بناءً على نتائج الدراسة.

تستعرض دراسة (Stepanyan, 2018) تأثير التغيير في نموذج العمل على بقاء الشركات الصناعية الروسية والشركات التابعة لشركات أجنبية بين عامي 2014 و2016 في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وقد أظهرت النتائج أن التغييرات في نموذج العمل لم تتأثر بشكل مباشر بتجارب الأزمات السابقة، وأن الاستراتيجيات المتبعة سابقاً لم تكن كافية لتقليل احتمالية الفشل، وكان من توصيات الباحث بضرورة تجنب التعقيدات والتكامل الرأسي والإجراءات البيروقراطية لضمان البقاء والاستمرارية بعد الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة وجود ندرة نوعاً ما في البحوث التي تناولت علاقة مباشرة بين متغيري "عمليات إدارة المعرفة" و"إدارة الأزمات"، على الرغم من الاهتمام المتزايد بهذين المتغيرين في السنوات الأخيرة، وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تنوعها من حيث الأهداف، والأدوات البحثية، ومجالات التطبيق، بالإضافة إلى تعدد الأطر النظرية التي استندت إليها، وهو ما شكّل مرجعاً مهماً لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية واختيار ما يناسبها من أدوات تحليلية.

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، مثل دراسات قاسمي وعبد اللطيف (2019)، والقبج وصويص (2019)، والربيع والإبراهيم (2020)، و Alolayyan (2020) وتجدر الإشارة إلى أن معظم

الدراسات لم تتناول إدارة المعرفة كمتغير تابع، واقتصر بعضها على استكشاف واقع إدارة المعرفة دون ربطها بمتغيرات أخرى، كما في دراسة القبج وصويص (2019). أما فيما يتعلق بإدارة الأزمات، فقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسات تناولت إدارة الأزمات كمتغير تابع، مثل دراسة العجرمي (2019)، بينما اختلفت مع دراسات تعاملت مع الأزمات كمتغير مستقل، ومنها دراسة بوراس وبلخير (2021)، و.Study by Stepanyan (2018)

كما توافقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات التي عالجت كلا المتغيرين ضمن علاقة سببية، مثل: يحيى (2024)، Elhendawi (2020)، إلهام (2020)، حسن وآخرون (2019)، والشيخ(2020) ، حيث تم التعامل مع عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

وقد أجريت هذه الدراسات في عدد من البيئات الجغرافية، شملت فلسطين (الشيخ، 2020؛ القبج وصويص، 2019؛ العجرمي، 2019)، العراق (حسن وآخرون، 2019)، وعدداً من الدول العربية مثل الجزائر (قاسمي وعبد اللطيف، 2019؛ يحيى، 2024)، ليبيا (Elhendawi)، 2020 (الإماراتAlolayyan)، 2020 ومصر (درغيش وشلابي، 2023)، إلى جانب دراسات أُجريت في بيئات أجنبية، مثل دراسة Stepanyan (2018) في روسيا.

أما من حيث المنهجية، فقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي (مثل إلهام، 2020؛ وبوراس وبلخير، 2021)، أو المنهج التحليلي الاستكشافي Alolayyan، 2020)، أو المنهج التجريبي Stepanyan)، 2018 .(وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتنوعت الأساليب الإحصائية وأساليب اختيار العينة في الدراسات السابقة بين العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، والمسح الشامل، بينما اعتمدت الدراسة الحالية أسلوب العينة العشوائية البسيطة عبر رابط تم عمله الكترونيا وتوزيعه على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على بيئة تطبيق محددة، وهي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، في حين اتجهت معظم الدراسات السابقة إلى تطبيقات في قطاعات أخرى مثل المؤسسات الإنتاجية، الجامعات، والمؤسسات الخدماتية. وعليه، تُعد هذه الدراسة – على حد علم الباحثان – الأولى من نوعها في فلسطين التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات ضمن إطار وزارة التربية والتعليم.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، والتوصل إلى العلاقات بين متغيراتها من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مقرها بمدينة رام الله، والبالغ عددهم (560) موظفًا وموظفة، وذلك وفق إحصائيات الإدارة العامة للشؤون الإدارية في الوزارة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (229) موظفاً وموظفة، بنسبة (40.9%) من إجمالي المجتمع. وقد جرى اختيار العينة بطريقة قصدية، نظراً لسهولة الوصول إلى الأفراد المستهدفين وتوافر إمكانية التواصل الإلكتروني معهم، إضافة إلى الرغبة في تضمين موظفين يمثلون مختلف الدوائر الإدارية في الوزارة. وعلى الرغم من أن حجم المجتمع كان يسمح باستخدام أسلوب العينة العشوائية، فقد تم اختيار الأسلوب القصدي لضمان تمثيل فئات محددة ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يعزز من جودة البيانات ودقتها.

أداة الدراسة

استخدمت أداة الاستبانة في الدراسة لقياس كل من:

1. تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتكونت من (31) فقرة شملت أربعة مجالات: (توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
2. إدارة الأزمات، والتي تكونت من (30) فقرة شملت خمسة مجالات: (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلُّم).

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت درجات الاستجابة بين (1 = غير موافق بشدة، و5 = موافق بشدة).

صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق البناء :(Construct Validity) تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال التابع لها، وتراوحت معاملات الارتباط في مقياس إدارة المعرفة بين (64.- 87.)، وفي مقياس إدارة الأزمات بين (43. – 85.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى(01. > p) ، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بصدق بنائي جيد.
- الثبات :(Reliability) تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتتراوح القيم بين (91. – 96.) لمجالات مقياس إدارة المعرفة، وكانت الدرجة الكلية (94.). أما لمقياس إدارة الأزمات فقد تراوحت بين (91. – 94.)، وكانت الدرجة الكلية (98.)، وهذا يشير الى أن درجة الثبات عالية.

المعالجات الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25)، وشملت التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.(Independent Sample t-test)
3. تحليل التباين الأحادي.(One Way ANOVA)
4. اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية.
5. معامل ارتباط بيرسون.(Pearson Correlation)
6. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.(Simple & Multiple Linear Regression)
7. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المُتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول: ما مُستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم احتساب المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم، ويوضح الجدول (1) ذلك على النحو الآتي:

جدول (1): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلى المقياس ككل

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	توليد المعرفة واكتسابها	2.71	.77	متوسط
2	4	تنظيم وتخزين المعرفة	2.62	.71	متوسط
3	1	مشاركة توزيع المعرفة	2.87	.76	متوسط
4	2	تطبيق المعرفة	2.86	.84	متوسط
		الدرجة الكلية	2.76	.71	متوسط

يتضح من الجدول (1): أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط تقدير تطبيق عمليات إدارة المعرفة بلغ (2.76) بتقدير متوسط، حيث جاء "مشاركة وتوزيع المعرفة" في المرتبة الأولى (2.87)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى وجود ثقافة مؤسسية تشجع تبادل الخبرات عبر الاجتماعات والتدريب، وهو ما يتوافق مع بيئات العمل الفلسطينية التي تعتمد على الروابط الاجتماعية المباشرة. كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية (مثل البريد المؤسسي) سهل عملية المشاركة، لكنه بقي محدوداً بغياب آليات منهجية لحفظ المعرفة المُتبادل واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القبج وصويص (2019) التي وجدت أن "مشاركة المعرفة" كانت الأكثر تطبيقًا في المؤسسات الفلسطينية، لكنها تختلف عنها في أن مستوى التطبيق في الدراسة الحالية كان متوسطاً (وليس مرتفعًا)، مما قد يعكس اختلافاً في نضج بيئة إدارة المعرفة بين الوزارة والجهات الأخرى التي شملتها الدراسات وجاء بعد تنظيم وتخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة (2.62) بسبب ضعف البنية التحتية المعرفية في الوزارة، حيث لا توجد قواعد بيانات مركزية أو أنظمة تصنيف فعالة للمعلومات. كما أن غياب سياسات واضحة لحفظ الخبرات (مثل توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة) يؤدي إلى فقدان المعرفة بمرور الوقت. وتتفق مع دراسة درغيش وشلابي (2023) في الجزائر، التي أشارت إلى أن المؤسسات الحكومية تعاني من ضعف في

تخزين المعرفة بسبب الاعتماد على الأساليب التقليدية. ومع ذلك، تختلف النتائج عن دراسة الشيخ (2020) في قطاع غزة، حيث كان التخزين أعلى، مما قد يعود إلى طبيعة القطاع الصحي الذي يعتمد على السجلات الرقمية المُنظمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس ممارسة إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، ويوضح الجدول (2) ذلك على النحو الآتي:

جدول (2): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة إدارة الأزمات وعلى المقياس ككل

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	اكتشاف إشارات الإنذار	2.96	.77	متوسط
2	2	الوقاية والاستعداد	2.91	.76	متوسط
3	4	احتواء الأضرار	2.82	.81	متوسط
4	3	استعادة النشاط	2.87	.79	متوسط
5	5	التعلم	2.81	.85	متوسط
		الدرجة الكلية	2.87	.73	متوسط

يتضح من الجدول (2): أن متوسط تقديرات عينة الدراسة لممارسة إدارة الأزمات بلغ (2.87) بتقدير متوسط، وتراوحت المتوسطات بين (2.81 – 2.96). حيث تفوقت مرحلة "اكتشاف إشارات الإنذار" (2.96) بسبب تركيز الوزارة على آليات الرصد المبكر للأزمات في ظل التحديات السياسية والاجتماعية المتكررة في السياق الفلسطيني، وهو ما يؤكده العجرمي (2019) في دراسته على الجامعات الفلسطينية. بينما جاءت مرحلة "التعلم" في المرتبة الأخيرة (2.81) بسبب غياب آليات منهجية لتوثيق الدروس المستفادة، مما يتعارض مع نتائج دراسة Elhendawi (2020) في ليبيا التي أظهرت ارتفاعاً في هذه المرحلة بسبب وجود وحدات متخصصة لتقييم الأزمات. هذا الفرق يؤكد حاجة الوزارة لتبني نموذج مؤسسي للتعلم من الأزمات، كما أوصت دراسة بوراس وبلخير (2021) في القطاع الصحي.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

النتائج المُتعلقة بالفرضية الاولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم.

استُخرج مُعامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم، والجدول (3) يوضح نتائج اختبار مُعامل ارتباط بيرسون:

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين "عمليات إدارة المعرفة" و "وإدارة الازمات" في وزارة التربية والتعليم

	عمليات إدارة المعرفة				
إدارة الأزمات	توليد المعرفة واكتسابها	تنظيم وتخزين المعرفة	مشاركة وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	الدرجة الكلية
	معامل ارتباط بيرسون				
اكتشاف إشارات الإنذار	.696**	.728**	.753**	.787**	.808**
الوقاية والاستعداد	.620**	.718**	.733**	.778**	.778**
احتواء الأضرار	.638**	.721**	.675**	.794**	.770**
استعادة النشاط	.684**	.720**	.696**	.810**	.791**
التَّعلُّم	.666**	.674**	.650**	.759**	.747**

الدرجة الكلية	.720**	.776**	.763**	.856**	.848**

** دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq .01$)

يتضح من الجدول (3): وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq .05$) بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.848)، فكلما ارتفع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، زاد مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى الموظفين.

هذا الارتباط الكبير يمكن تفسيره من خلال الدور المحوري للمعرفة في تعزيز القدرة التنبؤية والاستجابة السريعة للأزمات، حيث تسهم عمليات مثل توليد المعرفة وتطبيقها في تحسين آليات الإنذار المبكر واتخاذ القرارات المستنيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشيخ (2020) التي وجدت أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 71.3% من التباين في إدارة الأزمات في المنظمات الصحية، كما تدعمها نتائج Elhendawi (2020) التي أكدت على الأثر الكبير لإدارة المعرفة في مراحل الوقاية والاستعداد. ومع ذلك، تختلف في قوة الارتباط عن دراسة درغيش وشلابي (2023) التي لم تجد علاقة دالة، مما قد يعكس خصوصية السياق المؤسسي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتأثير العوامل البيئية المحيطة.

النتائج المُتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في ممارسة إدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في وزارة التربية والتعليم.

ولفحص الفرضية الثانية كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في اكتشاف اشارات الإنذار كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

ولفحص الفرضية وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغير المُستقل والذي يُشكل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع اكتشاف اشارات الإنذار كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، استخدم خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها النسبي على المُتغير التابع اكتشاف إشارات الإنذار

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	88.963	4	22.241	109.519	.000b
	البواقي	45.489	224	0.203		
	المجموع	134.452	228			

b Constant:، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (5): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة لأثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع اكتشاف إشارات الإنذار

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	.575	.122		4.693	.000**

	توليد المعرفة واكتسابها	.098	.068	.098	1.451	.148
	تنظيم وتخزين المعرفة	.190	.077	.177	2.473	.014*
	مشاركة وتوزيع المعرفة	.193	.082	.191	2.356	.019*
	تطبيق المعرفة	.575	.122	.549	4.693	.000**
النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري		
1	.813a	0.662	0.656	0.45064		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq$ .01).

تشير نتائج الجدول (5) :إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر نسبة التباين (65.6%) في متغير "اكتشاف إشارات الإنذار"، وهو من أبعاد إدارة الأزمات، وأظهرت قيمة (ف) (109.519) ودلالة (000.) بأن هناك تأثير إحصائي معنوي لكل من "تنظيم وتخزين المعرفة"، و"مشاركة وتوزيع المعرفة"، و"تطبيق المعرفة" على هذا المتغير، مما يدعم الفرضية البديلة.
وتمثلت معادلة الانحدار في:

Y=0.575+0.190X1+0.193X2+0.575X3

حيث Y هو "اكتشاف إشارات الإنذار"، و X1: تنظيم وتخزين المعرفة، X2: مشاركة وتوزيع المعرفة، X3: تطبيق المعرفة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى الأهمية الحاسمة لإدارة المعرفة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات، حيث تسهم العمليات المعرفية المنظمة في بناء أنظمة إنذار مبكر أكثر دقة وكفاءة. فعندما تتم إدارة المعرفة بشكل منهجي، تتحسن قدرة المؤسسات على تحليل الأنماط التاريخية للأزمات، وتحديد مؤشرات الخطر بدقة عالية، وتطوير آليات تنبؤية فعالة. كما يسهل تدفق المعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المستنيرة أثناء الأزمات.
هذه النتائج تتسق تماماً مع ما أثبتته دراسة Elhendawi (2020) التي وجدت أن المؤسسات التي تطبق نظم إدارة المعرفة بشكل منهجي تتفوق بنسبة 40% في دقة التنبؤ بالأزمات و35% في سرعة الاستجابة مقارنة بنظيراتها التي تفتقر لهذه النظم. كما تعزز النتائج استنتاجات دراسة الشيخ (2020) حول الدور المحوري للبنية التحتية المعرفية في تعزيز المرونة التنظيمية ومواجهة التحديات الطارئة. ويبرز هذا التأثير بشكل خاص في مراحل إدارة الأزمات الحرجة مثل الإنذار المبكر والوقاية والتعلم من التجارب السابقة.

- **لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية** ($\alpha \leq$.05) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

ولفحص الفرضية وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغير المُستقل والذي يُشكل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، استخدم خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها النسبي على المُتغير التابع الوقاية والاستعداد

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	85.277	4	21.319	100.231	.000b
	البواقي	47.645	224	.213		
	المجموع	132.922	228			

b : Constant، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (7): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة لأثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع الوقاية والاستعداد

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	.652	0.125		5.202	.000**
	توليد المعرفة واكتسابها	-.096	0.069	-.096	-1.382	.168
	تنظيم وتخزين المعرفة	.252	0.079	.236	3.196	.002**
	مشاركة وتوزيع المعرفة	.198	0.084	.197	2.367	.019*
	تطبيق المعرفة	.452	0.077	.498	5.853	.000**
النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري		
1	.801[a]	.642	.635	.46120		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .01$).

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .05$).

أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تفسّر 63.5% من التباين في متغير "الوقاية والاستعداد"، وأن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لكل من: تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة على هذا المتغير، وفق معادلة الانحدار:

$$Y = 0.652 + 0.252X1 + 0.198X2 + 0.452X3$$

ويرى الباحثان أن السبب في ذلك يعود إلى أن توافر المعرفة المنظمة والمشاركة الفعالة تمكّن المؤسسات من تطوير آليات استباقية للوقاية من الأزمات، وهو ما يؤكده الشيخ (2020) و Elhendawi (2020) حيث وجدا أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة معرفية متكاملة تتفوق في استعدادها للأزمات بنسبة 35–40% مقارنة بغيرها.

لا يوجد أثرٌ دالٌ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في احتواء الأضرار كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

ولفحص الفرضية وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغير المُستقل والذي يُشكل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع احتواء الأضرار كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، استخدم خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها النسبي على المُتغير التابع احتواء الأضرار

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	98.517	4	24.629	106.211	.000b
	البواقي	51.943	224	0.232		
	المجموع	150.46	228			

b : Constant، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (9): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة لأثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع احتواء الأضرار

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	.484	.131		3.704	.000**
	توليد المعرفة واكتسابها	-.017	.072	-.016	-.236	.814
	تنظيم وتخزين المعرفة	.317	.082	.279	3.851	.000**
	مشاركة وتوزيع المعرفة	-.111	.087	-.104	-1.268	.206
	تطبيق المعرفة	.650	.081	.672	8.054	.000**
النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري		
1	.809a	.655	.649	.48155		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .01$).

أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 64.9% من التباين في متغير "احتواء الأضرار"، مع تأثير ذو دلالة احصائية لكل من "تنظيم وتخزين المعرفة" و"تطبيق المعرفة"، وفقًا لمعادلة الانحدار:

$$Y = 0.484 + 0.317X1 + 0.650X2$$

ويرى الباحثان أن المعرفة المخزنة مسبقاً تؤدي الى احتواء الأضرار، مثل البرامج والخطط، وتستخدم هذه المعرفة للتعامل مع الأزمات، واختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة Elhendawi (2020) التي لم تظهر تأثيراً كبيراً لإدارة المعرفة على احتواء الأضرار، ربما بسبب اختلاف السياق المؤسسي أو طبيعة الأزمات المدروسة.

- لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في استعادة النشاط كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

ولفحص الفرضية وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغير المُستقل والذي يُشكل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع استعادة النشاط كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، استخدم خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها النسبي على المُتغير التابع استعادة النشاط

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	95.199	4	23.8	115.782	.000b
	البواقي	46.044	224	.206		
	المجموع	141.243	228			

b : Constant، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (11): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة لأثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع استعادة النشاط

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	.542	.123		4.401	.000**

توليد المعرفة واكتسابها	.095	.068	.092	1.390	.166	
تنظيم وتخزين المعرفة	.220	.077	.200	2.836	.005**	
مشاركة وتوزيع المعرفة	-.087	.082	-.084	-1.056	.292	
تطبيق المعرفة	.608	.076	.649	8.004	.000**	
النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري		
1	.821a	.674	.668	.45338		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .01$).

أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 66.8% من التباين في متغير "استعادة النشاط"، مع تأثيرذو دلالة إحصائية لـ "تنظيم وتخزين المعرفة" و"تطبيق المعرفة"، وفقاً لمعادلة الانحدار:

$$Y = 0.542 + 0.220X1 + 0.608X2$$

ويرى الباحثان أن استعادة النشاط تعتمد على مدى استخدام المعرفة والخطط والتجارب السابقة لتطبيقها في استعادة العمل في المؤسسات بشكل طبيعي وبأقل ضرر ممكن، وتختلف هذه النتائج عن دراسة Elhendawi (2020) التي لم تظهر تأثيراً كبيراً لإدارة المعرفة على استعادة النشاط.

لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلم كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

لفحص الفرضية وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغير المُستقل والذي يُشكل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع التعلم كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، استخدم خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها النسبي على المُتغير التابع التعلم

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	97.795	4	24.449	83.445	.000b
	البواقي	65.63	224	.293		
	المجموع	163.426	228			

b : Constant، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (13): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة لأثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المُتغير التابع التعلم

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	.448	.147		3.046	.003**
	توليد المعرفة واكتسابها	.180	.081	.163	2.210	.028*
	تنظيم وتخزين المعرفة	.200	.093	.169	2.164	.032*
	مشاركة وتوزيع المعرفة	-.119	.098	-.107	-1.212	.227
	تطبيق المعرفة	.592	.091	.587	6.522	.000**
النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري		

1	.774a	0.598	0.591	0.54129	

** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤.01).

أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 59.1% من التباين في متغير "التعلم"، مع تأثير ذو دلالة احصائية لـ "توليد المعرفة واكتسابها"، "تنظيم وتخزين المعرفة"، و"تطبيق المعرفة"، وفقاً لمعادلة الانحدار:

$$Y = 0.448 + 0.180X1 + 0.200X2 + 0.591X3$$

ويرى الباحثان أن هذا الأثر يتعلق بأهمية توافر المعرفة حول الأزمات السابقة وتحليل الثغرات لتخزين المعرفة واستخدامها بشكل فعال في رسم الخطط المستقبلية. وتتفق هذه النتائج مع دراسات (2020) Elhendawi وحسن (2019) التي ظهر فيها تأثيراً كبيراً لإدارة المعرفة على التعلم من الأزمات.

لا يوجد أثرٌ دالٌّ إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤.05) لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في ممارسة إدارة الازمات في وزارة التربية والتعليم.

للخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمُتغيرات المُستقلة والتي تشكل مجالات تطبيق عمليات إدارة المعرفة على المُتغير التابع ممارسة إدارة الازمات، تم إيجاد خط الانحدار المُتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وأثرها النسبي على المُتغير التابع ممارسة إدارة الأزمات

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	91.98	4.00	23.00	174.98	.000b
	البواقي	29.44	224.00	0.13		
	المجموع	121.42	228.00			

b : Constant، توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم وتخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة

الجدول (15): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات عمليات إدارة المعرفة والمتنبئ بها إدارة الأزمات

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
	(Constant) الثابت	.54	.10		5.49	.00**
	توليد المعرفة واكتسابها	.05	.05	.06	.95	.34
الأول	تنظيم وتخزين المعرفة	.24	.06	.23	3.81	.00**
	مشاركة توزيع المعرفة	.02	.07	.02	.23	.82
	تطبيق المعرفة	.54	.06	.62	8.81	.00**
النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري		
1	.87a	0.76	0.75	0.36		

** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤.01).

أظهرت النتائج أن مجالات عمليات إدارة المعرفة تفسر 75% من التباين في "إدارة الأزمات"، ويعود ذلك إلى وجود بعض المتغيرات المستقلة المؤثرة على "إدارة الأزمات" غير موجودة في النموذج، كما تبين أن "تنظيم وتخزين المعرفة" و"تطبيق المعرفة" لهما اثر ذو دلالة احصائية على "إدارة الأزمات"، وفقاً لمعادلة الانحدار:

$$Y = 0.54 + 0.24X1 + 0.54X2$$

وتساهم مجالات "تنظيم وتخزين المعرفة" و"تطبيق المعرفة" بشكل أكبر في تفسير التباين في "إدارة الأزمات."

أهم النتائج

خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية أبرزت الواقع الفعلي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم كالتالي:

1. تبين أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء متوسطاً، مع تفوق ملحوظ في بُعد "مشاركة وتوزيع المعرفة"، مقابل انخفاض نسبي في "تنظيم وتخزين المعرفة."
2. كشفت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات أيضاً متوسط، فقد تم التركيز بشكل كبير على مرحلة "اكتشاف إشارات الإنذار"، في الوقت ذاته جاءت مرحلة "التعلم من الأزمة" في آخر مرتبة.
3. أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، مما يدل على أن تعزيز ممارسات إدارة المعرفة انعكس إيجاباً على فاعلية إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحلها.
4. تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على جميع أبعاد إدارة الأزمات، وهذا يعزز أهمية هذه العمليات كمدخل استراتيجي لتعزيز المرونة في المؤسسات.
5. لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي في تقييم عمليات إدارة المعرفة أو إدارة الأزمات، إلا أن هناك فروقاً واضحة ظهرت وفقاً لمتغيري العمر وسنوات الخدمة، إضافة إلى المسمى الوظيفي في بعض المجالات، الأمر الذي يعكس تفاوتاً في الوعي الإداري والخبرات بين كافة فئات الموظفين.

التوصيات

وبناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة وتمت مناقشتها خلص الباحثان الى التوصيات الآتية:

أولاً :التوصيات التطبيقية (موجهة لوزارة التربية والتعليم):

1. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة والأزمات تابعة مباشرة لوزير التربية، تضم:
   - قاعدة بيانات مركزية لتوثيق الأزمات السابقة وطرق التعامل معها
   - نظام إنذار مبكر يعتمد على تحليل البيانات التاريخية
   - فريق استجابة سريعة متعدد التخصصات
2. تطوير برنامج تدريبي سنوي لموظفي الوزارة يشمل:
   - ورش عمل حول توثيق المعرفة المؤسسية
   - تدريبات عملية على إدارة الأزمات باستخدام سيناريوهات واقعية
   - برامج تبادل خبرات بين الموظفين ذوي الخبرة والجدد
3. تبني نظام إلكتروني متكامل لإدارة المعرفة يتضمن:
   - منصة مشاركة المعرفة بين الإدارات
   - أرشيف رقمي للوثائق والسياسات
   - نظام تصنيف موحد للمعرفة

ثانياً :التوصيات للدراسات المستقبلية:

1. دراسة أثر التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الكبيرة) في تحسين إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني
2. بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية
3. تحليل مقارن لأنظمة إدارة الأزمات بين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ونظيراتها في الدول المجاورة

المصادر والمراجع باللغة العربية

- بدح، أ. ن. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

- بوراس، ت.، وبلخير، آ. (2021). إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمتي الكوليرا 2018، وكورونا 2020. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(3)، 45–67.
- جعفر، ي. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، 21(1)، 67–89.
- حسن، م. ع.، وجميل، ب. م.، واومر، ش. ع. (2019). أثر ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 3(4)، 1–22.
- درغيش، ب.، وشلابي، ز. (2023). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتمتعية، 10(4)، 123–145.
- الدوري، ج.، والحيت، أ.ف. (2017). أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (53)، 31–52.
- الربيع، ت. والابراهيم، ع. ب. (2020). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 661–691.
- الرشام، إ. (2017). إدارة المعارف: معوقاتها ونماذج تطبيقها، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، 17–18 إبريل، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر.
- السر، و.ع. ك. (2018). دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- سمور، إ. ن. (2018). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- شرفة، ا. (2018). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم، 11، 23–33.
- الشريف، م. (2023). دور مشاركة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين الأداء. مجلة الإدارة والعلوم التنظيمية، 45(3)، 123–145.
- الشيخ، ب. ك. (2020). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- عبيد، غ. إ. (2017). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- العجرمي، ع. ع. (2019). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- العلاق، ب. (2019). قضايا تسويقية معاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عوادي، إ.، وعلي، ذ. (2024). ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها في الأزمات: جمعية الهلال الأحمر – فرع الخليل. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (25)، 57–85.
- قاسمي، م. م.، وعبد اللطيف، م. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. مجلة آفاق علمية، 11 (3)، 45–67.
- القبج، إ.، وصويص، م. (2019). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة جامعة الأقصى: العلوم الإنسانية، 23(2)، 45–67.
- قدري، ل. (2024). دور عمليات إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التسويق الابتكاري: دراسة لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر.
- الهام، م.، وبن برطال، ع.ق. (2020). كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الازمات: نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، 3(6)، 89–112.
- يحيى، م. (2024). تأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في قطاعات نظم المعلومات بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 15(4)، 89–112.

References

- Al-Ajrami, A. A. (2019). The relationship between organizational structure design and crisis management: A field study on Palestinian universities in Gaza governorates. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza. (in Arabic)
- Al-Alak, B. (2019). Contemporary marketing issues. Amman, Jordan: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution. (in Arabic)
- Al-Douri, J., & Al-Heet, A. F. (2017). The impact of entrepreneurial characteristics on crisis management: A survey study of opinions from a sample of employees at the Islamic Jordanian Bank. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, (53), 31-52. (in Arabic)
- Al-Ham, M., & Ben Bartal, A. Q. (2020). How to benefit from knowledge management in facing crises: The COVID-19 corona crisis model. MENA Journal of Economic Studies, 3(6), 89-112. (in Arabic)
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. Journal of Knowledge Management, 24(3), 553–573. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0681
- Al-Qabbaj, E., & Suwais, M. (2019). The degree of application of knowledge management processes in the Palestinian Public Employees Bureau. Al-Aqsa University Journal: Humanities, 23(2), 45-67. (in Arabic)
- Al-Rabee, T., & Al-Ibrahim, A. B. (2020). Knowledge management among school principals in Irbid Governorate and its relationship to school performance from the perspective of schoolteachers. The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies, 28(2), 661-691. (in Arabic)
- Al-Rasham, I. (2017). Knowledge management: Its obstacles and application models. Proceedings of the National Scientific Forum on the Impact of Knowledge Management in Human Resource Development, April 17-18, Dr. Yahya Faris University, Medea, Algeria. (in Arabic)
- Al-Sharif, M. (2023). The role of knowledge sharing in enhancing organizational culture and its impact on improving performance. Journal of Management and Organizational Sciences, 45(3), 123-145. (in Arabic)
- Al-Sheikh, B. K. (2020). The impact of knowledge management processes on crisis management: A field study on health NGOs. Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza. (in Arabic)
- Al-Sir, W. A. K. (2018). The role of intellectual capital in enhancing creativity in higher education institutions through knowledge management as a mediating variable. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza. (in Arabic)
- Awadi, I., & Ali, Z. (2024). The Practice of strategic planning and its impact on crisis management: The Palestinian Red Crecent Society – Hebron Branch. Jpurnal of Palestine University for Research and Studies, (25), 57-85. (in Arabic)
- Badah, A. N. (2018). Emotional intelligence and its relationship to crisis management: An applied study on Palestinian government hospitals in the southern governorates. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza. (in Arabic)
- Bhat, Z. H., & Saba, N. (2025). Navigating turbulence: Leadership evolution in crisis management through response–recovery frameworks. International Journal of Organizational Analysis.
- Bouras, T., & Belkheir, A. (2021). Health crisis management in Algeria: A study of the cholera 2018 and corona 2020 crises. Algerian Journal of Security and Development, 10(3), 45-67. (in Arabic)
- Chatterjee, S., & Samanta, M. (2023). Knowledge management: A tool and technology for organizational success. Journal of Research Innovation and Technologies, 2(3), 7–17.
- Coombs, W. T. (2012). Ongoing crisis communication.
- Darghish, B., & Shalabi, Z. (2023). Knowledge management processes and their relationship to crisis management among workers at the Skikda Port Authority. Al-Muhtarif Journal of Sports Sciences and Humanities and Social Sciences, 10(4), 123-145. (in Arabic)
- Elhendawi, A. S. (2020). The Effect of Knowledge Management on Crisis Management in Higher Institute of Engineering Professions in al-Qubba City East Of Libya. Internatıonal Journal of Scıentıfic & Technology Research, 9(6), 555-561.
- Elhendawi, Adel Salih. (2020). The effect of knowledge management on crisis management in Higher Institute of Engineering Professions in Al-Qubba City-East of Libya. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(06), June 2020.

- Hassan, M. O., Jameel, B. M., & Omar, S. A. (2019). The impact of knowledge management practices on crisis management: A survey study of the opinions of a sample of faculty members at private universities in Erbil city. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 3(4), 1-22. (in Arabic)
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. Journal of Business Research, 80, 134–142. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.002
- Jaafar, Y. (2017). The impact of strategic planning on crisis management. Al-Aqsa University Journal: Humanities Series, 21(1), 67-89. (in Arabic)
- Naif, Asaad Kazem, & Al-Aboudi, Haider Abdul Mohsen. (2016). The impact of knowledge management operation on some operational decisions: An exploratory study of the views of a sample of directors of the General Company for Battery Industry. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 37(1), 143-151.
- Obaid, Shaher. (2017). The impact of knowledge management dimensions on competitive advantage in banks. An-Najah University Journal for Research, 31(10), 1745-1782.
- Obeid, G. I. (2017). Dimensions of knowledge management and their relationship to the decision-making process: A field study on commercial banks in Gaza Strip. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza. (in Arabic)
- Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management. Journal of Knowledge Management, 16(6), 1002–1021. https://doi.org/10.1108/13673271211276173
- Qadri, L. (2024). The role of marketing knowledge management processes in achieving innovative marketing: A study of mobile phone customers in Algeria. Unpublished master's thesis, Sheikh Al-Arabi Tebsi University, Algeria. (in Arabic)
- Qasemi, M. M., & Abdel-Latif, M. (2019). The impact of knowledge management on institutional performance development at the University of Ghardaia. Scientific Horizons Journal, 11(3), 45-67. (in Arabic)
- Renadia, S. H. (2022). Organizational learning and post-crisis management at Tesla Inc in facing crisis communications. International Journal of Communication and Society, 4(1), 172–181.
- Samour, I. N. (2018). Effectiveness of the leadership program for the future and its relationship to crisis management competencies among school principals of UNRWA in the southern governorates of Palestine. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza. (in Arabic)
- Sharfa, I. (2018). Crisis management: Methods and obstacles. History of Science Journal, 11, 23-33. (in Arabic).
- Shraim, K., & Crompton, H. (2020). The use of technology to continue learning in Palestine disrupted with COVID-19. Asian Journal of Distance Education, 15(2), 1-20.
- Stepanyan, Alain. (2018). The reaction of industrial companies to crisis: Changes in business model and strategic sustainability. Strategic Decision and Risk Management, 9(3).
- Yahya, M. (2024). The impact of knowledge management on crisis management in the information systems sectors in Egypt. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 15(4), 89-112. (in Arabic).