إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 "

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

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Abdalla Esam Sadeq	عبدالله عصام صادق	**اسم الطالب:**
Date:	2016-12-22م	23 ربيع الأول، 1438 هـ	**التاريخ:**
Signature:			**التوقيع:**

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة

جامعة الأقصى – غزة

دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014

إعداد الباحث

عبدالله عصام صادق

إشراف

د. محمد عبد العزيز الجريسي

قُدمت هذه الدراسة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1438 هـ - 2016 م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 17 صفر 1438 هـ، الموافق 2016/11/17 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد عبد العزيز الجريسي	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. أحمد عبد الفتاح كلوب	**مناقشاً خارجياً**	.....
د. محمد إبراهيم المدهون	**مناقشاً داخلياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

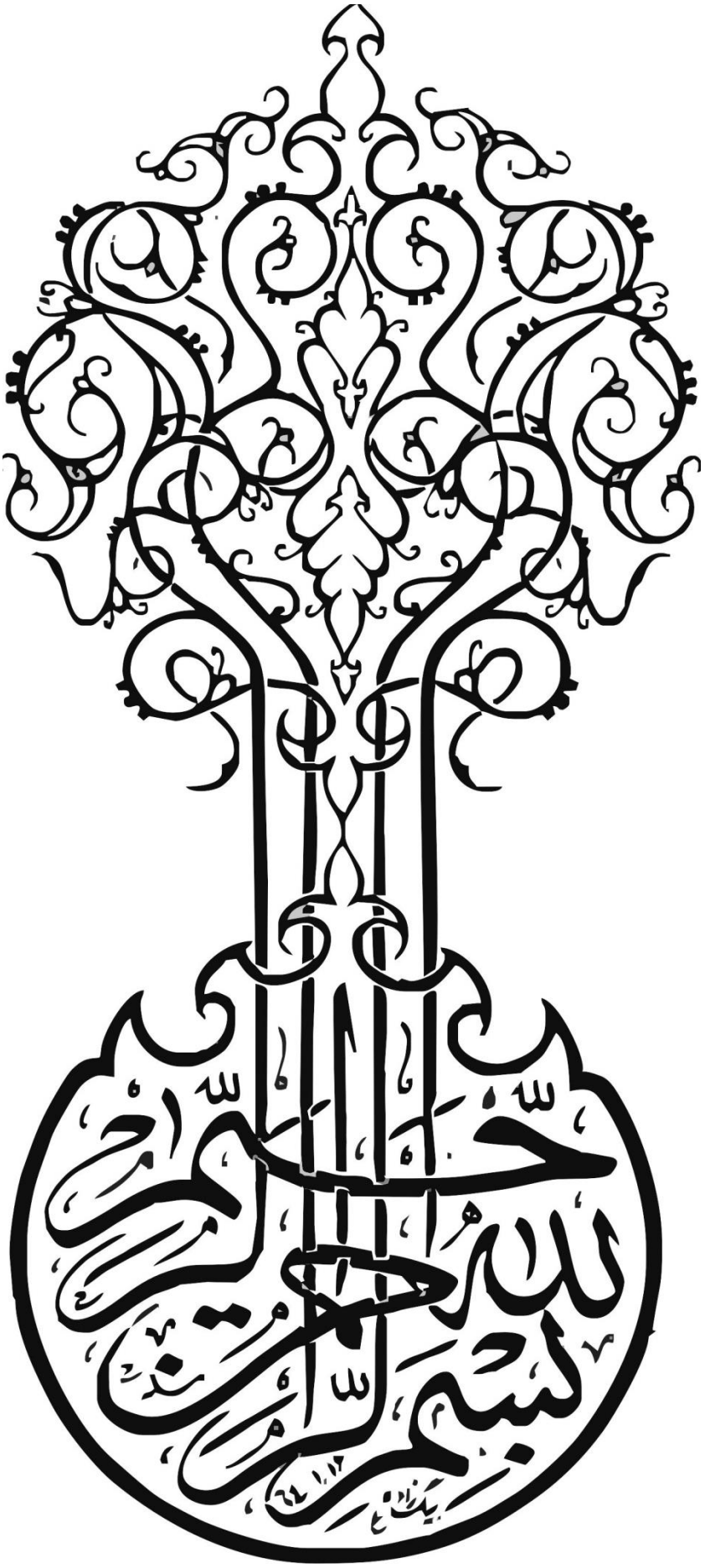
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية


بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنّمَا يَتَذَكّرُ أُولُو الْأَلْبَاب)

سورة الزمر، آيــة: (9)

حَدَّثَنَــا مُحَمَّــدُ ، ثنا الصَّغَانِيُّ ، ثنا سَــلْمُ بْنُ قَادِمٍ ، ثنا أَبُو مُعَاوِيَةَ هَاشِــمُ بْنُ عِيسَــى ، ثنــا أَبِي ، عَــنْ يَحْيَى بْنِ سَــعِيدٍ ، عَنْ عُــرْوَةَ ، عَنْ عَائِشَــةَ ، قَالَتْ : قَالَ رَسُــول اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :

" إِنَّ الْمَلائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ "

الإهداء

** إلى من أرضعتني الحب والحنان وكانت لي رمزاً لكل ما هو جميل بهذه الدنيا.. ولمن لها الفضل بعد الله في توفيقي في هذه الدنيا ببركة دعواتها الصادقة.. إلى من قلبها ناصع البياض **(أمي حنان الغالية)**

** إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ولطالما كلت أنامله لسعادتي ورفعتي وكان سبباً لما أنا فيه الآن.. لمن أنار لي طريق العلم وأزال الأشواك عنه **(أبي عصام العزيز)**

** إلى من تحملت معي مصاعب الطريق وسكنت بداخل روحي وكانت لي خير أنيس.. والتي ما تباطأت أبداً في تقديم كل ما يعينني على مواصلة هذا الطريق.. لصاحبة القلب الرقيق **(زوجتي آية الحبيبة)**

** إلى القلوب الطاهرة الذين عايشت معهم كافة تفاصيل حياتي **(إخواني محمد- وفقه الله في غربته ورزقه بكل خير- وأحمد ويحيى وعبدالكريم وعبد الرحمن)**

** إلى جدتي شفاها الله وأعمامي وعماتي وخالي وأنسابي وذويهم وأخص منهم **(عمي زهير وعائلته الكريمة)**

** إلى الشهداء الذين هم أكرم منا جميعاً والذين ما بخلوا بأغلى ما يملكون من أجل رفعة قضيتنا وأخص منهم شهداء مسجدي مسجد الجامع الكبير وعلى رأسهم شيخي **(شهيد المشروع الإسلامي وصفي شاكر شهوان رحمه الله)**

** إلى المجاهدين خدام شعبنا الأبي، الذين يذودون عن حياضه ويضحون بكل ما يملكون من أجله.. كم من فضل لهم علينا، لكم كل حب واحترام وكل عز وفخار

** إلى أصدقائي وأحبابي الذين كانوا لي خير معين على مواصلة هذا الطريق

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة المتواضعة ولله الحمد، لابد من برقيات شكر وتقدير لمن كانوا معي وعلى رأسهم من كان له الفضل في خروج هذه الدراسة على هذا الشكل، لمن صبر علي وفاض علي بعلمه ولم يبخل علي بشيء، مشرفي الفاضل **العقيد الدكتور محمد عبد العزيز الجريسي**، والشكر موصول للجنة المناقشة التي تكرمت علي بمناقشة هذه الدراسة وتقديم النصح والتوصيات، عميد الأكاديمية فضيلة **الدكتور محمد إبراهيم المدهون** كمناقشاً داخلياً وفضيلة **الدكتور أحمد كلوب** كمناقشاً خارجياً فلهم مني كل الشكر والتقدير.

والشكر موصول **لأكاديمية الإدارة والسياسة**، هذا الصرح الأكاديمي الشامخ المبدع الذي تلقينا في رحابه أفضل العلوم، على يد أمهر الأساتذة والمحاضرين.

كما وأتقدم لجميع الجهات التي ساعدتني على تطبيق دراستي وجعلت الأبواب أمامي مفتوحة ومشرعة، وقدموا لي التسهيلات اللازمة وأخص منهم قيادة جهاز الدفاع المدني وعلى رأسهم **اللواء نصر مصلح** مدير عام الجهاز، **والعقيد زهدي الشوبكي** مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية، **والعقيد محمد العطار** مساعد المدير العام لشؤون العمليات والطوارئ، **والنقيب عبدالله خلف الله** الذي كان على تواصل دائم معي، والشكر أيضاً **لوزارة الأشغال العامة والإسكان، ولجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ولوزارة الصحة الفلسطينية**، الذين تعاونوا معي بهذه الدراسة، والشكر موصول لمديري وزملائي في العمل الذين ما قصروا معي في تسهيل وتوفير ما أحتاجه لإتمام هذه الدراسة وأخص منهم **الأستاذ جهاد أحمد رجب** الذي ساعدني في طباعة الرسالة، والشكر أيضاً **للأستاذ شبل عودة اللحام** الذي دقق الرسالة لغوياً.

وأخيراً الشكر لعائلتي الكريمة، **أمي الغالية ووالدي العزيز وزوجتي الحبيبة**، أشكركم من أعماق قلبي على ما بذلتموه وما قدمتموه وما ضحيتم به من أجلي فلكم مني جميعاً كل الحب والتقدير والاحترام.

والشكر لكل من كان لي ناصحاً وعوناً أو دعا لي دعوة في ظهر الغيب

فلكم مني جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى الدور الذي قام به جهاز الدفاع المدني في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م، واستطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، دائرة الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية) حول أداء جهاز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمة.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث في دراسته الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة، حيث أجرى الباحث مقابلات مع قادة جهاز الدفاع المدني، ومسئولي الجهات ذات العلاقة، وأيضاً صمم الباحث استبيانين، إحداهما للعاملين بجهاز الدفاع المدني، والأخرى للعاملين بالجهات ذات العلاقة، وكانت عينة الدراسة موزعة على شقين، عينة الدفاع المدني حيث بلغ حجمها (232) استبانة وتم استرداد منها (200) استبانة، وعينة للجهات ذات العلاقة وبلغت (75) استبانة وتم استرداد منها (70) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة **مجال التخطيط للأزمات** من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني بلغت (71%) أما من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة بلغت (61.4%)، أما **مجال اتصالات الأزمة** بلغت نسبتها (67.5%) من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني، أما من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة بلغت (60.6%)، وحصل **مجال الموارد المادية والبشرية** من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني (64.3%) أما من وجهة نظر العاملين بالجهات ذات العلاقة فحصل على (60.9%)، أما نسبة **مجال اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمة** فبلغت (72%)، أما **مجال المعلومات** فحصل على (68.6%)، وهذه النسبتين من وجهة نظر العاملين في جهاز الدفاع المدني، وحصل **مجال فرق إدارة الأزمات** على (60.8%)، أما **مجال المعوقات التي تؤثر على إدارة الأزمات** فحصل على (62.9%) وهذه النسبتين من وجهة نظر العاملين بالجهات ذات العلاقة

وأوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارة متخصصة تقوم بمهام إدارة الأزمة كافة، وتفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني، والمجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ، وإنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها في الميدان، وتكون مبرمجة بطريقة سهلة وسلسة وتستطيع أن تقدم الحلول لفرق إدارة الأزمة في الميدان، وضرورة تنفيذ مناورات ميدانية مشتركة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها في الميدان للتدرب على إدارة الأزمات.

Abstract

The purpose of this study is to identify the way in which civil defense managed the crisis of the Israeli aggression on the Gaza Strip in 2014, and to explore the views of the relevant authorities (Ministry of Public Works and Housing, the Palestinian Red Crescent Society, Ambulance and Emergency of the Palestinian Ministry of Health) on the performance of civil defense during the crisis.

The researcher used analytical descriptive approach in the study. The researcher used the questionnaire and the interview as study tools; he conducted interviews with civil defense leaders and officials from the relevant authorities. He also designed two questionnaires; one for the Civil Defense employees, and the other for employees of relevant authorities. The study sample was divided into two parts; the Civil Defense part, where the sample size was (232) questionnaires, (200) questionnaires were returned, and the sample of the relevant authorities where the sample size was (75) questionnaires, (70) questionnaires were returned.

The study found that the percentage of the field of crisis planning from the point of view of the civil defense employees reached (71%) while from the point of the relevant authorities' employees was (61.4%). The communication crisis reached (67.5%) from the point of view of the civil defense employees, while according to the relevant authorities' employees it was (60.6%). The field of material and human resources, according to the civil defense workers reached (64.3%), but according to the relevant authorities' employees it was (60.9%). The decision-making ratio during the crisis amounted to (72%), while the field of information, got a (68.6%), these percentages from the perspective of the civil defense employees. The field of crisis management teams reached (60.8%) from the perspective of the relevant authorities' employees.

The study recommended the establishment of an independent management that operates all operations of crisis management, and the activation of the Supreme Council of Civil Defense and the Supreme Council of the Ambulance and Emergency. The Study also recommended the establishment of a common database between the Civil Defense and the relevant authorities in the field, and it should be programmed in an easy and smooth manner to provide solutions to the crisis management teams in the field. In addition, the study recommended the need for joint field exercises between the Civil Defense and the relevant authorities on crisis management.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	أ
آية قرآنية وحديث شريف	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
الملخص باللغة العربية	هـ
الملخص باللغة الإنجليزية	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ن
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	**1**
أولاً: المقدمة	2
ثانياً: مشكلة الدراسة	3
ثالثاً: تساؤلات الدراسة	4
رابعاً: أهداف الدراسة	5
خامساً: أهمية الدراسة	6
سادساً: فرضيات الدراسة	6
سابعاً: حدود الدراسة	7
ثامناً: مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	**9**
المبحث الأول : الأزمة	**10**
أولاً: مقدمة	11
ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الأزمة	11
ثالثاً: مفهوم الأزمة	11
رابعاً: مصطلحات ذات علاقة بالأزمة	13

خامساً: خصائص الأزمة	16
سادساً: تصنيف الأزمات	17
سابعاً: أسباب حدوث الأزمة	19
ثامناً: مراحل تطور الأزمة	22
تاسعاً: فوائد الأزمات	24
عاشراً: عناصر الجاهزية والوقاية من الأزمة	27
المبحث الثاني : إدارة الأزمات	**29**
أولاً: مقدمة	30
ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات	30
ثالثاً: مفهوم الإدارة بالأزمات	32
رابعاً: أهداف إدارة الأزمات	32
خامساً: مراحل إدارة الأزمات	34
سادساً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات	37
سابعاً: شروط نجاح إدارة الأزمات	42
ثامناً: مداخل إدارية متعلقة بالأزمات	43
• التخطيط وإدارة الأزمات	43
• الاتصالات وإدارة الأزمات	45
• القيادة وإدارة الأزمات	48
• فريق إدارة الأزمات	52
• التدريب وإدارة الأزمات	54
المبحث الثالث : جهاز الدفاع المدني	**59**
أولاً: مقدمة	60
ثانياً: الدفاع المدني في القانون الدولي الإنساني	60
ثالثاً: نشأة وتطور الدفاع المدني	60
رابعاً: رؤية ورسالة وقيم جهاز الدفاع المدني الفلسطيني	62
خامساً: نشأة وتطور الدفاع المدني الفلسطيني	62
سادساً: قانون الدفاع المدني الفلسطيني	63
سابعاً: أرقام واحصائيات الدفاع المدني الفلسطيني أثناء العدوان على غزة 2014	73

الفصل الثالث : الدراسات السابقة	**74**
أولاً: مقدمة	75
ثانياً: الدراسات الفلسطينية	75
ثالثاً: الدراسات العربية	85
رابعاً: الدراسات الأجنبية	93
خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة	95
سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	99
سابعاً: مجالات التميز عن الدراسات السابقة	99
ثامناً: الفجوة البحثية	100
الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات	**101**
أولاً: مقدمة	102
ثانياً: منهج الدراسة	102
ثالثاً: طرق جمع البيانات	102
رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة	103
خامساً: أدوات الدراسة	104
1. الاستبانة	104
• صدق وثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بجهاز الدفاع المدني	107
• صدق وثبات الاستبانة الثانية المتعلقة بالجهات ذات العلاقة	116
2. المقابلة الشخصية	124
سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة	126
الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات	**127**
أولاً: مقدمة	128
ثانياً: خصائص عينة الدراسة	128
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة	133
• تحليل فقرات الاستبانة الأولى المتعلقة بجهاز الدفاع المدني	134
• تحليل فقرات الاستبانة الثانية المتعلقة بالجهات ذات العلاقة	167
النتائج والتوصيات	**191**

أولاً: مقدمة	192
ثانياً: النتائج	192
• النتائج العامة للدراسة	192
• النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	193
• النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة	194
ثالثاً: التوصيات	197
• خطة عمل مقترحة لتنفيذ التوصيات	200
رابعاً: دراسات مقترحة	203
المصادر والمراجع	**204**
أولاً: المصادر	205
ثانياً: المراجع باللغة العربية	205
ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية	214
الملاحق	**215**
ملحق رقم (1) : كتب تسهيل مهمة الباحث	216
ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء محكمين الاستبانة وأسئلة المقابلة	222
ملحق رقم (3) : الاستبانة الخاصة بالعاملين بجهاز الدفاع المدني	223
ملحق رقم (4) : الاستبانة الخاصة بالعاملين بالجهات ذات العلاقة	227
ملحق رقم (5) : أسئلة المقابلة الخاصة بالعاملين بجهاز الدفاع المدني	231
ملحق رقم (6) : أسئلة المقابلة الخاصة بالعاملين بالجهات ذات العلاقة	232
ملحق رقم (7) : مراكز جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات غزة	233

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجـــدول	الصفحة
1	إحصائية جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة من تاريخ 2014/7/7 – 2014/8/26	73
2	مجتمع وعينة الدراسة	103
3	المقياس الرقمي لتعبئة الاستبيان	106
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التخطيط وإدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	108
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	109
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	110
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	111
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الموارد المادية والبشرية في الإدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	112
9	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	113
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الأولى	114
11	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لثبات الاستبانة الأولى	115
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التخطيط وإدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	117
13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	118
14	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	119
15	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإمكانيات المادية المستخدمة في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	120
16	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعوقات التي تواجه فرق إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	121
17	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	122

18	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الثانية	123
19	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لثبات الاستبانة الثانية	124
20	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	128
21	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	129
22	توزيع أفراد العينة حسب المحافظة	130
23	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية	131
24	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	132
25	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	133
26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات	134
27	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال في إدارة الأزمات	138
28	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	141
29	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	144
30	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال الموارد المادية والبشرية في الإدارة الأزمات	148
31	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لمتغير المحافظة	152
32	نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين المحافظات في مجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	153
33	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لمتغير سنوات الخدمة	155
34	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لمتغير الدورات التدريبية	157
35	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لمتغير المؤهل العلمي	158
36	نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين المؤهل العلمي في مجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للاستبانة	160
37	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لمتغير الرتبة	161

38	نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين الرتبة العسكرية ومجال التخطيط وعملية اتخاذ القرارات والمعلومات والموارد المادية والبشرية والدرجة الكلية للاستبانة	163
39	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني إلى متغير المؤهل العلمي تعزى لمتغير طبيعة العمل	166
40	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط وإدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	168
41	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	170
42	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	173
43	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	176
44	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.sig) لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمجال	179
45	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة	183
46	نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين الجهات ذات العاقة في مجال عملية الاتصال والفرق العاملة والمعوقات والدرجة الكلية للاستبانة	185
47	نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات (التخطيط والاتصال والموارد المادية والبشرية)	187
48	نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة	188

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أسباب نشوء الأزمات	21
2	مراحل تطور الأزمة	23
3	مراحل تطور إدارة الأزمة	35

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ✓ أولاً: المقدمة
- ✓ ثانياً: مشكلة الدراسة
- ✓ ثالثاً: تساؤلات الدراسة
- ✓ رابعاً: أهداف الدراسة
- ✓ خامساً: أهمية الدراسة
- ✓ سادساً: فرضيات الدراسة
- ✓ سابعاً: حدود الدراسة
- ✓ ثامناً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة

تشكل الإدارة العصب الرئيسي لأي مؤسسة تريد البقاء والنجاح والارتقاء، وتسعى للتغلب على المشاكل والأزمات التي قد تواجهها، لذلك وجب الاهتمام بعلم إدارة الأزمات اهتماماً خاصاً، لأنه أصبح من مجالات العلم المهمة والحيوية، وبخاصة مع التطورات المتلاحقة والتغييرات المفاجئة التي تشهدها المنطقة، والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والتخطيط الجيد، والتدريب المستمر، لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال الإمكانات الموجودة وبأقل التكاليف والخسائر الممكنة، من أجل أفضل النتائج والمخرجات.

وكما هو معلوم بأنه لا توجد دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات والكوارث، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، فإنها تظل فوق بركان من الكوارث لا تعلم متى يثور، كما ازدادت الكوارث التي تتعرض لها المجتمعات نوعاً وحجماً وشكلاً (الدخيل الله، 2008: 4).

ومن أهم ما يرسخ الاستقرار في الدولة وجود حكومة ترعى مصالح الشعب وممتلكاته ومنافعه وتعمل على حمايتها من خلال أدواتها المختلفة، ومن هذه الأدوات جهاز الدفاع المدني لما له من أثر واضح يظهر جلياً في وقت الأزمات والحروب والكوارث.

فعندما تضرب الأزمة مجتمعاً من المجتمعات تترك خلفها خسائر فادحة في الأرواح من قتلى وجرحى وأمراض وعاهات وتحدث أضرار مادية تؤثر على كافة أشكال الحياة في المنطقة، وقد تؤدي إلى تغيير جذري في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يهدد كيانها أو يعرضها لأزمات تخرج عن نطاق تحملها وحدود امكانياتها (الزهراني، 1996: 2).

ومن خلال ذلك يتبين أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها إلا أنه يمكن تجنبها، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام أساليب واستراتيجيات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة كما يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة لإدارة تلك الأزمات.

ويعتبر التعلم من الأزمات السابقة التي تعرضت لها المؤسسة من أهم الخطوات في التعامل مع الأزمات وإدارتها، وذلك من خلال أخذ الدروس من الماضي والاعتماد على مصادر سليمة

وموثوقة للمعلومات، والتي من خلالها يتم بناء استراتيجية مستقبلية موحدة للتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً (Ehsan, 2009).

وهدف جهاز الدفاع المدني منذ ظهور فكرته بعد الحرب العالمية الثانية (1939-1945) ومع بداية الثورة الصناعية في أوروبا إلى توفير الحماية لأسرى الحرب، وكذلك السكان المدنيين، ثم تطورت هذه الفكرة إلى جهاز متخصص في الوقاية والحماية للسكان والممتلكات العامة والخاصة، وكذلك حماية الثروة الوطنية، والإنجازات الحضارية للدولة من الأخطار (نصير، 1998: 3).

وعليه فإن التسارع والفجائية تعد من أهم سمات الكوارث، لذا فإن الدفاع المدني مطالب بسرعة التحرك والبدء في عمليات الإنقاذ، والإخلاء، والإيواء، وإنقاذ المصابين، واتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على سلامة المواطنين، وحماية الممتلكات، والمقيمين، وتنفيذ التعليمات الواجب مراعاتها لتفادي المزيد من التدهور، والقيام بعمل إعادة التوازن والوضع إلى طبيعته في موقع الحادث أو الكارثة (العمار، 2003: 3).

وعليه **يسعى الباحث** إلى تسليط الضوء على دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014، والتركيز على طرق إدارة الأزمة وكيفية التعامل مع المتغيرات الموجودة في الميدان وفق الامكانات المتاحة لدى الجهاز، والسعي إلى التعرف على مواطن النجاح، وكذلك مواقع الضعف لدى جهاز الدفاع المدني لما يشكله هذا الجهاز من أهمية خدماتية كبيرة خاصة في ظل الكوارث والحروب، وكذلك تقييم الجهات ذات العلاقة لهذا الأداء.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة استشعاراً بحجم الجهد المبذول من قبل جهاز الدفاع المدني في التعامل مع أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية بمحافظات غزة عموماً وجهاز الدفاع المدني خصوصاً، والتي يتسبب فيها العديد من الأطراف سواء الداخلية أو الخارجية، وعلى رأسهم الاحتلال الإسرائيلي، فلقد مر جهاز الدفاع المدني في آخر ثماني سنين لثلاث اعتداءات كبيرة، أثرت على قدراته الخدماتية المقدمة لسكان محافظات غزة الخمس التي تنتشر فيها مقار الجهاز، حيث يوجد لجهاز الدفاع المدني (16)

مركز موزعة على المحافظات وهي كالتالي (محافظة شمال غزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح 3 مراكز في كل محافظة، بينما في محافظة غزة يوجد 4 مراكز)، انظر للملحق رقم (7)، حيث نشر المرصد الأورو متوسطي لحقوق الإنسان بعد الاعتداء الأخير على غزة عام 2014م، احصائيات وأرقام لحجم العدوان الكبير الذي تعرضت له محافظات غزة، كان منها: تدمير 2.465 منزل بشكل كلي، وتدمير 14.667 منزل بشكل جزئي، وذلك من خلال اطلاق قوات الاحتلال الإسرائيلي 8.210 صاروخ جوي، و15.736 قذيفة بحرية، و36.718 قذيفة برية، مما أدى إلى تهجير 100.000 فلسطيني بشكل مؤقت وأصبحوا من غير مأوى (تقرير المرصد الأورو متوسطي، 2014) ، وهذا كله ألقى بظلاله على مقدرة جهاز الدفاع المدني من الاستمرار في تقديم الخدمات، في ظل الحصار الغاشم المفروض على محافظات غزة، وباعتبار جهاز الدفاع المدني في ظل الحروب هو الجهاز الأول والميداني في التعامل في ظل غياب قصري لباقي اجهزة الدولة، حيث بلغت مهمات جهاز الدفاع المدني خلال هذا الاعتداء أكثر من 4.400 مهمة، قام بها لوحده، لذلك سعى الباحث من خلال دراسته للتطرق لمشكلة الحصار المفروض وقلة الإمكانيات لدى جهاز الدفاع المدني على إدارة الأزمة وكيف تعامل معها، وما هو رأي الجهات التي تعامل معها في إدارته للأزمة، وتقديم بعض النتائج التي من شأنها أن تفيد قيادة الجهاز في تطوير العمل.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

- ✓ **التساؤل الرئيسي للدراسة: ما هو دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 ؟**

- ✓ **تساؤلات الدراسة الفرعية:**

السؤال الأول: ما دور جهاز الدفاع المدني في إدارة الأزمة خلال العدوان الاسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المحافظة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل)؟

السؤال الثالث: ما دور جهاز الدفاع المدني في إدارة الأزمة من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، دائرة الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات (التخطيط، الاتصال، الموارد المادية والبشرية)؟

رابعاً: أهداف الدراسة

1. التعرف إلى الطرق التي أدار بها جهاز الدفاع المدني الأزمة خلال العدوان الاسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م.
2. مقارنة الاختلاف بمستوى أداء جهاز الدفاع المدني أثناء وقوع أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م بين محافظات غزة الخمس.
3. التعرف إلى الطرق التي أدار بها جهاز الدفاع المدني الأزمة من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة.
4. تحليل أداء جهاز الدفاع المدني أثناء إدارة الأزمة لدى المستويات الإدارية بالجهاز وربط ذلك بـــ (المحافظة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل).
5. بيان نقاط القوة والضعف التي ساهمت في أداء جهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الإسرائيلي.
6. توضيح أهم المعوقات التي تواجه جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة.

خامساً: أهمية الدراسة

✓ **الأهمية النظرية:**

1. من المتوقع أن يستفيد الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الأزمات والدفاع المدني من الدراسة.
2. من الممكن أن تزيد هذه الدراسة من درجة الثقة بجهاز الدفاع المدني من قبل سكان محافظات غزة وقدرته على التصرف في أي أزمة ممكن أن يمر بها سكان المحافظات.
3. ينتظر أن تقدم الدراسة إضافة معرفية للمكتبة الفلسطينية والعربية.

✓ **الأهمية التطبيقية:**

1. ينتظر أن تستفيد قيادة جهاز الدفاع المدني من الدراسة لتطوير أدائهم خلال الأزمات التي من الممكن التعرض له مستقبلاً.
2. من المتوقع أن تفيد الدراسة صانعي القرار بتوفير الاحتياجات الميدانية المطلوبة لجهاز الدفاع المدني.
3. يمكن أن تستفيد الجهات ذات العلاقة مع جهاز الدفاع المدني لوضع أفضل الآليات للعمل والتنسيق المشترك.
4. الاسهام في جعل علم إدارة الأزمات واقعياً عملياً في جهاز الدفاع المدني.

سادساً: فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لاختلاف المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء المستويات الإدارية بجهاز الدفاع المدني تعزى لسنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى لعدد الدورات الحاصل عليها العاملين بالجهاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات (التخطيط، الاتصال، الموارد المادية والبشرية).

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** أجريت الدراسة على موضوع إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة.
- **الحد الزماني:** طبقت الدراسة في العام 2015 – 2016 م.
- **الحد البشري:** العاملين في جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.
- **الحد المؤسساتي:** اقتصرت الدراسة على جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمحافظات غزة والإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة التي اختارها الباحث وهي (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية).

ثامناً: مصطلحات الدراسة

- **الإدارة اصطلاحاً:** عملية تحقيق الأهداف المرسومة، باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة (الزهار، 2015: 99).
- **وعرف الباحث الإدارة اجرائياً:** على أنها عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لجهود العاملين، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبأقل وقت وجهد وتكاليف ممكنة، من أجل تحقيق أفضل النتائج المرجو تحقيقها، وتحفيز العاملين من أجل عمل ذلك.
- **إدارة الأزمات اصطلاحاً:** 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: 27).
- **وعرف الباحث إدارة الأزمات اجرائياً** على أنها: أسلوب جمع بين مفهوم الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية على أفضل شكل، وفي أسرع وقت وفق الامكانات المتاحة، وبين مفهوم الأزمة من أجل الخروج بتوليفة تعمل على توجيه الأزمة للمربع المطلوب، والسيطرة عليها وأخذ العبر والعظات منها قدر الإمكان.
- **الدفاع المدني اصطلاحاً:** مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق وحماية المباني

والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة، ومن أخطار الغارات الجوية أو من غيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو من الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى (المادة رقم 2 بقانون الدفاع المدني الفلسطيني).

- **وعرف الباحث جهاز الدفاع المدني اجرائياً** على أنه الجهة المسئولة عن حماية المدنيين أثناء وقوع الأزمات والكوارث، وحماية ممتلكاتهم والمحافظة على سلامتهم من خلال الإجراءات التي يقوم بها من مهام كالإجلاء والإطفاء والإسعاف والإنقاذ، وهي بدرجة أساسية من أهم مكونات تماسك الجبهة الداخلية وصمود المجتمع أثناء وقوع أي أزمة ويتكون من الأفراد والضباط والإدارات والمركبات وغيرها من مكونات الجهاز الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- ✓ المبحث الأول : الأزمة
- ✓ المبحث الثاني : إدارة الأزمات
- ✓ المبحث الثالث : جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

المبحث الأول

الأزمة

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الأزمة
- ✓ ثالثاً: مفهوم الأزمة
- ✓ رابعاً: مفاهيم ذات علاقة بالأزمة
- ✓ خامساً: خصائص الأزمة
- ✓ سادساً: تصنيف الأزمة
- ✓ سابعاً: أسباب حدوث الأزمة
- ✓ ثامناً: مراحل تطور الأزمة
- ✓ تاسعاً: فوائد الأزمة
- ✓ عاشراً: عناصر الجاهزية والوقاية من الأزمة

أولاً: مقدمة

المتتبع للأحداث التاريخية الكبرى يجد أنه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات فكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الأزمة

فلقد نشأ مفهوم الأزمة 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 نسبيا (عبدالوهاب، 2003: 19).

وبحلول القرن التاسع عشر الميلادي تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية وغيرها (كامل، 2004: 12).

وفي بداية الثلاثينات من هذا القرن شاع استخدام مصطلح الأزمة بسبب الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بالشلل والدمار الاقتصادي، وما نتج عنه من صراعات سياسية دولية، كانت بوادر ومقدمات لحرب عالمية ثانية، انتهت بكارثة على كل دول العالم (الهلباوي، 2006: 17).

ثالثاً: مفهوم الأزمة

تعريف الأزمة لغوياً:

يعرف المعجم الوسيط **الأزمة** بأنها " الشدة والقحط" (المعجم الوسيط، 2004: 206)، وفي قاموس (Webster) تعرف بأنها "فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة.

وعرف مختار الصحاح الأزمة بأنها: الشدة والقحط (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب مأزم. (الرازي، 1976: 15).

تعريف الأزمة اصطلاحاً:

تعرف **الأزمة** بأنها : حدث أو موقف مفاجئ يترتب عليه تهديد خطير للمصالح سواء عامة أو خاصة، مادية أم معنوية، يستلزم مواجهته باتخاذ قرار رشيد قادر على احتواء وتقليل الآثار المترتبة عليها، واستعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوثه، مما يترتب ضغوطاً على متخذ القرار، لضرورة المواجهة السريعة، في ظل ضيق الوقت والإمكانات وقلة المعلومات (بركات، 2012: 7).

وقد عرفها (Unlu وآخرون، 2010: 171) بأن **الأزمة** هي: " حدث ناشئ عن التهديدات الخارجية، والهجمات الإرهابية، والكوارث الطبيعية، وحركات الهجرة الكبيرة، والحرائق الكبيرة، والكوارث التكنولوجية مثل تلوث الهواء والإشعاع، والأزمة الاقتصادية الثقيلة، وأخرى غيرها".

وعرف بيبر (Bieber) **الأزمة** : بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها (العمار، 2003: 21).

ويرى (تورنجتون Torrington) أن **الأزمة** هي: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقد قدرته على السيطرة والتعرف (أحمد، 2002: 25).

بينما رأى (الخضيري) أن **الأزمة:** هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار (الخضيري، 1990: 53).

ويختلف الباحثين والمعرفين للأزمات بسبب اختلاف نظرتهم لمصطلح الأزمة واختلاف اختصاصاتهم، فمنهم من عرفها من ناحية سياسية من واقع عمله فلقد عرف (هنري كيسنجر) وزير الخارجية الأمريكية الأسبق **الأزمة** بأنها : عرضا لوصول مشكلة ما إلى مرحلة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها" (كردم، 2005: 27)، وعرفها (مهنا) من **وجهة نظر سياسية أيضاً** على أنها : نوع خاص من التغيير الجوهري، في

نمط العلاقات بين أطراف صراع ما، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع (مهنا، 2004: 26).

أما **الأزمات الأمنية** (security crisis) يقصد بها : الموقف أو الحدث أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي حيث تتسارع الأحداث مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية، الفعلية أو المحتملة، ومما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات، خصوصاً المؤسسات السياسية، والأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت وبأقل التكاليف والخسائر (الشهراني، 2005: 25).

أما البعض فعرف **الأزمة من منطلق وطني** فقال بأن الأزمة : هي حدث أو موقف عسكري أو سياسي ذو أهمية بالغة تفرض مواجهة سريعة، ويحتوي إمكانية التدخل الوطني الكامل ويستلزم إدارة للقوة أو للموارد بقصد الحيلولة دون تصعيد ذلك الحدث(قطيش، 2011: 26).

وعرفها (أبو قحف) من **وجهة نظر استراتيجية** على أنها : حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (أبو قحف، 2002: 346).

بينما عرف (مكاوي) **الأزمة من وجهة نظر إعلامية** على أنها : موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه (مكاوي، 2005: 26).

تعريف الأزمة اجرائياً:

وخلص الباحث إلى أن الأزمة : هي عبارة عن اجتماع عدة ظروف بشكل مفاجئ، تساعد في نجاح تكوين الأزمة لتشكل نقطة تحول في تاريخ المؤسسة وتكون نتائجها كبيرة وسلبية وتهدد مصالح المؤسسة إذا لم يتم السيطرة عليها.

رابعاً: مصطلحات ذات علاقة بالأزمة

يستعمل مصطلح الأزمة كثيراً من قبل الباحثين والكتاب ووسائل الإعلام، وربما بطريق الخطأ بسبب الخلط بين مفهوم الأزمة وبين مفاهيم تكون قريبة منها، أو تكون جزءً منها أو عرضاً من أعراضها أو سبباً لها، **وسيتطرق الباحث** لأهم المصطلحات التي تعتبر من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة، وهذه المصطلحات هي :

1. الكارثة (Disaster)

تعتبر الكارثة من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة ولكنها قد لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وأنه برغم اتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة (محمد، 2004: 8).

فالكارثة عبارة عن: "حادثة محددة زمنياً ومكانياً ينجم عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزءً منه إلى أخطار شديدة مادية وخسائر في أفراده تؤثر على البناء الاجتماعي بإرباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمرارها" (الشعلان، 2002: 27)، أيضاَ الكارثة هي اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما، يقع بمنذرات بسيطة أو بدون إنذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من أفراد هذا المجتمع تفوق قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة والسلطات المحلية حين التعامل معها في الحالات العادية ومن ثم تتطلب تحريك وحدات مماثلة لها من أماكن أخرى لمساعدتها في مواجهة الكارثة والسيطرة عليها. (الدفاع المدني الفلسطيني، 2010).

ويرى الباحث بأن الفرق بين الأزمة والكارثة، أن الأزمة أعم من الكارثة فقد تكون الأزمة كبيرة وصغيرة، محلية وخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، ومن يدير الأزمة يحاول اتخاذ قرار لحل تلك الأزمات وربما ينجح وربما تخفق، أما الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

2. المشكلة (Problem)

تعرف المشكلة بأنها "عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه" (أحمد، 2002: 26).

ويمكن القول أن لكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، ويعبر مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفرد

تجاهها بالانفصال والضغط الشديدين، وأنها باستمرارها تشكل تهديدا لحياته، ولأمنه ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة (الخضيري، 1990: 93).

ويرى الباحث بأن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست الأزمة بحد ذاتها.

3. الصراع (Conflict)

يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ويجد البعض في النزاعات والصراعات بعض الجوانب الإيجابية التي يعمل على استغلالها مع اعترافه وإدراكه للجوانب السلبية التي قد تقع نتيجة لوقوع أي صراع.

يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما، وتعارضهما إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير، كما أنه قد يكون معروفاً أبعاده، واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات (هلال، 1996: 14).

ويخلص الباحث إلى أن مفهوم الصراع من أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة، فكثيراً من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين، حيث أن الفرق الجوهري بين الصراع والأزمة، أن الصراع لا يكون بنفس تأثير وشدة الأزمة، ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده، بيد أنه في الأزمة لا تكون هذه الأشياء واضحة ومعروفة، أيضاً يتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، بينما الأزمة تكون مؤقتة وتنتهي بسرعة وتترك وراءها مجموعة من النتائج والآثار.

4. الحادث (Accident)

يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه (الخضيري، 1990: 63).

فمثلاً يمكن الحديث عن حادث سير بطريقة منعزلة تنقضي بانقضاء الحادث، أما الحديث عن أزمة فيكون ازمة حوادث سير كظاهرة عادة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

5. الصدمة (Shock)

الصدمة أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب (محمد، 2004: 90).

ويستنبط الباحث من التعريف السابق أن الصدمة شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقع وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف، وهو يعتبر من أغراض الأزمة الأساسية الناتجة عن وقوع الأزمة، وتحدث الصدمة عند انفجار الأزمة بصورة فجائية سريعة دون انذار أو تهديد، والإحساس بالصدمة يكون احساساً سريعاً وطارئاً ويختفي ويزول بسرعة.

خامساً: خصائص الأزمة

من أهم خصائص الأزمات ما يأتي :

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة (عليوة، 2003: 81).
2. فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا 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).
3. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة والغير المهتمة، واتساع جبهة المواجهة (عليوة، 2003: 82).
4. 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 (مهنا، 2004: 244).
5. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير(عليوة، 2003: 82).

6. الغموض إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بادراك الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة (الشعلان، 2002: 61).
7. أن هناك تأثيرات وتفاعلات مستمرة تؤثر على أطراف الأزمة، ومن ثم ردود فعل متباينة (عشماوي، 1996: 84).

ومما تم سرده من خصائص للأزمة، فإن الباحث يلخص الخصائص السابقة كما يأتي :

1. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.
2. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لاشتمالها على عنصر المفاجآت
3. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.
4. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي عليها درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة
5. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها.
6. تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

سادساً: تصنيف الأزمات

يختلف الباحثون والكتاب في تصنيف الأزمات لاختلاف مقصدهم ومبتغاهم من التصنيف، فمنهم من يصنفها حسب أثرها ومنهم لحجم انتشارها ومنهم لمراحلها وسيتناول الباحث أهم تلك التصنيفات، وهي :

تصنيف الأزمات من حيث المستوى (مهنا، 2004: 250):

1. **أزمات عالمية** تؤثر على العالم كله مثل الحروب.
2. **أزمات إقليمية** تؤثر على إقليم معين من العالم مثل الخليج العربي.
3. **أزمات محلية** تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
4. **أزمات تنظيمية** تؤثر على المنظمات.

تصنيف الأزمات من حيث مراحل تكوينها (المهدي وهيبة، 2002: 123):

1. أزمات في مرحلة النشوء.
2. أزمات في مرحلة التصعيد.

3. أزمات في مرحلة الاكتمال.
4. أزمات في مرحلة الزوال.

وتصنيف الأزمات من حيث نوعها (مهنا، 2004: 252):

1. أزمات سياسية.
2. أزمات اقتصادية.
3. أزمات عسكرية.
4. أزمات اجتماعية.

تصنيف الأزمات من حيث مصدر الأزمة (هلال، 1996: 18):

1. **الأزمات الطبيعية:** تعتبر الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية من ضمن أهم وأكثر الأزمات شيوعاً.
2. **الأزمات الصناعية:** وتشمل تلك الأزمات حوادث مثل تسرب إشعاعي أو كيميائي من المصانع وتتسم تلك الأزمات بالتأثير المادي والمعنوي

تصنيف الأزمات من حيث التأثير (الحريري، 2010: 103):

1. **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروفها، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادةً دون أن يترك بصمات أو معالم على الكيان الذي حدث فيه.
2. **أزمة جوهرية هيكلية التأثير:** وهذا النوع من الأزمات يختلف اختلافاً كاملاً عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري، وأهم الأمثلة على هذا النوع من الأزمات، أزمات المياه، وأزمات الوقود، وأزمات رغيف العيش أو الغذاء بشكلٍ عام.

وفي النهاية فقد أجمع كلاً من (الصيرفي، 2003: 322) و(جاد الله، 2008: 12) وكذلك (عياصرة، 2008: 85) على أنه يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع هي :

1. **حسب شدة الأثر:** شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
2. **حسب المحتوى:** معنوية، مادية، معنوية ومادية.
3. **حسب إمكانية الاستفادة:** تنموية، عرضية.
4. **مراحل التكوين:** النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية.

5. **البعد الزمني:** متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئة يصعب التنبؤ بها.
6. **حسب كيان الضرر:** دولية، قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

ويتفق الباحث مع التصنيف الأخير الذي أجمع عليه (الصيرفي، وجادالله، وعياصرة) ويضيف إليه الباحث تقسيم سابع وهو سبب الأزمة : مفتعلة أم مفروضة.

سابعاً: أسباب حدوث الأزمة

يختلف تصنيف الأزمات باختلاف فهم مصطلح الأزمة، فإن أسباب حدوث الأزمة يختلف عن تصنيفها، فتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة، ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدا تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة، وغير مباشرة، بيد أنه ليس من الصعب عمل مقاربة لإيجاد أهم العناصر المسببة للأزمة.

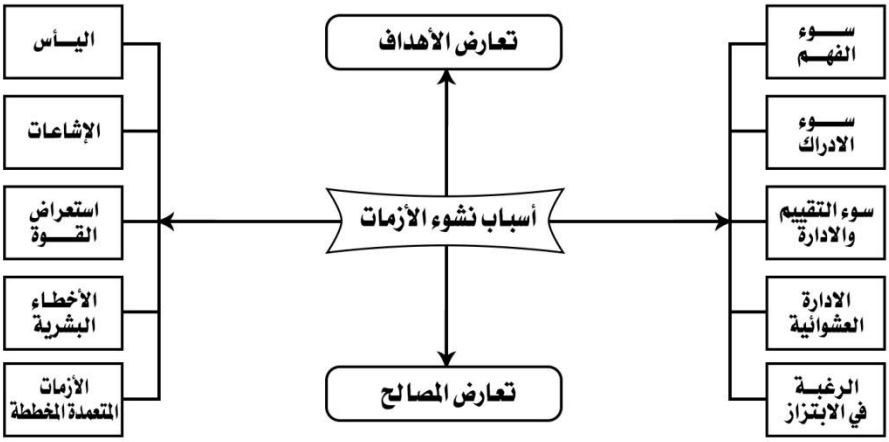
ذكر (أبو فارة، 2009: 44)، عدة أسباب تؤدي لحدوث الأزمة وهي كما يأتي:

1. عدم التخطيط المسبق لكل ما يمكن حصوله من خسائر ومشاكل.
2. عدم التنبؤ بالمخاطر محتملة الحدوث في المستقبل.
3. عدم الإحساس بمؤشرات التحذير والتي تمر على الإداريين.
4. عدم تجهيز خطة عمل متكاملة للتعامل مع الأزمات والمشكلات.
5. قصور في المعلومات الداخلية والخارجية الواردة للإدارة العليا.
6. ضعف وتدني مستويات المرتبات والأجور.
7. عدم العدل والمساواة في نظام تشجيع الموظفين وترقيتهم.
8. اهمال الموظفين والإداريين بالأمانة والمسؤولية العملية الموكلة لهم.
9. تداخل المسؤوليات وعدم تحديد الأعمال.
10. ضعف نظام الرقابة والإشراف على العمال والموظفين والإداريين.
11. الضغوط النفسية والعائلية التي يواجهها العاملين.
12. عدم وجود إدارة حكيمة ورشيدة للتعامل مع الأحداث والأمور بحكمة.

وهناك أيضاً عدة أسباب كما سردها (الخضيري) وهي على النحو الآتي: (الخضيري، 1990: 28).

1. **سوء الفهم:** ينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الآمور قبل تبين حقيقتها.
2. **سوء الإدراك:** فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المتعمد أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.
3. **سوء التقدير والتقييم:** من خلال جانبين هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره.
4. **الإدارة العشوائية:** و هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة.
5. **الرغبة في الابتزاز:** ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي (آل الشيخ، 2008: 19).
6. **اليأس:** يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً دأهماً على متخذ القرار، لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات.
7. **الإشاعات:** يتم توظيفها باستخدام مجموعة حقائق حدثت فعلا، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة.
8. **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات كبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب.
9. **الأخطاء البشرية:** هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين.
10. **الأزمات المتعمدة أو المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، وهو ما يعرف بإدارة الأزمات (ماهر، 2006: 26).
11. **تعارض الأهداف:** وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤى والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.

12. **تعارض المصالح:** وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة. والشكل الآتي يوضح هذه الأسباب بشكلٍ مختصر.



المصدر: (الخضيري، 2003: 66)

شكل (1) أسباب نشوء الأزمات

ويرى الباحث بأن من أهم أسباب حدوث الأزمات ما يأتي:

1. ضعف الإدارة التي تدير المؤسسة من عدة جوانب، وخصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط.
2. الاستهتار بالعلامات الابتدائية (إشارات الإنذار المبكر) لأي مشكلة وتصغيرها واحتقارها، وعدم التعامل معها بجدية او حرص.
3. الجهل بمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعدم القدرة على تحليلها.
4. عدم وجود تغذية راجعة (feedback) للإجراءات التي تتخذها المؤسسة في الميدان عند اصدار أي قرار.
5. وجود جماعات الضغط داخل المؤسسة والتي تعمل على تملك زمام الأمور والسيطرة على المؤسسة بطريقة غير رسمية من خلال افتعال المشاكل وإظهار ضعف المؤسسة والترويج بأن الحل لهذه الأزمات هي تلك الجماعات.
6. عدم وضوح الصلاحيات وازدواجية المهام والتداخل في الهيكليات داخل المؤسسة.
7. ضعف الموظفين من ناحية إدارية وفنية، وقلة الخبرة والكفاءة.

8. عدم توفر الإمكانيات التي تساعد المؤسسة على تجاوز أي أزمة او السيطرة عليها.
9. تعمد افتعال الأزمة من قبل الإدارة لحل أزمة موجودة وقائمة مسبقاً.
10. غياب الانتماء الحقيقي للمؤسسة عند العاملين فيها، واللامبالاة بأي عرض قد تتعرض له المؤسسة، والبحث فقط عن المصلحة الشخصية.
11. عدم الوعي المجتمعي لدى المواطنين في طريقة التعاطي مع الأزمات، أو التصرفات التي يقومون بها في حال وقوع الأزمات.

ثامناً: مراحل تطور الأزمة

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصراً أساسياً وضرورياً لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق، وقد تعددت التقسيمات لمراحل الأزمة من قبل الباحثين والكتاب لاعتمادهم على معايير مختلفة، ولكن أغلب الأفكار في هذا المضمون تصب في نفس السياق تقريباً.

وجدير بالذكر أن مراحل نشوء الأزمة، تختلف باختلاف طبيعتها، وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ لحدوثها. إلا أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتها منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول (الشعلان، 2002: 61).

فقسمها (الخضيري، 2003: 72) إلى أربع مراحل للازمة وهي:

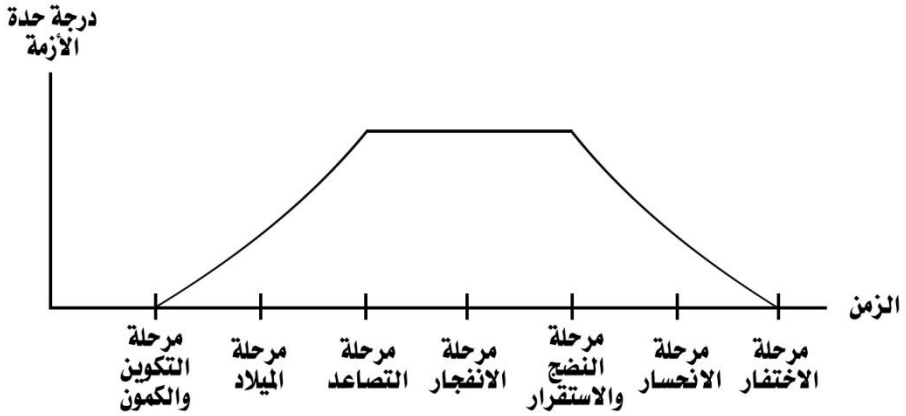
1. مرحلة الميلاد.
2. النمو، والاتساع.
3. النضج، الانحسار.
4. مرحلة الاختفاء.

أما (الشعلان، 2002: 62) يرى أنها تمر بالمراحل الآتية:

1. مرحلة الميلاد.
2. مرحلة النمو الاكتساح.
3. مرحلة النضج.
4. مرحلة الانحسار والتقلص.
5. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة.

ويرى (الشهراني، 2005: 19) بأن الأزمة تمر بالمراحل الست الآتية:

1. **مرحلة الكمون والتكوين:** وهي المرحلة التي تنضج وتظهر فيها أسباب ميلاد الأزمة، وهي مرحلة قد تطول أو تقصر، حسب الظروف والإجراءات التي تعجل أو تبطئ بالأزمة أو تقضي عليها قبل ميلادها.
2. **مرحلة الميلاد:** وهي المرحلة التي تسفر فيها الأزمة عن نفسها وتظهر على سطح الأحداث.
3. **مرحلة التصاعد والانفجار:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة وعمق وتأثير وتصاعد وتيرتها.
4. **مرحلة النضج:** وهي المرحلة التي تبلغ فيها الأزمة أقصى درجات تأثيرها وعنفها وقد تستقر عند ذلك المستوى لفترة قد تطول أو تقصر حسب طبيعة الأزمة وإدارتها وأطرافها.
5. **مرحلة الانحسار:** وهي المرحلة التي يبدأ فيها الكيان باستعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع.
6. **مرحلة الاختفاء:** وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة تماما، ولا يبقى إلا آثارها ونتائجها والشكل التالي يلخص المراحل.



المصدر: (الشهراني، 2005: 20)

شكل (2) مراحل تطور الأزمة

أما الباحث ومن خلال الاطلاع على التصنيفات السابقة فقد خرج بتصنيف جديد ويمكن من خلاله الجمع بين أغلب التصنيفات السابقة، وهو :

1. **مرحلة تكون علامات الأزمة** : وهي المرحلة التي يبدأ فيها ظهور اشعارات وانذارات الأزمة تلوح في الأفق والتي عندها يجب على المؤسسة أخذ هذه العلامات على محمل من الجد للحد من آثار الأزمة قدر الإمكان.
2. **مرحلة التأثر بعلامات الأزمة** : وهي المرحلة التي تتأثر فيها المؤسسة بأعراض الأزمة وتمس مصالحها بشكل سطحي من دون ان تمس مصالحها الرئيسية والجوهرية.
3. **مرحلة النضج والاتساع** : وهي المرحلة التي لا رجوع ولا عدول عنها، فقد اصابت الأزمة بشكل أساسي لب مصالح المؤسسة وأثرت على جميع جوانبها، وعلى القائمين على هذه المؤسسة في تلك المرحلة محاولة الحفاظ على مستوى الأزمة إلى هذا الحد وعدم تطورها أكثر من ذلك.
4. **مرحلة انحصار آثار الأزمة** : وفي هذه المرحلة يبدأ تراجع أعراض الأزمة الكبيرة وانحصار مسبباتها وتقلص سلبياتها وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالتقاط بعض الأنفاس التي تساعدها على لملة أوراقها والبدء في إعادة ترتيبها مرة أخرى.
5. **مرحلة الزوال والاضمحلال** : في هذه المرحلة يبدأ دور المؤسسة في إزالة آثار هذه الأزمة واستعادة نشاطها وعمل تقييم شامل للأزمة وسبب حدوثها ومراجعات شاملة لتجنب أي ازمة قد تمر على المؤسسة بهذا المستوى.

تاسعاً: فوائد الأزمات

من الممكن أن تكون للأزمات عدة فوائد قد يكتسبها الكيان الإداري إن أحسن استغلالها جيداً، واستطاع السيطرة على متغيراتها ووظفها بما يخدم مصالحه و واستطاع أن يديرها بطريقة إبداعية، ومن هذه الفوائد (توفيق، 2004: 102)

1. ميلاد الأبطال

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تماما 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.

2. تسريع التغيير

إن الأزمة تضغط الوقت، فكما 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 آثارا جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع على الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

3. 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 الأمر سوءا وتعقيدا في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول" إذا كان لديك شيئا مكسورا أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك".

4. 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 (الرضيع، 2011: 26).

5. الاستراتيجيات الجديدة

إن الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن التزحزح 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.

6. 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 قادرا 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 موجودا وترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل (أبو عزيز، 2010: 22).

7. مزايا تنافسية جديدة

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عودا، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدوا مشتركا 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 يسانده فريق مخلص.

مما سبق يستنتج الباحث عدة فوائد للأزمات وهي على النحو الآتي:

1. إكساب خبرة عملية لفريق إدارة الأزمات.
2. عمل مراجعات وتطوير للإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.
3. عمل تقييم لأداء فريق إدارة الأزمات لتلافي أي أخطاء من الممكن أن يقع فيها في أي أزمة جديدة.
4. ظهور مهارات جديدة وأفكار مميزة عند أفراد فريق إدارة الأزمة، وإتاحة الفرصة لظهور بعض الشخصيات القيادية بمهارات استثنائية التي من الممكن أن تكون سند وعامل قوة للمؤسسة.
5. تعزيز مكانة مدير المؤسسة وإكسابه قوة ونفوذ داخل المؤسسة بشكل أكبر مما كان عليه قبل حدوث الأزمة في حالة السيطرة عليها.
6. تمرير بعض القرارات التي تكون محتاجة لعمل توطئة لها، والتي قد تسبب بلبلة ونفور واشكاليات عند إصدارها وإقرارها.
7. إضافة حصة سوقية للمؤسسات التجارية في حالة سيطرة المؤسسة على الأزمة وتقويضها وتغيير مسارها وتوجيهها بما يخدم مصالح المؤسسة.

عاشراً: عناصر الجاهزية والوقاية من الأزمات والكوارث

يتوجب عند الاستعداد للأزمات والكوارث توفير مجموعة من الإمكانيات والآليات والسياسات التي تساعد في تجنب وقوع هذه الأزمات أو الكوارث أو التخفيف من آثارها.

فقد ذكر (الشعلان، 2002: 161) عناصر الاستعداد والوقاية من الأزمات والكوارث وهي:

1. **إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:** حيث يتم إنشاء غرفة لإدارة الأزمات يتم تجهيزها بالوسائل والإمكانيات كافة بهدف التعامل بسياسة وحكمة مع الموقف.
2. **إنشاء فرق مهمات خاصة:** وذلك بهدف التدخل السريع لمواجهة الأزمات والكوارث، ويكون على قدرات وتجهيزات وتدريبات عالية، وقادر على التفاوض وأداء المهمة بكل حكمة.
3. **التدريب:** ويتم لكافة العناصر التي تتعامل مع إدارة الأزمات، كالفرق الخاصة والقيادات الأمنية والإدارية.
4. **التطوع ومشاركة القطاع الخاص:** بهدف الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة في المجتمع سواء بشرية أو من المعدات والآليات.
5. **التوعية والإعلام:** حيث يتم توعية المواطنين بكيفية التصرف في حال وقوع أزمة أو كارثة.
6. **التعاون الإقليمي والدولي:** ويتم عن طريق تبادل المعلومات والخبرات والاستفادة من التجارب السابقة في مجال الأزمات والكوارث.
7. **إعداد سيناريوهات الأزمة:** حيث يتم وضع تصور لما يمكن أن يحدث من تطورات بهدف التسهيل من عملية المواجهة.

ويرى الباحث أنه للتغلب على الأزمة يستوجب الاستعداد جيداً للأزمة من خلال:

- وضع خطة طوارئ خاصة بوقوع أي أزمة لتلافي أي إرباك إداري أو فني أثناء وقوع الأزمة والسيطرة عليها قدر المستطاع.
- تهيئة طواقم خاصة قادرة على التعامل مع الأزمات وتتوفر لديها الخبرة لذلك سواء على الصعيد الإداري أو الفني أو الميداني.
- عمل محاكاة لوقوع أزمات للاستفادة منها في حال وقوع الأزمة بشكل فعلي، حيث أن جهاز الدفاع المدني يستخدم هذا الأسلوب لتدريب العاملين على السيطرة على عدة أزمات فمنها

الإطفاء والإخلاء وانتشال الجثث أثناء وقوع الاعتداءات الإسرائيلية على محافظات غزة وهذا حسب ما قاله العميد سعيد السعودي (مقابلة شخصية).

- عمل دراسات استقصائية وتحليلية للبيئة المحيطة بالمنظمة دورياً لمحاولة اكتشاف أي أزمة بشكل مبكر ليكون الأداء أثناء وقوعها مخطط له ويتم السيطرة على الأزمة بشكل ممتاز.
- الاستفادة من تجارب وخبرات الجهات الأخرى التي تعمل في المنطقة في نفس المجال، فمثلاً جهاز الدفاع المدني عندما يستفيد من الأجهزة التي تشابهه في المنطقة – أقصد الدول المجاورة – فإنه بذلك يضيف شيء جديد لديه وهو بهذه الإجراءات يزيد من كفاءة العاملين لديه، ولكن بسبب الظروف التي يمر بها محافظات غزة والحصار المفروض عليه، فإن ذلك يكون من الصعب تنفيذه حسب ما صرح به العقيد محمد العطار (مقابلة شخصية).

وفي نهاية هذا المبحث فإن الباحث يرى بأن الأزمة بحد ذاتها قد تكون نعمة إذا أحسن التدبير لها، وكان هناك خطط معدة مسبقة لمواجهتها ورسم السيناريوهات التي من المتوقع حدوثها، وتم اختيار الطواقم بكل كفاءة ومهنية وتجهيزها وتوفير المستلزمات لها، ومنحها صلاحيات كافية تعينها على إدارة الأزمة، ومن الممكن أن تكون نقمة إن تهاون القائمين على المؤسسة بأعراضها وعلاماتها المبكرة ولم يولوها اهتماماً قبل تطورها للحد الذي لا تسطيع عنده المؤسسة من التعامل معها والانتظار حتى نهايتها بعد أن تكون قد أضرت بالمؤسسة ومصالحها.

المبحث الثاني

إدارة الأزمات

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات
- ✓ ثالثاً: مفهوم الإدارة بالأزمات
- ✓ رابعاً: أهداف إدارة الأزمات
- ✓ خامساً: مراحل إدارة الأزمات
- ✓ سادساً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات
- ✓ سابعاً: متطلبات نجاح إدارة الأزمات
- ✓ ثامناً: مداخل إدارية متعلقة بإدارة الأزمات
    - التخطيط وإدارة الأزمات
    - الاتصالات وإدارة الأزمات
    - القيادة وإدارة الأزمات
    - فرق إدارة الأزمات
    - التدريب وإدارة الأزمات

أولاً: مقدمة

أياً كانت الأزمات، فإنها تحدث في كل زمان ومكان، لذلك فإن العالم المعاصر بعد أن أصبح وحدة متقاربة في كل جوانب الحياة، بات أياً من كياناته عرضة للأزمات التي تعصف به من وقت لآخر، وتؤثر في مجتمعاته تأثيراً متفاوتاً، ولذلك أصبح استخدام المناهج العلمية أو غيرها من الأساليب المستخدمة في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة; ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها فحسب، بل لتجنب نتائجها المدمرة أيضاً.

وتنطوي إدارة الأزمات على عدة عمليات مترابطة ومتكاملة معاً أهمها تحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها، ثم إعداد الخطط التي سوف تستخدم في مواجهة هذه المخاطر ومجابهتها وتقليل الخسائر المحتملة بأقصى درجة ممكنة، ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة.

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات

الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بغرض تحقيق هدف معين، وفي إطار الحديث عن الإدارة والأزمة، لا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة مصطلح الأزمات جاء في الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحروب الشاملة (البزاز، 2001: 43).

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة، كأسلوب جديد تبنته المؤسسات الحكومية، والإدارة العامة، وكذلك المنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ (منها، 2008: 55).

حيث يحظى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال الجماهيري بشكل خاص، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصالات، والتي تنتقل الأحداث فور وقوعها من أي مكان في العالم، هذا فضلاً عن كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم (عبد المجيد، 2011: 9).

أيضاً لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية إدارتنا لهذه الطوارئ (جلدة، 2011: 11)

فلقد عرف (Crandall, etc) **إدارة الأزمات** بأنها " الطريقة أو المرحلة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الأزمات التي حدثت، حيث تتركز الجهود في هذه المرحلة على معالجة الأزمات واستئناف العمليات والإجراءات بأسرع وقت ممكن (Crandall, etc 2014: 13).

وعرفها (coombs) بأنها " مجموعة من العناصر المصممة لمواجهة الأزمات وتخفيض الضرر الحقيقي المؤثر، وبطريقة أخرى فهي تبحث عن تقليل النتائج السلبية للأزمات، لتحمي المؤسسة وأرباب العمل والبضائع من الضرر، وإدارة الأزمات تتضمن عناصر متداخلة هي: الحماية، التحضير، الاستجابة (coombs, 2012: 5).

وعرف (الخضيري) **إدارة الأزمات** هي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهها، وتقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وتقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن العشوائية، وتعمل من خلال هدف تلقائي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث المتباعدة لوقف تصاعدها (الخضيري، 2003: 25).

وعرف (الشعلان، 2002: 22) **إدارة الأزمات** بأنها: قيام الخصم بتكثيف جميع إمكاناته، وتسخير كامل قواه، للخروج من الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر.

وأيضا تم تعريف مصطلح **إدارة الأزمات** من عدة باحثين حسب اختصاصاتهم، **فمن ناحية إعلامية** يرى (مكاوي) أن **إدارة الأزمة** تعني: إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة" (مكاوي، 2005: 80).

أما **من وجهة نظر مؤسساتية** عرفها (أبو قحف) على أنها: عملية الإعداد والتقدير المنظمة والمنتظمة للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق (أبو قحف، 2002: 352).

أما على **صعيد المنظمة** فعرف (عليوة) **إدارة الأزمة:** رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة، التي قد

تعجز عن مواجهة المتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل (عليوة، 2001: 20).

ومما سبق فقد **عرف الباحث إدارة الأزمة اجرائياً** على أنها : أسلوب جمع بين مفهوم الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية على أفضل شكل، وفي أسرع وقت وفق الامكانات المتاحة، وبين مفهوم الأزمة من أجل الخروج بتوليفة تعمل على توجيه الأزمة للمربع المطلوب، والسيطرة عليها والاستفادة منها قدر الإمكان.

ثالثاً: مفهوم الإدارة بالأزمات

يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، إن الأزمة المصنوعة والمخلوقة ، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، تهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير، امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر الأزمة (عبد المجيد، 2011: 144).

أما (شعلان) فقال بأنها عبارة عن فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره (الشعلان، 2002: 22).

ويرى الباحث بأن الإدارة بالأزمات: هي خلق أزمة لحل أزمة موجودة أو مشكلة قائمة من خلال افتعال أحداث ومجريات مخطط لها مسبقاً، ومدروسة جيداً للخروج من الحالة التي تمر بها المنظمة.

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات

تتلخص أهداف إدارة الأزمات بالنقاط الآتية (آل الشيخ، 2008: 34) :

1. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة أو الكارثة.
2. تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة والكارثة وإنشاء مركز لقيادة العمليات
3. توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.

4. العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات والكوارث على الأفراد والجماعات.
5. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة أو الكارثة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة

أما أهداف إدارة الأزمة حسب تقسيم تطور الأزمة فقد أوجزها (زغلول) في النقاط الرئيسية الآتية (زغلول، 1999: 43):

1. أهداف ما قبل وقوع الأزمة

- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
- ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.
- منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار، ومحاولة إيجاد آلية للتنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2. أهداف أثناء حدوث الأزمة

- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص أضرارها.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.

3. أهداف ما بعد الأزمة

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءاً من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها إلى اختفائها.

ويرى الباحث بأن أهداف إدارة الأزمات تتلخص على النحو الآتي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار الخاصة بالأزمة مبكراً قبل حدوثها ومحاولة الالتفاف عليها.
2. المحافظة على مصالح المواطنين وحمايتها من التهديد والانهيار جراء الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على محافظات غزة.
3. الاستفادة من الأزمة بما يخدم الحكومة بشكل عام وجهاز الدفاع المدني بشكل خاص وتجييرها لخدمة مصالحها.

4. ضمان سلامة الجسم الإداري للجهاز من الزعزعة أو الارتباك عند وقوع الأزمة.
5. التعاطي مع الأزمة في حال وقوعها وتطورها بكل مهنية وإدارة سليمة، من أجل تقليل النتائج السلبية قدر الإمكان.
6. زيادة الخبرة عند العاملين بجهاز الدفاع المدني خصوصاً لدى فرق إدارة الأزمات.
7. عمل مراجعات مهنية قائمة على أساس علمي حول أسباب وقوع الأزمة، والعمل على تفكيكها وتحليل متغيراتها، وتجنبها فيما بعد من أجل تفادي وقوعها مرة أخرى.

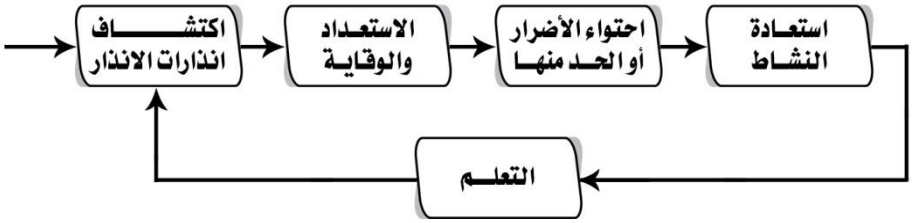
خامساً: مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، ويختلف الكتاب والباحثين في تقسيم تطور مراحل الأزمات ولكن يتشابهون في المضمون من حيث النشأة والتطور حتى النضج ومن ثم الانحسار والتلاشي.

ويرى (person and mitroffK)، بأن إدارة الأزمات تتكون من خمسة مراحل وهي التي يمكن لأي منظمة تطبيقه كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي تواجهها أو من المحتمل أن تجابهها في المستقبل، كما وضح المخاطر والفرص في كل مرحلة من هذه المراحل الخمس والمراحل هي على النحو التالي (الأعرجى والسيد، 2004: 57):

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي تعالجها قبل أن تلحق الضرر بالمنظمة. وهي المرحلة التي تحتوي على تطوير خطط إدارة الأزمات، والتدريب لحماية الأرواح والتخفيف من الأضرار.
3. **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات طالما أن ميول التدمير تعد خاصية طبيعية لكل النظم.

4. **مرحلة استعادة النشاط:** وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وتعكس مدى قيام المنظمة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة.
5. **مرحلة التعلم:** تتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي برغم أن هذا يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.



المصدر: (عبد المجيد، 2011: 232)

شكل (3) مراحل تطور إدارة الأزمة

أما (عثمان) فقسم مراحل إدارة الأزمة إلى المراحل التالية (عثمان ، 2004: 126):

1. **تجنب الأزمة** : وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم.
2. **الإعداد لإدارة الأزمة** : على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها.
3. **الاعتراف بوجود الأزمة** : هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالباً ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4. **احتواء الأزمة** : والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة (زيادة، 2012: 18).
5. **تسوية الأزمة** : السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.
6. **الاستفادة من الأزمة** : وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

ويصنف الباحث مراحل إدارة الأزمات كما يأتي:

1. **مرحلة تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة** : وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراسة كافة متغيراتها وظروفها المحيطة.
2. **مرحلة استشعار الأزمة** : وفي هذه المرحلة تعلن المؤسسة حالة الطوارئ واتباع الخطط المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة، مع اعترافها بوجود الأزمة والعمل جدياً لحلها.
3. **مرحلة التعاطي مع الأزمة** : وفي هذه المرحلة تبلغ الإدارة فرق إدارة الأزمة بالاستعداد لممارسة مهامها والاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لهم سلفاً، والتعامل مع الأزمة وفق السيناريوهات الموضوعة سابقاً.
4. **مرحلة السيطرة على الأزمة** : وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تغيير مسار الأزمة واستدراك بعض الأخطاء التي وقعت على عجالة قبل مرحلة التقييم من أجل السيطرة على الأزمة بمتغيراتها المختلفة.
5. **مرحلة التعافي من الأزمة** : في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالتعافي من أعراض الأزمة وتبدأ الأمور تعود إلى طبيعتها شيئاً فشيئاً، حتى الوصول لمرحلة الاستقرار التي كانت عليها المؤسسة قبل وقوع تلك الأزمة.

6. **مرحلة التقييم والتقويم:** وفي هذه المرحلة تقوم فرق إدارة الأزمات برفع تقاريرها حول الأزمة وتقييمها لأداء المؤسسة بكافة دوائرها مع الأزمة ومع الفريق من أجل الخروج برؤية واضحة لتجنب أي أزمة من هذا المستوى وعمل التغييرات اللازمة في المؤسسة لذلك.

سادساً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

1- الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز (الخضيري، 2003: 277) :

❖ **طريقة إنكار الأزمة**

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

❖ **طريقة كبت الأزمة**

تتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صُنع الأزمة، وإفقادها زعاماتها وقادتها ومفكريها ومنظريها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة (سرور، 2010: 172).

❖ **طريقة بخس الأزمة**

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة وتأثيرها ونتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صُنع الأزمة بطرق مختلفة.

❖ **طريق تنفس 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 للضغوط الداخلية (المزين، 2014: 75).

❖ **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 تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.

❖ **طريقة عزل صنع الأزمة**

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتصعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة (هلال، 2004: 115).

❖ **طريقة إخماد الأزمة**

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيتها 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 بانهيار بنيان الكيان الإداري (الخضيري، 2003: 161).

ويرى الباحث بأن الاستراتيجيات التقليدية تعتبر في مضمونها غير عملية أو غير مستندة إلى أسس علمية أو إلى تحليل حقيقي واقعي لبيئة العمل، وأنها قائمة على ردة الفعل في أغلب الأحيان ومحاولة أنهاء الأزمة بشكل من الأشكال حتى لو على حساب خسارة بعض المصالح المتعلقة بالمؤسسة.

2- الاستراتيجيات غير التقليدية- الحديثة - للتعامل مع الأزمات

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أياً منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة. وكما يرى (الشعلان، 2006: 20) فإن هناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات وهي:

❖ **استراتيجية العنف.**

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في مواجهة الأزمات المجهولة والأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، وكذلك الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات، والتكتيك المستخدم هو التدمير الداخلي والخارجي للازمة.

❖ **استراتيجية إجهاض الفكر:**

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

❖ **استراتيجية تصعيد الأزمة:**

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

❖ **استراتيجية التجزئة:**

تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على ضرب الروابط المجمعة 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 (أبو عزيز، 2010: 43).

❖ **استراتيجية تغيير المسار:**

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتتطلب هذه الاستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في اتجاهها، ومحاولة إبطاء سرعتها، والتوجه بها إلى مسارات فرعية، وتصدير الأزمة خارج مجالها، واستثمار الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر.

❖ **استراتيجية وقف النمو:**

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

ويرى الباحث بأن هذه الاستراتيجيات قائمة بشكل أساسي على التعامل مع فكر الأزمة وسبب نشوئها ومحاولة السيطرة عليها فكرياً وميدانياً من خلال العمل على الالتفاف عليها والاستفادة من متغيراتها بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

3- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يعد هذا الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية: (هلال، 1996: 120).

❖ **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:**

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

❖ **الدراسة التحليلية للأزمة:**

وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور كل من العنصر البشري والعوامل الطبيعية والتكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى الأزمة، كما يتم تحديد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ومن ثم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

❖ **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :**

وتبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، وينتج عن الخطة الخطوات التالية(أحمد، 2002: 41)

أ. **الاستعداد للمواجهة:** وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد إجراءات حماية المحيطين بمجال الأزمة، واتخاذ قرارات بخصوص إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية، وأيضاً تحديد المسئوليات وتحديد المعلومات وأوقات صدورها وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة من الداخل وكذلك مع الجهات الخارجية.

ب. **التفاعل مع الأزمة:** وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مباشرة مع الأزمة من حيث (وقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي، واستخدام أساليب وأدوات وقائية ضد أزمات من نفس النوع أو مشابهه لها).

وقد صرح العقيد زهدي الشوبكي بأن الأسلوب الأول والثاني لا يمكن اتباعه أثناء إدارة الأزمة في جهاز الدفاع المدني وخصوصاً أثناء وقوع أي اعتداء اسرائيلي كبير لأن الأزمة تكون مفروضة على الجهاز وغير مفتعلة وهذا لا يسمح لنا بالسيطرة عليها أما الأسلوب الثالث فهو المستخدم لدى قيادة الجهاز حيث أنه يتم إعداد الخطط والدراسات التحليلية لمحاولة السيطرة على تداعيات الأزمة والتخفيف من حدتها بقدر الإمكان (مقابلة شخصية).

ويرى الباحث بأن هذه الاستراتيجية من أفضل الطرق والاستراتيجيات الممكن اتباعها، وهي بشكل أساسي قائمة على التخطيط والتحليل المسبق لبيئة ومحيط وظروف العمل الخاصة بالمؤسسة، وتتيح هذه الاستراتيجية من اكتشاف الأزمات واستشعار إشارات الإنذار بشكل مبكر من أجل التعامل السريع مع هذه الإشارات، للسيطرة عليها قبل وصولها إلى مراحل لا يمكن احتوائها بالشكل الذي تريده المؤسسة، والاكتفاء بمحاولة إيقاف تدهورها، وهذا كله من شأنه أن يحمي مصالح أهداف المؤسسة وتجنب أي خسائر أو مشاكل قد تقع بها المؤسسة نتيجة لتلك الأزمة.

سابعاً: شروط نجاح إدارة الأزمات

يرى (الشهراني، 2005: 24) أن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات تتمثل بالآتي:

1. تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
2. حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث مع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
3. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة.
4. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع عمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظم الاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة.
5. وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الأزموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية.
6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية، وذلك من خلال قراءة وجمع المعلومات واستقراء المستقبل والعوامل والأسباب والبيئة الحاضنة للأزمات، معها في مرحلة النشوء والكمون.

ويستنتج الباحث مما سبق بأنه من أهم شروط نجاح إدارة الأزمات ما يأتي:

1. وجود فرق إدارة للأزمة تمتلك الكفاءة والخبرة الكافية للتعامل من الأزمة بشرط أن تكون ملمة بظروف وطبيعة ومتغيرات البيئة المحيط بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.
2. تسخير الإمكانيات المادية والبشرية التي يمتلكها الجهاز لفرق إدارة الأزمة.
3. تفويض الصلاحيات اللازمة لفريق إدارة الأزمة في حال وقوعها.

4. وضع خطط طوارئ للأزمات ورسم سيناريوهات متوقع حدوثها عند وقوع الأزمة.
5. إنشاء إدارة متخصصة في الجهاز تقوم بمهام بإدارة الأزمات.
6. وضوح صلاحيات وهيكليات ومهام الطاقم الخاص بإدارة الأزمة للاستفادة من الفريق على أكمل وجه من غير إهدار لأي جهد.
7. الاعتماد على الأساليب العلمية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع معطيات الأزمة.

ثامناً: مداخل إدارية متعلقة بإدارة الأزمات

1- التخطيط وإدارة الأزمات

❖ **مفهوم التخطيط للأزمات**

يعرف(عليوة) **التخطيط لإدارة الأزمات** بأنه عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة (عليوة، 2004: 30).

ويؤكد (زيدان) أن جوهر عملية التخطيط للأزمات هو التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها مع مراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب أثارها (زيدان، 2003: 13).

ويرى الباحث بأن التخطيط للأزمة: هو عبارة عن الجهود والنشاطات التي تمكن من صياغة الخطط اللازمة علمياً، وعلى أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة، وذلك بوضع الأهداف المبتغاة من هذه الخطط، والوسائل المتوقع استخدامها لتنفيذ هذه الخطة، وذلك للحد من أثارها السلبية والعمل على احتوائها قبل استفحالها وتقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها.

❖ **أهمية التخطيط للأزمات**

كما أن عملية التخطيط من أهم المكونات التي تقوم عليها استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث فإن أهمية التخطيط لإدارة الأزمات تنبع من كونه يساعد على إدارة هذه الأزمات بالمبادرة وليس بردة الفعل كما يوفر أسلوبًا منظمًا واستغلالاً كاملاً للطاقات والموارد التي تمتلكها المنظمة القائمة

علي إدارة الأزمات، وبما يكفل استمرار هذه المنظمة في آداء دورها ونشاطاتها أثناء مراحل الأزمة المختلفة وليس انهيارها التام أو شبه التام.

لذلك على المؤسسات العمل على إيجاد نظام حديث في التعامل مع الأزمات وإدارتها، يعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي المعاصر، ليضمن لمديري المؤسسات التعامل مع الأزمات بشكل أفضل يضمن ما يسمى الإدارة الاستراتيجية (John, 2004).

ويحدد (القحطاني) أهمية التخطيط للأزمات فيما يأتي (القحطاني، 2005: 144):

1. أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
2. ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية.
3. يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.
4. يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.

ويضيف الباحث عدة أهميات أخرى لتخطيط إدارة الأزمات وهي :

1. يعمل على استغلال الطاقات الموجودة بالمؤسسة على أكمل وجه وعدم اهدارها والاستفادة منها كلاً في مجاله وخصوصاً المتعلقة بفريق إدارة الأزمة.
2. استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة بما يحقق الاستمرارية في العمل دون انقطاع حتى أثناء وقوع الأزمة.
3. توقع السيناريوهات التي من المحتمل حدوثها، مما يساعد المؤسسة على التعامل بكل هدوء وحرفية أثناء وقع أي أزمة من أجل السيطرة عليها.

❖ **أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات**

يتطلب التخطيط لمواجهة الأزمة منذ بداياتها ونشأتها مرورا بمرحلة الحد من خطرها و حتى التغلب عليها الالتزام بعدة مبادئ أساسية وهي بحد ذاتها بداية نجاحها لنجاحها، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية (السيد، 2000: 168):

1. التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
2. إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة.
3. وضع تصور يشتمل خطة لمواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
4. تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
5. وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
6. تعيين مسئول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسئولا عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

2- الاتصالات وإدارة الأزمات

❖ **مفهوم اتصالات الأزمة**

عرف (أبو فارة) **اتصالات الأزمة:** بأنها تتضمن جميع أنشطة وأدوار الاتصال واشكاله وفي كل الاتجاهات والمستويات، وكما أنها تشمل الاتصالات التي تؤديها العلاقات العامة(أو أي جهة في المنظمة) والاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام (أبو فارة، 2009: 246).

أما **اتصالات الأزمة** من وجهة نظر أخرى فهي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو الغير رسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة (عودة، 2008: 42).

ويرى الباحث أن اتصالات الأزمة هي العملية التي يتم بموجبها تبادل المعلومات والبيانات بين قيادة المؤسسة والعاملين وخصوصاً فريق إدارة الأزمة وفق مكونات نظام الاتصال من خلال وسائل الاتصال المختلفة المتاحة، من أجل نقل المجريات والأحداث التي تجري في الميدان وتلقي التعليمات والقرارات التي يحتاجونها، مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومحاولة السيطرة عليها في أقصر وقت وبأقل الإمكانيات.

❖ **مكونات نظام الاتصال**

ويمكن ذكر أهم مكونات نظام الاتصال في النقاط الآتية (الخضيري، 1990: 119):

1. **أطراف الاتصال:** حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها.
2. **الرسالة:** وهي المعلومات والبيانات المطلوب ارسالها أو ابلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخاطباً.
3. **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 الأفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصي وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل الهاتف، التلغراف، الفاكس، التلكس، اللاسلكي، وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل خطوط أو أسلاك الكابلات، شبكات المايكرويف، الأنظمة الضوئية، أنظمة الليزر الاتصالية.
4. **عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة:** وهي ما يتعلق بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.
5. **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.
6. **نتائج ومتابعات 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.

ويلخص الباحث مكونات نظام الاتصال على الشكل التالي:

1. **المرسل** : الذي يقوم بعملية الاتصال.
2. **المستقبل** : الذي يكون في موضع التلقي والاستقبال.
3. **الرسالة** : هي التعليمات والقرارات والمعلومات التي يتم تبادلها بين طرفي الاتصال.
4. **الوسيلة** : هي الأداة المتاحة والتي يتم استخدامها في عملية الاتصال والتي تسهل عملية تبادل الرسائل وتكون مناسبة لطبيعة الرسالة المنوي ارسالها.
5. **التغذية الراجعة** : هي تقييم لعملية الاتصال التي تمت، ومعرفة النتائج التي توصل إليها المستقبل ومدى ملائمة الوسيلة للمستقبل والتأكد من فهم المستقبل للرسالة على الصورة التي يريدها المرسل.
6. **بيئة الاتصال** : وهي البيئة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال والتي تكون مهيئة لذلك.

كل هذه المكونات مجتمعة يكون هدفها تحقيق أفضل النتائج والتوصيات وبأقل التكاليف وأكثر وضوحاً، بما يعزز مبدأ السلامة والسرية أثناء اجراء عملية الاتصال.

❖ **معوقات اتصالات الأزمة**

إن من أهم المعوقات لعملية اتصالات الأزمة ما يأتي (حجازي، 2006: 22):

1. **معوقات شخصية:** يتفاوت الأفراد في ميولهم، وفي رغباتهم، وفي المعاني والدلالات التي يضفونها على ما يتلقونه من كلمات وألفاظ.
2. **معوقات الرسالة:** حيث يتوقف تأثير الرسالة وتحقيق الغرض منها، على قدرة المرسل في فهمه للمتلقي من ناحية، وفي مدى استيعاب وتفسير المتلقي لها.
3. **معوقات بيئية:** تؤثر البيئة الاتصالية، في كل ما يحيط بالاتصال، على فاعلية الاتصال، فبقدر ما تكون بيئة الاتصال خالية من العوامل المشتتة، لطرفي الاتصال، أو أحدهما، بقدر ما يتوفر ظروف صالحة للاتصال.

وهناك من يرى أن المعوقات تتمثل بالآتي (زايد، 1993: 91):

1. **الإدراك:** عندما يتلقى المستقبل الرسالة من أجهزة الشرطة فإنه يبدأ في حل الشفرة وتتأثر قدرة المستقبل في حل الشفرة بعدة عوامل مثل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية.

2. **الضوضاء:** يمكن أن تتأثر الرسالة أثناء انتقالها إلى المستقبل بالتشويش من البيئة المحيطة مثل أصوات الماكينات سوء الأحوال الجوية.. إلخ.
3. **الانفعالات:** عندما ينفعل الانسان فإنه يفقد القدرة على الانصات بكفاءة عالية مثل الغضب والضيق والخوف والسعادة.
4. **الثقة:** تتوقف فعالية الاتصال إلى حد كبير على مدى ثقة المستقبل في مصدر الرسالة.
5. **تكدس المعلومات:** لكل إنسان طاقة محدودة على استقبال المعلومات، ومن الضروري تزويد الفرد المستهدف بالاتصال بالمعلومات التي يستطيع وألا تكون أكبر من طاقته.
6. **عدم الانصات:** عدم الانصات يؤدي لعدم التركيز أو الانتباه.
7. **المكان والزمان:** إن اختيار المكان والزمان المناسبين يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على نتائج عملية الاتصال.

ويرى الباحث بأن من أهم معوقات عملية الاتصال ما يأتي:

1. عدم وضوح الرسالة للمستقبل.
2. حمل الرسالة لأكثر من معنى مما يزيد من احتمالية فهم الرسالة من قبل المستقبل بأكثر من معنى وهذا بدوره يؤثر سلباً على التعاطي مع الأزمة.
3. عدم مناسبة الوسيلة المستخدمة لطبيعة المعلومة المراد نقلها.
4. وجود تشويش في بيئة الاتصال والذي من الممكن أن يعيق عملية الاتصال.
5. عدم عمل تغذية راجعة كافية من المرسل حول عملية الاتصال التي تمت.
6. عدم تبويب المعلومات والبيانات الواردة من مكان الحدث مما يسبب ضعف في عملية الاستفادة من هذه المعلومات.
7. وهنا يود الباحث التوضيح بأن اتصالات الازمة – بحسب ما لمسه من المقابلات التي تم إجراءها– التي كانت تتم أثناء وقوع العدوان تتأثر بظروف انقطاع التيار الكهربائي وضعف الإشارة الناتجة عن أعمدة الإرسال الخاصة بشركة الاتصالات الخلوية (جوال).

3- القيادة وإدارة الأزمات

❖ **مفهوم القائد والقيادة**

يعرف **القائد** بأنه: هو الفرد المناط به توجيه الفعاليات في الموقف الأزموي باعتباره أحد أعضاء فريق التفاوض (اسليم، 2007: 72).

ويمكن تعريف القيادة على أنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السيد، 2000: 4).

وتعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة (عودة، 2008: 42).

ويرى الباحث القائد والقيادة على أنها هي العملية التي يتم بموجبها توجيه العاملين لتنفيذ المهام التي تخدم أهداف ومصالح المؤسسة من خلال شخص يسمى القائد ويكون لديه النفوذ والقبول والذي بدوره يصدر القرارات والتعليمات ويقوم بالتنسيق لكافة العمليات المطلوبة ويتبع أسلوب التحفيز من أجل تنفيذ المطلوب بأقل التكاليف والخسائر وفي أسرع وقت ممكن.

❖ **السمات الشخصية لقائد فريق الأزمات**

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالصفات التالية (حريز، 2007: 50) :

1. الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام.
2. التفاؤل بالقدرة على التغلب على الأزمة والاعتقاد بأن الأمور سوف تتحسن لصالحه.
3. امتلاك زمام المبادرة.
4. الرغبة في مساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات.
5. العمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.
6. الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها.
7. القدرة على توقع الأزمات وتحليل وتحديد اتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
8. اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تضيع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة.

ويضيف الباحث عدة سمات شخصية أخرى التي من المفترض تواجدها في قائد الفريق :

1. التواضع وخفض الجناح لأعضاء الفريق.
2. القدرة على المزاوجة بين المرونة والحسم في التعامل وخصوصاً عند اتخاذ القرارات.

3. التحلي بالأخلاق العالية وخصوصاً التي يكون أعضاء الفريق في أمس الحاجة بأن يلمسوها من القائد وقت الأزمات مثل (الإيثار، التضحية، الصدق،...).

واتضح للباحث من خلال إجراء المقابلات تواجد هذه السمات في أغلب قادة جهاز الدفاع المدني، حيث قال العميد سعيد السعودي " القيادة الموجودة في الدفاع المدني تكون ميدانية، لا يكون عندنا قيادة متخفية او تعتبر نفسها (VIP)، كل القيادة تكون موزعة بين الأفراد في الميدان حسب الأماكن والخطة الموضوعة عندنا " (مقابلة شخصية)

❖ **الصفات الموضوعية (المكتسبة) لقائد فريق الأزمات**

تتعلق هذه الصفات بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها القائد ومن أهم هذه الصفات ما يأتي (حريز، 2007: 50) :

1. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل في ضوئها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.
2. القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة.
3. توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة.
4. القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز.
5. أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة.

ويضيف الباحث عدة صفات أخرى يمكن اكتسابها والتي من المفترض تواجدها في قائد الفريق:

1. امتلاك الثقافة العامة بدرجة كبيرة كي تزيد درجة الثقة والاقتناع بهذا القائد من قبل أعضاء الفريق الذين يعملون معه.
2. أن يكون صاحب القدوة الحسنة في كل الميادين والمجالات.
3. تعزيز حب التعلم عند أعضاء الفريق من أجل زيادة الوعي لديهم وتوسيع المدارك عندهم وقدرتهم على تفسير الأمور بكل سهولة ومنطقية.
4. اتباع مبدأ صناعة وتأهيل قادة من أعضاء الفريق الذي معه، لأن القائد الحقيقي هو الذي في غيابه يخلفه قائد من غير حدوث مشاكل أو تدهور في مصالح العمل، وخير مثال على ذلك ما حدث في العدوان الإسرائيلي على غزة عام (2008–2009) والذي كانت بدايته استهداف القادة الأمنيين والشرطيين في مقرات الأجهزة الأمنية واستشهاد اللواء توفيق جبر

وتبعها بعدها بأيام استشهاد وزير الداخلية سعيد صيام، فهذا بحد ذاته يعزز فكرة ضرورة تأهيل قيادات من الجيل الثاني وحتى الثالث وتدريبهم لتقلد زمام الأمور في أي طارئ قادم.

5. امتلاك لغة سليمة وواضحة، يستطيع من خلالها إيصال الأفكار التي يريدها بكل يسر وسهولة.
6. فتح مساحة منطقية للحوار بين القائد وأعضاء الفريق وتقبل النقد في نفس الوقت، من أجل تطوير العمل والمحافظة على تماسك هذا الفريق.

ويرى الباحث بأن المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز هذا الصفات في القادة من خلال اتباع إجراءات وسياسات تساعد القادة على تطبيق العلم الذي تعلموه واكتسبوه من الدورات والممارسات في الميدان، وعزز هذا الكلام العقيد محمد العطار حيث قال " يحدث عندنا حالة دمج كامل بين القيادة والطواقم الفنية والميدانية، من قائد الجهاز حتى أصغر جندي، نكون في الميدان جنباً إلى جنب، لا نترك أفرادنا لوحدهم في الميدان ونجلس في الفنادق والمكاتب والبيوت، بمجرد ما يتم إعلان حالة الطوارئ للأزمة، يتم تفعيل خطة الطوارئ ونلتقي في مكان ميداني، ونوزع الأدوار على قيادات الجهاز وكل شخص يأخذ دوره، حيث نكون معنيين جداً نكون بجانب أبنائنا في الميدان قبل أن نعرف هل الوضع خطير جداً أم لا، أرواح جنودنا تكون على كف الرحمان فوجودنا بجانبهم يعزز قدراتهم على التحدي والبقاء وعلى الاستمرارية، لأنه أنت بتحكي عن وضع نفسي مزلزل، كل الناس نائمة في بيوتها وأنت الوحيد الذي تسير في الشارع وفوقك الطيران وحولك القصف ومطلوب منك أن تصل إلى أماكن حساسة وفيها مناطق أمنية خطيرة، وإذا أنت كقائد لم تكن بجانبه مش راح يمشي الشغل، وهذه تجربة عندنا من خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2008، و2012، هناك التصاق كامل مع الجندي في الميدان (مقابلة شخصية).

وأثنى على هذا الكلام المهندس سمير اللوح حيث قال " انا كنت موجود في أماكن الأحداث والاستهدافات وكنت أرى مسئولي جهاز الدفاع المدني مع طواقمهم في الميدان ويتم اتخاذ القرار في المكان مباشرة" (مقابلة شخصية).

4- فريق إدارة الأزمات

❖ **مفهوم فريق إدارة الأزمة**

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 (إسليم، 2007: 77).

ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين، ويقوم أيضاً بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك(عودة، 2008: 35).

ويرى الباحث بأن فريق إدارة الأزمة : هو الكادر الذي تم تأهيله واكسابه مهارات خاصة بالإضافة للمهارات الموجودة عنده سابقاً، من أجل السيطرة على تطورات الأزمة وإدارتها بطريقة إبداعية، وتسيرها بما يخدم مصالح المنظمة.

❖ **أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة**

ويمكن ذكر أهم أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة كما يأتي (إسليم، 2007: 80):

1. يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، الشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة.
2. يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، الشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الإنجاز.
3. يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة.

4. يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.
5. يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة.
6. يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام وأن يكون قادراً على: .
   - الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري
   - إصدار التوجيهات والحصول على استجابة فورية.
   - القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضرورية، وأن يكون قريباً جداً من الشخص المسئول عن اتخاذ هذه القرارات.
7. التأكد من أن المتحدثين الرسمين على درجة كبيرة من مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام.
8. القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياماً.

❖ **الصفات الواجب توافرها في فريق إدارة الأزمة**

نتيجة لتشعب الأزمات وتعددها واتساع آثارها، أسفر ذلك عن اختفاء القرارات الفردية في إدارتها؛ فأصبحت إدارة جماعية القرار، قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص.

ولاختيار فريق إدارة أزمات فعال يرى (جاد الرب) أن تتوافر فيه الصفات الآتية (جاد الرب، 2012: 404):

1. التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
2. القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.
3. ضبط الانفعالات والتفكير العلمي.
4. القدرة على الانتباه والوعي والحرص.
5. السرعة في اتخاذ القرارات.
6. التفاؤل والطموح وقوة الإدارة.

ويضيف الباحث عدة صفات يجب توافرها في أفراد فريق إدارة الأزمات وهي :

1. العمل بروح الفريق وبالنفس الجماعي للفريق.
2. الحصول على عدة دورات نظرية وعملية متخصصة في العمل وخصوصاً إدارة الأزمة
3. الاستقرار الوجداني والعاطفي عند أعضاء الفريق.
4. اللياقة البدنية من أجل التعامل مع ظروف الميدان القاسية من دون تأثر.
5. التأقلم بشكل سريع مع أي تغيير في الخطة أو في ظروف الميدان.

5- التدريب وإدارة الأزمات

❖ **مفهوم التدريب على الأزمات**

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة (كشواى، 2006: 118).

كما يقصد بالتدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (مصطفى، 2004: 225).

أيضاً هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة (زويلف، 2003: 113).

وهو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أو أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (الهيتي، 2003: 223).

ويرى الباحث بأن التدريب على إدارة الأزمة هو العملية التي يتم من خلالها إكساب العاملين مهارات وامكانيات يكونوا بحاجتها إما لعدم امتلاكها أو لضعفها عندهم، من أجل الاستفادة من طاقاتهم وامكانياتهم على أكمل وجه بما يخدم مصالح المؤسسة ويعينهم على تخطي الأزمة.

❖ **أهمية التدريب على الأزمات**

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثمارا في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف. في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة على الموظف، وكنتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن (رشيد، 2001: 29).

✓**أهمية التدريب للمنظمة:**

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الآتية للمنظمة (عباس، 2003: 187).

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهدافهم.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المغيرات المختلفة في البيئة ويساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

✓**أهمية التدريب للعاملين:**

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: (عباس، 2003: 187).

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطوير لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

✓أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال الآتي (ربابعة، 2003: 54).

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

ويرى الباحث أن من أهمية التدريب على إدارة الأزمات ما يأتي :

1. احتياج الأفراد في بداية التحاقهم بالعمل إلى بعض الدورات التدريبية المتخصصة، والتي من شانها أن تؤهل هذا الموظف لشغل المنصب الجديد، والقيام بالمهام والواجبات المطلوبة على أفضل وجه وبكل مهنية وحرفية.
2. إمداد المؤسسة بالكفاءة البشرية المطلوبة وبشكل مستمر، بما يتناسب ويتلاءم مع متطلبات واحتياجات المؤسسة.
3. رفع الروح المعنوية عند العاملين بعد المامهم الجيد بتفاصيل العمل، وزيادة قدرتهم على الأداء.
4. تأهيل الموظفين من خلال التدريب والممارسة العملية لتقلد أي منصب عالٍ ولو بشكل مفاجئ، من غير أي مشكلة أو صعوبة.
5. غرس أخلاقيات العمل والسلوكيات التي تريد المؤسسة غرسها في نفوس الموظفين، وتطوير وسائل التفكير عندهم.
6. التقليل من الخسائر التي من الممكن أن يقع فيها الموظف داخل المؤسسة، والذي بدوره يعمل على تقليل الخسائر المادية والمالية التي قد ترهق المؤسسة على المدى الطويل.

❖ **أهداف التدريب على الأزمات**

بينت مديرية الدفاع المدني الفلسطيني أهم أهداف التدريب في الدفاع المدني وهي كالآتي:

1. رفع كفاءة الطواقم العاملة بالدفاع المدني وتدريبهم على أحدث الآليات والمعدات لتكون قدراتهم وإمكانياتهم بمستوى الحدث مهما عظم أو كبر.
2. رفع مستوى المعرفة بمهام الدفاع المدني لجميع أفراد المجتمع والتركيز على المؤسسات الطلابية والعاملين وربات البيوت وجميع شرائح المجتمع الحكومية وغير الحكومية وذلك من أجل تشكيل فرق الإسناد في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الإنسان.
3. منح الثقة بالنفس لطاقم الدفاع المدني وذلك من خلال زيادة الخبرة والتدريب على كل ما هو جديد في مجالات العمل ذات الصلة.
4. التعريف على الأساليب الجديدة وطرق التعامل مع الحدث، إضافة إلى التعامل مع الآليات التي قد تكون غير متوفرة في الدفاع المدني. (الدفاع المدني الفلسطيني،2010).

❖ **عناصر التدريب الفعال في إدارة الأزمات**

يستعرض (الشعلان، 2006: 39) أهم عناصر التدريب الجيد والفعال في إدارة الأزمات والمتمثل في الآتي:

1. التركيز على البعد البشري في معالجة الأزمات والذي قد يكون أحد الأسباب الرئيسية في نشوء الأزمة.
2. أن يمنح التدريب الفرصة لعرض الاهتمام بمصلحة العاملين وتنمية قدراتهم على مواجهة الأزمات التي قد تؤثر عليهم لاحقاً بشكل أو بآخر.
3. أن يتوفر الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة بفاعلية ببرامج التدريب في مجال إدارة الأزمات الأمر الذي قد يساعد على وجود الرغبة الذاتية لتطوير وتنمية القدرات والمهارات الشخصية في هذا المجال.
4. أن يركز التدريب في إدارة الأزمات على استذكار وتعليم العبر من الأزمات السابقة وما يترتب عليها من إيجابيات أو سلبيات ليسهل ذلك التعامل مع إدارة آية أزمة مستقبلية.
5. أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومستوى المشاركين في إدارة الأزمة وأن يتفهم كل مشارك دوره ومسئولياته في المهمة.

❖ **أساليب تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات**

تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها (الخضيري، 1990: 211):

1. المحاضرات العلمية والعملية.
2. دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.
3. تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
4. ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.
5. عصف الأفكار وترتيبها.

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

وعندما سئل العقيد محمد العطار عن أساليب تدريب فرق إدارة الأزمات ونظرة جهاز الدفاع المدني للكوادر العاملة أجاب "بدأنا نطور من كوادرنا ليتعاملوا مع الأزمات والكوارث على أساس علمي، وأن نغرس عندهم أساسيات ومفاهيم وثقافة إدارة الأزمات والكوارث، وخصوصاً بعد حرب 2014م، أصبح عندنا توجه داخل الجهاز بأن نعلم العاملين كيف يديرون الكارثة، وما هي الأدوار المطلوبة منهم في الميدان، وما هي المحاذير الواجب الحظر منها عند وقوع أي أزمة أو كارثة، من خلال الدورات والمحاضرات المختلفة وعن طريق عمل مناورات ميدانية تحاكي العدوان الإسرائيلي ليتدرب الموظف على الطريقة المثلى في التعامل مع مثل هذه الحالات" (مقابلة شخصية).

وفي نهاية هذا المبحث فإن الباحث يرى بأن إدارة الأزمات أصبحت ذات الأولوية الأولى والأهم بأي منظمة أو مؤسسة تريد البقاء والارتقاء والتوسع، وأصبحت أساليب إدارة الأزمات متنوعة ومختلفة واستراتيجيات التعامل معها متعددة وكل مؤسسة تأخذ من الأساليب والوسائل ما يناسبها، وأصبحاً لزاماً على العاملين التعلم والتدريب والتهيؤ للأزمات ليستطيعوا المحافظة على مصالح المؤسسة بما ينعكس عليه إيجابياً بالمحافظة على استقرارهم المهني والوظيفي.

المبحث الثالث

جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: الدفاع المدني في القانون الدولي الإنساني
- ✓ ثالثاً: نشأة وتطور الدفاع المدني
- ✓ رابعاً: رؤية ورسالة وقيم جهاز الدفاع المدني الفلسطيني
- ✓ خامساً: نشأة وتطور الدفاع المدني الفلسطيني
- ✓ سادساً: اختصاصات مديرية الدفاع المدني في فلسطين
- ✓ سابعاً: قانون الدفاع المدني الفلسطيني
- ✓ ثامناً: أرقام واحصائيات لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني

أولاً: مقدمة

يعتبر جهاز الدفاع المدني الجهة المسئولة عن حماية المدنيين أثناء وقوع الأزمات والكوارث، وحماية ممتلكاتهم والمحافظة على سلامتهم من خلال الإجراءات التي يقوم بها من مهام كالإجلاء والإطفاء والإسعاف والإنقاذ، وهي بدرجة أساسية من أهم مكونات تماسك الجبهة الداخلية وصمود المجتمع أثناء وقوع أي أزمة.

فالدفاع المدني بمفهومة الشامل، يعني تجنيد جميع الطاقات والإمكانيات البشرية، أفراداً وهيئات عامة وخاصة، وكذلك الطاقات المادية للوقوف ضد أي خطر يهدد سير الحياة العامة في البلاد، سواءً كان هذا الخطر حربياً أو صناعياً أو طبيعياً. (الصقور،2003 : 13).

ثانياً: الدفاع المدني في القانون الدولي الإنساني

"يشهد الدفاع المدني على الجهد المبذول في إطار القانون الدولي الإنساني من أجل تقليل ما يتكبده السكان المدنيون من خسائر وأضرار وتخفيف ما يعانونه من آلام بفعل التطور الهائل لأساليب تطور وسائل الحرب، ويندرج هذا الجهد أيضاً في الإطار العام للتدابير الوقائية التي يتعين اتخاذها ضد أثار الهجمات بهدف حماية السكان المدنيين والمنصوص عليها في البرتوكول الأول لعام 1977، إضافةٍ إلى اتفاقيات جنيف لعام 1949 (المديرية العامة للتدريب، 2013: 8).

ثالثاً: نشأة وتطور الدفاع المدني (الزهار، 2015: 8)

لأن الإنسان اجتماعي بطبيعته سعي منذ البداية للعيش في تجمعات بشرية تؤمن له الأمن والأمان، وكلما اشتدت الخطوب عليه وجدناه أشد حرصاً على العمل الجماعي التكافلي وأخذت قضية الحرائق وكيفية مواجهتها اهتماماً شديداً على طول الأزمنة السابقة وإن لم يسجل التاريخ ماهية الوسائل المتبعة باستثناء ما جاء في التاريخ الإسلامي إلا أن محاولات الإنسان في هذا المضمار لم تنقطع حتى كتب التاريخ عن بداية تشكيل كيانات متخصصة في علم الدفاع المدني حيث بدأت هذه المحاولات بقيام الطبيب الفرنسي جورج سان بول بتأسيس جمعية أطلق عليها اسم (جمعية مرافئ جنيف) واتخذ من باريس مقراً لها، وكان الهدف من إنشاء هذه الجمعية إيجاد أماكن آمنة ومحايدة يلجأ إليها المدنيون من المرضى والأطفال والنساء، بعد ذلك قرر مؤسس

هذه الجمعية نقل مقرها إلى مدينة جنيف وتم ذلك فعلاً عام 1937 كما غير اسمها ليصبح (الجمعية الدولية للحماية المدنية) وكان يسعى من وراء ذلك أن يحترم المتحاربون مقرات هذه الجمعية والمحافظة على أماكن محايدة وآمنة للمدنيين ولكن أحداً من الدول المشاركة في الحرب العالمية الثانية لم يقبل بوجود مثل هذه الأماكن الآمنة.

وبسبب الخسائر الفادحة في الأرواح والممتلكات نتيجة الحروب زاد الإصرار عند المهتمين بالحماية المدنية لإيجاد مناطق آمنة ولهذا الغرض عقد في العام 1949 مؤتمر جنيف حيث نجح المؤتمر في الخروج بقرارات هامة فلقد صادق المجتمعون على ضرورة إيجاد مناطق آمنة للأطفال والمسنين والمرضى.

هذا النجاح أعطى لقضية الحماية المدنية اهتماماً أممياً أوسع وهذا ما دفع مجموعة من المختصين والخبراء عام 1974 بالبدء بأبحاث ودراسات، واستمرت الدراسات والأبحاث والنقاشات حتى خلصت هذه المجموعات برزمة من المخرجات الهامة نصت على إعطاء أجهزة الدفاع والحماية المدنية مهمات وواجبات إنسانية أهم من سابقاتها وهذا أكسب المنظمة صفة قانونية ودولية أوسع.

ومن هنا يمكن القول أنه تبلورت صفات ومهام للدفاع المدني وبرز ذلك من خلال اتفاقية جنيف فيما يتعلق بحماية المدنيين زمن الحرب حيث جاء في المواد من 62 حتى المادة 65 والمادة 67 والتي نصت على: (لأجهزة الدفاع المدني مهمات إنسانية هدفها حماية السكان المدنيين ضد أخطار الأعمال العدوانية أو الكوارث ومساعدتهم على مواجهة آثارها مع تهيئة الظروف اللازمة للبقاء).

ولتحقيق ذلك لابد من القيام بمجموعة من الإجراءات وهي:

1. الإنذار.
2. الإخلاء.
3. تجهيز المخابئ.
4. الإعلام.
5. الإنقاذ.
6. الخدمات الطبية والإسعافية.

7. مكافحة الحرائق.
8. اكتشاف مناطق الخطر وتحديدها ووضع إشارات.
9. مكافحة الأوبئة وأخذ التدابير الوقائية.
10. توفير المأوى و المسكن زمن الطوارئ.
11. المساعدة في حالات الطوارئ لإعادة النظام والحفاظ عليه في المناطق المنكوبة.
12. إصلاح المرافق العامة التي لا غنى عنها.
13. دفن الموتى في حالات الطوارئ.
14. المساعدة في الحفاظ على الأعيان اللازمة للبناء على قيد الحياة.
15. القيام بأوجه النشاط المكملة واللازمة للاطلاع بأي مهام من السابق ذكرها كما نصت المادتين 66 .67 من اتفاقية جنيف لعام 1977 على وجوب معاملة العسكريين من أجهزة الدفاع المدني كأسرى حرب.

رابعاً: رؤية ورسالة وقيم جهاز الدفاع المدني الفلسطيني (الموقع الالكتروني لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني)

- **الرؤية** : معا نحو فلسطين آمنة ومستقرة ونمط حياة أفضل يناسبه.

- **الرسالة** : ضمان سلامة المجتمع وتعزيز الشعور بالأمان في مواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية والوقاية والمحافظة على البيئة الفلسطينية من هذه الكوارث من خلال اجراءات الحماية المدنية والسلامة العامة. نعمل في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ونستهدف جميع فئات المجتمع الفلسطيني والمقيمين في المناطق الفلسطينية للوصول الى اقصى درجات الامان.

- **القيم** : قوة، تطوع، تضحية، خدمات، فعالية، خدمة الدولة ومواطنيها واحترام القيم الوطنية والاجتماعية والانسانية واحترام المواطنين وخصوصياتهم.

خامساً: نشأة الدفاع المدني في فلسطين (الزهار، 2015: 13)

كانت باكورة عمل الدفاع المدني الفلسطيني في شق الوطن الجنوبي (محافظات غزة) عندما تأسست وحدة مكافحة الحرائق في العام 1954 وعرفت آنذاك بإدارة المطافئ، وكان ذلك في عهد الوصاية المصرية على محافظات غزة، وكانت مهمة هذه الإدارة لا تتعدى العمل على

إخماد الحرائق، وبقى الحال كذلك إلى أن قامت حرب العام 1967 حيث أقدم العدو على احتلال ما تبقى من أرض فلسطين التاريخية بالإضافية إلى أرض سيناء كاملة وأرض الجولان السورية.

واستمر العمل في إدارة المطافئ في زمن الاحتلال مع إدخال بعض التوسعات المحدودة في العمل سواء من حيث العددية أو المعدات ولكن بقى الاسم على حاله (إدارة المطافئ).

وبعد انسحاب العدو الجزئي من محافظات غزة عام 1994 وقدوم قوت منظمة التحرير تم إنشاء جهاز الدفاع المدني بإدارته وأقسامه الحالية وتغير المسمى ليصبح المديرية العامة للدفاع المدني، ومما لا شك فيه أن نقلة نوعية في الأداء المهني والتنظيم الهيكلي للجهاز قد حدثت، ذلك بسبب انفتاح العالم على السطلة القادمة فاكتسب العاملون في جهاز الدفاع المدني مهارات عالية ومتطورة في تخصصات وعلوم الإدارات المختلفة لجهاز الدفاع المدني، وهنا يسجل إلى السيد اللواء محمود أبو مرزوق فضل بناء جهاز دفاع مدني فلسطيني متطور وفاعل في الحماية المدنية.

سادساً: قانون الدفاع المدني الفلسطيني

قانون رقم (3) لسنة 1998 بشأن الدفاع المدني

والمقدم من ديوان الفتوى والتشريع والذي أقره الرئيس ياسر عرفات بتاريخ 1998/5/28 وذلك بعد مناقشته وإقراره بصيغته النهائية من المجلس التشريعي وإليكم النص الحرفي للقانون.

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، بعد الاطلاع على قانون الدفاع المدني رقم 12 لسنة 1959 المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وعلى قانون الدفاع المدني رقم 17 لسنة 1962 المعمول به في محافظات غزة وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء. وبعد موافقة المجلس التشريعي تم إصدار القانون التالي:

مادة (1)

يكون للكلمات والعبارات التالية المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك

الوزارة: وزارة الداخلية

الوزير: وزيرة الداخلية

المجلس: المجلس الأعلى للدفاع المدني

المديرية: المديرية العامة للدفاع المدني

المدير العام: مدير عام الدفاع المدني

الرئيس: رئيس المجلس الأعلى للدفاع المدني

الكوارث الطبيعية: الأوضاع الاستثنائية الناتجة عن فعل الطبيعة

حالة الطوارئ: حالة الخطر الدائم الذي يهدد أو يعيق السير العادي للسُلُطات العامة

مادة (2)

يقصد بالدفاع المدني مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية ا، من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو من أي أخطار أخرى.

مادة (3)

المديرة العامة للدفاع المدني تتبع الوزارة.

مادة (4)

يتولى إدارة المديرية مدير عام يكون مسئولاً أمام الوزير عن جميع أعمال الدفاع المدني الفنية والمالية والإدارية ويشرف مباشرة ضمن حدود القوانين والأنظمة السارية على تنفيذ أوامر وقرارات وتعليمات الوزير والمجلس الأعلى للدفاع المدني.

مادة (5)

تختص المديرية العامة للدفاع المدني بما يلي:

1. جميع أعمال الدفاع المدني بما في ذلك إعداد المشروعات وخطط العمل والإشراف على تنفيذها وتدبير ما يلزم من أدوات ومهمات ودراسة أحداث وسائل الدفاع المدني وطرق نشر تعليمها بين الجمهور.
2. اتخاذ الإجراءات الضرورية من اللجان المعنية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ في الأحوال التي يقررها رئيس السلطة الوطنية.
3. توعية المواطنين بأعمال الدفاع المدني والتعاون مع فرقها وتوزيع النشرات والإعلانات المتعلقة بعملها في زمن السلم والحرب.

مادة (6)

لغاية تنفيذ أهدافها تقوم المديرية العامة للدفاع المدني دون إخلال بالصلاحيات المبنية في هذا القانون بالأعمال التالية وبالتنسيق مع الجهات المعنية.

1. تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية.
2. الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني وإنشاء الكتائب المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة.
3. تنظيم وسائل إطفاء الحريق.
4. إنشاء وتهيئة غرفة علميات الدفاع المدني.
5. تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها.
6. تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية.
7. تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.
8. تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغارات السامة والجراثيم.
9. إقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة الملاجئ الخاص بالمباني والمنشآت.
10. المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية.
11. إعداد فرق لإنقاذ وفرق الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.
12. تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.

13. تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيماوية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

مادة (7) المجلس الأعلى للدفاع المدني

يشكل مجلس أعلى للدفاع المدني على النحو التالي:

1. وزير الداخلية	رئيساً
2. مدير عام الدفاع المدني	عضواً
3. مدير عام وزارة الشؤون الاجتماعية	عضواً
4. مدير عام وزارة الأشغال العامة	عضواً
5. مدير عام وزارة الصحة	عضواً
6. مدير عام وزارة الحكم المحلى	عضواً
7. مدير عام وزارة التربية والتعليم	عضواً
8. مدير عام وزارة المالية	عضواً
9. مدير عام وزارة الاتصالات	عضواً
10. مدير عام وزارة التخطيط والتعاون الدولي	عضواً
11. مدير عام وزارة المواصلات	عضواً
12. مدير عام إدارة الأمن الصناعي بوزارة الصناعية	عضواً
13. مدير عام الأمن الوطني	عضواً
14. مدير عام وزارة التموين	عضواً
15. مدير عام وزارة الإسكان	عضواً
16. مدير عام الشرطة	عضواً

مادة (8)

يجوز للمجلس أن يدعو من يرى ضرورة الاستعانة بهم من الخبراء لحضور جلسات المجلس دون أن يكون لهم حق التصويت في اتخاذ القرارات التي يصدرها.

مادة (9)

يكتمل النصاب القانوني لاجتماعات المجلس الأعلى للدفاع المدني في الأوقات العادية بحضور الأغلبية (نصف+ واحد لعدد أعضاء المجلس) على أن يكون من ضمنهم الوزير أو من ينيبه، أما في حالة الطوارئ فيكتفي للنصاب القانون بحضور الوزير أو من ينيبه وبمن حضر من الأعضاء.

مادة (10)

تصدر قرارات المجلس الأعلى للدفاع المدني بأغلبية عدد الحاضرين، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

مادة (11)

يجتمع المجلس بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ويمكن اجتماعه في أي وقت بصورة استثنائية بدعوة من الوزير أو من ينيبه، أو بناء على طلب ثلث أعضاء المجلس.

مادة (12)

مع مراعاة أحكام هذا القانون يختص المجلس بما يلي:

1. وضع السياسة العامة للدفاع المدني.
2. بحث وإقرار ما يعرض عليه من خطط ومشروعات للدفاع المدني.
3. متابعة تنفيذ خطط ومشروعات الدفاع المدني.
4. اتخاذ الإجراءات الضرورية لمواجهة أي حدث طارئ.

مادة (13)

تشكل في كل محافظة لجنة محلية للدفاع المدني على الوجه التالي:

1. المحافظ أو من ينيبه	رئيساً
2. رؤساء المجالس البلدية والقروية ولجان المخيمات في المحافظة	عضواً
3. مدير الدفاع المدني في المحافظة	عضواً
4. طبيب تنتدبه وزارة الصحة	عضواً
5. عدد لا يزيد عن خمسة أفراد من الأهالي يختارهم المحافظ	عضواً
6. ممثلاً عن مديرية الشرطة في المحافظة	عضواً

مادة (14)

تختص اللجنة المحلية المذكورة بتنفيذ خطط ومشروعات الدفاع المدني الخاصة بالمحافظة ودراسة الوسائل المؤدية إلى تنفيذها على أكمل وجه ولها في سبيل ذلك ممارسة الأعمال التالية:

1. الإشراف على تكوين فرق مراقبي الغارات الجوية ومراقبي الحريق والإسعافات والإنقاذ.
2. عمل الترتيب اللازم لتدريب الفرق المذكورة على أعمال الدفاع المدني حسب المناهج والخطط التي تصدر عن المجلس الأعلى للدفاع المدني.
3. عمل توعية محلية لأعمال الدفاع المدني وتوزيع النشرات والإعلانات التي تعد لهذا الغرض وتعليم الجمهور طرق الوقاية من الغارات الجوية وترغيبه في التطوع في فرق الدفاع المدني المختلفة.
4. اقتراح الإجراءات والتدابير اللازمة لأعمال الدفاع المدني وتطويرها.
5. التنسيق مع المحافظات الأخرى في حالة وقوع كارثة.

مادة (15)

تنعقد اللجنة بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل ويمكن اجتماعها في أي وقت بصورة استثنائية بدعوة من المحافظ، أو بناء على طلب ثلث أعضاء اللجنة، ويكتمل النصاب القانوني للاجتماع بالأغلبية العادية للأعضاء على أن يكون من ضمنهم رئيس اللجنة، وتصدر القرارات بأغلبية عدد الأعضاء الحاضرين، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس، وتعرض قرارات اللجنة المحلية على المجلس الأعلى للدفاع المدني.

مادة (16)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون للوزير أن يقوم بما يلي:-

1. إصدار القرارات والأوامر بالإجراءات التي يجب أن تتخذها لجان الدفاع المدني.
2. إصدار القرارات والأوامر بالتدابير التي يجب أن يقوم بها أصحاب المعاهد المعدة للتعليم والرياضة البدنية، ولاجتماع الجمعيات والمستشفيات ودور السينما والملاهي والمحال العامة للتجارة والصناعة التي تحتاج بالنظر إلى طبيعة العمل فيها أو وجه استعمالها إلى وقاية خاصة.

3. إصدار الأوامر عند الضرورة بالاستيلاء مؤقتاً على العقارات والأبنية اللازمة لإعداد الملاجئ العامة والمستشفيات والمراكز العامة للإسعاف ولكافة شؤون الدفاع المدني الأخرى، ويعوض المالك عما قد يصيبه من أضرار تعويضاً عادلاً.
4. إنشاء فرق من المدنيين من موظفي السلطة الوطنية وغيرهم للتدرب على أعمال الدفاع المدني في أوقات فراغهم بقصد الاشتراك في أعمال الدفاع المدني ومواجهة الكوارث المنصوص عليها في هذا القانون.
5. إقرار إجراء تجارب وتمرينات على أعمال الدفاع المدني للتأكد من كفاءة تدابير واستعدادات الدفاع المدني.

مادة (17)

يخصص للمجالس البلدية والقروية بواسطة لجان الدفاع المدني اعتمادٌ ماليٌ سنوي يمكنها من القيام بنصيبها في تنفيذ تدابير الوقاية المفروضة عليها ويحدد هذا الاعتماد سنوياً بقرار من الوزير على ضوء توصيات لجان الدفاع المدني.

مادة (18)

على أصحاب العقارات والأبنية المشار إليهم في المادة (16) بند (2) من القانون أن يقوموا وعلى نفقتهم الخاصة وفي المواعيد التي تحدد لهم بتنفيذ الأعمال التي تفرض على هذه العقارات والأبنية لأغراض الدفاع المدني.

مادة (19)

مع مراعاة أحكام المادتين (16، 17) من القانون تتحمل المديرية نفقات الإجراءات والتدابير اللازمة لأعمال الدفاع المدني.

مادة (20)

إذا لم يقم أصحاب العقارات والأبنية أو شاغلوها بتنفيذ الإجراءات والأعمال المفروضة عليهم لأغراض الدفاع المدني تقوم المديرية العامة للدفاع المدني بتنفيذ هذه الأعمال والإجراءات على نفقتهم، وتحصّل هذه النفقات بالطريقة التي تحصل فيها الأموال العامة.

مادة (21)

يشترط في رخص البناء التي تصدر بموجب أي قانون أو نظام يتعلق بتنظيم المدن والمباني أن تنص على قيام المرخص له بمقتضيات الدفاع المدني وإعداد أماكن خاصة تصلح إلى أن تكون ملاجئ عند الحاجة.

مادة (22)

يصدر المجلس الأعلى للدفاع المدني تعليمات بالشروط والمواصفات المطلوبة في الملاجئ العامة وغيرها من أعمال الدفاع المدني المنصوص عليها في المادة السابقة وتتضمن الرخص التي تصدر من الجهات المختصة بياناً بتلك المواصفات والشروط.

مادة (23)

يكون للموظفين الذين ينتدبهم الوزير من موظفي وزارة الداخلية وغيرها صفة الضبط القضائي في تنفيذ أحكام هذا القانون والقرارات المنفذة له، ويكون لهم حق الدخول إلى أي مكان للتأكد من تنفيذ التدابير المنصوص عليها في هذا القانون أو القرارات الصادرة بموجبه.

مادة (24)

يحظر على الموظفين العموميين والأطباء والصيادلة والممرضين والممرضات العاملين في مرافق أو مؤسسات ذات منفعة عامة والعاملين في صناعة أو تجارة المواد الغذائية أو أعمال النقل في حالة التعبئة العامة أن يغادروا الجهات التي يؤدون فيها أعمالهم دون إذن مسبق من الجهات المختصة.

وللوزير أن يحظر مغادرة أي فئة أخرى تكون أعمالها ضرورية لاستقرار المعيشة ولتسيير الحياة العادية.

مادة (25)

لا يجوز نزع آلة أو لافتة أو إشارة أو تغيير مكانها أو جعلها غير صالحة لما أعدت له في أغراض الدفاع المدني، ويلزم المخالف إدارياً بمصاريف إعادة الشيء إلى أصله بالإضافة لأية عقوبة أخرى ينص عليها القانون.

مادة (26)

يجوز للوزير في حالات الطوارئ أن يتخذ الإجراءات الإضافية التالية من أجل مصلحة الدفاع المدني:

1. وضع اليد على جميع وسائل النقل وأدواتها، وقطع غيارها وجميع لوازمها وتقييد بيعها وتنقلاتها وتنقلات سائقيها.
2. وضع اليد على المواد القابلة للاشتعال على اختلاف أنواعها وتقييد التصرف وكيفية تخزينها.
3. تكليف أي شخص من ذوي المقدرة والخبرة أن يساهم في خدمات الدفاع المدني، وإذا كان من ذوي المهن الحرة فعليه أن يضع الأدوات التي يعمل بها تحت تصرف سلطات الدفاع المدني.
4. انتداب أي موظف حكومي للقيام بخدمة تتعلق بالدفاع المدني للمدة الضرورية.
5. تكليف أية وزارة أو بلدية أو أية مؤسسة أهلية انتداب أحد موظفيها المسؤولين ليعمل كضابط اتصال بين دائرته والمديرية العامة للدفاع المدني بغية تنسيق العمل بالسرعة الممكنة.
6. وضع اليد على مصادر المياه والكهرباء وأدواتها وجميع لوازمها وتكليف المسؤولين عن إدارة تلك المصادر والموظفين بإدارتها بصورة فعالة.
7. وضع اليد على المواد الغذائية وجميع المواد الأخرى على اختلاف أنواعها التي تعتبر ضرورية لاستقرار المعيشة وتيسير الحياة العادية، وتقييد التصرف بتلك المواد وكيفية تخزينها.
8. إصدار أية قرارات أخرى تمليها مصلحة الدفاع المدني.

مادة (27)

للمجلس الأعلى للدفاع المدني أن يعدل أو يلغي أي قرار تتخذه أية لجنة من لجان الدفاع المدني.

مادة (28)

مع عدم الإخلال بما ورد في قانون العقوبات يعاقب كل من يخالف حكماً من أحكام هذا القانون بغرامة لا تزيد على (500) خمسمائة دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً أو بالحبس لمدة لا تزيد على ستة أشهر أو بكلتا هاتين العقوبتين.

مادة (29)

يلغى العمل بأحكام قانون الدفاع المدني رقم (12) لسنة 1959، المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وقانون الدفاع المدني رقم (17) لسنة 1962، المعمول به في محافظات قطاع غزة وكل ما يتعارض مع أحكام هذا القانون.

مادة (30)

لوزير الداخلية بناءً على اقتراح المجلس الأعلى للدفاع المدني إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

مادة (31)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية، صدر بمدينة غزة بتاريخ: 1998/5/28م ، الموافق: 1419/2/2 هـ

سابعاً: إحصائية بعدد مهمات جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م

ويلخص الباحث أهم المهمات التي قام بها جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 في الجدول التالي:

جدول (1) إحصائية مهام جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الاسرائيلي على محافظات غزة من تاريخ 2014/7/7 حتى تاريخ 2014/8/26

منازل مواطنين	تجمعات مواطنين	مركبات ودرجات نارية	مهمات إخلاء	مواقع حكومية	مساجد	أراضي	نقل اصابات	انتشال ونقل شهداء	أخرى	المجموع
991	66	51	1465	10	20	138	691	558	495	4485

المصدر : تقرير جهاز الدفاع المدني بعد العدوان الاسرائيلي على غزة 2014

وفي نهاية هذا المبحث فإن الباحث يرى بأن صمام الأمان للجبهة الداخلية وحمايتها والمحافظة على تماسكها المحافظة على مصالح وممتلكات المواطنين وتقديم لهم الخدمات والاحتياجات في الحالات التي يكونوا فيها بأمس الحاجة لمن يساعدهم، وهذا في أغلبه ينطبق على جهاز الدفاع المدني، حيث أنه الأول في الميدان من حيث تقديم الخدمة للمواطن ويشاركه في ذلك وزارة الصحة متمثلة في دائرة الإسعاف والطوارئ بدرجة أولى، لذلك على الجهات المختصة والمعنية المحافظة على قوة هذا الجهاز وتوفير له كافة احتياجاته التي تعينه على الاستمرار في تقديم الخدمة بالكفاءة والفاعلية المتوقعة والمرجوة منه.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: الدراسات الفلسطينية
- ✓ ثالثاً: الدراسات العربية
- ✓ رابعاً: الدراسات الأجنبية
- ✓ خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة
- ✓ سادساً: مجالات تميز الدراسة عن الدراسات السابقة
- ✓ سابعاً: أوجه استفادة الباحث في الدراسة من الدراسات السابقة
- ✓ ثامناً: الفجوة البحثية

أولاً: مقدمة

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيسياً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه **الباحث**، وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، لذلك **قام الباحث** بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث للاستفادة منها، لتساعده على انماء تصوراته ومداخله، وتكوين خلفية دراسية عن موضوع إدارة الأزمات، فمن هذه الدراسات ما تطابق مع الموضوع ومنها ما تطابقت مع بيئة الدراسة وهو جهاز الدفاع المدني ومنها ما تطابق مع البعض واختلف مع الآخر، حيث **صنف الباحث** جميع هذه الدراسات والتي كان مجموعها (28 دراسة)، إلى دراسات فلسطينية (14 دراسة)، ودراسات عربية (11 دراسة)، ودراسات أجنبية (3 دراسات)، وقد جاءت مرتبة على الشكل من الأحدث إلى الأقدم على الوجه التالي:

ثانياً: الدراسات الفلسطينية

1. دراسة (المزين، 2014) بعنوان: مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر مدراء الدوائر والأقسام

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى توفر الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وقدراتها على إدارة الأزمات بمراحلها الخمس من وجهة نظر مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، حيث قام بتوزيع 120 استبانة وتم استردادها جميعاً.

واستنتج الباحث من دراسته بأنه يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مدى قدرة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى قدرة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وبناءً على النتائج **اوصت الدراسة** بضرورة رفع كفاءة وجاهزية القيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي

للتعامل مع الأزمات من خلال حث القيادات الإدارية بالوزارة على الالتحاق بدورات متخصصة في إدارة الأزمات، وزيادة الاهتمام بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من خلال إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات.

2. دراسة (نصر، 2014) بعنوان: واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدم وتطور الوزارة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 206 موظف من أصحاب المناصب التالية " وكيل عام، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم " في وزارة الداخلية والأمن، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 95.15%.

وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الداخلية في محافظات غزة لديها مقدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة بلغت 69.97%، وبناءً على النتائج **أوصت الدراسة** بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكيل الوزارة في قراراتها، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات المحتملة، مع أهمية إنشاء أفرع لها في جميع محافظات غزة، وتقوم بالتنسيق وفتح قنوات اتصال بشكل دائم مع دائرة المعلومات، والتخطيط، والعمليات المركزية، وإدارة الإمداد والتجهيز، وإدارة التدريب لتسهيل عملية إدارة الأزمات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة للتنبؤ بجميع أنواع الأزمات المحتمل تعرض وزارة الداخلية لها.

3. دراسة (أبو ركبة، 2013) بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة من وجهة نظر كبار الضباط

هدفت الدراسة للتعرف إلى أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة، عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إداراتهم المختلفة، وكيفية التعامل معها.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أهداف وتساؤلات الدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ 299 ضابط وكانت نسبة الاسترداد بعد توزيع الاستبانة على العينة كلها 77.2%.

وكان من نتائج الدراسة، بأنه يوجد بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بمحافظات غزة برزت في مجال التدريب والإمكانات المادية والبشرية، كما لوحظ بوجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة من وجهة نظر كبار الضباط في الشرطة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 61.5% وبناءً عليه **أوصت الدراسة** بعدة وصايا، كان من أهمها العمل على إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة مع الاهتمام بزيادة درجة توافر الإمكانات المادية والبشرية، وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات، وزيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة.

4. دراسة (المصري، 2012) بعنوان: دور القطاع الحكومي في إدارة الكوارث التي تمر بها مناطق محافظات غزة وأساليب مواجهتها

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى قدرة الحكومة الفلسطينية في إدارة كارثة الحرب نهاية عام 2008 م التي مرت بها منطقة محافظات غزة، بدءً بالاستعداد الأمثل ومروراً بالاستجابة والصمود وانتهاء بالتعافي وإعادة البناء، وسبل توحيد الجهود الحكومية في مواجهة الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة عليها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بكافة طواقم الطوارئ الإدارية التي عملت خلال فترة الحرب، حيث استخدم الاستبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على 180 موظف وكانت نسبة الاسترداد 87.7%.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن الوزن النسبي للتنظيم الإداري بلغ 60.7% بتقدير مقبول، وأن الوزن النسبي لأنظمة المعلومات والاتصالات 59.5% بتقدير مقبول، وللموارد والإمكانيات كان وزنها النسبي 53.4% بتقدير متوسط، والوزن النسبي للتخطيط للطوارئ كان 48.8%، وجميع المحاور السابقة قيست مع دورها في إدارة الكوارث، **وأوصت الدراسة** بإنشاء إدارة مركزية للكوارث وإتباعها لمؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وتتولى بشكل دائم متابعة كل ما

يتعلق بالكوارث وأيضاً تعزيز الجانب الأمني في حال وقوع الكوارث لتلافي ما قد يصاحب الكارثة من أعمال تخريبية أو غيرها، ورفع مستوى التنسيق مع كافة الفصائل الوطنية العاملة في الميدان.

5. دراسة (الأشقر، 2012) بعنوان: مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني "دراسة مسحية على المناصب الاشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني – غزة "

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بالتعرف على أنواع، واساليب، ووسائل الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 176 فرداً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث بلغت نسبة الاسترداد بعد توزيعها على جميع أفراد العينة 97.7%.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها : أن هناك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك أن من أهم أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية وبناءً على النتائج خرج الباحث بعدة **توصيات** كان من أبرزها ضرورة ربط الإدارات الرئيسية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية، وإنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بالوزارة.

6. دراسة (شلايل، 2012) بعنوان: الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني

هدفت الدراسة إلى معرفة أعمال جهاز الدفاع المدني وإمكاناته ودراسة خططه وأساليبه وبرامجه اللازمة لصنع القرار، وأيضا معرفة مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات في جهاز الدفاع المدني بغزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والتي تمثل ضباط جهاز الدفاع المدني بمحافظات غزة والبالغ عددهم 149 (حسب تعدادهم خلال فترة إعداد الدراسة وذلك حتى نهاية عام 2011)، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وبناء على النتائج **أوصت الدراسة** بضرورة توظيف أصحاب المؤهلات بتخصصات مختلفة لتساهم في تطوير جهاز الدفاع المدني وكذلك إجراء محاضرات وعمل دورات وورش عمل لشرح وتدريب وتطبيق الأساليب الكمية، لتحسين مفاهيم الضباط وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، كما وأوصت الدراسة بتعزيز قسم الدراسات والمشاريع في مديرية الدفاع المدني ليتمكن من عمل الدراسات، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتطوير أداء جهاز الدفاع المدني، هذا وأكدت الدراسة على ضرورة التنسيق مع المؤسسات الحكومية والوطنية، من أجل تسهيل مهمات الدفاع المدني عبر زيادة العلاقة التشاركية معها، ونوهت الدراسة إلى ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لجهاز الدفاع المدني ليستطيع القيام بالمهمات الملقاة على عاتقه مع إجراء الدراسات الكفيلة لتمكين طواقم الدفاع المدني من أداء مهامه بأعلى كفاءة وأقل تكاليف.

7. دراسة (زيادة، 2012) بعنوان: أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة على إدارة الأزمات

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فرق عمل على قدر من الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة على إدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغة 110 موظف وكانت نسبة الاسترداد 83.6% وكان من أهم نتائج هذه الدراسة التوصل إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات وتنمية وتعزيز مهارات القيادة وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة على إدارة الأزمات بشكل عام. وقد **أوصت الدراسة** بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وضرورة توفير برامج

تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.

8. دراسة (الديب، 2012) بعنوان: واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة، والتعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديري اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء اتحاد المقاولين الفلسطينيين وعددهم 252 عضواً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم مسح بيئة العمل الخارجية للاتحاد، بشكل شامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة ويحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمة، ولا يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة، وبناءً على النتائج **أوصت الدراسة** بضرورة توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة، والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات، وضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات.

9. دراسة (الرضيع، 2011) بعنوان: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني بمحافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الدفاع المدني في محافظات غزة لمواجهة الأزمات والكوارث وذلك بالكشف عن مدى توفر التخطيط المناسب، وتوافر المعلومات اللازمة ومعرفة مدى توفر برامج التدريب والكشف عن مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث، ومعرفة مدى توفر المهارات القيادية وأهمية تكوين فريق إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد المجتمع والبالغ عددهم 149، وقد وزعت

الاستبانة كأداة للدراسة على أفراد المجتمع الأصلي المتمثل بضباط جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 70.44% وحصلت فقرات مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 77.16%، كما حصلت فقرات مجال أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات على نسبة 66.61% هذا وحصلت فقرات مجال مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة على نسبة 63.73%، وبناء على النتائج **أوصت الدراسة** بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث، مع وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث، وزيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني، وتوفير قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة وكذلك العمل على توفير معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.

10. دراسة (الأشقر، 2010) بعنوان: درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2009– 2010، وعددهم 95 رئيساً من كافة التخصصات، وكانت نسبة الاسترداد 80% من مجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من خمس مجالات وهي عبارة عن مراحل إدارة الأزمة وهي : اكتشاف الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها، بلوغ متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر 54.8%، ومرحلة الاستعداد والوقاية 55.4%، ومرحلة احتواء الأضرار 63.4%،

ومرحلة استعادة النشاط 65.6%، ومرحلة التعلم 57.8%، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة 59.6% أي بدرجة متوسطة.

وبناء على النتائج كان من **أهم ما اوصت به الدراسة** ضرورة إجراء تجارب وهمية لإدارة الأزمات لأن الناس في وقت الأزمات لا يستطيعوا أن يفعلوا سوى ما تدربوا عليه قبل حدوث الأزمات.

11. دراسة (أبو عزيز، 2010) بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار : دراسة حالة محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات في محافظات 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.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على 35%، من مجتمع الدراسة المكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في محافظات غزة حيث قام بتوزيع 320 استبانة، وتم استرداد 277 استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي.

ومن خلال الدراسة استنتج الباحث بأنه يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات، في وزارة الصحة في محافظات غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، **وأوصت الدراسة** بضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي المتكامل مع الأزمات، من خلال توفير المتطلبات الأساسية للتعامل مع الأزمات، والتي يشكل غياب أياً مننها عائقاً أمام إدارة الأزمات، كما أوصت 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.

12. دراسة (الطيراوي، 2008) بعنوان: واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 473 شخصاً، من أفراد المؤسستين الأمنية، والمدنية، وموزعة على أربعة مجالات هي: مجال الأزمات السياسية، ومجالات الأزمات الأمنية، ومجال الأزمات الاقتصادية، ومجال الأزمات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين المدنية، والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%)، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو الآتي: المرتبة الأولى: مجال الأزمات السياسية (89.4%)، والمرتبة الثانية: مجال الأزمات الاقتصادية (86.6%)، المرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية (86%)، والمرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية (85.8%).

وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على بناء المؤسسات والنظام المؤسسي السليم في السلطة الوطنية الفلسطينية وفق معايير واضحة وسليمة، عقد دورات تخصصية في مجال إدارة الأزمات لجميع متخذي القرار في المؤسستين الأمنية والمدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية، إجراء دراسات تخصصية وتحليلية حول إدارة الأزمات في كل قطاع من قطاعات العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية، والتوصل إلى الحلول المناسبة تبعا لقطاع العمل.

13. دراسة (إسليم، 2007) بعنوان: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات 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 إجراءات 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 تم عمل استبانة موزعة على خمس مجالات تغطي أقسام وأهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة

والبالغ عددهم 192 ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، واستخدام الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات، وكانت نسبة الاسترداد 89.5%.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد وهو (60%)، والمجالات هي: المعلومات ودورها في إدارة الأزمات، نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات، توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات، مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات، في حين حصل المجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال أقل من (60%)، وأظهرت الدراسة وجود 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 إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

14. دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان: واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة – في المستشفيات الحكومية الكبرى في محافظات غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي) وذلك وصولا لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

وتم عمل استبانة لخدمة أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة مقدارها 600 موظف بواقع 200 موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة 459 استبانة.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحله الخمسة مجتمعه، والتي تمثل المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هو أن المستشفيات الكبرى في محافظات غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها، وقد **أوصت الدراسة**

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

ثالثاً: الدراسات العربية

1- دراسة (العنزي، 2015) بعنوان : تقييم أداء إدارة الكوارث " من وجهة نظر العاملين بالبلديات "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الواقع التنظيمي لإدارة الكوارث ببلديات منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على الكفاءة الميدانية لإدارة الكوارث والإمكانيات المادية والبشرية والقدرات العملية لفريق العمل والتعرف على الصفات الذاتية لفريق العمل في إدارة الكوارث ببلديات منطقة الحدود الشمالية.

حيث بلغ مجتمع الدراسة (870) فرداً وهم عدد الموظفين الرسميين ببلديات منطقة الحدود الشمالية وتم توزيع (478) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 80.54%، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات التي يحتاجها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد انخفاض في مستوى قدرة إدارة الكوارث على التعامل مع الوسائل والجهات الإعلامية بطريقة ديناميكية ومناسبة، وأيضاً لا توفر الإدارة المكان الإداري المجهز بالإمكانات والتقنيات اللازمة للعمل بالشكل المطلوب ولا توفر أجهزة اتصال لا سلكي بالشكل المطلوب، وأيضاً قلة عدد الخطط الافتراضية الاستباقية التي تقوم بها الإدارة لفريقها وبناءً عليه، أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها، توفير غرفة عمليات ومناوبين على مدار الساعة مجهزة بكامل الاحتياجات المطلوبة في حال وقوع الأزمة وأن يتم قبول واستقطاب أفراد الفريق للعمل في الإدارة بناءً على معايير قبول ومواصفات خاصة في القدرات الإدارية والعملية.

2- دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات " دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية "

هدفت هذا الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغ مجتمع الدراسة (2682) وكان حجم العينة المختارة (391) مفردة وقد كانت عينة طبقية عشوائية، وقد قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري – تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعليم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العينة التي تم اختيارها قابلة للعمل في البيئة التنظيمية التي تعمل بها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعليم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برصد مؤشرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية، واتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة.

3- دراسة (الديحاني، 2012)، بعنوان : دور المهارات الأمنية اللازمة لضباط المديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الأمنية اللازمة لضباط المديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة وتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وعددهم(308) ضابطا، وتم اختيار عينة عشوائية باستخدام

المعادلات الإحصائية حيث بلغ حجمها (207) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة، أنه من أهم المهارات الأمنية المتوافرة لضباط المديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة هي الاتصال الفوري بالقيادة لتحديد المساعدات المطلوبة لمواجهة الكوارث، واستخدام أدوات ومعدات الدفاع المدني بكفاءة وفاعلية، والتحقيق الفني مع المنتسبين في الحوادث لتلافي تكرارها، وقد أوصت الدراسة، بتوفير الإمكانيات المالية لإعداد برامج تنمية المهارات الأمنية اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث، وتحديث الأجهزة المستخدمة في عمليات الإنقاذ، وإعداد الكوادر الفنية المؤهلة لتطبيق برامج تنمية المهارات الأمنية اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث.

4- دراسة (الشهراني، 2012) بعنوان : تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات " دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان "

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأزمات التي تتعرض لها قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان الحدودية وأسباب نشوئها والتعرف على طبيعة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في حرس الحدود بمنطقة جازان ومعرفة طبيعة وصور التهديدات الحدودية المستقبلية في ظل التطور التكنولوجي.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم دراسته حيث تكون مجتمع الدراسة من ضباط حرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم إلى رتبة لواء الذين يشغلون مناصب قيادية وعددهم 37 ضابط.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان أثر على حسن مواجهة الأزمة وضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات في حرس الحدود، أيضاً سهلت العوامل الجغرافية تعميق أزمة التسلل بمنطقة جازان وأوصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء مركز لإدارة الأزمات بقيادة حرس الحدود، وأيضاً إلى أهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل العاملين لإدارة الأزمات في حرس الحدود بمنطقة جازان.

5- دراسة (العتيبي، 2011) بعنوان : فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث

هدفت هذه الدراسة إلى قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث من خلال معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني ومدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الدفاع المدني في الحد من الكوارث.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة عقيد، عميد، لواء وعددهم (150).

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الدفاع المدني في الحد من الكوارث فاعل بدرجة عالية، حيث أن هناك تصور شامل عند إعداد الخطط للتعامل مع الكوارث، وهناك وقوف على نقاط القوة والضعف بالدفاع المدني وتنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى في التخطيط للكوارث، لقد أوصت الدراسة بالعمل على توفير قواعد للمعلومات حول الكوارث المستقبلية، والحرص على وجود تواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها، وأن تضم الخطط الاستراتيجية بالدفاع المدني معايير تقيس أدائها، وزيادة التنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى في التخطيط للكوارث.

6- دراسة (الحميدي، 2010) بعنوان : فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية المستخدمة عند أجهزة وزارة الداخلية، والتعرف على أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة عند وقوع الأزمات الأمنية، ومعرفة أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال عند وقوع الأزمة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي للعينة، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من الضباط،

وصف الضباط في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية والبالغ عددهم (850) مفردة، حيث كانت العينة العشوائية تتكون من (270) مفردة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، كان من أهمها، أن من أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي استخدام الاتصالات الرسمية أثناء وقوع الأزمة، وأهم أساليب الاتصال المستخدمة هي الاعتماد على الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة عند وقوع الأزمة الأمنية، وأن أهم وسيلة اتصال يمكن استخدامها عند وقوع الأزمة الأمنية هي الاتصال الهاتفي، واللاسلكي.

وعليه أوصت الدراسة، بتجهيز غرف العمليات بأحد وسائل الاتصال الفاعلة وتجهيز غرف خاصة بإعداد السيناريوهات المتوقعة، وإنشاء شبكة اتصال أمنية موحدة بين مختلف القطاعات الأمنية تتبنى أنظمة تشفير تضمن عدم التداخل أو الاختراق.

7- دراسة (آل الشيخ ، 2008) بعنوان: مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية إدارة الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث وذلك في الهيئة الملكية للجبيل وينبع من خلال التعرف على الأزمات والكوارث التي يمكن أن تتعرض لها الهيئة الملكية بالجبيل وينبع، وما هي الأسباب التي قد تؤدي إلى الأزمات والكوارث، والتعرف على مدى استعداد إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث المستقبلية وكذلك التعرف على الوسائل والسبل الممكنة لتعزيز دورها في مواجهة الأزمات والكوارث.

ولخدمة أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق العينة العشوائية الطبقية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة قدرها (263) استبانة لإدارة الأمن والسلامة بالإدارة العامة للهيئة الملكية بالجبيل ولإدارة الأمن والسلامة بالإدارة العامة للهيئة الملكية بينبع وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (226) استبانة، وقد اعتمدت الدراسة في دراستها لمدى الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث على العناصر(ثقافة الاستعداد، فريق إدارة الأزمات والكوارث، التنسيق ، التنبؤ وإشارات، الإنذار، السيناريوهات، التدريب والتوعية).

وأظهرت الدراسة عدة نتائج، منها، أن من أهم أسباب الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية هي: عدم الاهتمام بالمعلومات الواردة عن بوادر أزمة أو كارثة، عدم التزام العاملين بتعليمات السلامة، ومحدودية خبرة العاملين وتدني مستوى التخطيط في العمل، عدم الاستفادة من تجارب سابقة، وأهمال إشارات الإنذار، عدم توفر عناصر الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث والمتمثلة في التنسيق والسيناريوهات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تزويد الإدارة بمعدات وأجهزة حديثة، وتدعيمها بكوادر متخصصة في مجال الأمن والسلامة، وتكثيف عمليات التدريب في مجال الأزمات والكوارث.

8- دراسة (آل سالم ، 2008) بعنوان مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، وذلك من خلال معرفة (نوع الأزمات و الكوارث المحتملة، ومدى توافر المعلومات اللازمة، وبرامج التدريب، والمعدات والإمكانيات، وخطط الطوارئ المناسبة، ومعوقات الجاهزية)، ومدى تأثيرها على الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث.

ولخدمة أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة قدرها (406)ضابطاً، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (368) استبانة.

وأظهرت الدراسة نتائج عديدة كان من أهمها، توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث، الضعف والحاجة إلى برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث، توافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث، توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث، ضعف التنسيق مع الجهات المعنية الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة، وزيادة معدلات التنسيق بين الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث، وتوفير المعدات والتقنيات الحديثة، وكذلك تخصيص ميزانية مستقلة للأجهزة المختصة بإدارة الأزمات والكوارث.

9- دراسة (العتيبي ، 2007) بعنوان: الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدنية المنورة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث بالتطبيق على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة باستخدامه المنهج الوصفي الشامل لجميع مفردات الدارسة المكونة من ضباط الدفاع المدني في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث هي: تحفيز وتشجيع المشاركين في مواجهة الكارثة ورفع روحهم المعنوية واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية، إصدار التوجيهات والأوامر وإبلاغها للمعنين بتنفيذها، اختيار أفضل الطرق لمواجهة الكارثة، ترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها، وأن من أهم المعيقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارته الميدانية للكوارث هي: نقص القوى البشرية المخصصة لمواجهة الكوارث، النقص في تأهيل الكوادر البشرية، عدم إجادة الجهات المعنية بتنفيذ تدابير الدفاع المدني لمهامها، عدم دقة ووضوح المعلومات المتعلقة بالكارثة عدم وجود نظام او تعليمات واضحة لإدارة الكارثة.

وقد أوصت الدراسة بأن من أهم المهارات المهنية المطلوب توافرها في القائد الأمني هي: القدرة على توظيف إمكانيات يمكن استخدامها، القدرة على ترتيب الأولويات، القدرة على اتخاذ القرار المناسب، القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين، حسن التصرف في الموافق الحرجة، والقدرة على إدارة الوقت.

10- دراسة (الفهيد، 2006)، بعنوان : التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودورها في مواجهة الأزمات " دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية والتعرف على الأساليب التي يتم بموجبها التنسيق بين الأجهزة الأمنية وأيضاً التطرق إلى أهم المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية في مواجهة الأزمات.

واستخدم الباحث لتحقيق أهداف دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة واستهدف الباحث جميع العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية والبالغ عددهم (250) فردا عند تطبيق البحث ميدانياً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تنسيق عال بين الأجهزة الأمنية المسئولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمته " إدراك المسئولين أهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية " وأنه يوجد هناك أساليب تنسيقية بدرجة قوية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات، وكان من أهمها " التنسيق عن طريق غرف العمليات " وأنه كان هناك معوقات عديدة 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 ".

وأوصت الدراسة بضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة في الأجهزة الأمنية مع الاستعانة برجال العلم من ذوي الخبرة لإعادة تقويم عملية التنسيق في مواجهة الأزمات وقياس مدى فاعلية التنسيق في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منه، ودراسة وتحليل ومعالجة المعوقات التي تواجهه ومراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات.

11-دراسة (بن كردم ، 2005) بعنوان: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها، وتحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات، وموقف مديري الإدارات المعنية بالكوارث والأزمات، والتعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة.

واستخدام الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وقد طبق الباحث مدخل المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عدد152 مبحوثاً.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من نتائج مواجهة الأزمات السابقة، وتطوير برامج تدريبية نظرية وعملية وإنشاء مركز لإعداد الدراسات والبحوث التي تعنى بإدارة الأزمات، واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، واستخدام التقنيات الحديثة، وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعنى بإدارة الأزمات.

رابعاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Unlu,A.and Others,2010) بعنوان: إدارة الأزمات والكوارث في تركيا مدى الحاجة لنظام إدارة أزمات موحد

هدفت الدراسة لتوضيح مدى تطور أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة التركية، وجمعت الدراسة المعلومات المتعلقة بها من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وكذلك الصحف والوثائق الرسمية والقوانين، وقد استند الباحثون في دراستهم على مراحل الأزمة الأربعة وهي: الاستعداد والاستجابة واستعادة النشاط والتعلم وكذلك دراسة المنظمات التطوعية أو أي منظمات أخرى.

كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي قدرة نظام إدارة الأزمات في السيطرة على الأزمات والكوارث؟
- كيف تؤثر طبيعة مركزية الدولة على فعالية إدارة الأزمات وعمليات الاستجابة لها؟
- هل النظام الحالي قادر على التعافي من الأزمات والكوارث؟
- ماهي المنظمات الرئيسية المسئولة عن إدارة الأزمات وحالات الطوارئ؟
- ماهي السياسات التي تم إقرارها للتعامل مع أحداث خاصة؟

وقد أوصت الدراسة بالتالي:.

- تعديل نظام إدارة الأزمات والكوارث في تركيا.
- تخصيص المزيد من الإمكانات المادية والبشرية لإدارة الأزمات والكوارث.
- التنسيق بين كافة المؤسسات الأهلية والرسمية، والمتطوعين والتواصل معهم وتدريبهم.
- الاهتمام بكافة مراحل إدارة الأزمة مع وضع الخطط لكل مرحلة.

- الاهتمام بمركز إدارة الأزمات وتوفير كافة الصلاحيات والوسائل المساندة لنجاح إدارة الأزمات والكوارث.
- الاستفادة من التجارب السابقة، مع عمل اختبارات افتراضية.

2. دراسة (Larsen, and Massey, 2006) بعنوان: إدارة الأزمات في الوقت الحقيقي وكيفية وضع خطة ناجحة للتعامل مع الأزمات

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى نجاح شركة (ميترو لينك) للقطارات في جنوب كاليفورنيا على إدارة الأزمة والحفاظ على سمعتها التنظيمية وذلك بعد الأزمة على إثر حادث قطارات أودى بحياة 3 ركاب وإصابة (260) راكب وذلك عام 2002م، ومن ثم وضع دراسة حالة نظرية تستند إلى هذه الأزمة.

وبينت نتائج الدراسة أن شركة (مترو لينك) كانت ناجحة في وضع خطط إدارة الأزمة وجهود إدارة اتصالات الأزمة.

وقد أوصت الدراسة المنظمات التي تعاني من الأزمات على وجه التحديد، اتخاذ نهج استباقي لإدارة الأزمة من خلال وضع خطط إدارة الأزمات، والتي تشمل إنشاء فريق إدارة الأزمات، وإدارة أنشطة الاتصالات اللازمة لاستعادة ثقة المستهلك والحفاظ على السمعة التنظيمية للمنظمة والخروج من الأزمة بنجاح.

3. دراسة (Perry & Nigg, 1993) بعنوان: استراتيجيات إدارة الطوارئ لتوصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية المعلومات في دعم القرارات، ودورها في جميع مراحل إدارة الأزمة بداية من الاستعداد لها مروراً بإدارتها، وانتهاء بعملية التوثيق الخاصة بها.

وأوضحت أن المنظمات الفعالة هي التي تحاول التوفيق بين قدراتها وطاقاتها في تشغيل المعلومات ومقدار ما تواجهه من عدم التأكيد.

واستعرضت أيضاً استخدام نظم المعلومات من خلال عرض النواحي العملية لهذه النظم التي تختص بالمعرفة، حيث أنها ركزت على الآثار الاجتماعية لنظم المعلومات عن طريق إجراء

مقارنة بين المنشآت قبل استخدام نظم المعلومات وبعد استخدامها وما هو دورها في المساعدة على إدارة الأزمات.

كما تناولت النظم الخبيرة وأهميتها في الفترة الحالية، وأوضحت مستقبل التقنية ونظم المعلومات والدور المتوقع منها وأخيراً استعرضت الدراسة دور نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار من خلال عرض مجموعة من الحالات العملية وتوضيح أهمية نظم دعم القرار، وما هي مكوناتها ومراحلها وأهم فوائدها وحدود استخدامها.

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث فيما سبق عدد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني، وقد رتبت من الأحدث إلى الأقدم، والتي تشابهت مع دراسة **الباحث** في بعض المواضع، واختلفت في أخرى، وتميزت دراسة **الباحث** بعدة أشياء سيتم سردها في هذا المبحث، **وسيستعرض الباحث** في هذا المبحث لأوجه التشابه والاختلاف مع دراسته، والفجوة البحثية بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث، وفيما يلي **أوجه الاتفاق والاختلاف** :

1- من حيث منهجية الدراسة :

اتفقت دراسة الباحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمنهج متبع عند إعداد الدراسة.

2- من حيث أدوات الدراسة :

اتفقت دراسة الباحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة عدا دراسة (الشهراني، 2012) التي استخدم فيها المقابلة الشخصية فقط كأداة للدراسة، إضافة إلى أنه لم يستخدم أي باحث أداتان في دراسته كما استخدم الباحث في دراسته الحالية الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات والبيانات التي يحتاجها.

3- من حيث عينة الدراسة حسب درجتهم الوظيفية :

اتفقت دراسة الباحث في استهداف أصحاب المناصب العليا والعاملين في عينة الدراسة مع دراسة (العنزي، 2015) التي استهدف فيها الرؤساء والعاملين في بلديات منطقة الحدود الشمالية

بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (آل الشيخ، 2008) الذي استهدف في دراسته من رئيس قسم حتى رجل إطفاء بإدارة الأمن والسلامة العامة للهيئة الملكية بالجبيل وينبع، ودراسة (الفهيد، 2006) الذي وزع عينته على العاملين والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية.

واختلفت دراسة الباحث مع دراسات أخرى، فمنها من استهدف أصحاب المناصب العليا كالضباط أو المدراء أو الوزراء أو غير ذلك كدراسة (المزين، 2014) والذي استهدف مدراء ورؤساء الأقسام بوزارة التربية والتعليم بغزة، ودراسة (نصر، 2014) والتي وزعت على وكيل عام حتى رئيس قسم بالشق المدني لوزارة الداخلية، ودراسة (أبو ركبة، 2013) والتي استهدفت كبار ضباط جهاز الشرطة الفلسطيني، ودراسة (المصري، 2012) الذي وزع عينته من درجة وزير في الحكومة الفلسطينية في محافظات غزة، ودراسة (الشهراني، 2012) والذي استهدف فيها الضباط العاملين بحرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم حتى لواء، ودراسة (الرضيع، 2011) والتي جمع بياناته فيها من ضباط جهاز الدفاع المدني، ومن هذه الدراسات من استهدفت فقط العاملين كدراسة (الجديلي، 2006) والتي استهدفت الأطباء العاملين في المستشفيات الكبرى بمحافظات غزة.

4- من حيث عينة الدراسة حسب الجهة التي يتبعون لها :

اتفقت دراسة (شلايل، 2012)، ودراسة (الديحاني، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2007)، مع دراسة الباحث في اسقاط الدراسة على جهاز الدفاع المدني.

واختلفت مع غيرها، فمنهم من اسقط دراسته على جهات أمنية تتبع للشق العسكري كدراسة (أبو ركبة، 2013) الذي استهدف فيها جهاز الشرطة الفلسطيني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، ودراسة (الشهراني، 2012) والتي كانت مطبقة على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، ودراسة (الحميدي، 2010) والتي استهدفت وزارة الداخلية بالرياض، ودراسة (Unlu,A.and Others,2010) والتي استهدفت الحكومة التركية، ودراسة (آل سالم، 2008) التي استهدفت عينتها الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، ومنهم من أسقط دراسته على جهات مدنية كدراسة (العنزي، 2015) والتي طبقت على بلديات منطقة الحدود الشمالية للملكة العربية

السعودية، ودراسة (المزين، 2014) والتي وزعت عينتها على وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، ودراسة (نصر، 2014) ودراسة (الأشقر، 2012) واللتان استهدفتا الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، ودراسة (اسليم، 2007) والتي طبقت على وزارة المالية بمحافظات غزة، ودراسة (أبو عزيز، 2010) والتي استهدفت وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، ومنهم من أسقط دراسته على المؤسستين المدنية والعسكرية في فلسطين كدراسة (الطيراوي، 2008)، ومنهم من أسقط دراسته على مؤسسات القطاع الخاص كدراسة (زيادة، 2012) والتي نفذت على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة، ودراسة (الديب، 2012) والتي طبقت على اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة، ودراسة (الأشقر، 2010) والتي استهدفت الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، ودراسة (Larsen, and Massey, 2006) والتي استهدفت شركة مترولينك.

5- من حيث مكان تطبيق الدراسة :

اتفقت دراسة (المزين، 2014)، ودراسة (نصر، 2014)، ودراسة (أبو حجير، 2014)، ودراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الأشقر، 2012)، ودراسة (شلايل، 2012)، ودراسة (زيادة، 2012)، ودراسة (الديب، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (الأشقر، 2010)، ودراسة (أبو عزيز، 2010)، ودراسة (اسليم، 2007)، ودراسة (الجديلي، 2006)، مع دراسة الباحث في تطبيق الدراسة داخل محافظات غزة.

واختلفت مع ودراسة (العنزي، 2015)، ودراسة (الديحاني، 2012)، ودراسة (الشهراني، 2012)، ودراسة (العتيبي،2011)، ودراسة (الحميدي، 2010)، واللاتي طبقن في المملكة العربية السعودية، ومع دراسة (Unlu,A.and Others,2010) التي طبقت في تركيا، ودراسة (Larsen, and Massey, 2006) والتي طبقت في كاليفورنيا.

6- من حيث آلية اختيار العينة :

اتفقت دراسة الباحث في اختيار العينة حسب العينة الطبقية العشوائية مع عدد من الدراسات، كدراسة (أبو حجير، 2014)، ودراسة (آل الشيخ، 2008)، ودراسة (آل سالم، 2008)، ودراسة (الجديلي، 2006).

واختلفت مع دراسة (المزين، 2014)، ودراسة (نصر، 2014)، ودراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الأشقر، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2011)، ودراسة (اسليم، 2007)، ودراسة (الجديلي، 2006)، في اختيار العينة حسب أسلوب الحصر الشامل، ومع دراسات أخرى استخدمت نمط العينة العشوائية كدراسة (العنزي، 2015)، ودراسة (زيادة، 2012)، ودراسة (الديب، 2012)، ودراسة (الديحاني، 2012)، ودراسة (أبو عزيز، 2010)، ودراسة (الحميدي، 2010)، ودراسة (الطيراوي، 2008).

7- من حيث الموضوع :

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في دراسة موضوع إدارة الأزمات عدا دراسة (شلايل، 2012) والتي تناول فيها الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات.

واختلفت بعض الدراسات في قياس أثر أو دور أو طبيعة بعض المواضيع الأخرى مع إدارة الأزمات، ومنها دراسة (المزين، 2014) كانت لمعرفة مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الأزمات ، ودراسة (نصر، 2014) حيث تناولت واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة ودراسة ، (أبو حجير، 2014) والتي تطرق فيها الباحث للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، ودراسة (أبو ركبة، 2013) والتي تناولت معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة، ودراسة (الأشقر، 2012) والتي تطرقت لمدى فعالية الاتصالات في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة، ودراسة (زيادة، 2012) التي تناول فيها الباحث أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة على إدارة الأزمات، ودراسة (الديحاني، 2012) والتي عنونها الباحث بدور المهارات الأمنية اللازمة للضباط المديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة، ودراسة (Unlu,A.and Others 2010) والتي تتطرف فيها الباحث لإدارة الأزمات و الكوارث في تركيا ودراسة (Perry and Nigg, 1993) والتي عرجت على استراتيجيات إدارة الطوارئ لتوصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

سادساً: أوجه استفادة الباحث في الدراسة من الدراسات السابقة

1. تحديد منهجية الدراسة المناسبة للاستخدام.
2. صياغة الإطار النظري للدراسة.
3. صياغة الفرضيات التي سيجيب عنها الباحث أثناء دراسته.
4. الخروج بالشكل النهائي للاستبانة.
5. إضافة مراجع ومصادر للدراسة.
6. صياغة التعريفات الإجرائية للدراسة.
7. معرفة واختيار الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة.
8. تحليل النتائج وكتابة التوصيات.
9. إثراء البحث بالعديد من المعلومات تعزيز توصيات الباحث وثبوت أهميتها لتشبه بعضها مع الدراسات السابقة.
10. إبراز أهمية علم إدارة الأزمات وضرورته للمؤسسات وعدم استثناء أي مؤسسة تريد البقاء.
11. إبراز أهمية التخطيط والاتصال والتواصل والتدريب والموارد البشرية والمادية في إدارة الأزمات وهذه المجالات التي صاغ فيه الباحث إطاره النظري واستبانته التي وزعها على جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.

سابعاً: مجالات تميز الدراسة عن الدراسات السابقة

1. أول دراسة تناولت موضوع إدارة الأزمات بعد العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م (على حد علم الباحث).
2. استخدام أداتين للدراسة، من أدوات جمع البيانات والمعلومات، وهما المقابلة الشخصية، والاستبانة.
3. تصميم استبيانين لجمع المعلومات ، الأول وزع على جهاز الدفاع المدني، والثاني وزع على الجهات ذات العلاقة.
4. عمل عدة مقابلات لمفاصل جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.
5. طبق الباحث دراسته على جميع الرتب العسكرية الموجودة في جهاز الدفاع المدني.
6. عمل مقارنات بين أداء جهاز الدفاع المدني ونظرة الجهات ذات العلاقة في هذا الأداء.

7. دخول محافظات غزة كافة في عينة الدراسة الخاصة بجهاز الدفاع المدني.
8. عمل تقييم لأداء جهاز الدفاع المدني في مختلف المحافظات.

ثامناً: الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة موضوع إدارة الأزمات الخاصة بأجهزة وزارة الداخلية الأمنية أو الشق المدني بها	لم تركز على جهاز الدفاع المدني	ركزت دراسة الباحث على جهاز الدفاع المدني
استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات والبيانات	عدم تعزيز المعلومات الواردة بالاستبانة بأداة أخرى للدراسة	عزز الباحث دراسته بأداة المقابلة كأداة ثانية لجمع البيانات والمعلومات
ركزت معظم الدراسات السابقة على العاملين أو المشرفين عليهم	عدم المزج بين جميع الدرجات الوظيفية في اختيار العينة	طبق الباحث دراسته على جميع الرتب العسكرية الموجودة بجهاز الدفاع المدني
اكتفت الدراسات السابقة بدراسة إدارة الأزمات على عينة الدراسة مجتمعة وعدم التمييز بين المحافظات	عدم مقارنة أداء جهاز الدفاع المدني بين المحافظات	عمل مقارنة بين محافظات غزة التي تتبع لجهاز الدفاع المدني
تناولت الدراسة السابقة إدارة الأزمة بشكل عام	عدم التطرق لأزمة العدوان الإسرائيلي على غزة	تناولت الدراسة أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014
لم تتناول الدراسات السابقة دراسة حالة الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على محافظات غزة	عدم تناول أثر الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على محافظات غزة على قدرات جهاز الدفاع المدني	تناولت الدراسة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م كحالة عملية وأثرها على أداء جهاز الدفاع المدني

المصدر: استنباط الباحث بعد دراسة الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: منهج الدراسة
- ✓ ثالثاً: طرق جمع البيانات
- ✓ رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
- ✓ خامساً: أدوات الدراسة

1. الاستبانة

- صدق وثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بجهاز الدفاع المدني
- صدق وثبات الاستبانة الثانية المتعلقة بالجهات ذات العلاقة

2. المقابلة الشخصية

- ✓ سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة

أولاً: مقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: منهج الدارسة

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

ويعرف(الأغا، 2002: 43) **المنهج الوصفي التحليلي** بأنه : دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتعزيزها بإجراء عدة مقابلات مع قيادات جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني سواء العاملين في الإدارة المركزية أو بجميع مديريات محافظات غزة، والعاملين في الإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة والجدول رقم (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة بالتفصيل.

جدول رقم (2) : مجتمع وعينة الدراسة

الجـهة	مجتمع الدراسة	حجم العينة	المستلم من الاستبانات	نسبة الاسترداد %
جهاز الدفاع المدني (الإدارة المركزية ومديريات محافظات غزة)	585	232	200	86.2
الإدارة المركزية لوزارة الأشغال العامة والاسكان	135	25	25	100
الإدارة المركزية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	110	25	25	100
الإدارة المركزية لدائرة للإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة	32	25	20	80
المجموع	**862**	**307**	**270**	**88**

أما عن طريقة احتساب عينة الدراسة، فقد تم احتسابها على النحو الآتي:

- تم حساب عينة الدراسة حسب معادلة العينة الطبقية العشوائية وقد بلغت (232) مفردة موزعة على جهاز الدفاع المدني حيث تم استرجاع (200) استبانة بنسبة استرداد 86.2%.
- تم أخذ عينة عشوائية من الجهات ذات العلاقة، والذين كان لهم احتكاك مباشر بجهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، حيث بلغت مجتمعة (75) مفردة من بواقع (25) استبانة لكل جهة، وتم استرجاع (70) استبانة بنسبة استرداد 93.3%.

العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة استطلاعية بحجم(30) مفردة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

خامساً: أدوات الدراسة

استخدم الباحث في دراسته أداتين من أدوات جمع المعلومات والبيانات وهما الاستبانة، والمقابلة الشخصية، للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة وتثريها بمعلومات أكثر دقة وشفافية وموضوعية، لتعزيز أجوبة بعض أسئلة الاستبانة التي تم توزيعها بالمعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلة الشخصية.

وتعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ، 2004: 116).

وتعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى، إذ أنها تمتاز عن غيرها من الأدوات باعتمادها على الاتصال المباشر، والحديث المتبادل في جمع المعلومات، فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث في اللقاء الذي يحدث وجهاً لوجه من تشجيع الأفراد ومساعدتهم على التغول بعمق في مشكلة البحث، ويكون بمقدور الباحث أن يحصل على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإجابة المكتوبة، ويتمكن الباحث في المقابلة من تكييف الموقف للحصول على معلومات كافية تمتاز بالدقة والوضوح، لأنه على اتصال مباشر بمصدر المعلومة (العزاوي، 2008: 142).

وقد **استخدم الباحث** الاستبانتين والمقابلة بهدف معرفة " دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 ".

1- الاستبانة

صمم الباحث استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، الأولى خاصة بجهاز الدفاع المدني، والثانية خاصة بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة.

خطوات بناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما.

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتين.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانتين في صورتهما الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و(50) فقرة لكل استبانة.
- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة وخصوصاً إدارة الأزمات، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانتان في صورتهما النهائية على (50) فقرة موزعة على (5) مجالات لكل استبانة، انظر للملحق رقم (3) والملحق رقم (4).

وقد قسمت الاستبانة الأولى إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها).

القسم الثاني: يتمثل في مجالات الاستبانة المتعلقة بأداء جهاز الدفاع المدني، ويشتمل على (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات رئيسية:

- **المجال الأول:** التخطيط لإدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثاني:** عملية الاتصال في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثالث:** عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الرابع:** المعلومات ودورها في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الخامس:** الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.

أما الاستبانة الثانية فقد كانت على شكل قسم واحد :

يمثل مجالات استبانة الجهات ذات العلاقة، والمتعلقة بأداء جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر هذه الجهات (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، دائرة الإسعاف

والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، ويشتمل على (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات رئيسية:

- **المجال الأول:** التخطيط لإدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثاني:** عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثالث:** الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الرابع:** الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الخامس:** المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات، ويتكون من (10) فقرات

صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني: أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (الجرجاوي، 2010: 105)

اعتمد الباحث في الإجابة على فقرات الاستبانة على طريقة المقياس الرقمي والذي يبدأ من رقم (1) ويمثل الموافقة الدنيا على الفقرة، انتهاءً برقم (10) والذي يمثل الموافقة العليا على الفقرة، والجدول رقم (8) يبين هذا المقياس

جدول(3) المقياس الرقمي لتعبئة الاستبانة

الاستجابة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الفقرة										

أولاً: صدق وثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بأداء جهاز الدفاع المدني

من وجهة نظر العاملين بالجهاز

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**** الصدق الظاهري**

يقصد بالصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة وخصوصا إدارة الأزمات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، 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 (3).

**** صدق المقياس**

1. صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

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

- ✓ الجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والمتعلق بـ " التخطيط لإدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة .

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط لإدارة الأزمات "والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تقوم إدارة الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	0.767	*0.000
2	تشارك إدارة الدفاع المدني جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية	0.643	*0.000
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد تحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	0.845	*0.000
4	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة	0.924	*0.000
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	0.738	*0.000
6	توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	0.876	*0.000
7	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها	0.867	*0.000
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	0.471	*0.009
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات	0.809	*0.000
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	0.432	*0.017

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن فقرات المجال الأول والذي يقيس التخطيط لإدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.432 – 0.924)، وهذا يدل ان المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمتعلق بـ "عملية الاتصال في إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية الاتصال في إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	0.715	*0.000
2	تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	0.718	*0.000
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	0.597	*0.000
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	0.724	*0.000
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	0.716	*0.000
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	0.677	*0.000
7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	0.698	*0.000
8	يوجد تنظيم سليم للاتصالات خلال إدارة الأزمة	0.811	*0.000
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي أثناء إدارة الأزمة	0.697	*0.000
10	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي	0.780	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن فقرات المجال الثاني والذي يقيس عملية الاتصال في إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.597 – 0.811)، وهذا يدل ان المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمتعلق بـ "عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات "والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة	0.783	0.000*
2	تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار	0.826	0.000*
3	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة	0.709	0.000*
4	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة	0.835	0.000*
5	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	0.687	0.000*
6	تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين	0.829	0.000*
7	تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي	0.608	0.000*
8	يوجد لامركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة	0.807	0.000*
9	يوجد تفويض في اتخاذ القرارات لدى العاملين أثناء الأزمات	0.624	0.000*
10	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول	0.718	0.000*

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

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن فقرات المجال الثالث والذي يقيس عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.608 – 0.835)، وهذا يدل ان المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والمتعلق بـ " المعلومات ودورها في إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعلومات ودورها في إدارة الأزمات "والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة	0.896	*0.000
2	يتم تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد	0.743	*0.000
3	توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة	0.798	*0.000
4	يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة	0.663	*0.000
5	يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث	0.742	*0.000
6	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة	0.829	*0.000
7	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	0.773	*0.000
8	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات	0.675	*0.000
9	تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات المشكلة لإدارة الأزمة	0.747	*0.000
10	تلخص الإدارة المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة	0.750	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن فقرات المجال الرابع والذي يقيس المعلومات ودورها في إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.663 – 0.896)، وهذا يدل ان المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والمتعلق بـ " الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات "والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تهتم الإدارة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات	0.754	*0.000
2	يمتلك العاملون في الإدارة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	0.631	*0.000
3	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	0.630	*0.000
4	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى بالدفاع المدني عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات	0.679	*0.000
5	يمتلك العاملون في إدارة الأزمة دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل	0.656	*0.000
6	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	0.578	*0.001
7	تختار الإدارة فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	0.513	*0.004
8	تمنح الدفاع المدني حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة	0.618	*0.000
9	تتوفر الإمكانات المادية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	0.453	*0.014
10	يوجد موارد بشرية وفنية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	0.779	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن فقرات المجال الخامس والذي يقيس الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.453 – 0.779)، وهذا يدل على أن المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

2. الصدق البنائي (Structure Validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (9).

جدول (9)

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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التخطيط لإدارة الأزمات	0.901	*0.000
2	عملية الاتصال في إدارة الأزمات	0.828	*0.000
3	عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	0.961	*0.000
4	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	0.918	*0.000
5	الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	0.851	*0.000

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

يتضح من جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي،2010: 97)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة الأولى للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ:

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):**

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.816، 0.928). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.973)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط لإدارة الأزمات	10	0.910
2	عملية الاتصال في إدارة الأزمات	10	0.890
3	عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	10	0.907
4	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	10	0.928
5	الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	10	0.816
جميع مجالات الاستبانة		**50**	**0.973**

❖ **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (11)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

م	المجال	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التخطيط لإدارة الأزمات	10	0.735	0.848	*0.000
2	عملية الاتصال في إدارة الأزمات	10	0.730	0.844	*0.000
3	عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	10	0.857	0.923	*0.000
4	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	10	0.793	0.884	*0.000
5	الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	10	0.527	0.691	*0.000
	جميع مجالات الاستبانة	**50**	**0.894**	**0.944**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل(سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائيًا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة الثانية المتعلقة بمستوى أداء جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**** الصدق الظاهري**

يقصد بالصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة وخصوصا إدارة الأزمات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، 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 (4).

**** صدق المقياس**

1. صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

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

- ✓ الجدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والمتعلق بـ " التخطيط لإدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط لإدارة الأزمات "والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تلتزم إدارة الدفاع المدني بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات	0.627	*0.000
2	تشارك إدارة الدفاع المدني الدوائر الأخرى ذات العلاقة بالجهات الأخرى أثناء إعداد الخطط التنفيذية	0.567	*0.001
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	0.628	*0.000
4	تهتم إدارة الدفاع المدني بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة	0.614	*0.000
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	0.804	*0.000
6	توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	0.819	*0.000
7	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها	0.813	*0.000
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	0.763	*0.000
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات	0.717	*0.000
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	0.776	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن فقرات المجال الأول والذي يقيس التخطيط لإدارة الأزمات، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.567 – 0.819)، وهذا يدل أن المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمتعلق بـ " عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تلجأ إدارة الدفاع المدني إلى وسائل اتصال بديلة مع الجهات الأخرى وقت الأزمة	0.722	0.000*
2	تتصرف إدارة الدفاع المدني وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	0.820	0.000*
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال مشترك يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	0.842	0.000*
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي يستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	0.835	0.000*
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	0.752	0.000*
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين جهات الاختصاص بالدفاع المدني والدوائر المعنية من الجهات الأخرى	0.830	0.000*
7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	0.617	0.000*
8	يتم التنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى فور وقوع الأزمة للتعامل مع المستجدات	0.691	0.000*
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي مع الجهات الأخرى أثناء وقوع الأزمة	0.583	0.001*
10	يوجد نظام تغذية راجعة وتقييم للمعلومات الواردة من مكان وقوع الأزمة والتعامل معها بجدية وفق ما تقتضيه الحاجة	0.630	0.000*

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

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن فقرات المجال الثاني والذي يقيس عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.583 – 0.842)، وهذا يدل على أن المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمتعلق بـ " الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تم عقد دورات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني والدوائر المعنية بالجهات ذات العلاقة	0.438	*0.015
2	يتم اختيار فرق الدفاع المدني الخاصة بإدارة الأزمة بناءً على الكفاءة والمهنية	0.782	*0.000
3	تعمل إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمة قبل وقوع الأزمة	0.756	*0.000
4	تتحمل الفرق العاملة في جهاز الدفاع المدني ضغوط العمل	0.361	*0.049
5	تعمل الفرق العاملة وفق رؤية مخطط لها مسبقاً	0.735	*0.000
6	تمتلك الفرق العاملة صلاحيات كاملة في إدارة الأزمة ولها دور في اتخاذ القرارات	0.768	*0.000
7	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	0.840	*0.000
8	يتم منح حوافز معنوية لفرق الدفاع المدني التي أدارت الأزمة	0.752	*0.000
9	يوجد طواقم بشرية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث	0.837	*0.000
10	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من جهاز الدفاع المدني للتعامل مع الأزمة	0.843	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن فقرات المجال الثالث والذي يقيس أداء الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.361 – 0.843)، وهذا يدل أن المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والمتعلق بـ " الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يسخر جهاز الدفاع المدني كافة إمكانياته لإدارة الأزمات	0.594	*0.001
2	توزع معدات جهاز الدفاع المدني على المناطق توزيعا عادلا بما يخدم مصلحة العمل	0.744	*0.000
3	تسعى إدارة الدفاع المدني لتطوير معداتها وتوفير أهم المعدات التي يحتاجها أثناء الأزمة	0.856	*0.000
4	يوجد عجز في الإمكانيات المادية والمعدات الخاصة بجاهز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات	0.463	*0.010
5	يتم استخدام المعدات من قبل جهاز الدفاع المدني بشكل مثالي من دون هدر للآلة	0.813	*0.000
6	تتمتع الطواقم العاملة على الآلات والمعدات بالكفاءة والمهنية والخبرة	0.846	*0.000
7	يوجد خطة لتفادي أي عجز أو تلف لبعض المعدات أثناء وقوع الأزمة	0.782	*0.000
8	يوجد سهولة في الإجراءات المالية من قبل جهاز الدفاع المدني بما يخص فرق إدارة الأزمات	0.843	*0.000
9	يوجد أماكن عمل طوارئ مجهزة يتم استخدامها من قبل خلايا إدارة الأزمة بالدفاع المدني	0.786	*0.000
10	يكون هناك تعاطي إيجابي مع التوصيات المرفوعة من قبل خلايا إدارة الأزمات للاحتياجات المطلوبة لهذه الخلايا قبل وقوع الأزمات	0.798	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن فقرات المجال الرابع والذي يقيس الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.463 – 0.856)، وهذا يدل على أن المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

- ✓ الجدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والمتعلق بـ " المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة.

جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يفتقر لوجود بيانات مناسبة ودقيقة حول الوضع الميداني اثناء وقوع الأزمات	0.753	0.000*
2	يفتقر للتنسيق الكافي بين المعنيين أثناء وضع خطط إدارة الأزمات بين الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	0.813	0.000*
3	يضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية لجهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	0.731	0.000*
4	يضعف التنسيق بين إدارة الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة بما يخص الأزمة	0.772	0.000*
5	يوجد مركزية شديدة عند اتخاذ القرار من قبل الجهات الحكومية	0.688	0.000*
6	يوجد ضعف في الخبرة الكافية والكفاءة المهنية للفرق التي تدير الأزمات	0.695	0.000*
7	يوجد غموض في المهام والصلاحيات عند الفرق العاملة المشتركة	0.791	0.000*
8	يضعف تعاون الجهات الحكومية الأخرى مع الدفاع المدني ومع الجهات ذات العلاقة	0.686	0.000*
9	يوجد ضعف لتفهم البيئة المحلية وعدم القدرة على وضع تحليل دقيق للمجريات على الأرض	0.760	0.000*
10	يضعف الاهتمام بدارسة الإمكانات المستقبلية المتاحة للدفاع المدني عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	0.638	0.000*

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

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن فقرات المجال الخامس والذي يقيس المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات، تتمتع معاملات ارتباط قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.638 – 0.813)، وهذا يدل ان المجال وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي يبقى كما هو بواقع 10 فقرات.

2. 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 الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (17).

جدول (17)

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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التخطيط لإدارة الأزمات	0.806	*0.000
2	عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات	0.894	*0.000
3	الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات	0.938	*0.000
4	الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات	0.904	*0.000
5	المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات	0.851	*0.000

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

يتضح من جدول (17) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الثانية للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ:

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):**

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (18) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.899، 0.907).

كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.973)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (18)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط لإدارة الأزمات	10	0.902
2	عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات	10	0.904
3	الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات	10	0.899
4	الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات	10	0.907
5	المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات	10	0.899
جميع مجالات الاستبانة		**50**	**0.973**

❖ **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (19)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

م	المجال	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التخطيط لإدارة الأزمات	10	0.864	0.927	*0.000
2	عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات	10	0.707	0.828	*0.000
3	الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات	10	0.641	0.781	*0.000
4	الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات	10	0.753	0.859	*0.000
5	المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات	10	0.762	0.865	*0.000
	جميع مجالات الاستبانة	**50**	**0.829**	**0.907**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (19) أن قيمة معامل الارتباط المعدل(سبيرمان براون) **(Spearman Brown)** مرتفع ودال إحصائيًا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

2- المقابلة الشخصية

تم اجراء عدة مقابلات لجمع معلومات تخدم الدراسة وتحقق أهدافها، وتم عمل المقابلات على قسمين، الأول مقابلات متعلقة بالعاملين بجهاز الدفاع المدني، والثاني مقابلات متعلقة بالعاملين في الجهات ذات العلاقة.

❖ **مقابلات جهاز الدفاع المدني :**

تم عمل عدة مقابلات مع عدد من العاملين بجهاز الدفاع المدني وهم :

- **العميد الدكتور سعيد السعودي :** تم اجراء المقابلة معه يوم الأربعاء الموافق 2016/4/30 الساعة الثانية ظهراً بمقر الخدمات الطبية العسكرية، حيث أنه يتقلد الآن منصب مدير عام الخدمات الطبية العسكرية، في حين أنه كان مدير عام جهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014.
- **العقيد الدكتور محمد العطار :** تم اجراء المقابلة معه يوم الأحد الموافق 2016/3/27 الساعة العاشرة صباحاً بمقر جهاز الدفاع المدني، حيث أنه يتقلد الآن منصب مساعد المدير العام لشؤون العمليات والطوارئ بجهاز الدفاع المدني.
- **العقيد زهدي الشوبكي :** تم اجراء المقابلة معه يوم الأربعاء الموافق 2016/7/20 الساعة الحادية عشر صباحاً بمقر جهاز الدفاع المدني، حيث أنه يتقلد الآن منصب مدير دائرة الشؤون الإدارية والمالية بجهاز الدفاع المدني.

وتم سؤالهم عدة أسئلة وعددها (11) بعد أن تم عرضهم على قائمة من المحكمين، انظر للملحق رقم (2) وإجراء التعديلات المناسبة على الأسئلة حتى خرجت بصيغتها النهائية، انظر للملحق رقم (5).

❖ **مقابلات الجهات ذات العلاقة :**

- **المهندس سمير اللوح :** تم اجراء المقابلة معه يوم الأحد الموافق 2016/3/28 الساعة الثامنة والنصف صباحاً بمقر وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة، حيث أنه يتقلد الآن منصب مدير عام الأبنية والمرافق بوزارة الأشغال العامة والإسكان، في حين أنه كان مدير عام الآليات أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014.
- **الدكتور بشار مراد :** تم اجراء المقابلة معه يوم الاثنين الموافق 2016/5/17 الساعة التاسعة صباحاً بمقر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة، حيث أنه يتقلد الآن منصب مدير عام الجمعية.

- **الأستاذ عاطف الرملاوي** : تم اجراء المقابلة معه يوم الأحد الموافق 2016/7/31 الساعة الثانية ظهراً بالمقر الرئيسي لدائرة الإسعاف والطوارئ بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث أنه يتقلد الآن منصب مدير دائرة الإسعاف والطوارئ بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة.

وتم سؤالهم عدة أسئلة وعددها (5) بعد أن تم عرضهم على قائمة من المحكمين، انظر للملحق رقم (2) وإجراء التعديلات المناسبة على الأسئلة حتى خرجت بصيغتها النهائية، انظر للملحق رقم (6)

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. اختبار (LSD) وهو اختبار للمقارنة بين متوسطين ولحساب قيمة أقل فرق معنوي بين الفروق وتختبر كل الأزواج فإن تمَ رفض فرضية العدم (تساوي المتوسطات) مقابل الفرضية البديلة (عدم تساوي المتوسطات) فإذا كان الفرق أكبر من LSD فنرفض فرض العدم.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: خصائص عينة الدراسة
- ✓ ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
  - تحليل فقرات الاستبانة الأولى المتعلقة بجهاز الدفاع المدني
  - تحليل فقرات الاستبانة الثانية المتعلقة بالجهات ذات العلاقة

أولاً: مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيانان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتهما، بهدف التعرف على" دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 ".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانتي الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الخاصة بجهاز الدفاع المدني وفق البيانات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (20) أن غالبية أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة بنسبة (41.0%)، بينما ما نسبته (34.5%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، وما نسبته (20.0%) هم من حملة الشهادة المتوسطة الدبلوم، وما نسبته (4.5%) هم من حملة الشهادة الدراسات العليا الماجستير أو الدكتوراه.

جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة وما دونها	82	41.0
دبلوم	40	20.0
بكالوريوس	69	34.5
دراسات العليا	9	4.5
المجموع	**200**	**100.0**

من خلال الجدول رقم (20) **يلاحظ الباحث** بأن نسبة المتعلمين والذين يحملون الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها، يشكلون مجتمعين الحجم الأكبر بالنسبة لعينة الدراسة وخصوصاً الحاصلين على درجة البكالوريوس، وعلى الرغم من هذه النسبة الممتازة للمتعلمين إلا أن الباحث يرى بأن نسبة العاملين في الجهاز والذين وصلوا في تعليمهم إلى المرحلة الثانوية العامة و ما دون، ولم يكملوا دراستهم يشكلوا النسبة الأكبر في عينة الدراسة حسب التصنيف المتبع في الدراسة، وبعد استفسار الباحث من العقيد زهدي الشوبكي عن سبب هذه النتيجة قال" بأن طبيعة بعض الوظائف الميدانية الموجودة عندنا تحتاج إلى هكذا مؤهل وأنهم كانوا يطلبوا فيها من أنهوا تعليم الصف الثاني أو الثالث الإعدادي، مثل سائقي سيارات الإطفاء، أو جنود الحراسات، وغير ذلك من المهام والوظائف" (مقابلة شخصية)، وعليه يوصي الباحث بضرورة عمل محفزات للعاملين على مواصلة تعليمهم ودعمهم في هذا الاتجاه.

2. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (21) أن غالبية أفراد العينة تتراوح خدمتهم ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (64.0%) من عينة الدراسة، بينما ما نسبته (32.0%) هم من الذين خدموا (10 سنوات فأكثر)، بينما ما نسبته (4.0%) هم من الذين خدموا (أقل من 5 سنوات).

جدول (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5	8	4.0
5إلى أقل 10 سنوات	128	64.0
10 سنوات فأكثر	64	32.0
المجموع	**200**	**100.0**

ويلاحظ الباحث من الجدول رقم (21) بأن الذين خدموا إلى الآن ما بين (5-10 سنوات)، يشكلون السواد الأعظم من العينة وهذه النتيجة منطقية للواقع السياسي الذي مرت به محافظات غزة بعد فوز حركة حماس واستنكاف موظفي الجهاز القدامى كسائر الأجهزة والوزارات الأخرى التي كانت موجودة بقرار من الرئيس في حينه محمود عباس، ولم يبقَ منهم إلا نسبة قليلة وهم

في أغلبهم الذين ظهروا في العينة كخدمة (فوق 10 سنوات)، وهذا ما عززه العقيد محمد العطار عندما قال " الظروف السياسية للأسف أثرت بشكل كبير على مقدرة الجهاز بعد انسحاب معظم الموظفين إلا من رحم ربك، انسحبوا وجلسوا في بيوتهم فأصبح ظهر الشعب الفلسطيني مكشوف " (مقابلة شخصية).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014)، ودراسة (أبو عزيز، 2010)، ودراسة (الحميدي، 2010)، ودراسة (اسليم، 2007) التي أظهرت بأن أغلب عينة الدراسة قد خدموا من 5-10 سنوات في أماكن عملهم، **واختلفت** مع دراسة (المزين، 2014)، ودراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (الديب، 2012)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (الجديلي، 2006) التي أظهرت غير ذلك من النتائج.

3. توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

يبين جدول (22) أن غالبية أفراد العينة هم من يعملون في محافظة غزة بنسبة (52.0%)، بينما ما نسبته (15.5%) يعملون في محافظة خان يونس، بينما ما نسبته (15.5%) يعملون في محافظة رفح، بينما ما نسبته (11.5%) يعملون في محافظة شمال غزة، بينما ما نسبته (8.5%) يعملون في محافظة الوسطى.

جدول (22): توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	23	11.5
غزة	104	52.0
الوسطى	17	8.5
خان يونس	31	15.5
رفح	25	12.5
المجموع	**200**	**100.0**

ويلاحظ الباحث من الجدول رقم (22) تقارب منطقي لعدد العاملين في الجهاز مقارنة بنسبة السكان في كل محافظة، وأيضاً يفسر الباحث ظهور تفوق كبير لعدد العاملين في محافظة غزة

وذلك نتيجة لدمج الباحث عينة محافظة غزة مع الإدارة المركزية للجهاز واعتبارها عينة واحدة بحكم العمل في نفس المحافظة.

واتفقت نتائج الباحث في تفوق محافظة غزة في عدد الموظفين مع دراسة (أبو ركبة، 2013)، ودراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الديب، 2012) ولم تختلف مع أي دراسة كانت قد استخدمت هذا التصنيف.

4. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية

يبين جدول (23) أن غالبية أفراد العينة هم من يحملون رتبة عسكرية من مساعد أول حتي رتبة نقيب بنسبة (59.5%)، بينما ما نسبته (26.5%) يحملون رتبة جندي حتى مساعد، بينما ما نسبته (14.0%) يحملون رتبة رائد فما فوق.

جدول (23): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	النسبة المئوية %
جندي حتى مساعد	53	26.5
مساعد أول حتى نقيب	119	59.5
رائد فما فوق	28	14.0
المجموع	**200**	**100.0**

ويرى الباحث أن نسبة من يحملون رتبة مساعد أول حتى نقيب من يحملون رتبة رائد فما فوق إلى نسبة من يحملون رتبة جندي حتى مساعد كبيرة وهذه عينة بسيطة من تضخم الرتب الموجود في الحكومة بعد حدوث امتناع موظفي الأجهزة الأمنية السابقة، والتي كانت التقييمات قائمة بشكل أساسي على الدرجة التنظيمية الخاصة بالموظف في الفصيل الذي يعمل بنطاقه، وسنوات الاعتقال، والشهادات العلمية، حيث أن هذه المعايير في معظمها تنطبق على العاملين في جهاز الدفاع المدني وهذا التفسير عززته دراسة (أبو ركبة، 2013).

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الديحاني، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (آل سالم، 2008)، ودراسة (العتيبي، 2007)، **واختلفت** مع دراسة (بن كردم، 2005).

5. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يبين جدول (24) أن غالبية أفراد العينة هم من الذين طبيعة عملهم في جهاز الدفاع المدني عمل إداري بنسبة (51.5%)، بينما ما نسبته (48.5%) هم من الذين طبيعة عملهم في جهاز الدفاع المدني عمل ميداني.

جدول (24): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية %
ميداني	97	48.5
إداري	103	51.5
المجموع	**200**	**100.0**

ويلاحظ الباحث بأن نسبة الإداريين إلى الميدانيين تكاد تكون متساوية وهو ما **اتفق** مع دراسة (العنزي، 2015)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الجهاز التي تحتاج لعدد ليس بالقليل من الإداريين لمتابعة العمل ولعدد ليس بالهين للقيام بالمهام الميدانية كمهام الإطفاء والإنقاذ والحراسات، وغير ذلك من المهام الميدانية.

6. توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

يبين جدول (25) أن غالبية أفراد العينة هم من الذين حصلوا على أكثر من ثلاث دورات بنسبة (36.0%)، بينما ما نسبته (26.0%) هم من الذين حصلوا على دورتان، بينما ما نسبته (22.0%) هم من الذين حصلوا على دورة واحدة، بينما ما نسبته (16.0%) هم من الذين حصلوا على ثلاث دورات.

جدول (25): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
دورة واحدة	44	22.0
دورتان	52	26.0
ثلاث دورات	32	16.0
اكثر من ثلاث دورات	72	36.0
المجموع	**200**	**100.0**

ويلاحظ من الجدول رقم (25) بأن العاملين الذين تلقوا أكثر من ثلاث دورات يشكلوا المرتبة الأولى وفق تصنيف الباحث للعينة، ويعزو ذلك الباحث لحرص جهاز الدفاع المدني على تطوير قدرات العاملين المستمرة في كافة مجالات الدفاع المدني وفي إدارة الأزمات، وهذا ما يضاف لتميز جهاز الدفاع المدني ويعزز هذه النتيجة التي توصل إليها الباحث ما قاله العقيد محمد العطار" نريد أن يكون جهاز الدفاع المدني أكثر مهنية في مجال الدفاع المدني وإدارة الأزمات، أكثر مما سبق وعندنا رؤية في هذا الموضوع، واليوم عندنا تدريب وتثقيف في مجال الكوارث والتأهيل للتعامل معها، وهو يشكل ما نسبته (70%) من خطة عام 2016 " (مقابلة شخصية).

واتفقت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (الأشقر، 2012)، ودراسة (الديحاني، 2012)، ودراسة (العتيبي، 2011)، واختلفت مع دراسة (المصري، 2012)، ودراسة (الرضيع، 2011)، ودراسة (الحميدي، 2010)، ودراسة (آل سالم، 2008)، ودراسة (بن كردم، 2005).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة)

وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت (Sig.P–value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهى 6، أما إذا كانت (Sig. P–value) أقل من مستوى الدلالة

فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

التساؤل الأول : ما دور جهاز الدفاع المدني في إدارة الأزمة أثناء العدوان الاسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات استبانة أداء جهاز الدفاع المدني:

1- مجال التخطيط لإدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد(الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها(أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) والنتائج كما في جدول (26)

جدول (26)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "التخطيط لإدارة الأزمات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم إدارة الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	7.40	74.00	9.170	*0.000	1
2	تشارك إدارة الدفاع المدني جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية	6.93	69.30	6.008	*0.000	6
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	7.11	71.10	8.295	*0.000	4
4	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة	6.83	68.30	5.816	*0.000	8
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	7.15	71.50	8.163	*0.000	3
6	توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	7.18	71.80	8.293	*0.000	2

7	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها	6.84	68.40	6.165	*0.000	7
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	7.10	71.00	7.849	*0.000	5
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات	6.53	65.30	3.474	*0.001	10
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	6.76	67.60	5.197	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	**7.01**	**70.10**	**9.356**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (26) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " **تقوم إدارة الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها** " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (74.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (6) التي نصت على " **توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (68.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويلاحظ الباحث بأن الفقرتين رقم (1)،(6) قد حازتا على أعلى وزن نسبي في هذا المجال، ويعزو ذلك الباحث إلى الاهتمام الشديد بالتخطيط من قبل قيادة جهاز الدفاع المدني الذي مر بعدة أزمات سابقة، والتي كان من شأنها تطوير المهارات والخطط والاستفادة من الأخطاء، والعمل على رسم السيناريوهات المتوقع حدوثها قبل وقوع الأزمة، وأثرى هذه النتيجة العميد سعيد السعودي حيث قال " في كل عام يكون لدينا خطة شاملة، طبعاً هذه الخطة تشمل خطة الطوارئ وخطة الحرب وخطة تشغيلية، خطة الطوارئ وخطة الحرب تكون موجودة وتجدد كل عام، حيث يقسم القطاع إلى خمسة أقسام بالمحافظات كل محافظة تكون مستقلة بذاتها، مديراً وإدارة وعاملين وتوزع الفرق بالشكل المطلوب على المناطق الساخنة وسيارات الإطفاء والإنقاذ والاسعاف، نكون على جهوزية تامة ويكون هناك أماكن بديلة لوقوف سيارات الإطفاء والاسعاف، وأيضاً تكون غرفة العمليات المركزية لدى الدفاع المدني مجهزة بأسماء الإخوة العاملين وأسماء القيادة التي ستقود هذه الفرق والإخوة المساعدين لنا مثل الخدمات الطبية ووزارة الصحة والبلديات

وزارة الاشغال العامة ووزارة الحكم المحلي والهلال الأحمر الفلسطيني والصليب الأحمر ويكون هناك أرقام ساخنة بيننا وبينهم لو احتجنا أي معدة أو مساعدة " (مقابلة شخصية)، وأضاف العقيد محمد العطار فقال " نحن سياساتنا بالذات في خطة طوارئ الحرب تختلف عن الأزمات التي ممكن أن نسميها أزمات مدنية كالفيضانات والكوارث الطبيعية، نحن عندنا خطة واضحة جداً في إدارة أزمات الحروب تتثمل في فصل المحافظات كلياً عن بعضها البعض بحيث تصبح عبارة عن وحدة جغرافية مستقلة تماماً وتكون ليست بحاجة إلى اتخاذ أي قرار من مرجعيات الإدارة العليا المركزية، وهذا الأسلوب وضعناه من خلال تجربتنا المتكررة في الحروب السابقة " (مقابلة شخصية).

3. الفقرة رقم (10) التي نصت على " **تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات**" قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (67.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (9) التي نصت على " **يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات**" قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (65.30%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث إلى حصول الفقرتين رقم (10)،(9) على المرتبتين الأخيرتين مع أنهما حصلتا على درجة موافقة كبيرة لحصول فقرات هذا المجال جميعها على درجة موافقة كبيرة وليس بالضرورة أن تكون هذه الفقرات غير مطبقة بجهاز الدفاع المدني. فقد صرح العقيد محمد العطار بأنه" موجود عندنا ضمن الخطة العامة خطط بديلة A، B ، ولكن للأسف هذه الخطط بحاجة إلى للوجستيات ، كمثال موضوع بدائل الاتصالات في حال انقطاعها والتشويش على أجهزة اللاسلكي التي هي أصلاً غير موفرة بشكل جيد في البلد" (مقابلة شخصية).

ويفسر الباحث من خلال كلام العقيد بأنه من المتوقع أن تحصل هذه الفقرات على آخر التصنيف لعدم شعور العاملين بهذه الخطط نتيجة نقص اللوجستيات المطلوبة لتنفيذ مثل تلك الخطط.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط لإدارة الأزمات يساوي (7.01)، وبذلك فإن الوزن النسبي (70.10%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(9.356)، وأن القيمة

الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

واتفقت نتائج الباحث مع دراسة (نصر، 2014)، والتي أظهرت بأن وزارة الداخلية في محافظات غزة لديها تخطيط لإدارة الأزمة، وهو نتيجة الخبرة العالية لدى الجهات الإشرافية في الوزارة، كونهم تعرضوا للعديد من الأزمات، ومع دراسة (أبو ركبة، 2013)، التي أظهرت بأن كبار الضباط يوافقون على أن جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظات غزة، يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات من خلال إعداد الخطط المسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، كما تلتزم الشرطة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها في إدارة الأزمات، ومع دراسة (زيادة، 2012)، التي أظهرت نتائجها موافقة إيجابية في مجال دور التدريب في تعزيز مهارات التخطيط، ومع دراسة (الرضيع، 2011)، التي أظهرت بأن إدارة جهاز الدفاع المدني قامت بالتخطيط المسبق للتعامل مع الكارثة فور حدوثها، واشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات التخطيط، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت أن وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة يتوفر لديها تخطيط لإدارة الأزمات في ظل الحصار المفروض على القطاع، ومع دراسة (بن كردم، 2005)، التي أظهرت نتائجها أهمية الاهتمام بالتخطيط، والتنبؤ بالمستقبل كما أنها فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية، وتحقيق التنسيق بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة.

واختلفت نتائج الباحث مع دراسة (المصري، 2012)، والتي أظهرت نسبة منخفضة في مجال التخطيط للطوارئ ودوره في إدارة الكوارث، والسبب في ذلك ان الإدارة العليا في كثير من الأحيان لا تولي موضوع التخطيط الاهتمام المناسب، وتعمل على معالجة الأزمات المختلفة عند حدوثها، وبالتالي تتعرض لعنصر المفاجأة التي قد يحد من قدرتها على مواجهة الكارثة، ومع دراسة (شلايل، 2012)، التي أظهرت نتائجها نسب متدنية في مجال أثر الخطط والبرامج على العمل ونتائجه، والسبب في ذلك يعود إلى أن قسم الدراسات والمشاريع قسم جديد، تم استحداثه في عام 2011م، وما زال في بداية تكوينه ويحتاج إلى جهود كبيرة، ودعم خاص من مدير عام الجهاز ووزير الداخلية، ومع دراسة (آل سالم، 2008)، حيث أظهرت النتائج بأنه من المعوقات الأساسية الي تعيق جاهزية إدارة الكوارث، عدم وجود خطط مشتركة بين الأجهزة الأمنية، ومع

دراسة (اسليم، 2007)، التي أظهرت أن قدرة وزارة المالية على التخطيط لإدارة الأزمات هي قدرة متدنية، نتيجة لتدني دور التخطيط في إدارة الأزمات، وأن التركيز منصب فقط على التخطيط قصير الأجل، ومع دراسة (الجديلي، 2006)، إذ أنها أظهرت قدرات متدنية لدى مستشفيات وزارة الصحة الكبرى في محافظات غزة، في الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة.

2- مجال عملية الاتصال في إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائج كما في جدول (27)

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " عملية الاتصال في إدارة الأزمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	7.26	72.60	8.283	*0.000	1
2	تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	7.02	70.20	6.372	*0.000	4
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	6.64	66.40	3.699	*0.000	8
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	6.67	66.70	4.568	*0.000	6
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	7.03	70.30	7.234	*0.000	2
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	7.02	70.20	7.086	*0.000	3
7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	6.02	60.20	0.149	0.882	10
8	يوجد تنظيم سليم للاتصالات خلال إدارة الأزمة	6.40	64.00	2.479	*0.014	9
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي أثناء إدارة الأزمة	6.86	68.60	5.710	*0.000	5

10	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي	6.65	66.50	4.396	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	**6.75**	**67.50**	**6.654**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (27) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " **تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (72.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (5)التي نصت على " **تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (70.30%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويفسر الباحث حصول الفقرتين رقم (1)،(5) على المرتبة الأولى والثانية ، على سعي الإدارة الحثيث على توفر بدائل لوسائل الاتصال حتى ولو كانت بدائية وتحتاج إلى وقت، ولكن من المهم أن لا يؤثر الاتصال على عدم إيصال المعلومات للقيادة، لأن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل سلبي على أداء الجهاز بصورة عامة ، فلذلك قد تلجأ الإدارة لتوفير أرقام جوالات بديلة أو الاستعانة والاستفادة بما هو موجود من أجهزة لاسلكية داخل الجهاز واستخدام خطوط الهاتف السلكية، وحتى لو اضطر الأمر لإرسال أحد العاملين لجلب أو إيصال معلومة، فهم يقومون بذلك كما أكد العقيد محمد العطار عندما قال " أحياناً نلجأ للوسائل البدائية مثل الاتصال المباشر وجهاً لوجه، عندما نفقد الاتصال ونلتقي في أماكن متعارف عليها عند حدوث مثل هذه الحالات ونرسل أحد من الشباب ليتواصل ويحضر المعلومة " (مقابلة شخصية)، وهذا الاجراء المتبع من قبل قيادة الجهاز يوافق نتيجة الفقرة الخامسة، التي تؤكد على أن أمر عمليات الاتصال داخل الجهاز تتم بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.

3. الفقرة رقم (8)التي نصت على " **يوجد تنظيم سليم للاتصالات خلال إدارة الأزمة** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (64.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (7)التي نصت على " **يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (60.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث حصول الفقرتين رقم (8)،(7) على أقل درجتين إلى أنه من أهم المعيقات التي تواجه الجهاز في إدارة الأزمة عدم توافر معدات أو أجهزة حديثة تعين الجهاز للسيطرة على الأزمة ومن ضمنها وسائل الاتصال حيث قال العقيد محمد العطار " نحن طرحنا بدائل لوسائل الاتصال وإذا أردنا توفيرها نحتاج لتغطية مالية، حتى لو وفرنا التكاليف المالية من أين سيتم إدخالها وهل سيسمح الاحتلال بذلك، الرؤية موجودة والفكرة عندنا أيضاً لكن الوضع الذي نعيشه ما بسمح لك بتوفير هذه البدائل " (مقابلة شخصية)، ويلاحظ من كلام العقيد بأن الظروف التي يمرون بها خارجة عن إطار سيطرتهم أو تحكمهم بها مما يجعلهم مضطرين للتعامل بما هو موجود، وهذا من شأنه أن يجعل تنظيم عملية الاتصال في بعض الأحيان غير سليمة أثناء وقوع الأزمة وأيضاً يرجع تفاوت مهارة فريق الأزمة في الاتصال والتواصل من وجهة نظر الباحث بين محافظات القطاع الخمس إلى عدم رضا أفراد العينة عن تنظيم عملية الاتصال خلال وقوع الأزمة وسلاستها.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال عملية الاتصال في إدارة الأزمات يساوي (67.50)، وبذلك فإن الوزن النسبي (67.50%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(6.654)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

واتفقت نتائج الباحث مع دراسة (أبو ركبة، 2013)، التي أظهرت بأن جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظات غزة، يوفر نظام اتصال فعال لأفراده، وذلك لاهتمام جهاز الشرطة وحرصه على تطوير نظام الاتصال ليصبح أكثر فاعلية، حيث عملت الشرطة على توفير وسائل اتصال

متقدمة يتم استخدامها وقت الأزمات والطوارئ، ومع دراسة (الأشقر، 2012)، حيث أظهرت النتائج بأنه يوجد فاعلية للاتصال عند وقوع الأزمة وإدارتها من قبل الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، ومع دراسة (زيادة، 2012)، التي أظهرت موافقة من قبل أفراد العينة على مجال دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، من خلال النتائج التي أظهرت بأن وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، لديها نظام اتصال فعال وبدرجة مقبولة خلال إدارتها للأزمات في ظل الحصار المفروض على محافظات غزة، ومع دراسة (الحميدي، 2010)، حيث أظهرت بأن من أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاعتماد على الاتصال عبر أجهزة الاتصال المختلفة كالهاتف واللاسلكي، ومع دراسة (اسليم، 2007)، التي أظهرت أنه يوجد فاعلية لنظم الاتصالات المستخدمة بوزارة المالية في إدارة الأزمات.

واختلفت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (الأشقر، 2012)، حيث أظهرت بأن من أهم العوامل التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات في الوزارة هي عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة.

3- مجال عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائجه كما في جدول (28)

جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة	6.80	68.00	5.035	*0.000	5
2	تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار	6.59	65.90	3.646	*0.000	8

3	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة	7.14	71.40	8.196	*0.000	2
4	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة	6.77	67.70	5.216	*0.000	6
5	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	6.99	69.90	6.906	*0.000	4
6	تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين	7.12	71.20	8.196	*0.000	3
7	تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي	6.55	65.50	3.524	*0.001	10
8	يوجد لامركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة	6.54	65.40	3.325	*0.001	9
9	يوجد تفويض في اتخاذ القرارات لدى العاملين أثناء الأزمات	6.75	67.50	4.824	*0.000	7
10	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول	7.24	72.40	7.498	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**7.20**	**72.00**	**3.240**	***0.001**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (10) التي نصت على " **يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (72.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (5)التي نصت على " **تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (71.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يلاحظ الباحث بأن الفقرتين رقم (10)،(5) قد حصلتا على المرتبتين الأولى والثانية وهذه النتيجة توافقت بين ما لمسه الباحث من قيادة الجهاز وبين ما قاله العميد سعيد السعودي "

القيادة الموجودة في الدفاع المدني تكون ميدانية، لا يوجد في خطتنا أن يكون مخفي عن الانظار أو مختبئ " (مقابلة شخصية)، وبين ما قاله العقيد محمد العطار " نحن يحدث عندنا دمج كامل بين القيادة والطواقم الفنية، من قادة الجهاز حتى آخر جندي، نكون جميعاً في الميدان جنباً إلى جنب بمجرد اعلان حالة الطوارئ وتفعيل خطة الحرب" (مقابلة شخصية)، ويلاحظ فيما أجابه المبحوثين فيما يتعلق بتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ومتابعة الحدث أولاً بأول أنه حصلت هذه الفقرة على موافقة كبيرة، إذ أنه من حكمة القيادة حسب ما يراه **الباحث** أن تكون القرارات المتخذة في الميدان في إطار المتاح والمعقول وفق الإمكانيات الموجودة، وهذا ما أيده أيضاً المبحوثين وبدرجة موافقة كبيرة.

3. الفقرة رقم (8)التي نصت على " **يوجد لامركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (65.54%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (7)التي نصت على " **تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (65.55%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويفسر الباحث حصول الفقرتين رقم (8)،(7) على أدنى ترتيب، ليس لعدم تواجدها في قيادة الجهاز وإنما لارتفاع معدل الموافقة على فقرت المجال فأغلبها حصلت على درجة موافقة كبيرة وهذا لا ينفي أنه يوجد هناك مركزية في بعض القرارات، وذلك يرجع لحسب شخصية قائد الفريق الموجود، والتي تختلف من قائد لقائد، وربما لعدم حصول قائد فرق إدارة الأزمة على دورات متخصصة في آليات اتخاذ القرار وأيضاً ربما لحجم الضغط الميداني الذي يعيشه ذلك القائد يضطره في بعض الأحيان لاتخاذ قرارات يمكن وصفها بأنها متسرعة وغير محسوبة.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات يساوي (7.20)، وبذلك فإن الوزن النسبي (72.00%) وأن قيمة اختبارT يساوي(3.240) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig)تساوي (0.001)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

واتفقت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (نصر، 2014)، حيث أظهرت النتائج ان وزارة الداخلية في محافظات غزة، يتوفر لديها قيادة وقدرة على اتخاذ القرارات في الأزمة، إلا أنها بحاجة إلى تطوير وتنمية، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت بأن وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، يتوفر لديها أساليب فعالة في اتخاذ القرار بدرجة مقبولة خلال إدارتها للأزمات في القطاع في ظل الحصار المفروض عليه.

واختلفت النتائج مع دراسة (زيادة، 2012)، و(العتيبي، 2007)، اللواتي أظهرن أثر عدم كفاءة الأفراد وعدم دقة البيانات، على ضعف القدرة على اتخاذ القرار وتدني الدور القيادي.

4- مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائجه كما في جدول (29)

جدول (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة	6.46	64.60	2.935	*0.004	9
2	يتم تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد	6.54	65.40	3.323	*0.001	8
3	توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة	6.31	63.10	1.937	0.054	10
4	يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة	7.45	74.50	9.197	*0.000	2
5	يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث	7.55	75.50	10.733	*0.000	1
6	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة	7.14	71.40	7.986	*0.000	3

7	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	7.02	70.20	6.665	*0.000	4
8	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات	6.69	66.90	4.315	*0.000	6
9	تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات المشكلة لإدارة الأزمة	6.61	66.10	4.266	*0.000	7
10	تلخص الإدارة المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة	6.87	68.70	6.191	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	**6.86**	**68.60**	**7.537**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " **يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (4)التي نصت على " **يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (74.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويفسر الباحث حصول الفقرة رقم (5) على المرتبة الأولى إلى وجود تغذية راجعة وتقييم أولاً بأول كافة الإجراءات والقرارات التي تم اتباعها، واتخاذها أثناء وقوع الأزمة وعمل معالجات سريعة من خلال تشكيل لجان تقيم أداء الجهاز أثناء الأزمة (العدوان الإسرائيلي على عام 2014) وهذا ما أكده العقيد زهدي الشوبكي عندما قال " بأنه يتم تشكيل لجان تقييم أداء وعقد ورش عمل لتطوير الأداء في أي أزمة أخرى من الممكن أن يتعرض لها الجهاز، حتى لو اضطررنا لإجراء بعض التعديلات الجوهرية في منظومة عمل الجهاز، كعمل تغييرات في الهياكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع مصلحة عمل الجهاز وبما يحقق أفضل أداء وخدمة من الممكن أن يقدمه الجهاز " (مقابلة شخصية)، وأيضاً هذه النتيجة منطقية في ظل تطور أداء الجهاز واستفادته من تجارب

الاعتداءات الإسرائيلية السابقة على القطاع وخصوصاً عام 2008، 2012 الذي لوحظ نقله نوعية في الخدمة التي يقدمها الجهاز وهذا ما أشادت به جميع الجهات ذات العلاقة حيث قال المهندس سمير اللوح " بأن الخبرة المتراكمة التي نشأت عند قيادة جهاز الدفاع المدني جراء حرب (2008) و (2012) قادت الجهاز لعمل أفضل، ونتائج سليمة " (مقابلة شخصية)، وقال الأستاذ عاطف الرملاوي " نتيجة للحروب الإسرائيلية المتكررة تكوّن لدى جهاز الدفاع المدني خبرات رهيبة تساعده على إدارة الأزمات بشكل ممتاز" (مقابلة شخصية)، وما قاله الدكتور بشار مراد " بأن هناك تطور ملحوظ في عمل جهاز الدفاع المدني بعد عدواني (2008)، (2012) ولكن الإمكانيات المتوفرة عندهم كما هي وهذا يشكل تحدي كبير لدى قيادة الجهاز" (مقابلة شخصية)، وأيضاً حصول الفقرة رقم (4) على درجة الموافقة الكبيرة هي تحصيل حاصل للخبرات الموجودة بالجهاز ومن المؤكد بأن الذي دفع قيادة الجهاز لعمل نسخ احتياطية من المعلومات وقاعدة البيانات الموجودة هي نتائج وتوصيات الاعتداءات التي تعرض لها محافظات غزة عام 2008، 2012.

3. الفقرة رقم (1)التي نصت على " **توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (64.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (3)التي نصت على " **توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (63.10%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويلاحظ الباحث بأن الفقرة رقم (1)،(3) قد حصلت على آخر الترتيب بين فقرات المجال، وهنا يوصي الباحث قيادة الجهاز بضرورة تطوير نظم المعلومات والأرشفة الخاصة بالجهاز، وجعل ذلك متاح لقادة فرق إدارة الأزمة، لتستطيع الاستفادة منها في حال وقوع أي أزمة .

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات يساوي(6.86)،وبذلك فإن الوزن النسبي(68.60%)،وأن قيمة اختبار T يساوي(7.537)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig)تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند

مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

واتفقت نتائج الباحث مع دراسة (أبو ركبة، 2013)، التي أشارت إلى أن جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظات غزة لديه وفرة في المعلومات، كون الجهاز هيئة مدنية ذات طابع عسكري، يهتم بجمع المعلومات لتوفير الأمن للمواطنين والتقليل من الجرائم، ومع دراسة (المصري، 2012)، التي أظهرت نتائجها موافقة بدرجة مقبولة لمجال أنظمة المعلومات والاتصالات، ودورها في إدارة الكوارث، ومع دراسة (الرضيع، 2011)، حيث أظهرت وجود نسخ احتياطية من المعلومات، للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت أن وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة لديها معلومات بدرجة مقبولة لإدارة الأزمات، في ظل الحصار المفروض على القطاع، ومع دراسة (آل سالم، 2008)، حيث أشارت إلى توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث لدى ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران بالسعودية، ومع دراسة (اسليم، 2007)، التي أكدت على أهمية دور المعلومات وفاعليتها في إدارة الأزمات بوزارة المالية بغزة، وأن المدراء بالوزارة يوافقون على أنه توجد علاقة بين توفر المعلومات و والقدرة على إدارة الأزمات، ومع دراسة (العتيبي، 2007)، التي بينت أنه من أهم المعيقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارته الميدانية للكوارث هي عدم دقة ووضوح المعلومات المتعلقة بالكارثة، ومع دراسة (Perry & Nigg, 1993)، التي أكدت على أهمية المعلومات في دعم القرارات، ودورها في جميع مراحل إدارة الأزمة، بداية من الاستعداد لها، مروراً بإدارتها، وانتهاءً بعملية التوثيق الخاصة بها.

واختلفت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (الجديلي، 2006)، التي أظهرت ضعف التنبؤ، وقلة المعلومات عن الأزمات لدى المستشفيات الكبرى بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة.

5- مجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائجه كما في جدول (30)

جدول (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تهتم الإدارة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات	6.73	67.30	4.775	*0.000	5
2	يمتلك العاملون في الإدارة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	7.11	71.10	7.577	*0.000	1
3	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	6.64	66.40	3.651	*0.000	7
4	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى بالدفاع المدني عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات	6.68	66.80	4.120	*0.000	6
5	يمتلك العاملون في إدارة الأزمة دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل	6.80	68.00	5.649	*0.000	4
6	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	7.01	70.10	7.322	*0.000	3
7	تختار الإدارة فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	7.03	70.30	6.665	*0.000	2
8	تمنح إدارة الدفاع المدني حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة	4.69	46.90	−5.889	*0.000	10
9	تتوفر الإمكانات المادية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	5.26	52.60	−3.494	*0.001	9
10	يوجد موارد بشرية وفنية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	6.31	63.10	1.651	0.100	8
	جميع فقرات المجال معاً	**6.43**	**64.30**	**3.738**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (30) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " **يمتلك العاملون في الإدارة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي

(71.10%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على " **تختار الإدارة فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (70.30%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويؤكد الباحث بأن نتيجة الفقرتين رقم (2)،(7) هي نتيجة طبيعية من تراكم الخبرات والمهارات، جراء مرور جهاز الدفاع المدني في أكثر من أزمة وكل أزمة كانت أكبر وأضخم من التي قبلها، وهذا بدوره عمل على زيادة الخبرة أكثر عند العاملين وجعل أعضاء فرق إدارة الأزمة من أمهر العاملين وأكثرهم خبرة في التعامل مع الأزمات.

3. الفقرة رقم (9) التي نصت على " **تتوفر الإمكانات المادية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (52.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (8) التي نصت على " **تمنح إدارة الدفاع المدني حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (46.90%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (ضعيفة) من قبل أفراد العينة.

ويفسر الباحث حصول الفقرتين رقم (9)،(8) على أدنى ترتيب نتيجة لعدة معوقات تواجه قيادة الجهاز، خصوصاً في ادخال المعدات الحديثة وتوافرها وغطرسة وتعنت الاحتلال في منع دخولها القطاع، وهذا ما أكده العقيد محمد العطار عندما سئل عن أهم المعوقات التي واجهتكم خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 ؟ كانت الكلمة الأولى " قلة الإمكانيات" وأضاف: "بأن اللوجستيات والماديات خلال الحرب كانت شحيحة جداً " وفسر قلة الإمكانيات وشحها حيث قال: "اليوم بعض الجهات والهيئات استعدت بأن تقدم لنا دعم وقيل لنا اشتروا المعدات التي تحتاجونها ولكن للأسف الاحتلال الإسرائيلي يمنع من إدخال أي شيء إلى محافظات غزة " (مقابلة شخصية)، وأيضاً من الملاحظ حصول الفقرة رقم (8)، على أدنى ترتيب وبدرجة موافقة ضعيفة على منح جهاز الدفاع المدني لحوافز مادية من الممكن أن يقدمها لفريق إدارة الأزمة والسبب في ذلك من وجهة نظر الباحث الأزمة المالية الخانقة والعامة التي تمر بها الحكومة

الفلسطينية في محافظات غزة في ظل الحصار الشديد المفروض على محافظات غزة، وتنصل السلطة الفلسطينية في رام الله من تقديم التزاماتها وواجباتها تجاه سكان المحافظات، وإغلاق المعابر وغيرها من الأسباب، التي تراكمت وخلقت حالة من العجز المالي الكبير في محافظات غزة وعدم انتظام الرواتب لموظفي الحكومة، وهذا ما أكده العميد سعيد السعودي حيث قال " التحفيز المادي والمالي فش إمكانية نوفره كقيادة جهاز لا من موازنات ولا من غيرها، لأنه بالكاد تستطيع الحكومة توفير (40%) من رواتب الموظفين فكيف ستقدم لهم حوافز مادية ومالية، ولكن كنا نقدم لهم كل ما نستطيع أن نقدمه ونفعله فأكبر تحفيز كان موجود في الميدان هو وجود قيادة الجهاز على رأس العمل، ونأكل ونشرب وننام معهم في نفس المكان، ونتنقل معهم بسيارات الإسعاف ونكون في مقدمتهم في الدخول إلى أي مكان صعب وخطر، وبعد انتهاء الحرب قمنا بتنفيذ رحلات دعم وتأهيل نفسي، ورحلات على البحر، ولعبنا معهم وحاولنا إخراجهم من الحالة الصعبة والضغط الذي كانوا يعيشونه جراء هذه الحرب" (مقابلة شخصية)

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات يساوي (6.86)، وبذلك فإن الوزن النسبي (64.30%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(3.738)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig)تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

واتفقت النتائج مع دراسة (نصر، 2014)، التي أظهرت أن وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، توفر لأفرادها التدريب، وأنه يوجد علاقة طردية بين درجة توافر عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الأزمات لدى الوزارة، وأنه يتوفر لديها إمكانيات مادية وخدمات مساندة، تساعدها على إدارة الأزمات، ومع دراسة (أبو ركبة، 2013)، حيث أظهرت نتائجها بأن جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة يتوفر لديه الإمكانات المادية والبشرية بدرجة ضعيفة، مما يجعل هذا السبب عائقاً أمام إدارة الأزمة بالجهاز، ومع دراسة (الرضيع، 2011)، التي أشارت إلى موافقة أفراد العينة على أن تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث أثبتت جدواها في حوادث سابقة، كما أنه يوجد كوادر مدربة وقادرة على التعامل مع

المعدات والتقنيات الحديثة، وتوفر الإدارة التقنيات اللازمة والمتعلقة بإدارة الأزمة، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت أن وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة لديها الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات بدرجة مقبولة، في ظل الحصار المفروض على القطاع، وأيضاً مدى قدرة العاملين في الوزارة على تحمل ضغوط العمل، ومع دراسة (آل سالم، 2008)، التي أثبتت نتائجها أنه من المهم توافر المعدات اللازمة لتستطيع الإدارة التعامل مع الأزمات والكوارث.

واختلفت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (Unlu,A.and Others,2010)، حيث أظهرت النتائج إلى عدم وجود الدعم السياسي والإمكانات والموارد في تفعيل نظام لإدارة الأزمات في تركيا، وبالتالي قد لا يقدر النظام التركي على مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة بالإمكانيات والموارد الحالية، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010)، التي أظهرت النتائج بأنه لا يتوفر لدى وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة مخصصات مالية عالية بدرجة كافية للتعامل مع الأزمات، وهذا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات بالوزارة في ظل الحصار المفروض على القطاع، ومع دراسة (بن كردم، 2005)، التي أظهرت بوجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادمة على التعامل مع الأزمات، وهو من أهم المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية بشكل كبير.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغيرات الشخصية(المحافظة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل) ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم التحقق من الفرضيات التالية :

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المحافظة(شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح)، والنتائج مبينة في جدول رقم (31)

جدول رقم (31) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	17.197	4	4.299	1.872	0.117
	داخل المجموعات	447.835	195	2.297		
	المجموع	465.032	199			
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	23.328	4	5.832	2.328	0.058
	داخل المجموعات	488.426	195	2.505		
	المجموع	511.754	199			
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	51.733	4	12.933	0.465	0.762
	داخل المجموعات	5427.897	195	27.835		
	المجموع	5479.630	199			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	18.139	4	4.535	1.754	0.140
	داخل المجموعات	504.172	195	2.585		
	المجموع	522.311	199			
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	بين المجموعات	40.728	4	10.182	4.257	0.003
	داخل المجموعات	466.379	195	2.392		
	المجموع	506.382	195			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	23.451	4	5.863	1.907	0.111
	داخل المجموعات	599.378	195	3.074		
	المجموع	622.829	199			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 195" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

تبين من الجدول رقم (31) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.111) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(1.907)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.41) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المحافظة، باستثناء ما يتعلق بمجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات حيث كانت القيمة الاحتمالية للمجال تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدلل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المحافظة.

ويلاحظ الباحث بأن مستوى أداء جهاز الدفاع المدني متشابه في جميع المحافظات عند جميع المجالات عدا مجال الموارد المادية والبشرية، ويفسر ذلك الباحث بأن جميع المجالات المتشابهة لا يكون فيها مجال ومساحة للتميز بين محافظة وأخرى إلى حد ما، وذلك لاتفاق جميع المحافظات والإدارة المركزية على خطة مسبقة، وواضح فيها جميع المهام والصلاحيات والمسؤوليات، ومحدد فيها وسائل الاتصال وبدائلها وطريقة الحصول على المعلومة وإلى غير ذلك من البنود التي يكون متفق عليها في الخطة العامة لجهاز الدفاع المدني وخصوصاً خطة الطوارئ الموجودة بالجهاز، أما مجال الموارد المادية والبشرية فهو المجال الذي يوجد به تمايز واختلاف بين المحافظات، وهذا منطقي من وجهة نظر الباحث، وذلك لاختلاف قدرات العاملين في الجهاز بين محافظة وأخرى، وأيضاً لاختلاف العتاد الموجود أيضاً بالمحافظة تبعاً لمساحة المحافظة جغرافياً، وعدد السكان فيها، وطبيعة الاحتكاك والتماس مع جيش الاحتلال، وهذا كله وغيره من شأنه أن يوجد اختلاف في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني بين المحافظات.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار LSD للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب الجدول (32)

جدول رقم (32) نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين المحافظات في مجال الموارد المادية والبشرية

المجال	المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خان يونس
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	شمال غزة				
	غزة	-1.12889*			
	الوسطى	-1.39693*	-0.26804		
	خان يونس	-0.28289	0.84600*	1.11404*	
	رفح	-0.64570	0.48319	0.75124	-0.36281

* الفروق دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن خلال نتائج اختبار LSD تبين :

- أن هناك فروق في مجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات بين كلا من محافظة شمال غزة ومحافظة غزة لصالح محافظة غزة.
- كما يوجد فروق بين كلا من محافظة شمال غزة ومحافظة الوسطى لصالح محافظة الوسطى.
- كما يوجد فروق بين كلا من محافظة غزة ومحافظة خان يونس لصالح محافظة غزة.
- كما يوجد فروق بين كلا من محافظة الوسطى ومحافظة خان يونس لصالح محافظة الوسطى.

ويستنتج الباحث من الجدول السابق تفوق محافظة الوسطى وتصدرها لترتيب المحافظات في مجال الموارد المادية والبشرية ويتبعها محافظة غزة، ثم محافظة خانيونس، ثم شمال غزة، وأخيراً محافظة رفح، ويلاحظ الباحث بأن تفوق محافظة الوسطى ملفت للانتباه، في ظل امتلاكها لأقل عدد من العاملين بالجهاز مقارنة بباقي المحافظات، حيث بلغ عدد العاملين فيها (36) موظف، ثم تبعهم محافظة غزة بواقع (107) موظف، وبعدهم العاملين بمحافظة خانيونس بواقع (95) موظف، وتبعهم العاملين بمحافظة رفح بواقع (75) موظف، وأخيراً عدد العاملين بمحافظة شمال غزة بتعداد بلغ (71) موظف، وبعد التواصل مع قيادة جهاز الدفاع المدني للاستفسار عن سبب هذه النتيجة، فقد أفادت قيادة الجهاز بأن السبب في ذلك هو الاجتهاد الشخصي من قبل مسؤول مديرية محافظة الوسطى بالجهاز، الذي يسعى لتوفير المعدات والآليات التي تسهل عمل الجهاز في المحافظة والحصول على بعض التمويل الذي يسمح بإنشاء بعض المقرات والمراكز الجديدة بالمحافظة خارج إطار الموازنات المصروفة للمحافظات، وأيضاً لعدم تأثر المحافظة بالاعتداءات الإسرائيلية المتكررة، حيث أن نسبة الهدر والتلف من الإمكانيات الموجودة بالمديرية قليل جداً بالنسبة لباقي المحافظات نتيجة لعدم تعرض المحافظة للقصف الشديد مقارنة بمثيلاتها الأخريات وخصوصاً في عدوان (2008–2009) وعدوان (2014)، أما ترتيب باقي المحافظات فيعتبر منطقي ضمن الأعداد والإمكانيات الموجودة لدى المحافظات، وهذه النتيجة من ناحية تعتبر انعكاس حقيقي لظروف جهاز الدفاع المدني، ومن ناحية أخرى فهي تعتبر ميزة وقوة لنتائج الدراسة ومصداقيتها.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – 10 سنة، أكثر من 10 سنة)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – 10 سنة، أكثر من 10 سنة)، والنتائج مبينة في جدول رقم (33)

جدول رقم (33) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – 10 سنة، أكثر من 10 سنة)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	1.369	2	.685	0.291	0.748
	داخل المجموعات	463.663	197	2.354		
	المجموع	465.032	199			
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	3.417	2	1.709	0.662	0.517
	داخل المجموعات	508.337	197	2.580		
	المجموع	511.754	199			
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	75.935	2	37.968	1.384	0.253
	داخل المجموعات	5403.695	197	27.430		
	المجموع	5479.630	199			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	4.894	2	2.447	0.932	0.396
	داخل المجموعات	517.417	197	2.626		
	المجموع	522.311	199			
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.919	2	0.459	0.179	0.836
	داخل المجموعات	506.188	197	2.569		
	المجموع	507.107	199			

الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	7.359	2	3.679	1.178	0.310
	داخل المجموعات	615.470	197	3.124		
	المجموع	622.829	199			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 197" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

تبين من الجدول رقم (33) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.310) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(1.178)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث تساوي أداء جهاز الدفاع المدني عند متغير سنوات الخدمة لطبيعة عمل جهاز الدفاع المدني أثناء الطوارئ، وخصوصاً الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على محافظات غزة، إذ أن الخدمة لأقل من خمس سنوات تكون كافية إلى حد ما لاكتساب مهارات وفنيات التعامل مع الأزمات والكوارث في ظل الدورات التي يتلقاها الملتحقين والمنتسبين للجهاز، وأيضاً هؤلاء الفئة لا يشكلون نسبة كبيرة في عينة الدراسة فقد بلغت نسبتهم (4.00%)، أما الغالبية العظمى فقد كانت للذين خدموا من (5- أقل من 10 سنوات) فقد حصلوا على نسبة (64.00%)، وهذه النتيجة طبيعية من وجهة نظر الباحث في ظل طبيعة المهام المطلوبة والامكانيات المتوفرة لدى الجهاز.

<u>الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الدورات (لم أتلق أي دورة، دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، أكثر من ثلاث دورات)</u>

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الدورات (لم أتلق أي دورة، دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، أكثر من ثلاث دورات)، والنتائج مبينة في جدول رقم (34)

جدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير الدورات (دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، أكثر من ثلاث دورات)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	3.016	3	1.005	0.427	0.734
	داخل المجموعات	462.016	196	2.357		
	المجموع	465.032	199			
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.881	3	0.960	0.370	0.775
	داخل المجموعات	508.873	196	2.596		
	المجموع	511.754	199			
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	56.708	3	18.903	0.683	0.563
	داخل المجموعات	5422.922	196	27.668		
	المجموع	5479.630	199			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.151	3	0.384	0.144	0.933
	داخل المجموعات	521.160	196	2.659		
	المجموع	522.311	199			
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.292	3	0.431	0.167	0.919
	داخل المجموعات	505.815	196	2.581		
	المجموع	506.382	199			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	4.460	3	1.487	0.471	0.703
	داخل المجموعات	618.369	196	3.155		
	المجموع	622.829	199			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 196" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

تبين من الجدول رقم (34) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.703) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(0.471)، وهي أقل من قيمة f الجدولية

والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الدورات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة على أنها انعكاس حقيقي وواقعي لطبيعة المهارات التي يمتلكها العاملين بالجهاز ولسياسات الجهاز في التدريب والذي بدوره لم يوجد أي فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى لمتغير عدد الدورات التي يتلقاها العاملون بالجهاز، فجميع العاملين بالجهاز باختلاف رتبهم العسكرية ومسمياتهم الوظيفية ومناصبهم الإدارية، يخضعوا لسلسة دورات تؤهلهم للتعامل مع أي أزمة من الممكن حدوثها ومحاولة السيطرة عليها بقدر الإمكان.

الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة وما دون، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة وما دون، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (35)

جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة وما دون، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	13.007	3	4.336	1.880	0.134
	داخل المجموعات	452.026	196	2.306		
	المجموع	465.032	199			
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	10.360	3	3.453	1.350	0.259
	داخل المجموعات	501.394	196	2.558		
	المجموع	511.754	199			

عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	684.812	3	228.271	9.331	0.000
	داخل المجموعات	4794.818	196	24.463		
	المجموع	5479.630	199			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	16.974	3	5.658	2.194	0.090
	داخل المجموعات	505.337	196	2.578		
	المجموع	522.311	199			
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	بين المجموعات	23.195	3	7.732	3.132	0.027
	داخل المجموعات	483.912	196	2.469		
	المجموع	507.107	199			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	67.609	3	22.536	7.956	0.000
	داخل المجموعات	555.220	196	2.833		
	المجموع	622.829	199			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 196" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

تبين من الجدول رقم (35) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(9.742)، وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك في كلا من مجال عملية اتخاذ القرارات ومجال الموارد المادية البشرية في لإدارة الأزمات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة على أنه من الطبيعي اختلاف تقييم مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فأصحاب الشهادات العليا يعتبروا أصحاب قرار، وهم بحد ذاتهم مورد ومكسب كبير لجهاز الدفاع المدني، وعليه فإن اختلاف تقييم العاملين لبعض مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي، ولمؤهل الدراسات العليا خصوصاً يعتبر منطقياً.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار LSD للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب الجدول (36)

جدول رقم (36) نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين المؤهل العلمي وعملية اتخاذ القرارات والموارد المادية والبشرية والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	ثانوية عامة			
	دبلوم	-0.22549		
	بكالوريوس	-0.23403	-0.00854	
	دراسات عليا	-1.04160*	-1.81611*	-1.80757*
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	ثانوية عامة			
	دبلوم	-0.18201		
	بكالوريوس	-0.20127	-0.20127	
	دراسات عليا	-1.61118*	-1.42917*	-1.22790*
الدرجة الكلية للاستبانة	ثانوية عامة			
	دبلوم	-0.19598		
	بكالوريوس	-0.30384	0.30384	
	دراسات عليا	-1.88057*	-1.68459*	-1.57673*

* الفروق دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ومن خلال نتائج اختبار LSD تبين بالنسبة **لمجال عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ومجال الموارد المادية والبشرية والدرجة الكلية للاستبانة :**

- أن هناك فروق بين كلاً من الذين يحملون مؤهل الدراسات العليا والثانوية العامة وما دونها لصالح مؤهل الدراسات العليا في جميع المجالات المذكورة سلفاً.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون مؤهل الدراسات العليا والدبلوم لصالح مؤهل الدراسات العليا في جميع المجالات المذكورة سلفاً.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون مؤهل الدراسات العليا والبكالوريوس لصالح مؤهل الدراسات العليا في جميع المجالات المذكورة سلفاً.

ويلاحظ الباحث حصول مؤهل الدراسات العليا على المرتبة الأولى ثم البكالوريوس ثم الدبلوم ثم مؤهل الثانوية العامة وما دون، وهو ترتيب طبيعي حسب تصنيف المؤهلات العلمية، **ويفسر**

الباحث تفوق الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا في عملية اتخاذ القرارات على أنه من الطبيعي ذلك، ذلك لأنهم يعتبروا الأقدر لأن يكونوا أصحاب المناصب العليا بالجهاز، وهم الذين يقومون بعملية اتخاذ القرار، فهم الأقدر على تنفيذ هذه العملية ويتميزون فيها عن غيرهم من أصحاب باقي المؤهلات العلمية، ويتعكس ذلك أيضاً على مجال الموارد المادية والبشرية، فهم يمتلكون إمكانيات ومهارات خاصة تميزهم عن باقي العاملين، وبشكل عام فإن الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا يصنفون ضمن الدرجات العليا، وهو ما يؤهلهم بشكل تلقائي لتقلد المهام والمناصب العليا بالجهاز، ويليهم بعد ذلك الحاصلين على مؤهل البكالوريوس و ثم الدبلوم، وأخيراً الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فما دون، وهذا ما تفسره نتيجة الدرجة الكلية للاستبانة حسب متغير المؤهل العلمي.

الفرض الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية (جندي- مساعد، مساعد أول – نقيب، رائد فما فوق)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية (جندي- مساعد، مساعد أول – نقيب، رائد فما فوق)، والنتائج مبينة في جدول رقم (37)

جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية (جندي – مساعد، مساعد أول – نقيب، رائد فما فوق)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	27.329	2	13.665	6.150	0.003
	داخل المجموعات	437.703	197	2.222		
	المجموع	465.032	199			

عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	15.076	2	7.538	2.990	0.053
	داخل المجموعات	496.679	197	2.521		
	المجموع	511.754	199			
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	305.393	2	152.696	5.814	0.004
	داخل المجموعات	5174.237	197	26.265		
	المجموع	5479.630	199			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	26.353	2	13.176	5.234	0.006
	داخل المجموعات	495.958	197	2.518		
	المجموع	522.311	199			
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	بين المجموعات	16.437	2	8.219	3.300	0.039
	داخل المجموعات	490.670	197	2.491		
	المجموع	507.107	199			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	48.851	2	24.426	8.383	0.000
	داخل المجموعات	573.978	197	2.914		
	المجموع	622.829	199			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 197" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

تبين من الجدول رقم (37) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(8.383)، وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.

يلاحظ الباحث وجود اختلاف في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني في جميع مجالات الدراسة، عدا مجال عملية الاتصال في إدارة الأزمات، يعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وتصدر الذين يحملون الرتب السامية وهم رائد فما فوق قائمة الترتيب، ثم تلاهم من يحملون رتبة مساعد أول حتى نقيب، ثم أخيراً تلاهم من يحملون رتب جندي حتى مساعد، والسبب في تصدر أصحاب الرتب السامية لجدول الترتيب هو أنهم أصحاب القرار، وهم القيادة الحقيقية والفعلية للجهاز لذلك من الطبيعي حصولهم على هذه المرتبة، في ضوء الإمكانيات والمهارات والفنيات التي يمتلكوها والتي تميزهم عن باقي العاملين بالجهاز، أما تساوي جميع الرتب في مجال عملية الاتصال في

إدارة الأزمات **فيعزو الباحث** ذلك إلى طبيعة وكيفية تنفيذ هذه العملية أثناء وقوع الأزمة، ففي بعض الأماكن يقوم بعض أصحاب رتب الضباط المميزين بتنفيذ بعض المهام التي تتشابه في أغلبها مع مهام أصحاب الرتب السامية، كالتنسيق وإصدار بعض القرارات السريعة في الميدان وغير ذلك من المهام الميدانية التي يتم تنفيذها وقت وقوع الأزمة.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار LSD للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب الجدول (38)

جدول رقم (38) نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين الرتبة العسكرية ومجال التخطيط وعملية اتخاذ القرارات ومجال المعلومات والموارد المادية والبشرية والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الرتبة العسكرية	صف ضابط	مساعد- نقيب
التخطيط لإدارة الأزمات	جندي – مساعد		
	مساعد- نقيب	-0.51072*	
	رائد فما فوق	-1.21226*	-0.70154
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	جندي – مساعد		
	مساعد- نقيب	-0.28422	
	رائد فما فوق	-1.74057*	-1.45635*
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	جندي – مساعد		
	مساعد- نقيب	-0.34399	
	رائد فما فوق	-1.19413*	-0.85014*
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	جندي – مساعد		
	مساعد- نقيب	-0.09484	
	رائد فما فوق	-0.88349*	-0.78866*
الدرجة الكلية للاستبانة	جندي – مساعد		
	مساعد- نقيب	-0.28287	
	رائد فما فوق	-1.57659*	-1.29373*

* الفروق دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن خلال نتائج اختبار LSD تبين بالنسبة **لمجال التخطيط لإدارة الأزمات :**

- أن هناك فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب لصالح من يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

أما بالنسبة لمجال عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات تبين أن :

- هناك عدم وجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب، ووجود فروق بين كلا من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

أما بالنسبة لمجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات تبين أن :

- هناك عدم وجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب، ووجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

أما بالنسبة لمجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات تبين أن :

- هناك عدم وجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب، ووجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة تبين أن :

- هناك عدم وجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب، ووجود فروق بين كلاً من الذين يحملون رتبة جندي حتى مساعد ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.
- وكذلك بين كلاً من الذين يحملون رتبة مساعد أول حتى النقيب ومن يحملون رتبة رائد فما فوق لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق.

ويفسر الباحث نتائج مجال التخطيط لإدارة الأزمات بأن الذين يحملون رتبة رائد فما فوق هم في الأغلب المخولين بوضع الخطط العامة للجهاز، وخطط الطوارئ، الخطط التشغيلية، وذلك طبيعي لتفوق أصحاب هذه الرتب عن غيرهم في مستوى التفكير أو المؤهل العلمي الذي يمتلكه، أو الخبرة التي يمتلكها، ومن الطبيعي أن يوجد فروق في النظرة لعملية التخطيط بين أصحاب رتب رائد فما فوق وباقي الرتب، وهذا ينطبق أيضاً على مجال عملية اتخاذ القرارات، إذ أن الذين يحملون رتب رائد فما فوق فالأغلب هم قادة فرق إدارة الأزمات، ومن الطبيعي أن يكونوا هم أصحاب القرار، ويكون القرار عندهم فالأغلب محصلة الخبرات التي اكتسبوها من تعاملهم مع الاعتداءات الإسرائيلية السابقة على محافظات غزة، والأزمات والكوارث الطبيعية التي مر بها محافظات غزة، وأيضاً للدورات التخصصية التي تلقوها وأهلتهم لأن يكونوا قادة أصحاب قرار فعال، وأيضاً يتميز الذين يحملون رتبة رائد فما فوق عن غيرهم في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات ومجال الموارد المادية والبشرية، لاطلاعهم الواسع، إذ أنهم هم من يمتلكون المعلومات الحساسة والتفصيلية، وهم الأقدر على قراءتها وتحليلها واستنباط منها المستقبل واستقراء أحداثه، وهذا بدوره يجعلهم يتصرفون وفق الخطط التي يرونها مناسبة، وأيضاً يعتبروا هم أفضل مورد بشري لجهاز الدفاع المدني، فمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم ومهاراتهم تجعلهم ايضاً في صدارة هذا المجال. وبشكل عام فإن أصحاب الرتب السامية (رائد فما فوق)، يعتبروا من أفضل الكوادر وأمهرها ويليهم بعد ذلك من يحملون رتبة مساعد أول حتى نقيب، وبعدهم من

يحملون رتبة جندي حتى مساعد، وهذا الترتيب يعتبر طبيعي ونتيجة منطقية وفق المعطيات والتحليلات التي سردها الباحث في سابق المجالات.

الفرض السادس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (39)

جدول رقم (39) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار الفروق في مستوى أداء جهاز الدفاع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل

المجالات	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	ميداني	97	6.75	1.453	−2.311	0.022
	إداري	103	7.25	1.565		
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	ميداني	97	6.57	1.692	−1.504	0.134
	إداري	103	6.91	1.504		
عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	ميداني	97	6.59	1.479	−1.595	0.112
	إداري	103	7.77	1.410		
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	ميداني	97	6.68	1.527	−1.483	0.140
	إداري	103	7.02	1.693		
الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات	ميداني	97	6.35	1.470	−0.555	0.580
	إداري	103	6.48	1.711		
الدرجة الكلية للاستبانة	ميداني	97	6.60	1.371	−1.926	0.056
	إداري	103	7.08	1.054		

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "198" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96 ±

تبين من الجدول رقم (39) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.0561) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.926−) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني تُعزى إلى متغير طبيعة العمل

ويعزو الباحث تساوي أداء جهاز الدفاع المدني عند متغير طبيعة العمل في جميع المجالات، عدا مجال التخطيط لإدارة الأزمات، إلى تشابه عمل الميدانيين والإداريين عند وقوع الأزمة فجميع العاملين في جهاز الدفاع المدني وقت وقوع الأزمة يتحولون إلى ميدانيين، وهذا السبب الرئيسي في عدم وجود اختلاف في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني، أما وجود اختلاف في مجال عملية التخطيط لإدارة الأزمات فيعزى إلى طبيعة هذه العملية التي تعتبر من اختصاص الإداريين، وهم الجهة المخولة بوضعها وتنفيذها ومتابعتها، وايضاً لاختلاف الشخصيات الإدارية عن الميدانية من ناحية التفكير والتصرف وقت الأزمة، وطبيعة الدورات التي يتلقونها وغير ذلك من الميزات التي تميز الإداريين عن الميدانيين.

التساؤل الثالث: ما دور جهاز الدفاع المدني في إدارة الأزمة من وجهة نظر جهات ذات العلاقة (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية) ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات الاستبانة الثانية المتعلقة بالجهات ذات العلاقة:

1- مجال التخطيط لإدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائج كما في جدول (40)

جدول (40) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تلتزم إدارة الدفاع المدني بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات	6.55	65.50	2.317	0.023	1
2	تشارك إدارة الدفاع المدني الدوائر الأخرى ذات العلاقة بالجهات الأخرى أثناء إعداد الخطط التنفيذية	6.41	64.10	1.633	0.107	3
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	6.05	60.50	0.231	0.818	6
4	تهتم إدارة الدفاع المدني بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة	6.10	61.00	0.369	0.713	5
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	6.22	62.20	0.973	0.334	4
6	توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	6.55	65.50	1.999	0.049	2
7	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها	6.02	60.20	0.123	0.903	8
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	6.05	60.50	0.200	0.842	7
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات	5.91	59.10	-0.321	0.749	9
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	5.52	55.20	-1.711	0.092	10
	جميع فقرات المجال معاً	**6.14**	**61.40**	**0.749**	**0.457**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (40) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " **تلتزم إدارة الدفاع المدني بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (65.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (6)التي نصت على " **توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (65.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يلاحظ الباحث أن الفقرة رقم (1)،(6) قد حصلت على المرتبة الأولى والثانية في ترتيب الفقرات لهذا المجال ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنها صادقة إذ أن جميع الجهات ذات العلاقة ومن خلال المقابلات أشادت بتخطيط جهاز الدفاع المدني للأزمات وإذا أردنا أن نقارن أجوبة العاملين لجهاز الدفاع المدني والعاملين بالجهات ذات العلاقة لوجدنا تشابه في ترتيب الفقرتين رقم (1)،(6) وهذا يعززه المهندس سمير اللوح حيث قال " بأنه من المتوقع أنه لدى جهاز الدفاع المدني خطة طوارئ يتم تفعليها وقت الحرب ولكن من المؤكد أنه ينقصها توفير اللوجستيات والاحتياجات المادية التي تعمل على نجاح الخطة " (مقابلة شخصية)، وأضاف الأستاذ عاطف الرملاوي عندما قال " بأن جميع المؤشرات تدل على وجود خطة طوارئ واضحة لدى جهاز الدفاع المدني ولاحظنا ذلك من خلال توزيع السيارات والمعدات على المناطق، تشعر بأن قيادة الجهاز تعرف ما تريد وتوزع مقدَراتها على الشكل المناسب لاستغلالها على أفضل استغلال" (مقابلة شخصية)، وأيضاً عزز ذلك الدكتور بشار مراد عندما قال " تشعر بأن جهاز الدفاع المدني لديه خطة ولكنه يفتقر للإمكانيات والاحتياجات التي تساعده على تنفيذ المهام الموجودة بها " (مقابلة شخصية).

3. الفقرة رقم (9)التي نصت على " **يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات** " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (59.10%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (10)التي نصت على " **تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات** " قد احتلت المرتبة العاشرة بوزن النسبي (55.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يفسر الباحث حصول الفقرة رقم (9)،(10) على أدنى ترتيب، في أنه لا يتوفر احتياجات ومعدات تساعد الجهاز على تنفيذ أي خطة بديلة وهو ما أكده العقيد محمد العطار في تعقيبات سابقة، وربما حصلت الفقرة رقم (10) على أدنى شيء لحجم الضغط الذي يكون موجود في الميدان مما يؤثر سلباً على طريقة تنفيذ الخطة ' والالتزام بالتعليمات والخطوط العامة لكي لا يحدث أي أخطاء قد تسفر عن خسارة أرواح أو ممتلكات أو تؤثر على عمل طواقم الجهاز بشكلٍ عام.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط لإدارة الأزمات يساوي (6.14)، وبذلك فإن الوزن النسبي (61.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(0.749)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.457)، وبذلك يعتبر المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف عن درجة الحياد وهي 6.

وقد **ذكر الباحث** في تحليل الاستبانة الأولى المواضع التي توافقت فيها نتائج دراسته مع الدراسات السابقة، والمواضع التي اختلفت معها فيما يتعلق بهذا المجال.

2- مجال عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائج كما في جدول (41)

جدول (41) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تلجأ إدارة الدفاع المدني إلى وسائل اتصال بديلة مع الجهات الأخرى وقت الأزمة	6.18	61.18	0.768	0.445	6

2	تتصرف إدارة الدفاع المدني وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	6.25	62.50	1.058	0.294	1
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال مشترك يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	6.12	61.20	0.486	0.628	5
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي يستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	6.01	60.10	0.056	0.955	9
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	6.02	60.20	0.117	0.908	8
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين جهات الاختصاص بالدفاع المدني والدوائر المعنية من الجهات الأخرى	6.05	60.50	0.261	0.795	7
7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	5.47	54.70	−2.255	0.027	10
8	يتم التنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى فور وقوع الأزمة للتعامل مع المستجدات	6.17	61.70	0.664	0.509	3
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي مع الجهات الأخرى أثناء وقوع الأزمة	6.20	62.00	0.826	0.412	2
10	يوجد نظام تغذية راجعة وتقييم للمعلومات الواردة من مكان وقوع الأزمة والتعامل معها بجدية وفق ما تقتضيه الحاجة	6.12	61.20	0.579	0.564	4
	جميع فقرات المجال معاً	**6.06**	**60.60**	**0.327**	**0.744**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (41) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " **تتصرف إدارة الدفاع المدني وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (62.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " **يتم استخدام الاتصال الرسمي مع الجهات الأخرى أثناء وقوع الأزمة.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (62.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يعزو الباحث لحصول الفقرة رقم (2) على الترتيب الأول إلى سياسة جهاز الدفاع المدني في فتح قنوات الاتصال كافة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها وقت حدوث الأزمة وهو ما كان مخطط له جيداً من قبل قيادة الجهاز في تجهيز غرف العمليات بكافة وسائل الاتصال المتاحة والممكن استخدامها وعمل قاعدة بيانات بالأرقام التي سيتعاملون معها وفتح خطوط ساخنة أثناء إدارة الأزمة وهذا ما لمسه الأستاذ عاطف الرملاوي عندما قال " بان التواصل بينا وبين قيادة الجهاز يتم على أعلى مستوى وهناك تنسيق وتعاون دائم بيننا وخصوصاً فيما يتعلق بالإسعافات " (مقابلة شخصية)، و أضاف أيضاً المهندس سمير اللوح عندما قال " بأنه كان لدى الدفاع المدني أشخاص يتواصلون معنا على مدار الساعة وخصوصاً في التواصل معي وكنت ألاحظ بأن الذين يقومون بالتنسيق رتبهم العسكرية لا تقل عن رائد والله أعلم " (مقابلة شخصية)، ويعزز ذلك حصول الفقرة رقم (4) على المرتبة الثانية، وقال الدكتور بشار مراد " بأن الاتصال بيننا يتم في حال عدم مقدرتهم على السيطرة على المنطقة التي يريدوا اجلاءها وإنقاذ المصابين الذين فيها فيتم الاتصال والتنسيق معنا وفق المهام التي تم التوافق عليها بيننا سابقاً " (مقابلة شخصية).

3. الفقرة رقم (9) التي نصت على " **تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي يستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة** " قد احتلت المرتبة التاسعة بوزن النسبي (60.10%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (7) التي نصت على " **يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (54.70%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعقب الباحث على الفقرة رقم (9) ويقول بأنه على الرغم من حصول هذه الفقرة على الترتيب التاسع إلا أن نسبة الموافقة عليها من قبل المبحوثين كانت بدرجة موافقة متوسطة **ويوصي الباحث** هنا بضرورة إنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل

معها وقت حدوث أي أزمة من أجل الوصول السريع لأي معلومة من الممكن أن تفيد أو تخدم الجهاز في تسهيل مهامه، ويلاحظ الباحث أيضاً حصول الفقرة رقم (7) على الترتيب الأخير كما حصلت هذه الفقرة على نفس الترتيب في الاستبانة السابقة والسبب في ذلك قلة الإمكانيات وهو ما تم شرحه سابقاً في نفس الفقرة من الاستبانة الخاصة بالعاملين بجهاز الدفاع المدني.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات يساوي (6.06)، وبذلك فإن الوزن النسبي (60.60%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(0.327)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.744)، وبذلك يعتبر المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف عن درجة الحياد وهي 6.

وقد **ذكر الباحث** في تحليل الاستبانة الأولى المواضع التي توافقت فيها نتائج دراسته مع الدراسات السابقة، والمواضع التي اختلفت معها فيما يتعلق بهذا المجال.

3- مجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائج كما في جدول (42)

جدول (42) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تم عقد دورات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني والدوائر المعنية بالجهات ذات العلاقة	6.14	61.40	0.562	0.576	4
2	يتم اختيار فرق الدفاع المدني الخاصة بإدارة الأزمة بناءً على الكفاءة والمهنية	6.44	64.40	2.069	0.042	2
3	تعمل إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمة قبل وقوع الأزمة	6.25	62.50	1.180	0.242	3

4	تتحمل الفرق العاملة في جهاز الدفاع المدني ضغوط العمل	7.00	70.00	3.999	0.000	1
5	تعمل الفرق العاملة وفق رؤية مخطط لها مسبقاً	5.97	59.70	−0.120	0.905	6
6	تمتلك الفرق العاملة صلاحيات كاملة في إدارة الأزمة ولها دور في اتخاذ القرارات	6.10	61.00	0.398	0.692	5
7	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	5.82	58.20	−0.688	0.494	7
8	يتم منح حوافز معنوية لفرق الدفاع المدني التي أدارت الأزمة	5.52	55.20	−1.556	0.124	10
9	يوجد طواقم بشرية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث	5.75	57.50	−0.948	0.346	9
10	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من جهاز الدفاع المدني للتعامل مع الأزمة	5.82	58.20	−0.664	0.509	8
	جميع فقرات المجال معاً	**6.08**	**60.80**	**0.475**	**0.636**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (42) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو التالي:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " **تتحمل الفرق العاملة في جهاز الدفاع المدني ضغوط العمل.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (70.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (2)التي نصت على " **يتم اختيار فرق الدفاع المدني الخاصة بإدارة الأزمة بناءً على الكفاءة والمهنية.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (64.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة رقم (4)،(2) على أعلى ترتيب نتيجة الجهد الكبير الذي قام به العاملين في جهاز الدفاع المدني في إدارتهم لأزمة العدوان الإسرائيلي والذي لمسه جيداً جميع شرائح المجتمع وخصوصاً الجهات التي تعامل معها الجهاز بشكل مباشر وأثنى الدكتور بشار مراد على الروح التي يمتلكها العاملين في الجهاز حيث قال " لاحظت أن طواقم عمل جهاز الدفاع المدني تدخل لأماكن القصف والحرب بكل جرأة ومثابرة ولديهم الخبرة الكافية للتعامل مع

مثل هذه الأزمات " (مقابلة شخصية)، وأيضاً أكد ذلك الأستاذ عاطف الرملاوي عندما قال " بأن جهاز الدفاع المدني يمتلك كفاءات جيدة وهذا يعود لقيادته الحكيمة والخبرات الرهيبة التي تم استثمارها جيداً وأن كافة طواقم جهاز الدفاع المدني تكون على جاهزية تامة وعند الطلب يتم تلبية النداء بشكل سريع " (مقابلة شخصية)، وقال أيضاً المهندس سمير اللوح " عندما كنت أتحرك في مناطق القطاع من الشمال إلى الجنوب كنت في كل الأماكن أجد طواقم الدفاع المدني موجودة ولمست منهم تضحية كبيرة جداً ليس فقط على مستوى الأفراد ولكن أيضاً عند المسؤولين، والخبرة التي يمتلكونها أصبحت جيدة تؤهلهم للتعامل مع الأزمات بشكل ممتاز " (مقابلة شخصية)، وكان قد أكد العميد سعيد السعودي والعقيد محمد العطار بأن حجم المهمات التي تم تنفيذها خلال أيام الحرب الواحد والخمسين تساوي عمل 4 سنين في حالة السلم" (مقابلة شخصية)، والسر في ذلك **من وجهة نظر الباحث** الانتماء الكبير عند العاملين للجهاز وللقضية التي يضحونها من أجلها حتى أنه عندما كان ينتهي عمل الشفت ويريد تسليم الشفت الذي بعده يرفض العاملين في الشفت الأول المغادرة وكانوا يصروا على البقاء وهذا ما قاله العقيد محمد العطار(مقابلة شخصية)، وهذا بطبعه جعل نتيجة الفقرة رقم (2) منطقية من حيث الترتيب على مستوى فقرات هذا المجال.

3. الفقرة رقم (9)التي نصت على " **يوجد طواقم بشرية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (57.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (8)التي نصت على " **يتم منح حوافز معنوية لفرق الدفاع المدني التي أدارت الأزمة** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (55.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويلاحظ الباحث بأن نتيجة الفقرة رقم(9) منطقية وفق ما لمسته الجهات ذات العلاقة من خلال الاحتكاك بالجهاز وهذا ما قاله الأستاذ عاطف الرملاوي " بأن الكوادر الموجودة قليلة وهي من أهم المعيقات التي من الممكن أن تؤثر على عمل جهاز الدفاع المدني " (مقابلة شخصية)، وأضاف أيضاً الدكتور بشار مراد" بأن عدد طواقم جهاز الدفاع المدني قليلة ويحتاجون لطاقات

بشرية أكثر" (مقابلة شخصية)، أما بالنسبة لفقرة رقم (8) فقدت تشابهت هي أيضاً مع مثيلتها في استبانة جهاز الدفاع المدني ويعزو الباحث ذلك لنفس الأسباب التي تم شرحها وتفسيرها سابقاً.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات يساوي (6.08)، وبذلك فإن الوزن النسبي (60.80%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(0.475)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.636)، وبذلك يعتبر المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف عن درجة الحياد وهي 6.

واتفقت نتائج دراسة الباحث مع دراسة (الرضيع، 2011)، التي أظهرت نتائج دراسته موافقة من قبل أفراد عينته على مجال أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث، ودراسة (اسليم، 2007)، حيث أثبتت أن هناك دور مهم لفريق العمل في إدارة الأزمات، وأنه قد يتم بالفعل تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات المختلفة إلا أن عملية اختيار الفريق لم تكن على قدر المسؤولية.

ولم تختلف أي دراسة مع نتائج الباحث بما يخص هذا المجال.

4- مجال الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، ونتائج كما في جدول (43).

جدول (43) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يسخر جهاز الدفاع المدني كافة امكانياته لإدارة الأزمات	6.65	66.50	2.564	0.013	2
2	توزع معدات جهاز الدفاع المدني على المناطق توزيعا عادلا بما يخدم مصلحة العمل	6.17	61.70	0.700	0.486	5

3	تسعى إدارة الدفاع المدني لتطوير معداتها وتوفير أهم المعدات التي يحتاجها أثناء الأزمة	6.31	63.10	1.153	0.253	3
4	يوجد عجز في الإمكانيات المادية والمعدات الخاصة بجاهز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات	6.70	67.00	2.333	0.023	1
5	يتم استخدام المعدات من قبل جهاز الدفاع المدني بشكل مثالي من دون هدر للآلة	6.25	62.50	0.967	0.337	4
6	تتمتع الطواقم العاملة على الآلات والمعدات بالكفاءة والمهنية والخبرة	6.11	61.10	0.458	0.649	6
7	يوجد خطة لتفادي أي عجز أو تلف لبعض المعدات أثناء وقوع الأزمة	5.44	54.40	−2.493	0.015	9
8	يوجد سهولة في الإجراءات المالية من قبل جهاز الدفاع المدني بما يخص فرق إدارة الأزمات	5.37	53.70	−2.480	0.016	10
9	يوجد أماكن عمل طوارئ مجهزة يتم استخدامها من قبل خلايا إدارة الأزمة بالدفاع المدني	6.02	60.20	0.122	0.903	7
10	يكون هناك تعاطي إيجابي مع التوصيات المرفوعة من قبل فرق إدارة الأزمات للاحتياجات المطلوبة لهذه الفرق قبل وقوع الأزمات	5.85	58.50	−0.608	0.545	8
	جميع فقرات المجال معاً	**6.09**	**60.90**	**0.461**	**0.646**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (43) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو التالي:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " **يوجد عجز في الإمكانيات المادية والمعدات الخاصة بجاهز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات.**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (67.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " **يسخر جهاز الدفاع المدني كافة امكانياته لإدارة الأزمات.**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (66.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى نتيجة العجز الواضح في المعدات والآليات والذي تقر به قيادة جهاز الدفاع المدني وجميع الجهات التي تعاملت معه وهذا العجز والنقص خارج عن السيطرة والإدارة، حيث عزز هذه النتيجة المهندس سمير اللوح عندما قال: "أستطيع القول بأن الإمكانيات الموجودة لدى جهاز الدفاع المدني والتي تعينهم على إدارة الحرب بالحجم الذي كان موجود تساوي صفر ولا ترتقى أن تزيد عن 30%، وكنا نوفر لهم كافة المعدات والامكانيات التي تمتلكها الوزارة " (مقابلة شخصية)، وأضاف الدكتور بشار مراد " بأنه يوجد نقص واضح في معدات الإجلاء والإنقاذ وخصوصاً الحديث منها وهذا يؤثر بالسلب على قدرة جهاز المدني في السيطرة على الأزمة " (مقابلة شخصية)، وأكده أيضاً الأستاذ عاطف الرملاوي حيث قال "هناك نقص شديد في المعدات والآليات وخصوصاً سيارات الإطفاء " (مقابلة شخصية)، وهذه النتيجة طبيعة للحالة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية في محافظات غزة في ظل الحصار المفروض عليه وخصوصاً جهاز الدفاع المدني وهو ما تم التعقيب عليه في مجال الموارد المادية والبشرية في الاستبانة الأولى والخاصة بجهاز الدفاع المدني وعلى الرغم من تلك المعوقات إلا أن قيادة الجهاز كانت تدير الأزمة وفق الإمكانيات الموجودة والمتاحة بكل حكمة وهو ما أكده الأستاذ عاطف الرملاوي سابقاً وهذا بدور يفسر حصول الفقرة رقم (1) على هذه النتيجة.

3. الفقرة رقم (7) التي نصت على " **يوجد خطة لتفادي أي عجز أو تلف لبعض المعدات أثناء وقوع الأزمة** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (54.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (8) التي نصت على " **يوجد سهولة في الإجراءات المالية من قبل جهاز الدفاع المدني بما يخص فرق إدارة الأزمات** " قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (53.70%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يفسر الباحث حصول الفقرة رقم (7)،(8) على أدنى الترتيب نتيجة لقلة الإمكانيات الموجودة وخصوصاً الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ الخطط البديلة والتعقيب على هذا المجال سابقاً، وأيضاً ونتيجة للظروف المالية العامة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية بمحافظات غزة فقد ظهرت

الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة رقم (8) وهي نتيجة مقبولة ولكن **يوصي الباحث** قيادة جهاز الدفاع المدني بعمل تسهيلات فيما يتعلق بالإجراءات المالية التي يقوم بها العاملين في الجهاز أثناء وقوع الأزمات من أجل تيسير العمل وعدم إعاقته.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات يساوي (6.09)، وبذلك فإن الوزن النسبي (60.90%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(0.461)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.646)، وبذلك يعتبر المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف عن درجة الحياد وهي 6.

وقد **ذكر الباحث** في تحليل الاستبانة الأولى المواضع التي توافقت فيها نتائج دراسته مع الدراسات السابقة، والمواضع التي اختلفت معها فيما يتعلق بهذا المجال.

5- مجال المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، ونتائج كما في جدول (44).

جدول (44) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يفتقر لوجود بيانات مناسبة ودقيقة حول الوضع الميداني إثناء وقوع الأزمات	6.37	63.70	1.788	0.078	5
2	يفتقر للتنسيق الكافي بين المعنيين أثناء وضع خطط إدارة الأزمات بين الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	6.24	62.40	0.983	0.229	6
3	يضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية لجهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	6.05	60.50	0.233	0.816	9
4	يضعف التنسيق بين إدارة الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة بما يخص الأزمة	6.07	60.70	0.310	0.758	8

5	يوجد مركزية شديدة عند اتخاذ القرار من قبل الجهات الحكومية	6.52	65.20	2.102	0.039	2
6	يوجد ضعف في الخبرة الكافية والكفاءة المهنية للفرق التي تدير الأزمات	6.14	61.40	0.635	0.528	7
7	يوجد غموض في المهام والصلاحيات عند الفرق العاملة المشتركة	5.97	59.70	−0.125	0.901	10
8	يضعف تعاون الجهات الحكومية الأخرى مع الدفاع المدني ومع الجهات ذات العلاقة	6.67	66.70	2.482	0.016	1
9	يوجد ضعف لتفهم البيئة المحلية وعدم القدرة على وضع تحليل دقيق للمجريات على الأرض	6.47	64.70	2.368	0.021	3
10	يضعف الاهتمام بدارسة الإمكانات المستقبلية المتاحة للدفاع المدني عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	6.40	64.00	1.902	0.053	4
	جميع فقرات المجال معاً	**6.29**	**62.90**	**1.779**	**0.080**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (44) أن أعلى وأدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت على النحو التالي:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على " **يضعف تعاون الجهات الحكومية الأخرى مع الدفاع المدني ومع الجهات ذات العلاقة** " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (66.70%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " **يوجد مركزية شديدة عند اتخاذ القرار من قبل الجهات الحكومية** " قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (65.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يفسر الباحث حصول الفقرة رقم (8)،(5) على أعلى الترتيب نتيجة لعدم تفعيل المجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ والاكتفاء باللجنة العليا للطوارئ والخاصة بالحكومة والتي تكون مهمتها بالدرجة الأولى كما استنتج وفهم الباحث من المقابلات حماية الجبهة الداخلية، والمحافظة على المجتمع من أي اختراق أمني، وهذا يتعارض إلى حد ما مع واجب تقديم الخدمات للأناس الذين تضرروا من هذا العدوان وهذا ما ينتج عنه مركزية شديدة في اتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الحكومية الأخرى.

3. الفقرة رقم (3) التي نصت على " **يضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية لجهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة** " قد احتلت المرتبة التاسعة، بوزن النسبي (60.50%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
4. الفقرة رقم (7) التي نصت على " **يوجد غموض في المهام والصلاحيات عند الفرق العاملة المشتركة.**" قد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بوزن النسبي (59.70%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويوصي الباحث من خلال نتائج الفقرتين رقم (3)،(7) أن يتم زيادة التنسيق والاتصال مع الجهات التي يتعامل معها جهاز الدفاع المدني أثناء وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات والآليات التي تساعد الجميع على تخطي أي أزمة بكل سهولة ويسر، وعمل توصيف وظيفي لكافة المهام المطلوبة وتحديد الصلاحيات لكل مهمة وخصوصاً للفرق العاملة في الميدان.

وبشكلٍ عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات يساوي(6.29)، وبذلك فإن الوزن النسبي (62.9%)، وأن قيمة اختبار T يساوي)1.779)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig)تساوي (0.080)، وبذلك يعتبر المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف عن درجة الحياد وهي 6.

ويضيف قادة جهاز الدفاع المدني ومسئولي الجهات ذات العلاقة بعد اجراء المقابلات معهم، والعاملين ومن خلال تعبئة استبياناتهم بعض المعيقات الأخرى التي أثرت على عمل جهاز الدفاع المدني ومنها :

- التهديد المباشر على حياة المنقذين من قبل الاحتلال أثناء الحرب.
- نقص الإمكانيات المادية من آليات ومعدات.
- عنجهية الاحتلال وحجم الدمار الذي يخلفه ومنع وصول طواقم الدفاع المدني والاسعافات لأماكن الاستهدافات.
- عدم احترام شارة الصليب أو الدفاع المدني من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

- عدم توافر معدات حديثة وثقيلة لدى جهاز الدفاع المدني كالسلالم الهيدروليكية ومراوح الإطفاء والجرافات والشاحنات والحوافر الثقيلة وجهاز الكشف عن الجثث من تحت الأنقاض.
- قلة الموارد المالية لدى الحكومة الفلسطينية بغزة عامة وللدفاع المدني خاصة.
- عدم تفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني، والمجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ.
- قلة الكادر البشري الموجود لدى جهاز الدفاع المدني.
- الحصار المفروض على محافظات غزة وخصوصاً اغلاق معبر رفح من الجانب المصري.
- التوزيع الجغرافي لمراكز الإطفاء وفرق المسعفين لا تغطي الاحتياج المطلوب.
- عدم وجود صيانة مستمرة للآلات والمعدات.
- عدم تعاون الصليب الأحمر أحياناً في التنسيق للدخول إلى المناطق المنكوبة.
- عدم فاعلية أجهزة الاتصال الموجودة في بعض الأحيان نتيجة لقدمها.
- عدم توعية المجتمع عامة بأساسيات الإسعافات الأولية والتعامل مع الحوادث الضخمة.
- عدم وجود طرف نزيه للتنسيق مع العدو.
- وجود مشاكل بالبنية التحتية لبعض مناطق محافظات غزة.
- عدم دقة بعض المعلومات الواردة للدفاع المدني مما يهدر جهد كبير من قبل طواقم الدفاع المدني.
- عدم توافر الكفاءات بالشكل الكافي داخل جهاز الدفاع المدني وخصوصاً أثناء العمل في الميدان.

وهنا **يود الباحث** التنويه إلى أن الصليب الأحمر لم يتعاطى مع هذه الدراسة، حيث تواصل الباحث معهم لأكثر من مرة وحاول بكل السبل للحصول على المعلومات التي من الممكن أن تفيد الباحث وتقدم معلومات جديدة للدراسة ومحاولة اقناعهم بأهمية أراءهم وتقيمهم لأداء جهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة من واقع مخالطتهم له أثناء وقوع العدوان ولكن دون جدوى، وكانت الأسباب غير منطقية وفي الأغلب لها أبعاد سياسية حسب ما استشفه الباحث من الرد الذي وصله من المستشار القانوني لمدير بعثة الصليب الأحمر بغزة السيد ممادو سو.

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة ؟

الفرض **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** ($\alpha \leq 0.05$) **في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني من وجهة الجهات ذات العلاقة** وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني من وجهة الجهات ذات العلاقة والنتائج مبينة في جدول رقم (45)

جدول رقم (45)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	12.432	2	6.216	2.414	0.097
	داخل المجموعات	172.562	67	2.576		
	المجموع	184.994	69			
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	بين المجموعات	25.140	2	12.570	5.223	0.008
	داخل المجموعات	161.261	67	2.407		
	المجموع	186.401	69			
الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات	بين المجموعات	19.841	2	9.920	4.832	0.011
	داخل المجموعات	137.545	67	2.053		
	المجموع	157.386	69			
الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات	بين المجموعات	10.710	2	5.355	2.062	0.135
	داخل المجموعات	174.042	67	2.598		
	المجموع	184.753	69			
المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات	بين المجموعات	19.514	2	9.757	5.869	0.004
	داخل المجموعات	111.392	67	1.663		
	المجموع	130.906	69			

الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	16.488	2	8.244	4.833	0.011
	داخل المجموعات	114.281	67	1.706		
	المجموع	130.769	69			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 67" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.13

تبين من الجدول رقم (45) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(4.833)، وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.13) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني من وجهة الجهات ذات العلاقة، باستثناء ما يتعلق في مجال التخطيط لإدارة الأزمات ومجال الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات حيث كانت القيمة الاحتمالية لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

ومن المتوقع اختلاف أراء الجهات ذات العلاقة عن مستوى أداء جهاز الدفاع المدني، وذلك لطبيعة العمل والمهام المشتركة التي يقومون بها، وينسقون فيها فيما بينهم لإنجازها، **ويفسر الباحث** وجود فروق في تقييم الجهات ذات العلاقة لأداء جهاز الدفاع المدني في مجال عملية الاتصال أثناء وقوع الأزمة، ومجال الفرق العاملة في إدارة الأزمة، ومجال المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات لأن هذه المجالات قائمة على الاحتكاك المباشر بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة، وهذا بدوره يجعل فروقات في التقييم، أما مجالي التخطيط لإدارة الأزمات، والامكانيات المادية المستخدمة، فقد كانت أراء الجهات ذات العلاقة ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث متشابهة لذلك من الطبيعي عدم وجود فروق في تقييم مستوى أداء جهاز الدفاع المدني في هذه المجالات.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار LSD للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب الجدول (46)

جدول رقم (46) نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة بين الجهات ذات العلاقة في مجال عملية الاتصال والفرق العاملة والمعوقات والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الجهات ذات العلاقة	وزارة الاشغال	الهلال الاحمر الفلسطيني
عملية الاتصال في إدارة الأزمات	وزارة الاشغال		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	0.53227	
	وزارة الصحة	1.40277*	0.87000
الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات	وزارة الاشغال		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	0.27091	
	وزارة الصحة	1.19448*	0.92357*
المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات	وزارة الاشغال		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	0.44864	
	وزارة الصحة	1.23149*	0.78286*
الدرجة الكلية للاستبانة	وزارة الاشغال		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	0.48265	
	وزارة الصحة	1.14424*	0.66158

* الفروق دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ومن خلال نتائج اختبار LSD تبين :

- بالنسبة **لمجال عملية الاتصال في إدارة الأزمات** أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك فروق بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة لصالح وزارة الاشغال، كما تبين ان هناك عدم وجود فروق بين الهلال الأحمر الفلسطيني ووزارة الصحة.
- أما بالنسبة **لمجال الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات** تبين أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك وجود فروق بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة لصالح وزارة الاشغال، كما تبين ان هناك وجود فروق بين الهلال الأحمر ووزارة الصحة لصالح الهلال الأحمر الفلسطيني.
- أما بالنسبة **لمجال المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات** تبين أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك وجود فروق

بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة لصالح وزارة الاشغال، كما تبين ان هناك وجود فروق بين الهلال الأحمر ووزارة الصحة لصالح الهلال الأحمر الفلسطيني.

- أما بالنسبة **للدرجة الكلية للاستبانة** تبين أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك فروق بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة لصالح وزارة الاشغال، كما تبين ان هناك عدم وجود فروق بين الهلال الأحمر الفلسطيني ووزارة الصحة.

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق بأن وزارة الأشغال العامة والإسكان تتقلد المرتبة العليا بين الجهات ذات العلاقة في تقيمها لمستوى أداء جهاز الدفاع المدني في مجال الاتصال والفرق العاملة والمعوقات والدرجة الكلية للاستبانة، ويليها بعد ذلك جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وأخيراً الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية بغزة، **ويفسر الباحث** ذلك ومن خلال المقابلات التي أجراها **الباحث** مع الجهات ذات العلاقة أيضاً، أنه من المتوقع الحصول على هذه النتيجة بسبب درجة التنسيق والاتصال والتواصل الكبيرة والعالية بين جهاز الدفاع المدني ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ويعزو الباحث نتيجة التنسيق الكبير لحاجة جهاز الدفاع المدني للمعدات الثقيلة، والمعدات الخاصة بعمليات الإنقاذ والإجلاء والتي لا يمتلكها جهاز الدفاع المدني، ولحجم الاعتداء الإسرائيلي الكبير الذي وقع على سكان محافظات غزة الذي فرض على جهاز الدفاع المدني ووزارة الأشغال العامة والإسكان البقاء على تواصل دائم، وفتح الخطوط الساخنة كافة، التي من شأنها تسهيل مهام جهاز الدفاع المدني ومحاولة استدراك أو السيطرة على أي هجوم أو قصف أو دمار أو انتشال جثث الشهداء في أسرع وقت ممكن، وهذا من شأنه **حسب وجهة نظر الباحث** إيجاد فروق وتباين في أراء الجهات ذات العلاقة وخصوصاً فيما يتعلق بآراء وزارة الأشغال العامة والإسكان، أما لآراء العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حول مستوى أداء جهاز الدفاع المدني فقد حصلت على الدرجة الثانية، لأنه كان هناك تنسيق أيضاً فيما يتعلق بعمليات الإسعاف والإنقاذ وانتشال الشهداء، وخصوصاً في الأماكن التي كان فيها قصف عنيف وهمجي وشديد من قبل قوات الاحتلال الإسرائيلي، وهذا التنسيق فاق التنسيق بين جهاز الدفاع المدني والاسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية والذي تذيل الترتيب، **ويعزو الباحث** ذلك للضغط الشديد الذي كان موجود على وزارة الصحة الفلسطينية عامة، ووحدة الإسعاف والطوارئ خصوصاً، ولطبيعة المهام التي يقدموها فهم

لا يستطيعوا مساعدة جهاز الدفاع المدني إلا في تقديم الإسعافات الأولية للمصابين، ونقل الإصابات، وهذه المهام يقوم بها جهاز الدفاع المدني أصلاً وتتوافر لديه سيارات إسعاف وعندهم كوادر مدربة وتعمل على هذه السيارات، وباستطاعتهم تقديم الإسعافات والخدمات الأولية للمصابين، وفق الإمكانيات المتاحة، ولكن كانوا يلجؤون في بعض الحالات وعند الضغط الشديد لوحدة الإسعاف والطوارئ التباعة لوزارة الصحة الفلسطينية، وبشكل عام فإن الذي فرض على جهاز الدفاع المدني البقاء على تواصل وتنسيق دائم بينه وبين وزارة الأشغال العامة والإسكان وفتح الخطوط كافة لفقر جهاز الدفاع المدني للمعدات والآليات الثقيلة التي من شأنها مساعدته في إنجاز مهامه في أسرع وقت، وحاجته الشديدة والملحة لهذه المعدات، وهذا السبب الرئيسي من وجهة نظر الباحث الذي جعل وزارة الأشغال العامة والإسكان في قمة الترتيب بين الجهات ذات العلاقة.

التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات (التخطيط، الاتصال، الموارد المادية والبشرية) ؟

هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات (التخطيط، الاتصال، الموارد المادية والبشرية)، والنتائج مبينة في جدول رقم (47)

جدول رقم (47) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA) في مستوى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة في مجالات(التخطيط، الاتصال، الموارد)

المجالات	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	جهاز الدفاع المدني	وزارة الاشغال الفلسطينية	الهلال الاحمر الفلسطيني	وزارة الصحة الفلسطينية		
التخطيط	7.01	6.75	5.97	5.78	7.122	0.000
الاتصال والتواصل	6.75	6.77	6.24	5.37	6.567	0.000
الموارد المادية البشرية	6.43	6.60	6.21	5.78	1.844	0.140

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 67" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

تبين من الجدول رقم (47) أن القيمة الاحتمالية لمجال التخطيط لإدارة الأزمات تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي(7.122)، وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التخطيط إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة، وكذلك في مجال الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات فقد كانت القيمة الاحتمالية له تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الاتصال والتواصل إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة، أما بالنسبة لمجال الموارد المادية والبشرية فقد كانت القيمة الاحتمالية له تساوي (0.140) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الموارد المادية والبشرية لدى جهاز الدفاع المدني بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.

ويفسر الباحث تشابه آراء الجهات ذات العلاقة فيما يتعلق بمجال الإمكانيات المادية المستخدمة في إدارة الأزمات، وعدم وجود فروق في التقييم بين هذه الجهات لمستوى أداء جهاز الدفاع المدني عند هذا المجال، ووجود فروق في مجالي التخطيط والاتصال لأن طبيعة عملتي التخطيط والاتصال تختلف من جهة لأخرى وتقيمها يختلف بناءً على ذلك، على عكس الإمكانيات المادية المستخدمة التي أجمعت الجهات ذات العلاقة على ضعفها وقلتها وعدم ملائمتها لحجم الأزمات التي تواجه جهاز الدفاع المدني.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار LSD للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب الجدول (48)

جدول رقم (48) نتائج اختبار LSD للمقارنات المتعددة

المجال	الجهات ذات العلاقة	الدفاع المدني	وزارة الاشغال	الهلال الاحمر الفلسطيني
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	الدفاع المدني			
	وزارة الاشغال	0.78631		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	0.96981*	0.18349	

	وزارة الصحة	−0.25224	−1.03856*	−1.22205*
الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات	الدفاع المدني			
	وزارة الاشغال	0.53227		
	الهلال الاحمر الفلسطيني	1.40227*	0.87000	
	وزارة الصحة	0.02272	−0.50956	−1.37956*

* الفروق دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ومن خلال نتائج اختبار LSD تبين :

- بالنسبة لمجال عملية التخطيط في إدارة الأزمات أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من جهاز الدفاع المدني ووزارة الاشغال، كما تبين ان هناك فروق بين جهاز الدفاع المدني ووزارة الاشغال ولصالح جهاز الدفاع المدني، كما تبين ان هناك عدم وجود فروق بين وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك وجود فروق بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة ولصالح وزارة الصحة الفلسطينية، كما تبين ان هناك وجود فروق بين الهلال الاحمر الفلسطيني ووزارة الصحة ولصالح وزارة الصحة الفلسطينية.
- أما بالنسبة لمجال الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات تبين أن هناك أن هناك عدم وجود فروق في بين كلا من جهاز الدفاع المدني ووزارة الاشغال، كما تبين ان هناك فروق بين جهاز الدفاع المدني ووزارة الاشغال ولصالح جهاز الدفاع المدني، كما تبين ان هناك عدم وجود فروق بين وزارة الاشغال والهلال الأحمر الفلسطيني، كما تبين ان هناك عدم وجود فروق بين وزارة الاشغال ووزارة الصحة، كما تبين ان هناك وجود فروق بين الهلال الاحمر الفلسطيني ووزارة الصحة ولصالح وزارة الصحة الفلسطينية.

ويلاحظ الباحث بأن أعلى الفروق كانت لدى الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية ثم لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ثم لوزارة الأشغال عامة والإسكان في مجالي التخطيط والاتصال، وهذا متوقع نتيجة لقلة التنسيق بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة، وتختلف درجة التنسيق بين الجهاز وكل جهة حسب الترتيب السابق للجهات، فأقل تنسيق كان بين جهاز الدفاع المدني والاسعاف والطوارئ وهو الذي حصل على فروق في مجالي التخطيط والاتصال، وبعد ذلك تأتي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وبعدها وزارة الأشغال العامة والإسكان، ويوصي الباحث في هذه النقطة بضرورة التنسيق بين جهاز الدفاع المدني والجهات

ذات العلاقة، ووضع خطط عمل مشتركة عند وقوع الأزمات بين جهاز الدفاع المدني وهذه الجهات، والذي من شأنه تسهيل المهام المشتركة والوصول لأفضل النتائج، من أجل السيطرة على الأزمات المتوقع حدوثها قدر الإمكان، وهذا الترتيب منطقي، والنتيجة الذي حصل عليها الباحث متوقع حسب درجة التنسيق بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة.

النتائج والتوصيات

- ✓ أولاً: مقدمة
- ✓ ثانياً: النتائج
  - النتائج العامة للدراسة
  - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
  - النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة
- ✓ ثالثاً: التوصيات
  - خطة عمل مقترحة لتنفيذ التوصيات
- ✓ رابعاً: دراسات مقترحة

أولاً: مقدمة

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد الانتهاء من تحليل البيانات الاحصائية، معالجتها بطرق المعالجات الاحصائية المختلفة، واختبار الفرضيات، كما يحتوي على بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز نقاط القوة ومعالجة وتجنب نقاط الضعف، التي آمل من قيادة جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة أن يأخذوها بعين الاعتبار، وأن يعملوا على تطبيقها من أجل النهوض والرقي بالأداء.

ثانياً: النتائج

1. النتائج العامة للدراسة

- نسبة الحاصلين على **الثانوية العامة فما دون** حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (41.00%)، ومن ثم يليها الحاصلين على درجة **البكالوريوس** بنسبة (34.50%)، ومن ثم الحاصلين على درجة **الدبلوم** حيث بلغت نسبتهم (20.00%)، وأخيرا حصلت نسبة الحاصلين على أي درجة من **الدراسات العليا** (4.50%).
- السواد الأعظم من عينة الدراسة هم ممن خدموا من **(5- أقل من 10 سنوات)**، حيث بلغت نسبتهم من العينة (64.00%)، وتبعهم الذين خدموا **(أكثر من 10 سنوات)** بنسبة (32.00%)، وأخيرا الذين خدموا **(أقل من 5 سنوات)** بواقع (4.00%).
- حصلت نسبة العاملين في **محافظة غزة** من عينة الدراسة على أكثر من النصف حيث بلغت (52.00%) وقد احتلت المرتبة الأولى بين محافظات غزة الخمس، ومن ثم يليها **محافظة خانيونس** بنسبة (15.50%)، ومن ثم **محافظة رفح** بنسبة (12.50%)، ومن ثم **محافظة شمال غزة** بنسبة (11.50%)، وأخيراً **محافظة الوسطى** بنسبة (8.50%).
- أغلب العاملين في الجهاز، وممن تم تطبيق الدراسة عليهم، تتراوح رتبهم ما بين **مساعد أول حتى نقيب**، وبلغت نسبتهم (59.50%)، وتبعهم من يحملون رتبة **جندي حتى مساعد** بنسبة (26.50%)، وأخيراً من يحملون **رتبة رائد فما فوق** وبلغت نسبتهم من العينة (14.00%).
- تقاربت نسبة الإداريين والميدانيين في عينة الدراسة لصالح الإداريين، حيث بلغت نسبة **الإداريين** (51.50%)، ونسبة **الميدانيين** (48.50%).

- تلقى أغلب العاملين بجهاز الدفاع المدني **أكثر من ثلاث دورات** حيث بلغت نسبتهم من العينة (36.00%) وحصلوا على المرتبة الأولى، وبعد ذلك من **تلقوا دورتان** بنسبة (26.00%)، وبعدهم من **حصلوا دورة واحدة** بنسبة (22.00%)، وأخيراً من حصلوا على **ثلاث دورات فقط** كانت نسبتهم (16.00%).

2. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير المحافظة** في جميع مجالات الدراسة، عدا مجال الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات، حيث حازت محافظة الوسطى على أعلى ترتيب ثم محافظة غزة ثم تبعهما محافظة خانيونس، وثم محافظة شمال غزة، وأخيراً محافظة رفح.
- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير عدد سنوات الخدمة** التي خدمها العاملين بالجهاز في جميع مجالات الدراسة.
- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير عدد الدورات التي تلقاها العاملين بالجهاز** في جميع مجالات الدراسة.
- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير المؤهل العلمي** في مجالات الدراسة عدا مجال عملية اتخاذ القرارات ومجال الموارد المادية والبشرية والدرجة الكلية للاستبانة، حيث كانت أعلى الدرجات للحاصلين على مؤهل الدراسات العليا، ثم تبعهم الحاصلين على شهادة البكالوريوس ثم الحاصلين على شهادة الدبلوم، وأخيراً الذي أتموا تعليم الثانوية العامة وما دون.
- وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير الرتبة العسكرية** في مجالات الدراسة، عدا مجال الاتصال في إدارة الأزمات، حيث كانت التقييمات متشابهة، أما الفروق فكانت لصالح من يحملون رتبة رائد فما فوق، وتبعهم بعد ذلك من يحملون رتبة مساعد أول حتى نقيب، أخيراً من يحملون رتبة جندي حتى مساعد.
- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني يعزى **لمتغير طبيعة العمل** في مجالات الدراسة عدا مجال التخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت الفروق لصالح الإداريين.

- وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة في **مجالي التخطيط والاتصال**، حيث كانت أعلى المتوسطات لدى وزارة الأشغال العامة والإسكان ثم لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ثم لوحدة الإسعاف والطوارئ التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية بغزة.
- عدم وجود فروق في مستوى أداء جهاز الدفاع المدني من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة في **مجال الموارد المادية المستخدمة في إدارة الأزمات.**

3. النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة

النتائج المتعلقة بمجال التخطيط لإدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لعملية التخطيط على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة كبيرة على ذلك من قبل العاملين بجهاز الدفاع المدني، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات المجال (70.10%)، وأظهرت نتائج العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة موافقة بدرجة متوسطة على نفس المجال، حيث بلغ الوزن النسبي لذلك (61.40%)، وقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية في ترتيب مجالات الاستبانة عند كلاً من العاملين بجهاز الدفاع المدني، والعاملين بالإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة.
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بجهاز الدفاع المدني بأن إدارة الدفاع المدني تقوم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (74.00%).
- أيضاً أظهرت نتائج استطلاع العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة، موافقتهم وبدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (65.50%) على التزام إدارة الدفاع المدني بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة بمجال الاتصالات وإدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لعملية الاتصال على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة كبيرة على ذلك من قبل العاملين بجهاز الدفاع المدني، حيث بلغ الوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات المجال (67.50%)، وأظهرت نتائج العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة موافقة بدرجة متوسطة على نفس المجال، حيث بلغ الوزن النسبي لذلك (60.60%)، حيث حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين في جهاز الدفاع المدني، أما هذا المجال فقد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة عند العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة.

- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بجهاز الدفاع المدني بأن إدارة الدفاع المدني تلجأ إلى وسائل اتصال بديلة وقت حدوث الأزمة وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (72.60%).
- أيضاً أظهرت نتائج استطلاع العاملين الإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة، موافقتهم وبدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (62.50%) على أن إدارة الدفاع المدني تتصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال.

النتائج المتعلقة بمجال الموارد المادية والبشرية وإدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي للموارد المادية والبشرية على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة متوسطة على ذلك من قبل العاملين بجهاز الدفاع المدني، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات المجال (64.30%)، وأظهرت نتائج العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة موافقة بدرجة متوسطة على نفس المجال، حيث بلغ الوزن النسبي لذلك (60.90%)، حيث حصل هذا المجال على المرتبة الخامسة والأخيرة في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين في جهاز الدفاع المدني، أما هذا المجال فقد حصل على المرتبة الثالثة عند العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بجهاز الدفاع المدني بأن العاملين في الإدارة يمتلكون الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات، وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (71.10%).
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين الإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة، موافقتهم وبدرجة متوسطة على أنه يوجد عجز في الإمكانيات المادية والمعدات الخاصة بجهاز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات وبوزن النسبي بلغ (67.00%).

النتائج المتعلقة بمجال اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لعملية اتخاذ القرارات على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة كبيرة على ذلك من قبل العاملين بجهاز الدفاع المدني، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات المجال (72.00%)، وقد احتل هذا المجال المرتبة الأولى في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين بجهاز الدفاع المدني.
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بجهاز الدفاع المدني بأن القائد يكون متواجد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول، وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (72.40%).

النتائج المتعلقة بمجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لعملية جمع المعلومات على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة كبيرة على ذلك من قبل العاملين بجهاز الدفاع المدني، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات المجال (68.60%)، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الثالثة في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين بجهاز الدفاع المدني.
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بجهاز الدفاع المدني بأن إدارة الدفاع المدني تستفيد من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (75.50%).

النتائج المتعلقة بمجال الفرق العاملة على إدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي للفرق العاملة على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة متوسطة على ذلك من قبل العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة حيث بلغ الوزن النسبي لذلك (60.80%)، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين بالإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة.
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بالإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة بأن الفرق العاملة في جهاز الدفاع المدني تتحمل ضغوط العمل، وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (70.00%).

النتائج المتعلقة بمجال المعوقات التي نؤثر على إدارة الأزمات :

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي للمعوقات على إدارة الأزمة، وأظهرت موافقة بدرجة متوسطة على ذلك من قبل العاملين بالإدارات المركزية للجهات ذات العلاقة حيث بلغ الوزن النسبي لذلك (62.90%)، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الأولى في ترتيب مجالات الاستبانة عند العاملين بالإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة.
- كما أظهرت نتائج استطلاع العاملين بالإدارات المركزية بالجهات ذات العلاقة بأن من أكثر المعوقات التي تم اختبارها هو ضعف تعاون الجهات الحكومية الأخرى مع جهاز الدفاع المدني ومع الجهات ذات العلاقة، وحاجزت هذه النتيجة على موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (66.70%).

ثالثاً: التوصيات

- استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات كافة.
- تفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني لتسهيل تنفيذ المهام وتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية المختلفة.
- تفعيل المجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ والذي يضم (مديرية الدفاع المدني، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، الخدمات الطبية العسكرية، دائرة الاسعاف والطوارئ التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية، بعثة الصليب الأحمر في محافظات غزة)، من أجل عدم تضارب المهام وإهدار الوقت، والاستغلال الأمثل للموارد الموجودة.
- إدامة التحديث المستمر في خطط طوارئ الحكومة عموماً، وبخطة جهاز الدفاع المدني على وجه الخصوص، مع توفير كافة احتياجات الجهاز بشكل مسبق لكي لا يحدث أي خلل عند وقوع أي أزمة مفاجئة.
- تطوير نظم المعلومات والأرشفة الخاصة بالجهاز، وجعل الحصول على أي معلومة منه متاحاً لقادة فرق إدارة الأزمات، لتستطيع الاستفادة منا في حال وقوع أي أزمة، وأن تكون مبرمجة بطريقة سهلة وسلسة، لتقدم الحلول في أقصر وقت ممكن.

- إدامة الصيانة الدورية للمركبات والمعدات والأجهزة الموجودة من أجل البقاء على جاهزية واستعداد تام لأي عدوان مفاجئ، من أجل السيطرة الفورية على أي أزمة قد تقع.
- إنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني، والجهات التي يتعامل معها وقت حدوث أي أزمة، من أجل الوصول السريع لأي معلومة من الممكن أن تفيد أو تخدم الجهاز في تسهيل مهامه.
- زيادة التنسيق والاتصال والتواصل بين جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل معها، خصوصاً عند رسم السياسات والاستراتيجيات، وبالذات عند وضع خطط الطوارئ، لتسهيل تبادل الخدمات وتوفير الوقت والجهد والحصول على المطلوب على أكمل وجه.
- تنفيذ مناورات مشتركة على شكل محاكاة للميدان بين جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل معها في الميدان عند حدوث أي عدوان، من أجل التهيؤ والتدرب على التعامل مع هذه الأحداث بكل مهنية واحترافية.
- تكثيف دورات التوعوية والتثقيف للجمهور، من أجل مساعدتهم في تقديم الخدمة الأولية له من تلقاء أنفسهم، وتدريبهم على ذلك في حال حدوث أي أزمة كبيرة قد يتعرضون لها، مما يسهل على فرق الدفاع المدني التعامل مع الموقف عند الوصول للميدان.
- تفعيل مجال التطوع للجمهور الذي من المفترض تواجدهم في المحافظات من أجل مساعدة فرق إدارة الأزمة الميدانية الخاصة بجهاز الدفاع المدني في تنفيذ مهام الجهاز في حالة الضغط الشديد وقلة الكوادر الموجودة.
- العمل على توفير وسائل اتصال بديلة تساعد قيادات الجهاز من التواصل في الميدان بكل سهولة.
- تقديم محفزات مالية ومادية لفرق إدارة الأزمات والعاملين أثناء وبعد وقوع الأزمة، من أجل تشجيعهم ورفع روحهم المعنوية، والمحافظة على روح التضحية والمثابرة الموجودة عندهم.
- عمل تحفيز للعاملين الذين لم يحصلوا على شهادات جامعية، بأن يواصلوا التعليم وتقديم لهم كافة التسهيلات لذلك، لأن ذلك له الأثر الكبير في تطوير العمل.
- تحدث نسخ المعلومات والبيانات الاحتياطية بشكل دوري من أجل تلافي أي فقد لأي معلومة قد تؤدي إلى هدر للجهد والوقت.

- عمل برامج تدريب منهجية ومخطط لها مسبقاً، وبشكل دوري للمحافظة على كفاءة فرق إدارة الأزمة، وبقاءهم على جاهزية لأي طارئ قد يطرأ.
- العمل على ابتعاث قيادة وطواقم من جهاز الدفاع المدني للخارج من أجل الاستفادة من خبرة وأساليب بعض الدول في السيطرة على الأزمات والكوارث، ومحاولة تطبيقها قدر الإمكان.
- الطلب من الحكومة أن تتواصل وبشكل رسمي مع قيادة المقاومة الفلسطينية بأن تتطلب منها في المرات القادمة، في حال ابرام أي اتفاق وقف اطلاق النار مع الاحتلال بعد أي عدوان قادم – لا سمح الله – أن يكون من شروطه ادخال معدات جهاز الدفاع المدني لأن ذلك من شأنه أن يحمي ظهر المقاومة ويحافظ على تماسك الجبهة الداخلية.

خطة عمل مقترحة لتنفيذ التوصيات

#	التوصيـــــات	الجهة المسؤولة	المدى الزمني	مؤشر القياس
1	استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات كافة	جهاز الدفاع المدني	6 شهور	إنشاء إدارة متخصصة لإدارة الازمات
2	تفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني لتسهيل تنفيذ المهام وتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية المختلفة	السلطة والحكومة الفلسطينية	سنة	تفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني
3	تفعيل المجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ من أجل عدم تضارب المهام وإهدار الوقت، والاستغلال الأمثل للموارد الموجودة	أعضاء المجلس الأعلى	سنة	تفيل المجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ
4	إدامة التحديث المستمر في خطط طوارئ الحكومة عموماً، وبخطة جهاز الدفاع المدني على وجه الخصوص، مع توفير كافة احتياجات الجهاز بشكل مسبق	الحكومة الفلسطينية وجهاز الدفاع المدني	كل 6 شهور	عمل تحديث مستمر لخطط طوارئ الحكومة وجهاز الدفاع المدني
5	تطوير نظم المعلومات والأرشفة الخاصة بالجهاز، وأن تكون مبرمجة بطريقة سهلة وسلسة	جهاز الدفاع المدني	5 شهور	تنفيذ التطوير اللازم لأنظمة التخزين والأرشفة

6	إدامة الصيانة الدورية للمركبات والمعدات والأجهزة الموجودة من أجل البقاء على جاهزية واستعداد تام لأي عدوان مفاجئ	الحكومة الفلسطينية وجهاز الدفاع المدني	كل 3 شهور	عمل الصيانة الدورة للمركبات والمعدات والأجهزة
7	إنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني، والجهات التي يتعامل معها وقت حدوث أي أزمة	جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	6 شهور	عمل قاعدة البيانات المشتركة
8	زيادة التنسيق والاتصال والتواصل بين جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل معها، خصوصاً عند رسم السياسات والاستراتيجيات، وبالذات عند وضع خطط الطوارئ	جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل معها	سنة	عمل ورشات عمل لتطوير التنسيق بين جهاز الدفاع المدني وعمل خطط مشتركة بينهم
9	تنفيذ مناورات مشتركة على شكل محاكاة للميدان بين جهاز الدفاع المدني والجهات التي يتعامل معها في الميدان عند حدوث أي عدوان	جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	كل سنة	تنفيذ المناورات المشتركة
10	تكثيف دورات التوعوية والتثقيف للجمهور، من أجل مساعدتهم في تقديم الخدمة الأولية له من تلقاء أنفسهم، وتدريبهم على ذلك في حال حدوث أي أزمة كبيرة قد يتعرضون لها	جهاز الدفاع المدني ووزارة الثقافة	كل 3 شهور	تنفيذ دورات التوعية
11	تفعيل مجال التطوع للجمهور الذي من المفترض تواجدهم في المحافظات	جهاز الدفاع المدني	كل سنة	فتح باب التطوع وإعطاءهم الدورات المتخصصة لذلك

12	العمل على توفير وسائل اتصال بديلة تساعد قيادات الجهاز من التواصل في الميدان بكل سهولة	الحكومة الفلسطينية وجهاز الدفاع المدني	سنة	إحضار وسائل الاتصال البديلة
13	تقديم محفزات مالية ومادية لفرق إدارة الأزمات والعاملين أثناء وبعد وقوع الأزمة	الحكومة الفلسطينية وجهاز الدفاع المدني	عند وقوع الأزمة	توزيع محفزات مالية على فرق إدارة الأزمات
14	عمل تحفيز للعاملين الذين لم يحصلوا على شهادات جامعية، بأن يواصلوا التعليم وتقديم لهم كافة التسهيلات لذلك	جهاز الدفاع المدني	2 – 4 سنوات	حصول العاملين الذين لا يحملون شهادات على الدبلوم أو البكالوريوس
15	تحدث نسخ المعلومات والبيانات الاحتياطية بشكل دوري من أجل تلافي أي فقد لأي معلومة	جهاز الدفاع المدني	شهرياً	توفر نسخ الاحتياط بشكل دوري
16	عمل برامج تدريب منهجية ومخطط لها مسبقاً، وبشكل دوري للمحافظة على كفاءة فرق إدارة الأزمة،	جهاز الدفاع المدني	كل 3 شهور	عقد دورات تدريبية للعاملين بجهاز الدفاع المدني
17	العمل على ابتعاث قيادة وطواقم من جهاز الدفاع المدني للخارج	جهاز الدفاع المدني	كل سنتين	تلقي الطواقم دورات في الخارج
18	تتواصل الحكومة مع قيادة المقاومة الفلسطينية في حال ابرام أي اتفاق وقف اطلاق النار مع الاحتلال أن يشترط ادخال معدات الجهاز	الحكومة الفلسطينية وفصائل المقاومة	في حال وقوع أي عدوان اسرائيلي قادم	إدخال معدات جهاز الدفاع المدني التي يتعنت الاحتلال في إدخالها للقطاع

رابعاً: دراسات مقترحة

- مستوى التنسيق بين أجهزة الحكومة وجهاز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات.
- دور المؤسسات الدولية في حال وقوع أي اعتداء اسرائيلي.
- دور ثقافة المجتمع على طبيعة أداء جهاز الدفاع المدني.
- دور جهاز الدفاع المدني في تماسك الجبهة الداخلية.

قائمة

المصادر والمراجع

- ✓ أولاً: المصادر
- ✓ ثانياً: المراجع باللغة العربية
- ✓ ثالثاً: المراجع باللغة الانجليزية

أولاً : المصادر

1- القرآن الكريم.

2- الحديث الشريف.

ثانياً : المراجع باللغة العربية :

1. ابن منظور، **لسان العرب**، الجزء الخامس، القاهرة، دار المعارف.
2. أبو حجير، طارق، (2014)، **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، مصر، جامعة السويس.
3. أبو ركبة، عصام، (2013)، **معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات غزة من وجهة نظر كبار الضباط**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة
4. أبو عزيز، سامي، (2010)، **معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار : دراسة حالة محافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.
5. أبو فارة، يوسف (2009)، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، فلسطين، مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع.
6. أبو قحف، عبد السلام، (2002)، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.
7. أحمد، أحمد، (2002)، **إدارة الأزمة التعليمية – منظور عالمي**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.
8. أحمد، إبراهيم، (2003)، **إدارة الأزمة التعليمية : منظور اعلامي**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
9. اسليم، وسام (2007)، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية – غزة.
10. الأشقر، صلاح، (2012)، **مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني : دراسة مسحية على المناصب الاشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني– غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية– غزة.

11. الأشقر، محمد، (2010)، **درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.

12. الأعرجي، عاصم والسيد، زاهر يوسف، (2004)، **جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات : دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد2، ص53-101.

13. الأعرجي، عاصم ودقامسة، مأمون، (2000)، **إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**، الأردن، عمان، مجلة الإدارة العامة و المجلد 39، العدد 4.

14. الأغا، احسان (2002)، **البحث التربوي**، غزة، مكتبة اليازجي.

15. الأغا، احسان، والأستاذ، محمود (2004)، **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، غزة، ط2

16. آل الشيخ، بدر بن عبد المحسن بن محمد (2008)، **مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث : دراسة مسحية على العاملين بإدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع**، دراسة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

17. آل سالم، علي بن حسن (2008)، **مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث : دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران**، دراسة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

18. بركات، عماد، (2012)، **إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، دار النهضة الأولى.

19. البزاز، حسن، (2001)، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

20. بميك (2004)، **إدارة الأزمات – التخطيط لما قد يحدث**، ترجمة : اصلاح، علا، مشرف: توفيق، عبد الرحمن ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.

21. توفيق، عبد الرحمن، (2009)، **إدارة الأزمات – التخطيط لما قد لا يحدث**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للنشر.

22. جاد الرب، سيد، (2012)، **القيادة الاستراتيجية**، مصر، الإسماعيلية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

23. جاد الله، محمود، (2008)، **إدارة الأزمات**، عمان، دار أسامة للنشر، ط1.
24. الجديلي، ربحي (2006)، **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في محافظات غزة**. دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية – غزة.
25. الجرجاوي، زياد علي (2010)، **قواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، غزة، مطبعة أبناء الجراح، ط2.
26. جلدة، اسليم، (2011)، **الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
27. حجازي، محمد حافظ، (2006)، **وسائط الاتصال الرسمي – البيروقراطي – الكمبيوقراطية**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
28. الحريري، محمد، (2010)، **إدارة الأزمات : المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية**، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
29. حريز، سامي، (2007)، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الأردن، دار البداية للنشر، ط1.
30. حمدونة، حسام الدين، (2006)، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – غزة.
31. الحملاوي، محمد رشاد (1995)، **إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية**، القاهرة، مكتبة عين شمس
32. الحملاوي، محمد رشاد (1995)، **التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر**، القاهرة، مكتبة عين شمس.
33. الخضيري، محسن أحمد، (2003)، **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2.
34. الدخيل الله، محمد صالح (2008)، **مدى فاعلية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة حوادث انهيار المباني**، دراسة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
35. الدفاع المدني، (2010)، **التقرير السنوي للمديرية العامة للدفاع المدني**، للفترة 2009/01/01 – 2009/12/31.
36. الديب، سليمان، (2012)، **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر– غزة.

37. الديحاني، سعد، (2012)، **دور المهارات الأمنية اللازمة لضباط المديرية العامة للدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

38. الرازي، الشيخ محمد بن أبي بكر، (1976)، **مختار الصحاح**، بيروت، مكتبة لبنان.

39. ربابعة، علي، (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1

40. رشيد، مازن فارس، (2001)، **إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، الرياض، مكتبة العبيكات.

41. رضيعٌ ، خالد (2011) ، **مدى الجاهزيةٌ لإدارة الأزمات و الكوارث ، دراسة مسحيةٌ على ضباط جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة**، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية– غزة.

42. الرهوان، محمد، (2003)، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة.

43. زغلول، نعايم، (1999)، استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، مصر، جامعة القاهرة.

44. الزهار، يوسف (2015)، **إدارة الدفاع المدني الفلسطيني**، غزة، ط1.

45. الزهراني، أحمد محمد (1997)، **الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة**، دراسة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

46. زويلف، مهدي، (2003)، **إدارة الأفراد**، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1

47. زيادة، فهد، (2012)، **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في محافظات غزة على إدارة الأزمات**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.

48. زيدان، ممدوح، (2003)، **تقييما لأداء ومواجهة الأزمات**، القاهرة، مجموعة النبيل العربية، ط1.

49. السيد، خالد، (2011)، **التخطيط لإدارة الكوارث والأزمات من منظور منظمات المواجهة في المجتمع**، القاهرة، جامعة عين شمس.

50. السيد، رجب،(2000)، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمة**، مصر، مطبعة الإيمان.

51. شريم، إبراهيم، والإفرنجي، علي (1999)، **المرشد الموجز في أعمال الدفاع المدني**، وزارة الداخلية الفلسطينية، مديرية الدفاع المدني.

52. الشعلان، فهد أحمد (2002)، **إدارة الأزمات : الأسس – المراحل – الآليات**، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

53. الشعلان، فهد احمد، (2006)، **دور التنسيق في نجاح خطط مواجهة الكوارث**، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

54. شلايل، فارس (2012)، **الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات، دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة**، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية – غزة

55. شلايل، فارس، (2012)، **الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات : دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.

56. الشهراني، سعد بن علي، (2005)، **إدارة عمليات الأزمة الأمنية**، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط1.

57. الشهراني، علي، (2012)، **تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

58. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **مفاهيم إدارية جديدة**، عمان، دار الثقافة.

59. الصيرفي، محمد، (2008)، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

60. الطيراوي، توفيق محمد (2008)، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**، دراسة ماجستير، رام الله، جامعة النجاح الوطنية.

61. عاشور، هيا، (2013)، **الديناميكيا السياسية وإدارة الأزمات الدولية : الإدارة الأمريكية لأزمة الملف النووي الإيراني نموذجا 2000–2012**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر–غزة

62. عباس، سهيلة، (2003)، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.

63. عباس، صلاح، (2004)، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

64. عبد المجيد، قدري، (2011)، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مصر، دار الجامعة الجديدة.

65. العتيبي، علي بن عطا (2007)، **الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث : دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة**، دراسة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

66. العتيبي، علي، (2007)، **الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث : دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

67. العتيبي، مشعل، (2011)، **فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

68. عثمان، فاروق، (2004)، **التفاوض وإدارة الأزمات**، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1.

69. العزاوي، رحيم يونس (2008)، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، الأردن، دار دجلة، ط1

70. العساف، حسين، (2009)، **الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والتحول**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث، الأردن، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات.

71. عشماوي، سعد الدين، (1996)، **إدارة الأزمة**، الإمارات العربية المتحدة، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، المجلد 5، العدد2.

72. العصيمي، محمد بن صالح، (1993)، **الدفاع المدني في الحرب والسلم**، الرياض، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

73. عليوة، السيد، (2001)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

74. عليوة، السيد، (2003)، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.

75. عليوة، السيد، (2004)، **إدارة الأزمات والكوارث – مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**، القاهرة، مركز القرارات للاستشارات، ط3.

76. العمار، عبدالله سليمان (2003)، **دور وتقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث : دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني**، دراسة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

77. العنزي، سعود، (2015)، **تقييم أداء إدارة الكوارث من وجهة نظر العاملين بالبلديات**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

78. عودة، رهام (2008)، **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية**، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية – غزة.

79. عياصرة، معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد، (2008)، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، عمان، دار الحامد.

80. فارس، محمود، (2012)، **الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر – غزة.

81. فتحي، محمد (2001 م)،**الخروج من المأزق – فن إدارة الأزمات**، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

82. الفهيد، عبد المحسن، (2006)، **التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودورها في مواجهة الأزمات : دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية**، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

83. الفوزان، عبدالله بن محمد (2007)، **الدفاع المدني والمستقبل.. رؤية استراتيجية ماذا يريد المجتمع من الدفاع المدني ؟**، دراسة ماجستير، جامعة الملك سعود.

84. **قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم 1998/3.**

85. القحطاني، سمحي محمد، (2003)، **دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث : دراسة تطبيقية على إدارة الدفاع المدني**، رسالة ماجستير، الرياض، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

86. كامل، عبد العزيز، (2004)، **قبل الكارثة نذير ونفير**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1.

87. كردم، عبدالله بن متعب (2005)، **اللجان الأمنية العاملة ودورها في إدارة الأزمات**، دراسة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

88. كشواي، باري، (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر و القاهرة، ط3.

89. محمد، السيد سعيد، (2006)، **استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث : دور العلاقات العامة**، مصر، رمسيس، دار العلوم والتوزيع.

90. محمد، نفين، (2004)، **إدارة الأزمات والسياحة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

91. المديرية العامة للتدريب (2013)، **الدفاع المدني**، دائرة المناهج، غزة.

92. المرصد الأورو متوسطي لحقوق الإنسان، تقرير بعنوان: **حصيلة شاملة لنتائج الهجوم الإسرائيلي على غزة**، نشر بتاريخ: 28-08-2014م.

93. المزين، محمد، (2014)، **مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر مدراء الدوائر والأقسام**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

94. المصري، محمد (2012)، **دور القطاع الحكومي في إدارة الكوارث التي تمر بها مناطق محافظات غزة وأساليب مواجهتها، دراسة حالة الحرب الأخيرة التي تعرض لها محافظات غزة نهاية عام 2008**، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية – غزة.

95. مصطفى، أحمد سيد، (2004)، **إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مصر، القاهرة.

96. مكاوي، حسن، (2005)، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

97. المهدي، سوزان وهيبة، حسام،(2002)،**الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة**، مجلة كلية التربية(التربية وعلم النفس)، عدد 26، الجزء 4.

98. مهنا، محمد (2008)، **إدارة الأزمات : قراءة في المنهج**، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

99. **الموقع الالكتروني لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني** http://www.pcd.ps.

100. نصر، إياد، (2014)، **واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

101. هلال، محمد عبد الغني (2004)، **مهارات إدارة الأزمات**، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية. الطبعة الرابعة.

102. هلال، محمد عبد الغني، (1996)، **مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4.

103. الهلباوي، خميس، (2006)، **التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة**، القاهرة، الزهراء للإعلام العربي، ط1.

104. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003)، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر.

ثالثاً : المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Coombos, W., (2012): "**Ongoing crisis communication planning, managing, and responding**, SAGE, London.
2. Crandall, etc, (2014): **" Crisis management leading in the new strategy landscape"**. Sage publications, ins , London.
3. Ehsan, Khodarahmi. (2009): **Crisis management. Disaster Prevention and Management**: An International Journal, vol (18),no(5).
4. John K.S. Chong (2004): **Six steps to better crisis management. Journal of Business Strategy**, vol (25),no(2).
5. Larsen, John and Massey, Joseph, (2006), **"Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis"** Journal of Promotion Management.
6. Pearson, Christine and mitroff, ian, (1993**), ''From Crisis prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management.''**, Academy of Management Executive, Vo1.7,No.1, pp48-59.
7. Perry, I & Nigg, H (1993**), Emergency Management Strategies for communication Hazard information**, U.S.A:TRWTN CO.
8. Petak, W.j. (1985), **'' Emergency management: a challenge for public administration''**, public Administration Review, Vo1.45 No.1,pp.3-7.
9. Peter, Adey. (2013): Aerial Emergence: **Crisis Management The Sutstainability of European Airspace**. : Transport and Sustainability Journal, vol (20),no(4).
10. Sapril, Caroline (2003**), "Effective crisis management: Tools and best practice for new millennium",** Journal of Communication Management, vo1.7,No4, pp 348-355.
11. Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (2010), **'' Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system''**, Journal of Disaster Prevention and Management, Vo1. 19No. 2,pp 155-174.

الملاحق

- ✓ أولاً: ملحق رقم (1) : كتب تسهيل مهمة الباحث
- ✓ ثانياً: ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء محكمين الاستبانة وأسئلة المقابلات
- ✓ ثالثاً: ملحق رقم (3) : الاستبانة الخاصة بجهاز الدفاع المدني
- ✓ رابعاً: ملحق رقم (4) : الاستبانة الخاصة بالجهات ذات العلاقة
- ✓ خامساً: ملحق رقم (5) : أسئلة مقابلات العاملين بجهاز الدفاع المدني
- ✓ سادساً: ملحق رقم (6) : أسئلة مقابلات العاملين بالجهات ذات العلاقة
- ✓ سابعاً: ملحق رقم (7) : مراكز جهاز الدفاع المدني بمحافظات غزة

ملحق رقم (1)

كتب تسهيل مهمة الباحث

- ✓ كتاب موجه للواء: ناصر مصلح (مدير عام جهاز الدفاع المدني)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

الخميس: 24 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3837

الأخ اللواء/ ناصر عبد العزيز مصلح
مدير عام جهاز الدفاع المدني

حُفِظتَ وبُوركتْ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

✓ كتاب موجه للعميد الدكتور: سعيد السعودي (مدير عام الخدمات الطبية العسكرية، ومدير عام جهاز الدفاع المدني سابقاً)

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

الخميس: 24 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3838

الأخ العميد/ د. سعيد السعودي
مدير عام الخدمات الطبية العسكرية

حُفِظتَ وبُوركتْ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

✓ كتاب موجه للمهندس: ناجي سرحان (وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

الأحد: 27 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3851

الأخ الفاضل/ م. ناجي سرحان
وكيل وزارة الأشغال العامة والاسكان

حُفِظتَ وبُوركتْ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421
+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

✓ كتاب موجه للدكتور: ناصر أبو شعبان (مدير عام تنمية القوى البشرية بوزارة الصحة)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

الأحد: 27 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3850

الأخ الفاضل/ د. ناصر أبو شعبان حُفِظتَ وبُوركتْ،،،
مدير عام تنمية القوة البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

✓ كتاب موجه للدكتور: بشار مراد (مدير جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة)

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

الخميس: 24 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3839

الأخ الفاضل/ د. بشار مراد حُفِظتَ وبُوركتْ،،،
مدير جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

✓ كتاب موجه للأستاذ: ممادو سو (رئيس بعثة الصليب الأحمر الدولية في قطاع غزة)

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـار النخـــبة

الأحد: 27 مارس، 2016
№: MPA, EX, 3852

الأخ الفاضل/ أ. ممادو سو
رئيس بعثة الصليب الأحمر الدولية في قطاع غزة

حُفِظتَ وبُوركتَ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عبد الله عصام عبد الكريم صادق**، برقم جامعي: **120120042**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "**إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة 2014**"، ونظراً لحاجة الباحث لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

أ.د/ محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانتين وأسئلة المقابلات

المحكم	جهة العمل	الدرجة العلمية
أ.د. فارس أبو معمر	الإسلامية	الأستاذية
أ.د. يوسف حسين عاشور	الإسلامية	الأستاذية
أ.د. حمدي شحدة زعرب	الإسلامية	الأستاذية
أ.د. نهاية التلبناني	الأزهر	الأستاذية
د. يوسف بحر	الإسلامية	أستاذ مشارك
د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة	أستاذ مشارك
د. خالد الدهليز	الإسلامية	أستاذ مساعد
د. ياسر الشرفا	الإسلامية	أستاذ مساعد
د. وفيق حلمي الاغا	الأزهر	أستاذ مساعد
د. رامز عزمي بدير	الأزهر	أستاذ مساعد

ملحق رقم (3)

الاستبانة الخاصة بجهاز الدفاع المدني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

غزة – فلسطين

الأخ الفاضل / **حفظه الله ورعاه،،،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

بالإشارة للموضوع أعلاه، فإن الباحث يقوم بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة والموسومة بعنوان : **إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م**، ويتكون الاستبيان الذي بين يديك من خمس مجالات وهي :

1- التخطيط لإدارة الأزمات.
2- عملية الاتصال في إدارة الأزمات.
3- عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
4- المعلومات ودورها في إدارة الأزمات.
5- الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات.

أضع بين أيديكم الفاضلة هذا الاستبيان، وكلي أمل بتعاونكم معي، والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبانة بكل أناة وتركيز، ووضع الدرجة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية وحياد، علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم استخدامها فقط في أغراض البحث العملي، والتعامل معها بكل سرية تامة.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير،،،

** أولاً : البيانات الشخصية

المؤهل العلمي :

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخدمة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنة

المحافظة – مكان العمل :

☐ شمال غزة ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خانيونس ☐ رفح

الرتبة العسكرية :

☐ جندي– مساعد ☐ مساعدة أول – نقيب ☐ رائد فما فوق

طبيعة العمل :

☐ ميداني ☐ إداري

الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجالات الدفاع المدني :

☐ لم أتلق أي دورة ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات ☐ أكثر من ثلاث دورات

** ثانياً : مجالات الدراسة

* الدرجة من (10) وحتى (1)، حيث أن الدرجة (10) تمثل الموافقة الأعلى، والدرجة (1) تمثل الموافقة الأقل

#	السـؤال	الدرجة* (1-10)
	المجال الأول: التخطيط لإدارة الأزمات	
1	تقوم إدارة الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	
2	تشارك إدارة الدفاع المدني العاملين المعنيين في إعداد الخطط التنفيذية	
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	
4	تهتم الإدارة بتحري علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات	
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	

6	توجد خطط وسيناريوهات معدة مسبقاً لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	
7	يوضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها	
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات الغير متوقع حدوثها أثناء وقوع الأزمات	
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	
المجال الثاني: عملية الاتصال في إدارة الأزمات		
1	تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمات	
2	تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمات	
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمات التي تستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمات	
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	
7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	
8	يوجد تنظيم سليم للاتصالات خلال إدارة الأزمات	
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي أثناء إدارة الأزمات	
10	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي	
المجال الثالث: عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات		
1	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمات المتوقعة	
2	تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار	
3	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمات يمكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة وقت الأزمات	
4	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمات في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمات	
5	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمات واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	
6	تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمات تجاوب وقبول كافة العاملين	
7	تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمات وفقاً للمنهج العلمي	
8	يوجد لامركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمات	
9	يوجد تفويض في اتخاذ القرارات لدى العاملين أثناء الأزمات	
10	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمات ويتابع الحدث أولاً بأول ويتخذ القرار المناسب	
المجال الرابع: المعلومات ودورها في إدارة الأزمات		
1	توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة	
2	يتم تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد	

3	توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة	
4	يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة	
5	يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث	
6	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات	
7	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة ومتطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	
8	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات	
9	تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات المشكلة لإدارة الأزمات	
10	تلخص الإدارة المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمات	
المجال الخامس: الموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات		
1	تهتم الإدارة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات	
2	يمتلك العاملون في الإدارة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	
3	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	
4	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات الأخرى بالدفاع المدني عند الحاجة لها للتعامل مع الأزمات	
5	يمتلك العاملون في إدارة الأزمات دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل	
6	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	
7	تختار الإدارة فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	
8	يمنح الدفاع المدني حوافز مادية لفريق إدارة الأزمات	
9	تتوفر الإمكانات المادية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	
10	يوجد موارد بشرية وفنية لدى الدفاع المدني لمواجهة الأزمات	

انتهى، وشكرا،،،

ملحق رقم (4)

الاستبانة الخاصة بالجهات ذات العلاقة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

غزة – فلسطين

الأخ الفاضل / **حفظه الله ورعاه،،،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

بالإشارة للموضوع أعلاه، فإن الباحث يقوم بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة والموسومة بعنوان : **إدارة الأزمات لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م**، ويتكون الاستبيان الذي بين يديك من خمس مجالات وهي :

1- التخطيط لإدارة الأزمات
2- عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات
3- الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات
4- الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات
5- المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات

أضع بين أيديكم الفاضلة هذا الاستبيان لتقييم أداء جهاز الدفاع المدني من وجهة نظركم، وحسبما عايشتموه أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م، وكلي أمل بتعاونكم معي، والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبانة بكل أناة وتركيز، ووضع الدرجة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية وحياد، علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم استخدامها فقط في أغراض البحث العملي، والتعامل معها بكل سرية تامة.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير،،،

** أولاً : البيانات الشخصية

الجهة التي تتبع لها :

☐ وزارة الأشغال العامة والإسكان ☐ الهلال الأحمر الفلسطيني ☐ الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة

** ثانياً : مجالات الدراسة

* الدرجة من (10) وحتى (1)، حيث أن الدرجة (10) تمثل الموافقة الأعلى، والدرجة (1) تمثل الموافقة الأقل

* الجهات ذات العلاقة هي (وزارة الأشغال العامة والإسكان، الهلال الأحمر الفلسطيني، الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة، الصليب الأحمر)

#	السـؤال	الدرجة* (1-10)
	المجال الأول : التخطيط لإدارة الأزمات	
1	تلتزم إدارة الدفاع المدني بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات	
2	تشارك إدارة الدفاع المدني الدوائر الأخرى ذات العلاقة بالجهات ذات العلاقة أثناء إعداد الخطط التنفيذية	
3	تتوقع إدارة الدفاع المدني المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة	
4	تهتم إدارة الدفاع المدني بتحري علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات	
5	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	
6	توجد خطط وسيناريوهات معدة لدى إدارة الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث	
7	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق إدارة الأزمات على تنفيذها	
8	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	
9	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات الغير متوقع حدوثها أثناء وقوع الأزمات	
10	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	
	المجال الثاني : عملية الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات	
1	تلجأ إدارة الدفاع المدني إلى وسائل اتصال بديلة مع الجهات ذات العلاقة وقت الأزمات	
2	تتصرف إدارة الدفاع المدني وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	
3	يتوفر لدى الدفاع المدني نظام اتصال فعال مشترك يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمات	
4	تمتاز وسائل اتصال الأزمات التي يستخدمها الدفاع المدني بعدم إعاقة المعلومة	
5	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمات	
6	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون بين المختصين بالدفاع المدني والمعنيين من الجهات ذات العلاقة	

7	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	
8	يتم التنسيق بين الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة فور وقوع الأزمات للتعامل مع المستجدات	
9	يتم استخدام الاتصال الرسمي مع الجهات ذات العلاقة أثناء وقوع الأزمات	
10	يوجد تغذية راجعة وتقييم للمعلومات الواردة من مكان وقوع الأزمات والتعامل معها بجدية وفق ما تقتضيه الحاجة	
المجال الثالث : الفرق العاملة أثناء إدارة الأزمات		
1	يتم عقد دورات مشتركة بين جهاز الدفاع المدني والدوائر المعنية بالجهات ذات العلاقة	
2	يتم اختيار فرق الدفاع المدني الخاصة بإدارة الأزمات بناءً على الكفاءة والمهنية	
3	تعمل إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	
4	تتحمل الفرق العاملة في جهاز الدفاع المدني ضغوط العمل	
5	تعمل الفرق العاملة وفق رؤية مخطط لها مسبقاً	
6	تمتلك الفرق العاملة صلاحيات كاملة في إدارة الأزمات ولها دور في اتخاذ القرارات	
7	تهتم إدارة الدفاع المدني بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ والأزمات	
8	يتم منح حوافز معنوية ومادية لفرق الدفاع المدني التي أدارت الأزمات	
9	يوجد طواقم بشرية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث	
10	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من جهاز الدفاع المدني للتعامل مع الأزمات	
المجال الرابع : الإمكانيات المادية المستخدمة أثناء إدارة الأزمات		
1	يسخر جهاز الدفاع المدني كافة امكانياته لإدارة الأزمات	
2	توزع معدات جهاز الدفاع المدني على المناطق توزيعاً عادلاً بما يخدم مصلحة العمل	
3	تسعى إدارة الدفاع المدني لتطوير معداتها وتوفير أهم المعدات التي يحتاجها أثناء الأزمات	
4	يوجد عجز في الإمكانيات المادية والمعدات الخاصة بجهاز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمات	
5	يتم استخدام المعدات من قبل جهاز الدفاع المدني بشكل مثالي من دون هدر للآلة	
6	تتمتع الطواقم العاملة على الآلات والمعدات بالكفاءة والمهنية والخبرة	
7	يوجد خطة لتفادي أي عجز أو تلف لبعض المعدات أثناء وقوع الأزمات	
8	يوجد سهولة في الإجراءات المالية من قبل جهاز الدفاع المدني بما يخص فرق إدارة الأزمات	
9	يوجد أماكن عمل طوارئ مجهزة يتم استخدامها من قبل خلايا إدارة الأزمات بالدفاع المدني	
10	يكون هناك تعاطي إيجابي مع التوصيات المرفوعة من قبل فرق إدارة الأزمات للاحتياجات المطلوبة لها قبل وقوع الأزمات	
المجال الخامس : المعوقات التي تواجه خلايا إدارة الأزمات		
1	يكون هناك بيانات مناسبة ودقيقة حول الوضع الميداني إثناء وقوع الأزمات	
2	يوجد تنسيق كافي بين المعنيين أثناء وضع خطط إدارة الأزمات بين الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	
3	يوجد تنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية لجهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	
4	يكون التنسيق بين إدارة الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة بما يخص الأزمات حال وقوعها كافٍ للتغلب على	

	الأزمات	
5	يوجد مركزية شديدة عند اتخاذ القرار من قبل الجهات الحكومية المعنية باتخاذ القرارات	
6	تكون الخبرة كافية والكفاءة المهنية للفرق التي تدير الأزمات كافية للتغلب على الأزمات	
7	يوجد وضوح في المهام والصلاحيات عند الفرق العاملة المشتركة بين جهاز الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة	
8	يوجد مساندة من الجهات الحكومية الأخرى للدفاع المدني ومع الجهات ذات العلاقة أثناء وقوع الأزمات	
9	يوجد ضعف لتفهم البيئة المحلية وعدم القدرة على وضع تحليل دقيق للمجريات على الأرض	
10	يضعف الاهتمام بدارسة الإمكانات المستقبلية المتاحة للدفاع المدني عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	

**** معوقات أخرى تواجه خلايا إدارة الأزمات وخصوصاً أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

انتهى، وشكرا،،،

ملحق رقم (5)

أسئلة مقابلات العاملين بجهاز الدفاع المدني

**** أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بمسؤولي جهاز الدفاع المدني :**

- ماهي الطريقة التي يتم بها اختيار فرق إدارة الأزمة؟ وماهي الإجراءات الإدارية المتبعة بعد اختيار الفريق؟
- ماهي هي هيكلة جهاز الدفاع المدني؟ وأين موقع فرق إدارة الأزمة في الهيكلية (إن وجد)؟
- ماهي الإجراءات التي تتم من قبلكم وقت شعوركم بقرب حدوث أزمة من حيث تشكيل الفرق واللوجستيات التي توفروها؟
- كيف يتم التواصل بين قيادة جهاز الدفاع المدني والطواقم العاملة في الميدان وقت إدارة الأزمة؟ وهل يتم عمل تغذية راجعة ومتابعة للأداء بعد ذلك؟
- في حال حدوث أخطاء أو وقوع اصابات أو فقدان معدات وتجهيزات، ماهي الإجراءات المتبعة من قبلكم؟
- ما هي أهم المعوقات التي واجهت جهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الاسرائيلي على غزة عام 2014م ؟
- هل بروتوكول التعاون بين مقدمي الخدمة (الهيئة العليا للإسعاف والطوارئ) وهم : الدفاع المدني، الهلال الأحمر الفلسطيني، الصليب الأحمر، الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية، الخدمات الطبية العسكرية، فعال وله تواجد في الميدان ؟ وإن كان عدم فاعل، فلماذا لا يعمل على تفعيله ؟
- ما طبيعة التشابك في الميدان بين الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة ؟
- كيف تقيم تعاطي الدفاع المدني مع مراحل الأزمة ؟ الاستعداد، والاستجابة، والتقييم، والتعافي ؟
- تطبيق فانون الدفاع المدني أثناء الأزمات ؟
- طبيعة التنسيق مع جيش الاحتلال الإسرائيلي ؟

ملحق رقم (6)

أسئلة مقابلات العاملين بالجهات ذات العلاقة

**** أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بمسؤولي الجهات ذات العلاقة :**

- من وجهة نظركم، هل لدى جهاز الدفاع المدني خطط مسبقة لمواجهة أزمات كبيرة كأزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م ؟
- كيف تنظرون إلى إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م من حيث (جاهزية الطواقم العاملة، الامكانيات المادية، التنسيق والاتصال المتواصل) ؟
- حسب اطلاعكم، كيف تقيم فرق إدارة الأزمة الخاصة بجهاز الدفاع المدني من حيث (الكفاءة، الخبرة، التدريب، اتخاذ القرارات) ؟
- من وجهة نظركم، ماهي أهم المعوقات التي واجهت جهاز الدفاع المدني في إدارته للأزمة خلال العدوان الاسرائيلي على غزة 2014م، وهل هناك تحسن وتطور في التعامل مع الأزمة مقارنة بالاعتداءات الإسرائيلية على غزة عام 2088 م وعام 2012 م ؟
- حسب خبرتكم، ماهي الاقتراحات والتوصيات التي تقدموها لتطوير عمل جهاز الدفاع المدني من حيث (التخطيط، الاتصال والتواصل، المتابعة، الامكانيات المادية، الإجراءات الإدارية المتبعة أثناء إدارة الأزمة، الفرق العاملة)

ملحق رقم (7)

توزيع مراكز جهاز الدفاع المدني في محافظات غزة

STATE OF PALESTINE
MINISTRY OF INTERIOR
CIVIL DEFENCE DIRECTORATE
Office of the Director General

دولـــــة فلســـطين
وزارة الداخليـة
مديرية الدفاع المدني الفلسطيني
مكتب المدير العام

توزيع مراكز الدفاع المدني على محافظات قطاع غزة

م	المحافظة	المركز			
1	الشمال	بيت حانون	بيت لاهيا	جباليا	#
2	غزة	التفاح	تل الإسلام	الشيخ رضوان	الرمال
3	الوسطي	البريج	الزهراء	دير البلح	#
4	خانيونس	القرارة	عبسان	خانيونس البلد	#
5	رفح	السلطان	المعبر	رفح البلد	#

مكتب المدير العام
تليفاكس: ٠٨٢٦٢٦٠٥٧