



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

# معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ

إعداد الباحث

حسام مصطفى عبد القادر بكير

إشراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد عبد السلام الفيرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1437 هـ - 2016 م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ

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

### DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب/ة: حسام مصطفى بكير

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016 / 4 / 30



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسام مصطفى عبد القادر بكير لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ

### Performance constraints of major municipalities of the Gaza Strip to their services during emergency situations

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء ٠٥ جمادى الآخر ١٤٣٧ هـ، الموافق ١٦/٠٣/٢٠١٦م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفراء مشرفاً و رئيساً  
د. رشدي عبد اللطيف وادي مناقشاً داخلياً  
د. منصور محمد علي/ الأيوبي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ

فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ

ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا

تُحْصِنُونَ﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ

النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾

[يوسف: 47-49]

## إهداء

إلى روح أمي الطاهرة... أمي التي كانت مثلاً رائعاً للكفاح والتي أفتقر اليوم لدعواتها ...

إلى روح أبي الذي لم يهنأ برؤيتنا ونحن كبار...

إلى زوجتي الغالية التي تحملت انشغالي عنها طوال فترة الدراسة وهيأت لي الظروف المناسبة وكانت مصدراً للدعم والتشجيع لإتمام الدراسة.

إلى أبنائي الأعمام (يوسف ويارا ومصطفى وعبد الرحمن وآدم) الذين عانوا الكثير بسبب انشغالي عنهم طوال فترة الدراسة.

إلى إخواني وأخواتي الأحباء ...

إلى شهداء العمل الإنساني الذين قضوا نحبهم أثناء تأديتهم واجبههم الأخلاقي أثناء الطوارئ وعلى رأسهم الشهيد محمد العبادلة من جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة...

أهديكم جميعاً هذا العمل المنواضع

# شكر و تقدير

قال الله عز وجل "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" صدق الله العظيم

الحمد لله عدد ما خلق، الحمد لله ملء ما خلق، الحمد لله عدد ما في السموات وما في الأرض، الحمد لله عدد ما أحصى كتابه، والحمد لله على ما أحصى كتابه، والحمد لله عدد كل شيء، والحمد لله ملء كل شيء، وتسبح الله مثلهن، تعلمهن وعلمهن عقبك من بعدك.

ربي لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً ولك الشكر على إعانتى وتوفيقى في اتمام هذه الدراسة، واخراجها إلى النور.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفراء على ما بذله من جهود مباركة وما قدمه من نصائح قيمة في اتمام هذه الدراسة. والشكر موصول إلى الدكتور منصور الأيوبي والدكتور رشدي وادي لتفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث. ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة على ما قدموه من مقترحات ونصائح، وإلى كل شخص أفادني بأي معلومة خدمتني في سياق البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لزوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء على مساندهم لي طيلة فترة الدراسة وتحملهم وصبرهم على انشغالي عنهم، داعياً لهم بدوام الصحة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

حسام مصطفى عبد القادر بكير

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها للمواطنين أثناء حالات الطوارئ، وذلك من خلال تقييم مدى توفر متطلبات إدارة الطوارئ التي تتضمن: وجود موازنة مخصصة للطوارئ، توفر المعدات والأجهزة، المهارات الفنية العاملين، وجود خطة طوارئ محدثة، القيادة، التنسيق.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل المسحي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية في الدوائر العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى وهي دائرة المياه والصرف الصحي، و دائرة الصحة العامة والبيئة، ودائرة المشاريع، والبالغ عددهم (110) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (75) استبانة بنسبة (68.2%). واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- تتوفر متطلبات إدارة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي نسبي (54.48%)، وجاءت ترتيب النتائج لكل منها تصاعدياً على النحو الآتي: توفر المعدات والأجهزة (49.43%)، وجود موازنة مخصصة للطوارئ (50.38%)، وجود خطة طوارئ محدثة (51.95%)، القيادة (56.31%)، المهارات الفنية للعاملين (59.07%)، التنسيق (60.97%).

وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات كان أهمها ما يلي:

- الاهتمام بالتخطيط المسبق للطوارئ وإعداد خطة طوارئ يتم تحديثها حسب المتغيرات المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بزيادة درجة توافر الامكانيات المادية والبشرية.
- تعزيز التنسيق بين كافة الجهات العاملة أثناء حالات الطوارئ.
- وضع برامج تدريبية للعاملين في حالات الطوارئ لرفع كفاءتهم الفنية.

# Abstract

The study aimed to identify the most important constraints that major Municipalities in the Gaza Strip face to serve population during Emergency Situation. This was investigated by assessing the availability of Emergency Management requirements that include emergency budget, equipment and devices, technical skills of emergency workers, updated contingency plan, leadership, and coordination.

The researcher used descriptive analytical method, through survey approach and used questionnaire as a mean for data collection. The population of the study included those holding supervisory positions in three main departments of the Municipalities that involved in emergency response, namely water and sanitation, public health and environment, and projects. The questionnaires were distributed to the whole population of 110 supervisors, and 75 of which were returned, of 68.20% response rate. The researcher processed the data using statistical program (SPSS) to obtain the results.

## **The study concluded the following main findings:**

- Emergency requirements are available at Major Municipalities in the Gaza Strip at low level, of relative mean equal to 54.48%. More specifically, the results appear in the following ascending order; equipment and devices (49.43%), emergency budget (50.38%), updated contingency plan (51.95%), leadership (56.31%), technical skills of emergency workers (59.07%) and coordination (60.97%).

## **The most important recommendations are as follows;**

- The leadership of Municipalities to pay more attention to advance planning to emergencies, and prepare contingency plans and keep them up to date.
- There is a need to increase the availability level of material and human resources.
- Enhance coordination with all actors involved in emergency response.
- Set training programs for emergency workers to increase their technical efficiency.



# قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	اختصارات الدراسة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
6	ثانياً: متغيرات الدراسة
6	ثالثاً: نموذج الدراسة
7	رابعاً: فرضيات الدراسة
8	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: أهداف الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
9	مقدمة
<b>10</b>	<b>المبحث الأول: حالة الطوارئ والمفاهيم ذات العلاقة</b>
10	أولاً: مفهوم حالة الطوارئ
12	ثانياً: المفاهيم ذات العلاقة بحالة الطوارئ
14	ثالثاً: الفرق بين الأزمة والكارثة
15	رابعاً: العلاقة بين حالة الطوارئ والكوارث والأزمات
17	خامساً: أسباب حالات الطوارئ

الصفحة	البيان
19	سادساً: الآثار الناجمة عن حالات الطوارئ
20	سابعاً: مستويات حالات الطوارئ
<b>24</b>	<b>المبحث الثاني: إدارة الطوارئ</b>
24	مقدمة
24	أولاً: مفهوم إدارة الطوارئ
26	ثانياً: العلاقة بين إدارة الطوارئ والعلوم الإدارية الأخرى
29	ثالثاً: مبادئ إدارة الطوارئ
30	رابعاً: مراحل إدارة الطوارئ
48	خامساً: المؤثرون في إدارة الطوارئ
<b>50</b>	<b>المبحث الثالث: متطلبات إدارة الطوارئ</b>
50	مقدمة
51	أولاً: وجود موازنة مخصصة للطوارئ
53	ثانياً: توفر المعدات والأجهزة
55	ثالثاً: المهارات الفنية للعاملين
56	رابعاً: خطة الطوارئ
63	خامساً: القيادة
65	سادساً: التنسيق
<b>70</b>	<b>المبحث الرابع: حالات الطوارئ التي تعرض لها قطاع غزة</b>
70	مقدمة
70	أولاً: العمليات العسكرية الاسرائيلية على قطاع غزة
74	ثانياً: المنخفضات الجوية والفيضانات
78	ثالثاً: دور البلديات أثناء حالات الطوارئ
<b>81</b>	<b>المبحث الخامس: نبذة عن بلديات قطاع غزة</b>
81	مقدمة
81	أولاً: نشأة البلديات
82	ثانياً: أهداف البلدية
83	ثالثاً: وظائف البلديات

الصفحة	البيان
84	رابعاً: أساليب تمويل البلديات
85	خامساً: توزيع البلديات و تصنيفها
79	سادساً: البلديات الكبرى في قطاع غزة وعدد موظفيها
<b>90</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
90	مقدمة
91	أولاً: الدراسات الفلسطينية
99	ثانياً: الدراسات العربية
106	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
115	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
<b>118</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
119	مقدمة
119	أولاً: منهج الدراسة
120	ثانياً: مجتمع الدراسة
120	ثالثاً: أداة الدراسة
121	رابعاً: خطوات بناء الاستبانة
122	خامساً: صدق الاستبانة
129	سادساً: ثبات الاستبانة
130	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>133</b>	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>
134	مقدمة
134	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
137	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
<b>164</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
164	مقدمة
165	أولاً: نتائج الدراسة
168	ثانياً: توصيات الدراسة
169	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

الصفحة	البيان
170	قائمة المراجع
170	أولاً: المراجع العربية
178	ثانياً: المراجع الأجنبية
181	ثالثاً: المواقع الالكترونية

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
14	جدول رقم (1.2): الفرق بين الأزمة والكارثة
16	جدول رقم (2.2): العلاقة بين حالة الطوارئ والكوارث والأزمات
17	جدول رقم (3.2): تصنيف الكوارث وأنواعها
19	جدول رقم (4.2): الخسائر البشرية والمالية الناتجة عن كافة انواع الكوارث (2000 الي (2014
20	جدول رقم (5.2): مستويات الطوارئ لحالات الأعاصير (The Saffir-Simpson)
85	جدول رقم (6.2): مؤشرات الأداء لتصنيف البلديات
86	جدول رقم (7.2): تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء
88	جدول رقم (8.2): توزيع عدد الموظفين والسكان والمساحة على بلديات قطاع غزة الكبرى
120	جدول رقم (1.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب البلدية
121	جدول رقم (2.4): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
123	جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود موازنة مخصصة للطوارئ " والدرجة الكلية للمجال
124	جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفر المعدات والأجهزة " والدرجة الكلية للمجال
125	جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات الفنية للعاملين " والدرجة الكلية للمجال
126	جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية

الصفحة	اسم الجدول
127	جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة
128	جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنسيق " والدرجة الكلية للمجال
129	جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
129	جدول رقم (10.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
131	جدول رقم (11.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
134	جدول رقم (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
134	جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
135	جدول رقم (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
136	جدول رقم (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
136	جدول رقم (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
137	جدول رقم (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب البلدية
138	جدول رقم (7.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود موازنة مخصصة للطوارئ "
141	جدول رقم (8.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر المعدات والأجهزة "
144	جدول رقم (9.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات الفنية للعاملين "
147	جدول رقم (10.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية "
150	جدول رقم (11.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة "
153	جدول رقم (12.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التنسيق "
157	جدول رقم (13.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتطلبات تقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى
161	جدول رقم (14.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين و التباين الأحادي " - البيانات الشخصية

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
6	شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة
22	شكل رقم (2.1): مستويات الطوارئ النووية
30	شكل رقم (2.2): مراحل إدارة الطوارئ (NEHRP, 2009)
31	شكل رقم (2.3): دورة إدارة الطوارئ - أربعة أعمدة لإدارة الطوارئ
31	شكل رقم (2.4): مراحل ادارة الطوارئ، مبادئ ادارة الطوارئ (FEMA, 2006).
37	شكل رقم (2.5): دورة الاستعداد (FEMA, 2015)

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق
187	ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
188	ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية

## اختصارات الدراسة

الترجمة العربية	التفسير بالإنجليزي	الاختصار
الإدارة الشاملة للطوارئ	Comprehensive Emergency Management	CEM
هيئة المواصفات الكندية	Canadian Standards Association	CSA
وزارة الأمن الداخلي الأمريكية	U.S Department of Homeland Security	DHS
إدارة الطوارئ في كولومبيا البريطانية	Emergency Management in British Columbia	EMBC
الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ	Federal Emergency Management Agency	FEMA
الجمعية الدولية لمديري الطوارئ	International Association of Emergency Managers	IAEM
المنظمة الدولية للحماية المدنية	International Civil Defence Organization	ICDO
نظام السيطرة على الحوادث	Incident Command System	ICS
الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث	International Strategy for Disaster Reduction	ISDR
وكالة ماين لإدارة الطوارئ	Maine Emergency Management Agency	MEMA
مركز إدارة الكوارث الطبيعية	Natural Disaster Management Center	NDMC
برنامج الحد من مخاطر الزلازل الوطنية	National Earthquake Hazards Reduction Program	NEHRP
الجمعية الوطنية للحماية من الحرائق	The National Fire Protection Association	NFPA
مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية	The United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs	OCHA
مكتب الولايات المتحدة للمساعدة الأجنبية للكوارث	Office of U.S Foreign Disaster Assistance	OFDA
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	United Nations Environment Program	UNEP
مكتب الأمم المتحدة للاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث	The United Nations Office for Disaster Risk Reduction	UNISDR
برنامج الأمم المتحدة لاستخدام المعلومات الفضائية في إدارة الكوارث والاستجابة في حالات الطوارئ	United Nations Platform for Space-based Information for Disaster Management and Emergency Response	UN-SPIDER

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: متغيرات الدراسة.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة.
- رابعاً: أهمية الدراسة.
- خامساً: أهداف الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.



## مقدمة:

حالة الطوارئ، هي نظام استثنائي محدد في الزمان والمكان تعلنه الجهات المعنية، لمواجهة ظروف طارئة وغير عادية تهدد البلاد أو جزءاً منها وذلك بتدابير مستعجلة وطرق غير عادية في شروط محددة ولحين زوال التهديد (الدويك، 2012، ص4)، وهي حدث غير متوقع أو سلسلة من الأحداث التي تتطلب إجراءات فورية، ويمكن أن تنتج من كارثة طبيعية مثل زلزال أو اعصار أو حرائق غابات أو ثوران بركاني أو فيضان، أو حروب (Dorge, 1999, P3,10).

رافقت الكوارث الانسان منذ أن وجد على ظهر الأرض وعانى منها كثيراً كالزلازل والحرائق والفيضانات والأعاصير والأوبئة، وتعامل معها منذ البداية وفق إمكانياته المتاحة ومعارفه المتيسرة للحد من آثارها وتداعياتها، فإن تجاوزت الكارثة هذه الإمكانيات وتلك المعارف مارس عندئذ دور المتفجع (الشعلان، 2002، ص7)، ومعظم الناس في العالم ينظرون للكوارث الطبيعية مع الإيمان بالقضاء والقدر، ويعتقدوا أنه لا يمكن عمل أي شيء حيالها، وهذا السلوك يمكن تفهمه ولكنه خاطئ ويجب علينا تغيير هذا المفهوم لأنه في الواقع هناك الكثير مما يمكن عمله لإنقاذ الأرواح والحد من الضرر (Dorge, 1999, P1).

ولا يوجد أي مكان في العالم بمنأى عن حالات الطوارئ والكوارث، سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان. ومع ذلك، فإن البلدان النامية والمجتمعات الفقيرة هي أكثر عرضة لمثل هذه الحالات بسبب ضعف بنيتها التحتية ونقص امكانياتها المادية ومحدودية الخبرة لديها.

وكما هو معلوم بأنه لا يوجد دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات والكوارث، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، فإنها تضل فوق بركان من الكوارث لا تعلم متى يثور، كما ازدادت الكوارث التي تتعرض لها المجتمعات في الوقت الحالي نوعاً وحجماً وشكلاً (الدخيل الله، 2008، ص4).

أما قطاع غزة وعلى مدار السنوات الماضية، يعيش المزيد من حالات الطوارئ المتعددة والتي شملت أزمات اقتصادية وسياسية ودولية وعسكرية واجتماعية وفكرية، وكوارث طبيعية. بل وأن الحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2007 يشكل حالة مستمرة من الطوارئ تؤثر على أداء كافة المنظمات العاملة في قطاع غزة بدرجات متفاوتة. وعلى سبيل المثال وليس الحصر، فقد تعرض قطاع غزة خلال السنوات الماضية لثلاث حروب، في يوليو 2014 ونوفمبر 2012 وديسمبر 2008، حيث خلفت هذه الاعتداءات

والحروب وراءها دماراً واضحاً طال كل شيء، البنية التحتية والمؤسساتية والزراعية والأعيان المدنية والدينية بالإضافة الى استشهاد واصابة العديد من المدنيين وتدمير ممتلكاتهم بشكل كبير جداً.

وشهد قطاع غزة أيضاً حالة خاصة من الطوارئ أثناء المنخفض الجوي عام 2013 (منخفض اليكسا)، وكان للاحتلال أيضاً دوراً بارزاً في تعظيمها عندما فتح السدود المحاذية للقطاع من الجهة الشرقية والذي أدى إلى فيضانات أغرقت العديد من المنازل والأحياء في مناطق متفرقة من قطاع غزة وتدمير العديد من الأراضي الزراعية، وتعرض قطاع غزة لمنخفض آخر أقل حدة عام 2015 (منخفض هدى)، ولكن كان له خصوصيته لأنه حدث بعد كارثة كانت الأعنف في تاريخ قطاع غزة (حرب 2014) والتي أدت لتدمير كلي وجزئي لآلاف المنازل، فكان له أثر كبير على سكان قطاع غزة، وخصوصاً ذوي البيوت المهتمة الساكنين في الكرفانات والخيام (الرسالة نت، 2015؛ القدس العربي، 2015).

فكل هذا يستدعي تضافر الجهود والمتابعة والدراسة والبحث لدى الكثير من المؤسسات العاملة داخل القطاع لمعرفة كيفية الاستعداد الجيد لحالات الطوارئ على مختلف انواعها قبل حدوثها وكيفية التعامل معها وقت حدوثها والحد من أثارها.

ولا يقتصر التعامل العلمي مع أي أزمة أو كارثة حينما تحدث، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. فاذا قامت المؤسسة بالاستعداد الجيد والمناسب لمواجهة الأزمة أو الكارثة، استطاعت التقليل من اثارها أو منع حدوثها من الأساس، فكلما كان التشخيص سليماً في بداية مراحل الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج بسيطاً وسهلاً، أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً وصعباً (ماهر، 2006، ص 36).

وحسب المبادئ التوجيهية لإدارة الكوارث للبلديات والصادر من مركز إدارة الكوارث الطبيعية في أفريقيا الجنوبية " يكون الحكم المحلي في المقدمة عند التعامل مع الكوارث، وفي العادة يكون السياسيين ومسؤولي البلديات أول الناس الذين يتوجب عليهم التعامل مع الكوارث، وإذا كانت الكارثة ليست كبيرة جداً، تكون البلدية هي الجهة الحكومية الوحيدة المعنية. ولهذا السبب فان البلديات بحاجة لتكون جاهزة لإدارة الكارثة" (NDMC, 2014, P1).

وفي قطاع غزة، تعتبر البلديات من المؤسسات الهامة التي تعمل في حالات الطوارئ، وخلال السنوات الماضية عملت البلديات بكل طاقاتها وامكانياتها أثناء الطوارئ ولكن أدائها لم يكن بالشكل المطلوب

على الرغم من تكرار هذه الأزمات، وهذا يُعزى إلى وجود بعض المؤثرات والمعوقات التي تؤثر على أدائها لتقديم خدماتها بكفاءة، وهذه الدراسة تُسلط الضوء على هذه المعوقات ومعرفتها.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع غزة حالة خاصة من حالات الطوارئ المختلفة بل ويعيش بحالة مستمرة من الطوارئ ناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي وعملياته العسكرية المتكررة ضد القطاع، والتي كان آخرها العملية الأعنف في تاريخ قطاع غزة في يوليو 2014 أو ما أسماها الجيش الإسرائيلي آنذاك بعملية (الجرف الصامد)، حيث أودت هذه العملية بحياة 2217 مواطناً فلسطينياً (48.08% منهم سقطوا تحت أنقاض منازلهم) وإصابة أكثر من 11200 شخص (مراكز حقوق الانسان، 2015)، وتسببت بخسائر مباشرة وغير مباشرة جسيمة في الممتلكات العامة والخاصة، فُدرت حسب الخطة الوطنية للإنعاش المبكر وإعادة الاعمار (2014) بـ 4 مليارات دولار أمريكي، حيث تكبد قطاع البلديات منها 70 مليون دولار عن تدمير في الطرقات، و34 مليون دولار أثر الأضرار في قطاعي الصرف الصحي والمياه (الجزيرة، 2016).

كما تعرض قطاع غزة لحالات طوارئ ناتجة عن المنخفضات الجوية مثل منخفض اليكسا في ديسمبر 2013، ومنخفض هدى في يناير 2015، ومنخفض نعمة في يناير 2016، والتي أدت إلى فيضانات أغرقت العديد من المنازل والأحياء والطرقات في مناطق متفرقة من قطاع غزة وتدمير العديد من الأراضي الزراعية.

وفي هذه الحالات من الطوارئ، يجب أن يكون للبلديات نصيب كبير في التعامل معها ودوراً هاماً لا غنى عنه في معظمها من خلال تقديم خدماتها للمواطنين للتغلب عليها أو من خلال التعامل المباشر معها وتخفيف حدتها.

وتبذل بلديات قطاع غزة جهوداً واضحة، وتُسخر كل طاقاتها المتاحة أثناء حالات الطوارئ في محاولة منها لتقديم خدماتها للمواطنين، وبالرغم من تكرار هذه الحالات من الطوارئ فلم تسطع البلديات السيطرة الكاملة على مجريات الطوارئ، وهذا يلقي العديد من الانتقادات. وتعليقاً على منخفض اليكسا عام 2013، أجرت جريدة الاقتصادية (2013) عدة مقابلات مع شخصيات هامة من قطاع غزة والذين بدورهم

أكدوا بأن الحكومة والبلديات بذلوا جهداً كبيراً لكن الكارثة كانت أكبر من القدرات والاستعدادات ولم يستطيعوا التغلب عليها بشكل كامل وخلفت وراءها خسائر فادحة بلغت 64 مليون دولار أمريكي، وأوضحوا أن هناك حاجة لاستخلاص العبر والعمل على وضع خطط استراتيجية وحلول للمناطق التي غرقت لتقادي تكرار الكارثة في المستقبل. ومع هذا تكرر المشهد مجدداً أثناء منخفض هدى (2015) والمنخفض الأخير نعمة (2016)، فغرقت العديد من المنازل والأحياء وأغلقت العديد من الطرقات (الهيئة الشعبية العالمية لدعم غزة، 2016؛ الأونروا، 2016). وفي نفس السياق يقول حماد (2013) بأن عدم توفر الامكانيات اللازمة، ونقص الآليات القادرة على فتح الطرق حالت دون تمكن البلديات من القيام بواجباتها أثناء منخفض اليكسا (حماد، 2013، ص2).

كما أن الخسائر والأضرار الفادحة التي تكبدتها البلديات أثناء عملية الجرف الصامد العسكرية في مجال البنية التحتية للبلديات والتي تم اصلاح 24% منها فقط (الحسائنة، 2016، ص10)، قد أثرت على حياة المواطنين في قطاع غزة وعلى أداء البلديات لكثرة المهام الواقعة على كاهلها (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2016).

وفي ضوء ما سبق، تأتي الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

**ما هي المعوقات التي واجهتها بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ؟**

## ثانياً: متغيرات الدراسة:

### المتغير التابع:

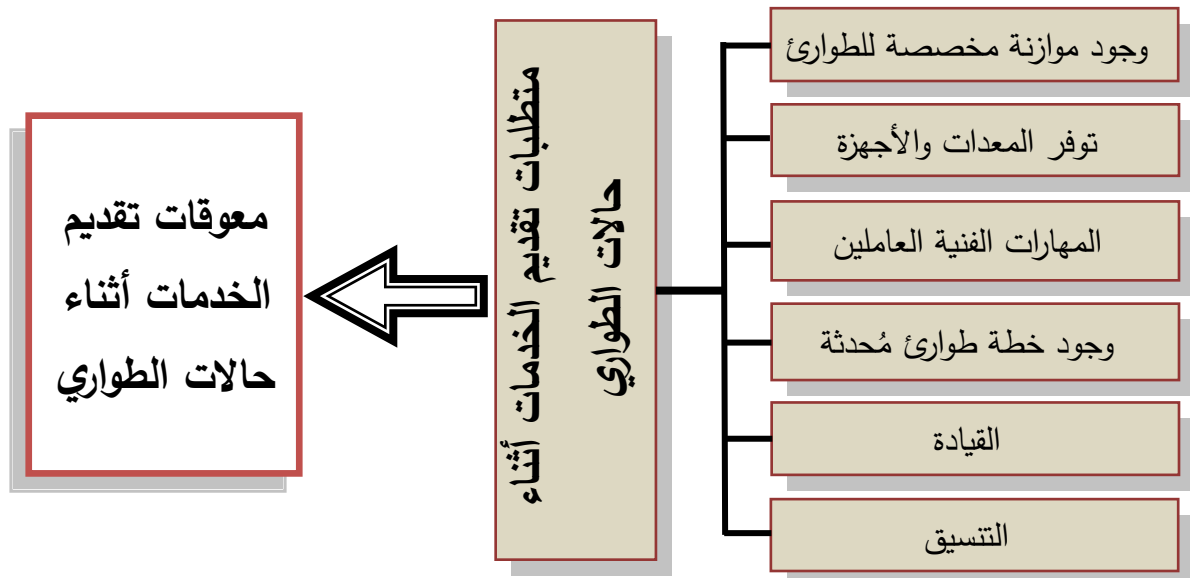
المعوقات التي تحد من أداء بلديات قطاع غزة لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

**المتغيرات المستقلة:** مدى توفر متطلبات تقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ، وتقاس من خلال التالي:

1. وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
2. توفر المعدات والأجهزة.
3. المهارات الفنية العاملين.
4. وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
5. القيادة.
6. التنسيق.

### ثالثاً: نموذج الدراسة:

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



المصدر: بتصريف من الباحث بالاعتماد على المصادر التالية: أبو زيد، 2015؛ سلامة، 2014؛ النمري والزغل، 2014؛ أبو ركة، 2013؛ Robas، 2013؛ Rehana، et all، 2012؛ الرضيع، 2011؛ السهلي، 2011؛ Kusumasari، 2010؛ et al.، 2010؛ أبو عزيز، 2010؛ القرني، 2008.

## رابعاً: فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للمعوقات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى على أداءها لخدماتها أثناء حالات الطوارئ.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لوجود ميزانية مخصصة للطوارئ على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.
2. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لتوفر المعدات والأجهزة على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.
3. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لمهارة العاملين الفنية على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.
4. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لوجود خطة طوارئ على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.
5. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للقيادة على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.
6. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتنسيق على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  حول معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، البلدية).

## خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. ان فكرة هذه الدراسة نابعة من الواقع المرير الذي يتعرض له قطاع غزة، حيث يعتبر القطاع تربة خصبة للعديد من حالات الطوارئ والأزمات المتكررة والتي بحاجة الى التعامل معها بشكل علمي. لذا تسلط هذه الدراسة الضوء على قدرة بلديات قطاع غزة للتعامل مع حالات الطوارئ والمعوقات التي تؤثر على أداءها.
2. التعرف على مدي جهوزية بلديات قطاع غزة لحالات الطوارئ وابرار نقاط القوة والضعف لديها في ادارتها للطوارئ، وبالتالي قد تمكن المسؤولين من التركيز على نقاط الضعف وتقويتها وتعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها.
3. على الرغم من أهمية إدارة الطوارئ، الا أنه لا يوجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع كتطبيق على بلديات قطاع غزة.
4. ستكون هذه الدراسة مرجعية مفيدة للبلديات، وقد تعزز نتائجها موقف البلديات عند طلبها لتمويل من المانحين، ومن المحتمل أن تلفت انتباه المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة لحقائق واحتياجات تؤثر بشكل مباشر على الوضع الإنساني لسكان القطاع تستدعي منهم التدخل ومساعدة البلديات لتعزيز أداءها لتقديم خدمة أفضل للمواطنين.

## سادساً: أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على المعوقات التي تؤثر على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
2. تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها بلديات قطاع غزة الكبرى في ادارتها لحالات الطوارئ.
3. معرفة نقاط قوة وضعف بلديات قطاع غزة في التعامل مع حالات الطوارئ.
4. استخلاص النتائج المترتبة على هذه الدراسة وتقديم التوصيات للجهات المعنية من أجل تطوير قدرات البلديات من تقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### مقدمة:

يهدف هذا الفصل للتعرف على الحالات الطارئة وأنواعها وأسبابها والخسائر التي تخلفها، وسيقدم هذا الفصل شرحاً مفصلاً لعلم إدارة الطوارئ ومراحله الأربعة الرئيسية (تخفيف الحدة، الجهوزية، الاستجابة، التعافي)، والاجراءات الواجب اتخاذها في كل مرحلة.

وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على مُتطلبات إدارة الطوارئ الرئيسية وهي نفسها متغيرات الدراسة، إذ يعتبر غياب أو عدم توفر أي منها في المنظمة عائقاً للأداء أثناء حالات الطوارئ.

وفي النهاية سيتم التطرق لبلديات قطاع غزة بشكل عام (النشأة، والأهداف، والوظائف، وأساليب تمويلها، توزيعها وتصنيفها)، وللبلديات الخمسة الكبرى بشكل خاص ودورها أثناء حالات الطوارئ وخصوصاً الحروب والفيضانات.

ويتلخص الفصل في المباحث الأربعة التالية:

- المبحث الأول: حالة الطوارئ والمفاهيم ذات العلاقة.
- المبحث الثاني: إدارة الطوارئ
- المبحث الثالث: مُتطلبات إدارة الطوارئ
- المبحث الرابع: حالات الطوارئ التي تعرض لها قطاع غزة
- المبحث الخامس: نبذة بلديات قطاع غزة الكبرى



## المبحث الأول

### حالة الطوارئ والمفاهيم ذات العلاقة

#### أولاً: مفهوم حالة الطوارئ:

حالة الطوارئ هي نظام استثنائي محدد في الزمان والمكان تعلنه الجهات المعنية، لمواجهة ظروف طارئة وغير عادية تهدد البلاد أو جزءاً منها وذلك بتدابير مستعجلة وطرق غير عادية في شروط محددة ولحين زوال التهديد، وفي التشريعات الدولية، المتعلقة بهذا الموضوع، يرد دائماً نص يؤكد على ضرورة وأهمية تحديد الحالة في المكان والزمان، وتقيد بشروط حازمة، للحد من التعسف التي قد تمارسه السلطات العرفية أو التنفيذية أو الإدارية، إزاء هذه الحالة، تحت طائلة البطلان وفقدان المشروعية، والخضوع للمساءلة القانونية والمحاسبة القضائية، لأن حالة الطوارئ حالة استثنائية وتشكل خطراً جدياً على حريات المواطنين وكرامتهم. وأن إعلان حالة الطوارئ في بلد أو إقليم ما يستوجب قرارات وقوانين خاصة بتلك المنطقة خلافاً لما هو منصوص في القانون الأساس للدولة أو ما يعرف بالدستور الذي وجد لتنظيم الحكم والسياسة وتحديد الصلاحيات بين السلطات ورعاية شؤون الشعب (الدويك، 2012، ص4).

ويُعرف مصطلح حالة الطوارئ في القانون الدستوري (1999، ص13) على أنه اصطلاح يطلق على الظروف غير العادية أو الطارئة التي تمر بها دولة معينة، مما يتطلب لحفظ النظام العام تطبيق قواعد استثنائية تخالف القواعد القانونية التي تطبق في الظروف العادية، وذلك لمواجهة تلك الظروف الطارئة.

وعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (1982، ص130) الحالة الطارئة على أنها تلك التي يمكن للمرء ان يتوقع حدوثها والتي إذا لم تعالج سريعاً نشأ عنها ضرر بالغ، ومن الطوارئ التي تحدث بالمجتمع الحروب والأزمات وتضطر الحكومات إلى مواجهتها بسُلطات استثنائية وتعالجها بقوانين ونظم استثنائية.

والحالة الطارئة هي حدث غير متوقع أو سلسلة من الأحداث التي تتطلب إجراءات فورية، ويمكن ان تنتج من كارثة طبيعية مثل زلزال أو اعصار أو حرائق غابات أو ثوران بركاني أو فيضان، ولكن من المحتمل أن يكون هذا التهديد سببه نشاطات بشرية (Dorge, 1999, P3,10).

وهي حادث حالي أو وشيك يتطلب التنسيق السريع للإجراءات المرتبطة بالأرواح والممتلكات لحماية الصحة أو السلامة أو الرفاهية العامة أو للحد من الأضرار على الممتلكات أو البيئة (ICS400, 2008, P4).

أما ليندل وآخرون (2006)، صنفوا هذا المصطلح الي نوعين من حيث الاستخدام، الاستخدام الأول هو أنها حالة تسبب عواقب طفيفة على المجتمع مثل عدد قليل من الاصابات وعدد محدود من الضرر في الممتلكات، وفي هذه الحالة تكون الطوارئ أحداث شُهدت كثيراً (حوادث أكثر شيوعاً) ونوعاً ما مفهومة ويمكن التعامل معها بنجاح باستخدام المصادر المحلية وأحياناً يمكن لجهة حكومية واحدة السيطرة عليها بمفردها مثل حوادث السيارات أو تسريب خط غاز طبيعي أو حريق في منزل أو الأزمات القلبية أو اصابات الهلع.

أما الاستخدام الآخر للمصطلح هو أنها حادثة وشيكة الحدوث بغض النظر عن عواقبها الوخيمة، وفي هذا السياق، حالة الطوارئ تكون خلالها احتمالية عالية لحدوث حادثة مفاجئة، لم تحدث فعلياً ولكن عواقبها لن تكون طفيفة والطرق التقليدية للتعامل معها لن تكون فعالة في حالة حدوثها، بل تحتاج الى اهتمام وتدخل لتقليل أثارها (Lindell, et al, 2006, p.1).

وتُعرف الطوارئ على أنها ظروف غير عادية تجعل الإنسان في حاجة إلى العون والمساعدة حفاظاً على الأرواح والممتلكات، والتي تنتج في العادة عند حدوث كوارث أو أزمات مفاجئة واستثنائية، تُعلن من أجلها حالات الطوارئ (مذهب، 1997، ص19).

وعرفها العتيبي على أنها موقف استثنائي يحتاج إلى تعبئة الجمهور وانهاؤه في أقصر وقت ممكن، ويستخدم البعض كلمة الطوارئ للتعبير عن حالة الكارثة بالرغم أن حالة الطوارئ لا ترقى إلى حد الكارثة (العتيبي، 2007، ص 26).

ولتفادي الحالة الطارئة، يجب تحديد مجموعة المتغيرات الهامة واتجاهاتها (الأزمة)، للتقليل من الآثار التي تخلفها النتائج المترتبة عن ذلك (الكارثة)، لتفادي الظروف التي قد تسبب في تولد الحالة (الطارئ) التي تعرقل عملية الوصول إلي الأهداف (العمامي، 2013، ص4).

وفي هذه الدراسة تُعرف الحالة الطارئة على أنها ظروف غير عادية تمر بها المنظمة أو الدولة بسبب حادث حالي أو وشيك أو تهديد مرتقب عواقبه مجهولة، تُعلن من أجله حالة الطوارئ للتعامل معه بطرق علمية مخطط لها مسبقاً، ومن خلال تسخير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لمنع أو تخفيف آثاره المدمرة على الأرواح والممتلكات، وإذا فاق هذا التهديد القدرات والموارد المحلية للدولة تحول إلى كارثة مفاجئة، وفي هذه الحالة ستكون الدولة بحاجة لدعم خارجي أو دولي.

## ثانياً: المفاهيم ذات العلاقة بحالة الطوارئ:

بجانب حالة الطوارئ، هناك عدة مفاهيم مشابهة، مثل الأزمة والكارثة والخطر وغيرها، ولكن سيتم توضيح المفاهيم الثلاثة الرئيسية التالية:

### 1. الأزمة:

#### المفهوم اللغوي للأزمة:

تدل كلمة الأزمة في مختار الصحاح: الأزمة تعني الشدة أو القحط (الرازي، 1986)، وفي المصباح المنير تعني المأزم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه (الحوشان، 2008).

في اللغة الإنجليزية: في قاموس ويبستر الأمريكي: هي حالة خطيرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب مواجهة سريعة وإلا حدث تغيير مادي بنشأة موقف جديد قد يتضمن نتائج وآثار سيئة (Webster, 1993).

#### المفهوم الاصطلاحي:

الأزمة هي حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية (الخصيري، 2002، ص26).

والأزمة هي أحداث غير متوقعة تجلب حالة عدم التأكد وتهدد أولويات أهداف المنظمة (Dean, 2004). وعرفها فينك أنها وقت غير مستقر أو حالة خوف عند تغيير جذري وشيك الحدوث (Fink, 1986).

والأزمة برأي جبر (2000) يجب أن تتضمن عناصر أساسية اربعة هي: المباغته، والتهديد، وضغط الوقت، وعدم التأكد من فرص النجاح بالخروج منها بسلام.

### 2. الكارثة:

الكارثة من كرت بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد (معلوف، 1951، ص720).

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم".

هناك تشابه كبير أو بمعنى أصح خلط بين كل من الكارثة الأزمة، حيث أن هناك ارتباطا كبيرا بين المفهومين، فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد المادية والبشرية أو كليهما، وأسباب الكوارث هي إما أسباب طبيعية أو أسباب بشرية، وعادة ما تكون الكارثة غير مسبوقه بإندار، وينجم عنها غالبا أضرار جسيمة، سواء مادية أو معنوية لأفراد المجتمع، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية، سواء قبل أو بعد ظهور الموقف لحماية المجتمع، وذلك للرجوع إلى حالة الاستقرار، حيث ينتج عن الكارثة أزمة أو عدة أزمات (العمار، 2005).

وتقدم المنظمة الدولية للحماية المدنية ( International Civil Defence Organization, ICDO ) تعريفا دولياً للكارثة بأنها حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد تكون طبيعية (Natural Disasters) ومرادها فعل الطبيعة كالسيول والزلازل والعواصف، وقد تكون فنية (Technical Disasters) ومرادها فعل الانسان سواء كان إرادياً "عمداً" أو لا إرادياً "بإهمال" وتتطلب لمواجهةها معونة على مستوى الوطن أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية.

ويعرفها الدفاع المدني الفلسطيني (2015) بأنها اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما. يقع بمنذرات بسيطة أو بدون إنذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من أفراد هذا المجتمع تفوق قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة والسلطات المحلية حين التعامل معها في الحالات العادية ومن ثم تتطلب تحريك وحدات مماثلة لها من اماكن أخرى لمساعدتها في مواجهة الكارثة والسيطرة عليها.

أما مكتب الولايات المتحدة للمساعدة الأجنبية للكوارث ( Office of U.S Foreign Disaster Assistance, OFDA ) فإنه يستخدم مؤشرات أخرى في تعريفه للكارثة وذلك كالآتي:

- إذا أدى الزلزال أو البركان إلي قتل 6 أشخاص على الأقل.
- إذا كان إجمالي الوفيات والجرحى 25 حالة على الأقل.
- إذا وصل عدد المتضررين من هذا الحدث إلى ألف (1000) سواء سُردوا أو تأثروا بما حدث.
- إذا وصل إجمالي الخسائر إلى مليون دولار أمريكي (\$ 1,000,000) على الأقل.

الكارثة لها خصائصها وعناصرها التي تميزها وهي على النحو الآتي: (الشعلان، 2002، ص27)

1. فجائية الحدوث.
2. تُحدث الكارثة خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات.

3. الكارثة قد تكون طبيعية وقد تكون بفعل الإنسان عمداً أو إهمالاً .  
4. تتطلب الكارثة دعماً وطنياً أو إقليمياً وأحياناً مساعدات دولية.

### 3. المخاطر:

هي ظاهرة، أو مادة، أو نشاط بشري، أو ظروف خطيرة يمكن أن تؤدي الي خسارة في الأرواح، أو إصابات، أو آثار صحية أخرى، أو ضرر بالملتمكات، أو خسارة في سبل المعيشة والخدمات، أو خلل اقتصادي، أو اجتماعي، أو ضرر بيئي (UNISDR, 2009).

وتعرف على أنها الخسائر المتوقعة في الأرواح أو الاصابات أو الأضرار المادية أو تعطيل النشاط الاقتصادي، نتيجة خطر معين يهدد منطقة محددة في فترة محددة، وحسب الحسابات الرياضية يعرف على أنه ناتج العلاقة بين الخطر (Hazard) والقابلية للإصابة (Vulnerability) (Asimakopoulou, ) (2008, P68).

### ثالثاً: الفرق بين الأزمة والكارثة:

هناك خلط بين الأزمة والكارثة، والجدول التالي يبين وجه الاختلاف.

جدول رقم (1.2): الفرق بين الأزمة والكارثة

الكارثة	الأزمة	عنصر المقارنة
كامله	تصاعديه	المفاجأة
بشرية ومادية كبيره	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية وماديه	الخسائر
طبيعية واحيانا انسانيه	انسانية	الاسباب
صعبة التنبؤ	يمكن التنبؤ بحدوثها	التنبؤ بوقوعها
يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير	الضغط على متخذ القرار
غالبا ومعلنه	احيانا ولكن بشكل سري	المعنويات والدعم
محلية واقليمية ودولية	داخلية	انظمة وتعليمات المواجهة

الكارثة	الأزمة	عصر المقارنة
تتحصّر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح و الممتلكات.	أعم و أشمل و تشمل الأزمات المحلية أو الدولية و حتي الأسرية وبشكل عام الكوارث	الشمولية
لا يكون لها مؤيدون	يوجد لها تأييد ومعارضة داخلية وخارجية	التأييد والمعارضة الداخلية
الكارثة قد تولد أزمة أو أزمات عديدة	الأزمة قد تولد كارثة	التعامل

المصدر: الشعلان، 2002، ص39

#### رابعاً: العلاقة بين حالة الطوارئ والكوارث والأزمات:

من المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الطوارئ تعبر عن حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة أو الدولة نتيجة حدث معين قد يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية مثل الأزمات والكوارث الطبيعية أو تلك التي من صنع الانسان، ولا يمكن الحكم على الحادثة أو معرفة فيما إذا كانت أزمة أم كارثة إلا بعد وقوعها بالفعل وتقييم آثارها وعواقبها، ولكن يظل التعامل معها على أنها حالة طارئة يتم التعامل معها بكل الطاقات والامكانيات والموارد للحد من آثارها التدميرية أو منع حدوثها من الأصل.

وبغض النظر عن العلاقة أو الفروق بينهم، فكل هذه المفاهيم تؤثر على سير الحياه وتؤدي إلى وضع غير مستقر وضغط شديد على المنظمة والمواطنين كأقل تقدير، ناهيك عن الدمار والخسائر البشرية التي قد تولدها إذا لم يتم السيطرة والتغلب عليها.

ويقول أبو زايد (2015)، مصطلح الطارئ أشمل وأعم من المصطلحات الأخرى لأنه يمكن اطلاقه على الكارثة أو الأزمة أو الحادث وغيره، ووضع تشخيصاً يوضح الفرق بين المصطلحات ذات العلاقة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): العلاقة بين حالة الطوارئ والكوارث والأزمات

المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
الأزمة	تصادمية المفاجأة، وخسائرها معنوية، وقد تصاحبها بعض الخسائر المادية أو البشرية، ويكون سببها الإنسان، غير أنه يمكن التنبؤ بها، وتتطلب دعماً ومعونات أحياناً سرية، ويصحبها ضغط وتوتر عال، في حين يتم مواجهتها داخلياً، وقد تؤدي كأزمة كبيرة إلى حدوث أزمات أخرى صغيرة، أو حتى كارثة أكبر، ويوجد لها مؤيدون ومعارضون.	قد تكون سبباً في تولد كارثة، ويمكن أن تؤدي الأزمة إلى أزمات أخرى.
الكارثة	حالة مفاجأة بشكل كامل، تؤدي إلى خسائر بشرية ومادية إلى حد كبير، وغالباً أسبابها طبيعية، وأحياناً تكون من صنع الإنسان، يصعب التنبؤ بها وتتطلب دعماً ومعونات لكنها تكون معلنة في أغلب الأحوال، ويختلف قوة الضغط على متخذ القرار تبعاً لنوعها، في حين تحتاج إلى توجيهات لمواجهتها من الداخل أو دولي أو إقليمياً، وتتحصر في الحوادث والدمار الشامل، وقد تؤدي إلى تولد أزمات متعددة، وهي لا تنعم بمؤيدين لها.	رغم أنها قد تنتج بسبب أزمة كبيرة، ولكنها قد تؤدي بوقوعها أيضاً إلى وقوع أزمة أو عدة أزمات مختلفة.
حالة الطوارئ	حالة مفاجأة بشكل كامل، قد تزداد قوته بشكل أكبر منذ لحظة وقوعه، ويؤدي إلى خسائر معنوية أو مادية، وسببه قد يكون إنسانياً أو طبيعياً، ويصعب التنبؤ به، ويختلف مقدار الضغط الواقع على متخذ القرار بحسب قوة الطوارئ ومدى استمراريته، ويتم مواجهته محلياً غالباً، وهو أشمل وأعم من الكارثة أو الأزمة.	مصطلح الطوارئ أشمل وأعم من سابقه لأنه يمكن إطلاقه على الكارثة أو الأزمة أو الحادث وغيره... إلخ.

المصدر: أبو زايد، 2015، ص 21

ووفق الأونروا فإن الطوارئ تصف أي وضع ينتج من أو عن كارثة طبيعية أو من صنع الإنسان مسبباً مزيداً من الصعوبات والخطر على أي جزء أو كل سكان قطاع غزة (UNRWA, 2008, p.3).

ويرى (وهبة، 2015، ص 13) أن الطوارئ هي نفسها الكوارث نظراً لأنها تتشاطر معها نفس المؤشرات والخصائص.

أما برنامج الأمم المتحدة لاستخدام المعلومات الفضائية في إدارة الكوارث والاستجابة في حالات الطوارئ (UN-SPIDER) يقول أن هناك فرق كبير بين الطوارئ والكوارث، حيث أن حالات الطوارئ هي حادثة يمكن التعامل معها باستخدام الموارد المتاحة محلياً دون الاستعانة بأي مساعدة خارجية، أما الآثار التي تخلفها الكوارث ترهق قدرات السلطات المحلية وتتطلب موارد غير متوفرة محلياً، لذلك تعلن الحكومة حالة الكوارث (أو ما يسمى بالمصيبة الوطنية) كوسيلة لطلب المساعدات الانسانية الدولية ودعم المجتمع الدولي للتعامل مع آثار الكارثة.

### خامساً: أسباب حالات الطوارئ:

من المعلوم أن حالات الطوارئ تنتج بسبب الكوارث الطبيعية أو تلك التي هي من صنع الانسان، وذكر الدويك (2012) عدة أسباب لإعلان حالة الطوارئ هي:

1. حالة الحرب.
2. الحالة التي تُهدد بوقوعها.
3. تعرض الأمن أو النظام في أراضي البلاد أو جزء منها للخطر بسبب حدوث اضطرابات داخلية.
4. وقوع كوارث عامة مثل الأوبئة أو الحرائق الطبيعية أو الفيضانات والسيول والبراكين.

ويقول ليندل وآخرون (2006)، العالم أبتلي بعدد متزايد ومتنوع من أنواع مختلفة من الكوارث الطبيعية تشمل الزلازل والفيضانات والأعاصير والبراكين والحرائق ومجموعة واسعة من العواصف الشديدة والانهيارات الطينية والصواعق والزوابع والمخاطر الأخرى. (Lindell, et al, 2006, p.1).

أما قاعدة البيانات الدولية للكوارث صنفت الكوارث إلى ثلاث مجموعات: كوارث طبيعية، وكوارث تكنولوجية وكوارث معقدة، والجدول التالي يوضح هذه الأنواع.

جدول رقم (3.2): تصنيف الكوارث وأنواعها

الكارثة	مجموعات فرعية	تعريفها	أمثلة
كوارث طبيعية	الجيوفيزيائية (Geophysical)	مصدر الخطر هو الأرض الصلبة. ويستخدم هذا المصطلح بالتبادل مع المخاطر الجيولوجية.	الزلازل، والانهيارات الأرضية، والنشاط البركاني
	الأرصاد الجوية (Meteorological)	الخطر ناجم عن حالات الطقس الشديد على نطاق صغير الي متوسط، والظروف	انخفاض او ارتفاع حاد في درجات الحرارة، والضباب، والعواصف.



	الجوية التي تستمر من دقائق إلى أيام.		
فيضانات، أو انهيار التربة، أو حركة الأمواج.	الخطر ناجم عن توزيع أو حركة المياه العذبة أو الماحة في باطن الأرض أو على سطحها.	الهيدرولوجية (Hydrological)	
الجفاف، أو حرائق الغابات، أو انفجار بحيرات جليدية.	الخطر ناجم عن عمليات الغلاف الجوي طويل الأمد وعلى نطاق متوسط الي كبير، بشكل موسمي أو تقلبات مناخية لعدة عقود.	المناخية (Climatological)	
الأوبئة (مثل الأمراض الفيروسية، الأمراض البكتيرية، الأمراض الطفيلية، الأمراض الفطرية)، وتفشي الحشرات (مثل الجراد).	الخطر ناجم عن التعرض للكائنات الحية التي تحمل المواد السامة الخاصة (مثل السم، والعفن) أو الأمراض التي تنقلها، ومن أمثلتها الحيوانات البرية السامة والحشرات والنباتات السامة، والبعوض، التي تحمل العوامل المسببة للأمراض مثل الطفيليات والبكتيريا، أو الفيروسات (مثل الملاريا).	بيولوجية (Biological)	
	الخطر ناجم عن الكويكبات، والنيازك، والمذنبات لأنها تمر بالقرب من الأرض، وتدخل الغلاف الجوي للأرض، أو تضرب الأرض.	من خارج الأرض (Extraterrestrial)	
تسرب الغازات أو المواد الكيميائية، والإشعاع، والتسمم، والحرائق، والانفجارات		حوادث صناعية (Industrial) (accident)	كوارث تكنولوجية
تصادم الطائرات والمركبات والسفن والقطارات.		حوادث المواصلات (Transport) (accident)	
سقوط المنشآت، والانفجارات، والحرائق.		حوادث متنوعة (Miscellaneous) (accident)	
المجاعات، أعداد قتلي كبير، نزوح عدد كبير من السكان، تدهور في الأوضاع الاقتصادية، أضرار جسيمة في المجتمع، عدم السماح بدخول المساعدات الانسانية لأسباب سياسية وعسكرية، انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، الخ.	تم اضافة هذه المجموعة بشكل مستقل لأنها غير مرتبطة بالكوارث الطبيعية بشكل مباشر ولكن عدم الاستقرار السياسي والنزاعات الداخلية وأعمال العنف هي المسبب الرئيسي لها.		كوارث معقدة

Source: Guha-Sapir, 2015, The International Disaster Database بتصرف من الباحث

## سادساً: الآثار الناجمة عن حالات الطوارئ:

الأهم من مسببات الطوارئ هو الخسائر البشرية والمادية التي تخلفها هذه الكوارث، وبالنظر الي الجدول ادناه يمكن معرفة الكم الفادح لهذه الخسائر، ففي الفترة بين عام 2000 حتى 2015، تسببت الكوارث بجميع أنواعها (10861 كارثة) بقتل أكثر من 1.4 مليون شخص، واصابة أكثر من 4.46 مليون شخص، وتركت أكثر من 35.65 مليون شخص بلا مأوى، وتضرر أكثر من 3.0 مليار شخص، وتسببت بأضرار مالية تفوق ال 1.8 تريليون دولار أمريكي.

\*جدول رقم (2.4): الخسائر البشرية والمالية الناتجة عن كافة أنواع الكوارث (2000 الي 2015)

السنة	عدد الكوارث	عدد القتلى	عدد الاصابات (أ)	عدد المتضررين (ب)	بلا مأوى (ج)	اجمالي المتضررين (أ+ب+ج)	الخسائر المالية (\$ 000)
2000	896	27,993	31,202	172,473,596	1,778,895	174,283,693	46,958,153
2001	774	48,044	288,401	105,604,512	3,135,031	109,027,944	27,090,439
2002	867	33,946	61,462	658,888,473	382,625	659,332,560	62,100,559
2003	754	124,268	214,592	252,664,222	2,913,170	255,791,984	69,844,350
2004	762	255,209	1,896,449	157,639,133	2,654,433	162,190,015	137,648,178
2005	862	104,767	172,353	154,286,082	6,338,692	160,797,127	214,622,533
2006	764	39,910	175,034	120,056,124	6,271,573	126,502,731	34,105,925
2007	728	30,075	78,427	213,645,677	1,188,453	214,912,557	75,289,257
2008	655	249,135	400,956	219,134,095	3,251,881	222,786,932	190,548,247
2009	618	22,882	52,210	201,259,693	510,612	201,822,515	48,328,323
2010	670	336,743	746,382	257,338,359	2,435,528	260,520,269	152,547,096
2011	605	40,769	56,458	210,763,795	2,004,452	212,824,705	364,095,869
2012	560	17,578	73,981	111,907,092	813,540	112,794,613	156,511,867
2013	546	28,922	129,433	96,386,810	335,512	96,851,755	120,024,189
2014	549	25,790	57,142	140,793,296	1,372,118	142,222,556	98,447,407
2015	251	19,321	30,859	11,282,787	270,887	11,584,533	14,609,197
<b>الاجمالي</b>	<b>10861</b>	<b>1,405,352</b>	<b>4,465,341</b>	<b>3,084,123,746</b>	<b>35,657,402</b>	<b>3,124,246,489</b>	<b>1,812,771,589</b>

بتصرف من الباحث Source: Guha-Sapir, 2016, The International Disaster Database

\* (ملاحظة: لإدخال أي كارثة في قاعدة البيانات الدولية للكوارث، يجب ان يتحقق أحد الشروط التالية: 1. تسببت بقتل أكثر من 10 أشخاص، 2. تضرر 100 شخص على الأقل، 3. طلب مساعدة دولية، 4. اعلان حالة الطوارئ.)

## سابعاً: مستويات حالات الطوارئ (Levels of Emergencies):

تتكون مستويات الطوارئ في العادة من اثنين إلى خمسة مستويات أو درجات، ويعتمد تصنيف المستويات على نوع الخطر وحالته التقنية، حيث أن كل مستوى يعبر عن مدى خطورة الحالة الطارئة، ويتضمن كل مستوى مجموعة من الإجراءات للتعامل مع الحالة.

والعوامل الثلاثة التالية تستخدم لتحديد مستويات الطوارئ:

1. الحجم المادي للخطر (Physical Magnitude of the Hazard): مثل كمية الأمطار التي سقطت في حوض النهر، كمية المواد الخطرة المنتشرة، كمية الطاقة الناتجة عن الزلزال أو الانفجار.
2. مدى انتشار تأثير الخطر للبيئة المحيطة (Hazard transmission): زيادة الانتشار المباشر لأثار الخطر مع محدودية قدرة البيئة لامتصاصه، يؤدي الي زيادة العواقب المحتملة.
3. مدى تحمل السكان والممتلكات لحجم التأثير (Community Vulnerability): الأماكن المكتظة بالسكان تكون أكثر عرضة لزيادة في عدد الاصابات في حالات الفيضانات والاعاصير، وتكون معرضة لانتشار سريع للأوبئة لو كان السكان غير مطعمين، كذلك تكون المباني غير المسلحة أكثر عرضة للدمار في حالات الزلازل. (Lindell, 2006, p.279).

يختلف عدد مستويات الطوارئ وطريقة تصنيفها حسب نوع الخطر، فهناك من يرمز لها بأرقام متسلسلة (مستوي أول، ثاني، ثالث، رابع، خامس)، وآخرون يرمزوا لها بالألوان (أخضر، أصفر، برتقالي، أحمر) وتكون الحالة الحمراء الأكثر خطورة أو أعلى مستوى للطوارئ. فعلى سبيل المثال، هناك تصنيف متعارف عليه في حالات الأعاصير يسمى (The Saffir-Simpson scale)، وهو مكون من خمس مستويات، يكون الضرر في المستوى الأول بسيط (Minimal Damage) أما في المستوى الخامس يكون الضرر كارثي (Catastrophic Damage)، والجدول التالي يوضح الفرق بين المستويات.

جدول رقم (2.5): مستويات الطوارئ لحالات الأعاصير (The Saffir-Simpson scale)

مستوي الطوارئ	سرعة الرياح	وصف المستوي
1	119-153 km/h	رياح خطيرة جداً تؤدي لبعض الأضرار: - البيوت جيدة البناء قد تتعرض لأضرار في السقف (roof) ومزاريب المياه. - الفروع الكبيرة للأشجار قد تنكسر. - الأشجار سطحية الجذور قد تسقط أو تميل. - أضرار بالغة في خطوط الكهرباء والاعمدة وانقطاع في التيار الكهربائي يستمر لأيام قليلة او عدة أيام.

وصف المستوى	سرعة الرياح	مستوي الطوارئ
رياح في غاية الخطورة تؤدي لأضرار جسيمة: - البيوت جيدة البناء قد تتعرض لأضرار جسيمة في السقف (Roof) وجوانب المبنى. - الأشجار سطحية الجذور ستقتلع وتعلق شوارع كثيرة. - أضرار شبيهة كاملة في شبكة وانقطاع في التيار الكهربائي يستمر لأيام لعدة أيام أو أسابيع.	154-177 km/h	2
سوف تحدث أضرار مدمرة: - البيوت جيدة البناء قد تتعرض لإزالة غطاء السقف (Roof Decking) مع الجمولن. - ستقتلع العديد من الأشجار وتعلق شوارع كثيرة. - انقطاع الماء والتيار الكهربائي يستمر لأيام لعدة أيام أو أسابيع بعد مرور العاصفة.	178-208 km/h	3
سوف تحدث أضرار كارثية: - البيوت جيدة البناء يمكن أن تتعرض لأضرار بليغة وإزالة معظم هيكل السقف (Roof structure) وبعض الجدران الخارجية. - ستقتلع معظم الأشجار واعمدة الكهرباء وتحاصر الأحياء السكنية. - انقطاع التيار الكهربائي يستمر لأيام لأسابيع ومن الممكن لأشهر. - تكون معظم المنطقة غير صالحة للسكن لأسابيع أو شهور.	209-251 km/h	4
سوف تحدث أضرار كارثية: - هدم نسبة كبيرة من البيوت جيدة البناء، سقوط السقف وانهار الجدران بشكل كامل. - الأشجار واعمدة الكهرباء المقتلعة تحاصر الأحياء السكنية. - انقطاع التيار الكهربائي يستمر لأسابيع ومن الممكن لأشهر. - تكون معظم المنطقة غير صالحة للسكن لأسابيع أو شهور.	252 km/h فأكثر	5

بتصرف من الباحث 2013، USA – National Hurricane Centre Source:

أما الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA, 2015) وضعت تصنيف خاص بمحطات الطاقة النووية مكون من أربعة مستويات مرتبة حسب زيادة الخطورة (من الخطير إلى الأكثر خطورة)، وهي على النحو الآتي:

1. حدث غير عادي (unusual event): هي أحداث غير مألوفة لكنها لا تمثل خطراً على المحطة أو الجمهور ويرمز لها باللون الأخضر، وهناك حوالي 200 حدث غير عادي في السنة.
2. إنذارات (alerts): الانذارات هي نتيجة للأحداث التي يجب مراقبتها عن كثب، كما أنها لا تمثل تهديداً للجمهور ويرمز لها باللون الأصفر، وهناك حوالي 10 إنذارات سنوياً.

3. طوارئ على مستوى الموقع (Site Area Emergencies): هي حالات فشل كبرى ولكن ليس هناك حاجة لإجراءات فورية من قبل الجمهور ويرمز لها باللون البرتقالي، وفي هذا المستوى من الطوارئ، يتم في العادة إخطار الجمهور وإيعازهم للبقاء على أهبة الاستعداد للمزيد من التعليمات.
4. حالات الطوارئ العامة (General Emergencies): حالات الطوارئ العامة هي حوادث شديدة جدا تستدعي إلى اتخاذ إجراءات وقائية فورية من قبل الجمهور ويرمز لها باللون الأحمر. في هذه الحالة من الطوارئ، تكون الإجراءات الواجب اتخاذها مخطط لها مسبقاً، ومع أن هذه الأحداث تشكل تهديدا كبيرا، إلا أنه ليس من الضروري وجود انتشار واسع للمواد المشعة، والإجراءات المتخذة تكون احترازية.

شكل رقم (1.2): مستويات الطوارئ النووية



Source: FEMA, 2015

ويقول شراكي (2011)، يمكن تقسيم حالات الطوارئ تبعاً لتأثيرها أو اتساعها أو امتدادها ومدى خطورتها أو ما قد ينجم عنها من أضرار أو مدي إمكانية السيطرة عليها وهي علي النحو التالي:

#### حالة طوارئ من المستوى الأول:

هي الحالة التي لا تشكل خطورة خارج نطاق مكان الحادث ويمكن السيطرة علي الموقف تماماً بواسطة الأفراد العاملين بالموقع وبالإمكانات المتاحة لديهم.

وفي هذه الحالات يتولى مسئول المنطقة مكان الحادث بالسيطرة على الموقف بواسطة الأفراد العاملين بالموقع والتنسيق مع فرق الإطفاء المتواجدة بالموقع لاحتواء الحادث وتقدير ما إذا كان بحاجة إلى تنفيذ إجراءات خطة الطوارئ من عدمه تبعاً لتقدير للموقف واحتمالات تطوره.

### حالة طوارئ من المستوى الثاني:

وهي الحالة التي تشكل خطر الاتساع أو الامتداد أو الانتشار وعدم إمكانية السيطرة الفورية وتتطلب إعلان حالة الطوارئ الشاملة وتدخل فرق مواجهة الطوارئ حسب الخطة الموضوعة. ويستوجب ذلك تشغيل غرفة عمليات الطوارئ واستدعاء كافة المسؤولين والأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطة.

### حالة طوارئ من المستوى الثالث:

وهي ما يطلق عليها تعبير الكارثة والتي يُفقد فيها السيطرة على الموقف وتتطلب تدخل جهات خارجية مثل الشركات البترولية المجاورة والدفاع المدني والحريق وربما القوات المسلحة أيضاً، وذكر الأمثلة التالية لهذه الحالات:

1. الحرائق الكبيرة واسعة الانتشار.
2. الانفجارات المتعددة المنبع وانتشار الحرائق في أكثر من موقع.
3. التسريبات الشديدة للغازات والمواد البترولية سريعة الاشتعال.
4. حالات الزلازل الشديدة وحوادث الانهيارات للمعدات أو المباني.
5. فقد السيطرة التامة على عمليات التشغيل أو التوقف الاضطراري أو حدوث حالات عديدة من الإصابات أو الوفيات.
6. الحاجة إلى الإخلاء الفوري للموقع أو المنطقة أو المناطق المحيطة أو المجاورة.

# المبحث الثاني

## إدارة الطوارئ

### مقدمة:

شهدت السنوات الماضية المزيد من الأزمات والكوارث التي تسببت في حالات طوارئ عديدة في جميع أنحاء العالم، أدت الى خسائر بشرية ومادية فادحة، والمبحث السابق أظهر حجم هذه الخسائر بشكل مفصل.

وتعتبر حالات الطوارئ من أهم الأوقات التي يتجلى فيها أهمية تكامل الأدوار بين الجهات عموماً والجهات المعنية بحالات الطوارئ خصوصاً وذلك لأن طبيعة حالات الطوارئ تتطلب سرعة التفاعل مع الأحداث بمفهوم المنظومة المتكاملة أو منظومة العمل الجماعي، وتتطلب عموماً أن تكون هنالك إجراءات وتدابير تفصيلية واضحة لجميع الجهات والمعنيين بتنفيذها لتجاوز ما تفرضه حالات الطوارئ من الإرباك والفجائية والعمل غير المنتظم (الزهراني، 2010، ص1-17).

ولذلك فإن معظم دول العالم اهتمت بإدارة الطوارئ بشكل واسع من خلال تكوين مراكز ووكالات متخصصة في هذا المجال وهناك مؤتمرات دورية تُعقد من أجل تطوير إدارة الطوارئ، بل وتتفق هذه الدول وتخصص أموال طائلة لتحسين جهوزيتها لمواجهة الكوارث والأزمات.

ويعرض هذا المبحث شرحاً مفصلاً لمفهوم إدارة الطوارئ وعلاقته بالعلوم الإدارية الأخرى، ومبادئ إدارة الطوارئ، ومراحل إدارة الطوارئ، والمؤثرون في إدارة الطوارئ.

### أولاً: مفهوم إدارة الطوارئ:

عرفتها وكالة ماين لإدارة الطوارئ على أنها وظيفة إدارية مكلفة بوضع إطار عمل يقلل تعرض المجتمعات للمخاطر وتجعلهم أكثر تكيفاً مع الكوارث الطبيعية (MEMA, 2008).

هي قواعد التعامل مع وتجنب المخاطر التي تشمل التحضير لحالات الكوارث قبل وقوعها، والاستجابة للكوارث (على سبيل المثال، الإخلاء في حالات الطوارئ، والحجر الصحي، وإزالة التلوث الشامل، وما إلى ذلك)، ودعم وإعادة بناء المجتمع بعد الكوارث البشرية أو الطبيعية التي وقعت. وبشكل عام، إدارة للطوارئ هي عملية مستمرة من خلالها جميع الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية يديرون

المخاطر في محاولة لتجنب أو التخفيف من آثار الكوارث الناجمة عن الأخطار. أما الإدارة الفعالة للطوارئ تعتمد على تكامل شامل لخطط الطوارئ على جميع المستويات الحكومية وغير الحكومية المشاركة، والأنشطة على كل مستوى (فرد أو جماعة، والمجتمع) تؤثر على المستويات الأخرى (العمامي، 2013، ص4).

وتعرف على أنها إدارة الحالات الطارئة المتعلقة بجميع المخاطر، بما فيه كافة النشاطات وتدابير إدارة المخاطر المرتبطة بالوقاية والتخفيف والجهوزية والاستجابة والتعافي (ICS400, 2008, P4).

إدارة الطوارئ هي التنسيق والتكامل لكل النشاطات التي تهدف لبناء وتقوية وتحسين قدرات الجهوزية، والوقاية، والاستجابة، والتعافي، والتخفيف من حدة الكوارث الطبيعية والأعمال الإرهابية والكوارث التي من صنع الانسان (DHS, 2008, p.5).

وهي عملية مستمرة لمنع والجهوزية والاستجابة والتعافي من الحوادث التي تهدد حياة الانسان والممتلكات والأعمال والبيئة (NFPA 1600, 2007, p.7).

وتحتاج إدارة الطوارئ إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء (Gray, 1996, P242).

إدارة الطوارئ هي عملية متكاملة من التخطيط والتدخل للإنقاذ والإغاثة، لتقليل آثار الطوارئ، وللاستجابة والتعافي منها، ولتخفيف حدة عواقبها الاقتصادية والمجتمعية والبيئية الوخيمة على المجتمعات وبالتالي على الوطن، وذلك من خلال مركز عمليات الطوارئ (Disaster and Emergency Reference Center, 1998).

وهي إدارة وتنظيم الموارد للتعامل مع كل جوانب حالات الطوارئ، وتتضمن إدارة الطوارئ الخطط والهياكل والترتيبات التي أنشئت لجمع المساعي الحكومية والطوعية والوكالات الخاصة بطريقة شاملة ومنسقة للتعامل مع مجموعة كاملة من الاحتياجات الطارئة بما في ذلك الوقاية والاستجابة والتعافي (Victorian Department of Justice, 2015, p.1).

وتعرف على أنها التخصص أو المهنة التي يتم خلالها تطبيق العلم والتكنولوجيا والتخطيط والإدارة للتعامل مع أحداث شديدة يمكنها أن تصيب أو تقتل عدد كبير من الناس، وتتسبب في أضرار فادحة في الممتلكات، وتعطل الحياة المجتمعية (Drabek and Hoetmer, 1991, xvii).



## ثانياً: العلاقة بين إدارة الطوارئ والعلوم الإدارية الأخرى ذات العلاقة:

بجانب إدارة الطوارئ، هناك مصطلحات إدارية أخرى ذات علاقة مثل إدارة الكوارث، وإدارة المخاطر، وإدارة الأزمات، لكن التفريق بين هذه المصطلحات الإدارية ليس بالأمر اليسير وذلك بسبب وجود تداخل كبير وأوجه شبه بالكاد التفريق بينهم، ولكي يتم التفريق بينهما يجب في البداية تعريف هذه المصطلحات ومقارنتها مع إدارة الطوارئ.

### مفهوم إدارة الكوارث:

تعرف إدارة الكارثة بأنها عبارة عن الإجراءات والخطوات الضرورية واللازمة للتعامل مع وضع غير طبيعي أو عادي، وذلك بهدف تقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات الي أقصى حد ممكن (الدليمي، 2009، ص 456).

وهي أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيرها ذات طبيعة خاصة تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى وتتمارس شبه مجموعة من الإجراءات والأنشطة والوظائف قبل وأثناء وبعد وقوع الكوارث لمواجهتها في مراحلها المختلفة بهدف منع حدوثها وتكرارها كلما كان ذلك ممكناً والتقليل أو الحد من أضرارها على الأرواح والممتلكات (العمار، 2006، ص 71).

وعرفها هاشم (1998) بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذ بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الكارثة، وإثنائها، وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

- منع وقوع الكارثة كلما أمكن.
- مواجهة الكارثة بكفاءة وفاعلية.
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الكارثة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهة تلك الكوارث.

وإدارة الكارثة هي عملية منهجية متكاملة، تبدأ من قبل وقوع وحدث الكارثة لدرئها أو التخفيف من حدتها ومجابهة تهديداتها ومعالجة ما ينتج عنها بعد انتهائها (آل الشيخ، 2008، ص 36). وتستند إدارة

الكوارث الشاملة على أربعة عناصر متميزة هي التخفيف، والتأهب، والاستجابة، والإنعاش (Coppola, 2006, p.8).

### مفهوم إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي في الأساس أداة تخطيط لإدارة المخاطر سواء بتقييم المخاطر ونتائج المخاطر وما هي المخاطر المتوقعة سواء من العمل أو العامل، وتقوم على أساس القيام بعملية منسقة ومخطط لها بخطوات يتم من خلالها معرفة المخاطر وإمكانية حدوثها وتنقسم إلى عدد من الخطوات والمهام (شراكي، 2011، ص5).

هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة (ويكيبيديا).

وهي استخدام السياسات وأفضل الممارسات والموارد لتحليل وتقييم والسيطرة على المخاطر التي تمس بالصحة والسلامة والبيئة والاقتصاد (ICS400, 2008, P8).

هي عملية قياس وتقييم قابلية الإصابة (Vulnerability) من المخاطر والتهديدات، ووضع استراتيجيات لاحقة لتقليل مستوى الخطر، وتشمل هذه العملية تحديد المخاطر، وتحليلها، ووضع خطط لتخفيف حدتها، واختبار الخطط، وتقييم ومراجعة اجراءات الحماية، والرقابة. وتسعى إدارة المخاطر لمنع حدوث الخطر أو تخفيض آثاره السلبية من خلال اجراءات تخفيف الحدة (DHS, 2007, P27).

### إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات الي الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية. وعرفها (Pheng, 1999) بأنها قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وبكفاءة مع عمليات الطوارئ، وذلك للتخفيف من التهديدات التي تصيب المنظمة والقوى البشرية والمادية والرجوع الي الوضع الطبيعي للمنظمة.

وهي العملية التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تتعامل وتتصرف مع كوارث سببها واحد أو أكثر من العوامل التالية: البشر، أو الهياكل التنظيمية في المؤسسات أو المؤسسات الأخرى أو الاقتصاد أو التكنولوجيا، مما يترتب عليه خلل في حياة البشر أو البيئة الاجتماعية والطبيعية (درة، 1996، ص226).

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة (السكارنة، 2008، ص9).

ومن التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الكوارث هي نفسها إدارة الطوارئ، وتشارك معها في مراحلها الرئيسية (تخفيف الحدة، الجهوزية، الاستجابة، التعافي). ويقول وهبة (2015)، أن إدارة الطوارئ في سياق قطاع غزة تتعامل مع كلاً من الكوارث والأزمات على حد سواء، ويضيف بأن النظريات التي تعاملت مع إدارة الطوارئ هي نفسها التي تعاملت مع إدارة الكوارث، وبالتالي اعتبر أن إدارة الطوارئ هي نفسها إدارة الكوارث غير أن الأزمات لا تستدعي إعلان حالة الطوارئ في غالب الأوقات، بل تتطلب تشكيل خلية إدارة أزمة.

ويستخدم مصطلح إدارة الطوارئ بطريقة تبادلية مع مصطلح إدارة الكوارث، فإدارة الكوارث تتضمن الخطط والهياكل والترتيبات المعلنة لدمج الجهود الاعتيادية للحكومة مع الأعمال التطوعية الخاصة بطريقة متكاملة ومنسقة للاستجابة للأحداث الطارئة ويمكن تنفيذها عند حدوث الكارثة ( Moe & Pathranarakul, 2006, p.398).

أما إدارة المخاطر فهي جزء من إدارة الطوارئ، وبشكل أدق تعتبر أحد مراحلها الضرورية التي تسبق وقوع الكارثة وهي مرحلة تخفيف الحدة التي سيتم تناولها لاحقاً بالتفصيل، فهذه المرحلة تعبر عن نشاطات متواصلة مصممة لتقليل المخاطر أو الحد منها على الأفراد والممتلكات، وعند وقوع الحادثة تهدف نشاطات التخفيف للتقليل من الآثار والعواقب الفعلية أو المحتملة الناجمة عنها. وإجراءات التخفيف تنفذ قبل الحادثة واثناؤها و بعدها، ويعتمد تطويرها في الغالب على الدروس المستفادة من حوادث سابقة، وتشمل إجراءات التخفيف على تحديد المناطق الأكثر عرضة للخطر، وأكواد البناء، وتحديد الاماكن الامنة لبناء أو وضع

المرافق المؤقتة، وتشمل أيضا على تدريب المؤسسات الحكومية والشركات والمواطنين على اجراءات السلامة الواجب اتخاذها للحد من الخسائر والاصابات (ICS, 2008, p.8).

### ثالثاً: مبادئ إدارة الطوارئ (Principles of Emergency Management):

في مارس 2007، عقد الدكتور واين بلانشارد من مشروع التعليم العالي للفيدرالية الدولية لإدارة الطوارئ (FEMA)، بناءً على توجيهات من الدكتور كورتيز لورانس، المشرف العام لمعهد إدارة الطوارئ في الفيدرالية الدولية لإدارة الطوارئ، فريق عمل من العاملين في إدارة الطوارئ والأكاديميين للنظر في مبادئ إدارة الطوارئ. وجرى دفع هذا المشروع بسبب غياب وجود تعريف متفق عليه لـ "مبادئ إدارة الطوارئ" في أي مكان من الأدبيات الواسعة، بالرغم من أن العديد من الكتب والمقالات والأوراق تشير لها.

واتفقت المجموعة على ثمانية مبادئ التي سيتم استخدامها لتطوير عقيدة لإدارة الطوارئ، وأدناه شرح مختصر لهذه المبادئ الثمانية (IAEM, 2007, pp.3-4).

#### إدارة الطوارئ يجب ان تكون:-

1. شاملة (Comprehensive): يدرس مديري الطوارئ ويأخذوا في الاعتبار جميع الأخطار، جميع مراحل إدارة الطوارئ، جميع أصحاب المصلحة وجميع الآثار المرتبطة بالكوارث.
2. تقدمية (Progressive): يتوقع مديري الطوارئ الكوارث المستقبلية، ويتخذوا التدابير الوقائية والتحضيرية لبناء مجتمعات قادرة على مقاومة الكوارث.
3. يحركها خطر (Risk-driven): يستخدم مديري الطوارئ مبادئ إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتحليل الأثر) في تحديد الأولويات والموارد.
4. متكاملة (Integrated): يعمل مديري الطوارئ على ضمان وحدة الجهود بين جميع مستويات الحكومة وجميع عناصر المجتمع.
5. تعاونية (Collaborative): يخلق مديري الطوارئ ويحافظوا على علاقات صادقة بين الأفراد والمنظمات لتشجيع الثقة، وبناء فريق عمل واحد من جميع الأطراف لحماية المجتمع في أوقات الكوارث، وبناء توافق في الآراء، وتسهيل الاتصالات.
6. تنسيقية (Coordinated): يعمل مديري الطوارئ على مزامنة جميع أنشطة أصحاب المصالح ذات الصلة لتحقيق هدف مشترك.
7. مرنة (Flexible): يستخدم مديري الطوارئ الأساليب الإبداعية والابتكارية في حل تحديات الكوارث.

8. مهنية (Professional): يثمن مديري الطوارئ العلم والمعرفة من خلال التعليم والتدريب والخبرة والممارسة الأخلاقية، والإشراف العام والتحسين المستمر.

### ثالثاً: مراحل إدارة الطوارئ (Phases of Emergency Management):

وُصفت إدارة الطوارئ خلال الثلاث عقود الماضية في الولايات المتحدة الامريكية علي أنها عملية مكونة من أربعة مراحل تشمل الآتي، وتعتبر هذه المراحل جزء من عملية مستمرة (Baird, 2010, P1).

1. تخفيف الحدة (Mitigation).

2. الاستعداد (Preparedness).

3. الاستجابة (Response).

4. التعافي (Recovery).

شكل رقم (2.2): مراحل إدارة الطوارئ



Source: NEHRP, 2009

أما الدليل المرجعي لإدارة الطوارئ في كولومبيا البريطانية (2011)، أشار إلى مراحل إدارة الطوارئ علي أنها دورة (Emergency Management Cycle) مكونة من أربعة مراحل كالسابق ولكنه أضاف لها مكون جديد أضافه ضمن مرحلة تخفيف الحدة وهو المنع (Prevention). وسمي هذه المراحل بالأعمدة الأربعة لإدارة الطوارئ (Four Pillars of Emergency Management) وهي تخفيف الحدة والمنع، والاستعداد (الجهوزية)، والاستجابة، وأخيرا التعافي، واعتبرها جميعاً مترابطة، والمهام في المراحل المختلفة

تجري بشكل متزامن لدعم بعضها البعض، وعلى سبيل المثال فإن مرحلة التعافي تبدأ بعد بدء نشاطات الاستجابة بقليل، ونشاطات تخفيف الحدة تبدأ في الغالب قبل اتمام مرحلة التعافي وتستمر، بينما نشاطات الاستعداد تكون مستمرة، وهذه الدورة ككل هي عملية مستمرة.

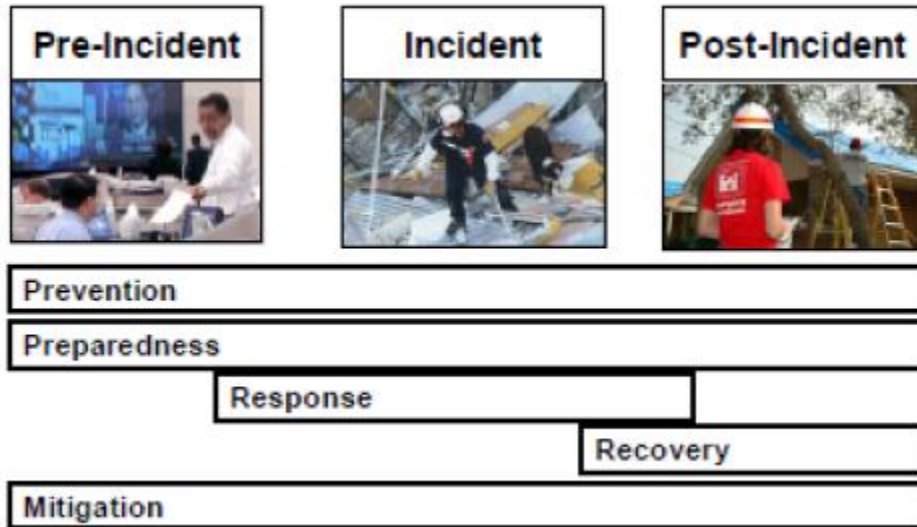
شكل رقم (3.2): دورة إدارة الطوارئ - أربعة أعمدة لإدارة الطوارئ



Source: EMBC, 2011, P.6

الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA, 2006) اعتبرت مراحل الطوارئ على أنها مكونة من خمسة مراحل تعمل بشكل متوازي وذلك بإضافة مرحلة المنع (Prevention) كمرحلة مستقلة بذاتها، وصنفت هذه المراحل بناءً على اعتبارات زمنية (قبل الحادثة Pre-incident، الحادثة incident، بعد الحادثة Post-incident). وفي العام 2009، قامت باستبدال مصطلح المنع (Prevention) بالحماية (Protection).

شكل رقم (4.2): مراحل ادارة الطوارئ.



Source: FEMA, 2006, P.44

والجمعية الوطنية الأمريكية للحماية من الحرائق (NFPA) في معيارها لعام 2007 قامت بتعديل مراحل إدارة الطوارئ باعتبارها خمسة مراحل بدلاً من أربعة وأضافوا مرحلة المنع (Prevention) كمرحلة إضافية مستقلة.

وفي خطة الاستجابة الوطنية (National Response Framework) الصادر من الأمن الوطني الأمريكي (Department of Homeland Security)، اعتبرت مراحل إدارة الطوارئ على أنها ثلاثة مراحل، هي الاستعداد، والاستجابة، والتعافي (DHS, 2008, p.27).

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، كانت هناك اختلافات واضحة في تسمية المراحل وعددها، ولكن في هذه الدراسة سيتم اعتماد مراحل إدارة الطوارئ على أنها أربعة مراحل مترابطة مع بعضها البعض وتعمل بشكل متوازي، ونظراً لاختلاف ترجمتها للغة العربية أو تسميتها بالعربية، سنقوم بتسميتها حسب هذا الاختلاف اللغوي وذلك بإضافة الأسماء الشائعة لكل مرحلة، وهي كالاتي:

1. مرحلة تلطيف أو تخفيف الحدة (Mitigation).

2. مرحلة الاستعداد أو التحضير أو الجهوزية (Preparedness).

3. مرحلة الاستجابة أو المواجهة (Response).

4. مرحلة التعافي أو استعادة النشاط (Recovery).

## 1. مرحلة تلطيف أو تخفيف الحدة (Mitigation).

تهدف جهود تخفيف الحدة لمنع تطور المخاطر إلى كوارث تماماً، أو للحد من آثار الكوارث عند وقوعها. يمكن اعتبار تطبيق استراتيجيات تخفيف الحدة جزءاً من عملية التعافي إذا ما طبقت بعد وقوع كارثة، يمكن أن تكون تدابير تخفيف الحدة هيكلية وغير هيكلية. وتخفيف الحدة هو الأسلوب الأكثر فعالية من حيث التكلفة للحد من أثر الأخطار، غير أنها ليست مناسبة دائماً، ومن أمثلة الاجراءات التي يمكن عملها في هذه المرحلة هي التدابير الإنشائية باستخدام الحلول التكنولوجية، مثل سدود الفيضانات، التدابير غير الهيكلية تشمل التشريع، وتخطيط استخدام الأراضي (مثل تعيين الأراضي غير الأساسية مثل الحدائق لاستخدامها كمناطق الفيضانات)، توفير القوانين المتعلقة بالإخلاء، وفرض عقوبات على أولئك الذين يرفضون لانصياع للقوانين مثل عمليات الإخلاء الإجباري (الدويك، 2012، ص11).

واستراتيجيات تخفيف الحدة تنقسم الى قسمين هما استراتيجيات هيكلية وأخرى غير هيكلية. أما الاستراتيجيات الهيكلية تشمل استخدام إجراءات السلامة الهندسية لتوفير الحماية من آثار الكوارث، وهذه الاستراتيجية تعتبر طموحة لأن المهندسين يصمموا الحماية الإنشائية بمقاييس مختلفة وكثيرة لمباني تستخدم لوظائف مختلفة. ومن أمثلتها بناء السدود والحواجز والجدران البحرية وغيرها من الحواجز المستديمة من أجل منع الفيضانات الوصول للأماكن الآمنة، ولكن المواد المستخدمة في البناء والتصاميم الإنشائية لها اعتباراتها الهندسية في تحمل ومقاومة المخاطر البيئية. وهذه الإجراءات الإنشائية تطبق على المباني السكنية والتجارية والصناعية وخدمات البنية التحتية من شبكات المياه والصرف الصحي والغاز، والطرق والجسور، وشبكات الكهرباء، وأبراج الهواتف الخلوية والتلفزيون والراديو.

الاستراتيجيات غير الهيكلية هي مبهمة لأنها تشمل مجموعة واسعة ومتنوعة من الإجراءات مثل تقليل تخزين كميات المواد الكيميائية في محطات معالجة المياه، أو شراء أراضي غير مستغلة واستخدامها كتجمعات للفيضانات، تركيب حمايات لشبابيك المباني الواقعة على السواحل المعرضة للإعصار، وتثبيت سخانات المياه في الحائط في مناطق الزلازل، هذه أمثلة قليلة وهناك إجراءات أخرى يمكن اكتشافها واتباعها (Lindell, 2006, p.195).

هي نشاطات متواصلة مصممة لتقليل المخاطر أو الحد منها على الأفراد والممتلكات، وعند وقوع الحادثة تهدف نشاطات التخفيف للتقليل من الآثار والعواقب الفعلية أو المحتملة الناجمة عنها. وإجراءات التخفيف تنفذ قبل الحادثة واثناؤها وبعدها، ويعتمد تطويرها في الغالب على الدروس المستفادة من حوادث سابقة، وتشمل إجراءات التخفيف على تحديد المناطق الأكثر عرضة للخطر، وأكواد البناء، وتحديد الأماكن الآمنة لبناء أو وضع المرافق المؤقتة، وتشمل أيضاً على تدريب المؤسسات الحكومية والشركات والمواطنين على إجراءات السلامة الواجب اتخاذها للحد من الخسائر والاصابات (ICS, 2008, p.8).

هذه المرحلة تتمثل في النشاطات التي تتخذ قبل الكارثة للحد من مسبباتها أو التقليل من مخاطرها وتشمل مثلاً اتخاذ الإجراءات التي تمنع الاستيطان في بيئة الكارثة أو بناء السدود ومصارف المياه أو وضع مواصفات ملزمة للبناء أو النوعية العامة بما يجب اتخاذه. والتدابير الواجب اتخاذها قبل الكارثة، مثل الآتي: (العمار، 2006، ص32)

- الحصول على بيانات المسؤولين عن ادارة الموقف للاتصال بهم في حالة إنذار بوقوع الخطر.
- وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر المتوقعة.
- تحديد بيانات المنشآت والمناطق المطلوب إنذارها.



- تحديد أسلوب التصرف المطلوب من المواطنين اتباعها عند تلقي الانذار.
- تحديد متطلبات الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتعامل مع الحدث.

إن الغموض الواضح في هذه العملية سببه كثرة الإجراءات والتدابير التي يمكن اتخاذها سواء كانت هيكلية أو غير هيكلية، أو بمعنى آخر لا يوجد قائمة شاملة وموحدة بكافة الإجراءات التي يمكن عملها للتخفيف من حدة الكارثة، فالأمر في هذه المرحلة مفتوحاً للابتكار والإبداع حسب طبيعة المنطقة ونوعية الكوارث أو الأزمات التي تتعرض لها، لذا تكمن أهمية هذه المرحلة بعد وقوع الحادثة حيث يكون هناك دروس مستفادة ومعلومات كافية وحديثة لتطوير أساليب جديدة من شأنها تخفيف الحدة لو حدثت كارثة مشابهة في المستقبل.

وعلى جميع الأحوال، فإن للبلديات الدور الأعظم في هذه المرحلة فيما يتعلق بالأمر الفني والمواصفات الهندسية وتطوير للبنية التحتية وانشاء الجسور والسدود وغيرها، وكذلك تخصيص الأراضي غير المستغلة لتجميع مياه الفيضانات فيها اذا لزم الأمر كونها هي الجهة المخولة لمراقبة ومتابعة وتطوير هذه الأمور. ولكن السؤال الأهم فيما اذا كانت البلديات قادرة على تغطية هذه النفقات الهائلة دون تدخل الحكومة بشكل كبير أم لا، لذا يقع على الحكومات أو المانحين مسؤولية كبيرة بدعم البلديات لتمكينها من العمل على تخفيف حدة الكوارث.

## 2. مرحلة الاستعداد أو التحضير أو الجهوزية (Preparedness):

الاستعداد للطوارئ هي كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة قبل الحادثة لتكون في حالة من الجهوزية للتصدي وللإستجابة للأحداث الخطيرة التي يمكنها التأثير على المجتمع، وإذا تسببت هذه الأحداث آثار سلبية، وجب على المنظمة تقليل هذه الآثار من خلال التدخل الفعال لحماية صحة وسلامة الأفراد، والمحافظة على سلامة وسير عمل المنشآت العامة، وحماية الممتلكات الخاصة، وتقليل الاضطراب في المجتمع، ويتحقق الاستعداد من خلال التخطيط والتدريب والتجهيز وممارسة عملية الإستجابة للطوارئ، حيث يجب وضع خطة الطوارئ، وتدريب العاملين على مهامهم، وفحص فاعلية الخطة عن طريق تمارين الطوارئ. ويلزم في هذه المرحلة الحصول على المواد والمعدات والمرافق اللازمة للإستجابة (Lindell, 2006, p.244).

وعرفت الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث على أنها القدرة على الإستجابة بسرعة وبالقدرة المناسبة عندما يلزم الأمر، وتهدف إلى بناء القدرات اللازمة لإدارة كل أشكال الطوارئ بفاعلية، وتعتمد

الجاهزية على التحليل الجيد لمخاطر الكوارث، وتوثيق الصلات مع أنظمة الانذار المبكر، وتتضمن أنشطة مثل التخطيط لحالات الطوارئ، وتخزين المعدات والمؤن، ووضع ترتيبات التنسيق والاختلاء، والاعلام، بالإضافة الي التدريبات والتمارين الميدانية (الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، 2009، ص18).

وعرفها (Parker & Handmer) على أنها الاستعداد لأزمات من المحتمل أن لا تحدث، حيث يجب أن تسخر الجهود من أجل تَوْفَع الآثار المحتملة من مخاطر مختلفة ووضع تدابير مضادة للسيطرة أو تخفيف هذه الآثار، ويجب تحذير الناس وحمايتهم والعناية بهم اذا أصبحوا ضحايا. أما الأشخاص والمتطوعين العاملين في الطوارئ، فيجب تعبيتهم وتدريبهم لتلبية احتياجاتهم المتنوعة قبل الكارثة وبعدها (Parker & Handmer, 2013, P164).

وهي إجراءات تشمل مزيجاً من التخطيط وتحضير الموارد والتدريب والتمرين والتنظيم لبناء القدرات العملية والمحافظة عليها وتحسينها. الجهوزية هي عملية تهدف إلى اختيار الموظفين وتدريبهم وتأمين المعدات اللازمة لمجموعة واسعة من الحوادث المرتقبة بالإضافة إلى تطوير خطط خاصة بكل سلطة لاستثمار القدرات عند الحاجة عند وقوع الحادث، وهي عملية مستمرة تحتاج لجهود كافة المستويات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتحديد المخاطر، ومعرفة نقاط الضعف، وتحديد الموارد اللازمة (ICS400, 2008, P9).

الاستعداد للطوارئ هو دورة مستمرة من التخطيط والتنظيم والتدريب، والممارسة العملية وتقييم وتحسين الأنشطة لضمان التنسيق الفعال وتعزيز القدرات لمنع والحماية، والاستجابة، والتعافي، والتخفيف من حدة الكوارث الطبيعية، وأعمال الارهاب، وغيرها من الكوارث التي هي من صنع الانسان.

وفي مرحلة الاستعداد، يضع مديرو الطوارئ خطط عمل لإدارة ومواجهة المخاطر التي يتعرضون لها واتخاذ الاجراءات اللازمة لبناء القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذ مثل هذه الخطط. وتدابير الاستعداد الشائعة تتضمن: (الدويك، 2012، ص 12-13).

- خطط التواصل باستخدام مصطلحات واساليب سهلة الفهم.
- الصيانة السليمة وتدريب خدمات الطوارئ، بما في ذلك الموارد البشرية الشاملة مثل فرق الاستجابة لطوارئ المجتمع.
- تطوير وممارسة أساليب تحذير السكان في حالات الطوارئ الي جانب ملاجئ الطوارئ وخطط الاختلاء.
- التخزين والجرد، والحفاظ على امدادات ومعدات الكوارث.

▪ تطوير مؤسسات وتدريب المتطوعين في صفوف السكان المدنيين.

وترتك حالات الطوارئ الشاملة عمال الطوارئ المحترفين وقد تتغلب عليهم، لذلك فالمتطوعين المدربين والمنظمين والمسؤولين قيمتهم هامة للغاية.

وثمة جانب آخر من الاستعداد هو التنبؤ بالخسائر، وهي دراسة عدد الوفيات أو الاصابات المحتملة لنتوقع نوع معين من الحدث وهذا يعطي فكرة لمخططي الموارد عما يلزم للتصدي لنوع معين من الحوادث.

تهدف هذه المرحلة للاستعداد لكل الاحتمالات والتوصل للمخاطر التي يمكن الحيلولة دونها والمخاطر التي ينبغي التحضير لها والاستعداد لمجابهتها، والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالكوارث في أغلب الأحيان تجعل من أدائها مهمة شاقة إلا أن التطور الذي حدث في العلوم المختلفة وأساليب التخطيط العلمية قد ساعد المجتمعات في تقليل آثار الكوارث وبخاصة في مرحلة الاستعداد والتحضير (الشعلان، 1996، ص179).

ويري المفريج (2014) أن الاستعداد لمواجهة الكارثة من المهام الرئيسية والأساسية للعمل على الحد من مخاطر الكارثة وأن القدرة على مواجهة الكارثة ممثلاً في الاستعداد المسبق لها تتفوق فيه دول عن الأخرى ويرجع هذا الاختلاف الي ضعف الإمكانيات في بعض الدول والاهمال وقلة الخبرة في القدرة على مواجهة الكارثة والاستعداد لها مما يسبب عدم القدرة على الوقوف ضد الكارثة عند حدوثها (المفريج، 2014، ص43).

ولا ينبغي النظر الي الاستعداد على انه مجرد القدرة على الاستجابة لحدث معين، ولكن على انه توقع السبل الممكنة المختلفة لمعالجة الحدث من منظور مرن (Yannick et all, 2012, p.404).

ومرحلة الاستعداد هي دورة مكونة من خمسة خطوات هي التخطيط، والتنظيم والتجهيز، والتدريب، والتمرين، وأخيراً التقييم والتحسين (FEMA, 2015).

شكل رقم (5.2): دورة الاستعداد



Source: FEMA, 2015

أ. التخطيط (Plan):

التخطيط يجعل إدارة كافة خطوات دورة الاستعداد لأي أزمة محتملة ممكنًا، التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يحدد الأولويات، ويحدد المستويات المتوقعة لمتطلبات الأداء والقدرة، ويوفر المعيار لتقييم القدرات ويساعد أصحاب المصلحة معرفة أدوارهم، وعناصر التخطيط تحدد ما يجب أن تشمل إجراءات العمل القياسية للمنظمة (Standard Operating Procedures) أو خطط عمليات الطوارئ (Emergency Operations Plans) لضمان عمل خطط الطوارئ أثناء كارثة واسعة النطاق بكفاءة.

ب. التنظيم والتجهيز (Organize and Equip):

التنظيم والتجهيز يوفران مخزون من رأس المال البشري والتقني اللازم لبناء القدرات ومعالجة الحادثة ومتطلبات الاستدامة، وتشمل تحديد الكفاءات والمهارات التي يجب اكتسابها لتمكين المنظمة من امتلاكها للأشخاص المناسبين، بالإضافة إلى ذلك، تتضمن هذه الخطوة تحديد المعدات اللازمة والحصول عليها

لتعزيز قدرات المنظمة أثناء الطوارئ، وتعتمد هذه الخطوة على احتياجات أصحاب المصالح، والأولويات الوطنية المحددة في الارشادات الوطنية للجهوزية (The National Preparedness Guidelines).

### ج. التدريب (Train):

يوفر التدريب المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لكل من المستجيبين الأوائل، ومسئولي الدفاع المدني، ومسئولي ادارة الطوارئ، والمسؤولين في القطاعات غير الحكومية والخاصة لأداء مهامهم الرئيسية المطلوبة وذلك باكتسابهم قدرات محددة، وعلى المنظمات اجراء قرارات التدريب بناءً على المعلومات المكتسبة من التقييم والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مسبقا في الخطوات السابقة، وتقوم الحكومات والدول بعمل ورش عمل للتخطيط للتدريب ولمراجعة ومعرفة أولويات التدريب، و تطور خطط التدريب لسنوات متعددة لمعالجة هذه الاولويات.

### د. التمرين (Exercise):

تمكن التمارين المنظمات لتحديد نقاط القوة ودمجها ضمن أفضل الممارسات (Best Practices) لدعم وتعزيز القدرات المتوفرة، كما أنها تزود المنظمة بتقييم موضوعي للثغرات وأوجه القصور في الخطط والسياسات والإجراءات لمعالجة المجالات التي بحاجة للتحسين قبل وقوع الحدث الحقيقي، وتساعد التمارين في توضيح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المختلفة، وتحسين التنسيق المشترك والاتصالات، وتحديد الموارد اللازمة وفرص التحسين.

### هـ. التقييم والتحسين (Evaluate and Improve):

يعتبر التقييم والتحسين المرحلة الأخيرة في دورة الاستعداد، حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتجميع الدروس المستفادة، وتطوير وتحسين خطط الطوارئ بناءً علي هذه الدروس، ومتابعة الاجراءات التصحيحية لمعالجة الفجوات والقصور المنتقاة من التمارين أو من حالات الطوارئ الفعلية. والتطوير والتحسين في هذه المرحلة هو عملية مستمرة تشارك فيها جميع الاقسام بتجاربها المختلفة لتعزيز وتقوية اجراءات وخطط الجهوزية للطوارئ.

تلعب البلديات دورها هاما أثناء معظم حالات الطوارئ، فهي من لديها الآليات والطواقم الفنية من مهندسين ومختصين في مجالات البنية التحتية والإنشاءات، لذا وجب عليها الاستعداد والجهوزية لأي مخاطر محتملة من شأنها تهديد حياة المواطنين وتدمير ممتلكاتهم. واجراءات الاستعداد الواجب اتخاذها من

قبل البلديات تتلخص في اعداد خطط الطوارئ وتحديثها بشكل متواصل حسب متغيرات البيئة، واختبار هذه الخطط قبل حدوث الكارثة للتأكد من فاعليتها ومعرفة نقاط القصور للسيطرة عليها داخليا أو من خلال طلب المساعدة الخارجية من القطاع الخاص او مؤسسات حكومية أخرى، وتدريب العاملين في الطوارئ على هذه الخطط ليعرف كل منهم المهام المطلوبة منه أثناء الاستجابة للطوارئ، وإذا لزم الأمر تجنيد وتدريب متطوعين من داخل المؤسسة أو من خارجها ليقدموا الدعم والعون للعاملين المخصصين للطوارئ، ويجب على البلديات تحديد وتوفير الاحتياجات اللازمة من موارد بشرية ومادية ومعدات وآليات وأجهزة اتصال مختلفة، وتخزين المواد اللازمة للتعامل مع الطوارئ وعدم استخدامها إلا للطوارئ، وفي هذه المرحلة يجب التنسيق مع المؤسسات الحكومية الأخرى والدولية ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية لتوزيع المهام بينهما ولتحديد الأوقات التي تستدعي طلب المساعدات الخارجية.

### 3. مرحلة الاستجابة أو المواجهة (Response).

تعرف على أنها النشاطات التي تعالج آثار أي حادثة على المدى القصير، وتشمل الإجراءات الفورية المتخذة لإنقاذ الأرواح وحماية الممتلكات والبيئة وتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وتتضمن الاستجابة أيضا تنفيذ خطط الحالات الطارئة ونشاطات التخفيف المصممة للحد من الخسائر البشرية والاصابات والأضرار بالممتلكات والنتائج الأخرى غير المرغوب فيها لتشجيع التعافي السريع (ICS, 2008, p.10).

وهي مرحلة تقوم على تحريك عملية المواجهة بالشكل الذي يمكن التحكم فيها وذلك من خلال الآتي (العمار، 2006، ص73):

- الإنذار الفوري للمناطق المعرضة للخطر.
- الإبلاغ الفوري للجهات ذات العلاقة للتعامل مع الحدث حسب الاختصاص.
- استدعاء المسؤولين عن ادارة الموقف.
- حصر الإمكانيات المتوفرة المادية والبشرية على كافة المستويات.
- تنفيذ خطط المناورة بالإمكانيات المتاحة.

وتهدف هذه المرحلة إلى انقاذ الأرواح والممتلكات من خلال تسخير امدادات ومعدات الطوارئ، واخلاء الضحايا المحتملين وابعادهم عن الخطر وتزويدهم بالماء والطعام والخدمات الطبية، وكذلك المحافظة

على استمرار تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وأجهزة الإنذار المبكر وأنظمة رصد المخاطر يكون لها دور مهم في هذه المرحلة حيث تمنح المستجيبين الوقت الكافي للتدخل لإنقاذ الأماكن الأكثر عرضة للخطر (FEMA, 1998b, p.12).

ويقوم مديري الطوارئ في هذه المرحلة بتقييم الأضرار بشكل مستمر وتنسيق وصول الامدادات والمعدات وتوجيهها بشكل سريع للأماكن الأكثر حاجة.

والاستجابة تتطلب جهود أطراف عديدة مثل الشرطة والدفاع المدني والخدمات الطبية والأشغال العامة ووزارة النقل والمواصلات وغيرها، وتتميز هذه المرحلة عن المراحل الأخرى بأهمية عامل السرعة، فالتأخير لدقائق معدودة يمكن أن يتسبب بخسائر بالأرواح والممتلكات، ولكن يجب أن تكون السرعة متوازنة مع التخطيط الجيد والتقييم الذكي حتي لا تتسبب هذه السرعة بنتائج عكسية (Lindell, 2006, p.21).

وعند وقوع الكارثة، تصبح المواجهة حتمية لإنقاذ ما يمكن انقاذه، وفي حال غياب وجود خطة طوارئ عاجلة، يصبح الأمر إدارة عشوائية مما قد يزيد من حجم الخسائر، وهنا يلعب غياب نظام المعلومات دوراً مهماً في قيام عناصر الإنقاذ أو الإطفاء بدورها وتدخلها في الوقت المناسب من عدمه (الدويك، 2002، ص3).

مع أنه يمكن أن تختلف هياكل المواجهة في أي خطة للطوارئ نوعياً من تشريع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى إلا أنه يجب أن يتلاءم هذا البناء مع الترتيبات المؤسسية والإدارية في الدولة ويعكس مدى تفاعل وتعاون أي طرف من الذين سيشاركون في نوع الحادث (الدليل الإرشادي لإعداد الخطة الوطنية للطوارئ البيئية، ص:45، OCHA/UNEP).

وتعتمد المواجهة الناجحة للكارثة على العناصر التالية (صديق، 1989، ص20):

1. تقدير الموقف وهو العنصر الأساسي الذي يُبنى عليه اتخاذ القرار المناسب وذلك لتحديد نوع وحجم الأنشطة والخدمات المطلوبة كتوفير المعلومات اللازمة عن موقع الكارثة ونطاقها وآثارها المادية والبشرية.

2. تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للقيام بعمليات المواجهة.

3. تحديد أولويات تنفيذ إجراءات وتدابير الدفاع المدني (إخلاء، إنقاذ، إطفاء، المناطق المحتاجة للإغاثة أولاً).

4. تحديد قدرات السلطات المختصة سواء كانت محلية أو قومية للسيطرة على الموقف.

وهذا التحديد يؤدي لمعرفة ما إذا كان هناك حاجة لطلب معونة خارجية وما حجمها؟ وهذا من شأنه أن يساعد على إنجاز المهمة بأسرع وقت ممكن وبأفضل أسلوب.

ويقول السكارنة (2008)، يلزم لمواجهة حالات الطوارئ وجود الآتي (السكارنة، 2008، ص16):

1. قوة احتياطي من الموارد المالية داخل الدولة أو منظمات الأعمال وعدد مناسب من الأفراد لمواجهة ما يحتمل وقوعه من أخطار عند انتقالها للعمل فور صدور الأمر اليها.
2. نظام سهل ومباشر للاتصال بقوة الطوارئ وبالجهات التي يحتاج العمل إلى تعاونها في مواجهة الخطر الموجود.
3. احتياطات مناسبة للتقليل من الخسائر في الأموال.
4. إشراك كل من يمكن إشراكه من الموظفين العاملين بالدولة ومنظمات الاعمال في مواجهة الخطر الموجود على أن يتم ذلك في حدود الخطة الموضوعية والتدريب المعلوم ويجب إشعار الموظفين عن كيفية طلب المساعدة اللازمة.
5. وضع ملف يوضح كافة الاجراءات المطلوبة لمواجهة الأزمة المحتملة وكيفية التعامل معها وتوضيح طبيعة واسماء الموظفين المشرفين عليها وخطوات التعامل مع الموقف بالشكل الصحيح.

#### الوظائف الرئيسية للاستجابة:

تتكون مرحلة الاستجابة من أربعة مهام أو وظائف رئيسية على النحو الآتي (Lindell, 2006, pp.275--):  
306:

1. تقييم الطوارئ (Emergency Assessment).
2. عمليات الخطر (Hazard Operations).
3. حماية السكان (Population Protection).
4. إدارة الحادثة (Incident Management).

#### أولاً: تقييم الطوارئ (Emergency Assessment):

تهتم وظيفة تقييم الطوارئ بفهم معمق لسلوك وطبيعة الخطر ومدى خطورته على السكان والممتلكات، وذلك لتصنيفه وتحديد مستوي الحالة الطارئة المرتقبة، لمعرفة ما إذا كانت الموارد والمعدات



المتوفرة تكفي للتعامل مع الحدث أم هناك حاجة لطلب معدات إضافية لتتلاءم مع مستوى الحالة. والنشاطات الرئيسية لتقييم الطوارئ تتلخص بالآتي:

1. تحديد الخطر وتصنيف مستوى الحالة الطارئة: وتتضمن هذه المهمة الاعتراف بوجود تهديد حيث يتم تقييم حجمه، والمكان الذي يستهدفه، ووقت حدوثه، وتعتبر هذه المعلومات كافية لمعرفة إمكانية الاستجابة لهذا الطارئ. ويتم أيضاً تصنيف الخطر أو مستوى الحالة الطارئة مع بداية التهديد، وتكون مستويات الطوارئ في العادة من اثنين إلى خمسة مستويات ويتضمن كل مستوى على مجموعة من الإجراءات للتعامل مع الحالة وفي بعض الأحيان يرمز لمستويات الطوارئ بالألوان (أخضر، أصفر، برتقالي، أحمر) وتكون الحالة الحمراء الأكثر خطورة أو أعلى مستوى للطوارئ.

2. مراقبة الخطر والبيئة: وهنا يتم رصد وتتبع الخطر مع مرور الزمن ومراقبة الظروف البيئية المحيطة بالخطر لمعرفة ما إذا تم السيطرة على اثاره البيئية أو انحصارها وهذا يكون مؤشر على نجاح عمليات الاستجابة أم عدمه.

3. تقييم ومراقبة السكان: تهدف هذه الخطوة لتقييم عدد المواطنين القاطنين في مكان الخطر وكذلك عدد الإصابات والضحايا، ومراقبة عدد الفئات الهشة مثل الأطفال والمرضى وكبار السن الذين يواجهون صعوبات في الاخلاء وبجاجة للمساعدة، وعدد السكان الذين رفضوا اخلاء منازلهم وبقوا في الخطر، وهذه المعلومات تساعد في عمليات البحث عن المفقودين بحيث تكون فرق البحث على علم بالأشخاص الموجودين في المستشفيات أو أولئك الذين بقوا في منازلهم أو المنازل المخلاء، وبالتالي توجه جهودهم الي الأماكن الأكثر احتمالية بوجود أشخاص تحتها.

4. تقييم الأضرار: ويتم في هذه العملية حصر للأضرار في الممتلكات العامة والخاصة وتكون عملية مستمرة تبدأ في مرحلة الاستجابة وتستمر حتى مرحلة متقدمة من التعافي على المدى القصير (Short-Term Recovery). وهناك نوع سريع من التقييم في البداية ( Rapid damage assessment)، ويزود هذا النوع من التقييم مدراء الطوارئ بمعلومات أولية عن حجم الضرر والأماكن الأكثر تضرراً، والذي يساعدهم في إدارة وتخطيط الموارد المتاحة وكيفية استغلالها حسب الأولوية، ويمكنهم كذلك من معرفة إذا كانوا بحاجة لمعدات وموارد خارجية إضافية ام لا.

## ثانياً: عمليات التعامل مع الخطر (Hazard Operations).

عمليات التعامل مع الخطر هي إجراءات مشابهة لإجراءات تخفيف الحدة ولكنها تنفذ أثناء مرحلة الاستجابة للطوارئ عند الحاجة وتختلف باختلاف نوع الخطر، وفي جميع الأحوال يجب تنفيذها بسرعة ومع بداية ظهور الخطر للسيطرة عليه من خلال الآتي:

1. السيطرة على مصدر الخطر: ومن أمثلة ذلك: في حالات حرائق الغابات يتم اخمادها منذ البداية وقبل انتشارها باستخدام الماء أو مواد أخرى، أو اصلاح الأنابيب وصمامات الغاز، أو اصلاح البراميل التي تخزن بها المواد الكيميائية قبل انبعاثها خارج الموقع.
2. أعمال الحماية: ومثال ذلك وضع اكياس من الرمل أو كتل خرسانية لتعمل كسدود مؤقتة في حالة الفيضانات لمنع انتشارها.
3. إجراءات انشائية: وضع حمايات من الخشب فوق الشبائيك الزجاجية لحمايتها من الرياح والحطام المتطاير وذلك قبل اجتياح الخطر للمنطقة.
4. حماية محتويات المباني: مثل ابعاد الأثاث والملابس عن الشبائيك في حالات المباني المهددة من مخاطر الحرائق، أو نقلها للطوابق العلوية في حالات الفيضانات.

## ثالثاً: حماية السكان (Population Protection).

وتهدف هذه الخطوة لحماية السكان وكذلك الطواقم العاملة من خلال عدة اجراءات نلخصها بالآتي:

1. اختيار الإجراءات الوقائية: حسب طبيعة الحدث يقوم مدراء الطوارئ باتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الاجراءات الوقائية الواجب اتباعها لحماية السكان مثل اخلاء السكان الموجودين في الأماكن المعرضة للخطر قبل وقوع الحدث أو ابقائهم في منازلهم وتزويدهم ببعض الأغراض الضرورية لوقايتهم من الخطر.
2. تحذير السكان: وتعتبر هذه الخطوة أولى اجراءات الاستجابة، وتُطلق هذه التحذيرات بواسطة شخص متخصص ومصدر موثوق، حيث يتم اعلام السكان بالمناطق المعرضة للخطر، وشدة الخطر، وتوقيت حدوث الخطر مع اعطائهم بعض النصائح والارشادات (مثل الاخلاء أو البقاء في المنازل)، ويُعلمهم بكيفية الحصول على معلومات اضافية.
3. تنفيذ الإجراءات الوقائية: وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ الاجراءات التي تم تحديدها في الخطوة الاولى، فاذا كان اخلاء السكان هو الحل المناسب، يجب تأمين عملية الاخلاء بشكل كامل من خلال توفير

وسائل النقل، تحديد محطات النقل، وتحديد الطرقات الواجب اتخاذها أثناء الاخلاء والاماكن الواجب اللجوء اليها، وتأمين المأوى للأشخاص الذين لا يملكون بدائل (أقارب أو أصدقاء)، والاختذ بعين الاعتبار كبار السن والمرضي والأطفال الذين يحتاجوا مساعدة خاصة.

4. تأمين المنطقة المنكوبة ومنع الوصول اليها: وتهدف هذه الخطوة لمنع دخول مواطنين للمنطقة بغير قصد وتعريض حياتهم للخطر، ولمنع سرقة ممتلكات المواطنين، وإفساح المجال لعمال الطوارئ القيام بعملهم دون عاقبة.

5. استقبال الضحايا والاعتناء بهم: ويتم ذلك بتخصيص أماكن مؤقتة ومعروفة لاستقبال وايواء الضحايا أو المهجرين من بيوتهم، وتسجيل أسمائهم وحصر أعدادهم، وتوفير الطعام والشراب والفراش والأغطية وغيرها من المستلزمات الضرورية. وتقوم الجمعية الوطنية للصليب الاحمر أو الهلال الاحمر بهذا الدور، وإذا فاق العدد قدراتها يجب تدخل مؤسسات أخرى لمساندتها وخصوصا الحكومة.

6. عمليات البحث والانقاذ: وتعتبر هذه المهمة الأكثر تحدياً لعمال الطوارئ ولا يمكن تأجيلها أو تأخيرها على الاطلاق، وبمجرد أن تضرب الكارثة المنطقة يتوجب عليهم التوجه للمكان على وجه السرعة لإنقاذ الضحايا من تحت الأنقاض واسعاف المصابين، وفي العادة يلعب السكان دورا مهما في عمليات البحث بأدوات بسيطة في حالات المباني الخشبية أو غير الخرسانية، أما في حالات الإنشاءات الخرسانية الضخمة يكون لعمال الطوارئ المدربين والمجهزين بالمعدات والاليات الدور الأبرز في عمليات الانقاذ وفي هذه الحالة يجب ابعاد السكان أو المتطوعين غير المهرة عن المكان حتي لا يصبحوا ضحايا.

7. تقديم الرعاية الصحية الطارئة: من خلال معالجة المصابين ونقلهم للمستشفيات وتشمل هذه الرعاية أيضا الدعم النفسي للمصابين وعائلات الضحايا بعد انتهاء الخطر.

8. تقليل التعرض للخطر: وذلك من خلال ابعاد الناس عن الأماكن الخطرة، وبالنسبة لعمال الطوارئ عليهم عدم البقاء في أماكن الخطر لفترات طويلة، او المحافظة على مسافة آمنة عن الخطر، عزل أنفسهم عن الخطر بارتداء الدروع او الستر الواقية والقفازات والأحذية وغيرها من المواد الواقية.

9. تأمين البيئة بعد الحدث: مثل فحص المياه والتربة والجو والتأكد من خلوها من أي سموم أو مواد كيميائية وغيرها.

## رابعاً: إدارة الحادثة (Incident Management).

الاستجابة الناجحة للحادثة تتطلب سرعة المنظمة على استدعاء عمال الطوارئ وكافة الموارد بسرعة، وتحتاج إلى عملية تخطيط مركزية بين كافة الاطراف العاملة في الطوارئ مثل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وكذلك القطاع الخاص لتنسيق عمليات الاستجابة الجماعية. والنشاطات التالية توضح كيفية إدارة الحادثة:

1. ابلاغ وتعبئة منظمات الطوارئ: بناء على طبيعة الحالة الطارئة يتم تبليغ وتعبئة المنظمات ذوي الاختصاص مثل الدفاع المدني أو الشرطة أو الاشغال العامة، حيث تتم هذه المهمة بسرعة لكي يتم تحريك هذه المؤسسات للاستجابة للطارئ.

2. تفعيل مركز عمليات الطوارئ (Emergency Operations Center): حيث يعمل هذا المركز على مدار الساعة ويجهز بوسائل اتصال شاملة وأجهزة كمبيوتر قوية وشاشات عرض، ويعمل المركز كمحور لاستقبال المعلومات ومعالجتها لتقييم الطوارئ، ولتسهيل عمليات التعامل مع الخطر، وللعمل على حماية السكان بالطرق المناسبة. ويتواجد في مركز العمليات طواقم مختلفة، مثل طاقم الاتصالات وطاقم التخطيط والتحليل وطاقم تنفيذي وناطق اعلامي. وحسب طبيعة الكارثة، يتواجد في مركز الطوارئ ممثلين عن مؤسسات مختلفة مثل الشرطة والدفاع المدني والهلال/الصليب الأحمر والأشغال العامة ومنظمات القطاع الخاص والعام وغيرها، ويقوم كل ممثل بالاتصال بإدارة المؤسسة لإبلاغها بمعلومات متعلقة بمؤسسته لتنفيذ اجراءات معينة كطلب موارد اضافية أو لتحريك موارد لمناطق معينة.

3. التوثيق والاتصال: وتشمل هذه المهمة على جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالحدث وتوثيقها مثل الظروف البيئية والضحايا والاضرار وغيرها، والعاملين في هذه المهمة يجب أن يتمتعوا بمهارات اتصال مميزة حتى يتمكنوا من فهم الاتصالات المستقبلية بما تحتوي من معلومات تقنية وتوثيقها وارسالها لذوي الاختصاص.

4. التحليل والتخطيط: يقوم الطاقم العامل بهذه المهمة باستقبال المعلومات من طاقم التوثيق والاتصال ويقوموا بتحليلها لتقييم الوضع القائم والتنبؤ بالحالة المستقبلية، ويقوموا أيضا بأخذ قرارات بزيادة الموارد أو حتى تخفيضها أو انهاء حالة الطوارئ.

5. الرقابة والتوجيه الداخلي: تهتم هذه المهمة بتوجيه الموارد البشرية العاملة في الطوارئ ورقابة ادائها.

6. التنسيق الخارجي: وحسب طبيعة الكارثة وشدتها تقوم المنظمة بالتنسيق مع مؤسسات خارجية أو محافظات مجاورة أو دول أخرى لطلب دعمها من ناحية وتوزيع المهام بينهم من ناحية أخرى.

7. الاعلام: يتم تعيين شخص كناطق اعلامي قادر على الخروج لوسائل الإعلام المختلفة للإفصاح عن الاوضاع القائمة ودور المنظمة وانجازاتها، أو لإطلاق رسائل ونصائح للسكان أو للأشخاص الذين تم اجلاؤهم أو لطمأنتهم، ويقوم هذا الشخص بالإجابة على الأسئلة الفنية وغيرها.

8. الدعم اللوجستي والاداري: يقوم قسم الخدمات اللوجستية والادارية بمساعدة العاملين في مركز عمليات الطوارئ بالدعم اللوجستي والمالي من توريدات وصيانة للمعدات والادوات المكتبية وامور ادارية أخرى لتسهيل مهامهم.

#### 4. مرحلة التعافي أو إعادة التوازن (Recovery):

تعتبر هذه المرحلة عن انتهاء الكارثة أو الأزمة وتهدف الى إعادة المنطقة التي اجتاحتها الكارثة إلى وضعها الطبيعي وفقاً لخطة قصيرة الأجل إلى الحد الأدنى الممكن (آل مانعة، 2010، ص66).

وفي هذه المرحلة يتم إعادة بناء الممتلكات التي دمرت واصلاح البنية التحتية بصورة أفضل للحد من مخاطر الكوارث المستقبلية، أو بمعنى آخر يجب العمل في هذه المرحلة بشكل يعزز مرحلة تخفيف الحدة، ويكون هناك مجال للاستفادة من نافذة الفرصة لتنفيذ تدابير التخفيف التي يمكن للمواطن قبولها مهما كثرت لأن الكارثة ما زالت حاضرة في أذهانهم (الدويك، 2012، ص15).

وفي العادة تستمر هذه المرحلة لأجل طويل، يتم خلالها إعادة تسكين الضحايا الذين شردتهم الكارثة وإزالة ما خلفته الكارثة من آثار. ولا شك إن إجراءات الوقاية من الكوارث وعمليات اغاثة الضحايا واعادة اعمار المنطقة المنكوبة هي من المسؤوليات التي يتحتم على كل دولة القيام بها باعتبارها المسئول الأول عن خدمة ورعاية السكان. أما ما تتلقاه الدول في مثل هذه الحالات من مساعدات مادية أو عينية أو عملية من الدول الصديقة والمنظمات الدولية ومن الهيئات المختلفة ما هو إلا مساهمة مكملة لمجهودات الدولة (النقبي، 2010، ص20).

وهي تصميم وتنسيق وتنفيذ خطط إعادة بناء موقع الحادث وتنشيط الخدمات، وإعادة إحياء الخدمات والعمليات الحكومية، وتطبيق برامج المساعدات الفردية والتابعة للقطاع الخاص وغير الحكومية والمعنية بالمساعدة العامة لتأمين المساكن، وتعزيز نشاطات الترميم، وتوفير العناية ومعالجة الأشخاص المصابين على المدى الطويل، فضلاً عن اتخاذ إجراءات إضافية للتعافي الاجتماعي والسياسي والبيئي والاقتصادي

وتقييم الحادث لاستخلاص الدروس المكتسبة، وصياغة تقارير ما بعد الحادث وتصميم المبادرات للتخفيف من وطأة الحوادث المستقبلية (ICS, 2008, p.10).

إن مرحلة إعادة الوضع إلى حالته الطبيعية كما كان قبل وقوع الكارثة يمثل المرحلة التي تلحق بمرحلة مواجهة الكارثة، فالمتضررون الذين أصبحوا بلا مأوى يتوقعون بعد اغاثتهم العودة الي ما كانت عليه الأوضاع في السابق بل وأفضل مما كانت عليه، وتتميز هذه المرحلة بأنه بالإمكان إخضاعها لتدبير وتخطيط متأن بحكم أنها لا تتم في ظروف ومتغيرات متسارعة كالحال في المراحل السابقة، إلا أنها تستوجب جهود مؤسسات عديدة على مختلف المستويات التنظيمية والتنسيق بينها.

وهناك بعض التدابير والأنشطة التي تتخذ في هذه المرحلة هي علي النحو التالي: (الطيب، 1992، ص94-95).

1. إيجاد خطة أو سياسة عامة متعلقة بإعادة الإعمار والاسكان والتأهيل في المنطقة المنكوبة بحيث توضح الخطة الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها في هذه المرحلة وأولوياتها.
2. تحديد سلطات مركز التحكم في عمليات التخطيط والتنفيذ وتقويم الإنجازات بصورة مرحلية.
3. تكوين فرق عمل متعددة لتنفيذ خطة الإعمار وإعادة التسكين تتكون من إدارات ومنظمات مختلفة لها علاقة بإعادة التوازن والاعمار، يحدد لكل فريق مهمة خاصة ويتولى الإشراف على هذه الفرق منظمة أو جهة واحدة لتقوم بالتنسيق بين جهود هذه الفرق ومتابعتها.
4. تدريب أعضاء الفرق والأفراد الآخرين المشاركين في عمليات إعادة الأوضاع على الإجراءات التي ينبغي اتخاذها وأوليات العمل وطرق التعامل مع الأحداث المستجدة الناجمة عن عملية إعادة الأوضاع.
5. إيجاد قنوات اتصال واضحة يمكن من خلالها توزيع المعلومات بين الفرق الأخرى، وتحديد ما تم إنجازه والعوائق التي تواجه الفرق وكيفية التغلب عليها.
6. تقويم مرحلة مجابهة الكارثة لاتخاذ مزيد من التدابير التي يمكن أن تحول أو تخفف من أضرار أية كوارث في المستقبل.

والنجاح في هذه المرحلة مرهون بالرغبة والحرص على إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل الكارثة، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه، والقدرة على إنجاز فعاليات هذه المرحلة التي تستوجب قدرات فنية وإدارية وامكانات كبيرة ودعما مالياً.

وتخضع عملية إعادة الأوضاع لخطط قصيرة وطويلة الأجل، فالخطط قصيرة الأجل تهدف إلى إعادة الحياة الطبيعية إلى الحد الأدنى الممكن في وقت الكارثة كإقامة منازل إيواء مؤقتة، وإزالة الأنقاض، وإعادة تشغيل الخدمات الضرورية مثل الكهرباء والماء والهاتف. والخطط طويلة الأجل تهدف إلى إعادة البناء بشكل أفضل وتوفير الدعم للمنطقة المنكوبة حتى تعود كما كانت أو أفضل (الأحمري، 1987، ص183).

ويعتقد البعض أن هذه المرحلة هي مرحلة النهاية ولكنها في الواقع بداية مرحلة الاعداد لمواجهة كارثة أخرى سوف تحدث لا سمح الله وذلك من خلال الاستعادة من الكارثة الحالية في معالجة السليبيات التي حدثت سواء ما يتعلق بمسببات الكارثة ومصدر نشوئها وكيفية مواجهتها وذلك لضمان عدم تكرار ما حدث (الفرج، 1999، ص70).

#### رابعاً: المؤثرون في إدارة الطوارئ: (الدبيك، 2003، ص58)

هناك مجال واسع من المشاركين الذين يعملون في مجالات الكوارث، والذين قد يتواجدون قبل الأزمة أو خلالها حيث يجب أن يمتلك هؤلاء خصائص ومميزات، أهمها: بنية تنظيمية فعالة وتقويصاً رسمياً، وسلسلة من السياسات الفعالة لتتابع ما تم التركيز عليه، بالإضافة إلى أشخاص ذوي التزام تجاه عملهم ولديهم المعرفة والمهارات المناسبة.

من الجدير بالذكر أنه لا يكفي أن ينتج عن التنظيم الجيد سياسات فعالة بل يجب أن يرافق ذلك وجود الطاقم الموثوق القادر على الأداء الجيد، ومن هنا فإن الجوهر يهدف إلى إيجاد البنية الفعالة والسياسة الحكيمة والجهاز القادر على ضبط الأمور والسيطرة عليها، فقد أثبت الكوارث على أرض الواقع، أن حجم الخسائر المادية والبشرية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مقدرة المجتمع واستعداده ضمن قواه المحلية وقدراته الوطنية لمقاومة أفعال الكوارث، وذلك لأن المساعدات الخارجية لن تصل قبل مضي يومين أو ثلاثة من حدوث الكارثة أي بعد انتهاء المرحلة الحرجة لعملية الإنقاذ.

وعموماً يمكن تعريف الجهات المؤثرة والفاعلة عند الكارثة بما يلي:

- مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي.
- الحكومة والمؤسسات الحكومية.
- المنظمات غير الحكومية.

للمجتمع دور محوري في التخفيف من حجم الخسائر والأضرار، إلا أن دور الحكومة وكونها صاحبة الدور الرئيسي في أخذ القرارات تعتبر أفضل من يقوم بأعداد التنظيم الخاص بإدارة الكوارث، وحتى

يتم ذلك بأفضل صورة يجب أن تعمل الحكومة على تشكيل أو تفعيل الهيئة العليا لإدارة الكوارث، والتي تعتبر بدورها الرابط والضابط بين الحكومة ومؤسسات المجتمع ومنظماته غير الحكومية، ويجب أن يرافق ذلك تشريع قانوني خاص بالكوارث.

وعند الشروع بتشكيل هذه الهيئة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مبادئ أساسية ثلاثة:

- العمل ما بين منتسبي هذه اللجنة بشكل جدي وجماعي.
- اعتماد النظام الهرمي للجنة وضمان الاتصال العمودي والأفقي.
- اتباع الأسلوب العسكري لتنفيذ خطط الطوارئ.

ومن أجل مساعدة هذه الهيئة في تنفيذ مهامها خلال الكوارث وما بعد وقوعها، فإنه لا بد من وجود جهة خاصة لعقد اتصالات مباشرة وسريعة ما بين الهيئة ذاتها والقيادة العسكرية من جهة، وما بين رئاسة الدولة من جهة أخرى، وعليه فإن تشكيل الهيئة ذاتها يمكن أن يتضمن عددًا من الممثلين الدائمين للوزارات والمؤسسات ذات العلاقة وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي رفعها إلى رئيس الهيئة ومن ثم إلى رئاسة الدولة للمصادقة الفورية.



# المبحث الثالث

## متطلبات إدارة الطوارئ

### مقدمة:

في المبحث السابق تطرقنا إلى إدارة الطوارئ ومراحلها المختلفة، ولاحظنا أن إدارة الطوارئ الناجحة بحاجة للعديد من الإجراءات أو المتطلبات، فقبل وقوع الكارثة هناك حاجة لتعزيز إجراءات الجهوية من خلال وضع خطط الطوارئ، وتدريب العاملين، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وابتكار تقنيات وطرق لتخفيف حدة الكارثة، ولكن لن يكون هذا كافٍ إلا في ظل وجود قيادة قوية تفهم المبادئ الرئيسية الثمانية لإدارة الطوارئ، وقادرة على تحليل وتوقع وفهم كافة المخاطر التي تهدد البلاد والتخطيط للحد من أثارها المدمرة أو منع حدوثها أصلاً، وتقييم الاحتياجات البشرية والمادية قبل وقوع الكارثة.

أما عند وقوع الكارثة، تلعب القيادة الكفوة دوراً بارزاً في إدارة الحالات الطارئة بحكمة لإنقاذ ما يمكن انقاذه من خلال تسخير الموارد البشرية والمادية وتوزيعها على الأماكن المتضررة حسب الأولوية، والقيادة الناجحة تكون قادرة على التنسيق مع الجهات الأخرى لطلب الدعم في الوقت المناسب.

وترتبط إدارة الطوارئ ارتباطاً وثيقاً بإنقاذ الأرواح والممتلكات، لذا يجب على كل منظمة تعمل في هذا المجال أن تعد نفسها جيداً لتكون على مستوى عالي من الجهوية للقيام بهذا العمل النبيل وأن تتحمل مسؤولياتها الإنسانية أثناء حالات الطوارئ، فالفشل في عمليات الاستجابة يعني المزيد من القتلى والجرحى والخسائر، أما الفشل في عمليات التعافي السريع يعني المزيد من المعاناة والتشريد وتعطل في الحياة اليومية للمواطنين.

ولتكون المنظمة جاهزة ومستعدة لحالات الطوارئ، يجب أن يتوفر لديها المقومات أو المتطلبات اللازمة لإدارة الطوارئ التي تمكنها من القيام بواجبها بكفاءة، حيث أن العديد من الدراسات السابقة وضعت العديد من المتطلبات كل حسب اختصاصه، وبالأستناد إلى الدراسات السابقة (أبو زايد، 2015؛ سلامة، 2014؛ النمري والزغل، 2014؛ أبو ركة، 2013؛ Robas, 2013؛ Rehana, et all, 2012؛ الرضيع، 2011؛ السهلي، 2011؛ Kusumasari et al., 2010؛ أبو عزيز، 2010؛ القرني، 2008)، قام

الباحث بتبني المتطلبات التالية التي تخدم موضوع البحث وتتناسب مع مجتمع الدراسة، إذ سيتم لاحقاً شرحها بشيء من التفصيل.

أولاً: وجود موازنة مخصصة للطوارئ

ثانياً: توفر المعدات والأجهزة

ثالثاً: المهارات الفنية العاملين

رابعاً: وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية

خامساً: القيادة

سادساً: التنسيق

### أولاً: وجود موازنة مخصصة للطوارئ (Emergency Budget):

يعد وجود التمويل والموارد بشكل كاف وإتاحتهما لكل من التخطيط والعمليات جوهرياً لكي يسير نظام إدارة الكوارث بشكل جيد، وينبغي أن تشمل الأطر القانونية الوطنية تخصيص أموال في الميزانية الوطنية، وآلية تمويل مؤسسية من أجل إدارة المخاطر وإدارة الكوارث.

وينبغي ألا يقتصر هذا على أموال الطوارئ التي يمكن الانتفاع بها في أوقات الكوارث (أي بواسطة إصدار إعلان حالات الطوارئ) بل ينبغي أن تكون دائمة ومنطبقة على أنشطة التأهب، والإنعاش، والتعمير أيضاً.

ويجب أن ينص القانون بوضوح على الكيفية التي سيتم تجديد موارد الإغاثة المخصصة على المستويين المحلي والوطني بعد انتهاء حالة الطوارئ، والمصدر الذي يمكن منه سحب أموال إضافية في حالة حدوث كارثة أكبر مما كان متوقعا (استراتيجية الأمم المتحدة للحد من الكوارث ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، 2008، ص54)

فيما لا شك فيه أن عمليات إدارة الطوارئ مكلفة، والخسائر المادية التي تخلفها الكوارث فادحة جداً، فحسب قاعدة البيانات الدولية للكوارث، في الفترة بين عام 2000 حتى 2015، تسببت الكوارث بجميع أنواعها (10861 كارثة) بقتل أكثر من 1.4 مليون شخص، وإصابة أكثر من 4.46 مليون شخص، وتركت أكثر من 35.65 مليون شخص بلا مأوى، وتضرر أكثر من 3.0 مليار شخص، وتسببت بأضرار مالية تفوق الـ 1.8 تريليون دولار أمريكي. (ارجع للجداول رقم 2.4).

تهدف إدارة الطوارئ للتعامل مع أحداث شديدة يمكنها أن تصيب أو تقتل عدد كبير من الناس، وتتسبب في أضرار فادحة في الممتلكات، وتعطل الحياة المجتمعية ( Drabek and Hoetmer, 1991, xvii)، وبدون وجود الأموال أو موازنة مخصصة للطوارئ التي تضمن تغطية النفقات المترتبة عن إدارة الطوارئ في كل مراحلها (تخفيف الحد، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي)، ستكون حياة الانسان وممتلكاته أكثر عرضة للهلاك والدمار.

وفي السنوات الأخيرة ازدادت النفقات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل ملحوظ على إجراءات الجهورية وتخفيف أثار الكوارث، أما في الدول النامية فإن الموارد المالية والمعرفة التقنية والرغبة السياسية لتخفيف حدة الكوارث غالباً غير موجودة، وتسود هذه الحالة في هذه الدول بسبب قلة الموارد المالية في حين تحتاج هذه الإجراءات لأموال كبيرة تفوق قدرة الحكومة الوطنية من تغطيتها وبالتالي يتم دفعها من قبل مانحين أجانب (Visser, 2009, p.19).

فهناك حاجة للأموال لإجراءات تخفيف الحدة مثل بناء السدود ومصارف المياه والحواجز والجدران البحرية وغيرها من الحواجز المستديمة من أجل منع الفيضانات الوصول للأماكن الآمنة، أو تعيين الأراضي غير الأساسية مثل الحدائق لاستخدامها كمناطق الفيضانات، أو شراء أراضي غير مستغلة واستخدامها كتجمعات للفيضانات.

وفي مرحلة الاستعداد للطوارئ هناك حاجة لهذه الأموال للحصول على المواد والمعدات والأجهزة والآليات الضرورية للاستجابة، ولتدريب العاملين، ولوضع خطط الطوارئ، ولتطوير أنظمة الإنذار المبكر وغيرها.

أما في مرحلة الاستجابة، هناك حاجة ماسة للأموال من أجل عمليات الانقاذ والاحلاء ومعالجة المصابين ونقلهم للمستشفيات، ولتفعيل مركز عمليات الطوارئ، ولأعمال السيطرة والتعامل مع الخطر، ولتوفير وتشغيل أماكن الايواء المؤقتة لاستقبال وايواء الضحايا أو المهجرين من بيوتهم، وتوفير الطعام والشراب والفرش والأغطية وغيرها من المستلزمات الضرورية.

ولكن المصروفات المتعلقة بمرحلة التعافي هي الأعلى لأن عمليات إزالة الركام وإعادة الإعمار وبناء الممتلكات التي دمرت واصلاح البنية التحتية بصورة أفضل هي مكلفة جداً وبحاجة لنفقات باهظة قد لا تستطيع الدولة منفردة تغطيتها دون تدخل خارجي من الدول الصديقة أو المنظمات الدولية.

لذلك فإن أن كل دولار يتم صرفه أثناء عملية تخفيف الخطر (Hazard Mitigation) يوفر 4 دولارات من الخسائر والأضرار الناجمة من الكارثة (Multihazard Mitigation Council, 2005)، أما الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث تفيد بأن كل دولار يتم صرفه على عمليات التحضير لمواجهة الحالات الطارئة يوفر 6 دولارات سيتم صرفها على عملية التعافي من النتائج المرتبة عن هذه الحالة في حالات عدم التحضير.

ويرى الباحث أنه يتوجب على بلديات قطاع غزة الكبرى بتوفير موازنة مالية مخصصة لإدارة الطوارئ في كل مراحلها المختلفة، بحيث تكون كافية لتغطية كافة النفقات المالية المترتبة عن الطوارئ وإدارتها دون أي إعاقة لأدائها أثناء حالات الطوارئ.

### **ثانياً: توفر المعدات والأجهزة (Availability of Equipment and Devices):**

إن الإدارة الناجحة في مواجهة الكوارث هي الإدارة التي تحشد وتعبئ منذ البداية كمًا مناسبًا من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها، وبفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الاحداث المتعلقة بها، وبهذا يمكن القول بأن قوة المنظمة وقدرتها يعتمد على تكوين مخزون كاف من الموارد البشرية والمادية اللازمة للمواجهة (الخصيري، 2003، ص189).

فعند حدوث الكارثة يترتب عليها آثار تدميره للمباني والطرق والبنية التحتية، وفي هذه الحالة لا يمكن التعامل مع هذه الآثار أو انقاذ السكان واسعافهم الا من خلال المعدات والاليات والتي يتم تحريكها للأماكن المدمرة بشكل سريع، فعمليات انقاذ المواطنين من تحت الانقاض تحتاج تدخل سريع جدا للبحث عنهم وإنقاذ حياتهم، وفي ظل عدم توفر المعدات أو نقصها يكون المشهد مأساوي وستكون الفرصة لإنقاذ الأرواح شبه معدومة وهذا سيزيد من أعداد الوفيات لا سمح الله. وبالمعدات يمكن فتح الطرق المغلقة بالركام أو اصلاحها في حالة تضررها مما يسهل وصول سيارات الاسعاف للأماكن المدمرة لإجلاء المصابين، بل وبالمعدات يمكن مواجهة الكارثة أو التعامل مع الخطر بشكل مباشر لمنع وصوله الي المناطق الآمنة وتهديد حياة المواطنين (مثل وضع سواتر ترابية أو خراسانية لصد الفيضان أو تغيير مساره، أو التعامل مع الحريق ومنع انتشاره).

وهناك معدات عديدة تستخدم في حالات الطوارئ والكوارث، يجب على كل منظمة تعمل في الطوارئ تقييم احتياجاتها من هذه المعدات وتوفيرها في مرحلة الاعداد لتعزيز قدراتها أثناء الاستجابة للطوارئ، ولكن ليس من الضروري تملك كم كبير من هذه المعدات، بل يمكن دراسة امكانية استئجارها من

القطاع الخاص وفي هذه الحالة يجب عمل عقود مسبقة مع القطاع الخاص يمكن تجديدها بشكل دوري، أو يمكن التخطيط لاستعارتها من منظمات أخرى أو من المحافظات المجاورة إذا سمح الأمر.

أما الطواقم العاملة في الميدان تحتاج لأجهزة اتصال فعالة لكي تتواصل مع مركز عمليات الطوارئ وتزويده بالمعلومات الضرورية عن الكارثة أو لطلب المساعدة والدعم، وللتواصل مع بعضهم البعض، بجانب أجهزة أخرى تساعدهم في عملهم مثل أجهزة البحث عن المفقودين تحت الأنقاض، وكذلك هناك حاجة ملحة لوجود أجهزة الانذار المبكر وأنظمة رصد المخاطر وغيرها من الأجهزة الضرورية للتعامل مع حالات الطوارئ.

وهناك حاجة لتجهيز مركز عمليات الطوارئ (غرفة العمليات) بالعديد من الأجهزة الضرورية لضمان فاعلية عملها، مثل عدد كافي من الهواتف الأرضية والخلوية، وفاكس، وجهاز هاتف ساتلايت ( Satellite phone)، وأجهزة لاب توب بشاشة كبيرة موصولة بالإنترنت، وطابعات، وجهاز كمبيوتر مخصص لعرض حالة الطقس، وأجهزة عرض وصوت (LCD Projector and Screen) لمشاهدة فيديوهات وتسجيلات صوتية، وأجهزة اتصال لاسلكية (VHF radios) (Jirka, 2006, p.36).

تتميز المنظمات الناجحة في إدارة الطوارئ/الكوارث في مواردها بمجموعة من الخصائص على النحو التالي: (السيد، 2011، ص179).

- ✓ مواردها المادية والبشرية كافية لتحقيق أهدافها الموضوعية.
- ✓ يتوافر لديها مخزون كافي من الموارد المادية والبشرية.
- ✓ الموارد المتاحة لديها تناسب طبيعة عملها وليست معوقة لها.
- ✓ تسجيل الموارد المتاحة فعلاً وتلك التي يمكن الحصول عليها ويتم تطوير وتحديث هذا التسجيل كل فترة.
- ✓ إدخال التحديث المستمر على الموارد لكي تتماشى مع التغيرات المختلفة.
- ✓ تعتمد المنظمة على قدراتها الذاتية ولا تعتمد على قدرات المنظمات الأخرى.

ويقصد بها في هذه الدراسة أن بلديات قطاع غزة الكبرى لديها المعدات والأجهزة الكافية واللازمة لمواجهة الحالات الطارئة بكفاءة، أو أنها قادرة على تأمينها والحصول عليها عند الحاجة بأسرع ما يمكن.

### ثالثاً: المهارات الفنية للعاملين (Technical Skills of Workers):

المهارة بصفة عامة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تسير إجراءه في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، وعادة ما تتكون من ثلاث عناصر هي (السرعة - الدقة - الفهم).

تعرف المهارة بأنها استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة، تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرًا على الأداء جسميًا أو ذهنيًا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين (العمرى، 1999، ص96).

ويعرفها كنعان بأنها القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت (كنعان، 1992، ص 297).

بينما عرف علي السلمي المهارة بأنها القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرًا في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علمًا وخبرة (السلمي، 1999، ص 24).

وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (العديلي، 1993، ص229).

ترتبط المهارات الفنية (Technical Skills) بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف فالفائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة واتقان (كنعان، 1992، ص319).

و يمكن القول أن نجاح التعامل مع الكوارث يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الكوارث تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة (إسليم، 2007، ص 77).

ويقول سينكلير وآخرون بأن التدريب على إدارة الطوارئ يهدف لتطوير قدرة العاملين على الاستجابة لمطالب جديدة وغير نمطية ناجمة عن الكوارث، وكذلك تطوير قواعد تنفيذ وظيفة أو ممارسة مهارة محددة، ويضيف بأن نموذج ويلسون (Wilson, 2000) يعتبر برنامج جيد للتدريب الشامل للعاملين، يشمل سبع خطوات كالاتي: (Sinclair, et all, 2012, p509).

1. تحديد احتياجات التدريب.
2. تحديد من هم بحاجة للتدريب.
3. تحديد طريقة التدريب الواجب اتباعها.
4. تجهيز مادة التدريب.
5. الشروع في التدريب.
6. تقييم فاعلية التدريب.
7. مراجعة عملية التدريب وعمل التعديلات المستقبلية.

ولكن التدريب وحده غير كاف لرفع مستوى أداء ومهارة العاملين، بل يجب أن يتم ممارسة ما تم التدريب عليه من خلال تمارين المحاكاة والمناورات لاختبار المهارات والقدرات، وتعتبر التمارين أداة جيدة لتحديد نقاط الضعف أو جوانب القصور الواجب تحسينها. ويقصد بالمهارة في هذه الدراسة أن العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ لديهم الخبرة الفنية الكافية واللازمة لأداء عملهم وواجبهم الوظيفي بكفاءة وتميز أثناء الطوارئ.

#### رابعاً: خطة الطوارئ (Contingency Plan):

إن مواجهة الكوارث والأزمات سواء بالتحضير لها أو تقييم أوجه الاستعداد لمواجهتها أمر لا بد منه من قبل الجهات المعنية بمواجهة الكوارث والأزمات وذلك من منطلق الحفاظ على حياة الأرواح من الكوارث التي تتطلب وضع خطط تتضمن الطرق والأساليب المناسبة للمواجهة بهدف الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات العامة والخاصة والعمل على تقييم تلك الخطط لضمان جاهزيتها للتعامل مع حجم المخاطر المرتقبة، وخطط الطوارئ هي أحد عناصر التخطيط الرئيسية التي تهدف لمنع وتخفيف من آثار المخاطر المختلفة والاعداد والتوجيه لإنجاز هدفها في حماية الأرواح والممتلكات (الجمال، 2007، ص165).

ويعتقد البعض أن العمليات الطارئة لا يمكن تخطيطها بدعوى أنها ذات طبيعة عاجلة أو اضطرارية لا تسمح بالتمهل وجمع البيانات والمعلومات واستكمال باقي الخطوات التي يستغرقها التخطيط، لكن هذا

القول مردود لأن التخطيط قد يتم فوراً وفي اللحظة نفسها ويساعد في ذلك الخبرة والمعرفة بظروف العمليات الطارئة أو العمليات المماثلة السابقة على سرعة إعداد الخطة في مدة وجيزة تنجح بعدها الخطة في مواجهة الموقف وتحقيق الهدف، وهذا النوع من التخطيط يتميز بالمرونة البالغة بحيث يتغير ويتشكل حسب الظروف والمواقف (السباعي، 1968، ص14).

### مبادئ التخطيط: (Planning Principles)

وضعت الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA) المبادئ الأساسية التالية للتخطيط، واعتبرت تطبيقها في عملية التخطيط وبالغة الأهمية لوضع خطة شاملة للتعامل مع كافة المخاطر تهدف الي حماية الأرواح والممتلكات والبيئة (FEMA, 2010, pp.1.1-4).

- يجب أن يركز التخطيط على المجتمع (Community-based Planning) ويمثل كافة السكان واحتياجاتهم المختلفة. وفي بداية عملية التخطيط، يجب فهم التركيبة السكانية مثل عدد الأشخاص المعوقين أو آخرون من ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك الأطفال واحتياجاتهم، ليس هذا فحسب بل يجب معرفة الموارد الخاصة بالسكان، فعلى سبيل المثال، اذا كان معظم السكان لا يملكون مركبات، فيجب على القائمين على التخطيط توفير مصدر مواصلات أكبر لعملية الاخلاء.
- يجب مشاركة كافة أصحاب المصالح بالمجتمع في عملية التخطيط، وبالتالي يكون فريق التخطيط متنوع شاملاً ممثلين عن الدولة وقادة المجتمع المدني ورجال الأعمال ومؤسسات مدنية ومجتمعية وانسانية ودينية وتعلمية وغيرها، عندما تشمل الخطة آراء هؤلاء الاشخاص والمؤسسات تكون أكثر قبولاً وتطبيقاً من الجميع.
- يستخدم التخطيط التحليل والمنطق لعملية حل المشاكل وهذا يساعد في معالجة التعقيد والغموض الكامن في المخاطر والتهديدات المحتملة، حيث أن الخطوات المنطقية تشمل جمع المعلومات وتحليلها، وتحديد الأهداف التشغيلية، ويجاد طرق بديلة لتحقيق الأهداف، وتحديد الموارد اللازمة للمهام الحرجة لتحقيق النتائج المرجوة ومستويات الأداء اللازمة.
- التخطيط يدرس كل المخاطر والتهديدات المحتملة ومعرفة الآثار المترتبة عليها لوضع خطة شاملة بكل الاجراءات والمهام اللازمة في مرحلة مواجهة الطوارئ وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.
- ينبغي أن يكون التخطيط مرناً لمعالجة الأحداث التقليدية وكذلك الأحداث الفاجعة، ويكون المنفذون الميدانيين للخطة متمرسين وقادرين على فهمها وتنفيذها في ظروف مختلفة، ولمعرفة نجاعة الخطة



يقوم المسئولين باختبارها على سيناريوهات مختلفة نوعاً وكماً، حيث يتم معالجة القصور أو اضافة اجراءات خاصة لأحداث معينة.

- يجب أن تحدد الخطة الرسالة والأهداف الداعمة والنتائج المرجوة بوضوح لتمكين الجماعات المتعددة بتنفيذها لتوحيد الجهود لإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف.
- التخطيط يتصور البيئة المتوقعة للعمل، وهذا يعزز الفهم المسبق للمخاطر ووضع فرضيات للتخطيط. وفي حالة المخاطر التي لم تُشهد من قبل، يجب توقع الظروف والمشاكل المحتملة والحلول العملية للتعامل مع مثل هذه المخاطر، وإذا حدثت هذه المخاطر بالفعل يجب انتقاء الدروس المستفادة منها وتحديث الخطط بناءً عليها.
- يجب ألا تبدأ عملية التخطيط من الصفر، لذا من المفضل الاستعانة بذوي الخبرة في مجال التخطيط للطوارئ أو بخطط جاهزة لمؤسسات أخرى.
- التخطيط يحدد المهام ويخصص الموارد لتنفيذ هذه المهام ويوزع المسئوليات.
- مشاركة كبار المسئولين في عملية التخطيط يضمن فهمهم وموافقتهم على الخطة.
- هناك عوامل تؤثر على التخطيط مثل الخبرة، والخطر نفسه، والوقت، وعدم التأكد، وتعتبر هذه العوامل نقطة البداية للمخططين لابتكار حلول ملائمة لمشاكل معينة. ويعتبر التخطيط للطوارئ بأنه فن وعلم في آن واحد، فهو فن لأنه يعتمد على الخبرة العملية، والقدرة على توقع وتخمين المجهول، وفن التخطيط يتطلب فهم العلاقات الديناميكية بين أصحاب المصالح والاعتبارات السياسية الخاصة، وفهم التعقيد الذي تفرضه الحالة. أما الجانب العلمي وفهم مبادئ التخطيط يمكن تعلمه بالتدريب والخبرة. والموازنة بين الفن والعلم هو التحدي الأعظم لنجاح المخططين للطوارئ.
- الخطط الفعالة تحدد المسئوليات بوضوح، وتخبر العاملين بالطوارئ بمسئولياتهم وأدوارهم وعن سبب قيامهم بهذه الأدوار، وتقوم بتحديد دور الداعمين الخارجيين وكيفية الدعم المطلوب، وهذا يقلل من الازدواجية في الجهود ويعظم الاستفادة من التعاون.
- التخطيط هو في الأساس عملية لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر هي العملية التي من خلالها يتم تعريف ظروف العمل، وتحديد المخاطر وتقييمها، ويتم تحليل وتحديد وتطبيق ومتابعة وتقييم الاجراءات اللازمة لإدارة تلك المخاطر، والتخطيط في هذه العملية يعتبر أداة تسمح لإدارة المخاطر بشكل منهجي لتقليل المخاطر أو الحد منها في المستقبل.
- التخطيط هو أحد المكونات الرئيسية لدورة الاستعداد.

## مفهوم الخطة:

الخطة ثمرة التخطيط وهي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين، وهي تتضمن عدداً من القرارات التي تتعلق بتحقيق هذا الهدف وطريقة تنفيذه ومراحله الزمنية (الحملوي، 1991، ص20).

أو هي قرار يحدد ما ينبغي فعله لإنجاز هدف محدد سلفاً بإمكانيات معينة في زمن معين ويتعين أن تشمل الخطة على تفاصيل كافية تحدد المسؤوليات والأدوار ومسارات الفصل والربط التبادلي بما يحقق تناسق وتكامل المهام (السباعي، 1968، ص21).

وخطط الطوارئ هي عبارة عن سيناريو مسبق يحوي كافة التصورات والاحتمالات والظروف يتم من خلاله توزيع أدوار معينة ومسئوليات وكذلك إعطاء صلاحيات في الحالات التي تتطلب اتخاذ القرار والتصرف وهي الحالات غير العادية (أبو الليف، 1995، ص23).

تعمل معظم المجتمعات على مواجهة المخاطر الناتجة عن الحوادث ذات التأثير النوعي الخطير على صحة وسلامة الجماعات والأفراد أو المجتمع ككل، من خلال مواجهة منظمة لها، وفي العادة تكون المواجهة بواسطة خطط الكوارث. وتتركب معظم خطط الكوارث من إجراءات جامدة تركز على صحة الإنسان وإجراءات السلامة والإخلاء والتحكم في الزحام وعدد من خدمات الطوارئ وقد تحتوي على قوائم لخبراء أو بعض الأجهزة المتخصصة والموارد الأخرى المشابهة للمساعدة. تعد معظم خطط الكوارث وتدار بواسطة الجماعات أو المؤسسات المسؤولة، بطواقم وتجهيزات الدفاع المدني أو خدمات الطوارئ الأخرى، وهذه المؤسسات لديها في العادة الصلاحيات في التعامل مع الحوادث المهددة للحياة والتحكم في الازدحام والقضايا الأمنية الأخرى التي يتوقعها المجتمع عادة من هذه المؤسسات أو الجهات (الدليل الإرشادي لإعداد الخطة الوطنية للطوارئ البيئية، ص3، OCHA/UNEP).

## أهمية خطط الطوارئ:

يرى الفرغ (1999) بأن خطط الطوارئ هي من ضمن إجراءات السلامة والحماية التي تتخذ لمواجهة الكوارث التي قد تحدث لا سمح الله، وهذا ما يقود الي وجود خطط كفيله بالتعامل مع الأخطار المختلفة وتنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة، فواضعو خطط الطوارئ يتصرفون في حالة حدوث كارثة بكثير من الثقة خاصة عند تعاملهم مع حدث سبق التجهيز له مستفيدين من حوادث وكوارث سابقة مع أن الخطة قد لا تنفذ بالكامل أو كما أعد له ولكن سيبدلون أقصى الجهد لتنفيذ الأدوار المطلوبة وتحقيق الهدف العام من الخطة وهي حماية الأرواح والممتلكات وهذا لا يتم إلا في وجود خطة محكمة توزع المهام والأدوار

والواجبات على الجهات المساندة وذات العلاقة كل حسب تخصصه، وخطط الطوارئ هي مرحلة من مراحل الاستعداد والتحضير والتي تساعد على التقليل من آثار الكارثة (الفرج، 1999، ص70).

### أهداف خطة الطوارئ:

هناك عدد من الاهداف العامة لخطط الطوارئ تتمثل بالنقاط التالية: (القحطاني، 1997، ص3).

1. منح الطمأنينة للسكان بأن هناك أيدٍ قادرة على مساعدتهم وفق خطط موضوعة وليس عملاً ارتجالياً.
  2. التقليل من آثار الدمار على الأشخاص والممتلكات.
  3. إعادة الأوضاع لما كانت عليه بأسرع وقت ممكن.
  4. إزالة الحالات الخطرة التي قد تسبب إصابات عند وقوعها.
  5. الإعداد الجيد لقنوات الاتصال وتحديد الأدوار للجهات ذات العلاقة في مواجهة الخطر.
  6. تقليل عدد القرارات التي تتخذ أثناء مواجهة الموقف، حيث إن الخطة تحدد الأشخاص الذين يحق لهم إصدار القرارات دون تدخل من الآخرين.
- ولكن الهدف الرئيسي لخطط الطوارئ هو منع الخطر قبل وقوعه واحتوائه عند وقوعه وإزالة آثاره عند وقوعه.

### دعامات الخطة:

1. الدعامة المالية: ويقصد بها المبالغ التي رصدت من أجل الاستعداد لمواجهة الكارثة والتي تخدم تنفيذ الخطة والتي بواسطتها دعم وتطوير وتنفيذ مراحلها المختلفة.
2. الدعامة البشرية: وتشمل الأفراد الذين سيناط بهم التنفيذ وبالتالي العمل على توفير تلك الاعداد اللازمة كماً ونوعاً من مختلف الفئات.
3. الدعامة التنظيمية: البناء التنظيمي الجيد هو الذي يخدم تحقيق الأهداف المحددة بالخطة والذي يحدد لكل فرد مسؤولياته وواجباته.
4. الدعامة الإدارية: وتشمل القرارات الإدارية والأوامر التنفيذية التي سوف يتم من خلالها التنفيذ (الفرج، 1999، ص72).

### خصائص ومستلزمات خطة الطوارئ:

يري الدبيك (2003) بأن خصائص ومستلزمات الخطة الفاعلة لمواجهة الكوارث هي على النحو الآتي:

1. يجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ، وتحتوي على مؤشرات للموارد البشرية والمادية والمعدات الواجب توفرها في المنطقة الجغرافية المطلوب وضع الخطة لها.
2. يجب أن تؤمن الخطة القيادة والتنسيق والتعاون ما بين جهات مختلفة رسمية وشبه رسمية وأهلية لها علاقة بالموضوع.
3. يجب أن توفر الخطة القيادة اللازمة لإدارة نظام متكامل للسيطرة يضم اجراءات دقيقة لاستلام وبحث الانذارات والحصول على المعلومات.
4. يجب أن تستند الخطة في عملها قدر الامكان على جهات قائمة فعلياً دون اللجوء الى استحداثات جديدة من شأنها تثقيل كاهل الدولة وأجهزتها الادارية (الدبيك، 2003، ص61).

#### مراحل اعداد خطة الطوارئ:

تختلف خطة الطوارئ باختلاف المنظمة وطبيعة عملها، ولكن المهام الرئيسية لإعداد أي خطة يجب أن يشتمل على الآتي: (Dorge, 1999, p30)

1. تحديد أهداف وأولويات عملية التخطيط، ومعرفة نطاقها.
2. تحديد المسؤوليات من خلال تعيين مدير الجهوزية للطوارئ، وتشكيل لجنة الجهوزية للطوارئ بحيث تشتمل على ممثل من كل قسم.
3. تقييم أولي للمخاطر ونقاط الضعف، وعرضها على مجلس الأمناء لضمان التزامهم وتبنيهم للعملية.
4. وضع ميزانية لتطوير وتنفيذ أنشطة الاستعداد والوقاية.
5. إشراك جميع الموظفين في برنامج الاستعداد للطوارئ.
6. الاتصال بوكالات الطوارئ المحلية والوطنية والمؤسسات الأخرى العاملة في إدارة الطوارئ.
7. إشراك المجتمع، بما في ذلك حيران المؤسسة ورجال الاطفاء المحلية، ووسائل الإعلام.
8. تعيين فرق التأهب للأقسام المختلفة وقادة الفرق وتزويدهم بالأدوات والمعلومات اللازمة.
9. تحديد كافة المخاطر المحتملة المؤثرة على المنظمة.
10. تحديد موارد وأصول المؤسسة ونقاط الضعف.
11. تعيين منسق الاستجابة لحالات الطوارئ ومنسق للإعلام إذا لزم الأمر.
12. تحديد تسلسل القيادة وفرق الاستجابة ووضع قائمة بديلة لهم في حال الضرورة.

13. تنفيذ تدابير الوقاية والتأهب للموظفين والجمهور والممتلكات.
14. تطوير تدابير الاستجابة، مثل إجراءات الإخلاء، وعمل قاعدة مؤقتة للعمليات.
15. حصر لكافة الخرائط اللازمة وقوائم الاتصال ومخزون الامدادات ومعدات الطوارئ.
16. وضع خطة للتعافي واستعادة النشاط من حالة الطوارئ.
17. عمل خطة للطوارئ وتحديثها بشكل منتظم.
18. تقييم الخطة من خلال التمرينات والمناورات وتدريب العاملين عليها.

### المهارات التي يتمتع بها المخطط:

ولإعداد الخطة هناك نقطة في غاية الأهمية وهي إعداد المخطط الجيد حيث إن الخبرة في هذا المجال ضرورية جداً، فالاعتماد على الشهادة والحدس الشخصي للمخطط غير كافية لوضع خطة ممكن تطبيقها تخفف من آثار الكارثة، على هذا الأساس يجب أن يتمتع المخطط بالآتي: (مديرية الدفاع المدني في الجمهورية العراقية، 1989، ص6-7)

1. امتلاك الخلفية العلمية والفنية في مجال إدارة عمليات الكوارث.
2. له القابلية على تحليل المعلومات والبيانات والاحصائيات المتوفرة والربط بينهما.
3. إطلاع واسع على الكوارث التي وقعت في أماكن مختلفة، واستخلاص الدروس المستفادة منها.
4. لدية قدرة على الاقناع وذلك لغرض إيصال المعلومات والخطط والأفكار الي الجهات المسئولة عن اتخاذ القرار.
5. ذو قابلية على التحمل والصبر دون ارتباك أو تعب.
6. لديه التصور الواضح والكامل عن الاشكاليات والمعوقات التي قد تظهر في تنفيذ الخطة ووضع المعالجات لها وكذلك معرفة الحالة النفسية والاجتماعية التي ستظهر نتيجة الكارثة.
7. الالمام الكامل بإمكانيات الجهات والدوائر الأخرى ذات العلاقة لكي يضع خطة التعاون بينهما بشكل صحيح.

ويقصد في هذه الدراسة أن بلديات قطاع غزة الكبرى لديها خطة موضوعة لحالات الطوارئ التي تواجهها وخصوصا الفيضانات وحالات الحروب، بحيث يتم تحديث هذه الخطة حسب التغيرات الداخلية والخارجية، وتتضمن الخطة على تحديد المهام وتخصيص الموارد لتنفيذ هذه المهام وتوزيع المسئوليات،

كذلك تحديد دور الداعمين الخارجيين وكيفية الدعم المطلوب لتقليل الازدواجية في الجهود وتعظيم الاستفادة من التعاون.

### خامساً: القيادة (Leadership):

القائد اصطلاحاً: يراد به الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين، ويمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وصلفها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب (كلادة، 1997، ص18).

القيادة هي إحدى الوظائف العامة للإدارة، وتعتبر عن العنصر البشري الذي يتولى قيادة المنظمة وإيجاد الترابط بين وحداتها الإدارية المختلفة وهي القادرة على السير بالتنظيم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة عبر أداء العديد من الوظائف القيادية كالتوجيه والإشراف والتنسيق والاتصال والرقابة (العلي، 1984، ص170).

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية دورها ومكانتها نابح من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (كنعان، 1985، ص111).

ويمكن تعريفها على أنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السيد، 2000، ص4).

ويرى شوقي أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدر من تماسك الجماعة (شوقي، 1992، ص48).

وتشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ومع تطور الدولة الحديثة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه للتأثير في سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (أبو شامة، 2011، ص7).

ويري هلال أن القيادة أثناء الكوارث والأزمات تعني تفجير طاقات جديدة يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام القيادة ما يلي (هلال، 1996):

1. اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين.

2. تحفيز ودفع الناس للمشاركة.

3. حشد الطاقات الكافية لأداء أعمال غير روتينية.

والقادة الذين يتم انتخابهم وتعيينهم في كل سلطة هم مسئولون لضمان اتخاذ كافة الاجراءات المناسبة والضرورية لحماية الناس وممتلكاتهم من أي تهديد أو خطر، إذ يتوقع المواطنين من القادة عند وقوع الخطر بأخذ اجراءات سريعة لمساعدتهم وحل مشاكلهم، ويتوقعوا من الحكومة حشد مواردها وتوجيه جهودها للمجتمع ككل، وعند الضرورة طلب المساعدة من الخارج (FEMA, 2010, p.1.1).

وقائد الحادث هو المسؤول عن إدارة كافة عمليات الاستجابة في موقع الحادث، بما فيه تصميم الاستراتيجيات والتكتيكات والتزود بالموارد وتسريحها، يتمتع قائد الحادث بالصلاحية والمسؤولية لتنفيذ عمليات معالجة الحادث، وهو مسؤول عن إدارة كافة عمليات المعالجة في موقع الحادث (ICS, 2008, p.4).

والقيادة في حالات الازمات والكوارث تتطلب منظومة متكاملة من شأنها دعم عمليات اتخاذ القرار في الحالات الحرجة والطارئة ولكي تتوفر هذه المنظومة وتؤدي عملها بأكمل وجه يجب على القيادة الاستثمار في ما يعرف بإدارة المخاطر، وحيث أن الاستثمار في إدارة المخاطر يتطلب عمليات تأسيسه كون إدارة المخاطر في اساسها نشاط يستهدف الفهم الدقيق للنظام "System" بالإضافة لتوطين إطار عمل "Framework"، وتأسيس عملية "Process" (العمامي، 2013، ص1).

المقصود بالقيادة في هذه الدراسة هو أن أصحاب المناصب الإشرافية في الدوائر العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى لديها الخبرة والمهارة الكافية لإدارة الطوارئ، وقادرة على إدارة الحالات الطارئة بكل ثقة ورباطة جأش من خلال أداء العديد من الوظائف القيادية كالتوجيه والإشراف والتنسيق والاتصال والرقابة، ولديها القدرة للعمل تحت الضغط واتخاذ القرارات في الحالات الحرجة والطارئة.

## سادساً: التنسيق (Coordination):

### مفهوم التنسيق:

يعني التنسيق بالمفهوم العام إجراء ترتيبات في التنظيم بهدف ربط الأنظمة الفرعية للتنظيم مع بعضها بعضاً للوصول إلى أهداف محددة دون تكرار وازدواجية وبدون فجوات أو صراعات تنظيمية (الشعلان، 2007، ص9).

### وهناك بعض التعريفات لوظيفة التنسيق منها:

✓ عرف ستونر (Stoner) التنسيق بأنه عملية تكامل نشاطات أهداف وحدات التنظيم بهدف إنجاز أهدافه بفاعلية.

✓ عرف موني (Mooney) التنسيق بأنه يعني: ترتيباً منظماً لجهود العاملين في التنظيم بهدف تحقيق وحدة العمل أثناء انجازه للوصول إلى أهداف مشتركة.

✓ وعرف ديموك (Dimock) التنسيق بأنه عملية ربط أعمال التنظيم بعضها مع بعضها الآخر بطريقة آمنة لتحقيق أهداف التنظيم. (درة وآخرون، 1994، ص 34-35).

والتنسيق إما أن يكون داخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، أو خارجي بين عدة منظمات بهدف جلب تعاون بينهم في إكمال العمل المناط بكلاً منهما واتخاذ ترتيبات تتلافي الازدواجية والتضارب (درويش وتكلا، 1990، ص142).

وحقيقة الأمر أن التنسيق لمواجهة الأزمات والكوارث لا يقتصر على الأجهزة الأمنية فيما بينها وإنما يتعداها على القطاع الأهلي بكافة تخصصاته وإلى المواطنين كأفراد وجماعات، بل وإلى الجمعيات الخيرية وكافة مؤسسات المجتمع المدني، هذا فضلاً عن التنسيق مع المنظمات الإقليمية والدولية أو دول بعينها تبعاً لطبيعة الكارثة (الشعلان، 2007، ص1).

أما فريق التنسيق بين عدة مؤسسات: يتألف عادةً من مديرين/مسؤولين تنفيذيين أو ممثلين عنهم، مخولين لاستخدام موارد المؤسسة وأموالها. يُعرف فريق التنسيق ما بين عدة مؤسسات أيضاً كلجان التنسيق ما بين عدة مؤسسات، ولجان إدارة الحالات الطارئة أو بحسب ما يحدده النظام، ويستطيع هذا الفريق



التنسيق في عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد بين المؤسسات المتعاونة، كما بإمكانه تحديد أولوية الحوادث والتنسيق بين سياسات المؤسسات وتوفير الإرشاد والتوجيه الاستراتيجي لتعزيز نشاطات ادارة الحوادث (ICS, 2008, p.6).

ولابد من ملاحظة الفرق بين مفهوم التعاون ومفهوم التنسيق، فالأول يعني تعامل المجموعة مع بعضهم البعض بهدف الوصول إلى أهدافهم طواعية، أي بمحض الإرادة، بينما التنسيق هو وظيفة يتم فيها توجيه العاملين في التنظيم بشكل مقصود وبموجب سلطة بهدف الوصول إلى أهداف محددة (العريني، 2011، ص15).

### مبادئ التنسيق:

يشير فقهاء الإدارة العامة إلى أن هناك بعض التوجيهات والمبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة عملية التنسيق سواء كان هذا التنسيق داخلياً أو خارجياً أو رأسياً أو أفقياً.

ويمكن إجمال هذه التوجيهات أو تلك المبادئ فيما يلي: (الأحمدي، 2004، ص 57)

1. يجب أن يبدأ التنسيق مبكراً أي عند القيام بإعداد الخطة.
2. يجب أن يكون التنسيق مرناً.
3. أن التنسيق عمل مستمر ودائم بمعنى أنه لا يقف عند حد معين.
4. يوجد تناسب طردي بين ضرورة التنسيق وبين ضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة.
5. كلما اتسع مجال الأخذ بمبدأ العمل في التنظيم كلما زادت الحاجة إلى ضرورة التنسيق.
6. هناك ارتباط جذري بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم.
7. التنسيق يعتمد على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين كما يعتمد أيضاً على كفاءة المرؤوسين ودرجة الفهم والتعاون المتبادل بينهم.
8. كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعال.
9. كلما كانت طرق ومنافذ الاتصال مباشرة وجيدة تحقق التنسيق بسهولة وفعالية.
10. كلما انتشرت روح التعاون الاختياري بين العاملين في المنظمة كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق وتحقيق ما يسمى بالتنسيق التلقائي.
11. أن التنسيق يمتد ليشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة وأساليب تنفيذ البرامج التي تتطلبها الخطة.

12. سلامة التنسيق تتوقف على كفاءة القيادة الإدارية ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإدارية ويرى علماء الإدارة العامة أن معيار الحكم على القائد الإداري هو مدى نجاحه بالقيام بمهام التنسيق وتؤدي هذه المبادئ إلى ضمان فعالية التنسيق من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة كما أنها تؤدي دوراً مهماً في زيادة فعالية وظيفة التنسيق بين كافة المستويات الفردية والجماعية وسواء كان التنسيق داخلياً أم خارجياً.

### أهداف التنسيق:

يهدف التنسيق إلى إحداث نوع من التناغم في أداء المهام بحيث تحقق الأهداف بعيداً عن الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، ومن أبرز أهداف التنسيق ما يلي: (الأحمدي، 2004، ص 59-60).

1. منع الازدواج في الأنشطة الإدارية، حيث قد يحدث في بعض الأحيان أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة، وبالتالي يعمل التنسيق على تنظيم جهودها، كذلك لو احتاجت منظمة إدارية لإحصاءات وبيانات في مجال محدد فإنها تقوم بنفسها بجمع ما تحتاج إليه من بيانات، في حين أن التنسيق يعمل على توفير جهد كل منها عن طريق إيجاد جهاز إحصائي متخصص بمد هذه الوحدات بما يلزمها من بيانات وإحصاءات ومعلومات.
2. إنجاز مشروعات وخدمات ذات نوعية عالية، مع العمل على تقليل المدة الزمنية والتكلفة المالية التي يستغرقها إنجاز تلك المشروعات والخدمات.
3. منع التشابك والتداخل سواء داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات الأخرى، كما أنه يمتد إلى تشكيل السياسات وعملية صنع القرارات والتخطيط وتحديد الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.
4. يعتبر التنسيق وسيلة وغاية، فهو وسيلة لكونه يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم وهو غاية حيث ينظر إليه كأساس في بناء التنظيمات الإدارية وكأحد الوظائف الأساسية التي يقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، وكذلك يعتبر أحد الأسس الواجب توافرها في التخصص وتقسيم العمل.
5. يهدف التنسيق أيضاً إلى توجيه النشاط الإداري على اختلاف صورته نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والقضاء على العوامل التي من شأنها الوقوف حجر عثرة أمام بعض فروع النشاط في الإدارة على الطريق الموصل إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.

6. إن التنسيق يؤدي إلى استئصال جذور التعارض والاحتكاك في الأداء من واقع العمل مع إلزام قطاعات التنفيذ المختلفة بعدم تجاوز الحدود المقررة للأداء والتقيد بالنظم واللوائح، أي أنه يعتبر مظهراً من مظاهر الانضباط التنظيمي فضلاً عن أنه يساعد على خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة والعمل على تحقيق الاقتصاد في النفقات وتكاليف التنفيذ.
7. إن التنسيق يستهدف تنفيذ القرارات التنظيمية بأفضل صورة ممكنة حيث يضمن التنسيق توزيع الجوانب المختلفة للقرار على جميع الوحدات المسؤولة بطريقة مناسبة.
8. إن التنسيق على مستوى جميع الأجهزة الحكومية العاملة في الدولة يضمن تنفيذ الأهداف السياسية العامة للدولة بكفاءة عالية وبالتالي يؤدي إلى تدعيم ثقة المجتمع والرأي العام تجاه هذه الأجهزة.

### عوامل نجاح التنسيق:

ولكي يصبح التنسيق فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف فلا بد من توافر العديد من العوامل لعل من أهمها: (علاقي، 1985، ص 194).

أولاً: أن يتفهم المديرون طبيعة وظيفة التنسيق وأهداف المنظمة المطلوب تحقيقها خلال أية فترة زمنية. ذلك أنه إذا لم يكن المدير على معرفة تامة بالأهداف المطلوبة فإن من الصعوبة عليه شرح وتوصيل المعلومات إلى مرؤوسيه وتحديد ما يطلب منهم من أعمال .

إن عملية التنسيق بلا شك هي عملية اتصالات وتبادل معلومات وإذا لم يكن الشخص المكلف بها على علم تام بمضمون هذه المعلومات فإنه لا يستطيع بالتالي أن يوصلها إلى مراجعها كما ينبغي، وقد يؤدي ذلك إلى أن يستقبل منه الأشخاص هذه المعلومة بطرق مختلفة وتكون النتائج عندئذ اختلاف بين ما هو مطلوب وما ينفذ أو ما قد نفذ .

ثانياً: أن يتم التنسيق في المراحل الأولى من تحديد الأهداف والخطط واتخاذ القرارات حتى لا تقوم الإدارات، أو الأقسام، أو الأفراد باتخاذ سلسلة لاحقة من القرارات والسياسات متناقضة مع بعضها البعض .

ثالثاً: من المفيد أن يشترك العاملون على تنفيذ الخطط في التنسيق لكي يشعروا بأهمية مواقعهم وكذلك أهمية التوافق بين الأفكار والنتائج بين الإدارات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

رابعاً: ولكي يحقق التنسيق أهدافه فلا بد من أن تحس الإدارة بمطالب الإدارات والأفراد وتعمل على تحقيقها. ذلك أنه من الصعب أن تطلب الإدارة من الفرد أن يؤدي عملاً على نحو ما وفي حدود وقت معين إذا كانت احتياجات هذا الفرد بعيدة من التحقيق، كذلك فإن على الإدارة أن توفر الاحتياجات المطلوبة للأقسام المختلفة .

خامساً: لا بد وأن يكون هناك توافق بين الإدارات المختلفة لكي يتم تحقيق فعالية التنسيق الأفقي، فالتناظر بين مديري هذه الإدارات والتصارع على تحقيق المكاسب الشخصية أو الذاتية لكل إدارة على حدى قد يخل بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف وهو ما يهدف إليه التنسيق .

### الكارثة وغياب التنسيق والتدريب والتوعية:

إن بناء الخطط وبناء الهيكل التنظيمي لا يكفيان، بل لا بد من دفع الحيوية في أوصال المؤسسات والأجهزة المختلفة من خلال عمليات التنسيق والاتصال، التي تستهدف تحقيق الانسجام والتفاهم بين جميع العناصر والجهات المشاركة، كذلك لا بد من الاهتمام بالبيئة المحيطة مع التركيز على تحديد الواجبات العامة والخاصة لهذه الأجهزة، كما يهدف إلي تجنب الادارة العشوائية للأزمة، ويؤكد علماء الادارة والتنظيم أن التنسيق عملية لا تنتهي وهي جزء لا يتجزأ من مسئوليات ووظائف الادارة العامة، وتتم على جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات، سواء داخل المؤسسة أو المنظمة أو بعض الهيئات والوزارات، وأن الاختبار الأمثل للتأكد من نضج عملية التنسيق، هو التدريب على كل خطوة تنفيذية بالخطة، وهو ما يتطلب التأهيل العلمي لها من خلال الدورات التخصصية، بهدف نشر ما يسمى بثقافة الأزمة.

وتشير التجارب المختلفة الي أن الجهود الشعبية التطوعية تعد مسألة حيوية، وبدونها تفقد الجهات الرسمية قوة فاعلة، ومن هنا تبرز أهمية أن تقوم وسائل الإعلام والتوعية بتتوير المواطنين بالمشكلات المختلفة ومداهم بالمعلومات، وتأكيد قدرتهم على المشاركة في مواجهة الأزمات العامة، وحفظ وحماية المرافق العامة والخدمات (الدويك، 2002، ص3).

على ضوء ما سبق يري الباحث أن المقصود بالتنسيق في هذه الدراسة هو أن أصحاب المناصب الإشرافية في الدوائر العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى تعمل على ضمان فعالية التنسيق سواء كان التنسيق داخل المؤسسة بين الأفراد والأقسام المختلفة، أو التنسيق الخارجي مع المؤسسات الأخرى العاملة في الطوارئ من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وتوحيد الجهود لمواجهة الكوارث المختلفة ومنع الازدواجية في العمل.

## المبحث الرابع

### حالات الطوارئ التي تعرض لها قطاع غزة

#### مقدمة:

شَهد قطاع غزة خلال السنوات الماضية العديد من حالات الطوارئ المتعددة الناتجة عن العمليات العسكرية الإسرائيلية ضد القطاع، والتي كان أبرزها عملية الجرف الصامد في يوليو 2014، وعملية عامود السحاب في نوفمبر 2012، وعملية الرصاص المصبوب في ديسمبر 2008، حيث خلفت هذه الاعتداءات وراءها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات العامة والخاصة.

كما شهد أيضاً حالة خاصة من الطوارئ أثناء المنخفضات الجوية مثل منخفض اليكسا في ديسمبر 2013، ومنخفض هدى في يناير 2015، ومنخفض نعمة في يناير 2016، والتي أدت إلى فيضانات أغرقت العديد من المنازل والأحياء والطرق في مناطق متفرقة من قطاع غزة وتدمير العديد من الأراضي الزراعية.

#### أولاً: العمليات العسكرية الإسرائيلية على قطاع غزة:

تعرض قطاع غزة لعدة عمليات عسكرية من قبل الجيش الإسرائيلي أدت إلى خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات العامة والخاصة، كان أبرزها العمليات العسكرية الرئيسية التالية:

##### 1. عملية الرصاص المصبوب (حرب الفرقان، 2008):

شن الجيش الإسرائيلي عملية عسكرية ضد قطاع غزة بتاريخ 2008/12/27، أطلق عليها اسم عملية الرصاص المصبوب بينما أطلقت عليها كتائب الشهيد عز الدين القسام اسم حرب الفرقان، إذ شارك في هذه العملية سلاح الجو وسلاح البحرية وسلاح المدرعات وسلاح المشاة الإسرائيلي واستخدم الجيش الإسرائيلي في هذه العملية الفسفور الأبيض في أماكن مأهولة بالمدنيين، وانتهت بتاريخ 2009/01/18 بعد أن خلفت وراءها خسائر بشرية ومادية فادحة، يمكن إجمالها على النحو التالي:

## أ. الخسائر البشرية:

تسببت عملية الرصاص المصوب باستشهاد حوالي 1440 فلسطينياً وإصابة 5316 آخرون، كما أدت إلى تشريد أكثر من 14,000 أسرة (وزارة التخطيط، 2009).

## ب. الخسائر المادية:

بلغ إجمالي الخسائر المادية في قطاع غزة حوالي 2.7 مليار دولار أمريكي، منها 1.7 مليار دولار أمريكي خسائر مباشرة، بالإضافة إلى حوالي 0.5 مليار دولار خسائر غير مباشرة وتكاليف فرص ضائعة، و0.5 مليار دولار عبارة عن تكاليف تمويل البرامج الاغاثية العاجلة. وكانت أكبر نسبة من الخسائر المباشرة تلك التي لحقت بقطاع الانشاءات بنسبة 51.4%، ثم قطاع البنية التحتية بنسبة 18%، ثم القطاع الصناعي بنسبة 17%، والقطاع الزراعي بنسبة 12.80%.

وأدت هذه العملية إلى هدم وتضرر أكثر من 55,000 منزل، منها 5,000 منزل هُدمت بشكل كامل، و5,000 منزل تضررت بشكل بليغ وغير صالحة للسكن، كما تضررت 65% من شبكات الكهرباء بتكلفة 20.4 مليون دولار أمريكي تقريباً والتي أدت لانقطاع التيار الكهربائي عن بعض المناطق لأيام، وأدت أيضا لخسائر وأضرار مباشرة في شبكات المياه والصرف الصحي قُدرت بحوالي 7.5 مليون دولار أمريكي، وأدت لتجريف وتدمير طرقات بمساحة 1,352,000 م<sup>2</sup> قُدرت بحوالي 57.23 مليون دولار أمريكي (وزارة التخطيط، 2009).

## 2. عملية عامود السحاب (حجارة السجيل، 2012):

شن الجيش الإسرائيلي عملية عسكرية ضد قطاع غزة بتاريخ 2012/11/14، أطلق عليها اسم عملية عامود السحاب بينما أطلقت عليها كتائب الشهيد عز الدين القسام اسم حجارة السجيل، حيث استمرت لثمانية أيام متواصلة، اعتمد خلالها الجيش الإسرائيلي على الضربات الجوية والقصف المدفعي من البر والبحر ولم يكن هناك عملية برية أو اجتياح لأي من المناطق. وبدأت العملية باغتيال القائد العام لكتائب الشهيد عز الدين القسام الجناح العسكري لحركة حماس. وانتهت بتاريخ 2012/11/21 بعد أن خلفت وراءها خسائر بالأرواح والممتلكات يمكن اجمالها بالآتي:

### أ. الخسائر البشرية:

تسببت عملية عامود السحاب باستشهاد حوالي 184 فلسطينياً وإصابة 1399 آخرون (وزارة الاعلام، 2016)، كما أدت إلى تشريد أكثر من 8,100 شخص خصوصاً من جباليا وغزة إلى مراكز الايواء (مركز الميزان، 2013).

### ب. الخسائر المادية:

أدت هذه العملية إلى هدم 124 منزل بشكل كلي و هدم 2050 منزل بشكل جزئي، كانت تأوي حوالي 20,884 شخص، كما أدت لتضرر 259 منشأة عامة، وهدم لمحال تجارية (10 منها هدمت كلياً و182 جزئياً)، وهدم 15 مصنع (2 هدم كلي والباقي هدم جزئي)، وتضرر 12 بئر مياه (مركز الميزان، 2013).

فيما أعلنت الحكومة الفلسطينية في مؤتمر صحفي الإحصائية النهائية لأضرار العدوان على قطاع غزة، مفيدة أن قيمة الخسائر المادية الإجمالية قرابة 1.2 مليار دولار أمريكي، منها خسائر خاصة بالبلديات بلغت 7 مليون دولار نتيجة الأضرار التي لحقت بخطوط وآبار المياه، وخطوط ومضخات الصرف الصحي، بالإضافة لطرق في نفوذ البلديات والبنية التحتية، ومقار بعض البلديات وخطوط الهاتف والاتصالات، إلى جانب أعمدة الإنارة وخطوط الكهرباء وآليات ومعدات والحدائق والمنتزهات والملاعب في نطاق نفوذ البلديات (وزارة الاعلام، 2016).

### 3. عملية الجرف الصامد (العصف المأكول، 2014):

تعرض قطاع غزة إلى عملية عسكرية إسرائيلية في الفترة ما بين 2014/07/8 حتى 2014/08/26، أطلق عليها الجيش الإسرائيلي اسم عملية الجرف الصامد بينما أطلقت عليها كتائب الشهيد عز الدين القسام اسم العصف المأكول، والذي تم اعتباره الأقوى والأخطر على قطاع غزة بناءً على تحليلات إسرائيلية، فلسطينية، عربية ودولية منذ تاريخ نشأة إسرائيل وحتى حرب الاستنزاف في عام 1973. وخلال هذا العدوان ألقت إسرائيل على قطاع غزة نحو 20 ألف طن من المتفجرات، أي ما يُعادل ست قنابل نووية، وذلك في أكثر من 10 آلاف غارة. وعلى إثر هذه العملية قام فخامة رئيس دولة فلسطين يوم الأربعاء 30 يوليو 2014 بإعلان قطاع غزة منطقة كارثة إنسانية (صرصور، 2014، ص3).

وأثناء هذه العملية، بدأ الجيش الإسرائيلي بتاريخ 2014/07/18 عملية برية موسعة واجتياح لمعظم المناطق الحدودية، قاموا خلالها بتدمير للمنازل والطرق وشبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء،

ومحاصرة سكان هذه المناطق في ظل تعطل كافة الخدمات الرئيسية للبقاء، ومنع دخول الطواقم الطبية والاسعافات لهذه المناطق لإجلاء المصابين والشهداء إلا بعد أيام، الأمر الذي أدى لارتفاع عدد الشهداء الذين تم انتشالهم لاحقاً جثث متحللة. وبتاريخ 2014/08/01، قام الجيش الإسرائيلي بتفجير بروتوكول هانيبال (الأرض المحروقة) وذلك عن طريق القصف المدفعي والغارات الجوية المكثفة والعشوائية للأماكن الشرقية لمدينة رفح رداً على خطف أحد جنوده، الأمر الذي أدى لسقوط أكثر من 150 شهيداً وحوالي 400 جريحاً من المدنيين الفلسطينيين حسب مركز الميزان لحقوق الانسان.

#### أ. الخسائر البشرية:

أدت عملية الجرف الصامد العسكرية إلى استشهاد 2217 مواطناً فلسطينياً، 70% منهم من المدنيين، واصابة أكثر من 11200 شخص (مراكز حقوق الانسان، 2015).

وفقدت 142 أسرة فلسطينية على الأقل ثلاثة من أفرادها أو أكثر، وفقد 1,500 طفلاً أحد أبويه أو كليهما. إلى ذلك، تعرض عدد أكبر من الأطفال للمعاناة أكثر من أي وقت مضى، إذ لقي 581 طفلاً على الأقل حتفهم، فيما جرح ما يزيد على 3,436 آخرين. كما أجبر العدوان ما يقرب من نصف مليون نسمة من النزوح خلال العملية العسكرية، وما يزيد على 110,000 شخص لا يزالون بدون مأوى (الخطة الوطنية للإنعاش المبكر وإعادة الاعمار، 2014، ص 14).

#### ب. الخسائر المادية:

تُقدر التكلفة الإجمالية لأعمال الإغاثة والإنعاش وإعادة الإعمار في كل القطاعات بمبلغ 4 مليارات دولار أمريكي. يمثل هذا المبلغ قرابة ثلاثة أضعاف التكلفة التي تم تقديرها بعد عدوان عام 2008 ويعادل 35 بالمئة من إجمالي الناتج المحلي للضفة الغربية وغزة مجتمعيتين.

وقد تسبب العدوان بهدم كلي لحوالي 10 آلاف وحدة سكنية، وهدم جزئي لـ 10 آلاف وحدة سكنية أخرى، وأضرار لحوالي 40 ألف وحدة سكنية، كما أدى لتدمير 46.8 كم من شبكات المياه و17.5 كم من شبكات المياه العادمة، وتضرر لطرق بتكلفة 70 مليون دولار أدت إلى إعاقة سرعة الاستجابة وإخلاء المدنيين أثناء العدوان، وما زال ذلك الأمر يعيق تقديم الخدمات الأساسية، وقد عانت خان يونس وغزة وشمال غزة على التوالي من القدر الأكبر من تضرر الطرق (الخطة الوطنية للإنعاش المبكر وإعادة الاعمار، 2014، ص 9).



كما تضررت نتيجة العملية العسكرية 462 منشأة عامة، 134 منها دُمر بشكل كلي و328 تضررت جزئياً، وتضررت حوالي 225 منشأة صناعية، 109 منها دُمر بشكل كلي و218 تضررت جزئياً، كما تضررت 1578 منشأة تجارية، 693 منها دُمر بشكل كلي و885 تضررت جزئياً، وتم تدمير 11,165 دونم من الأراضي الزراعية، وتدمير 1097 مزرعة للإنتاج الحيواني، وتضرر 132 بئر مياه، 111 منها ضرر كلي و22 ضرر جزئي، وتضرر 1142 مركبة، 495 منها كلي و647 جزئي، وتضرر 24 سيارة اسعاف (مراكز حقوق الانسان، 2015).

وبلغت الخسائر الإجمالية للاستهداف الإسرائيلي لقطاعي الصرف الصحي والمياه 34 مليون دولار، بزيادة كبيرة عن الخسائر التي لحقت بهما خلال عدواني 2008 و2012 حيث بلغت في كل مرة نحو ستة ملايين دولار كما أفاد مدير عام مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة م. منذر شبلاق في مقابلة مع الجزيرة (الجزيرة، 2016).

## ثانياً: المنخفضات الجوية والفيضانات:

### 1. منخفض اليكسا (2013):

هي عاصفة ثلجية ضربت عدة دول ومناطق في الشرق الأوسط مثل تركيا، سوريا، لبنان، الأردن، مصر وفلسطين، وسمتها وسائل الإعلام العالمية بالعاصفة اليكسا وقد حدثت من 10-14 ديسمبر 2013 في الجزء الغربي من منطقة الشرق الأوسط. حيث سقطت ثلوج وأمطار وانخفضت درجات الحرارة وتسببت بسقوط عدد من القتلى والكثير من الأضرار في الممتلكات في المنطقة وعطلت 9 آلاف رحلة جوية وتعتبر أشد موجة تساقط ثلوج منذ قرابة 50 عاماً (ويكيبيديا، 2016).

وتسبب هطول الأمطار المتواصل على قطاع غزة لارتفاع في منسوب المياه في بعض المناطق المنخفضة، ما سبب كارثة إنسانية كبيرة، أدت لغرق مئات المنازل في محافظات وأحياء مختلفة من القطاع، وأصيب العشرات من المواطنين بجروح متفاوتة، وأغلقت عدد من الشوارع الرئيسية والفرعية بسبب المياه (المونيتور، 2016). حيث تمثلت الخسائر والأضرار الناتجة عن كارثة منخفض اليكسا فيما يلي:

## أ. الخسائر البشرية:

قال الناطق باسم وزارة الصحة في قطاع غزة، د. أشرف القدرة إن الحصيلة النهائية البشرية جراء المنخفض الجوي هي حالتا وفاة و108 إصابات في صفوف المواطنين، منها 4 حالات وصفت بالخطيرة (وزارة الصحة، 2016).

## ب. الخسائر المادية:

أفاد وزير الأشغال العامة والإسكان بغزة د. يوسف الغريز أن المنخفض الجوي خلف خسائر مادية بقيمة 64 مليون دولار، وأضاف بأن المنخفض أدى لغرق الأحياء السكنية المحيطة بتجمعات البرك المائية كبركة أبو راشد والصفطاوي شمال القطاع، وبركة الشيخ رضوان وسط غزة، وبركة حي الأمل بخانيونس وبركة حي الجنية في رفح، وأخرى، كما غرقت جميع المنازل والمزارع المحيطة بمجرى وادي غزة ووادي السلقا بدير البلح، وجميع المزارع المحيطة بوادي بيت حانون. فيما قال وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية بغزة عمر الدريبي إن عدد الأسر المتضررة خلال أيام المنخفض العميق الذي اجتاح القطاع بلغ 1500 أسرة، بينها 902 أسرة تم نقلهم ل 16 مركز إيواء موزعة على كافة محافظات القطاع (الاقتصادية أون لاين، 2013).

فيما تشير الإحصائيات التي أعدها وزارة الزراعة عن المنخفض إلى أن إجمالي المتضررين بلغ 5828 متضرراً، وإجمالي قيمة الأضرار بلغت أكثر من 16.5 مليون دولار أمريكي في القطاع الحيواني والإنتاج النباتي (وزارة الزراعة، 2016).

أما خسائر قطاع البلديات جراء المنخفض كما أعلنها وزير الحكم المحلي أ. محمد الفرا كانت 15 مليون دولار أمريكي، منها 5 مليون دولار خسائر مباشرة نتيجة تدمير شوارع ومعدات وغيرها (وزارة الحكم المحلي، 2016).

## 2. منخفض هُدَى (2015):

المنخفض الجوي هُدَى هي عاصفة ثلجية مصحوبة بعواصف رعدية وزخات غزيرة من البرد ضربت دول شرق المتوسط، جاءت من الشمال من جزيرة قبرص وبالتحديد داخل الجنوبي التركي، حيث حدث هذا المنخفض في الفترة من 06-09/01/2015 (دنيا الوطن، 2016).

### أ. الخسائر البشرية:

أعلنت وزارة الصحة عن وفاة 3 أطفال، وصيد أثناء عمله داخل البحر بسبب شدة البرد، كما أصيب عشرات المواطنين نتيجة تطاير أسطح المنازل، وحدوث انهيارات وحرائق بمنازل المواطنين (وزارة الصحة، 2016).

لكن المنخفض الجوي فاقم من معاناه مئات العائلات الفلسطينية التي تضررت منازلهم أثناء عملية الجرف الصامد في يوليو 2014.

### ب. الخسائر المادية:

أدى المنخفض الجوي (هدى) لغرق 497 منزل في أماكن متفرقة من القطاع، وغرق 100 كرفان لأصحاب البيوت المهتمة شرق خانينوس، كما تضرر 200 منزل في خانينوس بسبب تطاير ألواح الزينكو والأسبست (الهيئة الشعبية العالمية لدعم غزة، 2016).

أما الخسائر الزراعية فكانت عبارة عن تضرر وتمزيق 89 دونم دفيئات زراعية (40 دونم برفح، 5 دونمات بالفخاري، 20 دونم بالمحافظة، 35 دونم بغزة، و4 دونمات في بيت لاهيا)، وغرق مزرعة دواجن في بيت لاهيا ونفوق 1500 دجاجة (وزارة الزراعة، 2016).

### 3. منخفض نعمة (2016):

هو منخفض جوي عميق من أصل قطبي مصحوب بعواصف رعدية وأمطار غزيرة وتلوج على قمم الجبال الشمالية والوسطى والجنوبية من فلسطين، أطلق رواد مواقع التواصل الاجتماعي في الشام بشكل عام وفلسطين بشكل خاص عليه اسم (نعمة) حيث حدث هذا المنخفض في الفترة من 2016/01/27-23 (قدس الاخبارية، 2016).

### أ. الخسائر البشرية:

لا يوجد أي تقارير بوجود خسائر بشرية.

## ب. الخسائر المادية:

أغرق المنخفض عشرات المنازل في أماكن متفرقة من القطاع وكذلك الكرفانات شرق خانينوس وأدى إلى إغلاق العديد من الطرقات، ولكن كان لمدينة رفح نصيب الأسد من حيث الخسائر في هذا المنخفض، وأفاد رئيس لجنة الطوارئ م. أسامة أبو نقيرة أن حجم الخسائر المادية للمنخفض الجوي في رفح وصلت إلى حد مليون دولار أمريكي، 716 ألف دولار منها عن الثروة الزراعية والحيوانية و200 ألف دولار نتيجة أضرار في البنية التحتية والطرقات، حيث كانت الأضرار الزراعية على النحو التالي: نفوق 12000 دجاجة لاهم، و5 آلاف دجاجة بياض، و4 رؤوس أبقار، والعديد من رؤوس الأغنام، وتضرر 1000 دونم تقريباً مزروعة بالبازلاء والبصل، وتضرر 60 دفيئة زراعية. كما أدت إلى غرق 60 منزل غمرتها مياه الأمطار يسكنها قرابة 100 أسرة حاصرتهم المياه في منازلهم وتم اجلاؤهم لاحقاً بقوارب صغيرة بواسطة الدفاع المدني، وهي نفس المنازل التي تُغمر في كل عام، كما وغرقت بمياه الأمطار مدرسة "الجنيّة" الإعدادية التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (أونروا)، ومحال تجارية مُحيطه بها (شبكة راية الإعلامية، 2016؛ دنيا الوطن، 2016).

وذكر رئيس لجنة طوارئ الشتاء المركزية م. زهدي الغريز أنه لم تسجل حالات غرق لأحياء سكنية كاملة، أو طفح لبرك تجميع مياه الأمطار في مناطق القطاع، عدا محافظة رفح، التي لا زالت بطور إعداد مشاريع تحتية منذ منخفض أليكسا، كما أنها بحاجة للعديد من المشاريع التطويرية واللازمة لتقادي غرق أحيائها، وأضاف بأن الأمر الذي فاقم من معاناة محافظة رفح، هو هطول كميات وفيرة من الأمطار عليها خلال المنخفض مقارنة مع عقود ماضية، والذي شكل عجزاً واضحاً أمام طواقمها للتعامل مع هذه الكميات ولا سيما في ظل الحاجة لمشاريع تطويرية أخرى (فلسطين أون لاين، 2016).

وبحسب إحصائية حصلت عليها "وكالة معا" من وزارة الزراعة بغزة فقد بلغ مجموع الخسائر في الإنتاج النباتي 2370 دونما حيث بلغ الضرر الجزئي في الدفيئات الزراعية 410 دفيئة وشكلت الخسائر في الخضار المحمية 390 دونما بينما بلغت الأضرار في الخضار المكشوفة 1563 دونما والخسائر في المحاصيل الحقلية 7 دونمات.

وسجلت وزارة الزراعة خسائر في الانتاج الحيواني حيث رصدت في قطاع الدواجن نفوق 36 ألف طير من الدجاج اللاحم ونفوق 7300 طير بياض بالإضافة إلى نفوق 1125 رأس في قطاع الأغنام و160 أرنب في قطاع الأرانب بالإضافة إلى تضرر 15 خلية نحل و2190 من طيور الحبش (وكالة معا، 2016).

## ثالثاً: دور البلديات أثناء حالات الطوارئ:

تقوم البلديات في قطاع غزة للاستجابة للحالات الطارئة مثل الفيضانات والعمليات العسكرية وغيرها التي يتعرض لها قطاع غزة، ويكون للبلديات دور ريادي في تفعيل لجنة الطوارئ الخاصة بها بالتنسيق مع مؤسسات أخرى مثل الأشغال العامة، والدفاع المدني، والشرطة، وشركة الكهرباء، وشركة الاتصالات، ووكالة الغوث الدولية، وغيرها من المؤسسات العاملة في أوقات الطوارئ.

وفيما يلي يعرض الباحث مثلاً لدور بلدية غزة أثناء منخفض اليكسا (2013) وعملية الجرف الصامد العسكرية (2014)، لإظهار المهام الرئيسية التي تقوم بها البلديات أثناء هذه الحالات.

### دور بلدية غزة أثناء منخفض اليكسا (2013):

- قبل بداية المنخفض الجوي، قامت البلدية بتنظيف مصافي مياه الأمطار وصيانة المضخات في جميع محطات الضخ والتأكد من كفاءتها.
  - إغلاق الشوارع المؤدية إلى منازل المواطنين المنخفضة بتلال الرمال لمنع تدفق المياه للشوارع.
  - وفي حالة زيادة تدفق مياه الأمطار، تقوم البلدية بعمليات إجلاء للمواطنين من منازلهم في المناطق المنخفضة خوفاً من حدوث مكروه للسكان أو أي حالات غرق بمشاركة فاعلة من جهاز الدفاع المدني. كما تقوم بتوصيل المعونات للمواطنين المحاصرين ببرك مياه الامطار.
  - قامت على صيانة الأعطال التي كانت تسببها كثافة مياه الأمطار للمضخات في محطات الضخ بفعل انغمارها بالمياه.
  - تقوم سيارات الشفط الخاصة بالبلدية بشفط المياه من منازل المواطنين والشوارع المغمورة بالمياه.
  - وبعد انحسار المنخفض كلياً؛ تقوم فرق الطوارئ بعمليات فتح للشوارع المغلقة وإزالة الأتربة والعوائق، كما تقوم فرق الصيانة بعمليات ترميم واسعة بالشوارع الرئيسية والحيوية المتضررة.
- المصدر: (بلدية غزة، 16 ديسمبر 2013).

### دور بلدية غزة أثناء عملية الجرف الصامد العسكرية (العصف المأكول، 2014):

منذ بدء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة أعادت بلدية غزة تفعيل لجنة الطوارئ الخاصة بها. وتلخصت أهم أعمال لجنة الطوارئ على النحو التالي: (بلدية غزة، 31 أغسطس 2014).

## قطاع المياه:

- المحافظة على تشغيل آبار المياه في المدينة التي لم تتعرض للتدمير، وتزويدها بالسولار اللازم لاستمرار عملها بعد تقاوم أزمة الكهرباء نتيجة قصف مولدات محطة توليد الكهرباء.
- اجراء عمليات الصيانة اللازمة أول بأول لآبار المدينة ومولدات الكهرباء الخاصة بتشغيل الآبار التي لم يتم تدميرها.
- إصلاح خطوط ومحابس المياه التي تضررت بفعل القصف الإسرائيلي.
- وكذلك ايجاد بدائل لتزويد المواطنين التي قصفت الآبار التي تغذيهم ببدائل أخرى من آبار مجاورة.

## قطاع الصرف الصحي:

- الحفاظ على تشغيل مضخات الصرف الصحي، من خلال تزويدها بالسولار اللازم، وإجراء عمليات الصيانة اللازمة أول بأول، ومتابعة إشارات طفح الصرف الصحي في مناطق المدينة ومعالجتها، إضافة إلى عمليات تسليك وتعزير مناهل وشبكات الصرف الصحي في المدينة.
- إعادة إصلاح (37) خط للصرف الصحي و(32) منهل تضررت بفعل قصف الاحتلال في عدد من مناطق المدينة، وكذلك تم إجراء نحو (147) عملية صيانة للمضخات ومولدات في محطات الصرف الصحي.

## قطاع النظافة:

- عمل قسم جمع وترحيل النفايات على جمع وترحيل النفايات الصلبة خلال أيام العدوان إلى المكب الرئيس في منطقة جحر الديك خلال فترات التهدئة التي كانت تسود القطاع بسبب استهداف جيش الاحتلال الإسرائيلي خلال أيام العدوان لطواقم وأليات البلدية، وبعد توقف العدوان استؤنفت عملية ترحيل النفايات من المكب المؤقت في منطقة اليرموك إلى المكب الرئيس شرق المدينة.

## عمليات الإنقاذ والطوارئ:

- تم فتح أكثر من (155) من الشوارع التي اغلقها قصف الاحتلال الإسرائيلي.
- تنفيذ عدد كبير من الإشارات المتعلقة بعمليات الإنقاذ في أكثر من مكان وإجلاء سكان حي الشجاعية والزيتون بعد استهدافهم.

- المشاركة في أكثر من (34) عملية اطفاء للبيوت والمخازن التي تعرضت لقصف الاحتلال الإسرائيلي.
- التعاون مع شركة الكهرباء في اعادة توصيل كوابل الكهرباء التي يتم قطعها بفعل القصف الاسرائيلي، بالإضافة إلى تمديد خطوط كهرباء إلى آبار ومحطات الصرف الصحي في المدينة بالتعاون مع دائرة الصيانة.
- إصلاح نحو (20) شبكة إنارة في مناطق مختلفة من المدينة تضررت بفعل قصف الاحتلال الإسرائيلي.
- تزويد مراكز الايواء بحوالي (9000) كوب من المياه، والقيام بخدمة جمع النفايات.

# المبحث الخامس

## نبذة عن بلديات قطاع غزة

### مقدمة:

تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية، وهي بذلك لها دور كبير في الحياة العامة حيث تقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن مما يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع (سالم، 2012، ص63).

مع التوسع العمراني والبشري الحاصل في الحياة، ونتيجة للتضارب في المصالح بين أفراد المجتمع الواحد كان لا بد من وجود سلطة وإدارة تحاول أن تنسق الأعمال المختلفة تنظم سير الأمور الحياتية اليومية بقدر المستطاع للناس مما يؤدي إلى انخفاض عدد النزاعات بين أفراد المجتمع كما تعمل على إنهاء العشوائية في العمل، ولكن بسبب التطور نفسه أصبح الأمر لا يقتصر عند ذلك بل صارت تلك السلطات تعمل كل ما من شأنه أن يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع، وأصبح لها نشاط اجتماعي واسع قائماً على المصلحة العامة في الأساس (الشيخ عيد، 2007، ص100).

### أولاً: نشأة البلديات:

يعتبر قطاع البلديات من القطاعات الهامة في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، حيث لم تكن البلديات بمعزل عن الأوضاع الصعبة التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني فهي مرتبطة بالوضع السياسي القائم على مر السنين فحتى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد بدأت الدولة العثمانية تعاني من الترهل والضعف، وهذا بدوره تطلب إدخال إصلاحات بنيوية على الأنظمة المختلفة، فكان من أبرز ذلك تطوير الأنظمة الإدارية من خلال إصلاحات في السلطة المركزية وتكوين البلديات بحيث تنوب عن السلطة المركزية في إدارة شئون المواطنين.

ومع بداية الاحتلال البريطاني أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية في عام 1926م، وأجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927م، وبقي الوضع على حاله حتى عام 1934م



حين صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد، حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام 1948م حيث تولت الأردن أمور الضفة الغربية وتم إصدار القوانين الخاصة بالبلديات، أما في قطاع غزة فقد تولت أموره مصر حيث تم الاستمرار في تطبيق قوانين الانتداب البريطاني، ولم يكن في قطاع غزة سوى بلديتين هي غزة وخان يونس، وذلك حتى احتلال القطاع من الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م، وبقي الحال كما هو حتى كان آخر استحداث بإضافة بلديتين في قطاع غزة هما دير البلح ورفع عام 1974م.

وبقي الحال كما هو عليه حتى جاءت السلطة الفلسطينية، وتم استحداث بلديات جديدة في قطاع غزة أشرفت على تنظيمها وزارة الحكم المحلي حتى وصل عددها حالياً إلى 25 بلدية موزعة حسب المحافظات (سالم، 2012، ص63).

## ثانياً: أهداف البلدية:

هناك عدة أهداف يرجع تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية وهي (ماضي، 2011، ص 97):

### الأهداف السياسية:

- تحقيق ديمقراطية الإدارة.
- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي.
- نظام البلدية هو درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها الدولة مثل الحروب والثورات والانقلابات.

### الأهداف الإدارية والاقتصادية:

- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
- دفع الجهود الشعبية إلى جانب جهود الحكومة للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي.
- المرونة في تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.

## الأهداف الاجتماعية:

- البلدية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- تحقيق العدالة الاجتماعية: من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة، وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية، وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.
- البلدية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم: لأنها تنظم حركة الوحدة، وتدير النشاطات وتحقيق المصالح المرجوة، وهي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.
- إطلاق روح المنافسة بين الوحدات المحلية المختلفة، واستعلاء همم الأفراد، وتكثيف الجهود لإنجاح المشاريع المحلية المختلفة.
- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشؤون المحلية.

## ثالثاً: وظائف البلديات:

إن للبلديات دوراً فاعلاً في خدمة المواطن، حيث تقدم العديد من الخدمات لمجتمعها تتمثل هذه الخدمات في (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997).

1. إعداد المخطط الهيكلي للتجمع السكاني ومتابعته: تقوم البلدية بإعداد المخطط الهيكلي العام بالتنسيق مع المواطنين من جهة، ومع وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى.
2. إصدار التراخيص: تقوم البلدية ومن خلال دورها التنظيمي بإصدار التراخيص لإنشاء الأبنية سواء لأغراض السكن، أو لأغراض تجارية، صناعية، زراعية، سياحية.... الخ.
3. هندسة المرور: تقوم البلدية وبالتعاون مع وزارة النقل والمواصلات بإعداد المخطط المروري و تحديد اتجاهات السير لكل شارع سواء داخل المدينة أو عند مداخنها الرئيسية.
4. تقديم خدمات البنية التحتية: تقوم البلدية بتقديم خدمات البنية التحتية ضمن حدود المخطط الهيكلي، و فيما يلي أهم خدمات البنية التحتية التي تقدمها البلديات:

- المياه: إنشاء شبكات توزيع المياه الداخلية وربطها بالشبكة الوطنية.
- الكهرباء: تسمح بإنشاء شبكات الضغط العالي والمنخفض لسلطة الطاقة.
- الطرق: شق الطرق و تعبيدها، صيانة الطرق بما يخدم المواطنين، كما تعمل البلدية على إنشاء الأرصفة وممرات المشاة.
- شبكة الاتصالات: تسمح بتمديد شبكة الاتصالات في شوارع البلدية لشبكة الاتصالات.

- شبكة الصرف الصحي وشبكات تصريف المياه: تقوم البلدية بإعداد مخططات شبكات الصرف الصحي ومحطات التنقية، وتنفيذ الشبكات، وتقديم الخدمة للمشاركين، وإنشاء شبكات تصريف المياه.
- النظافة: جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.
- الصحة العامة والرقابة عليها: اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للحفاظ على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس، ومراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة.
- الأسواق العامة: تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.
- الحدائق والمنتزهات: تقوم البلدية بتخصيص مواقع للحدائق والمنتزهات العامة على المخطط الهيكلي، وتعمل على تنفيذه بما يخدم المواطنين.
- المحلات العامة: تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.
- المؤسسات الثقافية والرياضية: إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- الفنادق: مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.
- المقابر: إنشاء المقابر والغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- إنشاء المناطق الصناعية والمحميات الحرفية: تقوم البلدية بتحديد المناطق الصناعية والتجمعات الحرفية على المخطط الهيكلي ومن ثم إعداد البنية التحتية اللازمة، والعمل على إنشائها بما يخدم المواطنين.

#### رابعاً: أساليب تمويل البلديات:

يمكن تصنيف أساليب تمويل البلديات بصفة عامة كما يلي (أبو رحمة، 2008، ص 60):

- الضرائب الإضافية: تقوم البلدية بفرض ضريبة في شكل نسبة مئوية يتم تعليلها على أنواع من الضرائب التي تفرضها الحكومة المركزية، وتحصل لحساب الوحدة المركزية.

- المشاركة في الحصيلة الضريبية: يتم إعطاء البلدية الحق في مشاركة الحكومة المركزية في الحصيلة الضريبية، يقلل ذلك من الاستغلال المالي للإدارة المحلية.
- فرض أعباء ورسوم محلية خاصة: تعطى البلدية الحق في فرض وجباية أنواع معينة من الضرائب، يحقق ذلك استقلالاً كبيراً للبلدية إلا أنه قد يخلق تفاوتاً في العبء والثراء والموارد من منطقة لأخرى.
- الإعانة الحكومية: تقوم الحكومة المركزية بتقديم إعانات للإدارات المحلية من حصيلة مواردها المختلفة، قد تكون الإعانة مشروطة بالصرف على تأدية خدمة معينة.

#### خامساً: توزيع البلديات وتصنيفها:

يشتمل قطاع غزة على خمس وعشرين (25) بلدية مصنفة إلى خمسة تصنيفات (A, B, C, D, E) موزعة على خمسة محافظات (شمال غزة، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح).

يقوم صندوق تطوير وإقراض البلديات بتصنيف البلديات بناءً على امتلاك أدوات معززة للأداء واستخدام هذه الأدوات، ويتم قياس الأداء بناءً على 16 مؤشر وضعها الصندوق لتعكس الأداء الفعلي للبلديات في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة، والجدول التالي يوضح هذه المؤشرات:

جدول رقم (2.6): مؤشرات الأداء لتصنيف البلديات

المرتبة/ التصنيف	شروط الارتقاء	المؤشر	الرقم
A A+ A++	على البلدية تحقيق جميع مؤشرات المراتب الدنيا بالإضافة إلى	تدقيق خارجي تام للعام الذي يسبق عملية التقييم	1
		فائض في الميزانية التشغيلية والربحية للعامين اللذين يسبقان عملية التقييم بنسبة لا تقل عن 15%	2
		كفاءة جيدة في تحصيل الإيرادات أكبر من 100 شيكل/فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والأجازات ورسوم مقابل خدمات)	3
		جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال مركز خدمات الجمهور (رخص البناء خلال شهرين، براءة النمة خلال نفس اليوم)، (أكثر من 0.5 م2 منتزهات لكل فرد في المناطق الحضرية في بلديات الضفة الغربية، أكثر من 0.3 م2 منتزهات لكل فرد في قطاع غزة والمناطق الريفية من بلديات الضفة الغربية)	4
		وجود واستخدام نظام إدارة مالية متكامل معتمد	5
	على البلدية تحقيق	تسجيل وتقييم الأصول الثابتة وتحديث السجل سنوياً	6
		وجود دليل تشغيل وصيانة لقطاعي الطرق والمباني العامة، نفقات الصيانة أكثر من	7

	جميع مؤشرات المراتب الدنيا، بالإضافة إلى	10% من الميزانية التشغيلية والربحية، إنفاق أكثر من 70% من المخطط إنفاقه على صيانة الطرق والمباني العامة وذلك للعام الذي يسبق عملية التقييم	
B	(2 من 5)	فائض في الميزانية التشغيلية والربحية لأي من العاملين اللذين يسبقان عملية التقييم بنسبة لا تقل عن 5%	8
B+	(3 أو 4 من 5)	كفاءة مرضية في تحصيل الإيرادات أكبر من 50 شيكل/فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والأجازات ورسوم مقابل خدمات)	9
B++	(5 من 5)	قيام البلدية بالإفصاح عن مشاريع واستثمارات البلدية، وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية، وكذلك الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي	10
	على البلدية تحقيق	تقيق خارجي لعام لأي من العاملين اللذين يسبقان عملية التقييم	11
	جميع مؤشرات المراتب الدنيا، بالإضافة إلى	وجود دليل إجراءات مالي ومحاسبي بحيث تصدر البلدية تقارير مالية ربعية بموجب الدليل	12
C	(2 من 5)	وجود خطة تنموية استراتيجية محدثة بمشاركة مجتمعية	13
C+	(3 أو 4 من 5)	كفاءة أساسية في تحصيل الإيرادات أكبر من 25 شيكل/فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والأجازات ورسوم مقابل خدمات)	14
C++	(5 من 5)	قيام البلدية بالإفصاح عن الخطة الاستراتيجية والبيانات المالية ومرتبنة البلدية	15
D	تحقيق مؤشر D	تسليم الموازنة التشغيلية والربحية والميزانية التطويرية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي حسب نماذج الوزارة للعام الذي يسبق عملية التقييم.	16
E	عدم تحقيق اي مؤشر	عدم تصديق الموازنة	

المصدر: صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2016

والجدول التالي يوضح طريقة التوزيع والتصنيفات:

جدول رقم (2.7): تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء

التصنيف 2014	التصنيف 2012	البلدية	المحافظة
B+	B	جباليا النزلة	محافظة شمال غزة
B	B	بيت لاهيا	
C+	C	بيت حانون	
C+	C	أم النصر	
B+	B	غزة	محافظة غزة
C+	C	وادي غزة	
C+	C	المغراقة	

C+	C	الزهراء	محافظة الوسطى
B+	B	دير البلح	
B	B	النصيرات	
C+	B	البريج	
B	C	الزوايدة	
C+	C	المغازي	
B	C	وادي السلقا	
C+	C	المصدر	
B+	B	خان يونس	محافظة خان يونس
B+	B	القرارة	
B	C	بني سهيلا	
B	C	عيسان الكبيرة	
C+	C	عيسان الجديدة	
C+	C	خزاعة	
C+	C	الفخاري	
B+	B	رفح	محافظة رفح
C+	C	الشوكة	
C+	C	النصر	

المصدر: صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2016

يبين جدول رقم (2.7)، أن تصنيف البلديات الخمس الكبرى قيد الدراسة (بلدية جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح) لعام 2014 هو (B+) بعد أن كان (B) في العام 2012، وهذا يدل على أن البلديات تقوم بتطوير نفسها. ولكن هل في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية الحالية المعقدة ستتمكن أي منها من الحصول على التصنيف الأعلى (A) في السنوات القادمة والذي بحاجة لتوافر ثلاثة من مؤشرات الأداء الخمس الأولى على الأقل.

سادساً: البلديات الكبرى في قطاع غزة:

يحتوي قطاع غزة على خمس (5) بلديات كبرى وهي: بلدية جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح، وتقوم البلديات الكبرى في قطاع غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب المليون ومائة ألف نسمة يقطنون في مساحة تبلغ حوالي (167.50 كيلو متر مربع)، وهي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع،

وتعتبر البلديات الكبرى في قطاع غزة ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي (ماضي، 2011، ص 103)، ويبلغ عدد موظفيها 2,650 موظف. وتوزيع عدد الموظفين والسكان والمساحة على البلديات مدرج في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.8): توزيع عدد الموظفين والسكان والمساحة على بلديات قطاع غزة الكبرى

البلدية	عدد الموظفين	عدد السكان	المساحة (كم <sup>2</sup> )
جباليا النزلة	370	220,000	18
غزة	1,400	400,000	45
دير البلح	120	76,124	20
خان يونس	430	220,000	54
رفح	330	173,371	30.5
<b>المجموع</b>	<b>2,650</b>	<b>1,089,495</b>	<b>167.50</b>

المصدر: وزارة الحكم المحلي، 2016.

وفيما يلي نبذة عن البلديات الكبرى (وزارة الحكم المحلي، 2016):

### 1. بلدية جباليا النزلة:

تأسست بلدية جباليا النزلة في 1952م بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي 220,000 نسمة يسكنون في مساحة حوالي 18 كم<sup>2</sup>، يمثلون قرابة (65%) من سكان محافظة شمال قطاع غزة في مناطق تعتبر الأكثر فقراً وتهميشاً والأكثر عرضةً للاجتياحات والقصف الإسرائيلي نظراً لقربها من المناطق الحدودية، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة.

### 2. بلدية غزة:

أنشئت بلدية غزة عام 1893، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج/ مصطفى العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا، الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتعتبر بلدية غزة أكبر بلدية في قطاع غزة، وتقدم

خدماتها إلى حوالي 400,000 نسمة يسكنون في مساحة حوالي 45 كم2، ويتواجد داخل نفوذ البلدية كافة الوزارات الحكومية، والجامعات الكبرى، ومقرات المنظمات الدولية وغيرها.

### 3. بلدية دير البلح:

في العام 1950م أنشأ مجلس قروي دير البلح، وفي العام 1973 تحولت إلى بلدية لتوسع نطاق دائرة خدماتها حيث تم تعيين رئيس البلدية والأعضاء وقد بلغ عددهم آنذاك تسعة سعياً منها في الحفاظ على خدمات المواطنين، وتقدم خدماتها إلى حوالي 76,124 نسمة يسكنون في مساحة حوالي 20 كم2.

### 4. بلدية خان يونس:

تأسست بلدية خان يونس عام 1917م، وقد عملت منذ ذلك الحين على تقديم الخدمات الأساسية والتخطيط العام للمدينة وتصميم وشق وتعبيد الطرق وصيانتها وإنارة الشوارع والمحافظة على نظافتها وتمديد شبكات المياه والصرف الصحي، وتشجير الطرقات وإنشاء الأسواق العامة والحدائق والمتنزهات والمكتبات العامة والمراكز الثقافية والمنشآت الرياضية، وتقدم خدماتها إلى حوالي 220,000 نسمة يسكنون في مساحة حوالي 54 كم2.

### 5. بلدية رفح:

حظيت رفح بمنزلة بلدية عام 1972، وقبل ذلك، كان يمثلها مجلس قروي، وما يعرف تقليدياً باسم مدينة رفح لم يكن سوى مجموعة من التجمعات السكانية الأصغر حجماً، وفي أعقاب معاهدة كامب ديفيد الأولى بين إسرائيل ومصر (في العام 1982)، قسمت المدينة إلى قسمين، الأول منهما تحت السيادة المصرية، والثاني به سكان فلسطينيون، وبسبب موقعها الحدودي مع مصر، وقبل الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة في سبتمبر 2005، عانت مدينة رفح من ويلات الاجتياحات الإسرائيلية المتكررة على مناطق الشريط الحدودي مع مصر التي أدت لهدم آلاف المنازل واستشهاد واصابة العديد من المدنيين.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

### مقدمة:

يعتبر هذا الفصل جزءاً هاماً ومكماً لما سبق، ومن خلاله يستعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بمجال إدارة الطوارئ والكوارث، بهدف التعرف على تجارب الكتاب والباحثين الآخرين في هذا المجال والوقوف على أهم ما خلصت أبحاثهم ودراساتهم إليه من نتائج وتوصيات، للاستفادة منها في إثراء هذا البحث.

وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وعددها الاجمالي (23) دراسة، وقسمها إلى ثلاثة أقسام دراسات فلسطينية عدد (8)، ودراسات عربية عدد (7)، ودراسات أجنبية عدد (8)، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم. وفي نهاية الفصل يقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة.

وينقسم الفصل إلى المحاور التالية:

- أولاً: الدراسات الفلسطينية.
- ثانياً: الدراسات العربية.
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية.
- رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

## أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (أبو زايد، 2015) بعنوان: "متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة - دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013م".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة ودور وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهة الكوارث، وتتضمن هذه المتطلبات: القيادة الفاعلة، والدعم اللوجستي والمخصصات المالية، ومستوى المشاركة المجتمعية، والتنبؤ والتخطيط وبناء فرق العمل والكوادر المؤهلة، والإعلام، واتخاذ القرار التعاوني.

وقد طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (373) ضابط من العاملين في وزارة الداخلية والذين شاركوا في مواجهة منخفض أليكسا من جميع محافظات غزة، وتم توزيع عدد (225) استبانة على عينة طبقية عشوائية وتم استرداد عدد (201) استبانة بنسبة استجابة بلغت (89.3%)، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات الكوارث بمتوسط حسابي 60.72% وقد حققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي نسبي يساوي 65.58%.
  - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين توفر متطلبات إدارة الكوارث ومستوى النجاح في إدارتها بمتوسط حسابي نسبي يساوي 60.72%.
  - تمتع متطلب توافر القيادة الفاعلة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 71.04%، والتغطية الإعلامية بمتوسط حسابي نسبي 71.46%، وتوافر اتخاذ القرار التعاوني بمتوسط حسابي نسبي 65.43%، بينما لم تحصل بقية المتطلبات على متوسطات حسابية نسبية مرضية.
- حيث أوصت الدراسة على الآتي:

- تأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لها.
- العمل على دعم وتنفيذ دراسات وأبحاث تتعلق بالكوارث التي تقع في قطاع غزة والاستفادة من نتائجها.

2. دراسة (وهبة، 2015) بعنوان: " أثر تطبيق المنهجية المجتمعية في إدارة الطوارئ على مرونة السكان شرق رفح في مواجهة الكوارث - خلال العدوان الاسرائيلي من 7 يوليو إلى 26 أغسطس 2014"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المنهجية المجتمعية في إدارة الطوارئ من خلال عناصر (المشاركة المجتمعية في تقييم المخاطر، المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحد من مخاطر الكوارث، توظيف المعرفة المجتمعية في منهجيات وطرق الاستجابة، والتكامل بين المجتمع والمؤسسات الخارجية) على تعزيز مرونة السكان في منطقة شرق رفح.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، تم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من سكان الشوكة والبالغ عددهم (18500) نسمة تقريباً، استُردت منها (330)، واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج واختبار الفرضيات.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

▪ المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحد من مخاطر الكوارث، والتكامل بين المجتمع والمؤسسات الخارجية يؤثران تأثيراً معنوياً في متغير المرونة المجتمعية؛ بينما لم يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من متغير المشاركة المجتمعية في تقييم المخاطر، ومتغير توظيف المعرفة المجتمعية في منهجيات وطرق الاستجابة. حيث أوصت الدراسة على الآتي:

- ضرورة رفع مستويات المشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالحد من مخاطر الكوارث، وتعزيز شبكة تكامل بين المؤسسات العاملة في قطاع غزة من أجل التعامل بفاعلية وكفاءة مع الحالات الطارئة في قطاع غزة، ولتعزيز المرونة المجتمعية.
- ضرورة رفع مستويات الاستعداد والاستجابة والتعافي المجتمعية، ووضع ذلك على رأس خطط التنمية والخطط الاستراتيجية للحكومة الفلسطينية والمؤسسات الدولية والمحلية العاملة في قطاع غزة.

### 3. دراسة (سلامة، 2014) بعنوان: "التخطيط لمجابهة الكوارث - تقييم خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتقييمها، والوقوف من خلال تسليط الضوء على أهم التحديات والمشكلات، والعوائق التي يواجهها المخططون لمجابهة الكوارث، وخاصة في مرحلة الاستجابة؛ بهدف وضع المقترحات لعمل خطة الاستجابة للمؤسسات الرسمية وطرق اختبارها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل المسحي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، إلى جانب البيانات والمعلومات المتوفرة التي جمعت من مصادرها المختلفة. وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الإدارية والإشرافية والضباط العاملين في المقرات العامة للأجهزة العسكرية، والوزارات المعنية بالاستجابة الميدانية للكوارث، والمتواجدين برام الله، وهم الدفاع المدني، والشرطة، ووزارة الأشغال العامة، ووزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة البيئة ووزارة الزراعة، والبالغ عددهم 342 موظفاً وضابطاً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ضعف شديد في نظام إدارة الكوارث والحالات الطارئة في المؤسسات الرسمية المعنية بالاستجابة لحالات الطوارئ خاصة في المجال الإداري والتخطيطي والتنظيمي والتنسيقي وتحديد المرجعية القيادية والتخصصية في العمل الميداني. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفهوم الحد من المخاطر، وبرامج التأهب ضمن الخطط الاستراتيجية والتنمية لمؤسساتهم، مع ضرورة تطوير القوانين والتشريعات الخاصة بإدارة الكوارث في كافة مراحلها، وتوحيد مرجعية وطنية لإدارة الكوارث.

### 4. دراسة (أبو ركة، 2013) بعنوان: " معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إداراتهم المختلفة، وكيفية التعامل معها حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أهداف وتساؤلات الدراسة.

وقام الباحث باستخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (299) ضابط، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاستبانات المستردة 77.2% (231 استبانة).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، كان أهمها في مجالات التدريب والامكانيات المادية والبشرية.
- وجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة من وجهة نظر كبار الضباط في الشرطة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.5%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المجالات الستة لمعوقات إدارة الأزمات ومجال إدارة الأزمات في جهاز الشرطة.
- لوحظ وجود تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لمجالات معوقات إدارة الأزمات التالية (التخطيط، توافر المعلومات، توافر نظام اتصال فعال، الامكانيات المادية والبشرية، التدريب) لضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- العمل على انشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة، والاهتمام بزيادة درجة توافر الامكانيات المادية والبشرية، وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات، وزيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.

#### 5. دراسة (شتات، 2012) بعنوان: "التحقيق في سير عملية إدارة الكوارث في قطاع غزة"

#### “Investigate the Disaster Management Process in the Gaza Strip”

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في عملية إدارة الكوارث التي تستخدمها المؤسسات الحكومية والبلديات والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في قطاع غزة بعد حرب (2008-2009)، والتعرف على العوامل التي تؤثر على عملية إدارة الكوارث وإعادة الإعمار في قطاع غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من 55 مؤسسة كانت فاعلة أثناء الحرب، حيث قام بتوزيع (100) استبانة على عينة الدراسة، استردت منها (81) استبانة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

▪ ان أهم العوامل المؤثرة على عملية إدارة الكوارث وبرنامج إعادة الإعمار هي ضرورة توفر الموارد المالية الكافية في جميع مراحل إدارة الكوارث، وتوفر الخبرات المحلية في مجال إدارة الكوارث، قابلية الجهات المانحة على تمويل مشاريع إعادة الإعمار وضعف المؤسسات الحكومية خلال فترة ما بعد الكارثة، توفر كميات المواد اللازمة لإعادة الإعمار.

وأوصت الدراسة بالآتي:

▪ ضرورة وجود هيئة وطنية فعالة لإدارة الكوارث، والتنسيق مع الجهات المانحة وجمع الأموال اللازمة لإدارة الكوارث، وإعطاء دور قوي وفعال لمؤسسات المجتمع المدني للحد من مخاطر الكوارث في مرحلة ما قبل الكارثة، والاستفادة من المنظمات الدولية ومنظمات الأمم المتحدة ببناء القدرات ونقل الخبرة في مجال ادارة الكوارث، وإنشاء نظام مالي وإداري فعال لإدارة الكوارث.

6. دراسة (المصري، 2012) بعنوان: "دور القطاع الحكومي في إدارة الكوارث التي تمر بها مناطق قطاع غزة وأساليب مواجهتها - دراسة حالة الحرب التي تعرض لها قطاع غزة نهاية عام 2008".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة الحكومة الفلسطينية في إدارة كارثة الحرب نهاية عام 2008 في كافة مراحلها (الاستعداد، والاستجابة، والتعافي وإعادة البناء)، وسبل توحيد الجهود الحكومية في مواجهة الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة عليها، وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق متطلبات إدارة الطوارئ.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة المتمثل بكافة طواقم الطوارئ الإدارية التي عملت خلال فترة الحرب، والبالغ عددهم 180 موظف، حيث بلغت نسبة استرداد الاستبانة (87.7%)، أي 158 استبانة.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- التنظيم الإداري ودوره في إدارة الكوارث، حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (60.7%)، أي بدرجة تقدير مقبولة.
  - أنظمة المعلومات والاتصالات في إدارة الكوارث، حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (59.5%)، أي بدرجة تقدير مقبولة.
  - الموارد والإمكانات ودورها في إدارة الكوارث، حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (53.4%)، أي بدرجة تقدير متوسطة.
  - التخطيط للطوارئ ودوره في إدارة الكوارث، حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (48.8%)، أي بدرجة تقدير منخفضة.
- حيث أوصت الدراسة بالآتي:

- أهمية إعداد خطط عملية للطوارئ وتوزع على كافة فرق الطوارئ، والاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضعها، وتخصيص ميزانية مستقلة لتنفيذها.
- تعزيز الشراكة والتواصل بين الحكومة ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة بمواجهة الكارثة.
- إنشاء إدارة مركزية للكوارث وإتباعها لمؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وتتولى بشكل دائم متابعة كل ما يتعلق بالكوارث.
- تعزيز الجانب الأمني في حال وقوع الكوارث لتلافي ما قد يصاحب الكارثة من أعمال تخريبية أو غيرها، ورفع مستوى التنسيق مع كافة الفصائل العاملة في الميدان.
- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الفنية اللازمة لأعمال الإنقاذ والإغاثة.
- تأهيل فرق الطوارئ وتدريبها، والحرص على إلحاق هذه الكوادر بالندوات والمؤتمرات المحلية والدولية لاكتساب الخبرات والتجارب في هذا المجال.
- نشر الوعي التطوعي واستقطاب المتطوعين من قبل الجهات والمؤسسات الرسمية والشعبية وتأهيلهم للاستفادة منهم في مجال إدارة الكوارث والطوارئ.

## 7. دراسة (الرضيع، 2011) بعنوان: "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط

### جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث وذلك بالكشف عن مدى توفر التخطيط المناسب، وتوافر المعلومات اللازمة ومعرفة مدى توفر

برامج التدريب والكشف عن مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث، ومعرفة مدى توفر المهارات القيادية وأهمية تكوين إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد المجتمع البالغ عددهم (149)، وقد وزعت الاستبانة على أفراد المجتمع الأصلي المتمثل بضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة (100%) وقد تم استرداد (112) استبانة خاضعة لدراسة بنسبة استرداد (75.16%).

وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات مجال (التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث) على نسبة 70.44%، وحصلت جميع فقرات مجال (أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث) على نسبة 67.61%، وحصلت جميع فقرات مجال (أهمية التدريب في إدارة الأزمات والكوارث) على نسبة 68.27%، وحصلت جميع فقرات مجال (أهمية توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث) على نسبة 77.16%، وحصلت جميع فقرات مجال (أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات) على نسبة 66.61%، وحصلت جميع فقرات مجال (مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة) على نسبة 63.73%.

و أوصت الدراسة على الآتي:

- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث، مع وجود غرفة عمليات لطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث، وزيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني، وتوفير قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة.
- ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية متنوعة في مختلف تخصصات فريق إدارة الأزمات والكوارث، وضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الضباط وتدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل وكذلك الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث.
- العمل على توفير معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.



## 8. دراسة (أبو عزيز، 2010) بعنوان: "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف علي أهم المعوقات و الصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال ادارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار و مدى تأثير هذه المعوقات علي جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، و الكشف عن الثغرات و نقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال و التعرف الي مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار علي الخدمات التي تقدمها الوزارة. كذلك عملت الدراسة علي توضيح أثر العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة) على اراء افراد العينة حول أهم معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة في ظل الحصار.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد استبانة و توزيعها علي 35 % من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة حيث قام بتوزيع 320 استبانة، و تم استرداد 277 استبانة (86.6%).

وتبين من خلال الدراسة أنه يتوفر لدي وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، مما يحتم علي الوزارة العمل علي توفير هذه المقومات بشكل أكبر، ليساهم بشكل كبير في رفع مستوى ادارة الازمات في الوزارة كما ان الوزارة واجهت معوقات رئيسية خلال ادارتها للازمات في القطاع في ظل الحصار، كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام ادارة وزارة الصحة للازمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل علي الاطلاق، فيما شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل حيث أن عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكلت ثاني معوق أمام ادارة الازمات في وزارة الصحة. وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة العمل علي تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الازمات من خلال توفير المتطلبات الأساسية للتعامل مع الازمات و التي يشكل غياب أي منها عائقا امام ادارة الازمات.
- ضرورة رفع كفاءة و جاهزية العاملين في وزارة الصحة للتعامل مع الازمات من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية في مجال تخصصاتهم و المعرفة الادارية في مجال ادارة الازمات و من خلال تدريبهم العملي علي ادارة الازمات.

## ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (النمري والزرغل، 2014) بعنوان: "نحو الحد من مخاطر الكوارث المحلية في الدول النامية: تطبيق على التحديات التي تواجهها الأردن".

### **Towards local disaster risk reduction in developing countries: Challenges from Jordan**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من حالة الحد من مخاطر الكوارث في بلدية جرش الأردنية، لفهم القيود والتحديات التي تواجه البلدية وتعميمها على البلديات الأخرى خارج العاصمة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المقابلة، حيث أجرى مقابلات فردية شبه هيكلية مع (18) موظف من البلدية لديهم خبرة في مجال الطوارئ.

وخلصت الدراسة إلى تحديد التحديات التالية التي تواجهها البلدية:

- مركزية القرارات لا تتيح الفرصة للبلدية للإبداع في ادارة الكوارث، ولكن عليهم اتباع التعليمات الصادرة من وزارة الشؤون البلدية والقروية.
- القيود التنظيمية: المحسوبة والمحابة، وعدم فاعلية الاتصالات بين الأقسام، والبيروقراطية، عدم توثيق عمليات الاستجابة للطوارئ، غياب التنسيق بين الأقسام المختلفة، نقص في قدرة بعض الموظفين، سوء التخطيط للطوارئ، ضعف القدرات المالية والادارية والقيادية والموارد البشرية والتكنولوجية، عدم كفاية المعدات.
- الظروف الاقتصادية للسكان زادت قابلية تعرضهم لخطر الكوارث، والتي لا تستطيع البلدية معالجتها بسبب ضعف مواردها المالية.
- غموض الأدوار والمسئوليات بين البلدية والمحافظة والدفاع المدني، وعدم منح البلدية صلاحيات كافية للتعامل مع الطوارئ في كافة مراحلها وخصوصاً مرحلة تخفيف الحدة ومرحلة الاستعداد.
- الافتقار للخبرة للتعامل مع حالات طوارئ غير نمطية مثل الزلازل.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- منح البلديات القدرة على اتخاذ القرار والتغيير إلى اللامركزية في القرارات.
- بناء قدرات البلديات مجال إدارة الكوارث، ومجال الادارة المالية والادارية.
- العمل على حل المشاكل الاقتصادية لتعزيز مرونة السكان للتعامل مع الكوارث، وتعزيز مفهوم الحد من مخاطر الكوارث.

▪ زيادة الوعي لدى موظفي البلديات والمجتمع حول مخاطر الكوارث.

## 2. دراسة (العريني، 2011) بعنوان: "مدى فاعلية التنسيق الأمني لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث -

دراسة ميدانية علي ضباط الدفاع المدني والشرطة في منطقة القصيم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية التنسيق الأمني بين الدفاع المدني والشرطة لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 270 ضابطاً من جهازي الشرطة والدفاع المدني.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على مجالات التنسيق الأمني وأساليبه لمواجهة حالات الطوارئ، وموافقون بشدة على دور التنسيق الأمني لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث وأهمية تحقيق أهداف التنسيق بين الجهات المعنية، وأظهر أفراد الدراسة موافقتهم على وجود معوقات في التنسيق الأمني، كما وافقوا بشدة على الحلول المناسبة لتجنب معوقات التنسيق الأمني أثناء حالات الطوارئ.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- توحيد الأوامر والتعليمات بالتنسيق مع الجهات المشاركة في عمليات مواجهة الكوارث.
- تجهيز غرفة عمليات مشتركة وتأمينها بقنوات الاتصال اللازمة لاستخدامها في حالات الطوارئ والكوارث.
- إعداد خطة عامة للطوارئ وتحديثها باستمرار وتزويد الجهات المعنية بنسخة منها وتنفيذ خطط وهمية سرية لتنفيذها والوقوف على مدى الاستعداد ومقدار الاستجابة من جميع الجهات.
- زيادة الترابط بين الأجهزة الأمنية وجميع الجهات المعنية المشاركة بتحديد المهام والاختصاصات.
- العمل على استكمال القوى البشرية واعداد وتأهيل الكفاءات المؤهلة للقيام بمهام التنسيق اللازمة.

## 3. دراسة (السهلي، 2011) بعنوان: "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار

الكوارث".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث من وجه نظر ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 280 ضابطاً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 162 ضابطاً من جهاز الدفاع المدني وكانت نسبة الاسترداد 100%.

وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى إمام ضباط المدني بالمنطقة الشرقية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث هي: الاعتماد على التنبؤ الأمني عند وضع سيناريوهات مواجهة الكوارث، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الكوارث في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نظام فعال لجمع المعلومات عن الكوارث المحتملة مستقبلاً.
- أن المتطلبات التي تعبر عن توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم للحد من أضرار الكوارث هي: تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الكارثة، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الكوارث، وإعطاء كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكارثة.
- أن المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث بدرجة قوية هي: قلة الموارد المالية لمواجهة الكوارث، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ إجراءات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة، وندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة. وللتغلب على هذه المعوقات يجب توفير الموارد المالية، وتأمين التقنيات اللازمة، وتأهيل الكوادر البشرية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- زيادة المخصصات المالية اللازمة لدعم دور الدفاع المدني في إعداد استراتيجيات متطورة لمواجهة الكوارث.
- تزويد العاملين في الدفاع المدني بدورات تدريبية متقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير أنظمة الاتصالات بين الأجهزة المشاركة في مواجهة الكوارث.

4. دراسة (آل سالم، 2008) بعنوان: "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على

ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، من خلال معرفة نوع الأزمات والكوارث المحتملة، ومدى توافر المعلومات اللازمة، ومدى الاحتياج

لبرنامج التدريب، والمعدات والامكانيات المتوفرة، ومدى توافر خطط الطوارئ المناسبة، ومعرفة معوقات الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة قدرها 406 ضابطاً، وتم استرداد 368 استبانة صالحة للتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث بدرجة متوسطة.
  - الضعف والحاجة إلى برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث.
  - توافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بدرجة متوسطة.
  - توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث بدرجة متوسطة.
  - وأوضحت الدراسة ان أهم معوقات الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث هي: ضعف التدريب المشترك بين الأجهزة المشاركة في مواجهة الأزمات والكوارث، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وضعف في تدريب الجهات المعنية على خطط الطوارئ المعدة مسبقاً.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة تزويد منسبي الاجهزة الأمنية المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث ببرامج تدريبية متقدمة، والحرص على تطبيق فرضيات خطط الطوارئ في الواقع العملي.
- زيادة معدلات التنسيق بين الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث في كافة مراحل الكارثة، وإنشاء إدارة تختص بالتنسيق وتحديد دور ووقت تدخل كل جهة مشاركة.
- توفير المعدات والتقنيات المتطورة.
- تخصيص ميزانية مستقلة للأجهزة المختصة بإدارة الأزمات والكوارث.

##### 5. دراسة (القرني، 2008) بعنوان: "فعالية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول بالمملكة العربية السعودية - دراسة مسحية على منطقة عسير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول قبل وأثناء وبعد وقوعها، وكشف أهم المعوقات التي تواجه الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين اتجاهات الضباط والمتضررين نحو فاعلية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على مجتمع الدراسة المكون من جميع ضباط الدفاع المدني بمنطقة عسير وعدمهم (134) ضابطاً وكذلك المتضررين، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث أعد استبانتان مختلفتان احدهما لضباط الدفاع المدني والأخرى للمتضررين، واستطاع الباحث استرداد (122) استبانة من ضباط الدفاع المدني و(37) استبانة من المتضررين.

وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

- يرى أفراد الدراسة من الضباط وكذلك أفراد عينة الدراسة من المتضررين بأن إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول قبل وقوعها فاعلة إلى حد ما؛ كان أهمها للضباط وضع الخطط المناسبة، والتنسيق مع الجهات المعنية، وتأهيل الأفراد كل حسب تخصصه، وتوفير المعدات والأجهزة المناسبة، وتجهيز غرف عمليات مناسبة لإدارة العمليات، أما بالنسبة للمتضررين كان أهمها حماية الأودية من الزحف العمراني، وإعداد برامج توعوية للجمهور، والصيانة الدورية لمجاري الأودية، وإجراء التجارب الوهمية على مواجهة السيول، وإيجاد لوحات إرشادية وتحذيرية في المواقع المعرضة لمخاطر السيول.
- يرى أفراد الدراسة من الضباط بأن إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول أثناء وقوعها فاعلة (وخصوصاً عمليات البحث عن المفقودين وأسعاف الجرحى وإنقاذ المتضررين والمحاصرين، وسرعة الوصول لمكان الكارثة، وسرعة اكتشاف الحدث وتقدير الموقف، مناسبة المعدات والتجهيزات للتعامل مع الحادث)، بينما يرى المتضررين بأن هذه الإجراءات فاعلة إلى حد ما ويرون بأن هناك إجراءات ضعيفة الفاعلية (مثل: الاستفادة من وسائل الاعلام لإرشاد الجمهور، وترتيب أولويات التدخل، وسرعة احتواء الموقف)
- يرى أفراد الدراسة من الضباط بأن إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول بعد وقوعها فاعلة إلى حد ما (مثل: إعداد تقرير نهائي مفصلاً عن الحدث، وحصر الخسائر البشرية والمادية، وتقييم عمليات المواجهة واستخلاص الدروس المستفادة، التنسيق مع الجهات ذات العلاقة)، بينما يرى أفراد عينة الدراسة من المتضررين بأن هذه الإجراءات ضعيفة الفاعلية وخصوصاً حصر الخسائر والأضرار، ومتابعة حالة المصابين بالمستشفيات، وتعويض المتضررين.
- أفراد الدراسة من الضباط موافقين بشدة على أن هناك معوقات تواجه الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول، تتمثل في نقص القوى البشرية المدربة، وعدم الاستفادة من الدراسات العلمية في مجال مواجهة كوارث السيول عدم التجانس بين الوظيفة والتخصص، بينما كانوا محايدين حول معوقين هما عدم التجانس بين الوظيفة والتخصص، وضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة في مواجهة كوارث السيول.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية (أقل من 0.01) بين اتجاهات ضباط الدفاع المدني والمتضررين نحو فاعلية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول قبل وأثناء وبعد وقوعها. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها ما يلي:
  - الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال التنبؤ بكوارث السيول.
  - تحديث خطط كوارث السيول من حين لآخر والاستفادة من التجارب السابقة.
  - رفع درجة التنسيق مع الجهات المختلفة ذات العلاقة لتفعيل دورها ومشاركتها لزيادة فاعلية الاستجابة.
  - تدريب وتأهيل العاملين بما يناسب مع كوارث السيول، والعمل على سد النقص في القوى البشرية المدربة.
  - رفع كفاءة تجهيزات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول والعمل على صيانتها بصفة مستمرة.

#### 6. دراسة (العنبي، 2007) بعنوان: "الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث - دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث، والتعرف على السمات الشخصية والمهارات المهنية المطلوبة له، ومدى إسهام التأهيل والتدريب في تنمية مهاراته، والمعوقات التي تواجهه، وآليات تفعيل دوره الميداني، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) ضابط من ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أبرز المهام الرئيسية الأمنية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث هي تحفيز وتشجيع المشاركين في مواجهة الكوارث، ورفع روحهم المعنوية واختيار أفضل الطرق لمواجهة الكارثة، وترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها، وأن أبرز السمات الشخصية اللازم توافرها في القائد الأمني هي الهدوء وضبط النفس، حسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الثقة بالنفس، الحزم وعدم التردد، والشجاعة والصبر.

وأن أهم المهارات المهنية المطلوب توافرها في القائد الأمني هي، القدرة على توظيف الإمكانيات ومثالية استخدامها. وبينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارة الكوارث هي نقص القوى البشرية المخصصة لمواجهة الكوارث، والنقص في تأهيل الكوادر البشرية، وعدم وجود نظام أو تعليمات واضحة لإدارة الكارثة.

وقد وضعت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

- عقد برامج ودورات تدريبية لضباط الدفاع المدني في إدارة الكوارث والقيادة.
- دعم وتشجيع مشاركة ضباط الدفاع المدني في الخطط والتجارب الفرضية التي لها علاقة في إدارة الكوارث.
- يستوجب على الإدارة العليا عند اختيار القادة الأمنيين الذي سيتولون قيادة إدارة الكوارث أن تتوفر فيهم عدة سمات شخصية أهمها الهدوء وضبط النفس، وحسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، والأمانة والاستقامة، والثقة بالنفس والحزم وعدم التردد.

#### 7. دراسة (الهدلي، 2003) بعنوان: "مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة - دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات اللازمة للقادة الأمنيين في اتخاذ القرارات، والتعرف على العراقيل التي تواجه هؤلاء القادة أثناء اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، والتعرف على متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة، ومعرفة وسائل إعداد وتأهيل العاملين في قوات الطوارئ لاتخاذ قرارات سريعة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله استخدام أسلوب المسح الشامل عن طريق الحصر لجميع مفردات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قوات الطوارئ الخاصة من رتبة نقيب إلى رتبة لواء بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (132)، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرد منها (95) استبانة كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن من أهم متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة هي نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار ووجود خطط للتعامل مع المواقف الطارئة.
- كما أن تأخر وصول المعلومات تعد من أهم العراقيل التي تواجه اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.



وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد بحيث يتجنبون الجوانب السلبية ويعتمدون على الجوانب الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- عقد دورات تدريبية وتخصصية لقادة الأجهزة الأمنية للتعرف على أهمية المهارات القيادية وأثرها في سلوك الأفراد وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Bosomworth et al, 2015) بعنوان: "معالجة التحديات التي تواجه إدارة الطوارئ في المستوى الاستراتيجي المستقبلي: إعادة الصياغة، والتشبيك، وبناء القدرات"

### **Addressing challenges for future strategic level emergency management: reframing, networking and capacity building**

تقدم هذه الدراسة تحليل للتحديات الأساسية التي تواجه إدارة الطوارئ في استراليا وخصوصاً المستوى الاستراتيجي لإدارة الطوارئ الذي يهدف للتخطيط وإدارة أحداث غير روتينية ذات عواقب شديدة. حيث عرضت الدراسة ثلاثة عوامل لمعالجة هذه التحديات وهي: (1) إعادة صياغة إدارة الطوارئ لتكون جزء من مكونات الحد من مخاطر الكوارث، (2) اعتماد منهج التشبيك الحكومي، (3) مواصلة تطوير قدرات مديري الطوارئ في المستوى الاستراتيجي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المقابلة وورش العمل والمسح، في البداية أجرى مقابلات مبدئية مع (34) شخصية من قادة كبار على مستوى استراليا لديهم خبرة واسعة في منظمات خدمات الطوارئ لتحديد التحديات الرئيسية، ومن ثم قام بالتحقق من النتائج من خلال عقد ورشتي عمل، تم تجميع مخرجاتها في تقرير، وبعدها قام بتوزيع التقرير على (89) شخصية قيادية تعمل في مجال الطوارئ لمراجعة النتائج بشكل نهائي، حيث أن (38) شخصية منها قاموا بالرد عليه.

وخلصت الدراسة إلى تحديد التحديات التالية التي تواجه المستوى الاستراتيجي لإدارة الطوارئ في استراليا:

- التعقيد المتزايد للأوضاع: زيادة حدة الكوارث وأثارها التدميرية، زيادة التوسع العمراني، سكان المدن أقل مرونة وتكيفاً مع الكوارث ولا يستطيعوا التعامل مع حوادث بسيطة مقارنة بسكان القرى، التغير التكنولوجي والبيئي.
- تدخل القادة السياسيين في إدارة الطوارئ وخصوصاً في الحالات الصعبة، وتوتر العلاقات بينهم وبين القادة الميدانيين لإدارة الطوارئ.
- دور مديري الطوارئ في تعزيز وتقوية المرونة المجتمعية للتعامل والتكيف مع الكوارث، لأن إدارة الطوارئ هي مسئولية مشتركة بين المجتمع وخدمات الطوارئ.
- مقاييس الفاعلية: توقعات المجتمع والساسة من منظمات خدمات الطوارئ غير منطقية، ويتطلعوا إلى مستوى ثابت من الخدمة للمحافظة على أمنهم دون المساس بالحرية الفردية، وكذلك لا يوجد مقاييس دولية لتقييم أداء خدمات الطوارئ.
- نظم المعلومات وسائل التواصل الاجتماعية أتاحت الفرصة لنشر المعلومات بشكل أسرع ولكن سوء استخدامها أو نشر الشائعات والأخبار المغلوطة تؤثر على الأداء، ولكنها تحتاج لجهود كبيرة من مؤسسات خدمات الطوارئ لمراقبتها، أو تسخيرها لخدمة عمل الطوارئ من خلال نشر تعليمات وإرشادات للسكان.
- وأوصت الدراسة بالآتي:
- إعادة صياغة إدارة الطوارئ لتكون جزء من مكونات الحد من مخاطر الكوارث، والقيام بدور تعزيز المرونة المجتمعية للحد من مخاطر الكوارث.
- تبني منهج التشبيك بين كافة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والخاصة والمجتمعية لإدارة الكوارث.
- مواصلة تطوير قدرات مديري الطوارئ في المستوى الاستراتيجي.
- العمل على استغلال مواقع التواصل الاجتماعي لصالح عمل خدمات الطوارئ.

2. دراسة (Karanikola, et al, 2014) بعنوان: "مواجهة وإدارة الكوارث الطبيعية في جزر سبورادس اليونانية"

### “Facing and managing natural disasters in the Sporades islands, Greece”

يهدف هذا البحث إلى دراسة تصورات وسلوكيات سكان جزر سبورادس اليونانية، عن إدارة الكوارث الطبيعية، وتوقعاتهم من السلطات والجهات المعنية في الساعات والأيام والأسابيع الحاسمة الأولى في أعقاب الكارثة.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المقابلة والاستبانة، وكان مجتمع الدراسة سكان جزر سبورادس الشمالية المكون من ثلاثة جزر والبالغ عددهم الاجمالي (12,046) نسمة، وقام بحساب عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت (373) مواطن وزعت حسب التعداد السكاني لكل منطقة.

وخلصت الدراسة إلى الآتي:

■ يرى السكان أن الاستجابة في أول (3) ساعات بعد الكارثة يجب أن تركز على البحث عن الضحايا وإنقاذهم، والعناية بالجرحى، وتقديم المياه الصالحة للشرب، ونقل السكان الى مكان آمن، وبعد (12) ساعة تزويدهم بالطعام، وتسليم الجثث لذويهم، حراسة الممتلكات من السرقة، وتقديم الدعم النفسي، وبعد (12 إلى 24) ساعة إيجاد مأوى مؤقت لهم، وبعد (3) أيام يجب عمل قوائم بالجرحى والقتلى والمفقودين، والتعرف وتحديد الضحايا، والبدء بتقييم الأضرار، أما بعد (3 إلى 7) أيام يؤمنوا أنه من الضروري البدء بأعمال اصلاح للأضرار بشكل مؤقت، أما إعادة الاعمار يجب أن تتم خلال شهرين بعد الكارثة.

■ يرى السكان أنه يجب أن يكون للبلديات دور مهم في تزويد الطعام والشراب، وتوفير المسكن المؤقت، ونقل السكان الى مكان آمن، عمل قوائم بالجرحى والقتلى والمفقودين، وقيادة وتوجيه المتضررين، والتصليح المؤقت للأضرار، وتقييم الأضرار في الممتلكات العامة والخاصة.

■ يعتقد السكان المبحوثين أن السلطات تقوم بإجراءات تخفيف حدة الفيضانات بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة التنسيق بين كافة الجهات العاملة أثناء الطوارئ.
- ضرورة اشراك المنظمات غير الحكومية والمتطوعين والمجتمع المحلي في عمليات التخطيط لإدارة الكوارث.
- ضرورة تطوير مدراء إدارة الطوارئ لاستراتيجيات تخفيف الحدة حسب تفسيرات المواطنين للأخطار واستجاباتهم المحتملة لها.
- يجب إيجاد وسائل لتعزيز التوعية المجتمعية ورفع مستوى الجهوزية للطوارئ.

3. دراسة (Robas, 2013) بعنوان: "إدارة وتخفيف مخاطر كوارث الفيضانات في مدينة باسج"  
"FLOOD DISASTER RISK REDUCTION AND RISK MANAGEMENT OF PASIG CITY"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برنامج إدارة كوارث الفيضانات في مدينة باسج الفلبينية بشكل عام، وتحديد المشاكل التي تعيق تطبيق البرنامج والاحتياجات اللازمة بشكل خاص. واستهدفت الدراسة 19 منطقة تضررت بشكل بليغ من الفيضانات الناتجة عن اعصار أوندي (سبتمبر 2009) والأمطار الموسمية (أغسطس 2012).

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي والنوعي باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية، حيث قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على عينة قصدية (purposive sampling) من شخصيات هامة ومسؤولين عملوا في إدارة الكوارث، استرد منها (151) استبانة صالحة لأغراض البحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- برنامج إدارة وتخفيف كوارث الفيضانات في كافة مراحلها (تخفيف الحدة والمنع، والجهوزية، والاستجابة، والتعافي) فعال.
- وافق المبحوثين على وجود مشاكل بدرجة متوسطة في الميزانية، والتوعية من خلال التعليم والمعلومات، والمشاركة المجتمعية، والارادة السياسية للقادة، ومقاومة المجتمع للتغيير، والقوى العاملة، وسوء تطبيق القانون، وعدم كفاية المساعدات المقدمة من الحكومة الوطنية، ولكن لم يوافق المبحوثين على وجود مشاكل متعلقة بوجود خطة طوارئ، أو غياب التنسيق، أو تأخير في تنفيذ المشروعات.
- الموارد المادية والمالية كافية لإدارة كافة مراحل البرنامج (تخفيف الحدة والمنع، والجهوزية، والاستجابة، والتعافي).
- يحتاج البرنامج في مرحلة تخفيف الحدة والمنع لوضع خطة لتحديد أماكن المخاطر، وللتخطيط العمراني، وللتوعية والتعليم، ولتوفير كمية كافية من الطعام والملابس والدواء في مراكز الايواء، ولتوفير وسائل نقل للمتضررين، ولإشراك المجتمع المحلي، ولفتح القنوات ومجاري المياه، ولتطوير أنظمة الانذار المبكر. أما نشاطات البرنامج الخاصة بالمرحل الأخرى (الجهوزية، والاستجابة، والتعافي) كافية وفعالة.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة عمل خرائط تشمل الأماكن والمنشآت وعدد المواطنين المعرضين للخطر.

- عمل دورات تدريبية دورية لعمال الطوارئ والمتطوعين، وتضمين دراسة الحد من مخاطر الكوارث في المناهج المدرسية.
- إجراء أعمال صيانة مستمرة لفتح القنوات المائية، وإنشاء قنوات جديدة للحد من آثار الفيضانات على المدينة، وتركيب أنظمة تحكم بالفيضانات في الأماكن المنخفضة المحاذية للقنوات المائية.
- ضرورة تطوير سياسة للتنسيق بين المؤسسات والأقسام المختلفة ذات العلاقة في المدينة، وكذلك مع المؤسسات الرسمية للمدن المجاورة.
- يجب أن تشمل خطة إدارة الفيضانات على تحديد مصادر التمويل وآليات الصرف.
- تخزين وتوريد موارد مادية من معدات ومركبات إضافية تفي بحاجة المدينة.

4. دراسة (Rehana, et all, 2012) بعنوان: " دور البلدية في إدارة الأزمات - تطبيق علي بلدية مشهد/ ايران".

#### **“The Role of Municipality in Crisis Management”**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء علي دور بلدية مشهد في إدارة الأزمات إذ تتعرض المدينة أكثر عرضة للفيضانات والزلازل، والتعرف على نقاط القوة والضعف ، والوقوف على المشاكل التي تواجهها البلدية في إدارتها للأزمات، واقتراح حلول للتخطيط للكوارث والسيطرة عليها بشكل أفضل من قبل مدراء وخبراء المناطق الحضرية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع (60) استبانة على عينة الدراسة باستخدام (Non-probability accidental sampling).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- بلدية مشهد تلعب دوراً هاماً لتقليل آثار الأزمة في كافة مراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، وتقوم بالتخطيط المسبق للأزمات، وتقييم الاحتياجات اللازمة بشكل جيد.
- أهم تحدي تواجهه البلديات للتدخل في إدارة الأزمات في المدن الكبرى بفاعلية وكفاءة هو القوانين والتشريعات، أما التنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة متوفر بدرجة متوسطة وبحاجة لزيادة، وبالنسبة لتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة فلا تشكل أي عائق أو مشكلة.

وقد أوصت الدراسة:

- يجب أن تفوض إدارة الأزمات في المدن الكبرى قانونياً للبلديات.

- ضرورة وضع خطة طوارئ شاملة للمناطق الحضرية، تشمل الأماكن الدينية المشهورة (مقام الامام رضا) التي يتواجد بها العديد من الزوار.
- أخذ دور المؤسسات الغير حكومية بعين الاعتبار أثناء التدريبات.
- استخدام أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة أثناء التدريبات.

5. دراسة (Susanne, 2011) بعنوان: "الهدوء بعد العاصفة؟ مدراء البلديات يعكسوا تجربتهم عن الأزمات المتعددة"

### “Lull after the storm? Municipal leaders reflect on multiple crisis experience reflect”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وجهات نظر صانعي القرار في بلديتان سويديتان (A, B) حول الأزمات التي واجهوها في السنوات الماضية وخصوصاً الفيضانات والعواصف، وتطوير نظرية لفهم كيفية تأثير الخبرة العملية في الأزمات المتعددة على الجهوية، وكيفية تطوير قدرات البلديات على التعلم في مجال الأزمات التي تواجهها.

وأجريت الدراسة باستخدام البحث النوعي، أسلوب النظرية المؤسسة ( Grounded Theory Approach)، حيث قام الباحث بعمل مقابلتان جماعيتان (مقابلة واحدة في كل بلدية) مع (13) شخصية من كبار الموظفين وإداريين وساسة شاركوا في مقابلات سابقة عام 2005 ولديهم خبرة ودور مهم في الأزمات السابقة، واشتملت المقابلة الجماعية في بلدية (A) على 6 شخصيات، بينما اشتملت على 7 شخصيات في بلدية (B).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أتاحت التجارب السابقة في مجال الأزمات الفرصة لمدراء البلديات لتطوير جهويتهم بشكل جيد، وخصوصاً فيما يتعلق بالتعاون مع الجهات الأخرى وتكوين علاقات مميزة معهم، والاستعداد النفسي للأزمات والقدرة على التكيف معها والعمل تحت الضغط واتخاذ إجراءات استباقية لمواجهةها.
- ومن أهم المعضلات التي واجهوها مدراء البلديات كانت عدم قدرة السكان على التكيف مع الأزمات (Human Vulnerability)، وعدم قدرة البلدية التعامل مع أحداث واقعية سابقة ولدت حالة من اليأس لدى العاملين للتدريب والتمارين الميدانية ظناً منهم أنها غير مجدية، وعدم قدرتهم على التقييم

والاستعداد الجيد بعد كل حادثة بسبب سرعة تعاقب الأحداث، وصعوبة الاتصال مع الجهات الخارجية أثناء الأزمة نتيجة تغير جهات الاتصال أو انشغالهم.

- وأظهرت الدراسة أن هناك مخاوف مستقبلية بحاجة إلى مناقشة مثل أخذ القرارات في ظل تعارض القوانين المتعلقة بسلامة العاملين وحماية السكان، وكذلك ظهور تهديدات جديدة غير الكوارث الطبيعية مثل تعرض الطواقم العاملة لصدمات نفسية نتيجة مشاهداتهم لأحداث قاسية، والتطور التكنولوجي وخصوصا الهواتف الذكية التي اعتبروها تهديدا لأن من خلالها يمكن نقل المعلومات والصور لوسائل الاعلام قبل وصولها لفرق الانقاذ وبالتالي يمكنها أن تتواجد في مكان الحدث قبل طواقم الانقاذ.

وقد أوصت الدراسة:

- بضرورة اجتماع الجهات الفاعلة ذات الصلة بعد كل أزمة لمناقشة ودراسة التجارب التي مروا بها، ووضع استراتيجيات مستقبلية للجهوية.
- رفع معنويات العاملين بعد الأزمات وتحفيزهم للتدريب.

#### 6. دراسة (Kapucu et al., 2010) بعنوان: "إدارة الطوارئ التعاونية وشبكات إدارة الطوارئ المحلية"

##### “Collaborative emergency management and national Emergency management network”

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الطوارئ التعاونية من خلال تحليل المناقشات والنتائج العلمية والدراسات السابقة، وقام الباحثين باختبار جوانبها الرئيسية مثل القيادة، وصنع القرارات، والعلاقات بين المنظمات والحكومات، والتطبيقات التكنولوجية.

وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- يجب تسخير واستخدام موارد المؤسسات العاملة بشكل فعال لإدارة الحالات الطارئة.
- هناك حاجة للمشاركة الواسعة لكافة القطاعات ذات العلاقة في إدارة الطوارئ (العامة، والخاصة، وغير الربحية).
- أهم عناصر إدارة الطوارئ التعاونية هي التنسيق، وتبادل المعلومات، وإنشاء شبكة اتصالات، وإقامة شراكات، والعمل المشترك والمتبادل.
- لضمان نجاح العمل التعاوني، هناك حاجة لمدراء المؤسسات المشاركة في الطوارئ لاكتساب مهارات جديدة مثل القدرة على التواصل والاتصال، والفهم المتبادل، وبناء علاقات شخصية داخل

المنظمة ومع قيادات المنظمات الأخرى، حيث أن التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات جعل التواصل أكثر سهولة.

7. دراسة (Kusumasari et al., 2010) بعنوان: "قدرة موارد الحكم المحلي في إدارة الكوارث"  
**"Resource capability for local government in managing disaster"**

هدفت هذه الدراسة إلى تجسيد متطلبات القدرة لمؤسسات الحكم المحلي في الدول النامية لإدارة الكارثة في كافة مراحلها (قبل وأثناء وبعد الكارثة)، حيث اعتمد الباحثون في جمع المعلومات على الدراسات السابقة والمقالات والكتب ومواقع الانترنت والتقارير الحكومية.

وخلصت الدراسة إلى تحديد معيقات مؤسسات الحكم المحلي أثناء تنفيذ إدارة الكوارث، والمتطلبات اللازمة لإدارة الكوارث في مراحلها الأربعة، والجدول التالي يلخص هذه النتائج:

المرحلة	معيقات إدارة الكوارث	متطلبات القدرة لإدارة الكارثة	غرض المتطلبات
تخفيف الحدة	قيادة غير فاعلة، قلة الأموال، تندي التزام الحكومة.	القدرة على تقييم ومراقبة الكارثة، ونشر المعلومات للجمهور.	خفض احتمالية حدوث الحالة الطارئة، تقليل الاضرار، معرفة الأماكن الأكثر هشاشة وعرضة للخطر، معرفة الخيار الأفضل لإجلاء المواطنين.
الاستعداد	عدم كفاية أنظمة الانذار المبكر، قيود في الموازنة.	التخطيط للطوارئ، والتمرين، والتدريب، الخبرة في إدارة اللوجستيات.	الدقة في أنظمة الانذار المبكر، زيادة التوعية المجتمعية، تعليم السكان كيفية النجاة أثناء الكارثة.
الاستجابة	قصور في الاتصالات الخارجية وتدفق المعلومات، صعوبة في التنسيق، مشاكل التواصل مع الجمهور، ضعف في توجيه المتطوعين.	تقييم الاحتياجات، التنسيق، تبادل المعلومات، الخبرة اللوجستية.	إخلاء السكان، تقدير التوسع في الاماكن المتضررة، تقدير الخسائر الاقتصادية، وتسجيل الضحايا والمصابين والمفقودين، التنسيق مع الجهات المحلية أو الدولية لتقديم المساعدة.
التعافي	قيود في الموازنة، قلة الخبرة، مركزية القيادة والتحكم.	الخبرة في تقييم الأضرار وإزالة الأنقاض، ومهارات تقديم مساعدات الكوارث.	اعادة بناء المنازل والمرافق العامة والمؤسسات التجارية والصناعية.



8. دراسة (Wendy, 2008) بعنوان: " جهوزية الجامعة للكوارث: أسلوب الشبكة "

### “UNIVERSITY DISASTER PREPAREDNESS: A NETWORK APPROACH”

هدفت هذه الدراسة لاختبار شبكات الاستجابة لحالات الطوارئ الحرجة في مجتمع الجامعة، حيث حدد الباحث المنظمات من ثلاثة قطاعات مختلفة تستجيب للكوارث (الصحة العامة، الأمن العام، الاتصالات)، وكيف استخدمت شبكة المنظمات الموارد في الماضي، وكيف تواصلت هذه المنظمات مع بعضها البعض أثناء الكوارث.

وأجرى الباحث مقابلات فردية شبة هيكلية (Semi-Structured interviews)، مع أشخاص من 30 وحدة لتقييم خبراتهم السابقة في التعامل مع الكوارث، جهات اتصالهم الرسمية وغير الرسمية في الجامعة، قدراتهم للاستجابة لكوارث مستقبلية محتملة متفاوتة الخطورة. درجة الترابط بين الوحدات تم تحديدها بواسطة تحليل الشبكة (Network Analysis) لتوضيح صورة العلاقات القائمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يمكن تقوية شبكات الاتصال في كل قطاع من قطاعات الاستجابة للكوارث. وقد أوصت الدراسة بالآتي:
- ضرورة وجود منظمة مركزية للتعامل مع الكوارث.
- زيادة الترابط بين المنظمات العاملة في الكوارث.
- تقوية التنسيق بين المنظمات العاملة في الكوارث.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة والعديد من المتغيرات التي اتفقت بعضها مع الدراسة الحالية وبعضها اختلف معها قليلاً، ولكن أظهرت نتائج هذه الدراسات بشكل عام مدى أهمية علم إدارة الطوارئ/الكوارث، وأهمية الاستعداد الجيد لحالات الطوارئ والكوارث من خلال توفير المتطلبات الرئيسية لإدارتها التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة المنظمات للاستجابة السليمة لحالات الطوارئ. وفيما يلي سوف يستعرض الباحث أوجه الشبه والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة، ومن ثم سيقوم بعرض كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم التوصيات التي خرجت بها، ومميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

### أ. أوجه التشابه:

1. **بالنسبة لمتغيرات الدراسة (متطلبات إدارة الطوارئ):** اتفقت متغيرات الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، وأدناه توضيح للدراسات التي اتفقت مع كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية:

1. **وجود موازنة مخصصة للطوارئ:** اتفقت مع (أبو زايد، 2015)، و(سلامة، 2014)، و(أبو ركية، 2013)، و(شتات، 2012)، و(أبو عزيز، 2010)، و(النمري والزغل، 2014)، و(السهلي، 2011)، و(Kusumasari et al., 2010)، و(القرني، 2008)، و(Robas, 2013).

2. **توفر المعدات والأجهزة:** اتفقت مع (أبو زايد، 2015)، و(سلامة، 2014)، و(أبو ركية، 2013)، و(النمري والزغل، 2014)، و(السهلي، 2011)، و(Kusumasari et al., 2010)، و(المصري، 2012)، و(الرضيع، 2011)، و(أبو عزيز، 2010)، و(آل سالم، 2008)، و(القرني، 2008)، و(Robas, 2013)، و(Rehana, et all, 2012).

3. **المهارات الفنية العاملين:** اتفقت مع (أبو زايد، 2015)، و(سلامة، 2014)، و(أبو ركية، 2013)، و(المصري، 2012)، و(الرضيع، 2011)، و(آل سالم، 2008)، و(Susanne, 2011)، و(أبو عزيز، 2010)، و(النمري والزغل، 2014)، و(السهلي، 2011)، و(القرني، 2008)، و(العتيبي، 2007)، و(Kusumasari et al., 2010).

4. **وجود خطة طوارئ محدثة:** اتفقت مع (أبو زايد، 2015)، و(سلامة، 2014)، و(المصري، 2012)، و(النمري والزغل، 2014)، و(Susanne, 2011)، و(أبو ركية، 2013)، و(أبو عزيز، 2010)، و(آل سالم، 2008)، و(الرضيع، 2011)، و(السهلي، 2011)، و(القرني، 2008)، و(Robas, 2013)، و(Rehana, et all, 2012).

5. القيادة: اتفقت مع (وهبة، 2015)، و(النمري والزرغل، 2014)، و(Kusumasari et al., 2010)، و(أبو زايد، 2015)، و(الرضيع، 2011)، و(السهلي، 2011).

6. التنسيق: اتفقت مع (أبو زايد، 2015)، و(سلامة، 2014)، و(الرضيع، 2011)، و(أبو عزيز، 2010)، و(Rehana, et all, 2012)، و(أبو ركبة، 2013)، و(القرني، 2008)، و(Robas, 2013).

2. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (أبو زايد، 2015)، ودراسة (وهبة، 2015)، ودراسة (سلامة، 2014)، ودراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (شتات، 2012)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (أبو عزيز، 2010)، ودراسة (العريني، 2011)، ودراسة (السهلي، 2011)، ودراسة (آل سالم، 2008)، ودراسة (القرني، 2008)، ودراسة (العتيبي، 2007)، ودراسة (الهدلي، 2003)، ودراسة (Karantikola, et al, 2014)، ودراسة (Robas, 2013)، ودراسة (Rehana, et all, 2012).

## ب. أوجه الاختلاف:

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: اختلفت بعض الدراسات السابقة في بيئتها مقارنة بالدراسة الحالية، فمنها من ركز على بيئة الدفاع المدني والأجهزة الأمنية مثل دراسة (أبو زايد، 2015)، ودراسة (سلامة، 2014)، ودراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (العريني، 2011)، ودراسة (السهلي، 2011)، ودراسة (آل سالم، 2008)، ودراسة (القرني، 2008)، ودراسة (العتيبي، 2007)، ودراسة (الهدلي، 2003)، ودراسة (Bosomworth et al, 2015)، ودراسة (Robas, 2013)، ودراسة (Kapucu et all., 2010)، بينما دراسة (شتات، 2012) تناولت بيئة متنوعة من مؤسسات حكومية والبلديات والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية، في حين دراسة (أبو عزيز، 2010) تطرقت إلى وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (Wendy, 2008) ركزت على الجامعة كبيئة للدراسة.

وهناك دراسات استهدفت السكان كبيئة رئيسية للدراسة مثل دراسة (Karantikola, et al, 2014) التي اهتمت بمعرفة توقعات السكان من البلديات أثناء الكوارث، ودراسة (وهبة، 2015) تناولت تعزيز مرونة السكان شرق رفح في مواجهة الكوارث، بينما دراسة (القرني، 2008) استهدفت السكان المتضررين لتقييم فعالية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول بمنطقة عسير السعودية.

2. بالنسبة لمتغيرات الدراسة: ذهبت بعض الدراسات السابقة لإيجاد علاقات مختلفة بين متغيرات دراساتهم وإدارة الطوارئ/الكوارث مثل دراسة (وهبة، 2015) التي ركزت على المنهجية المجتمعية في إدارة الطوارئ وأثرها على مرونة السكان في مواجهة الكوارث، بينما ركزت دراسة (شتات، 2012) على التعرف على العوامل التي تؤثر على عملية إدارة الكوارث وإعادة الإعمار في قطاع غزة، في حين تناولت دراسة (Wendy, 2008) ودراسة (Kapucu et al., 2010) الأسلوب في إدارة الطوارئ.

### ج. كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الزيادة المعرفية لدى الباحث حول إدارة الطوارئ وجوانبها المختلفة.
2. اثراء الاطار النظري من الدراسة الحالية.
3. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتخدم أهداف الدراسة.
4. المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

### د. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ركزت هذه الدراسة على بلديات قطاع غزة الكبرى في إدارتها للحالات الطارئة، بينما اهتمت معظم الدراسات السابقة، وخصوصاً في قطاع غزة على المؤسسات الحكومية مثل الدفاع المدني والأجهزة الأمنية بشكل عام، مع أن للبلديات في أوقات الطوارئ دور ريادي تتولى فيها قيادة لجنة الطوارئ التي تضم كافة المؤسسات العاملة، ووجد الباحث دراسة واحدة (شتات، 2012) التي درست العوامل التي تؤثر على عملية إدارة الكوارث وإعادة الإعمار في قطاع غزة، وكانت بلديات قطاع غزة جزء من مجتمعها الدراسي، بواقع 22% من عينة الدراسة، واعتذرت 11 بلدية من تعبئة الاستبانة لعدم توفر الخبرة لديها في إدارة الكوارث.
- اتسمت محاور الدراسة الحالية بالشمولية وتطرفت لأهم المتطلبات الرئيسية للطوارئ.
- تناولت هذه الدراسة مراحل إدارة الطوارئ (تخفيف الحدة، والاستعداد، والمواجهة، والتعافي) بشكل أكثر تفصيلاً من الدراسات السابقة إيماناً من الباحث بأهميتها.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: أداة الدراسة.
- رابعاً: خطوات بناء الاستبانة.
- خامساً: صدق الاستبانة.
- سادساً: ثبات الاستبانة.
- سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006، ص 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يشتمل على أصحاب المناصب الإشرافية في الدوائر العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى، وتحديدًا العاملين في دوائر "دائرة المياه والصرف الصحي، دائرة الصحة العامة والبيئة، دائرة المشاريع" والبالغ عددهم 110 موظف حسب الجدول التالي (1.4). وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 75 استبانة بنسبة 68.2 %، وقد تم توزيع وجمع الاستبانة خلال الفترة من 2015/09/15 إلى 2015/10/10.

### جدول رقم (1.4)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب البلدية

البلدية	عدد المناصب الإشرافية
جباليا النزلة	10
غزة	35
دير البلح	10
خانيونس	30
رفح	25
الإجمالي	110

المصدر: م. علي ابو مطر (بلدية رفح)؛ م. محمد الأغا (بلدية خانيونس)؛ أ. سعيد نصار (بلدية دير البلح)؛ د. نهاد المغني (بلدية غزة)؛ أ. عصام جودة (بلدية جباليا النزلة): مقابلة عبر الهاتف بتاريخ 2014/12/08.

## ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ"

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، البلدية، الدائرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 43 فقرة، موزع على 6 مجالات:

المجال الأول: وجود موازنة مخصصة للطوارئ، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: توفر المعدات والأجهزة، ويتكون من (7) فقرات.  
 المجال الثالث: المهارات الفنية للعاملين، ويتكون من (6) فقرات.  
 المجال الرابع: وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: القيادة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال السادس: التنسيق، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على توافر ما ورد في البند بدرجة عالية والعكس صحيح، والجدول التالي (2.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (2.4)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

متوفر بدرجة كبيرة جدا									متوفر بدرجة منخفضة جدا	الاستجابة للبند
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ عن طريق التعرف على مدى توافر متطلبات تقديم الخدمة أو متطلبات إدارة الطوارئ"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

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

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.



6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، ومن العاملين في بلديات القطاع، وآخرون يعملوا في مجال إدارة الطوارئ في وكالة الغوث والهلال الأحمر الفلسطيني، والملحق رقم (1) يوضح أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

### خامساً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010، ص 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص 17)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 12 متخصص في إدارة الأعمال وإدارة الطوارئ وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "وجود موازنة مخصصة للطوارئ" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود موازنة مخصصة للطوارئ " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.882	تخصص البلدية جزء مناسب من موازنتها للتعامل مع الحالات الطارئة.
2.	*0.000	.868	تضع إدارة البلدية آلية تمويل داخلية من أجل إدارة الطوارئ.
3.	*0.000	.735	السيولة النقدية المتوفرة لدي البلدية كافية لإدارة الحالة الطارئة عند حدوثها.
4.	*0.000	.791	تعتبر الاجراءات الإدارية للبلدية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة في أوقات الطوارئ.
5.	*0.000	.869	تقوم البلدية بتجديد موازنة الطوارئ بعد انتهاء حالة الطوارئ.
6.	*0.022	.233	تتلقى البلدية مساعدات خارجية للتعامل مع حالات الطوارئ.

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفر المعدات والأجهزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "توفر المعدات والأجهزة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.788	يتوفر لدى البلدية الأجهزة والمعدات المطلوبة لمواجهة الحالات الطارئة.
2.	*0.000	.743	تتم صيانة الأجهزة والمعدات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة.
3.	*0.000	.819	تقوم البلدية بتحديث مستمر للمعدات والتجهيزات الفنية لكي تتماشى مع التغيرات المختلفة ومواكبة التطور.
4.	*0.000	.768	تتوفر غرفة عمليات مناسبة خاصة بالبلدية مجهزة بالتقنيات الحديثة اللازمة لإدارة الطوارئ.
5.	*0.000	.691	يسهل الحصول على المعدات والأجهزة من جهات خارجية في حالة النقص أو عدم توفرها أثناء الطوارئ.
6.	*0.000	.794	تخصص البلدية مخزون احتياطي من الموارد المادية اللازمة لاستخدامها في حالات الطوارئ.
7.	*0.000	.821	أثبتت التجارب السابقة أن المعدات والأجهزة المتوفرة لدى البلدية كافية للتعامل مع الطوارئ بكفاءة.

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

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية للعاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات الفنية للعاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.832	الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ مؤهلة بشكل جيد للتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة.
2.	*0.000	.874	يتناسب المؤهل العلمي للعاملين في الطوارئ مع الوظائف المكلفين بها.
3.	*0.000	.762	يتم تدريب الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ بشكل مستمر لرفع كفاءتهم ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
4.	*0.000	.772	عدد الكوادر التي تعمل أثناء الطوارئ تفي بحاجة العمل.
5.	*0.000	.849	التجارب السابقة في الطوارئ أتاحت فرصة للعاملين للتعلم واكتساب مهارات فنية جديدة.
6.	*0.000	.840	تظهر الطواقم الفنية مهارة عالية أثناء الحالات الطارئة.

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

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارنسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لدى إدارة البلدية خطة للطوارئ معدة مسبقاً تساعد على إدارة الطوارئ بشكل فعال.	.877	*0.000
2.	تلتزم إدارة البلدية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها أثناء الطوارئ.	.895	*0.000
3.	تشارك إدارة البلدية جميع أصحاب المناصب الإشرافية العاملة أثناء الطوارئ في عمليات التخطيط وإعداد خطط الطوارئ.	.833	*0.000
4.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية وتقييم مواردها المالية والبشرية والمادية باستمرار لتحسين قدراتها للاستجابة للطوارئ.	.825	*0.000
5.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على ادارتها المستقبلية للطوارئ.	.902	*0.000
6.	تعقد إدارة البلدية ندوات أو اجتماعات مع موظفي الطوارئ بعد كل حالة طارئة تواجهها البلدية لاستخلاص الدروس والعبر.	.744	*0.000
7.	تقوم البلدية بتدريب موظفي الطوارئ على خطة الطوارئ.	.757	*0.000
8.	تقوم البلدية بعمل تدريب ميداني على خطة الطوارئ لفحص فاعليتها، واختبار مهارات وقدرات العاملين.	.712	*0.000
9.	يتم إعادة تقييم خطة الطوارئ بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة.	.845	*0.000

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

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.866	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع.
2.	*0.000	.907	تضع إدارة البلدية الخطط المناسبة للاستعداد وللتعامل مع حالات الطوارئ.
3.	*0.000	.905	تقوم إدارة البلدية بتقييم الاحتياجات البشرية والمادية بشكل مستمر.
4.	*0.000	.911	تقوم إدارة البلدية بتوزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق عمل متجانسة لإدارة الطوارئ.
5.	*0.000	.871	توفر إدارة البلدية ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة.
6.	*0.000	.897	تمتلك إدارة البلدية الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والعمل تحت الضغط أثناء حالات الطوارئ.
7.	*0.000	.845	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على إيصال المعلومات والتوجيهات للرؤساء وللمرؤوسين بوضوح.
8.	*0.000	.825	تقوم إدارة البلدية بتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية للتعامل مع حالات الطوارئ.
9.	*0.000	.852	تتواجد إدارة البلدية جنباً لجنب مع العاملين أثناء حالات الطوارئ.

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

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنسيق " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (8.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنسيق " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.838	تشترك إدارة البلدية بإدارات أقسام الطوارئ المختلفة في عمليات التخطيط للطوارئ.
2.	*0.000	.904	تقوم البلدية بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسات الخارجية المعنية بالطوارئ لتنسيق الجهود.
3.	*0.000	.880	تتمتع إدارة البلدية بعلاقات عمل قوية مع كافة المؤسسات العاملة في الطوارئ.
4.	*0.000	.906	تستخدم إدارة البلدية الاجتماعات الدورية الداخلية لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ.
5.	*0.000	.797	يتوفر في غرفة عمليات البلدية لائحة بكافة المؤسسات الفاعلة أثناء الطوارئ وأرقام هواتفهم.
6.	*0.000	.835	هناك تنسيق داخلي سلس بين أقسام البلدية المختلفة أثناء الطوارئ

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

#### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (9.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (9.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.854	وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
*0.000	.833	توفر المعدات والأجهزة.
*0.000	.815	المهارات الفنية للعاملين.
*0.000	.946	وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
*0.000	.946	القيادة.
*0.000	.904	التنسيق.

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

#### سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10.4).

#### جدول رقم (10.4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.908	0.825	6	وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
0.942	0.887	7	توفر المعدات والأجهزة.



الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.951	0.904	6	المهارات الفنية للعاملين.
0.969	0.940	9	وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
0.980	0.961	9	القيادة.
0.964	0.929	6	التنسيق.
<b>0.990</b>	<b>0.981</b>	<b>43</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.825، 0.961)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.908، 0.980)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the (SPSS) Social Sciences.

**اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test**

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11.4).

جدول رقم (11.4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.212	1.059	وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
0.492	0.833	توفر المعدات والأجهزة.
0.211	1.060	المهارات الفنية للعاملين.
0.739	0.683	وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
0.924	0.549	القيادة.
0.518	0.816	التنسيق.
0.726	0.691	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- مقدمة.
- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، البلدية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	71	94.7
أنثى	4	5.3
المجموع	75	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 94.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 5.3% إناث، وهذا يُعزى إلى أن العمل في البلديات بشكل عام يعتمد بدرجة كبيرة على العمل الميداني. أما العمل بمجال الطوارئ (موضوع الدراسة) على وجه الخصوص، يحتاج إلى جهود كبيرة لا تستطيع النساء القيام بها وإقبال النساء عليها قليل جداً.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	12	16.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	20.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	29.3

العمر	العدد	النسبة المئوية %
50 سنة فأكثر	26	34.7
المجموع	75	100.0

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 16.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 20.0% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 29.3% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 34.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

نلاحظ أن 64% من أفراد العينة أعمارهم 40 سنة فأكثر، وهذا يتناسب مع العينة المستهدفة وهي أصحاب المناصب الإشرافية التي تكون في العادة من ذوي الخبرة، لذا نجد أعمارهم أكبر من غيرهم، كما أن الضائقة المالية التي تواجهها البلديات في دفع رواتب موظفيها الحاليين لا تمكنهم من استقطاب موظفين جدد.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	17	22.7
بكالوريوس	44	58.7
ماجستير	14	18.7
المجموع	75	100.0

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 22.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، 58.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 18.7% مؤهلهم العلمي ماجستير.

نلاحظ أن ما نسبته 77.4% من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس والماجستير وهذا يدل على أن البلديات تحرص على توظيف أصحاب المؤهلات العلمية، كما أن العمل بالأقسام المستهدفة في هذه الدراسة يحتاج إلى درجات علمية متخصصة في مجال المياه والمشاريع والبيئة والادارة والتي تُكتسب عن طريق الدراسة الجامعية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	10.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	21.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	16.0
15 سنة فأكثر	39	52.0
<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 10.7% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 21.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 16.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 52.0% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة (68.0%) يمتلكون خبرة عملية أكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على قدرتهم وخبرتهم في حالات طوارئ عديدة مرت بها البلديات في السنوات الماضية مما يخدم أهداف الدراسة، وكما هو معلوم أن أفراد العينة هم من أصحاب المناصب الإشرافية التي تحتاج لخبرة عملية طويلة لأشغالها.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير دائرة	19	25.3
رئيس قسم	24	32.0
رئيس شعبة	15	20.0
أخرى	17	22.7
<b>المجموع</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 25.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة، 32.0% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 20.0% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، بينما 22.7% لهم مسميات أخرى.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب البلدية

جدول رقم (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب البلدية

البلدية	العدد الاجمالي	عدد المستجيبين	النسبة المئوية %
رفح	25	20	26.7
خانيونس	30	17	22.7
دير البلح	10	8	10.7
غزة	35	20	26.7
جباليا النزلة	10	10	13.3
<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (6.5) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة يعملون في بلدية رفح وغزة، 22.7% يعملون في بلدية خانيونس، 10.7% يعملون في بلدية دير البلح، بينما 13.3% يعملون في بلدية جباليا النزلة. من الملحوظ أن عدد أفراد العينة من بلدية رفح تساوى مع عددهم من بلدية غزة وهذا بسبب ضعف نسبة الاستجابة من بلدية غزة.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة



عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للمعوقات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى على أدائها لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لوجود ميزانية مخصصة للطوارئ على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول رقم (7.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وجود موازنة مخصصة للطوارئ"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تخصص البلدية جزء مناسب من موازنتها للتعامل مع الحالات الطارئة.	5.23	2.13	52.27	-3.15	*0.001	3
2.	تضع إدارة البلدية آلية تمويل داخلية من أجل إدارة الطوارئ.	5.09	2.15	50.93	-3.65	*0.000	4
3.	السيولة النقدية المتوفرة لدى البلدية كافية لإدارة الحالة الطارئة عند حدوثها.	3.63	1.82	36.27	-11.28	*0.000	6
4.	تعتبر الاجراءات الإدارية للبلدية لأصرف مخصصات مالية أكثر مرونة في أوقات الطوارئ.	5.32	2.37	53.20	-2.49	*0.008	2
5.	تقوم البلدية بتجديد موازنة الطوارئ بعد انتهاء حالة الطوارئ.	4.45	2.29	44.53	-5.86	*0.000	5

1	*0.021	2.07	65.07	2.12	6.51	تتلقى البلدية مساعدات خارجية للتعامل مع حالات الطوارئ.	6.
	*0.000	-5.30	50.38	1.57	5.04	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (7.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول (7.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال " وجود موازنة مخصصة للطوارئ " يساوي 5.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 50.38%، قيمة الاختبار -5.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر موازنة مخصصة للطوارئ لدى البلديات بدرجة منخفضة، ومن الفقرة السادسة يمكن أن نستدل بأن البلديات تعتمد على المساعدات الخارجية للتعامل مع حالات الطوارئ بمتوسط حسابي نسبي 65.07%، ولكن ومع هذا يتضح من الفقرة الثالثة، أن السيولة النقدية المتوفرة لدى البلدية تبقى غير كافية لإدارة الحالة الطارئة عند حدوثها، أو متوفرة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 36.27%. مما يشكل لهم عائقاً لتقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ.

ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أنه لا يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى موازنة مخصصة للطوارئ بدرجة كافية، وهذا يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

ويعزو الباحث عدم توفر موازنة مخصصة للطوارئ بدرجة كافية إلى الأسباب الرئيسية التالية:

- وقف دعم البلديات من قبل العديد من الممولين الأجانب لأسباب سياسية ناتجة عن الانقسام الداخلي وتولي حركة حماس حكم قطاع غزة عام 2007.
- الحصار المفروض على قطاع غزة ونقص مواد البناء أدى لانخفاض حاد في الأعمال الإنشائية الخاصة والعامة والتي تعتبر من أحد مصادر تمويل البلديات عند تحصيل رسوم تراخيص الأبنية.
- الأوضاع الاقتصادية السيئة وارتفاع نسبة البطالة أدى لعزوف العديد من المواطنين عن دفع مستحقات البلدية (الجباية).
- ضعف الاعانات المقدمة من الحكومة المركزية للبلديات وذلك بسبب الضائقة المالية التي تواجهها الحكومة.

وانتقدت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) والتي خلصت إلى توافر المخصصات المالية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة في مواجهة الكوارث بدرجة منخفضة، ودراسة (سلامة، 2014) التي أظهرت أن عدم توفر موازنة للطوارئ لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله شكل العائق الأول لها، ودراسة (أبو ركة، 2013) التي أظهرت أن الامكانيات المادية والبشرية من أهم المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، ودراسة (شتات، 2012) التي توصلت إلى أن توفر الموارد المالية الكافية في جميع مراحل إدارة الكوارث كان من أهم العوامل المؤثرة على عملية إدارة الكوارث وبرنامج إعادة الإعمار لدى المؤسسات الحكومية والبلديات والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في قطاع غزة بعد حرب (2008-2009)، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي خلصت إلى عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات بدرجة كافية شكلت ثاني معوق أمام ادارة الازمات في وزارة الصحة، ودراسة (النمري والزرغل، 2014) التي استنتجت أن ضعف القدرات المالية كانت من التحديات التي واجهتها بلدية جرش بالأردن للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة (السهلي، 2011) التي أظهرت أن قلة الموارد المالية لمواجهة الكوارث كانت من المعوقات القوية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث لدى جهاز الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Kusumasari et al., 2010) التي اعتبرت قلة الأموال من أهم المعوقات التي تواجهها مؤسسات الحكم المحلي في الدول النامية لإدارة الكارثة في كافة مراحلها (قبل وأثناء وبعد الكارثة).

كما انتقدت الدراسة الى حد ما مع دراسة (Robas, 2013) التي أوضحت وجود مشاكل بدرجة متوسطة في ميزانية إدارة كوارث الفيضانات في مدينة باسج الفلبينية، ومع دراسة (القرني، 2008) التي أظهرت أن الاعتمادات المالية اللازمة لمواجهة الكوارث لدى جهاز الدفاع المدني في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية تشكل عائقاً ولكنها لم تكن العائق الأهم لمواجهة كوارث السيول.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لتوفر المعدات والأجهزة على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (8.5).

جدول رقم (8.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توفر المعدات والأجهزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لدى البلدية الأجهزة والمعدات المطلوبة لمواجهة الحالات الطارئة.	5.15	1.87	51.47	-3.95	*0.000	3
2.	تتم صيانة الأجهزة والمعدات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة.	5.64	1.91	56.40	-1.63	0.054	1
3.	تقوم البلدية بتحديث مستمر للمعدات والتجهيزات الفنية لكي تتماشى مع التغيرات المختلفة ومواكبة التطور.	5.29	1.76	52.93	-3.47	*0.000	2
4.	تتوفر غرفة عمليات مناسبة خاصة بالبلدية مجهزة بالتقنيات الحديثة اللازمة لإدارة الطوارئ.	4.85	2.27	48.53	-4.37	*0.000	4
5.	يسهل الحصول على المعدات والأجهزة من جهات خارجية في حالة النقص أو عدم توفرها أثناء الطوارئ.	4.82	1.88	48.22	-5.35	*0.000	5
6.	تخصص البلدية مخزون احتياطي من الموارد المادية اللازمة لاستخدامها في حالات الطوارئ.	4.44	2.06	44.40	-6.55	*0.000	6
7.	أثبتت التجارب السابقة أن المعدات والأجهزة المتوفرة لدى البلدية كافية للتعامل مع الطوارئ بكفاءة.	4.37	1.89	43.73	-7.46	*0.000	7
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	4.94	1.51	49.43	-6.06	*0.000	

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

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول رقم (8.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال " توفر المعدات والأجهزة " يساوي 4.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي **49.43%**، قيمة الاختبار 6.06-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر المعدات والأجهزة لدى البلديات بدرجة منخفضة، ولكن نستدل من الفقرة السابعة "أثبتت التجارب السابقة أن المعدات والأجهزة المتوفرة لدى البلدية كافية للتعامل مع الطوارئ بكفاءة" بأن المعدات والأجهزة لدي البلديات غير كافية حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي نسبي يساوي **43.73%**، وهذا يؤكد وجود عائق لدى بلديات قطاع غزة الكبرى متعلق بعدم كفاية المعدات والأجهزة يؤثر على قدرتها لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
  - ونظراً لعدم كفاية ميزانية الطوارئ والسيولة النقدية أثناء الطوارئ (في المجال الأول)، نستدل من الفقرة الخامسة والتي حصلت على متوسط حسابي نسبي يساوي **48.22%**، أن البلديات لا تستطيع تغطية هذا العجز بدرجة كافية من الجهات الخارجية، أو استئجارها من القطاع الخاص، والفقرة السادسة التي حصلت على متوسط حسابي نسبي يساوي **44.40%** تؤكد بأن البلديات لا تستطيع حتى توفير مخزون احتياطي من الموارد المادية اللازمة بدرجة كافية لاستخدامها في حالات الطوارئ.
  - وتُظهر الفقرة الثانية "تتم صيانة الأجهزة والمعدات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة" والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي نسبي **56.40%** بأن الخيار الوحيد أمام البلديات للتعايش مع هذه المشكلة هو صيانة الأجهزة والمعدات المتوفرة.
  - وفي ظل الأزمات المالية التي تواجهها البلديات، يرى الباحث أنه من الممكن تجهيز غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بالتقنيات الحديثة، إذ أن نتائج الفقرة الرابعة بهذا الخصوص تشير بتوفر غرفة عمليات للطوارئ لدى البلديات بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي يساوي **48.53%**.
- ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أنه لا يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى المعدات والأجهزة اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ بدرجة كافية، وهذا يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) والتي خلصت إلى توفر معدات وأجهزة حديثة لإدارة الكوارث لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهة الكوارث بدرجة منخفضة، ودراسة (سلامة، 2014) التي تشير إلى أن درجة توافر المعدات لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله للتعامل مع الكوارث قليلة، ودراسة (أبو ركة، 2013) التي أظهرت أنه تتوفر الامكانيات المادية (المعدات والأجهزة والأدوات) لدى جهاز الشرطة بقطاع غزة بدرجة ضعيفة، ودراسة (النمري والزرغل، 2014) التي توصلت إلى عدم كفاية المعدات لدى بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة (السهلي، 2011) التي أظهرت أن غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ إجراءات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة كانت من المعوقات القوية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث لدى جهاز الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Kusumasari et al., 2010) التي اعتبرت عدم كفاية الأجهزة وخصوصاً أجهزة الإنذار المبكر من أهم المعوقات التي تواجهها مؤسسات الحكم المحلي في الدول النامية لإدارة الكارثة.

واتفقت إلى حد ما مع دراسة (المصري، 2012) التي توصلت إلى توفر الموارد والإمكانيات بدرجة متوسطة لدى الحكومة الفلسطينية بغزة في إدارة كارثة الحرب نهاية عام 2008، ودراسة (الرضيع، 2011) التي استنتجت أنه يتوفر لدى جهاز الدفاع المدني بغزة المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بدرجة متوسطة، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي خلصت إلى توفر الخدمات المساندة (الأدوات والآلات والمواد) لدى وزارة الصحة بغزة خلال ادارتها للأزمات في قطاع غزة بدرجة متوسطة، ودراسة (آل سالم، 2008) والتي خلصت إلى توافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث لدى الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (القرني، 2008) التي اعتبرت توفير المعدات والأجهزة المناسبة لدى الدفاع المدني بمنطقة عسير بالسعودية لمواجهة كوارث السيول بأنها فاعلة إلى حد ما وكان تصنيفها كمعوق لمواجهة كوارث السيول هو الحادي عشر من ثلاثة عشر مما دل على أنها لم تكن من المعوقات الرئيسية، ودراسة (Robas, 2013) التي أوضحت ان الموارد المادية (أدوات ومعدات وأجهزة) كافية لإدارة كوارث الفيضانات في مدينة باسج الفلبينية، ودراسة (Rehana, et all, 2012) خلصت إلى توفر المعدات والتجهيزات اللازمة بشكل كافي لدى بلدية مشهد الإيرانية لتقليل أثار الأزمة في كافة مراحلها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لمهارة العاملين الفنية على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (9.5).  
جدول رقم (9.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات الفنية للعاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ مؤهلة بشكل جيد للتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة.	6.33	1.89	63.33	1.53	0.066	3
2.	يتناسب المؤهل العلمي للعاملين في الطوارئ مع الوظائف المكلفين بها.	6.08	2.05	60.81	0.34	0.367	4
3.	يتم تدريب الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ بشكل مستمر لرفع كفاءتهم ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.	4.76	1.96	47.60	-5.47	*0.000	6
4.	عدد الكوادر التي تعمل أثناء الطوارئ تقي بحاجة العمل.	5.05	2.21	50.53	-3.71	*0.000	5
5.	التجارب السابقة في الطوارئ أتاحت فرصة للعاملين للتعلم واكتساب مهارات فنية جديدة.	6.53	2.02	65.33	2.29	*0.012	2
6.	تظهر الطواقم الفنية مهارة عالية أثناء الحالات الطارئة.	6.72	2.00	67.16	3.08	*0.001	1
	جميع فقرات المجال معاً	5.91	1.66	59.07	-0.49	0.314	

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

من جدول رقم (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول رقم (9.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال " المهارات الفنية للعاملين " يساوي 5.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.07%، قيمة الاختبار -0.49، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.314 لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر المهارات الفنية للعاملين بدرجة متوسطة.

- بينما نستدل من الفقرة السادسة بأن هناك موافقة إلى حد ما على أن الطواقم الفنية تظهر مهارة عالية أثناء الحالات الطارئة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي نسبي يساوي 67.16%، قيمة الاختبار 3.08، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001، وهذا يؤكد بأن المهارات الفنية للعاملين أثناء الطوارئ متوفرة بشكل جيد، والفقرة الخامسة التي حصلت على متوسط حسابي نسبي 65.33% تظهر بأن العاملين أثناء الطوارئ استطاعوا تنمية مهاراتهم الفنية من خلال التعلم من تجاربهم السابقة في الطوارئ.

ولكن ظهور نتائج المجال في مجمله غير دال إحصائياً بسبب وجود فقرات كانت استجابات المبحوثين حولها سلبية، وخصوصاً فيما يتعلق بتدريب العاملين وكفاية عددهم أثناء الطوارئ، فالفقرة الثالثة المتعلقة بتدريب الكوادر الفنية العاملة أثناء الطوارئ بشكل مستمر حصلت على متوسط حسابي نسبي يساوي 47.60%، قيمة الاختبار -5.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على اهتمام البلديات بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم، فيما أظهرت الفقرة الرابعة التي حصلت على متوسط حسابي نسبي 50.53% بأن عدد الكوادر العاملة أثناء الطوارئ غير كافية ولا تفي بحاجة العمل، ويعزو الباحث هذا النقص في الموارد البشرية إلى الضائقة المالية التي تعصف بالبلديات والتي لا تمكنها من استقطاب وتوظيف كوادر جدد، ولكن يرى الباحث بأن هناك ضرورة لاهتمام البلديات بتدريب العاملين في مجال الطوارئ لرفع كفاءتهم وبالتالي تحسين أدائهم أثناء الحالات الطارئة.

ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أن المهارات الفنية للطواقم العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى متوفرة بدرجة متوسطة، وبالتالي قد تشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) التي أظهرت وجود ضعف في البرامج التدريبية للكوادر العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهة الكوارث، ودراسة (سلامة،



2014) التي خلصت إلى وجود احتياج كبير لبرامج التدريب المختلفة لمواجهة الكوارث لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله، ودراسة (أبو ركة، 2013) التي أظهرت أن جهاز الشرطة بغزة يوفر لأفراده التدريب في مجال إدارة الأزمات بدرجة ضعيفة، ودراسة (المصري، 2012) التي أظهرت أن الحكومة الفلسطينية بغزة استفادت من التجارب السابقة وجعلتها أكثر جاهزية لمواجهة كوارث مستقبلية، واتفقت معها أيضاً في توفر الخبرة الكافية لدى الإدارة في التعامل مع الحرب والحالات الطارئة، كما أظهرت وجود ضعف في مجال تدريب فرق الطوارئ، واتفقت مع دراسة (الرضيع، 2011) التي أظهرت نتائجها أنه يتم الاستفادة من الدروس والتجارب السابقة في مجال إدارة الكوارث والأزمات، وضعف في توفر الموارد البشرية والفنية بشكل كافي لتنفيذ خطة الأزمات والكوارث، ولكنها اختلفت معها في مجال تدريب العاملين التي أظهرت موافقة حول توفر برامج التدريب لدى جهاز الدفاع المدني بغزة، كما اتفقت مع دراسة (آل سالم، 2008) التي أظهرت وجود ضعف في توافر برامج التدريب لإدارة الكوارث لدى الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران السعودية، واتفقت مع دراسة (Susanne, 2011) التي كان من أهم نتائجها أن التجارب السابقة في مجال الأزمات أتاحت الفرصة لمدراء البلديات في السويد لتطوير جهوزيتهم بشكل جيد،

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت موافقة على توفر الكوادر البشرية المؤهلة فنياً لإدارة الأزمات لدى وزارة الصحة بغزة، فيما اتفقت مع الدراسة الحالية بوجود ضعف في تدريب الكوادر الفنية لرفع كفاءتهم، كما اختلفت مع دراسة (النمري والزلغل، 2014) التي خلصت إلى وجود ضعف في قدرة الموظفين في بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة (السهلي، 2011) التي اعتبرت ندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة من المعوقات القوية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث لدى جهاز الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (القرني، 2008) التي أظهرت موافقة شديدة على أن نقص القوى البشرية المدربة من أهم المعوقات التي واجهت الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (العتيبي، 2007) التي بينت أن أهم المعوقات التي تواجه القائد الأمني بالدفاع المدني أثناء إدارة الكوارث بمنطقة المدينة المنورة هي نقص القوى البشرية المخصصة لمواجهة الكوارث، والنقص في تأهيل الكوادر البشرية، ودراسة (Kusumasari et al., 2010) التي اعتبرت قلة الخبرة في مرحلة التعافي من أهم المعوقات التي واجهت مؤسسات الحكم المحلي في الدول النامية لإدارة الكارثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لوجود خطة طوارئ على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (10.5).

#### جدول رقم (10.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد لدى إدارة البلدية خطة للطوارئ معدة مسبقاً تساعد على إدارة الطوارئ بشكل فعال.	5.81	2.22	58.13	-0.73	0.234	2
2.	تلتزم إدارة البلدية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها أثناء الطوارئ.	5.77	2.26	57.73	-0.87	0.194	3
3.	تشارك إدارة البلدية جميع أصحاب المناصب الإشرافية العاملة أثناء الطوارئ في عمليات التخطيط وإعداد خطط الطوارئ.	5.91	2.23	59.07	-0.36	0.359	1
4.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية وتقييم مواردها المالية والبشرية والمادية باستمرار لتحسين قدراتها للاستجابة للطوارئ.	5.25	2.14	52.53	-3.02	*0.002	5
5.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على ادارتها المستقبلية للطوارئ.	4.96	1.97	49.60	-4.57	*0.000	6
6.	تعقد إدارة البلدية ندوات أو اجتماعات مع موظفي الطوارئ بعد كل حالة طارئة تواجهها	5.61	2.17	56.13	-1.54	*0.064	4

						البلدية لاستخلاص الدروس والعبر.
7	*0.000	-4.37	48.92	2.18	4.89	تقوم البلدية بتدريب موظفي الطوارئ على خطة الطوارئ.
9	*0.000	-8.10	40.40	2.10	4.04	تقوم البلدية بعمل تدريب ميداني على خطة الطوارئ لفحص فاعليتها، واختبار مهارات وقدرات العاملين.
8	*0.000	-5.89	45.33	2.16	4.53	يتم إعادة تقييم خطة الطوارئ بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة.
	*0.000	-3.93	51.95	1.77	5.20	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

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

من جدول رقم (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول رقم (10.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال " وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية " يساوي 5.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 51.95%، قيمة الاختبار -3.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر خطة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى بدرجة منخفضة، مما يشكل لها عائقاً يؤثر على قدرتها لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

- والفقرة الخامسة " تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على ادارتها المستقبلية للطوارئ." والتي حصلت على متوسط حسابي نسبي 49.60% تظهر بأن البلديات لا تهتم بتحليل البيئة الخارجية التي تعتبر مصدراً للحالات الطارئة والكوارث، وبالتالي لا يمكنها التنبؤ بحالات الطوارئ المستقبلية على الرغم من أهمية هذه الخطوة لوضع السيناريوهات المحتملة والتخطيط لها قبل حدوثها، كما أن الفقرة التاسعة التي حصلت على متوسط حسابي نسبي 45.33% توضح بأن البلديات لا تقوم بإعادة تقييم خطة الطوارئ بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة. وهذا يؤكد بأن بلديات قطاع غزة الكبرى تعتمد بشكل رئيسي في إدارتها للحالات الطارئة على الارتجالية أو من خلال التخطيط لها عند حدوثها، وهذا يعرضها لحالة من الازياك والمفاجئة التي قد تحد من قدرتها على مواجهة الكارثة، وتؤثر على أدائها لتقديم الخدمة المطلوبة للمواطنين والحفاظ على سلامتهم وممتلكاتهم.

- وفي ظل الأزمة المالية ونقص المعدات والأجهزة التي تواجهها البلديات، من المفترض أن تهتم بالتخطيط ووضع خطة طوارئ مسبقة تتناسب مع مواردها البشرية والمادية قبل وقوع الكارثة، ومعرفة أوجه القصور ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها من خلال التنسيق مع جهات خارجية أخرى سواء حكومية أو غير حكومية أو خاصة.

**ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أنه لا يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى خطة طوارئ محدثة بدرجة كافية، وهذا يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.**

نستدل من النتائج السابقة بأن بلديات قطاع غزة الكبرى لا تهتم بالتخطيط للطوارئ بالشكل العلمي المطلوب، بل وتفتقر لأهم خطوة لإعداد خطط الطوارئ وهي تحليل البيئة الخارجية والداخلية التي تمكنها من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع السيناريوهات المحتملة لها والتخطيط لإدارتها من خلال تسخير مواردها المادية والبشرية المتاحة، ومع تكرار الحالات الطارئة لا تستفيد البلديات منها في إعادة تقييم خطة الطوارئ الموضوعية أو وضع خطة طوارئ محكمة مبنية على الدروس المستفادة بعد كل حالة طارئة، وبشكل عام يمكن القول بأن البلديات لا تعتمد بشكل رئيسي على التخطيط المسبق للطوارئ ولكن على التخطيط اللحظي وقت وقوع الحالة الطارئة، مما يضع البلديات في حالة من الارتباك والمفاجئة عند حدوث الحالة الطارئة التي من شأنها أن تؤثر على أدائها لتقديم خدماتها للمواطنين.

ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

1. عدم توفر الخبرة العلمية في مجال إعداد خطط الطوارئ وإدارة الطوارئ بشكل عام.
2. عدم الاقتناع بأهمية التخطيط للطوارئ.
3. حالة الاحباط التي تواجهها البلديات نتيجة الظروف المادية الصعبة التي تواجهها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) التي أظهرت أن التخطيط والتنبؤ لإدارة الكوارث متوفر بدرجة منخفضة لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، ودراسة (سلامة، 2014) التي خلصت إلى وجود ضعف في توفر خطط الاستجابة للطوارئ لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله، ودراسة (المصري، 2012) التي أظهرت أن التخطيط المسبق للطوارئ متوفر لدى الحكومة الفلسطينية بغزة في إدارة كارثة الحرب نهاية عام 2008 بدرجة منخفضة، ودراسة (النمري والزرغل، 2014) التي بينت أن سوء التخطيط للطوارئ كان من أهم التحديات التي واجهتها بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث المحلية، واتفقت جزئياً مع دراسة (Susanne, 2011) التي أظهرت وجود ضعف في مجال التدريبات

والتمارين الميدانية على خطة الطوارئ بسبب حالة الاحباط لدى العاملين المتولد من عدم قدرة البلدية التعامل مع أحداث واقعية سابقة.

واختلفت مع دراسة (أبو ركة، 2013) التي خلصت إلى توفر خطط مسبقة لدى جهاز الشرطة بقطاع غزة بدرجة متوسطة، ودراسة (الرضيع، 2011) التي أظهرت وجود تخطيط مسبق للطوارئ لدى جهاز الدفاع المدني بغزة، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي أظهرت أن التخطيط المسبق للطوارئ متوفر بدرجة مقبولة، ودراسة (السهي، 2011) التي خلصت إلى توفر خطط مسبقة لمواجهة الكوارث بدرجة مرتفعة لدى الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (آل سالم، 2008) التي أظهرت توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث بدرجة متوسطة لدى الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، ودراسة (القرني، 2008) التي توصلت إلى توفر خطط الطوارئ المناسبة لمواجهة كوارث السيول بدرجة فوق المتوسطة لدى الدفاع المدني بمنطقة عسير السعودية، ودراسة (Robas, 2013) التي خلصت إلى عدم وجود مشاكل متعلقة بوجود خطة طوارئ تعيق برنامج إدارة كوارث الفيضانات في مدينة باسج الفلبينية، ودراسة (Rehana, et all, 2012) التي أظهرت أن بلدية مشهد الإيرانية تقوم بالتخطيط المسبق للأزمات، وتقييم الاحتياجات اللازمة بشكل جيد.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للقيادة على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (11.5).

#### جدول رقم (11.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع.	5.40	2.22	54.00	-2.34	*0.011	6

5	*0.041	-1.77	55.47	2.22	5.55	تضع إدارة البلدية الخطط المناسبة للاستعداد وللتعامل مع حالات الطوارئ.	2.
8	*0.000	-3.68	50.93	2.13	5.09	تقوم إدارة البلدية بتقييم الاحتياجات البشرية والمادية بشكل مستمر.	3.
4	0.119	-1.19	56.93	2.23	5.69	تقوم إدارة البلدية بتوزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق عمل متجانسة لإدارة الطوارئ.	4.
9	*0.000	-3.69	50.93	2.13	5.09	توفر إدارة البلدية ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة.	5.
3	0.435	-0.16	59.60	2.11	5.96	تمتلك إدارة البلدية الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والعمل تحت الضغط أثناء حالات الطوارئ.	6.
2	0.411	0.23	60.53	2.05	6.05	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على إيصال المعلومات والتوجيهات للرؤساء والمرؤوسين بوضوح.	7.
7	*0.003	-2.84	51.60	2.56	5.16	تقوم إدارة البلدية بتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية للتعامل مع حالات الطوارئ.	8.
1	*0.008	2.46	66.80	2.39	6.68	تتواجد إدارة البلدية جنباً لجنب مع العاملين أثناء حالات الطوارئ.	9.
	0.053	-1.64	56.31	1.95	5.63	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

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

من جدول رقم (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول رقم (11.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال "القيادة" يساوي 5.63، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 56.31%، قيمة الاختبار -1.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.053 لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر القيادة لدى بلديات قطاع غزة الكبرى بدرجة متوسطة.

- ومع ذلك تُظهر بعض الفقرات وجود قصور أو ضعف في نواحي قيادية هامة لدى إدارة بلديات قطاع غزة الكبرى، مثل توفير ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة، وتقييم الاحتياجات البشرية والمادية بشكل مستمر، وتحفيز العاملين، والقدرة على التنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع، ووضع الخطط المناسبة للاستعداد والتعامل مع حالات الطوارئ، ونظراً لأهمية هذه العناصر القيادية في إدارة الطوارئ يرى الباحث أن القدرات القيادية لدى بلديات قطاع غزة متوفرة بدرجة منخفضة وبحاجة لتقوية. ويعزو الباحث هذا القصور إلى الأسباب الآتية:

1. نقص في الكفاءات والخبرة العلمية في مجال إدارة الطوارئ جعلت إدارة البلديات لا تهتم بالتنبؤ والتخطيط الجيد للحالات الطارئة.
2. ضعف المهارات الإنسانية لدى الإدارة جعلها لا تهتم بتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
3. عدم اهتمام إدارة البلديات من توفير ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة.
4. الافتقار للبرامج التدريبية في مجال إدارة الطوارئ.

**ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أنه يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى المقومات القيادية بدرجة غير كافية، وهذا يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.**

واثقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (وهبة، 2015) التي أظهرت توافر القيادة الفاعلة لتوجيه المجتمع أثناء الكوارث بدرجة متوسطة (بوزن نسبي 57.87%)، ودراسة (النمري والزرغل، 2014) التي أظهرت وجود ضعف في القدرات الادارية والقيادية لدى في بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة (Kusumasari et al., 2010) التي بينت أن عدم فاعلية القيادة في مجال تقييم المخاطر تعتبر من أهم معوقات إدارة الكارثة لدى الحكم المحلي في الدول النامية.

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) التي خلصت إلى توافر القيادة الفاعلة في مواجهة الكوارث لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمتوسط حسابي نسبي يساوي 71.04%، ودراسة (الرضيع، 2011) التي أظهرت توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث لدى جهاز الدفاع المدني بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 77.16%، ودراسة (السهلي، 2011)

التي توصلت إلى اعتماد ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية على التنبؤ الأمني عند وضع سيناريوهات مواجهة الكوارث، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الكوارث في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية.

فيما أبرزت دراسة (العتيبي، 2007) ودراسة (الهذلي، 2003) المهام الرئيسية الأمنية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث مثل التخيل وتوقع مسار الأحداث والأزمات، وبناء فرق عمل متكاملة ومتعاونة، وتحفيز وتشجيع المشاركين في مواجهة الكوارث، ورفع روحهم المعنوية، استثمار الموارد والامكانيات وتوظيفها على أحسن وجه، واختيار أفضل الطرق لمواجهة الكارثة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للتنسيق على أداء بلديات قطاع غزة الكبرى أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (12.5).

#### جدول رقم (12.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التنسيق "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تشرك إدارة البلدية إدارات أقسام الطوارئ المختلفة في عمليات التخطيط للطوارئ.	6.11	2.38	61.07	0.39	0.350	4
2.	تقوم البلدية بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسات الخارجية المعنية بالطوارئ لتنسيق الجهود.	5.80	2.30	58.00	-0.75	0.227	5
3.	تتمتع إدارة البلدية بعلاقات عمل قوية مع كافة المؤسسات العاملة في الطوارئ.	6.47	2.18	64.73	1.86	*0.033	2



6	*0.021	-2.07	54.53	2.29	5.45	تستخدم إدارة البلدية الاجتماعات الدورية الداخلية لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ.
1	*0.034	1.85	64.80	2.25	6.48	يتوفر في غرفة عمليات البلدية لائحة بكافة المؤسسات الفاعلة أثناء الطوارئ وأرقام هواتفهم.
3	0.182	0.91	62.53	2.41	6.25	هناك تنسيق داخلي سلس بين أقسام البلدية المختلفة أثناء الطوارئ
	0.336	0.42	60.97	1.98	6.10	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول رقم (12.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول رقم (12.5) أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي لمجال "التنسيق" يساوي 6.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.97%، قيمة الاختبار 0.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.336 لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على توافر التنسيق لدى بلديات قطاع غزة الكبرى بدرجة متوسطة.

- من الواضح أن بلديات قطاع غزة الكبرى تتمتع بعلاقات جيدة مع العديد من المؤسسات الخارجية العاملة في الطوارئ ويوجد لديهم قائمة بكافة المؤسسات العاملة وأرقام هواتفهم للتواصل معهم وتنسيق الجهود فيما بينهم، ولوحظ في المجال الأول "وجود موازنة مخصصة للطوارئ" بأن المساعدات الخارجية التي تتلقاها البلديات للتعامل مع الطوارئ حظيت على أعلى متوسط حسابي (65.07%) مما يؤكد على قدرة البلديات التنسيق مع الجهات الخارجية وجلب المساعدات أثناء الحالات الطارئة، ولكن الفقرة الثانية في هذا المجال التي حصلت على متوسط حسابي نسبي يساوي 58.00%، تُظهر ضعف البلديات في مجال الاجتماعات الدورية مع هذه المؤسسات لتنسيق الجهود، وهنا يمكن القول بأن جهود التنسيق المبذولة مع الجهات الخارجية مختصر على مرحلة الاستجابة وهذا غير كاف على الاطلاق لأن التنسيق دورة مستمرة على مدار مراحل إدارة الطوارئ الأربعة (تخفيف الحدة، الجهوزية، الاستجابة، التعافي)، والفقرة الرابعة التي حصلت على متوسط حسابي نسبي يساوي 54.53% تظهر ضعف آخر في مجال الاجتماعات الدورية

الداخلية لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ، وهذا يستدعي من البلديات تقوية هذا المجال لأن الاجتماعات الدورية الداخلية والخارجية هي عملية اتصال تهدف إلى توحيد الجهود وتحديد المهام والواجبات وتعزيز الانسجام والتفاهم بين جميع العناصر والجهات المشاركة في الطوارئ لتحقيق الأهداف ومنع الإدارة العشوائية للطوارئ.

- وفي ظل النقص في الأموال والمعدات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى، يرى الباحث أنها الأكثر حاجة للتنسيق مع الجهات الأخرى لتعويض هذا النقص والاستفادة من الامكانيات المتاحة لدى الجهات الخارجية العاملة في الطوارئ، وبشكل عام فان الاستجابة للطوارئ لا تتم من قبل جهة واحدة فقط وإنما تتم بالتنسيق مع كافة الجهات ذات الصلة وفق المهام والمسئوليات المناط بها. وعلى الرغم من توافر هذا المجال بدرجة متوسطة، ونظراً لأهمية التنسيق لإدارة الطوارئ، يرى الباحث ان هذه النتيجة غير كافية وبحاجة إلى تقوية، وبالتالي تشكل عائق لبلديات قطاع غزة الكبرى يؤثر على قدرتها لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

ومن خلال نتائج هذا المجال نستنتج أنه يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى التنسيق بدرجة غير كافية، وهذا يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زايد، 2015) التي أظهرت توافر التنسيق مع القطاع الخاص ومع قيادات غرف العمليات بدرجة متوسطة (بوزن نسبي يفوق 65%)، ودراسة (سلامة، 2014) التي خلصت إلى توفر خطط تنسيق مع الشركاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 57.80% وبينت أن ضعف التنسيق بين الجهات المعنية في كافة مراحل الكارثة شكل عائقاً للمؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله بدرجة متوسطة، ودراسة (الرضيع، 2011) التي أظهرت أن جهاز الدفاع المدني بغزة يقوم بالتنسيق مع جهات خارجية لأغراض التدريب بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 66.79%، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي أوضحت أن التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية بوزارة الصحة بغزة متوفر بدرجة متوسطة بوزن نسبي 67.85%، والتنسيق الخارجي مع المعنين بإدارة الأزمة متوفر بوزن نسبي 61.84%، و (Rehana, et al, 2012) التي أظهرت أن التنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة متوفر بدرجة متوسطة لدى بلدية مشهد الإيرانية وبحاجة لزيادة.

وانتقلت إلى حد ما مع دراسة (النمري والزرغل، 2014) التي خلصت إلى أن غياب التنسيق بين الأقسام المختلفة كان من التحديات التي واجهتها بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة

(المصري، 2012) التي أظهرت أن التنسيق مع المؤسسات الدولية والمحلية التي عملت وقت الحرب غير كاف وبوزن نسبي 54.40%، ودراسة (آل سالم، 2008) التي أوضحت أن أهم معوقات الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث لضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران هي: ضعف التدريب المشترك بين الأجهزة المشاركة في مواجهة الأزمات والكوارث، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، ودراسة (Susanne, 2011) التي خلصت إلى وجود مشاكل واجهها مدراء البلديات بسبب صعوبة الاتصال مع الجهات الخارجية أثناء الأزمة نتيجة تغير جهات الاتصال أو انشغالهم، ودراسة (Kusumasari et al., 2010) التي أظهرت وجود قصور في الاتصالات الخارجية، وصعوبة في التنسيق أثناء الاستجابة للكوارث لدى مؤسسات الحكم المحلي في الدول النامية، ودراسة (Wendy, 2008) التي خلصت إلى أن التنسيق بين المنظمات العاملة في الكوارث بحاجة لتقوية.

وتختلف مع دراسات أخرى كدراسة (أبو ركة، 2013) التي بينت أن الاتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية عند وقوع الأزمات موجودة بوزن نسبي 70.40%، ودراسة (القرني، 2008) التي خلصت إلى أن التنسيق مع الجهات الحكومية المعنية بمواجهة كوارث السيول لإعداد خططها وفق المهام والمسئوليات المناطة بها فعال بمتوسط (4.12 من 5)، وأظهرت أن ضعف التنسيق كمعوق كان ترتيبه الثالث عشر والأخير من حيث الأهمية، ودراسة (Robas, 2013) التي أوضحت أن برنامج إدارة كوارث الفيضانات في مدينة باسج الفلبينية لم يواجه أي مشاكل متعلقة بغياب التنسيق.

بينما ركزت دراسة (العريني، 2011) على أهمية ومجالات وأساليب ودور التنسيق الأمني لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث، وأظهرت اثنين من المعوقات الرئيسية للتنسيق الأمني هما تعدد الأوامر والتعليمات أثناء الحالات الطارئة التي تربك العاملين وتقلل من قدرتهم على التنسيق مع زملائهم في الوحدات الأخرى، وعدم كفاية التدريب الخاص بعملية التنسيق، ودراسة (Kapucu et all., 2010) أكدت على أهمية التنسيق، وضرورة تسخير واستخدام موارد المؤسسات العاملة بشكل فعال لإدارة الحالات الطارئة، والحاجة للمشاركة الواسعة لكافة القطاعات ذات العلاقة في إدارة الطوارئ (العامة، والخاصة، وغير الربحية).

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للمعوقات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى على أدائها لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (13.5).

جدول رقم (13.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتطلبات تقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
5	*0.000	-5.30	50.38	1.57	5.04	وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
6	*0.000	-6.06	49.43	1.51	4.94	توفر المعدات والأجهزة.
2	0.314	-0.49	59.07	1.66	5.91	المهارات الفنية للعاملين.
4	*0.000	-3.93	51.95	1.77	5.20	وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
3	0.053	-1.64	56.31	1.95	5.63	القيادة.
1	0.336	0.42	60.97	1.98	6.10	التنسيق.
	<b>*0.002</b>	<b>-3.05</b>	<b>54.48</b>	<b>1.57</b>	<b>5.45</b>	<b>جميع فقرات الاستبيان معا</b>

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

- يبين جدول رقم (13.5) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 5.45 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.48%، قيمة الاختبار -3.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002، وهذا يعني أن متطلبات تقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ (متطلبات إدارة الطوارئ) لدى بلديات قطاع غزة الكبرى متوفرة بدرجة ضعيفة.

- إذ تتوفر هذه المتطلبات بدرجات متفاوتة وبمتوسطات نسبية تتراوح ما بين 49.43% إلى 60.97%، وجاء ترتيبها تصاعدياً حسب مدى توافرها على النحو الآتي:

1. المحور الثاني: توفر المعدات والأجهزة، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 49.43%.

2. المحور الأول: وجود موازنة مخصصة للطوارئ، وجاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 50.38%.

3. المحور الرابع: وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 51.95%.

4. المحور الخامس: القيادة، وجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 56.31%.

5. المحور الثالث: المهارات الفنية للعاملين، وجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي يساوي 59.07%.

6. المحور السادس: التنسيق، وجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي يساوي 60.97%.

يتضح من الترتيب السابق أن المتطلبات المتعلقة بتوفر المعدات والأجهزة، وميزانية مخصصة للطوارئ، وخطة الطوارئ متوفرة بدرجة منخفضة، بينما تتوفر القيادة، والمهارات الفنية للعاملين، والتنسيق بدرجة متوسطة، حيث يرى الباحث أنها غير كافية للاستجابة السليمة لحالات الطوارئ التي تواجهها البلديات.

حيث أن توفير هذه المتطلبات من الاجراءات الهامة والرئيسية في مرحلة الاستعداد والجهوزية للطوارئ، والجهوزية للطوارئ هي عملية تهدف إلى اختيار الموظفين وتدريبهم وتأمين المعدات اللازمة لمجموعة واسعة من الحوادث المرتقبة بالإضافة إلى تطوير خطط خاصة بكل سلطة لاستثمار القدرات عند الحاجة عند وقوع الحادث (ICS400, 2008, P9)، ويرى المفريج (2014) أن الاستعداد لمواجهة الكارثة من المهام الرئيسية والاساسية للعمل على الحد من مخاطر الكارثة وأن القدرة على مواجهة الكارثة ممثلاً في الاستعداد المسبق لها تتفوق فيه دول عن الاخرى ويرجع هذا الاختلاف الي ضعف الإمكانيات في بعض الدول والاهمال وقلة الخبرة في القدرة على مواجهة الكارثة والاستعداد لها مما يسبب عدم القدرة على الوقوف ضد الكارثة عند حدوثها (المفريج، 2014، ص43)، وعند وقوع الكارثة، تصبح المواجهة حتمية لإنقاذ ما

يمكن انقاذه، وفي حال غياب وجود خطة طوارئ عاجلة، يصبح الأمر ادارة عشوائية مما قد يزيد من حجم الخسائر. (الدويك، 2002، ص3).

لذلك يعتبر توفير هذه المتطلبات في مرحلة الاستعداد للطوارئ ببالغ الأهمية للاستجابة السليمة للحالات الطارئة وإنقاذ الأرواح والحد من الخسائر المادية بالممتلكات العامة والخاصة، وغيابها حتماً سيعيق المنظمة في تقديم خدماتها أثناء الاستجابة للحالات الطارئة.

وفي هذه الدراسة تتوفر متطلبات إدارة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى بدرجة منخفضة، مما يعيق أدائها لتقديم خدماتها للمواطنين أثناء حالات الطوارئ.

ولكن لا يمكن تحميل البلديات المسؤولية الكاملة على عدم توفر هذه المتطلبات، أو اتهامها بالتقصير لأن البلديات في قطاع غزة تعمل في ظروف سياسية واقتصادية بالغة التعقيد تؤثر على كل مناحي الحياة وعلى معظم المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والخاصة العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث هذا الضعف في توافر متطلبات الطوارئ إلى العوامل التي تم ذكرها بشكل مفصل سابقاً والذي يمكن إجماله بالآتي:

1. الانقسام الداخلي منذ عام 2007، أدى إلى فرض حصار سياسي واقتصادي على قطاع غزة، ووقف تقديم المساعدات المالية للحكومة في قطاع غزة ومؤسساتها من قبل العديد من الدول والمؤسسات الدولية.
2. الحصار المفروض على قطاع غزة أدى إلى نقص حاد في مواد البناء وبالتالي انخفاض حاد في الأعمال الإنشائية الخاصة والعامة والتي تعتبر من أحد مصادر تمويل البلديات عند تحصيل رسوم تراخيص الأبنية.
3. عزوف العديد من المواطنين دفع مستحقات البلدية (الجبائية) وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة وارتفاع نسبة البطالة.
4. عدم توفر الخبرة العلمية في مجال إعداد خطط الطوارئ وإدارة الطوارئ بشكل عام.

ومع هذا يرى الباحث أن بلديات قطاع غزة الكبرى ما زال بإمكانها العمل الجاد والسيطرة على بعض نواحي القصور من خلال الاجراءات التالية:

1. الاستعانة بخبرات خارجية لوضع خطط الطوارئ بشكل متقن وتحديثها بشكل مستمر.
2. تجهيز غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بالتقنيات الحديثة.

3. الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الطوارئ لرفع كفاءتهم وبالتالي تحسين أدائهم أثناء الحالات الطارئة.

4. التنسيق المستمر مع الجهات الخارجية العاملة في الطوارئ لتعويض هذا النقص والاستفادة من الامكانيات المتاحة لدى هذه الجهات.

ومن النتائج السابقة يمكن استخلاص المعوقات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ، وترتيبها حسب درجة أهميتها بالآتي:

1. نقص في المعدات والأجهزة.
2. عدم كفاية الموازنة المخصصة للطوارئ.
3. عدم فاعلية خطط الطوارئ الموضوعة.
4. عدم اهتمام إدارة البلديات بالتخطيط الجيد للطوارئ، والتنبؤ بحالات الطوارئ، ووضع سيناريوهات محتملة لها.
5. نقص في الكوادر البشرية العاملة أثناء الطوارئ.
6. غياب البرامج التدريبية للكوادر الفنية العاملة أثناء حالات الطوارئ.
7. عدم كفاية التنسيق مع الجهات الخارجية العاملة أثناء الطوارئ.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع دراسة (أبو زايد، 2015) حول توافر متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة باستثناء القيادة التي توفرت بدرجة أكبر، ودراسة (سلامة، 2014) حول توافر متطلبات نظام إدارة الكوارث والحالات الطارئة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية برام الله.

وانتقلت إلى حد ما مع دراسة (أبو ركة، 2013) حول المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة، ودراسة (النمري والزرغل، 2014) حول التحديات التي تواجه بلدية جرش الأردنية للحد من مخاطر الكوارث، ودراسة (السهلي، 2011) حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي للحد من أضرار الكوارث فيما اختلفت معها في مجال التخطيط للطوارئ والقيادة، حيث أظهرت توافر خطط مسبقة لمواجهة الكوارث بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى اعتماد ضباط الدفاع المدني على التنبؤ الأمني عند وضع سيناريوهات مواجهة الكوارث.

فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القرني، 2008) حول المعوقات التي تواجه الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معيقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى إلى البيانات الشخصية.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

من النتائج الموضحة في جدول (14.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمتغيرات "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معيقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى لهذه المتغيرات، أما بخصوص متغيري "البلدية" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معيقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى لهذا المتغير، وذلك لصالح بلدية دير البلح..

#### جدول رقم (14.5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين و التباين الأحادي" - البيانات الشخصية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغير
0.821	-0.227	T- لعينتين مستقلتين	الجنس
0.748	0.408	التباين الأحادي	العمر
0.980	0.021	التباين الأحادي	المؤهل العلمي
0.504	0.789	التباين الأحادي	سنوات الخبرة
0.335	1.151	التباين الأحادي	المسمى الوظيفي
*0.004	4.286	التباين الأحادي	البلدية

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



يتبين مما سبق، أن نتائج الدراسة الحالية لم تتأثر بالمتغيرات الشخصية المتعلقة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. بالنسبة لمتغير الجنس، فإن انخفاض حجم مجتمع الاناث من مجتمع الدراسة (4 اناث) أدى لعدم ظهور فروق، كما أن جميع أفراد مجتمع الدراسة وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وتُطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الابعاء الوظيفية، وبالتالي من المفترض عدم وجود فروق في آراءهم، وهذا في نظر الباحث يؤكد على موافقة المبحوثين حول هذه النتائج بالإجماع، مما يعكس صورة حقيقية لواقع بلديات قطاع غزة الكبرى في قدرتها على مواجهة حالات الطوارئ التي تتعرض لها.

بينما يرى الباحث أن الاختلاف الايجابي في آراء المبحوثين من بلدية دير البلح يعزو إلى الآتي:

▪ الموقع الجغرافي لبلدية دير البلح، وخصوصاً وجود وادي السلقا الذي يعتبر أهم مصدر لكوارث الفيضانات التي تهدد سكان بلدية دير البلح عند ارتفاع منسوب المياه فيه، سواءً بسبب غزارة الأمطار أو فتح السد الشرقي له من قبل السلطات الاسرائيلية، بالإضافة إلى ذلك فإن وادي السلقا لا يمتد غرباً باتجاه البحر (مثل وادي غزة) وبالتالي لا يتم تصريف المياه للبحر بشكل مباشر، بل يتم تصريفها في منطقة البركة السكنية، والذي يشكل خطر كبير على السكان هناك، وهذا كان سبب رئيسي لجعل بلدية دير البلح في حالة استعداد وجاهزية لمخاطر الفيضانات منذ نشأتها وبالتالي أكسبها خبرة أوسع في إدارة طوارئ الفيضانات مقارنة بالبلديات الأخرى.

▪ أما بالنسبة للعمليات العسكرية، فيرى الباحث أنها كانت أقل حدة في دير البلح مقارنة بالبلديات الأخرى قيد الدراسة، وبالتالي يرى المبحوثيين من بلدية دير البلح أن متطلبات إدارة الطوارئ متوفرة لديهم بدرجة كافية للتعامل مع هذه الحالات.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زايد، 2015) و دراسة (أبو ركية، 2013)، واتفقت مع دراسة (سلامة، 2014) في متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة واختلفت معها في مجال المسمى الوظيفي، واتفقت مع دراسة (أبو عزيز، 2010) في متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي واختلفت معها في متغير سنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة (الرضيع، 2011) في متغير العمر والمؤهل العلمي واختلفت معها في المتغيرات الأخرى، واتفقت مع دراسة (السهلي، 2011) في متغير العمر فقط واختلفت معها في باقي المتغيرات الشخصية الأخرى، واتفقت مع دراسة (آل سالم، 2008) في متغير العمر والخبرة والمؤهل العلمي.

## نتيجة الفرضية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معيقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معيقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى إلى البلدية.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء هذه النتائج، والتي يراها الباحث بأنها مهمة في توفير متطلبات إدارة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها للجمهور بشكل أفضل، كما تسهم النتائج بتحديد أهم المعوقات التي تؤثر على أداء البلديات أثناء حالات الطوارئ، وفي نهاية الفصل يقدم الباحث مقترح لدراسات مستقبلية.

- أولاً: نتائج الدراسة.
- ثانياً: توصيات الدراسة.
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

## أولاً: نتائج الدراسة:

### 1. النتائج المتعلقة بمجال وجود موازنة مخصصة للطوارئ:

- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى موازنة مخصصة للطوارئ بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 50.38%، مما يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
- تعتمد بلديات قطاع غزة الكبرى على المساعدات الخارجية للتعامل مع حالات الطوارئ، بمتوسط حسابي نسبي 65.07%، ومع هذا تبقى السيولة النقدية المتوفرة لدى البلدية غير كافية لإدارة الحالة الطارئة عند حدوثها، أو متوفرة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 36.27%.

### 2. النتائج المتعلقة بمجال توفر المعدات والأجهزة:

- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى المعدات والأجهزة اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 49.43%، غير كافية للتعامل مع الطوارئ بكفاءة، مما يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
- لا تستطيع البلديات تغطية النقص في المعدات من جهات خارجية بدرجة كافية، ولكنها تعمل على صيانة الأجهزة والمعدات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة للتعايش مع هذه المشكلة.
- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى غرفة عمليات للطوارئ بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي يساوي 48.53%.

### 3. النتائج المتعلقة بمجال المهارات الفنية للعاملين:

- المهارات الفنية للطواقم العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى متوفرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يساوي 59.07%، وبالتالي لا تشكل لها عائقاً رئيسياً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
- برامج تدريب الكوادر الفنية العاملة أثناء الطوارئ متوفرة بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 47.60%.
- عدد الكوادر العاملة أثناء الطوارئ غير كافية ولا تفي بحاجة العمل، أو متوفرة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 50.53%.

4. النتائج المتعلقة بمجال وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية:
- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى خطة طوارئ محدثة بدرجة ضعيفة أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 51.95 %، مما يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
  - تهتم بلديات قطاع غزة الكبرى بتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على إدارتها المستقبلية للطوارئ بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 49.60 %.
  - إعادة تقييم خطة الطوارئ بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة متوفر بدرجة منخفضة أو بمتوسط حسابي نسبي 45.33 %.

#### 5. النتائج المتعلقة بمجال القيادة:

- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى المقومات القيادية المتعلقة بالطوارئ بدرجة متوسطة لكنها غير كافية، أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 56.31 %، مما يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
- وجود ضعف في نواحي قيادية هامة لدى إدارة بلديات قطاع غزة الكبرى، مثل توفير ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة (50.93 %)، وتقييم الاحتياجات البشرية والمادية بشكل مستمر (50.93 %)، وتحفيز العاملين (51.60 %)، والقدرة على التنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع (54.00 %)، ووضع الخطط المناسبة للاستعداد والتعامل مع حالات الطوارئ (55.47 %).

#### 6. النتائج المتعلقة بمجال التنسيق:

- يتوفر لدى بلديات قطاع غزة الكبرى التنسيق بدرجة متوسطة لكنها غير كافية، أو بمتوسط حسابي نسبي يساوي 60.97 %، مما يشكل لها عائقاً لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ.
- وجود ضعف في مجال الاجتماعات الدورية مع هذه المؤسسات لتنسيق الجهود (58.00 %)، ومجال الاجتماعات الدورية الداخلية لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ (54.53 %).

## 7. معوقات إدارة حالات الطوارئ:

ومن النتائج السابقة يمكن استخلاص المعوقات التي تواجهها بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها أثناء حالات الطوارئ، وترتيبها حسب درجة أهميتها بالآتي:

1. نقص في المعدات والأجهزة.
2. عدم كفاية الموازنة المخصصة للطوارئ.
3. عدم فاعلية خطط الطوارئ الموضوعة.
4. عدم اهتمام إدارة البلديات بالتخطيط الجيد للطوارئ، والتنبؤ بحالات الطوارئ، ووضع سيناريوهات محتملة لها.
5. نقص في الكوادر البشرية العاملة أثناء الطوارئ.
6. غياب البرامج التدريبية للكوادر الفنية العاملة في أثناء حالات الطوارئ.
7. عدم كفاية التنسيق مع الجهات الخارجية العاملة أثناء الطوارئ.

## 8. النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ تعزى إلى البلدية.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

### 1. التوصيات الخاصة بمجال وجود موازنة مخصصة للطوارئ:

- العمل على فتح قنوات جديدة لتمويل البلديات لتغطية نفقاتها لإدارة حالات الطوارئ.
- الخروج بمؤتمر صحفي يضم كافة رؤساء البلديات لتوضيح حجم الضائقة المالية التي تمر بها البلديات، وإظهار الأثار الانسانية المترتبة على ذلك، وتوجيه نداء استغاثة للمانحين من الدول والمؤسسات الدولية.

### 2. التوصيات الخاصة بمجال توفر المعدات والأجهزة:

- العمل على توفير المعدات والأجهزة اللازمة لإدارة حالات الطوارئ.
- تخصيص مخزون احتياطي من الموارد المادية اللازمة لاستخدامها في حالات الطوارئ.
- تجهيز غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بالتقنيات الحديثة.
- التنسيق المسبق مع الجهات الخارجية لاستخدام المعدات والأجهزة الخاصة بها في حالة النقص أو عدم توفرها أثناء الطوارئ.

### 3. التوصيات الخاصة بمجال المهارات الفنية للعاملين:

- العمل على زيادة الكوادر العاملة أثناء حالات الطوارئ، اما من خلال توظيف موظفين جدد أو الاستعانة بموظفين من دوائر أخرى وتدريبهم بشكل جيد للتعامل مع الطوارئ، أو تجنيد متطوعين من المجتمع المحلي وتدريبهم على المهام المطلوبة منهم.
- الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الطوارئ لرفع كفاءتهم وبالتالي تحسين أدائهم أثناء الحالات الطارئة.

### 4. التوصيات الخاصة بمجال وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية:

- الاستعانة بخبرات خارجية لوضع خطط الطوارئ بشكل متقن وتحديثها بشكل مستمر.
- ضرورة عمل تدريبات ميدانية على خطة الطوارئ لفحص فاعليتها، واختبار مهارات وقدرات العاملين.
- إعادة تقييم نجاعة خطة الطوارئ بعد كل حالة طارئة واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديث الخطة بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة.

- الاهتمام بتقييم البيئة الداخلية (الموارد المالية والبشرية)، والبيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على ادارتها المستقبلية للطوارئ.

#### 5. التوصيات الخاصة بمجال القيادة:

- ضرورة رفع كفاءة إدارة البلديات في مجال التخطيط للطوارئ، والتنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع.
- العمل على إيجاد سبل لتوفير ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة.
- العمل على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية للتعامل مع حالات الطوارئ من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

#### 6. التوصيات الخاصة بمجال التنسيق:

- تعزيز التنسيق المستمر مع الجهات الخارجية العاملة في الطوارئ (الحكومية، وغير الحكومية، والمؤسسات الأهلية والدولية، والقطاع الخاص)، لفتح قنوات للتعاون ولتكمال الأدوار في مواجهة حالات الطوارئ.
- ضرورة العمل على زيادة التنسيق الداخلي بين أقسام البلدية المختلفة لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. تقييم دور المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في الحد من مخاطر الكوارث.
2. مدى توفر خطة طوارئ شاملة لكل محافظة من قطاع غزة.



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو الليف، عبد المحسن (1995)، "الأمن الصناعي"، برنامج الحماية المدنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- أبو رحمة، محمد (2008)، "مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة(ABC)"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو ركلة، عصام (2013)، "معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط"، رسالة ماجستير، أكاديمية إعداد القادة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو زايد، حبيب (2015)، "متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة - دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013م"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو شامة، عباس (2011)، "المهارات الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- أبو عزيز، سامي (2010)، "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو مطر، علي (2014)، مدير دارة المشاريع في بلدية رفح، مقابلة مع الباحث.
- الأحمدى، عبدالعزيز سعد (2004)، "مدى إسهام مركز القيادة والسيطرة في تنسيق العمليات الأمنية في موسم الحج"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الأحمرى، عبد الله سعد (1987)، "المنظمة الموقفية في ادارة الازمة، دراسة تحليلية على أزمة الخليج"، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

- استراتيجية الأمم المتحدة للحد من الكوارث (UNISDR) ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، (2008)، "التأهب للكوارث تحقيقا للاستجابة الفعالة، مجموعة الإرشادات والمؤشرات لتنفيذ الأولوية الخامسة في إطار عمل هيوغو"، أمانة الاستراتيجية الدولية للأمم المتحدة للحد من الكوارث، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، جنيف، سويسرا. عدد صفحات النص الإنكليزي 51 + 4 صفحات بالأرقام الرومانية.
- الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث (ISDR)، (2009)، "مصطلحات الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث"، الأمم المتحدة، جنيف، سويسرا.
- اسليم، وسام (2007)، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- الأغا، محمد (2014)، مدير بلدية خانينوس، مقابلة مع الباحث.
- آل سالم، علي بن حسن (2008)، "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران"، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل مانعه، خالد مسفر (2010)، "دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر العولمة"، ط1، الرياض: دار النحوي للنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد زكي (1982)، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي فرنسي عربي"، بيروت: مكتبة لبنان.
- بيلنج، بيتر، "الدليل الإرشادي لإعداد الخطة الوطنية للطوارئ البيئية"، الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) و برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP).
- جبر، محمد (2000)، "ادارة الازمات، استراتيجية وتكتيك"، مجلة أفاق اقتصادية، العدد: 83، مجلد: 21، ص.ص (154-172).
- الجديلي ، ربحي ( 2006 ) ، "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- الجرجاوي، زياد (2010)، "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

- جريدة الاقتصادية (2013)، "منخفض اليكسا"، جريدة أسبوعية: غزة، العدد 48، 18 ديسمبر، 20 صفحة.
- الجمال، طارق (2007)، "الاستراتيجية العامة لمواجهة الكوارث"، القاهرة: مطابع الشرطة للنشر.
- جودة، عصام (2014)، رئيس بلدية جباليا النزلة، مقابلة مع الباحث.
- الحساينة، مفيد (2016)، "لم يصل من أموال إعادة الإعمار سوى الثلث"، مجلة فلسطين اليوم الالكترونية، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، ع: 3851، لبنان: بيروت.
- حماد، أحمد (2013)، "منخفض أليكسا ومحدودية الامكانيات"، مقال نشر على صحيفة دنيا الوطن الالكترونية، 23 ديسمبر 2013.
- الحمداني، موفق (2006)، "مناهج البحث العلمي"، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- الحملاوي، محمد رشاد (1991)، "التخطيط الاستراتيجي"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحوشان ، بركة بن زامل (2008)، "التوعية الأمنية حول الأزمات المعاصرة"، ندوة علمية، الرياض.
- الخضيري ، محسن أحمد(2002)، "إدارة الأزمات"، مجموعة النيل العربية ، ط2.
- الخضيري، محسن (2003)، "إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، ط2، القاهرة: مكتبة مديولي.
- الديبك، جلال (2003)، "إدارة الكوارث وإسناد الطوارئ"، مجلة المهندس الفلسطيني.
- الدخيل الله، محمد صالح (2008)، "مدى فاعلية اجراءات الدفاع المدني في حوادث انهيار المباني"، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- درة، عبد الباري (1996)، "إدارة الأزمات: مهمة أساسية من مهمات المؤسسات الشرطية العربية"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الامارات العربية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
- دره، عبد الباري، وموسي المدهون، وابراهيم الجزراوي (1994)، "الإدارة الحديثة"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (1990)، "أصول الادارة العامة"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- الدليمي، خلف حسين (2009)، "الكوارث الطبيعية والحد من آثارها"، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدويك، عبد الغفار (2002)، "إدارة الطوارئ ومواجهة الكوارث في مصر - بين التنظيم القانوني والقصور العملي".
- الدويك، عبد الغفار (2012)، "محاضرة بعنوان ادارة الطوارئ"، الحلقة العلمية حول إدارة الأزمات لمنسوبو الأمن العام، الرياض، 5-11/12/2012.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (1986): "مختار الصحاح"، بيروت: دار الكتب العلمية.
- الرضيع، خالد (2011)، "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث- دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزهراني، عبد العزيز (2010)، "حلقة علمية، تكامل العلاقة بين الأجهزة الامنية وأجهزة الدفاع المدني، الدروس المستفادة من كارثة الأمطار والسيول في محافظة جدة في مجال التكامل بين جهازي المرور والدفاع المدني"، (15-17/03/2010).
- سالم، إياد (2012)، "واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية تحليلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السباعي، محمود (1968)، "أصول إدارة الشرطة".
- السكارنة، بلال (2008)، "خطط الطوارئ و دورها في ادارة الازمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20- أ.
- سلامة، عمار (2014)، "التخطيط لمجابهة الكوارث - تقييم خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- السلطة الوطنية الفلسطينية (2014)، "الخطة الوطنية للإنعاش المبكر واعادة الاعمار في غزة"، المؤتمر الدولي لدعم اعادة اعمار غزة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، علي (1999)، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- السهلي، فيحان فهد غازي (2011)، "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- السيد، خالد (2011)، "التخطيط لإدارة الكوارث والأزمات من منظور منظمات المواجهة في المجتمع"، القاهرة، جامعة عين شمس.
- السيد، رجب (2000)، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة: مطبعة الإيمان.
- شتات، طارق (2012)، "التحقيق في سير عملية إدارة الكوارث في قطاع غزة"، رسالة ماجستير بالإنجليزية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شراكي، تامر عبدالله (2011)، "مقدمة لخطط الطوارئ"، مدرب الأمن والسلامة، مصر.
- الشعلان، فهد أحمد (1996)، "مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ع21، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- الشعلان، فهد أحمد (2002)، "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشعلان، فهد أحمد (2007)، "دور التنسيق في نجاح مواجهة الكوارث"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، تحت شعار الدفاع المدني والمستقبل-رؤية استراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- شوقي، ظريف (1992): "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة: مكتبة غريب.
- الشيخ عيد، ابراهيم (2007)، "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صباح، ريم (2013)، "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صديق، محمد (1989)، "المواجهة الناجحة للكوارث تكمن في منهجية التخطيط المسبق وتكنولوجياه"، الندوة الثامنة للأمن الصناعي، وزارة الداخلية بالاشتراك مع المؤسسة العامة للموانئ، 26 فبراير - 6 مارس، الرياض.

- صرصور، أمل (2014)، "أثر العدوان الأخير على مناحي البيئة في المحافظات الجنوبية - قطاع غزة"، تقرير صادر عن مستشار محافظ غزة لشئون الصحة والبيئة، غزة، فلسطين.
- الطيب، حسن أبشر (1992)، "إدارة الكوارث"، لندن: شركة ميدلايت المحدودة.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001)، "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، علي بن عطا (2007)، "الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث - دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العديلي، ناصر محمد (1993)، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.
- العريني، محمد (2011)، "مدى فاعلية التنسيق الأمني لمواجهة حالات الطوارئ والكوارث - دراسة ميدانية علي ضباط الدفاع المدني والشرطة في مدينة القصيم"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- علاقي، مدني عبد القادر (1985)، "الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، ط2، السعودية، جدة: دار تهامة للنشر.
- العلي، محمد مهنا (1984)، "الوجيز في الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- العمار، عبد الله بن سليمان (2005)، "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العمار، عبد الله سليمان (2006)، "إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- العمامي، عبد الحميد (2013)، "القيادة في أوقات الأزمات والكوارث وثقافة الخطر" مؤتمر القيادة في أوقات الكوارث والأزمات، ورقة بحثية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 17-18 فبراير، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- العمري, ظاهر حمدان (1999)، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفرج، حمودة بن سليمان (1999)، "تقييم تجارب خطط الدفاع المدني - دراسة مسحية على مدينة بريده"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- القحطاني، يحيي سعيد (1997)، "الأخطار المعاصرة وأهمية إعداد خطط الطوارئ"، مؤتمر الدفاع المدني الخامس عشر، الباحة.
- القرني، سلطان بن عايض (2008)، "فعالية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة كوارث السيول بالمملكة العربية السعودية - دراسة مسحية على منطقة عسير"، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- كлады، ظاهر محمود (1997)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (1985)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة.
- كنعان، نواف (1992)، "القيادة الإدارية"، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ماضي، صبري (2011)، " اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ماهر، أحمد (2006)، " ادارة الازمات"، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مجمع اللغة العربية، معجم القانون (1999)، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- مديرية الدفاع المدني في الجمهورية العراقية (1989)، "الكوارث المحتملة والخطط والاستحضارات والسياقات لمعالجته"، وثائق المؤتمر العربي الثاني لرؤساء أجهزة الحماية المدنية، البند الثالث من جدول أعمال مجلس وزراء الداخلية العرب، الأمانة العامة للمكتب العربي للحماية المدنية والانقاذ، الدار البيضاء.
- مذهب، سالم (1997)، "دور القطاع الخاص في دعم اعمال الدفاع المدني أثناء حالات الطوارئ - دراسة تطبيقية على أزمة الخليج"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية - الرياض.

- مركز الميزان لحقوق الانسان (2013)، "حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم في قطاع غزة خلال العدوان الإسرائيلي عامود السحاب، الفترة من 41 إلى 14 تشرين الثاني (نوفمبر) 2012"، تقرير احصائي، غزة: فلسطين.
- المصري، محمد (2012)، "دور القطاع الحكومي في إدارة الكوارث التي تمر بها مناطق قطاع غزة وأساليب مواجهتها - دراسة حالة الحرب التي تعرض لها قطاع غزة نهاية عام 2008"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- معلوف، لويس (1951)، "المنجد"، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، ط12.
- المغني، نهاد (2014)، مدير الإدارة العامة للهندسة والتخطيط في بلدية غزة، مقابلة مع الباحث.
- المفريج، فيصل (2014)، "فاعلية خطط الطوارئ لمواجهة الكوارث والأزمات في المجمعات السكنية الحكومية - تطبيق على إسكان كلية فهد الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية"، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- مؤسسة الحق؛ مركز الميزان لحقوق الانسان؛ المركز الفلسطيني لحقوق الانسان؛ مؤسسة الضمير لحقوق الانسان (2015)، "تقرير يوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم خلال الفترة من 7 تموز حتى 26 آب 2014 على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي"، غزة: فلسطين.
- نصار، سعيد (2014)، رئيس بلدية دير البلح، مقابلة مع الباحث.
- النقبي، خالد (2010)، "تكامل العلاقة بين الأجهزة الامنية وأجهزة الدفاع المدني"، حلقة علمية، التنسيق بين الأجهزة المرورية وأجهزة الدفاع المدني في حالات الطوارئ (15-17. 03. 2010).
- النمري، فاطمة ؛ الزعل، محمد (2014)، "تحو الحد من مخاطر الكوارث المحلية في الدول النامية - تطبيق على التحديات التي تواجهها الأردن"، المجلة الدولية للحد من مخاطر الكوارث، مجلد 12، ص ص: 34-41.
- هاشم، غريب عبد الحميد (1998)، مدرس إدارة الأعمال المساعد-عضو وحدة بحوث الأزمات معهد التخطيط القومي، "مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث: أكتوبر 1998.



- الهذلي، سعد (2003)، "مهاراة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة - دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هلال، محمد (1996)، "مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيارة عليها"، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وزارة التخطيط (2009)، "خطة التأهيل وإعادة إعمار قطاع غزة"، غزة: السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وهبة، إسماعيل (2015)، "أثر تطبيق المنهجية المجتمعية في إدارة الطوارئ على مرونة السكان شرق رفح في مواجهة الكوارث - خلال العدوان الإسرائيلي من 7 يوليو إلى 26 أغسطس 2014"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Asimakopoulou E. (2008): "*A grid-Aware Emergency Response Model For Natural Disasters*". PhD Thesis, Loughborough University.
- Baird, Malcolm E. (2010). *The Phases of Emergency Management*, Prepared for the Intermodal Freight Transportation Institute (IFTI), University of Memphis.
- Bosomworth, K. et all (2015). *Addressing challenges for future strategic level emergency management: reframing, networking and capacity building*, ResearchGate.
- Coppola, D. P. (2006). *Introduction to international disaster management*. Butterworth-Heinemann.
- Dean, D.H. (2004). "Consumer reaction to negative publicity", *Journal of Business Communication*, Vol. 41 No.2, pp.192-211.
- Department of Homeland Security (2007). *DHS Lexicon: Terms and Definitions*. Wash., DC: DHS, October 23, 28 pages.
- DHS - U.S. Department of Homeland Security (2008). *National Response Framework*. Washington.

- Disaster and Emergency Reference Center (1998). Disaster Management Glossary, edited by Krisno Nimpuno. Delft, the Netherlands: Disaster and Emergency Reference Center.
- Dorge, Valerie (1999). Building an emergency plan: a guide for museums and other cultural institutions/ compiled by Valerie Dorge and Sharon L. Jones.
- Drabek, Thomas E., and Gerard J. Hoetmer (Eds.). (1991). *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*. Washington, DC: International City Managers Association.
- Emergency Management in British Columbia (BC): Reference Manual, 06/22/2011 v1.
- Federal Emergency Management Agency. (1998b). *Principles of emergency management, Student manual and instructor guide, G230*. Emmitsburg, MD: FEMA Emergency Management Institute.
- FEMA – Federal Emergency Management (NOV. 2010). Developing and Maintaining Emergency Operations Plans, Comprehensive Preparedness Guide (CPG) 101, V2.
- FEMA – Federal Emergency Management Agency. (2006). Principles of Emergency Management, Independent Study, IS230, Washington.
- Fink. Crisis Management: planning for the inevitable. New York: AMACOM, (1986).
- Fogo, Wendy (2008). UNIVERSITY DISASTER PREPAREDNESS: A NETWORK APPROACH, Bowling Green State University, USA.
- Gray L. Wamsey (1996). Escalating in quagmire The Changing dynamic of the emergency Policy subsystem, Public Administration Review, V.56 n/3, P242.
- Incident Command System , ICS400 (2008), Glossary, PP 4–10.
- International Association of Emergency Managers (IAEM), *Principles of Emergency Management*, September 11, 2007, 11 pages.
- Jirka, Glenn P. (2006). *Equipping and arranging an Emergency Operations Center (EOC) for Miami Township*. Emmitsburg, MD: National Fire Academy.

- Karanikola, P., Panagopoulos, T., Tampakis, S., Karantoni, M. I., and Tsantopoulos, G. (2014). Facing and managing natural disasters in the Sporades islands, Greece, *Nat. Hazards Earth Syst. Sci.*, Vol. 14 Iss. 4, pp. 995–1005.
- Kusumasari, Bevaola, Quamrul Alam, Kamal Siddiqui (2010) "Resource capability for local government in managing disaster", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 4, pp.438 – 451.
- Lindell, Michael K., Carla Prater, Ronald W. Perry (2006). *Fundamentals of Emergency Management*. Emmitsburg MD: FEMA Emergency Management Hi-Ed Project.
- Moe, T. L., & Pathranarakul, P. (2006). An Integrated Approach to Natural Disaster Management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Multihazard Mitigation Council (2005). *Natural hazard mitigation saves: An independent study to assess the future savings from mitigation activities*. Washington DC: Author.
- Naim Kapucu Tolga Arslan Fatih Demiroz (2010),"Collaborative emergency management and national emergency management network". *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss 4 pp. 452 – 468.
- NFPA – National Fire Protection Association (2007). *NFPA 1600, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs* (2007 Edition), Quincy, Massachusetts: National Fire Protection Association.
- Parker, D., & Handmer, J. (Eds.). (2013). *Hazard Management and Emergency Planning: Perspectives in Britain*. Routledge.
- Pheng, Low and others (1999). Crisis management: a survey of property development firms, *Property management*, Vol.17, No.3, pp. 231–251, MCB University.
- Rehana, et all (2012). The Role of Municipality in Crisis Management, Iran, Mashhad. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, VOL 4, NO 8, pp 592–610.
- Republic of South Africa, Natural Disaster Management Center (NDMC), Disaster management guidelines for municipalities.

- ROBAS, Robert John O. (2013). FLOOD DISASTER RISK REDUCTION AND RISK MANAGEMENT OF PASIG CITY. Master's Thesis, Rizal Technological University. Philippine.
- Sinclair, H., Doyle, E.E.H., Johnston, D.M. and Paton, D. (2012), "Assessing emergency management training and exercises", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 21 Iss 4 pp. 507 – 521.
- Sinclair, H., Doyle, E.E.H., Johnston, D.M. and Paton, D. (2013) 'The use of emergency operations centers in local government emergency management', *Int. J. Emergency Management*, Vol. 9, No. 3, pp.205–228.
- Susanne Hede (2011). "Lull after the storm? Municipal leaders reflect on multiple crisis experience", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 3 pp. 281 – 293.
- UNRWA , G. (2008). Emergency Response Mechanism. UNRWA – Department of Emergency.
- Victorian Department of Justice (Feb. 2015), *Emergency Management Manual Victoria*. Melbourne, Australia.
- Visser, R., Niekerk, D. (2009). A funding model for the disaster risk management function of municipalities: African Centre for Disaster Studies.
- Webster. N., *New Twentieth century dictionary of the English Language* (1993), New York Collins World Publishing Co. Ins.
- Yannick Hémond Benoît Robert (2012). "Preparedness: the state of the art and future prospects", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 21 Iss 4 pp. 404 – 417.

### ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- الأونروا، الأونروا تقدم المساعدة لعائلات اللاجئين الفلسطينيين في غزة خلال المنخفض الجوي العاصف، بيان صحفي، 5 يناير 2016 الساعة 22:28.

<http://www.unrwa.org/ar/newsroom/press-releases>

- بلدية غزة، التقرير الشامل لأعمال لجنة الطوارئ منذ بداية العدوان 08.07.2014 حتي 28.08.2014، 31 أغسطس 2014.  
<http://www.gaza-city.org/index.php?page=newsdetail&id=1020>
- بلدية غزة، بيان صادر عن بلدية غزة حول المنخفض الجوي الذي ضرب المدينة و تداعياته (اليكسا)، 16 ديسمبر 2013. <http://www.gaza-city.org/newsSearch.php?id=832>
- الجزيرة نت، دمار واسع بقطاع المياه والصرف الصحي بغزة، 21 أبريل 2016 الساعة 03:45.  
<http://www.aljazeera.net/news/reportsandinterviews/2014/9/17/%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D8%B3%D8%B9-%D8%A8%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%87-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%8A-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D8%A9>
- دنيا الوطن، "المنخفض" وبالّ على رفح، 23 أبريل الساعة 01:40.  
<http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2016/01/26/857577.html>
- دنيا الوطن، تطورات جديدة العاصفة لن تنتهي الجمعة وتوقع منخفض جديد السبت، 22 أبريل الساعة 23:05.  
<http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2015/01/06/643583.html>
- الرسالة نت (2015)، "هدى" تحل ضيفًا ثقيلًا على المدمرة منازلهم، 8 يناير 2015 الساعة 11:56.  
<http://alresalah.ps/ar/post/106812>
- شبكة راية الإعلامية، امطار قطاع غزة تزيد همومه، 23 أبريل الساعة 01:15.  
<http://www.raya.ps/ar/print/news/932747.html>
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، آلية تخصيص الأموال، 28 مارس 2016 الساعة 04:00.  
<http://www.mdif.org.ps/Details.aspx?LangID=ar&PageID=344>
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء، 30 يناير 2016 الساعة 04:45.  
<http://www.mdif.org.ps/Details.aspx?LangID=Ar&PageID=107&mid=16>
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، صندوق تطوير وإقراض البلديات....دوره ومهامه بعد الحرب على غزة، 26 أبريل الساعة 00:24.

[.http://www.mdlf.org.ps/details.aspx?langID=Ar&pageID=482](http://www.mdlf.org.ps/details.aspx?langID=Ar&pageID=482)

- فلسطين أون لاين، مسؤول: أداء بلديات القطاع خلال المنخفض الأخير "الأفضل"، 23 أبريل الساعة 01:25. [.http://felesteen.ps/details/news/157297](http://felesteen.ps/details/news/157297)
- قدس الاخبارية، منخفض جوي قطبي يبدأ اليوم ويشد غدا الأحد، 23 أبريل الساعة 00:15. [.http://www.qudsn.ps/article/83526](http://www.qudsn.ps/article/83526)
- القدس العربي، مياه المنخفض «هدى» تقتل طفلة من البرد وتغمر «حي الكرفانات» جنوب غزة، 9 يناير 2015. [.http://www.alquds.co.uk/?p=277135](http://www.alquds.co.uk/?p=277135)
- موقع الدفاع المدني الفلسطيني (2015)، إدارة الكوارث، 27 ديسمبر 2015 الساعة 02:34. [.http://www.pcd.ps/ar/showpage.php?id=1](http://www.pcd.ps/ar/showpage.php?id=1)
- الهيئة الشعبية العالمية لدعم غزة (انسان اون لاين)، تقرير يرصد الأضرار التي خلفها المنخفض الجوي على غزة، 5 يناير 2016 الساعة 23:12. [.http://insanonline.net/news\\_details.php?id=27079](http://insanonline.net/news_details.php?id=27079)
- وزارة الاعلام، التقرير الصادر عن مؤتمر الحكومة الفلسطينية لعدد من الوزارات حول أضرار العدوان (الإسرائيلي) الأخير على غزة، 21 أبريل الساعة 04:45. [.http://gmo.ps/ar/?page=news\\_det&id=101839](http://gmo.ps/ar/?page=news_det&id=101839)
- وزارة الحكم المحلي (2016)، الهيئات المحلية، 2 ابريل 2016 الساعة 04:25. [.http://molg.ps/ar/?cat=21](http://molg.ps/ar/?cat=21)
- وزارة الحكم المحلي، وزير الحكم المحلي: خسائر بلديات قطاع غزة جراء المنخفض 15 مليون دولار، 28 مارس 2016 الساعة 23:45. [.http://molg.ps/ar/?p=2381](http://molg.ps/ar/?p=2381)
- وزارة الزراعة، الزراعة ترصد الخسائر الأولية لمنخفض "هدى"، 16 أبريل 2016 الساعة 23:40. [http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21](http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=21)  
[.88:-qq&catid=46:minnews](http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=21)
- وزارة الزراعة، وزير الزراعة م. علي الطرشاوي في حوار خاص ل "فلسطين" فوائد منخفض " أليكسا " فاقت الأضرار، 16 أبريل 2016 الساعة 04:45.

[http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18](http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=18)  
[.60:-qq-q-q-&catid=46:minnews](http://www.moa.gov.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=18)

- وزارة الصحة، الصحة تصدر التقرير النهائي لحصاد العدوان الصهيوني الغاشم ضد المدنيين في قطاع غزة حصيلة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة بلغ (176) شهيد و 1397 جريح، 21 أبريل الساعة 04:20. [./http://www.moh.gov.ps/portal/176-1397](http://www.moh.gov.ps/portal/176-1397)
- وزارة الصحة، الناطق باسم الصحة: وفيتان و 108 إصابات حصيلة المنخفض الجوي، 16 أبريل 2016 الساعة 23:05.

<http://www.moh.gov.ps/portal/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%B7%D9%82-%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9-%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%AA%D8%A7%D9%86-%D9%88-108->  
[./%D8%A5%D8%B5%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%D8%B5%D9%8A](http://www.moh.gov.ps/portal/%D8%A5%D8%B5%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%D8%B5%D9%8A)

- وكالة معاً، خسائر غزة نتيجة المنخفض الجوي، 23 أبريل الساعة 03:20. [.https://www.maannnews.net/Content.aspx?id=825296](https://www.maannnews.net/Content.aspx?id=825296)
- ويكيبيديا، العاصفة في الشرق الأوسط (2013)، 16 أبريل 2016 الساعة 03:30. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%B5%D9%81%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B3%D8%B7\\_\(2013\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%B5%D9%81%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B3%D8%B7_(2013))
- ويكيبيديا، مفهوم إدارة المخاطر، 19 أغسطس 2015 الساعة 20:01. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1)

- D. Guha–Sapir, R. Below, Ph. Hoyois – EM–DAT: The CRED/OFDA International Disaster Database – Université Catholique de Louvain – Brussels – Belgium, 12/10/2015, available at: <http://www.emdat.be/classification>.
- D. Guha–Sapir, R. Below, Ph. Hoyois – EM–DAT: The CRED/OFDA International Disaster Database – Université Catholique de Louvain – Brussels – Belgium, 27/01/2016, available at: [http://www.emdat.be/advanced\\_search/index.html](http://www.emdat.be/advanced_search/index.html).
- FEMA – Federal Emergency Management Agency, Levels of Emergencies, May 11, 2015, available at: [https://emilms.fema.gov/IS3/FEMA\\_IS/is03/REM0406060.htm](https://emilms.fema.gov/IS3/FEMA_IS/is03/REM0406060.htm).
- FEMA (2015), *National Preparedness Cycle Web Page*, 02 June 2015, Available at: <https://www.fema.gov/national-preparedness-cycle>.
- Maine Emergency Management Agency (MEMA), 04.02.2008: [https://www1.maine.gov/mema/about/mema\\_emdef.shtml](https://www1.maine.gov/mema/about/mema_emdef.shtml).
- National Hurricane Centre (NHC), 24–May–2013 02:19:23: <http://www.nhc.noaa.gov/aboutsshws.php>.
- Natural Disaster Management Center (NDMC), Disaster Management Guidelines for Municipalities: South Africa, 22 November 2014 19:31: <http://www.ndmc.gov.za/Documents/Framework/tabid/261/ctl/ViewDocument/mid/628/ItemID/18/Default.aspx>.
- NEHRP – National Earthquake Hazards Reduction Program, Introduction to emergency management, Nov 1, 2009: <http://training.fema.gov/EMIWeb/EarthQuake/NEH0101220.htm>.
- United Nations Platform for Space–based Information for Disaster Management and Emergency Response (UN–SPIDER), <http://www.un-spider.org/risks-and-disasters/emergency-and-disaster-management>.



## ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

رقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. سمير صافي	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة
2	أ.د. يوسف عاشور	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة
3	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة
4	د. محمد فارس	كلية التجارة، جامعة الأزهر بغزة
5	د. أيمن بكير	كلية التجارة، جامعة الأزهر بغزة
6	د. على أبو زيد	كلية العلوم، جامعة الأزهر بغزة
7	د. نهاد المغني	مدير الإدارة العامة للهندسة والتخطيط بلدية غزة
8	د. علي برهوم	مدير سابق لبلدية رفح
9	د. محمد العايدي	رئيس مكتب الأونروا بمنطقة خان يونس
10	د. يوسف موسى	رئيس مكتب الأونروا بمنطقة رفح
11	د. بشار مراد	مدير الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
12	أ. محمد بركة النجار	رئيس بلدية المغازي

## ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

### طلب تعبئة استبانة

الأخوة والأخوات الكرام ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة للوصول الي النتائج الحقيقية لبحث رسالة ماجستير بعنوان:

### "معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ"

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى أهم المعوقات التي تؤثر على أداء الدوائر العاملة أثناء الطوارئ في بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها بكفاءة، وخصوصاً في حالات الفيضانات والحروب، والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو أصحاب المناصب الإشرافية العاملة في دائرة المياه والصرف الصحي ودائرة الصحة العامة والبيئة ودائرة المشاريع.

حيث تم التركيز على دراسة معوقات أداء البلديات أثناء حالات الطوارئ عبر قياس مدى توافر متطلبات تقديم الخدمات:

1. وجود موازنة مخصصة للطوارئ.
2. توفر المعدات والأجهزة.
3. المهارات الفنية للعاملين.
4. وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
5. القيادة.
6. التنسيق.

يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية لتسهلوا في إثراء الدراسة بخبراتكم وآرائكم، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونكمن منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثي
2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 أقل من 40 سنة  من 40 أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه  أخرى
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 أقل من 10 سنوات  من 10 أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي:  رئيس البلدية  نائب رئيس البلدية  مدير البلدية  مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة  أخرى
6. البلدية:  رفح  خانونس  دير البلح  غزة  جباليا النزلة

## ثانياً: فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع الدرجة المناسبة (من 1 إلى 10) التي تعبر عن رأيك، حيث إن الدرجة الأقرب إلى 10 تعبر عن الموافقة العالية، أما الأقرب الي 1 تعبر عن عدم الموافقة الشديدة.

قياس المعوقات من خلال معرفة مدى توافر متطلبات تقديم الخدمات أثناء حالات الطوارئ.

الرقم	البيانات	الدرجة (1 - 10)
<b>المجال الأول: وجود موازنة مخصصة للطوارئ</b>		
1	تخصص البلدية جزء مناسب من موازنتها للتعامل مع الحالات الطارئة.	
2	تضع إدارة البلدية آلية تمويل داخلية من أجل إدارة الطوارئ.	
3	السيولة النقدية المتوفرة لدي البلدية كافية لإدارة الحالة الطارئة عند حدوثها.	
4	تعتبر الاجراءات الإدارية للبلدية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة في أوقات الطوارئ.	
5	تقوم البلدية بتجديد موازنة الطوارئ بعد انتهاء حالة الطوارئ.	
6	تتلقى البلدية مساعدات خارجية للتعامل مع حالات الطوارئ.	
<b>المجال الثاني: توفر المعدات والأجهزة</b>		
7	يتوفر لدى البلدية الأجهزة والمعدات المطلوبة لمواجهة الحالات الطارئة.	
8	تتم صيانة الأجهزة والمعدات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة.	
9	تقوم البلدية بتحديث مستمر للمعدات والتجهيزات الفنية لكي تتماشى مع التغيرات المختلفة ومواكبة التطور.	
10	تتوفر غرفة عمليات مناسبة خاصة بالبلدية مجهزة بالتقنيات الحديثة اللازمة لإدارة الطوارئ.	

الدرجة (10 - 1)	البيان	الرقم
	يسهل الحصول على المعدات والأجهزة من جهات خارجية في حالة النقص أو عدم توفرها أثناء الطوارئ.	11
	تخصص البلدية مخزون احتياطي من الموارد المادية اللازمة لاستخدامها في حالات الطوارئ.	12
	أثبتت التجارب السابقة أن المعدات والأجهزة المتوفرة لدى البلدية كافية للتعامل مع الطوارئ بكفاءة.	13
<b>المجال الثالث: المهارات الفنية للعاملين</b>		
	الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ مؤهلة بشكل جيد للتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة.	14
	يتناسب المؤهل العلمي للعاملين في الطوارئ مع الوظائف المكلفين بها.	15
	يتم تدريب الكوادر الفنية العاملة في الطوارئ بشكل مستمر لرفع كفاءتهم ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.	16
	عدد الكوادر التي تعمل أثناء الطوارئ تفي بحاجة العمل.	17
	التجارب السابقة في الطوارئ أتاحت فرصة للعاملين للتعلم واكتساب مهارات فنية جديدة.	18
	تظهر الطواقم الفنية مهارة عالية أثناء الحالات الطارئة.	19
<b>المجال الرابع: وجود خطة طوارئ يتم تحديثها حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية</b>		
	يوجد لدى إدارة البلدية خطة للطوارئ معدة مسبقاً تساعد على إدارة الطوارئ بشكل فعال.	20
	تلتزم إدارة البلدية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها أثناء الطوارئ.	21
	تشارك إدارة البلدية جميع أصحاب المناصب الإشرافية العاملة أثناء الطوارئ في عمليات التخطيط وإعداد خطط الطوارئ.	22
	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية وتقييم مواردها المالية والبشرية والمادية باستمرار لتحسين قدراتها للاستجابة للطوارئ.	23
	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، طبيعية، وغيرها) التي تؤثر على ادارتها المستقبلية للطوارئ.	24
	تعقد إدارة البلدية ندوات أو اجتماعات مع موظفي الطوارئ بعد كل حالة طارئة تواجهها البلدية لاستخلاص الدروس والعبر.	25
	تقوم البلدية بتدريب موظفي الطوارئ على خطة الطوارئ.	26
	تقوم البلدية بعمل تدريب ميداني على خطة الطوارئ لفحص فاعليتها، واختبار مهارات وقدرات العاملين.	27
	يتم إعادة تقييم خطة الطوارئ بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة.	28
<b>المجال الخامس: القيادة</b>		
	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التنبؤ وفهم كافة المخاطر التي تهدد المجتمع.	29
	تضع إدارة البلدية الخطط المناسبة للاستعداد وللتعامل مع حالات الطوارئ.	30

الدرجة (10 - 1)	البيان	الرقم
	تقوم إدارة البلدية بتقييم الاحتياجات البشرية والمادية بشكل مستمر.	31
	تقوم إدارة البلدية بتوزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق عمل متجانسة لإدارة الطوارئ.	32
	توفر إدارة البلدية ما يلزم من موارد للتعامل مع الحالات الطارئة.	33
	تمتلك إدارة البلدية الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والعمل تحت الضغط أثناء حالات الطوارئ.	34
	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على إيصال المعلومات والتوجيهات للرؤساء وللمرؤوسين بوضوح.	35
	تقوم إدارة البلدية بتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية للتعامل مع حالات الطوارئ.	36
	تتواجد إدارة البلدية جنباً لجنب مع العاملين أثناء حالات الطوارئ.	37
<b>المجال السادس: التنسيق</b>		
	تشرك إدارة البلدية إدارات أقسام الطوارئ المختلفة في عمليات التخطيط للطوارئ.	38
	تقوم البلدية بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسات الخارجية المعنية بالطوارئ لتنسيق الجهود.	39
	تتمتع إدارة البلدية بعلاقات عمل قوية مع كافة المؤسسات العاملة في الطوارئ.	40
	تستخدم إدارة البلدية الاجتماعات الدورية الداخلية لتحقيق الانسجام والترابط بين أقسام الطوارئ.	41
	يتوفر في غرفة عمليات البلدية لائحة بكافة المؤسسات الفاعلة أثناء الطوارئ وأرقام هواتفهم.	42
	هناك تنسيق داخلي سلس بين أقسام البلدية المختلفة أثناء الطوارئ	43

انتهى

شاكرين لكم حسن تعاونكم