



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

معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية

في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة

إعداد

سامي عبد الله سالم أبو عزيز

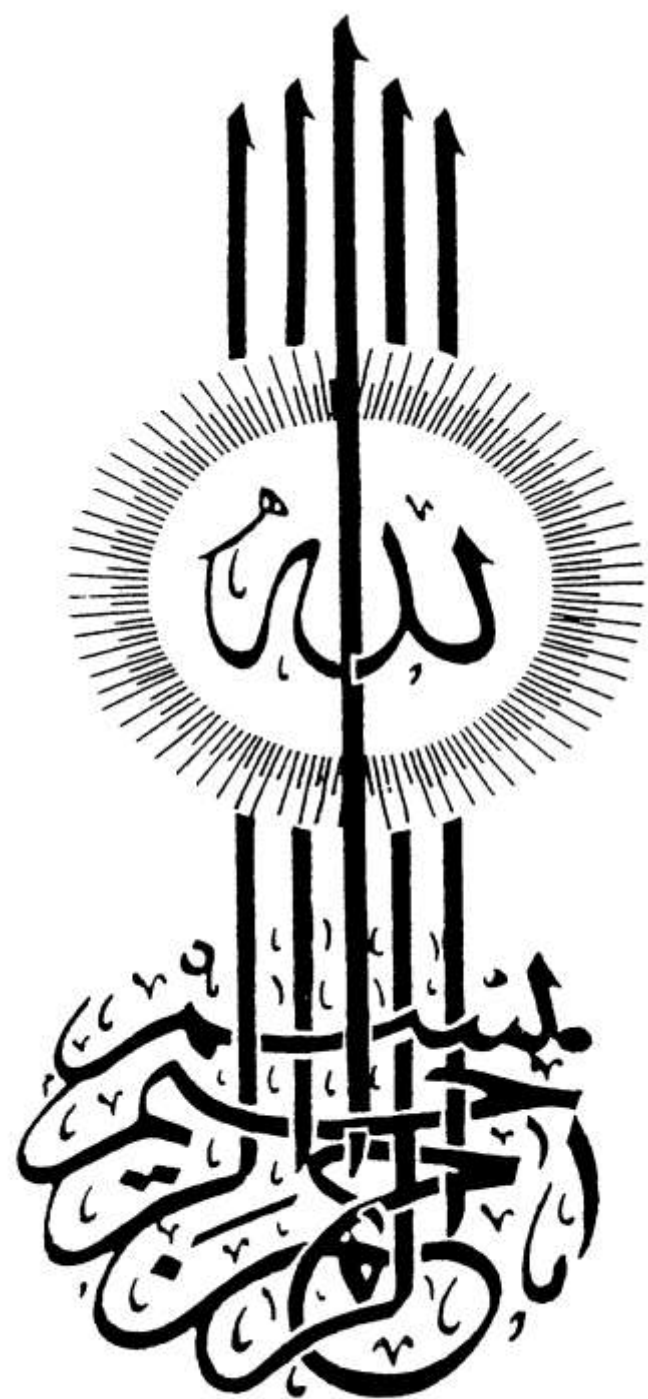
إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

١٤٣١هـ - ٢٠١٠م



قال تعالى:

﴿وَكَبَّلُونَكُمْ بِشَيْءٍ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقَصِ
مِنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ
الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمْ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ
مَرَجِعُونَ﴾ أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِنْ رَبِّهِمْ
وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ ﴿

(سورة البقرة: ١٥٥-١٥٧)

صدق الله العظيم

إهداء

إلي من بذلوا أرواحهم ودمائهم لكس الحصار،

إلي من عطروا بخر غزة ولونوه بدمهم الأحمر القاني،

..... شهداء أسطول الحرية

إلي من قضوا على حدود و معابر قطاع غزة طلباً للعلاج،

..... شهداء الحصار

إلي من قضوا خبهم في معركة الدفاع عن غزة،

..... شهداء معركة الفرقان

إلي من غمرتني برعايتها و حفتني بدعائها،

..... جدتي رحمها الله

إلي اللذين علماني كيف تكذب الحروف،

..... أبي و أمي

شكر و تقدير

الحمد لله مفرج الكُربات، المعين وقت الشدائد والأزمات والذي إليه المُلْتَجأ في المحن والملمات، يسر لنا طريق العلم نستتير به من التخبط في الظلمات، فالحمد والشكر لله أولاً وأخيراً.

وانطلاقاً من قول النبي ﷺ من لم يشكر الناس لا يشكر الله واعترافاً بالجميل والامتنان لأهل الفضل، أتوجه بالشكر الجزيل إلي الأستاذ الفاضل د.يوسف بحر الذي لم يألُ جهداً في تقديم نصائحه وتوجيهاته السديدة والقيمة، ولما خصني به من وقته الثمين، رغم كثرة أعبائه، فكان له بالغ الأثر في خروج هذا البحث بهذه الصورة، فأسأل الله أن يبارك في علمه، وينفع به الإسلام والمسلمين، فجزاه الله عني وعن المسلمين خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلي عضوي لجنة المناقشة و الحكم د. ماجد الفرا ود. سامي أبو الروس لتكرمهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة.

والشكر موصول إلي جامعتي الغراء الجامعة الإسلامية ذلك الصرح العلمي الشامخ، إدارة وعاملين، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل في كلية التجارة الذين تلقيت على أيديهم العلم النافع، جعل الله ذلك في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي زملائي وأصدقائي الأعزاء لما قدموه لي من نصح ودعم ومساعدة كان لها الأثر الكبير في اكتمال هذه الرسالة وخروجها إلي النور.

كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلي مؤسسة مواطن للديمقراطية وحقوق الإنسان التي تكرمت بتقديمها لي منحة رسائل الماجستير التي أعلنت عنها، و لقد أسهمت هذه المنحة بشكل كبير في أتمام دراستي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلي جميع أفراد أسرتي، أخوتي الأعزاء وعماتي الكريمات وأخص بالذكر زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء منة، يارا وعبدالله لصبرهم علي وتحملهم انشغالي عنهم .

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
الفهرس	ج
قائمة الجداول	ذ
قائمة الأشكال	س
ملخص الدراسة باللغة العربية	ش
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ص
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الأزمة	
مفهوم الأزمة	11
التفريق بين الأزمة و المفاهيم ذات الصلة	13
خصائص الأزمة	14

15	مراحل الأزمة
17	تصنيف الأزمات
19	أسباب الأزمات
22	فوائد الأزمات
المبحث الثاني: إدارة الأزمات	
25	مفهوم إدارة الأزمات
26	مراحل إدارة الأزمة
31	أساسيات في التعامل مع الأزمة
36	استراتيجيات التعامل مع الأزمات
41	الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات
43	الاستراتيجيات غير التقليدية_الحديثة للتعامل مع الأزمات
44	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات
المبحث الثالث: معوقات إدارة الأزمات	
49	التخطيط
56	البيانات و المعلومات
62	الفعالية في اتخاذ القرار
68	الاتصال
75	الهيكل التنظيمي
79	الولاء الوظيفي (التنظيمي)
82	الموارد المادية
84	الموارد البشرية
المبحث الرابع: وزارة الصحة في ظل الحصار	
88	وزارة الصحة (نبذة عامة)
90	الحصار على قطاع غزة

91	أثر الحصار على الصحة العامة في قطاع غزة
94	أزمات وزارة الصحة في ظل الحصار
94	أزمة نقص الأدوية و المستلزمات الطبية
94	أزمة نقص إمدادات الوقود و الكهرباء
95	أزمة منع مرضي قطاع غزة من السفر للعلاج بالخارج
96	أزمة تعطل الأجهزة الطبية
96	أزمات الحرب على قطاع غزة
97	أزمة التبرعات بعد الحرب على غزة
97	أزمة جائحة أنفلونزا الخنازير
97	أزمة إضراب الموظفين في وزارة الصحة
97	أزمة نقص المواد المساندة
الفصل الثالث الدراسات السابقة	
100	أولاً: الدراسات المحلية
104	ثانياً: الدراسات العربية
112	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
119	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة	
122	أسلوب الدراسة
122	مجتمع وعينة الدراسة
123	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
127	أداة الدراسة
128	صدق الاستبيان
137	ثبات الاستبيان
139	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة و تفسيرها	
141	تحليل البيانات
141	مناقشة مجالات الدراسة
166	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس النتائج و التوصيات	
181	النتائج
186	التوصيات
المراجع	
190	المراجع العربية
196	المراجع الأجنبية
الملاحق	
199	ملحق رقم (١) أداة الدراسة في صورتها الأولية
200	ملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية
209	ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء المحكمين

الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مقارنة بين مراحل إدارة الأزمات حسب التقسيمات المختلفة	١.
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٢.
123	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٣.
124	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٤.
125	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	٥.
126	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	٦.
127	درجات مقياس ليكرت	٧.
128	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول	٨.
129	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الثاني	٩.
130	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال الثالث	١٠.
131	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال الرابع	١١.
131	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال الخامس	١٢.
132	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال السادس	١٣.
133	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال السابع	١٤.
134	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية للمجال الثامن	١٥.
134	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع والدرجة الكلية للمجال التاسع	١٦.

135	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال العاشر والدرجة الكلية للمجال العاشر	١٧.
136	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	١٨.
137	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	١٩.
138	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	٢٠.
142	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط	٢١.
145	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البيانات و المعلومات	٢٢.
147	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرار	٢٣.
149	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الولاء الوظيفي	٢٤.
151	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال	٢٥.
154	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي	٢٦.
156	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المخصصات المادية	٢٧.
158	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الخدمات المساندة	٢٨.
160	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الكوادر المؤهلة إدارياً	٢٩.
163	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الكوادر المؤهلة فنياً	٣٠.
166	نتائج تحليل بيانات الدراسة حول معوقات إدارة الأزمات	٣١.
171	نتائج الفرضية الثانية- الجنس	٣٢.
172	متوسطات رتب الفرضية الثانية حسب الجنس	٣٣.

173	نتائج الفرضية الثانية - العمر	٣٤.
174	نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي	٣٥.
176	نتائج الفرضية الثانية - التخصص العلمي	٣٦.
177	نتائج الفرضية الثانية - الخبرة	٣٧.
178	متوسطات رتب الفرضية الثانية الخبرة	٣٨.

الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١.	المراحل الخمسة لإدارة الأزمة	28
٢.	أساسيات التعامل مع الأزمة	35
٣.	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات	46
٤.	شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة	66
٥.	أنواع الضغوط الواقعة على متخذ القرار بشأن الأزمة	67

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلى أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف إلى مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة.

كذلك عملت الدراسة على توضيح أثر العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة) على آراء أفراد العينة حول أهم معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة في ظل الحصار.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على ٣٥% من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة حيث قام بتوزيع ٣٢٠ استبانة، تم استرداد ٢٧٧ استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي.

وتبين من خلال الدراسة أنه يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، مما يحتم على وزارة الصحة العمل على توفير هذه المقومات بشكل أكبر، ليساهم بشكل كبير في رفع مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة كما أن وزارة الصحة واجهت معوقات رئيسية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الإطلاق، فيما شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل حيث أن عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكلت ثاني معوق أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات من خلال توفير المتطلبات الأساسية للتعامل مع الأزمات والتي يشكل غياب أيٍّ منها عائقاً أمام إدارة الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة وجاهزية العاملين في وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية في مجال تخصصاتهم والمعرفة الإدارية في مجال إدارة الأزمات ومن خلال تدريبهم العملي على إدارة الأزمات.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the main obstacles of crisis management which face the ministry of health administration during the siege, the range of the effect of these obstacles in the preparedness of the ministry of health towards the crisis, the discovery of the weakness in this field, and the knowledge of the effect of these crisis on services provided by the ministry of health.

Also the study explain the effect of the demographics factors (age, sex, job, years of experience) on the individual opinions of the sample about the main obstacles of crisis management which face the ministry of health administration during the siege.

The researcher has used the descriptive analytical method, where as he prepared a questionnaire and distribute it to 35% of the research population which consists of managers and the heads of the departments in the ministry of health in Gaza Strip, He distributed 320 questionnaires and returned 277 questionnaires valid for the scientific research purposes.

The research has found that the ministry of health has got the main requirements for crisis management, but these requirements were only available in the smallest level ,this made the ministry responsible for making the requirements available in higher range more than they are at present. This will rise up the ministry of health ability to face crisis. Also the ministry of health faced big obstacles through the management of crisis during the siege. The main obstacle was the organizational obstacles where the doubling of organization loyalty was the big one, where as the financial obstacle was the second one where the unavailability of financial payment for crisis management represented the second obstacle in crisis management in the ministry of health.

The study advises to apply the complementary scientific approach for crisis management through the presence of the essential needs for crisis management because the absence of any one of them is considered an obstacle for crisis management. Also, the study recommends to rise up the efficiency and the preparedness of the employees of the ministry of health to deal with crisis management, through increasing their scientific knowledge in their present jobs, management knowledge in crisis management and by the experimental training on crisis management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكلية الدراسة

المقدمة

كانت الحياة ولا تزال تعصف بها ألوان من المشاكل، وأشكال من الأزمات، وكان الإنسان ولا يزال يقاوم أحداثها، وينازل أطرافها، ويكابد نتائجها، يستمر تارة، وينقطع تارة، يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً، ويقصر به حيناً، ينجح مرة، ويفقد أخرى. (البريدي، 1999: ٤)

مع منتصف شهر يونيو ٢٠٠٧ فرضت إسرائيل حصاراً شاملاً و مشدداً على قطاع غزة، قامت بموجبه بإغلاق جميع المعابر ومنعت دخول معظم البضائع والسلع الغذائية وحتى الأدوية إضافة إلى منع تحرك المواطنين من وإلى القطاع مما أدى إلى تفاقم الأوضاع المعيشية وتأثر جميع الخدمات ومن أهمها الخدمات الصحية، حيث تسبب الإغلاق في معاناة شديدة للمرضى مما أدى إلى وفاة العديد منهم لعدم توفر الأدوية حيث بلغ النقص في عدد ١١٠ صنف أو لعدم القدرة على العلاج بالخارج، كما أدى الحصار إلى توقف جميع مشاريع التطوير في المستشفيات والمراكز الصحية. (لجنة الطوارئ بالرعاية الصحية الأولية، 2009: ٣)

هذا بعض من الأزمات التي واجهتها وزارة الصحة في ظل الحصار التي تمثل صورة مصغرة عن الواقع الفلسطيني المعاش في معظم المؤسسات الفلسطينية فلقد ذكر إسلیم أنه على الصعيد الفلسطيني، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة لرص الصفوف والتوحد لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، بل وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية المختلفة وحماية وتخفيف آثار تلك الأزمات. (إسلیم، ٢٠٠٧، ٣)

ولما كانت الأزمات سمه رئيسة من سمات العمل الإداري خصوصاً في واقعنا الفلسطيني المتأزم دائماً والذي زاد الحصار الإسرائيلي من أزماته تزداد حاجتنا لدراسة الأزمات والتعامل معها على أساس علمي سليم وأن لا نشغلنا الظروف المحيطة عن التفكير بشكل سليم حيث يذكر إسلیم في حديثه عن الواقع الفلسطيني أن الغالبية العظمى من متخذي القرار الإداري يعتمدون على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، مستغرقون ومنهمكون في روتين الحياة اليومية وهمومهم الذاتية وكيفية تدبير احتياجاتهم الشخصية ومتطلباتهم الحياتية رافضين مجرد الإصغاء

إلى أهمية استخدام الإدارة العلمية في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها ورفضهم كل جديد في علم الإدارة. (إسليم، ٢٠٠٧: ٣)

ولقد واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في ظل الحصار العديد من المعوقات التي حالت دون إدارة هذه الأزمات بشكل ايجابي وفعال، ومن أهم هذه العوائق غياب التخطيط لإدارة الأزمات والذي أدى عدم الاستعداد من قبل مؤسسات الوزارة للأزمات المتوقعة فلقد ذكرت شبير في دراستها على مستشفى ناصر أن المستشفى كان غير مستعداً لمواجهة الأزمات رغم أنه كان معرضاً لها واكتفت إدارته بالتصرف حيال الأزمة ومحاولة حلها والتصدي لها في حالة وقوعها فقط، كما ذكرت في ذات السياق أنه لا يتوفر لدى المستشفى نظم معلومات متكاملة عن الأزمات السابقة وكيفية حلها والأخطاء التي كانت وكيفية تجنبها وعدم تكرارها، وهذا يعد إهداراً للجهد والطاقة والموارد البشرية والمادية، بل أنه لا يتوفر فيها تجارب سابقة من خارج المستشفى. (شبير، ٢٠٠٧، ١٢٤)

• مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلي التعرف إلي أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية خلال أدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، حيث أن وزارة الصحة واجهت الكثير من المعوقات التي أضعفت من قدرتها على إدارة الأزمات. ولقد حاول الباحث تلمس هذه المعوقات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة كما أحس الباحث بهذه المعوقات من خلال عمله في وزارة الصحة ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات

في قطاع غزة في ظل الحصار ؟

• فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي واجهتها وزارة الصحة على إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار.

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب التخطيط لإدارة الأزمات على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توافر البيانات و المعلومات على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الفعالية في اتخاذ القرار على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لازدواجية الولاء الوظيفي على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب نظام اتصال فعال على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الهيكل التنظيمي المتكامل على إدارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات المادية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توفر المخصصات المالية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توفر الخدمات المساندة على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الكوادر البشرية المؤهلة فنياً على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلي العوامل الشخصية (العمر _ الجنس _ المؤهل _ الخبرة العملية _ التخصص _ مكان العمل).

• متغيرات الدراسة

المتغير التابع: إدارة وزارة الصحة للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار.
المتغيرات المستقلة: معوقات إدارة الأزمات لقد تم تصنيفها إلى أربع مجموعات كل منها يشتمل على عدة عناصر وهي كما يلي:

١. المعوقات الإدارية

- أ - غياب التخطيط لإدارة الأزمات.
- ب - عدم توافر البيانات و المعلومات.
- ت - غياب الفعالية في اتخاذ القرار.

٢. المعوقات التنظيمية

- أ - ازدواجية الولاء الوظيفي.
- ب - غياب نظام اتصال فعال.
- ت - غياب الهيكل التنظيمي المتكامل.

٣. المعوقات المادية

- أ - عدم توفر المخصصات المالية.
- ب - عدم توفر الخدمات المساندة.

٤. المعوقات البشرية

- أ - غياب الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً.
- ب - غياب الكوادر البشرية المؤهلة فنياً.

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف متنوعة والأهداف المرجو تحقيقها في نهاية البحث هي كما يلي:

١. التعرف إلى أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، وكذلك التعرف إلى البدائل المتاحة للتعامل مع الأزمات في وزارة الصحة، والتعرف إلى البدائل والوسائل التي استخدمتها الوزارة في إدارتها للأزمات.

٢. التعرف إلى كفاءة ومؤهلات العاملين في وزارة الصحة في مجال إدارة الأزمات الصحية في قطاع غزة ومدى التزام العاملين في وزارة الصحة بالمنهج العلمي لإدارة الأزمات ومدى التزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة لذلك أن وجدت.

٣. التعرف إلى مدى جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف إلى مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة.

٤. تسليط الضوء على الأدوار المهمة التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات مثل التخطيط _ نظم المعلومات _ المعلومات و البيانات _ الاتصالات _ اتخاذ القرار.

• أهمية الدراسة

أكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لتمييزها بعدد من الخصائص المميزة و هذه الخصائص هي كما يلي:

- أجريت هذه الدراسة في بقعة من أكثر بقاع العالم استهدافاً بالأزمات، حيث أن قطاع غزة مستهدف بالأزمات بشكل استثنائي كما أن الدراسة طبقت على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة و التي تتحمل عبء إدارة جزء كبير من أزمات قطاع غزة في ظل الحصار.
- الدراسة أجريت بالتزامن مع الحصار الذي شكل سبباً رئيسياً في وقوع قطاع غزة في العديد من الأزمات حيث أن مجتمع الدراسة عايش أزمات حقيقية و صعبة وكانت إجاباتهم من واقع التعامل مع هذه الأزمات.
- الدراسة تعرضت لمجموعة من الأزمات التي واجهت وزارة الصحة خلال الحصار كما أظهرت أثر هذا الحصار على الصحة العامة في قطاع غزة.
- شمولية عرض المعوقات التي تحد من التعامل مع الأزمات بشكل علمي سليم حيث قام الباحث بجمع هذه المعوقات و تصنيفها بدرجة من عالية من الشمولية حيث حاول الباحث جمع العوامل المختلفة سواء كانت إدارية أو تنظيمية أو مادية أو بشرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: الأزمة
- المبحث الثاني: إدارة الأزمات
- المبحث الثالث: معوقات إدارة الأزمات
- المبحث الرابع: وزارة الصحة في ظل الحصار

مقدمة

في عصرنا الحاضر باتت حاجتنا لدراسة الأزمات وطرق التعامل معها على أسس إدارية صحيحة أكبر حيث أضحت مفردة الأزمة لازمة أساسية في كل مناحي الحياة فلا تخلو نشرة أخبار ولا مقالة في صحيفة ولا ندوة ولا أحاديث العامة من تلك الكلمة خصوصا بعد الأزمة المالية العالمية التي هزت العالم بأسره، كما أن الأزمات وسبل إدارتها تكتسب أهميتها من الآثار الفادحة التي تترتب عليها، لذا كان لابد لنا من الوقوف على هذا المفهوم والتعرف إلى معانيه ودلالته؛ لننتقل من خلال ذلك إلى دراسة أعمق وأدق لمفهوم الأزمة والتعرف إلى خصائصها ومراحل تطورها وتصنيفاتها.

فأي أزمة من الأزمات تنطوي على بذور النجاح وجذور الفشل في آن واحد، وليست إدارة الأزمات إلا السعي نحو الوقوف على غرس وحصاد النجاح الممكن وتنبؤ الإدارة الناجحة للمواقف المتأزمة في الإقرار بوجود مثل هذا الموقف واتخاذ الإجراءات المناسبة لمداواة الموقف الحالي. (رونالد، 2004، ٥١)

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. (الخضير، 1990:93)

المبحث الأول

الأزمة

- مفهوم الأزمة
- الشريق بين الأزمة و المفاهيم ذات الصلة
- خصائص الأزمة
- مراحل الأزمة
- تصنيف الأزمات
- أسباب الأزمات
- فوائد الأزمات

• مفهوم الأزمة

إن التعرف الجيد على مفهوم الأزمة يساعد في فهمها والفهم الجيد للأزمة يرسم صورة واضحة عنها، مما يمكن من الغور في أعماقها وتحليلها، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها. ولقد تشابك مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى ذات صلة بها مثل مفهوم الكارثة والمشكلة، مما استوجب تحديد الفوارق بين هذه المفاهيم المتشابهة.

تعريف الأزمة

عرف الرازي صاحب مختار الصحاح الأزمة لغوياً بأنها " الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، و موضع حرب مأزم " . (الرازي، 1967 : ١٥)
كما ذكر عبد الوهاب أن مفهوم الأزمة نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني " كرينو " ويعني نقطة تحول "Turning point" وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (عبد الوهاب، 2003 : 19)

كما ذكر (Steven R. Van Hook) أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (krisis) التي تعني (قرار) وهي اللحظة التي مررنا بها جميعاً حيث كان من المفروض علينا ونحن واقعين تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار الفرار أو القتال. (VanHook، نسخة إلكترونية، ٢٠١٠)

أما في اللغة الصينية فتستخدم الأزمة في كلمتين هما (Ji _ Wet) تعبر الأولى (Wet) عن الخطر والثانية (Ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تتطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة. (الطيب، 1995 : ٥٥)

أما عن مفهوم الأزمة الاصطلاحي، فلقد ذكر الضويحي أن مفهوم الأزمة يعد واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل وعلى قدر مستوياته، وعادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة. (الضويحي، 2004 : ٢٩)

ومن التعريفات الهامة التي ذكرت لبيان مفهوم الأزمة تعريف الشعلان للأزمة بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (الشعلان، 2002 : ٢٦)

أما فنك (Fink) فعرف الأزمة بأنه " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها. (Fink ، 1986 : ١٥)

كما ذكرت محمد أن أحد التعريفات الهامة للأزمة تعريف J.D.Ford بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما: (محمد، 2004 : ١٠)

أ - التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة، و كلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.

ب - ضغط الوقت، بمعنى أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبحث واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها وقت ضئيل جداً.

أما البزاز فخلص للقول بأن الأزمة عموماً تعني الوقت غير المستقر أو الخطير المتعلق بشؤون الفرد أو الجماعة أو المجتمعات، ويكون لنتائجها وإفرازاتها تأثيرات حاسمة على تلك الأطراف سواء كان ذلك باتجاه الأسوأ أو الأحسن. (البزاز، 2001: 13)

كما عرف هلال الأزمة [بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه. (هلال، 1996: ٩)

أما السيد فخلص إلى تعريف الأزمة بأنها " موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، يؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد ". (السيد، 2000 : ٢٧)

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الأزمة هي حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة، تهدد وجودها والوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جداً، ورغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أُدبرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة للاتجاه بالمنظمة للأحسن.

• التفريق بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

يتشابه مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى مثل الكارثة، الصدمة، المشكلة، الحادث وكثيراً ما يلتبس الأمر بين هذه المفاهيم ومفهوم الأزمة بسبب وجود خصائص مشتركة بينهم تؤدي لهذا الخلط، لذلك في هذا المقام سيعمل الباحث على توضيح هذه المفاهيم وإبراز الفوارق فيما بينها وبين الأزمة.

أ -الكارثة Disaster

هي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة ولقد عرفت (محمد، 2004: ٨) الكارثة بأنها

أ -حالة مدمرة حدثت فعلاً بفعل الطبيعة.

ب -وهي في العادة غير مسبقة بالإنذار.

ج- ينجم عنها غالباً أضرار جسيمة سواء كانت هذه الأضرار مادية أو معنية أو بشرية .

ولتوضيح الفوارق بين الكارثة والأزمة ذكر مكاوي النقاط التالية: (مكاوي، 2005: ٥٥)

- تتطوي الكارثة علي مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.
- تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة، بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والفنية للمنظمة، علي خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.
- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابياً علي عكس الأزمة التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبياً، والأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة.
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.
- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، أما الهدف الأساسي من التخطيط للتعامل مع الأزمة هو حماية سمعة المنظمة من الانهيار و التنشويه وفقدان المصداقية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة.

ب -الصدمة Shock

هي أحدي المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الأزمة، وفي محاولتها للتفريق بين الأزمة والصدمة ذكرت محمد أن الصدمة هي حدث ينتج عنه شعور فجائي غير متوقع الحدوث، وهذا الشعور يجمع بين الغضب والذهول والخوف فمن هنا قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع و دون سابق إنذار،

كما قد تكون الصدمة أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.(محمد، 2004: ٩)

ت المشكلة Problem

تعبر المشكلة عن " الباعث " الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديداً الصعوبة و التعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، ويطلق مصطلح الأزمات على المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال الشديد والضغط الشديد، وأنها باستمرارها تشكل تهديداً لحياته، وأمنه ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة. (الخضير، 1993: ٦٢)

• خصائص الأزمة

بعد التعرف إلى مفهوم الأزمة، كان لابد لنا من تحديد الخصائص المميزة للأزمة ولقد حددت عودة الخصائص الأساسية للأزمات بما يلي: (عودة، 2008: 14)

أ . **المفاجأة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها (بَلْ تَأْتِيهِمْ بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلَا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا) (سورة الأنبياء: 40)

ب . **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

ت . **نقص المعلومات:** وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (سورة الحجرات: 6)

ث . **سيادة حالة من الخوف :** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة (وَ لَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ) (سورة البقرة: 155)

ج . **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة (مهنا، 2004، 247)

ح . التهديد: وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

• مراحل الأزمة

يري الخضيرى أن الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويقسم الخضيرى مراحل تطور الأزمة إلى خمس مراحل رئيسية هي: (الخضيرى، 1993 : ٧٢)

١ - مرحلة الميلاد

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، وحجم هذا الانفجار.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام كالتالي:

أ - خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

ب - معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

ت - امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

٢ - مرحلة النمو والانتساع

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

• مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتساع.
- وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأن خطرهما امتد إليهم، أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم.
- وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

٣ - مرحلة النضج

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تنفقت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر .

٤ - مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

٥ - مرحلة الاختفاء

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول؛ لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

• تصنيف الأزمات

تصنف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات، لأن التصنيف يفيد في عدة أمور من أهمها: (الخضيرى، 1993 : ٧١ _ ٨٧)

- تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة حسب نوعها.
- توضيح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالأزمة، حسب نوعها، التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش، والحوار حول الأزمة.
- إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية:

❖ معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني)

وتصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى:

١. أزمة متكررة (دورية) وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.
٢. أزمة غير متكررة (غير دورية) وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

❖ شدة تأثيرها وعمقها

وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

١. أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير وهي أزمة وليدة الظروف، تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها، لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل التعليمية المستخدمة.
٢. أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تقويض كيان المؤسسة.

❖ شمولية الأزمة (المستوى)

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

١. أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المدرسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.
٢. أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمؤسسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

❖ موضوع (مجال) الأزمة

تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى:

١. أزمة مادي: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، النتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
٢. أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظراً لأنه غير ملموس، وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه للمضمون.
٣. أزمات مادية ومعنوية: غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر. وكما تتباين أنواع الأزمة، تتباين أسباب الأزمة ما بين كوارث ربانية تتعلق بالبيئة، وظروف العمل المادية، والقيادة الإدارية المستبدية، وعدم وضوح الأهداف، والخوف الوظيفي، وسوء الفهم، والشائعات.

• أسباب الأزمات

اجتهد العديد من الباحثين في تحديد أسباب نشوء الأزمة، فاتفقوا في تحديد عدد من هذا الأسباب وزاد بعضهم على الآخرين في عدد من الأسباب. ولقد اختار الباحث ما ذكره آل الشيخ من مسببات للأزمة وهي: (آل الشيخ، 2008 : ١٩ _ ٢٢)

١. سوء الفهم

وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- قلة المعلومات و إشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

٢. سوء التقدير:

ويعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعني مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير ما يلي:

- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
- الثقة الزائدة في النفس.
- الشك في قيمة المعلومات.
- التأثر بشعارات وهمية مثل نحن الأفضل ونحن الأقوى.
- الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.
- الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.

٣. سوء الإدارة:

ومن أسباب سوء الإدارة ما يلي:

- عدم وجود نظام للتخطيط.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم وجود اهتمام بالأزمات والكوارث.
- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم.
- الصراعات الإدارية بين الأقسام أو المديرين.
- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

• الاستبداد الإداري.

٤. تعارض المصالح والأهداف :

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الكيانات والأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر قد يؤدي إلي كوارث وأزمات. ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف ما يلي:

- اختلاف في شخصية أطراف الصراع.
- اختلاف في الخلفيات التنظيمية، والثقافية، والنوع والجنسية والدخل.
- انعدام الاحترام المتبادل.
- عدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية.
- انعدام أدوات التنسيق كالأجتماعات واللقاءات.
- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء.

٥. الأخطاء البشرية:

وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

- انعدام التدريب.
- انخفاض الدافعية والمعنويات.
- قلة الخبرة في نوعها و سنواتها.
- عدم مناسبة الصفات الشخصية.
- التدهور الصحي.
- التعب والإرهاق.
- عدم التركيز في العمل.
- الإهمال.

٦. الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلي الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلي ظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدي الناس.
- وجود تخبط لدي المسؤولين.
- مناخ به شح في المعلومات.
- وجود أطماع لدي الغير والذين يروجون للإشاعات.

٧. اليأس:

هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية:

- تدهور في الأنظمة الإدارية .
- الشعور بالظلم .
- انخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.
- القمع الإداري.
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل وكراهية العمل.

٨. الرغبة في الابتزاز:

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات الأكثر ضرراً. يصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز.

ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

- استعراض القوة أمام الآخرين.
- تعارض المصالح.
- الرغبة في صنع الأزمة.
- الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.
- ضعف الوازع الديني أو الأخلاقي.
- استسلام البعض للابتزاز.

٩. انعدام الثقة:

وهو عدم الإيمان بالآخرين ويرجع سبب عدم الثقة إلي ما يلي:

- سيادة ظروف عمل سيئة.
- انخفاض الروح المعنوية والدافعية.
- التوجس والخوف من تصرفات النظام.
- استرضاء الرؤساء واللجوء إلي الحيل السياسية.
- عدم كفاءة النظام الإداري.
- الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.

١٠ . الأزمات المتعددة:

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمة جانبية أو وهمية.

ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلي ما يلي:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية.
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير.
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.

• فوائد الأزمات:

على الرغم من المصاعب والأضرار التي تسببها الأزمات والتي قد تعصف بحياة المنظمة إلا أن الأزمة قد تكون محنة تحمل في طياتها منحة، حيث أن الأزمات تخلق إلي جانب التحديات فرصاً لا تكون متاحة في أي وقت آخر ويعود السبب في أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تتأطرها درجة أخرى في الأوقات العادية، هو حيث الأزمة تتحي جانباً كل القواعد القديمة. ولقد تم رصد سبع مزايا محتملة من الممكن أن تصاحب الأزمة أو تنتج عنها وهي كما يلي: (بميك، ٢٠٠٤: ١٠٢-١١٩)

أ - ميلاد الأبطال:

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تماماً على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض وإحراز نقط كبيرة، إن الأزمة تغير النظام المستقر فتسمح للموهبة بالارتفاع إلى القمة.

ب - تسريع التغيير:

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطيء يبدأ الآن في الإسراع ، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثاراً جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

ت - مواجهة المشكلات:

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض

الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، بيد أن التأخير يزيد الأمور سوءاً وتعقيداً في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول " إذا كان لديك شيئاً مكسوراً أصلحه بسرعة " ، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة " لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك " .

ث - إمكانية تغيير الأفراد:

في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة وصفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير. إن الأزمة يمكن أن تفرض إجراء تغييرات في الأفراد عندما تحاول الإدارة إيجاد الحلول.

ج - الاستراتيجيات الجديدة:

إن الأزمة تفرض إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن الترحيح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة، فالأزمات لم تجعل التغيير الاستراتيجي ممكن الحدوث فقط وإنما أيضاً مرغوباً فيه، إن الأزمة تتيح فرصة رائعة لتمزيق الخطة الإستراتيجية القديمة وصياغة أخرى أفضل.

ح - أنظمة الإنذار المبكر:

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن القبض على دفة الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، ولكي نؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر عدم الأداء إن كان موجوداً وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل.

خ - مزايا تنافسية جديدة :

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاءً وأصلب عوداً، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، إنهم يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة المحنة وكيف يخرجون منها منتصرين، وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يساعده فريق مخلص.

المبحث الثاني

إدارة الأزمات

- مفهوم إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمة
- أساسيات في التعامل مع الأزمة
- استراتيجيات التعامل مع الأزمات
- الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات
- الاستراتيجيات غير التقليدية_ الحديثة_ للتعامل مع الأزمات
- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

• مفهوم إدارة الأزمات

عرف (Little) إدارة الأزمات بأنها " نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية " (Little، ١٩٨٣ : ٨)

عرف (فنك) Fink إدارة الأزمات بأنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث " (حمدونة، 2006 : ٢٧)

أما أحمد فيرى أن إدارة الأزمة هي " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالنتبؤ 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 " (أحمد، ٢٠٠٢ : ٣٦)

أما كردم فيرى أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال: (عودة، 2008 : 12)

- اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.
- التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة.
- الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات، حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات
- التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة.
- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث.
- اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

● مراحل إدارة الأزمة : Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. (الحماوي، 1995 : ٦٢ - ٦٣)

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر : Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرع وقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة. والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:

"No news, good news"

٢. الاستعداد والوقاية: Preparation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الآزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالآزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك. ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار، لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

٣. احتواء الأضرار والحد منها : Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

٤. استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل (قصيرة وطويلة الأجل) ، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها؛ محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

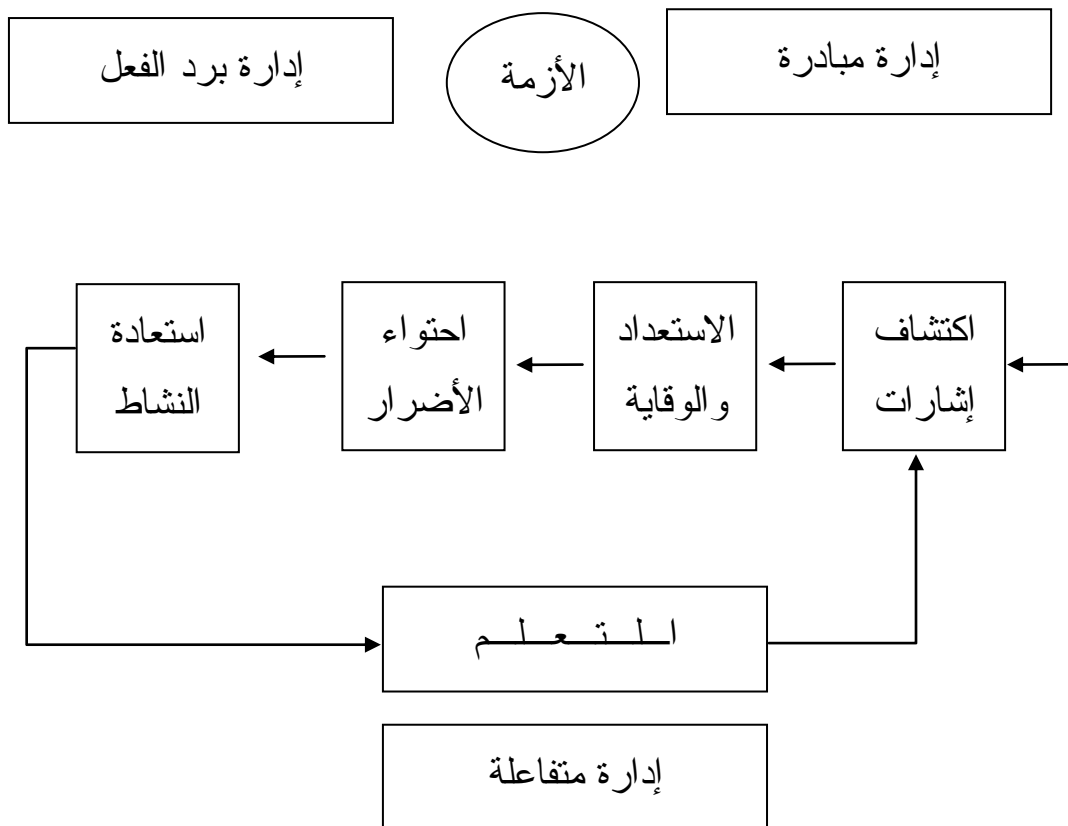
٥. التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

ويوضح النموذج التالي الذي قام بإعداده كل من Pearson وMitroff الذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة.

شكل رقم (٢) المراحل الخمسة لإدارة الأزمة



المصدر:

(Cristine Person and Ian Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993, p.53)

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمات على أوجه شتى فمنهم من حددها في ثلاث مراحل فقط، ومنهم من جعلها أربعة، ومنهم من حددها في خمسة كما في النموذج السابق، ومنهم من زاد فجعلها ستة، وكما اختلفوا في تحديد المراحل اختلفوا أيضا في المراحل الزمنية التي تشملها، فمنهم من جعلها تشمل مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ومرحلة حدوث الأزمة ومرحلة ما بعد انتهاء الأزمة ومنهم من جعلها دون ذلك. ولقد قام آل الشيخ بإعداد جدول يوضح فيه مراحل إدارة الأزمات ومقارنة كل مرحلة من هذه المراحل مع الفترة الزمنية ولقد رأي الباحث أنه من المفيد عرض هذا الجدول لتوضيح الآراء المختلفة لمراحل إدارة الأزمات. والشكل التالي يعرض الجدول الذي أعده آل الشيخ لمراحل إدارة الأزمات حسب التقسيمات المختلفة للباحثين.

جدول رقم (١) مقارنة بين مراحل إدارة الأزمة حسب التقسيمات المختلفة

الفترة الزمنية	الخضيري	الحملاوي	أل سعود	الطيب	ماهر	الشعلان
قبل حدوث الأزمة	_____	١. اكتشاف الإنذار ٢. الاستعداد والوقاية	١. تجنب الأزمة ٢. التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة	١. تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة ٢. الاستعداد والتحضير	١. ما قبل الأزمة - اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية	١. التلطيف والتحضير
أثناء الأزمة	١- الاختراق ٢- التمرکز ٣- التوسيع ٤- الانتشار ٥- التحكم و السيطرة ٦- التوجيه	٣. احتواء الأضرار و الحد منها	٣. الاعتراف بوجود الأزمة ٤. احتواء الأزمة و مجابته	٣. المجابهة	٢. مرحلة الأزمة - حدوث الأزمة - احتواء الأزمة	٢. المواجهة
بعد انتهاء الأزمة	_____	٤. استعادة النشاط ٥. التعلم	٥. الاستفادة من الأزمة	٤. إعادة التوازن	٣. ما بعد الأزمة - استعادة النشاط - التعلم	٣. إعادة الأوضاع

المصدر: (آل الشيخ، بدر بن عبد المحسن "مدى جاهزية إدارات الأمن و السلامة لمواجهة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على العاملين بإدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية للجبيل و ينبع" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008: 45)

• أساسيات في التعامل مع الأزمة

يحتاج التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها إلى تطبيق الالتزام بعدة مبادئ رئيسة تمثل مصدراً قوياً للدخول في المواجهة مع الأزمة (هلال، 1996: ٧٧-٩٠)

١. تحديد الهدف وترتيب الأولويات:

مهما اختلفت أنواع وأسباب الأزمات، فلا بد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفسنا، وسواء كنا نعمل كأفراد أو داخل مجموعات يجب أن نحدد لنا هدفاً، وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلى ما نريد تحقيقه أو نبتعد عنه أو نتجنبه. وتحديد الأهداف وقت الأزمات يتطلب نوعاً من المفاضلة بين أقل التضحيات المفروضة والنتائج المرجوة في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا لا يعني بالتأكيد رفض المخاطرة.

ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة يكون واضحاً ومحددًا للقيادات وصانع القرارات، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة من هذا الهدف، ويتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهداف الفرعية الأخرى المطلوب تحقيقها . والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحركة، وفي نفس الوقت فإن الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر.

٢. الحركة السريعة والمبادرة:

أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي كثيراً وتركيز النظر إلى المستقبل، وهذا يعني ضرورة بدء التحرك، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم، وإذا بدأنا فهذا يعني أننا سنحقق أهدافنا.

٣. تنظيم القوي المواجهة للآزمة:

تتشكل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة التي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة وذلك للأسباب الآتية:

- التعود على الشكل النمطي في الأداء.
- انشغالها في التنصل من مسؤولية ما حدث.
- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق.
- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.

وتظهر الحاجة الماسة إلى التعامل بواقعية شديدة مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وذلك من خلال إعادة توظيفها في اتجاه تحقيق الهدف الذي سبق تحديده، ويتطلب ذلك إعادة

صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين في مواجهة الأزمة بعيداً عن الاتجاهات السابقة للعمل في الهياكل الوظيفية وتحميل كل مكان أو موقع في هذا الهيكل بالمسؤوليات والواجبات المناسبة لإمكاناته وللوقت المتاح أمامه للتنفيذ.

ويتوقف نجاح التنظيم الجديد على القوة والإمكانات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة وعلى التعامل مع الرغبات والاستعداد وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار والضغط مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمنية والمكانية التي يمكن أن تساعد في إضافة القوة المناسبة.

٤. المفاجأة:

تمثل المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل هذه الجهود أو قد يحدث أن يسارع البعض للمشاركة بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم أو طلبهم في عمليات المواجهة وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين.

ومن أهم هذه المظاهر:

• الازدحام في مكان الأزمة وإعاقة الحركة.

• إصدار أفعال هستيرية.

• التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة.

• توجيه النقد إلى المسؤولين بصورة خاطئة.

• نشر الشائعات والأخبار المشوشة.

٥. تقبل الواقع واغتنام الفرصة:

عندما تشتد المواقف وتكشر الأزمة عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث بسرعة، فإضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب، ولكن المطلوب التعامل مع ما حدث، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فالطرق والوسائل القديمة التي كانت متبعة أدت إلى الموقف الذي نعيشه مع الأزمة، وهذا يعني أننا في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة حتى نستطيع التعامل مع الأزمة.

والفرصة أثناء الأزمة هي تجميع الممكّنات مع بعضها ومحاولة الوصول إلى قمة الممكن وليس كما يعتقد البعض أن الفرصة مرتبطة بالقدر والخطر، والنجاح في خلق الفرصة المناسبة للسيطرة على الأزمة يعني الهروب من السقوط في قاع المستحيل والاستسلام والانهيال التام.

٦. المشاركة والتعاون:

يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل، لذلك لابد أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في المواجهة وإنجاز العمل ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها. والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداعات الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد من أجل البقاء، فالتضامن والاتحاد والمشاركة والتعاون كلها كلمات تحمل مضامين ومعاني قوية ولكنها هامة ومطلوبة وقت الأزمات لتجنب أن تجتاحنا المشاكل.

٧. الروح المعنوية المرتفعة:

يختلف معني ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العادية، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام، فعندما تكون الروح المعنوية في مأزق أو تعاني من تهديدات داخلية أو خارجية فهناك علامات كثيرة توضح هذا، ويمثل ذلك تهديدًا لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة، ويبقى علي القائد أن يري هذه العلامات ويفسرها تفسيرًا صحيحًا، وهذا يأتي من الخبرة بمثل هذه الأمور. والاحتفاظ بالروح المعنوية مرتفعة لفريق الأزمة أثناء تأديته لعمله عملية تتحكم فيها المشاعر المشتركة بين صانع القرار والقائد وفريق العمل.

٨. المرونة:

هناك الكثير من العوائق التي يمكن أن تقف حائلًا أمام تحقيق الهدف المرسوم والمطلوب الوصول إليه للسيطرة علي الأزمة، والمشكلة الحقيقية في مواجهة الأزمات هي تلك العوائق والحواجز التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها، والخطأ الكبير هو الإصرار علي اجتياز كل العقبات بغض النظر عن نوعها ومدى تأثيرها على الأمور والإصرار على استخدام الإجراءات الصارمة لتحقيق الهدف. والمرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة، فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على الموقف لأنه تنقصهم الثقة في قدراتهم وقدرات فريقهم.

٩. السيطرة:

يحتاج القائد من أجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، ومن العوامل التي تؤدي إلى فقدانه لسيطرته ما يلي:

• عدم المرونة والصلابة.

• توجيه النقد دائماً.

• التهرب من المسؤولية وإلقاءها على الآخرين.

• الهروب.

• التشكيك في ولاء الفريق.

وعندما ينجح القائد في السيطرة على حركة الأفراد فإن ذلك سيساعده على مواجهة التتابع السريع والمتزايد لآثار الأزمة، والهدف من السيطرة على حركة الأزمة هو العمل على وقف تدهور الأمور، وعدم التشابك مع عناصر جديدة مؤيدة أو مدعمة لها أو قابلة للتأثر بها، وعدم السيطرة على الأزمة بالسرعة المناسبة يعني خلق أدوات ضغط جديدة تزيد من تعقيد الأمور، حيث يكون المطلوب مواجهة أزمات أخرى أو مواجهة آثار أكثر شدة ، وتصبح السيطرة على الأزمة هي الهدف الاستراتيجي لكل الأزمات من خلال التفوق على العوامل المسببة لها والوصول إلى نقطة السيطرة قبل أن تصل الأزمة إلى النقطة الحرجة التي تتدهور عندها الأمور إلى درجة يصعب على الإمكانيات المتاحة التعامل معها.

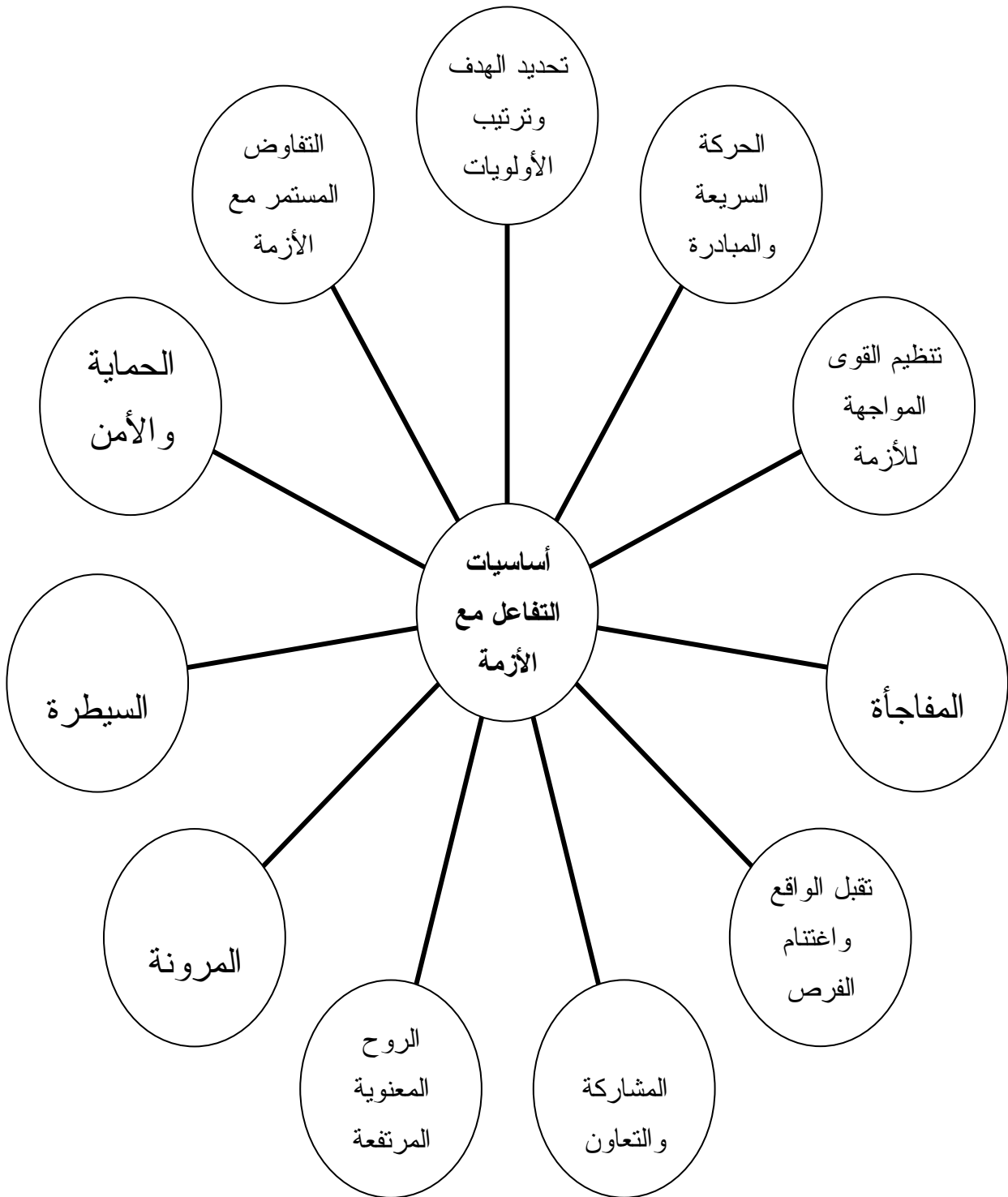
١٠. الحماية والأمن:

تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، فالخوف إفراز منطقي لكل متدفق من الممارسات السلبية، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة، فلا بد أن نتوقع كما متتامياً من الآثار السلبية. وتتطلب عملية التأمين والحماية -أثناء وقوع الأزمة- تحفيز المشاركين في المواجهة لمضاعفة وتعبئة قواهم الذاتية، إنه لا بد أن يكون هناك احتياطي يمكن الاستعانة به لمضاعفة القوى المواجهة للأزمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها أو تفاعل أي عوامل أخرى معها.

١١. التفاوض المستمر مع الأزمة:

تنشأ الأزمة وتنمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيطية بها، وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب، وتحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف، ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة. والتفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلاً من الأطراف لابد أن يحقق إنجازاً، ومن الخطأ الإصرار على الفوز بجميع الإنجازات وإهمال حق الأطراف الأخرى بالخروج ولو ببعض الإنجازات.

شكل رقم (٣) أساسيات التعامل مع الأزمة



المصدر: (هلال، محمد عبد الغني "مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996: ٩٣)

• استراتيجيات التعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية، على أن المقصود بإستراتيجية مواجهة الأزمة الطريقة الشاملة التي يختارها مدير أو فريق الأزمة لإدارتها و معالجتها، وقد تنبثق هذه الطريقة من الفلسفة الإدارية، أو من الظروف المحيطة بالأزمة، ولكثرة التعامل مع الأزمة.

لذا يجب عند اختيار إستراتيجية معينة أن يؤخذ في الاعتبار مراعاة ما يلي: (البريدي، 1999: ٩٥-٩٦)

١. الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة ؟ ومن هو المستفيد منها ؟
 ٢. تحديد اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
 ٣. التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 ٤. التعرف إلى استراتيجيات الطرف.
- ولقد خلص الباحث إلي ثلاثة أساليب رئيسة للتعامل مع الأزمات، وكل أسلوب منها يشتمل على العديد من الاستراتيجيات، وفيما يلي استعراض لهذه الأساليب:

١. الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات

هي مجموعة من الطرق التي تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات. ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموبي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات. وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز: (كردم، 2005 : ٦٧ - ٦٩)

أ - طريقة إنكار الأزمة:

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن المسئول أو متخذ القرار الإداري " أنه لا يوجد أي أزمات "، وأن الأوضاع القائمة تعتبر من أقل الأوضاع، وأن الإنجازات التي تحققت غير مسبوقه، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما هو قائم الآن، و يطلق على هذه الطريقة " التعتيم الإعلامي للأزمة "، و تستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط.

ب - طريقة كبت الأزمة:

تتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنتفخ من خلالها قوي صنع الأزمة، وإفقادها زعاماتها وقادتها ومفكريها ومنظريها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة.

ت - طريقة بخس الأزمة:

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن نتائجها، و لكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام. وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوي صنع الأزمة بالطرق المختلفة.

ث - طريقة تنفيس الأزمة:

يطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة تنفيس البركان، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، ولهذا فإنه يتعين لتنفيس الأزمة أو البركان إجراء فتحات جانبية حول فوهة البركان تكون بمثابة تنفيس للضغط الداخلية.

ج - طريقة تفريغ الأزمة:

وهي طريقة فائقة الدهاء، حيث أنه بموجب هذه الطريقة يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه، بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة، تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي؛ ومن ثم تقتقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.

ح - طريقة عزل قوى صنع الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة .

إن عزل الأزمة قائم على نظرية الإبعاد ، أو نظرية إقامة السواتر المتصاعدة ، والأسوار المتتالية سواء كان هذا العزل: اقتصادي، أو جغرافي، أو إداري، أو قانوني ...، و من هنا فإن مدير الأزمة يقوم عن طريق جهازه الاستخباراتي برصد وتحديد قوى الأزمة، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيارها.

خ - طريقة إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير المباشر للكيان الإداري، وأن استمرارها كفيل بانتهيار بنيان الكيان الإداري.

ويرى كردم أن (الاستراتيجيات التقليدية) لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية ظرفية لامتصاص الضغط الأزموي ووقف تصاعده.

٢. الاستراتيجيات غير التقليدية _ الحديثة _ للتعامل مع الأزمات

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أيها منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانيات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة. وفيما يلي استعراض لهذه الإستراتيجيات: (الشعلان، 2002 : ٦٦ - ٦٧)

أ - إستراتيجية العنف:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية: المواجهة مع الأزمات المجهولة، أو مع الأزمات الداخلي والخارجي للأزمة.

ب - إستراتيجية إجهاد الفكر:

بما أن الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة، لذا فإن هذه الإستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو: التشكيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

ت - إستراتيجية تصعيد الأزمة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل قوي غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة، والتكتيك المستخدم هو: التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

ث - إستراتيجية التجزئة:

تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الإستراتيجية على ضرب الروابط المجمعلة للأزمات لتجزئتها، وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، والتكتيك المستخدم هو: خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة .. مع دعم القيادات المغمورة وتقديم الإغراءات لها.

ج - إستراتيجية تغيير المسار:

تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتتطلب هذه الإستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في اتجاهها، ومحاولة إبطاء سرعتها،

والتوجه بها إلى مسارات فرعية، وتصدير الأزمة خارج مجالها، واستثمار الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر.

ح - إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتقليل مشاعر الغضب، وهذه الإستراتيجية تستند إلى التعامل بذكاء وحرص مع القوي المسببة للأزمة، وتلبية بعض طلباتها، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

٣. الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة. ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث، ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية: (هلال، 1996 : ١٢٠ - ١٢٤)

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

٢. الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة. ويتم أيضاً تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة. ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

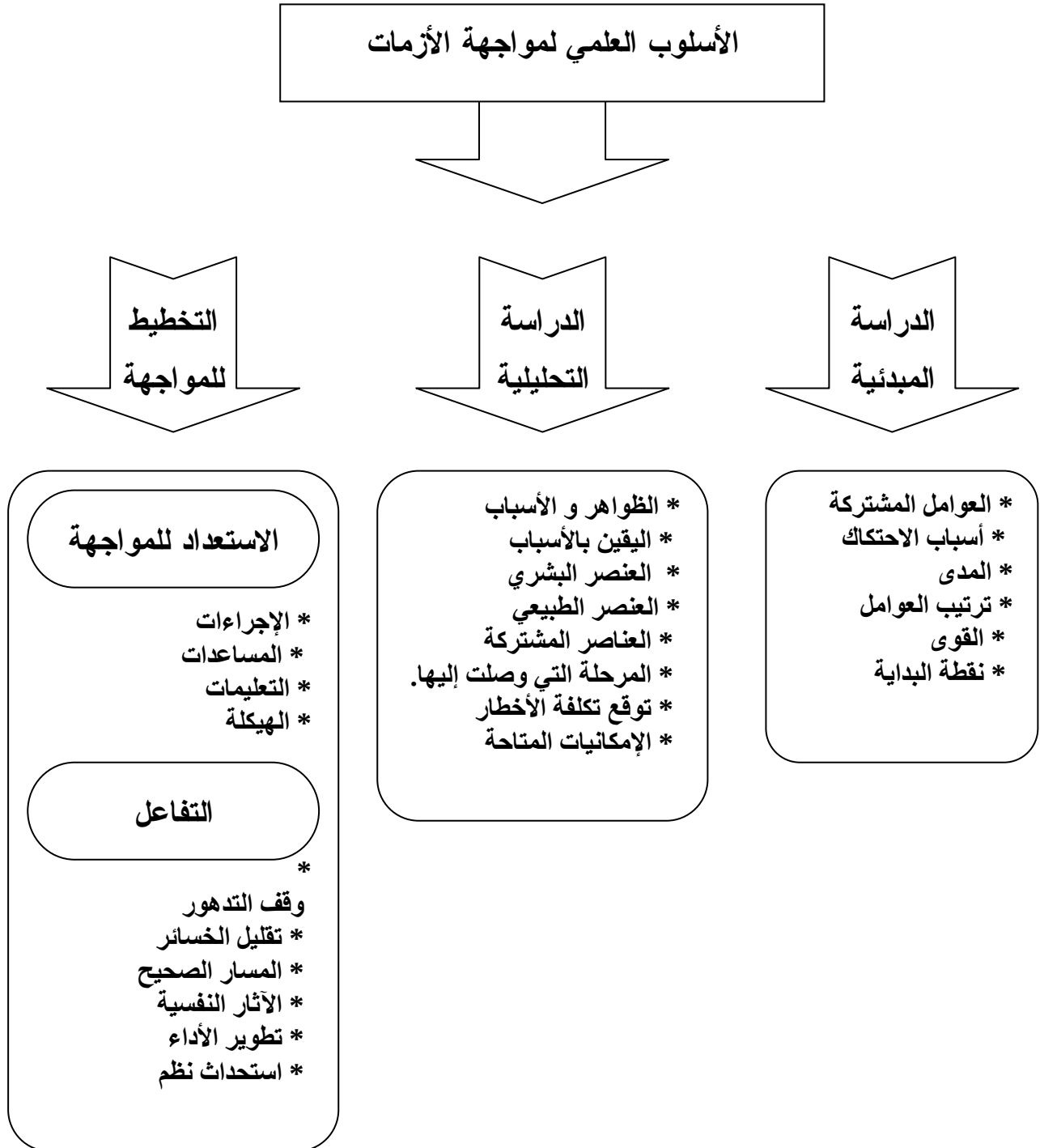
٣. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة تعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، كما وينتج عنها خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات التالية:

- الاستعداد للمواجهة: وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط، أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة،

وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر، مع العمل على وقف التدهور وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها لإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة والمتواجدين في مجال الأزمة، ممكن اتخاذ قرارات أخرى بخصوص إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات والتعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة ويتم أيضا تحديد نوع المعلومات وأوقات صدورها ومن ثم يتم تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة.

- التفاعل مع الأزمة: وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث (وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة).

شكل رقم (٤)
الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات



المصدر: (هلال، محمد عبد الغني "مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996: ١٢٥)

المبحث الثالث

متطلبات إدارة الأزمات

- أولاً: التخطيط
- ثانياً: البيانات والمعلومات
- ثالثاً: الفعالية في اتخاذ القرار
- رابعاً: الاتصال
- خامساً: الهيكل التنظيمي
- سادساً: الولاء الوظيفي (التظيمي)
- سابعاً: الموارد المادية
- ثامناً: الموارد البشرية

مقدمة

تحتاج الكيانات الإدارية إلى تخطيط أدائها و تنظيم هيكلها، وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المتحقق، ومتابعة هذا الإنجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها. لذا فإن المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات و إدارتها إدارة رشيدة تخرج عن النطاق العفوي، تتجه اتجاهاً كاملاً إلى الإدارة العلمية التي تقوم على التخطيط الواعي بحقائق الإمكانيات المتوافرة، وأدوات التعامل الحاضر والمستقبلي، والتنظيم المرن الذي يستوعب قوى الفعل والتصرف الإداري، ويتيح طاقات للتغيير والتغير تمثل حاجز امتصاص للصدمات المتولدة عن الأزمات، والتوجيه الفعال الذي يقوم على سرعة الاتصال بمواقع الأحداث وتوجيه أدوات الفعل إليها، والمتابعة الحثيثة عن كثب للإحاطة بسلامة القرار، وبتطوره، والتدخل الفوري لتصحيح وعلاج أي قصور. (الخضيري، 1990: ١٧٣)

وتشكل من وجهه نظر الباحث المتطلبات الأساسية للتعامل مع الأزمات العمود الفقري للمنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات والتي يشكل غياب أو القصور في توافر أي منها عائقاً أمام التعامل مع الأزمات ولقد قام الباحث بحصر مجموعة من هذه العوامل و صنفها على النحو التالي:

معوقات إدارية وتشمل العوامل الإدارية من تخطيط، فعالية في اتخاذ القرار، توافر البيانات والمعلومات.

معوقات تنظيمية وتشمل العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي من توفر هيكل تنظيمي واضح الصلاحيات وقنوات اتصال تنظم التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وولاء وظيفي غير متزن نتيجة لازدواجية الولاء الوظيفي.

معوقات مادية متعلقة بمدى توافر المخصصات المالية النقدية والخدمات المساندة.

معوقات بشرية متعلقة بمدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة في المجال الفني المهني و المجال الإداري.

أولاً: التخطيط لإدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. (حريز، 2007 : ٦٥)

كما يضيف السيد أن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في التخطيط والإعداد لمواجهة الأزمات وهي أحداث يصعب التنبؤ بأبعادها ووقت حدوثها وحجمها وآثارها السلبية على وجه التحديد، حيث يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحصير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها. (السيد، 2000 : ١٦٥)

• مفهوم التخطيط للأزمات

يرى زيدان أن جوهر عملية التخطيط للأزمات هو التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهةها مع مراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها. (زيدان، 2003 : ١٣)

أما مكاي فيرى أن التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. (مكاي، 2005)
فيما يعرف عليه التخطيط لإدارة الأزمات بأنه " عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة " (عليه، 2004 : ٣)

• أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات (السيد، 2000 : ١٦٨)

ويمكن إيجازها في النقاط التالية :

١. التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث .
٢. إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة .

٣. وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
٤. تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
٥. وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعدادًا للمواجهة.
٦. تعيين مسئول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسئولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

• التخطيط للمراحل الأساسية لإدارة الأزمة

تمر إدارة الأزمات ببضع مراحل أساسية تتمثل في الآتي: (محمد، 2004 : ٣٤ - ٣٧)

١. مرحلة ما قبل الأزمة

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، فالأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها إنذارات، وهدف الإدارة في هذه المرحلة هو التحضير والتجهيز والاستعداد لكل الاحتمالات وكافة المتغيرات و ذلك من خلال وضع خطة متكاملة تحد من مخاطر الأزمة على النحو الآتي:

- تحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذ الخطة، وتدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارها بكفاءة وفعالية من خلال تصميم سيناريوهات مختلفة لتوقعات تتابع الأحداث للأزمة المتوقعة واختبار ذلك.
- تحديد الإجراءات التي يجب الالتزام بها وعدم تجاهلها؛ لأن إهمالها قد يؤدي إلى وقوع أزمات أكبر ويؤدي إلى تضخم الآثار السلبية للأزمة .
- توفير نظام معلوماتي دقيق يتيح الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة.

٢. مرحلة أثناء وقوع الأزمة

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التعامل مع الأزمة، حيث يتم فيها التطبيق العملي للتدابير المعدة سابقاً من خطط موضوعة واستخدام مهارات مكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، وتعتمد هذه المرحلة على عدة عوامل متصلة بطبيعة الأزمة تتمثل في الآتي:

- المعلومات الدقيقة والكاملة عن حجم الآثار السلبية للأزمة.

- احتواء الموقف والتخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للأزمة من خلال تحديد التدابير المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة.
- التعاون بين المؤسسات والأجهزة المشتركة في مواجهة الأزمة .
- كفاءة ومهارات فريق عمل إدارة الأزمات في التفاعل مع الأزمة.

٣. مرحلة ما بعد وقوع الأزمة

تهتم الإدارة في هذه المرحلة بإعادة الوضع لما كان عليه قبل حدوث الأزمة، من خلال تنفيذ خطط قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل حسب الآثار التدميرية للأزمة ومستوي حدوثها، وإلي جانب اهتمام الإدارة بعلاج آثار الأزمة، فإن تعاملها مع الأزمة ينتج عنه دروس مستفادة من السلبيات والإيجابيات يمكن استخلاصها، ففضية التعلم وإعادة التقييم يعتبر أمراً حيوياً وضرورياً لزيادة الخبرة في التعامل مع الأزمات وما يتبع ذلك من إصلاح وتغيير أو تخفيف من أضرار أي أزمات مستقبلية مماثلة.

• عناصر التخطيط الاستراتيجي للأزمات

لقد اتخذ التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى أشكالا رسمية متعارف عليها، بداية بتحديد رسالة المنظمة ونهاية برسم الخطط والأهداف الإستراتيجية ، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً حتى الآن، وإن كان يمكن تحديد عناصره فيما يلي: (السيد ، 2000: ١٦٩)

أ - التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً

فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات.

ب - الإنذار المبكر بوقوع الأزمة

يجب إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيراً ما ينير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن.

ت - نظم تتبع آثار الأزمة

من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة، هو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة، تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

ث - إعداد نظام للمعلومات

يغلب على أنظمة المعلومات طابع الماضي أو الحاضر على أحسن الفروض، غير أنه من الأركان الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات ضرورة توفير نظام للمعلومات له صبغة مستقبلية، أي يستهدف تقدير موضوعي لتكلفة الآثار المترتبة على الأزمة.

ج - الإدارة الفاعلة للأزمة

على الرغم من أن الإدارة الفاعلة للأزمة تشمل مراحلها الثلاثة، فإن هناك بعض التصرفات التي يجب أن تتخذ أثناء الأزمة (مرحلة الاحتواء و السيطرة على الأضرار).

وعلى الرغم من أن التصرفات المطلوبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية ما لم يوجد برنامج مسبق يتبنى الأنشطة التي يجب أن تتخذ أثناء وقوع الأزمة، وهذه الأنشطة تشمل أربع مراحل تحدد المسؤوليات لقادة الأزمة كيما يلي:

١. تجميع الحقائق بهدف تقدير الخسائر.
٢. تحليل الحقائق لمعرفة سبب الأزمة.
٣. مرحلة الاتصالات و فيها يتم الاتصال بفريق العمل و الأطراف المختصة.
٤. مرحلة احتواء الأضرار و السيطرة عليها.

• معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة

يمكن إيجاز المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط فيما يلي: (السيد ، 2000 : ١٧٠)

١. نقص البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وعدم توافر الخبراء والمتخصصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والحديثة _ قد يعطي مؤشرات خاطئة.
٢. عدم القدرة على النقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم الرصد، مما قد يسبب وقوع أزمات غير متوقعة.
٣. الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمات، بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط، وبالتالي يكون هناك قصور في جوانب الخطة.
٤. إن التكنولوجيا الحديثة معقدة ولها مشكلاتها ولكنها في نفس الوقت سريعة التطور، وحتى يمكن مسايرتها؛ لابد من إجراء تغيير مستمر في الأسس والافتراضات التي يبنى عليها التخطيط.
٥. عدم توافر الإمكانيات الفنية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل ووسائل اتصال سلوكية ولاسلكية تسهل عملية الاتصال و التنسيق مما يؤثر في عملية التخطيط.

٦. عدم وضوح الخطة واشتمالها على تعقيدات كثيرة تحد من قدرة الأفراد على تنفيذها حيث يحتاج التخطيط الفعال إلى تكلفة ووقت كبير.
٧. شيوع المسؤولية وعدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لأعضاء فريق الأزمة وقائده، مما يؤدي إلى الفوضى وعدم السيطرة ومن ثم فشل الخطة.
٨. وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

• مبادئ وأسس إعداد خطة مواجهة الأزمة

عند عمل خطة يتم حصر المشكلة، مهما كان نوعها وتتم عملية تقدير موقف وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة واختيار أكثر الفرضيات توقعاً وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة، أي تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها، فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها. (مهنا ، 2006 : ٢٧٩)

• مكونات خطة مواجهة الأزمة

- قسم (Littlejohn) خطة مواجهة إلى خمسة أجزاء رئيسية هي: (الدهان، 1989 : ٨٢ _ ٨٣)
١. المقدمة: وتحتوي على التعريف بالأزمة أو الأزمات المتوقعة واحتمالاتها وتأثيرها.
 ٢. الأهداف: حيث تحدد أهداف إدارة الأزمة بشكل محدد وواضح لدي العاملين على إدارة الأزمة.
 ٣. الفرضيات: وتضم الافتراضات التي تم التنبؤ والإعداد لخطة الأزمة بموجبها.
 ٤. التوقيت: حيث يعمل جهاز إنذار للخطة من شأنه أن ينبه الإدارة إلى الإجراءات غير الكاملة أو المتأخرة لتفاديها.
 ٥. الخطوات العملية: وتتضمن الاتجاهات التنفيذية للخطة.

• خصائص الخطة

لكي تكون الخطة ناجحة لابد أن تبنى على أسس ومبادئ محددة من أهمها: (غنيم، 2006 : ٦٨ _ ٧١)

أ - الواقعية Realism

أي أن تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي وأن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات، كما يجب أن تكون الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف ضمن الحدود

الموضوعية كذلك يجب أن تضمن الخطة المستلزمات التي تكفل استمرارية القدرة على تحقيق الأهداف في الخطط المستقبلية.

ب - الشمولية Comprehensiveness

أي أن تتداخل وتتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات، بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى وبما يطرأ عليها من تغيير.

ت - التكامل Integration

الخطة المتكاملة هي الخطة التي تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات، سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ.

ث - الأمثلية Optimisation

ويقصد بها بلوغ أقصر الغايات في ظل استخدام أقل الموارد، فالخطة المثلى هي التي تشمل استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيها.

ج - الوضوح Conspicuous

وبمعنى تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف، ضرورة أن تتناسب واجبات الجماعات المختلفة مع إمكانياتها وقدراتها التنفيذية، وجود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات.

ح - الإلزام Emperativeness

ويعني أن تصبح الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها.

خ - المرونة Flexibility

الخطة المرنة هي الخطة غير الجامدة التي يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات عليها بأقل خسائر ممكنة، بمعنى أن تكون الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أو غير متوقعة الحدوث.

د - الدقة Accuracy

وتعني دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية، وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.

ذ - الاستمرارية Continuity

حيث ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التي أضحت سمة أساسية لتوجيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف، وهذا معناه أن هناك استمرارية في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.

ثانياً: البيانات والمعلومات وإدارة الأزمات

بات من المسلمات أن العالم يعيش اليوم ثورة علمية هي ثورة المعلومات، والمعلومات الصحيحة هي أساس العملية الإدارية، فنجاح الإدارة يتوقف على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والتخطيط الكفء يجب أن يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصادقة، حيث أنها ضرورة لكل قائد في موقعه، ولذا فإن من يملك ناصية المعلومات بثورتها الهائلة في عالمنا المعاصر يستطيع أن يعي أنجح القرارات وأصعبها. (السيد، 2000 : ٦٤)

إن النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلي مختلف المستويات، يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسة، يأتي في مقدمتها " المعلومات " التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءاً من التنبؤ بحدتها وتحديد أبعادها ومروراً بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها واتخاذ قرارات وأسلوب التعامل معها، ووصولاً لعملية استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أي أزمات مشابهة (مهنا، 2006 : ٢٨٩)

• معنى البيانات والمعلومات

– البيانات

هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعني الحقائق والمفاهيم التي تصف الوقائع أو الأحداث (برهان، 1990:٢٦)
_ المعلومات

هي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديلجي والجنابي، 2005)

• معوقات المعلومات (العتيبي، 2004 : ٢٣ _ ٢٤)

من مميزات الإدارة الناجحة: وضع وسائل اتصال جيدة تحول دون إعاقة وصول المعلومات بشكل واضح و مفهوم، ولعل أهم هذه العوائق ما يلي:

١. العنصر البشري:

ويتمثل ذلك في نقص الكوادر البشرية ذات الخبرة العالية والمؤهلة لنقل وكتابة وتوصيل المعلومات.

٢. العنصر المادي:

ويتمثل في عدم كفاية الموارد المادية المتخصصة لتجهيز وسائل الاتصال وتحسين أدائها لتوصيل المعلومات دون إعاقة.

٣. العنصر الفني:

ويتمثل في مشاكل وأساليب وتقنيات حفظ واسترجاع المعلومات وتبادلها.

٤. اضطراب الهياكل التنظيمية:

ويعني عدم وضع هياكل تنظيمية على أسس علمية حتى تسهل عملية تبادل المعلومات ووصولها بشكل واضح وسريع عن طريق الاتصال الجيد.

٥. سطحية العملية التدريبية وعدم تكاملها:

وتعني قلة تدريب العاملين على الوسائل العلمية والحديثة لتبادل المعلومات بشكل جيد.

٦. قلة وسائل الاتصال الجيدة :

والتي تؤدي بدورها إلى تشويش المعلومات وعدم وضوحها وفهمها، وبالتالي عدم تحقيق الهدف منها.

• دور المعلومات في إدارة الأزمة

إن قمة النجاح هو منع حدوث الأزمة، وإذا لم يحدث ذلك، فلا بد أن يكون لدينا من الإجراءات والتدابير التي تجنبنا تداعياتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها. ويمكن استخلاص دور المعلومات في درء وأدارة الأزمات على النحو التالي: (مهنا، 2006 : ٣٠٥ _ ٣٠٧)

أ - مرحلة ما قبل الأزمة:

- (١) المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف.
- (٢) المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة.
- (٣) المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.
- (٤) بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.
- (٥) المساهمة في إعداد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة، إعداد السيناريوهات والخطط لمواجهة.

٦) استشراف (التنبؤ) بالأزمة.

٧) تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة.

٨) الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

ب - مرحلة الأزمة:

١) الحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة وإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة.

٢) الاستخدام كأحد الوسائل للتأثير على الخصم.

ت - مرحلة ما بعد الأزمة:

الاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

• أهمية المعلومات في إدارة الأزمات

تؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة، التي تؤدي إلى الفشل عند إدارة أي من الصراعات والفشل في اتخاذ أي من المشروعات. وتبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال ما يلي: (مهنا ، 2006 : ٢٩٠ _ ٢٩٣)

أ - تجنب المفاجأة :

تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

ب- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:

- عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدي متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.

- إن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

ت- ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار: لا جدال في أن لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات " صورة ذهنية خاصة " لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقاً للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيداً عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلباً على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.

ث - زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة :

يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

ج - تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة:

١. تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.
٢. التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري.
٣. زيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.
٤. تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

• نظام معلومات الأزمة (الخصيري، 1990 : ١٣٠)

هو عبارة عن مجموعة من العناصر، ذات الصلة فيما بينها، التي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب؛ حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح أكثر فعالية.

ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الإلكترونية، وبرامج التعامل والتحليل ورسم السيناريوهات واستخدام النماذج، ومجموعة العمل، وكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطأ، وتبعد التقديرات عن النزعات العاطفية وتزيد من قدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة، التي تقوم هي بصنع الأزمة ذاتها.

• مهام نظام معلومات إدارة الأزمات :

١. الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها.
٢. الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات، وتحقيق أمن واستقرار وسلامة الكيان الإداري.
٣. تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار.
٤. توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة، أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمة وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية.

وحتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمات في مهمته، فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات، وخاصة فيما يتصل بأمكان وبؤر التوتر، ومناطق الصراع، وأهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أن تخلق أزمة، وإيجاد الوسائل التي تضمن توفير البيانات والمعلومات بأكبر قدر من الشمول والسرعة والدقة والانسيابية .

• أمن المعلومات الخاصة بالأزمة

إن خطورة جهاز المعلومات الأزموي لا تكمن فقط في جمعه للبيانات، ووصوله إلي المعلومات، وإحداثه للمعرفة لدى متخذ القرار، و لكن أيضا في كيفية محافظته على أمن المعلومات التي في حوزته، والحيلولة دون اختراق صانعي الأزمة لها، وبالتالي ضمان حرية الحركة والقدرة على الفعل لمتخذ القرار دون قيود تحد من حركته. (الخصيري ، 1990: ١٣١)

الأسباب الشائعة لممارسة السرية للمعلومات في ظروف الأزمات : (الأعرجي ، 1995)

أ . الشعور بالخوف من المساءلة الرسمية وعدم التأكد من النتائج لدى بعض أطراف القرار المتأزم، قد يدفعهم إلى التكتّم على أمل أن ذلك قد يخفف مما يعانونه من حالة نفسية بسبب ضغط الأزمة.

ب . قد تمارس السرية من قبل بعض أطراف القرار المتأزم بقصد تقويت الفرص على الأطراف الأخرى المنافسة وعدم إتاحة المجال الكافي لها لصياغة قرارات بدرجة عالية من التناسب الحركي مقارنة بقرارات الجهاز الإداري المتأزم.

ت . قد تكون عملية حجب المعلومات من أطراف معينة لقرار متأزم ناتجة عن عدم كفاية الوقت في ظل تسارع الأحداث وفي ظل الظرف الأزموي.

ث . قد تكون عملية حجب المعلومات بسبب خلل أو تلف مقصود أو غير مقصود بعمليات الاستدعاء أو النقل أو التخزين في نظام المعلومات.

ج . المحافظة على السمعة، كما يراها بعض أطراف القرار المتأزم، قد تكون سبباً لحجب المعلومات عن بعض الجهات الخارجية أو الداخلية (من متخذي القرارات المنافسة).

ح . التنصل من المسؤولية بصدد ملابسات وأسباب الأزمة قد تدعو بعض الأطراف إلى ممارسة السرية والتكتّم بصدد معلومات الأزمة، وهنا يمكن أن تكون نتائج السرية إيجابية أو سلبية على عمليات اللاتأزم بصورة غير مقصودة.

خ . الجهل بأهمية ودور المعلومات ذات العلاقة، أو اللامبالاة والإهمال في التعامل قد تكون أسباباً لممارسة عمليات تقنين غير مقصودة.

د . حماية المصلحة الوطنية بمنظور راسمي السياسات العامة في الدولة قد يدفعهم إلى تقنين بعض أو كل معلومات الأزمة بقصد الحيلولة دون مداخلات وتأثيرات غير مرغوبة على عمليات (اللاتأزم) الجارية من قبل متخذي القرارات المنافسة.

ذ . ممارسة تقنين المعلومات بقصد الإضرار بالجهاز الإداري المتأزم عن طريق إدارة أو ربما ترسيخ تأزم قراراته وربما بقصد تهديمه.

ر . ممارسة تقنين المعلومات بقصد إعاقة عمليات الوقاية المتخذة بصدد حالة أزموية متوقعة أو بصدد تطورات سلبية متوقعة في الحالة الأزموية القائمة.

ثالثاً: الفعالية في اتخاذ القرار

• مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعاً من التروي والتفكير الواعي، ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد، من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار أحد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة. (عسكر، 1995 : ١٤١)

يعرف العديلي عملية اتخاذ القرارات بأنها " الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه " (العديلي، 1995: ٤٧٦)

أما عبد القادر، فيرى أن عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة. (عبد القادر، 1992 : ١٦٥)

• خطوات اتخاذ القرار (المغربي و آخرون ، ١٩٨٩ : ٧١ _ ٧٣)

١. تحديد المشكلة

إن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في اتخاذ القرار ونعني بتعريف المشكلة وتحديدّها، أن تكون هناك مشكلة محددة ومعرفة؛ إذ أن عدم تحديد وتعريف المشكلة بصورة دقيقة يبعدنا عن تفهمها وإيجاد الحلول لها.

٢. جمع المعلومات والحقائق وتحليل المشكلة

بعد أن تعرف المشكلة لا بد من جمع المعلومات المتعلقة بها وقد يجمع الباحث الكثير من المعلومات إلا أنه يبقى بعيداً عن إدراك المشكلة لعدم علاقة هذه المعلومات بها، أما التحليل فيتم وفق الخطوات التالية:

أ - تجزئة المشكلة إلى عناصرها.

ب - تفحص تلك العناصر عن طريق المساءلة: إذ بعد أن يتم تحديد عناصر المشكلة نبدأ في إثارة سلسلة من الأسئلة بخصوصها.

ت - نلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر.

٣. تطور الحلول و التنبؤ بنتائجها

وهي تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة ومن ثم تقييم هذه البدائل لاختيار هذه البدائل المحتملة و يتم ذلك على ضوء مبادئ معينة منها:

- أ - ماذا يحقق هذا البديل المحتمل وما هي كفاءته، وما هو نوع انجازه؟
- ب - ما هي صعوبات التنفيذ سواء من ردود فعل العاملين أو مخاطر العمل؟
- ت - ما هو الوقت الملائم لاتخاذ البديل؟
- ث - هل يتطلب تنفيذ البديل طرقاً أو أموال إضافية؟

٤. اختيار البديل الأمثل

بعد مراجعة البدائل التي أفرزتها المرحلة الثالثة يتم اختيار الأمثل، وعادة تؤخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- أ - أن يزن الإداري أو المحلل بين الحجج المؤيدة والمضادة للبديل.
- ب - أن يكون البديل أكثر تحقيقاً للأهداف.
- ت - أن ينظر للفوائد في الأمد القصير والطويل.
- ث - أن يكون البديل واقعياً.
- ج - أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة.
- ح - أن يلاحظ الآثار الجانبية عند تطبيق البديل المرجح.

٥. مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته

بانتهاؤ اختيار البديل الأمثل، يتوجه رجل الإدارة لتبني هذا البديل ومن ثم تنفيذه، ولا بد في هذه المرحلة أن تتدارس السبل الواجبة الإلتباع في التنفيذ والتأكد من المهارات المطلوبة للتنفيذ والمستلزمات الأخرى التي يتطلبها تنفيذ القرار، وأخيراً لابد من المتابعة والتحقق من سلامة القرار ومدى تحقيق أهدافه فقد تكشف المتابعة صعوبة التطبيق، مما يتطلب إعادة النظر في القرار ثانية.

• معايير اتخاذ القرار

حدد ياغي مجموعة من المعايير التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها عند اتخاذ القرار واختيار أنسب بديل من البدائل المتاحة وهي كما يلي: (ياغي ، 1983 ، ١١١)

- ١ . الأهداف التي يحققها بديل معين، وقد تتفاوت الأهداف في درجة الأهمية، فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة.

- ٢ . مدى اتفاق البديل مع أهداف المنظمة واتساقه مع سياساتها وخططها ونظمها وفلسفتها وتوافقه مع مجموعة من الاعتبارات الحاكمة التي تحددها مثل الاقتصاد في النفقات أو مستوى الجودة أو الكفاءة أو غيرها.
- ٣ . المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، وتتمثل هذه المكاسب في القيمة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة باتباع بديل معين.
- ٤ . درجة المخاطرة المتوقعة من اتباع البديل، وتعني المخاطرة احتمال عدم تحقيق المنفعة أو المكاسب المذكورة .
- ٥ . مقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البديل فتتم المقارنة على أساس هذا السؤال :أي البدائل يعطي نتائج أحسن بمجهود أقل؟
- ٦ . كفاءة البديل، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة، المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.
- ٨ . التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ٩ . اعتبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وعرفه وتقاليده وعاداته.

• جودة القرار

- تتوقف كفاءة القرارات الأزمومية على ما يمكن أن تحققه من الفاعلية والقبول، والفاعلية في القرار هي مدى ملاءمته للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي وأما القبول، فهو يختص بالعنصر البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية، لذا تختلف درجة الجودة في اتخاذ القرار الأزمومي على توفر هذين العنصرين دون إهمال أحدهما على حساب الآخر وتختلف طبيعة الأزمات وحاجتها إلي درجة متفاوتة من الفاعلية والقبول ويمكن تصنيف القرارات الأزمومية تبعاً لذلك كما يلي: (هلال ، 1996 ، ١٣٣)
- أ - قرارات أزمومية ذات درجة عالية من الفاعلية والقبول.
وهي تحتاج إلي التعامل الجماعي مع الأزمة، ولذلك فهي تتطلب اتخاذ القرارات بصفة جماعية، وإشراك الرؤساء والمرووسين في اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته ويؤدي ذلك إلي زيادة الانتماء للقرار عند التنفيذ.
 - ب - قرارات أزمومية ذات درجة عالية من القبول .
وهي القرارات التي تقتضي الموافقة الجماعية للمشاركين في الأزمة، ونظراً لاختلاف الآراء وتعارض المصالح الشديد فيتركز الاهتمام على القرار الذي يحظى بالقبول لدى جميع الأطراف بغض النظر على توفر الإمكانيات التي تدعم فعالية هذا القرار.

ت - قرارات أزموية ذات درجة عالية من الفاعلية.

وهي القرارات التي تتطلب من قيادة الأزمة التدخل واتخاذ القرار بنفسها وعدم انتظار آراء أو مشاركة المستهدفين بالقرار، وقد يكون ذلك لضيق الوقت أو لأسباب تنظيمية يصعب على المجموعة إدراكها أو رؤية أبعادها أو وجود بعض التفاصيل أو الأمور الفرعية التي لا تهم المجموعة المشاركة فيها.

ث - قرارات أزموية منخفضة الفاعلية و القبول.

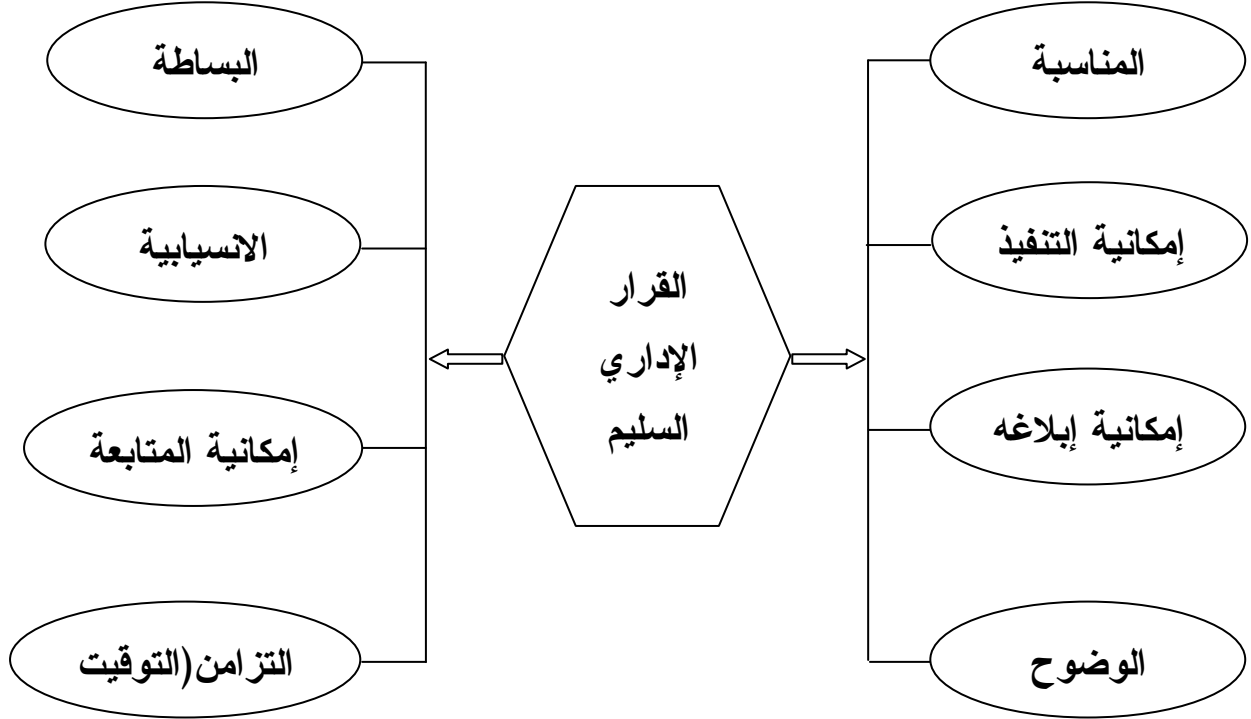
وهذه القرارات غالباً تكون في القضايا الهامشية أو الفرعية والتي يستهدف بها تجاوز بعض النقاط التي لا تؤثر على المنتج النهائي لجودة القرار ولكنها تهتم بالتوفيق بين الرغبات والآراء المطروحة.

• مواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمات (الخضيري، 1990 : ١٣٨)

إن القرار الإداري يتعين أن يكون مناسباً للحدث الأزموي، وممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة، وأنه يمكن إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها فريق التعامل مع الأزمات، وأن يتسم بالوضوح لكافة الأفراد الموكل إليهم مهمة إدارة الأزمة والتعامل معهم، ولا يجب أن يحتوي على غموض، حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم يؤدي إلى عواقب وخيمة وتكاليف باهظة، ومن ثم يجب أن يكون القرار بسيطاً خالياً من التعقيد، وأن يتم انسيابه وتدفعه إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية دون أي عوائق أو قيود تحول دون وصوله أو إبلاغه، وأن يمكن متابعته عن قرب، وفي إطار كمي ونوعي وفقاً لنظام المتابعة المتوافر، أو الذي سيتم توفيره، وفوق كل هذا أن يتم إصداره في التوقيت المناسب، بحيث يتزامن مع الحدث الأزموي بل ويسبقه ليتم مواجهة تصاعد أحداث الأزمة، وإيقافها ومعالجة آثارها.

شكل رقم (٥)

شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة



المصدر: (الخضيرى، محسن أحمد " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية " القاهرة، مكتبة مدبولي، ط ٢، 1990: ١٣٨)

• معوقات اتخاذ القرار

١. عدم القدرة على تحديد المشكلة لكونها غير واضحة لتدخلها مع غيرها.
٢. عدم توافر المعلومات.
٣. عدم تحديد الأهمية النسبية للأوليات.

• الضغوط الواقعة على متخذ القرارات الأزموية

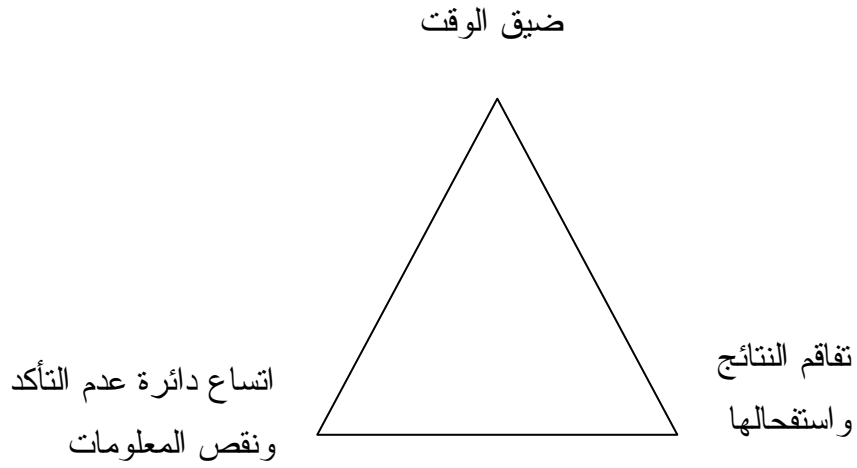
إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى قرارات سريعة وصائبة، وهي عملية معقدة تخضع لحسابات كثيرة للإحاطة بكافة النتائج التي قد تحدث نتيجة لهذه القرارات، على الرغم من أن متخذ القرار يكون واقعاً تحت ضغط شديد متصاعد ثلاثي الأطراف ممثلاً في: (الخضيرى، 1990 : ١٥٦)

- أ - ضيق الوقت المتاح أمامه للتصرف.
- ب - اتساع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات.

ت - تفاقم النتائج المترتبة على استمرار الأزمة واستفحال عواقبها.

الشكل رقم (٦)

أنواع الضغوط الواقعة على متخذ القرار بشأن الأزمة



المصدر: (الخضيرى، محسن أحمد " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية " القاهرة، مكتبة مدبولي، ط ٢، 1990 : ١٥٦)

رابعاً: الاتصال

غالبًا ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بل يجد أن هناك "خطوط تصدع" في التنظيم الرسمي لهذا الكيان ووجود فجوات على سطح هذا التنظيم باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة، وعمقت الفجوة بينها في الوقت الذي نمت وتكاملت فيه قوة تنظيم غير رسمي وأصبح قادرًا على تحريك القوى وصنع الأحداث الأزموية (الخضيرى، 1990 : ١١٨)

لذا يعد وجود نظام فاعل للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة من أبرز الاحتياجات المهمة لإدارة الأزمة؛ إذ إنه قد تتوافر المعلومات الكافية والمهمة للتعامل مع الأزمة إلا أن صعوبة، أو بطء، أو تأخر، أو عدم إمكان توصيلها إلى متخذ القرار قد يؤدي إلى الفشل في السيطرة على الأزمة والتعامل معها، ومن ثم يجب فحص نظام الاتصالات الحالي بسرعة ودقة ومعالجة أوجه القصور أو الخلل فيه. (حمدونة، 2006 : ٣٦)

• مفهوم الاتصال:

يرى (جوهر، 1979) أن أصل كلمة اتصال Communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي "مشارك" أو "عام" وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما. (مكاوي، 2005: ٢١)

أما محمود فعرفت الاتصال بأنه " عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم". (محمود، 2002 : ٢٢)

• تعريف اتصالات الأزمة

يعرف شومان اتصالات الأزمة على أنها " كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة ". (مكاوي، 2005)

أما الأعرجي فيرى أن اتصالات الأزمة " هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار؛ لكي يتمكن من التغلب على الأزمة. (الأعرجي، 1995)

• مكونات نظام الاتصال في إدارة الأزمات

يتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عناصر رئيسية هي كما يلي: (الخضير، 1990 : ١١٩ - ١٢٠)

أ - أطراف الاتصال:

حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها.

ب - الرسالة:

وهي المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخطباً.

ت - الوسيلة:

وهي التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل والتي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، حيث أنه قد يكون الاتصال شخصياً بين أفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصي وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التليفون، التلغراف، الفاكس، التلكس، اللاسلكي، وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل خطوط أو أسلاك الكابلات، شبكات المايكرويف، الأنظمة الضوئية، أنظمة الليزر الاتصالية.

ث - عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة:

وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف، لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.

ج - السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة:

وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة زمنية، ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو، تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.

ح - نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به:

وذلك كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف .

• دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة (مكوي، 2005)

أ .تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير .

ب .التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.

ت .تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.

ث .لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل من المنظمات أو على البيئة بأكملها.

ج .تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً وإيجابياً.

• كفاءة الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة: (ماهر، 2006 : ٤٤ _ ٤٦)

١. السرعة (Speed) إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلي الرسالة المستخدمة ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

٢. الارتداد (Feedback) تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلي أطراف الاتصال.

٣. **التسجيل (Record)** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات و المذكرات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

٤. **الكثافة (Intensity)** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة و المعلومات المسهبة، فكلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

٥. **الرسمية (Formality)** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (أي متعارف عليه ومكتوب) أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلي وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلي الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

٦. **التكلفة (Cost)** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كانت أقل، وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع والتكلفة عنصر نسبي، حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

• تعزيز نظام الاتصالات

تبرز أهمية الاتصالات من كونها أداة فعالة بين القائد ومروسيه، ولما كان التعامل مع الأزمة يتطلب تعاوناً مشتركاً بين طرفيها لوقف تداعيات الموقف، فإن هناك ضرورة لإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة لتشمل الميادين التالية: (العماري، 1993 : ٢١٨)

١. بين مصادر جمع المعلومات ورئاستها وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات.

٢. بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقديم البدائل.

٣. بين وحدة معالجة المعلومات وبين مجموعة القلب Core Group المنوط بها اتخاذ القرار.

٤. بين متخذ القرار والأجهزة التنفيذية المكلفة بتنفيذه.

• أدوات الاتصال

يتعين توفير جميع أدوات الاتصال الفعالة التي تبقى متخذ القرار على معرفة تامة بما يحدث في مواقع الأحداث وبشكل فوري تلقائي، ومن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات ما يلي: (الخضير، 1990 : ١٢١)

- أ - وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصوت والصورة فوراً ولمسافات طويلة ممتدة.
- ب - وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والسمعية عن طريق شبكات التلفزيون المغلقة وقنواتها الخاصة.
- ت - وسائل الاتصال غير الشخصية الأخرى، مثل التليفون والتلكس والفاكس والحاسبات الإلكترونية.
- ث - وسائل الاتصال الشخصية، أي القائمة على الاتصال الشخصي بين الأفراد من حيث توفير بعض الأفراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الأحداث والأزمات.
- ج - وسائل الرصد والتتبع والمتابعة الدقيقة، والتي تبقى مدير الأزمة على معرفة تامة وكاملة، وإحاطته أولاً بأول بتطورات الموقف الأزموي واتجاهاته.
- ح - وسائل الارتباط الخطي المباشر (On Line System) مع شبكات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر الذكية وأماكن اتخاذ القرار.
- من هنا تكون وسائل الاتصال في إدارة الأزمات ذات طبيعة خاصة تضمن تحقيق الاتصال الفعال، وتأمين التصرف، وسرعته وفاعليته.

• أساليب الاتصال في إدارة الأزمات (عثمان، 2004)

أ - الاتصال اللفظي:

يعتمد الاتصال اللفظي على استخدام المفردات اللغوية، واللغة كنظام اتصالي توفر للإنسان القدرة على تجاوز حواجز الزمان والمكان، ويعتبر الاتصال اللفظي أهم وسيلة يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة، وهي الأكثر شيوعاً بين أساليب الاتصال المعروفة.

ب - الاتصال الغير اللفظي :

يقصد بالاتصال غير اللفظي، ذلك الاتصال الذي يتم بدون كلمات منطوقة أو مكتوبة، وذلك بواسطة الإيحاءات وتعابير الوجه والمظهر العام أو استخدام الجسد، ومن أهم عناصر الاتصال غير اللفظي ما يلي:

• **حركة الجسد:** ويقصد بها حركات العينين والرأس والأيدي والوجه بتعابيرهِ المختلفة، وتعتبر العيون أحد أهم أشكال الحركات الجسدية وهي تعمل بمثابة قنوات أساسية في اتصال الأفراد ببعضهم البعض.

• **وضع الجسم:** تتميز أوضاع الجسم بالدينامكية، لكنها في نفس الوقت جزء من بيولوجية الجسد، فان تصاب الجسد يدل على الاعتزاز بالذات وإرخاء الكتفين يدل على الانسحاب.

• **الحيز المكاني:** ففي علاقتنا مع الآخرين، نجد أن المسافة تقل في حالة العلاقات الحميمة، وتبعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ الشكل الرسمي، وتلعب الثقافة دوراً في تحديد تلك العلاقة.

ت - الاتصال العام :

ويقصد بالاتصال العام الذي يتم من خلال الشكل الخطابي، وتلعب شخصية الفرد دوراً هاماً في الاتصال العام، ويمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل عملية الاتصال، العام لها تأثير على حل الأزمة، منها: الشخصية المتماسكة، المعرفة الواسعة، المهارات اللفظية، الحساسية تجاه رغبات الجمهور، الحساسية تجاه الموقف الخطابي، والثقة بالنفس.

ث - اتصال جماعات العمل:

إن الجماعات الصغيرة لها دور ذو فاعلية في عملية الاتصال بل أنها هامة في حل الأزمة، ففرق العمل تبدأ في تحديد حجم الأزمة، ثم تحاول وضع مجموعة من البدائل حتى تستطيع في النهاية استخدام أفضل البدائل التي تقود إلى الحل الأمثل للأزمة.

ج - الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد صعوداً وهبوطاً، وعبر قنوات التنظيم، ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً هاماً في التعامل مع الأزمات ومن خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد وتوصيف المشكلة ثم طرح الحلول المناسبة .

ح - الاتصال الجماهيري:

إن وسائل الاتصال الجماهيري تعد أداة هامة في إدارة الأزمات من خلال نقلها إلى الجماهير بحيث تشارك في التخلص من هذه الأزمة، وغالباً ما يلجأ رجال الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة أو الوسائل لاحتواء الأزمات مثل الزلازل والبراكين.

• معوقات الاتصال

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال، أي أن أي عنصر من عناصر الاتصال يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفف من فعالية الاتصال، ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال كما يلي: (ماهر، 2006 : ٤٠ _ ٤٤)

١. معوقات في المرسل: يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المستقبل ومن هذه العوامل: الدوافع، الخبرة، التعلم، الفهم والإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية.

٢. معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعني المعلومات والأفكار. إن الخطأ في

الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال، وحركات وجمل وغيرها.

٣. معوقات في وسيلة الاتصال: إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوي الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

٤. معوقات في المستقبل: يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

٥. معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم والمحيط بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش.

خامساً: الهيكل التنظيمي

ترجع الحاجة الماسة إلى التنظيم لضرورة التعاون المثمر بين أفراد المجتمع لتحقيق أهدافهم نظراً لأن قدرات الإنسان محدودة ووقته محدود. بحيث يتعذر عليه أن يحقق أهدافه في عزلة عن الآخرين؛ فقد فرضت عليه الطبيعة حدوداً وإمكانيات لا يستطيع أن يتعداها، وفي نفس الوقت لا يستطيع أن يحقق إكتفاءً ذاتياً بمعزل عن الآخرين. لهذا كان لابد من تكاتف الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهدافهم، وكان من الطبيعي تنظيم العمل بينهم بما يمكنهم من الوصول إلى أغراضهم وتحقيق أهدافهم. (الفايز ، 2002 : ٣٦)

وفي الأزمات يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف، والأفراد الذين سيقومون بأدائها، والعلاقات وخطوط السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط بينهم، والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات، وربط هذا كله ببعضه أفقياً أو رأسياً، عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات. (الخضير، 1990 : ١٣٥)

• مفهوم التنظيم

يخلص حريم إلى أن وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط وهذه العناصر هي: (حريم، 2006 : ١٤٥)

١. تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال /وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة.
 ٢. تعهد مسئولية إنجاز الوظائف للأفراد.
 ٣. تجميع الوظائف في الوحدات استناداً إلى أسس سليمة.
 ٤. تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة.
- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام، ويتضمن ذلك مصادر / نقاط اتخاذ القرار، وتحديد من هو رئيس ومن هو مرسوم.

• خطوات عملية التنظيم

بصفة أساسية تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المنظمة أو يجب أن تكون كذلك، فبمجرد تحديد الأهداف وبناء الخطط وتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة..الخ تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث يكون الاهتمام على تقرير ما هي الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها وبواسطته حتي يمكن بلوغ الأهداف وباختصار يمكن استعراض عملية التنظيم في خمس خطوات على النحو الآتي: (أبو قحف، 1995 : ١٠٧ _ ١٠٩)

١. فهم أهداف و خطط المنظمة حيث تحدد أنشطة المنظمة والأفراد في ضوءها.
٢. تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.
٣. تقسيم الأنشطة الضرورية إلي مهام وأنشطة فرعية وتوصيفها.
٤. تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية .
٥. تقييم النتائج.

• مبادئ التنظيم

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي: (حنفي، 2006 : ٢٢٤ _ ٢٢٦)

١. مبدأ وحدة الهدف

لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، وعلي أن يتم تقييم فاعلية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف.

٢. مبدأ الفاعلية

يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة .

٣. مبدأ الشرعية

يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها، وأن تتماشى مع ظروف البيئة.

٤. مبدأ الثبات

بمعني أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم و تتضافر بالتالي الجهود لتحقيقها، ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة ويصعب تعديلها ولكن هناك قدر من المرونة معها وفقاً للظروف.

٥. مبدأ تقسيم العمل

إن تقسيم العمل يؤدي إلي الاستفادة من مزايا التخصص وأيضاً التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.

٦. مبدأ الوظيفة

ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، لأن التنظيم خلق ليبقى وليس بصرف النظر عن الأفراد، لأن عمر الفرد محدود بمدي زمني معين.

٧. مبدأ تحديد المسؤولية

يجب التحديد الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوض، وإنما يظل الرئيس الذي فوض السلطة مسئولاً عن الأداء.

٨. مبدأ التعادل بين السلطة و المسؤولية

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

٩. مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة

بمعني أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره و يؤدي هذا إلي منع الاحتكاك.

١٠. مبدأ نطاق الإشراف الإداري

يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

١١. مبدأ ديناميكية التنظيم

بمعني يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلي نموه واستمراره.

• أهداف و مزايا التنظيم

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية: (عصفور، 2002 : ١٣٠ _ ١٣١)

١. تحديد واضح للاختصاصات والمسئوليات بين الوحدات الإدارية، وللوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة ولشاعلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية.

٢. تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.

٣. تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها.

٤. تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.

٥. توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.

٦. انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة والوصول إلي الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية.

• مراحل التنظيم لإدارة الأزمات

يأخذ تنظيم إدارة الأزمات عدة أشكال منها، أن يقوم المدير العام للمنظمة بإدارة فريق للآزمة، أو يوكل الإدارة إلى مدير خاص للآزمة، يساعده فريق أو فرقاء، وقد يعهد إلى بعض الإدارات في المنظمة مهام إدارة الآزمة.

ويتضمن التنظيم لإدارة الأزمات المراحل التالية: (الدهان، 1989 : ٨٣ _ ٨٤)

أ - تصميم الهيكل التنظيمي واختيار مدير الفريق.

ب - اختيار الفريق وتطويره.

ت - أشكال فريق الأزمات.

• أهمية التنظيم لإدارة الأزمات

تبرز أهمية بناء هيكل تنظيمي لمعالجة الأزمات في الآتي : (الزهراني، 1989 : ١٣٤ _ ١٣٥)

١. تحقيق التناسق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة بحيث يتحدد دور كل منها في كل مرحلة من مراحل معالجة الأزمات .

٢. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة لمعالجة الكوارث والأزمات ومنع الازدواجية والتداخل الذي يبدد الطاقات، واختيار أكفأ العناصر لشغل الوظائف والقيام بأنشطة عملية إدارة الكوارث والأزمات حسب التخصص والقدرات والخبرات.

٣. تحقيق درجة عالية من الفاعلية في الأداء، حيث يحدد التنظيم العلاقات بين كافة العاملين وبين جميع المستويات يتم التنسيق بينها في القيام بأنشطة ووظائف وإجراءات إدارة الكوارث والأزمات.

٤. التنسيق بين كافة المعنيين بإدارة الآزمة بما يضمن تنفيذ الإجراءات الواجب اتخاذها في كافة مراحل الآزمة.

٥. ضمان السيطرة على زمام المبادرة في جميع المراحل من قبل جهة واحدة مما يحد من كثرة الآراء والاجتهادات التي تضيع الوقت و تبدد الطاقات والجهود.

٦. إيجاد مركز للمعلومات والخبرة، خاص بالكوارث والأزمات ومعالجتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالتحديث المستمر للخطط والبدائل التي يمكن من خلالها المعالجة الناجحة للكوارث والأزمات المحتملة في مراحلها المختلفة.

سادساً : الولاء الوظيفي

يختلف الكتاب والباحثون على مسمي الولاء، فمنهم من يسميه الولاء التنظيمي ومنهم من يسميه الالتزام التنظيمي، ولقد أثر الباحث استخدام تسميه الولاء الوظيفي وذلك تجنباً لسوء الفهم الذي قد ينتج عن استخدام لفظة الولاء التنظيمي لدي المبحوثين، حيث قد يختلط الأمر عليهم مع مفهوم الولاء السياسي لتنظيم أو حزب سياسي، وخلال هذا البحث فإن الباحث سيستخدم مصطلحات الولاء الوظيفي، الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي لنفس المعني.

مفهوم الولاء التنظيمي

يعرف بورتر الولاء التنظيمي بأنه " قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته و ارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على الاستمرارية فيها (porter .et . ، 1987).

أما العتيبي فيعرفه بأنه " شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عن انسجام مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود " (العتيبي، 2008: ٥٣)

أما ستوارت فيعرف الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية. (Stewart, Jim & Goldarick 1996 : 20)

• العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي (Richard Scholl , 2003 : 91) في مجموعة من المدخلات مثل: مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في:

١. العضوية في المنظمة على المستوى الطويل والانتماء لها وتقضيها على المنظمات الأخرى: من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس

الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتتق به وتوفر له كل حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال منها لعمل جديد، وأن يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل لها حال تعرضها لسوء، وأن يعمل على استمرار علاقته وارتباطه وعضويته بالمنظمة حتى بعد مغادرتها، وأن يقوم بالافتخار بالمنظمة أمام زملاءه.

٢. الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة، وشعوره بأن أهداف المنظمة واحدة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة في المنظمة معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة، وأن سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة ومفيدة وتزيل الحواجز، وأن المنظمة نظام فعال يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس بأن هناك تجانس بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة.

٣. الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضييق تجاه أخطاء الزملاء لجمهور المراجعين، مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن أي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وأن يعتبر نفسه عنصر فعال وبناء في المنظمة، وأن يشعر بالالتزام أخلاقي في الاستمرار بعمله في المنظمة، وأن حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة، وأنه مستعد ليقدم ضعف الجهد المطلوب منه لإنجاح عمل المنظمة، وأن يكون مهتم بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل بها.

• أسباب ضعف الولاء في المنظمة

يعزى ضعف الولاء في المنظمات المختلفة لجملة من الأسباب، ذكر الحرفة مجموعة منها كما يلي: (الحرفة، 1980 :)

١. تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

٢. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.

٣. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

٤. فرص الترقى والتقدم، ووقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنهما إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

• **مظاهر ضعف الولاء في المنظمات**

تتعد الأشكال والصور التي يظهر عليها ضعف الولاء ومشاعر عدم الانتماء لدى العاملين في المنظمة، ولقد ذكر جواد الأشكال التي يظهر عليها ضعف الولاء كما يلي: (جواد، 2000 : ٢٧٨)

١. ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
٢. ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، أضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكوى.
٣. تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

سابعاً : الموارد المادية

يعد توافر الموارد بمختلف أنواعها من العناصر الرئيسة والمهمة لإدارة أية كارثة أو أزمة بكفاءة وفاعلية في مراحلها المختلفة، ومفهوم توفير الموارد وفقاً للمدخل العلمي والعملية الشامل والمتكامل في إدارة الكوارث والأزمات يعني: (الزهراني، 1997: ١٢٨-١٣٠)

- تأمين كم مناسب وثابت من الموارد المادية والبشرية والمالية والفنية للقيام بإجراءات ووظائف وأنشطة عملية إدارة الكوارث والأزمات في مراحلها المختلفة.
- تأمين تعبوي حيوي إضافي من الموارد يتم استخدامه وقت الحاجة عند حدوث الكوارث وتفاقم وانفجار الأزمات، يقوم على تكوين احتياطي فعال يتم حجزه وإعداده بالشكل الذي يمكن من تحريكه بسرعة وبكثافة. وينصرف مفهوم الاحتياطي الفعال إلى كافة الجوانب التي يحتاجها تنظيم إدارة الكوارث والأزمات والمجتمع للتغلب على الكوارث والأزمات ويشمل مثلاً القوى البشرية، الآلات، المعدات، الأموال، الأغذية، الأدوية، المهمات.. ويتوقف استخدام أي نوع من الموارد الاحتياطية على نوع الأزمة أو الكارثة وحجمها والمجال الذي حدثت فيه وحجم الأضرار الناتجة عنها. وقد يتم الاستعانة بذلك الاحتياطي في مراحل إعادة التوازن وإزالة الآثار خاصة إذا كانت أضرار الكارثة أو الأزمة كبيرة. وتتوقف قدرة تنظيم إدارة الكوارث والأزمات على تكوين ذلك الاحتياطي على عدة اعتبارات من أهمها:

١. قدرته على تحديد واكتشاف الموارد المختلفة وعناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها عند الحاجة.
٢. قدرته على وضع وتحديد القنوات والمسارات التنظيمية التي توجه حركة هذه الموارد الاحتياطية في الوقت والمكان المناسبين لمواجهة الكوارث والأزمات وتأثيراتها في مراحلها المختلفة.
٣. قدرته على إيجاد شعار تلتف حوله القوى لمواجهة الكوارث والأزمات، يعمل على توحيدها بالشكل الذي يزيد من فاعليتها في القيام بعمليات المواجهة واحتواء أي اختلافات في المطالب والأدوار والاحتياجات.

وفي ظل تلك الاعتبارات يتم حصر الموارد المتاحة لدى تنظيم إدارة الكوارث والأزمات بشكل سليم، على أنه يجب مراعاة أن تتصف عملية تعبئة الموارد بخاصيتين أساسيتين هما:

١. الشمول، بمعنى حصر جميع الموارد، الثابتة والاحتياطية، التي يمكن توجيهها للقيام بأنشطة ووظائف وإجراءات عملية إدارة الكوارث والأزمات وفي مراحلها المختلفة حصراً شاملاً ليشمل الموارد الحالية والاجتماعية التي يمكن توفيرها مستقبلاً.

٢. الاقتصاد في الاستخدام، حيث لا يمكن تصور أن يكون هناك تكلفة بدون عائد مادي مساو لها أو يزيد عنها.

ويتعين إجراء تقييم دوري للموارد المتاحة الثابتة والاحتياطية بهدف تحديد قدر و خصائص كل من تقسيماتها، فلا يمكن من الناحية العملية تصميم سيناريوهات بديلة لمواجهة خطر محتمل دون إدراك واستحضار ماهية الموارد التي يمكن توظيفها بشكل متكامل في مواجهة هذا الخطر كما أن التقييم يساعد في إدراك أوجه القصور في أحد أو بعض هذه الموارد و تداركه، فتجاهل قصور مؤثر في أحد أو بعض الموارد يعني لا محالة عجزاً في التصدي للخطر وتحوله إلي أزمة أو كارثة قد يصعب احتواؤها.

ثامناً : الموارد البشرية

المورد البشري، هو المورد الحرج لأي منظمة وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، هو الفيصل بين نجاح المنظمة وفشلها، فالأفراد العاملون بالمنظمة هم الذين يصنعون القرارات فيصيبون ويخطئون، وهم الذين ينفذون تلك القرارات فيبذلون الجهد أو يتكاسلون، يواجهون المواقف فيحسنون تشخيصها والتصرف فيها أو يسيئون، يتعاونون فيما بينهم أو يتنازعون، وعلى قدر جودة أدائهم في كل جانب من جوانب عملهم تنجح المنظمات وتنمو أو تفشل وتنسحب. (حنفي والقزاز، 1996 : ١٢ _ ١٣)

إن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة. (الخضيري، 1990: ٢٠٣)

و يعاني القطاع الصحي بشكل عام من أزمة نقص الكوادر البشرية و لقد عبر عن ذلك الدكتور جونغ -ووك لي المدير العام لمنظمة الصحة العالمية خلال رسالته التي عرضت في مقدمة التقرير الخاص بالصحة في العام ٢٠٠٦ بالقول أن هناك نقص مزمن في العاملين الصحيين المدربين جيداً، وهذا النقص يتسم بطابع عالمي، ولكنه يبلغ ذروته في البلدان التي تحتاج إليهم حاجة ماسة، حيث يعتبر البشر عنصراً حيوياً في تعزيز النظم الصحية، ولكن تدريب العاملين الصحيين يتطلب استثماراً كبيراً بالوقت والمال، ويتأتى ذلك الاستثمار من الأفراد ومن الإعانات أو المنح المؤسسية. (ووك لي، واقع الحق في الصحة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية: 2008 : ٥)

• خصائص كواادر الأزمات

- إن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها، إلا أن هناك شروطاً معينة، يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي: (الخضيري ، 1990 :)
- أ - المهارة أو القدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة.
 - ب - رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
 - ت - الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه.
 - ث - الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه.
 - ج - التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك.

ح - الولاء والانتماء للكيان الإداري.

أما هلال فلقد أضاف إلى الشروط السابقة ما يلي : (هلال ، 1996 : ١٥٠)

أ - التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.

ب - القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.

ت - السرعة في اتخاذ القرارات.

ث - التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

• التدريب على إدارة الأزمات

ذكر آل سالم خلال حديثه عن دور التدريب في إعداد الكوادر الأمنية لمواجهة الأزمات أن التدريب لمواجهة الأزمات يتطلب عقد دورات تدريبية تخصصية لكافة العاملين في إدارة الأزمة، يتم التركيز فيها على دورهم في الأزمة؛ لإكسابهم مهارات معينة، وصقل مواهبهم، وتنمية قدراتهم على القيام بإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية، ومنح القيادات الإدارية التي تعنى بإدارة الأزمة جرعات تدريبية حول طريقة إدارة الأزمة والتعامل مع مراحلها ومساراتها من خلال مشاركتهم في الندوات والحلقات العلمية والمؤتمرات التي تعقد في مجال إدارة الأزمات، والتطبيق العملي في الدورات التدريبية على أزمات مماثلة للواقع لإكساب المتدربين مهارة أكبر وتعويدهم على أجواء الأزمات، والتركيز على البعد البشري في معالجة الأزمات، والاهتمام بمصلحة العاملين وتنمية قدراتهم على مواجهة الأزمات التي قد تؤثر عليهم لاحقاً بشكل أو بآخر، وتوفير الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للمساهمة الفعالة ببرامج التدريب في مجال إدارة الأزمات، مما ينمي الرغبة الذاتية لتطوير وتنمية القدرات والمهارات الشخصية في هذا المجال، والتركيز على استذكار وتعلم العبر من الأزمات السابقة، وما يترتب عليها من سلبيات وإيجابيات لتسهيل إدارة أية أزمة مستقبلية، وتوضيح أدوار ومهام ومستوى المشاركين في إدارة الأزمة، وتبصير كل مشارك بدوره ومسؤولياته في الأزمة. (آل سالم ، 2008 : ٦٥٠)

• أهداف التدريب على إدارة الأزمات

إن العملية التدريبية عملية مستمرة دائمة ذات أبعاد خطيرة في إدارة الأزمات وتشمل ما يلي: (الخضير، 1990 : ٢١٢)

١. إكساب فريق المهام الأزمومية المعلومات اللازمة.
٢. صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم.
٣. إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها.
٤. تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق المهام الأزمومية.

٥. تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها، وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وأحداثها.

• أساليب التدريب على إدارة الأزمات

تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة|. وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها ما يلي: (الخضيرى، 1990 : ٢١١ _ ٢١٢)

١. المحاضرات العلمية والعملية .
٢. دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.
٣. تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
٤. ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.
٥. عصف الأفكار .

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، التي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة، إلي أعضاء الفريق.

المبحث الرابع:

وزارة في ظل الحصار

خبرة عامة

الحصار على قطاع غزة

أثر الحصار على الصحة العامة

أزمات وزارة الصحة في ظل الحصار

• **وزارة الصحة (نبذة عامة)** (وزارة الصحة، 2008 : ٥ _ ٦)

أولاً: رؤية وزارة الصحة

"تتطلع وزارة الصحة الفلسطينية للوصول بالمجتمع الفلسطيني إلى أعلى درجة ممكنة من الارتقاء بالعافية في صحته الجسدية والنفسية والاجتماعية ليصبح مجتمعاً منتجاً."

ثانياً: رسالة وزارة الصحة

"رسالة وزارة الصحة، هي ضمان وجود المرافق الصحية والموارد البشرية المتدربة والتجهيزات اللازمة لتوفير الخدمات الصحية اللازمة والمناسبة وضمان توفير الأموال اللازمة لهذه الخدمات بشكل دائم وممكن الوصول إليها والحصول عليها لجميع أفراد المجتمع على نحو عادل، بما يضمن حقوقهم الطبيعية والإنسانية في الحصول على هذه الخدمات."

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لوزارة الصحة

١. ضمان تقديم الخدمات الصحية الأساسية التي تشمل الرعاية بمستوياتها الثلاثة الأولية والثانوية والثالثية للسكان في فلسطين؛ لحمايتهم من الأمراض وتقليل نسبة الوفيات للحد الأدنى الممكن.
٢. ضمان استمرار العمل لتوفير الموارد المالية اللازمة للخدمات الصحية وخاصة للقطاع الحكومي.
٣. رفع فاعلية استخدام الموارد المتاحة لتعطي أفضل منجزات ممكنة في تطوير الخدمات الصحية.
٤. استمرار الجهود المبذولة لرفع مستوى جودة أداء الخدمة في مرافق وزارة الصحة.
٥. تمكين الجمهور من الوصول والحصول بيسر على هذه الخدمات.
٦. تحقيق الاكتفاء الذاتي للخدمات الطبية التخصصية.
٧. تحقيق الاكتفاء الذاتي من الكوادر الصحية المدربة اللازمة لتقديم الخدمات الصحية وضمان استمرار أداء القطاع الصحي في فلسطين.
٨. تحقيق التعاون الكامل مع مقدمي الخدمات الصحية في القطاعات غير الحكومية كالمؤسسات الربحية وغير الربحية، ومع النقابات والمؤسسات الأكاديمية في فلسطين، وكذلك مع القطاع غير الحكومي كالجهاز الدولي أو الإقليمية أو المحلية؛ لتحسين خدمات الصحة في فلسطين.
٩. تحقيق نظام إداري فعال يكفل العدل والإنصاف للموظفين.

رابعاً: مهام وزارة الصحة

١. رسم السياسات الصحية والإشراف عليها بما فيها السياسات ذات العلاقة مع القطاعات الصحية غير الحكومية والقطاعات غير الصحية محلياً ودولياً، ووضع الأولويات الصحية على المستوى الوطني.
٢. تطوير الخطط الصحية الوطنية بشكل دوري ومنتظم ومتابعة تطبيق هذه الخطط.
٣. تخصيص الموارد وإعداد مشروعات الموازنة السنوية للخدمات الصحية كجزء من الموازنة العامة للدولة.
٤. رصد وتقييم فاعلية أنظمة الخدمات الصحية على المستوى الوطني التي تقوم بها الإدارات التابعة للوزارة والقطاعات غير الحكومية ذات العلاقة.
٥. إصدار شهادات مزاولة المهن الصحية، وشهادات ترخيص المنشآت الصحية ومصانع الأدوية ومستحضرات التجميل وأي منشأة لها علاقة بالصحة العامة داخل مناطق السلطة الفلسطينية.
٦. الإشراف على ممارسة المهن الصحية في القطاع الخاص وغير الحكومي بناءً على معايير مزاولة وممارسة المهن الصحية التي تقرها الوزارة والقوانين والتشريعات المعمول بها في فلسطين.
٧. تقديم الرعاية الصحية الأساسية الوقائية والعلاجية ذات المستوى الأول والثاني والثالث، بما يكفل حماية المجتمع من الأوبئة والأمراض وفقاً للقوانين والأنظمة الخاصة بهذه الغاية، وبناءً على أسس تحسين البيئة وتعزيز صحة الجمهور.
٨. إصدار النشرات الصحية والإحصائيات الدورية عن الأوضاع الصحية ومؤشراتها والخدمات المقدمة للجمهور.
٩. تقديم الخدمات الصيدلانية، وضمان توفير الأدوية والمستحضرات الصيدلانية بسعر مناسب للجمهور، مع مراقبة الأدوية المحلية والمستوردة والتأكد من جودتها وصحة تداولها.
١٠. الاضطلاع بمسئولية نحو القيام بالدراسات والأبحاث والإحصائيات والتخطيط في مجالات العلوم الصحية وخدماتها.
١١. تشجيع ودعم إنشاء مؤسسات التعليم الصحي وسبل تطوير العاملين في المجال الصحي، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وضمان توفير الموارد البشرية الصحية اللازمة.
١٢. تنظيم الخدمات الصحية في القطاع غير الحكومي والخاص ومراقبتها، والتعاون معها.
١٣. تحديد مواصفات ومراقبة المعدات واللوازم المستخدمة؛ لتقديم خدمات صحية، بما يضمن سلامة السكان.

١٤. توثيق الصلات التعاونية مع المنظمات والهيئات الدولية والعربية والمحلية، ومؤسسات التعليم الصحي، في مسائل البحث الصحي وتطويره، وتبادل البعثات والمعونات الفنية معها.

١٥. الجاهزية للقيام بأية مهام مستجدة أو طارئة؛ لتقديم وتحسين الخدمات الصحية في فلسطين.

• الحصار على قطاع غزة

يفرض الكيان الصهيوني حصاراً كاملاً وشاملاً على قطاع غزة الذي يقطنه قرابة ١,٥٠٠,٠٠٠ نسمة منذ يونيو ٢٠٠٧. وقد ازدادت حدة الحصار مع بداية العام 2008؛ ليعاني منه كل فئات المجتمع الفلسطيني في القطاع دون استثناء. وقد شمل الحصار الإغلاق المحكم للمعابر وإجراءات تقليص ومنع إمدادات الوقود، بما فيها غاز الطهي والكهرباء وعدم السماح بإدخال الأدوات اللازمة لمرافق الصحة العامة والمياه والصرف الصحي والنفايات الصلبة ومكافحة الآفات. وعليه فقد بات سكان قطاع غزة يعانون ظروفًا، قلما وجد لها نظير في العالم بأسره. (عبد ربه، نسخة الكترونية، 2009)

ولقد كان لهذا الحصار الظالم العديد من الآثار السلبية على جميع مناحي الحياة، كما ذكر ذلك رئيس اللجنة الشعبية لمواجهة الحصار، النائب جمال الخضري، خلال مؤتمر صحفي بمناسبة مرور ألف يوم على الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة "إن مرور ألف يوم على حصار غزة أنتج الآلاف من الضحايا الذين سقطوا لعدم تمكنهم من العلاج والسفر وإغلاق ٣٥٠٠ مصنع بشكل كامل، كما بلغ معدل دخل الفرد اليومي خلال السنوات الثلاث الماضية ٢ دولار فقط في اليوم الواحد، كما أن الحصار دفع نحو مليون فلسطيني في غزة للاعتماد على المساعدات الإغاثية، حيث أن ٨٠% من السكان يعيشون تحت خط الفقر. وبلغ معدل البطالة ٦٥%، خاصة بين عنصر الشباب والخريجين الجامعيين، كما أكد الخضري أن الحصار عامل أساسي لضرب الاقتصاد الفلسطيني وساعد في انضمام قرابة ١٤ ألف عامل إلى قائمة البطالة، واستهدف كافة قطاعات الإنتاج الوطني وحرّم العديد من الفئات من التزود بحاجتهم ومنافعهم وأصاب القطاع التعليمي والصحي بأضرار كبيرة، كما أصيب ٥٠% من أطفال القطاع بمرض سوء التغذية وفقر الدم، إلي جانب حرمانهم من العيش بسلام كباقي أطفال العالم. (صحيفة فلسطين، العدد ١٠٠٢ : ١١)

ولقد لخص وزير الصحة خلال تقديمه للتقرير السنوي للإدارة العامة للمستشفيات عن العام 2009 وخطة عام 2009 أثر الحصار على وزارة الصحة بقوله "لقد كان الحصار الجائر

والإغلاق الذي استمر أكثر من ثلاث سنوات و مازال يستهدف جميع مناحي الحياة بما فيها الخدمات الصحية التي عانت من الحصار على الأموال والأدوية والمستهلكات الطبية والأجهزة الطبية وقطع الغيار وصيانة البنية التحتية لجميع مرافق الوزارة وخصوصاً المستشفيات ونقص الوقود والكهرباء ومنع العلاج بالخارج مما طال جميع الخدمات الصحية.(الإدارة العامة للمستشفيات، ٢٠٠٩: ٤)

● أثر الحصار على الصحة العامة في قطاع غزة

يعيش قطاع غزة حالة من التوتر السياسي المستمر ومحنة اجتماعية واقتصادية في سياق صراع سياسي متصل. إن المحددات السياسية الرئيسية لحالة الصحة في قطاع غزة تتضمن السياسات والممارسات الإسرائيلية في هذا الشأن إضافة إلى الانقسام الفلسطيني الداخلي. تتمثل آثار الحصار الإسرائيلي على قطاع الصحة في تقييد وصول المرضى إلى الخدمات الصحية خارج القطاع، الركود الاقتصادي وتأثيراته على أداء ومخرجات النظام الصحي وآثار الاستيراد المحدود للطاقة والسلع. أما آثار العمليات والغزوات العسكرية المتكررة فتعكس في زيادة العبء المترتب على الحالات الصحية الناجمة عن الصراع وعدم انتظام أداء خدمات الرعاية الصحية.

الانقسام الفلسطيني الداخلي ينعكس على نظام الرعاية الصحية في القطاع من خلال انهيار بعض مؤسسات الخدمة الصحية، وازدواجية التعليمات الإدارية، وغياب الحافز وارتفاع نسبة الغياب بين القوة العاملة، وعدم انتظام تقديم الخدمة في مؤسسات وزارة الصحة، وتقييد الدور الإرشادي لسلطات الصحة الوطنية، والحوار دون التخطيط الصحي وتحديد الأولويات في القطاع. إن الواقع الحالي يؤثر سلباً على أداء ومخرجات نظام الرعاية الصحية في قطاع غزة وسوف تترتب عليه نتائج سلبية سواء على المدى المتوسط أو الطويل. (عاشور، نسخة الكترونية : 2009)

ولقد ذكر تقرير البعثة الصحة المتخصصة التي أوفدها منظمة الصحة العالمية إلى قطاع غزة أن الآثار الناجمة عن الحصار تضمنت ركوداً في معدل متوسط العمر المأمول، وتردياً في معدل وفيات الرضع والأطفال والتقزم في الطفولة، وقد أصبحت الصحة النفسية للسكان المحاصرين عرضة للتأثر؛ فعلى سبيل المثال، بدت على حوالي ٣٠ ٪ من أطفال المدارس أعراض كثيرة تدل على تأثر صحتهم النفسية بسبب التجارب التي مروا بها، وقد تكون مصحوبة في المستقبل بآثار خطيرة من حيث فقدان الالتزام والانتماء والسلوك التخريبي والعنيف.(منظمة الصحة العالمية، 2009: ٣)

كما ذكر التقرير الذي نشرته الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية بوزارة الصحة حول أنشطتها أثناء الحصار والحرب أن الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة أدى إلى التدهور الشديد

والمستمر في كل القطاعات الخدماتية بقطاع غزة خصوصاً القطاع الصحي، والتدهور كان متعددًا ومعظم المنظمات والهيئات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية واليونسيف ومنظمات حقوق الإنسان سجلت هذا التدهور على القطاع الصحي نتيجة للحصار وهذا التدهور كان ظاهرًا في المجالات التالية: (الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية، ٢٠٠٩: 20)

أ - التغذية

حيث أدى الحصار المفروض على قطاع غزة إلي الارتفاع المستمر، لحالات سوء التغذية المزمنة بين السكان الذين يعيشون في قطاع غزة، كما أن التدمير للبنية التحتية وعدم القدرة على إعمارها بسبب الحصار الإسرائيلي المستمر بالإضافة إلي الانخفاض الشديد لمستوى المعيشة أدى إلي التحول في النظام الغذائي وظهور علامات نقص الحديد و فيتامين أ، د و المواد الغذائية الدقيقة الأخرى على السكان.

ب - صحة الطفل

سوء التغذية المزمن سجل تصاعداً مستمراً مما أدى إلي التأثير على معدلات النمو للأطفال، كما أفادت بذلك دراستان الأولى تمت في شهر أبريل ٢٠٠٨ بواسطة وزارة الصحة و مؤسسة أرض الإنسان و جامعة الأزهر والتي أظهرت ما يلي:

- معدل انتشار قصر القامة بنسبة ١٠.٤ %.

- معدل انتشار النمو ل ٢.٧ %.

- معدل انتشار نقص الوزن ٢.٥ %.

أما الدراسة الثانية التي نفذت بواسطة منظمة الصحة العالمية حول نقص المكونات الغذائية الدقيقة أوضحت أن:

- ٧٠ % من الأطفال يعانون من فقر الدم.

- ٢٢ % من الأطفال يعانون من نقص فيتامين أ.

- ٤.١ % من الأطفال يعانون من نقص فيتامين د.

ت - مياه الشرب

١. هناك ارتفاع في نسبة التلوث في المياه من ١٠% سابقاً إلى حوالي ١٥ - ٢٠ % حالياً، وذلك بسبب عدم تواجد وتوفير مطهرات مياه الشرب من مادة الكلور (هيبوكلورات الصوديوم) .

٢. نقص في كمية المياه الصالحة للشرب الواصلة للمواطنين؛ بسبب انقطاع التيار الكهربائي وعدم توفر الوقود اللازم لتشغيل آبار المياه.

٣. نقص في عدد عينات مياه الشرب التي تؤخذ من قبل مفتشي البلديات من ٣٠٠-٣٥٠ عينة إلى ٢٠٠-٢٥٠ عينة، وذلك بسبب نقص الوقود اللازم لتنقل مفتشي البلديات لأخذ العينات وإرسالها للمختبر.

ث - مكافحة الحشرات

عدم انتظام عمليات مكافحة التي تتم من خلال الجهات المعنية بالمكافحة لعدم توفر مواد مكافحة من مبيدات ، سولار، ومادة BTI.

ح - الصرف الصحي و النفايات الصلبة

عدم انتظام عمليات ترحيل النفايات الصلبة في نطاق البلديات أدى إلى تكاثر الحشرات في المناطق السكنية، وبسبب تكرار انقطاع التيار الكهربائي توقفت محطات ضخ المياه العادمة، وبالتالي انسياب المياه العادمة إلى الطرقات والأماكن التي يوجد بها آبار مياه أو ترشح المياه إلى المياه الجوفية، كذلك ونتيجة للحصار الظالم توقف الخط الناقل للمياه العادمة من أحواض الصرف الصحي في شمال غزة إلى أحواض الصرف الصحي ومحطة المعالجة شرق جباليا.

ج - الصناعات الغذائية

بسبب الحصار الذي أدى إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والتجارية، قل عدد الحرف الجديدة وكذلك تم إغلاق العديد من المصانع القائمة، سواء الغذائية أو غير غذائية، ومن أمثلتها مصانع الألبان ومنتجات الحليب، وكذلك العديد من الصيدليات ومستودعات الأدوية قلصت من عملها.

خ - تلوث الهواء

نتيجة للحصار الشديد وانقطاع المحروقات والوقود لجأ أصحاب السيارات والسائقين إلى استخدام زيت الطهي (السيرج) كوقود للسيارات بدون اتخاذ إجراءات احتياطية كفيلة بإزالة الآثار الضارة لهذا الوقود؛ مما أدى إلى تلوث الهواء الجوي بمخلفات من أول وثاني أكسيد الكربون، وأثر على الهواء الذي يتنفسه الإنسان خاصة في الأماكن المزدحمة مرورياً.

• أزمات وزارة الصحة في ظل الحصار

١. أزمة نقص الأدوية و لمستلزمات الطبية.

لم تسلم الأدوية والمستلزمات الطبية من الحصار الخانق الذي فرض على قطاع غزة ولقد تمثل أثر هذا الحصار في الآتي: (وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٠٩ : ٢٥)

- نفاذ ما يزيد عن ٢٥% من الأدوية الأساسية في قطاع غزة (١١٠ صنف من أصل ٤٧٠ صنفاً أساسياً)، حيث أصبح رصيدها بمخازن الوزارة صفر، وتضم هذه الأدوية علاجات الأورام و العناية المركزة وأدوية الأطفال والأمراض المزمنة وغسيل الكلي.
- تراوح مخزون الأدوية بين كميات تكفي لمدة شهر او شهرين في أحسن كمياتها، مع نفاذ المخزون الإستراتيجي للأدوية، لا سيما أن عمليات شراء الأدوية جميعها تتم بالضفة، ويتم اشتراط توريدها إلي مخازن الصحة برام الله، الأمر الذي حرم غزة من حصتها الأساسية.

- ما يزيد عن ٢٥٠ صنف (٢٥%) من المواد والمهمات والأدوات الطبية اللازمة للمستشفيات والرعاية الأولية قد وصل رصيدها إلي صفر من أصل ١٠٠٠ صنف، كما أن ١٥٠ صنفاً (١٧%) من هذه الأصناف يكفي رصيدها لمدة شهرين.

٢. أزمة نقص إمدادات الوقود و الكهرباء .

إن نقص كميات الوقود والكهرباء التي تحصل عليها وزارة الصحة بسبب الحصار والإغلاق والإجراءات الإسرائيلية قد أدت إلي: (وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٠٩ : ٢٢ _ ٢٣)

- توقف العديد من العمليات الجراحية بالمستشفيات، حيث أصبحت تقتصر فقط على حالات الطوارئ والعمليات الهامة.
- توقف عمل بعض محطات توليد الأكسجين؛ لأنها بحاجة لتيار كهربائي قوي لا توفره المولدات الكهربائية الصغيرة.
- أقسام الأشعة بنسبة ٥٠% من طاقتها.
- ازدياد معاناة مرضى الفشل الكلوي؛ نتيجة تعطل ووقف عمل وحدات غسيل الكلي بسبب انقطاع التيار الكهربائي، مما خفض عدد الجلسات لغسيل الكلي من ٣ جلسات أسبوعية للمرضى لتصبح ١-٢ جلسة أسبوعية، مع خفض مدة الجلسة التي كان معدلها من ٣ إلي ٥ ساعات لتصبح أقل من النصف.
- تعطل عمل المكيفات المركزية في المستشفيات، وهذا أثر سلباً على العمل خاصة في الأماكن المغلقة مثل غرف العمليات والعناية المركزة لحديثي الولادة.

التأثير على صلاحية وحيوية وحدات الدم والبلازما المخزنة فيها التي قد تتلف لانقطاع لتيار الكهربائي عنها أكثر من ساعتين.

التأثير على اللوحات الالكترونية لكثير من أجهزة المستشفيات الرقمية. تلف التطعيمات الخاصة بالأطفال في بعض مراكز الرعاية الأولية وأيضاً في المخازن الرئيسية، مما أدى لوجود عجز ونقص في بعض التطعيمات وأيضاً بعض الأدوية التي تحتاج إلي ثلاجات.

• كما أن المولدات في وزارة الصحة قد استنفذت إلي أقصى طاقة لها بالعمل المتواصل بسبب انقطاع التيار الكهربائي على مدار الساعة، وعدم توفر قطع الغيار للصيانة بسبب الحصار.

٣. أزمة منع مرضي قطاع غزة من السفر للعلاج بالخارج .

تعصف بغزة أزمة إنسانية - وهي ليست وليدة كارثة طبيعية بل من صنع الإنسان كلياً ويمكن تجنبها إذ أدى تشديد الحصار الإسرائيلي منذ يونيو/حزيران 2007 إلى محاصرة السكان الذين يبلغ تعدادهم 1,5 مليون فلسطيني ولا يتوفر لديهم إلا القليل من المواد، وهم بالكاد يسدون رمقهم. ويعتمد حوالي 80 بالمائة منهم على النذر اليسير من المعونات الإنسانية التي تسمح الحكومة الإسرائيلية بإدخالها. وحتى المرضى الذين هم بمسبب الحاجة للعلاج الطبي غير المتوافر في غزة غالباً ما يُمنعون من المغادرة حيث تفتقر المرافق الطبية في غزة إلى الموظفين المتخصصين والمعدات اللازمة لمعالجة مجموعة من الحالات المرضية، مثل السرطان ومرض القلب. وتواجه المستشفيات نقصاً شديداً في المعدات وقطع الغيار وسواها من الإمدادات نتيجة الحصار. (منظمة العفو الدولية، 2008: ١)

ولقد ازدادت الأوضاع الصحية في قطاع غزة تدهوراً ويتزامن ذلك التدهور مع منع السلطات الحربية الإسرائيلية المحتلة كافة مرضي القطاع، الذين يحتاجون رعاية طبية، لا تتوفر في مشافي القطاع، من السفر عبر معبر بيت حانون (إيريز) إلي المستشفيات في الضفة الغربية وإسرائيل وجراء ذلك تفاقمّت الأوضاع الصحية لمرضي القطاع، وخاصة مرضي السرطان، مرضي القلب والشرابين، مرضي الكلي والمرضي الذين لا تتوفر أمكانية علاجهم في المستشفيات والمراكز الطبية في قطاع غزة. جدير بالذكر أن ما بين ٣٠ - ٥٠ مريضاً ومريضة من سكان القطاع يجري تحويله يومياً إلي المستشفيات الفلسطينية في الضفة الغربية المحتلة أو إلي المستشفيات الإسرائيلية، وذلك قبل تشديد الحصار المفروض على سكان قطاع غزة المدنيين. (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠٠٩: ١٣)

ففي شهر كانون أول / ديسمبر 2009 تقدم المرضى ب 1103 طلب للسلطات الإسرائيلية من أجل الحصول على تصريح لاجتياز معبر إيرز وفي ذلك الشهر تم رفض أو تأخير 21% من الطلبات ونتيجة لذلك فات على أولئك المرضى مواعيد جلسات العلاج في المستشفى وعليهم أن يبدأوا من جديد مراحل التحويلة الطبية.(منظمة الصحة العالمية، 2010، ٣:)

٤. أزمة تعطل الأجهزة الطبية .

أدى تعطل العديد من الأجهزة الطبية الضرورية لتشخيص وعلاج المرضى في كافة مستشفيات القطاع، بما فيها أجهزة تغذية حديثي الولادة، أجهزة غسيل الكلوي و أجهزة التصوير الطبقي CT كما توقف عدد من الأجهزة عن العمل بشكل كامل مثل، أجهزة العناية المركزة وعناية القلب وعناية حديثي الولادة بالإضافة إلى الأجهزة التشخيصية والعلاجية الأخرى؛ بسبب توقف أعمال الصيانة اللازمة لها وعدم توفر قطع الغيار اللازمة لها بسبب إغلاق المعابر، أدى ذلك إلى تراجع في نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات في قطاع غزة للمرضى.(وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٠٩: ٢٧)

٥. أزمات الحرب على قطاع غزة .

شنت قوات الاحتلال عدوان في ظهيرة ٢٧/١٢/٢٠٠٨ الساعة ١١:٣٠ صباحاً بقصف شامل لقطاع غزة أوقع ٢٣٠ شهيداً و أكثر من ٥٥٠ جريح في اليوم الأول، واستمرت المجازر لأكثر من ٢٢ يوم براً وبحراً وجواً ومن أبرز المشاكل التي واجهت القطاع الصحي:(وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، 2009: ٤)

- استهداف الطواقم الطبية، بما فيها المسعفين وسيارات الإسعاف وبشكل متعمد.
- استهداف المؤسسات الصحية.
- صعوبة نقل الجرحى إلى أماكن آمنة أو إخلاء الشهداء والجرحى، أو نقلهم إلى خارج فلسطين.
- استهداف المؤسسات الدولية مثل (وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين والصليب الأحمر).
- تدمير وسائل الاتصال بين المؤسسات الحكومية .
- النقص الحاد في كثير من الأصناف الدوائية والمستلزمات الطبية وخاصة احتياجات الطوارئ.
- انقطاع التيار الكهربائي طوال فترة الحرب والاعتماد على المولدات الكهربائية.
- النقص الحاد في الوقود اللازم للمستشفيات.

• استعمال الأسلحة المحرمة دولياً كالفسفور الأبيض والغازات السامة وعدد كبير من الأسلحة الجديدة التي لم تستعمل من قبل.

• أزمة التبرعات بعد الحرب على غزة .

بدأ تدفق المساعدات إلى قطاع غزة منذ اليوم الثاني للحرب ٢٨/١٢/٢٠٠٨، حيث اشتملت على مساعدات غذائية ومشروبات حوالي ٥٠% من أوزان التبرعات و مساعدات صحية شكلت حوالي ٤٠%، وظهر من خلال الفرز أن مجموع ٧٨% من الأدوية كانت صالحة للاستخدام، في حين ٢٢% منها تلف أثناء طريقه إلى غزة أو بعد وصوله بشهر أو بشهرين.(تقرير انجازات وزارة الصحة لعام ٢٠٠٩ ، ٢٠١٠ : ٢٦-٢٧)

ولقد ذكر وزير الصحة خلال ورشة عمل حول التبرعات أن " حجم التبرعات التي وصلت بعد الحرب وصلت إلى ١٠٤٠٠ طن، أي أن الوزارة كان عليها استقبال و فرز ٢٥ طن من التبرعات يومياً وهذا رقم كبير للغاية إذا ما قورن بإمكانيات الوزارة المتواضعة في ظل الحصار"(صحيفة فلسطين، العدد ١١١٧ : ٩)

٦. أزمة جائحة أنفلونزا الخنازير .

لم يقف الحصار عائقاً أمام وصول جائحة أنفلونزا الخنازير إلى قطاع غزة فلقد ذكرت وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية في تقريرها التراكمي عن الفترة ما بين ٢٠٠٩/١٢/٣ و ٢٠١٠/٢/١٢ أن عدد الوفيات الكلي الناجم عن الإصابة بمرض أنفلونزا الخنازير بلغت ٢٠ حالة وأن قد تم إجراء الفحص 753 حالة و أن عدد الحالات السالبة 489 تمثل 64.9% و عدد الحالات الموجبة 264 حالة تمثل 35.1% مما يعني أن نسبة الوفيات من الحالات الموجبة ٧.٥% . (وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، معلومات غير منشورة، 2010)

٨. أزمة إضراب الموظفين في وزارة الصحة

خلال الإضراب الذي استمر في الفترة من آب/أغسطس وحتى كانون أول/ديسمبر 2008 أحجم عن العمل ما يقرب من 1750 موظف موزعين بين طبيب وممرض وموظف عادي من المستشفيات والعيادات الصحية.(منظمة الصحة العالمية، 2010 : ٣)

٩. أزمة نقص المواد المساندة.

تشمل الخدمات المساندة العديد من الأصناف الضرورية التي تستخدم في نظافة وتعقيم المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية والتغذية والأقمشة والوقود .ووفقا للمعلومات التي

ذكرتها الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن ،أنه هناك توقف في توريد أصناف غذائية تقدم في الوجبات الغذائية للمرضى المنومين، كالألبان والأجبان والمربى، وذلك نتيجة للحصار واعتماد الموردين المحليين عليها من خلال المعابر حيث تصنع خارج القطاع، فهي إما صناعة إسرائيلية أو من الضفة الغربية، ويحجم الموردين عن توريدها للوزارة لخوفهم من عدم وفاء الوزارة بالتزاماتها المالية تجاههم كذلك تعاني المستشفيات من نقص غاز النيتروز اللازم لتخدير المرضى في غرف العمليات، وقد أدى عدم توفره بكميات كافية لوقف العديد من العمليات الجراحية والاقتصار على الطارئ منها.(الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2007: ٧)

كما تفيد دائرة المختبرات و بنوك الدم بوزارة الصحة أن ٥٢ صنف من أصل ١٢٠٠ صنف تستخدم في الوزارة قد وصل رصيدها إلي الصفر و هي تشكل ما نسبته ٥% و معظم هذه المواد خاصة بأجهزة بنك الدم و قياس غازات وأملاح الدم هذا بالإضافة إلي أن العديد من الأجهزة الخاصة بالمختبرات و بنوك الدم لا تعمل بسبب عدم توفر قطع الغيار وذلك بسبب الحصار والإغلاق المحكم للمعابر.(وحدة نظم المعلومات الصحية بوزارة الصحة الفلسطينية، 2009: ٢٦)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

١. دراسة (عودة، ٢٠٠٨) " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة

دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية "

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلى أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية الإمكانات المادية البشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً. ولقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة % 25 من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية.

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات عند وقوع الأزمات. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات، بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

٢. دراسة (اسليم، ٢٠٠٧) " سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية

دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة ، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بعمل استبانة ثم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) ، ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة . وتوصل الباحث إلي أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزءٌ مكمل للتخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

٣. دراسة (شبير، ٢٠٠٧) " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر "

هدفت الدراسة إلي إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، بهدف وضع أساليب للسيطرة على الواقع والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

ولقد قامت الباحثة بإعداد استبانة لهذا الغرض ثم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢١٨) موظف من كافة العاملين في المستشفى وكانت نسبة الاستجابة (٩٢.٧%) ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي خلال دراستها. وقد أظهرت الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين وأن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من الآخرين، وبالتالي عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

ولقد قدمت الباحثة العديد من التوصيات منها زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في مجال مواجهة الأزمات، الاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، تكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تساعد في حالة الأزمات، ضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة و كيفية مواجهتها، ضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري، والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل والأزمات.

٤. دراسة (الجديلي، ٢٠٠٦) " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة - مجتمعة و منفردة - في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوربي) وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي

تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، و كذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

ولقد أعد الباحث لتنفيذ الدراسة استبانة وقام بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة مقدارها (٦٠٠) موظف بواقع (٢٠٠) موظف لكل مستشفى، ولقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (٤٩٥) استبانة.

ولقد أظهرت الدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي مراحل الخمس مجتمعة التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف في تأثير الفروق الديموغرافية الأربعة محل الدراسة على أفراد العينة من مستشفى إلى آخر، وكانت النتيجة النهائية للبحث أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، كما أوصت بضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، وبضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

٥. دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦) " ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (36) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، حيث تم اختيار العينة بنسبة (100 %) بواقع (36) مدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تشير النتائج إلى أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جداً مقدارها 80.389%، أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الإجراءات التي يتبعها المدير في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها على نسبة مئوية مقدارها 83.407 % ، وهي نسبة كبيرة واحتلت المركز

الأول، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصل على نسبة مقدارها % 79.852 واحتلت المركز الثاني، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها % 79.741 واحتلت الترتيب الثالث، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها % 78.556 واحتلت المركز الرابع والأخير، ومما سبق يتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

ثانياً: الدراسات العربية

١. دراسة (الخشالي والقطب، 2007) " فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة

الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة

الشركات

الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم.

ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم توزيع الاستبانة المعدة على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها وزيادة إدراك المديرين بمراحلها، وذلك من خلال تكوين وحدة أو لجنة دائمة مهمتها متابعة جميع الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات قد تؤثر في الشركة، إضافة إلى القيام بجمع كافة الخصائص المشتركة للأزمات ووضعها في شكل خطوات وبيان الإجراءات المقترحة لكيفية التعامل معها، وأخيراً إجراء تدريبات للمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها.

٢. (دراسة الفهيد، 2006) " التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات

دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعي "

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، وما هي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدينة،

وما هي أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل لمواجهة الأزمات، وتحديد المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانته على جميع العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية والبالغ عددهم (250 فرد). وتمكن من استعادة (232) استبانة مكتملة البيانات وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها ما يلي:

- وجود تنسيق عالٍ بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمته إدراك المسؤولين بأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية، وحرصهم على الاتصال المباشر ببعضهم البعض فيما يتعلق بمواجهة الأزمة.
 - وجود أساليب تنسيقية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات".
 - يوجد معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، وكان من أبرزها إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها.
- كما أوصت الدراسة** بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات، إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طرق الانترنت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

٣. (دراسة اليحيوي، 2006) "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) تبين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة اتباع التالي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات :حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.
- التنظيم للأزمات : حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.
- التوجيه في الأزمات :حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

٤. (دراسة كردم، 2005) " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية

على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلي معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف و المهام المكلفة بها بالوقت الراهن و هدفت أيضاً إلي تحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن اللجان الأمنية الدائمة تقوم بوظائفها و مهامها بصورة مرتفعة جداً، حيث أنها تقوم بتنفيذ ما يصدر إليها من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي، و تتابع التدابير الأمنية للمنشآت الهامة بالمنطقة و تقوم بإعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية. كما أظهرت النتائج أيضاً أهم المعوقات التي تعترض هذه اللجان الأمنية وهي مبالغة وسائل الإعلام في نقل الأحداث للجمهور وانتشار الشائعات عند التعامل مع الأزمة ووجود نقص في الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية أسوة بالدول المتقدمة على أن تشكل من الجهات ذات العلاقة.

وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية متنوعة في تخصص إدارة الأزمات.

٥. (دراسة الحارثي، 2004) " معوقات و متطلبات تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس تعليم البنات" (دراسة مسحية على ضباط الدفاع المدني بالملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلي الوقوف على متطلبات تطبيق خطط طوارئ الدفاع المدني والوقوف على المعوقات الإدارية والفنية والاجتماعية التي قد تحول دون تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس البنات ولقد خلصت الدراسة غلي النتائج التالية:

- أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس تعليم البنات هي: قلة التنسيق والإشراف وضعف التخطيط والإعداد وعدم وجود التنظيم والتوجيه وانعدام التقييم والمتابعة وقصور الاتصال وتبادل المعلومات.
- أهم المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس تعليم البنات هي: قلة التدريب الميداني، ثم عدم توفر وسائل التدريب الفنية و ضعف التدريب النظري.
- أهم المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس تعليم البنات هي: عدم قدرة الدفاع المدني على زيارة مدارس تعليم البنات وملاحظتها إلا بعد انتهاء الدوام الرسمي، خصوصية المرأة في المجتمع السعودي، عدم تقبل المجتمع السعودي لخروج المرأة للعمل في أعمال الدفاع المدني وطبيعة التكوين البدني والنفسي للمرأة.
- أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس تعليم البنات هي: بناء المدارس وفق متطلبات السلامة، ضرورة وجود اشتراطات سلامة تلتزم بها مدارس تعليم البنات وأهمية تشكيل فرق دفاع مدني نسويه داخل تلك المدارس.

٦. (دراسة الضويحي، 2004) " التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات " (دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة آثارها السلبية، وكذلك دراسة الأزمات والكوارث لتطوير الخطط، بما يكفل فعالية مواجهتها، وإحباط آثارها مستقبلاً، حيث أن التعرف إلى دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث يمكن من تلافي الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود خطط مسبقة تنظم وتدير الأزمات والكوارث التي قد تقع.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:-

الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدًا لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة على الحد من آثارها، واشتمالها على تعليمات الدفاع المدني لتوعية المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة.

إدراك إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث.

أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، تزويد الجماهير بمعلومات غير صحيحة تؤدي إلى بلبلة الأفكار، وضعف خبرة وكفاءة واضعي الخطة؛ مما يؤدي إلى انتشار الشائعات التي تحول دون كبت الأزمة ومحاصرتها إعلاميًا، وأخيرًا قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وعدم التدريب على تطبيق الخطة، مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلاميًا.

يوجد لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام رؤية متشابهة نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث مهما اختلفت أعمارهم، أو مؤهلاتهم أو عدد سنوات خبراتهم.

٧. دراسة (الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣)

" العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات هذه تعتبر من الأمور المتكررة وربما المتزايدة في عالم اليوم، مما تطلب مقدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

وقد أجريت الدراسة على عينة من (٧٠) مدرسة ثانوية من مجموع (٨٩) ضمن محافظة إربد بالأردن، وقد اعتمدت المنهج الميداني في جمع المعلومات ذات العلاقة.

وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الأزمات، كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات، وظهر من نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تبايناً في مستويات وجود الأزمات العلاجية في البيئة المبحوثة.

وتأسيساً على نتائج الدراسة، فقد أوصت بإمكانية رفع المستويات الحالية للمقدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية عن طريق التحكم بمستويات "الوقائية" و"العلاجية" والسيطرة على "المعوقات" الحالية بموجب آليات محددة توصلت إليها نتائج الدراسة.

٧. دراسة (القحطاني، ٢٠٠٣) " دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث "

دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت الدراسة إلي التعرف إلى مدى استعداد إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني في منطقة الرياض من ناحية الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانيات المادية للتعامل مع الأزمات والكوارث بكل كفاءة واقتدار حيث توصل الباحث في دراسته إلي عدم وجود تحديد لدور إدارة العلاقات العامة ونقص الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية، وجود بعض المعوقات التي تحد من كفاءة الإدارة، ندرة استخدام الأساليب العلمية، قلة الموظفين المختصين.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه يوجد خطط اتصالية للطوارئ معده مسبقاً للتعامل مع المنتسبين للمؤسسة في أوقات الأزمات أظهرت النتائج أيضاً تدني نسبة التدريب عند الموظفين حيث أظهرت النتائج قلة عدد الدورات المختصة بإدارة الأزمات التي تدرب الموظفين على التعامل مع الأزمات في كلفة مراحلها.

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات وإدارة الكوارث وتكثيف هذه الدورات إذا كان مدتها قصيرة و دعم مناهجها زيادة الجوانب العلمية والعملية فيها.

وأوصت الدراسة أيضاً بالاهتمام ب جماهير المؤسسة الخارجيين من الشركات المؤسسات التي تمتلك آلات بشكل كبير يمكن أن تحتاجها إدارة العلاقات العامة ومعرفة الأشخاص المسؤولين عنها للاتصال بهم عند وقت الحاجة.

٨. دراسة (سليمان، ١٩٩٩) " أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة "

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التباين بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة من أطباء، وهيئة تمريض، وفنيين، وإداريين حول مدى كفاءة إدارة الأزمات بهذه المستشفيات.

كما وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى التباين بين آراء كل من الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيين، والإداريين حول توافر العوامل التنظيمية التالية بمستشفيات جامعة المنصورة : تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات.

وأخيراً هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج كمي يوضح مدى تأثير العوامل التنظيمية سالفة الذكر على كفاءة إدارة الأزمات، وتحديد مدى مساهمة كل من هذه العوامل في كفاءة إدارة الأزمات ككل من جهة، وفي كل مرحلة من المراحل التي تمر بها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع البحث من كافة العاملين الدائمين بمستشفيات جامعة المنصورة، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية من التخصصات المختلفة مقدارها (٣٥٧) شخصاً.

وقد أسفرت الدراسة على أنه لا يوجد تباين جوهري بين آراء كل من الأطباء، والفنيين، والإداريين، وهيئة التمريض فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة على حدة، وكذلك فيما يتعلق بكافة المراحل، وقد أوضحت متوسطات آراء فئات الدراسة ارتفاع درجة الإدراك لديهم بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية.

كما اتضح أيضاً أن درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمة وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة بردة الفعل.

كما اتفقت آراء العاملين على أنه يوجد تدنٍ شديد في مراحل إدارة الأزمة الخمسة بدءاً من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وانتهاء بمرحلة التعلم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة وبإنشاء إدارات مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى لمواجهة الأزمات المحتملة على أن تتضمن هذه الإدارات أو الفرق تمثيلاً لكافة أقسام المستشفى مع ضمان تمتع أفرادها بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

٩. دراسة (عليوة ورضوان، ١٩٩٧) " مهارات الاتصال في إدارة الأزمات : بالتطبيق

على المستشفيات "

هدفت الدراسة إلى تبيان حقيقة الارتباط بين مدى توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها من خلال نماذج عملية حقيقية.

كما هدفت الدراسة إلى تحديد السمة العامة لنمط الإدارة في المؤسسات الصحية على ضوء ما تواجهه من تغيرات ومؤثرات لحظية ذات آثار سريعة ومخاطر متنوعة.

وقد اعتمد الباحث على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية.

وقد أشارت الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توافر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملاحظات وتقدير الاحتمالات المستقبلية.

وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الأزمات التي تواجه المستشفى لا تتخصص وفقاً لتقسيماتها الإدارية ، بحيث يصبح هناك أزمة تخص قسماً دون آخر، وإنما الأزمة تمس إدارة المستشفى كلها وتؤثر في سمعتها والصورة الذهنية لها.

ولهذا فإن تدعيم نظم الاتصال، الرأسي والأفقي يعتبر ضرورة حيوية في مواجهة المواقف المتأزمة للتنظيم ككل.

وأخيراً، أشارت الدراسة إلى أن المستشفيات، بطبيعة نشاطها، أكثر المنظمات عرضة لمواجهة الأزمات باستمرار، ومن ثم فإن على إدارتها أن تتخذ المنهج العلمي في مواجهة المشكلات التي تنشأ والتحسب لوقوع أزمات متنوعة، وعليها إعداد العدة لمواجهة إن لم تستطع منع حدوثها، ومن ثم فإن إدارة المستشفيات في حقيقتها إدارة أزمات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (white، ٢٠٠٩)

Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues

دراسة غياب اتصالات الأزمة: دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المعلومات في اتصالات الأزمة ، حيث أظهرت الدراسات السابقة فعالية أنواع الاتصال المختلفة خلال مراحل الأزمة المختلفة وعلى غير المعتاد الأزمة المقدمة في هذه الدراسة لم يستخدم خلالها استراتيجيات لاتصالات أزمة للتخفيف من حداثها، و هذا شكل قصور حيث كان يجب استخدام إستراتيجية لاتصالات الأزمة، مما أفسح المجال لانتقاد ما يحدث حيث لم يكن هناك اتصالات أزمة وقائية أو إستراتيجية.

و هذا البحث عبارة عن دراسة حالة الاستجابة للأزمات أجريت من خلال جمع ملاحظات المشاركين و من خلال المقابلات مع الأشخاص المركزيين و لقد تم إجراء تحليل كمي لهذه المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن القضايا عندما يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام لا يمكن التخفيف من حداثها بالتوضيح من قبل المنظمة، كما أدى إلى زيادة النتائج السلبية، كذلك زاد من بروز القضايا و من حدة وخطورة الأزمة الواقعة.عندما لا تعالج القضايا بشكل استباقي الناس خارج المنظمة يبدعون بالتعرف على الأزمة من خلال ما يطرحه الإعلام.

وتقدم الدراسة نظرة ثاقبة فعالة لإدارة اتصالات الأزمة من خلال دراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام.

الدراسة تصف ما يحدث عندما لا يتم استخدام اتصالات وقائية خلال الأزمة و كذلك تبين ما يسببه غياب علاقات عامة فعالة عند الاستجابة للأزمة.

٢. دراسة (Vangelinos & Priporas، ٢٠٠٨)

Crisis management in pharmaceuticals: evidence from Greece

أدارة الأزمات في الصيدلة: دليل من اليونان

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الممارسات، الإجراءات الوقائية و المشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تعرضها للأزمات، حيث يعتبر قطاع الصناعات الدوائية الأكثر تعرضاً للأزمات من بين القطاعات الصناعية الاخرى.

و هذه الدراسة هي دراسة استكشافية قام الباحث خلالها بجمع المعلومات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مدراء في ستة عشر شركة أدوية، حيث استخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة.

المستطلعة أرائهم أفادوا أن سحب المنتجات يشكل السبب الرئيسي لأزمات قطاع الأعمال في شركات الأدوية كذلك أظهرت الدراسة أن الشركات الكبرى يوجد لديها قسم لإدارة الأزمات أو استعانت بشركات استشارية في هذا المجال.

حدود الدراسة: هذه دراسة استطلاعية محدودة تقتصر على بلد واحد، لكن نفقات اليونان من الأدوية هو أعلى من المتوسط في بلدان منظمة التعاون والتنمية.

و لقد تم تقديم اقتراحات لدراسات مستقبلية بهدف تعميم نتائجها. الآثار العملية للدراسة أظهرت أن بيئة الأعمال اليوم تتطلب خطة قوية على نطاق المؤسسة للتعامل مع الأزمات خصوصا في شركات الأدوية و التي يمكن أن يؤدي أي خطأ فيها إلي وقوع ضحايا في صفوف المدنيين.

هذه الدراسة تعرض نتائج تجريبية من شركات الأدوية حيث الدراسات محدودة و يمكن تعميم النتائج والاستنتاجات على نطاق واسع من دراسات سابقة في قطاعات صناعية أخرى ذات طابع عالمي.

٣. دراسة (Bennett-Roger ، 2005)

Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies

نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير

هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى التعرف إلى المدى الذي بلغه التقدم في أنظمة وخطط إدارة الأزمات في عينة مكونة من (١٨٣) مؤسسة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث، والذي تقول الدراسة أن التصدير لهذه الدول يحمل مخاطر كبيرة وخاصة الأسواق المتقلبة لقلة ما يعرف عن السلوك التخطيطي لمواجهة أزمات التصدير من قبل الشركات المصدرة.

تم إعداد نموذج مسبق لغرض هذه الدراسة يبين الدرجات التي يمكن أن تصل إليها أي شركة في التخطيط للأزمات.

وقد تبين من الدراسة أن حوالي (٢٠ %) فقط من الشركات في العينة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير بدرجة كبيرة، بينما (٣٣ %) لا يمتلكون على الإطلاق.

كما ظهر ميل كبير إلى استخدام الحكم الشخصي في التخطيط للأزمات بدرجة أكبر من غيره.

وتبين من الدراسة أيضا أن الشركات التي تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي تعرضت لأزمات في السابق، أو الحساسية جدا للمخاطر، أو التي تعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير، بحيث أن نسبة كبيرة من مدخولاتها يعتمد على التصدير إلى دول العالم الثالث.

٤. دراسة (Negrin, Sheaffer ، ٢٠٠٤)

Are women “cooler” than men during crises ? Exploring gender differences in perceiving organizational crisis preparedness proneness

هل النساء أكثر بروداً (هدوءاً) من الرجال أثناء الأزمات، استكشاف الاختلاف بين الجنسين في إدراك الاستعداد التنظيمي للأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية مواجهة القيادات التنفيذية الإسرائيلية (ذكورا وإناثاً) للأزمات، ودور الجنس في هذا الإطار.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١١٢) مديراً تنفيذياً إسرائيلياً، حيث أثبتت الدراسة أن لنوع الجنس أثراً كبيراً في كون الإدارة مستهدفة للأزمات أو مستعدة لها.

وقد وجد أن المرأة أكثر بروداً (رباطة جأش) في مواجهة الأزمات من الرجل، ووجدت الدراسة أن نزوع المرأة، إلى اتخاذ قرارات العمل المشتركة داخل المنظمة بصورة أكبر من الرجل، عكس فائدة كبيرة في وضع خطط مواجهة الأزمات.

وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة إعطاء التفويض والمشاركة دوراً أكبر في الإدارة.

٥. دراسة (ألفونسو ، ١٩٩٥)

How to manage a crisis before or whenever it hits?

كيف تدار الأزمة قبل وفي حال حدوثها؟

قام ألفونسو بإجراء دراسة حول الشركة التجارية الدولية للآلات وأزماتها التي تتلخص بأن شريحة بنيتوم ذات الأهمية الأساسية في الحاسبات كانت عرضة للخطأ في أدائها لبعض العمليات الرياضية المعقدة، واستمرت الشركة في تسويق هذه الشرائح على الرغم من الانتقادات التي وجهت لها والتحذيرات المبكرة التي اعتبرت إدارة الشركة مشكلة صغيرة، وقد تجاهلت كل هذه التحذيرات حتى هبطت أسهم الشركة وتردى مركزها المالي وخسرت ما يقارب (٤٧٥) مليون دولار، وكانت ذات أثر مدمر في الشركة.

٦. دراسة (Darling، ١٩٩٤)

Crisis management in international business: key to effective decision making

إدارة الأزمات في المنظمات الدولية: المفتاح لاتخاذ القرار الفعال

اهتمت هذه الدراسة بأزمات منظمات الأعمال الدولية، وأوضحت أن تلك المنظمات تتأثر بالعديد من الأزمات أو ما يشبه الأزمات التي ليس لها علاقة بعملياتها الاعتيادية وأوضح الباحث أنه من خلال استخدام طريقة الإنذار المبكر يمكن منع العديد من الأزمات أو على الأقل التخفيف من آثارها، كما أن التحدي الحقيقي ليس بالاعتراف بالأزمة فقط، وإنما الاعتراف بها في الوقت المناسب.

وأشارت الدراسة إلى أن الأزمات في منظمات الأعمال الدولية تتضمن أربعة مراحل مختلفة هي على النحو التالي:

- مرحلة الإنذار .
- مرحلة التأزم .
- مرحلة الإدمان .
- مرحلة الحل .

وأن الاعتراف بهذه المراحل والتعامل معها بفاعلية يعطي المديرين فرصة للتعامل مع القضايا المهمة في المنظمة.

٧. دراسة (أيان مترو ف، ١٩٨٩)

Crisis Management: Cutting Through the Confusion

إدارة الأزمات : قطع من خلال الارتباك

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مجموعة المشاكل التي أدت إلى تعرض المنظمات إلى الأزمات خلال الأعوام ١٩٨٥ إلى ١٩٨٨ م، وتحديد الإجراءات المتبعة من قبل تلك المنظمات لمواجهة الأزمات.

وقد أظهرت النتائج أن (٣٨ %) من (١١٤) منظمة توافر لديها وحدات لإدارة الأزمات دون غيرها، ووجد أن المجموعة الأولى من الشركات التي تتوفر لديها وحدات لإدارة الأزمات قد واجهت أزمات عديدة من المحتمل أنها كانت وراء إنشائها لهذه الوحدات، كما وجد أن المنظمات التي لديها وحدة لإدارة الأزمات كانت تتخذ إجراءات وقائية بنسبة أعلى من المنظمات التي لم يكن لديها وحدة لإدارة الأزمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن منهجية إدارة الأزمات تتضمن خمسة خطوات أساسية هي:

١ - كشف الإشارات التحذيرية.

٢ - الإعداد والتحضير.

٣ - احتواء الأضرار.

٤ - استعادة النشاط.

٥ - التعلم.

٨. دراسة (وزينبلت، ١٩٨٩)

Crisis Management planning Among U.S Coporations

تخطيط إدارة الأزمات في شركات الولايات المتحدة

قام (وزينبلت) بإجراء دراسة شاملة تناولت (١٦٦) شركة أمريكية، حيث هدفت إلى تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات في هذه الشركات، وعلاقتها بحجم الشركة، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه وبينت نتائج هذه الدراسة أن (٥٥ %) من هذه الشركات ليس لديها خطة لإدارة الأزمة، كما تبين أن هناك ارتباطاً واضحاً بين حجم الشركة واحتمال وجود خطة لإدارة الأزمة لديها، وكانت لصالح الشركات الكبيرة، حيث إنها تعتبر أكثر وعياً بالأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه الشركة. وكذلك يوجد ارتباط واضح بين القطاع الذي تنتمي إليه الشركة واحتمال توفر خطة لإدارة الأزمة لديها، حيث كان الاتجاه يميل لصالح الشركات التي تنتمي لقطاع الخدمات والنقل بنسبة (٨٦ %) يليه قطاع الطاقة والتعدين والتقيب بنسبة (٧٣ %) ومن ثم قطاع الخدمة المالية بنسبة (٦٣ %) واحتلت الشركات التي تنتمي إلى قطاع الإلكترونيات أدنى مرتبة في وجود خطة لإدارة الأزمات بنسبة (٣٢ %).

٩. دراسة (متروف و بوشانت، ١٩٨٨)

Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organization

المنظمات المستهدفة بالأزمات مقابل المنظمات المستعدة لها

وهي عبارة عن بحث ميداني أجري على (٧١) من أعضاء الإدارة العليا في (٣٥) بنكاً تجارياً لتوضيح الفاعلية في إدارة الأزمة، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود خمسة أنشطة أساسية لإدارة الأزمة بفاعلية وهي:

الإحساس بالمشكلة، التشخيص، قرار الاستجابة، تعبئة الموارد، التنفيذ، التدقيق الداخلي للمعلومات، التدقيق الخارجي للمعلومات.

ومن أهم المزايا التي يمكن بتوفيرها إيجاد المناخ اللازم لتحقيق الكفاءة في إدارة الأزمات: كفاءة العاملين، الملكية، الرقابة، صغر حجم وحدة إدارة الأزمة، مما يمكن من سرعة رد الفعل والقدرة على اتخاذ قرار سريع، الإدارة الجيدة، الاتصال الجيد، الخبرة السابقة في الأزمات.

١٠. دراسة (Tierney ، ١٩٨٣)

Emergency Medical Preparedness and Response in Disasters: The Need for Intergovernmental Coordination

التأهب لحالات الطوارئ الطبية والاستجابة في مواجهة الكوارث :

الحاجة إلى التنسيق الحكومي

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تحليل (٤٤) كارثة مختلفة وذلك على مدى النصف الأخير من السبعينيات بالإضافة إلى إجراء (٦٠٠) مقابلة شخصية مع المهتمين من خلال فريق البحث بمركز (DRC) وقد اشتملت الدراسة على المحاور التالية :

- العوامل المؤثرة على تنفيذ السياسة العامة للخدمات الطبية الطارئة.
- مشاكل أداء الخدمات الطبية الطارئة في ظروف الكوارث.
- الواقع الحالي للخدمات الطبية الطارئة بالولايات المتحدة الأمريكية.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تعدد مناطق التصادم على مستوى القطاع الصحي، بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة، وبين الجهات التطوعية والرسمية، وبين الجماعات المهنية من الأطباء، الممرضين، الفنيين،..... الخ.
- لا توجد تشريعات أو قوانين تنظم عمليات إسعاف الحالات الحرجة أثناء الكوارث .
- تؤدي المؤسسات الصحية المختلفة أدواراً مختلفة عن سياق الخطة الموضوعية على المستوى المحلي، الإقليمي، الفيدرالي.
- قصور برامج التدريب بالنسبة للكوارث الغير متكررة .
- لا يجيد العاملون بالخدمات الصحية تبادل المعلومات مع الجماهير أو مع الجهات الرسمية الحكومية.

١١. دراسة (Quarantelli ، ١٩٨٣)

Delivery of Emergency Medical Services in Disasters: Assumptions and Realities

تقديم خدمات الطوارئ الطبية في حالات الكوارث : الافتراضات والحقائق

- قام الباحث بتحليل (١١) كارثة طبيعية، و (١٨) كارثة من صنع الإنسان، على مدى (٢٢) شهراً، وذلك على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، وأمكنه التوصل إلى النتائج التالية:
- لا يفرق المسؤولون بالخدمات الصحية بين متطلبات الطوارئ اليومية العادية والطوارئ المفاجئة نتيجة ظروف الكوارث.
 - تلعب الخبرة دوراً كبيراً في إدارة الكوارث والتخفيف من آثارها .

- لا توجد مشكلة عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية أو عدم وجود تخطيط مسبق، وإنما المشكلة هي الوعي المفقود لدى الجهات الإشرافية والإدارة العليا بطبيعة موقف الكارثة.
- هناك قصور في عمليات التسجيل الطبي وحفظ السجلات بدرجة لا تتناسب مع نوعية المعلومات اللازمة لتقييم واحتواء الآثار الناتجة عن الكارثة.
- تخطيط الخدمات الصحية على مستوى المستشفى يرتبط نظرياً بالتخطيط على المستوى الفدرالي.

رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض للدراسات السابقة المحلية والعربية وكذلك الأجنبية منها والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، ومن ثم قام بعرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني محدد من الأحدث إلى الأقدم، استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته الحالية ومن إطلاع الباحث على هذه الدراسات لاحظ التالي:

- أبرزت أغلب الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه.
- التقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية، من خلال استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداماً أمثل من أجل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة واستتباب الدروس والعبر من هذه الأزمة للتعامل مع الأزمات القادمة.
- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية التنبؤ بالأزمات كخطوة على طريق التخطيط للتعامل مع الأزمة ووضع خطط عمل وآليات لإدارة الأزمة والتعامل معها والحد من آثارها.
- أظهرت أغلب الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والمنظمات، كما وأكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك الأزمات.
- أظهرت أغلب الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المنظمات والشركات.
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية توفر مجموعة من المقومات الرئيسية اللازمة للتعامل مع الأزمات كان من أبرزها التخطيط، توفر نظام اتصال فعال، توفر المعلومات، توفر الكوادر البشرية المدربة ولقد اشتركت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في التأكيد على أهمية توفر هذه المقومات.
- انفردت هذه الدراسة عن سابقتها بتناولها مجموعة من العناصر والمقومات التي لم يسبقه إلي دراستها مجتمعة أحد على حد علمه والتي يشكل غياب أي منها عائقاً أمام

إدارة الأزمات، حيث تناولت مجموعة منها لم تذكر في الدراسات السابقة، وهي الفعالية في اتخاذ القرارات، الولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي والمتطلبات المادية بشقيها المالي والخدمات المساندة.

- أقرب الدراسات إلي الدراسة الحالية هي دراسة (الحارثي، ٢٠٠٤) بعنوان معوقات ومتطلبات تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس تعليم البنات التي عرضت للمعوقات التي تحول دون تطبيق خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس البنات وكذلك وقفت على أهم المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة الحارثي، رغم أنها أقرب الدراسات في طريقة تصنيف المعوقات وفي ذكر معوقات لم تذكرها دراسة الحارثي.
- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات المحلية بالتطبيق على وزارة الصحة صاحبة النصيب الأكبر من الأزمات مقارنة بالوزارات الأخرى، كما تميزت عن دراسة الجديلي بالتطبيق على كافة مرافق وزارة الصحة.
- حاولت الدراسة الحالية الربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة، كما قدمت الدراسة للأزمات التي عانت منها وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة في ظل الحصار.

الفصل الرابع

منهجية البحث

+ أسلوب الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات

الشخصية

+ أداة الدراسة.

- معايير قياس الاستبيان.

- صدق الاستبانة.

- ثبات الاستبيان

+ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

• أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع " معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار (دراسة حالة قطاع غزة)" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٣. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة و لقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٩٢٠) فرداً ، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك بتوزيع ٣٢٠ استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على ٢٧٧ استبانة بنسبة استرداد ٨٦.٦% ، مع العلم بأنه تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٣ استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- في قطاع غزة- في الدوائر الأكثر استهدافاً بالأزمات التي شملت عينة من مستشفيات وزارة الصحة وعينة من عيادات الرعاية الأولية (المستوى الرابع) والإدارات العامة (الصيدلة _ المستشفيات _ الرعاية الأولية _ الهندسة و الصيانة _ الشؤون الإدارية والمالية) وعينة من وحدات الوزارة (الإجازة والتراخيص _ تكنولوجيا المعلومات _ نظم المعلومات الصحية).

• الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (٢):

الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	239	86.3
أنثى	38	13.7
المجموع	277	100.0

يبين جدول (٢) أن ما نسبته 86.3% من عينة الدراسة من الذكور و 13.7% من الإناث، وهذا يتوافق إلى حد كبير مع المعلومات الإحصائية التي حصل عليها الباحث من ديوان الموظفين العام حيث كانت نسبة الذكور (84.4%)، بينما كانت نسبة الإناث (15.6%).

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (٣):

العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	42	15.2
٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	122	44.0
٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	76	27.4
٥٠ سنة فأكثر	37	13.4
المجموع	277	100.0

يتبين من جدول (٣) أن ما نسبته 15.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، 44.0% أعمارهم تتراوح بين ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة، 27.4% أعمارهم تتراوح بين ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة وأن ما نسبته 13.4% أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر، من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن أكثر من (٥٩%) من المستجيبين عمارهم تقل عن أربعين عاماً وهذه الفئة من المدراء أصحاب متوسط العمر المنخفض نسبياً قد يشكلون فرصة جيدة لوزارة الصحة لاستثمار هذه الموارد البشرية وتطويرها، ويعزو الباحث انخفاض معدل عمر العينة التي تمثل مجتمع

الدراسة إلى حالة الاستكاف عن العمل التي سادت في وزارة الصحة عقب الإعلان عن إضراب العاملين مطلع شهر سبتمبر ٢٠٠٨م والتي أدت إلى غياب عدد من الفئات الإدارية العليا خصوصاً حيث تم ملء الشواغر التي تركها هؤلاء الموظفين خلفهم بمجموعة من العاملين ممن تقلل معدلاتهم العمرية نسبياً عن سابقهم.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (٤):

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	203	74.1
ماجستير	50	18.2
دكتوراه	13	4.7
أخرى	8	2.9
المجموع	274	100.0

يتضح من جدول (٤) أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم 74.1%، وأن 18.2% هم من حملة ماجستير، وأن 4.7% من حملة درجة دكتوراه، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 2.9% من أفراد العينة من حملة شهادات أخرى.

ومن خلال هذه النتائج يري الباحث أن نسبة حملة الدكتوراه قليلة مقارنة بالدرجات الأخرى ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الدكتوراه يتجهون نحو العمل الأكاديمي في الجامعات ويفضلونه على العمل في وزارة الصحة، كما يري الباحث أن نسبة حملة الماجستير في الوزارة تقترب من خمس الدرجة الكلية وهذا يشكل عامل إيجابي وفرصة للوزارة للاستثمار في هذا الكادر البشري ذي التوجه العلمي الطموح من خلال توفير فرص لاستكمال دراستهم العلمية، مما سيعود بالفائدة العظيمة على الوزارة وجودة الخدمات التي تقدمها.

– توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (٥):

التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
17.6	48	طب
10.3	28	صيدلة
25.0	68	تمريض
8.5	23	هندسة
18.0	49	إدارة
8.5	23	محاسبة
12.1	33	مهن طبية مساعدة
100.0	272	المجموع

يبين جدول (٥) أن 17.6% من أفراد العينة هم من المتخصصين في الطب، وأن ما نسبته 10.3% من تخصص الصيدلة، وأن 25.0% من تخصص التمريض، وأن ما نسبته 8.5% من تخصص الهندسة، وأن 18.0% من تخصص الإدارة، وأن ما نسبته 8.5% من تخصص المحاسبة، وأن ما نسبته 12.1% من أفراد العينة من تخصص المهن الطبية المساعدة.

وهذا التوزيع يتوافق مع هيكلية الوزارة، حيث يشكل التمريض النسبة الأكبر في العينة، وهذا يتفق مع كون التمريض يشكل العدد الأكبر بين العاملين في الوزارة، كما يأتي الإداريون في المرتبة الثانية والأطباء في المرتبة الثالثة وهذا يتوافق مع الهيكلية التي تعطي مدير المستشفى والمدير الطبي ومدير التمريض والمدير الإداري درجة مدير، فيما تمنح الفئات الأخرى درجة رئيس قسم. ولقد ظهر وجود فئات الصيدلة والهندسة والمحاسبة بسبب وجود إدارات عامة للصيدلة وللهندسة والصيانة وللشؤون الإدارية والمالية، مما أتاح لهذه الفئات فرصة جيدة للحصول على درجات إشرافية متقدمة.

- هذا يتفق مع المعلومات التي حصل عليها الباحث من خلال وحدة نظم المعلومات الصحية التي أظهرت نسب مقارنة لتوزيع فئات مجتمع الدراسة حسب دراستهم الأكاديمية.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (٦):

سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات.	46	16.6
٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	85	30.7
١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة.	63	22.7
أكثر من ١٥ سنة.	83	30.0
المجموع	277	100.0

يتبين من جدول (٦) أن ما نسبته 16.6% من عينة الدراسة، عدد سنوات الخدمة لديهم أقل من ٥ سنوات، وأن 30.7% تتراوح ما بين ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات، وأن 22.7% تتراوح ما بين ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة، وأن 30.0% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لديهم أكثر من ١٥ سنة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن ٤٧.٣% من عينة الدراسة تقل عدد سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات، وهذا يعني أن عدد سنوات خبرة هذه الفئة في أماكنها الحالية تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وذلك حسب عدد سنوات الخبرة المطلوبة للتسكين على مدير دائرة سبع سنوات وخمس سنوات لرئيس القسم لهذا يعتبر معدل خبرة العينة في أماكنها الحالية قليل. ويعزو الباحث ذلك إلي إضراب مجموعة من الموظفين عن عملهم ومن بينهم عدد ليس بقليل من فئة المدراء ورؤساء الأقسام ولقد جري تسكين هذه الشواغر التي تركوها وراءهم بموظفين ممن بقوا على رأس عملهم بعد إضراب الموظفين.

• أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(اسم الدائرة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة. وتتكون الاستبانة من ٧٧ فقرة موزعة على

عشر مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الأزمات، ويتكون من (٩) فقرات

المجال الثاني: توفر البيانات والمعلومات، ويتكون من (٩) فقرات

المجال الثالث: الفعالية في اتخاذ القرار، ويتكون من (٧) فقرات

المجال الرابع: ازدواجية الولاء الوظيفي، ويتكون من (٧) فقرات

المجال الخامس: نظام اتصال فعال، ويتكون من (٨) فقرات

المجال السادس: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (٦) فقرات

المجال السابع: توفر المخصصات المالية، ويتكون من (٧) فقرات

المجال الثامن: توفر الخدمات المساندة، ويتكون من (٨) فقرات

المجال التاسع: الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً، ويتكون من (٩) فقرات

المجال العاشر: الكوادر البشرية المؤهلة فنياً، ويتكون من (٧) فقرات

ملاحظة: تم حذف الفقرة التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

الفقرة رقم ٢٢ " يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة " من مجال الفعالية

في اتخاذ القرار، حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي ٠.٠٢٥

والقيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي ٠.٤٤٥ وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (٧):

جدول رقم (٧):

درجات مقياس ليكرت

التوافر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

اختار الباحث الدرجة (١) للتوافر " ضعيف جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ٢٠% وهو يتناسب مع هذه الحالة.

• صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١- آراء المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أساتذة متخصصين في مجال الإدارة يعملون في كليتي التجارة بالجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٣)، 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 (٣).

٢- 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 (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٨):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	توجد لدى المؤسسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	0.851	*0.000

٢.	الخطط المعدة من قبل المؤسسة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال.	0.728	*0.000
٣.	تهتم المؤسسة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة.	0.766	*0.000
٤.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.	0.692	*0.000
٥.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.	0.864	*0.000
٦.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها و تطبيقها.	0.820	*0.000
٧.	الخطوات المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح.	0.865	*0.000
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة.	0.801	*0.000
٩.	التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة.	0.757	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٩):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة وقت الأزمة بالدقة.	0.752	*0.000
٢.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة.	0.848	*0.000
٣.	تُستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.	0.827	*0.000
٤.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات.	0.698	*0.000
٥.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات التي تجمع وقت الأزمة.	0.762	*0.000
٦.	يتوفر لدى المؤسسة كم من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	0.704	*0.000
٧.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد المستمر.	0.777	*0.000
٨.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسرعة وسهولة الوصول إليها.	0.818	*0.000
٩.	المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد على التنبؤ بوقوع الأزمة.	0.567	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٠):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال الثالث

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
١.	0.000*	0.607	القرارات الإدارية وقت الأزمة تُتخذ وفقاً للمنهج العلمي.
٢.	0.000*	0.709	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة.
٣.	0.000*	0.735	أُتبع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة.
٤.	0.000*	0.762	يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة.
٥.	0.000*	0.763	يتم مراجعة القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.
٦.	0.000*	0.768	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل.
٧.	0.000*	0.767	يُمنح العاملین صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١١):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال الرابع

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين يزيد من صعوبة التعامل مع الأزمة.	0.721	*0.000
٢.	ساهم الانقسام السياسي الحالي في رفع مستوى الأزمات بالمؤسسة.	0.774	*0.000
٣.	حالة الانقسام أدت إلى غياب كوادرات متميزة و ذات كفاءة عالية.	0.556	*0.000
٤.	اختلاف الولاء الوظيفي أضعف القدرة على محاسبة ومعاقبة العاملين.	0.741	*0.000
٥.	التهديد بقطع الرواتب يعيق إدارة الأزمات.	0.662	*0.000
٦.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين قلل من إمكانية التوجيه والرقابة عليهم.	0.754	*0.000
٧.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين أدى إلى عدم تحمل العاملين مهام عملهم.	0.740	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٢):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال الخامس

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	لم يتأثر نظام الاتصال بالمؤسسة بالأزمات التي واجهتها.	0.595	*0.000
٢.	يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة.	0.704	*0.000
٣.	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً.	0.783	*0.000

٤.	يتوفر لدى المؤسسة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة.	0.815	*0.000
٥.	يتم التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال.	0.790	*0.000
٦.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها المؤسسة بالسرعة.	0.788	*0.000
٧.	تهتم المؤسسة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة.	0.719	*0.000
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة.	0.733	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول رقم (١٣):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال السادس

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
١.	0.848	*0.000	يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح ومحدد.
٢.	0.753	*0.000	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسؤوليات لكل موظف.
٣.	0.411	*0.009	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للمؤسسة.
٤.	0.765	*0.000	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التحكم ومواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.
٥.	0.804	*0.000	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة.
٦.	0.751	*0.000	جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٤):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال السابع

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	*0.003	0.471	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.
٢.	*0.000	0.736	قامت المؤسسة بتسديد المبالغ المالية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات.
٣.	*0.000	0.655	السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات.
٤.	*0.000	0.698	الإجراءات الإدارية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة وقت الأزمة.
٥.	*0.038	0.312	تسمح قوانين المؤسسة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات.
٦.	*0.000	0.644	تمنح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة.
٧.	*0.000	0.702	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٥):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية للمجال الثامن

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	0.000*	0.645	تتوفر للمؤسسة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
٢.	0.000*	0.776	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات.
٣.	0.000*	0.829	خطة الأزمة تشمل بنود خاصة بتوزيع المواد المساندة وقت الأزمة.
٤.	0.000*	0.742	تتوفر للمؤسسة المواد المساندة بكميات كافية.
٥.	0.000*	0.775	الإجراءات الإدارية لصرف المواد المساندة أكثر مرونة وقت الأزمة.
٦.	0.000*	0.735	يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة.
٧.	0.000*	0.757	يتم الدفع بكم كبير من المواد المساندة اللازمة للتعامل مع الأزمات.
٨.	0.000*	0.767	يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٦):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع والدرجة الكلية للمجال التاسع

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	0.000*	0.652	يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات
٢.	0.000*	0.835	يتوفر لدى المؤسسة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات

٣.	العاملين في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط و استراتيجيات العمل	0.828	*0.000
٤.	يتوفر للمؤسسة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة و التعامل معها	0.795	*0.000
٥.	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل	0.863	*0.000
٦.	يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز	0.866	*0.000
٧.	يتلقى العاملون ببرامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	0.614	*0.000
٨.	يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	0.710	*0.000
٩.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة	0.729	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.005$.

يوضح جدول (١٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال العاشر والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٧):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال العاشر والدرجة الكلية للمجال العاشر

م	الفقرة	معامل للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	الكوادر الفنية العاملة مؤهلة جيداً بما يساعد وقت الأزمات	0.830	*0.000
٢.	يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم	0.693	*0.000
٣.	الكوادر الفنية الموجودة حالياً تفي بحاجة المؤسسة	0.730	*0.000
٤.	توجد رغبة لدى الكوادر الفنية لتطوير نفسها إذا أُتيحت لها الفرصة	0.608	*0.000
٥.	توفر الأزمات فرصة للتعليم و اكتساب الخبرات الفنية	0.578	*0.000
٦.	تبذل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزمة	0.776	*0.000
٧.	يتم استدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنياً وقت الأزمة	0.704	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.005$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (١٨) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.005$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه. و نظراً لأن جميع مجالات الدراسة ذات اتجاه إيجابي فيما عدا مجال ازدواجية الولاء الوظيفي فلقد تم عكس اتجاه هذا المجال.

جدول رقم (١٨):

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	التخطيط لإدارة الأزمات	0.814	*0.000
٢.	توفر البيانات والمعلومات	0.756	*0.000
٣.	الفعالية في اتخاذ القرار	0.868	*0.000
٤.	ازدواجية الولاء الوظيفي	0.391	*0.012
٥.	نظام اتصال فعال	0.793	*0.000
٦.	الهيكل التنظيمي	0.859	*0.000
٧.	توفر المخصصات المالية	0.603	*0.000
٨.	توفر الخدمات المساندة	0.773	*0.000
٩.	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	0.851	*0.000
١٠.	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	0.904	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.005$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٩).

جدول رقم (١٩):

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
١.	التخطيط لإدارة الأزمات	0.934	0.967
٢.	توفر البيانات والمعلومات	0.925	0.962
٣.	الفعالية في اتخاذ القرار	0.882	0.939
٤.	ازدواجية الولاء الوظيفي	0.819	0.905
٥.	نظام اتصال فعال	0.911	0.954
٦.	الهيكل التنظيمي	0.822	0.907
٧.	توفر المخصصات المالية	0.707	0.841
٨.	توفر الخدمات المساندة	0.906	0.952
٩.	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	0.925	0.962
١٠.	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	0.836	0.915
	جميع مجالات الاستبانة	0.971	0.985

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٩) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.934، 0.707)، لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.971). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.967، 0.841)، لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق

لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.985) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٢) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون **Spearman Brown**:

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٢٠)

جدول رقم (٢٠):

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١.	التخطيط لإدارة الأزمات	0.963	0.929
٢.	توفر البيانات والمعلومات	0.939	0.933
٣.	الفعالية في اتخاذ القرار	0.908	0.886
٤.	ازدواجية الولاء الوظيفي	0.871	0.852
٥.	نظام اتصال فعال	0.929	0.928
٦.	الهيكل التنظيمي	0.837	0.835
٧.	توفر المخصصات المالية	0.748	0.748
٨.	توفر الخدمات المساندة	0.914	0.910
٩.	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	0.949	0.943
١٠.	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	0.937	0.926
	جميع مجالات الاستبانة	0.986	0.986

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٢٠) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (بيرسون براون **Spearman Brown**) مقبول ودال إحصائياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **Statistical (SPSS) Package for the Social Sciences** ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- ٢ - اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٣ - معامل ارتباط بيرسون (**Spearman Correlation Coefficient**) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- ٤ - اختبار الإشارة (**Sign Test**) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا.
- ٥ - اختبار مان - وتني (**Mann-Whitney Test**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- ٦ - اختبار كروسكال - والاس (**Kruskal - Wallis Test**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل البيانات

لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة، وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي ٣، وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي ٣

إذا كانت **Sig.(P-value)** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي ٣، أما إذا كانت **Sig.(P-value)** أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة 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 الإشارة موجبة، فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ثانياً: مناقشة مجالات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي واجهتها وزارة الصحة على إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار" ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

أولاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب التخطيط لإدارة الأزمات على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة .
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢١).
جدول رقم (٢١):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	توجد لدى المؤسسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	3.07	61.45	2.00	*0.023	7
٢.	الخطط المعدة من قبل المؤسسة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال.	3.09	61.73	2.03	*0.021	6
٣.	تهتم المؤسسة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة.	3.36	67.15	6.27	*0.000	2
٤.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.	2.95	58.99	-0.43	0.333	9
٥.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.	2.96	59.21	-0.48	0.317	8
٦.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها.	3.14	62.77	3.06	*0.001	5
٧.	الخطوات المتخذة قبل و أثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح.	3.20	63.93	3.92	*0.000	4
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر و يجري تعديل الخطة عند الضرورة.	3.26	65.18	4.21	*0.000	3
٩.	التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة.	3.65	72.99	9.74	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	63.71	3.62	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

باستقراء نتائج جدول (٢١) نلاحظ أن الفقرتين اللتان حصلتا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة" يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.99 %، قيمة اختبار الإشارة 9.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات" يساوي 2.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.99 %، قيمة اختبار الإشارة - 0.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.333 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.71 %، قيمة اختبار الإشارة 3.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "التخطيط لإدارة الأزمات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من هنا يتبين أن المبحوثين يوافقون على أنه يوجد لدى المؤسسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات وأن الخطط المعدة من قبل المؤسسة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال وأن المؤسسة تهتم بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة وأن الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها وأن الخطوات المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح وأنه يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة وأن التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة فيما كانت آراء أفراد العينة محايدة حول وجود خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات وحول كون الخطة تمتاز بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.

وبشكل عام نستدل على أن وزارة الصحة الفلسطينية تهتم بالتخطيط لإدارة للأزمات التي من المحتمل أن تواجهها في المستقبل من خلال التخطيط المسبق لمواجهتها ومن الأمثلة على تنبؤ وزارة الصحة بالأزمات المستقبلية واستعدادها لها قيام الوزارة بالإعلان عن شواغر لعدد كبير من الوظائف في وزارة الصحة في مطلع العام ٢٠٠٨ و جري تعيين عدد كبير من الموظفين،

وذلك كان استعداداً لمواجهة الأزمة المتوقعة -لاستتكاف الموظفين عن العمل- التي كانت إشارات الإنذار قد سبقته من خلال أعمال التوقف الجزئي عن العمل الساعة الحادية عشر والذي مارسه بعض الموظفين وكذلك من خلال الإضراب عن العمل يوم ٢٠٠٧/٩/٩م ولقد ساعد تعيين هؤلاء الموظفين وزارة الصحة بشكل كبير في الوقوف أمام أزمة الإضراب الكبرى في شهر سبتمبر ٢٠٠٨م.

وهذا يعني أنه يتوفر لدى وزارة الصحة تخطيط لإدارة الأزمات بدرجة مقبولة مما يجعله لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في ظل الحصار على قطاع غزة.

- تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (حمدونة، 2006) حيث أظهرت النتائج أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة بشكل فعال، حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذه الإجراءات نسبة عالية بلغت (79.852 %).
- هذا يختلف مع نتائج دراسة (الجديلي، ٢٠٠٦) التي خلص فيها إلى ضعف التنبؤ والاستعداد للأزمات لدى وزارة الصحة ويعمل الباحث هذا الاختلاف بأن وزارة الصحة اهتمت بشكل كبير بالتخطيط لإدارة الأزمات خصوصاً بعد الحرب على غزة، حيث تم تشكيل لجنة عليا للطوارئ بوزارة الصحة التي قامت بإعداد خطة شاملة للتعامل مع الأزمات والطوارئ ولا تزال اللجنة تمارس عملها، كما يضع الباحث تعليلاً آخر وهو أن أفراد العينة حديثو العمل في المناصب الإشرافية، حيث أن عدداً كبيراً منهم شغلوا هذه المناصب الإشرافية بعد استتكاف العاملين في هذه الوظائف عن العمل بعد إضراب الموظفين العام مطلع سبتمبر ٢٠٠٨م وهؤلاء الموظفون خبرتهم في مواقعهم قليلة ومعرفتهم بمتطلبات التخطيط وأهميته لا زالت محدودة.
- تختلف هذه النتائج مع دراسة (شبير، ٢٠٠٧) و التي أظهرت عدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات في دراستها على مستشفى ناصر.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (Vangelinos & Priporas، ٢٠٠٨) التي أظهرت أن بيئة الأعمال اليوم تتطلب خطة قوية على نطاق المؤسسة للتعامل مع الأزمات خصوصاً في شركات الأدوية و التي يمكن أن يؤدي أي خطأ فيها إلى وقوع ضحايا في صفوف المدنيين.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (Bennett-roger، ٢٠٠٥) و التي أظهرت أن نسبة متدنية (٢٠%) من الشركات في العينة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير و أن (٣٣%) لا يمتلكون خطط على الإطلاق.

ثانياً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توافر البيانات والمعلومات على إدارة وزارة

الصحة للآزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة

الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٢).

جدول رقم (٢٢):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال توافر البيانات والمعلومات

م	الرقم	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة وقت الأزمة بالدقة.	3.45	69.05	8.14	*0.000	1
٢.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة.	3.16	63.10	2.86	*0.002	5
٣.	تُستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.	3.43	68.70	7.76	*0.000	2
٤.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات.	3.24	64.78	4.13	*0.000	3
٥.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات التي تجمع وقت الأزمة.	3.14	62.90	2.77	*0.003	6
٦.	يتوفر لدى المؤسسة كم من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	3.16	63.19	3.65	*0.000	4
٧.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد المستمر.	3.14	62.76	2.75	*0.003	7
٨.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسرعة وسهولة الوصول إليها.	3.09	61.75	1.71	*0.043	8
٩.	المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة.	3.02	60.37	0.78	0.218	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.20	64.07	4.30	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

باستقراء نتائج جدول (٢٢) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة وقت الأزمة بالدقة" يساوي 3.45 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.05 %، قيمة اختبار الإشارة 8.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد على التنبؤ بقرب وقوع الأزمة" يساوي 3.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.37 %، قيمة اختبار الإشارة 0.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.218، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.07 ، قيمة اختبار الإشارة 4.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "توفر البيانات والمعلومات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن وزارة الصحة يتوفر لديها معلومات بدرجة مقبولة حول

الآزمات التي واجهتها خلال إدارتها للآزمات في قطاع غزة في ظل الحصار

وهذا الأمر كان ملموساً بشكل كبير خلال أغلب الآزمات التي أدارتها وزارة الصحة خلال الحصار، حيث كان المجلس الوزاري على اطلاع مباشر وتام بكافة المعلومات والتفاصيل المتعلقة بالآزمة، حيث تم تشكيل فرق عمل في جميع مرافق الوزارة اهتمت بشكل أساسي بجمع البيانات وتحديثها بشكل مستمر حول المدى الذي وصلت إليه الآزمة كما أن وحدة البيانات والمعلومات الصحية بالوزارة عملت بشكل إيجابي وفعال على جمع المعلومات خلال الآزمات التي واجهتها الوزارة، كما أنه كان يتم التحقق بشكل ميداني من المعلومات المرفوعة إلي الجهات العليا بالوزارة من خلال فرق الرقابة الداخلية التي عملت بشكل مباشر مع الدوائر المستهدفة بالآزمات وكانت ترفع هذه المعلومات بشكل مباشر ودقيق إلي وزارة الصحة، و لكن تبقى هذه المعلومات بكمها ونوعها بالكاد تفي لوضع صانع القرار في صورة الحدث.

• تتفق هذه النتائج مع دراسة (اسليم، ٢٠٠٨) التي أظهرت نتائج الدراسة أن المدراء بوزارة المالية يوافقون على أنه توجد علاقة بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات، كما يري اسليم أن الاهتمام بالمعلومات من قبل مديري وزارة المالية يعتبر حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة ويساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب.

• تتفق هذه النتائج مع دراسة (الخشالي و قطب، ٢٠٠٧) و التي أظهرت وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها.

• ثالثاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الفعالية في اتخاذ القرار على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٣).

جدول رقم (٢٣):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الفعالية في اتخاذ القرار

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	القرارات الإدارية وقت الأزمة تُتخذ وفقاً للمنهج العلمي.	2.99	59.78	-1.18	0.119	5
٢.	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة.	2.92	58.48	-0.55	0.292	7
٣.	أُتبع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة.	3.57	71.42	9.50	*0.000	1
٤.	يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة.	3.16	63.15	3.20	*0.001	3
٥.	تتم مراجعة القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.	3.08	61.60	1.85	*0.032	4
٦.	تتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل.	3.18	63.61	3.42	*0.000	2
٧.	يُمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة.	2.94	58.84	-0.38	0.352	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	62.39	2.74	*0.003	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

باستقراء نتائج جدول (٢٣) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أتابع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة" يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.42 %، قيمة اختبار الإشارة 9.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك تعتبر، هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يُمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة" يساوي 2.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.84 %، قيمة اختبار الإشارة -0.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.352، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.39 ، قيمة اختبار الإشارة 2.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٣، لذلك يعتبر مجال "الفعالية في اتخاذ القرار" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال هذه الفقرة نخلص إلي أن المبحوثين يوافقون على أن عملية اتخاذ القرار في وزارة الصحة في ظل الأزمات كانت تتخذ بفعالية، حيث يتم متابعة تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة من قبل الرؤساء، كما يتم تفويض السلطة بشكل كافٍ للعاملين في ظل الأزمة وتتم مراجعة القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، كما يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل، فيما كانت آراء أفراد العينة محايدة حول اتخاذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي وكذلك حول وجود ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وحول منح العاملين صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن وزارة الصحة تتوفر لديها أساليب فعالة في اتخاذ القرار بدرجة مقبولة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة ، ٢٠٠٨) التي أظهرت أن عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات تؤثر على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات، حيث خلصت الباحثة إلي أن عملية اتخاذ القرارات في الجامعة الإسلامية أثناء إدارة الأزمة لم تتم بشكل عفوي

أو عشوائي بل اتخذت وفقاً للمنهج العلمي واتخذت القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة .

• أولاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لازدواجية الولاء الوظيفي على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٤).

جدول رقم (٢٤):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ازدواجية الولاء الوظيفي

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين يزيد من صعوبة التعامل مع الأزمة.	3.98	79.64	11.97	*0.000	5
٢.	ساهم الانقسام السياسي الحالي في رفع مستوى الأزمات بالمؤسسة.	4.27	85.34	14.11	*0.000	2
٣.	حالة الانقسام أدت إلي غياب كواادر متميزة وذات كفاءة عالية.	3.80	76.01	9.73	*0.000	7
٤.	اختلاف الولاء الوظيفي أضعف القدرة على محاسبة ومعاينة العاملين.	4.28	85.63	13.60	*0.000	1
٥.	التهديد بقطع الرواتب يعيق إدارة الأزمات.	4.13	82.54	12.52	*0.000	3
٦.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين قلل من إمكانية التوجيه والرقابة عليهم.	3.99	79.71	12.24	*0.000	4
٧.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين أدى إلي عدم تحمل	3.90	78.05	11.58	*0.000	6

					العاملين مهام عملهم.	
					جميع فقرات المجال معاً	
					4.05	80.99
					14.37	*0.000

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

باستقراء نتائج جدول (٢٤) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى و أقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "اختلاف الولاء الوظيفي أضعف القدرة على محاسبة و معاقبة العاملين" يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.63 %، قيمة اختبار الإشارة 13.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " حالة الانقسام أدت إلي غياب كوارر متميزة و ذات كفاءة عالية" يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.01 %، قيمة اختبار الإشارة 9.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.99 ، قيمة اختبار الإشارة 14.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "ازدواجية الولاء الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

هذه الفقرة تدلل بوضوح على أن ازدواجية الولاء الوظيفي للعاملين في وزارة الصحة تشكل

العائق الأكبر أمام إدارة الأزمات في ظل الحصار

حيث وافق المبحوثين بشكل كبير على جميع فقرات هذا المجال وكانت الفقرات مجتمعة دالة إحصائياً بشكل كبير ويعزو الباحث ذلك إلي أن ازدواجية الولاء الوظيفي والانقسام السياسي الحالي لم يكن عائقاً أمام إدارة الأزمات فقط بل كان سبباً رئيسياً لميلاد العديد من الأزمات التي واجهتها وزارة الصحة في ظل الحصار وأبرز الأمثلة على ذلك أزمة إضراب الموظفين عن

العمل وتهديدهم بقطع رواتبهم في حال عدم التزامهم بالإضراب وكذلك أزمة نقص الأدوية والمهمات الطبية التي تسبب بجزء كبير منها امتناع حكومة رام الله عن تحويل نصيب قطاع غزة من الأدوية والمهمات الطبية إلى القطاع واقتصر الأمر على تحويل كميات قليلة وعلى فترات متباعدة .

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (عودة، ٢٠٠٨) التي أكدت على أهمية الولاء الوظيفي للتعامل مع الأزمات، حيث أظهرت نتائج دراستها أن ولاء وانتماء العاملين للجامعة يؤثر على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

- ثانياً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب نظام اتصال فعال على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٥).

جدول رقم (٢٥):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام اتصال فعال

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	لم يتأثر نظام الاتصال بالمؤسسة بالأزمات التي واجهتها.	3.06	61.24	1.24	0.107	7
٢.	يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة.	3.43	68.51	8.06	*0.000	1
٣.	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً.	3.12	62.49	3.10	*0.001	3
٤.	يتوفر لدى المؤسسة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة.	3.08	61.70	2.05	*0.020	5
٥.	يتم التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية ذات العلاقة، مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال.	3.39	67.85	7.54	*0.000	2
٦.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها المؤسسة بالسرعة.	3.07	61.44	1.65	0.050	6

٧.	تهتم المؤسسة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة.	2.99	59.71	-0.24	0.406	8
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة.	3.09	61.82	2.19	*0.014	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.16	63.13	4.19	*0.000	

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

باستقراء نتائج جدول (٢٥) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتم اللجوء إلي وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة" يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.51 %، قيمة اختبار الإشارة 8.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تهتم المؤسسة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة" يساوي 2.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.71 %، قيمة اختبار الإشارة -0.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.406، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.13، قيمة اختبار الإشارة 4.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك يعتبر مجال "نظام اتصال فعال" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه يتوفر لدى وزارة الصحة نظام اتصال فعال بدرجة

مقبولة خلال إدارتها للأنزمات في قطاع غزة في ظل الحصار

ويري الباحث أن آراء المبحوثين هذه ترجع إلي أن المبحوثين لازالوا يستحضرون في أذهانهم تجربتهم في إدارة الأنزمات خلال الحرب على غزة حيث قامت الوزارة بتوفير نظام اتصال بديل عن الاتصالات الاعتيادية التي انقطعت منذ الساعات الأولى للحرب، فتم استخدام نظام اتصال

لاسلكي منذ الساعات الأولى للحرب كما أن الاتصالات خلال أوقات الأزمة يتم تكثيفها بشكل كبير وفي جميع الاتجاهات .

- تتفق النتائج الحالية مع دراسة (اسليم ، ٢٠٠٧) التي توضح قيام المديرين في وزارة المالية الفلسطينية باستخدام نظم الاتصالات الحديثة والمتطورة أثناء حدوث الأزمات، إلا أن نسبة التعامل مع تلك الأنظمة تحتاج إلى تنمية وتطوير .
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (white، ٢٠٠٩) و التي أكدت على أهمية اتصالات الأزمة في التخفيف من حدة القضايا التي يتناولها الإعلام كما أكدت على أهمية الاتصالات الوقائية في التأثير على الرأي العام .
- كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (سالم الشيخ، 2000)، حيث أوضحت نتائج الدراسة على أن الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة، فالاتصال بين القائد ومروؤوسيه في كل المستويات الإدارية يخفف من تأثير الأزمة.
- تختلف هذه النتائج مع دراسة (Tierney، ١٩٨٣) والتي تقول بأن العاملون بالخدمات الصحية لا يجيدون تبادل المعلومات مع الجماهير أو مع الجهات الرسمية الحكومية.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (عليوة ورضوان، ١٩٩٧) والتي أكدت على أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلي ضرورة توافر مهارات الاتصال و القدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملاحظات وتقدير الاحتمالات المستقبلية.

• ثالثاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الهيكل التنظيمي المتكامل على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٦).

جدول رقم (٢٦):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي المتكامل

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح و محدد	3.52	70.36	7.23	*0.000	1
٢.	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام و المسؤوليات لكل موظف	3.36	67.18	5.76	*0.000	4
٣.	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للمؤسسة	3.36	67.22	5.17	*0.000	3
٤.	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التحكم و مواجهة الأزمات بكفاءة و فعالية	3.21	64.29	3.71	*0.000	5
٥.	البناء التنظيمي يكفل التعاون و التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	3.41	68.29	6.99	*0.000	2
٦.	جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات	3.16	63.14	3.26	*0.001	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.34	66.73	6.86	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

باستقراء نتائج جدول (٢٦) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى و أقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح و محدد" يساوي 3.52 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.36 %، قيمة اختبار الإشارة 7.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات" يساوي 3.16 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.14 %، قيمة اختبار الإشارة 3.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠١، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.73 ، قيمة اختبار الإشارة 6.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ ، لذلك يعتبر مجال "الهيكل التنظيمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نخلص من هذه الفقرة أنه يتوفر لدى وزارة الصحة هيكل تنظيمي، حيث كانت إجابات المبحوثين الموافقة بدرجة مقبولة على فقرات هذا المجال و يعزو الباحث هذه الدرجة من الموافقة إلي إقرار وزارة الصحة لهيكلها التنظيمي خلال شهر مارس ٢٠٠٩ أي قبل عام كامل من توزيع الاستبانة حيث جري تسكين الموظفين على هذه الهيكلية لأول مرة حيث كانت هناك محاولات قبل ذلك لوضع هيكلية لوزارة الصحة لكن هذه المحاولات لم تكتمل، لذا يعتبر وجود الهيكلية والتسكين عليها تقدم مميز نحو توضيح حدود الصلاحيات والمسئوليات والتبعية الإدارية، مما يساعد على إدارة الأزمات، ولكن هذه الهيكلية بحاجة إلي استكمال بناءها وذلك من خلال وضع وصف وظيفي واضح لجميع الفئات العاملة بالوزارة، وهذا ما تعكف الوزارة حالياً على العمل به و إنجازه في أقرب وقت ممكن حيث تم تشكيل لجنة لوضع وصف وظيفي لجميع الفئات العاملة بالوزارة ولقد باشرت اللجنة أعمالها.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه يتوفر لدى وزارة الصحة هيكل تنظيمي متكامل بدرجة مقبولة مما ساعدها على إدارة الأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) و التي أظهرت أن مديرات المدارس يمارسن عملية التنظيم لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات المادية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- أولاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توفر المخصصات المالية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٧).

جدول رقم (٢٧):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المخصصات المالية

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.	2.69	53.82	-4.89	*0.000	4
٢.	قامت المؤسسة بتسديد المبالغ المالية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات.	2.87	57.38	-1.94	*0.026	3
٣.	السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات.	2.30	46.04	-10.08	*0.000	6
٤.	الإجراءات الإدارية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة وقت الأزمة.	2.60	52.00	-5.33	*0.000	5
٥.	تسمح قوانين المؤسسة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات.	2.88	57.50	-0.77	0.222	2
٦.	تمنح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة.	2.21	44.25	-9.00	*0.000	7
٧.	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة.	3.25	64.93	4.43	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.69	53.71	-6.11	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢٧) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة" يساوي 3.25 (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.93 %، قيمة اختبار الإشارة 4.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تسمح قوانين المؤسسة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات" يساوي 2.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.50 %، قيمة اختبار الإشارة - 0.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.222، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تمنح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة" يساوي 2.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 44.25 %، قيمة اختبار الإشارة 9.00- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 53.71 %، قيمة اختبار الإشارة 6.11- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ ، لذلك يعتبر مجال "توفر المخصصات المالية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال نتائج تحليل هذه الفقرة، نخلص إلي أن المبحوثين يوافقون على أنه توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة ويعزو الباحث هذا إلي الإجراءات الإدارية الصارمة المتخذة بحق المعاملات المالية، حيث لا يعتبر وجود الأزمة مبرراً للتهاون في إتباع الإجراءات المالية السليمة، فيما كانت آراء المبحوثين سلبية بخصوص منح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة ويعلل الباحث ذلك إلي أنه لم يتم صرف المكافأة المالية للموظفين الذين عملوا أثناء الحرب على غزة، حيث تم صرفها للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من الحكومة المقالة في غزة فيما لم يتم صرف سوي ربع هذه المكافأة للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من حكومة رام الله، وبشكل عام، فأن نتيجة هذه الفقرة تفيد بأنه لا يتوفر لدى وزارة الصحة مخصصات مالية للتعامل مع الأزمات؛ وهذا يرجع إلي الحدود الضيقة التي يسمح فيها باستخدام ما يعرف بأموال السلفة وكذلك إلي عدم كفاية هذا المبلغ، حيث يعتبر هذا المبلغ قليل بالنسبة إلي حجم احتياجات المؤسسة التي يصرف لها، كما أنه توقف صرف هذا البند المالي من قبل حكومة رام الله وقامت الحكومة المقالة بصرف هذا البند، ولكن بعد تخفيض قيمة المبالغ المصروفة.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه لا يتوفر لدى وزارة الصحة مخصصات مالية بدرجة كافية للتعامل مع الأزمات وهذا يشكل عائقاً أساسياً أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات في ظل الحصار.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (عودة ، ٢٠٠٨) التي خلصت إلى أن توفر الإمكانيات المادية في الجامعة تؤثر على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات .

- ثانياً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم توفر الخدمات المساندة على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٨).

جدول رقم (٢٨):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الخدمات المساندة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
١.	تتوفر للمؤسسة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات.	3.05	61.01	1.67	*0.047	7
٢.	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات.	3.08	61.66	2.20	*0.014	5
٣.	خطة الأزمة تشمل بنود خاصة بتوزيع المواد المساندة وقت الأزمة.	3.15	62.97	3.44	*0.000	2
٤.	تتوفر للمؤسسة المواد المساندة بكميات كافية.	2.83	56.52	-3.73	*0.000	8
٥.	الإجراءات الإدارية لصرف المواد المساندة أكثر مرونة وقت الأزمة.	3.14	62.75	2.68	*0.004	3
٦.	يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة.	3.20	63.93	3.95	*0.000	1
٧.	يتم الدفع بكم كبير من المواد المساندة اللازمة للتعامل مع الأزمات.	3.10	62.05	2.39	*0.008	4
٨.	يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة.	3.07	61.32	1.54	0.062	6

	جميع فقرات المجال معاً	3.08	61.57	2.39	*0.008
--	-------------------------------	-------------	--------------	-------------	---------------

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

باستقراء نتائج جدول (٢٨) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلنا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة" يساوي **3.20** (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي **63.93 %**، قيمة اختبار الإشارة **3.95** وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **٠.٠٠٠٠٠**، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة" يساوي **3.07**، أي أن المتوسط الحسابي النسبي **61.32 %**، قيمة اختبار الإشارة **1.54** وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **0.062**. لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتوفر للمؤسسة المواد المساندة بكميات كافية" يساوي **2.83** أي أن المتوسط الحسابي النسبي **56.52 %**، قيمة اختبار الإشارة **3.73**- وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **٠.٠٠٠٠٠**، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي **61.57**، قيمة اختبار الإشارة **2.39** وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **٠.٠٠٠٠٨**، لذلك يعتبر مجال "توفر الخدمات المساندة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من هنا نستنتج أنه يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة وهذا يرجع إلي وجود معدلات استهلاك للأصناف على الرغم من أن هذه المعدلات قديمة نسبياً ولم يتم عمل معدلات استهلاك حقيقية جديدة للأصناف في وزارة الصحة، فيما كانت أراء المبحوثين محايدة حول إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة، ويعزو

الباحث ذلك إلى أنه لم يتم عمل الجرد الدوري السنوي منذ بداية الانقسام، كما أن حالة الاستكاف المفاجأة عن العمل لم تمكن من إجراء استلام وتسليم للعهد الموجودة بالمخازن، كذلك أدي عدم توفر كميات مناسبة من الأصناف المطلوبة والحاجة الشديدة لها إلى صرف الكميات المتوفرة بالكامل وهذا أدى إلى عدم وجود رصيد احتياطي خاص بالأزمات في عدد من الأصناف.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه تتوفر خدمات مساندة لدي وزارة الصحة بدرجة مقبولة مما ساعدها على التعامل مع الأزمات في ظل الحصار.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحارثي ، ٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أن توفر المعدات المساندة تحتل المرتبة الثالثة بين المتطلبات الضرورية لتطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة .

- أولاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة
- تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٩).
- جدول رقم (٢٩):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات.	2.53	50.58	-6.56	*0.000	9
٢.	يتوفر لدي المؤسسة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات.	2.72	54.44	-3.92	*0.000	6
٣.	العاملين في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط	2.86	57.25	-1.59	0.055	5

					واستراتيجيات العمل.	
7	*0.000	-5.11	53.31	2.67	يتوفر للمؤسسة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها.	٤.
2	*0.000	6.87	67.94	3.40	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل.	٥.
1	*0.000	7.81	69.89	3.49	يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز.	٦.
8	*0.000	-6.58	50.80	2.54	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات.	٧.
4	0.097	1.30	60.80	3.04	يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	٨.
3	*0.007	2.46	61.84	3.09	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة.	٩.
	0.451	-0.12	58.62	2.93	جميع فقرات المجال معاً	

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

باستقراء نتائج جدول (٢٩) نلاحظ أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى وأقل نسبة هما كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز" يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من ٥)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.89 %، قيمة اختبار الإشارة 7.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات" يساوي 3.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.80 %، قيمة اختبار الإشارة 1.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.097، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات" يساوي 2.54، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.80 %، قيمة اختبار الإشارة 6.58- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 58.62، قيمة اختبار الإشارة 0.12- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.451، لذلك يعتبر مجال "الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال كانت محايدة.

من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة هذا المجال كانت آرائهم حول إجمالي هذه الفقرة محايداً، و لكن بالتدقيق في النتائج يتبين أن الإجابة عن أسئلة هذا المجال كانت إيجابية على شطر هذه الأسئلة، فيما كان الشطر الآخر إجابته سلبية مما أدى إلي ظهور نتائج الفقرة في مجملها غير دالة إحصائياً والجزء الذي كانت إجابته سلبية؛ هو الذي يركز على مجال التدريب على إدارة الأزمات، حيث يري المبحوثون أنه لا يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات كما لا يتوفر للمؤسسة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات، ولا كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها، كما لا يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات، فيما كانت إجابات المبحوثين إيجابية على الجزء الذي تعلق بالخصائص الشخصية لكوادر إدارة الأزمات، حيث وافق المبحوثون على أن الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل وأن فريق عمل الأزمات يمتاز بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز وأن هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة.

من هنا نستنتج أنه لا يتوفر لدي العاملين بوزارة الصحة فرص تدريبية كافية في مجال إدارة الأزمات على الرغم من السمات الشخصية الإيجابية المتوفرة لديهم من حماسة ودافعية وقدرة على تحمل الضغط أثناء الأزمات .

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه يتوفر بدرجة متوسطة لدي وزارة الصحة كوادر بشرية مؤهلة إدارياً للتعامل مع الأزمات في ظل الحصار

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحارثي ، ٢٠٠٤) و التي توصلت إلي أن عدم توفر الكوادر البشرية المدربة و ضعف برامج التدريب على إدارة الأزمات تشكل عائقاً أمام تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني بمدارس تعليم البنات .
- تختلف هذه النتائج مع دراسة (كردم، ٢٠٠٥) التي أوضحت أن وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات من أهم المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية بشكل كبير .
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (القحطاني، ٢٠٠٣) و التي أظهرت تدني نسبة التدريب عند الموظفين وقلة عدد الدورات المختصة بإدارة الأزمات التي تدرب الموظفون خلالها على التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها.

• ثانياً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب الكوادر البشرية المؤهلة فنياً على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٣٠).

جدول رقم (٣٠):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الكوادر البشرية المؤهلة فنياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
١.	الكوادر الفنية العاملة مؤهلة جيداً بما يساعد وقت الأزمات.	3.26	65.13	4.78	*0.000	5
٢.	يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم.	2.78	55.51	-3.07	*0.001	7
٣.	الكوادر الفنية الموجودة حالياً تفي بحاجة المؤسسة.	2.91	58.18	-0.76	0.222	6
٤.	توجد رغبة لدى الكوادر الفنية لتطوير نفسها إذا أُتيحت لها الفرصة.	3.82	76.36	10.72	*0.000	3
٥.	توفر الأزمات فرصة للتعليم واكتساب الخبرات الفنية.	3.90	77.91	12.48	*0.000	2
٦.	تبذل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزمة.	3.94	78.77	12.21	*0.000	1

٧.	يتم استدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنياً وقت الأزيمة.	3.55	71.05	8.50	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.45	68.99	9.08	*0.000	

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

من جدول (٣٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تبذل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزيمة" يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.77 %، قيمة اختبار الإشارة 12.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ ؛ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "الكوادر الفنية الموجودة حالياً تفي بحاجة المؤسسة" يساوي 2.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.18 %، قيمة اختبار الإشارة -0.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.222، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم" يساوي 2.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.51 %، قيمة اختبار الإشارة -3.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠١، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وتعتبر، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.99، قيمة اختبار الإشارة 9.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك يعتبر مجال "الكوادر البشرية المؤهلة فنياً"، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال هذه الفقرة يتبين لنا أن المبحوثين يوافقون على أنه يتوفر لدى وزارة الصحة كادر بشري مؤهل فنياً مما يساعدها على إدارة الأزمات فيما كان رأيهم أنه لا يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم وكان رأيهم محايد حول مدى كفاية الكوادر البشرية المتوفرة حالياً لحاجة المؤسسة، ويعلل الباحث ذلك إلي وجود شكوى دائمة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام من نقص الكادر البشري لديهم خصوصاً وأنهم دائماً ما يقارنون بين العدد الموجود حالياً على رأس عمله في الأماكن التي يشرفون عليها وبين العدد الذي كان موجوداً في السابق قبل إضراب الموظفين، حيث تم تعيين موظفين جدد في هذه الأماكن لكن يبقى العدد الحالي أقل من العدد السابق في أغلب الأماكن.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج أنه يتوفر بدرجة مقبولة لدي وزارة الصحة كوادر بشرية مؤهلة فنياً للتعامل مع الأزمات في ظل الحصار

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (عودة ، ٢٠٠٨) التي خلصت إلي أن توفر الإمكانيات البشرية في الجامعة تؤثر على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات .

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تكوين الجدول رقم (٣١) الذي يوضح نتائج تحليل بيانات الدراسة حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في ظل الحصار
جدول رقم (٣١):

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	
*0.000	4.31	63.47	3.17	معوقات إدارية
*0.000	-4.48	56.07	2.80	معوقات تنظيمية
*0.019	-2.08	57.95	2.90	معوقات مادية
*0.000	4.83	63.16	3.16	معوقات بشرية

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

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي لفقرات مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي **3.17**، أي أن المتوسط الحسابي النسبي **63.47 %**، قيمة اختبار الإشارة **4.31**، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **0.000**، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات مجتمعة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي **٣**. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات مجتمعة. من خلال هذه النتيجة نستنتج أن المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات (التخطيط - توفر البيانات و المعلومات - اتخاذ القرار) متوفرة بدرجة مقبولة، وبذلك لا تشكل عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

ويرجع الباحث هذه الإجابة من قبل المبحوثين إلى التطور الواضح في أداء وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات الذي نتج عن اكتساب الخبرة من خلال الأزمات. السابقة التي أدارتها ومن خلال القناعة بضرورة إتباع المنهج العلمي في التعامل مع الأزمات حيث، ومع استلام الحكومة العاشرة لمهام عملها، تم تشكيل وحدة خاصة بإدارة الأزمات. ولقد مارست دوراً إيجابياً في هذا المجال على الرغم من الخلط الواضح بين عمل هذه الوحدة كوحدة إدارة أزمات

وبين عمل إدارة المشاريع، لكن وعلى الرغم من ذلك، تبقى هذه المتطلبات بالكاد تغطي الحد الأدنى المطلوب، مما يحتم على وزارة الصحة ضرورة العمل على رفع مستوى الاستعداد الإداري، من خلال الإعداد الجيد للأزمات، ومن خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالأزمات، ومن خلال رفع كفاءة القرار الإداري باتخاذها وفق المنهج العلمي.

- تختلف هذه النتائج مع دراسة (الجديلي، ٢٠٠٦) التي أظهرت وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي لفقرات مجال العوامل التنظيمية مجتمعة يساوي ٢.٨٠، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.07%، قيمة اختبار الإشارة -4.48- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات مجتمعة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات مجتمعة.

من خلال هذه النتيجة نستنتج أن المتطلبات التنظيمية اللازمة للتعامل مع الأزمات (الولاء الوظيفي - الهيكل التنظيمي - نظام اتصال فعال) متوفرة بدرجة ضعيفة، وذلك يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

ويلاحظ من خلال هذه النتيجة أن المتطلبات التنظيمية مجتمعة لم تكن متوفرة بالحد المطلوب، على الرغم أن اثنان منها (الهيكل التنظيمي - نظام اتصال فعال) كانا متوفرين ولكن بدرجة بالكاد تصل إلي الحد المقبول، فيما كان العامل الثالث وهو الولاء الوظيفي غير متوفر بدرجة كبيرة بسبب وجود ازدواجية في الولاء الوظيفي نتيجة للانقسام السياسي، مما جعل نتيجة الفقرة مجتمعة سلبية، لذا كانت النتيجة لهذه الفقرات مجتمعة، عدم توافر هذه المتطلبات التنظيمية، مما يجعلها تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في ظل الحصار.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات المادية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي لفقرات مجال العوامل المادية مجتمعة يساوي ٢.٩٠، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.95%، قيمة اختبار الإشارة -2.08- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠١٩، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما

يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات مجتمعة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات مجتمعة.

من خلال هذه النتيجة نستنتج أن المتطلبات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات (المخصصات المالية _ الخدمات المساندة) متوفرة بدرجة ضعيفة، وذلك يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

ويرى الباحث من خلال هذه النتائج أن المتطلبات المادية غير متوفرة بدرجة كافية، وذلك يرجع إلي عدم تخصيص بنود مالية للتعامل مع الأزمات ولكن يوجد البند المعروف بالسلفة والذي يستخدم لتفسير الأمور فقط ولكن هذا البند محدد، بحيث لا يمكن شراء أي شيء من السلفة كما أن السقف الأعلى للشراء محدد بقيمة معينة، أن المعدات المساندة من الآلات والمعدات غير متوفرة بالكم المطلوب وهذا ظهر جلياً خلال أزمة التبرعات، حيث لم تتوفر هذه الآلات اللازمة للتعامل مع التبرعات.

■ تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحارثي، ٢٠٠٤)، حيث احتلت المعدات المساندة المرتبة الثالثة بين المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس تعليم البنات.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي لفقرات مجال العوامل البشرية مجتمعة يساوي 3.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.16 %، قيمة اختبار الإشارة 4.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات مجتمعة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات مجتمعة.

من خلال هذه النتيجة نستنتج أن المتطلبات من الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات (الكوادر المؤهلة إدارياً _ الكوادر المؤهلة فنياً) متوفرة بدرجة مقبولة، وبذلك لا تشكل عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

ويرى الباحث أن الكوادر البشرية العاملة في وزارة الصحة تحتاج إلي المزيد من التدريب والتأهيل في المجالين الفني والإداري اللازمين للتعامل مع الأزمات، وهذا سيساعد الوزارة بشكل كبير على إدارة الأزمات.

■ تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحارثي، ٢٠٠٤) حيث احتل التدريب والتأهيل المرتبة الثانية بين المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس تعليم البنات.

■ تتفق هذه النتائج مع دراسة (Quarantelli ، ١٩٨٣) و التي لاحظت عدم وجود نقص في الكوادر البشرية خلال التعامل مع الكوارث.

من خلال النتائج السابقة، نخلص إلى أنه يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات فيها في قطاع غزة في ظل الحصار، لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى المقبول فقط، مما يحتم عليها العمل على توفير هذه المقومات بشكل أكبر، مما سيساهم بشكل كبير في رفع مستوى إدارة الأزمات فيها، كما أن وزارة الصحة واجهت معوقات رئيسة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمامها، حيث شكلت ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الإطلاق، بينما شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل، إذ أن عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكل ثاني معوق أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى السمات الشخصية (العمر - الجنس - المؤهل - الخبرة العملية - التخصص) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى الجنس

يوضح جدول (٣٢) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال "الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس.

بينما كانت نتائج إجابات العينة من الذكور والإناث على مجالات الدراسة الأخرى لا توجد بينها فروق ذات مدلول ويُرجع الباحث ذلك إلى طبيعة الأزمات التي واجهت وزارة الصحة التي في مجملها ليست ذات بعد ثقافي أو سلوكي قد يتأثر بجنس الذين يتعاملون معها.

• تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة يعزى إلى عامل الجنس.

• كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (اسليم، ٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس بين إجابات المبحوثين في وزارة المالية حول سمات إدارة الأزمات في الوزارة.

جدول رقم (٣٢):
نتائج الفرضية الثانية- الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال	م
0.148	-1.448	التخطيط لإدارة الأزمات	١ -
0.808	-0.243	توفر البيانات والمعلومات	٢ -
0.763	-0.301	الفعالية في اتخاذ القرار	٣ -
0.200	-1.281	ازدواجية الولاء الوظيفي	٤ -
0.865	-0.170	نظام اتصال فعال	٥ -
0.199	-1.283	الهيكل التنظيمي المتكامل	٦ -
0.091	-1.691	توفر المخصصات المالية	٧ -
0.287	-1.064	توفر الخدمات المساندة	٨ -
*0.020	-2.329	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	٩ -
0.749	-0.319	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	١٠ -

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (٣٣) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى الجنس

جدول رقم (٣٣):

متوسطات رتب الفرضية الثانية حسب الجنس

م	المجال	متوسط الرتبة	
		ذكر	أنثى
١ -	التخطيط لإدارة الأزمات	136.22	156.46
٢ -	توفر البيانات والمعلومات	139.47	136.07
٣ -	الفعالية في اتخاذ القرار	139.58	135.37
٤ -	ازدواجية الولاء الوظيفي	141.45	123.58
٥ -	نظام اتصال فعال	138.67	141.05
٦ -	الهيكل التنظيمي المتكامل	136.54	154.45
٧ -	توفر المخصصات المالية	135.26	158.79
٨ -	توفر الخدمات المساندة	136.96	151.82
٩ -	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	134.54	167.08
١٠ -	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	138.39	142.84

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٣) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة (الذكور) أقل من (الإناث)، وذلك وفقاً لمجال الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الإناث.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزي إلى الجنس في جميع فقرات الاستبانة ما عدا في مجال الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً، ويرجع الباحث هذا الفرق إلى أن عدد المبحوثات من الإناث أقل بكثير من عدد المبحوثين من الذكور وأنه قد تكون مجموعة من المبحوثات حصلن على تدريب في مجال إدارة الأزمات أو تولدت لديهن الخبرة الكافية في مجال إدارة الأزمات، مما جعل درجة الموافقة لديهن أعلى منها لدى الرجال (الإناث من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في معظمهم من ذوات الكفاءات العالية، لذا تمكن من الحصول على هذه الوظائف الإشرافية ودرجة الكفاءة العالية لديهن جعلت تقييمهن إيجابي وهذا قد يكون تقييمهن الشخصي لأنفسهن)

- تتفق النتائج الحالية مع دراسة (Negrin, Sheaffer، ٢٠٠٤) والتي خلصت إلى أن المرأة أكثر بروداً (رباطة جأش) في مواجهة الأزمات من الرجل، ووجدت الدراسة أن نزوع المرأة، إلى اتخاذ قرارات العمل المشتركة داخل المنظمة بصورة أكبر من الرجل، عكس فائدة كبيرة في وضع خطط مواجهة الأزمات.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى العمر

يوضح جدول (٣٤) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى العمر . من خلال هذه النتيجة، يخلص الباحث إلى أن أفراد العينة لم تكن لديهم آراء متباينة حول معوقات إدارة الأزمات بسبب أعمارهم، وهذا يدل على أن العمر لا يؤثر على تعامل العاملين في وزارة الصحة مع الأزمات .

- تتفق النتائج الحالية مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في المستشفيات الحكومية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للفئة العمرية.
- تتفق النتائج الحالية مع دراسة (الضويحي، 2004) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لدور التخطيط في إدارة الأزمات يعزى لعامل العمر .

جدول رقم(٣٤):

نتائج الفرضية الثانية - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.180	3	4.893	التخطيط لإدارة الأزمات
0.762	3	1.164	توفر البيانات والمعلومات
0.303	3	3.639	الفاعلية في اتخاذ القرار

0.678	3	1.518	ازدواجية الولاء الوظيفي
0.103	3	6.174	نظام اتصال فعال
0.092	3	6.438	الهيكل التنظيمي المتكامل
0.291	3	3.736	توفر المخصصات المالية
0.097	3	6.318	توفر الخدمات المساندة
0.093	3	6.428	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً
0.207	3	4.558	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى المؤهل العلمي

يوضح جدول (٣٥) أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من خلال هذه النتيجة، يظهر أن أفراد العينة لم تكن هناك فروق في آراءهم حول معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمؤهلهم العلمي، وهذا يدل على أن الدرجة العلمية لا تؤثر على تعامل العاملين في وزارة الصحة مع الأزمات، ويرجع الباحث هذا إلى أن أغلب أصحاب الدرجات العلمية العليا في وزارة الصحة درجاتهم في مجال تخصصهم الفني وليس في المجال الإداري وهذا لن يؤثر على طبيعة تعاملهم مع الأزمات .

جدول رقم (٣٥):

نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.200	2	3.215	التخطيط لإدارة الأزمات
0.052	2	5.895	توفر البيانات والمعلومات
0.175	2	3.486	الفعالية في اتخاذ القرار

0.990	2	0.021	ازدواجية الولاء الوظيفي
0.705	2	0.700	نظام اتصال فعال
0.840	2	0.349	الهيكل التنظيمي المتكامل
0.155	2	3.724	توفر المخصصات المالية
0.399	2	1.837	توفر الخدمات المساندة
0.570	2	1.125	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً
0.511	2	1.344	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى التخصص العلمي

- يوضح جدول (٣٦) أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى التخصص العلمي.
- من خلال هذه النتائج نستنتج أن التخصص العلمي للمبحوثين لا يؤثر على تعاملهم مع الأزمات، حيث أن جميع الفئات العاملة في المجال الطبي اتفقت آرائهم حول إدارة الأزمات في وزارة الصحة، ويرجع الباحث ذلك إلي أنه في ظروف الأزمة تتضافر الجهود ويتسامي الجميع على الفروق الوظيفية، وذلك في سبيل هدف أسمى وهو إدارة الأزمة بالشكل الأمثل والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة .
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، ١٩٩٩) بمستشفيات جامعة المنصورة التي أشارت إلى عدم وجود تباين بين آراء كل من الأطباء والتمريض والفنيين والإداريين، فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل الأزمة، وفيما يتعلق بكافة المراحل.
- تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الجديلي ، ٢٠٠٦) و التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للفئة الوظيفية.

جدول رقم (٣٦):

نتائج الفرضية الثانية - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.535	6	5.071	التخطيط لإدارة الأزمات
0.745	6	3.496	توفر البيانات والمعلومات
0.771	6	3.292	الفعالية في اتخاذ القرار
0.499	6	5.356	ازدواجية الولاء الوظيفي
0.256	6	7.764	نظام اتصال فعال
0.406	6	6.157	الهيكل التنظيمي المتكامل
0.402	6	6.189	توفر المخصصات المالية
0.706	6	3.786	توفر الخدمات المساندة
0.930	6	1.887	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً
0.348	6	6.712	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول معوقات إدارة

الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى سنوات الخبرة

يوضح جدول (٣٧) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات " الفعالية في اتخاذ القرار، نظام اتصال فعال، توفر المخصصات المالية " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

وهذا يدل أن عدد سنوات الخبرة كانت عاملاً مؤثراً في تقييم أفراد العينة لتأثير الفعالية في اتخاذ القرار ولاستخدام نظام اتصال ولتوفر المخصصات المالية على إدارة الأزمات في وزارة الصحة.

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (كردم، 2005) في وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في اللجان الأمنية الدائمة عند مواجهة الأزمات تعزي لسنوات الخبرة.
- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة .
- وهذا يدل على أن عدد سنوات الخبرة لم تكن عاملاً مؤثراً في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، توفر البيانات والمعلومات، ازدواجية الولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، توفر الخدمات المساندة، الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً، الكوادر البشرية المؤهلة فنياً.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسليم، 2007) في عدم وجود فروق بين أفراد المبحوثين حول قدرة وزارة المالية على إدارة الأزمات تعزي إلي عدد سنوات الخبرة .
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجدلي، 2006) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات مهما اختلفت سنوات الخبرة.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدونة، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٧):

نتائج الفرضية الثانية- الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.077	3	6.837	التخطيط لإدارة الأزمات
0.362	3	3.198	توفر البيانات والمعلومات

الفعالية في اتخاذ القرار	8.805	3	*0.032
ازدواجية الولاء الوظيفي	3.913	3	0.271
نظام اتصال فعال	9.825	3	*0.020
الهيكل التنظيمي المتكامل	5.494	3	0.139
توفر المخصصات المالية	8.818	3	*0.032
توفر الخدمات المساندة	5.461	3	0.141
الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً	5.190	3	0.158
الكوادر البشرية المؤهلة فنياً	6.339	3	0.096

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (٣٨) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٨):

متوسطات رتب الفرضية الثانية الخبرة

متوسطات الرتب				المجال
أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة	
141.72	120.59	150.86	147.34	التخطيط لإدارة الأزمات
149.27	127.24	146.80	139.43	توفر البيانات والمعلومات
157.32	118.86	141.62	147.48	الفعالية في اتخاذ القرار
143.43	134.77	125.85	150.86	ازدواجية الولاء الوظيفي
152.74	116.53	148.03	147.54	نظام اتصال فعال
154.05	123.40	146.63	140.84	الهيكل التنظيمي المتكامل
163.41	121.52	145.08	137.07	توفر المخصصات المالية

152.89	140.09	124.13	139.93	توفر الخدمات المساندة
149.06	137.01	124.33	150.68	الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً
148.68	147.07	121.02	143.71	الكوادر البشرية المؤهلة فنياً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٨) تبين أنه بالنسبة لكل من مجالات " الفعالية في اتخاذ القرار، نظام اتصال فعال، توفر المخصصات المالية " ، كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين ذوي الخبرة " أقل من ٥ سنوات" أكبر في هذه المجالات من ذوي فئات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين ذوي الخبرة " أقل من ٥ سنوات".

من خلال هذه النتائج يتبين أن المبحوثين الذين خبرتهم تقل عن خمس سنوات وحصلوا على هذا الموقع الإشرافي خلال فترة قصيرة لا تتوفر لديهم الخبرة الإدارية الكافية ولا زالت مفاهيم اتخاذ القرار الإداري الفعال والتواصل مع الآخرين بطرق فعالة مفاهيم لم تصقلها بعد الخبرة العملية في ميدان العمل بشكل كافٍ كما أن معرفتهم بالإجراءات المالية قليلة، مما قد يجعلهم أكثر جرأة على التصرف في المخصصات المالية خصوصاً في ظل الأزمات.

الفصل السادس

النتائج و التوصيات

النتائج

التوصيات

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة إلي العديد من النتائج وهي كما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية

أوضحت الدراسة أن المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات (التخطيط _ توفر البيانات والمعلومات _ اتخاذ القرار) متوفرة بدرجة مقبولة حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي 63.47 % وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار و لكن درجة التوافر هذه بالكاد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب لذا يجب تعزيز توافر هذه المتطلبات بدرجة أكبر مما هو عليه الآن.

أما بالنسبة لفقرات هذا المجال كل على حدة فكانت كما يلي :

أ - التخطيط

يتوفر لدى وزارة الصحة تخطيط لإدارة الأزمات بدرجة مقبولة حيث المتوسط الحسابي النسبي لجميع أسئلة هذا المجال يساوي 63.71% وهذا يدل على أن التخطيط لإدارة الأزمات بدرجة توافره الحالية لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في ظل الحصار على قطاع غزة رغم أن التخطيط بدرجته الحالية يحتاج إلي تطوير و تعزيز.

ب - البيانات و المعلومات

وزارة الصحة يتوفر لديها معلومات بدرجة مقبولة حول الأزمات التي واجهتها خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.07% وهذا يدل على أن توفر البيانات بدرجتها الحالية لا تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات لكن درجة التوافر هذه متدنية و تحتاج إلي تطوير.

ت - اتخاذ القرار

وزارة الصحة يتوفر لديها أساليب فعالة في اتخاذ القرار بدرجة مقبولة حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.39% وهذا يدل على أن الفعالية في اتخاذ القرار متوفرة بدرجة لا تجعلها تشكل عائقاً أمام وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار و لكن بدرجة بالكاد تفي بالغرض المطلوب.

ثانياً: المعوقات التنظيمية

المتطلبات التنظيمية اللازمة للتعامل مع الأزمات (الولاء الوظيفي _ الهيكل التنظيمي _ نظام اتصال فعال) متوفرة بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل التنظيمية مجتمعة 56.07% مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار. أما بالنسبة لفقرات هذا المجال كل على حدة فكانت كما يلي:

أ - الولاء الوظيفي

ازدواجية الولاء الوظيفي للعاملين في وزارة الصحة مؤثرة بشكل كبير حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع أسئلة هذا المجال يساوي 80.99% وهذا يدل على أن ازدواجية الولاء الوظيفي للعاملين في وزارة الصحة تشكل العائق الأكبر أمام إدارة الأزمات في ظل الحصار.

ب - الهيكل التنظيمي المتكامل

يتوفر لدى وزارة الصحة هيكل تنظيمي متكامل بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.73% وهذا يدل على أن توفر هيكل تنظيمي ساعد وزارة الصحة على إدارة الأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار و لكن درجة التوافر هذه تتجاوز الحد المطلوب بنسبة قليلة جداً.

ت - نظام اتصال فعال

يتوفر لدى وزارة الصحة نظام اتصال فعال بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.13% وهذه الدرجة من التوافر ساعدت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ولكن ليس بشكل كافٍ وبالكاد يفي بالغرض المطلوب.

ثالثاً: المعوقات المادية

المتطلبات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات (المخصصات المالية _ الخدمات المساندة) متوفرة بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل المادية مجتمعة يساوي 57.95% وهذا يدل على أن توفر المتطلبات المادية بدرجة ضعيفة يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار. أما بالنسبة لفقرات هذا المجال كل على حدة فكانت كما يلي:

أ - المخصصات المالية

لا يتوفر لدي وزارة الصحة مخصصات مالية للتعامل مع الأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 53.71% وهذا يدل على أن عدم توافر المخصصات المالية بشكل كافٍ يشكل عائقاً أساسياً أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات في ظل الحصار.

ب - الخدمات المساندة

تتوفر خدمات مساندة لدي وزارة الصحة بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 61.57% وهذا يدل على أن توافر هذه الخدمات بهذه الدرجة لا يشكل عائقاً أمام وزارة الصحة خلال تعاملها مع الأزمات في ظل الحصار ولكن هذه المواد بالكاد تتوافر بالحد الأدنى المطلوب.

رابعاً: المعوقات البشرية

المتطلبات من الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات (الكوادر المؤهلة إدارياً - الكوادر المؤهلة فنياً) متوفرة بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل البشرية مجتمعة يساوي 63.16% وبذلك لا تشكل عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار ولكن يبقى توافر الكوادر البشرية قليل نسبياً بالكاد يغطي حاجة الوزارة.

أ - الكوادر المؤهلة إدارياً

يتوفر لدي وزارة الصحة كوادر بشرية مؤهلة إدارياً للتعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 58.62% وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.451 وهذا يدل على أن درجة توافر الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في ظل الحصار.

ب - الكوادر المؤهلة فنياً

يتوفر لدي وزارة الصحة كوادر بشرية مؤهلة فنياً للتعامل مع الأزمات بدرجة مقبولة حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.99% وهذا يدل على أن درجة توافر الكوادر البشرية المؤهلة فنياً لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في ظل الحصار ولكن درجة توافر هذه الكوادر بالكاد تفي بالغرض.

خامساً: فروق تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل الدراسي - التخصص العلمي - الخبرة)

أ - الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى الجنس حول معوقات إدارة الأزمات ما عدا في مجال الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً، حيث كانت درجة الموافقة حول هذا المجال لدى أفراد العينة الإناث أكبر منها لدى الذكور.

ب - العمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات إدارة الأزمات تعزى إلى العمر.

ت - المؤهل الدراسي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات إدارة الأزمات تعزى إلى المؤهل الدراسي.

ث - التخصص العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات إدارة الأزمات تعزى إلى التخصص العلمي.

ج - الخبرة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجالات " الفعالية في اتخاذ القرار، نظام اتصال فعال، توفر المخصصات المالية" أما بالنسبة لباقي المجالات " التخطيط لإدارة الأزمات ، توفر البيانات والمعلومات، ازدواجية الولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، توفر الخدمات المساندة، الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً، الكوادر البشرية المؤهلة فنياً، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

وفي الختام يمكن القول بأنه يتوفر لدى وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات في ظل الحصار، لكن هذا المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، مما يحتم على وزارة الصحة العمل على توفير هذه المقومات بشكل أكبر مما سيساهم بشكل كبير في رفع مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة، كما أن وزارة الصحة واجهت معوقات رئيسية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، حيث شكلت ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل، على الإطلاق. بينما شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل حيث أن عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكل ثاني معوق أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

✓ تعزيز وزيادة درجة توافر المتطلبات الأساسية للتعامل مع الأزمات التي يشكل غياب أي منها عائقاً أمام إدارة الأزمات وذلك كما يلي:

١. زيادة الاهتمام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات ونشر ثقافة التخطيط وجعلها سمة أساسية في تعامل الوزارة في جميع الظروف خصوصاً في ظل الأزمات، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى وعدم الانشغال بالتفاصيل اليومية عن وضع رؤى مستقبلية للنهوض بالوضع الصحي العام في فلسطين.

٢. زيادة الاهتمام بجمع البيانات ودراساتها وتحليلها من أجل الوصول إلي معلومة سليمة تمكن من اتخاذ قرار إداري سليم و ذلك بدعم و زيادة العمل في وحدة نظم المعلومات الصحية.

٣. تعزيز الفعالية في اتخاذ القرار من خلال إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار و ذلك بدراسة جميع الخيارات المتوفرة و تقييمها بعناية ومن ثم اختيار البديل الأمثل و كذلك اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة التي تضمن جودة القرار و دقته ومناسبته للظرف القائم.

٤. تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين تجاه الحكومة المقالة في غزة من خلال ربط تطور المسار الوظيفي لدى الموظفين بمدى التزامهم تجاه العمل وذلك من خلال الترشح للمشاركة في الدورات والبعثات العلمية وكذلك ربط الموظفين مادياً بالحكومة من خلال صرف فروق راتب، بدل ساعات عمل ومكافآت تشجيعية للمتميزين في أعمالهم مع عدم إغفال الجانب النفسي والمعنوي الذي يتطلب ربط جسور الثقة والمودة بين الموظفين وزملائهم في العمل، بغض النظر عن ولائهم الوظيفي، مما سيساعد على نشر روح المودة والألفة بين العاملين ليساهم في توفير أجواء إيجابية تنعكس بشكل ايجابي على مخرجات العمل.

٥. استكمال الهيكل التنظيمي الذي تم إقراره و جرى تسكين الموظفين عليه بوضع وصفي وظيفي يوضح حدود الصلاحيات والمسؤوليات لجميع الفئات العامة بالوزارة، مما سيسهم بشكل فعال في القضاء على الكثير من المشاكل القائمة حالياً التي نجمت عن عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

٦. توفير آلية اتصال فعال تمكن من التواصل بين المستويات الإدارية بشكل سريع وفعال خصوصاً في ظل الأزمات التي غالباً ما تنقطع فيها وسائل الاتصال العادية كذلك تعزيز

كفاءة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، وذلك برفع كفاءة الموظفين في مجال الاتصال خصوصاً في مجال الاتصال الجماهيري والتواصل مع الجمهور من خلال منحهم دورات تدريبية في هذا المجال.

٧. توفير مخصصات مالية نقدية كافية للتعامل مع الأزمات، وذلك بتخصيص مبلغ من الاحتياطي النقدي يتم استخدامه في وقت الأزمات.

٨. توفير المتطلبات من الخدمات المساندة بالقدر الكافي الذي يضمن التعامل مع الأزمات بشكل جيد، وكذلك تخصيص احتياطي من هذه المواد لدى الدوائر الأكثر استهدافاً بالأزمات.

٩. العمل على رفع كفاءة العاملين في التخصصات الفنية، كل في مجال تخصصه، خصوصاً الفئات الأكثر تعاملًا مع الأزمات وذلك بتوفير التدريب المستمر والعمل على ابتعاث كوادر فنية لتحصل على تدريب و تأهيل في مجالات غير متوفرة حالياً.

١٠. العمل على رفع الكفاءة الإدارية لدى المكلفين بالأعباء الإدارية خصوصاً في مجال إدارة الأزمات و نشر مفاهيم إدارة الأزمات كثقافة إدارية لدى العاملين في وزارة الصحة حيث أن وزارة الصحة من أكثر المؤسسات المستهدفة بالأزمات، وذلك من خلال التدريب على إدارة الأزمات باستخدام وسائل التدريب الحديثة التي من أهمها التدريب على سيناريوهات الأزمة.

✓ توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات يناط بهذه الكوادر العمل في وحدة إدارة الأزمات على أسس علمية صحيحة يكون فيها عملهم منصباً على إدارة الأزمات من خلال توقع الأزمات قبل وقوعها وإعداد قاعدة بيانات خاصة بالأزمات المتوقعة ووضع سيناريوهات لتطور الأزمة ومدى تأثيرها ووضع مقترحات للتعامل مع الأزمة، وكذلك دراسة الأزمات بعد حدوثها بهدف التعلم من الأزمات السابقة واكتساب الخبرة والمعرفة في هذا المجال.

✓ الاهتمام بالجانب الإعلامي للتعامل مع الأزمة على شقين، أولهما تسويق الجانب الإنساني للأزمة للوسائل الإعلام خصوصاً العالمية منها من أجل خلق رأي عام عالمي مناصر للحق الفلسطيني، و ثانيهما تعزيز التواصل الإعلامي المحلي مع الجمهور الفلسطيني من أجل وضعه في صورة الواقع المعاش في ظل الأزمة؛ حتى يتفهم ما قد يأخذ من إجراءات قد تكون غير مبررة لديه.

✓ تعزيز مساهمة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات من خلال التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني ووضع هذه المؤسسات أمام مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع خصوصاً في ظل الأزمات وصولاً إلى المساهمة الفاعلة من قبل هذه المؤسسات في إدارة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم
أبو قحف، عبد السلام "أساسيات الإدارة" الدار الجامعية" 1995
أحمد، أحمد " إدارة الأزمات التعليمية-منظور عالمي " الإسكندرية :دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط ١، 2002
الإدارة العامة للمستشفيات، التقرير السنوي -2008 و خطة العمل - 2009، 2009
اسليم، وسام " إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة " رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الاسلامية، 2007
الأعرجي، حسين، ودقاسة، مأمون " إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" مجلة الإدارة العامة، م ٣٩، ع ٤٤، معهد الإدارة العامة: الرياض، ص 107 ، 2002
الأعرجي، عاصم "سرية أو علنية المعلومات في الأزمات " الإدارة العامة، م ٣٥، ع ٢، 1995
آل الشيخ، بدر بن عبد المحسن "مدى جاهزية إدارات الأمن و السلامة لمواجهة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على العاملين بإدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية للجبيل و ينبع" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008
آل سالم، علي بن حسن "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران" رسالة ماجستير، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008
برهان، محمد "أنظمة المعلومات الإدارية" منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط ١، 1995
البريدي، عبد الله " الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات "الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999
البزاز، حسن "إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول"بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001
بميك "إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث" ترجمة : اصلاح، علا، مشرف علمي

توفيق، عبد الرحمن، الطبعة الثانية، القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004
الجديلي، ربحي " واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية" رسالة ماجستير، غزة : الجامعة الإسلامية، 2006
جواد، شوقي ناجي "سلوك تنظيمي" ط ١، دار الحامد، عمان، 2000
الحارثي، عبد الرحمن " معوقات و متطلبات تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني في مدارس تعليم البنات: دراسة مسحية على ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
الحرفة، حامد "موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز" بيروت، الدار العربية للموسوعات، 1980
حريز ، سامي " محمد هشام " ، " المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات : الأسس النظرية والتطبيقية " عمان ، دار البداية ، ط ١ ، 2007
حريم، حسين " تصميم المنظمة_ الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط ٢، ٢٠٠٤
حمدونة، حسام الدين "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة " رسالة ماجستير، غزة :الجامعة الإسلامية، 2006
الحملاوي، محمد رشاد " إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية " مكتبة عين شمس، القاهرة، ط ٢، 1995
حنفي ، عبد الغفار " أساسيات إدارة منظمات الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية " الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
حنفي ، عبد الغفار و القزاز ، حسين " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦
الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات) دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية(، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: الثالث، العدد: الأول.
الخضير، محسن أحمد " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية " القاهرة، مكتبة مدبولي، ط ٢، 1990
الدهان، أميمة "إدارة الأزمات في المنظمات" مجلة أبحاث اليرموك، م ٥ ، ع ٤، 1989
الرازي، أبي بكر، مختار الصحاح ،بيروت :دار الكتاب العربي، 1967

رونالد، د.ي. " إدارة الأزمات، ما قل و دل " إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
الزهراني، أحمد محمد "الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث و مدى تطبيقها في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض" رسالة ماجستير، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1997
زيدان، ممدوح " تقييم الأداء ومواجهة الأزمات " القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003
سليمان، محمد جلال "أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة"، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس ، القاهرة، م ٢، ١٩٩٩
السيد، رجب " دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات "مطبعة الإيمان،2000
شبير، ابتهاج " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر" رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، 2007
الشريدة، هيام والأعرجي،عاصم "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية" المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية ، م ٤، ع ١، الرياض ، 2003
الشعلان، فهد أحمد" إدارة الأزمات:الأسس-المراحل-الآليات " الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2002
صحيفة فلسطين، صحيفة يومية، غزة
الضويحي، عبد العزيز " التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض" أطروحة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
عاشور، مجدي " الصحة في قطاع غزة: الحصار والنار والانقسام الداخلي" www.crin.org/docs/FileManager/siege_public_health_ara.doc ، تاريخ الزيارة 25\12\2009
عباس، صلاح "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية" الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004

عبد القادر، محمد " أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات " الرياض، دار المريخ للنشر، 1992
عبد ربه، عبد الفتاح نظمي " الحصار الصهيوني على قطاع غزة و آثاره البيئية و الصحية " ، www.crin.org/docs/FileManager/siege_public_health_ara.doc ، تاريخ الزيارة 25\12\2009
العتيبي، فيحان " دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض " رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
عثمان، فاروق "التفاوض وإدارة الأزمات " القاهرة دار الأمين للنشر والتوزيع، ط١، 2004
العديلي، ناصر " السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن " معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
عسكر، سمير " متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة " مجلة الإدارة العامة، ع ٦٠، 1988
عصفور، محمد شاکر "أصول التنظيم والأساليب" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002
عليوة، السيد ورضوان، رفعت " مهارات الاتصال في إدارة الأزمات : بالتطبيق على المستشفيات " المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997
عليوه، السيد " إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي " سلسلة دليل صنع القرار 2 ، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004
العمار، عبدالله "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث " دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
العماري، عباس " إدارة الأزمات في عالم متغير " مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993
عودة، رهام "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية" رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008
غنيم، عثمان محمد " التخطيط : أسس ومبادئ عامة " عمان، دار صفاء للنشر

والتوزيع، 2006
الفايز، صالح بن سليمان "فاعلية التنظيم المصنوفي في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية على بعض الأزمات" رسالة ماجستير، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002
الفهيد، عبد المحسن "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006
القحطاني، سمحي "دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني " رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية، 2002
قنديلجي، عامر والجنابي، علاء الدين "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ١، 2005
كامل، عبد الوهاب "سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية " عمان :مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003
كردم، عبد الله، "اللجان الأمنية ودرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005
لجنة الطوارئ الإدارية العامة للرعاية الصحية الأولية " أنشطت الرعاية الأولية أثناء الحصار و الحرب " 2009
ماهر، أحمد "الاتصال" الدار الجامعية، 2006
محمد، نيفين الحلواني محمد "إدارة الأزمات والسياحة" مكتبة الأنجلو المصرية، 2004
محمود، منال طلعت " مدخل إلى علم الاتصال " الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002
المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان " الطواقم الطبية الفلسطينية بين نيران الاحتلال الإسرائيلي ومهمة نقل وإسعاف القتلى والجرحى والمرضى " 2009
المغربي، كامل وآخرون "أساسيات في الإدارة" عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، 1995
مكاوي، حسن "الإعلام ومعالجة الأزمات " القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، 2005
منظمة الصحة العالمية "تقرير البعثة الصحية الموفدة إلى قطاع غزة" 2009

منظمة الصحة العالمية "حقائق وأرقام من واقع الصحة في غزة " 2010
منظمة العفو الدولية "حصار غزة عقاب جماعي" 2008
مهنا، محمد "إدارة الأزمات :قراءة في المنهج " الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة، 2004
هلال، محمد عبد الغني " مهارات إدارة الأزمات" القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٢، 1996
هلال، محمد عبد الغني "مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996
الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن " الأوضاع الصحية في قطاع غزة في شهر آب 2007 " 2007
وحدة نظم المعلومات الصحية وزارة الصحة الفلسطينية " أثار الحصار و المجزرة الصهيونية على الوضع الصحي " 2009
وزارة الصحة " تقرير إنجازات وزارة الصحة لعام 2009 " 2010
وزارة الصحة "الهيكل التنظيمي" 2008
ياغي، محمد " مبادئ الإدارة العامة " مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ط١، 1983
اليحيوي، صبرية "إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة " بحث محكم،الرياض:جامعة الملك فهد، 2006

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Alvinsoo, Hareero, " How to manage a crisis before or whenever it hits " Public Relations Quarterly, spring, 1995
Bennett-Roger : " Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An 135 Empirical Study ", Journal-of-Euro-Marketing. 2005; v14n3
Candace White, " Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues ", Journal of Communication Management, Vol. 13 Iss: 2, pp.176 – 190, 2009.
Cristine Person and Ian Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993
Constantinos-Vasilios Priporas, George Vangelinos, " Crisis management in pharmaceuticals: evidence from Greece ", International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Vol. 2 Iss: 2, pp.88 – 102, 2008.
Darling, j, " Crisis management in international business: key to effective decision making " Leadership and organization development journal,15, 1994
Fink, Steven " Crisis Management " American management, New York, association, VOL (7), No(1), 1989
Ian Mitroff " Crisis Management: Cutting Through the Confusion ", Sloan. Management Review, Vol . 29, No. 2, Winter, 1989
Joseph Wisenblit " Crisis Management planning Among U.S Coporations ", 140 SAM Advanced Management Journal , Vol. 54, No. 2,1989
Little John, Robert .R " Crisis management: A Team Approach " New Yourk: American management Association, 1983
Mano-Negrin R., Sheaffer Z " Are women “cooler” than men during crises ? Exploring gender differences in perceiving organizational crisis preparedness proneness " Women in Management Review, Volume: 19 Issue: 2; 2004
Porter, Lymon, W. Richard, M. Steers and Richard T. Mowdy, " Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians ", Journal of Applied Psychology, Vol. (59), No. (5), 1974

Quarantelli, E.L., " Delivery of Emergency Medical Services in Disasters: Assumptions and Realities ", 143 New York, Irvington Publishers, Ink., 1983
Richard W. Scholl " Human Resource Strategies, Commitment and control approaches to work farce Management " University of Rhode Island, April, 2003
Steven R. Van Hook http://aboutpublicrelations.net/aa021701a.htm : 10\1\2010
Stewart, Jim & Goldarick " Human resource development, perspectives, strategies and practices " London, Pitman Publishing , 1996
T. Pauchant and I. Mitroff. " Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations " Industrial Crisis 141 Quarterly, March, 1988.
Tierney, K.J. " Emergency Medical Preparedness and Response in Disasters: The Need for Intergovernmental Coordination ", Public Administration Review, Special Issue, V.(45),1985, Disaster Research Center , Delaware , USA

الملاحق

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية



الإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة لرسالتي بعنوان

معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار

(دراسة حالة قطاع غزة)

تهدف هذه الرسالة للتعرف إلى أهم المعوقات و الصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث تم تناول العديد من المجالات كما يلي :

أولاً: المعوقات الإدارية

(غياب التخطيط _ عدم توفر البيانات و المعلومات _ غياب الفعالية في اتخاذ القرار)

ثانياً: المعوقات التنظيمية

(ازدواجية الولاء الوظيفي _ غياب نظام اتصال فعال _ غياب الهيكل التنظيمي المتكامل)

ثالثاً: المعوقات المادية

(عدم توفر المخصصات المالية _ عدم توفر الخدمات المساندة)

رابعاً: المعوقات البشرية

(غياب الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً _ غياب الكوادر البشرية المؤهلة فنياً)

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

أمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذه الاستبانة و الإجابة عنها بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيكم بكل دقة و موضوعية ، مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم معنا

الباحث

سامي عبد الله أبو عزيز

الجزء الأول:

أولاً: البيانات الشخصية

اسم الدائرة التي تعمل بها	
---------------------------	--

الجنس :

ذكر	أنثى

العمر:

أقل من ٣٠ سنة	٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى (الرجاء تحديدها)

التخصص العلمي:

طب	صيدلة	تمريض	هندسة	إدارة	محاسبة	مهن طبية مساعدة

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

الجزء الثاني:

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تدل على مدى توفر كل بند لدى مؤسستك:

المحور الأول: التخطيط لإدارة الأزمات

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١.	توجد لدى المؤسسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات					
٢.	الخطط المعدة من قبل المؤسسة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال					
٣.	تهتم المؤسسة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة					
٤.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات					
٥.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات					
٦.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها و تطبيقها					
٧.	الخطوات المتخذة قبل و أثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح					
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر و يجري تعديل الخطة عند الضرورة					
٩.	التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة					

المحور الثاني: توفر البيانات والمعلومات

١٠.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة وقت الأزمة بالدقة					
١١.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة					
١٢.	تُستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة					
١٣.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات					

م	البيـــــــــــــــان	كبير جداً	كبـير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١٤.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات التي تجمع وقت الأزمة					
١٥.	يتوفر لدى المؤسسة كم من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع الأزمة					
١٦.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد المستمر					
١٧.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسرعة وسهولة الوصول إليها					
١٨.	المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة					
المحور الثالث : الفعالية في اتخاذ القرار						
١٩.	القرارات الإدارية وقت الأزمة تُتخذ وفقاً للمنهج العلمي					
٢٠.	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة					
٢١.	أتابع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة					
٢٢.	يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة					
٢٣.	يتم مراجعة القرارات و تقييم إيجابياتها وسلبياتها					
٢٤.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية و اختيار البديل الأمثل					
٢٥.	يُمنح العاملین صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة					
المحور الرابع : ازدواجية الولاء الوظيفي						
٢٦.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين يزيد من صعوبة التعامل مع الأزمة					
٢٧.	ساهم الانقسام السياسي الحالي في رفع مستوى الأزمات بالمؤسسة					
٢٨.	حالة الانقسام أدت إلي غياب كوادر متميزة وذات كفاءة عالية					
٢٩.	اختلاف الولاء الوظيفي أضعف القدرة على محاسبة و					

م	البيرــــــــــــان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	معاقبة العاملين					
٣٠	التهديد بقطع الرواتب يعيق إدارة الأزمات					
٣١	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين قلل من إمكانية التوجيه و الرقابة عليهم					
٣٢	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين أدى إلي عدم تحمل العاملين مهام عملهم					
المحور الخامس : نظام اتصال فعال						
٣٣	لم يتأثر نظام الاتصال بالمؤسسة بالأزمات التي واجهتها					
٣٤	يتم اللجوء إلي وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة					
٣٥	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً					
٣٦	يتوفر لدي المؤسسة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة					
٣٧	يتم التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال					
٣٨	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها المؤسسة بالسرعة					
٣٩	تهتم المؤسسة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة					
٤٠	يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة					
المحور السادس : الهيكل التنظيمي						
٤١	يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح و محدد					
٤٢	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسئوليات لكل موظف					
٤٣	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للمؤسسة					
٤٤	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التحكم و مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية					
٤٥	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	الإدارة المختلفة					
٤٦	جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات					
المحور السابع : توفر المخصصات المالية						
٤٧	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات					
٤٨	قامت المؤسسة بتسديد المبالغ المالية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات					
٤٩	السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات					
٥٠	الإجراءات الإدارية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة وقت الأزمة					
٥١	تسمح قوانين المؤسسة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات					
٥٢	تمنح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة					
٥٣	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة					
المحور الثامن : توفر الخدمات المساندة						
٥٤	تتوفر للمؤسسة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات					
٥٥	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات					
٥٦	خطة الأزمة تشمل بنود خاصة بتوزيع المواد المساندة وقت الأزمة					
٥٧	تتوفر للمؤسسة المواد المساندة بكميات كافية					
٥٨	الإجراءات الإدارية لصرف المواد المساندة أكثر مرونة وقت الأزمة					
٥٩	يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة					
٦٠	يتم الدفع بكم كبير من المواد المساندة اللازمة للتعامل مع الأزمات					
٦١	يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد					

م	البيــــــــــــــــــــان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	المساندة					
المحور التاسع : الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً						
٦٢.	يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات					
٦٣.	يتوفر لدي المؤسسة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات					
٦٤.	العاملين في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط و استراتيجيات العمل					
٦٥.	يتوفر للمؤسسة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها					
٦٦.	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل					
٦٧.	يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز					
٦٨.	يتلقى العاملون ببرامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات					
٦٩.	يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
٧٠.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة					
المحور العاشر : الكوادر البشرية المؤهلة فنياً						
٧١.	الكوادر الفنية العاملة مؤهلة جيداً بما يساعد وقت الأزمات					
٧٢.	يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم					
٧٣.	الكوادر الفنية الموجودة حالياً تفي بحاجة المؤسسة					
٧٤.	توجد رغبة لدى الكوادر الفنية لتطوير نفسها إذا أُتيحت لها الفرصة					
٧٥.	توفر الأزمات فرصة للتعلم و اكتساب الخبرات الفنية					
٧٦.	تبذل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزمة					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٧٧	يتم استدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنياً وقت الأزمة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (٢)

أداة الدراسة في صورتها النهائية



لإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة لرسالتني بعنوان

معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار

(دراسة حالة قطاع غزة)

تهدف هذه الرسالة للتعرف إلى أهم المعوقات و الصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث تم تناول العديد من المجالات كما يلي :

أولاً: المعوقات الإدارية

(غياب التخطيط _ عدم توفر البيانات و المعلومات _ غياب الفعالية في اتخاذ القرار)

ثانياً: المعوقات التنظيمية

(ازدواجية الولاء الوظيفي _ غياب نظام اتصال فعال _ غياب الهيكل التنظيمي المتكامل)

ثالثاً: المعوقات المادية

(عدم توفر المخصصات المالية _ عدم توفر الخدمات المساندة)

رابعاً: المعوقات البشرية

(غياب الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً _ غياب الكوادر البشرية المؤهلة فنياً)

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

أمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذه الاستبانة و الإجابة عنها بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيكم بكل دقة و موضوعية ، مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم معنا

الباحث

سامي عبد الله أبو عزيز

الجزء الأول:

أولاً: البيانات الشخصية

اسم الدائرة التي تعمل بها	
---------------------------	--

الجنس :

ذكر	أنثى

العمر:

أقل من ٣٠ سنة	٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى (الرجاء تحديدها)

التخصص العلمي:

طب	صيدلة	تمريض	هندسة	إدارة	محاسبة	مهن طبية مساعدة

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

الجزء الثاني:

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تدل على مدى توفر كل بند لدى مؤسستك:

المحور الأول: التخطيط لإدارة الأزمات

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١.	توجد لدى المؤسسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات					
٢.	الخطط المعدة من قبل المؤسسة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال					
٣.	تهتم المؤسسة بالموثقات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة					
٤.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات					
٥.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات					
٦.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها و تطبيقها					
٧.	الخطوات المتخذة قبل و أثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح					
٨.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر و يجري تعديل الخطة عند الضرورة					
٩.	التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة					

المحور الثاني: توفر البيانات والمعلومات

١٠.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة وقت الأزمة بالدقة					
١١.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة					
١٢.	تُستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة					
١٣.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	المعلومات					
١٤.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات التي تجمع وقت الأزمة					
١٥.	يتوفر لدى المؤسسة كم من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع الأزمة					
١٦.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد المستمر					
١٧.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسرعة وسهولة الوصول إليها					
١٨.	المعلومات التي تجمعها المؤسسة تساعد على التنبؤ بقرب وقوع الأزمة					
المحور الثالث: الفعالية في اتخاذ القرار						
١٩.	القرارات الإدارية وقت الأزمة تُتخذ وفقاً للمنهج العلمي					
٢٠.	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة					
٢١.	أُتبع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة					
٢٢.	يتم مراجعة القرارات و تقييم إيجابياتها وسلبياتها					
٢٣.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية و اختيار البديل الأمثل					
٢٤.	يُمنح العاملین صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة					
المحور الرابع : ازدواجية الولاء الوظيفي						
٢٥.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين يزيد من صعوبة التعامل مع الأزمة					
٢٦.	ساهم الانقسام السياسي الحالي في رفع مستوى الأزمات بالمؤسسة					
٢٧.	حالة الانقسام أدت إلي غياب كوادر متميزة وذات كفاءة عالية					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٢٨.	اختلاف الولاء الوظيفي أضعف القدرة على محاسبة و معاقبة العاملين					
٢٩.	التهديد بقطع الرواتب يعيق إدارة الأزمات					
٣٠.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين قلل من إمكانية توجيه و الرقابة عليهم					
٣١.	اختلاف الولاء الوظيفي للعاملين أدى إلي عدم تحمل العاملين مهام عملهم					
المحور الخامس : نظام اتصال فعال						
٣٢.	لم يتأثر نظام الاتصال بالمؤسسة بالأزمات التي واجهتها					
٣٣.	يتم اللجوء إلي وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة					
٣٤.	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً					
٣٥.	يتوفر لدي المؤسسة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة					
٣٦.	يتم التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال					
٣٧.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها المؤسسة بالسرعة					
٣٨.	تهتم المؤسسة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة					
٣٩.	يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة					
المحور السادس : الهيكل التنظيمي						
٤٠.	يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح و محدد					
٤١.	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسئوليات لكل موظف					
٤٢.	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للمؤسسة					
٤٣.	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التحكم ومواجهة					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	الأزمات بكفاءة وفعالية					
٤٤.	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة					
٤٥.	جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات					
المحور السابع : توفر المخصصات المالية						
٤٦.	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات					
٤٧.	قامت المؤسسة بتسديد المبالغ المالية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات					
٤٨.	السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات					
٤٩.	الإجراءات الإدارية لصرف مخصصات مالية أكثر مرونة وقت الأزمة					
٥٠.	تسمح قوانين المؤسسة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات					
٥١.	تمنح المؤسسة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة					
٥٢.	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة					
المحور الثامن : توفر الخدمات المساندة						
٥٣.	تتوفر للمؤسسة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات					
٥٤.	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات					
٥٥.	خطة الأزمة تشمل بنود خاصة بتوزيع المواد المساندة وقت الأزمة					
٥٦.	تتوفر للمؤسسة المواد المساندة بكميات كافية					
٥٧.	الإجراءات الإدارية لصرف المواد المساندة أكثر مرونة وقت الأزمة					
٥٨.	يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من المواد المساندة خلال الأزمة					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٥٩.	يتم الدفع بكم كبير من المواد المساندة اللازمة للتعامل مع الأزمات					
٦٠.	يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة					
المحور التاسع: الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً						
٦١.	يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات					
٦٢.	يتوفر لدى المؤسسة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات					
٦٣.	العاملين في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط و استراتيجيات العمل					
٦٤.	يتوفر للمؤسسة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها					
٦٥.	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل					
٦٦.	يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز					
٦٧.	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات					
٦٨.	يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
٦٩.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة					
المحور العاشر: الكوادر البشرية المؤهلة فنياً						
٧٠.	الكوادر الفنية العاملة مؤهلة جيداً بما يساعد وقت الأزمات					
٧١.	يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم					
٧٢.	الكوادر الفنية الموجودة حالياً تفي بحاجة المؤسسة					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٧٣.	توجد رغبة لدى الكوادر الفنية لتطوير نفسها إذا أُتيحت لها الفرصة					
٧٤.	توفر الأزمات فرصة للتعلم و اكتساب الخبرات الفنية					
٧٥.	تبذل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزمة					
٧٦.	يتم استدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنياً وقت الأزمة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء المحكمين

١ .	د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
٢ .	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
٣ .	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
٤ .	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
٥ .	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
٦ .	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
٧ .	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر