



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

مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث

دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة

إعداد

خالد وليد جمعة الرضيع

إشراف الدكتور

فارس محمود أبو معمر

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

2011/هـ1433



قال تعالى:

﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ
الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾

[البقرة:155]

إهداء...

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وتغمده بواسع رحمته...

إلى والدتي أمد الله في عمرها على الطاعة ورزقني الله رضاها في الدنيا والآخرة.

إلى زوجتي الغالية وأبنائي الذين تحملوا من أجلي الشيء الكثير.

إلى إخواني لتشجيعهم الدائم لي.

وأهدي هذا الجهد العلمي المتواضع لكل من قدم لي النصح والإرشاد.

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى، وأشكره عز شأنه، على ما وهبني من نعمه في شتى صورها، إن كل خطوة خطوتها في هذه الدراسة، كانت بتوفيق وتسخير من الله عز شأنه. كما يطيب لي وقد انتهيت من إنجاز هذه الدراسة أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للجامعة الإسلامية بغزة التي تفضلت بقبولي وتعلمت في رحابها أسأل الله أن يقيها صرحاً شامخاً لخدمة العلم.

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ فارس محمود أبو معمر المشرف والموجه لهذه الرسالة، وصاحب الفضل بعد الله سبحانه فيما احتوته، والتي ليست سوى قطرة من بحر الجم، وعلمه الوافر، محاطة بأخلاقه الفاضلة، وطيب المعاملة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور يوسف حسين عاشور والدكتور محمد إبراهيم المدهون لتفضلهم بمناقشة الدراسة لتقديم النصح والتوجيه.

كما أزوجي خالص شكري وتقديري اعترافاً بالجميل لمن له علي الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى إلى معالي وزير الداخلية والأمن الوطني/ أ.فتحي أحمد حماد.

كما أشكر سيادة العميد/ يوسف الزهار مدير عام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني والذي لم يدرج جهداً في مساعدتي فله الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الذين تكرموا بتحكيم أداة الدراسة.

والشكر موصول لكافة الأصدقاء والزلاء وكل من مد يد العون سواءً عند توزيع الاستبانات وجمعها أو بالمشورة والتوجيه والإمداد بالمراجع، وبالأخص سيادة العقيد الدكتور/ سعيد السعودي

نائب مدير عام جهاز الدفاع المدني، أسأل الله لهم الأجر والمثوبة.

وختاماً أشكر ضباط جهاز الدفاع المدني الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانات وكان لموضوعيتهم دور كبير في الخروج بنتائج هادفة.

جزى الله الجميع عنى كل خير ،،،

الباحث

ملخص الدراسة

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد المجتمع والبالغ عددهم (149)، وقد وزعت الاستبانة على أفراد المجتمع الأصلي المتمثل بضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة بنسبة (100%) وقد تم استرداد (112) إستبانة خاضعة للدراسة بنسبة استرداد (75,16%).

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

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، وضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية متنوعة في مختلف تخصصات فريق إدارة الأزمات والكوارث، وضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الضباط وتدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل وكذلك الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث، وكذلك العمل على توفير معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.

Abstract

This study aimed to identify the readiness of civil defense in the Gaza Strip to respond to crises and disasters, and it detects the availability of proper planning, and provide the necessary information, and availability of training programs, and to detect the availability of equipments and techniques necessary to deal with crises and disasters, and find out how provides leadership skills, and the importance of creating the crisis management team have a civil defense.

The researcher used the survey analytical methodology via survey by questionnaire as a research methodology to collect data.

The questionnaires were distributed to all officers of civil defense (149), with recovery rate of (75.16%) of the total surveys distributed.

The study found that all areas of study got positive relative weights, where the relative weight of paragraph (availability of proper planning) is 70.44%, and the relative weight of paragraph (provide the necessary information) is 67.61%, and the relative weight of paragraph (the importance of training) is 68.27%, and the relative weight of paragraph (availability of leadership skills) is 77.16%, and the relative weight of paragraph (crisis management team) is 66.61%, and the relative weight of paragraph (availability of equipment and techniques) is 63.73%.

The study recommended the need to establish an independent administrative unit to manage the crises, with emergency operations room equipped with all necessities to manage crises and disasters, and recommended increase attention to planning, and provide an information base developed for crises and disasters expected based on modern information technologies, and the need for rehabilitation of human resources capable of dealing with crises through training programs and a variety of different disciplines crisis management team, and the study recommended to have little growth and development of leadership skills of the officers, and the use of experts and specialists from outside the institution when forming teams of crisis management, and to provide modern technical equipments to respond to crises and disasters.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
9-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	هيكلية الدراسة
48-10	الفصل الثاني الأزمات والكوارث وإدارتها
11	المقدمة
30-12	المبحث الأول: الأزمات والكوارث
12	مفاهيم عامة حول الأزمات والكوارث
12	مفهوم الأزمة
14	تعريف الكارثة
15	أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة
17	خصائص الأزمات والكوارث
20	أبعاد الأزمة و الكارثة

الصفحة	المحتوى
21	أسباب نشوء الأزمة أو الكارثة
24	أنواع الأزمات والكوارث
26	فوائد الأزمات
27	مراحل الأزمات والكوارث
المبحث الثاني: إدارة الأزمات والكوارث	
39-31	
31	تعريف إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
32	مفهوم إدارة الكارثة
33	مبادئ علم إدارة الكوارث
33	أهمية إنشاء إدارة الكوارث
34	أهداف إدارة الأزمات والكوارث
34	مراحل إدارة الأزمات والكوارث
المبحث الثالث: مواجهة الأزمات والكوارث	
48-40	
41	استراتيجيات مواجهة الأزمات
45	مفهوم الجاهزية والوقاية من الأزمات والكوارث
46	عناصر الجاهزية والوقاية من الأزمات والكوارث
48	أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات
الفصل الثالث	
92-49	
الدفاع المدني وسبل دعم جاهزيته لإدارة الأزمات والكوارث	
المبحث الأول: الدفاع المدني ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث	
68-50	
50	المقدمة
52	مفهوم الدفاع المدني
54	جهاز الدفاع المدني في فلسطين
55	أهم النصوص التي جاء بها قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم (3) لعام 1998م
58	آليات عمل وهيكلية مديرية الدفاع المدني الفلسطيني
64	مراكز ومقرات الدفاع المدني في فلسطين
64	إستراتيجية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث
66	معوقات مواجهة الأزمات والكوارث والخاصة بجهاز الدفاع المدني في فلسطين

الصفحة	المحتوى
69-92	المبحث الثاني: سبل دعم جاهزية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث - مداخل إدارية
69	المقدمة
69	أولاً: التخطيط
69	مبادئ إعداد خطة إدارة الأزمات والكوارث
70	عناصر إعداد خطة إدارة الأزمات والكوارث
71	استراتيجيات وأنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني
74	ثانياً: التدريب
75	تعريف التدريب
75	تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات
76	التدريب في الدفاع المدني
76	عناصر التدريب الفعال في إدارة الأزمات
77	أهداف التدريب الأمني
78	أساليب التدريب
79	ثالثاً: التنسيق
80	أهداف التنسيق
81	مبادئ التنسيق
81	العلاقة بين التنسيق وإدارة الأزمات
82	مهام المكتب التنسيقي لمواجهة الأزمات والكوارث
83	رابعاً: القيادة وإدارة الأزمات والكوارث
84	خصائص القائد
85	واجبات القائد الأمني خلال الأزمة
86	خامساً: دور المعلومات وغرفة العمليات في الأزمات والكوارث
86	نظم المعلومات في الأزمات
87	المعلومات وغرفة العمليات
87	أهمية المعلومات ودورها في إدارة الأزمات والكوارث
88	مهمة غرفة العمليات
88	إدارة أعمال غرفة العمليات

الصفحة	الموضوع
89	شروط نجاح فريق غرفة العمليات
90	سادساً: اتخاذ القرار الأزموي
91	محددات اتخاذ القرار
92	اعتبارات اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات
92	خطوات اتخاذ القرارات في الأزمات الأمنية والكوارث
111-93	الفصل الرابع الدراسات السابقة
94	أولاً: الدراسات الفلسطينية
97	ثانياً: الدراسات العربية
105	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
109	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
122-112	الفصل الخامس منهجية الدراسة
113	أسلوب الدراسة
113	مجتمع الدراسة
114	أداة الدراسة
114	خصائص وسمات عينة الدراسة
118	اختبار التوزيع الطبيعي
119	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
119	صدق وثبات الإستبانة
163-123	الفصل السادس عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
123	اختبار مجالات الدراسة ومناقشة الفرضيات
171-164	الفصل السابع النتائج والتوصيات
165	النتائج
169	التوصيات
171	دراسات مستقبلية

الصفحة	العنوان
181-172	المراجع
195-182	الملاحق
183	الملحق رقم (1) أداة الدراسة
188	الملحق رقم (2) جداول نتائج الاتساق الداخلي
194	الملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة
195	الملحق رقم (4) هيكلية جهاز الدفاع المدني

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	الفرق بين الأزمة والكارثة	(1)
66	فعاليات المديرية العامة للدفاع المدني خلال عامي 2009-2010م	(2)
114	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(3)
115	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (العمر)	(4)
115	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (سنوات الخبرة)	(5)
116	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (طبيعة العمل)	(6)
116	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (الرتبة العسكرية)	(7)
117	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (المؤهل العلمي)	(8)
118	وصف عينة الدراسة وفق خاصية (الدورات التدريبية)	(9)
118	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(10)
120	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(11)
121	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(12)
122	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	(13)
125	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توفر التخطيط المناسب"	(14)
130	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أهمية توافر المعلومات"	(15)

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
134	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توفر برامج التدريب"	(16)
138	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توفر المهارات القيادية"	(17)
141	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"	(18)
145	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أهمية توفر المعدات والتقنيات"	(19)
149	اختبار تحليل التباين - متغير العمر	(20)
150	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير العمر	(21)
152	اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخبرة	(22)
153	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير سنوات الخبرة	(23)
155	اختبار تحليل التباين - متغير طبيعة العمل	(24)
157	اختبار تحليل التباين - متغير الرتبة العسكرية	(25)
158	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير الرتبة العسكرية	(26)
160	اختبار تحليل التباين - متغير المؤهل العلمي	(27)
162	اختبار تحليل التباين - متغير الدورات التدريبية	(28)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	أسباب نشوء الأزمات	(1)
28	مراحل الأزمة	(2)
38	المراحل الخمس لإدارة الأزمات	(3)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ أولاً: المقدمة
- ❖ ثانياً: مشكلة الدراسة
- ❖ ثالثاً: متغيرات الدراسة
- ❖ رابعاً: فرضيات الدراسة
- ❖ خامساً: أهداف الدراسة
- ❖ سادساً: أهمية الدراسة
- ❖ سابعاً: مصطلحات الدراسة
- ❖ ثامناً: هيكلية الدراسة

أولاً: المقدمة

لقد رافقت الأزمات والكوارث الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها، أو مارس فقط دور المتفرج إن تجاوزت الكارثة قدراته وإمكاناته المحدودة.

وكما هو معلوم بأنه لا يوجد 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، ص4).

فعندما تضرب الكارثة 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 إمكانياتها. (الزهراني، 1996، ص2).

ورغم قدم هذه الكوارث عبر الحضارات المتعاقبة؛ إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات والكوارث لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تتادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها، حتى أطلق البعض على هذا العصر " عصر الأزمات"، وأصبح مصطلح الأزمة أو الكارثة متداول كثيراً في حياتنا اليومية مثل: الأزمة السياسية، الأزمة العسكرية، أزمة البطالة، الكوارث الصحية، الكوارث البيئية... الخ.

ولا يقتصر التعامل العلمي مع أي أزمة أو كارثة حينما تحدث، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. فإذا قام التنظيم بالاستعداد الجيد والمناسب لمواجهة الأزمة أو الكارثة، استطاع التقليل من آثارها أو منع حدوثها من الأساس، فكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مراحل الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج بسيطاً وسهلاً، أما العلاج عند وقوع الأزمة عادةً ما يكون مكلفاً وصعباً (ماهر، 2006، ص36).

وقد تعرضت الأراضي الفلسطينية بشكل عام، وقطاع غزة بشكل خاص أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها لأسباب مختلفة سواء أكانت: اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية أم بيئية.

ومن أعظم الأزمات التي مر بها قطاع غزة هي حرب الفرقان (27 ديسمبر 2008-18 يناير 2009) ، حيث تعرض قطاع غزة لأبشع ممارسات القمع والغطرسة الصهيونية، حيث قتلت قوات الاحتلال الإسرائيلي خلال العدوان (1419) فلسطينياً وجرحت ما يزيد عن (5300) آخرين، كما تم تدمير (2114) منزلاً تتألف من (2864) وحدة سكنية بشكل كلي، كما تم تدمير (3242) منزلاً تتألف من (5470) وحدة سكنية بشكل جزئي (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2009). بالإضافة إلى تدمير لكافة أشكال الحياة في القطاع، الأمر الذي سبب العديد من الكوارث في القطاع، وكذلك حدوث العديد من الأزمات والأخطار المتنوعة من سيول، واجتياحات حربية صهيونية، وحرائق، وغيرها.

ولا شك بأن مواجهة الأزمات والكوارث لن يتحقق إلا من خلال أجهزة متخصصة تعمل معاً وبصورة تتضافر فيها الجهود للسيطرة والحد من الأزمات والكوارث، ومن أهم هذه الأجهزة؛ جهاز الدفاع المدني.

وهدف جهاز الدفاع المدني منذ ظهور فكرته بعد الحرب العالمية الثانية 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، ص3)، وقد قامت البلدان المتقدمة على تطوير نظام دفاعي مدني إنساني لدرء المخاطر والأزمات، حيث ساهم هذا النظام في تقوية الجبهة الداخلية في المجتمع، قبل تعرضه إلى كوارث طبيعية أو مواجهات خارجية" (بحليس، 1983).

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 التهور والقيام بعمل إعادة التوازن والوضع إلى طبيعته في موقع الحادث أو الكارثة (العمار، 2003، ص3).

فالدفاع المدني بمفهومه الشامل، يعني تجنيد جميع الطاقات والإمكانات البشرية، أفراداً وهيئات عامة وخاصة، وكذلك الطاقات المادية للوقوف ضد أي خطر يهدد سير الحياة العامة في البلاد، سواء كان هذا الخطر حربياً أو صناعياً أو طبيعياً. (الصقو، 2003، ص13).

ومن أهم إنجازات جهاز الدفاع المدني خلال حرب الفرقان، هي التعامل مع (527) حريق، وإنقاذ (180) مواطن، بالإضافة إلى إنقاذ (173) حالة مصابة، وانتشال (71) شهيداً وحالات وفاة. (الدفاع المدني، 2010)

ومن خلال ذلك يتبين أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة كما يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة لإدارة هذه الأزمات. ولأهمية دراسة هذا الموضوع فإنه سيتم إلقاء الضوء على مدى جاهزية الدفاع المدني لمواجهة هذه الأزمات أو الكوارث، باستخدام بعض أساليب وطرق الاستعداد ومواجهة الأزمات والكوارث والوقاية منها، وذلك بالتطبيق على ضباط جهاز الدفاع المدني سعياً لتدعيم هذا الجهاز وتطوير أساليب العمل في مراحل الأزمة المختلفة والحفاظ على سلامة المواطنين وممتلكاتهم.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يعد جهاز الدفاع المدني أحد أهم أجهزة وزارة الداخلية الفلسطينية، وذلك بسبب الحاجة المتسارعة لتوفير الحماية والأمن والاستقرار في فلسطين، وخاصة في قطاع غزة، لتعرضه المستمر والمتواصل للأزمات، وخاصة الحربية منها.

ومع مرور الوقت قد تعددت اختصاصات هذا الجهاز في مواجهة المخاطر المختلفة، من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية، أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق، أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى.

وبازدياد الكوارث والأزمات في قطاع غزة، تزداد المسؤولية على إدارات هذا الجهاز، وتزداد الحاجة إلى تطوير أداءه وأساليب العمل فيه بشكل مستمر. حيث تتطلب الكثير من الإعداد قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة أو الكارثة، لضمان الحد الأدنى من الآثار السلبية التي قد تترتب عليها، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والكوارث من خلال إعداد مسبق وتخطيط إستراتيجي بعيد المدى، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة، وكذلك توفير الأنظمة والمعدات والأجهزة التقنية التي يمكن من خلالها رفع كفاءة ومعالجة هذه الأزمات.

وانطلاقاً من اختلاف كل أزمة أو كارثة وتوقيتها وحجمها وتأثيراتها السلبية، وكذلك اختلاف سيناريوهات إدارة الأزمات والكوارث حسب نوعية وشدة الأزمة أو الكارثة، وانطلاقاً من القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعلومات المتوفرة في إدارات الدفاع المدني تبلورت مشكلة الدراسة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتالي:

مدى جاهزية ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث.

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة:

- دور التخطيط
- توفر المعلومات.
- توفر برامج التدريب.
- توفر المهارات القيادية.
- تكوين فريق إدارة الأزمة.
- توفر المعدات والتقنيات.

2. المتغير التابع:

- الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

1. هناك دور مهم للتخطيط لإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.
2. هناك دور مهم لتوفر المعلومات اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.
3. هناك دور مهم لتوفر برامج التدريب اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.

4. هناك دور مهم لتوفر المهارات القيادية ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.
5. هناك دور مهم لتكوين فريق إدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.
6. هناك دور مهم لتوفر المعدات والتقنيات اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى إلى (العمر، الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث).

خامساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر التخطيط المناسب للجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث لدى جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
2. معرفة مدى توافر المعلومات اللازمة في التعامل مع الأزمات والكوارث لدى جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
3. الكشف عن مدى توفر برامج التدريب في التعامل مع الأزمات والكوارث لدى فرق العمل في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
4. معرفة مدى توفر المهارات القيادية في التعامل مع الأزمات والكوارث لدى فرق العمل في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
5. التعرف على أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات لجهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
6. الكشف عن مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث لدى جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.
7. إلقاء الضوء على مدى الاهتمام بالدور الذي يلعبه الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.

سادساً: أهمية الدراسة:

1. تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهذا أحد الدوافع الذي حفزني لعمل هذه الدراسة.
2. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي تتناول فيه الدور الذي تقوم به إدارات وضباط جهاز الدفاع المدني وجاهزيتها حيال إدارة الأزمات والكوارث.
3. كما تتبع أهمية الدراسة في توضيح مراحل الأزمة أو الكارثة، وخاصة مرحلة الاستعداد لما لها من دور كبير في منع حدوث الكارثة أو الأزمة، أو التخفيف من آثارها، خصوصاً إذا تمت هذه العملية بصورة علمية مدروسة.
4. وتسهم هذه الدراسة في توضيح دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث المحتملة، ومدى أهمية توفير نظام معلومات جيد يستطيع توفير المعلومات المطلوبة في وقت الأزمات والكوارث، وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمات، وتوضيح أهمية التدريب وتشكيل فرق عمل تستطيع التعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية، وكذلك أهمية توفر المعدات والتقنيات المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث.
5. كما تتبع أهمية الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بعلم إدارة الأزمات والكوارث، والذي يعد موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، فالدراسات لا تزال محدودة في هذا المجال وخاصة على المستوى المحلي.
6. وأخيراً، فإنّ الدراسة، بما تضمنته من حقائق ومعلومات وما انتهت إليه من نتائج وتوصيات، قد تستفيد المسئولين والمختصين بإدارة الأزمات والكوارث في بلورة رؤية واضحة حول بأساليب مواجهة الأزمات والكوارث لإدارات جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.

سابعاً: المصطلحات الرئيسية للدراسة:

1. الجاهزية:

يقصد بالجاهزية في هذه الدراسة: مدى قدرة ضباط الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث في مرحلة ما قبل وقوعها، وما هو متوفر من إمكانيات تساعد على ذلك من خطط وتدريب مناسب وإمكانيات مادية وبشرية.

2. الأزمات:

يعتبر مصطلح الأزمة من المصطلحات التي تتمتع بالشمولية واتساع نطاق الاستعمال، وذلك لاستخدام هذا المفهوم في العديد من الصور والتي تتعلق بالعلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل الإنساني.

"إن الأزمات التي تحدث في المنظمة ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبه" (أبو قحف، 2002، ص 343).
وعرفها (آل الشيخ، 2008): "عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها بعد انتهائها.

3. الكوارث:

الكارثة هي عبارة عن: "حادث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات".
(الشعلان، 2005م، ص 28)

4. إدارة الأزمات:

وفي تعريف إدارة الأزمات بأنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (درة، 1996م).

5. إدارة الكارثة:

وفي تعريف إدارة الكارثة بأنها: "عملية تطبيق مجموعة من الخطط للتصدي للكارثة وتقليل أو الحد من الخسائر الناجمة عنها بأقل وقت وجهد تجنباً لتداعيات الموقف". (ماهر، 1994م، ص 7)

وإدارة الأزمة تختلف عن إدارة الكارثة، كما يحددها (الشعلان) إذ أن إدارة الأزمة يمكن تجنب التداعيات السلبية والوصول إلى إتفاق، بينما إدارة الكارثة تنحصر فقط في محاولة الحد أو التقليل من آثارها السلبية بعد وقوعها (الشعلان، 2002م، ص 37).

وبناء على التعريفات والمفاهيم السابقة يمكن التوصل لمفهوم إجرائي يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية: تقوم إدارات وضباط الدفاع المدني بالتنبؤ بالأزمات المحتملة وتجهيز الخطط المناسبة لها قبل وقوعها، وكذلك توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهتها عند وقوعها، للخروج بأقل الخسائر، ومن ثم استنتاج العبر لمواجهتها مستقبلاً.

ثامناً: هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من سبعة فصول هي كالتالي:

❖ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة عامة، مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات ومفاهيم الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة.

❖ الفصل الثاني: الأزمات والكوارث وإدارتها: ويتكون من ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: الأزمة والكارثة، أنواعها، خصائصها، أبعادها، وأسباب نشوئها، ومراحلها.

- المبحث الثاني: إدارة الأزمات والكوارث، ومراحلها.

- المبحث الثالث: مواجهة الأزمات والكوارث، إستراتيجية المواجهة والجاهزية.

❖ الفصل الثالث: الدفاع المدني وسبل دعم جاهزيته لإدارة الأزمات والكوارث

ويتكون من مبحثين وهما كالتالي:

- المبحث الأول: الدفاع المدني ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث.

- المبحث الثاني: سبل دعم جاهزية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث -

مداخل إدارية

❖ الفصل الرابع: الدراسات السابقة.

❖ الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.

❖ الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

❖ الفصل السابع: النتائج والتوصيات ودراسات مستقبلية.

❖ المراجع

❖ الملاحق

الفصل الثاني

الأزمات والكوارث وإدارتها

❖ المبحث الأول: الأزمات والكوارث، أنواعها، خصائصها، أبعادها،

وأسباب نشوئها، ومراحلها.

❖ المبحث الثاني: إدارة الأزمات والكوارث، ومراحلها.

❖ المبحث الثالث: مواجهة الأزمات والكوارث، إستراتيجية المواجهة

والجاهزية.

المقدمة:

أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات والكوارث، ولم يعد السؤال المطروح هل سنأتي الأزمة أم لا؟ بل أصبح السؤال ماذا تفعل المنظمة عندما تأتي الأزمة أو الكارثة. فالأزمات والكوارث عبارة عن تغيرات مفاجئة غير متوقعة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع مسبق لحدوثها، أو فرص لتجنبها، فهي تحتوي بداخلها على بذور النجاح وجذور الفشل، والمنظمة الأكثر استعداداً وقدرة على مواجهة الأزمات أو الكوارث هي التي تتميز بتوافر فرص أكثر للنجاح في إدارة الأزمة والتغلب على سلبياتها، ومن ثم القدرة على التحكم في مسارات الأزمة وتوجيهها بما يتوافق مع إمكانيات وقدرات المنظمة ووسائلها في التغلب على الأزمة؛ إذ أن تجاهل الأزمة قد يترتب عليه الفشل في الحد من آثارها، ومن ثم التأثير السلبي على المنظمة وواقعها ومستقبلها (أبو قحف، 2002، ص343).

إن التعامل العلمي والحكيم مع الأزمات والكوارث من شأنه أن يحد من المخاطر والآثار الناجمة عنها، وهذا التعامل يشمل مختلف مراحل الأزمات والكوارث، قبل وأثناء وبعد الأزمة أو الكارثة فاستشعار الأزمة أو الكارثة باعتماد المعلومة الدقيقة ووسائل التكنولوجيا الحديثة والنظريات العلمية من تحليل البيانات وتقنيات المعلومات وغير ذلك من شأنه احتواء الأزمة أو الكارثة قبل وقوعها وإنقاذها إن أمكن ذلك، أو على الأقل تقليص حدتها وآثارها. كما أن التخطيط المحكم والتدريب من شأنه أن يساعد على التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة على ضيق من الوقت وقلة في الموارد أثناء المواجهة. ثم إن التقييم وأخذ العبر واعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات وتوظيف الكفاءات والمعدات وتوعية المتعرضين للأزمة أو الكارثة من شأنه أن يعطي نتائج أكثر في التعامل مع الأزمة أو الكارثة وتقليص الأخطار والآثار الناتجة عنها وتقاديبها في المستقبل.

وفي المقابل، فإن اعتماد العشوائية في التعامل مع الأزمات والكوارث وغياب التخطيط المسبق والارتجال في اتخاذ القرارات أثناء المواجهة وانعدام الموارد لتخفيف حدة الأزمة أو الكارثة وإنقاذ أو إسعاف المتضررين من شأنه أن يجعل أثر الأزمات والكوارث حاداً ومدمراً وقد ينتج عنها انعكاسات طويلة الأمد تزيد في أضرارها بصفة مباشرة وغير مباشرة.

ويعتمد هذا البحث على عدد من المصطلحات التي تحتاج إلى توضيح لوضع القارئ في الصورة ولتمكينه من الخلفية العلمية التي تيسر له الإلمام بمحتوى هذه الدراسة .

ولذلك، فإن هذا الفصل سيتحدث عن عدة مفاهيم ترتبط بالأزمة والكارثة ومراحلها وإدارتها، والدفاع المدني الفلسطيني ودوره ووسائل دعم جاهزيته في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال استعراض المداخل الإدارية لذلك، والدراسات السابقة حول نفس موضوع البحث.

المبحث الأول الأزمات والكوارث

المقدمة:

كثرت المفاهيم التي أعطاها العلماء والمتخصصون للأزمة تبعاً للأرضية الفلسفية والتخصصية التي يقف عليها العالم أو المتخصص، ذلك أن مصطلح الأزمة يقف على خط التماس بين العلوم المختلفة ومن هنا تأتي صعوبة وضع مفهوم شامل لمعنى الأزمة نظراً لخصوصية المنظور الذي ينظر له كل علم من هذه العلوم إلى مدلول الأزمة فقد تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتناول الأزمة أو الكارثة، حتى أن الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بهذا المجال استخدموا كلمتي الأزمة والكارثة ككلمتين مترادفتين، وسيقوم الباحث بتوضيح كلاً من المفهومين وتعريفهما واستخداماتهما.

مفاهيم عامة حول الأزمات والكوارث:

أولاً: مفهوم الأزمة:

الأزمة ما هي إلا مرحلة متقدمة من مراحل الصراع بدءاً من داخل النفس البشرية وانتهاءً بالصراعات الدولية، وغالباً ما يكون نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة.

يشير الشعلان إلى أنه تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياتها، حتى يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن من المستحيل أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح " الأزمة " في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخداماته بدءاً من الحديث مثلاً عن " أزمة الثقة " التي قد تنشأ بين اثنين ويهدد صداقتهما، وانتهاءً بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى ويهدد مصير العالم بكافة دوله. (الشعلان، 2002، ص 17) .

و لذا فإننا نورد بعض التعريفات لبيان ما هي الأزمة وذلك على النحو التالي:

أ - الأزمة لغوياً:

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

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما: (Wet-Ji) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Al عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تتطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة. (الشعلان، 2002، ص17). وأشار (العماري، 1993، ص17) بأن الإغريق القدماء استخدموا الكلمة "أزمة" في علم الطب فاعتبروا الأزمة ذات دلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة أو موته.

ب الأزمة اصطلاحاً:

هي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة". (الشعلان، 2002، ص26).

كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة". (كردم، 2006، ص27).

وقد عرفها (عشماوي، 1996، ص197)، بأن الأزمة تقع نتيجة حدث مفاجئ غير متوقع أو يتم توقعه قبل أن يقع بفترة قصيرة، ومن ثم من الصعب مقابلة وملاحقة تداعياته، وعادة ما يؤدي إلى مشاكل مادية وبشرية كثيراً ما تقصر الإمكانيات المتاحة عن مقابله والتعامل معه بشكل فوري، وهو ما يقتضي اجراءات استثنائية خاصة تتخذ على أعلى مستويات السلطة.

كما عرفها هنري كيسنجر وزير الخارجية الأمريكية الأسبق بأنها: "عرضاً symptom لوصول مشكلة ما إلى مرحلة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها". (كردم، 2005، ص27)

وعرفها (Sapril, 2003) بأنها: "حدث أو إدعاء أو مجموعة من الظروف التي تهدد سلامة أو سمعة أو بقاء فرد أو منظمة".

ويعرفها قاموس (Longman, 1987): "أن الأزمة عبارة عن نقطة تحول لأي شيء في وقت مجهول، وهي لحظة من الخطر أو الصعوبة العظيمة".

كما تعد الأزمة جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا مما يدفع إلى التفكير الجدي في كيفية التعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى تقليل نتائجها السلبية، كلما أمكن ذلك. ويلاحظ شعلان من خلال استعراضه لتعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة بأن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.

- الحاجة إلى اتخاذ قرار.

- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. (الشعلان، 2009، ص 10).

وقد عرفها (Unlu وآخرون، 2010، ص 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". وعندما حل القرن العشرون وتفاعلت فيه كثير من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعلمية شاع استخدام كلمة الأزمة، فكانت الأزمات الناتجة عن الحرب العالمية الأولى والثانية، وأزمة تلوث البيئة، والأزمات الصناعية، والأزمات الناتجة عن الحرائق والزلازل والبراكين، وتلوث المياه، وأزمة المواصلات، وتدهور المنتجات والصناعات، وما إلى ذلك من أمثلة.

ويمكن الخروج من التعريفات السابقة للأزمة بالتعريف التالي: بأنها حدث أو موقف غير متوقع وغير مخطط له، يتسم بالاتساع وعمق التأثير وعدم إمكانية التحكم فيه أو السيطرة عليه وفقاً للأساليب والإجراءات المعتادة، مما يؤدي إلى خلل في الأداء وخسائر كبيرة واختلال النظام المعتاد، كما يؤثر على المصالح الأساسية للنظام العام، ويهدد ببقائه واستمراره، ويستدعي التدخل والتعامل معه واتخاذ الإجراءات والقرارات العاجلة وغير الروتينية وحشد الإمكانيات المختلفة وتنفيذ الخطط المعدة لذلك والاستعانة بالجهات المساندة لمواجهة الحدث والحد من السلبية والاستفادة من الإيجابيات.

ثانياً: تعريف الكارثة:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت الكارثة وإن كان أغلبها ينحصر في كونها حدث غير متوقع ينتج عنها خسائر مادية وبشرية كبيرة، وتقتصر الجهود المبذولة على محاولة التخفيف من الآثار أو الحد منها.

فهي الحادثة غير المتوقعة الناجمة عن قوى الطبيعة مثل (الزلازل، الفيضانات، العواصف)، أو بسبب فعل الإنسان، سواء كان إرادياً أو غير إرادياً، ويترتب عليها خسائر في الأرواح وتدمير في الممتلكات، تؤثر على الاقتصاد القومي ونظام الحياة الاجتماعية، وقدرة مواجهتها تفوق قدرة السلطات المختصة، وتتطلب تعاوناً مؤقتاً، أو تفوق قدرة الدولة وتتطلب معونة دولية. (صديق، 1986، ص 66).

والكارثة هي: "اضطراب في أداء المجتمع أو التجمعات يتضمن خسائر كبيرة، وآثار سلبية على الأرواح، والنواحي المادية والاقتصادية والبيئية التي تفوق قدرة المجتمع أو التجمع العمراني

المتأثر على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية". (الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، 2009، ص7).

والكارثة هي الحالة التي يتم فيها انعدام التوازن بين الإمكانيات المتوفرة والمتطلبات الحقيقية التي تستلزمها ضرورة السيطرة على موقف معين رغم كل الإجراءات الاحتياطية والوقائية التي من المفروض أن تتخذ من قبل الجهات المسؤولة عن حماية وإنقاذ المواطنين وممتلكاتهم. (الحجوي، 1986، ص182).

والكارثة 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 المتعامل معها في الحالات العادية ومن ثم تتطلب تحريك وحدات مماثلة لها من أماكن أخرى لمساعدتها في مواجهة الكارثة والسيطرة عليها . (الدفاع المدني الفلسطيني، 2010).

فالكارثة عبارة عن: "حادثة محددة زمنياً ومكانياً ينجم عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء من مجتمع إلى أخطار شديدة مادية وخسائر في أفرادها تؤثر على البناء الاجتماعي بإرباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمرارها" (الشعلان، 2002، ص27).

ويعرف (العصيمي) الكارثة بأنها: موقف طارئ تنقلب فيه الحياة اليومية فجأة ويجد أفراد المجتمع أنفسهم غارقين في الشقاء والآلام، وبحاجة ماسة للحماية والغذاء والكساء والمسكن والعناية الطبية والخدمات الاجتماعية الأخرى (العصيمي، 1993، ص130).

أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة:

درج الكثيرون من الكتاب والباحثين والمهتمين بهذا المجال علمياً وعملياً على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما، وعلى الرغم من ذلك في النظرة إلى الأزمة والكارثة من حيث الترادف والتشابه والاختلاف إلا أننا لاحظنا مؤخراً بداية التشكل لهذه المصطلحات مما يجعل كلا منهما ذا دلالة معينة. (الشعلان، 2006).

ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان.. إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً، فحادثة "تشير نوبل" كارثة سببها الإنسان ليس غير. (الشعلان، 2007)

ويرى (الخضيري، 1990، ص59): بأن مصطلح "الكارثة" قاصر عن التعبير تماماً عن مصطلح "الأزمة"، خاصة وأن مفهوم "الكارثة"، كثيراً ما يرتبط بالحس القومي، خاصة إذا ما كانت

كارثة طبيعية، لم يتدخل الإنسان في صنعها، ومن هنا قد تكون الكارثة سبباً في إيجاد عوامل لإيجابية مثل: تعبئة الشعور القومي، وتوحيد القوى البشرية، وحفز الطاقات المختلفة في المجتمع، لينظمها هدف واحد، قد يستمر حتى ولو بعد انتهاء علاج نتائج الكارثة، أما الأزمة فهي تولد "شكوك ضخمة"، تؤدي إلى فقد عنصر "الثقة" في الكيان الإداري الذي نشأت فيه الأزمة وليس بالضرورة أن يتولد عنها عامل إيجابي، بل قد يكون تأثيرها سلبياً مدمراً عندما تصل الأزمة إلى قمة عنفها.

والجدول رقم (1) يوضح أهم الفروق بين الأزمة والكارثة:

جدول رقم (1)

الفرق بين الأزمة والكارثة

عصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر مادية وبشرية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عالي	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً وبسرية	غالباً ومعلنة.
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)
الشمولية	أعم وأشمل فالأزمة تعني كافة الأزمات الكبيرة والصغيرة المحلية والإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية وهي تعني بشكل عام الكوارث	تتحصر بشكل عام في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات
التأييد والعارضة الداخلية	يوجد للأزمة تأييد ومعارضة داخلية وخارجية	لا يكون لها مؤيدون
التكامل	فالأزمة قد تولد كارثة	الكارثة قد تولد أزمة أو أزمات متنوعة

المصدر: (الشعلان، 2002، ص: 39) و(الشعلان، 2006، ص: 11-13) و(Shaluf, & Others, 2003) بتصرف من الباحث.

والواقع، وبعد استعراض هذه الفروق بين الأزمات والكوارث، نساهم في تشكيل مفاهيم واضحة لاستخدام مفهوم كل من الأزمة والكارثة، بشكل لا لبس فيه ولا غموض. وعلى الرغم من قناعة الباحث بالاختلاف بين المفهومين، فقد استخدمهما بشكل مترادف (مجازاً)، في كثير من المواضع في هذه الدراسة.

خصائص الأزمات والكوارث:

تتسم الأزمات والكوارث بصفة عامة ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدى إمكانية قبولها كأزمة أو كارثة أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الكوارث والأزمات.

وفي الواقع فإن الأزمات والكوارث تتصف بعدة خصائص لعل من أبرزها:

- أ- إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
- ب- إنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل لمواجهتها.
- ج- إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.
- د- بما أن الكارثة تمثل تهديدات لحياة الإنسان وممتلكاته، فإن مجابتهتها تمثل واجباً مصيرياً.
- هـ- إن مواجهة الكارثة أو الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية.
- و- إن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفاعلة التي تهيئ التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة. (الطيب، 1990، ص54)
- ز- التهديد بشكل كبير للمصالح الأساسية لأطراف الأزمة، وأن لها انعكاساتها على مصالح الدولة العليا.
- ح- ضيق الوقت المتاح وقصور المعلومات، بينما يكون من الضروري اتخاذ القرار المناسب قبل تطور الأحداث، وإلا أصبح القرار عديم الفعالية، بل قد يحدث نتيجة سلبية تؤدي إلى تأزم الموقف بدرجة أكبر.
- ط- أن هناك تأثيرات وتفاعلات مستمرة تؤثر على أطراف الأزمة، ومن ثم ردود فعل متباينة.
- ي- كثيراً ما تكون الأزمة غير متوقعة مثل الزلازل والكوارث الطبيعية التي ليس لها مقدمات أو احتمالات، والتي تنتج مجاعات أو تشريداً للمواطنين.

ك في عديد من الحالات - مع وجود الخبرة المناسبة- يمكن التنبؤ بالكوارث قبل حدوثها، مثل توقع حدوث زلازل وذلك بتوفر إمكانيات ومراكز الرصد للتغيرات الجيولوجية. (عشماوي، 1996).

كما أن العلماء والباحثين في مجال إدارة الأزمات يرون أن الأزمات عموماً تتسم بالآتي:

- أ -المفاجأة: مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.
- ب التهديد: تعتبر الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
- ج السرعة: تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
- د -الغموض: إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بأدراك الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة (الشعلان، 2002، ص: 61-57).
- هـ تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
- و تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.
- ز تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة - أو كلاهما - السيطرة على مجرياتها.
- ح تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة. (عبد القادر، 2006، ص9)
- ط نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- ي تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ك يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ل تسود فيها ظروف من عدم التأكد ونقص المعلومات.
- م سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير. (عليوة، 2003، ص81)

وفي رأي لويس كمفورت L. Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها، وهي:

أ -عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty

ب عامل التفاعل: Interaction

ج عامل التشابك والتعقيد: Complexity (كردم، 2005، ص27)

ويجدر التنويه بأن هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الأزمات والكوارث، مثل مصطلحات Crisis وتعني أزمة، وDisaster وتعني كارثة، وRisk وتعني مغامرة، وEmergency وتعني طوارئ. ورغم ذلك فإن هذه المصطلحات تستخدم أحياناً من قبل البعض لتعني شيئاً واحداً وهو "الأزمة". (الشعلان، 2006).

وذكر (دره، 1996، ص 225) بأن: "هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة أو الكارثة في بعض خصائصهما ولكنها في الواقع ليست كذلك ونذكر منها على سبيل المثال:

أ - الواقعة Incident: هي شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون، أو وحدة نظام فرعي من نظام أكبر.

ب الحادث Accident: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام ككل.

ج الكارثة (الفاجعة) Catastrophe: تغير فجائي حاد الأثر يحدث بسبب تغيرات متصلة في القوى ذات العلاقة، ويكون من نتائجها انهيار التوازن في المؤسسات، ومن أمثلتها الزلازل والبراكين الفيضانات.

د - المشكلة Problem: تعبر عن الباعث الأساسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادةً إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة. (عليوه، 2001، ص 12).

وتتسم الكارثة بالخصائص التالية (آل سالم، 2008، ص 22):

- إن مصدر الخطر أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
- أنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.
- بما أن الكارثة تمثل تهديدات لحياة الإنسان وممتلكاته فإن مجابتهتها تمثل واجباً مصيرياً.
- يستلزم مواجهة الكارثة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية.
- تستوجب مواجهتها درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفاعلة التي تهيئ التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف ذات العلاقة. (الشعلان، 2002، ص: 55-57).

وهناك من يرى بأن الكارثة هي كل حادث يستوفي المعايير الخمسة التالية:

- أن يترتب عليها مقتل أو إصابة 10 أشخاص كحد أدنى، وينطبق هذا الشرط على مجرد إصابة 10 أشخاص دون وقوع قتلى.
- أن ينتج عنها خسائر مادية تقدرها الدولة بقيمة معينة وتضع لها حداً أدنى إذا وصلت قيمة تلك الخسائر إلى هذا الحد اعتبرت كارثة، وحتى وإن لم تسفر عن قتلى أو مصابين.
- أن يترتب عليها اهتمام إعلامي يعبر عن نفسه في قيام الصحافة ووسائل الإعلام بمتابعته لأكثر من يومين.
- أن يتم طرحها للنقاش في المجالس النيابية أو أحد لجانها بأي من أشكال النقاش.
- أن يرتبط بها وقائع وصدامات وعنف وشغب سواءً لأسباب سياسية أو دينية، وبغض النظر عن حجمه ومستوى الخسائر المادية وعدد القتلى والجرحى. (آل الشيخ، 2008، ص15).

أبعاد الأزمة و الكارثة:

يرى (عز الدين، 1990، ص:29-28) بأنه عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل:

- مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي؟
- ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
- تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
- كثافة الأزمة: ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- المدى الزمني للأزمة: وهو الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
- نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

كما يلخص (الدليمي، 2009، ص:41) أبعاد الكارثة ضمن الجوانب التالية:

- مصدر الكارثة والأسباب التي أدت إلى حدوثها، هل هي طبيعية أم بشرية، مفاجئة، سريعة، بطيئة، داخلية، خارجية.
- مدى تأثير الكارثة وما تسببه من دمار وخراب وخسائر مادية وبشرية.
- نوع أو طبيعة الكارثة، وهل توجد إجراءات يمكن أن تحد من آثارها، وهل هي شديدة أم بسيطة.

- زمن حدوث الكارثة، أي الفترة الزمنية التي تستغرقها الكارثة ومدى تلاحق أحداثها مثل الزلازل تحدث لفترة قصيرة إلا أنها تتبعها هزات ارتدادية أو ينتج عنها أمواج تسونامي عاتية، أو فيضانات تكون على شكل موجات متتالية.
- نطاق الكارثة، أي الحيز الجغرافي الذي يقع ضمن نطاق تأثير الكارثة، أو المساحة التي أثرت فيها.
- موضع حدوث الكارثة، أي تحديد مكان حدوث الكارثة بشكل دقيق.
- نمط حدوث الكارثة، فلكل كارثة خصائص خاصة، وضمن النوع الواحد توجد أنماط مختلفة.

أسباب نشوء الأزمة أو الكارثة:

الكوارث أنماط وأنواع عديدة وهي تصنف علمياً إلى طبيعية (بيولوجية، ومناخية، وجيولوجية، وكونية) ومن صنع الإنسان (إرادية وغير إرادية) ويمكن التنبؤ بوقوع بعضها ولكن رغم ذلك فمن المستحيل منع وقوعها وكل ما يمكن أن نفعله هو أن نستعد بشكل أفضل لنواجه تحقيق احتمالات وقوعها بعكس الأزمات التي هي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما وقعت ولكن نسعى لمنع حدوثها، وتعتبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة .

ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، وحيثما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات، وإذا كانت الأزمات لا تنشأ من عدم، فإن أسبابها تتنوع وتعدد، ولكن يمكن رد أسبابها إلى عناصر وأطراف الأزمة (القحطاني، 2003، ص19).

أسباب الأزمات التي تمر بها أي منظمة:

- أ - أسباب خارجة عن إرادة الإنسان: كما هو الوضع بالنسبة للكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين وغيرها.
- ب - الأزمات التكنولوجية: وهي ناتجة عن أخطاء بشرية، تتعلق بسوء التعامل مع المعلومات، من حيث سرعتها والتداخل فيما بينها وعدم القدرة على ربطها.
- ج - سوء الإدارة: وأسبابها تعود لعدم وجود نظام للتخطيط والمراقبة ونظم المعلومات، وعدم الاهتمام بالأزمات والكوارث، والتخبط الإداري وعدم التعامل بعلاقات الهيكل التنظيمي (Otto, 2009).
- د - انعدام الثقة: وهو عدم الإيمان بالآخرين.

هـ **الأزمات المتعددة:** وهو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر (ماهر، 2006، ص: 23-28).

و **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية:** للتعامل مع بعض الأحداث والمواقف، وقد يؤدي القصور في الإمكانيات التي تفاقم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة، بما قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلافيها في اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الأزمة بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة، مثل أزمة الديون.

ز **إهمال الإنذارات:** أي الإشارات التي تسبق الأزمة إيدانا بوقوعها مع عدم جدية سوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإشارات والإنذارات سواء عن قصد أو غير قصد، ويأتي هذا لسبب عدم الاعتقاد وقلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية، مثل أزمة الإرهاب.

ح **الإشاعات:** كثير ما تكون الإشاعات سبب هام في تكوين الأزمات ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً وملومة من جانب قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، ومن خلال استغلال حدث معين تحقق الأزمة.

ط **الأخطاء البشرية:** أي إهمال البشر الذي سبب كثيراً من الأزمات، مثل ذلك انفجار مكوك الفضاء تشالجر وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، كان مصدره خطأ بشري متمثل في تقاعس كثير من العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية وكذلك المشرفين على القيام بالعمليات الإشرافية.

ي **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المعتمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل ويؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المؤسسة، الدولة، المشروع) وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يخلق ضغطاً مولداً للانفجار (الأزمة).

ك **سوء التقدير والتقييم:** وهي من أكثر أسباب الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث، كما تعد أزمة حرب أكتوبر 1973 أحد الأمثلة القوية على هذا السبب خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية

ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس وقعت في خطأ سوء التقدير، مما أدى إلى نشوء الأزمة العنيفة الطاحنة التي حطمت أسطورة التفوق العنصري الإسرائيلي وأسطورة جيشها الذي لا يقهر، وأصاب المجتمع الإسرائيلي بأزمة عنيفة في أمنه واستقراره.

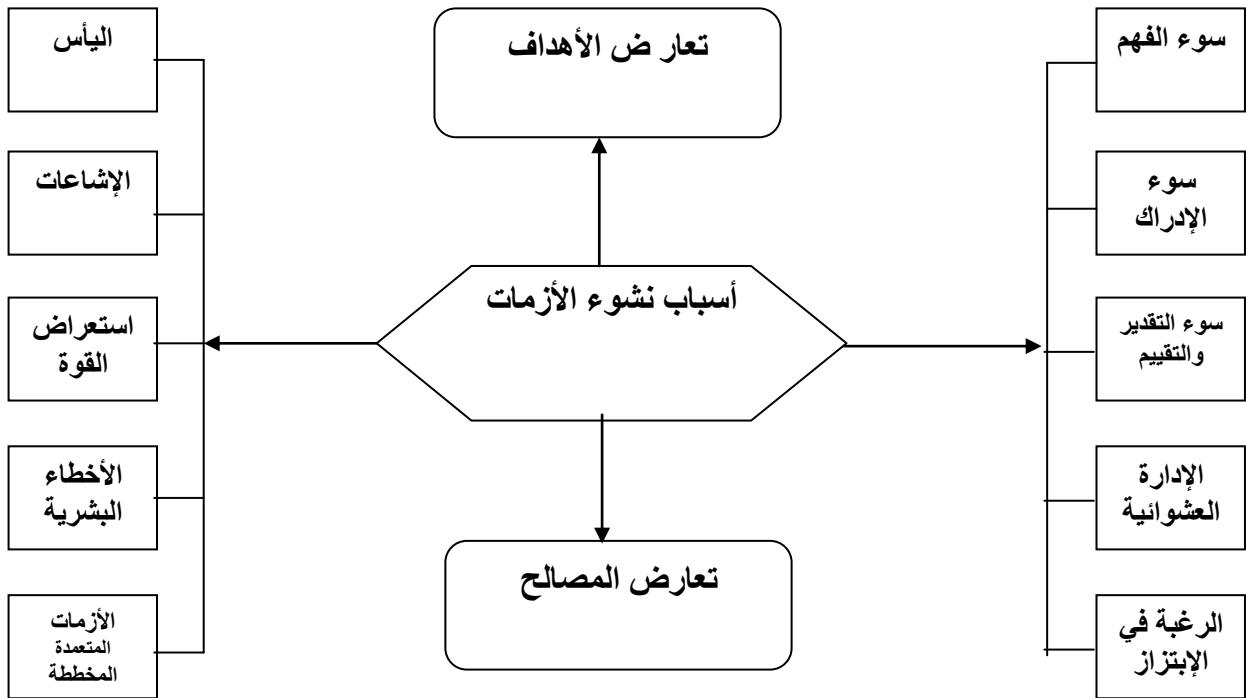
ل **الإدارة العشوائية**: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم إمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها، فالإدارة العشوائية هي إدارة تقوم على الجهل وتشجيع الانحرافات والتسيب وتحول الكيان الإداري الذي حدثت به إلى كيان رخو لا يستطيع الصمود أمام أي أزمة، وتقوم هذه الإدارة على أساليب الفعل، واتخاذ القرار الذي يميله الموقف والمزاج الشخصي للقائد، وهي إدارة تبريرية، والقرارات فيها معدومة التأثير ويصبح الكيان الإداري مرتعاً خصباً للفساد والإفساد والنهب السافر لكل الموارد.

م - سوء الفهم. (آل الشيخ، 2008، ص19)

وأياً كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل رقم (1)

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: "الخضيري، (1990)، ص28 "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة".

ومن خلال ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن الأزمة تهدد استقرار المنظمة والبيئة المحيطة بها، الأمر الذي يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة، ونظماً وأنشطة مبتكرة، تمكن أصحاب القرار في مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على هذه التغييرات المفاجئة، حيث يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة وبالدرجة العالية من الاتصالات الفعالة، وفي بعض الأحيان قد يتبين من نتائج الأزمة أن هناك عدم كفاءة وفعالية من قبل متخذي القرار، مما يرفع من درجات التوتر في أوساط القوى العاملة في المنظمة، المؤيدة منها والمعارضة، بالإضافة إلى ضغط ضيق الوقت اللازم لإدارة الأزمة. وذلك بسبب عدم وضوح الرؤية لمتخذ القرار، أو بسبب نقص الخبرات، أو القصور في تدفق المعلومات، فان هذا الأمر يؤدي إلى تعطيل الإجراءات المنتظمة وفقدان التوازن داخل المنظمة ويسبب الفشل في إدارة الأزمة.

أنواع الأزمات والكوارث:

على الرغم من تعدد وتنوع الأزمات والكوارث فيما أورده العلماء والباحثون في مجال علم إدارة الأزمات والكوارث، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات والكوارث يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

ويقسم (الشعلان، 1996، ص: 157-159) تصنيف أنواع الأزمات الكوارث إلى التصنيف الآتي:

1- من حيث طبيعة الحدوث :

درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسيين هما:

أ -أزمات وكوارث بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات والكوارث الناشئة عن فعل بشري، مثل:

- الغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب، كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة، مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- الحرائق الكبيرة عمداً أو إهمالاً.
- حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن الضخمة. .. الخ.

ب أزمات وكوارث طبيعية:

وهي الأزمة أو الكارثة التي لا دخل للنشاط البشري بحدوثها، مثل:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.

- الفيضانات و الجفاف وما شابه ذلك.

2- من حيث المستهدف بالكارثة:

أ - اعتداء على شخصيات.

ب - اعتداء على ممتلكات.

3- من حيث الهدف:

أ - إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب وخلافهما.

ب - الابتزاز ، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

4- من حيث مسرح الأزمة أو الكارثة:

أ - أزمة أو كارثة خلقتها الظروف في مسرح الحادث، كالذي يحدث عندما يطلب

مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.

ب - أزمة أو كارثة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

5- من حيث المصدر:

أ - أزمة أو كارثة مصدره، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات

معينة لها أهميتها في بلد آخر.

ب - أزمة أو كارثة لها جذورها في بلد الحادث؛ سواء كانت هذه الجذور سياسية أو

غيرها.

6- من حيث العمق:

أ - أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب - أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

7- من حيث التكرار:

أ - أزمة أو كارثة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

ب - أزمات وكوارث فجائية عشوائية وغير متكررة، وتسمى الأزمة أو الكارثة المباغتة،

وهي تتم بشكل فجائي ولا يكون هناك إحياء أو مقدمات أو توقعات. (أبو

شامة، 1995، ص229).

8- من حيث المدة:

أ - أزمات وكوارث قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.

ب -أزمات وكوارث طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

9- من حيث الآثار:

أ - أزمات وكوارث ذات آثار وخسائر بشرية.

ب -أزمات وكوارث ذات آثار وخسائر مادية.

ج -أزمات وكوارث ذات آثار وخسائر مختلطة.

8- من حيث القصد:

أ - أزمات وكوارث عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

ب -أزمات وكوارث غير عمدية وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير، مثل بعض الكوارث الصناعية.

ج -أزمات وكوارث قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كزلازل والأعاصير، وأمواج البحر العاتية.

9- من حيث مستوى المعالجة:

أ - أزمات وكوارث محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.

ب - أزمات وكوارث إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة تتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.

ج - أزمات وكوارث دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

فوائد الأزمات:

كما لأن للأزمات خسائر على كافة جوانب المنظمة، إلا أنها تحتوي على العديد من الفوائد ومنها:
(بميك، 2004)

أ هيلاد الأبطال:

إن 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.

ب تسريع التغيير:

إن الأزمة تضغط الوقت، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثاراً جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

ج مواجهة المشكلات:

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، بيد أن التأخير يزيد الأمور سوءاً وتعقيداً في معظم الأحيان.

د 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.

ه الاستراتيجيات الجديدة:

إن الأزمات تفرض أحياناً إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثابتة لا يمكن الترحيح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

و أنظمة الإنذار المبكر:

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، ولكي تؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر عدم الأداء إن كان موجوداً وترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل.

ز مزايا تنافسية جديدة:

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاءً وأصلب عوداً، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فإنهم يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة الأزمة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء.

مراحل الأزمات والكوارث:

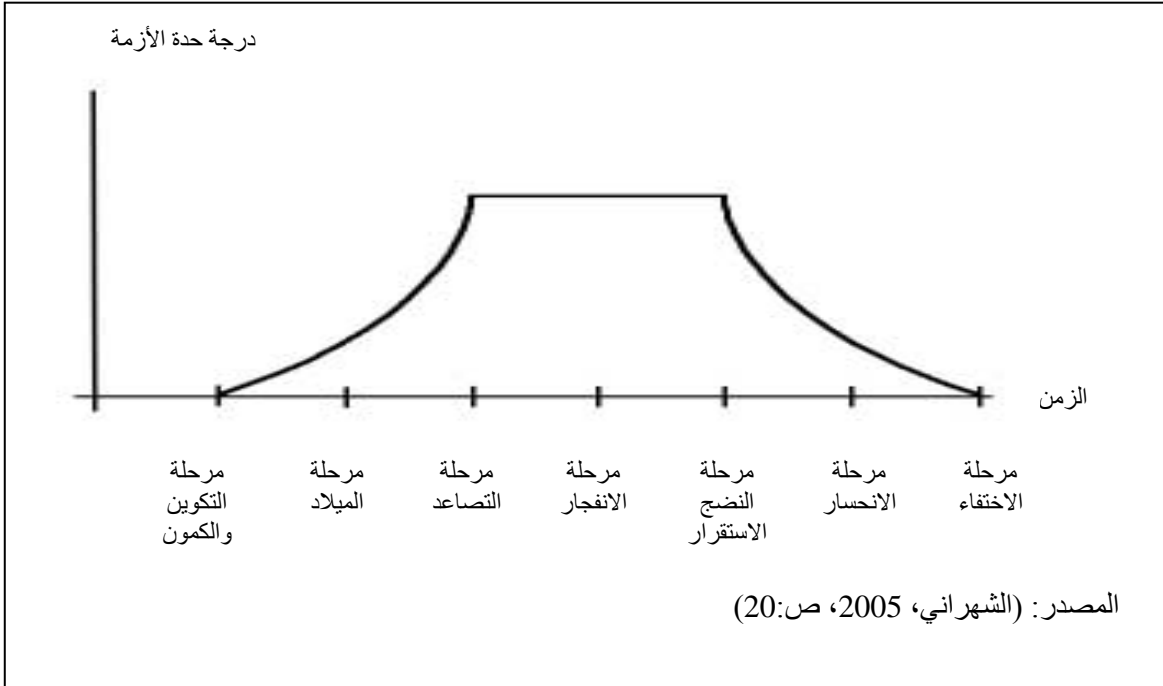
يرى (الشهراني، 2005، ص19) بأن الأزمة تمر بالمراحل السبع الآتية:

1. **مرحلة الكمون والتكوين:** وهي المرحلة التي تتضح وتظهر فيها أسباب ميلاد الأزمة، وهي مرحلة قد تطول أو تقصر، حسب الظروف والإجراءات التي تعجل أو تبطل الأزمة أو تفضي عليها قبل ميلادها.

2. **مرحلة الميلاد:** وهي المرحلة التي تسفر فيها الأزمة عن نفسها وتظهر على سطح الأحداث.
 3. **مرحلة التصاعد والانتعاش:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة وعمق وتأثير وتصاعد وتيرتها.
 4. **مرحلة الانفجار:** وهي المرحلة التي لم يعد بالإمكان معها احتواء الأزمة.
 5. **مرحلة النضج:** وهي المرحلة التي تبلغ فيها الأزمة أقصى درجات تأثيرها وعنفاها وقد تستقر عند ذلك المستوى لفترة قد تطول أو تقصر حسب طبيعة الأزمة وإدارتها وأطرافها.
 6. **مرحلة الانحسار:** وهي المرحلة التي يبدأ فيها الكيان باستعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع.
 7. **مرحلة الاختفاء:** وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة تماماً، ولا يبقى إلا آثارها ونتائجها.
- انظر الشكل رقم (2)

شكل رقم (2)

مراحل الأزمة



ولا يختلف (الخضيرى، 1990)، مع (الشهراني، 2005) بمراحل تطور الأزمة ولكن قام بتقسيمها إلى خمس مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة الميلاد:

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

المدى الذي سيصل إليه، فالأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

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

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

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

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

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

2. مرحلة النمو والانتعاش:

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

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

ب - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها عن طريق تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة أو تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3. مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه

على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسناً.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4. مرحلة الانحسار والتقلص:

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

5. مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات. وأياً كان الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين بين مسميات ومراحل نشوء الأزمة، فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون.

فمن هنا يرى الباحث، أن دراسة واقع ومحاوِر ومراحل دورة حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة وأسباب حدوثها، بل (وهو الأهم) لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها، وكذلك عوامل الانحسار والتقلص التي تعترى مظاهر قوى الدفع المولدة لها.

ففي كل مرحلة من المراحل التي تم ذكرها، يتعين على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، والعمل على تحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية أو المؤسساتي الذي حدثت فيه الأزمة، حيث أنه بدلاً من أن يشتت العاصفة، فإنه يجعلها تزداد عنفاً إلى حد الإعصار المدمر الذي يجتاح في طريقه كل شيء.

المبحث الثاني

إدارة الأزمات والكوارث

تعريف إدارة الأزمات:

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

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

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور". (عشماوي،1996).

وتعني إدارة الأزمة: " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية". (الأعرجي ودقاسمة،2000)

مفهوم الإدارة بالأزمات:

إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ومن هنا يطلق بعضهم الإدارة بالأزمة على علم صناعة الأزمة، والأزمة المصنوعة لها صفات معينة حتى تبدو حقيقية وتؤتي ثمارها مثل الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر لهذا التفجير، لأن لكل أزمة مصنوعة هدفاً يتعين أن تصل إليه. (الخصيري،1990،ص14).

وهي 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، ص22).

إدارة الكوارث:

تعد إدارة الكوارث من الجوانب التي تحتاج إلى زيادة في الاهتمام من قبل المؤسسات والأجهزة المعنية والباحثين، وكذلك الدول خصوصاً الدول النامية في ظل الظروف التي يعيشها العالم والتي أصبحت لها انعكاسات في مختلف أوجه الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، التي تتفاوت درجاتها وتتنوع خلفياتها وتتباين مسبباتها، وتحاول الدول جاهدة التغلب على الكوارث إما بالسيطرة عليها عند نشوبها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها أو التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.

مفهوم إدارة الكارثة:

يعرف الدليمي إدارة الكارثة بأنها عبارة عن الإجراءات والخطوات الضرورية واللازمة للتعامل مع وضع غير طبيعي أو عادي، وذلك بهدف تقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات لأقصى حد ممكن. (الدليمي، 2009، ص456).

إنَّ الهدف النهائي والكلّي لإدارة الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفاعلة لظروف المتغيرات المتسارعة للكارثة، لدرء أخطارها، ووفقاً لهذا الهدف تعرف إدارة الكوارث بأنها: "نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها. وهذا النشاط الهادف، يتصل بوظيفتين مهمتين هما: الإدراك والتحكم، والإدراك ينبني على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة واستكشاف البدائل للمواجهة، وتقويم الموقف عند نهاية الكارثة لتحديد قدر النجاح الذي تحقق أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة، لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب عليه من آثار." (العتيبي، 2007، ص43).

كما تحتاج إدارة الكارثة إلى وجود استعدادات وخطط مسبقة تضمن الهياكل والأطر الأساسية للمواجهة والتي تتمثل في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، وكذلك استعدادات آنية وقتية تتضمن التفكير الإبتكاري وحسن إدارة الوقت، فضلاً عن تطوير التخطيط باستمرار لتجنب عامل المفاجأة الذي تتسم به الأزمة.

مبادئ علم إدارة الكوارث:

وعلم إدارة الكوارث أحد العلوم الإنسانية، وينبثق من علم الإدارة ويقوم على جملة مبادئ يسترشد بها الإداري لتنفيذ الأعمال وهذه المبادئ هي: (الغامدي، 2006، ص: 5-6)

1. مبدأ التخصص وتقسيم العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق كفاءة الأداء وتوفير الوقت والجهد.
 2. مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية فيجب أن تتساوى السلطة مع المسئولية.
 3. مبدأ الثواب والعقاب لكي يكون النظام فعال فيجب أن يكافئ من يحترمه ويعاقب من يخالفه.
 4. مبدأ وحدة الأمر والتوجيه لأنه يحدد المسئولية ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه.
 5. مبدأ إخضاع المصلحة الفردية لمصلحة الجماعة.
 6. مبدأ المركزية بمعنى أن يكون هناك جهة واحدة لها سلطة اتخاذ القرارات.
 7. مبدأ التسلسل الهرمي وتدرج السلطة.
 8. مبدأ الترتيب بمعنى أن يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وكذلك المعدات والمساعدات.
 9. مبدأ المساواة أي مساواة المتضررين في الإيواء والإغاثة والإعاشة بدون تدخل للمجاملات حتى يعطى كل ذي حق حقه.
 10. مبدأ استقرار العاملين في عملهم حتى تزداد خبرتهم في التعامل مع الكوارث وإدارتها ويتم تلافي السلبيات مع ازدياد الخبرة.
 11. مبدأ المبادرة والابتكار لأساليب جديدة ومنتطورة.
 12. مبدأ روح الفريق الواحد حتى يتحقق التعاون ويسهل أداء الأعمال المطلوبة.
- ويستخلص الباحث من المفاهيم السابقة لإدارة الكارثة بأنها عملية تنفيذ وتطبيق عموميات فرضيات خطط الطوارئ التي سبق أن تدرب عليها الأفراد لمواجهة الكارثة والحد من آثارها ومنع تداعياتها، مع تعديل هذه العموميات بقدر الإمكان حسب طبيعة الكارثة وخصوصيتها والمرافق التي أصابتها.

أهمية إنشاء إدارة الكوارث :

تتلخص أهمية إنشاء إدارة الكوارث للأسباب التالية :

1. تحقيق التناسق والتكامل بين مستويات الدولة والمحافظات وأجهزة الحكم المحلي، بحيث يتحدد دور كل منها تفصيلياً في كل مرحلة من مراحل إدارة الكارثة.
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة ومنع الازدواجية والتداخل الذي يبديد الطاقات.

3. تحقيق درجة عالية من الفعالية، لما لها من إمكانيات وصلاحيات تمكنها من التنسيق بين جميع المستويات.
4. التنسيق بين المناطق المختلفة وأجهزة الحكم المحلي بما يضمن تنفيذ الإجراءات الواجب إتباعها في كافة مراحل الكارثة .
5. ضمان السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل الكارثة من قبل جهة واحدة مما يحد من كثرة الآراء والاجتهادات التي تضيع الوقت .
6. إيجاد مركز للمعلومات والخبرة، بما يركز على الاهتمام بالتحديث المستمر للخطط والبدائل التي يمكن خلالها المواجهة الناجمة في مراحل الكارثة.(الدفاع المدني الفلسطيني،2010)

أهداف إدارة الأزمات والكوارث:

إن الهدف العام لإدارة الأزمات والكوارث هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة أو الكارثة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات والكوارث المتتبا بحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية وتتلخص أهداف إدارة الأزمات والكوارث في النقاط التالية:

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 والضرر 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. (آل الشيخ،2008،ص34).

مراحل إدارة الأزمات والكوارث:

إن أغلب المنظمات عند مواجهتها للأزمات تنتهج أسلوب رد الفعل العشوائي أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهذا أسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات. ومن هنا تتبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

ويقضى المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تعرض لها من البيئة المحيطة (داخلياً وخارجياً) ، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو

مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.

أثبتت الوقائع والتجارب أن الدول والمنظمات التي عملت بجد في أيام الأمان لتهيئة نفسها لمواجهة الكوارث (التخطيط والتهيئة والاستعداد قبل الكارثة)، تصرفت في أوقات الكوارث بهدوء وثقة عالية وبالتالي كان نصيبها من الخسائر أقل بكثير بالمقارنة مع تلك التي لم تعمل بمنهجية التهيئة والاستعداد. (الدبيك، 2011).

كما إن عملية إدارة الأزمات والكوارث تعنى باستكشاف المؤشرات التي يمكن أن تعين في درء الكارثة أو الأزمة طالما أمكن، أو تمكن من الاستعداد والتحضير لها، وتثري القدرات لمجابهتها للحد والتقليل من أضرارها، وإزالة آثارها وإعادة التوازن لوضعه الطبيعي بعد انتهائها. (الزهراني، 1997، ص105).

وبذلك فإن إدارة الأزمات هي التي تتمكن من وضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمة، ومن خلالها تتمكن من السيطرة في مرحلة المواجهة، وتقلص أضرارها، وتعمل على إعادة الحياة الطبيعية بعد انتهائها.

وهناك اختلاف كبير في الآراء حول تصنيف مراحل الأزمات وإدارتها والتعامل معها، وذلك حسب اختلاف توجهات الكتاب والباحثين وتعدد تخصصاتهم وميولهم وأغراضهم البحثية والعلمية.

فإدارة الأزمات تتلخص في الاستعداد أولاً للأزمات ومن ثم التخفيف والعمل بجهود لمواجهة الأزمة ما بين الحكومة والمتطوعين داخل المنظمات أو أي جهات مسئولة أخرى للقضاء على الأزمة. (Petak, 1985).

ونجد (الشعلان، 2006، ص: 34-43) مثلاً يقسم الأزمات إلى ثلاث مراحل وهي نفس المراحل التي ذكرها (عز الدين، 1990، ص: 29-31):

1. مرحلة التلطيف والتحضير: وهي مرحلة ما قبل الأزمة.
2. مرحلة المواجهة: وهي مرحلة التعامل الفعلي مع الأزمة.
3. مرحلة إعادة الأوضاع: وهي مرحلة ما بعد الأزمة.

وذكرها (الطيب، 1990) في مراحل أربع، حيث قسم المرحلة الأولى إلى مرحلتين وهما: مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة ومرحلة الاستعداد والتحضير، وإن كانت هذه التفاصيل تصب في نفس المفاهيم والتفسيرات.

أولاً: مرحلة التلطيف والتحضير:

وهذه الفترة تتميز بالقيام بنشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الأزمة أو الكارثة، أو على الأقل التخفيف من حدة آثارها، (الشعلان، 2006)، وهي التي تنذر بوقوع الأزمة، وغالباً ما تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، (عز الدين، 1990)، كما أن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو: "التوصل لإجابة مقنعة عن سؤال هام: ما هي المخاطر التي يمكن الحيلولة دونها؟" (الطيب، 1990، ص84)

وفي هذه المرحلة والتي تهدف فيها النشاطات للحيلولة دون وقوع الأزمة أو الكارثة إلى الآتي:

- تقدير الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة.
- الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون حدوث الأزمات أو الكوارث المتوقعة، أو الحد من آثارها.
- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات، واختيار العاملين وفق سياسية محكمة.
- تدريب الأفراد والفرق للقيام بأدوارهم في مرحلة المواجهة.
- ابتكار الأساليب واختبار مدى فعالية خطة المواجهة، بغرض استخدام ما يعين على زيادة فعاليتها.
- تحليل المخاطر المحتملة.
- إعداد سيناريوهات الأزمة. (الشعلان، 2006، ص: 34-43).
- إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات، ووضع الخطط، والخطط البديلة، وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات. (عز الدين، 1990، ص20).

ثانياً: مرحلة المواجهة :

وهي مرحلة التعامل الفعلي مع الأزمة، وهي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتم الآتي:

- يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له.
- يتم تطبيق الخطط الموضوعة.
- استخدام المهارات المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمات. (عز الدين، 1990، ص30).
- التعامل مع الإعلام، بحيث يتم نشر المعلومات والأخبار والتصريحات المتتابعة عن تطور الأزمة، بشرط ألا يؤثر ذلك على مسار العمليات.

- ضبط وتنظيم التدخلات: يتم توزيع الاختصاصات والصلاحيات على المسؤولين، وعدم قبول التدخلات من أطراف أخرى تساهم في عمل إرباك في عملية مواجهة الأزمة، بل قبول هذه التدخلات كمعلومات وليس كأوامر.

- سرية العمليات: المحافظة على سرية العمليات وإلا فيكون بمثابة نصر للطرف الآخر، مع عدم حجب المعلومات بشكل كامل حتى لا تقوم الجهات المساندة باستخدامها.

(الشعلان، 2006، ص47)

ثالثاً: مرحلة إعادة الأوضاع: وهي مرحلة ما بعد الأزمة.

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ويرى (الزهراني) بأن تحليل مراحل عملية إدارة الكوارث والأزمات وإن اختلفت مسمياتها وتعدادها، فإنها تدور حول محور واحد وهو تقسيمها وفقاً للأحداث الزمنية التي تمر بها وذلك على النحو التالي:

1. **مرحلة درء وتلطيف حدة الكارثة أو الأزمة:** حيث يتم التنبؤ بنوع الكارثة أو الأزمة من خلال علامات إنذار مبكر تنذر باحتمال وقوعها، وتتطلب إجراءات وقائية للحيلولة دون وقوعها، أو التخفيف من حدتها في حالات يصعب القضاء على أسبابها.
 2. **مرحلة الاستعداد والتحضير:** وتهدف إلى الاستعداد لكل الاحتمالات حيث تمثل هذه المرحلة جميع النشاطات الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات لمجابهة الكارثة عند وقوعها.
 3. **مرحلة المجابهة:** وهي مرحلة الطوارئ، وتشمل عمليات وأنشطة المجابهة للتحكم في الأحداث المتسارعة، ويتولى فريق إدارة الكارثة أو الأزمة المجابهة والتقليل من الأضرار المادية والبشرية.
 4. **مرحلة إعادة التوازن وإزالة الآثار:** وتهدف إلى إعادة التوازن والرجوع للوضع الطبيعي قدر الإمكان، ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها.
- (الزهراني، 1997، ص: 106-107)

ويرى (Person and Mitroff, 1993)، 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:

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنتبأ 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.

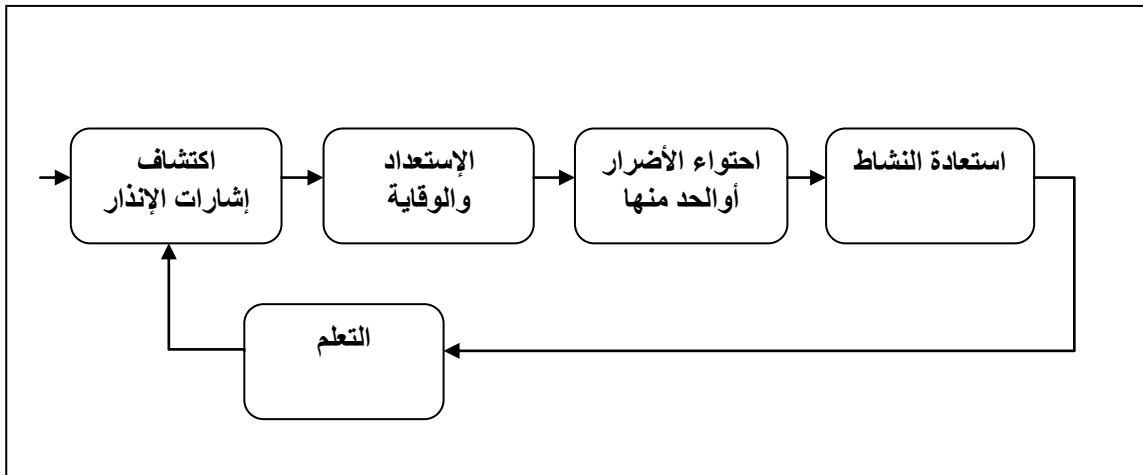
وهي المرحلة التي تحتوى على تطوير خطط إدارة الأزمات، والتدريب لحماية الأرواح والتخفيف من الأضرار (Petak,1985).

3. **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات طالما أن الميول التدميرية 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 هذت يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة. (الأعرجي والسيد، 2004، ص:57-58).

ويوضح الشكل التالي رقم (3) المراحل الخمس لإدارة الأزمة:
شكل رقم (3)
المراحل الخمس لإدارة الأزمات



المصدر: Pearson, Christine and Mitroff, Ian, (1993), "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management.", Academy of Management Executive, Vol.7, No.1,p.53

كما أن لإدارة الأزمة جانبان متكاملان ومتلازمان ومتداخلان، فالجانب الأول هو الجانب الوقائي أو الإدارة (الوقائية) التي تهدف إلى اكتشاف النذر والعلامات والعوامل والأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات ومحاولة إزالة هذه الأسباب والتعامل معها قبل ميلاد الأزمة أو انفجارها، والجانب الثاني لإدارة الأزمات يتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث، في مرحلة ما من مراحل تطورها، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه الإدارة (العلاجية) للأزمات، وبذلك فإن هذين الجانبين من الإدارة مكملان لبعضهما وضروريان بالدرجة نفسها للإدارة الناجحة للأزمات. (الشهراني، 2005).

المبحث الثالث

مواجهة الأزمات والكوارث

قبل التعرف على استراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة من خلال ما يلي (عبد الهادي، 1995):

1. وقف التدهور والخسائر.
 2. تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.
 3. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
 4. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
 5. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.
- أما بالنسبة ل(هلال، 1996، ص: 77-91) فقد وضع أساسيات التعامل مع الأزمات من بداية نشوئها حتى انحسارها وذلك على النحو التالي:
1. تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية وترتيب الأولويات.
 1. الحركة السريعة والمبادرة: وذلك بالتخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي وتركيز النظر إلى المستقبل.
 2. تنظيم القوى المواجهة للأزمة: وذلك بإعادة صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين في مواجهة الأزمة، بعيداً عن الاتجاهات السابقة في الهياكل الوظيفية.
 3. المفاجأة: وتعني عدم إفساء أسرار مواجهة الأزمة.
 4. المشاركة والتعاون بين جميع العاملين في مواجهة وإدارة الأزمة.
 5. اغتنام الفرص وتقبل الواقع.
 6. الروح المعنوية المرتفعة: وتعني حماية الروح المعنوية من الانهيار والتعامل الحكيم مع الخسائر وإظهار الجانب الإيجابي لرفع الروح المعنوية للمشاركين في إدارة ومواجهة الأزمة.
 7. المرونة: وتعني اجتياز العقبات الرئيسية ثم الفرعية، مع عدم التشدد في تحقيق الهدف باستخدام الإجراءات الصارمة.
 8. السيطرة: وتعني التحكم بكافة الأدوات والوسائل والإمكانات لمواجهة الأزمة، .
 9. الحماية والأمن: تأمين الأفراد من الخوف الداخلي الذي يؤثر على مشاركتهم وتفاعلهم مع الأحداث.

10. التفاوض المستمر مع الأزمة: الخروج من الأزمة بنجاح وعدم تغليب العواطف واستخدام الخطة السليمة للخروج بالإنجاز وتحقيق الهدف المطلوب.

ويمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها كما إن تحديد الإستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

استراتيجيات مواجهة الأزمات:

تختلف استراتيجيات التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف استراتيجيات المنظمة وإمكانياتها وقدراتها الفنية والبشرية. وفيما يلي استعراض لاستراتيجيات التعامل مع الأزمات وذلك على النحو التالي:

أولاً: 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 يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها نشئ من الإيجاز: (الخصيري، 2003، ص: 277-291).

أ - طريقة إنكار الأزمة:

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن المسئول أو متخذ القرار الإداري " أنه لا يوجد أي أزمات"، وأن الأوضاع القائمة تعتبر من أفضل الأوضاع، وأن الإنجازات التي تحققت غير مسبوق، 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.

ب - طريقة كبت الأزمة:

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

ج - طريقة بخس الأزمة:

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً لاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة.

د - طريقة تنفيس الأزمة:

يُطلق 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.

هـ - طريقة تفريغ الأزمة:

وهي طريقة فائقة الذكاء، 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 تفتقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.

و - طريقة عزل قوى صنع الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، و لكن 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.

ز - 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 للكيان الإداري، وأن استمرارها كفيل بانهيار بنيان الكيان الإداري.

كما ذكر (الأمير، 2003) الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات وهي:

أ - أسلوب النعامة: والمقصود به هو أسلوب الهروب، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها: (الهروب المباشر، الهروب غير المباشر، التنصل عن المسؤولية، التركيز على جانب آخر، الإسقاط).

ب أسلوب القفز فوق الأزمة: أي محاولة تجاهل قيمة الأزمة، ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد حيث قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.

ثانياً: الاستراتيجيات غير التقليدية - الحديثة - للتعامل مع الأزمات:

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أيها منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة.

وتنحصر استراتيجيات مواجهة الأزمات غير التقليدية بصفة عامة في الأساليب والاستراتيجيات التالية:

1 الأسلوب القهري:

استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه من خلال عدم التنازل لمطالب الخصوم، مهما كان حجم التهديدات، واستعداد الأجهزة المعنية لتحمل الخسائر، وإيقاع العقاب الجسيم على الخصم.

2 أسلوب المساومة أو التساومي:

يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة من خلال الرضوخ لبعض المطالب والتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه وإنهاء حالة النزاع، وهي تعتبر عملية حلول وسطى أو توفيقية. ويبدأ المفاوض بالتشدد في البداية إلى الوصول لحل يرضي الطرفين وإذا كان أقل ما يطلبه طرف معين أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر التنازل عنه تفشل المفاوضات.

3 الأسلوب التنازلي:

الرضوخ لمطالب الخصم فوراً لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك (عز الدين، 1990، ص: 37-38).

كما يرى (الشعلان، 2006، ص: 20-21) بأن هناك عدد من الإستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات وهي:

أ - إستراتيجية العنف:

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

ب - إستراتيجية إجهاض الفكر:

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

ج - إستراتيجية تصعيد الأزمة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل

قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة، والتكتيك المستخدم هو: التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرًا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

د - إستراتيجية التجزئة:

تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الإستراتيجية على ضرب الروابط المجمعَة 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.

هـ - إستراتيجية تغيير المسار:

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

و - إستراتيجية وقف النمو:

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

ثالثاً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يعد هذا الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية: (هلال، 1996، ص: 120-124)

1. 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 والعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

2. 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.

3. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتأكيد على تحقيق الأهداف، وينتج عن الخطة الخطوات التالية:

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 المسؤوليات 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، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، تطوير الأداء العملي، واستخدام أساليب وأدوات وقائية ضد أزمات من نفس النوع أو مشابهه لها).

وأشار (أبو شامة، 2006، ص5) أن مواجهة الأزمات والكوارث تعتمد في فعاليتها على الآتي:

1. المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الأزمة، اتخاذ القرار المناسب أهم من اتخاذ القرار السريع.
2. القدرة على تحديد الأولويات، والاهتمام بالمشكلات الرئيسية أولاً ثم المشكلات الثانوية.
3. تحديد التدابير الوقائية أو العلاجية للمشاكل الماثلة.
4. توافر فعالية وكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في العمليات.
5. تحقيق التكامل العضوي بين كل المؤسسات المعنية، ومنع التعارض، وتأمين درجة من التحكم.

مفهوم الجاهزية والوقاية من الأزمات والكوارث :

الجاهزية هي: "مظلة إستراتيجية تمثل خطوياً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ"، وهذا كله مهد لبلورة مفهوم وظيفي (الجاهزية)، كما ساعد على تحديد مؤشرات علمية ملموسة على مراحل إدارة الأزمة، وذلك لقياس مدى وجود (الجاهزية) وطبيعتها، حيث قيل إن تحسين جاهزية المنظمة يعني تحسين إدارة الأزمات والتي تتضمن الخمس مراحل. (الأعرجي والسيد، 2004، ص58).

وقد عرفت (الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث): بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وبالقدرة المناسبة عندما يلزم الأمر، وتهدف إلى بناء القدرات اللازمة لإدارة كل أشكال الطوارئ

بفاعلية، وتعتمد الجاهزية على التحليل الجيد لمخاطر الكوارث، وتوثيق الصلات مع أنظمة الإنذار المبكر، وتتضمن أنشطة مثل التخطيط لحالات الطوارئ، وتخزين المعدات والمؤن، ووضع ترتيبات التنسيق والإخلاء، والإعلام، بالإضافة إلى التدريبات والتمارين الميدانية. (الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، 2009، ص18).

فالاستعداد والجاهزية للكيان الإداري أو المنظمة يرفع من درجة استجابتها للموقف الأزمو، بحيث تكون ردة الفعل مناسبة لهذا الموقف وبالتالي تكون قدرة المنظمة أعلى في اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة في الوقت المناسب، وكذلك استغلال كافة القدرات المتاحة للسيطرة على الأوضاع والمواقف المختلفة. (الشهراني، 2005، ص35).

فالاستعداد والوقاية من الأزمات والكوارث في المفهوم العام هو: "امتلاك الدولة أو المؤسسات المعنية الأدوات والوسائل اللازمة أو المناسبة للتعامل الإيجابي الفعال مع الأزمة، وذلك من خلال المعرفة المسبقة والإدراك الشامل للأزمة، والقدرة على تطبيق السبلات التي تحملها، وعدم السماح للأزمة أو مؤثراتها أن تصيب الدولة أو مؤسساتها بأية خسائر أو أضرار مادية أو معنوية" (آل الشيخ، 2008، ص47).

والإدارة الوقائية من الأزمات والكوارث، تسعى إلى اكتشاف الأسباب والعوامل المسببة للأزمات ومحاولة منع نشوئها أو التحكم في مسارها وتطورها والتقليل من خسائرها والاستفادة منها إذا أصبح انفجارها محتملاً. (الشهراني، 2005، ص64).

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، ص: 161-173) عناصر الاستعداد والوقاية من الأزمات والكوارث وهي كالتالي:

1. إنشاء وحدة لإدارة الأزمات: حيث يتم إنشاء غرفة لإدارة الأزمات يتم تجهيزها بكافة الوسائل والإمكانيات 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 (آل الشيخ، 2008، ص: 49) بأن نظام الوقاية من الأزمات والكوارث يقوم على الأسس والمرتكزات التالية:

1. السرعة في مواجهة الأزمة أو الكارثة والتصدي الفوري والفاعل لها، وذلك بالمعرفة والإدراك الشامل للمتغيرات التي تؤدي إليها.
2. الإدراك الشمولي لأبعاد الأزمة أو الكارثة محلياً وإقليمياً ودولياً.
3. المرونة في التعامل مع الأزمة أو الكارثة والقدرة على استيعاب الضغوط الأزمومية واحتوائها وإفقاد هذه الضغوط قوتها وفعاليتها وتغيب أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ومنع الأزمة من تصاعدها.
4. التفاعل مع الأزمة أو الكارثة، وأحداثها وتطوراتها المختلفة للاستفادة من إيجابياتها وتطبيق سلبياتها.
5. ضرورة وجود مجموعة من الخيارات والبدائل والاحتمالات عبر مخططات متكاملة ومتعددة، يختص كل منها بالتعامل مع نوع محدد من الأزمات أو الكوارث محتملة الحدوث.

كما يرى (الشهراني، 2005، ص: 65-66) أن من أهم متطلبات وعناصر نجاح العمليات الوقائية من الأزمات والكوارث ما يلي:

- أ - وجود نظام معلومات متكامل، من الناحية البشرية والفنية، يقوم بجمع معلومات كاملة وموثقة ومحدثة باستمرار، وتحليلها وتصنيفها وتمريدها لصناع ومتخذي القرارات الأمنية.
- ب وجود نظام مراقبة واتصال متقدم جداً، سواء في الجانب الفني والتقني أو في الجانب الإداري بحيث تكون المعلومات الصحيحة في يد صانع متخذ القرار، على حد سواء، وفي الوقت المناسب.

ت وجود نظام إنذار مبكر وفعال للأزمات، يعمل على اكتشاف الأسباب والإشارات والنذر والأزمات في مراحل الكمون والتكوين، قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحالها وانفجارها المدمر.

ث وجود فرضيات وسيناريوهات يتم التدريب عليها باستمرار، تغطي طيف الأزمات المحتملة ودرجة احتمالها، مبنية على أسس علمية تستفيد من تجارب الماضي ومعطيات الواقع.

ج وجود نظام تقييم ومراجعة مستمرة للأداء وللنظم وللإجراءات ولمدى كفاءة وفعالية واكتمال الموارد المتاحة والاحتياجات الوقائية.

ح وضوح وتكامل المهام الوقائية واستمراريتها.

خ وضوح وتحديد مسئولية المهام الوقائية وتعيين الأجهزة المعنية بها.

د - الاستعداد الكامل عند تنفيذ المهام الوقائية، لاحتمال تحولها إلى عمليات مواجهة عنيفة.

وأما بالنسبة للجاهزية على مستوى جهاز الدفاع المدني فيرى الباحث بأنها عبارة عن: مدى توفر التخطيط المناسب، والمعلومات، وبرامج التدريب، والمهارات القيادية، وفريق إدارة الأزمة، والمعدات والتقنيات في جهاز الدفاع المدني، للتعامل مع الأزمات والكوارث والمواقف الطارئة.

أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

يرى (الشهراني، 2005، ص24): بأن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات والكوارث 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 ومع 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 الأزومية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية.
6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية، وذلك من خلال قراءة وجمع المعلومات واستقراء المستقبل والعوامل والأسباب والبيئة الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون.

الفصل الثالث

الدفاع المدني وسبل دعم جاهزيته لإدارة الأزمات والكوارث

- ❖ المبحث الأول: الدفاع المدني ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث.
- ❖ المبحث الثاني: سبل دعم جاهزية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث – مداخل إدارية.

المبحث الأول

الدفاع المدني ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث

المقدمة:

لقد تعرضت الأراضي الفلسطينية بشكل عام، وقطاع غزة بشكل خاص لأنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها لأسباب مختلفة سواء أكانت: اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية أم بيئية، ونظراً لأهمية فلسطين التاريخية، والدينية، وموقعها الجغرافي حيث تفصل بين قارتين، فقد مرت بها العديد من الحروب والأزمات، ومنها وليس على سبيل الحصر: النكبة عام 1948م، وحرب 1965م، ونكسة حزيران عام 1967م، ومن ثم الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين بشكل كامل، ثم الانتفاضة الفلسطينية عام 1987م، وما تبعها من أزمات وأحداث، ثم انتفاضة الأقصى. (المفكرة الفلسطينية، 2001)

وكذلك الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة، والذي عمل على وقف كافة أشكال الحياة في قطاع غزة، و حرب الفرقان بتاريخ 2008/12/27م وهي تعد من أعظم الأزمات التي مر بها قطاع غزة، حيث تعرض قطاع غزة لأبشع ممارسات القمع والخطوة الصهيونية، من قتل وتدمير لكافة أشكال الحياة في القطاع، الأمر الذي سبب العديد من الكوارث في القطاع (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2009).

فقد بلغت حصيلة شهداء حرب الفرقان وحدها 1443 شهيد، و 5316 جريح، وبلغت خسائر الاقتصاد الفلسطيني 2.734 مليار دولار أمريكي بالإضافة إلى إضافة إلى تدمير 14 ألف منزل، و 68 مؤسسة حكومية، و 31 مقراً لمنظمات غير حكومية، و 53 مؤسسة تابعة للأمم المتحدة، و 60 مؤسسة صحية، بما في ذلك 15 مستشفى تعرضت للقصف، وتدمير 29 سيارة إسعاف، وبينت الإحصاءات أن العدوان أدى إلى تدمير 50% من شبكات المياه في قطاع غزة، و 55% من شبكات الكهرباء. (وزارة التخطيط، 2009).

ومن الأزمات الأخيرة التي تعرض لها قطاع غزة هي السيول والفيضانات وخاصة التي ضربت منطقة وادي غزة مساء الاثنين 2010/01/18م، حيث دمرت عشرات المنازل وشردت مئات العائلات الفلسطينية، وذلك بعد قيام الكيان الصهيوني بفتح احد السدود على الواد، بالإضافة للعديد من الأزمات المتنوعة.

أما بالنسبة لجهاز الدفاع المدني فعند تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مقاليد الأمور في الأراضي الفلسطينية، كان يقتصر عمل الدفاع المدني على إطفاء الحرائق، ومع تشكيل جهاز الدفاع المدني واتساع نطاق أعماله، تم تزويده بالآليات والمعدات والخبرات حتى يستطيع مباشرة أعماله، ولكن حسب (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001)، فإن إدارات ومراكز الدفاع المدني

المنتشرة في مختلف أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام، وإدارات ومراكز الدفاع المدني الموجودة في المحافظات الشمالية بشكل خاص، تعاني من نقص شديد في المعدات والأجهزة والخبرات، التي لا يتوفر منها الحد الأدنى المطلوب في الظروف العادية.

وزادت الأزمة تفاقمًا بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة من تاريخ 2008/12/27 ولغاية 2009/01/18 حيث بلغت خسائر مديرية الدفاع المدني وحسب الإحصائية الرسمية لمديرية الدفاع المدني في قطاع غزة إلى تدمير ثلاثة مراكز تدميرًا كلياً، وثلاثة مراكز تدمير شبه كلي، وأربعة مراكز أضرار جزئية، بالإضافة إلى سبعة مراكز أخرى عبارة عن كرافانات ومباني مؤقتة لا تكاد تصلح لمقاومة أي أزمة، كما بينت إحصائية مديرية الدفاع المدني خسائر السيارات والآليات، حيث بلغت خسائر السيارات بتدمير عشرة سيارات ما بين سيارات إنقاذ وإطفاء وإسعاف، مع العلم بأن السيارات المستخدمة حالياً في قطاع غزة قد مضى على استخدامها مدة تزيد عن عشرة أعوام، مما تفقد فعاليتها وكفاءتها المرجوة وذلك بسبب الأعطال الدائمة والإهلاك المتراكم. (مديرية الدفاع المدني الفلسطيني، 2009).

أما بالنسبة للأزمات والكوارث المتوقعة في فلسطين فهي في أغلبها تتجه نحو الأزمات السياسية وما ينتج عنها من أزمات اقتصادية واجتماعية، وذلك نظراً للحرب المستمرة مع الكيان الصهيوني المحتل وما يرافقه من حصار واجتياحات وحروب وإغلاق للمعابر، وكذلك الكوارث الطبيعية التي تتهدد كل البلاد على سطح الأرض ولا يعلمها إلا الله.

ففي دراسة (الدبيك، 2011) المتعلقة بمخاطر وقوع كارثة زلزالية في فلسطين وهي دراسة يمكن الاستناد إليها في حالة كافة أنواع الكوارث ومدى جاهزية المنظمات والهيئات المسؤولة عن إدارة الكوارث، بين (الدبيك) بأنه في حالة حصول زلازل قوية أو قوية نسبياً وكانت مراكزها السطحية في منطقة الأغوار أو البحر الميت أو شمال فلسطين، فإن العديد من المناطق الجبلية والأحياء القديمة في المدن والقرى الفلسطينية بالإضافة لمعظم المناطق في مخيمات اللاجئين ستعرض للعزل وللإغلاق، وقد لا تتمكن مركبات الإنقاذ والإسعاف ومركبات الإسناد الأخرى من الوصول للعديد من هذه المناطق، وهذا بدوره سيؤدي لارتفاع نسبة الخسائر في الأرواح، وحيث من المفترض أن المساعدات الخارجية تبدأ بالوصول عادة بعد 24 - 48 ساعة إلى المنطقة المنكوبة وهذا يعني ضرورة الاعتماد على الإمكانيات المحلية في اليوم الأول والثاني لحصول الكارثة، وإذا لم تتوفر كافة الإمكانيات والاستعداد للمواجهة ستحدث كارثة فعلية. (الدبيك، 2011).

ومن خلال ذلك يتبين أن الأزمة أو الكارثة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها إلا أنه يمكن منع الأزمة أو الكارثة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات والكوارث، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث،

والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة كما يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة لإدارة هذه الأزمات والكوارث.

مفهوم الدفاع المدني:

إن مصطلح الأمن بصورة عامة هو مفهوم شامل يتضمن أمن السياسة والاقتصاد والطاقة والمياه والغذاء والمجتمع. إن قطاع الأمن هو الجهاز العصبي في المجتمع العصري يتطلب بناؤه أساساً قوية وقواعد متينة ومقومات شرعية. لقد عمدت معظم دول العالم إلى تأسيس نظام أو جهاز فعال يستطيع فيها توفير الأمن، حيث تعرف تحت مسمى الدفاع المدني وذلك لأن الحروب والكوارث تخلق دماراً وأضراراً مفاجئة تؤثر في جوانب الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية. لذا قامت البلدان المتقدمة على تطوير نظام دفاعي مدني إنساني لدرء المخاطر والأزمات، وفي نفس الوقت سيساهم هذا النظام في تقوية الجبهة الداخلية في المجتمع قبل تعرضه إلى كوارث طبيعية أو مواجهات خارجية. (بحليس، 1983).

وتزداد أهمية الدفاع المدني في حالات كثيرة أهمها حالة السلم أو الاضطرابات الداخلية أو الاحتلال أو إعادة تعمير البلاد بعد الكوارث. كما يمكن للدفاع المدني أن يساهم في مجالات الحوادث العامة في الطيران المدني والسكك الحديدية والحرائق والانفجارات والممرور والانهيئات والفيضانات والأعاصير وغرق البواخر والزلازل وانهيار السدود والتلوث الكيميائي والذري، والتسمم وذوبان الثلوج والأوبئة السامة والمجاعة والحروب الأهلية والحروب التقليدية والكيميائية والبيولوجية والنووية وغيرها. لذا يجب وضع دراسات ملائمة وبحوث أكاديمية وتطبيقية تعالج المخاطر السابقة والتي يتوقع أن يزداد تأثير بعضها بين حين وآخر في العقود القادمة.

كما أن الهيكلية الإدارية تتغير من بلد لآخر حسب وضعها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والجغرافي، حيث تتكون من أقسام متخصصة ترسم سياسة بحوث التطوير والعمل الميداني وعلاقتها مع أجهزة الدولة الأخرى من خلال وضع المراجع والنظم القانونية والإعلامية والتوعية المختلفة.

كما اهتمت بعض الدول في مساهمة الدفاع المدني في القطاع الصناعي وذلك بهدف حماية الصناعة والإبقاء عليها واستمرارها على المستويين الوطني والإقليمي في حالات الطوارئ والحرب والسلم وذلك من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:

- الارتقاء بمستوى الأمن والسلامة في المرافق الصناعية والمباني والتجهيزات ومحطات الطاقة ومصادر الوقود والتموين ووسائل النقل والاتصالات وغيرها.
- إعداد نظام عمل خاص بالطوارئ.
- حماية القوى العاملة.

- تأمين احتياطي للمواد والوقود والآلات والأدوات المختلفة كقطاع الغيار..
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتسهيل سرعة إعادة الإصلاح والصيانة وعدم توقف وسائل الإنتاج.

- تطوير برامج التعليم الفني والتدريسي والحرفي على أهمية العناية في تنفيذ المنشآت الهندسية على أكمل وجه (صديق^(أ+ب)، 1991).

ويعرف القانون الدولي الإنساني الدفاع المدني في فصله السادس من الملحق/ البروتوكول الإضافي لاتفاقية جنيف والذي يحمل عنوان الدفاع المدني في مادته الواحدة والستون بأن الدفاع المدني : "هو أداء جميع أو بعض المهام الإنسانية وحماية السكان المدنيين ضد أخطار الأعمال العدائية أو الكوارث ومساعدتهم على الفوق من آثارها الفورية وتأهيل الظروف اللازمة لبقائهم". (العمر، 2005، ص4).

وتعرف المادة (2) من قانون الدفاع المدني رقم (2) لسنة (1998) الدفاع المدني في فلسطين بأنه: "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 أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى". وينسجم هذا التعريف مع ما جاء بالمادة (61) من البروتوكول الأول المضاف إلى اتفاقية

جنيف في القانون الدولي الإنساني، ونوجز أهم المهام للدفاع المدني الفلسطيني وهي:

1. حماية السكان المدنيين ضد الأعمال العدوانية والكوارث.
2. المساعدة على تخطي الكوارث بكافة أشكالها.
3. القيام بأعمال الإنذار والإخلاء والإيواء وتهيئة المخابئ وأعمال الإنقاذ وإطفاء الحرائق وتقديم الإسعافات الأولية واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لحماية السكان من كافة المخاطر التي تهدد أو تعرض حياتهم وممتلكاتهم للخطر.
4. حماية المجتمع من مخاطر وأسلحة التدمير الشامل.
5. العمل مع كافة منظومة الدفاع المدني لإعادة الأوضاع والحياة الطبيعية إلى وضعها الطبيعي. (العمر، 2005، ص4).

وفي سبيل ذلك فإن الدفاع المدني يقوم بمختلف العمليات الخدمائية المتعلقة بمفهوم الدفاع المدني مثل: الإنقاذ، الإطفاء، الإخلاء، تنظيم وسائل الإنذار، تهيئة المخابئ وتحديد المناطق الخطرة ووسمها بالعلامات، مكافحة الأوبئة وتوفير المأوى والمؤمن في حالات الطوارئ بالإضافة إلى نشر الإرشادات وتعميم قواعد الأمن والسلامة العامة.

كما تعتبر الشراكة مع المؤسسات المحلية والدولية عنصراً أساسياً للدفاع المدني لتقديم الخدمات بنجاح، كالهلال الأحمر الفلسطيني ومنظمات غير حكومية وهيئة الصليب الأحمر الدولي، وكذلك المتطوعين.

جهاز الدفاع المدني في فلسطين:

الدفاع المدني بمفهومه الشامل والواسع يعني تجنيد جميع الطاقات المادية والإمكانات البشرية أفراد وجماعات وهيئات عامة وخاصة ضد أي خطر يهدد سير الحياة العامة في البلاد سواء كان هذا الخطر حربياً أو صناعياً أو طبيعياً، ولا يقتصر الدور على جهة بعينها بل هي مسئولية جميع شرائح المجتمع بكافة فئاته.

وتزداد أهمية الدفاع المدني في معظم دول العالم الغنية والفقيرة معاً وذلك بسبب الحاجة المتسارعة له في سبيل توفير الحماية والأمن والاستقرار العالمي.

والدفاع المدني الفلسطيني هو الجهاز العامل ضمن هيكلية وزارة الداخلية لحماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم زمن السلم أو الحرب سواءً في الكوارث الطبيعية أو الصناعية، وقد تأسس الدفاع المدني الفلسطيني عام 1996م بقرار رئاسي وأقر قانونه في المجلس التشريعي عام 1998م بموجب القانون رقم (3) لعام 1998م، وقد أقرت لوائحه التنفيذية عام 2001م من المجلس التشريعي حيث تمت مصادقة الرئيس عليه.

فقبل إنشاء الدفاع المدني الفلسطيني، كانت الخدمات التي تقدم في هذا المجال تابعة للبلديات حيث كانت تدار خدمات الإطفاء فقط من قبل مكاتب في كل بلدية على حدة بلغت (14) مكتب في بلديات مختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد عانت الخدمات المقدمة من قبل البلديات من الضعف ونقص الإمكانيات وكذلك غياب التنسيق والقيادة على المستوى الوطني وهو الأمر الذي مثل الحاجة الحقيقية لوجود الدفاع المدني كهيئة مسئولة عن الإجراءات الضرورية في عمل الدفاع المدني. (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001)

وقد تم إقرار قانون الدفاع المدني رقم (3) لعام 1998م والذي بموجبه تم تشكيل المديرية العامة للدفاع المدني وكذلك المجلس الأعلى للدفاع المدني والذي يضم إلى جانب مديرية الدفاع المدني العديد من الوزارات والمؤسسات الحكومية وهو بذلك يعتبر المكتب الوطني الأعلى لمواجهة الكوارث. وتوفر وزارة الداخلية الدعم المادي والاستراتيجي وإرشادات في إدارة الموارد للمستوى الإداري في الدفاع المدني.

أهم النصوص التي جاء بها قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم (3) لعام 1998م:

أولاً: المديرية العامة للدفاع المدني:

تم إنشاء مديرية الدفاع المدني بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بقرار من السيد الرئيس ياسر عرفات بتاريخ 1994/7/1م ويصدر قانون الدفاع المدني رقم (3) لسنة 1998م أصبح لمديرية الدفاع المدني قانون واحد ينظم عملها ويحدد اختصاصاتها في كافة مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

اختصاصات المديرية العامة للدفاع:

- حسب نص المادة (5) من القانون المذكور فإن المديرية العامة للدفاع تختص بما يلي:
1. جميع أعمال الدفاع المدني بما في ذلك إعداد المشروعات وخطط العمل والإشراف على تنفيذها وتدبير ما يلزم من أدوات ومهمات ودراسة أحدث وسائل الدفاع المدني وطرق نشر تعليمها بين الجمهور.
 2. اتخاذ الإجراءات الضرورية مع اللجان المعنية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ في الأحوال التي يقرها رئيس السلطة الوطنية.
 3. توعية المواطنين بأعمال الدفاع المدني والتعاون مع فرقها وتوزيع النشرات والإعلانات المتعلقة بعملها في زمن السلم والحرب.

كما تنص المادة (6) من القانون المذكور على قيام المديرية العامة للدفاع المدني بالأعمال والمهام 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 عمليات 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 والغازات السامة والجراثيم.
9. إقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت.

10. المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية.

11. إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.

12. تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.

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

وأشار (شريم والإفرنجي، 1999، ص14) إلى اختصاصات مديرية الدفاع المدني الفلسطيني والتمثلة بالآتي:

1. تنفيذ الخطط العامة التي يقوم بوضعها المجلس الأعلى للدفاع المدني.
2. وضع البرامج التنفيذية والخطط ومتابعة تنفيذها في أوقات السلم والحرب.
3. وضع خطط مسبقة لمواجهة الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير والفيضانات والانهيارات... الخ.
4. وضع خطط مسبقة لمواجهة الكوارث التي تحدث من الإنسان كالحرائق وحوادث السيارات وحوادث القطارات... الخ.
5. إبداء المشورة الفنية للمنشآت والمصانع وكل جهة تطلب المشورة سواء من أجهزة عامة أو خاصة وكذلك المرافق الحيوية.
6. نشر الوعي عند المواطنين وتدريبهم على القيام بأعمال الدفاع المدني ومدى أهمية هذه الأعمال لتجنب الكوارث سواء طبيعية كانت أو غير طبيعية.
7. توفير الإحتياجات اللازمة من وسائل اتصال ومعدات فنية وتقنية والعناصر البشرية اللازمة لمختلف تخصصات الدفاع المدني.
8. توفير مخزون احتياطي من المواد التموينية والاحتياجات لكل الاحتمالات.
9. التنسيق مع الجهات والمؤسسات والشركات لتقديم المساعدة اللازمة سواء من معلومات أو معونة متبادلة تخدم مواجهة الكارثة.
10. إعداد وتنظيم البرامج التي تخدم المصالح العامة سواء في الإغاثة أو المعونة الطبية أو أي مساعدة يتطلبها الموقف لمواجهة الكارثة.
11. وضع الخطط اللازمة التي من شأنها حماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم من منشآت ومصانع وأي مراكز حيوية هامة.

ثانياً: المجلس الأعلى للدفاع المدني الفلسطيني

تنص المادة (7) من قانون الدفاع المدني رقم (3) لسنة 1998م على تشكيل المجلس الأعلى

للدفاع المدني على النحو التالي:

1. وزير الداخلية رئيساً

وعضوية كل من:

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

اختصاصات المجلس الأعلى للدفاع المدني:

تنص المادة (12) من نفس القانون على اختصاصات المجلس الأعلى للدفاع المدني، وهي

التالية:

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.

ثالثاً: اللجان المحلية للدفاع المدني:

حسب نص المادة (13) من قانون الدفاع المدني رقم (3) لسنة 1998م، تشكل في كل محافظة لجنة محلية للدفاع المدني على النحو التالي:-

1. المحافظ أو من ينيبه رئيساً.

وعضوية كل من:

1. رؤساء المجالس البلدية والقروية ولجان المخيمات في المحافظة.

2. مدير الدفاع المدني في المحافظة.

3. طبيب تتدبه وزارة الصحة.

4. عدد بما لا يزيد عن خمسة أفراد من الأهالي يختارهم المحافظ.

5. ممثل عن مديرية الشرطة في المحافظة.

اختصاصات اللجان المحلية للدفاع المدني:

وحسب نص المادة (13) من قانون الدفاع المدني رقم (3) لسنة 1998م 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 والإسعاف 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.

آليات عمل وهيكلية مديرية الدفاع المدني الفلسطيني: (منهاج، 2000، ص: 9-12)

يعمل الدفاع المدني بهيكلية تحت قيادة المدير العام يساعده في ذلك مدراء الدوائر التخصصية

التالية: انظر إلى هيكلية الدفاع المدني (ملحق 3)

1. دائرة الإطفاء.

2. دائرة الإسعاف والطوارئ

3. دائرة السلامة العامة.

4. دائرة المتابعة والتفتيش

5. دائرة الإنقاذ (البحري والبري).

6. دائرة الشؤون المالية الإدارية

7. دائرة التدريب.

8. دائرة العلاقات العامة والدولية.

كما ويتم العمل وتنظيمه من خلال مدراء المناطق الذين يشرفون على العمل اليومي الميداني كل في منطقته فيما يختص بالإطفاء والإنقاذ ومتابعة شؤون السلامة العامة. إن تشكيلة الدفاع المدني وشمولييتها في هذا المجال تؤهل هذه المؤسسة للعمل من خلال الدوائر التي تشكلت بداخله للحد والسيطرة على أي طارئ من الممكن حدوثه أو حدث في الأصل، حيث تشكلت هذه الدوائر على النحو التالي:-

1. دائرة الإطفاء:-

تعتبر إدارة الإطفاء من أهم الإدارات في مديرية الدفاع المدني، وهي الإدارة المسؤولة عن تهيئة وإعداد وإدارة عمل أطقم الإطفاء في المديرية العامة والمراكز وهذه الدائرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعلومات الصادرة عن طريق الاتصالات التي يقوم باستقبالها الطاقم العامل في غرفة العمليات التابعة للدفاع المدني، وهذه الاتصالات تخص حوادث النيران والحرائق التي تتعرض لها الأملاك الخاصة أو العامة على حد سواء .

وتقوم هذه الدائرة بالتعامل مع هذه الحوادث حسب الإمكانيات والمتطلبات المتوفرة للحد منها أو منعها.

وتشكل مكافحة حرائق المنازل أو المؤسسات العامة أو الخاصة الركن الأساس في مهام هذه الدائرة حيث يتم التعامل مع هذه الحوادث من خلال الطاقم التابعة لهذه الدائرة.

مهام ومسؤوليات دائرة الإطفاء تشمل:

أ -مكافحة الحرائق بأنواعها.

ب إبعاد الناس عن مكان الحريق.

ج تنظيم الناس القادرين على مكافحة الحريق.

د -تخليص المحجوزين من النيران.

هـ -إبعاد كل ما يساعد على الحريق.

ويعتبر تدريب طواقم الإطفاء وبقائهم على صلة مع أحدث تقنيات التعامل مع الحرائق من المهام الأساسية لهذه الدائرة حيث يتم ذلك من خلال رفع كفاءة الطاقم ورفع مستوى الأداء لهم في هذا المجال.

وأشار (شريم واليازجي،1999، ص16) بأنه يجب إعداد خطة إطفاء دائمة تلائم كافة

المناطق من حيث عدد السكان والمنشآت الحيوية وأهميتها مع مراعاة الآتي:

أ -تدريب المواطنين أو عدد كبير منهم على طرق مقاومة الحرائق ومنع انتشارها.

ب تدريب متطوعين من المواطنين لمساعدة فرق المطافئ عند الضرورة.

ج - إعداد مصادر مياه احتياطية لاستخدامها للشرب في حالة التلوث أو استخدامها لإطفاء الحرائق.

د - تنمية الوعي عند المواطنين لمنع أسباب الحرائق وطرق المكافحة في حالة نشوبها.

هـ - تنفيذ خطط أمن الحريق في المرافق العامة والمصانع والمنشآت الحيوية.

و - تنفيذ اشتراطات أمن الحريق في المحلات العامة على اختلاف أنواعها ونشاطها.

2. دائرة السلامة العامة:-

وهي الإدارة المعنية بشكل مباشر بوضع شروط السلامة والوقاية موضع التطبيق وذلك استنادا للوائح التنفيذية المنظمة لعمل القانون رقم (3) لسنة 1998م الخاص بالدفاع المدني، كما تهدف إلى الاتصال والتشاور مع الإدارة العليا والاتصال مع باقي المؤسسات ذات العلاقة حيث تهدف من خلال ذلك إلى وضع شروط السلامة العامة من أخطار الحريق قبل حصول الحدث.

تعمل هذه الدائرة على محورين أساسيين:

- **المحور الداخلي:** توفير سبل الحماية في موقع الحدث قبل وصول طواقم الدفاع المدني في تأمين سلامة المواطنين وممتلكاتهم
- **المحور الخارجي:** وذلك من خلال التنسيق المستمر مع وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في آلية التشبيك والتعاون في وضع شروط السلامة موضع التطبيق من خلال اللجان المعدة من قبل الوزارات لذلك.

مهام ومسؤوليات إدارة السلامة العامة:

وتتلخص مهام ومسؤوليات إدارة السلامة العامة في المواضيع التالية:-

أ - وضع شروط السلامة والوقاية من الحريق وسبل الحماية الواجب توفرها في المنشآت الصناعية.

ب - وضع شروط السلامة والوقاية وسبل الوقاية في الحريق وتجهيزات الإنذار والإطفاء الواجب توفرها في المباني العالية والمنشآت العامة والخاصة.

ج - وضع شروط السلامة والوقاية من الحريق وسبل الحماية الواجب توفرها في مستودعات التخزين ومستودعات الأخشاب والمنشآت الصناعية الصغيرة منها والكبيرة.

د - وضع شروط السلامة والوقاية من الحريق في مستودعات التخزين للمواد القابلة للاشتعال.

3. دائرة الإنقاذ:

إن هذه الإدارة تهتم بمتابعة وتسيير أمور عمليات الإنقاذ على مستوى الوطن، حيث ينبثق عن هذه الدائرة دوائر تابعه له موزعة على مستوى الوطن في كل مراكز الدفاع المدني.

وتتمتاز هذه الإدارة بأهمية بالغة وخطره لأنها تتعامل مع أرواح وممتلكات ومقدرات عامة وخاصة للوطن والمواطن، وعليه فإن عمل هذه الدائرة يمتاز بالسرعة والدقة والأمانة والإخلاص وبالتعاون جنباً إلى جنب مع الجمهور مما يسهل أمور العمل والسرعة في الانجاز بدقة وإتقان.

مهام ومسؤوليات إدارة الإنقاذ:

وتتلخص مهام ومسؤوليات إدارة الإنقاذ في المهام التالية:-

- أ - إبعاد الناس عن الأماكن الآيلة للسقوط.
- ب دخول الأماكن المهددة لإنقاذ من يوجد بداخلها.
- ج رفع الأتقاض من الشوارع لتسهيل حركة السير.
- د -إنقاذ المحجوزين داخل السيارات نتيجة الحوادث.
- هـ تحذير الأهالي من الأشياء الخطرة المشبوهة.
- و -إنقاذ الغرقى في البحر أو البرك.

4. الإدارة العامة للتدريب:

إن إدارة التدريب تهتم بالجاهزية الميدانية لجميع أفراد الدفاع المدني وطاقمه لعلاقتها بالجمهور من جميع أصناف وفئات الشعب

مهام ومسؤوليات إدارة التدريب:

- أ -رفع كفاءة الطاقم العاملة بالدفاع المدني وتدريبهم على أحدث الآليات والمعدات لتكون قدراتهم وإمكانياتهم بمستوى الحدث ما عظم أو كبير.
- ب عقد الدورات التدريبية للعامة بجميع مستويات المجتمع لرفع مستوى المعرفة بمهام الدفاع المدني عند العامة والتركيز على المؤسسات الطلابية والعاملين وربات البيوت وجميع شرائح المجتمع الحكومية وغير الحكومية وذلك من اجل تشكيل فرق الإسناد في حالات الطوارئ وحالات الكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الإنسان.
- ج منح الثقة بالنفس لطاقم الدفاع المدني وذلك من خلال زيادة الخبرة والتدريب على كل ما هو جديد في مجالات العمل التابعة.
- د -عقد الدورات الخارجية لتطوير مقدرات الطاقم التابعة للدفاع المدني والتعرف على الأساليب الجديدة وطرق للتعامل مع الحدث إضافة إلى التعامل مع الآليات التي قد تكون غير متوفرة في الدفاع المدني، واكتساب الخبرة من البلدان المضيفة.
- هـ إعداد وتخريج ضباط وأفراد الدفاع المدني.
- و -إعداد الدراسات الخاصة بالتدريب واقتراح المناهج التعليمية والتدريبية اللازمة.

ز +الإشراف على الدورات التي تعطى لمتطوعي الدفاع المدني.

5. إدارة الإسعاف والطوارئ:

وتعتبر هذه الدائرة مسؤولة عن المواضيع التالية:-

- أ -تقديم خدمات الإسعاف الأولى بحيث ترافق سيارة الإطفاء والإنقاذ سيارة إسعاف مجهزة بطاقم مكون من ثلاث مسعفين للتعامل مع الحالات المصابة على ارض الحدث.
- ب تعميم مفاهيم الإسعاف في المرافق العامة والخاصة بحيث يتم تجنيد متطوعين مساندين لعمل وحدات الإسعاف في حالة حدوث كارثة طبيعية أو من صنعه الإنسان
- ج -التعاون مع المؤسسات الاسعافية الأخرى مثل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ووزارة الصحة والصليب الأحمر وغيرهم
- د -المساهمة في بناء إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وإقامة المستشفيات الميدانية والعيادات المؤقتة والمساهمة في عمليات الإخلاء والإنقاذ
- هـ -التواصل مع جديد هذا العلم لرفع كفاءة أطقم الإسعاف من خلال الدورات التخصصية لهذا الطاقم من قبل متخصصين وفنيين من هذه الدائرة

6. إدارة العلاقات العامة والدولية:

تختص إدارة الإعلام بنشر المعلومات والأخبار والإرشادات للمواطنين من ناحية، والعناية بالتنسيق والتوجيه وإرشاد الجماهير فيما يتعلق باختصاص عمل مديرية الدفاع المدني من ناحية ثانية.

كما إن صفة الاتصال والتواصل تأتي من خلال العصب الحي للدفاع المدني مع الآخرين حيث يكون هذا الاتصال والتواصل من خلال مسارين مهمين وهما:

أ -العلاقات العامة الداخلية: والتي تأخذ على عاتقها عملية التواصل مع المجتمع الداخلي في فلسطين وتحمل في مسؤولياتها جميع متطلبات التواصل مع العامة والمؤسسات العاملة في داخل الوطن سواء كانت حكومية أو غير حكومية حيث تعتبر هذه الدائرة هي الرابط بين الدفاع المدني الفلسطيني وبين جميع هذه المؤسسات لزيادة التعاون فيما بينها وإكمال عملية التواصل للحد من الكوارث الطبيعية أو من صنع الإنسان.

ب العلاقات الدولية: ويعتبر هذا القسم من العلاقات العامة الأهم في تعامله مع المؤسسات الأجنبية والعالم الخارجي ومؤسسات أخرى ذات العلاقة لزيادة الفعالية في عمل أطقم الدفاع المدني ووضعهم على أعلى المقاييس العالمية في عمل الدفاع المدني.

7. إدارة الشؤون المالية والإدارية:

تهتم هذه الإدارة بتسيير جميع الأمور الإدارية والمالية التابعة للدفاع المدني الفلسطيني وفقاً للقوانين والقرارات المنظمة لذلك.

أ - دائرة الشؤون الإدارية:

ومن أهم مهامها :

- الإشراف على شؤون العاملين بالإدارة العامة والأقسام والمراكز وتوثيق كل ما يتعلق بهم في سجلات وملفات خاصة
- متابعة تنفيذ السياسات العامة للإدارة
- القيام بالإعمال الإدارية المتعلقة بالمراسلات والطباعة والحفظ....الخ
- تنظيم الإجراءات وتوزيع الطاقم حسب متطلبات العمل
- تقديم الاقتراحات والخطط التطويرية اللازمة لعمل الإدارة

ب - دائرة الشؤون المالية:

ومن أهم مهامها:

- إعداد مشروع الموازنات المالية للدفاع المدني في ضوء ما يحدد لها من اعتماد مالي للدفاع المدني
- القيام بإجراء العقود المالية والمشتريات الخاصة بالحماية المدنية وفق ما تحدده اللوائح التنظيمية الخاصة بذلك
- تدقيق الفواتير ومتابعة تحصيل الرسوم والمخالفات والغرامات حسب التنظيمات الخاصة

ج - دائرة التجهيزات واللوازم

ومن أهم مهامها :

- وضع الخطط والمقاييس للشراء والصرف التي يتم من خلالها تزويد المراكز والأقسام باحتياجاتها
- التأكد من سلامة التخزين للمواد في المخازن التابعة لها
- صرف اللوازم للإدارات والأقسام بعد التأكد من الحاجة لها

د - دائرة الصيانة والمركبات

ومن أهم مهامها:

- التأكد من صيانة المركبات وجاهزيتها الآلية والفنية لعمل الطاقم
- إجراء الصيانة الدورية للمركبات
- توفير وسائل النقل اللوجستية الخاصة بأفراد وطاقم الدفاع المدني .

مراكز ومقرات الدفاع المدني في فلسطين

تنقسم مراكز الدفاع المدني إلى قسمين، قسم يتبع المحافظات الشمالية، وآخر يتبع المحافظات الجنوبية. وبالنسبة للمراكز التي تتبع مديرية الدفاع المدني في المحافظات الشمالية ومقرها مدينة رام الله، وعددها (23) مركزاً، أما بالنسبة للمراكز التي تتبع مديرية الدفاع المدني في المحافظات الجنوبية، ومقرها مدينة غزة، فهي موزعة على أربعة محافظات وعددها (17) مركز وهي:-

محافظة غزة: مكونة من ثلاثة مراكز هي: مركز الشيخ رضوان، مركز تل الإسلام، مركز التفاح، الرمال.

محافظة الشمال: مكونة من ثلاث مراكز هم: مركز بيت لاهيا، مركز بيت حانون، ومركز جباليا.

محافظة الوسطى: مكونة من ثلاث مراكز هم: مركز البريج، مركز دير البلح، مركز الزهراء.

محافظة الجنوب: مكونة من ستة مراكز وهم: مركز خان يونس، مركز عيسان، مركز القرارة، مركز رفح، مركز المعبر، مركز تل السلطان.

استراتيجية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث:

نظراً للمستوى المتطور الذي وصلت إليه أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية في المنطقة المحيطة بفلسطين والإمكانيات المتاحة لها، سواءً من حرية الحركة داخل أراضيها أو الإشراف الحكومي لدولها على الحدود والمعابر والموانئ والمطارات وتوفير كل الأساليب التي تضمن السرعة والدقة في العمل، كل هذا غير متوفر للدفاع المدني الفلسطيني .

لذا فانه من الضروري رفع مستوى الدفاع المدني الفلسطيني من جميع النواحي واستعداديته وجاهزيته للعمل بوسائل عدة أهمها الدعم الدولي لتطوير قدرات وإمكانيات هذا الجهاز ليبلغ مستوى أكثر تطوراً من أجل مواجهة الأخطار والكوارث الكبرى وذلك لصعوبة التنسيق في حال حدوثها لان الدول المحيطة ستكون منشغلة بالكارثة على أرضها أكثر من الالتفات إلى التنسيق معنا، ومن ناحية أخرى رفع مستوى التنسيق خصوصاً في الإنذار المبكر ووضع آلية لتنسيق مرور المساعدات الدولية في حال حدوث كارثة وعدم الاعتماد على المعابر الحالية فقط نظراً للصعوبات اللوجستية.

فإستراتيجية الدفاع المدني هي إعداد وتوجيه هيكل المجتمع اقتصادياً واجتماعياً؛ ونفسياً؛ استعداداً لإنجاز أهداف الدفاع المدني تحت كل أنواع المخاطر الناتجة عن الحروب والكوارث، لتحقيق جبهة داخلية قوية ومتماسكة.

والدفاع المدني يهدف لرفع الروح المعنوية لإيجاد قوة نفسية لمواجهة الطوارئ، وإستراتيجية الدفاع المدني متطورة بتطور الأخطار التي تتعرض لها الجبهة الداخلية، وتدابير الدفاع المدني،

وإجراءات الحماية تواكب هذا التطور، والإستراتيجية بناء على هذا التصور تحدد ملامح السياسة العامة التي تتحقق بها أهداف الدفاع المدني وفق خطط وبرامج محددة. كما توضح الإطار العام للدفاع المدني من حيث الجهات التي تتحمل القيام بمسئوليته على مستوى المناطق والمحافظات والمدن، ثم دور المواطن في مجال الدفاع المدني. (صديق، 1991، ص20).

وتنقسم إستراتيجية الدفاع المدني الفلسطيني حسب الحالة إلى متغيرة ومتطورة (منهاج، 2000، ص:3-4)

1. الإستراتيجية المتغيرة: وهي التي تتغير بتغير العوامل الآتية بالجبهة الداخلية:

أ -العامل الاقتصادي: يمتد الدفاع المدني ليشمل المواقع التي أصبح بها تركز صناعي أو وحدات إنتاجية أو منشآت حيوية أو مجمعات سكنية أو موانئ أو مطارات وخاصة أن السلطة الوطنية الفلسطينية في مرحلة البناء.

ب العامل اجتماعي: يهتم الدفاع المدني بأن يظل التركيب الاجتماعي للمجتمع له صفة الاستقرار رغم ما يعتري الجبهة الداخلية من بعض تغيرات في التوزيع البشري سواء بسبب خطط الإخلاء أو الإسكان الجديد أو إعادة حالة الأمن الاجتماعي لمن فقدوا مساكنهم بسبب أحداث الصراع المستمر.

ت -العامل النفسي: إن عدم الاستقرار النفسي في وقت الطوارئ فضلاً عن الآثار النفسية المترتبة على وقوع الحوادث في الجبهة الداخلية من شأنه أن يؤثر في الحالة النفسية للأفراد، والدفاع المدني يهدف إلى إيجاد قوة المقاومة النفسية لدى المواطنين، لرفع الروح المعنوية وتحقيق إرادة الصمود.

2. الإستراتيجية المتطورة: بعد كل معاناة الشعب الفلسطيني، ومع تزايد الأخطار التي تتعرض لها الجبهة الداخلية نتيجة تطور تكنولوجيا العصر في كافة المجالات فإن هذا يستلزم أن تواكب تدابير الدفاع المدني هذا التطور الدائم بما يدرأ الآثار الناجمة عن تطور وتنوع الأخطار الناجمة عن الكوارث الطبيعية والحوادث.

ويتضح من خلال الجدول (2) حجم الفعاليات التي نفذتها طواقم الإطفاء والإنقاذ والإسعاف التابعة للمديرية العامة من عام 2009م ولغاية الربع الثالث من عام 2010م.

جدول (2) فعاليات المديرية العامة للدفاع المدني خلال عام 2009-2010م

العام		المهمة
2009	2010	
1582	1454	الحرائق
490	457	الإنقاذ
1328	1520	إسعاف الإصابات والحالات المرضية
177	66	حالات وفاة
185	318	إسعاف حالات إختناق
1893	1502	حالات الغرق
5655	5317	المجموع

المصدر: (الدفاع المدني، 2010)، التقرير السنوي للمديرية العامة للدفاع المدني، للفترة 2009/01/01م - 2009/12/31م

معوقات مواجهة الأزمات والكوارث والخاصة بجهاز الدفاع المدني في فلسطين

تتعدد أنواع المعوقات والمتعلقة بمواجهة الأزمات والكوارث في فلسطين وذلك نظراً للتالي:

أ - الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.

ب - الحصار الإسرائيلي المفروض والمستمر على قطاع غزة، وما تبع ذلك من:

- توقف كافة أشكال التنمية والتطوير، ودخول المعدات والتقنيات اللازمة لجهاز الدفاع المدني.

- عدم القدرة على ممارسة التقنية، والتدريب المستخدم في المحيط الخارجي بفلسطين، وخاصة أنظمة الدفاع المدني الحديثة.

- اهتلاك معظم معدات وآليات جهاز الدفاع المدني في غزة، ونفاذ معظم المواد الخاصة بالإطفاء والإنقاذ.

وتبين (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001) أن هناك بعض المهام التي لا تقوم المديرية العامة للدفاع المدني، سواء في المحافظات الشمالية أو الجنوبية، بتنفيذها، وذلك لأسباب مختلفة، من هذه الأسباب ما يتعلق بالاتفاقيات الإسرائيلية الفلسطينية، فعلى سبيل المثال:

1. كيف يمكن لمديرية الدفاع المدني تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية في مناطق السلطة الفلسطينية، دون وجود أجهزة إنذار مبكر تنبه لمثل هذه الغارات؟ وهذا ما تمنعه الاتفاقيات الإسرائيلية الفلسطينية في الوقت الراهن، ومنها ما يتعلق بأسباب داخلية، كتقصير المديرية العامة للدفاع المدني في أداء واجباتها مثلاً، عدم إقامة الخنادق والملاجئ العامة أو تهيئة الملاجئ الخاصة في المباني والمنشآت.

2. المديرية العامة للدفاع المدني لم تقم بإنشاء أي خندق أو ملجأ عام يأوي السكان المدنيين من مخاطر الأعمال العدوانية سواء في المحافظات الشمالية أو المحافظات الجنوبية، أما بالنسبة لوجوب قيام مديرية الدفاع المدني بتهيئة الملاجئ الخاصة في المباني والمنشآت، فإن المعطيات تبين أنه لا وجود أصلاً لملاجئ خاصة في معظم المباني التي تم بناؤها في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001).

فقوانين الدفاع المدني التي كانت سارية المفعول لم تنص على إقامة مثل هذه الملاجئ، إلا أن قانون الدفاع المدني رقم (3) لعام 1998م ينص صراحة في المادة (21) على وجوب إعداد أماكن خاصة كملاجئ عند الحاجة في البنايات والمنشآت الخاصة، وذلك كشرط للحصول على رخص البناء من الجهات الرسمية.

3. تنص الفقرة (8) من المادة السادسة على مسؤولية المديرية العامة للدفاع المدني في تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم، إلا أنه لم يجر حتى الآن تشكيل مثل هذه الفرق من قبل المديرية العامة للدفاع المدني، وفي ظل تواصل العدوان الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية، وقيام قوات الاحتلال باستخدام العديد من أنواع الأسلحة والذخائر المحرمة استخدامها دولياً ضد المدنيين، وما تردد مؤخراً حول قيام قوات الاحتلال بتزويد ذخائرها المستخدمة ضد المدنيين الفلسطينيين بمادة اليورانيوم المستنفذ، وكذلك استخدام مادة الفسفور خلال حرب غزة (2008) والمحرمة قطعاً استخدامه دولياً في مثل هذه الحالات، تلح الحاجة في أن تسرع المديرية العامة للدفاع المدني بتشكيل مثل هذه الفرق. (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001)

4. ومن الصلاحيات المناطة بمديرية الدفاع المدني حسب نص الفقرة الخامسة من المادة السادسة من القانون رقم (3) لعام 1998م (تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر والقيام برفعها، إلا أن المعلومات المتوفرة لدى الهيئة تبين أن مديرية الدفاع المدني لم تباشر عملها في هذا المجال، بسبب عدم توفر المعدات والخبرات الكافية، لقد قامت القوات الإسرائيلية مؤخراً بقصف العديد من المدن والقرى الفلسطينية بالصواريخ والقنابل، وتخلف عن هذا القصف عدد من القنابل التي لم تنفجر والتي تشكل خطراً على المدنيين الفلسطينيين. (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001)

أما بالنسبة لعمليات الإسناد الداخلية والخارجية في حالة حصول كارثة في الأراضي الفلسطينية أشار (الدبيك، 2011) بأن هذه العمليات من المتوقع أن تتعرض للإعاقة وذلك للأسباب التالية:

- تقع فلسطين وتحديدا الضفة الغربية بين دولتين حيث من المتوقع أن تتعرض هذه الدول لنفس الكارثة (الزلازل)، وبالتالي ستكون هذه الدول مشغولة بنفسها، ولن تستطيع تقديم المساعدات المباشرة.

- ضعف منشآت البنى التحتية بين المدينة الفلسطينية وقرائها وكذلك بين المحافظات الفلسطينية.
- عدم وجود مطارات وحدود سيادية.
- صغر مساحة فلسطين سيؤدي لتأثر معظم المناطق بالزلازل المتوقعة، وبالتالي سيجعل إسناد المحافظات لبعضها البعض محدوداً.
- عدم وجود جيش فلسطيني يمكن أن يساهم بكوادره البشرية المنظمة ومعداته وطائراته في العمليات المختلفة لإسناد الطوارئ من إسعاف وإنقاذ وإيواء وتموين، الخ.

المبحث الثاني

سبل دعم جاهزية جهاز الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث -

مداخل إدارية:

مقدمة:

يحتاج جهاز الدفاع المدني إلى تضافر جهود وظائف الإدارة من تخطيط وتدريب وتنسيق واتخاذ قرار بهدف تحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمات والكوارث والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء أولاً بأول في سبيل النهوض بعمل المنظمة بشكل يساهم في زيادة قدرتها والإدارات التابعة لها بالعمل بكفاءة وفعالية. وبناء على ذلك سيتم التطرق إلى أهم الوظائف التي تركز على الإدارة السليمة للأزمات والكوارث.

أولاً: التخطيط:

إن التخطيط هو تحديد الوسائل التي تكفل تحقيق هدف أو أهداف معينة بأقل النفقات وفي أقصر وقت وبأقل جهد، والتخطيط أساس النجاح وقد قيل: إذا فشلت في التخطيط فإنك تخط للفشل، وإن من الأهمية وجود خطة لمواجهة الأزمات والكوارث، فالتخطيط المسبق يساهم بشكل كبير في تخفيف آثار الأزمات أو الكوارث، في حالة وقوعها، أو منع حدوثها.

ولكي تؤدي مجموعة من الأفراد عملها بكفاءة فإن المهمة الرئيسية لهذه المجموعة هي التأكد من أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المجموعة وهذه هي مهمة التخطيط، والتي تستلزم النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل حيث تكون البداية بتقييم الماضي والحاضر كنقطة انطلاق للتخطيط للمستقبل (الفرج، 1999، ص41).

ويتطلب التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث الإدراك والافتناع بوجود المخاطر... ووضع خطط مسبقة لذلك وتوفير كافة الإمكانيات التي تضمن تطبيق الخطة من خلال تحديد جهة أو لجنة مسئولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط (آل سالم، 2008، ص24).

مبادئ إعداد خطة إدارة الأزمات والكوارث:

أشار (أبو شامة، 1995، ص304) إلى أهم المبادئ التي يجب مراعاتها في إعداد الخطة هي كالاتي:

1. مبدأ العلمية: أي تستند على أساس علمي.
2. مبدأ الإيجابية: أي تحقق أهدافها بنجاح.
3. مبدأ المركزية: أهمية مركزية التخطيط لإدارة الأزمة.
4. مبدأ الإلزامية: وهي الالتزام بتنفيذ الخطة.
5. مبدأ المرونة: أي استجابة الخطة للظروف الطارئة.
6. مبدأ الواقعية: أي ملائمة الخطة للواقع والإمكانات، ومن أهم دعائم التخطيط لإدارة الأزمة هي الدعائم المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية.

وأضاف (الشعلان، 1996، ص216) بعض المبادئ الهامة في إعداد الخطة وهي:

1. مبدأ الاستمرارية: وهي أن يكون التخطيط مستمراً ولا يكون مؤقتاً أو عارضاً.
2. مبدأ المشاركة: يجب أخذ كافة الآراء البناءة لمختلف الخبراء وهذا ما يساهم في تطبيق الخطة بجدية.
3. مبدأ التوقيت: إن التخطيط الجيد يتطلب توقيتاً ملائماً، والخطة الفعالة هي التي تحقق هدفها في الوقت المحدد.
4. مبدأ الاحتمالات: اختيار أفضل البدائل واقرارها على تحقيق الهدف في أقصر وقت وأقل تكلفة.

عناصر إعداد خطة إدارة الأزمات والكوارث:

ولكي يتم تصميم خطط المواجهات العملياتية، أشار (أبوشامة، 2006، ص4) و(الطيب، 1990، ص:84-85) إلى أهم العناصر التي يجب أن تتوفر للخطة المتكاملة لمواجهة الأزمات والكوارث وهي كالاتي:

1. استقراء الاحتمالات المتوقعة من المغيرات وفق الظروف الشرطية لطبيعة الحدث، على أن يشمل سيناريوهات بديلة لمواجهة كل الاحتمالات.
2. تحديد الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة لدى المؤسسات الرسمية في مختلف مستوياتها الوظيفية، مع إجراء مسح للإمكانيات الفنية والقدرات المتوفرة لدى القطاع الأهلي أو الخاص للاستعانة بها متى استوجبت الضرورة ذلك.
3. توفير المخزون الاحتياطي اللازم من المؤن الغذائية والخدمات الطبية وغيرها من الخدمات الضرورية في ظروف الطوارئ.
4. وضع نظام متكامل لمنهجية الإدارة في أثناء الحدث، مع تحديد واضح للاختصاصات والمسئوليات لكل جهة وإتاحة فرصة للسلطات التقديرية في الظروف الاستثنائية.

5. تأمين شبكة من الاتصالات الفعالة تحقق التوجيه والتحكم في العمليات أثناء الأزمة أو الكارثة.
 6. تحديد الأساليب المنظمة لعمليات: التنبيه والإنذار، التعبئة، الإخلاء، إعلام الرأي العام أو توجيهه.
 7. أن يتم تحديد كل عناصر الخطة وما يتصل بها من تدابير ونظم وإجراءات بالمشاركة الفعلية لكل المؤسسات والأجهزة المعنية على اختلاف مستوياتها الوظيفية..
- أما بالنسبة (للشعلان) فقد حدد العديد من الخطوات الضرورية لنجاح الخطة وهي كالآتي:
1. ضرورة إدراك الحاجة إلى الخطة، أي أن تكون هناك يقضه تامة في التنبؤ بوقت الحاجة إلى التخطيط، وذلك عن طريق التحليل العلمي للخطط، وبوساطة البيانات الواقعية، ويتم ذلك عن طريق الرقابة والمتابعة المستمرة.
 2. ضرورة تحديد الهدف من الخطة وذلك لتسهيل جمع المعلومات وتحليلها.
 3. ضرورة تجميع وتحليل البيانات التي تتعلق بعملية التخطيط.
 4. ضرورة تنمية التفاصيل الخاصة بالخطة والارتقاء بها.
 5. ضرورة الحصول على موافقة كافة الإدارات التي تعنيها الخطة، وذلك للبعد بالخطة عن دائرة الفشل. (الشعلان، 1996، ص126).
- وأضاف (الفرج، 1999، ص47) بأنه ليكون التخطيط لمواجهة الكوارث والأزمات وحالات الطوارئ واقعياً فإنه يجب أن تضبط الخطط على الأفراد، وليس العكس، وهذه نقطة أساسية كثيراً ما تهمل فالأشخاص لا يتصرفون طبقاً للخطط الموضوعة، لأن هذه الخطط تعكس وجهة نظر واضعيها، كما يجب عدم الخلط القائم بين التخطيط للحوادث وصياغة الخطط المكتوبة والموضوعة، فكثيراً ما تعد خطة موضوعة كأساس للتخطيط، والتخطيط لمواجهة الكوارث يكون أكثر فاعلية حين يعتبره المسؤولون كعمل متطور ودائم، وعلى الدوام يجب مراجعة التخطيط لا الخطط كلما تعدلت الظروف وتغيرت الأوضاع.

استراتيجيات وأنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني:

ذكر (الشعلان، 2002، ص:78-79) أهم استراتيجيات وأنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث بالآتي:

1. قبل وقوع الأزمة أو الكارثة: وهي خطة الإعداد لمواجهة الأزمات والكوارث، وتتم من خلال تقسيم الأزمات والكوارث المحتملة، واتخاذ تدابير المنع أو التخفيف من آثارها، ووضع نظام للإنذار، وتنظيم القوى البشرية والتجهيزات اللازمة لعمليات المواجهة، وتشكيل جهاز القيادة ووسائل الاتصالات والإيواء، وإعداد سيناريوهات لمواجهة اللازمة.

ومن أهم الإجراءات والاحتياطات التي يتخذها الدفاع المدني في هذه المرحلة تتمثل بالآتي:

أ - إصدار الأنظمة واللوائح التي تتعلق بتنظيم وسائل السلامة والحماية من كافة الأخطار وفي جميع المجالات السكانية والاجتماعية والتعليمية والصحية... ووضع التشريع الملزم لتطبيق هذه الأنظمة واللوائح.

ب تحليل المخاطر التي من المتوقع أن تهدد المنطقة ويتم ذلك عن طريق الدراسات والأبحاث العلمية والتي توصلنا إلى المعلومات والحقائق عن الأزمات والكوارث المحتملة.

ج تحديد الإمكانيات المتاحة مع المراجعة الدورية والمستمرة.

د -التوعية العامة بما يجب عمله من إجراءات وقائية تحول دون وقوع الأزمة أو الكارثة أو تخفف من آثارها.

هـ وضع إطار لتدريب كل القوى العاملة والتي تقوم بدور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ الخطة وتدريب المواطنين على أعمال الدفاع المدني وحفزهم على التطوع. (الفرج،1999،ص76).

2. عند وقوع الأزمة أو الكارثة: تنفيذ خطة العمليات والتي تتم بدراسة الموقف، ونوع وكمية المعونة المطلوبة، وأولويات تنفيذ تدابير الوقاية والإنقاذ والإسعاف والأفراد والوسائل، ونوع وحجم المساعدات الخارجية واستخداماتها، وتنسيق التدابير التي تشترك في مواجهة آثار الأزمة، وإيواء المتضررين من الأزمة.

أما بالنسبة للتدابير والإجراءات التي تتخذ من قبل الدفاع المدني في مرحلة وقوع الأزمة أو الكارثة تتضمن ما يلي: (الفرج،1999،ص79).

- أ -القيام بعمليات الإنذار والتوجيه.
- ب القيام بعمليات الإخلاء للمناطق المتضررة.
- ج القيام بعمليات الإنقاذ للمحتجزين في المناطق المتضررة.
- د -القيام بعملية إطفاء الحرائق.
- هـ تطبيق خطة الإخلاء الطبي وإسعاف المصابين.
- و -إيواء المتضررين ممن تهدمت مساكنهم وأصبحوا بلا مأوى.
- ز تقديم الإغاثة للمتضررين (الغذاء، الكساء، العلاج، إسعافات نقدية).
- ح تطبيق خطة غرفة العمليات الرئيسية.
- ط تطبيق خطة استدعاء المتطوعين.

- ي السيطرة على المرافق العامة من حيث تأمين الحراسات من قبل الجهات المعنية.
ك العمل على حصر الخسائر.
ل تطبيق خطة إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية.
م تطبيق خطة الخدمات الصحية من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
ن تطبيق خطة لتأمين الكهرباء واستمراريتها في حالة الطوارئ من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
س تطبيق خطة لتأمين المياه واستمراريتها في حالة الطوارئ من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
ع تطبيق خطة لاستمرارية الاتصالات من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
ف تطبيق خطة لتأمين المواد الغذائية واستمراريتها من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
ص تطبيق خطة لإصلاح الطرق واستمراريتها في حالة الطوارئ من قبل الجهات المعنية تحت مظلة الدفاع المدني.
ق تطبيق خطة الإعلام والسيطرة على ردود الفعل النفسية.

3. عقب انتهاء الأزمة أو الكارثة: وهي خطة إزالة آثار الأزمة أو الكارثة التي تنفذ من خلال اتخاذ إجراءات المنع والسيطرة على كل العناصر التي قد ينجم عنها تهديد حياة وصحة السكان أو ممتلكاتهم، واتخاذ التدابير اللازمة لإعادة الحياة الطبيعية في المجتمع المنكوب، وإعادة تشغيل وإصلاح الأجهزة التي تعرضت للتلف في المنطقة المتضررة، والخطط البديلة التي تحقق السيطرة على الحالة، وتنسيق المعونة، وتقديم الدعم المطلوب للمجتمع أو البيئة التي أصابها الأزمة أو الكارثة.

وأشار (عشماوي، 1996، ص204) بأن التعامل مع الأزمة أو الكارثة من خلال وضع الخطة يأخذ الخطوات التالية:

1. تقدير الموقف الحالي:

حيث تجمع المعلومات عن الحدث وعناصره، ومدى خطورة كل عنصر والنتائج المحتملة، والعناصر المضادة التي يمكن أن تثير الحدث أو تستفيد منه، والقدرات والإمكانيات المتاحة التي يمكن استخدامها من تقليل أثر الحدث، ومقاومة التأثيرات السلبية له، وتقدير الوقت اللازم لتجميع تلك الإمكانيات والقدرات.

2. تقدير الموقف المستقبلي:

وذلك بدراسة احتمالات تطور الأحداث وتقدير العوامل المختلفة وآثارها المحتملة، وإمكانية السيطرة عليها، وبدائل استخدام الموارد المتاحة، وتوظيفها للسيطرة على الموقف، وتوجيه المتغيرات للتخفيف من آثارها.

3. وضع الخطط والخطط البديلة:

على ضوء الموقف الحالي والموقف المستقبلي سواء من ناحية تطورات الأحداث أو من ناحية الإمكانيات الحالية والمتوقع توفيرها، توضع الخطط ويختار أحدها، كخطة أساسية، مع وضع خطط بديلة لمقابلة العوامل التي قد تتجه أو تتطور، وذلك لمواجهة كافة الاحتمالات.

4. تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها:

يجب أن تكون الخطط مرنة، بمعنى قدرتها على مقابلة التطورات وأقلمتها وفقاً للظروف، وتنفيذها بدقة وتعديلها وفقاً لتطور الأوضاع، وفي حالة فشل الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعية يتم إتباع الخطة البديلة الأنسب للموقف المعين.

5. تقييم الخطة:

تحليل الإجراءات التي تم اتخاذها لتحديد إيجابيات وسلبيات التعامل مع الأزمة أو الكارثة، والاستفادة من النتائج والدروس.

ثانياً: التدريب:

تبدل المنظمات الكثير من ميزانياتها وجهدها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تتميز بها الألفية الثالثة ، وذلك من خلال إكساب العاملين رؤساء ومرؤوسين المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين.

لذلك يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية كما أنه في الأساس يعد ظاهرة صحية لا بد من توافرها لأي فرد أو مجتمع يرغب في مساهمة الركب في العصر الذي يعيش فيه ، وقد ولد التدريب مع بداية الإنسان ورغبته في التطور والتقدم وترعرع في البيئة الصناعية والتقدم التكنولوجي الحديث الذي مازال يهتم بالتدريب ويعمل على تفعيله بشتى الطرق لكي يجني إيجابياته التي أثبتتها الواقع العملي والدراسات المختلفة التي أوضحت أهمية التدريب ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية.

تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد (الحمادي، 1999، ص 13).

وعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد. (شاويش، 2000، ص 2). وعرفه (الغامدي) بأنه: "عملية تعلم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء" (الغامدي، 1991، ص 23). ويعرف الباحث التدريب بأنه وسيلة أو نشاط مخطط له يعمل على إكساب المهارات المختلفة وتطوير قدرات الأفراد وتنمية القوى البشرية بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية ونجاح العملية الإدارية.

أما تعريف التدريب في الدفاع المدني فيعرفه الباحث بأنه: وسيلة من الوسائل المستخدمة للأفراد العاملين بجهاز الدفاع المدني والمتطوعين لأداء مهامهم ومسئولياتهم بصورة كاملة، والقدرة على التفاعل مع حاضر ومستقبل الجهاز واحتياجاته عن طريق تنمية مهارات وتطوير القدرات وإكساب المعلومات والخبرات والمعارف، وذلك لإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهات وخبرات وسلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف بأفضل النتائج. أما بالنسبة للمديرية العامة لجهاز الدفاع المدني في قطاع غزة ففي عام 2010م تم تنفيذ عدد (179) دورة تدريبية استفاد منها أكثر من (10050) متدرباً من أفراد الجهاز بالإضافة إلى العديد من مؤسسات المجتمع المحلي. (الدفاع المدني، 2010)

تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات: (Bland, 1995, p29)

- تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها:-
- أ - التدريب النظري أو المحاضرات العلمية والعملية.
 - ب - دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً لإدارة الأزمات.
 - ج - المحاكاة لسيناريو الأحداث، وهو يقيس قوة أو ضعف الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات.
 - د - استخدام الوسائط المتعددة لعرض الأزمات وتحليلها ووضع الخطط.

هـ عصف الأفكار وترتيبها: ويتم من خلاله طرح مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها داخل الحلقة العلمية، مثل: ماهي أنواع الأزمات التي قد تضررنا؟ وما هو تأثير الأزمات علينا؟

التدريب في الدفاع المدني:

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموظف قبل الخدمة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة (سلام، 1996، ص5).

والتدريب في الدفاع المدني يشكل ضرورة ملحة بما يحتويه من العديد من المهام والمسئوليات والتي في معظمها تعتمد على التدريب بشكل خاص، فاعتماده على المعدات والآلات يتطلب تدريباً فنياً للارتقاء بمستوى الأفراد وتنمية مهاراتهم وسلوكهم، وكذلك تدريبهم على مواكبة التطور والنمو الذي يشهده العالم في كافة المجالات.

عناصر التدريب الفعال في إدارة الأزمات:

يستعرض (الشعلان، 2006، ص39) 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 وتعلم العبر من الأزمات السابقة وما يترتب عليها من إيجابيات أو سلبيات ليسهل ذلك التعامل مع إدارة أية أزمة مستقبلية.

5. أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومستوى المشاركين في إدارة الأزمة وأن يتفهم كل مشارك دوره ومسئولياته في المهمة.

أهداف التدريب الأمني:

أشار (الصاعدي،2003،ص30) إلى أهم أهداف التدريب والمتعلقة بالتدريب الأمني وهي على النحو التالي:

1. تعميق ثقة رجل الأمن بنفسه.
2. تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع معنوياتهم ورضاهم عن أدائهم.
3. تمكين رجل الأمن من تطوير أساليب عمله وإتقان أدائه لواجباته.
4. تقوية وتحسين علاقات رجل الأمن بجمهوره وبمواطنيه.
5. تحصين رجل الأمن بالثقافة العامة وتعميق الحس السياسي والأمني.
6. تطوير المهارات لدى رجال الأمن التي تمكنهم من التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة.
7. تنمية مهاراتهم لاستخدام الحواسيب الإلكترونية ، وشبكات الاتصال وبرمجيات المعلومات في أعمالهم المكتبية و الوظيفية.
8. تحديث معلوماتهم القانونية ذات العلاقة بمهامهم وواجباتهم.
9. تدريبهم ميدانياً وعملياً على استخدام الأسلحة والأجهزة المتطورة التي دخلت في الخدمة الأمنية.
10. الحفاظ على لياقتهم البدنية وعلى رشاقة أجسامهم وقيافة ملابسهم.

وقد بينت مديرية الدفاع المدني الفلسطيني أهم أهداف التدريب في الدفاع المدني بالتالي:

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

كما أن إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني يندرج في إطار المطابقة مع أهداف الدفاع المدني والتي تشتمل التفاعل مع قسمين أساسيين هما كالاتي:-

1. تدريب العاملين في جهاز الدفاع المدني وفق الإمكانيات المتاحة حيث يقسم التدريب للعاملين حسب مستويات ثلاثة وهي: (تدريب تأسيسي -تدريب متوسط -تدريب متقدم).
2. التدريب المجتمعي: يشتمل على نقطتين أساسيتين هما:-

أ. زيادة الوعي المجتمعي بمفهوم السلامة العامة وقواعد التصرف السليم قبل وأثناء وبعد الحدث وذلك عبر دورات يتم تعيينها وعقدتها لمؤسسات المجتمع المدني بشقيه العام والخاص.

ب. المتطوعون: حيث يتم اختيار مجموعات منتقاه خصوصاً في شرائح المجتمع الفتية (المراكز الرياضية، وفئات عمرية شابة 18- 45 سنة) حيث يتم تدريبهم بهدف الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات لحين وصول طاقم العمل المختص للمباشرة في مهامه، ويتم تركيز التدريب على مهام الإطفاء، والإسعاف الأولي، والإنقاذ ، إضافة إلى مفاهيم الإخلاء وقواعد التعامل مع الحوادث الصغيرة والمتوسطة ويكون التدريب في هذه الحالة من خلال التدريب الخارجي وذلك في مراكز تجمع وتواجد المتطوعين و التدريب داخل مراكز الدفاع المدني.

أساليب التدريب:

أساليب التدريب التي تعتبر الأساس في نجاح العملية التدريبية والتي لها الأثر الكبير في ذلك ، وعملية تحديد الأسلوب التدريبي الأنجع لبرنامج معين تحتاج إلى تفكير وترو ودراسة وخاصة في ظل وجود التقنيات التعليمية المختلفة وتلك الوسائل المتطورة التي تزخر بها مراكز التدريب .

يقسم (الصاعدي) أساليب التدريب إلى قسمين هما التدريب النظري والتدريب العملي:

أولاً : التدريب النظري وذلك من خلال:

أ -المحاضرات: يعرف أسلوب المحاضرة بأنه حديث مكتوب(أو غير مكتوب) يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية، حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش.

ب **حلقات النقاش** : وذلك عن طريق تحديد المشكلة ومن ثم القيام بحلها عن طريق تبادل الأفكار والآراء.

- ج -الندوات: يتبادل عدد من المتخصصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون في النقاش
- د -الحالات الدراسية : يقوم هذا الأسلوب على مواجهة المتدربين بنماذج من الحالات الإدارية الافتراضية أو الواقعية من تجارب مؤسسات مختلفة مدعمة بالبيانات والمعلومات حول مختلف جوانب الموضوع أو المشكلة وتصور البدائل المختلفة لحلها.
- هـ -المواد التدريبية المطبوعة: عن طريق تعليمات وإرشادات وخطوات عمل يجدها في الغالب مصاحبة للأجهزة والمواد أو نظام المراسلة.

ثانياً: التدريب العملي

- ويقصد به التطبيق العملي للمفاهيم و الحقائق التي اكتسبها المتدرب لتنمية مهاراته العملية والتدريب العملي يأخذ عدة أشكال ومنها:
- أ -التدريب المخبري: وهذا النوع من التدريب يتم في المعامل في الجامعات والمستشفيات والمصانع وغيرها ويعتمد على التجهيزات المخبرية سواء كانت منقولة أو ثابتة.
- ب ورش العمل: أسلوب تدريب جماعي توزع من خلاله المهام التدريبية للوصول في النهاية إلى حل المشكلات التدريبية.
- ج -التدريب الميداني: ويمتاز هذا الأسلوب من التدريب بأنه عايش الواقع العملي بالتطبيق والممارسة ويهدف إلى إتقان المهارة من واقع المشاهدة الميدانية ويستخدم هذا الأسلوب عادة عندما تكون طبيعة العمل ميدانية مثل التدريبات العسكرية والمصانع والتدريب في بعض التخصصات الجامعية كالهندسة والزراعة .
- د -المحاكاة: حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لو طبقت هذه الفكرة تطبيقاً سليماً، ويتولى المتدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيام بمهام الوظيفة.
- هـ -التعليم المبرمج: هذا الأسلوب يتم إعداده من قبل شركة متخصصة وفي موضوع معين ويتم وضع خطوات البرنامج بطريقة مسلسلة. (الصاعدي،2003،ص:28-32)

ثالثاً: التنسيق:

يرى (الفهيد) أن التنسيق هو تنظيم الجهود الجماعية والتكامل فيما بينها بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك، وتحقيق الوفاق والانسجام والربط بين هذه الأنشطة والأعمال المراد تحقيقها بين الأجهزة المختصة في مواجهة الأزمات والكوارث.(الفهيد،2006،ص7).

أهداف التنسيق :

يرى (الأحمدي) بأن التنسيق يهدف إلى إحداث نوع من التناغم في أداء المهام بحيث تحقق الأهداف بعيداً عن الازدواجية والتداخل في الاختصاصات. ومن أبرز أهداف التنسيق ما يلي:

1. منع الازدواج في الأنشطة الإدارية، حيث قد يحدث في بعض الأحيان أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة، وبالتالي يعمل التنسيق على تنظيم جهودها، كذلك لو احتاجت منظمة إدارية لإحصاءات وبيانات في مجال محدد فإنها تقوم بنفسها بجمع ما تحتاج إليه من بيانات، في حين أن التنسيق يعمل على توفير جهد كل منها عن طريق إيجاد جهاز إحصائي متخصص بمد هذه الوحدات بما يلزمها من بيانات وإحصاءات ومعلومات.

2. إنجاز مشروعات وخدمات ذات نوعية عالية، مع العمل على تقليل المدة الزمنية والتكلفة المالية التي يستغرقها إنجاز تلك المشروعات والخدمات.

3. منع التشابك والتداخل سواء داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات الأخرى، كما أنه يمتد إلى تشكيل السياسات وعملية صنع القرارات والتخطيط وتحديد الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.

4. يعتبر التنسيق وسيلة وغاية، فهو وسيلة لكونه يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم وهو غاية حيث ينظر إليه كأساس في بناء التنظيمات الإدارية وكأحد الوظائف الأساسية التي يقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، وكذلك يعتبر أحد الأسس الواجب توافرها في التخصص وتقسيم العمل.

5. يهدف التنسيق أيضاً إلى توجيه النشاط الإداري على اختلاف صورته نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والقضاء على العوامل التي من شأنها الوقوف حبر عثرة أمام بعض فروع النشاط في الإدارة على الطريق الموصل إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.

6. إن التنسيق يؤدي إلى استئصال جذور التعارض والاحتكاك في الأداء من واقع العمل مع إلزام قطاعات التنفيذ المختلفة بعدم تجاوز الحدود المقررة للأداء والتقييد بالنظم واللوائح، أي أنه يعتبر مظهراً من مظاهر الانضباط التنظيمي فضلاً عن أنه يساعد على خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة والعمل على تحقيق الاقتصاد في النفقات وتكاليف التنفيذ.

7. إن التنسيق يستهدف تنفيذ القرارات التنظيمية بأفضل صورة ممكنة حيث يضمن التنسيق توزيع الجوانب المختلفة للقرار على جميع الوحدات المسؤولة بطريقة مناسبة.

8. إن التنسيق على مستوى جميع الأجهزة الحكومية العاملة في الدولة يضمن تنفيذ الأهداف السياسية العامة للدولة بكفاءة عالية وبالتالي يؤدي إلى تدعيم ثقة المجتمع والرأي العام تجاه هذه الأجهزة. (الأحمدي، 2004، ص: 59-60)

مبادئ التنسيق:

يشير فقهاء الإدارة العامة إلى أن هناك بعض التوجيهات والمبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة عملية التنسيق سواء كان هذا التنسيق داخلياً أو خارجياً أو رأسياً أو أفقياً. ويمكن إجمال هذه التوجيهات أو تلك المبادئ فيما يلي:

1. يجب أن يبدأ التنسيق مبكراً أي عند القيام بإعداد الخطة.
2. يجب أن يكون التنسيق مرناً.
3. أن التنسيق عمل مستمر ودائم بمعنى أنه لا يقف عند حد معين.
4. يوجد تناسب طردي بين ضرورة التنسيق وبين ضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة.
5. كلما اتسع مجال الأخذ بمبدأ العمل في التنظيم كلما زادت الحاجة إلى ضرورة التنسيق.
6. هناك ارتباط جذري بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم.
7. التنسيق يعتمد على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين كما يعتمد أيضاً على كفاءة المرؤوسين ودرجة الفهم والتعاون المتبادل بينهم.
8. كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعال.
9. كلما كانت طرق ومنافذ الاتصال مباشرة وجيدة تحقق التنسيق بسهولة وفعالية.
10. كلما انتشرت روح التعاون الاختياري بين العاملين في المنظمة كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق وتحقيق ما يسمى بالتنسيق التلقائي.
11. أن التنسيق يمتد ليشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة وأساليب تنفيذ البرامج التي تتطلبها الخطة.
12. سلامة التنسيق تتوقف على كفاءة القيادة الإدارية ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإدارية ويرى علماء الإدارة العامة أن معيار الحكم على القائد الإداري هو مدى نجاحه بالقيام بمهام التنسيق وتؤدي هذه المبادئ إلى ضمان فعالية التنسيق من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة كما أنها تؤدي دوراً مهماً في زيادة فعالية وظيفة التنسيق بين كافة المستويات الفردية والجماعية وسواء كان التنسيق داخلياً أم خارجياً. (الأحمدي، 2004، ص57).

العلاقة بين التنسيق وإدارة الأزمات:

إذا كان لا بد من التنسيق لنجاح أي عملية إدارية لأي منظمة أو مؤسسة في الظروف العادية، وعليه فيكون الأولى في ظروف الطوارئ ووقت حدوث الأزمات والكوارث. وقد وضع (الشعلان، 2007، ص: 73-78) نموذجاً مهماً لكيفية التعامل مع الأزمات والكوارث، يحدد مسؤولية ذلك في ثلاث جهات متعلقة بجهاز الدفاع المدني، وهي (1) المجلس

الأعلى للدفاع المدني (2) مديرية الدفاع المدني (3) لجان الدفاع المدني في المناطق والمحافظات، بحيث يتم تخصيص "مكتب تنسيق لمواجهة الأزمات والكوارث في كل منطقة من المناطق تحت مظلة إدارة الدفاع المدني في المناطق، ويشترك فيه مختلف الأجهزة الرسمية والأهلية وبالنظر إلى أن لجان الدفاع المدني في المناطق تقتصر فقط على الأجهزة الحكومية ذات العلاقة يطرح تصوراً بأن يقوم المكتب بالتنسيق بالتعاون مع الأجهزة الحكومية والأجهزة الأمنية والعسكرية والقطاع الخاص (المؤسسات والشركات التي بحسب تخصصها قد تسهم في مواجهة الكوارث) وبعض مؤسسات المجتمع المدني إضافة إلى المتطوعين من المواطنين والمقيمين.

مهام المكتب التنسيقي لمواجهة الأزمات الكوارث:

وضع (الشعلان، 2007، ص: 74-78) أهم مهام المكتب التنسيقي لمواجهة الأزمات والكوارث في المناطق والتي تتمحور في ثلاث مراحل:

أ -تنسيق قبلي (أي قبل حدوث الأزمة أو الكارثة):

ب تنسيق آني (أثناء انفجار الأزمة أو الكارثة).

ت تنسيق بعدي (بعد انتهاء مواجهة الأزمة أو الكارثة).

أ- مرحلة التنسيق "القبلي":

تسبق هذه المرحلة حدوث الأزمة أو الكارثة وتمتد على مدار العام بحيث يقوم المكتب بالتنسيقي وفق إجراءات علمية منهجية بحصر الجهات ذات العلاقة بالكوارث وإدارتها والتي من الممكن أن تساهم في مواجهة ما قد يحدث من كوارث. هذه الجهات تشمل القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمتطوعين. ويفترض في هذه المرحلة الوقوف على إمكاناتهم ومدى قدرتهم على المساهمة في مواجهة الكوارث .. وتخزين كل هذه المعلومات لدى المكتب للرجوع إليها بسهولة عند انفجار الكارثة.

ويقوم المكتب بالتنسيقي في هذه المرحلة بالتنسيق مع هذه الأجهزة بعدة أساليب:

1. الاجتماعات الدورية بين ممثلي هذه الأجهزة لبحث أسس المواجهة ومدى إمكانية إسهام كل جهة في ذلك.

2. اللجان ذات الأهداف المحددة والمشكلة من بعض الجهات ذات العلاقة لدراسة أحد جوانب المواجهة.

3. إعداد إجراءات عمل وتصميم نماذج للتنسيق مع الجهات ذات العلاقة وذلك للاستفادة منها في تيسير المواجهة مع الكوارث.

4. العمل على إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث .. بعد حصر الكوارث المحتمل حدوثها في المنطقة، والتدريب على مثل هذه الأحداث.

ب- مرحلة التنسيق "الآني":

خلال المواجهة مع الأزمة أو الكارثة يتطلب الأمر استخدام غرفة عمليات مشتركة مجهزة بكافة العناصر الفنية والوحدات التقنية الحديثة، وغرفة العمليات المشتركة تتكون في العادة من وحدة المعلومات ووحدة الاتصال ووحدة العمليات.. إضافة إلى مندوبين للأجهزة ذات العلاقة بإدارة الأزمات والكوارث.

ج- مرحلة التنسيق "البعدي":

- بعد انقضاء الأزمة أو الكارثة وإخمادها.. تأتي هذه المرحلة البعيدة والتي لا تقل أهميتها عن المرحلتين السابقتين وتتحصر مهام المكتب التنسيقي في هذه المرحلة في الآتي :
1. إصلاح الأضرار: إصلاح هذه الأضرار وإعادة الأوضاع إلى الأفضل.
 2. التقييم والدروس المستفادة: تقييم ما حدث بعد الأزمة أو الكارثة سواء من ناحية أسبابه وتطوراته أو أساليب مواجهته يجب الاستفادة من النجاح لتعزيزه وترسيخه.
 3. العمل على الاستعانة بمراكز البحوث والدراسات وتزويدهم بمعلومات عن الكارثة وذلك لإعداد دراسات علمية تخدم التعامل المستقبلي مع ما قد يحدث من كوارث وأزمات.
 4. تكريم الجهات والأفراد الذين أبلوا بلاءً حسناً في مواجهة الكارثة.. وأيضاً العمل على مساءلة المقصرين وذلك من باب الحفز والردع .

رابعاً: القيادة وإدارة الأزمات والكوارث:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

لذلك فالقيادة موجودة في كل ميدان من ميادين الحياة، ويتطلبها أي موقف اجتماعي بما في ذلك الكوارث التي تتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية، رغم كونها موقف مباغت يترتب عليه أحداثاً خطيرة ومتشابكة. كما إن القيادة الحكيمة الواعية أمراً لاغني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والإتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة (شوقي، 1996).

والقيادة يقصد بها: قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (السيد، 2003، ص97).

والمقصود بالقيادة على مستوى جهاز الدفاع المدني هو: قدرة ضابط الدفاع المدني في التأثير على مرؤوسيه وإثارة حماسهم وحفز هممهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة أثناء إدارته الميدانية للأزمات والكوارث.

خصائص القائد:

هناك نوعين من الخصائص يتمتع بهما القائد هما الخصائص الشخصية والخصائص المكتسبة:

1. الخصائص الشخصية :

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، وامتلاك زمام المبادرة، والرغبة في مساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف، والقدرة على توقع الأزمات، والتحليل، واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث. (Bozeman، 2001)

كما أضاف (الخضيري) صفات شخصية أخرى لقائد فريق المهمات الأزموية:

أ - أن يكون مؤهلاً ومدرباً علي أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وواعياً مدركاً لأبعادها وتأثيرها ويردود الفعل التي قد تنجم عنها.

ب الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث، والقدرة علي التكيف السريع معها التوافق والسيطرة عليها، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.

ج قوة الإرادة والخبرة والدراية في معالجة الأزمات خاصة وأنه في وقت الأزمة تتراكم المواقف وتزداد قسوة الأحداث، و بالتالي قد يحدث ارتباكاً لا يمكن لمن لا خبرة له أن يدركه ويتعامل معه.

د - أن تكون لدي القائد القدرة علي التخيل والتوقع بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي، خاصة وإن توفرت الأجهزة العلمية والإلكترونية الحديثة وما تتيحه من قدرة علي رصد حركة واتجاهات قوى صنع الأزمة وتحليلها (الخضيري، 1990).

والخصائص الشخصية ذات أهمية خاصة لقائد فريق المهام الأزموية، إذ يتوقف علي توافر هذه الخصائص مقدار احترام واستجابة وطاعة أعضاء الفريق لأوامره بل يتوقف عليها مقدار نجاح هذا

القائد في الوصول إلي تحقيق الأهداف المحددة من جانب مدير الأزمة بحكمة وقدرة ودهاء، ويضاف إلي تلك الخصائص خاصية تحمل المسؤولية الكاملة و ارتفاع الروح المعنوية و الاستعداد الكامل للتضحية. (اسليم،2007،ص74).

2. الخصائص الموضوعية (المكتسبة) :

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب ، ومن أهم هذه الخصائص هي القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة، والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة . (Bozeman،2001) (الخضيرى،1990).

واجبات القائد الأمني خلال الأزمة:

يمكن تحديد أهم واجبات القائد الأمني خلال الأزمة بالتالي: (الشهراني،2005،ص:54-55)

- أ -استلام المهمة وإصدار التوجيهات وتحديد درجة الاستعداد.
- ب إبلاغ القادة المرتبطين به بالمهمة وطلب المعلومات من كل منهم، كل حسب اختصاصه.
- ج تقدير الموقف، والتأكد من الجاهزية.
- د -المشاركة في تحليل الخطط، وبدائلها والمفاضلة بينها وإقرارها وعرضها (إذا لزم الأمر) على الجهات والقيادات الأعلى لاستصدار القرارات الإستراتيجية أو الموافقات والتوجيهات اللازمة.
- هـ إصدار أوامر العمليات وإبلاغها.
- و تحديد ساعة الصفر لتنفيذ المهمة.
- ز +الإشراف على تنفيذ المهمة والمتابعة والدعم واتخاذ القرارات حول تعديل الخطط والتكتيكات في مرحلة التنفيذ.
- ح +التأكد من إنجاز المهمة وإحكام السيطرة على الأوضاع.
- ط طلب التقارير من رؤوسيه كل حسب اختصاصه، عن المهمة بدءاً من استلامها حتى انتهائها والجوانب الإيجابية والسلبية والصعوبات والمعلومات والرأي.
- ي +الاجتماع بالقادة وتقييم المهمة واتخاذ ما يلزم حيال الموقف بعد انتهاء الأزمة، بما في ذلك تحديد درجة الاستعداد.
- ك +استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة حسب التقارير والمعلومات المرتدة من القادة وردود الفعل السياسية والاجتماعية والإعلامية، وكتابة تقرير نهائي عن الأزمة.

ل تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من القيادة الأمنية العليا.

خامساً: دور المعلومات وغرفة العمليات في الأزمات والكوارث:

نظم المعلومات في الأزمات:

المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين، وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وقد تطور في الآونة الأخيرة استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة، التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية. (عبد القادر، 2006)

وتعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي منظمة، فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم القيادة وغرفة العمليات وغيرها.

ويمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبحثها، وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة، بالإضافة إلى تحليل المشكلات وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة. ويشمل نظام المعلومات على بيانات عن الأشخاص والأماكن والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها. (أبو عمرو، 2009، ص23).

فنظم المعلومات حسب رؤية (اليحيوي، 2006) عبارة عن: نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات، و الإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات، هي:

- العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات، وخاصة في موقف الأزمة.

- توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع، وتخزين، وتحليل، وتصنيف المعلومات.

وظائف نظام المعلومات هي: جمع المعلومات والبيانات من داخل وخارج المنظمة المتعلقة بالأزمة، وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة (عبد الهادي، وبوعزة، 1995، ص42).

المعلومات وغرفة العمليات:

غرفة العمليات تكون تحت إدارة الهيئة المسؤولة عن إدارة الأزمة، ووقت إعلان حالة الطوارئ لحدوث أزمة، تصبح غرفة العمليات الرئيسية هي جهة الاختصاص الوحيدة لاستقبال المعلومات الخاصة بالأزمة، ويتكون الفريق من ممثلي كل الأجهزة العامة والعاملة في إدارة الأزمة، وأن يتمتعوا بالخلفيات والخبرات العلمية والعملية، والقدرة على اتخاذ القرارات الفورية.

أهمية المعلومات ودورها في إدارة الأزمات والكوارث:

يرى (مهنا، 2006، ص: 290-293) إلى أهمية المعلومات ودورها في إدارة الأزمات والكوارث من خلال ما يلي:

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

ب - سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: في حال توفر المعلومات وإمكانية استخدامها في الوقت المناسب يساعد بشكل كبير في تجاوز التدايعات السلبية للأزمة، مما يساعد بسرعة اتخاذ القرار واستخدام الوسائل المناسبة لذلك.

ج - ضمان التوصل للقرار السليم: في حال توفر المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة وفقاً لتطور الأحداث، يساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات سليمة في مواجهة الأزمات.

د - زيادة المرونة في اتخاذ القرار: في حال استمرار توافر المعلومات السليمة وتحديثها فإن ذلك يساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات جديدة في الوقت المناسب بعيداً عن العشوائية والتسرع.

هـ - تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة: من خلال استخدام أفضل الوسائل المتاحة، والتحكم في البدائل خلال مراحل الأزمة، وإمكانية التحكم في الأزمة بحكمة ومرونة، وكذلك استخدام المعلومات والمستخلصات في مواجهة أية أزمات مشابهة مستقبلاً.

كما يمكن توضيح دور المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث بناء على مراحل إدارتها وذلك على النحو التالي: (مهنا، 2006، ص: 305-307)

أ - مرحلة ما قبل الأزمة:

- المساهمة في تحديد السياسات العامة والأهداف.
- المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة.
- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.

- المساهمة في إعداد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة، وإعداد السيناريوهات والخطط لمواجهةها.

- التنبؤ بالأزمة.

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

- الإنذار في التوقيت المناسب للأزمة.

ب مرحلة الأزمة:

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

- استخدام المعلومات كأحد الوسائل للتأثير على الخصم.

ج- مرحلة ما بعد الأزمة:

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

مهمة غرفة العمليات:

ذكر (أبو شامة، 2006، ص:8) مهام غرفة عمليات إدارة الأزمة بالآتي:

1. الاحتفاظ بأحدث المعلومات لإدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد.
2. إحكام السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل مواجهة الأزمة (جهة واحدة - وحدة القرار - السرعة).
3. توفير المعلومات الضرورية عن مكان وحجم الأزمة والخسائر، والأخطاء المحتمل وقوعها وإرسال واستقبال هذه المعلومات.
4. تحقيق التنسيق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة، وتحقيق درجة عالية من الفعالية.
5. تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة والإنقاذ، وتحديد مصادر الاحتياجات والاستخدام الأمثل للإمكانيات.
6. تنسيق الاحتياجات للمعونات الدولية.

إدارة أعمال غرفة العمليات:

تتكون غرفة العمليات لإدارة الأزمة أو الكارثة في الدفاع المدني من العديد من الهيئات حيث أشار (شريم والإفرنجي، 1999، ص:18) إلى مكونات هذه الغرفة والمتمثلة بهيئة الرئاسة والمندوبون وهي كالتالي:

1. هيئة الرئاسة:

مكونات هيئة الرئاسة:

- أ - مدير الأمن بصفته المراقب العام للدفاع المدني في المنطقة.
- ب - مساعد مدير الأمن بصفته المسئول عن الشرطة.
- ج - مدير الشؤون الصحية وهو المسئول عن الخدمات الطبية.
- د - مدير الإسكان والمرافق العامة وهو المسئول عن الخدمات الهندسية.
- هـ - مدير الشؤون الاجتماعية وهو المسئول عن خدمات الإيواء والإغاثة.
- و - مراقب الاتصالات وهو المسئول عن وسائل الاتصال.
- ز - مدير البلدية.
- ح - مدير مكتب الدفاع المدني بصفته المسئول عن أعمال الحماية المدنية.

2. المندوبون:

يحضر ممثلو الفرق والخدمات كمندوبين كالتالي:

- أ - مندوب الشرطة.
- ب - مندوب الإطفاء.
- ت - مندوب الإنقاذ.
- ث - مندوب الإسعاف.
- ج - مندوب استكشاف القبائل.
- ح - مندوب من إدارة الكهرباء.
- خ - مندوب من إدارة المياه.
- د - مندوب من إدارة الصرف الصحي.
- ذ - مندوب من هيئة النقل والمواصلات.
- ر - مندوب من الشؤون الاجتماعية.
- ز - مندوب من البريد والاتصالات.

حيث يتولى كل مندوب تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من هيئة الرئاسة وتوجيه الفرق المكلفة بالعمل إلى أماكن الحوادث ومتابعة سير العمل حتى نهايته.

شروط نجاح فريق غرفة العمليات:

- ولنجاح فريق غرفة العمليات، أشار (أبو شامة، 2006، ص9) بأنه لا بد من الآتي:
- 1. أن تكون لديه سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل.
- 2. أن تتوفر له أسس التنظيم الإداري الجيد لتحقيق أقصى درجة من المرونة والتكيف السريع مع المتغيرات.

3. أن تتوفر لديه شبكة اتصالات فعالة ومنتطورة.
4. أن تتوفر لديه قاعدة معلومات حديثة داخل الغرفة ليكفل السيطرة على الأزمات والكوارث والتوظيف السليم للإمكانيات.
5. تفرغ الفريق كلية لأداء المهام بالغرفة.
6. أن تتوفر له خرائط مساحة للمناطق المرتبطة أو المحتملة لوقوع الأزمة، منها تحديد المنشآت الهامة والحيوية وشبكة الطرق الرئيسية على الخرائط.
7. أن تكون القنوات مفتوحة لاستقبال كافة المعلومات من الجهات الرسمية وغير الرسمية وعدم إغفال أية معلومات مهما صغرت أو كانت طبيعة مصدرها. (الشعلان، 2006، ص46).
8. يجب أن تتدفق المعلومات للغرفة بصفة متدفقة وسريعة.
9. توفر وسائل حفظ الوثائق وتسجيل المكالمات أثناء العمل. (شريم والإفرنجي، 1999، ص19).

المعايير التي تحكم اختيار موقع غرفة العمليات:

أشار (أبو شامة، 2006، ص9) إلى أهم المعايير التي تحكم اختيار موقع غرفة العمليات وهي:

1. أن تكون في مكان يسهل الوصول إليه ومرتبطة بشبكة الطرق الرئيسية.
2. أن يتم الإنشاء تحت سطح الأرض قدر الإمكان، ووفقاً لمواصفات هندسية تستهدف حمايته وتأمينه من مخاطر الانفجار، وتحصينه ضد أي أعمال تخريبية.
3. اختيار الموقع بعيداً عن المناطق السكنية المزدحمة.
4. أن يكون الموقع غير معلوم للعامة ويستحسن أن يحاط بالمبنى بأساليب الإخفاء والتمويه.
5. أن يكون بعيداً عن المباني المرتفعة.
6. أن تكون للغرفة أكثر من مدخل ومخرج، وأن تكون المداخل عكس اتجاه المخارج بما يكفل تأمين وسلامة أفراد الفريق عند الطوارئ.

سادساً: اتخاذ القرار الأزموي:

يقوم رجل الدفاع المدني بمباشرة العديد من الأعمال الميدانية والتي يتم من خلالها حماية الممتلكات والأرواح (بعد الله عز وجل)، والتقليل من المخاطر المحدقة وآثارها ولذا يحتاج إلى اتخاذ القرارات سريعة تتطلب الدقة والسلامة. حيث تتباين تلك القرارات تبعاً لأهميتها ودرجة متخذها، ومدى تأثيرها ومسبباتها ونتائجها المتوقعة كما تتأثر تلك القرارات المتخذة بعدة عناصر كتنوع الحوادث والمكان والزمان حيث تؤثر وبدرجة كبرى على القرار المتخذ لحل المشكلة القائمة. ومن بين تلك القرارات المتخذة قرارات تتعلق بأرواح الناس وممتلكاتهم وهي بلا شك تحتاج إلى السرعة في اتخاذها والدقة في صوابها. فالقرار المتخذ للتعامل مع حالة حريق أو غرق أمر حتمي تفرضه

طبيعة الحدث ومقتضيات مواجهته ولذا يجب أن يتصف القرار بالصحة والفاعلية، والسرعة والحسم، والتطبيق.

فاتخاذ القرار هو عملية اختيار أسلوب علمي معين من بين عدد من البدائل والنجاح في إدارة الأزمة يعتمد إلى حد كبير على قدرة اتخاذ القرار السليم. (أبو شامة، 1995، ص305) و(عشماوي، 1996، ص207).

محددات اتخاذ القرار:

أشار (عشماوي) إلى أهم محددات اتخاذ القرار وهي:

أ - الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، لذا فإن كثيراً من القرارات عادة ما تعكس القدرة على الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

ب - الضغوط الخارجية، وتتمثل في تدخل جهات خارجية وتظهر من الأطراف المعادية والتي تثير القلاقل للاستفادة من الأزمة سواء أكانت من داخل الدولة أو خارجها.

ج - سلوك الأشخاص وسماتهم، فبمعارضة الآخرين قد يعني أن قراراً معيناً لا يمكن الوصول إليه. (عشماوي، 1996، ص211).

وأشار (الشعلان، 2006، ص26) إلى أهم العوامل التي تؤثر على ضابط الأمن عند اتخاذ قراره، وهي تنطبق على كافة ضباط الأجهزة الأمنية، وهي كالتالي:

أ - شخصية ضابط الأمن وميوله وذكائه، إضافة إلى مركزه الاجتماعي وسماته الشخصية (عاطفي، مندفع، متميز، هادئ، عصبي، مبتكر)، فكلها صفات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ودرجة رشده.

ب - عنصر الوقت: وخاصة عندما يواجه ضابط الأمن حالة معينة تتطلب اتخاذ قرار فوري، دون إمكانية الانتظار للحصول على أكبر قدر من المعلومات.

ج - الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها ضابط الأمن، كضغوط الرؤساء الأعلى والرأي العام، والعادات السائدة، والمنظمات غير الرسمية.

د - خبرة الضابط ومدى إلمامه بواجبات عمله وإيمانه به.

هـ - تأثير بيئة القرار على الرشد في اتخاذ قرارات رجل الأمن، مثل صعوبة التنبؤ وصعوبة التحكم في عوامل التغيير وسرعة التغيير في المجتمع وغير ذلك.

و - معاونو ضابط الأمن بميولهم وثقافتهم واتجاهاتهم.

ز - أثر الأشخاص الذين يمسهم القرار وبواعثهم ورغباتهم وردود أفعالهم.

ح - المستوى الوظيفي لمتخذ القرار، وهناك تناسب طردي بين أهمية القرار الأمني وبين مستوى متخذ القرار.

اعتبارات اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات:

يتطلب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات مراعاة ما يلي (الشعلان، 2002، ص: 119-123):

1. تخفيف حدة الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار لتلافي التأثير السلبي على درجة رشد القرار المتخذ.
2. اختيار متخذ القرار الذي يتمتع بالخبرة والمهارة في اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات التي تتسم بالغموض وقلة المعلومات.
3. اختيار معاوني متخذ القرار ممن يتمتعون بالقدرات والمهارات والمؤهلات الأمنية المناسبة لاتخاذ القرارات.
4. توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار بإشراك كافة الإدارات المعنية في التشاور لحل الأزمة، وكذلك مشاركة المرؤوسين والجهات المختصة بتنفيذ القرارات المتخذة في عملية اتخاذ القرارات لدعم النواحي الإيجابية.
5. التفكير الابتكاري باستخدام طرق غير تقليدية في إدارة الأزمة حسب طبيعة الأزمة ونوعها من خلال تقديم أفكار وحلول تتطوي على درجة عالية من عدم الشيع في التوجه وأعلى درجة من الملائمة.

خطوات اتخاذ القرارات في الأزمات الأمنية والكوارث:

تنقسم عملية اتخاذ القرارات إلى عدد من الخطوات والمراحل التي يمكن تلخيصها فيما يلي وذلك حسب (الشعلان، 2006، ص: 26-31):

أ - **تشخيص المشكلة (الأزمة):** يجب التركيز على الأسباب الحقيقية للمشكلة، فالتشخيص السليم للمشكلة هو الطريق السليم لحلها، فإن الأزمات قد يسهل رصد حركة تطورها أحياناً، إلا أنه وفي حالات كثيرة يصعب التعرف على كنهها وأهدافها، لذلك فمرحلة التشخيص تساعد كثيراً في التعرف على الأزمات وتحديد معالمها.

ب- **تحليل الأزمة:** بعد أن يتم تشخيص المشكلة، يتم تحليل كافة أبعادها وعناصرها، وهذا لا يأتي إلا بمحاولة جمع أكبر معلومات عنها، وبعد تحليل المعلومات موضوعياً، يتم التوصل إلى الجوانب المختلفة للأزمة وبكافة أبعادها مما يسهل على قادة الأزمة التعامل معها، وإيجاد البدائل للمعالجة.

ج- **إيجاد وتقييم البدائل:** وتعتبر من أهم مراحل اتخاذ القرار، إذ أنها تتعلق بإيجاد الخيارات المقبولة لحل الأزمة، بشرط أن تكون البدائل المطروحة قابلة للتنفيذ.

د- **اختيار البديل المناسب لحل الأزمة:** بعد ما تم في المرحلة السابقة وتقييم كافة الخيارات لحل المشكلة (الأزمة)، تأتي عملية اختيار البديل المناسب الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وبأدنى تضحية.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

❖ أولاً: الدراسات الفلسطينية.

❖ ثانياً: الدراسات العربية.

❖ ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

❖ رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1 دراسة (أبو عمرو، 2009) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات)، وذلك لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21 مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53% من مجتمع الدراسة الكلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة هو وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات. وخلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 66.6% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان، وإنشاء نظم معالجة كوارث فعالة. وضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2 دراسة (عودة، 2008) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فاعلية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في

كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي 170 موظف وموظفة وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع 139 استبانته.

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات مجالات الدراسة اكبر من (60%) والمجالات هي: عملية التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات، مدى ولاء وانتماء العاملين للجامعة، دور القيادة في إدارة الأزمات، مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة.

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

3 دراسة (اسليم، 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 إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) 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، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات، وقد تم استرداد (172) استبانة أي بواقع (89.5%) من مجموع أفراد الدراسة.

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

4 - دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان: "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"

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

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة قدرها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (459) استبانة.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها. والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هي أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير كوادر بشرية ذوي خبرة في إدارة الأزمات، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية متخصص بإدارة الأزمات، الاهتمام بالخطط المتعلقة بإدارة الأزمات، تدعيم روح الفريق بين العاملين.

ثانياً: الدراسات العربية

1- 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 والكوارث المحتملة، ومدى توافر المعلومات اللازمة، وبرامج التدريب، والمعدات والإمكانات، 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 الإستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة قدرها (406) ضابطاً، وقد بلغت الإستبانة المستردة والصالحة للتحليل (368) استبانة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توافر المعلومات اللازمة لجاهزية ادارة 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.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية إدارات 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق العينة العشوائية الطبقية باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة قدرها (263) استبانة لإدارة الأمن والسلامة بالإدارة العامة للهيئة الملكية بالجبل وإدارة الأمن والسلامة بالإدارة العامة للهيئة الملكية بينبع وقد بلغت الإستبانة 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 النتائج التالية بأن أهم أسباب الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها الهيئة الملكية للجبل وينبع بالمملكة العربية السعودية هو :

- عدم الاهتمام بالمعلومات الواردة عن بؤادر أزمة أو كارثة.
 - عدم التزام العاملين بتعليمات السلامة.
 - عدم الاستفادة من تجارب سابقة.
 - إهمال إشارات الإنذار.
 - محدودة خبرة العاملين.
 - تدني مستوى التخطيط في العمل.
 - 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.

3- دراسة (الراجحي، 2007) بعنوان: "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين"

تهدف الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية السعودية من وجهة نظر المتدربين من خلال دراسة المحاور التالية:

- 1 التعرف على البرامج التدريبية المخصصة لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
- 2 للوقوف على مدى تحقيق برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لأهدافها.
- 3 تقويم برامج الأزمات التي تقدمها المعاهد الأمنية لتأهيل المتدربين، والوقوف على مدى تلبية هذه البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدربين الملتحقين بهذه البرامج.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة باستخدام المنهج الوصفي الشامل لجميع مفردات الدراسة المكون من المتدربين في البرامج التدريبية لإدارة الأزمات وعددهم (335) متدرب في معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، وبعد تطبيق الاستبانة بأسلوب الحصر

الشامل حصل الباحث على إجابة (212) متدرجاً وتمثل (63,3%)، من المجتمع المستهدف بالدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انخفاض نسبة تلبية بعض البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدرجين.
- انخفاض نسبة تحقيق البرامج التدريبية لإدارة الأزمات لأهدافها المحددة، وكذلك قلة استخدام الوسائل والأساليب التدريبية في هذه البرامج.
- أن ما نسبته 47,6% من إجمالي أفراد الدراسة عدد دوراتهم التدريبية في مجال الأزمات والكوارث دورة تدريبية واحدة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالآتي:
 - رفع فاعلية البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات.
 - تفعيل استخدام الأساليب والوسائل التعليمية المتنوعة والمتعددة.
 - الاستعانة بالخبرات الخارجية في مجالات التدريب لإدارة الأزمات والكوارث.
 - إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول تقييم البرامج التي تقدمها المعاهد الأمنية في جميع التخصصات الفرعية لإدارة الأزمات والكوارث.

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

- تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث بالتطبيق على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة وذلك من خلال دراسة المحاور التالية:
1. تحديد المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث.
 2. التعرف على السمات الشخصية المطلوب توافرها في القائد الأمني.
 3. تحديد المهارات المهنية المطلوب توافرها في القائد الأمني لأداء دوره الميداني في إدارة الكوارث.
 4. التعرف على مدى إسهام التأهيل والتدريب في تنمية مهارات القائد الأمني لإدارته للكوارث.
 5. الوقوف على مختلف المعوقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارته الميدانية للكوارث.
 6. التعرف على آليات تفعيل الدور الميداني للقائد الأمني أثناء إدارته للكوارث.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة باستخدام المنهج الوصفي الشامل لجميع مفردات الدراسة المكون من ضباط الدفاع المدني في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة إن ابرز المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم به القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث هي: تحفيز وتشجيع المشاركين في مواجهة الكارثة ورفع روحهم المعنوية، واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية، إصدار التوجيهات والأوامر وإبلاغها للمعنيين بتنفيذها، اختيار أفضل الطرق لمواجهة الكارثة ، ترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها.
2. أهم المهارات المهنية المطلوب توافرها في القائد الأمني هي : القدرة على توظيف الإمكانيات ومثالية استخدامها، القدرة على ترتيب الأولويات، القدرة على اتخاذ القرار المناسب، القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين ، حسن التصرف في المواقف الحرجة، والقدرة على إدارة الوقت.
3. بيّنت الدراسة إن أهم المعوقات 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 أو تعليمات واضحة لإدارة الكارثة.
4. أوضحت الدراسة إن أهم آليات تفعيل الدور الميداني للقائد الأمني أثناء إدارته للكوارث هي : وجود مساعدين أكفاء لمساعدة القائد الأمني في سرعة اتخاذ القرار ، إيجاد الخطط الكافية والملائمة لإدارة الكوارث، بناء قاعدة معلومات كافية عن الأماكن المتوقع حدوث كوارث بها، إمام القائد الأمني بالأنظمة والتعليمات ، تأسيس إدارة كوارث في الدفاع المدني، وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها، وجود طاقم بشري مدرب وكافي ، توفير أجهزة ومعدات حديثة وكافية، تأسيس قاعدة معلومات كافية عن الكوارث وأساليب مواجهتها.

5- دراسة (الرحيلي،2005) بعنوان: "مدى جاهزية الدفاع المدني لمواجهة الأسلحة البيولوجية في المملكة العربية السعودية - دراسة مسحية على العاملين بفرق التدخل في حوادث المواد الخطرة"

تهدف الدراسة إلى التعرف على جاهزية الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية لمواجهة أخطار الأسلحة البيولوجية من خلال دراسة المحاور التالية:

1. توفر الكوادر البشرية المتخصصة في مواجهة الأسلحة البيولوجية.
2. توفر المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية.
3. توفر البرامج التدريبية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية.
4. وجود بيئة العمل المناسبة للعاملين في مواجهة الأسلحة البيولوجية.
5. الصعوبات المتعلقة بمواجهة الأسلحة البيولوجية في الوقت الحاضر.
6. علاقة المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة بجاهزية الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة باستخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال أسلوب المسح الشامل لكافة مجتمع الدراسة من كافة الضباط والعاملين في فرق التدخل في حوادث المواد الخطرة والبالغ عددهم (105)، وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (81) استبانة بنسبة (77%) من المجموع الكلي لعدد الاستبانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نسبة ضئيلة من مجتمع الدراسة (19,8%) لم يشاركوا في أي دورة في مجال مواجهة الأسلحة البيولوجية.
- أظهرت النتائج تدني مستوى الإلمام باستخدام والمعدات والأجهزة للكشف عن الأسلحة البيولوجية.
- أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني من حيث توفر الكوادر البشرية المتخصصة لمواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة.
- أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني من حيث توفر المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة.
- أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني من حيث توفر البرامج التدريبية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة.
- أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني من حيث توفر بيئة العمل المناسبة للعاملين في مواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة.
- أظهرت النتائج عدم تكرار الخطط الفرضية، وعدم اهتمام الإدارة بتنفيذها.

وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالآتي:

- رفع المستوى التعليمي للعاملين في مجال مواجهة الأسلحة البيولوجية.
- تكثيف الدورات التخصصية للضباط والأفراد العاملين في مواجهة الأسلحة البيولوجية.
- توفير الأجهزة والمعدات الفنية الحديثة الخاصة في مجال مواجهة الأسلحة البيولوجية وتدريب العاملين عليها.
- تنفيذ الخطط الفرضية وتكرارها.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للعاملين في مجال مواجهة الأسلحة البيولوجية، عن طريق الحوافز والمكافآت.
- الصيانة الدورية للمعدات والتجهيزات الفنية.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في توظيف تقنية الاكتشاف المبكر.

6- دراسة (الأعرجي والسيد، 2004) بعنوان: "جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات - دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها، مع تلك الأزمات، من خلال التعرف على مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية)، والمتمثلة في المرحل التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

كما حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير كل من العوامل البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، البيئية، بالإضافة إلى تأثير التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني في جاهزيتها في مواجهة الأزمات المختلفة.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين (ضباط، وضباط صف، وفقاً للرتب العسكرية)، والبالغ عددهم (1200)، في حين تم توزيع (342) استبانة على أفراد المجتمع الأصلي ليصبح عدد الاستبانات المستردة والصالحة (259) استبانة أي ما نسبته (21.58%)، من المجتمع الأصلي، ونسبة استرداد (75.7%) من عدد الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المنظمة منفردة ومجتمعة بدرجة عالية.
- تتوفر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية في المنظمة والمديريات التابعة لها بدرجة متدنية في العوامل الإنسانية، تليها العوامل التنظيمية، وبدرجة عالية في عوامل التباعد الجغرافي والعوامل البيئية.
- تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية والمتمثلة في العوامل: (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة بدرجة متوسطة.
- وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالتالي:
- مواصلة إجراء التجارب الوهمية في المنظمة باستمرار وذلك من أجل التعرف على مدى جاهزية الآليات والمعدات والقوى البشرية، واختبار مدى كفاءة الاتصالات السلوكية واللاسلكية، ومعرفة مدى كفاءة القيادة الإدارية.
- مواصلة تدريب الأفراد العاملين في المنظمات، ومواصلة عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر.
- مواصلة الاهتمام بالعنصر البشري للموظفين من خلال توفير بيئة العمل المناسبة لهم سواء المادية أو المعنوية.

- العمل على تدعيم عمليات التنسيق بين الأقسام المختلفة في منظمة الدفاع المدني وبين الأجهزة المعنية.

- الاستفادة من التقنيات الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية.

- تدعيم دور أجهزة ووسائل الإعلام المختلفة، لزيادة وتحسين الوعي العام للمواطنين بصدق التعاون مع أجهزة الدفاع المدني أثناء الأزمات.

7- دراسة (Mostafa, Sheaff, Morris, Ingham,2004) بعنوان: " الجاهزية

الإستراتيجية لإدارة الأزمات في المستشفيات - دراسة تطبيقية على مصر "

Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt

هدفت الدراسة إلى اختبار استعداد مدراء المستشفيات في مصر لإدارة ومعالجة الأزمات، ودراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على عملية الاستعداد للأزمات، ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة وتوزيعها باستخدام عينة عشوائية طبقية وذلك على مدراء المستشفيات في مصر وعددها (500) استبانة، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (259) استبانة، بما نسبته (52%).

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وبين الاستعداد للأزمات، كما أظهرت الدراسة بأن التعقيدات التنظيمية داخل المستشفيات تؤثر بشكل سلبي ملحوظ على عملية الاستعداد للأزمات.

8- دراسة (العمار، 2003) بعنوان: "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث -

دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحدث ما وصل إليه التطبيق العلمي والتقني في مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام مزيج من نظم دعم القرار، ونظم الخبرة، والتعرف على العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وتقديم الدعم لمتخذ القرار في كافة مراحل الأزمة أو الكارثة، ووضع تصور للوضع الحالي يفيد في عملية التخطيط والتنبؤ بحدوث أزمة أو كارثة مستقبلية.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال أسلوب المسح الاجتماعي لكافة مجتمع الدراسة من كافة الضباط العاملين الإدارات ذات العلاقة بالأزمات والكوارث والبالغ عددهم (480)، وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (300) استبانة بنسبة (62,5%) من المجموع الكلي لعدد الاستبانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنَّ أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية هي وجود قواعد وأنظمة تحدد الأدوار حال وقوع الأزمات والكوارث، وكذلك وضوح الأهداف المحددة.

- إنَّ العوامل الرئيسية التي تعوق الأداء أثناء إدارة الأزمات والكوارث هي عدم الدقة في تحديد الأهداف وعدم كفاية الموارد والإمكانيات البشرية والمادية.

- إنَّ المعوقات التي تواجه استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة في الدفاع المدني هي عدم توفر البرمجيات المناسبة وعدم كفاية الموارد والآليات والمعدات.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- إيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات في الدفاع المدني.
- التوسع في توفير وسائل التقنية الحديثة ونظم المعلومات للقيام بأعمال الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة.

- التدريب المستمر للعاملين في إدارة الدفاع المدني على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية.

- أهمية اختيار الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وفنياً، بهدف تحسين الأداء.
- ضرورة عقد الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة في إدارة الأزمات والكوارث، ونظم المعلومات والاتصالات لأفراد الدفاع المدني.

- أهمية التشجيع والتحفيز على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث.

9- دراسة (الدقاسمة والأعرجي، 2000) بعنوان: "إدارة الأزمات - دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في أمانة عمان الكبرى، وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة تم توزيعها على جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والبالغ عدده (287) موظف، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (238) استبانة، أي ما نسبته (80.1%). وقد توصلت الدراسة إلى التالي:

1. كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات).
2. كشفت الدراسة ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب النظري والعملي في هذا المجال.
3. توصلت الدراسة بأن هناك قدرة متوسطة لدى المؤسسة في الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

1. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Unlu,A. and Others,2010) بعنوان: "إدارة الأزمات والكوارث في تركيا: مدى

الحاجة لنظام إدارة أزمات موحد"

Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تطور أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي، واعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات المتعلقة بها من خلال الدراسات السابقة حول نفس الموضوع 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؟
 - ما هي المنظمات الرئيسية المسؤولة عن إدارة الأزمات وحالات الطوارئ؟
 - ما هي السياسات التي تم إقرارها للتعامل مع أحداث خاصة؟
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد لدى النظام التركي مشكلة كبيرة في التنسيق حيث لا توجد آلية واضحة للتعاون والتنسيق بين المؤسسات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث، مما يسبب ازدواجية في النظام، وبناء عليه فإن الخطط والإجراءات ستفشل على الأرجح في حال التنفيذ.
 - اكتشفت الدراسة بأن الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها وذلك في مرحلتي (الاستجابة واستعادة النشاط).
 - عدم وجود الدعم السياسي والإمكانات والموارد في تفعيل نظام إدارة الأزمات.
 - عدم الاستفادة من التجارب السابقة لأزمات وكوارث حصلت في أوقات سابقة.
 - عدم كفاية القدرة التنظيمية في بعض المقاطعات التركية، مما يصعب نقل الموارد والإمكانات إليها من مقاطعة أخرى.
 - اكتشفت الدراسة بأن اتخاذ القرار يكون بيد رئيس مركز إدارة الأزمات ومع ذلك لا يملك السلطة في توفير الإمكانيات التقنية والمادية في حال حصول الأزمة.
 - تجاهل المنظمات الأهلية والغير حكومية وعدم إدراجها ضمن خطط الطوارئ وخاصة في الإنقاذ وفرق البحث.
- وبناء عليه أوصت الدراسة بالتالي:
- تعديل نظام إدارة الأزمات والكوارث في تركيا.
 - تخصيص المزيد من الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات والكوارث.
 - التنسيق بين كافة المؤسسات الأهلية والرسمية، وكذلك المتطوعين والتواصل الدائم 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: كيفية وضع خطة ناجحة للتعامل مع الأزمات"

Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى نجاح شركة (ميترولينك) 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 (ميترولينك) كانت ناجحة في وضع خطط إدارة الأزمة وجهود إدارة اتصالات الأزمة.

واستناداً إلى هذه النتائج، 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 (John and Mee, 2002) بعنوان: "مدى استعداد شركات هونج كونج لمواجهة الأزمات"

Are Hong Kong companies prepared for crisis?

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد الشركات في هونج كونج لمواجهة الأزمات، وذلك بالمقارنة مع نفس الدراسة لشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم دراسة التخطيط للأزمة، وخصائص الجاهزية للأزمة، وفرق الأزمة، وخطط الاتصالات.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة من سبعة صفحات وتوزيعها على المدراء التنفيذيين للشركات التي يبلغ عددها (21) شركة، بعدد (359) استبانة، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (92) استبانة، أي ما نسبته (25.63%)، وهي نسبة مقبولة بالنسبة لدراسات تمت في نفس المحيط لنفس الفئة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود عدد قليل من الشركات في هونج كونج تملك خطط لإدارة الأزمات، وذلك بنسبة (22.83%)، وهي تعتبر نسبة ضعيفة.
2. بينت الدراسة بأن نسبة (55.4%) من الشركات التي تمتلك خططاً لإدارة لأزمات، تحتوي على برامج التدريب لفرق الأزمات.

3. وجدت الدراسة بأن نسبة (71.4%)، من الشركات التي تمتلك خطأً لإدارة لأزمات، تعتمد على فرق العمل الداخلية في إدارة الأزمات.
4. بينت الدراسة بأن أقل من (40%)، من الشركات تمتلك خطط للاتصالات لإدارة الأزمة.

4 -دراسة (Pheng, Low and others, 1999) بعنوان: "إدارة الأزمات: دراسة على شركات الملكية النامية"

Crisis management: a survey of property development firms

هدفت هذه الدراسة على التعرف على اتجاهات الشركات النامية العاملة في سنغافورة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة وصولاً لتحديد مدى الجاهزية التي تتمتع بها هذه الشركات في التعامل مع الأزمات.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة من سبعة صفحات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من الشركات بعدد (96) استبانة، وقد بلغت نسبة الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (34%)، بحيث تم تقسيم الإستبانة إلى خمسة أقسام، لقياس قدرة المنظمة على إدارة كل مرحلة من المراحل الخمسة لإدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد لدى شركات الملكية النامية في سنغافورة نظام لإدارة الأزمات بنسبة متوسطة نسبياً في كافة مراحل إدارة الأزمة الخمسة. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة وجود آلية لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- العمل على توفير فرق خاصة لاختبار آليات اكتشاف إشارات الإنذار بصورة مستمرة.
- مكافأة العاملين بالشركات، الذين قاموا باكتشاف إشارات لوجود أزمات بالشركة.
- ضرورة توفير معدات خاصة بمواجهة الأزمات وصيانتها بشكل دوري.
- العمل على تدريب العاملين على إدارة الأزمات.
- العمل على تبسيط إجراءات وقوانين ونظام الشركة، بما يتناسب مع كافة المستويات التنظيمية بالشركة.
- ضرورة إعداد خطط لإدارة الأزمات.
- العمل على الاستفادة من التجارب السابقة، سواء في داخل الشركة أو خارجها، في إدارة الأزمات، وكيفية مواجهتها سواء كانت الأزمة قوية أو ضعيفة، وتعميم النتائج على كافة أقسام الشركة والعاملين فيها، مع وضع كافة الملاحظات والدروس للاستفادة منها.

5- دراسة (Kash, T. and Darling, J., 1998) بعنوان: "إدارة الأزمات: الوقاية والتشخيص والتدخل"

Crisis management: prevention, diagnosis and intervention

تهدف هذه الدراسة إلى المسح البيئي لبعض الشركات وتحديد طبيعة الأزمات التي تمر بها، ثم تتبع هذه الأزمات وقدرة الشركات على الوقاية وتشخيصها ومدى قدرتها على التدخل لإدارة هذه الأزمات. كما أن الفرضية الأساسية المطروحة في هذا البحث هي: أن الأزمات يمكن أن تدار بشكل أكثر فعالية إذا كانت الشركات تعد لها.

في هذا البحث يستعرض الباحث بعض الأزمات الأخيرة والطريقة التي تم التعامل معها في بعض الشركات وربطها بإدارة الأزمات بعد تشريحها والنظر في أعراضها وما الذي يمكن تعلمه منها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعد للأزمة تكون أكثر قدرة على التعامل معها وبكفاءة وبنجاح أكبر، فإذا تم التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بحالات الطوارئ في المرحلة المتقدمة بصورة صحيحة فمن الممكن تماماً معالجة حالات الأزمات في وقت مبكر كما أن تحليل المعلومات ووضع السيناريوهات المناسبة والتواصل والتنسيق مع الجهات المسؤولة سوف تقلل من من الأضرار التي تشوه سمعة وصورة هذه الشركات وتضر بمصالحها، وكل هذه النجاح أساسه الوقاية والتشخيص والتدخل لإدارة الأزمات.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات والبحوث السابقة، اتضح للباحث ما يلي:
اتفقت الدراسات والبحوث السابقة مع الدراسة الحالية في اهتمام هذه الدراسات والبحوث - شأن الدراسة الحالية - بموضوع الأزمات والكوارث، نظراً لأهمية هذا الموضوع، وخطورة ما يترتب على الكوارث والأزمات من آثار مختلفة ومتنوعة، قد تصيب المجتمع كافة، لذلك كان الاهتمام في هذا الموضوع أمر طبيعي، وضرورة حتمية كما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة لكل منظمة، اتفقت معظم الدراسات على ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات.

ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:-

1 لم تتطرق أغلب الدراسات السابقة إلى مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث بصورة مستقلة، ولكن أدمجتها ضمن سبل مواجهة الأزمات، مما لا يجلب صورة واضحة عن

المتطلبات الواجب توافرها لدعم جاهزية فرق مواجهة الأزمات، سواء المتطلبات الإدارية كالخطيط والتنسيق والتوجيه والقيادة واتخاذ القرار وتبادل المعلومات، أو المتطلبات الفنية كتوفير المعدات والتقنيات، وكذلك التدريب والمهارات القيادية.

2 إن النتائج المتوقعة من الدراسات السابقة تنحصر في عدة اتجاهات متشعبة، كسمات إدارة الأزمات، ومدى توافر نظام لإدارة الأزمات، ونظم المعلومات، والبرامج التدريبية، والتخطيط، بينما النتائج المتوقعة لدراسة الباحث تنحصر في مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، باعتباره جهاز أمني وبحاجة ماسة إلى توفر الجاهزية الدائمة لمواجهة الأزمات والكوارث.

3 أكدت أغلب الدراسات على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الأزمات.
4 قامت العديد من الدراسات والأبحاث بدراسة مدى توافر نظام لإدارة الأزمات ودراسة واقعها وسماتها مثل دراسة: (عودة،2008)، (اسليم،2007)، (الجديلي،2006)، (الدقاسمة والأعرجي،2000)، (Unlu,A. and Others,2010)، (Pheng, Low and others,)، (Kash,T. and Darling,J., 1998)، واعدت أغلب هذه الدراسات في دراسة مراحل إدارة الأزمات بالاعتماد على دراسة بعض المتغيرات الإدارية المستخدمة في الدراسة الحالية .

5 تتشابه الدراسة مع العديد من الدراسات والأبحاث بدراسة الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث مثل دراسة: (آل سالم، 2008)، (الأعرجي والسيد، 2004)، (John and Mee, 2002)، (الرحيلي،2005)، (آل الشيخ،2008)، ولكن تختلف مع معظمها في مجتمع الدراسة، وتختلف مع الجميع في الحدود المكانية للدراسة.

6 تختلف الدراسة مع بعض الدراسات في أن الدراسة الحالية تتناول كافة الجوانب الإدارية لإدارة الأزمات والكوارث، بينما أكدت دراسة (أبو عمرو،2009) و(العمار،2003) على أهمية المعلومات والاتصالات عند إدارة الأزمات، ودراسة (الراجحي،2007) إلى تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات، بينما قامت العديد من الدراسات بدراسة التخطيط وأهميته في إدارة الأزمات والكوارث مثل دراسة (Larsen, and Massey,2006)، (Mostafa, Sheaff,)، (Morris, Ingham,2004).

7 إن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في فلسطين والتي تستطلع مدى جاهزية الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث، وتختلف عن غيرها من الدراسات المحلية في موضوع إدارة الأزمات والكوارث فيما يتعلق بمجال مجتمع الدراسة، لاسيما وأن نتائج هذه الدراسة سوف تستفيد منها كافة الأجهزة الأمنية في فلسطين، وهذا مما قد يميز هذه الدراسة عن غيرها من

الدراسات السابقة، ولعل في هذا البعد ما يحقق إضافة علمية قد تثري المعرفة في مجال الفكر الإداري بصفة عامة والفكر الإداري الأمني في فلسطين بصفة خاصة.

8 -أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية هي دراسة (آل سالم، 2008)، حيث تم الاستفادة منها في وضع الفرضيات، وترتيب الجزء النظري من البحث.

9 -إن القيمة النهائية للدراسة تتمثل في تأكيدها على أهمية إتباع قواعد المنهج العلمي في رصد الظواهر المختلفة، ليتسنى الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن أن يبنى عليها توصيات إجرائية تفيد إدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في التصدي للمواقف الطارئة والمفاجئة (الأزمات والكوارث) التي قد تتسبب في حدوث نتائج سلبية على المؤسسة وعلى المجتمع بأكمله.

10 -الاستفادة من الدراسات السابقة:-

- تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في:-
- إثراء الدراسة بالإطار النظري.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية .
- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

- ❖ أسلوب الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ خصائص وسمات عينة الدراسة
- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ❖ صدق وثبات الإستبانة

❖ أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع " مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة " وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

ب المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.

❖ مجتمع الدراسة:

تم تحديد مؤسسات الدفاع المدني في قطاع غزة، وذلك لصعوبة الوصول إلى باقي أجزاء الوطن وبالأخص الضفة الغربية، نظراً للظروف السياسية الحالية، كما وقع اختيار الباحث لوزارة الداخلية وجهاز الدفاع المدني منها بشكل خاص، لأنه يعتبر أهم الأجهزة المختصة بمواجهة الأزمات والكوارث، وتم اختيار ضباط جهاز الدفاع المدني، وهم برتبة ملازم فما فوق، نظراً لوجود المهام الرئاسية والإشرافية لدى الضباط، تجعلهم أكثر قدرة على تحديد مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (149) فرد حسب إحصائية الإدارة العامة للتنظيم والإدارة التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني لسنة (2011)، كما ستستخدم الدراسة أسلوب الحصر الشامل وبذلك تكون عينة الدراسة عبارة عن جميع مفردات مجتمع الدراسة، وذلك لضمان الوصول لأفضل النتائج.

وبناء على ذلك تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد المجتمع، وقد وزعت الاستبانة أفراد المجتمع الأصلي بنسبة (100%) وقد تم استرداد (112) إستبانة خاضعة للدراسة بنسبة استرداد (75,16%).

❖ أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث- دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة " (ملحق رقم (1)).

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة حيث تتكون الإستبانة من 62 فقرة موزعة على 6 مجالات رئيسية هي:

- المجال الأول: مدى توفر التخطيط المناسب ، ويتكون من (10) فقرات.

- المجال الثاني: مدى توافر المعلومات ، ويتكون من (12) فقرة .

- المجال الثالث: مدى توفر برامج التدريب ، ويتكون من (10) فقرات.

- المجال الرابع: مدى توفر المهارات القيادية ، ويتكون من (11) فقرة .

- المجال الخامس: أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث ، ويتكون من (9) فقرات.

- المجال السادس: مدى توفر المعدات والتقنيات، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3):

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

❖ خصائص وسمات عينة الدراسة:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- توزيع العينة حسب العمر

يتبين من جدول (4) أن النسبة الأكبر من أعمار العينة (40.2%) تتراوح بين 30 - أقل من 40 سنة ، وأن النسبة الأقل وهي (25.9%) أعمارهم 40 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن غالبية الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني من الشباب وهذا يتناسب مع طبيعة العمل الذي

تتطلبه مواجهة الأزمات والكوارث، وكذلك أعطى التنوع في متوسط أعمار مفردات مجتمع الدراسة توفر عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة.

جدول (4): العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
33.9	38	أقل من 30 سنة
40.2	45	من 30 - أقل من 40 سنة
25.9	29	40 سنة فأكثر
100.0	112	المجموع

- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (5) أن ما نسبته (50.9%) تتراوح ما بين 2 - أقل من 6 سنوات وهي النسبة الأكبر، وأن (10.7%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من سنتين. تدل النتيجة السابقة على التنوع في متوسط خبرات مفردات مجتمع الدراسة، مع انخفاض متوسط سنوات الخبرة نسبياً، مما يعكس توفر عامل الخبرة لدى مفردات مجتمع الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

جدول (5): سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
10.7	12	أقل من سنتين
50.9	57	2 - أقل من 6 سنوات
19.6	22	6 - أقل من 10 سنوات
18.8	21	10 سنوات فأكثر
100.0	112	المجموع

- توزيع العينة حسب طبيعة العمل

تبين النتائج الموضحة في جدول (6) أن النسبة الأكبر لأفراد العينة (38.4%) هم بدرجة مدير والنسبة الأقل (8.9%) هم بدرجة مشرف/ نائب مشرف نوبة، وإن دل ذلك بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لديهم السلطة المكانية الإدارية التي تمكنهم من القيادة وإدارة الموقف، وهذا يمثل الواقع، حيث أن الفئة المستهدفة للدراسة هم الضباط.

جدول (6): طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
38.4	43	مدير
13.4	15	رئيس قسم
19.6	22	مشرف/ نائب مشرف وحدة
8.9	10	مشرف/ نائب مشرف نوبة
19.7	22	أخرى
100.0	112	المجموع

- توزيع العينة حسب الرتبة العسكرية

تبين النتائج الموضحة في جدول (7) أن 31.5% من أفراد العينة هم برتبة ملازم، وأن 38.7% هم برتبة ملازم أول، وأن 18.9% برتبة نقيب، وأن ما نسبته 10.8% رتبتهم رائد فما فوق.

وتدل النتيجة السابقة على أن هناك تنوع في الرتب العسكرية بين مفردات مجتمع الدراسة من الضباط، مما يعني تحديد آراء غالبية الرتب العسكرية نحو مدى الجاهزية لمواجهة الأزمات والكوارث، فضلاً عن دراسة تأثير الرتبة العسكرية وما تحمله من خبرات على آراء الضباط نحو كافة فرضيات إدارة الأزمات والكوارث.

جدول (7): الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
31.5	35	ملازم
38.7	43	ملازم أول
18.9	21	نقيب
10.8	12	رائد فما فوق
100.0	111	المجموع

- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 63.4% من حملة درجة بكالوريوس فأعلى، وأن 25.0% هم من حملة درجة الثانوية العامة فإقل، وأن 11.6% من حملة درجة دبلوم ما بعد الثانوية، في حين أن أحد أفراد مجتمع الدراسة لم يرق بتعبئة رتبته العسكرية.

والنتيجة السابقة تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة، مما يعني أن تحديدهم مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، أي أنه لن يكون تقييماً عشوائياً، نظراً لتأثير المستوى الدراسي في اتجاهات المفردات نحو الأشياء.

كما أن نسبة 63.4% من المبحوثين مستواهم التعليمي بكالوريوس فأعلى، فهذا يدل على وجود ضباط جامعيين متخصصين في المجالات العلمية المختلفة، ومن ضمنها الدراسات الإدارية والهندسية والكيميائية وغيرها.

وإن كانت طبيعة العمل في مواجهة الأزمات والكوارث سواء في الأعمال الفنية المكلف بها الفرق أو نوعية الأجهزة المستخدمة في هذا المجال تتطلب تأهيل أعلى من التأهيل الموجود، وهذا يبرز أهمية إتاحة الفرص التعليمية للأفراد العاملين في هذا المجال بهدف تثقيفهم ورفع مستواهم التعليمي والمعرفي فيما يخص مواجهة الأزمات والكوارث.

جدول (8): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
25.0	28	الثانوية العامة فأقل
11.6	13	دبلوم ما بعد الثانوية
63.4	71	بكالوريوس فأعلى
100.0	112	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

يتبين من جدول (9) أن ما نسبته 43.8% من عينة الدراسة الدورات لم يحصلوا على أي دورة، 32.1% حصلوا على دورة واحدة، 8.0% حصلوا على دورتان، وأن 16.1% من عينة الدراسة حصلوا على ثلاث دورات فأكثر.

تدل النتيجة السابقة على عدم إلمام نسبة كبيرة من مفردات مجتمع الدراسة بمواجهة الأزمات والكوارث؛ لحصول نسبة (56.2%) فقط على دورات تدريبية في مجال مواجهة الأزمات والكوارث، وأن نسبة (43.8%) لم يحصلوا على أي دورة في هذا المجال، وهذا يدل على انخفاض مستوى الدورات لدى العاملين في مواجهة الأزمات والكوارث، مما يؤدي إلى صعوبة نوعاً ما في التطبيق الفعلي لخطط مواجهة الأزمات والكوارث.

جدول (9): الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التدريبية
43.8	49	لم أحصل على أي دورة
32.1	36	دورة واحدة
8.0	9	دورتان
16.1	18	ثلاث دورات فأكثر
100.0	112	المجموع

❖ اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى توفر التخطيط المناسب	0.833
2.	مدى توافر المعلومات	0.375
3.	مدى توفر برامج التدريب	0.397
4.	مدى توفر المهارات القيادية	0.453
5.	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	0.736
6.	مدى توفر المعدات والتقنيات	0.639
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.749

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1 -النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2 -اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3 -معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
- 4 -اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5 -اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

❖ صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

أ - انسجام المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في مجال إدارة الأعمال وآخرين خبراء في الدفاع المدني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، 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).

ب صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

ج- ثبات الإستبانة Reliability:

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

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

توضح الجداول من رقم (1-6) في الملحق رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات من الأول إلى السادس، والدرجة الكلية لكل مجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11)

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

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى توفر التخطيط المناسب	0.924	*0.000
2.	مدى توافر المعلومات	0.910	*0.000
3.	مدى توفر برامج التدريب	0.936	*0.000
4.	مدى توفر المهارات القيادية	0.819	*0.000
5.	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	0.933	*0.000
6.	مدى توفر المعدات والتقنيات	0.908	*0.000

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

❖ ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في

نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

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

أ- معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	مدى توفر التخطيط المناسب	0.882	0.939
2.	مدى توافر المعلومات	0.963	0.981
3.	مدى توفر برامج التدريب	0.934	0.966
4.	مدى توفر المهارات القيادية	0.901	0.949
5.	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	0.913	0.956
6.	مدى توفر المعدات والتقنيات	0.931	0.965
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.984	0.992

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.882، 0.963) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.984). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.939، 0.981) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.992) وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

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

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

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (13)

جدول (13)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	مدى توفر التخطيط المناسب	0.805	0.892
2.	مدى توافر المعلومات	0.935	0.966
3.	مدى توفر برامج التدريب	0.901	0.948
4.	مدى توفر المهارات القيادية	0.868	0.930
5.	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	0.925	0.962
6.	مدى توفر المعدات والتقنيات	0.907	0.951
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.959	0.979

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (بيرسون - براون (Spearman-Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

❖ اختبار مجالات الدراسة

❖ مناقشة فرضيات الدراسة

المقدمة:

سيتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة مجالات وفرضيات الدراسة حسب ترتيبها، وسيتم اختبارها تباعاً.

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ 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 جوهرياً 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.

وقد تم ترتيب فقرات الإستبانة في المحاور المختلفة ترتيباً تنازلياً حسب أهمية كل فقرة، ووفقاً لأوزانها النسبية، حيث يتم اختبار مجالات الدراسة ومن ثم مناقشتها.

❖ الفرضية الأولى:

" هناك دور مهم للتخطيط لإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "مدى توفر التخطيط المناسب" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر التخطيط المناسب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها.	4.05	81.07	0.83	13.50	*0.000	1
2	توجد خطط (سيناريوهات) معده لدى جهاز الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.	3.97	79.46	0.75	13.68	*0.000	2
3	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطه وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها.	3.68	73.69	0.97	7.42	*0.000	6
4	يوجد خطة للتواصل الفعال مع جمهور الأزمات في حال نشوبها.	3.77	75.45	1.01	8.02	*0.000	4
5	يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضع الخطط لإدارة الأزمات والكوارث.	3.23	64.68	1.06	2.33	*0.011	8
6	يتم إشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات التخطيط.	3.72	74.46	1.00	7.67	*0.000	5
7	تقوم الإدارة على توفير ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات والكوارث.	2.94	58.73	1.16	-0.58	0.283	9
8	تقوم الإدارة بالتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفاده منها لمواجهة الأزمات والكوارث.	3.85	76.91	0.98	9.06	*0.000	3
9	يوجد موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث.	2.63	52.68	1.17	-3.31	*0.001	10
10	يتم إعادة تقييم خطط إدارة الأزمات والكوارث بصفة مستمرة ووفقاً للمعلومات المستحدثة.	3.36	67.14	1.09	3.47	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	70.44	0.64	8.59	*0.000	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها" يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.07 %، قيمة اختبار T تساوي 13.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تقوم الإدارة على توفير ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات والكوارث" يساوي 2.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.73 %، قيمة اختبار T تساوي 0.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.283 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يوجد موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث" يساوي 2.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.68 %، قيمة اختبار T تساوي -3.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.52 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.44 %، قيمة اختبار T تساوي 8.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر التخطيط المناسب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن خلال النتائج تلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في معظم

الفقرات ايجابية حيث وأن الوزن النسبي لكل فقرة ا أكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على إدارات جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها، كما توجد خطط (سيناريوهات) معده لدى جهاز الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث، كما تقوم الإدارة بالتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات والكوارث، كما يوجد خطة للتواصل الفعال مع جمهور الأزمات في حال نشوبها، كما يتم إشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات

التخطيط، ويتم الاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضع الخطط لإدارة الأزمات والكوارث، وكانت آراء المبحوثين (حيادية) نحو قيام الإدارة على توفير ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات والكوارث، ومن أسباب عدم توفر ميزانية خاصة لإدارة الأزمات والكوارث تتمثل في الأزمة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية في كل المجالات، والمترتبة على الوضع الاقتصادي العام، والحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، مما أثر على كافة مناحي الحياة العامة.

ومن الآثار السلبية المترتبة على عدم توفر الميزانية الخاصة لإدارة الأزمات والكوارث، هي عدم قدرة إدارات جهاز الدفاع المدني على الاستعداد والجاهزية السريعة لمواجهة الأزمات والكوارث فور وقوعها، كما أن انتظار توفر الميزانيات والدعم المالي، يعد من أهم أسباب إعاقة أو تأخير مواجهة الأزمات والكوارث.

كما كانت آراء المبحوثين سلبية نحو وجود موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث، وهذا إن دل فيدل على وجود نقص حاد في أعداد العاملين في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، وهذا الأمر تم التأكد منه عن طريق الإدارة العامة للتنظيم والإدارة التابعة لوزارة الداخلية حيث ثبت وجود نقص في أعداد العاملين في جهاز الدفاع المدني، وهذا ما يؤثر سلباً على قدرات هذا الجهاز واستعداده لمواجهة الأزمات والكوارث، أما بالنسبة للقدرات المادية، فهذا الأمر متعلق بالأزمة المالية الخائفة على كافة الوزارات الفلسطينية بشكل عام، وذلك لأسباب عدة أهمها الحصار المفروض على قطاع غزة، كما أن الميزانية المعطاة لجهاز الدفاع المدني تكاد لا تكفي لتلبية متطلباته الأساسية.

نتيجة الفرضية:

هناك دور مهم للتخطيط لإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.

ولعل هذه النتيجة جاءت نظراً لالتزام إدارة جهاز الدفاع المدني فعلياً بالتخطيط الاستراتيجي بشكل عام وعمليات التخطيط المسبق للأزمات والكوارث والاهتمام بالإجراءات الوقائية التي تهدف إلى التخفيف من الأزمات والكوارث، وذلك بسبب طبيعة الظروف الأمنية المتقلبة في غزة والتوقع المستمر لإدارة الجهاز بحدوث أي أزمة أو كارثة.

ومما يدل على تنبؤ جهاز الدفاع المدني بالأزمات والكوارث المستقبلية واستعداده لها هو عملية استتفاف العاملين في جهاز الدفاع المدني في شهر يونيو 2007، وما تبعه من أزمات كبيرة أثرت على كافة الأجهزة الحكومية والأمنية، وكيف استطاعت الحكومة إعادة العمل الطبيعية لهذا الجهاز، وكيف استطاعت قيادة الجهاز بعد هذه الأزمة الاستمرار بعملها رغم كافة الظروف القاسية.

وكذلك قدرة إدارة جهاز الدفاع المدني على مواجهة الحرب الصهيونية على قطاع غزة عام 2008، بخطط ثابتة، ساعدت على حماية أرواح آلاف المواطنين والممتلكات، برغم ما أصابها من تدمير وخسائر.

وقد اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (عودة، 2008) والتي أظهرت أن الجامعة الإسلامية بغزة تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (آل سالم، 2008) حيث أظهرت النتائج توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث لدى الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية، واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث لدى إدارات الأمن والسلامة والهيئة الملكية للجبيل وينبع في المملكة العربية السعودية، كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الأعرجي والسيد، 2004) حيث أظهرت النتائج توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني منفردة ومجموعة بدرجة عالية، وهذا يشمل التخطيط، إضافة لذلك اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Larsen, and Massey, 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن شركة (مترولينك) كانت ناجحة في إدارة أزمتهم وجهود إدارة اتصالات الأزمة، وأوصت الدراسة المنظمات التي تعاني من الأزمات على وجه التحديد، اتخاذ نهج استباقي لإدارة الأزمة من خلال وضع خطط لإدارة الأزمات، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Mostafa, Sheaff, Morris, Ingham, 2004)، والمتعلقة بدراسة الجاهزية الإستراتيجية لإدارة الأزمات في المستشفيات المصرية حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وبين الاستعداد للأزمات، كما واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Pheng, Low and others, 1999)، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد لدى شركات الملكية النامية في سنغافورة نظام لإدارة الأزمات بنسبة متوسطة نسبياً في كافة مراحل إدارة الأزمة الخمسة، كما أوصت بضرورة إعداد خطط لإدارة الأزمات.

وأيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Kash, T. and Darling, J., 1998)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعد للأزمة تكون أكثر قدرة على التعامل معها وبكفاءة وبنجاح أكبر، فإذا تم التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بحالات الطوارئ في المرحلة المتقدمة بصورة صحيحة فمن الممكن تماماً معالجة حالات الأزمات في وقت مبكر.

ورغم اتفاق الدراسة مع العديد من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسة جاءت متناقضة مع نتائج دراسة (اسليم، 2007) والتي أظهرت النتائج أن قدرة وزارة المالية الفلسطينية على التخطيط لإدارة الأزمات هي قدرة متدنية نتيجة لتدني دور التخطيط في إدارة الأزمات، أن تركيز وزارة المالية منصب فقط على التخطيط قصيرة الأجل، ولا توجد خطط إستراتيجية على المدى الطويل، وكذلك اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الجديلي، 2006) والتي أظهرت قدرات متدنية جداً

لدى مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة في الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة، كما اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (دقاسمة والأعرجي، 2000) والتي أظهرت تدني قدرة العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى على الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات المحتملة، وأيضاً اختلفت النتائج الحالية مع دراسة (الرحيلي، 2005) والتي أظهرت عدم اهتمام إدارات الدفاع المدني لمواجهة الأسلحة البيولوجية في المملكة العربية السعودية بتكرار الخطط الفرضية، وكذلك عدم تنفيذها، واختلفت النتائج مع نتائج دراسة (Unlu,A. and Others,2010)، والتي أظهرت وجود خلل عام في التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات والكوارث في تركيا والتي أوصت بتعديل نظام إدارة الأزمات والكوارث في تركيا وكذلك الاهتمام بكافة مراحل إدارة الأزمة مع وضع الخطط لكل مرحلة، كما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة (John and Mee, 2002)، حيث أظهرت نسبة ضعيفة من الشركات في هونج كونج تملك خطط لإدارة الأزمات.

❖ الفرضية الثانية:

" هناك دور مهم لتوفر المعلومات اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث. "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "مدى توافر المعلومات" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أهمية توافر المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة.	3.06	61.25	1.10	0.60	0.275	12
2	يتم تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد.	3.09	61.79	1.00	0.94	0.173	11
3	يوجد نظام جيد ومتكامل للمعلومات ونظم الاتصالات.	3.24	64.86	1.02	2.51	*0.007	9
4	تستطيع الإدارة ضمان توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.	3.55	70.99	0.91	6.35	*0.000	3
5	يتم استخدام التقنية الحديثة المتطورة في مجال (الحاسب الآلي) - قواعد المعلومات - الاتصالات - الخ.....).	3.35	66.96	1.10	3.34	*0.001	5
6	وجود وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات.	3.32	66.31	1.04	3.18	*0.001	6
7	يوجد نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات والكوارث.	3.31	66.30	1.08	3.02	*0.002	7
8	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة)، للحصول على المعلومات.	3.38	67.50	1.01	3.91	*0.000	4
9	توفر الإدارة برامج التدريب على كيفية استخدام تقنيات تنظيم قواعد البيانات.	3.20	63.96	0.97	2.15	*0.017	10
10	توفر قاعدة البيانات الحالية حلاً مبدئياً مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة.	3.30	66.00	0.98	3.20	*0.001	8
11	يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة.	3.74	74.77	1.02	7.60	*0.000	2
12	يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	4.03	80.54	0.83	13.05	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.38	67.61	0.75	5.41	*0.000	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث" يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.54 %، قيمة اختبار T تساوي 13.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة" يساوي 3.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.25 %، قيمة اختبار T تساوي 0.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.275 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.38 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.61 %، قيمة اختبار T تساوي 5.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توافر المعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن خلال النتائج نلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات

إيجابية حيث وأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من "60%" ومستوى الدلالة أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنه يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وذلك بسبب عدم تعدد الأزمات والكوارث التي يتعرض لها القطاع، ومن خلال التجارب والخبرات السابقة يتم التعامل مع الأزمات والكوارث اللاحقة بكفاءة وفاعلية أكبر، كما دلت النتائج على وجود نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة، كما تستطيع الإدارة ضمان توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية، كما تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة)، للحصول على المعلومات، كما يتم استخدام التقنية الحديثة المتطورة في مجال (الحاسب الآلي - قواعد المعلومات - الاتصالات - الخ....)، كما خلصت النتائج عن وجود وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات، كما أنه يوجد نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات والكوارث، كما توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة، كما يوجد نظام جيد ومتكامل للمعلومات ونظم

الاتصالات، كما توفر الإدارة برامج التدريب على كيفية استخدام تقنيات تنظيم قواعد البيانات، وكانت درجة موافقة المبحوثين متوسطة (درجة الحياد) حول فقرة توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة، وهذا دليل على اقتناع نسبة كبيرة من أفراد العينة بعدم وجود قاعدة للمعلومات تعتمد على التقنية الحديثة لدى جهاز الدفاع المدني، وهذا يعد مؤشر خطير على عدم القدرة على تحديد الأخطار والأزمات المتوقعة في قطاع غزة، وذلك من الممكن أن يسبب حدوث المفاجأة؛ وذلك في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار، كما أن عدم توفر قاعدة للمعلومات تعيق سرعة اتخاذ القرار السليمة في الوقت المناسب مما يسبب العشوائية والتسرع وعدم استخدام الوسائل المناسبة، وعدم القدرة على التحكم في البدائل خلال مراحل الأزمة بحكمة ومرونة، وكذلك استخدام المعلومات والمستخلصات في مواجهة أية أزمات مشابهة مستقبلاً، كما كانت درجة موافقة المبحوثين متوسطة (درجة الحياد) حول فقرة تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد، وهذه نتيجة واقعية حسب الفقرة السابقة والتي أثبتت عدم وجود قاعدة معلومات تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة.

نتيجة الفرضية:

هناك دور مهم لتوفر المعلومات لإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.

من الجدير بالذكر أن الاهتمام بالمعلومات من قبل العاملين في جهاز الدفاع المدني يعتبر الأساس لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمات والكوارث ويساعد القيادة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب.

كذلك فإن بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات وهي العنصر البشري المؤهل والمدرب، القادر على التعامل مع نظام المعلومات، وخاصة في موقف الأزمة، وكذلك توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع، وتخزين، وتحليل، وتصنيف المعلومات، كما أن النتيجة الحالية هي إحدى نتائج التطور في استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، وعليه يتطلب توفير قاعدة معلومات متطورة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة، إضافة إلى توفير سبل الحماية والأمان للمعلومات المخزنة في قواعد البيانات والاعتماد الإدارة على مصادر متنوعة في الحصول على المعلومات، وكذلك توفير وسائل الاتصالات السريعة والمتنوعة والقدرة على التعامل مع كافة ظروف الأزمة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (أبو عمرو، 2009)، والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات، كما خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 66.6% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات

يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبه والباقي يعود لعوامل أخرى، كما اتفقت النتائج مع دراسة (عودة، 2008) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية بغزة وتظهر تلك النتائج مدى اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية بتطوير قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل على توثيق وأرشفة المعلومات الكترونياً مما يسهل ويحافظ على سلامة تخزينها لكي تتمكن إدارة الجامعة من استرجاع أي معلومات عند وقت الحاجة إليها بفعالية، واتفقت النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (اسليم، 2006) الذي أكد على أهمية دور المعلومات وفعاليتها في إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة، ويعزو الباحث ذلك إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات، والحصول على المعلومات من مصادر متنوعة، وكذلك حماية المعلومات وقواعد البيانات، وأيضاً اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (العمار، 2003) حيث أظهرت النتائج أن استخدام تقنية ونظم المعلومات في المديرية العامة للدفاع المدني السعودي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، كما إن أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية هي وجود قواعد وأنظمة تحدد الأدوار حال وقوع الأزمات والكوارث، وكذلك وضوح الأهداف المحددة، إضافة إلى ذلك اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (آل سالم، 2008) حيث أظهرت النتائج توافر المعلومات اللازمة لجاهزية ادارة الأزمات والكوارث لدى ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وأيضاً اتفقت النتائج الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج أن من أهم أسباب الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية هو عدم الاهتمام بالمعلومات الواردة عن بؤادر أزمة أو كارثة، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Kash, T. and Darling, J., 1998)، حيث توصلت الدراسة إلى أن تحليل المعلومات ووضع السيناريوهات المناسبة والتواصل والتنسيق مع الجهات المسؤولة سوف تقلل من الأضرار التي تشوه سمعة وصورة الشركات وتضر بمصالحها. كما لم تختلف نتائج الدراسة مع أي من الدراسات السابقة.

❖ الفرضية الثالثة:

" هناك دور مهم لتوفر برامج التدريب اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "مدى توفر برامج التدريب"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر برامج التدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يوجد برامج تدريب لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني.	3.61	72.25	1.12	5.76	*0.000	3
2	يقوم الضباط بتدريب العاملين قبل قيامهم بالأعمال المكلفين بها.	3.63	72.55	0.98	6.74	*0.000	2
3	يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم.	3.67	73.33	1.11	6.30	*0.000	1
4	يتم التنسيق مع جهات خارجية للتدريب ضمن دورات خارجية.	3.34	66.79	1.23	2.93	*0.002	7
5	يتم عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين.	3.61	72.14	1.07	6.01	*0.000	4
6	تشمل برامج التدريب على بعض التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية.	3.36	67.21	1.16	3.28	*0.001	6
7	يتم الاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات والكوارث.	3.27	65.36	1.15	2.46	*0.008	9
8	يتم العناية باختيار المتدربين الذين لديهم القدرة والرغبة للتعامل مع الأزمات والكوارث.	3.40	68.04	1.05	4.04	*0.000	5
9	يتوفر الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة ضمن برامج التدريب في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	3.32	66.49	1.05	3.24	*0.001	8
10	يشارك الضباط والعاملين في الدفاع المدني في الندوات والمؤتمرات الدولية في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	2.93	58.57	1.33	-0.57	0.285	10
	جميع فقرات المجال معاً	3.41	68.27	0.83	5.30	*0.000	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم" يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.33 %، قيمة اختبار T تساوي 6.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يشارك الضباط والعاملين في الدفاع المدني في الندوات والمؤتمرات الدولية في مجال إدارة الأزمات والكوارث" يساوي 2.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.57 %، قيمة اختبار T تساوي -0.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.285 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.41 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.27 %، قيمة اختبار T تساوي 5.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر برامج التدريب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ومن خلال النتائج تلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث وأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من "60%" ومستوى الدلالة أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنه يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم وقد جاءت في الترتيب الأول في الفقرات، وهذا ما تم اثباته من خلال تجارب الحرب المستمرة على قطاع غزة، وقصف المقرات الحكومية والعسكرية التابعة لوزارة الداخلية، وقد أظهرت وزارة الداخلية قدرات عالية في مجال إخلاء المقرات الأمنية والحكومية والتعامل مع كافة إشارات الإنذار، بالإضافة إلى توفير أماكن لإيواء عناصر الأجهزة الأمنية في حالات الإخلاء تكون آمنة وبعيدة عن الخطر، ومع ذلك فهذه الإجابة كما يرى الباحث مقتصرة على عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء للمقرات الأمنية والحكومية، ولم تشمل باقي مرافق قطاع غزة العامة منها والخاصة، حيث لم يثبت وجود أي مركز إيواء أو إخلاء للمواطنين والعامة داخل قطاع غزة، كما أظهرت النتائج قيام الضباط بتدريب العاملين قبل قيامهم بالأعمال المكلفين بها، وهذا ما يساعد على الكفاءة والقدرة على السيطرة والتحكم بكافة عناصر وتشعبات الأزمة أو الكارثة، كما يوجد برامج تدريب لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني، كما يتم عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين، كما يتم العناية باختيار المتدربين الذين لديهم

القدرة والرغبة للتعامل مع الأزمات والكوارث، وهذا دليل على توفر بعض العناصر المدربة والقادرة على التعامل مع كافة أنواع الأزمات والكوارث، مما يساعد في عدم حصول إرباك وتخبط في السيطرة على أي خطر قد يحدث، كما تشمل برامج التدريب على بعض التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية، كما يتم التنسيق مع جهات خارجية للتدريب ضمن دورات خارجية، وذلك لإلقاء محاضرات لمنسوبي الدفاع المدني أو يقومون بتنفيذ برامج تدريبية لإثراء وصقل مهارات المدربين والضباط في مجال مواجهة الأزمات والكوارث، وفي الفقرة الثامنة أظهرت النتائج توفر الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة ضمن برامج التدريب في مجال إدارة الأزمات والكوارث، كما أظهرت الاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات والكوارث.

وفي الفقرة العاشرة كانت إجابات المبحوثين (حيادية) في مشاركة الضباط والعاملين في الدفاع المدني في الندوات والمؤتمرات الدولية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وهذه الإجابة تحاكي واقع قطاع غزة والحصار المفروض عليه، وكذلك الانقسام الحاصل بين غزة والضفة المحتلة، وعدم وجود موازنات خاصة متعلقة بهذا الأمر، وكذلك عدم اعتراف الكثير من الدول بحكومة غزة، وهي عوامل رئيسية في عدم قدرة العاملين في مغادرة القطاع إلا لحالات قليلة جداً ومن خلال معايير واشتراطات صعبة.

نتيجة الفرضية:

" هناك دور مهم لتوفر برامج التدريب اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تدل نتائج هذا المحور أن جاهزية إدارات جهاز الدفاع المدني، من حيث أهمية توفر البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث متوسطة، وتشير إلى أهمية أن تكون هناك برامج تدريبية ميدانية بصورة مكثفة، لمحاكاة الأزمات والكوارث المحتملة لزيادة فعالية أداء الضباط والأفراد العاملين في مواجهة الأزمات والكوارث، كما أن التدريب في الدفاع المدني يشكل ضرورة ملحة بما يحتويه من العديد من المهام والمسئوليات والتي في معظمها تعتمد على التدريب بشكل خاص، فاعتماده على المعدات والآلات يتطلب تدريباً فنياً للارتقاء بمستوى الأفراد وتنمية مهاراتهم وسلوكهم، وكذلك تدريبهم على مواكبة التطور والنمو الذي يشهده العالم في كافة المجالات.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الرحيلي، 2005) حيث أظهرت النتائج أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني السعودي من حيث توفر البرامج التدريبية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة، وبذلك أوصت الدراسة بتكثيف الدورات التخصصية للضباط والأفراد العاملين في مواجهة الأسلحة البيولوجية، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (الأعرجي والسيد، 2004) والتي أظهرت توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع

المدني الأردني منفردة ومجتمعة بدرجة عالية، حيث يدخل عنصر التدريب في كافة مراحل إدارة الأزمات، وقد أوصت مواصلة تدريب الأفراد العاملين في المنظمات، ومواصلة عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر.

ورغم اتفاق الدراسة مع العديد من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسة جاءت متناقضة مع نتائج دراسة (الدقاسمة والأعرجي، 2000) حيث كشفت الدراسة ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب النظري والعملي في هذا المجال، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الراجحي، 2007) حيث أظهرت النتائج انخفاض نسبة تلبية بعض البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدربين في المعاهد الأمنية السعودية، وكذلك انخفاض نسبة تحقيق البرامج التدريبية لإدارة الأزمات لأهدافها المحددة، وكذلك قلة استخدام الوسائل والأساليب التدريبية في هذه البرامج، كما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة (آل سالم، 2008) حيث أظهرت النتائج الضعف وحاجة الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران إلى برامج تدريب لإدارة الأزمات والكوارث بدرجة عالية.

❖ الفرضية الرابعة:

" هناك دور مهم لتوفر المهارات القيادية ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "مدى توفر المهارات القيادية"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر المهارات القيادية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة.	4.06	81.10	0.78	14.13	*0.000	1
2	إمام القائد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية.	4.02	80.37	0.75	14.27	*0.000	4
3	يتقن القائد تقييم المواقف وتحليل المشكلات والأحداث.	3.96	79.25	0.75	13.12	*0.000	7
4	قدرة القائد على استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث.	3.89	77.82	0.82	11.44	*0.000	8
5	باستطاعة القائد تنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث.	3.97	79.45	0.75	13.52	*0.000	6
6	القدرة على إعداد سيناريوهات للأزمات والكوارث قبل وقوعها.	3.60	71.93	0.83	7.51	*0.000	10
7	المشاركة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الأزمات والكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً.	3.18	63.64	1.17	1.62	0.054	11
8	قدرة القائد العمل تحت الضغط، وعدم التأثر بالرأي العام ووسائل الإعلام أثناء اتخاذ القرار.	3.75	74.91	0.91	8.56	*0.000	9
9	قدرة القائد على إيصال المعلومات للرؤساء، وإيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين.	4.04	80.74	0.82	13.15	*0.000	2
10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر وتشجيع المشاركين ورفع روحهم المعنوية.	3.99	79.82	0.86	12.06	*0.000	5
11	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.	4.02	80.37	0.86	12.29	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	77.16	0.62	14.56	*0.000	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة" يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.10 %، قيمة اختبار T تساوي 14.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "المشاركة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الأزمات والكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً" يساوي 3.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.64 %، قيمة اختبار T تساوي 1.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.054 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.86 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.16 %، قيمة اختبار T تساوي 14.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المهارات القيادية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن خلال النتائج نلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث وأن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة، كما أن لديه القدرة على إيصال المعلومات للرؤساء، وإيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين، كذلك يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول، كما يتميز القائد بالإلمام بالأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية، ويعمل القائد على خفض حدة التوتر وتشجيع المشاركين ورفع روحهم المعنوية، كما باستطاعته تنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث، كما يتقن القائد تقييم المواقف وتحليل المشكلات والأحداث، وله قدرة على استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث، وله قدرة على العمل تحت الضغط، وعدم التأثر بالرأي العام ووسائل الإعلام أثناء اتخاذ القرار، وكذلك القدرة على إعداد سيناريوهات للأزمات والكوارث قبل وقوعها.

وعليه فإن الفقرات السابقة أثبتت أهمية دور القائد في التوجيه وتوصيل المعلومات وتوزيع طواقم العمل داخل الميدان وخارجه، والقدرة في التأثير على مرؤوسيه وإثارة حماسهم وحفز همهم

وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة وما لذلك من أثر إيجابي على فرق العمل أثناء إدارته الميدانية للأزمات والكوارث.

كما كانت إجابات المبحوثين متوسطة بخصوص المشاركة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الأزمات والكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً، وهذه إجابة واقعية بسبب الوضع السياسي والاحتلال الصهيوني، والحصار المفروض على قطاع غزة.

نتيجة الفرضية:

" هناك دور مهم لتوفر المهارات القيادية ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

ويعزو الباحث أهمية الدور الذي تلعبه القيادة بقدره قائد فريق الأزمات بما يمتلكه من مهارات شخصية ومكتسبة على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف الخطط الموضوعية وإدارة الأزمات بأفضل النتائج.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عودة، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة الإسلامية بغزة تمتاز بدور قيادي فعال يؤثر على عمليات إدارة الأزمة، حيث توضح النتائج أن المسؤولين في إدارة الجامعة الإسلامية يراعون مبادئ القيادة وتبادل الأفكار والاقتراحات مما يؤثر على فعالية إدارة الأزمات، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (العتيبي، 2007) حيث أظهرت النتائج أهمية دور القائد الأمني في وتأثيرها في مواجهة الكوارث في المديرية العامة للدفاع المدني في المدينة المنورة، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (اسليم، 2006) التي أظهرت وجود دور مهم لتوفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية. ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

❖ الفرضية الخامسة:

" هناك دور مهم لتكوين فريق إدارة الأزمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	وجود فرقة أو وحدة تنظيمية معنية بإدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات الدفاع المدني.	3.45	68.91	1.19	3.92	*0.000	2
2	وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات والكوارث.	3.27	65.45	1.17	2.44	*0.008	7
3	تتوفر لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل.	3.42	68.36	1.06	4.13	*0.000	3
4	وضوح الأدوار في تنفيذ المهام لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث.	3.53	70.56	0.95	5.76	*0.000	1
5	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث.	3.04	60.73	1.14	0.34	0.369	9
6	وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث.	3.33	66.61	1.17	2.94	*0.002	6
7	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات والكوارث.	3.18	63.67	1.16	1.66	0.050	8
8	يهتم فريق إدارة الأزمات والكوارث بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن عمله عند حدوث أي أزمة أو كارثة.	3.35	66.97	1.07	3.41	*0.000	5
9	يتم عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فرق العمل.	3.36	67.22	1.05	3.56	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.33	66.61	0.86	4.03	*0.000	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "وضوح الأدوار في تنفيذ المهام لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث" يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.56 %، قيمة اختبار T تساوي 5.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث" يساوي 3.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.73 %، قيمة اختبار T تساوي 0.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.369 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.33 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.61 %، قيمة اختبار T تساوي 4.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ومن خلال النتائج نلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات التالية ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على وضوح الأدوار في تنفيذ المهام لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث، وعلى وجود فرقة أو وحدة تنظيمية معنية بإدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات الدفاع المدني، وعلى توفر سلطات وصلاحيات كافية لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث في إدارة وتوجيه العمل، وعلى عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فرق العمل، وعلى اهتمام فريق إدارة الأزمات والكوارث بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن عمله عند حدوث أي أزمة أو كارثة، وعلى وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث، وعلى وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات والكوارث، وعلى سهولة الحصول على الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات والكوارث، فوجود فريق لإدارة الأزمات والكوارث داخل جهاز الدفاع المدني تسند إليهم عملية التصدي لقوى الأزمة المسببة والداعمة لها، والحد من

خطورتها ومعالجتها بالموارد المتاحة وفي أقل وقت ممكن بأدنى خسائر ممكنة، ويعني ذلك نجاح إدارة الأزمات والكوارث، ونجاحها يعني توفير كافة المقومات والإمكانيات المساعدة على ذلك، والتي تم توضيحها في الفقرات السابقة.

وكانت آراء أفراد العينة موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) على الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث، وهذا يدل على مركزية العمل داخل جهاز الدفاع المدني، وإن كانت الحاجة ملحة وضرورية للاستعانة بالخبراء والمتخصصين الخارجيين، لما يمتلكونه من خبرات علمية في مجالات مختلفة تكسب جهاز الدفاع المدني خبرات جديدة، كما أن للخبراء الخارجيين القدرة على توفير رؤية أو وجهة نظر خارجية أكثر حياداً وموضوعية في كثير من المسائل، مما يمكنهم من تحديد مواقع الضعف التي قد يصعب للعاملين رؤيتها، كما ومن ميزاتهم قدرتهم على التخصص في مواضيع محددة كما يوفر فرصة للاستفادة من التجارب والممارسات التطبيقية الأخرى.

نتيجة الفرضية:

هناك دور مهم لتكوين فريق إدارة الأزمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.

إن نتيجة الدراسة توضح وجود دور لفرق العمل في إدارة الأزمات والكوارث بنسبة (66.61%) لجميع فقرات هذا المجال إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير أكثر من ذلك، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية فرق العمل لدى جهاز الدفاع المدني، حيث أن العاملين في الدفاع المدني هم الأقربون للأزمة وهم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، حيث أن مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني تتكون من العديد من فرق العمل، والمتمثلة في فرق الإطفاء وفرق الإنقاذ والإسعاف والطوارئ، وكل هذه الفرق مجتمعة هدفها إنهاء الأزمة أو الكارثة، ومن هنا كان لفرق العمل دور مهم في إدارة الأزمات والكوارث، كما نرى أهمية تبني جهاز الدفاع المدني لعملية اللامركزية عند تكوينه لفرق إدارة الأزمات.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (اسليم، 2007) حيث حصلت جميع فقرات (مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) على (62.77%)، والتي أثبتت وجود دور لفرق العمل في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Larsen, and Massey, 2006) والتي توصلت إلى أن على 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.

ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من الدراسات السابقة.

❖ الفرضية السادسة:

" هناك دور مهم لتوفر المعدات والتقنيات اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "مدى توفر المعدات والتقنيات" ، وقد تم

استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة

(المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أهمية توفر المعدات والتقنيات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	توجد معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.	3.11	62.22	1.16	0.99	0.161	7
2	تتم صيانة المعدات والتجهيزات الفنية المخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث بصورة مستمرة.	3.38	67.64	1.10	3.64	*0.000	4
3	توجد الكوادر البشرية المدربة والقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة.	3.56	71.27	1.03	5.75	*0.000	2
4	يتم تحديث المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ومواكبة التطور.	2.83	56.70	1.14	-1.51	0.067	8
5	توفر الإدارة التقنيات الفنية اللازمة والمتعلقة بالاتصالات والخاصة بإدارة الأزمات (التليفون، الفاكس، اللاسلكي،....).	3.50	70.00	1.04	5.01	*0.000	3
6	توفر الإدارة بدائل للمعدات ووسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.	3.25	65.09	1.09	2.46	*0.008	5
7	توجد كمية كافية من وسائل الأمان والإسعاف في حال نشوب أزمة أو كارثة.	3.23	64.55	1.09	2.19	*0.015	6
8	يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة.	2.55	50.91	1.27	-3.76	*0.000	10
9	توجد تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت للمشردين في حال حدوث الأزمة أو الكارثة.	2.73	54.68	1.27	-2.19	*0.015	9
10	أثبتت تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث جدواها في حوادث سابقة.	3.70	74.00	0.92	7.94	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	63.73	0.82	2.40	*0.009	

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

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "أثبتت تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث جدواها في حوادث سابقة" يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.00%، قيمة اختبار T تساوي 7.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توجد معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث" يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.22%، قيمة اختبار T تساوي 0.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.161 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة" يساوي 2.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.91% قيمة اختبار T تساوي -3.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.19 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.73%، قيمة اختبار T تساوي 2.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر المعدات والتقنيات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن خلال النتائج نلخص حسب الأولوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية حيث وأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من "60%" ومستوى الدلالة أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث أثبتت جدواها في حوادث سابقة، وهذا لا يعني بأن هذه التجهيزات ترقى لمواجهة كافة أنواع الأزمات والكوارث، أو هل هي قادرة على الاستمرار في العمل بنفس الشكل والكفاءة، كما أنه توجد الكوادر البشرية المدربة والقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة، وتوفر الإدارة التقنيات الفنية اللازمة والمتعلقة بالاتصالات والخاصة بإدارة الأزمات (التليفون، الفاكس، اللاسلكي،....)، كما تتم صيانة

المعدات والتجهيزات الفنية المخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث بصورة مستمرة، كما توفر الإدارة بدائل للمعدات ووسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى، كما توجد كمية كافية من وسائل الأمان والإسعاف في حال نشوب أزمة أو كارثة.

وكانت آراء المبحوثين محايدة حول وجود معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث، وهذا إن دل فيدل على أن هناك أزمة فعلية في وجود هذه المعدات والتجهيزات مما يدل على احتمالية عدم القدرة على مواجهة الأزمات والكوارث المستقبلية بواسطة هذه المعدات والتجهيزات.

كما كانت نتائج المبحوثين سلبية حول تحديث المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ومواكبة التطور، وكذلك بالنسبة لفقرة سهولة الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة، وهذا أمر واقعي بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة منذ يونيو 2007، ومع عدم دخول أي معدات أو تجهيزات لجهاز الدفاع المدني منذ ذلك التاريخ، إلا بعض التجهيزات البسيطة المتعلقة بالإطفاء والإنقاذ، أما بالنسبة لدخول المركبات فلم يتم دخول أي مركبة إطفاء أو إنقاذ منذ فرض الحصار، وكان دخول بعض سيارات الإسعاف من خلال حملات فك الحصار على قطاع غزة، وهي لا تجدي إلا في بعض الأزمات البسيطة، وكانت إجابة المبحوثين سلبية أيضاً بخصوص وجود تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت للمشردين في حال حدوث الأزمة أو الكارثة، وهذا الأمر واقعي لأنه بالكاد يستطيع جهاز الدفاع المدني توفير مستلزماته الرئيسية وإنشاء مقرات إدارته ومراكزه في المحافظات والمدن، حيث أن الاحتلال الإسرائيلي دمر أغلب مقرات جهاز الدفاع المدني خلال حرب الفرقان 2008، ولا توجد قدرة لدى هذا الجهاز لتوفير هذه الإمكانيات في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، وفي ظل عدم القدرة على توفير الإمكانيات المادية المساعدة على ذلك. كما أن المديرية العامة للدفاع المدني لم تقم بإنشاء أي خندق أو ملجأ عام يأوي السكان المدنيين من مخاطر الأعمال العدوانية سواء في المحافظات الشمالية أو المحافظات الجنوبية، أما بالنسبة لوجوب قيام مديرية الدفاع المدني بتهيئة الملاجئ الخاصة في المباني والمنشآت، فإن المعطيات تبين أنه لا وجود أصلاً لملاجئ خاصة في معظم المباني التي تم بناؤها في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية (الهيئة الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2001).

نتيجة الفرضية:

هناك دور مهم لتوفر المعدات والتقنيات اللازمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يؤثر على جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لإدارة الأزمات والكوارث.

تدل نتائج هذا المحور على وجود دور مهم لجاهزية الدفاع المدني من حيث توفر المعدات والتقنيات اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث، إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير حيث

يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتوفير المعدات والتجهيزات الفنية المتطورة والعمل على تحديثها وصيانتها، وتدريب الكوادر البشرية عليها، وذلك لرفع جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث بغية تحقيق أهدافه المنشودة.

وقد وافقت نتائج الدراسة مع دراسة (آل سالم، 2008) حيث أثبتت النتائج وجود دور مهم لتوافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث، وأيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الرحيلي، 2005) حيث أظهرت بأن جاهزية الدفاع المدني من حيث توفر المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة في مواجهة الأسلحة البيولوجية تعتبر متوسطة، وأوصت الدراسة بتوفير الأجهزة والمعدات الفنية الحديثة الخاصة في مجال مواجهة الأسلحة البيولوجية وتدريب العاملين عليها.

ورغم اتفاق الدراسة مع العديد من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسة جاءت متناقضة مع نتائج دراسة (Unlu,A. and Others,2010) حيث أظهرت عدم وجود الدعم السياسي والإمكانات والموارد في تفعيل نظام لإدارة الأزمات في تركيا وبالتالي قد لا يقدر النظام التركي على مواجهة الأزمات والكوارث المحتملة بالإمكانات والموارد الحالية.

❖ الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى إلى (العمر، الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث). عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذا التساؤل كلاً من التساؤلات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير العمر.

جدول (20): اختبار تحليل التباين - متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	3.58	2	1.79	4.613	*0.012
	داخل المجموعات	42.30	109	0.39		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	2.04	2	1.02	1.869	0.159
	داخل المجموعات	59.58	109	0.55		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	2.28	2	1.14	1.689	0.189
	داخل المجموعات	73.51	109	0.67		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	1.63	2	0.82	2.182	0.118
	داخل المجموعات	40.01	107	0.37		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	3.01	2	1.50	2.059	0.133
	داخل المجموعات	78.93	108	0.73		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	1.88	2	0.94	1.418	0.247
	داخل المجموعات	70.79	107	0.66		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	2.35	2	1.17	2.883	0.060
	داخل المجموعات	44.36	109	0.41		
	المجموع	46.70	111			

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول (21): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير العمر

م	المجال	المتوسط الحسابي	
		اقل 30 سنة من	من 30 - 40 سنة
1	مدى توفر التخطيط المناسب	3.67	3.30
2	مدى توافر المعلومات	3.51	3.22
3	مدى توفر برامج التدريب	3.53	3.24
4	مدى توفر المهارات القيادية	3.94	3.71
5	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	3.53	3.14
6	مدى توفر المعدات والتقنيات	3.33	3.03
	جميع المجالات معاً	3.59	3.28

من النتائج الموضحة في جدول (20) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمجال "مدى توفر التخطيط المناسب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر.

- من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (21) تبين أنه بالنسبة إلى مجال "مدى توفر التخطيط المناسب" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين أعمارهم اقل من 30 سنة أكبر من الفئات الأخرى، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم اقل من 30 سنة.

تظهر النتائج أن هناك مؤشر على وجود تذبذب في تحديد مدى توافر خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث باختلاف العمر، وذلك لصالح الفئات التي تقل أعمارها عن 30 سنة ويعزى ذلك إلى أن في هذا العمر هناك الاعتماد على روح الشباب والتجديد والجاهزية ومرحلة العطاء وتحمل ضغوط العمل من الذين أكبر الذين أكبر منهم في العمر كما أن لديهم قابلية للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، كما أن الضباط الذين حصلوا على هذه الرتب بهذا العمر غالباً هم من فئة حاملي الشهادات العلمية (درجة البكالوريوس)، ولهم القدرة الأكبر على التطوير الذاتي.

• أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الجاهزية إدارة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني من خلال مجالات (مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب، مدى توفر المهارات القيادية، أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث، مدى توفر المعدات والتقنيات) وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لمدى هذه المجالات لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عودة، 2008) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة الأزمات تعزى للعمر.

كما اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في المستشفيات الحكومية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للفئة العمرية.

وأيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (آل سالم، 2008) حيث أثبتت نتائج المجالات مجتمعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة نحو الأزمات والكوارث الأمنية المحتملة في منطقة نجران مهما اختلفت أعمارهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة لمدى توافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث الأمنية في منطقة نجران وكانت الفروق لصالح الذين تبلغ أعمارهم (40) سنة فأكثر، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة لمدى توافر خطط الطوارئ للتعامل مع الأزمات والكوارث الأمنية في منطقة نجران وكانت الفروق لصالح الذين تبلغ أعمارهم أقل من (30) سنة، والذين تبلغ أعمارهم (40) سنة فأكثر.

واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية إدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع لمواجهة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير العمر.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (اسليم، 2007) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في وزارة المالية حول القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى عمر الموظف، كما أن الفروق بين فئات العمر 30 سنة إلى أقل من 40 سنة و 40 سنة إلى أقل من 50 سنة لصالح الفئة 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22): اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	5.43	3	1.81	4.833	*0.003
	داخل المجموعات	40.45	108	0.37		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	6.68	3	2.23	4.374	*0.006
	داخل المجموعات	54.95	108	0.51		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	7.64	3	2.55	4.038	*0.009
	داخل المجموعات	68.14	108	0.63		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	2.68	3	0.89	2.427	0.070
	داخل المجموعات	38.96	106	0.37		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	11.59	3	3.86	5.874	*0.001
	داخل المجموعات	70.35	107	0.66		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	4.36	3	1.45	2.256	0.086
	داخل المجموعات	68.31	106	0.64		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	5.84	3	1.95	5.144	*0.002
	داخل المجموعات	40.87	108	0.38		
	المجموع	46.70	111			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول (23): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير سنوات الخبرة

م	المتوسط الحسابي			المجال
	اقل من سنتين	2 _ اقل من 6 سنوات	6 _ اقل من 10 سنوات فأكثر	
1 -	4.08	3.36	3.59	مدى توفر التخطيط المناسب
2 -	3.92	3.17	3.53	مدى توافر المعلومات
3 -	4.05	3.22	3.40	مدى توفر برامج التدريب
4 -	4.21	3.73	3.98	مدى توفر المهارات القيادية
5 -	4.19	3.12	3.41	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث
6 -	3.66	3.03	3.31	مدى توفر المعدات والتقنيات
	4.01	3.27	3.54	جميع المجالات معاً

من النتائج الموضحة في جدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل من مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب، أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

- من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (23) تبين أنه بالنسبة إلى مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب، أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين سنوات الخبرة لهم أقل من سنتين أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين سنوات الخبرة لهم أقل من سنتين.

ويعزو الباحث ذلك على عدم شعور جميع مفردات العينة بنفس الشيء حول واقع الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث مع فارق اختلاف سنوات الخبرة، وربما يشير ذلك إلى ما مر به القطاع من أزمات داخلية من أهمها حرب الفرقان 2008، والتي أثرت على كافة أشكال الحياة في قطاع غزة، كما أثرت على جهاز الدفاع المدني، من خلال تدمير أغلب مقراته، وآلياته، وسيارات الإطفاء، واستشهاد العديد من عناصرها، كما مر على جهاز الدفاع المدني وباقي المؤسسات

الحكومية والوزارات، مرحلة الاقتتال الفلسطيني الداخلي في قطاع غزة عام 2007، والتي كانت سبباً في ترك الكثيرين لوظائفهم، فكانت من أكبر الأزمات التي مرت بها الحكومة الفلسطينية في غزة، وعليه كان هناك تشكيلات وظيفية وهيكلية جديدة، مما استدعى حشد كل الطاقات لتحدي هذه الأزمة والقضاء عليها.

وعليه يرى الباحث بأن أن درجة الموافقة لجميع المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين سنوات الخبرة لهم أقل من سنتين، كان سببها الرئيسي أن هذه الفئة هي التي تعرضت لنتائج ما بعد الحرب، وتبعيات والحصار على قطاع غزة، كما تعتبر هذه الفئة هي فئة الشباب، والتي ما حصلت على هذه الرتب العسكرية في مجال خبرة لا يتعدى السنتين، إلا لحصولها على الشهادات العلمية التي تؤهلها للحصول على رتبة الضابط، وإدراك أهمية كافة مجالات إدارة الأزمات والكوارث، وعليه كان المطلوب من هذه الفئة تحدي الواقع الصعب الذي يمر به جهاز الدفاع المدني، وتطويره من خلال إعداد خطط جديدة، وتطوير عمليات التدريب، وتطوير قاعدة البيانات الخاصة بالمعلومات على أسس علمية صحيحة، وكذلك إعادة إعمار ما دمره الاحتلال من مقرات ومعدات.

• أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات (مدى توفر المهارات القيادية، مدى توفر المعدات والتقنيات) تعزى إلى سنوات الخبرة.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عودة، 2008) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (اسليم، 2007) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص في وزارة المالية في غزة، كما اختلفت النتيجة الحالية مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات مهما اختلفت سنوات الخبرة، وأيضاً اختلفت النتائج الحالية مع دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية إدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع لمواجهة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير مدة الخدمة.

ولم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير طبيعة العمل.
جدول (24): اختبار تحليل التباين - متغير طبيعة العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	1.67	4	0.42	1.009	0.406
	داخل المجموعات	44.22	107	0.41		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	1.19	4	0.30	0.528	0.716
	داخل المجموعات	60.44	107	0.56		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	0.60	4	0.15	0.214	0.930
	داخل المجموعات	75.18	107	0.70		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	0.57	4	0.14	0.363	0.835
	داخل المجموعات	41.07	105	0.39		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	1.68	4	0.42	0.553	0.697
	داخل المجموعات	80.26	106	0.76		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	3.81	4	0.95	1.454	0.221
	داخل المجموعات	68.85	105	0.66		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.17	4	0.29	0.685	0.604
	داخل المجموعات	45.54	107	0.43		
	المجموع	46.70	111			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (24) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير طبيعة العمل وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

- من خلال هذه النتائج يستنتج الباحث بأن طبيعة العمل للمبشرين لا تؤثر على تعاملهم مع الأزمات والكوارث، حيث أن جميع الفئات العاملة في جهاز الدفاع المدني اتفقت آرائهم حول إدارة الأزمات والكوارث، ويرجع الباحث ذلك بأنه في ظروف الأزمة أو الكارثة تتضافر الجهود ويتسامى الجميع على الفروق الوظيفية، وذلك في سبيل هدف أسمى وهو إدارة الأزمة أو الكارثة بالشكل الأمثل والخروج منها بأقل الخسائر.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عودة، 2008) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نسبة 0.05 بين إجابات المبشرين حول فعالية إدارة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة الأزمات تعزى لنوع الوظيفة، كما اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية إدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع لمواجهة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير طبيعة العمل.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للفئة الوظيفية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الرتبة العسكرية. جدول (25): اختبار تحليل التباين - متغير الرتبة العسكرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	5.16	3	1.72	4.559	*0.005
	داخل المجموعات	40.73	108	0.38		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	5.35	3	1.78	3.426	*0.020
	داخل المجموعات	56.27	108	0.52		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	7.59	3	2.53	4.007	*0.010
	داخل المجموعات	68.19	108	0.63		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	2.91	3	0.97	2.657	0.052
	داخل المجموعات	38.73	106	0.37		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	5.44	3	1.81	2.536	0.061
	داخل المجموعات	76.50	107	0.71		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	4.31	3	1.44	2.229	0.089
	داخل المجموعات	68.35	106	0.64		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	4.95	3	1.65	4.269	*0.007
	داخل المجموعات	41.75	108	0.39		
	المجموع	46.70	111			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول (26): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير الرتبة العسكرية

م	المجال	المتوسط الحسابي			
		ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد فأعلى
1	مدى توفر التخطيط المناسب	3.48	3.32	3.74	3.97
2	مدى توافر المعلومات	3.30	3.20	3.64	3.81
3	مدى توفر برامج التدريب	3.39	3.16	3.69	3.93
4	مدى توفر المهارات القيادية	3.78	3.73	4.12	4.07
5	أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	3.24	3.16	3.55	3.82
6	مدى توفر المعدات والتقنيات	3.06	3.06	3.48	3.51
	جميع المجالات معاً	3.38	3.27	3.71	3.86

من النتائج الموضحة في جدول (25) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل من مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.
- من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (26) تبين أنه بالنسبة إلى مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين برتبة رائد فأعلى أكبر من الرتب الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين برتبة رائد فأعلى.

إن اختلاف نتائج المبحوثين يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية مختلفة نحو مدى الاحتياج لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ويعزى ذلك إلى أن الرتب العسكرية من رائد فأعلى والعاملين في إدارة الأزمات والكوارث يقع عليهم العبء الأكبر في تحديد الإحتياجات التدريبية وتوفير الدعم المناسب، وتوفير الدورات التدريبية الخارجية، كما يعتبر مصدر اتخاذ القرارات والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها والاستفادة من جميع مكوناتها واعداد الخطط اللازمة للعمل وهم باعتبارهم (مصدر القرار)، في حين أن الرتب الأقل لا تملك سلطة القرار بما يتعلق بالأزمات العامة ولا يطلع على كافة المعلومات والاتصالات، وحيث التدريب أن أصبح جزءاً من عملية

متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلميًا وثقافيًا في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة ومن ثم فالرتب الأعلى هم أكثر إدراكاً للحاجة لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث، في حين أن الرتب العسكرية من رائد فأدنى تقتصر نظرتهم على العمل الميداني وبشكل خاص التدريب المتعلق بمعالجة الأزمات والكوارث حين وقوعها.

• أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.

فعدم اختلاف آراء المبحوثين في باقي الفقرات، حيث التعامل الميداني مع الأزمات والكوارث، وهذه الفقرات تشترك فيها وتتعامل معها كافة الرتب العسكرية بشكل أكبر من غيرها، ولا اختلاف بينهم على مدى الحاجة لها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (اسليم، 2007) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية. ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (27): اختبار تحليل التباين - متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.146	0.864
	داخل المجموعات	45.76	109	0.42		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.080	0.923
	داخل المجموعات	61.54	109	0.56		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.219	0.803
	داخل المجموعات	75.48	109	0.69		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.493	0.612
	داخل المجموعات	41.26	107	0.39		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	0.07	2	0.04	0.049	0.952
	داخل المجموعات	81.86	108	0.76		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	0.41	2	0.21	0.307	0.736
	داخل المجموعات	72.25	107	0.68		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.061	0.941
	داخل المجموعات	46.65	109	0.43		
	المجموع	46.70	111			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

وهذا يدل على أن أصحاب المستويات العلمية المختلفة أصبحوا أكثر إدراكاً للأزمات والكوارث المحتملة والجاهزية لها، حيث تساوى أصحاب المستويات التعليمية الأدنى الأكثر اشتراكاً في العمل الميداني في مواجهة الأزمات والكوارث مع المستويات التعليمية العليا القادرين على وضع الخطط وإدارة فرق الأزمات والكوارث والتعامل مع المعلومات وإدارة الأزمات في مختلف مستوياتها ومراحلها.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (آل سالم، 2008) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة في منطقة نجران مهما اختلفت مستوياتهم العلمية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة لمدى توافر المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث الأمنية في منطقة نجران وكانت الفروق لصالح حملة درجة الماجستير، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مفردات مجتمع الدراسة لمدى توافر خطط الطوارئ للتعامل مع الأزمات والكوارث الأمنية في منطقة نجران وكانت الفروق لصالح حملة الشهادات العلمية، كما اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية إدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع لمواجهة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عودة، 2008) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي حيث تأتي الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم ومن ثم تأتي الفروق بالدرجة الثانية لصالح حملة الماجستير.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (28): اختبار تحليل التباين - متغير الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مدى توفر التخطيط المناسب	بين المجموعات	2.68	3	0.89	2.230	0.089
	داخل المجموعات	43.21	108	0.40		
	المجموع	45.88	111			
مدى توافر المعلومات	بين المجموعات	2.03	3	0.68	1.226	0.304
	داخل المجموعات	59.60	108	0.55		
	المجموع	61.63	111			
مدى توفر برامج التدريب	بين المجموعات	4.24	3	1.41	2.132	0.100
	داخل المجموعات	71.55	108	0.66		
	المجموع	75.78	111			
مدى توفر المهارات القيادية	بين المجموعات	2.71	3	0.90	2.463	0.066
	داخل المجموعات	38.92	106	0.37		
	المجموع	41.64	109			
أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث	بين المجموعات	0.61	3	0.20	0.269	0.847
	داخل المجموعات	81.32	107	0.76		
	المجموع	81.94	110			
مدى توفر المعدات والتقنيات	بين المجموعات	1.49	3	0.50	0.738	0.531
	داخل المجموعات	71.18	106	0.67		
	المجموع	72.67	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.99	3	0.66	1.602	0.193
	داخل المجموعات	44.72	108	0.41		
	المجموع	46.70	111			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الدورات التدريبية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

- وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو مدى الاحتياج لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في إدارات جهاز الدفاع المدني لمدى الاحتياج لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث. واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (آل الشيخ، 2008) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية إدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع لمواجهة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ولم تختلف نتائج الدراسة الحالية مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

الفصل السابع

❖ النتائج

❖ التوصيات

❖ دراسات مستقبلية

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة و هي كما يلي:

• في مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث توفر التخطيط، بأن هناك التزام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث حيث تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها، حيث تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات التخطيط يساوي 70.44%، ويرجع ذلك لأهمية عملية التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث والخاصة بأعمال الدفاع المدني، حيث وجود خطط (سيناريوهات) معدة لدى جهاز الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث، كما يتم إشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات التخطيط.

• في مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث الاهتمام بالمعلومات، بأن اهتمام من قبل إدارات الدفاع المدني بالمعلومات والتي لها دورها الهام في إدارة الأزمات والكوارث، ويرى الباحث أن الاهتمام بالمعلومات من قبل العاملين في جهاز الدفاع المدني يعتبر الأساس لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمات والكوارث ويساعد القيادة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.61%، حيث أظهرت النتيجة الحالية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات وما لها من دور كبير في عملية توفير المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى توفير سبل الحماية والأمان للمعلومات المخزنة في قواعد البيانات والاعتماد الإدارة على مصادر متنوعة في الحصول على المعلومات.

• في مجال أهمية التدريب في إدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث التدريب، حيث أن هناك اهتمام من قبل إدارات الدفاع المدني في قطاع غزة بالتدريب وما له من أهمية في إدارة الأزمات والكوارث، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 68.27%، ويعل ذلك بسبب وجود إدارة خاصة بالتدريب في جهاز الدفاع المدني، تختص بكافة أنواع التدريب، كما يوجد برامج تدريب لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني، ويتم عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين، كما يقوم الضباط بتدريب العاملين قبل قيامهم

بالأعمال المكلفين بها، كما يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم، ويساعد في ذلك استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية.

• في مجال أهمية توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث، سواء كانت المهارات شخصية أو مكتسبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 77.16%، والسبب في ذلك أن باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة وكذلك استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث، كذلك قدرته على إيصال المعلومات للرؤساء، وإيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين.

• في مجال أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث تكوين فرق العمل، حيث أوضحت الدراسة الدور المهم لفريق إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 66.61%، ويرجع ذلك إلى أهمية فرق العمل لدى جهاز الدفاع المدني، حيث أن العاملين في الدفاع المدني هم الأقربون للأزمة وهم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وذلك من خلال تكوين الفرق المختلفة والمتخصصة في إدارة كافة أنواع الأزمات والكوارث، وكذلك وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث.

• في مجال توفر المعدات والتقنيات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت الدراسة تجاه جاهزية إدارات الدفاع المدني بغزة من حيث توفر المعدات والتقنيات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ودورها في مواجهة الأزمات والكوارث، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 63.73%، إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير حيث يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتوفير المعدات والتجهيزات الفنية المتطورة والعمل على تحديثها وصيانتها، وتدريب الكوادر البشرية عليها، وذلك لرفع جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث بغية تحقيق أهدافه المنشودة.

• في مجال العوامل الشخصية وعلاقتها بإدارة الأزمات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى إلى (العمر، الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث). عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير العمر .

• أظهرت النتائج تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لمجال "مدى توفر التخطيط المناسب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر، وتأتي الفروق لصالح المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر .

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

• أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لكل من مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب، أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة، وتأتي الفروق لصالح المبحوثين الذين سنوات الخبرة لهم أقل من سنتين، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة .

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير طبيعة العمل .

• أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة

الأزمات والكوارث تعزى لمتغير طبيعة العمل وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

د - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

- أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل من مجالات "مدى توفر التخطيط المناسب، مدى توافر المعلومات، مدى توفر برامج التدريب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية، حيث كانت الفروق لصالح المبحوثين الذين برتبة رائد فأعلى، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.

هـ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

و - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث تعزى لمتغير الدورات التدريبية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإن هناك بعض التوصيات التي يقترحها الباحث، والتي يأمل أن تفيد المسؤولين والمهتمين بموضوع الدراسة، ومن أهم هذه التوصيات:

❖ في مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث:

1. ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والكوارث المحتملة، مع وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث.
2. إنشاء إدارة تختص بالتنسيق بين جهود كافة الأجهزة الأمنية المشاركة في مواجهة الأزمات والكوارث لدعم جاهزيتها باستمرار، وتحديد دور ووقت تدخل كل جهة مشاركة.
3. زيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني، مع ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أو مكماً للتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال:
 - الاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضع الخطط لإدارة الأزمات والكوارث.
 - وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخططة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها.
 - وضع خطة للتواصل الفعال مع جمهور الأزمات في حال نشوبها.
 - تخصيص ميزانية مستقلة لدعم الأجهزة المختصة بمواجهة الأزمات والكوارث بالتقنيات والتجهيزات المتطورة في مجال مواجهة الأزمات والكوارث.
 - توفير موارد بشرية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث.
 - تنفيذ الخطط الفرضية وتكرارها حتى تزداد خبرة الضباط والأفراد العاملين في مواجهة الأزمات والكوارث، وأن يتم تفادي الأخطاء التي تحول دون تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها عند وقوع أزمة أو كارثة.
 - الاستفادة من نتائج مواجهات الأزمات السابقة بشكل فعال بحيث تؤخذ العبرة مما سبق مواجهته من أزمات وتفاذي أوجه القصور في الأزمات السابقة، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الأزمات من خلال التعاون المشترك، وتبادل الخبرات.
 - إعادة تقييم خطط إدارة الأزمات والكوارث بصفة مستمرة ووفقاً للمعلومات المستحدثة.

❖ في مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

1. توفير قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة. حيث يتم تحديثها بصفة مستمرة وبما يستجد، حيث توفر قاعدة البيانات الحالية حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة.

2. إنشاء نظام متكامل للمعلومات ونظم الاتصالات والمتعلق بإدارة الأزمات والكوارث، ويتم استخدام التقنية الحديثة المتطورة فيها مثل (الحاسب الآلي- قواعد المعلومات- الاتصالات- الخ.....).
3. عمل نسخ احتياطية من المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات والكوارث للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة أو كارثة.

❖ في مجال أهمية التدريب في إدارة الأزمات والكوارث:

1. ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية متنوعة في مختلف تخصصات فريق إدارة الأزمات والكوارث، واختيار واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، وابتعاث ذوي الكفاءة للدول المتقدمة للتخصص في هذا العلم.
2. الحرص على زيادة معدلات التنسيق بين الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها، وفق سيناريوهات معدة مسبقاً لتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، وضمان التفوق في مواجهة الأزمة أو الكارثة.
3. توفير الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة ضمن برامج التدريب في مجال إدارة الأزمات والكوارث.
4. عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين، تشمل استخدام بعض التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية.
5. عقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومستمر والاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات والكوارث.

❖ في مجال أهمية توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الضباط والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإدارتها من خلال استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث.

❖ في مجال أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات:

1. تدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل وذلك من خلال التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل على أفضل مستوى.

2. الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث.

❖ في مجال توفر المعدات والتقنيات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث:

1. العمل على توفير معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث، بحيث يتم صيانتها وتحديثها بصورة مستمرة ومواكبة التطور.

2. تدريب الكوادر البشرية المدربة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة.

3. توفير التقنيات الفنية اللازمة والمتعلقة بالاتصالات والخاصة بإدارة الأزمات (التليفون، الفاكس، اللاسلكي،....). مع توفير بدائل للمعدات ووسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.

4. التنسيق مع جهات خارجية للحصول على التقنيات والمعدات في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة.

5. إيجاد تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت للمشردين في حال حدوث الأزمة أو الكارثة.

❖ ضرورة الاهتمام ببحث ودراسة علم إدارة الأزمات لا سيما وهو يُعد من العلوم الحديثة، حيث أن هناك العديد من المواضيع الجديرة بالبحث العلمي.

□ دراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة عن التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودورها في مواجهة الأزمات والكوارث.

2. إجراء دراسة على دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات.

3. إجراء دراسة عن مدى جاهزية الحكومة الفلسطينية لمواجهة حرب محتملة على قطاع غزة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور، "لسان العرب"، الجزء الخامس، القاهرة: دار المعارف.
2. 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"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. أبو شامة، عباس، (1995)، "إدارة الأزمات في المجال الأمني"، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، شرطة الشارقة، م4، ع3، ص: 297-312.
4. أبو شامة، عباس، (2006)، "إدارة عمليات الكوارث"، برامج أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية أثناء الكوارث - حلقة علمية-، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
5. أبو عمرو، هاني، (2009)، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. أبو قحف، عبد السلام، (2002)، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
7. الأحمدى، عبد العزيز، (2004) "مدى إسهام مركز القيادة والسيطرة في تنسيق العمليات الأمنية في موسم الحج"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
8. الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث (ISDR)، (2009)، "مصطلحات الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث"، الأمم المتحدة، جنيف، سويسرا.
9. اسليم، وسام صبحي مصباح، (2007)، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

10. الأعرجي ، عاصم محمد حسين ودقاسمة، مأمون أحمد (2000)، "إدارة الأزمات: دراسة

ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية

في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة ، مج39، ع4، ص: 733-809.

11. الأعرجي، عاصم والسيد، زاهر يوسف، (2004)، "جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات:

دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني"، المجلة العربية للإدارة مج24، ع2،

ص: 101-53

12. الأمير، محمد علي (2003) ، "خطط الطوارئ و إدارة الأزمات بقطاع البترول :دراسة

تطبيقية، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية

المعاصرة"، القاهرة :جامعة عين شمس.

13. بحليس، بهيج (1983)، "الدفاع المدني في خدمة المواطن"، دار الكتاب اللبناني، الطبعة

الأولى، بيروت، لبنان.

14. بميك (2004)، "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث" ، ترجمة : اصلاح، علا، مشرف

علمي: توفيق، عبد الرحمن، الطبعة الثانية، القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

15. الجديلي، ربحي(2006)، "واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية"، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية، غزة:

16. الحجوي، حسن، (1986)، "التنسيق بين الأجهزة المعنية في حالة الكوارث"، أبحاث الندوة

العلمية الخامسة الخاصة -تونس، المدينة والكوارث، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

للنشر، الرياض.

17. الحمادي، علي (1999)، "555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً و خطيباً مؤثراً ومتكلماً

بارعاً"، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.

18. الخضيرى، محسن أحمد، (1990) "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على

مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مديولي، ط2، القاهرة.

19. الخضيرى، محسن احمد، (2003)، "إدارة الأزمات"، القاهرة : مجموعة النيل العربية.

20. الديك، جلال نمر، (2011) "مخططات المخاطر وإدارة الكوارث، سيناريوهات لمخاطر زلزالية

متوقعة لعينة من المدن الفلسطينية"، بحث مقدم للدورة الثالثة للمنتدى العالمي للحد من

مخاطر الكوارث، جنيف.

21. الدخيل الله، محمد صالح (2008)، "مدى فعالية إجراءات الدفاع المدني في مواجهة حوادث

انهيار المباني"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

22. دراسة الحوامدة، (2003)، "إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية

الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، مجلة جامعة دمشق-المجلد التاسع عشر -العدد الأول، ص:

159-191.

23. درة، عبد الباري، (1996)، "ادارة الأزمات - مهمة أساسية من مهمات المؤسسات الشرطية

العربية"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الامارات العربية، المجلد الخامس، العدد الثاني

24. الدفاع المدني، (2010)، "التقرير السنوي للمديرية العامة للدفاع المدني"، للفترة

2009/01/01م - 2009/12/31م.

25. الدليمي، خلف حسين، (2009)، "الكوارث الطبيعية والحد من آثارها"، الطبعة الأولى، دار

صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

26. الرازي، الشيخ محمد بن أبي بكر، (1986)، مختار الصحاح، بيروت :مكتبة لبنان.

27. الرحيلي، طلال بن مشاري، (2005)، "مدى جاهزية الدفاع المدني لمواجهة الأسلحة البيولوجية في المملكة العربية السعودية: دراسة مسحية على العاملين بفرق التدخل في حوادث المواد الخطرة"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة، (2010)، "إدارة الأزمات"، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
29. الزهراني، أحمد محمد (1997)، "الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمات" رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. سلام، علي عبد العظيم (1996)، "الحاجات التدريبية - المهنية والأكاديمية - لمعلمي اللغة العربية وأثر كل من: المؤهل والخبرة والمرحلة التعليمية على احتياجاتهم إليها"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني، العدد الأول، شباط.
31. شاويش مصطفى نجيب، (2000)، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الشروق، عمان.
32. شريم، إبراهيم والإفرنجي، علي، (1999)، "المرشد الموجز في أعمال الدفاع المدني"، وزارة الداخلية الفلسطينية، مديرية الدفاع المدني.
33. الشعلان، فهد أحمد، (1996)، "مواجهة الأزمات الأمنية، منظور إداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، إصدار المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، العدد 21، ص: 151-197.
34. الشعلان، فهد أحمد، (2002) "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
35. الشعلان، فهد أحمد، (2007)، "دور التنسيق في نجاح خطط مواجهة الكوارث"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، تحت شعار الدفاع المدني والمستقبل. رؤية إستراتيجية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

36. الشهراني، سعد بن علي، (2005)، "إدارة عمليات الأزمات الأمنية"، ط1، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

37. شوقي، طريف، (1996)، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

38. الصاعدي، سامر عبيد، (2003)، "دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

39. صديق، محمد حلمي^(أ) (1991)، "مرجع الدفاع المدني في الصناعة" - الجزء الأول. المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

40. صديق، محمد حلمي^(ب)، (1991)، "مرجع الدفاع المدني في الصناعة" - الجزء الثاني، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

41. صديق، محمد حلمي، (1986)، "إدارة الكوارث"، أبحاث الندوة العلمية الخامسة الخاصة - تونس، المدينة والكوارث، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب للنشر، الرياض 1988م.

42. الصقور، ظرفان بن ناصر، (2003)، "اتجاهات العاملين في قطاع الدفاع المدني نحو العمل الميداني"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

43. الطيب، حسن أبشر، (1990)، "إدارة الكوارث"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 65، السنة 29، ص: 51-111.

44. عبد القادر، ناديا، (2006)، "إدارة الأزمات وحل المشكلات"، دورة تدريبية، وزارة التربية والتعليم، الكويت.

45. عبد الهادي، محمد و بو عزة، عبد المجيد، (1995)، "المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات ، مج 16، ع 2، ص: 5-25.
46. العتيبي، علي بن عطا، (2007)، "الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث، دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
47. عز الدين، أحمد جلال، (1990)، "إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي"، نشر المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
48. عثماوي، سعد الدين، (1996)، "إدارة الأزمة"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الإمارات العربية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
49. العصيمي، محمد بن صالح، (1993)، "الدفاع المدني في الحرب والسلام"، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
50. عليوه، السيد، (2001)، "إدارة الأزمات في المستشفيات" القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
51. العمار، عبد الله سليمان، (2003)، "دور وتقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
52. العمرو، سليمان بن عبد الله، (2005) ، "تدابير الدفاع المدني لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ في المملكة العربية السعودية"، حلقة علمية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
53. عودة، رهام، (2008)، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

54. الغامدي، يحيى علي، (2006)، "دور أجهزة الدفاع المدني أثناء الكوارث"، حلقة علمية حول (برامج أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية أثناء الكوارث) ما بين 9-13/9/2009، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
55. غريب عبد الحميد هاشم، (1999)، "أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات"، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات.
56. الفرج، حمود بن سليمان، (1999)، "تقييم تجارب وخطط طوارئ الدفاع المدني: دراسة مسحية على مدينة بريده"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
57. الفهيد، عبد المحسن (2006)، "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
58. قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم (3)، الصادر من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، بتاريخ 1998/5/28م بمدينة غزة.
59. القحطاني، سحمي محمد، (2003)، "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث" دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
60. كردم، عبد الله بن متعب، (2005)، "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
61. اللحياني، مساعد بن منشط، (2003)، "الدفاع المدني وطب الكوارث" المجلة العربية، العدد 309 - السنة 27، الرياض.

62. ماهر، أحمد (2006)، "إدارة لأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
63. مديرية الدفاع المدني الفلسطيني، فبراير (2009)، "الأضرار المادية في مراكز الدفاع المدني الفلسطيني الناتجة عن العدوان الإسرائيلي في فترة 2008/12/27 – 2009/01/18"، تقرير منشور، وزارة الداخلية الفلسطينية.
64. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ديسمبر، (2009)، "23 يوماً من الحرب و 928 يوماً من الحصار".
65. المفكرة الفلسطينية، (2001)، التوجيه السياسي والوطني، الطبعة الأولى.
66. مناهج لجان الدفاع المدني في الوزارات والمؤسسات الحكومية، (2000)، السلطة الوطنية الفلسطينية، المديرية العامة للدفاع المدني.
67. هلال، محمد عبد الغني، (1996)، "مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها"، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
68. وزارة التخطيط الفلسطيني، (فبراير، 2009)، "تقرير أولي عن الخسائر الإنسانية والاقتصادية لحرب الفرقان"، غزة.
69. يحيوي، صبرية، (2006)، "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر.
- ثانياً: مواقع الشبكة العنكبوتية:
1. الدفاع المدني الفلسطيني، <http://www.pcd.ps/index.php?pagess=about> 25 يناير 2010م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Bland, Michael, (1995), "**Training managers to handle a crisis**" Industrial and Commercial training journal, vol.27, no.2, pp 25-33
2. Bozeman , W (2001), "**An Investigation Of Computer – Based Simulation For School Crisis Management**", Journal Of School Leadership (11) ,pp. 290 – 312.
3. Gove, ph & others, (1981) "**Webster**" **Third New international Dictionary**, Massachusetts : Merriam Webster Inc.
4. John K.S. Chong and Mee-Kau Nyaw, (2002), "**Are Hong Kong companies prepared for crisis?**", Journal of Disaster Prevention and Management, Vol.11, No.1, pp: 12-17.
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, Vol. 12, (3/4), pp.63-97.
6. Mostafa, Sheaff, Morris, Ingham,(2004) **Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt**, Journal of Disaster Prevention and Management, vol.13, No.5.
7. Otto Lerbinger, (1999), "**The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility**",Lawrence Erlbaum Associates.
8. Pearson, Christine and Mitroff, Ian, (1993), "**From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management.**", Academy of Management Executive, Vol.7, No.1, pp 48-59.
9. Petak, W.J. (1985), "**Emergency management: a challenge for public administration**", Public Administration Review, Vol. 45 No. 1, pp. 3-7.
10. Pheng, Low and others,(1999), "**Crisis management: a survey of property development firms**, Property Management , Vol.17, No.3pp. 231-251, MCB University.

- 11.Sapril, Caroline (2003), "**Effective crisis management: Tools and best practice for new millennium**", Journal of Communication Management, vol.7, No.4, pp 348-355.
- 12.Shaluf,& Others, (2003), "**A review of disaster and crisis**", Journal of Disaster Prevention and Management, Vol.12, No.1, pp: 24-32.
- 13.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, Vol. 19 No. 2, pp. 155-174.

الملاحق

- ❖ الملحق رقم (1) أداة الدراسة
- ❖ الملحق رقم (2) جداول نتائج الاتساق الداخلي
- ❖ الملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة
- ❖ الملحق رقم (4) هيكلية جهاز الدفاع المدني

الملحق رقم (1) أداة الدراسة

الأخ/ت

الكريم/ة تحية طيبة وبعد،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان " مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد اشتملت الدراسة على ستة مجالات هي:

- أولاً: التعرف على مدى توفر التخطيط المناسب لإدارة الأزمات والكوارث.
- ثانياً: معرفة مدى توافر المعلومات اللازمة في التعامل مع الأزمات والكوارث.
- ثالثاً: الكشف عن مدى توفر برامج التدريب المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث.
- رابعاً: معرفة مدى توفر المهارات القيادية في التعامل مع الأزمات والكوارث.
- خامساً: التعرف على أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث.
- سادساً: الكشف عن مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء استيفاء البيانات التالية وتحديد البيان المطلوب بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1 - العمر:

أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر.

2 - سنوات الخبرة:

أقل من سنتين 2- أقل من 6 سنوات 6- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

3 - طبيعة العمل:

مدير رئيس قسم مشرف / نائب مشرف نوبة
 مشرف/ نائب مشرف وحدة أخرى (حدد.....)

4 - الرتبة العسكرية

ملازم ملازم أول نقيب رائد فما فوق

5 - المؤهل العلمي:

ثانوية العامة فأقل دبلوم ما بعد الثانوية بكالوريوس فأعلى

6 - الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث:

لم أحصل على أي دورة دورة واحدة دورتان ثلاث دورات فأكثر

المحور الثاني: مجالات الدراسة

الرجاء وضع اشارة (X) في الخانة التي تمثل مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:						
1 -مدى توفر التخطيط المناسب لإدارة الأزمات والكوارث						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها.					
2	توجد خطط (سيناريوهات) معده لدى جهاز الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.					
3	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطه وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها.					
4	يوجد خطة للتواصل الفعال مع جمهور الأزمات في حال نشوبها.					
5	يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضع الخطط لإدارة الأزمات والكوارث.					
6	يتم إشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات التخطيط.					
7	تقوم الإدارة على توفير ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات والكوارث.					
8	تقوم الإدارة بالتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات والكوارث.					
9	يوجد موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث.					
10	يتم إعادة تقييم خطط إدارة الأزمات والكوارث بصفة مستمرة ووفقاً للمعلومات المستحدثة.					
2 -أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
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	يوجد نظام جيد ومنكامل للمعلومات ونظم الاتصالات.					
4	تستطيع الإدارة ضمان توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.					
5	يتم استخدام التقنية الحديثة المتطورة في مجال (الحاسب الآلي- 184					

					قواعد المعلومات - الاتصالات - الخ.....).
6					وجود وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات.
7					يوجد نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات والكوارث.
8					تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة)، للحصول على المعلومات.
9					توفر الإدارة برامج التدريب على كيفية استخدام تقنيات تنظيم قواعد البيانات.
10					توفر قاعدة البيانات الحالية حلاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة.
11					يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة.
12					يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث.

3 - مدى توفر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد برامج تدريب لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني.					
2	يقوم الضباط بتدريب العاملين قبل قيامهم بالأعمال المكلفين بها.					
3	يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم.					
4	يتم التنسيق مع جهات خارجية للتدريب ضمن دورات خارجية.					
5	يتم عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين.					
6	تشمل برامج التدريب على بعض التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية.					
7	يتم الاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات والكوارث.					
8	يتم العناية باختيار المتدربين الذين لديهم القدرة والرغبة للتعامل مع الأزمات والكوارث.					
9	يتوفر الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة ضمن برامج التدريب في مجال إدارة الأزمات والكوارث.					
10	يشارك الضباط والعاملين في الدفاع المدني في الندوات والمؤتمرات الدولية في مجال إدارة الأزمات والكوارث.					

4 - مدى توفر المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة.					
2	إمام القائد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية.					
3	يتقن القائد تقييم المواقف وتحليل المشكلات والأحداث.					
4	قدرة القائد على استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث.					
5	باستطاعة القائد تنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث.					
6	القدرة على إعداد سيناريوهات للأزمات والكوارث قبل وقوعها.					
7	المشاركة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الأزمات والكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً.					
8	قدرة القائد العمل تحت الضغط، وعدم التأثر بالرأي العام ووسائل الإعلام أثناء اتخاذ القرار.					
9	قدرة القائد على إيصال المعلومات للرؤساء، وإيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين.					
10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر وتشجيع المشاركين ورفع روحهم المعنوية.					
11	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.					
5 - أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وجود فرقة أو وحدة تنظيمية معنية بإدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات الدفاع المدني.					
2	وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات والكوارث.					
3	تتوفر لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل.					
4	وضوح الأدوار في تنفيذ المهام لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث.					
5	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث.					
6	وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية					

					لإدارة الأزمات والكوارث.	
					يسهل الحصول على الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات والكوارث.	7
					يهتم فريق إدارة الأزمات والكوارث بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن عمله عند حدوث أي أزمة أو كارثة.	8
					يتم عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فرق العمل.	9
6 - مدى توفر المعدات والتقنيات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث						
					العبارة	الرقم
				موافق بشدة		
				موافق		
				محايد		
				غير موافق		
				غير موافق بشدة		
					توجد معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.	1
					تتم صيانة المعدات والتجهيزات الفنية المخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث بصورة مستمرة.	2
					توجد الكوادر البشرية المدربة والقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة.	3
					يتم تحديث المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ومواكبة التطور.	4
					توفر الإدارة التقنيات الفنية اللازمة والمتعلقة بالاتصالات والخاصة بإدارة الأزمات (التليفون، الفاكس، اللاسلكي،....).	5
					توفر الإدارة بدائل للمعدات ووسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.	6
					توجد كمية كافية من وسائل الأمان والإسعاف في حال نشوب أزمة أو كارثة.	7
					يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة.	8
					توجد تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت للمشردين في حال حدوث الأزمة أو الكارثة.	9
					أثبتت تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث جدواها في حوادث سابقة.	10

الملحق رقم (2)
جداول نتائج الاتساق الداخلي
جدول (1)

معامل الارتباط لفقرات مجال "مدى توفر التخطيط المناسب"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات والكوارث فور حدوثها.	0.715	*0.000
2.	توجد خطط (سيناريوهات) معده لدى جهاز الدفاع المدني لإدارة الأزمات والكوارث.	0.792	*0.000
3.	يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطه وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها.	0.588	*0.000
4.	يوجد خطة للتواصل الفعال مع جمهور الأزمات في حال نشوبها.	0.676	*0.000
5.	يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية عند وضع الخطط لإدارة الأزمات والكوارث.	0.558	*0.001
6.	يتم إشراك الموظفين الفاعلين في الإدارات والأقسام المختلفة في عمليات التخطيط.	0.347	*0.030
7.	تقوم الإدارة على توفير ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات والكوارث.	0.735	*0.000
8.	تقوم الإدارة بالتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات والكوارث.	0.825	*0.000
9.	يوجد موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات والكوارث.	0.820	*0.000
10.	يتم إعادة تقييم خطط إدارة الأزمات والكوارث بصفة مستمرة ووفقاً للمعلومات المستحدثة.	0.875	*0.000

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

جدول (2)

معامل الارتباط لفقرات المجال " مدى توافر المعلومات "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توفر الإدارة قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة.	0.878	*0.000
2.	يتم تحديث قاعدة البيانات عن الأزمات والكوارث بصفة مستمرة وبما يستجد.	0.886	*0.000
3.	يوجد نظام جيد ومتكامل للمعلومات ونظم الاتصالات.	0.860	*0.000
4.	تستطيع الإدارة ضمان توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.	0.757	*0.000
5.	يتم استخدام التقنية الحديثة المتطورة في مجال (الحاسب الآلي- قواعد المعلومات- الاتصالات- الخ.....).	0.875	*0.000
6.	وجود وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات.	0.889	*0.000
7.	يوجد نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات والكوارث.	0.844	*0.000
8.	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة)، للحصول على المعلومات.	0.817	*0.000
9.	توفر الإدارة برامج التدريب على كيفية استخدام تقنيات تنظيم قواعد البيانات.	0.855	*0.000
10.	توفر قاعدة البيانات الحالية حلاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة.	0.900	*0.000
11.	يوجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث أزمة.	0.826	*0.000
12.	يتم الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	0.659	*0.000

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

جدول (3)

معامل الارتباط لفقرات المجال " مدى توفر برامج التدريب "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد برامج تدريب لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني.	0.816	*0.000
2.	يقوم الضباط بتدريب العاملين قبل قيامهم بالأعمال المكلفين بها.	0.880	*0.000
3.	يتم إجراء عمليات المحاكاة للإخلاء والإيواء بشكل منتظم.	0.843	*0.000
4.	يتم التنسيق مع جهات خارجية للتدريب ضمن دورات خارجية.	0.601	*0.000
5.	يتم عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين.	0.866	*0.000
6.	تشمل برامج التدريب على بعض التقنيات الحديثة كالحاسوب والأفلام التعليمية.	0.778	*0.000
7.	يتم الاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات والكوارث.	0.811	*0.000
8.	يتم العناية باختيار المتدربين الذين لديهم القدرة والرغبة للتعامل مع الأزمات والكوارث.	0.835	*0.000
9.	يتوفر الدعم والتعزيز النفسي للعاملين للإسهام والمشاركة ضمن برامج التدريب في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	0.787	*0.000
10.	يشارك الضباط والعاملين في الدفاع المدني في الندوات والمؤتمرات الدولية في مجال إدارة الأزمات والكوارث.	0.785	*0.000

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

جدول (4)

معامل الارتباط لفقرات المجال " مدى توفر المهارات القيادية "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	باستطاعة القائد توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتكوين فرق العمل المتجانسة.	0.818	*0.000
2.	إمام القائد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية.	0.775	*0.000
3.	يتقن القائد تقييم المواقف وتحليل المشكلات والأحداث.	0.843	*0.000
4.	قدرة القائد على استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها للاستخدام الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث.	0.816	*0.000
5.	باستطاعة القائد تنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث.	0.709	*0.000
6.	القدرة على إعداد سيناريوهات للأزمات والكوارث قبل وقوعها.	0.568	*0.001
7.	المشاركة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الأزمات والكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً.	0.637	*0.000
8.	قدرة القائد العمل تحت الضغط، وعدم التأثر بالرأي العام ووسائل الإعلام أثناء اتخاذ القرار .	0.667	*0.000
9.	قدرة القائد على إيصال المعلومات للرؤساء، وإيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين.	0.756	*0.000
10.	يعمل القائد على خفض حدة التوتر وتشجيع المشاركين ورفع روحهم المعنوية.	0.665	*0.000
11.	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.	0.706	*0.000

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

جدول (5)

معامل الارتباط لفقرات المجال " أهمية تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	وجود فرقة أو وحدة تنظيمية معنية بإدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات الدفاع المدني.	0.780	*0.000
2.	وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات والكوارث.	0.802	*0.000
3.	تتوفر لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل.	0.843	*0.000
4.	وضوح الأدوار في تنفيذ المهام لدى فريق إدارة الأزمات والكوارث.	0.850	*0.000
5.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث.	0.688	*0.000
6.	وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث.	0.745	*0.000
7.	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات والكوارث.	0.753	*0.000
8.	يهتم فريق إدارة الأزمات والكوارث بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن عمله عند حدوث أي أزمة أو كارثة.	0.868	*0.000
9.	يتم عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فرق العمل.	0.628	*0.000

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

جدول (6)

معامل الارتباط لفقرات المجال " مدى توفر المعدات والتقنيات "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2.	توجد معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث.	0.852	*0.000
3.	تتم صيانة المعدات والتجهيزات الفنية المخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث بصورة مستمرة.	0.853	*0.000
4.	توجد الكوادر البشرية المدربة والقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة.	0.867	*0.000
5.	يتم تحديث المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث ومواكبة التطور.	0.855	*0.000
6.	توفر الإدارة التقنيات الفنية اللازمة والمتعلقة بالاتصالات والخاصة بإدارة الأزمات (التليفون، الفاكس، اللاسلكي،....).	0.742	*0.000
7.	توفر الإدارة بدائل للمعدات ووسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.	0.804	*0.000
8.	توجد كمية كافية من وسائل الأمان والإسعاف في حال نشوب أزمة أو كارثة.	0.756	*0.000
9.	يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة أو الكارثة.	0.701	*0.000
10.	توجد تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت للمشردين في حال حدوث الأزمة أو الكارثة.	0.829	*0.000
11.	أثبتت تجهيزات الدفاع المدني الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث جدواها في حوادث سابقة.	0.629	*0.000

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

الملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د.فارس أبو معمر	الجامعة الإسلامية- غزة
2	أ.د.ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية- غزة
3	د.رشدي وادي	الجامعة الإسلامية- غزة
4	د.يوسف بحر	الجامعة الإسلامية- غزة
5	د.سمير صافي	الجامعة الإسلامية- غزة
6	العميد/ يوسف الزهار	مدير عام جهاز الدفاع المدني-غزة
7	العقيد/ د.سعيد السعودي	نائب مدير عام جهاز الدفاع المدني-غزة

الملحق رقم (4) هيكلية جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

