

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة

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

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: إياد عمران محمد نصر

Signature:

التوقيع: 
التاريخ: 2014/5/13

Date:



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسية

للدراستات العليا _ غزة

برنامج القيادة والإدارة



رسالة ماجستير

واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة

إعداد الباحث:

إياد عمران محمد نصر

إشراف الدكتور:

محمود مرزوق أبو وطفة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2014 - 1435 هـ



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ إياد عمران محمد نصر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" واقع ادارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية

والأمن الوطني - الشق المدني "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 14 رجب 1435 هـ، الموافق 2014/05/13 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


.....

.....

.....

د. محمود مرزوق أبو وطفة مشرفاً ورئيساً

د. أحمد حسين المشهراوي مناقشاً داخلياً

د. محمد عبد العزيز الجريسي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ونزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

/ عميد الأكاديمية





﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾

سورة يوسف: (٤٧- ٤٩)

إهداء

إلى أرواح الشهداء الذين هم أكرم منا جميعاً...
إلى روح الشهيد المجاهد /محمد عصام نصر ...
رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته...
إلى الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين...
إلى المجاهدين في فصائل المقاومة الفلسطينية وعلى رأسهم القائد/ محمد الضيف...
إلى إخواني في الحكومة الفلسطينية الشرعية وعلى رأسهم رئيس الوزراء إسماعيل هنية
ووزير الداخلية الأستاذ فتحي حماد...
إلى والدي الغالي الذي لم يدخر جهداً في تربيتي ومساندتي في حياتي الشخصية
والتعليمية...
إلى أمي العزيزة صاحبة الكرم والفضل، التي ربتني على العزة والكرامة والعطاء وخدمة
الوطن والدين...
إلى زوجتي رمز العطاء والوفاء التي لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة وأبنائي فلذة
كبدتي عمران وصباح وريماس الذين أسأل الله أن يجعلهم قرّة عين لي وللمسلمين...
إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي...
إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية...
إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عز وجل أن
ينفعنا بما علمنا، وأن يزدنا علماً.



شكراً وتقديراً

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19).

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وما بينهما أو ملء ما شئت من شيء بعد:

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور محمود مرزوق أبو وطفة على تفضله عليّ بالعلم الوافر والتوجيه الرشيد وعلى ما قدمه لي من نصائح قيمة في هذه الدراسة والتي أغنتها بالكثير الكثير من الأصول العلمية الجوهرية، فأسأل الله سبحانه وتعالى أن تكون في ميزان حسناته يوم القيامة. والشكر موصول إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ذلك الصرح العلمي الشامخ، على ما تقدمه من جهد في خدمة الوطن والدين من خلال بناء قادة المستقبل الذين سيقع على عاتقهم بناء الدولة الفلسطينية والخلافة الراشدة، كما أتقدم بالشكر إلى السيد وزير الداخلية الأستاذ فتحي حماد، وأتقدم بالشكر والعرفان لوالدي العزيز ووالدتي الغالية على مساندتهم لي في مسيرتي التعليمية، كما وأتقدم بالشكر إلى أسرتي، إخواني وأخواتي الكرام وعمتي وخالاتي الكريمات وأخص زوجتي الغالية وأبنائي الأعرزاء عمران، صباح، وريماس حفظهم الله.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	قرآن كريم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	متغيرات الدراسة
8	أدوات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	التصور العام للدراسة
الفصل الثاني "الإطار النظري"	
13	المبحث الأول: الأزمة
13	تمهيد

رقم الصفحة	العنوان
14	نشأة وتطور مفهوم الأزمة.
17	أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة
20	خصائص الأزمة
21	مراحل تطور الأزمة
24	أسباب نشوء الأزمة
28	أنواع الأزمات
31	فوائد الأزمات
35	المبحث الثاني: إدارة الأزمات
37	أولاً/ إدارة الأزمات ومفهومها
39	أهداف إدارة الأزمات
40	مراحل إدارة الأزمات ونماذجها
43	أساسيات في التعامل مع الأزمات
47	استراتيجيات التعامل مع الأزمات
51	معوقات إدارة الأزمات
52	ثانياً/ الإدارة بالأزمات
53	شروط نجاح الإدارة بالأزمات
53	أهداف الإدارة بالأزمات
54	ثالثاً/ متطلبات إدارة الأزمات
55	البيانات والمعلومات
58	التخطيط وإدارة الأزمات
62	القيادة وإدارة الأزمات
69	الاتصالات وإدارة الأزمات
78	المبحث الثالث: إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني
78	تمهيد

رقم الصفحة	العنوان
79	نشأة وتطور الحكومة الفلسطينية
82	الأزمات التي مرت بها الحكومة الفلسطينية
89	نشأة وتطور وزارة الداخلية والأمن الوطني
91	أهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني
93	هيكلية الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني
99	الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية في الشق المدني
103	المشاكل والمعوقات التي تواجه وزارة الداخلية في الشق المدني
الفصل الثالث: "الدراسات السابقة"	
108	الدراسات المحلية
114	الدراسات العربية
121	الدراسات الأجنبية
124	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
130	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
130	منهج الدراسة
131	مجتمع الدراسة
132	عينة الدراسة
132	أداة الدراسة
134	خطوات بناء الاستبانة
134	صدق وثبات الاستبانة
144	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
149	المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

رقم الصفحة	العنوان
الفصل الخامس : "النتائج والتوصيات"	
170	النتائج
173	التوصيات والمقترحات
177	المراجع
184	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	الفجوة البحثية	3-1
133	عدد أفراد مجتمع الدراسة لعامي 2013م/2014م.	4-1
134	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	4-2
136	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	4-3
137	معاملات الارتباط بين فقرات مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال.	4-4
138	معاملات الارتباط بين فقرات مجال الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي والدرجة الكلية للمجال.	4-5
139	معاملات الارتباط بين فقرات مجال القيادة واتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمجال.	4-6
140	معاملات الارتباط بين فقرات مجال مهارات الاتصال والدرجة الكلية للمجال.	4-7
141	معاملات الارتباط بين فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.	4-8
142	معاملات الارتباط بين فقرات مجال الإمكانيات المادية والخدمات المساندة والدرجة الكلية للمجال.	4-9
143	معاملات الارتباط بين فقرات مجال تقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.	4-10
144	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.	4-11
145	اختبار كولمغوروف سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة.	4-12
146	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	4-13
147	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	4-14
148	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	4-15

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
151	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.	4-16
154	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي والصف الوظيفي.	4-17
156	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال القيادة واتخاذ القرارات.	4-18
159	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الاتصال.	4-19
162	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.	4-20
164	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال الإمكانيات المادية والخدمات المساندة.	4-21
167	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم أداء الموارد البشرية.	4-22
168	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لجميع فقرات الاستبانة.	4-23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	أسباب نشوء الأزمات.	1
43	مراحل إدارة الأزمات.	2
47	أساسيات في التعامل مع الأزمات.	3

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدم وتطور الوزارة، وبيان أثر اختلاف كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في تطوير واقع إدارة الأزمات في الشق المدني بوزارة الداخلية، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (206) موظف من أصحاب المناصب التالية "وكيل عام، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم" في وزارة الداخلية والأمن، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (196) استبانة، بما يعادل (95.15%) من مجتمع الدراسة. وتضمنت الدراسة على خمسة فصول وهي: الإطار العام للدراسة، الإطار النظري للدراسة (الأزمة، إدارة الأزمات، إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني)، الدراسات السابقة، الطريقة والإجراءات، النتائج والتوصيات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها مقدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة بلغت (69.97%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات، توافر مهارات الاتصال، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية) تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة).

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكيل الوزارة في قراراتها، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات المحتملة، مع أهمية إنشاء أفرع لها في جميع محافظات غزة، وتقوم بالتنسيق وفتح قنوات اتصال بشكل دائم مع دائرة المعلومات والتخطيط والعمليات المركزية وإدارة الإمداد والتجهيز، وإدارة التدريب لتسهيل عملية إدارة الأزمات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة للتعقب بجميع أنواع الأزمات المحتمل تعرض وزارة الداخلية لها، وضرورة التنسيق بين الإدارات المعنية بإدارة الأزمة داخل هيكلية وزارة الداخلية، وزيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية، وإنشاء مركز لإعداد الدراسات والبحوث التي تهتم بإدارة الأزمات من أجل وضع التصورات الصحيحة للتعامل مع الأزمات.

Abstract

This study is aimed firstly to identify realistic crisis management and its developing methods in Palestinian ministry of interior and national security in Gaza strip. Second aim is to identify the obstacles, which obstruct completion and development. Another aim is to show the different effective of each qualification, job title and experience years in realistic crisis management development in the civil-sector of interior ministry. Analytical descriptive method was used and study sample was prepared from all individuals of original population which consists of (206) employee from the following positions (general deputy, assistant deputy, general manager, department manager and head of the department) in interior ministry. Questioners were distributed at the population study and the percentage of returned were (196) which act (95.15%) from the study population. The study included five chapters: the general framework of study, theoretical framework of study (crisis, crisis management, and crisis management, the ministry of interior and national security), literature review, procedural method and conclusions and recommendations.

The study achieved to the following conclusions: ministry of interior in Gaza strip has the ability of crisis management by ratio reached to 69.97%. No significant differences were shown among averages of targeted sample around realistic of crisis management (planning , strategic planning, organizational Structure, job description, leader ship, decision making, availability of communicational skills development and improving human resources, materialistic resources, evolution of human resources and supported servicers) related to the variables of qualification· job title and experience years.

In the light of previous conclusions, the study recommended establishing new separated department for crisis management in the ministry of interior connected in its decisions to the ministry deputy. This new department and its branches in all Gaza governorates is directly responsible about the expected crisis management. In addition, this department coordinates and opens permanent communicating channels with departments of information's, planning, central operations, logistic management and training management to facilitate crisis management operations. These facilities achieve by formed work teams specialize in prediction of all expected types of crisis and coordinate among departments related to crisis management through interior ministry structure. These work teams can also increase the efforts of plans making in future for crisis management in interior ministry.

Another recommendation for this study is to establish a center for researches and studies preparation deal with crisis management and put write perceptions for crisis.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

✕ أولا: المقدمة.

✕ ثانيا: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

✕ ثالثا: فرضيات الدراسة.

✕ رابعا: أهداف الدراسة.

✕ خامسا: أهمية الدراسة.

✕ سادسا: حدود الدراسة.

✕ سابعا: متغيرات الدراسة.

✕ ثامنا: مصطلحات الدراسة.

✕ تاسعا: التصور العام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني، إلا أنها تختلف في أشكالها، ومستوياتها، ومدى تأثيرها على المجتمع، ولا يزال الإنسان يقاوم أحداثها، ويكابد نتائجها، ويسعى إلى احتواء آثارها، والوقوف على أسبابها، ودوافعها، معتمداً على التجربة والخطأ في توصيفها قديماً، فالكوارث الطبيعية والإنسانية تعتبر أحد سمات الوجود الإنساني، فأياً كانت طبيعة الأزمة، نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان.

تحديات ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين تفرض على مؤسسات الدولة جميعاً، أن تضع خطاً علمية منظمة، ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث، والتدريب على مواجهتها، فقد كانت أزمة الحرب العالمية الأولى وما تبعها من أزمات متلاحقة خطراً هائلاً على معظم دول العالم (أبو خليل، 2001، ص: 259).

ولقد شهدت العقود الأخيرة ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم، فأزمات الحروب، وتفاقم ظاهرتي الفقر والبطالة، وقطع العلاقات الدبلوماسية مع دول أخرى، وأنفلونزا الطيور، وارتفاع أسعار النفط، والأزمة المالية العالمية، كلها أزمات حدثت في بلدان مختلفة من العالم، ولكنها أثرت ولا زالت تؤثر على معظم دول العالم، وتنتقل بسرعة فائقة لتسري في الدول سريان النار في الهشيم، فما يدل على أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات، فمنذ تفكك الاتحاد السوفيتي، ومروراً بأزمة الأسواق المالية الأمريكية والعالمية، وما يقع الآن في فلسطين من حصار، وإغلاق المعابر، وغيرها من الأزمات، قد تأثرت بل عانت منها بلاد لم يكن لها يد في حدوثها (عريقات، 2009، ص: 4).

وتعتبر أزمات الشعب الفلسطيني من أهم أزمات الوطن العربي، كونها أبرز الأزمات التي شغلت ولا تزال تشغل العالم العربي والإسلامي، فالأزمات العسكرية والسياسية والاقتصادية وغيرها من أزمات، هي أبرز أزمات الشعب الفلسطيني على وجه الخصوص، نتيجة التحدي الصهيوني الذي انزاع في فلسطين، قلب العالم الإسلامي (صالح، 2003، ص: 23).

"ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تفرزها وخصائص تميزها والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير

وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة" (الأعرجي ودقاسة، 2000، ص: 303).
وتهدد هذه الأزمات استمرارية المؤسسة، وبقائها، وقدرتها على المنافسة وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيـار (الحملوي، 1995، ص: 48).

فالأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية، من "دولة، مؤسسة، مشروع" تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية، فالأزمة تعتبر تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة لها (الخصيري، 1990، ص: 21).

فلقد ذكر "إسليم" انه على الصعيد الفلسطيني، فإنه يوجد العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة لرص الصفوف والتوحد لتعميق الإدراك، والفهم لأهمية إدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها، بل وحشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة، والمواجهة من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية المختلفة وحماية الوطن، وتخفيف آثار تلك الأزمات (إسليم، 2007، ص: 3).

وبالنظر إلى الواقع الفلسطيني، نجد بعضاً من متخذي القرار الإداري يعتمدون على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، مستغرقين ومنهمكين في عمل الحياة اليومية، وهمومهم الذاتية، وكيفية تدبير احتياجاتهم الشخصية، ومتطلباتهم الحياتية، رافضين مجرد الإصغاء إلى أهمية الإدارة العلمية في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها ورفضهم كل جديد في علم الإدارة.

"**ومهما** تعددت وتنوعت مجالات حدوث الأزمات سواء كانت سياسة، عسكرية، اقتصادية، أمنية، أو إدارية فإن المضمون والفحوى المشتركين في كل الحالات، ولا شك أن عملية اتخاذ القرار هي جزء أصيل من إدارة المنظمة" (الأعرجي، 1995، ص: 303).

وتتعرض الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة إلى العديد من الأزمات، لدى ممارستها لأنشطتها، ومهامها، بسبب الاحتلال، والتدمير المتكرر للمقرات والمراكز، والحصار الخانق المفروض على القطاع، وخاصة بعد فوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية، وتوليها الحكم في قطاع غزة، لذلك فإنه من الضروري وجود إدارة فاعلة للأزمات من أجل الحفاظ على بقاء واستمرار الأداء الحكومي الجيد والفعال.

"إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلباتها، والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويبحث آثارها في المجالات كافة " (مهنا، 2008، ص: 10).

ولقد واجهت وزارة الداخلية والأمن الوطني عبر تاريخ الصراع حياة تكاد الأزمة تكون الصفة الغالبة فيها، حيث إنها من أكبر الوزارات في الحكومة الفلسطينية، وتنقسم وزارة الداخلية إلى شقين: عسكري، يشمل الأجهزة الأمنية، ومدني يشرف على 21 إدارة مركزية ومديرية ووحدة والتي تقدم العديد من الخدمات للمواطنين، مما جعل وزارة الداخلية -الشق المدني تعيش حياة الأزمة يومياً (الأشقر، 2012، ص: 2).

فتنوع الأزمات وشدتها جعلت وزارة الداخلية بمكوناتها الإدارية جميعاً، تستفيد من تجاربها الناجحة، والمخففة على السواء، ويعتبر الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها، وتوجيهها لمصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة بسبب تعقدها وتشابكها (أحمد، 2003، ص: 53).

"أيضاً تحتوي كل أزمة بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع الأزمة بعقلانية أو إدارتها بشكل جيد هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ" (أبو قحف، 2002، ص: 343).

ولما كانت الأزمات سمة رئيسية من سمات العمل الإداري، خصوصاً في واقعنا الفلسطيني المتأزم دائماً، والذي يبرز تحت الاحتلال الإسرائيلي، والذي زاد الحصار الإسرائيلي من أزماته، زادت حاجتنا لدراسة الأزمات، والتعامل معها على أساس علمي سليم، فالظروف المحيطة بنا لا تشغلنا عن التفكير والإبداع، فلم يعد كافياً للمدراء التفكير في التصرف عن حدوث الأزمات، بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهةها، وأن يكونوا أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية، وذلك من خلال تبني إستراتيجيات قادرة على مواجهة الأزمات (المهدي وهيب، 2002، ص: 176).

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال رؤية الباحث واطلاعه على ما توفر من دراسات لاحظ التفاوت والاختلاف بينها، فواقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية موضوع يستحق الدراسة، وخاصة أن الموضوع مهم بالنسبة لوزارة الداخلية، وأن خصوصية الشعب الفلسطيني وواقع التحدي الذي يفرضه الاحتلال يستوجب تحديث وتطوير إدارة الأزمات في وزارة

الداخلية، ونظراً لحاله عدم الاستقرار السياسي والعسكري والاقتصادي الذي يعيشه قطاع غزة، وحتى تستطيع الحكومة الفلسطينية تخطي هذه العقبات وتحقيق الإنجازات.

هذا حذا بالباحث أن يتخذ من هذا الموضوع منطلقاً للبحث والدراسة، ويأمل الباحث في دراسة وتحليل الواقع الذي تحياه الجهات الإشرافية، وذلك للوقوف على جوانب القوة وتدعيمها، وتحليل جوانب الضعف لعلاجها، وتقديم اقتراحات وحلول مناسبة. فإن الباحث يسعى في دراسته نحو إلقاء الضوء على واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، وكيفية التعامل معها، والوقوف على التحديات التي تواجه القيادة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعرضت الحكومة الفلسطينية إلى العديد من الأزمات، وخاصة بعد تولي حركة حماس حكم القطاع، وتوليها زمام الحكم في غزة، فالحروب المتكررة، والتدمير المستمر للمقرات والمراكز، والحصار الخانق، والإغلاق المتواصل للمعايير، ومساهمة قوى داخلية وخارجية في زيادة واتساع تأثير هذه الأزمات في قطاع غزة، بالإضافة إلى اطلاع الباحث على دراسات سابقة تناولت جوانب متعددة من هذا الموضوع، وما أصابها من بعض القصور، فاستشعر الباحث بضرورة وأهمية علم إدارة الأزمات على المستوى العام بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وعلى المستوى الخاص بما يخدم وزارة الداخلية والأمن الوطني، فجاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، من أجل الوقوف على مواضع الضعف، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة والمناسبة لمعالجتها، مما يمكن وزارة الداخلية والأمن الوطني من ممارسة أدائها بكفاءة وفاعلية، وتتخلص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني وسبل تطويرها في قطاع غزة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما الأزمات التي تعرضت لها وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟
- 2) ما المعوقات والتحديات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في إدارة الأزمات؟
- 3) ما سبل تطوير إدارة الأزمات من وجهة نظر مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني؟

فرضيات الدراسة:

- 1) لا يوجد تأثير للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 2) يوجد تأثير للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 3) يوجد تأثير للقيادة واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 4) يوجد تأثير لمهارات الاتصال على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 5) يوجد تأثير لتطوير وتنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 6) يوجد تأثير للإمكانات المادية والخدمات المساندة على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- 7) يوجد تأثير لتقييم أداء الموارد البشرية على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على الأزمات التي تعرضت لها وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
- 2- السعي لمعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في إدارة الأزمات.
- 3- إبراز وتوضيح سبل تطوير إدارة الأزمات لدى مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظرهم.
- 4- تسليط الضوء على العناصر التالية التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات مثل: (التخطيط، الهيكل التنظيمي، القيادة واتخاذ القرارات، مهارات الاتصال، تطوير وتنمية الموارد البشرية، الإمكانات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية).

5- التعرف على قدرات ومهارات العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني في مجال إدارة الأزمات ومدى التزامهم بالمنهج العلمي لإدارة الأزمات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

(1) يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في المجال الإداري.

(2) تناول الدراسة لموضوع جديراً بالبحث فقطاع غزة والحكومة الفلسطينية وخاصة وزارة الداخلية تمر بظروف صعبة جداً فالاحتلال والحصار والتضييق، هي بمثابة أزمات.

(3) يأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة المؤسسات الحكومية ومراكز البحث السياسي والاجتماعي، وإثراء المكتبة العربية والفلسطينية في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة.

ثانياً: الأهمية العملية:

(1) يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا والمخططين والمسؤولين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة وتساعدهم في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح.

(2) من المتوقع أن تساعد الدراسة مدراء الإدارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني على تطوير أدائهم ومهاراتهم في إدارة الأزمات.

(3) يأمل الباحث أن تساعد نتائج الدراسة الجهات الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في إيجاد سبل التغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم في إدارة الأزمات.

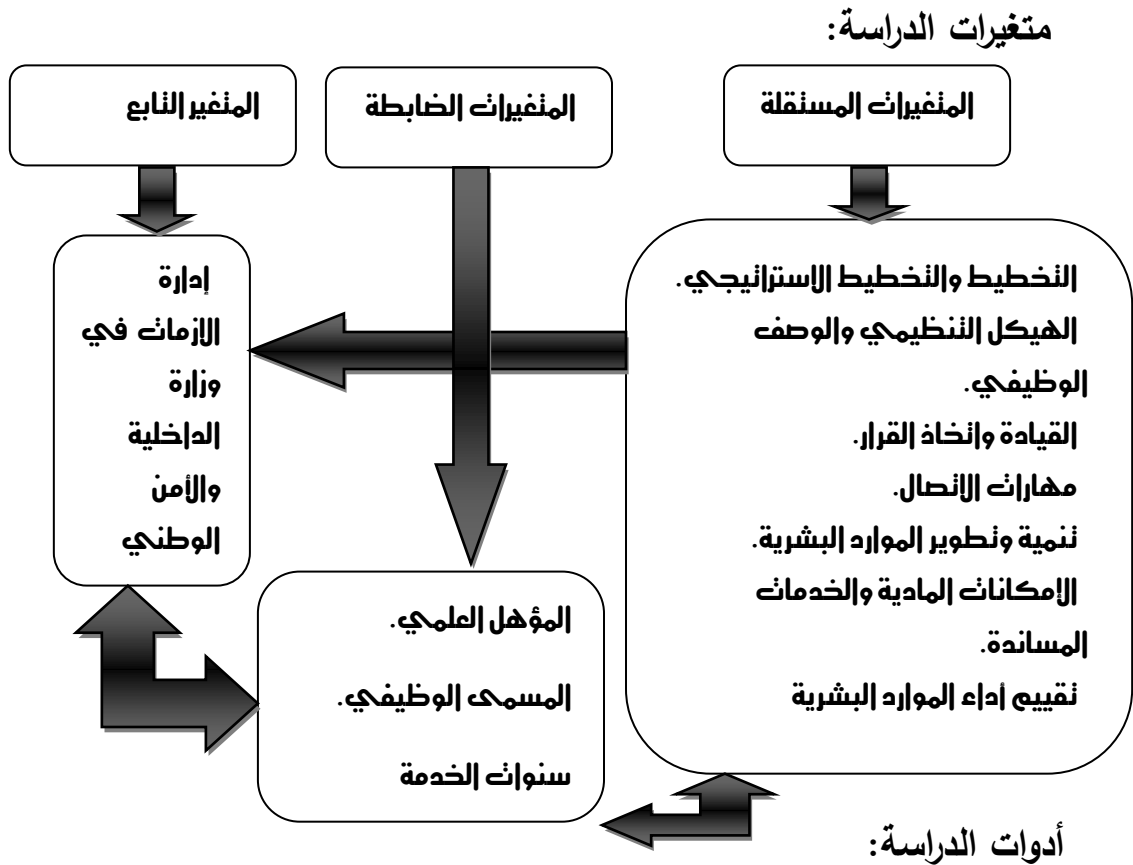
حدود الدراسة:

(1) الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع غزة.

(2) الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2013م/2014م.

(3) الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع مكون من (206) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية لعامي 2013م/2014م.

(4) الحد الموضوعي: واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.



الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها (قنديلجي والسامرائي، 2009، ص: 288).

مصطلحات الدراسة:

تعريف الأزمة:

تعرف "بأنها موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها" (الخصيري، 1990، ص: 15).

وتعرف بأنها "عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتترك أمور الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل" (الرازم، 1995، ص: 19).

التعريف الإجرائي للأزمة:

يعرف الباحث الأزمة بأنها عبارة عن نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، وهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها.

تعريف إدارة الأزمة:

إدارة الأزمة "تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والأدوات المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الخصيري، 2003، ص: 11).

وتعرف إدارة الأزمة "بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة" (أبو قحف، 2002، ص: 352).

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة:

يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها منهجية في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

التعريف الإجرائي لوزارة الداخلية:

هي وزارة نظامية تتبع للحكومة الفلسطينية، وهي من أهم الوزارات السيادية في الحكومة الفلسطينية، والتي تسعى إلى خدمة المجتمع الفلسطيني وحفظ أمنه واستقراره، من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية، من خلال الأجهزة الأمنية، والإدارات والهيئات المختلفة، المدنية والعسكرية، وتقديم خدماتها لشرائح الجمهور الفلسطيني كافة.

التعريف الإجرائي للجهات الإشرافية:

هم من القيادة العليا الذين يقع على عاتقهم رسم السياسات، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط، ويتحملون مسؤولية جسيمة، وهي المسؤولية عن كل نجاح أو إخفاق، وهم من مدي دائرة فما فوق.

التصور العام للدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول ويحتوي كل فصل على عدد من المباحث وتم تقسيم

الفصول كالتالي:

الفصل الأول: يتناول عرض الإطار العام للدراسة من خلال عرض المقدمة، ثم توضيح مشكلة الدراسة وأسئلتها، ثم الفرضيات، ثم الأهداف التي تسعى لتحقيقها وأهميتها، والمنهج الذي اعتمدت عليه، وحدود وأدوات الدراسة، مصطلحات ومفاهيم الدراسة، وخطوات الدراسة.

الفصل الثاني: ويشتمل على الإطار النظري وأدبيات الدراسة حيث يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول/ الأزمات ويشمل: (النشأة والمفهوم، أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة، الخصائص، الأنواع، أسباب النشوء، فوائد الأزمة).

المبحث الثاني/ إدارة الأزمات ويشمل: (النشأة والتطور، المفهوم، الأهداف، مراحل إدارة الأزمات ونماذجها، أساسيات في التعامل مع الأزمات، إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات، المعوقات) ومتطلبات إدارة الأزمات التي تشمل دور التخطيط ونظم المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، إضافة إلى توضيح أسس تشكيل فريق الأزمات، وأهمية توافر المهارات القيادية عند مواجهة الأزمات.

المبحث الثالث/ إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني ويشمل: (نشأة وتطور الحكومة الفلسطينية، الأزمات التي مرت بها الحكومة الفلسطينية، نشأة وتطور وزارة الداخلية والأمن الوطني، أهداف الوزارة، الهيكل والبناء الإداري، الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية، المشاكل والمعوقات).

الفصل الثالث: يتناول مناقشة الدراسات السابقة وما هي أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

الفصل الرابع: يوضح المنهجية المتبعة في الدراسة، ويحدد أفراد مجتمع الدراسة، ويتناول أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيرًا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، من خلال مناقشة محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: يتناول ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومجموعة التوصيات التي أوصى بها الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

☒ المبحث الأول: الأزمة.

☒ المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

☒ المبحث الثالث: إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

المبحث الأول

الأزمة.

⊗ أولا: تمهيد.

⊗ ثانيا: نشأة وتطور مفهوم الأزمة.

⊗ ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة.

⊗ رابعا: خصائص الأزمة.

⊗ خامسا: مراحل الأزمة.

⊗ سادسا: أسباب نشوء الأزمة.

⊗ سابعا: أنواع الأزمات.

⊗ ثامنا: فوائد الأزمات.

المبحث الأول

الأزمة

تمهيد:

تعتبر الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني، إلا أن الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل، فأصبحت ذات طابع خاص حتى تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل، واكتسبت الكيانات الإدارية خبرة التعامل معها، وفي ضوء التطور التقني والانتشار المعرفي الجديد، أصبحت الأزمة لها أشكالها الجديدة، وأصبح لزاماً تطوير أدوات وطريقة إدارتها، بحيث تجمع بين الأصالة والحدثة.

فالأزمة أصبحت متطورة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلاً عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بها (الخضيري، 1990، ص: 205).

فالأزمات تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات، والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية (أحمد، 2002، ص: 34).

وأيًا كانت طبيعة الأزمة، نجدتها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان، سواء في نشوئها وتصاعدها، أو في معالجتها والتعامل معها، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين، والمدرّبين والقادرين على التعامل مع الأزمات، والتوافق السريع مع أحداثها، والتصدي لتلك الأحداث، ليس فقط لوقف تصاعدها، ولكن أيضاً لتجنب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث (الصيرفي، 2008، ص: 62).

فوزارة الداخلية تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات، سواء كانت سياسية، اجتماعية، عسكرية، اقتصادية، تقنية، والتي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة، ونتيجة الحصار الخانق المفروض على الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.

فالأزمات تمثل نقطة حرجة، وحاسمة في كيان الوزارة، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، الأمر الذي يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة وزارة الداخلية والأمن الوطني عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية (الأشقر، 2012، ص: 17).

لذلك يعتبر هذا المبحث بمثابة الأساس الذي يستند إليه الباحث في دراسته، فهو قاعدة من المعلومات، تكسبه فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، لذلك تناول الباحث في هذا المبحث: نشأة مفهوم الأزمة وتطوره أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة مراحل تطور الأزمة خصائص الأزمة أنواع الأزمات أسباب نشوء الأزمات وأخيراً فوائد الأزمة.

نشأة وتطور مفهوم الأزمة:

برزت الحاجة إلى إدارة الأزمات، منذ أن كان الإنسان مضطراً لأن يشارك الآخرين في إنجاز عمل يهدف من خلاله الحصول على شيء ما، أو معالجة حدث مفاجئ في حياة الإنسان، فنجد أن التطور التاريخي لاستخدام هذا المصطلح يضرب بعنق جذوره في علم الطب الإغريقي القديم.

فمفهوم الأزمة نشأ في بدايته" في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة تحول " turning point " وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً" (عبد الوهاب، 2003، ص:19).

ورغم أن مفهوم الأزمة قد ظهر إلى الوجود كمصطلح طبي إلا أنه سرعان ما انتقل إلى مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل علم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة ، وذلك بعد تفجر وانتشار الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والسياسية والاجتماعية منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي، وذكر (Steven r.van hook) أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (crisis) التي تعني (قرار) وهي اللحظة التي مررنا بها جميعاً حيث كان من المفروض علينا ونحن واقعون تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار الفرار أو القتال.

أما في اللغة الصينية فتستخدم الأزمة في كلمتين هما (wet-ji) تعبر الأولى (wet) عن الخطر والثانية (ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تنتوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة (الطيب، 1995، ص: 55).

فكان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، وفي القرن السادس عشر الميلادي شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر الميلادي للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة "مرحلة التحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي" (زغلول، 1999، ص: 10).

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

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

فالأزمة هي نقطة حرجة تواجه المنظومة الاجتماعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية للمجتمع، وتشتمل على تدمير مادي أو معنوي أو كليهما معاً يصاحبه تداع سريع في الأحداث مما ينشط عناصر عدم الاستقرار في النظام ويدفع سلطة اتخاذ القرار لضرورة التدخل السريع لمواجهة الموقف ولإعادة التوازن لهذا النظام وهذه الحالة وفي ضوء ما سبق الأزمة لابد أن تتسم بثلاثة عناصر هي:

❖ تهديد لأبعاد المنظومة المجتمعية (الاقتصادية-الاجتماعية-السياسة-الأمنية)

❖ اختلافات مفاجئة في الحياة العادية.

❖ ضغط الوقت وتسارع الأحداث.

تعريف الأزمة لغوياً:

يعرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها "الشدة والقحط" وفي قاموس (Webster) تعرف بأنها "فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة" (المعجم الوسيط، 2004، ص: 206).
الأزمة: CRISIS وجمعها أزمات Crises. وتعني "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج" (توفيق، 2009، ص: 17).

تعريف الأزمة اصطلاحاً:

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، فمفهوم الأزمة يعد واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية في محاولات التعامل وعلى قدرة مستوياته كافة، وعادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة. ولا شك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

وقد عرفها (مكاوي) من وجهه نظر إعلامية بأنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي، واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه" (مكاوي، 2005، ص:17).

يلاحظ الباحث أن التعريف السابق ركز على نتائج الأزمة واعتبرها أمراً سلبياً فقط وأبرز الأثر الإعلامي على الأزمة كزاوية مهمة ومؤثرة ولكنه لم يتضمن توصيفاً لمفردات الأزمة ومظاهرها وآثارها السلبية أو الإيجابية على المؤسسة ونواتجها حيث من المهم أن يبرز التعريف المفهوم والمعيار والإجراء كمحددات لتوضيح المقصود بالتعريف.

وعرفها (مهنا) من وجهة نظر سياسية بأنها "نوع خاص من التغيير الجوهري، في نمط العلاقات بين أطراف صراع ما، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع" (مهنا، 2004، ص:26).

ويلاحظ الباحث أن التعريف السابق تعامل مع الأزمة على أنها تغيير بين أطراف الصراع فقط. بينما عرفها (عباس) على أنها: حدث مغاير لما هو مخطط له قد يكون متوقعاً وقد لا يكون" (عباس، 2004، ص: 28).

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

ويرى (أحمد) أن الأزمة هي "حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وتفقد القدرة على السيطرة" (أحمد، 2002، ص:25).

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

أما (هلال) فيرى أن الأزمة "هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (هلال، 1996، ص: 9).

في ضوء التعريفات السابقة فإن كلاً من: "عباس، العمار، أحمد، أبو قحف، هلال" اعتبروا أن الحدث لا بد أن يتسم بالمفاجأة وذلك ليس هو الحال لأزمات المجاعات أو كوارث التلوث البيئي المستمر التي تتصاعد بشكل تراكمي مع مرور الزمن.

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

وخلص السيد إلى تعريف الأزمة بأنها موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، يؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد (السيد، 2000، ص: 27)

من خلال التعاريف السابقة نجد أن معظم العلماء اتفقوا على أن الأزمة أمر أو حدث مفاجئ يؤدي إلى تغيرات، إما سلبية أو إيجابية.

يعرف الباحث الأزمة: بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، وهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها.

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن التعريفات السابقة للأزمة هي عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

1) التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة، وكلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.

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

أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة:

يتشابه مفهوم الأزمة ويتداخل مع مفاهيم أخرى ذات صلة، وهذا الاختلاط قد يؤدي غالباً إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها، وتقليص آثارها، ويعرض الباحث أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها وعلاقتها بالأزمة كمفهوم، ومن تلك المفاهيم: الحادث، المشكلة، الصراع أو النزاع، الكارثة، الصدمة، الخلاف.

1) الحادث (Accident):

يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار في حين أن الأزمة قد

تتجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه (الخصيري، 1990، ص: 63).

(2) المشكلة (Problem):

تعتبر المشكلة عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تعقيد للآزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها إلى جانب أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى أيام عديدة أما الأزمة فلا يمكن أن نتحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة (أحمد، 2002، ص: 26).

ويمكن القول إن لكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، ويعبر مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفصال والضغط الشديدين، وأنها باستمرارها تشكل تهديداً لحياته، ولأمنه ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة.

(3) الصراع والنزاع (Conflict & Dispute):

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

(4) الكارثة (Disaster): -

رغم التداخل والتشابه بين مفهوم الكارثة والأزمة، إلا أن علماء الإدارة أكدوا وجود اختلافات جوهرية. فيرى (محمد) أنه برغم اتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة (محمد، 2004، ص: 8).

إن كلمة كارثة مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين (Dic) وتعني القوة السلبية، والثانية (Ustrum) وتعني النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو "النجمة السيئة"، أو "سوء الطالع" (مكاوي، 2005، ص:54).

من هنا يبرز الاختلاف بين الكارثة والأزمة، فالكارثة ليست هي الأزمة، ولكن الأزمة هي إحدى نتائج الكوارث وفي كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث مجموعة أزمات يتم التصدي لها وفي نفس الوقت تنتج مجموعة ظروف من داخل هذه الأزمات تتيح الفرصة للقائمين على القيادة وصانعي القرار باستثمارها في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما تطلق عليه الإدارة بالأزمات (هلال، 1996، ص: 14).

ويرى الباحث في ضوء الدراسات السابقة وجود اختلافات وفروق واضحة بين مفهومي الكارثة والأزمة أهمها:

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

(5) الصدمة (Shock):

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

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

6) الخلاف:

يمكن تعريف الخلاف بأنه "التعارض والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون"، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعاً على نشوئها واستمرارها، ولكنه لا يعبر عنها تماماً (الخصيري، 1990، ص: 63).

خصائص الأزمة:

بعد التعرف على مفهوم الأزمة، والتميز بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة، ورغم اختلاف تعريفات الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة، إلا أن معظمهم يتفق على أن الأزمة هي موقف يتسم بعدد من الخصائص، فقد حددت أهم خصائص الأزمة بالتالي:

1) **المفاجأة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها، وغالباً هذه اللحظة يفقد الفرد قدرته على التفكير السليم (عودة، 2008، ص: 14).

2) **نقص المعلومات:** وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها (الصيرفي، 2010، ص: 35).

3) **التنبية:** فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة (كامل، 2000، ص: 33).

4) **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القوية، كما أن الاستعداد يجب أن يكون سريعاً للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القوية، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة (زغلول، 1999، ص: 25).

5) **التهديد:** وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة (مهنا، 2004، ص: 244).

6) **الاستجابة السريعة:** إذا توافرت العناصر الثلاثة السابقة فإنه يستلزم الاستجابة الفورية للحدث المتأزم (عثمان، 2010، ص: 128).

ويضيف الباحث الخصائص التالية:

- 1) **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد** في عناصره وعوامله وأسبابه وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، كلها تتم لتأخذ الأزمة شكل السقوط المدوي.
- 2) **حدث لا يمكن التحكم فيه** مثل الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج نطاق تحكم الإدارة فترة من الوقت.
- 3) **سيادة حالة من الخوف**: قد تصل إلى حد الرعب من المجهولات التي يضمها إطار الأزمة.

مراحل تطور الأزمة:

الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وقد اختلف علماء الإدارة في مراحل تقسيم الأزمة، وفق المنطلقات الفكرية والبحثية لمراحل الأزمة، فمنهم قسمها باعتبار مراحل التطور، ومنهم قسمها بحسب طبيعة الأزمة. ويقسم (الخضيري) مراحل تطور الأزمة إلى خمس مراحل رئيسية هي:

1) مرحلة الميلاد:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها، وحجم هذا الانفجار (الخضيري، 1993، ص: 72).

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 "تفيس 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.

2) مرحلة النمو والانتساع:

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

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

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

وتتميز هذه المرحلة بتعاظم الإحساس بالأزمة، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يومياً، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم، أو لخوفهم من نتائجها أو من أن أخطرها سوف يصل إليهم (عثمان، 2010، ص: 133).

وتعد هذه المرحلة مهمة وتتيح التدخل لمتخذ القرار، لأجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها، مع تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال 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 المناقنين الذين يكيلون له المديح، 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 تتيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، تنفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر (عبد المجيد، 2011، ص: 232).

4) مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزءاً هاماً من قوتها على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجه تندفع وراء موجه (الصيرفي، 2010، ص: 61).

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 الضروري الاستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات، والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه

سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها أما إعادة البناء فينتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فعالية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات (الحملوي، 1995، ص: 65).

يتضح من خلال تتبع مراحل الأزمة أن المراحل السابقة مثلت توصيف لظروف تمدد وتطور الأزمة واستعرضت مراحل التطور والتحول وأشكالها ومظاهرها فالأزمة لا تظهر فجأة ولكن لها إرهاصاتها وعلاماتها، فتتطلب من لحظة الميلاد والنشوء وتصل لمرحلة الذروة وفق المغذيات والمؤثرات ثم تأخذ بالانحسار والتلاشي في ضوء زوال المؤثرات.

بينما يذكر (Albrecht) أن دورة حياة الأزمة تمر بالمراحل التالية:

One مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة.

2- مرحلة تفاقم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل (حريز، 2007، ص: 23).

3- مرحلة إدارة الأزمة: أيضاً يطلق عليها مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.

4- مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم آثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر (Albrecht، 1996، ص: 225).

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن العلماء والباحثين وإن اختلفوا في ترتيب بعض مراحل تطور الأزمة وفق تفسيرهم وتحليلهم ووفق مداخلهم الفكرية، وزوايا دراستهم إلا أنهم اتفقوا في توصيف جوهر ومضمون هذه المراحل، وتتشابه آراء العلماء بأن الأزمة تمر في المراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.

2- مرحلة نشوء الأزمة: عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.

3- مرحلة النمو والاتساع: إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة

4- مرحلة ما بعد الأزمة: هنا تبدأ الأزمة بالانحسار وتلاشي، لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه.

فالأزمة عملية ديناميكية متغيرة، قد لا تظهر فجأة، بل تمر في سلسلة من المراحل التي يعززها التوتر والقلق، ولكن هذا لا يعني أن الأزمة يجب أن تمر فيها، ولكن إن فحصنا الأسباب العميقة للأزمات، فإنه يمكن التنبؤ بالمراحل التي تمر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكننا من التعامل مع الأزمة بفعالية، فالأزمة تمر في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية، توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض، وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، ولكن مهما كان الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين فيما يتعلق بمراحل حياة الأزمة إلا أنه اختلاف في المسميات، وليس اختلافاً في المضمون، وبالتالي يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بالتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، والاستفادة من ذلك بالتدخل بالوقت المناسب للعلاج والتعامل معها بكفاءة.

أسباب نشوء الأزمات:

تتنوع وتتباين وجهات نظر الباحثين حول طبيعة وعدد أسباب الأزمات، لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان، ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان، ونتيجة لتداخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة، لأسباب فردية، اجتماعية، إدارية. ويذكر (الخضيري) أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:

(1) سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين:

❖ نقص المعلومات.

❖ التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ

القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وان يعطي

لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج (الخضيري، 1990، ص: 28).

(2) سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على

الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجماً عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم

سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد (عبد المجيد، 2011، ص: 100).

3) الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء وتقوم الإدارة على أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة والتتصل من مسؤوليتها (العساف، 2009، ص: 90).

وتعتبر الإدارة العشوائية من أهم عوامل الهدم والتخبط وتشتيت الجهود والموارد في ضوء التعارض الإداري والهيكلية البنائي لكيانات الدولة الإدارية فدول العالم الثالث والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتفتقد إلى الرؤية ووضوح الغايات والأهداف وضعف التنسيق والتكامل بين مؤسسات الدولة العلمية المستقبلية.

4) الرغبة في الابتزاز:

يقوم على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها أحد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً (هلال، 2004، ص: 39).

5) الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة (الخصيري، 1990، ص: 30). فالأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية.

6) استعراض القوة:

وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات كبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج (أل الشيخ، 2008، ص: 20).

7) الأخطاء البشرية:

هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواءً كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاوسهم عن العمل وتراضى المشرفين وإهمال الرؤساء (أحمد، 2002، ص: 30).

8) تعارض الأهداف:

يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين (هلال، 2004، ص: 39).

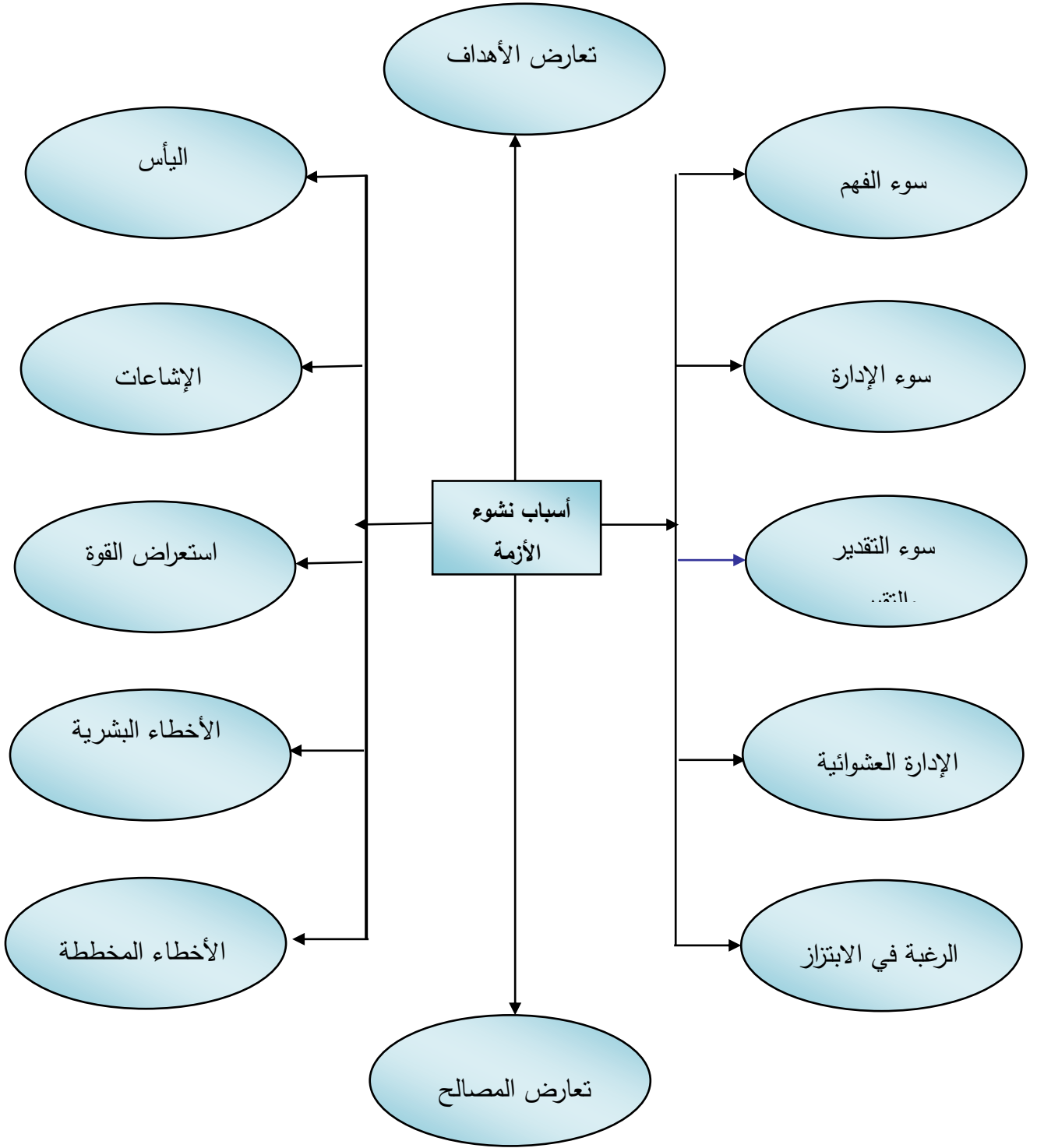
9) تعارض المصالح:

وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة (الحوامدة، 2003، ص: 176).

ويرى الباحث أن هناك أسباب أخرى مثل:

الخوف الوظيفي، وضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار، وعدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، بالإضافة إلى تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، وضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة، وأخيراً أسباب خارجة عن إدارة المنظمة مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

شكل رقم (1) أسباب نشوء الأزمة



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

أنواع الأزمات:

تتعدد وتتنوع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظومة الاجتماعية، أو أحد مكوناتها سواء أكانت فرداً، شركة، أو حتى المجتمع بأكمله، ويعتقد الباحث أن استعراض أنواع الأزمات يعد أمراً هاماً وضرورياً، نظراً لاختلاف السمات المميزة لكل نوع، الأمر الذي يفرض أسلوباً ومنهجية للتعامل تختلف من نوع لآخر، وقد اختلف العلماء في تصنيف الأزمات، فمنهم من صنفها من حيث المصدر، ومنهم من صنفها من حيث معدل تكرار حدوثها، ومنهم من صنفها وفقاً لمقدار عمق الأزمة، وآخر صنفها من حيث التأثير، ومن حيث المستوى، ومنهم من صنفها من حيث محور الأزمة، وذلك حسب التالي:

1) تصنيف الأزمات من حيث مصدر الأزمة:

1- الأزمات الطبيعية: تعتبر الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية من ضمن أهم وأكثر الأزمات شيوعاً، وتعتبر الكوارث الطبيعية من ضمن الأسباب الخارجة عن إرادة الإنسان وتضم الزلازل، والبراكين، والأعاصير، وتتسم الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية بأنها تحدث فجأة ودون مقدمات فضلاً عن اتسامها بعمق التأثير (عبوي، 2007، ص: 21). وتتسم هذه الأزمات أيضاً باتساع مجال التأثير، ومن ثم فلا يمكن تجاهلها، أو حتى مجرد إهمالها نظراً لأنها تؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة.

2- الأزمات الصناعية: وتشمل تلك الأزمات حوادث مثل تسرب إشعاعي أو كيميائي من المصانع وتتسم تلك الأزمات بالتأثير المادي والمعنوي (هلال، 1996، ص: 18). وإن التأثير المعنوي لتلك الأزمة عادة ما يكون من الأكبر بحيث لا يمكن السيطرة عليه، وقد تتسم تلك الأزمات باتساع المجال، وفي بعض الأحيان قد تترك أثرها على مجال محدود فقط، وذلك من حيث النواحي المادية، أما من حيث الأثر المعنوي فعادة ما يكون واسع المجال.

2) تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

ويعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأزمات وفي تشخيصها أيضاً، ووفقاً لهذا الأساس يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

1_ الأزمات الدورية: وخير مثال على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية، وما تخلفه من دمار اقتصادي واجتماعي (زغلول، 1999، ص: 27).

2_ الأزمات غير الدورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، مثل

الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية، وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير، إلا أنه يمكن معالجتها بمعالجة النتائج، وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها (معهد التخطيط القومي، 1996، ص: 13).

(3) تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة:

- 1- **أزمات سطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة وتحدث بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، وأهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تكاليف على سلعة راکدة لها مخزون كبير، ومن ثم فإنه بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة وتختفي (أبو شامة، 1995، ص: 299).
- 2- **أزمات عميقة متغلغلة:** وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات الطبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنیان الكيان الذي حدثت به الأزمة.

فالأزمات العميقة المتغلغلة هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الكلي للمجتمع هزاً، وتكاد تقلع أعمدة هذا الكيان، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وخير مثال على هذا النوع من الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل والامتناع عن القيام بأي وظيفة من الوظائف حتى يتم الاستجابة الكاملة للمطالب التي ينادون بها كافة، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها الدولة.

(4) تصنيف الأزمات من حيث التأثير:

- 1- **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروفها، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة أو طراز أو نوع منها (الخضيري، 2003، ص: 72).
 - 2- **أزمة جوهرية هيكلية التأثير:** وهذا النوع من الأزمات يختلف اختلافاً كاملاً عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنیان الكيان الإداري، وأداء هذا البنیان، وبالشكل الذي يضع قيلاً محدداً على حركته وعلى إنتاجه وإنتاجيته، وأهم الأمثلة على هذا النوع من الأزمات، أزمات المياه، وأزمات الوقود، وأزمات رغيف العيش أو الغذاء بشكل عام (الحريري، 2010، ص: 103).
- مثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها، أو التغاضي عنها، أو حتى مجرد إهمالها وإرجائها إلى حين، نظراً لأن استمرارها قد يؤدي إلى إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدميراً.

5) تصنيف الأزمات من حيث المستوى

1- **أزمات على المستوى الكلي:** وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل، ويتأثر به المجتمع ككل، وهي أزمات شاملة عامة، سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها (الرهوان، 2003، ص: 99).

إن مثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها لأنها تشمل الدولة بشكل عام.

2- **أزمات على المستوى الجزئي:** وهذا النوع من الأزمات يحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، ويفرز نتائج مختلفة، ويتميز بأنه متنوع ومتعدد إلى حد كبير، نظراً لأن الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متعددة ومتنوعة (توفيق، 2009، ص: 93).

6) تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

1- **أزمات مادية:** تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيول، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات (أحمد، 2002، ص: 32).

2- **أزمات معنوية:** تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة، أو أزمة المصداقية، أو أزمة الولاء والانتماء (الصيرفي، 2010، ص: 49).

3- **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:** وهذا النوع من الأزمات كثيراً ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحيطية مثل أزمة الرهائن، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب، فكل منهما جانبان، جانب مادي متمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها (الحريري، 2010، ص: 109).

ويرى الباحث بناءً على ما سبق بضرورة معرفة وتشخيص نوع الأزمة، حتى يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل نوع بما يناسبه، وذلك بسبب اختلاف السمات المميزة لكل أزمة، فمن الأزمات السابقة ما يحدث لأسباب خارجة عن إرادة الإنسان ويكون مجال تأثيرها واسعاً مثل الأزمات الطبيعية، ومن الأزمات ما يترك أثر على النواحي المادية والمعنوية مثل الأزمات الصناعية، ومنها ما يمكن علاجه مع أنه يحدث بشكل عشوائي مثل الأزمات غير الدورية، ومنها لا يشكل خطورة مثل الأزمات السطحية، ومنها ما هو خطير وشديد القسوة مثل الأزمات المتغلغلة، ويختتم الباحث هذه الفقرة بأنه يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي مثل الأزمات العالمية المستوردة من الخارج، والأزمات المحلية المصدرة إلى الخارج.

فوائد الأزمات:

إننا عندما نفكر في الأزمة، يقفز إلى أذهاننا مدلولها وهو المتاعب والمشاكل، إنه من الخطأ التفكير في الأزمات من المنظور السلبي فقط، فهناك عادةً جانب إيجابي في الأحداث الحرجة، وهذا الجانب يجب التعرف عليه واستغلاله، فالأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصاً لا تكون متاحة في أي وقت آخر، وتتميز الأزمات بما يلي:

(1) ميلاد الأبطال:

يخرج القادة الأبطال من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تمامًا على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض (جاد الرب، 2012، ص: 396).

(2) تسريع التغيير:

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثارًا جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للنقدم (عثمان، 2010، ص: 144).

(3) مواجهة المشكلات:

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، لأن التأخير يزيد الأمور سوءً وتعقيداً في معظم الأحيان، والمثل القديم يقول "إذا كان لديك شيء مكسور أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك (بمبك، 2004، ص: 102).

4) إمكانية تغيير الأفراد:

في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة وصفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير (سبتي، 2002، ص: 50).

5) الاستراتيجيات الجديدة:

تفرض الأزمات أحياناً إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن التزحزح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة (توفيق، 2009، ص: 113).

6) أنظمة الإنذار المبكر:

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن القبض على دفة الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، ولكي نؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في ثناياها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة مبكرة للإنذار تستشعر عدم الأداء إن كان موجوداً وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل (سبتي، 2002، ص: 51).

7) مزايا تنافسية جديدة:

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عوداً، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرفع كل منهم الآخر، إنهم يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة المحنة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يسانده فريق مخلص (كامل، 2000، ص: 134).

وفي ضوء دراسة الباحث يرى أهمية إضافة المزايا التالية:

1- إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة لمواجهة الأزمات وتجنبها.

2- إن الأزمة تمثل تحدياً للسلوك الاعتيادي، وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على الإبداع لديها، لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.

3- توفر الأزمات قدراً هائلاً من الخبرات الإيجابية التي تترك أثراً عميقاً في المؤسسة. في ضوء دراسة فوائد الأزمات يتضح أن مفهوم الأزمة واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل وعلى قدر مستوياته، وعادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس في الخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة. ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات، فالأزمة أصبحت متطورة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلاً عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بها، فالأزمات تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات، والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، فالشعب الفلسطيني بشكل عام له خصوصية تختلف عن معظم شعوب العالم، كونه شعب يزرع تحت الاحتلال، والذي تعرض إلى العديد من الأزمات، والحكومة الفلسطينية في غزة بشكل خاص، والتي تعاني من ويلات الاحتلال، وما خلفه من أزمات متكررة ومزمنة، والحصار الخانق لقطاع غزة، وما ترتب على ذلك من سياسة مبرمجة لإذلال وتركيع الشعب الفلسطيني بشرائحه المختلفة، هذا يتطلب إلى زيادة الفهم، ونشر الوعي بين أفراد المجتمع الفلسطيني عن مفهوم إدارة الأزمات، ومراحل نماذجها المختلفة، وأساسيات التعامل معها، بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل معها، وما هي معوقات إدارة الأزمات، وهذا ما يتناوله الباحث في المبحث القادم.

المبحث الثاني

أولاً: إدارة الأزمات

- ❖ تمهيد.
- ❖ مفهوم إدارة الأزمات.
- ❖ أهداف إدارة الأزمات.
- ❖ مراحل إدارة الأزمات.
- ❖ استراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- ❖ معوقات إدارة الأزمات.

ثانياً: الإدارة بالأزمات.

- ❖ مفهوم الإدارة بالأزمات.
- ❖ شروط الإدارة بالأزمات.
- ❖ أهداف الإدارة بالإدارة.
- ❖ ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات.
- ❖ البيانات والمعلومات وإدارة الأزمات.
- ❖ التخطيط وإدارة الأزمات.
- ❖ القيادة وإدارة الأزمات.
- ❖ الاتصالات وإدارة الأزمات.

المبحث الثاني أولاً: إدارة الأزمات

تمهيد:

برزت الحاجة إلى الإدارة، منذ أن كان الإنسان مضطراً لمشاركة الآخرين في إنجاز عمل يهدف من خلاله الحصول على شيء ما، حيث إن الوصول إلى الكثير من الأهداف الفردية غير قابل للتطبيق من خلال المجهود الفردي فقط، بل يحتاج إلى تضافر جهود أكثر من فرد في سبيل تحقيق هذا الهدف. "وتعتبر الإدارة بمفهومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، فالإنسان في حياته البدائية من صيد، أو زراعة أبدى دراية إدارية مقصودة كانت أو غير مقصودة، حتى يضمن لنفسه الحياة والبقاء" (المغربي وآخرون، 1995، ص: 15).

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

ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط (رسلان، 1994، ص: 3).

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

فإدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري، والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية (الخصيري، 1990، ص: 57).

ويعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الهامة، والتي أصبحت تلقى اهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر، وذلك لتوقعنا زيادة عدد الأزمات في الوقت الحاضر والمستقبل، بسبب زيادة السكان،

وتتعد الأنظمة الصناعية والتكنولوجية والمعلوماتية، وفي ضوء الزيادة المتوقعة في عدد وشدة الكوارث والأزمات في الحاضر والمستقبل، فقد أصبح من الضروري وضع بعض النظم التي تمكن المجتمعات المختلفة، من إلغاء أو تقليل تأثير تلك الكوارث والأزمات عند حدوثها (السيد، 2011، ص: 21).

فالحكومات تعيش في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وخاصة الحكومة الفلسطينية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى مرحلة، فرغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة عمل الحكومات ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يومياً، وما يحدث للحكومة في قطاع غزة من حصار وتضييق وإغلاق مستمر للمعابر، والقصف المستمر للمقرات والمباني، وبأنها تترجح تحت نير الاحتلال، الأمر الذي أدى إلى تفاقم وزيادة أزماتها.

وتفرض تحديات ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين على مؤسسات الدولة جميعاً، وبالأخص وزارة الداخلية والأمن الوطني، أن تضع خطاً علمية منظمة، ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث، ثم التدريب على مواجهتها (أبو خليل، 2001، ص: 259).

والمنهج المتكامل لإدارة الأزمات يركز على وصف عام وشامل للأزمة، يتناولها من كل متغيراتها جميعاً وثوابتها، ويوفر لصناع القرار كلّ البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها، والتي تمكنهم من تشخيص الأزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكنهم من تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة، بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح (أبو فارة، 2009، ص: 70).

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين، الذين يتسمون بالعديد من المهارات: الشجاعة، والثبات، والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، 2002، ص: 35).

ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسياسة الانفتاح التي أفرزتها العولمة، والتي أدت إلى تشابك العلاقات ما بين الدول والشعوب، إلى سرعة انتشار الأزمات، فأصبحت الأزمات تنتقل من مكان وقوعها إلى بقية أنحاء العالم بسرعة فائقة، لتسري

سريان النار في الهشيم، مما يدل على أننا فعلاً نعيش عصر الأزمات (عريقات، 2009، ص: 17).

ويعرض الباحث في هذا الفصل، مفهوم إدارة الأزمات، وأهداف إدارة الأزمات، ومراحل نماذجها المختلفة، وتناول الباحث أساسيات التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، وأخيراً معوقات إدارة الأزمات.

مفهوم إدارة الأزمات:

يعتبر مصطلح إدارة الأزمات من الألفاظ التي تعارف عليها المجتمع الإنساني، وأصبحت متداولة ولها دلالاتها، إلا أن مدلول هذه اللفظة يبدو غير واضح وغير موحد بين المفكرين والباحثين، ومرد ذلك الاختلاف إلى المنطلقات الفكرية والثقافية، وتعدد مجالات الاختصاص، وتنوع الأفكار والآراء، وقد تطور مفهوم إدارة الأزمات نتيجة تطور الحياة الإنسانية، وتعد الهياكل الإدارية للدولة، وتعد الوسائط التقنية.

فإدارة الأزمات هي: " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002، ص: 32).

وعرفها (أبو قحف) بأنها " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة" (أبو قحف، 2002، ص: 352).

ويرى (الأعرجي) أن إدارة الأزمة يقصد بها "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، ص: 77).

أما (توفيق) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك"، أيضاً قال بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث"

(توفيق، 2004، ص: 18).

فإدارة الأزمة على مستوى المنظمة أصبحت تعني: "رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة، التي قد

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

ويرى (مهنا) أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة (مهنا، 2008، ص: 20).

ويعرفها (قطيش) أنها: عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات (قطيش، 2009، ص: 25).

وتختلف رؤى الباحثين في تعريف إدارة الأزمات، فمن الباحثين من ينظر إليها من زاوية تأثيرها وانطلاقها من حاجات المجتمع والمؤسسات لها من أجل الأفضل، ومن الباحثين من ينظر إليها على أنها استعدادات لمواجهة تهديدات قادمة، ومن الباحثين من ينظر إليها على أنها فن وتقنية، ويلاحظ من التعريفات السابقة أن جميعها يتفق على هدف التنبؤ.

ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً بأنها الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا، وبمساعده العاملين لمواجهة الأزمات التي تواجه المؤسسة، وذلك باستخدام أسلوب علمي فعال، مبني على التنبؤ الجيد، وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع بكفاءة وفاعلية في جميع مراحل الأزمة، من أجل الحد من سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ويرى الباحث مما سبق من الآراء أن مفهوم إدارة الأزمات ودورها يتسع ليشمل جميع المرادفات والمعاني السابقة فهي أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال:

- ❖ اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.
- ❖ التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة.
- ❖ الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات بحسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات.

- ❖ التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفعالية والرشد والقبول لموقف الأزمة.
- ❖ اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

أهداف إدارة الأزمات:

تتشابه إدارة الأزمات في أهدافها العامة، وتبرز خصوصية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات في أهدافها الخاصة، والتي تتناسب مع الإجراءات ومراحل التنفيذ، إن أهداف إدارة الأزمات متشابهة، فقد أوجز (زغلول) أهداف إدارة الأزمات في النقاط الرئيسية التالية:

1- أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- ❖ ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
- ❖ ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.
- ❖ منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار، ومحاولة وضع آلية للتنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر (زغلول، 1999، ص: 43).

2- أهداف أثناء حدوث الأزمة:

- ❖ ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها.
- ❖ تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية (حلمي، 1993، ص: 38).

3- أهداف ما بعد الأزمة:

- ❖ توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- ❖ توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءاً من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها انتهاءً باختفائها (شابسوغ، 2005، ص: 21).

ويرى الباحث أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- 1) السيطرة على حجم الضرر والإقلال منه قدر الإمكان.
- 2) السيطرة على مسببات الأزمة.
- 3) استثمار الأزمة في تحقيق نتائج إيجابية قدر الإمكان.

مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

تمر الأزمة بمراحل متعددة من التشكل والتعقد والانتشار، وفي كل مرحلة من المراحل تتطلب مجموعة من الإجراءات، والتدابير والمعالجات لمستويات الإدارة المختلفة، فإذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكُتّاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج (بيرسون ومتروف):

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (استشعار الأزمة):

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وعندما تكون المؤسسة مستعدة للمواجهة بخطة واضحة، تكون لدى المديرين مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، أما المؤسسات غير المستعدة لمواجهة الأزمات فيحاول المديرين حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بوقوع الأزمات (الحملوي، 1995، ص: 63).

وتعد إشارات الإنذار المبكر مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها، وتمثل هذه المرحلة أول خطوة في مواجهة الأزمة، ومنع حدوثها إلا أن كثيراً من المديرين يتجاهلون معلنين بكثرة الأعمال الإدارية والفنية، مما يوقع المؤسسة في أزمات هي في غنى عنها.

2) الاستعداد والوقاية من الأزمة:

يجب أن يتوافر لدى المؤسسات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، وتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات، وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة بحيث يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب

كافية للوقاية من الأزمات، حيث يتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة من حدوثها (عبد المجيد، 2011، ص: 115).

يجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة، بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

(3) مواجهة الأزمة أو احتواء الأضرار والحد منها:

تتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، وهذا يتطلب قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها (حريز، 2007، ص: 23).

فنجاح المدير في هذه المرحلة يتوقف على مدى دقة وإتقان الخطة التي قام بوضعها ثم حشد القوى الفاعلة للعمل والمشاركة في تنفيذها واستغلال كل الموارد البشرية والمادية في ذلك، وتعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة، وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

(4) استعادة النشاط:

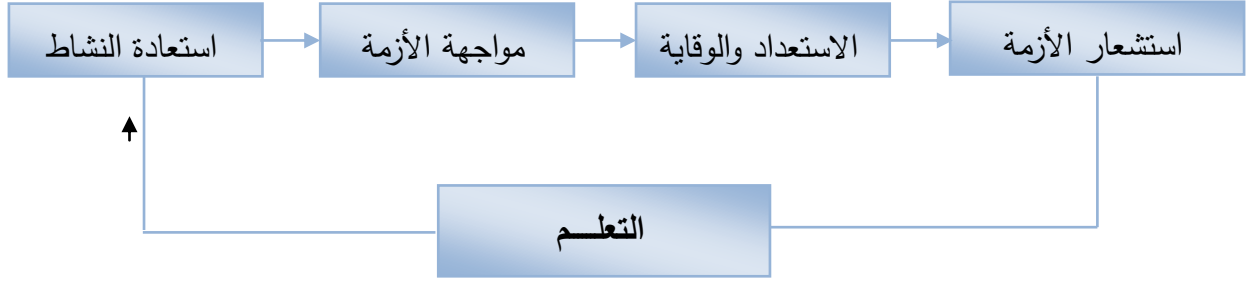
هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المؤسسية، بغرض استعادة توازنها، ومقدرتها على ممارسة أعمالها، ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة، حيث لا بد أن تتوافر للمؤسسة خطط طويلة الأجل وقصيرة لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية، وإمكانات كبيرة ودعماً مالياً وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج طويلة الأجل وقصيرة تم اختبارها من قبل (أحمد، 2002، ص: 36).

(5) التعلم (الاستفادة من الأزمة):

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث لا بد من دراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس والعبر، من تلك الأزمة أو من الأزمات المشابهة التي يمكن للمؤسسة أن تقع فيها، وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول

الأزمة التي تم التعامل معها، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة (حمدونة، 2006، ص: 33). ويعتبر التعلم من الخبرات السابقة من أهم المؤثرات في هذه المرحلة، وكذلك تحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

شكل رقم (2) يبين المراحل الخمسة لإدارة الأزمات



المصدر: عبد المجيد، قدرى. (2011). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مصر، دار الجامعة الجديدة، ص232.

ثانياً/ نموذج (الشعلان):

قدم (الشعلان) نموذجاً لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، والتقليل من أثارها السلبية، والاستفادة من أثارها الإيجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل، هي:

1) مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد):

وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من أثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات (الشعلان، 2002، ص: 90).

وتعتبر هذه المرحلة من وجهة نظر الباحث من أهم المراحل التي تختزل الوقت والجهد وتقلل كلفة إدارة الأزمة، والحد من تأثيرها قبل وصولها.

2) مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة):

تعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً للخُطط المعدة سلفاً، وللتجهيزات وللتدريب الذي سبق الأزمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة (الخصيري، 2003، ص: 74).

3) مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن):

في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل. ويرى (المومني) أن إتيان المدير لهذه المراحل واستيعابها ومتطلباتها، وتنفيذها بدقة يتطلب توافر العديد من المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير حتى يتغلب على ما يواجهه من أزمات أو يعمل على الحد من حدوثها أصلاً، ولكن نظراً لتدني المعرفة عند المديرين في هذا الموضوع فمن الممكن أن تغرق المؤسسات بالأزمات، في حين يمكن تجنبها أو التغلب عليها (المومني، 2007، ص: 33).

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن وجهات نظر الباحثين تتعدد في تحديد مراحل إدارة الأزمات، على أوجه شتى، فمنهم من حددها في ثلاث مراحل فقط، ومنهم من جعلها أربعاً، ومنهم من حددها في خمس، ومنهم من زاد فجعلها ستاً، وكما اختلفوا في تحديد المراحل أيضاً اختلفوا في المراحل الزمنية التي تشملها، فمنهم من جعلها تشمل مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة، ومرحلة ما بعد انتهاء الأزمة، ومنهم من جعلها دون ذلك، ويعتبر الباحث نموذج (بيرسون ومتروف) من أشهر النماذج وأكثرها فاعلية واستخداماً فقسم دورة حياة الأزمة إلى خمس مراحل، ولم يتجاهل أي مرحلة من مراحل الأزمة، فشبّه مراحل الأزمة بدورة حياة.

أساسيات في التعامل مع الأزمة:

التحكم في الأزمة يتوقف على الإعداد المسبق لدى المؤسسة، وعلى الرغم من التفكير متعدد التوقعات، فإن وقوع الأزمة يحدث صدمة نفسية قد تؤدي إلى الارتباك الشديد، لذلك يحتاج التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها إلى تطبيق الالتزام بعدة مبادئ رئيسية تمثل مصدراً قوياً للدخول في المواجهة مع الأزمة وهي على النحو التالي:

1) تحديد الهدف وترتيب الأولويات:

مهما اختلفت أنواع وأسباب الأزمات فلا بد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفسنا وسواء كنا نعمل كأفراد أو داخل مجموعات يجب أن نحدد لنا هدفاً وتحديدهم الهدف جعلنا ننظر إلى ما نريد تحقيقه أو نبتعد عنه أو نتجنبه وتحديد الأهداف وقت الأزمات يتطلب نوعاً من المفاضلة بين أقل التضحيات المفروضة والنتائج المرجوة في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا لا يعني بالتأكيد رفض المخاطرة (هلال، 1996، ص: 70).

فهنالك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة يكون واضحاً ومحددًا للقيادات وصانع القرارات وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة من هذا الهدف، ويتم

ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهداف الفرعية الأخرى المطلوب تحقيقها والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحركة، وفي نفس الوقت فإن الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر.

(2) الحركة السريعة والمبادرة:

أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي كثيراً وتركيز النظر إلى المستقبل وهذا يعني ضرورة بدء التحرك فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم وإذا بدأنا فهذا يعني أننا سنحقق أهدافنا (أبو خليل، 2001، ص: 243).

(3) تنظيم القوى المواجهة للأزمة:

تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة التي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة، وتظهر الحاجة الماسة إلى التعامل بواقعية شديدة مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وذلك من خلال إعادة توظيفها في اتجاه تحقيق الهدف الذي سبق تحديده (زغلول، 1999، ص: 43).

فنتظيم القوى لا بد أن يسبقه الإعداد الجيد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة، ومن المهم بمكان ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

(4) المفاجأة:

تمثل المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة بإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل هذا الجهود أو قد يحدث أن يسارع البعض للمشاركة بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم أو طلبهم في عمليات المواجهة وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين (الحملوي، 1995، ص: 67).

(5) المشاركة والتعاون:

يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل لذلك فلا بد أن تذكر أن الأفراد الذين يشاركون في المواجهة وإنجاز العمل ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها، والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداعات الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد من أجل البقاء والتضامن والاتحاد والمشاركة والتعاون كلها كلمات تحمل مضامين ومعاني قوية ولكنها هامة ومطلوبة وقت الأزمات لتجنب أن تجتاحنا المشاكل (هلال، 1996، ص: 80).

6) الروح المعنوية المرتفعة:

يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العادية والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام فعندما تكون الروح المعنوية في مأزق أو تعاني من تهديدات داخلية أو خارجية فهناك علامات كثيرة توضح هذا ويمثل ذلك تهديداً لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة ويبقى على القائد أن يرى هذه العلامات ويفسرها تفسيراً صحيحاً وهذا يأتي من الخبرة بمثل هذه الأمور (الصيرفي، 2010، ص: 45).

7) المرونة:

هناك الكثير من العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق الهدف المرسوم والمطلوب الوصول إليه للسيطرة على الأزمة والمشكلة الحقيقية في مواجهة الأزمات هي تلك العوائق والحواجز التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها والخطأ الكبير هو الإصرار على اجتياز كل العقبات بغض النظر عن نوعها ومدى تأثيرها على الأمور والإصرار على استخدام الإجراءات الصارمة لتحقيق الهدف. والمرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على الموقف لأنه تنقصهم الثقة في قدراتهم وقدرات فريقهم (حلمي، 1993، ص: 18).

8) السيطرة:

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

9) الحماية والأمن:

تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي فالخوف إفراز منطقة لكل منطقي لكل كتدفق من الممارسات السلبية وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة، فلا بد من أن نتوقع كماً متنامياً من الآثار السلبية. وتتطلب عملية التأمين والحماية أثناء وقوع الأزمة

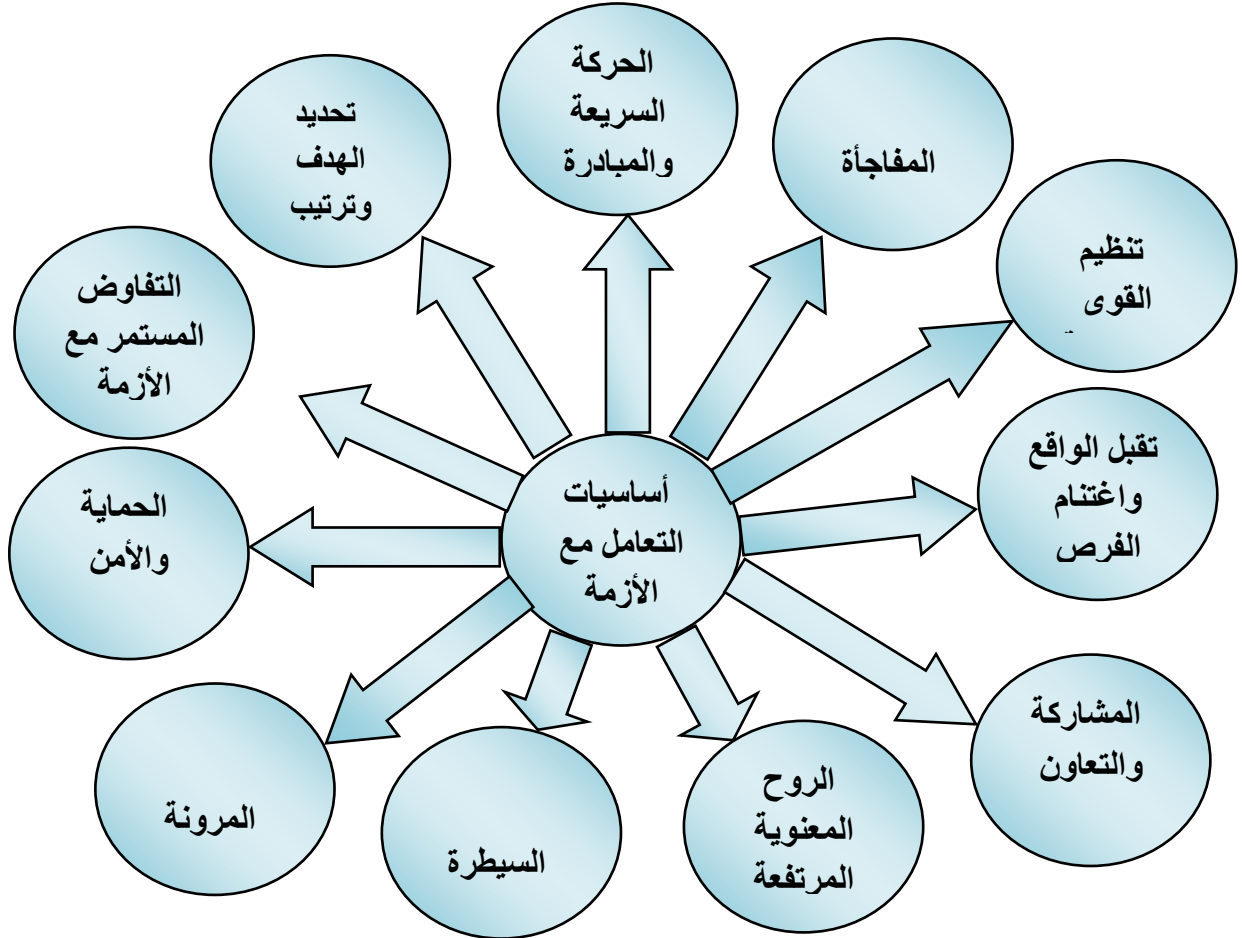
تحفيز المشاركين في المواجهة لمضاعفة وتعبئة قواهم الذاتية إنه لا بد أن يكون هناك احتياطي يمكن الاستعانة به لمضاعفة القوى المواجهة للأزمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها أو تفاعل أي عوامل أخرى (الحملوي، 1995، ص: 73).

10) التفاوض المستمر مع الأزمة:

تنشأ الأزمة وتنمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيط بها وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب وتحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة (الخضيري، 2002، ص: 42).

فتحديد الهدف وقت حدوث الأزمة لا يعني بالضرورة رفض المخاطرة، فالأزمة لا يمكن مواجهتها إلا باتخاذ قرارات حاسمة، وكسر حواجز قد تقابل القادة أثناء الأزمة، وذلك ينطوي على نوع من المخاطرة وربما بعض الإخفاق أو تحقيق نسب نجاح متوسطة.

شكل رقم (3) أساسيات التعامل مع الأزمة



المصدر (هلال محمد عبد الغني "مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996: 93).

استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

تتطور صياغة إدارة الأزمات في ضوء استراتيجية محددة وواضحة ، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوءها واستراتيجيات التعامل مع الأزمة كثيرة، فاستراتيجيات التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة تمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية، كما يجب الإشارة إلى أن أي حدوث لأزمة لا يتوقف على استخدام نوع معين من الاستراتيجيات لإدارته ومعالجته، بل قد تستخدم أكثر من استراتيجية في وقت واحد، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية لإدارة الأزمة، لذا فإن استخدام هذه الاستراتيجيات يعد من الأهمية، لاسيما وأن الأزمة ليست كلها شرا، بل يجب الاستفادة من نتائجها بإجراء الدراسات والبحوث، ويعرض الباحث نوعين من الاستراتيجيات الرئيسة للتعامل مع الأزمات، وكل استراتيجية منها تشمل على العديد من الطرق وفيما يلي استعراض لهذه الاستراتيجيات:

1) الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات:

هي مجموعة من الطرق التي تستخدمها معظم دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف المتأزم الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز (كردم، 2005، ص: 67).

❖ 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 مسبوقه، 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 (هلال، 1996، ص: 119).

❖ طريقة كبت الأزمة:

تتم عملية الكبت من خلال إغلاق المنافذ كافة التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة، وإفقادها زعامتها وقادتها ومفكرها ومنظريها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة (عثمان، 2010، ص: 144).

❖ طريقة بخس الأزمة:

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة

التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة (البريدي، 1999، ص: 96)

❖ طريقة تنفيس الأزمة:

أيضاً يطلق على هذه الطريقة 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 (حريز، 2007، ص: 50).

❖ طريقة تفريغ الأزمة:

وهي طريقة فائقة الذكاء، حيث إنه بموجب هذه الطريقة يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، ومساره واتجاهه بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة، تتسرب إليها قوة الدفع المتأزم، ومن ثم تفنقذ عناصر الخطر فيها، ويصبح تيار الأزمة الرئيس مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية (كردم، 2005، ص: 69).

وتستخدم إستراتيجية "التفريغ" كثيراً في الأزمات الدينية والثقافية، فالدين والثقافة يستعصيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يضطر أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين أو الثقافة بأي صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون، بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيراً وتنفيداً.

❖ طريقة عزل قوى صنع الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيد الضغط المتأزم حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، إن عزل الأزمة قائم على نظرية الإبعاد، أو نظرية إقامة السواتر المتصاعدة، والأسوار المتتالية سواء كان هذا العزل: اقتصادي، أو جغرافي، أو إداري، أو قانوني (عبد الهادي، 1995، ص: 57).

ويلعب مدير الأزمة دوراً مهماً وحيوياً في رصد وتحديد قوى وعناصر الارتكاز والتشويش في الأزمة من خلال قاعدة التحليل والتشخيص لبدائيات التشكل، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيارها وتحيدتها لتفقد التأثير.

❖ طريقة إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع القوى التي يضمها التيار المتأزم كافة، وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يلجأ

إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير المباشر للكيان الإداري، وأن استمرارها كفيل بانهيار بنیان الكيان الإداري (الخصيري، 2003، ص: 277).

ويرى الباحث أن (الاستراتيجيات التقليدية) لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية ظرفية لامتناس الضغط المتأزم ووقف تصاعده.

2) الاستراتيجيات غير التقليدية - الحديثة - للتعامل مع الأزمات:

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدام أي منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة، ويقوم الباحث باستعراضها من خلال أدبيات إدارة الأزمات بإيجاز وذلك على النحو التالي:

❖ استراتيجية العنف:

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية: المواجهة مع الأزمات المجهولة، أو مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، والانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات (كردم، 2005، ص: 71). فالتكتيكات المستخدمة في التعامل العنيف مع الأزمة هي نوعان: التدمير الداخلي للأزمة، والتدمير الخارجي للأزمة.

❖ استراتيجية إجهاض الفكر:

بما أن الفكر يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة، لذا فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته (هلال، 1996، ص: 129). ويتمثل التكتيك المستخدم لهذه الاستراتيجية في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

❖ استراتيجية تصعيد الأزمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة (كامل، 2000، ص: 84).

ومن خواص التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب معلومات مخطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة ومن ثم تقديم تنازلات تكتيكية

لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها، وعادة ما تكون هذه الوسيلة في حالات الصراع الحزبي، أو الأحزاب السياسية التي لا يكون لها رصيد شعبي ومتنافرة الاتجاهات.

❖ إستراتيجية التجزئة:

تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحولها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها، وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة (الشعلان، 2002، ص: 66).

وربما من أنسب أنماط التكتيك الذي قد يستخدم في هذه الاستراتيجية يتمثل في خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة ومساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء عن طريق تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

❖ إستراتيجية تغيير المسار:

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتتطلب هذه الاستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في اتجاهها، ومحاولة إبطاء سرعتها، والتوجه بها إلى مسارات فرعية، وتصدير الأزمة خارج مجالها، واستثمار الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر (الفزاري، 2003، ص: 73).

❖ إستراتيجية وقف النمر:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهور وتقليل مشاعر الغضب، تستخدم هذه الاستراتيجية في حالات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة وقضايا الرأي العام الجماهير والإضراب العمالي (كامل، 2000، ص: 112).

ومن المهم التعامل مع هذا التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية يتمثل في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة والاهتمام والاستماع لقوى الأزمة والعمل على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية ومحاولة تقديم النصح والإرشاد للتخفيف من حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

فاستخدام (الاستراتيجيات غير التقليدية) الحديثة يعتمد على الأسلوب العلمي، كما أنها تتواكب مع التقدم العلمي الذي نعيشه، إن استخدام هذه الاستراتيجيات إنما ينبثق من الفلسفة الإدارية، أو من الظروف المحيطة بالأزمة، ومدى تأثيرها بالبيئة الداخلية والخارجية، ومع أن استراتيجيات التعامل مع الأزمات كثيرة، إلا أن ذلك يتوقف على مدى ملائمة الاستراتيجية للحدث

الذي من أجله سوف تستخدم، ومدى استعداد فريق إدارة الأزمة، وخبرة الفريق، ومدى قدرة هذه الاستراتيجية المستخدمة على مواجهة الأزمة، لذا يجب عند اختيار استراتيجية معينة أن يؤخذ في الاعتبار ما يتعلق بالموقف المتأزم، وكذلك بالفريق المكلف بإدارة الأزمة، والطرف الآخر المسبب للأزمة، والأطراف الأخرى التي تغذي الأزمة.

معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ويرى الباحث أن المعوقات كثيرة وتعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها. إن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها: إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاوض زائد، فإدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات، ولا بد أن نتفاعل بالمستقبل، حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ (عباس، 2004، ص: 52).

وقد صنف (دقاسمة) معوقات إدارة الأزمات إلى ثلاثة أصناف وهي:

أولاً: المعوقات الإنسانية:

من خلال القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها، والاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزءاً أساسياً في المنظمة (دقاسمة، 1998، ص: 65).
فاستخدام نفس المنهج في التعامل مع الأزمات كافة رغم تباينها، والاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسئولاً عن هذا بمفردي".

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

من خلال عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسئولية في المؤسسة، وضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات (جاد الرب، 2012، ص: 213).
ومن الملاحظات التي يراها الباحث جديرة بالذكر عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات، اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد، ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة، ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

وتعرضها للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري، وصعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات (الطراونة، 2011، ص: 93). ويرى الباحث أن هناك عدد من العوامل التي تعيق عمل إدارة الأزمات تتمثل في صعوبة عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة، ومحدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات، وعدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

فإذا كانت إدارة الأزمات تعني نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، فإنه يوجد إدارة تقوم على افتعال الأزمات وهي تسمى الإدارة بالأزمات، وهذا ما تناوله الباحث في السطور القادمة.

ثانياً: الإدارة بالأزمات:

تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، واستقطاب عوامل مؤيدة لها، وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، ويقوم الباحث بتوضيح مفهوم الإدارة بالأزمات، وشروط نجاح الإدارة بالأزمات، وتناول أهداف الإدارة بالأزمات.

مفهوم الإدارة بالأزمات:

تعرف الإدارة بالأزمات بأنها: "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، ص: 22).

كما عرفها (عليوة) بأنها تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة. ومن هنا يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين (عليوة، 2003: 183).

ويطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى توتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد

المبكر، وتهيئة المسرح المتأزم، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير (الخصيري، 2003، ص: 11)

ويعرف الباحث الإدارة بالأزمات إجرائياً بأنها فعل يهدف إلى توقف نشاط من الأنشطة أو انقطاعه، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بحيث يؤدي إلى إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع.

شروط نجاح الإدارة بالأزمات:

- 1) وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنبا للصراع (الظاهر، 2009، ص: 160).
- 2) في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدبر الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع (أبو حازم، 2009، ص: 87).
- 3) إن الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر.
- 4) إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة على السيطرة على تطورات الأزمة، ففي كثير من الأحيان يفلت زمام السيطرة من مقتل الأزمة (الصيرفي، 2008، ص: 26).

أهداف الإدارة بالأزمات:

تسير عملية الإدارة بالأزمات وفق سياسة وأهداف، وإن اختلفت في مستويات هذه الأهداف من مجتمع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. وقد حددت بعض الأهداف التي تسعى الإدارة بالأزمات إلى تحقيقها من أهمها:

- 1) وسيلة للتنمية والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها. وتطغى الأزمة على المشاكل السابقة (البزاز، 2001، ص: 24).
- 2) السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع والمناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين (الحري، 2010، ص: 95).
- 3) السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل (زغلول، 1999، ص: 42).
- 4) لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين إلى قضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية (الخصيري، 2003، ص: 112).

تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها، واستقطاب عوامل مؤيدة لها، وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، وكثير من المنظمات والمؤسسات تواجه أزمات وتلحق بها أضرار وخسائر مادية ومعنوية هائلة وأحياناً تقضي عليها، ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة، حيث يمكن التفكير والوقاية من الأزمات وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة المعوقات التي واجهت تلك المنظمات أثناء إدارتها لأزمات سابقة واستخلاص الدروس المستفادة وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدارتها لتجاوز تلك المعوقات، ولكي تتجح خلية إدارة الأزمات في أداء عملها وتحقيق أهدافها، فإن الأمر يستلزم توافر عدد من المجالات المؤثرة والمتطلبات في إدارة الأزمة، ليتمكن مدير الأزمة من انجاز العمل المناط به نحو الأزمة بكفاءة وفاعلية وإتقان، ومن أهم هذه المتطلبات "البيانات والمعلومات، والتخطيط، والقيادة، والاتصالات، وفريق إدارة الأزمات" وهذا ما يتناوله الباحث في العناوين القادمة.

ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات:

تحتاج المنظمات الإدارية إلى تخطيط أدائها، وتنظيم هيكلها، وزيادة تواصلها، وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المتوقع، ومتابعة هذا الإنجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها، لذا فإن المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة رشيدة يستوجب عدداً من متطلبات إدارة الأزمات، لتخرج عن النطاق العفوي، وتتجه اتجاهاً كاملاً إلى الإدارة العلمية، ومن وجهة نظر الباحث تشكل متطلبات إدارة الأزمات العمود الفقري للمنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات، وإن غياب أو قصور أي منها يشكل عائقاً أمام التعامل مع الأزمات، ولقد قام الباحث بحصر عدداً من أهم المتطلبات ويتناولها في السطور القادمة، ويذكر منها "البيانات والمعلومات، التخطيط وإدارة الأزمات، القيادة وإدارة الأزمات، الاتصالات وإدارة الأزمات.

1)البيانات والمعلومات وإدارة الأزمات:

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

والنجاح في درء وإدارة الأزمات بأنواعها كافة وعلى مختلف المستويات، يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية، يأتي في مقدمتها "المعلومات" التي تشغل حجر الزاوية لنجاح

كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءاً من التنبؤ بحدتها وتحديد أبعادها ومروراً بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها واتخاذ قرارات وأسلوب التعامل معها، وصولاً لعملية استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أي أزمات مشابهة (مهنا، 2006، ص: 289).

وفي هذا المبحث سعى الباحث إلى توضيح مفهوم البيانات والمعلومات، وأهمية المعلومات في إدارة الأزمات، ونظام معلومات الأزمات، بالإضافة إلى الأسباب الشائعة لممارسة سرية المعلومات في ظروف الأزمات.

مفهوم البيانات والمعلومات:

يعتبر أقصى مستويات النجاح هو منع حدوث الأزمة، وإذا لم يحدث ذلك فلا بد أن يكون لدينا من الإجراءات، والتدابير التي تجنبنا تداعياتها من حيث المفاجأة، وضيق الوقت وكذلك تقليص المخاطر، والتهديدات الناشئة عنها، فالبيانات والمعلومات ضرورة أساسية لاتخاذ أي قرار، وللحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة وإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة، فبقدر توفر المعلومات ودقتها بقدر ما يكون القرار صائباً وسليماً، فالإدارة الناجحة تضع وسائل اتصال جيدة تحول دون إعاقة وصول المعلومات بشكل واضح ومفهوم.

البيانات: هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعني الحقائق والمفاهيم التي تصف الوقائع أو الأحداث (برهان، 1990، ص: 26).

المعلومات/ هي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. (قنديلجي والسامرائي، 2009، ص: 365).

أهمية المعلومات في إدارة الأزمة:

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

1) تجنب المفاجأة:

تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في الوقت المناسب إلى متخذ القرار (مهنا، 2006، ص: 293).

2) سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:

عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل (الخصيري، 1990، ص: 131).

3) ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:

تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير الصورة الذهنية وفقاً للمتغيرات وتطور الأحداث كأسس لاتخاذ القرار السليم، بعيداً عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلباً على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عليه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها (جاد الرب، 2011، ص: 172).

4) زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:

يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها (العنتيبي، 2004، ص: 23).

الأسباب الشائعة لممارسة السرية للمعلومات في ظروف الأزمات:

لممارسة السرية بنجاح، فإنه يتعين على القائمين أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات بسرية تامة، وخاصة فيما يتصل بأماكن وبؤر التوتر، ومناطق الصراع، فحدد (الأعرجي) الأسباب الشائعة فيما يلي:

1) الشعور بالخوف من المسائلة الرسمية وعدم التأكد من النتائج لدى بعض أطراف القرار المتأزم، قد يدفعهم إلى التكتم على أمل أن ذلك قد يخفف مما يعانونه من حالة نفسية بسبب ضغط الأزمة (الأعرجي، 1990، ص: 154).

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

3) قد تكون عملية حجب المعلومات من أطراف معينة لقرار متأزم ناتجة عن عدم كفاية الوقت في ظل تسارع الأحداث وفي ظل الظرف المتأزم (السيد، 2000، ص: 64).

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

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

6) التنصل من المسؤولية بصدد ملايسات وأسباب الأزمة قد تدعو بعض الأطراف إلى ممارسة السرية والتكتم بصدد معلومات الأزمة، وهنا يمكن أن تكون نتائج السرية إيجابية أو سلبية (الخصيري، 1990، ص: 130).

7) الجهل بأهمية ودور المعلومات ذات العلاقة، أو اللامبالاة والإهمال في التعامل قد تكون أسباباً لممارسة عمليات تقنين غير مقصودة (الشهراني، 2005، ص: 24).

يلاحظ مما سبق أن الأسباب الشائعة لممارسات تقنين المعلومات في الظروف المتأزمة قد تكون مقصودة ومخططة وقد لا تكون كذلك، كما يمكن أن تكون موجهة إلى متخذي قرارات منافسة داخل أو خارج الجهاز الإداري المتأزم كما أن قسماً من ممارسات تقنين المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى ترسيخ وربما زيادة حدة الحالة المتأزمة في حين أن البعض الآخر منها يمكن أن يساعد على التخفيف منها أو ربما إزالتها، أي الانتقال إلى حالة اللاتأزم.

ويمكن القول بأن ممارسة السرية في التعامل مع المعلومات في ظروف الأزمة عادة ما تكون على درجات، كما يمكن أن تتباين بين فترة أو أخرى، فالبيانات والمعلومات ضرورة أساسية في إعداد الخطط والتخطيط المسبق لما قد يحدث، فالتخطيط الناجح يحتاج إلى معلومات دقيقة، وإدارة الأزمة تحتاج إلى تخطيط مسبق، لذا يسعى الباحث إبراز دور وأهمية التخطيط في إدارة الأزمات.

2) التخطيط وإدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحصير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

فالكليات الإدارية تحتاج إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها، وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المحقق، ومتابعة هذا الإنجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها. لذا فإن المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة رشيدة تخرج عن النطاق العفوي، تتجه اتجاهاً كاملاً إلى الإدارة العلمية التي تقوم على التخطيط الواعي بحقائق الإمكانيات المتوافرة وأدوات الحاضر والمستقبل، والتنظيم المرن الذي يستوعب قوى الفعل والتصرف الإداري، والتوجيه الفعال الذي يقوم على سرعة الاتصال بمواقع الأحداث وتوجيه أدوات الفعل إليها، والمتابعة الحثيثة عن كثب للإحاطة بسلامة القرار، وبتطوره، والتدخل الفوري لتصحيح وعلاج أي قصور (الخصيري، 1990، ص: 173).

فمن المهم توضيح مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات، وأسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات، وأهمية التخطيط للأزمات، والإجراءات والأنشطة اللازمة في التخطيط لإدارة الأزمات، والتخطيط في المراحل الأساسية لإدارة الأزمات، ومكونات خطة مواجهة الأزمات، وعناصر التخطيط الاستراتيجي للأزمات، ومعوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمات حتى يستكمل الباحث تعميق الدراسة.

مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات:

يواجه علم إدارة الأزمات تحديات تتمثل في التخطيط والإعداد لمواجهة الأزمات، وهي أحداث يصعب التنبؤ بأبعادها ووقت حدوثها، وحجمها وآثارها السلبية على وجه التحديد. فذكر (حريز) أن إدارة الأزمات هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة (حريز، 2007، ص: 65).

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

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

ويعرف الباحث التخطيط لإدارة الأزمات إجرائياً بأنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة.

أهمية التخطيط للأزمات:

يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، والتخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، ويحدد (القحطاني) أهمية التخطيط للأزمات فيما يلي:

(1) أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
(2) ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية.

(3) يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها.
(4) يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة. (القحطاني، 2005، ص: 144)

إن ازدياد الجهود المبذولة وتأكيد الاهتمام بالتخطيط لإدارة الأزمات يبرز كحاجة ملحة من ضرورات الإصلاح، والتقدم خروجاً من حالة الرتابة، وذلك يستدعي إنشاء مراكز متخصصة في طرق وأساليب التخطيط لإدارة الأزمات.

التخطيط للمراحل الأساسية لإدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدد من المراحل، تختلف كل مرحلة عن الأخرى، فالأزمة ليس لها وقت محدد، فهي تظهر فجأة وتنتشر بسرعة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط المناسب للقيام بالعمل المناسب والسليم لإدارتها، ويتطلب الحذر في التعامل مع الأزمات، الأمر الذي يستلزم مراجعة وتقويم وتحديث تلك الخطط، قسم (محمد) المراحل إلى ثلاثة أقسام وهي:

1) مرحلة ما قبل الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهدف الإدارة في هذه المرحلة هو التحضير والتجهيز والاستعداد لكل الاحتمالات المتغيرات كافة وذلك من خلال وضع خطة متكاملة تحد من مخاطر الأزمة، مع تحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذ الخطة، وتدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارها بكفاءة وفعالية من خلال تصميم سيناريوهات مختلفة لتوقعات تتابع الأحداث للأزمة المتوقعة واختبار ذلك (محمد، 2004، ص: 37).

2) مرحلة أثناء وقوع الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التعامل مع الأزمة، حيث يتم فيها التطبيق العملي للتدابير المعدة سابقاً من خطط موضوعية واستخدام مهارات مكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة وتعتمد هذه المرحلة على عدة عوامل متصلة بطبيعة الأزمة تتمثل في المعلومات الدقيقة والكاملة عن حجم الآثار السلبية للأزمة، واحتواء الموقف والتخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للأزمة من خلال تحديد التدابير المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة (عبد العال، 1993، ص89).

فالتخطيط لمراحل إدارة الأزمات، يتطلب من مدير المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات، القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في توقع المخاطر المحتمل حدوثها، ومن خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وإعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة.

3) مرحلة ما بعد وقوع الأزمة:

تهتم الإدارة في هذه المرحلة بإعادة الوضع لما كان عليه قبل حدوث الأزمة، من خلال تنفيذ خطط قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل بحسب الآثار التدميرية للأزمة ومستوى حدوثها، وإلى جانب اهتمام الإدارة بعلاج آثار الأزمة، فإن تعاملها مع الأزمة ينتج عنه دروس مستفادة من السلبية والإيجابيات يمكن استخلاصها ففضية التعلم وإعادة التقييم يعتبران أمراً حيوياً وضرورياً لزيادة الخبرة في التعامل مع الأزمات وما يتبع ذلك من إصلاح وتغيير أو تخفيف من أضرار أي أزمات مستقبلية مماثلة (صقر، 2011، ص: 107).

عناصر التخطيط الإستراتيجي للأزمات:

يتخذ التخطيط الاستراتيجي طويل المدى أشكالاً رسمية متعارف عليها، بدايةً بتحديد رسالة المنظمة، ونهاية برسم الخطط والأهداف الاستراتيجية، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً حتى الآن، وإن كان يمكن تحديد عناصره من خلال التالي:

1) التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً:

فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات (السيد، 2000، ص: 169).

2) الإنذار المبكر بوقوع الأزمة:

يجب إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيراً ما يثير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن (مهنا، 2006، ص: 279).

3) نظم تتبع آثار الأزمة:

من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة، هو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة، تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة (الدهان، 1989، ص: 82).

4) إعداد نظام للمعلومات:

يغلب على أنظمة المعلومات طابع الماضي أو الحاضر على أحسن الفروض، غير أنه من الأركان الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات ضرورة توفير نظام للمعلومات له صبغة مستقبلية، أي يستهدف تقدير موضوعي لتكلفة الآثار المترتبة على الأزمة (غنيم، 2006، ص: 71).

معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

تواجه الإدارات عوائق عديدة في عملية التخطيط لإدارة الأزمات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، فالمعوقات كثيرة وتعرق عمل الإدارة عن تحقيق أهدافها، ويمكن إيجاز المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي:

1) نقص البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط مع عدم القدرة على التحليل السليم للبيانات بالطرق العلمية (عبد المجيد، 2011، ص: 112).

2) عدم القدرة على النقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم الرصد، مما قد يسبب حدوث أزمات غير متوقعة (السيد، 2000، ص: 170).

3) الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمات، بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط، وبالتالي يكون هناك قصور في جوانب الخطة.

4) عدم وضوح الخطة واشتمالها على تعقيدات كثيرة تحد من قدرة الأفراد على تنفيذها حيث يحتاج التخطيط الفعال إلى تكلفة ووقت كبير (الأمير، 2003، ص: 96).

5) وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل (زيدان، 2003، ص: 87).

ويرى الباحث في ضوء الدراسات السابقة صعوبة وتعقيد وضع خطة موحدة، تكون مناسبة لجميع الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة وعلى أساس الإستراتيجيات، والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل مؤسسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، إلا أن هناك بعض الخصائص العامة ينبغي أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي ما يلي:

- (1) أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.
- (2) أن تتميز بالعلمية بحيث تكون مفهومه وبسيطة، وتتلاءم مع جميع المستويات في المؤسسة.
- (3) أن تتميز بالشمول وقابلية التنفيذ.
- (4) أن تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة.

إنه من الأفضل عند وضع خطة لإدارة الأزمات، الاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية، والمؤسسات الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية، التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية، كما أنه لا بد من إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة، لاختبار مدى كفاءة وفعالية تلك البرامج والخطط، والعمل على إقناع القيادة في المستويات الإدارية كافة، بأن خطط إدارة الأزمات إن وجدت لا تمثل حلاً في حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية، فالقيادة الناجحة تعد خطأً مسبقاً ومتنوعة للتعامل مع الأزمات، لذا فالقيادة لها دور مهم، وأهمية كبيرة في إدارة أي أزمة، وهذا ما يتناوله الباحث في السطور القادمة عن علاقة القيادة بإدارة الأزمات.

(3) القيادة وإدارة الأزمات:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى قرارات سريعة وصائبة، وهي عملية معقدة تخضع لحسابات كثيرة للإحاطة بالنتائج كافة التي قد تحدث نتيجة لهذه القرارات، وفي ضوء تطور آليات إدارة الأزمات والتشعب والاتساع والتنوع، فقد اختفت القرارات الفردية، وأصبحت إدارة الأزمات إدارة جماعية للقرار، فالقيادة وقت الأزمات مسئولية وتحدي، فقائد فريق الأزمات يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير في أعضاء الفريق، لكي يتمكن من توجيه نشاطاتهم، وتحفيزهم لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، وتحتاج مواقف الأزمات إلى قيادات متميزة، لتخفيض تهديدات ومخاطر الأزمات ضد عمليات المنظمة، فالقادة ومن خلال قدراتهم على الإبداع والانضباط ووضع الإجراءات المعيارية يمكنهم صنع التغييرات الإيجابية في مواقف الضغوط والأزمات.

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

فالقيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها تضع بمشاركة الآخرين قراراً للتصدي لتلك الأزمة بغية الحد من آثارها السلبية، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها وفعاليتها باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري (السيد، 2000، ص: 42).

ويسعى الباحث إلى توضيح مفهوم قيادة إدارة الأزمات، وأهمية التدريب على قيادة الأزمات، وبوضوح فريق قيادة الأزمات، ويقوم بذكر أنواع القيادة في فريق إدارة الأزمات، وأخيراً أثر التغيير على قيادة الأزمات.

مفهوم قيادة إدارة الأزمات:

القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف، فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات إدارة الأزمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للأزمة.

ويرى (كنعان) أن القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند (الضرورة) كنعان، 1992، ص: 15).

ويرى (جاد الرب) أن القيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والأزمات، من خلال التوقع والإعداد وتخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة، وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتدمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة (جاد الرب، 2012، ص: 397).

ويعرف الباحث قيادة إدارة الأزمات إجرائياً بأنها تفجير طاقات جديدة لم تستخدم، يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة.

أهمية التدريب على قيادة الأزمات:

يعالج التدريب نواحياً متعددة من القصور الشخصي، الأمر الذي يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع، وقريبة من ظروف الأزمة، وكيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة، ومن المهم مراعاة بعض النقاط عند تدريب القيادة أهمها:

1) إدارة القائد للأزمة تعنى أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر ومن أهم ما يميز تدريب القائد على مواجهة الأزمات هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع (الحملوي، 1997، ص: 164).

2) التدريب على العمليات المختلفة العقلية، والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة، وتتنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة (الخصيري، 1990، ص: 156).

3) اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل، وتدريب هذه القيادات على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات (عثمان، 2003، ص: 34).

4) التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات، ودراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.

ويتضح مما سبق أهمية تدريب قيادات الأزمات، فكلما زاد اهتمام وتركيز القيادة في تنفيذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات، ينقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة، ويكونون قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

فريق قيادة الأزمات:

يفضل اختيار فريق قيادة الأزمات من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات، ويجب أن تحدد قيادة فريق الأزمات الهدف الرئيسي من حدوث الأزمة.

ويقصد بفريق قيادة الأزمات قيام مدير المؤسسة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم عدداً من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها، وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، أيضاً يتم تكوين فرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينها (عليوة، 2003، ص: 98).

ويعرف الباحث فريق إدارة الأزمات إجرائياً بأنه المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنشأة، والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة، المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثناء الوقوع.

ويجب عدم الخلط بين فريق قيادة الأزمة، والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق قيادة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءاً من الهيكل التنظيمي وقد يختلف تشكيل فريق قيادة الأزمات من أزمة لأخرى حسب

طبيعة الأزمة والمكونات المشتركة فيها ويعتمد في تشكيلة غالباً على أعضاء الفريق الثابت (السعيد، 2006، ص: 114).

أسس تشكيل فريق قيادة الأزمات:

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال:

(1) يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسئولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة (مكاوي، 2005، ص: 120).

(2) يجب أن يتحلّى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار، والقدرة على الإنجاز (عشماوي، 2007، ص: 217).

(3) يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة (هلال، 1996، ص: 143).

(4) يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام (عليان والطوباسي، 2005، ص: 95).

(5) يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق وتتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة، ويجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام (أحمد، 2002، ص: 112).

مراحل عمل فريق قيادة الأزمات:

بعد تكوين فريق قيادة الأزمات للمنظمة، يتم تحديد جدول أعماله، وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي:

1) مرحلة توصيف المنشأة:

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني (ماهر، 2006، ص: 65).

2) مرحلة تحديد الأولويات:

حسب المعلومات التي تتوفر من المرحلة السابقة، يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المنشأة أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة الذين يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر أثرًا ووقوعًا على المنشأة إذا حدثت (عباس، 2004، ص: 92).

3) مرحلة إعداد السيناريوهات:

عند توافر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، وبحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى يساهم بطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها (الخصيري، 1990، ص: 210).

4) مرحلة أسوأ سيناريو:

بعد حصر السيناريوهات المحتملة، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدءاً بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل الشركة أو المنظمة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله (أبو فارة، 2009، ص: 71).

5) مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة:

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى "خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات والسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات (الصيرفي، 2008، ص: 69).

ولكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها، يتعين على قائد فريق الأزمات، الذي هو مدير المؤسسة أن يقوم بتحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات، وتحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض، وإعطائهم الصلاحيات وتحديد منهجية العمل، بالإضافة إلى توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق، والتكامل بين أعضاء الفريق ويساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات على نجاح التعامل مع الأزمات.

ولاختيار فريق إدارة أزمات فعال يرى (جاد الرب، 2012، ص: 404):

❖ التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.

❖ القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.

❖ ضبط الانفعالات والتفكير العلمي.

❖ القدرة على الانتباه والوعي والحرص.

❖ السرعة في اتخاذ القرارات.

❖ التفاؤل والطموح وقوة الإرادة (جاد الرب، 2012، ص: 404).

وتواجه قائد فريق الأزمة الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة، والتي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة.

أنواع القيادة في فريق إدارة الأزمات:

يتعدد القادة وتختلف أصنافهم باختلاف نوع الأزمات، فالقادة يقومون بأفعال وتصرفات تمكنهم من السيطرة على موقف الأزمة، وإن استعراض أنواع القادة يعد أمراً هاماً وضرورياً، نظراً لاختلاف السمات المميزة لكل نوع، الأمر الذي يفرض أسلوباً ومنهجية للتعامل وقت الأزمات، وقد اختلف العلماء في تصنيف القادة، فقد قسم (الخصيري) القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي :

1) القيادة الشورية: ومن أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات، هو أن القائد يحث أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع و يحثهم على التحلي برباطة الجأش، أيضاً يقوم القائد بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير لهم مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددین لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية (الخصيري، 2003، ص: 180).

2) **القيادة المستبدة:** وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات (زيدان، 2003، ص: 45).

3) **القيادة المتسببة:** أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة، مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية (هلال، 2003، ص: 141).

فأنماط القيادة تختلف من أزمة إلى أخرى، فالقائد يتشكل بحسب الموقف الذي أمامه، ولا يقود كل الأزمات بأسلوب محدد، لذا يستخدم نمطه حسب نوع الأزمة، فالقيادة الشورية مطلوبة والقيادة المستبدة أيضاً مطلوبة، ولا يفضل الباحث استخدام نمط القيادة المتسببة في أي موقف، ويجب تنشيط دور القيادات البديلة أو الصف الثاني عند مواجهة الأزمات، حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في استثمار كفاءة القيادات البديلة في التفاعل مع الأجزاء المختلفة للأزمة.

أثر التغيير على قيادة الأزمات:

يعني التغيير بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والأزمات، وعندما يكون التغيير غير مخطط فإنه يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيداً، ولا خيار أمام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغيير فلا شيء ثابت ومستمر في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فالتغيير يعني الانتقال من القديم إلى الحديث ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد، ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغيير بدقة ووضوح، ويحدد (الرازم) أهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي:

❖ **التمرد:** حيث يتمرد الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين لاعتقادهم أن ذلك يعني الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية (الرازم، 1995، ص: 112).

❖ **التكتل:** حيث يكون الأفراد مجموعات وكتل لمحاربة الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها (الهلباوي، 2006، ص: 199).

❖ **المقاومة:** وهي مقاومة مشروعة أو غير مشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سابقاً، ويهدد التغيير بتقلصها حتى ولو لم تكن من حقوقهم (الحملوي، 1997، ص: 166).

❖ **الخوف:** هو الخوف من أن التغيير يولد تغييراً آخر ويمثل ذلك مستقبلاً مجهولاً بصفة عامة وسيئاً لغير الأكفاء.

❖ **عنصر المفاجأة:** وهو أن يتم التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الأفراد ليناقتشوها، وحتى إذا كانت الفكرة الجديدة ما بين صالحة ومميزة ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جواً من الشك وفي مثل هذا المناخ الملوث بمشاعر الشك فإنه حتى الأعضاء والمساعدون يصبحون أكثر حذراً وتردداً (هلال، 2003، ص: 149).

وبرغم الحاجة إلى تكوين فريق متخصص لمواجهة الأزمات، وتدريب قيادات هذا الفريق على طبيعة العمل الذي سوف تقوم به، فمن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيذ بعض الإجراءات التي تفرزها الأزمة طوال الوقت، ولكن عليه أيضاً مراقبة الأوضاع عن قرب ويقوم بتحليل الظروف والإمكانيات المتاحة واقتراح أقرب الحلول إلى الممكن وليس أقربها إلى المستحيل، فالقيادات الرئيسية غالباً ما تكون منغمسة بدرجة تامة في إدارة الأزمة ولا تساعدهم ظروفهم أو وقتهم على توليد أو ابتكار الأفكار المناسبة لمواجهة الظروف الجديدة التي تفرضها الأزمة وهي بدون شك تكون غريبة عليهم ومفاجئة لخبراتهم.

ويجب التركيز على أهمية الاتصالات المفتوحة مع كل الأطراف التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتواصل بأنواعه كافة، وذلك للسيطرة على الأزمة ومواكبة الأحداث أول بأول.

4)الاتصالات وإدارة الأزمات:

تعتبر الاتصالات مفتاح الإدارة الناظم والمنسق للجهود، ولأدوار المؤسسة بمستوياتها المختلفة، المؤدي للإدارة، وتعد عملية الاتصالات أثناء الأزمات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، وتعتبر العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

وتسعى عملية الاتصال في إدارة الأزمات بشكل عام نحو تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل، حتى يحقق المشاركة الفعالة في إدارة الأزمات، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته أو مهاراته (نصر الله، ٢٠٠١، ص ١٢١) .

وقوفاً على أهمية الاتصالات في إدارة الأزمات ولأغراض هذا البحث يتم تسليط الضوء على الاتصال خلال الأزمة، من حيث توضيح مفهومه وعناصره، وتناول الاتصال الفعال في الأزمة، كما يتطرق الباحث إلى الاتصالات وفاعلية القرارات في إدارة الأزمة، وكذلك إظهار قواعد الاتصال خلال إدارة الأزمة، وذكر أهم وسائل وأساليب الاتصال في إدارة الأزمات مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل أسلوب، وأخيراً خطة اتصالات الأزمة، وأسس نجاحها.

مفهوم اتصالات الأزمة:

في ضوء الأدب التربوي حول مفهوم ودور الاتصال في الأزمة، فغالبيتها الكتاب والباحثين يتناولون موضوع الاتصال من الجانب الإعلامي الجماهيري، أو دور العلاقات العامة في الأزمات، وقليل منهم من ذكر الاتصال في الأزمة، على الرغم من وجهة نظر الباحث إن موضوع الاتصال يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في إدارة الأزمة بفاعلية، ويسعى الباحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الاتصال وفعاليتها في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسة.

فغالبا ما يكتشف مدير الأزمات أن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات، وتطورها المتزدي بشكل سريع، هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بل يجد أن هناك "خطوطاً تصدع" في التنظيم الرسمي لهذا الكيان، ووجود فجوات وشقوق تمت على سطح هذا التنظيم، باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها (الخصيري، 1990، ص: 173 - 174).

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

وتجدر الإشارة هنا أن هناك تداخلاً في استخدام مصطلح اتصالات الأزمة، ومصطلح إعلام الأزمة، فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بالمعنى نفسه، وهناك من يميل إلى استخدام مصطلح اتصالات الأزمة، لتعني الاتصالات الداخلية الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يؤديها كادر إعلام الأزمة، وإلى استخدام مصطلح إعلام الأزمة ليعني الاتصالات الخارجية الموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة خارج المنظمة.

يرى الباحث بناءً على ما سبق أن تعريف اتصالات الأزمة إجرائياً: عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والأفكار بين قائد فريق الأزمة وأعضاء الفريق والجهات المساندة للفريق وكذلك بين غرف العمليات، عبر وسائل الاتصال المختلفة خلال مراحل الأزمة، وذلك بغية تدفق المعلومات الضرورية ووضعها أمام متخذي القرار، لصنع قرارات سليمة ومناسبة لإدارة الأزمة بشكل إيجابي.

الاتصالات وفاعلية القرارات في إدارة الأزمة:

توافر نظام اتصالات فعال أثناء الأزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وعدم قدرة إدارة المنظمة على تحقيق الاتصالات الفاعلة أثناء الأزمة، وقبلها وبعدها

يؤدي إلى الإخفاق والفشل في إدارتها، ويؤدي إلى تغلغل هذه الأزمة واستفحالها في المنظمة وانتشارها بصورة سريعة.

ويجب أن يكون نظام الاتصالات في المنظمة قادراً على تحقيق الاتصال الفاعل والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الطواقم المكلفة بالتعامل مع الأزمة، ويجب أن تكون هناك عمليات تدفق ومتابعة لهذا النظام للتأكد من فعاليته على مدار الساعة (أبو فارة، 2009، ص: 148).

إن نظام اتصال الأزمة الفعال في الكيان الإداري يجب أن يتم فحصه بدقة وسرعه لمعرفة أين يكمن الخلل، ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة، وتشتد ولتأمين حركة فريق إدارة الأزمات (الخصيري، 1990، ص: 174).

فعملية الاتصال لها قدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات، فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال أبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب، وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

ونظام الاتصال الفعال يساعد إلى حد كبير في مواجهة الأزمات، بل إن ضعف ورداءة هذا العنصر كفيل بتقويض كل جهود إدارة الأزمة وبالتالي فشل عمليات المجابهة (الشعلان، 1999، ص: 122).

ويعتبر صنع القرار عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات.

فتوقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر يجعل صانع القرارات يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما، وهنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة إذ إنه من خلال عملية الاتصال يتييسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات وبدونها فإن حياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء (الطنوبي، 1994، ص: 155).

ويرى الباحث أن ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل يؤدي إلى تفاقم الأزمة من تلقاء نفسها، وهنا لا بد من الإشارة والتأكيد على أن الاتصال يحظى بأهمية كبيرة في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة فإنه يتم الإعداد لمواجهة الأزمة، وإذا كان فريق إدارة الأزمة يمتلك مهارات اتصال فاعلة فإن دوره سيكون أكثر فاعلية في مواجهة الأزمة من خلال إعلام الأطراف ذات العلاقة بالتوقعات المتعلقة بالأزمة ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بصورة ايجابية بعيداً عن السلبية، ويرى الباحث أنه في مرحلة ما بعد الأزمة يكون من

المهم استخدام مهارات الاتصال للتواصل مع أصحاب المصالح وترسيخ حلول إدارة الأزمة والتعافي من آثارها السلبية.

عناصر نظام الاتصال في إدارة الأزمات:

تبرز أهمية نظام الاتصال في إدارة الأزمات، فنظام الاتصال يعتبر من أهم عناصر عملية صنع القرار، ويتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عدة عناصر:

(1) أطراف الاتصال: حيث يوجد في الاتصال طرفان دائماً، طرف مرسل لرسالة وطرف مستقبل لها (الخضيري، 1990، ص: 175).

(2) الرسالة أو المعلومة والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها.

(3) الوسيلة التي يتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل والتي تتضمن استخدام عدة رسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم حيث قد يكون الاتصال شخصياً بين الأفراد وجهاً لوجه أو غير شخصي وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التليفون، التلغراف، التلكس، الفاكس، اللاسلكي، وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل خطوط أو أسلاك الكابلات، الموجات القصيرة والمتناهية الصغر في شبكات المايكرويف، الأنظمة الضوئية، أنظمة الليزر الاتصالية... إلخ (نصر الله، 2001، ص: 312).

(4) عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى سواء كانت شفرة اليكترونية أو شفرة غير اليكترونية (Albert، 1999، ص: 6).

(5) السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة، وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به، والسلوك الذي حدث وتم فعلاً.

(6) نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف (عشماوي، 2007، ص: 214).

لتتم إدارة الأزمة بالشكل الذي يضمن السيطرة عليها، وتعاون جميع الأطراف في إدارتها وتجنب سلبياتها واستفحالها في المنظمة، يشير الباحث إلى شيء مهم، وهو أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماماً وبسهولة لكل من مرسلها ومستقبلها، بالإضافة إلى تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوس، وإرجاع المعلومات والإيضاحات من المرؤوس للرئيس.

وسائل وأساليب الاتصال في إدارة الأزمات:

تستخدم وسائل الاتصال في نقل الرسالة، بالرمز أو الشكل أو اللغة، أو القناة التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فمصطلح وسائل الاتصال يعبر عن الوسيلة التي تنتقل عبرها رسالة المرسل، سواء أكان الأسلوب شفهيًا، أو كتابيًا، أو غير لفظي، إن تحديد وسيلة الاتصال المناسبة يرتبط بتوقيت الاتصال المناسبة أي عندما يكون من يتم الاتصال بهم معنيين بذلك، فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية والمؤمنة - في حالة إدارة الأزمة - يعتبر ضرورة من الضروريات نظراً لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته، وسيتم عرض أساليب الاتصال، ومن ثم القنوات المستخدمة في كل أسلوب على النحو التالي:

1) أسلوب الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، أي من يقوم بالاتصال والذي يستقبل الاتصال وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفان، أو دون أن يرى المتصل به، حيث يكفي سماع الصوت كما يحدث في المحادثات الهاتفية (نصر الله، 2001، ص: 223).

فالاتصال الشفوي يقوم على أساس الصلة المباشرة بين المرسل والمستقبل، فمرسل الرسالة ومستقبلها يتواجدان في مكان واحد، ومن ثم فإن جميع حواس الإنسان تشارك في العملية الاتصالية.

ويسمح الاتصال الشفوي بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة، ويمكن تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة، إلا أنه - من جهة أخرى - قد يتطلب تكلفه وجهداً أكبر حيث يتطلب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللقاء، كما يتطلب من المدير القدرة على مواجهة الموقف والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات (أبو النصر، 2012، ص: 28).

وعلى الرغم من تعدد مزايا الاتصال الشفوي إلا أنه يؤخذ عليه كما أشار (عبد الباقي) عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث، للرجوع إليه فيما بعد، أيضاً يتطلب قدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكاً، كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة، كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائماً في نقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية (عبد الباقي، 2001، ص: 269).

2) أسلوب الاتصال الكتابي:

يعبر عن الاتصال الكتابي بالاتصال غير الشخصي، ويعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة لا المنطوقة وذلك ضمن صياغة مضمون الرسالة التي توجه إلى مستقبلها أفراداً أو جماعات (عليان والطوباسي، 2005، ص: 97).

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد، على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل أو في الإدارة، كما ويحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وضخمة في الحياة اليومية (نصر الله، 2001، ص: 231).

وعلى الرغم من تعدد مزايا الاتصال الكتابي إلا أنه يؤخذ عليه كما أشار (عليان والطوباسي): فيمكن الضرر في الاتصال الكتابي في العدد الكبير من الرسائل المكتوبة والتي تخلق كميات هائلة من الورق، كما أن الرسائل نفسها ربما تكون غير واضحة وهزيلة بسبب عدم كفاءة محرريها، إضافة إلى استغراقها وقتاً طويلاً لمعرفة فيما إذا كان الرسائل قد استلمت وتم فهمها وإدراكها، وعدم معرفة المستقبل للدوافع والأسباب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة عن القصد منها، لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة (عليان والطوباسي، 2005، ص: 98).

3) الاتصال غير اللفظي:

تعتبر الاتصالات غير الملفوظة من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات والحركات والعيون والوجه والصوت. وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعاً من الاتصال بدون كلمات أو الاتصال الصامت (ماهر، 2008، ص: 185).

ويعرف الاتصال غير اللفظي بأنه: تلك الحركات والإيماءات، سواء كانت تعبيرات الوجه، أو حركات اليد، التي تصدر من شخص لأشخاص آخرين، لهدف معين. والذي يطلق عليه في الكتابات الحديثة مصطلح لغة الجسم Body Language (أبو النصر، 2012، ص: 82).

وعلى الرغم من تعدد مزايا الاتصال غير اللفظي إلا أنه يؤخذ عليه كما أشار (المطرفي): أن التضارب والتناقض الذي ينشأ عند استخدامه مع الاتصالات اللفظية والذي يؤدي إلى تشويه المعنى وإرباك العملية الاتصالية مما ينعكس بشكل سلبي على العلاقات بين طرفي الاتصال وبالتالي على الأداء بشكل عام (المطرفي، 2001، ص: 21).

وبرغم تنوع الأساليب وأهميتها إلا أن التمايز يتوقف على طبيعة الأزمة وعوامل التأثير فيها، فلا يوجد أسلوب أفضل من الآخر، فجميعها يلزم بحسب الموقف ونوع الأزمة، ويرى الباحث

أن أكثر أساليب الاتصال فاعلية خلال الأزمة، هو الاتصال الشفوي لما يمتاز به من نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير، ومن الحصول على تغذية عكسية فورية والتحقق السريع من فهم المستقبل لمضمون الرسالة حتى يتم التفاعل مع إدارة الأزمة بشكل سريع وبدقة متناهية، ويرى الباحث أيضاً أن توفير المعلومات والإيضاحات، ونقل الأوامر والتعليمات بطريقة سريعة وحاسمة خلال الأزمة يمثل حجر الأساس لحلها، وإن من الواجب توافر أساليب ووسائل اتصال واضحة وحديثة وغير تقليدية ومؤمنة ضد أي تسريب أو سوء فهم أو سوء تقدير، فنظام الاتصال في الكيان الإداري، أياً كان هذا الكيان يجب أن يوفر الانسيابية، والدقة، والسرعة، والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري.

الأسس الناجحة لخطة اتصالات الأزمة:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم من نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، فعادةً ما يكون التخطيط مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصور الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، وتعتبر خطة اتصالات الأزمة جزءاً رئيساً في جميع مراحل التعامل مع الأزمة.

وتعتبر خطة الاتصالات لها أهمية بالغة في الإنذار المبكر وفي نقل المعلومات أثناء الكوارث والأزمات، وإن دوام ربط وتشغيل وسائل الاتصال كافة تحت مختلف الظروف يعتبر من الأمور المهمة جداً التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطط ومواجهة الكوارث (الشمري، 2008، ص: 13).

ولما كان احتمال تعطل وسائل الاتصالات الاعتيادية واردة عند حدوث الأزمة استوجب تصميم وإنشاء نظام متكامل للاتصالات، إن أهمية الاتصالات تزداد أثناء الأزمة وذلك بسبب ضرورة التعامل بسرعة مع تداعيات الأزمة، وأيضاً بسبب التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة بسببها، وهو ما يتطلب التخطيط للاتصال والاستجابة للأزمة (رضوان، 2010، ص: 10).

فأهمية خطة الاتصالات في الأزمة تتبع من دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها، وتحديد الأولويات في الأزمات، إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل فريق إدارة الأزمة، وترتكز خطة اتصالات الأزمة على مجموعة من الأسس الفعالة:

(1) المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة، وسرعه التعامل مع الحالات الخاصة التي تطرأ

أثناء الأزمة ولم يوضع لها اعتبارات في الخطة (السعيد، 2006، ص: 128).

(2) شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وتطويرها باستمرار وفق تطور

الأزمة وفي مختلف مراحلها (ماهر، 2008، ص: 188).

3) تدريب فريق اتصالات الأزمة على الخطة حتى يتمكنوا من تنفيذها دون أخطاء، وأن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها والاستعداد لأي تغييرات قد تحدث (الخصيري، 1990، ص: 195).

4) الاختبار الأمني للخطة من خلال موقف أزمة معينة، وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية.
5) تحدد الخطة كيفية الاتصال ومدى الاستجابة للطوارئ أثناء الأزمة، وتتضمن الخطة وجود قوائم بأرقام التليفونات لجميع الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على خدمات اتصالات تليفونية إضافية خلال فترة الأزمة كبديل دعم احتياطي لظروف الأزمة (الصيرفي، 2003، ص: 135).

6) بعد الانتهاء من الأزمة يجري إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الأمنية والاتصالية المتعاملة مع الأزمة (أبو شنب، 2005، ص: 16).

ويرى الباحث وجود عناصر أخرى مهمة تتمثل فيما يلي:

- 1) اختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال في الأزمة بما يتناسب مع الموقف.
 - 2) استخدام لغة بسيطة أو لغة مشفرة متفق عليها مسبقاً، على أن تكون بصوت واضح ومفهوم.
 - 3) استشارة أصحاب الخبرة عند الضرورة، والاستفادة من خبراتهم.
- ويتضح مما سبق أهمية الاتصال في موقف الأزمة حيث يؤدي مهام عديدة، ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة تحتاج إلى فريق أزمة ومن تبرز أهمية وجود إدارات متخصصة للاتصالات بحيث يلتحق بها خبراء في مجال تنظيم الاتصالات، فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة للأزمة وعلاقتها مع الغير، وتكمن أهميته في ضبط ودراسة التحكم والرقابة عن طريق الاتصالات الفعالة، ومن المهم عدم الخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، وهذا ما تناوله الباحث عن فريق إدارة الأزمة في السطور القادمة.

المبحث الثالث

إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني

- ✕ أولاً: تمهيد.
- ✕ ثانياً: نشأة وتطور السلطة الفلسطينية.
- ✕ ثالثاً: الأزمات التي مرت بها السلطة الفلسطينية.
- ✕ رابعاً: نشأة وتطور وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- ✕ خامساً: أهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- ✕ سادساً: هيكلية الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- ✕ سابعاً: الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني.
- ✕ ثامناً: المشاكل والمعوقات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني.

المبحث الثالث

إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني

تمهيد:

شهدت فلسطين حضوراً تاريخياً عريقاً، وعاشت تجربة مريرة مليئة بالأزمات والصراعات الداخلية والخارجية.

وتتشابه الظروف بين الأزمات واليوم تزيد من أهمية دراسة علم إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها على أساس علمي رشيد، فالأنظمة السياسية التي تعاقبت على حكم فلسطين على مدار الحقب التاريخية السابقة عملت على فرض أنظمة قانونية فيها لم تعكس في مضمونها ما يطمح إليه الفلسطينيون، مما تسبب بظهور بعض الأزمات الداخلية التي عانى منها الشعب الفلسطيني فترة طويلة من الزمن (ملحم، 2008، ص: 17).

وقد استبشر الفلسطينيون خيراً بتطبيق اتفاق أوسلو في صيف 1994م، في تحقيق الأمن والرخاء والاستقرار، ولكن شيئاً من ذلك لم يحدث (أبو زايدة، 2011، ص: 67).

ويعتبر المجتمع الفلسطيني من المجتمعات التي تعصف بالأزمات، وذلك بسبب الاحتلال المستمر والمتلاحق له، فتدحرج المسار السياسي للسلطة الوطنية، وإخضاع الثوابت الفلسطينية للتفاوض من جهة، ومن جهة أخرى التعتت الإسرائيلي والتكرار لحقوق الشعب الفلسطيني خلق حالة من الفرقة والافتقار واختلاف البرامج السياسية، وانعكس ذلك على الواقع الاجتماعي وتسلط الأجهزة الأمنية على مقدرات الشعب وخيراته، وفي ضوء الاتفاقات الأمنية أصبح التنسيق الأمني عنوان الوجود السياسي للسلطة بعيداً عن إنجاز الدولة الفلسطينية (أبو عامر، 2010، ص: 7).

فالأزمات تلامس تحديات الوجود الفلسطيني، وذلك يفرض على القضية الفلسطينية بصفة عامة، والحكومة الفلسطينية بصفة خاصة الوقوف صفاً فلسطينياً متراصاً أكثر من أي وقت مضى، للتغلب على الأزمات التي يمر بها هذا الشعب، فتغليب المصلحة الوطنية على كل الاحتمالات والآراء الجانبية، وإنهاء الانقسام والتوحد يقضي على عدد من الأزمات التي سببها الاحتلال مستغلاً هذه الخلافات (أبو هاشم، 2008، ص: 25).

فالحكومات تعيش في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وخاصة الحكومة الفلسطينية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، فرغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة عمل الحكومات ذاتها يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتزيد

يوميًا، وما يحدث للحكومة في قطاع غزة من حصار وتضييق وإغلاق مستمر للمعابر، والتدمير المستمر للمقرات والمباني، وبأنها تزرع تحت نير الاحتلال، الأمر الذي أدى إلى تفاقم وزيادة أزماتها (اسليم، 2008، ص: 43).

خلال هذا المبحث قام الباحث بتسليط الضوء على نشأة وتطور الحكومة الفلسطينية، وتناول الأزمات التي مرت بها الحكومة الفلسطينية في ظل الانقسام السياسي، ونشأة وتطور وزارة الداخلية، وأهداف وزارة الداخلية، بالإضافة إلى عرض هيكلية وزارة الداخلية في الشق المدني، وقام الباحث بتناول الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية، وأخيراً التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني بقطاع غزة.

نشأة وتطور السلطة الوطنية الفلسطينية:

تأسست السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب اتفاقية أوسلو الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل في عام 1994م، التي منحت نطاقاً محدوداً من الحكم الذاتي في الأراضي الفلسطينية (السيد، 2007، ص: 13).

فأوسلو هي اتفاقية إعلان مبادئ والتي تقر انسحاب إسرائيل من قطاع غزة ومناطق أخرى، وتحويل إدارة الحكومة المحلية للفلسطينيين في مايو 1994م، فتولت السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة قطاع غزة تطبيقاً لهذا الاتفاق، بعد أن كانت تتخذها قوات الجيش الإسرائيلي مقرّاً لها أثناء احتلال قطاع غزة، خلال هذه الفترة بدأت السلطة في تأسيس الوزارات والمؤسسات الحكومية، ومع وجود السلطة الوطنية الفلسطينية إلا أن قطاع غزة بحكومته ظل فعلياً تحت الاحتلال الإسرائيلي (بسيسو، 2004، ص: 16).

وبعد دخول السلطة الفلسطينية إلى غزة وأريحا وانتشار الشرطة الفلسطينية فيها بدأت السلطة الفلسطينية التفكير في إنشاء أجهزة أمن، وبعد عدة اتفاقات مع إسرائيل أنشئ جهاز الأمن الوقائي، الشرطة الفلسطينية، المخابرات العامة، حرس الرئيس، واشترطت إسرائيل على السلطة أن تكون هذه الأجهزة (قوات حفظ أمن داخلي)، ووافقت السلطة على هذا الشرط (رزقة، 2007، ص: 18).

انقضت خمس سنوات على توقيع اتفاق إعلان المبادئ المشتركة الفلسطينية الإسرائيلية في واشنطن والذي ارتكز على مبدأ مهم في إستراتيجية التفاوض الإسرائيلية، وهو ضرورة الحصول على كل الضمانات وتنفيذ الالتزامات الأمنية من الطرف الثاني قبل البدء في الانسحاب الإسرائيلي من أي جزء من الأراضي المحتلة، والذي على ضوءه قدمت منظمة التحرير الفلسطينية كل

التنازلات في مقابل حصولها على إدارة منقوصة لا تتجاوز 3% من الأراضي المحتلة (أبو هاشم، 2008، ص: 8).

واستمرت الحكومة في أداء عملها من خلال تشكيل الوزارات التي تشرف على تقديم الخدمات للمواطنين، إلا أن هذه الفترة مرت بعدد من الأزمات، واستمرت الحكومة الفلسطينية في إدارة قطاع غزة والضفة الغربية مدة سبع سنوات قبل اندلاع انتفاضة الأقصى، وبسبب تعنت الحكومات الإسرائيلية المتلاحقة والتضييق على الفلسطينيين، زادت الأوضاع تعقيداً خاصة بعد عملية السور الواقى التي اجتاحت فيها الدبابات الإسرائيلية كامل الضفة الغربية، وألغت بوجودها العسكري التصنيفات المتفق عليها، وأعدت الوضع لما كان عليه قبل "أوسلو" الأولى (صقر، 2011، ص: 127).

وتطور الوضع في الأراضي الفلسطينية تعقيداً، وذلك بسبب الأزمات التي بدأ يمر بها الشعب الفلسطيني، فالتضييق الشديد من قبل الاحتلال، والتجاوزات المستمرة أدى إلى اندلاع انتفاضة الأقصى نهاية عام 2000م، والتي أضافت أزمات جديدة على قطاع غزة، من تدمير للمباني والمقرات، والاعتقال العشوائي للطلاب والمدنيين على الحواجز، وتقسيم القطاع إلى جزأين وصعوبة تنقل المواطنين داخل القطاع، هذه الأزمات في شدتها وتنوعها أدت إلى العيش في حياة مليئة بالأزمات.

هذه الأزمات جعلت كل فلسطيني أن يصاب ضميره الوطني بأزمة، وأن يخرج إلى الشارع للاحتجاج عندما يشاهدها، ويسمع مسئول في حكومته يندد بالانتفاضة الفلسطينية، ويدعو في الوقت نفسه أبناء شعبه للتخلي عن حق العودة نهائياً (أبو هاشم، 2008، ص: 279).

واستمر هذا الحال حتى شهر فبراير 2005م، حينما صوتت الحكومة الإسرائيلية على تطبيق خطة رئيس الوزراء الإسرائيلي شارون بالانسحاب أحادي الجانب من قطاع غزة، وإزالة جميع المستوطنات الإسرائيلية والمستوطنين والقواعد العسكرية من القطاع، وتم الانتهاء من العملية في 2005/11/12م، بإعلانها إنهاء الحكم العسكري في القطاع، إلا أنها أبقّت على حصار قطاع غزة براً وبحراً وجواً (بارود، 2009، ص: 65).

طيلة السنوات السابقة فمُنذ إنشاء السلطة وحتى اليوم لم تجر الانتخابات إلا مرتين، الأولى كانت عام 1996م، والثانية عام 2006م، بعد فوز حركة حماس بعدد كبير من مقاعد البرلمان الفلسطيني في الانتخابات، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد الأزمات، وزيادة التضييق والخنق على قطاع غزة لاختياره حكومة حماس، في 2006/3/29م دخلت حكومة فلسطين العاشرة برئاسة السيد إسماعيل هنية سباق سياسي من نوع جديد في مخالطة الناس والصبر على أذاهم، وتربعت

على هم المسؤولية الحكومية، فوجدت نفسها في خضم بحر عميق متلاطم الأمواج من الأزمات والصراعات (رزقة، 2007، ص: 11).

فاستمرت الحكومة العاشرة في أداء عملها ببطء وصعوبة، حيث عاشت سنة كاملة وفق التقويم الهجري، وعاشت تجربة فريدة، ومريرة مليئة بالأزمات والإخفاقات والمعوقات، إضافة إلى حصار مالي وسياسي غير مسبوق، مع وجود أزمة في الصلاحيات بين الرئاسة والحكومة، والخلافات الداخلية بين حركتي حماس وفتح، مما أدى إلى اندلاع العديد من المناوشات المتفرقة بين عناصر من حركتي فتح وحماس، ووصل الأمر ذروته في منتصف يونيو من عام 2007م، حيث قامت حركة حماس بالسيطرة على كامل قطاع غزة، والمؤسسات الحكومية بما فيها وزارة الداخلية والأمن الوطني، فزاد عدد وشدة أزمات الحكومة، وزادت درجة تعقدها (السنوار، 2009، ص: 17).

الأمر الذي أدى إلى حدوث انقسام بين شقي الوطن، حيث أسفر الانقسام عن وجود حكومتين الأولى في غزة والثانية في الضفة الغربية، وأعلنت إسرائيل قطاع غزة كياناً معادياً، وفرضت عليه حصار محكم مع استمرار إغلاق المعابر والمنافذ التجارية.

وفي صباح يوم السبت الموافق 2008/12/27م شن الاحتلال الإسرائيلي حرباً شرسة برية وجوية وبحرية على قطاع غزة استمرت حتى 18 يناير 2009م، أدت إلى سقوط 1450 شهيداً من بينهم 450 طفلاً، وأكثر من 5200 جريحاً، مع تدمير أكثر من 20 ألف منزل وكامل المباني الحكومية تقريباً، إضافة لاستهداف مؤسسات تعليمية وثقافية واجتماعية كان من أبرزها الجامعة الإسلامية، كان هدف العدو القضاء على حكومة حماس الفلسطينية (الدجني، 2009، ص: 23).

هذه الأزمات أدت إلى زيادة الأمر تعقيداً، وبعدها فرض العدو وبالاشتراك مع أعوانه الحصار الظالم والجائر على قطاع غزة، حتى أصبحت الحكومة الفلسطينية تكاد تعيش حياة الأزمة لحظة بلحظة، لا لشيء يذكر إلا بسبب اختيار الشعب لحكومة حماس، وما زال الحصار مفروضاً على القطاع حتى الآن، وقد استشهد الكثير من الفلسطينيين بسبب هذا الحصار، إلا أن حكومة السيد إسماعيل هنية حققت مكاسب كبيرة لقطاع غزة، فهي التي وفرت الأمن والأمان للمواطنين من خلال القضاء على ظاهرة الفلتان الأمني والنعرات العائلية والرشوة والمحسوبية، ومازالت الحكومة تدير أزماتها بقوة وإرادة مستفيدة من تجاربها السابقة فتارة تنجح وأخرى تخفق.

الأزمات التي مرت بها السلطة الفلسطينية في ضوء الانقسام السياسي:

كان من المتأمل عقب تشكيل حكومة الوحدة الوطنية في بداية 2007م، أن يتم فك الحصار عن القطاع ويرجع الوضع الفلسطيني إلى الانتعاش، ولكن الذي حصل بعد ذلك كان مغايراً إذ انهارت حكومة الوحدة الوطنية بعد تأسيسها بثلاثة أشهر، الأمر الذي أدى إلى ظهور الأزمات التالية:

أولاً: أزمة الحصار الاقتصادي:

اشتد الحصار الاقتصادي في عام 2006م، عقب فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية حيث أمعنت سلطات الاحتلال في قبضتها على الضفة وقطاع غزة، واستخدمت أساليب جديدة في الحصار مثل الحصار المالي حيث حذرت البنوك التجارية الفلسطينية من التعامل مع الحكومة العاشرة، وأقنعت العالم بضرورة فرض حصار اقتصادي ومالي على الحكومة العاشرة، وبدأت في إغلاق المعابر بشكل تدريجي ومنعت العمال من الدخول إلى الخط الأخضر للعمل فيه وقيدت دخول الوقود، والمؤسسات الإنسانية الدولية، واستبدلت الدول المانحة مكتب الرئيس كمؤسسة مالية بعيداً عن وزارة المالية وبدأت بتحويل بعض المساعدات الشحيحة إلى الرئاسة وبالتالي تهميش دور الحكومة الفلسطينية (رزقة، 2008، ص: 67).

وللحد من عمل الحكومة شرعت الأجهزة الأمنية وبعض الموظفين المدنيين في سلسلة إضرابات طالبت جميع نواحي الحياة الحكومية بهدف الضغط على الحكومة العاشرة تحت حجج تأخير الرواتب، هذا بالإضافة إلى الديون التي ورثتها الحكومة العاشرة من الحكومات السابقة، وبالتالي تلاقت مصالح الاحتلال والدول المانحة وجهات فلسطينية للضغط على الحكومة بهدف تقديم تنازلات في الشأن السياسي والتي من أهمها الموافقة على شروط الرعاية.
وقد شمل الحصار المفروض على قطاع غزة، جميع أوجه الحياة الطبيعية للإنسان وتمثل ذلك في العديد من الخطوات مثل:

(1) إغلاق جميع المعابر وبالذات معبر المنطار على وجه الخصوص وهو أكبر وأفضل المعابر التجارية تجهيزاً.

(2) قيود شاملة على الواردات من المواد الصناعية والزراعية ومواد البناء مع وقف جميع الصادرات.

(3) انخفاض كبير في مساحة المناطق المسموح للفلسطينيين الزراعة فيها.

4) منع الفلسطينيين من الصيد في مياههم الإقليمية لأكثر من ستة أميال داخل البحر ثم قلصت إلى ثلاثة أميال داخل البحر بعد العدوان الأخير على غزة (أبو هاشم، 2008، ص: 34).

ويرتبط الاقتصاد الفلسطيني ارتباطاً قوياً بالاقتصاد الإسرائيلي وذلك نتيجة الاتفاقيات والمعاهدات المبرمة بين السلطة الفلسطينية والاحتلال الإسرائيلي بالإضافة إلى عدم وجود معابر سيادية للشعب الفلسطينية، فعندما يغلق الاحتلال المعابر يؤثر سلباً على الاقتصاد الفلسطيني.
ثانياً: أزمة الأنفاق:

اشتد الحصار على قطاع غزة وخاصة بعد الانقسام السياسي، فأدى إلى انقسام بين شقي الوطن حيث أسفر الانقسام عن وجود حكومتين الأولى في غزة والثانية في الضفة الغربية، وأعلنت إسرائيل قطاع غزة كياناً معادياً في حزيران 2007م، وأغلقت المعابر بشكل تام وفرضت حصاراً هو الأول من نوعه في حجمه ونوعه ومنعت إدخال أغلب المواد الترمينية والمواد الخام للزراعة والصناعة والإنشاءات، وأبقت دخول الحد الأدنى من المواد الغذائية ولم تسمح بتصدير أية سلعة من البضائع المنتجة في القطاع، وألغت الكود الجمركي لقطاع غزة، وبالتالي حرمت تجار القطاع من الاستيراد المباشر، وحاول السكان في قطاع غزة الاستعاضة عن الاستيراد من إسرائيل بسبب إغلاق المعابر بالتوجه نحو تهريب البضائع المصرية من خلال الأنفاق، كنتيجة طبيعية للحصار وللمحافظة على حياتهم، قام المواطنون الفلسطينيون بحفر الأنفاق للتغلب على النقص الحاد في البضائع ومتطلبات الحياة الضرورية (عدوان، 2009، ص: 72).

ويرى الباحث أن الأنفاق شكلت متنفساً مهماً وخاصة في مجال المواد الغذائية والوقود رغم المخاطرة العالية التي يتحملها العمال في الأنفاق والأسعار المرتفعة التي يتحملها السكان نتيجة لارتفاع تكاليف التهريب عبر الأنفاق، فتم إدخال جميع الأصناف عبر الأنفاق من الأغذية والأدوات والأجهزة، بالإضافة إلى تشغيل الآلاف من الأيدي العاملة في هذه الأنفاق في نقل البضائع، وفي بناء وإصلاح هذه الأنفاق، وذلك لا يعني وجود مضار وسلبات، فقد تسببت الأنفاق في تنامي بعض الظواهر السلبية من تهريب لبعض المنتجات المضرة بالصحة والبيئة وعدم خضوعها للرقابة والفحص كما المعابر الرسمية، وكذلك أثرت المعابر على السلم المجتمعي وأصبحت ممراً للأفكار المتطرفة السابحة، لذلك يمكن القول بأن الأنفاق كانت بمثابة سلاح ذو حدين، بمعنى أنها جاءت لإدارة أزمة الحصار، وإغلاق المعابر، وهي في نفس الوقت تعتبر أزمة.

ثالثاً: أزمة البيوت المدمرة نتيجة العدوان الفلسطيني:

استمرار الاعتداء الجوي وشن الحروب من قبل قوات الاحتلال على قطاع غزة، مما أدى إلى ظهور أزمة جديدة على الشعب الفلسطيني، وعلى الحكومة العاشرة خاصة، هذه الأزمة جمعت أكثر من أزمة في آن واحد، الأمر الذي أدى إلى تشريد عدد كبير من سكان قطاع غزة نتيجة هذه الأزمة، فحوالي 20,000 شخصاً أصبحوا مشردين نتيجة تدمير بيوتهم وهم أصحاب البيوت المدمرة كلياً، بحوالي 3540 منزلاً، ومعظم من دمرت بيوتهم يسكنون عند أقاربهم أو في بيوت مستأجرة، فهذا زاد من أعباء ومصاريف الحكومة على أصحاب هذه البيوت (عايش، 2010، ص: 89).

تدمير البنية التحتية والخدمات لقطاع غزة هي نتيجة تدمير البيوت والقصف المتواصل للقطاع.

رابعاً: أزمة الطاقة المستمرة والمتواصلة:

بعد إعلان سلطات الاحتلال قطاع غزة كياناً معادياً، قررت سلطات الاحتلال تخفيض كمية جميع أنواع الوقود التي تدخل إلى القطاع مما خلق أزمة الطاقة التي طال أمدها، مع ما تسببه من آثار سلبية على جودة الخدمات الرئيسية المقدمة، الأمر الذي أدى إلى العجز في كمية السولار الصناعي وتقليل كمية الكهرباء التي تنتجها محطة الكهرباء في غزة (شبير، 2007، ص: 67).

وتعتبر أزمة انقطاع التيار الكهربائي، كشكل من أشكال العقاب الجماعي الذي قد يواجهه المجتمع الفلسطيني، والذي بدأ يطفوا على السطح مجدداً، حيث نشرت صحيفة هآرتس الإسرائيلية تقريراً جاء فيه إن مسؤولين كبار في الحكومة الإسرائيلية ناقشوا خطراً لقطع الكهرباء عن قطاع غزة، إذا واصلت حركات المقاومة إطلاق الصواريخ إلى داخل إسرائيل، فقد صرحت إسرائيل أنها ستتخذ تدابير من هذا النوع لمعاوية سكان غزة المدنيين بسبب مساندتهم لحركات المقاومة التي تنفذ هجمات صاروخية، وذكرت هآرتس أنه وأثناء جدل حكومي بشأن قطع الكهرباء عن غزة، كان الرأي السائد هو أن بمقدور الرأي العام الفلسطيني الضغط على المنظمات الإرهابية لإيقاف هجماتها إذا أصبح كثير من الفلسطينيين يرى بأن الثمن الذي يدفعونه بسبب تلك الهجمات قد صار باهظاً جداً (الجديلي، 2006، ص: 102).

فاستمرار قطع التيار الكهربائي يؤثر بشكل كبير على عامة السكان وخاصة الفقراء، وعواقبه كارثية من الناحية الإنسانية، فهو يخلق صعوبات حادة، ويعطل الخدمات الحكومية الأساسية ويرغم الشركات والمصانع على الإغلاق ويؤدي إلى فساد الأغذية والدواء ويعطل عمل

المستشفيات، ويؤثر على صحة المرضى ذوي الأمراض المزمنة مثل غسيل الكلى وغيرها من الأمراض التي تستوجب استخدام أجهزة مرتبطة بالكهرباء.

خامساً: أزمة الانقسام السياسي:

الانقسام الذي نتج عن حركة الصراع الساخن بين حركتي حماس وفتح في غزة، حيث ينظر إليه بوصفة حالة معوقة للتحرير والتنمية، ولا تتماشى مع الوطنية في مواجهة المشروع الصهيوني في المنطقة، حالة الانقسام تعد حالة شاذة، أو حالة استثنائية لها أسبابها التي أوجدها ودفعت بها إلى الواجهة، وهي ليست جزءاً من تجربة سياسية اختيارية لحماس في إدارة الحكم، فحماس تؤمن بالشراكة وتتبنى حكومة وحدة وطنية، ولديها استعداد للتنازل للآخرين من أجل حماية المشروع الديني الوطني، غير أن هذه الحالة تحولت إلى طاحونة إعلامية تدار محلياً وإقليمياً بأيدٍ كارهة لحماس تبتغي تشويهها وشيطنتها وإظهارها بالتمسك بالسلطة على حساب المشروع الوطني الإسلامي الذي تتادي به، إن حالة الانقسام ثم تعثر المصالحة لا يمكن قذفه في وجه حماس دون فتح، فالطرفان مسئولان عن هذه الحالة وعن استمرارها، وليس الباحث بصدد التفصيل في الأسباب الظاهرة والباطنة (صقر، 2011، ص:16).

فحدوث هذا الانقسام المأساوي كانت له تداعيات وانعكاسات خطيرة على مجمل المشهد الفلسطيني، إذ وضع القضية الفلسطينية في مهب الريح، وشوه السمعة النضالية المشرقة للشعب الفلسطيني وزاد من معاناته، وقدم لدولة الاحتلال هدية إستراتيجية ظل يحلم بها ويعمل من أجل تحقيقها سنوات طويلة (أبو عامر، 2010، ص: 17).

ويرى الباحث أننا نعيش حالة استثنائية لها تداعياتها السلبية على المشروع الوطني يجدر إنهاؤها وإعادة اللحمة إلى الوطن والمواطن والنظام السياسي، ومع ذلك فإن حالة الانقسام تعني عملياً أن فلسطين تسير تحت قيادة الخصمين في تطبيق خيارين سياسيين مختلفين، أحدهما في الضفة والآخر في غزة وهو نتاج مؤسف لأن تداعياته لا تصب في مصالح الشعب الفلسطيني العليا.

سادساً: أزمة الفلتان الأمني:

تعددت مظاهر الفلتان الأمني وتنوعت، وتراكمت وشكلت خطراً على الأمن الداخلي والسلام الاجتماعي، فاستمرت أعمال العنف في قطاع غزة، وكان من الواضح أن هناك جهة ما، تقوم بشكل متعمد بتصعيد الوضع الأمني حيث تم استخدام أسلوب الخطف وإطلاق النار على السائقين، ومعظم من تم خطفهم من حركة حماس أو المقربين لها وفي أوج الفوضى الأمنية وقفت الأجهزة الأمنية بالتحريض على أعمال القتل التي انتشرت في قطاع غزة تحديداً، أما الأجهزة

الأمنية فكانت مشاركتها سلبية في قمع التظاهرات السلمية التي نظمتها، وظهر ما يسمى بفرقة الموت على ايدي مجموعة من ضباط الامن الوقائي وكانوا يقومون بأعمال القتل والترهيب وشكلت حالات الاختطاف والتعذيب والتتكيل سمات رئيسة في المشهد الفلسطيني بفضل العصابات المأجورة التي وهبت نفسها لسياسة الفوضى الخلاقة التي بشرت بها الادارة الامريكية ولم يكن يمر اسبوع إلا ويختطف احد كوادر الحركة الإسلامية الذين غدو هدفا لفرق الموت طوال تلك الفترة (صايغ، 2006، ص: 38).

وقاد تيار الفلتان الأمني صراعاً على السلطة، بحسب إحصائية أعدتها الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، فقد قتل نتيجة الفلتان الأمني (394) فلسطينياً في عام 2005م، وتضاعفت أحداث الفلتان الأمني في عام 2006م، بعد تولي حركة حماس الحكم فقد قتل في هذا العام (869) فلسطينياً، وهي تمثل ضعفي حالات 2005م، فكان يهدف هذا التيار لتأزيم الأوضاع الداخلية وإسقاط حكم حماس ومن ثم إسقاط المشروع الذي تمثله الحكومة وحركة حماس معاً (رزقة، 2008، ص: 33).

فمن مظاهر الفلتان الأمني ظاهرة اختطاف الأجانب، فقد انتشرت آفة الاختطاف دون مبرر وقضى الكثيرون منهم اسابيع واشهر طويلة في ايدي خاطفيهم وذلك لاحداث مزيد من الرعب وفقدان الأمن وزاد الأمر سوءاً باستهداف الدبلوماسيين والصحفيين الأجانب ومراسلي وسائل الإعلام مما جعل المنظمات الدولية بجعل الأراضي الفلسطينية ضمن المناطق الأكثر خطراً على مستوى العالم، وذلك رغم وجود عدد كبير من منتسبي الأجهزة الأمنية وذلك في محاولات إفشال الحكومة العاشرة التي شكلتها حركة حماس وإخراجها من الحكومة، وقد سجلت المتابعة الإحصائية حالات الخطف التالية: ستيف سنتاني (أمريكي)، اولاف ويغ (نيوزلندي)، روبرتو (أسباني)، آلان جونسن (بريطاني) (رزقة، 2008، ص 21).

وتعتبر أزمة خطف الأجانب من الأزمات المرهقة للحكومة وللشعب الفلسطيني على السواء، فكان الخطف بإشراف وتوجيه من قادة الأجهزة الأمنية السابقة لإفشال حكومة حماس وإخراجها قسراً من سدة الحكم، فقد استفادت الحكومة العاشرة من الموقف الشعبي الفلسطيني عندما حررت المختطفين من مختطفيهم، مما أعاظ قادة الأجهزة الأمنية السابقة.

سابعاً: الأزمة المالية:

يشكل المال عصب الحياة لدى الأفراد والمؤسسات والحكومات، حيث تعتبر وسائل إدارة المال جزءاً من نجاح أو فشل تلك الجهات، وغالباً ما يكون الجانب المالي حساساً جداً في علاقة الفرد والمؤسسة أو الحكومة مع المحيط، ويكون أكثر حساسية إذا تعلق الأمر بإدارة المال العام

الذي يعتبر كل فرد في المجتمع مالكا أو صاحب حق فيه، فعرف الشعب في هذه التجربة الفذة معلومات مفيدة عن أهمية وزارة المالية، واستوقفه الحصار المالي، وألية التحويل ومدى قبضة الولايات المتحدة الأمريكية على التحويلات بالدولار حتى للأموال الواردة من البلاد العربية والإسلامية، وغدا الشعب عالماً بالاقتصاد فهو يعرف حجم الرواتب العام وحجم المديونية العامة، وعدد الموظفين الحكوميين وقيمة رواتبهم الشهرية، ويعرف قيمة الدخل الحكومي من الإيرادات الداخلية، وعلم يقيناً أنه أمام مال مسيس وسلطة متسولة، وأنه لا طعام ولا تنمية بدون استحقاقات تجببها إسرائيل لصالح الاعتراف بحقها في الوجود والتطبيع مع الأنظمة العربية والإسلامية (إسليم، 2007، ص: 101).

ما زالت الأزمة المالية مستمرة حتى الآن، فالحكومة تعاني من أزمة مالية خانقة بسبب سياسات الاحتلال وأعدائه، فالعدو استبقى الحصار المالي على قطاع غزة بسبب وجود حركة حماس في الحكم، ورفعته عن الضفة بسبب وجود حكومة فياض هناك، ودفعت أموال الضرائب المستقطعة في عهد الحكومة العاشرة وحكومة الوحدة الوطنية إلى حكومة فياض في رام الله وحرمت غزة منها، فكثير من الدول استعدت بتقديم مبالغ مالية لحكومة حماس وتمويلها بمشاريع ضخمة لكي يستفيد منها أهل غزة إلا أنها لم تنفذ بسبب الحصار المالي المفروض على قطاع غزة، فكثير من المبالغ المالية تم مصادرتها عن طريق الأمن.

ثامناً: أزمة الحصار السياسي:

لقد عاقب العالم كله الفلسطينيين على اختيارهم الديموقراطي، وفرض حصاراً مشدداً على قطاع غزة طال كل جوانب الحياة الإنسانية، محاولين وأد التجربة الديموقراطية في مهدها حتى لا تتمكن حماس من مزاوله الحكم، فأعلنت إسرائيل قطاع غزة كياناً معادياً، وقررت إقفال المعابر كافة مع قطاع غزة إحصاراً وخنقه (بارود، 2010، ص: 3).

وفرض الكيان الصهيوني حصاراً كاملاً وشاملاً على قطاع غزة الذي يقطنه قرابة 1,700,000 نسمة منذ يونيو 2007م، وقد ازدادات حدة الحصار مع بداية عام 2008م، ليعاني منه كل فئات المجتمع الفلسطيني في القطاع دون استثناء، وقد شمل الحصار الإغلاق المحكم للمعابر وإجراءات تقليص ومنع امدادات الوقود، بما فيها غاز الطهي والكهرباء وعدم السماح بإدخال الأدوات اللازمة لمرافق الصحة والمياه والصرف الصحي والنفايات الصلبة ومكافحة الآفات، وعليه فقد بات سكان قطاع غزة يعانون ظروفًا قلما وجد لها نظير في العالم بأسرة (عبدربه، نسخة إلكترونية، 2009).

ولقد كان لهذا الحصار الظالم العديد من الآثار السلبية على جميع مناحي الحياة، كما ذكر رئيس اللجنة الشعبية لمواجهة الحصار، النائب جمال الخضري خلال مؤتمر صحفي بمناسبة مرور ألف يوم على الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة، إن مرور ألف يوم على حصار غزة أنتج الآلاف من الضحايا الذين سقطوا لعدم تمكنهم من العلاج والسفر، وتم إغلاق 3500 مصنع بشكل كامل، وبلغ معدل دخل الفرد اليومي خلال السنوات الثلاث الماضية دولارين فقط في اليوم الواحد، كما ان الحصار دفع نحو مليون فلسطيني في غزة للإعتماد على المساعدات الإغاثية، حيث إن 80% يعيشون تحت خط الفقر، وأكد الخضري أن الحصار عامل أساسي في ضرب الاقتصاد الفلسطيني، وساعد في انضمام قرابة 14 ألف عامل إلى قائمة البطالة، واستهدف قطاعات الإنتاج الوطني كافة وحرم العديد من الفئات من التزود بحاجاتهم ومنافعهم، وأصاب القطاع التعليمي والصحي بأضرار كبيرة (صحيفة فلسطين، العدد 1002، ص: 11).

ويرى الباحث أن الانقسام السياسي وحالة التوتر السياسي والإستقطاب المستمر في قطاع غزة يمثل حالة كارثية تؤثر على جميع فئات المجتمع وطبقاته وينتج عنها تأثيرات اجتماعية واقتصادية ، فالحصار المفروض على قطاع غزة أدى إلى ارتفاع حالات سوء التغذية المزمنة، وتدمير البنية التحتية مع عدم القدرة على إصلاحها بسبب الحصار، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة تلوث مياه الشرب مع نقص في كمية المياه الصالحة للشرب الواصلة للمواطنين بسبب انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفر الوقود اللازم لتشغيل آبار المياه، ومازال سكان قطاع غزة يعانون من ويلات هذا الحصار الذي دخل عامه الثامن، مما جعل حياة الشعب الغزي مليئة بالأزمات.

تاسعاً: أزمة الصلاحيات بين الرئاسة والحكومة:

بدأ صراع الصلاحيات بين الحكومة والرئاسة من قبل تولي الحكومة العاشرة مهامها، ففي الجلسة الأخيرة للمجلس التشريعي السابق، أخذ المجلس عدداً من القرارات والتعديلات الدستورية التي استهدفت تعزيز سلطات الرئيس وإضعاف الحكومة والمجلس المنتخب، وما أن عقد المجلس المنتخب جلسته الأولى، حتى ثار الخلاف حول شرعية القرارات الأخيرة، بدأت أزمة الصلاحيات في تفاقم بعد أن أصدرت الحكومة العاشرة قراراً بتشكيل قوة أمنية تابعة إلى وزير الداخلية تحت اسم القوة التنفيذية، وطوال الفترة التالية وبالرغم من محاولات التفاهم والتوافق إلا أن الخلافات بقيت مستمرة، فقد امتنع الرئيس عن تنسيب عناصر القوة التنفيذية رسمياً لكادر موظفي وزارة الداخلية، بل إن كل التعيينات التي قامت بها الحكومة لموظفين جدد ظلت هي الأخرى تعيينات مؤقتة لم تقن من قبل التنظيم والإدارة(رزقة، 2008، ص: 26).

فهذا التدهور المتسارع في الصلاحيات، وانقطاع سبل الحوار بين الرئاسة والحكومة أدى إلى مزيد من تفاقم الأزمة الفلسطينية الداخلية، وانحدار الأوضاع إلى حافة الحرب الأهلية ومن ثم إلى التدخل العربي وأدخل المستقبل الفلسطيني في نفق مظلم من التأزم والتمزق السياسي والاجتماعي والتشرد الإقليمي والدولي يقابله تغول الكيان الإسرائيلي وجيشه.

نشأة وتطور وزارة الداخلية والأمن الوطني:

أنشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة ١٩٩٤، وتعتبر وزارة الداخلية إحدى أهم الوزارات السيادية في الحكومة الفلسطينية لما لها دور بارز في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني.

وانطلق عمل القائمين على الوزارة من الصفر، حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية، ومن بعض المجالس القروية والبلدية، فقد أدت الاشتراطات والقيود العديدة التي حفلت بها اتفاقية أوسلو إلى تحجيم السلطة الفلسطينية كسلطة حكم ذاتي لا تتمتع بأي شيء من أشكال السيادة، خاصة على الأرض والمعابر، وتساوقاً مع هذا المنطلق، انسحب التحجيم والتفويض على مجال وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تم بموجبها تحديد البنية والتكوين والواجبات والوظائف التي تنحصر في تقديم الخدمات، وحفظ النظام العام والأمن الداخلي في نطاق الولاية الجغرافية الفلسطينية (البسوس، 2011، ص: 42).

منذ بدء مرحلة التأسيس لجأت الغالبية العظمى من كوادر حركة فتح إلى العمل في وزارة الداخلية، حيث أعطيت لهم الأولوية في القبول كما نالت أمامهم كل الصعاب والتعقيدات الإجرائية، في مقابل عزوف كوادر المعارضة عن الالتحاق، فإن الهيمنة شبه الكاملة لحركة فتح على هذه الوزارة جعلها تحافظ على استقرارها الداخلي بحكم غلبة اللون الفصائلي الواحد عليها، لكن هذا الاستقرار بدأ يتآكل بشكل جذري بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية الأخيرة، ومطالبتها هي والفصائل الأخرى بحصتها في وزارة الداخلية كاستحقاق مشروع استوجبه مبدأ الشراكة (صقر، 2011، ص: 68).

مرت الفترة السابقة بعدد كبير من الأزمات، منها بسبب الاحتلال ومنها بسبب الصراع الداخلي بين قيادات فتح على السلطة، والفساد المالي والإداري في وزارة الداخلية، والرشوة والنعرات العائلية بالإضافة إلى الوساطة، ومشاركة التجار أرزاقهم رغماً عنهم، هذه الأزمات وغيرها جعلت الشعب يعاقب حركة فتح ورموزها في أول فرصة متاحة في انتخابات 2006م.

وبعد نجاح حركة حماس في الانتخابات التشريعية وتحقيقها فوزاً معتبراً، وما لذلك من آثار على مجمل الحياة الفلسطينية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، فوجودها البرلماني يؤثر في اتخاذ

المواقف السياسية المهمة، والمعاهدات الأمنية والاقتصادية، والاتفاقات الدولية، وبعد تشكيل حماس للحكومة بدأت المضايقات والمواقف العدائية بالظهور، تهديد أمريكي إسرائيلي بوضع فيتو على كل من يشارك في حكومة حماس ومنع دخوله إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وأعلنت إسرائيل وأمريكا والاتحاد الأوروبي بعدم التعامل مع حكومة حماس، وسيتم توقيف المساعدات المالية، وستحتجز إسرائيل مخصصات الضرائب التي تجمعها لصالح السلطة الفلسطينية، هذه المواقف تعزز أثرها السلبي على المشاركة في حكومة ائتلافية بمواقف دول عربية (رزقة، 2007، ص: 27).

ثم تشكلت الحكومة الفلسطينية العاشرة وتم تكليف الأستاذ سعيد صيام أن يكون وزيراً للداخلية والأمن الوطني، فبدأ بالعمل على تأسيس وزارة حقيقية تحفظ أمن المواطن الفلسطيني وتقدم له الخدمات، وبدأ بتكوين الهيكلية الإدارية للوزارة حيث لم يجد التعاون من قبل المنتسبين للوزارة، بالإضافة إلى عرقلة عدم تنفيذ قراراته، مما اضطره إلى تكوين القوة التنفيذية والتي أصبحت فيما بعد شرطة فلسطينية وأجهزة أمن (المدهون، 2011، ص: 112).

استمرت المضايقات لوزير الداخلية ومرت الوزارة عبر محطات صعبة إلى أن وصلت إلى محطة حكومة الوحدة الوطنية (الحكومة الحادية عشرة)، حيث مرت وزارة الداخلية بأزمة جديدة وهي أزمة المرشحين لتولي منصب وزير الداخلية، فبدأت حركتي حماس وفتح بعرض الأسماء التي كانت ترفض من الطرفين، إلى أن وافق الطرفين على اسم وزير الداخلية الجديد السيد هاني طلب القواسمي، وكان ذلك يوم السبت 2007/2/17م وتم تشكيل حكومة الوحدة الوطنية، وما هي إلا أيام قليلة حتى أدرك وزير الداخلية أنه من المستحيل عليه القيام بواجبات وزارته، ووجود عراقيل عديدة للعمل وعدم وجود أحد في الرئاسة مقتنع بضرورة تذليل العقبات أمام الوزير، وأن البلاد مقبلة على انفجار ساخن لا محالة فقرر السيد هاني القواسمي إنفاذ استقالته في 2007/5/14م، فتولى السيد إسماعيل هنية مسئولية وزارة الداخلية بعد استقالة هاني القواسمي (أبو هاشم، 2008، ص: 96).

وفي 2008/12/27م تلقت وزارة الداخلية أزمة من نوع جديد وهي أزمة حرب الفرقان والتي جمعت في طياتها أكثر من أزمة في آن واحد، حيث شنت إسرائيل حرب عدوانية شرسة على قطاع غزة، فبدأت بالاعتداءات الجوية المتواصلة مما أدى إلى ارتقاء عدد كبير من أفراد وزارة الداخلية بالإضافة إلى تدمير معظم مقرات ومعدات الوزارة، وانتهت الحرب باستشهاد وزير الداخلية سعيد صيام، مما جعل وزارة الداخلية تعيش حياة الأزمة لحظة بلحظة (العبادسة، 2010، ص: 117).

وبعد مرور ست سنوات من تكليف الأستاذ فتحي حماد مسئولية وزارة الداخلية والأمن الوطني، وبرغم تشديد الحصار والحروب والتدمير والأهوال التي تعرضت لها مباني ومقرات وأرشيف ووثائق وزارة الداخلية - الشق المدني "واغتيال وزير الداخلية الشهيد سعيد صيام واستشهاد المئات من موظفي الوزارة وانقطاع العدد الأكبر من الموظفين عن العمل، وانقطاع التيار الكهربائي وعدم إرسال دفاتر جوازات السفر.

فرغم كل هذه الأزمات إلا أن وزارة الداخلية تقدم خدماتها لشرائح الجمهور الفلسطيني كافة وبأقصى سرعة ممكنة، وعلى مدار الساعة، وحققت وزارة الداخلية رسالتها واقعاً معاشاً بخدمة المواطن الفلسطيني والمجتمع المدني الفلسطيني في أسرع وقت وأقل جهد ممكن، كما وأن وزارة الداخلية - الشق المدني لم ولن تحيد عن تحقيق رؤيتها المتمثلة في الوصول إلى وزارة خدماتية تحقق التكامل في خدماتها وتحقيق الوزارة الإلكترونية في معاملاتها المدنية كافة؛ حيث أنجز موظفو الشق المدني بمديرياته وإداراته ووحداته ودوائره خلال الأعوام الستة الماضية قرابة 2 مليون معاملة للمواطنين، وسجلت دوائر الأحوال المدنية بوزارة الداخلية أكثر من ربع مليون مولود جديد، وتقضي وزارة الداخلية - الشق المدني معاملات أكثر من مليون وثمانمائة ألف نسمة هم سكان قطاع غزة في مراحل حياتهم كافة "من الميلاد حتى الوفاة"، كما وتتواصل المكاتب المختصة في وزارة الداخلية مع الجمهور الفلسطيني لتسهم في حل 90% من القضايا والشكاوى التي وُجّهت إليها من المواطنين (التقرير السنوي لوزارة الداخلية، 2013، ص: 6).

رسالة وزارة الداخلية:

خدمة المواطن الفلسطيني والمجتمع المدني الفلسطيني في أسرع وقت وأقل جهد ممكن، كما وتسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني وحفظ أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية من خلال الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المختلفة المدنية والعسكرية ومن خلال التنسيق والتفاعل مع الوزارات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف (موقع وزارة الداخلية).

وتنطلق رؤية وزارة الداخلية والأمن الوطني من خلال الوصول إلى وزارة خدماتية تحقق التكامل في خدماتها وتحقيق الوزارة الإلكترونية في معاملاتها المدنية كافة، وتحقيق أعلى درجة من المهنية والشفافية في الأداء.

سياسات وأهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني:

تتشابه الوزارات المعاصرة في أهدافها العامة، وتبرز خصوصية كل وزارة من خلال البيئة المحيطة بها والمنطلقات التي تؤمن بها، فالهدف الوزاري مرتبط بالهدف الاجتماعي، فوزارة

الداخلية تتميز عن الوزارات الأخرى بعلاقتها الخاصة بالمجتمع، وهي علاقة تفاعلية، إن أهداف وزارة الداخلية ترتبط بما يدين به المجتمع والأفراد من معتقدات وقيم ومثل ويمدى التعاون للالتزام بها وترجمتها إلى صيغ وبرامج سلوكية، فوزارة الداخلية كمؤسسة وطنية فلسطينية، وبغض النظر عن نمط المجتمع الذي تنتمي إليه الوزارة وفلسفتها ومدى تقدمه أو تخلفه فإن أهدافها متشابهة، وقد قسمت أهداف وزارة الداخلية إلى أهداف عامة وأهداف فرعية كالتالي:

أولاً: الأهداف العامة:

- 1) خدمة المجتمع المحلي وذلك من خلال حصول المواطن على الوثائق المدنية التي تخصه شخصياً من ميلاده حتى وفاته
- 2) العمل على تسجيل جميع مؤسسات المجتمع المدني كافة على أسس الشراكة والتعاون بين الجسم الحكومي والغير
- 3) المساهمة في بناء مجتمع ديمقراطي حر من خلال تفعيل مبدأ سيادة القانون وتحقيق مبدأ العدالة، وحماية الحريات العامة في إطار القانون الأساسي والتشريعات المعمول بها والعمل على تعميق الانتماء الديني الوطني.
- 4) بناء سجل بيانات للمواطنين الفلسطينيين مع تحقيق أمن وأمان المواطن (الهيكلي والخطية التطويرية لوزارة الداخلية، 2005، ص: 7).

ثانياً: الأهداف الفرعية:

- 1) المحافظة على النظام والسلامة العامة.
- 2) حماية الأرواح والأموال من خلال منع الجرائم وضبطها وتحقيق الأمن والطمأنينة للمواطنين وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع هيئات وأجهزة الدولة بالاستناد للقوانين السارية (كلوب، 2010، ص: 132).
- 3) رفع مستوى وتطوير آلية تقديم الخدمات العامة للمواطنين من أحوال مدنية وجوازات ودفاع مدني ومعايير وحدود.
- 4) تنظيم العلاقة والتنسيق والتكامل مع الوزارة والأجهزة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.
- 5) تحديث وتطوير الإطار القانوني والتشريعات واللوائح المنظمة بمجالات عمل وزارة الداخلية كافة.
- 6) تنمية وتطوير التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات مع وزارات الداخلية في الدول الشقيقة والصديقة والمنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية المعنية بمكافحة الجريمة.

7) العمل على تحسين وتطوير أوضاع مراكز الإصلاح والتأهيل ورفع مستوى أدائها وضمان حفظ النظام فيها وحماية ورعاية نزلائها (الأشقر، 2012، ص: 59).

هيكلية الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

تتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما: الشق المدني الذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية، والشق الآخر هو الأمني أو العسكري ويشرف عليه مدير عام قوى الأمن الداخلي.

ويتكون الشق المدني من عدة قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع إلى وكيل وزارة الداخلي، وفيما يلي موجز عن الإدارات العامة:

أولاً: قطاع الشؤون العامة والسياسية ويشمل:

1) الإدارة العامة للشؤون العامة: وتقوم بالمهام التالية:

- ❖ تنفيذ وتسهيل حق المواطنين في ممارسة النشاطات الاجتماعية والثقافية والمهنية بحرية .
- ❖ تسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وذلك وفقاً لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000، والتنسيق والتعاون الكامل مع الجمعيات والهيئات بما يخدم المصلحة العامة.
- ❖ إصدار الوثائق اللازمة للمواطنين في مجال حسن السير والسلوك وفقاً للقانون.
- ❖ تسهيل وتطوير العلاقة المؤسسية بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، وعقد اجتماعات دورية لمؤسسات المجتمع المدني من أجل تقليل الفجوة بين الطرفين (هيكلية وزارة الداخلية، 2007، ص: 34).

2) الإدارة العامة للشؤون السياسية، وتقوم بالمهام التالية وهي:

- ❖ متابعة ورصد كل ما له علاقة بالموضوع الفلسطيني المحلي والإقليمي الدولي.
- ❖ العمل على إنجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الصراع الإسرائيلي .
- ❖ إقامة وتوطيد العلاقات مع الأحزاب والقوى السياسية إلى تدعيم القضية الفلسطينية.

ثانياً: قطاع الشؤون الإدارية والمالية، ويشمل:

أ. الإدارة العامة للشؤون المالية :

وهي إدارة مسؤولة عن تأمين خدمات الدعم الداخلي في الوزارة والتي تشمل المجال المالي وتوفير جميع المشتريات، ومن أهم مهامها:

- ❖ متابعة الشؤون المالية من رواتب، أجور، موازنة...إلخ.
- ❖ تأمين مختلف لوازم الوزارة والإشراف على توزيعها وصيانتها.

- ❖ التأكد من تطبيق الضوابط المالية الملائمة في جميع دوائر الوزارة على أفضل وجه.
- ❖ الإشراف على إعداد ميزانية الوزارة، وتأمين الالتزام بالضوابط والقيود المتعلقة بالميزانية وغيرها.

ب. الإدارة العامة للشئون الإدارية:

- وهي إدارة مسئولة عن تأمين خدمات الدعم الداخلي في الوزارة والتي تشمل المجال الموارد البشرية والخدمات اللازمة وأرشفة ما يصدر عنها من وثائق ومعاملات ومراسلات، ومن أهم مهامها:
- ❖ متابعة العمليات الإدارية في الوزارة من إدارة عامة، تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء الموظفين.
- ❖ متابعة شئون الموظفين من تعيينات، نقل زيارات، علاوات، ترقية.
- ❖ القيام بتحديد احتياجات التدريب للموظفين، والمساهمة في تدريب وتطوير الكوادر البشرية في الوزارة (هيكلية وزارة الداخلية، 2007، ص: 50).

ثالثاً: قطاع الأحوال المدنية والجوازات، ويشمل:

أ. الإدارة العامة للجوازات ومهامها هي:

- ❖ صرف وتجديد جوازات السفر العادية للمواطنين، تسهياً لهم في تنقلاتهم.
- ❖ صرف وتجديد جوازات السفر الدبلوماسية وهي التي تعطى لكبار رجال الدولة .
- ❖ إضافة الأبناء دون سن ١٣ عاماً على جواز سفر أحد الوالدين.

ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية، ومهامها هي:

- ❖ القيام بمهمة التسجيل الحيوي للمواطنين وذلك من خلال تسجيل الوقعات الحيوية الولادة، الوفاة، الزواج، والطلاق وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.
- ❖ تسجيل واقعات الولادة والوفاة للأجانب إذا حدثت على أرض الوطن، وواقعات الزواج والطلاق إذا كان أحد طرفي الواقعة فلسطينياً وإصدار الشهادة الخاصة لكل منها.
- ❖ تسجيل الأسر الفلسطينية في السجل المدني.
- ❖ إصدار البطاقات الشخصية للمواطنين.

أما الإدارات التي تتبع وكيل وزارة الداخلية مباشرة هي:

1) الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين، ومهامها هي:

- ❖ إصدار الإقامات للأجانب ومتابعة تجديدها.
- ❖ تنظيم إقامة الأجانب الخاضعين لشروط الإقامة .

- ❖ معالجة قضايا المنع وتنظيم ملفاتها.
- ❖ صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها.
- ❖ تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بدخول وخروج الوافدين إلى الدولة.

(2) الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ومهامها هي:

- ❖ تقوم بالإشراف على علاقة الوزارة مع أجهزتها وإداراتها ومديرياتها على صعيد الوطن وتحسين وتطوير علاقات الوزارة بالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ومع المؤسسات الدولية، واستقبال الوفود وضيوف الوزارة الرسميين، والإعداد للاجتماعات والمؤتمرات الرسمية، والإشراف على الإعلام الداخلي والخارجي.
- ❖ تأسيس علاقات قوية ومتميزة بين إدارة الوزارة والعاملين فيها.
- ❖ توثيق علاقة الوزارة بالمؤسسات المحلية والأجنبية عبر البرامج، الزيارات المتبادلة والبرامج المشتركة.
- ❖ إجراء البحث والاستطلاعات للتعرف على اتجاهات الجمهور وأرائه نحو الوزارة وأدائها.
- ❖ إصدار النشرات والمطبوعات المختلفة، وإعداد التقارير الإخبارية التي تحمل أهم وآخر التطورات والنشاطات داخل الوزارة، وذلك باللغة العربية واللغة الإنجليزية (هيكلية وزارة الداخلية، 2007، ص: 55).

(3) الإدارة العامة للشئون القانونية، ومهامها هي:

- ❖ إعداد مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المتعلقة بالوزارة والمصالح والوحدات التابعة.
- ❖ توثيق القوانين والأنظمة والاتفاقيات والسجلات القانونية المتعلقة بعمل الوزارة والمصالح والوحدات التابعة وحفظها وتنظيمها بالشكل الذي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.
- ❖ إعداد الدراسات والأبحاث القانونية وتقديم المقترحات بهدف تطوير أنظمة الوزارة.
- ❖ الإشراف على أعمال القانونيين العاملين في الوزارة، وتمثيل الوزارة أمام القضاء.
- ❖ تقديم المشورة القانونية للوزارة، والمساهمة في شرح القوانين والأنظمة المختلفة للعاملين.

(4) الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات، ومهامها هي:

- ❖ تطوير وتحديث أجهزة الحاسب الآلي في الوزارة، وتطوير وتطبيق قاعدة بيانات محسوبة خاصة بالموظفين.
- ❖ وضع نظام خاص بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الوزارة وما تحتاجه من الأنظمة والبرامج.
- ❖ تدريب العاملين في الوزارة على استخدامات الحاسوب الآلي .
- ❖ تصميم الاستمارات والنماذج والجدول اللازمة لعمل الوزارة.

5) **مديريات المحافظات**، وهي (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) ومهامها تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كل في المحافظة التي يسكن فيها.

الإدارات العامة والوحدات المتخصصة التي تتبع وزير الداخلية مباشرة:

1) **الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح**، ومهامها هي:

- ❖ العمل على ترسيخ مبادئ الوحدة الوطنية ونشر المحبة وحرص الصفوف ونبذ النزاعات وحل النزاعات المجتمعية بإصلاح ذات البين والتسامح (دليل إجراءات وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011، ص: 223).
- ❖ مساعدة رجال الأمن والشرطة على فرض النظام والقانون وحل الخلافات.
- ❖ العمل على ترسيخ أواصر الترابط العائلي والتواصل والعمل على دعم المجتمع المدني.
- ❖ التنسيق مع وزارة العدل والقضاء والشرطة في حل الخلافات واعتماد المحكمين.
- ❖ تشكيل واعتماد لجان الإصلاح وتسهيل مهمتها وتذليل العقبات التي تواجهها.
- ❖ الإشراف على أداء لجان الإصلاح ومتابعتها والتفتيش الدوري عليها ورفع نتائج أعمالها
- ❖ التأكد من صحة الإجراءات المتخذة من قبل لجان الإصلاح وعدم مخالفتها لمبادئ النظام العام أو أحكام الشريعة الإسلامية (دليل إجراءات وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011، ص: 190).

2) **ديوان الوزارة**: ومهامه:

- ❖ أرشفة كل ما يصدر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني وكل ما يرد إليها.
- ❖ توثيق قرارات معالي وزير الداخلية والأمن الوطني ووكيل الوزارة.
- ❖ توثيق تعميمات وزير الداخلية والأمن الوطني ووكيل الوزارة.
- ❖ توزيع البريد اليومي الخاص بالمديريات في محافظات قطاع غزة، والإدارات العامة.

3) **وحدة الإعلام الخاص**، ومهامها.

- 1- الهدف العام هو التغطية الإعلامية على النشاطات التي يقوم بها مكتب الوزير.
- 2- هي الناطق الرسمي باسم وزير الداخلية وما يخرج من بيانات صحفية من مكتب الوزير.

4) **وحدة حقوق الإنسان**، ومهامها:

- 1- إعمال مبدأ سيادة القانون والتأكد من مراعاة مبادئ حقوق الإنسان.

- 2- رفع مستوى الكوادر في الوزارة أو في الأجهزة الأمنية ما يتصل بحقوق الإنسان كافة.
- 3- استقبال ومتابعة شكاوى المواطنين بحق وزارة الداخلية والأمن الوطني. (دليل إجراءات وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011، ص: 201).

(6) وحدة شئون القدس، ومهامها:

- ❖ تعزيز الجهد الحكومي في مجال القدس من خلال مواصلة التنسيق بين الوحدات الناشئة تحت مظلة لجنة القدس الوزارية.
- ❖ المساهمة في بلورة سياسة عليا تجاه دعم القدس والحفاظ عليها.
- ❖ تقديم المشورة ورفع التوصيات التي من شأنها الارتقاء بالأداء لوزارة الداخلية في القدس.

(7) وحدة شئون مجلس الوزراء: ومهامه هي:

- ❖ التحضير لمساهمة الوزارة والوزير في طرح البنود الخاصة بالوزارة على جدول أعمال جلسات مجلس الوزراء واللجان الوزارية.
- ❖ مراجعة ملف مجلس الوزراء الأسبوعي، وإعداد الملخصات اللازمة للوزير بهذا الشأن.
- ❖ التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول ترتيب مشاركة الوزير في جلسات المجلس أو تغييبه أو سفره في مهمات داخلية وخارجية وإعداد تقارير مهمات السفر للوزير وإرسالها للأمانة العامة تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء.
- ❖ العمل كحلقة وصل بين مجلس الوزراء والوزير من أجل متابعة تنفيذ قرارات مجلس الوزراء.

(8) وحدة التخطيط والتطوير:

- ❖ إعداد خطط الوزارة كافة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بالتعاون مع مختلف الإدارات
- ❖ تقديم المشورة والدعم الفني لمختلف إدارات ومديريات الوزارة فيما يتعلق بتطوير الخطط والمشاريع.
- ❖ إجراء دراسات منتظمة للهيكل الوظيفي والهيكلية العامة للوزارة بالتنسيق مع إدارات ومديريات الوزارة وتقديم الاقتراحات التطويرية اللازمة.

❖ إعداد المشاريع التمويلية كافة المتعلقة بالبنية التحتية وتطوير برامج ومشاريع وأنشطة الوزارة وتطوير الكادر البشري العامل في الوزارة وتقديمها للممولين (هيكلية وزارة الداخلية، 2007، ص: 62).

9) وحدة شئون المرأة:

1- الإشراف النشط والفعال، في تخطيط ومتابعة وتقييم البرامج والنشاطات المختلفة للوزارة.

2- تشجيع مشاركة المرأة في سلك الشرطة الأجهزة الأمنية كافة.

3- أن تعمل وحدة المرأة كمحرك للسياسات التنموية القطاعية على صعيد الوزارة.

10) وحدة معلومات الأمن القومي:

1- جمع المعلومات التي تساعد على تطوير وزارة الداخلية والحفاظ على الأمن العام والأمن القومي.

2- تزويد الوزير والجهات المختصة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تعزيز الأمن القومي.

11) وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى:

❖ متابعة سير العمل وتنفيذ ما ورد بالقرارات والتعليمات واللوائح والنظم الصادرة عن الوزارة وعلى الأصعدة كافة تنفيذاً صحيحاً في جميع مديريات وزارة الداخلية عامة.

❖ متابعة أداء المديريات بشكل عام والموظفين بشكل خاص وإبداء الملاحظات حول نقاط الضعف والقوة وتنظيم التقارير الدورية.

❖ التدقيق على القيود والسجلات المالية والإدارية والأعمال الأخرى التي تنفذ في الوزارة ومديرياتها والتأكد من تطابقها وفقاً للقوانين والأنظمة بالأداء.

❖ التوصية بتشكيل اللجان والمشاركة فيها للتحقيق ومتابعة تصويب الأخطاء، واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة للحد من الممارسات الخاطئة (دليل إجراءات وزارة الداخلية، 2001، ص: 305).

12) مدير عام مكتب الوزير، ويقوم بالمهام التالية وهي:

❖ إدارة أعمال مكتب الوزير، ووضع الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية لمكتب الوزير ومتابعة تنفيذها، ومتابعة الأعمال اليومية وإعداد ملخصات مكتوبة للمواضيع التي تعرض على الوزير وتنظيم اجتماعات الوزير ومتابعة توثيقها، إعداد تقارير شهرية وسنوية خاصة بمكتب الوزير.

❖ الإشراف على إعداد الترتيبات البروتوكولية كافة للقاءات الرسمية والمؤتمرات الصحفية والاجتماعات التي يعقدها الوزير بالتعاون مع الجهات المختصة في الوزارة (هيكلية وزارة الداخلية، 2007، ص: 65).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أنه عند تصميم الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني يجب أن يصمم ليستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف والأفراد الذين يقومون بأدائها، والعلاقة بين خطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات، وربطه ببعضه البعض أفقياً ورأسياً، عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات، وذلك للتغلب على المعوقات التنظيمية المتعلقة بالهيكل التنظيمي. فالهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية يعني تقسيم ذلك الهيكل إلى إدارات عامة، تنفرع منها الأفرع وأيضاً الوحدات الصغيرة، ويجب تحديد مهام كل وحدة في الوزارة وتحديد الوظائف وشاغلها ورتبهم ومسئوليات كل رتبة، ثم تحديد العلاقة بين الوحدات، وكيفية التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني:

شهدت الحكومة الفلسطينية بشكل عام ووزارة الداخلية بشكل خاص عدداً كبيراً من الأزمات، تختلف في شدتها وتنوعها وتعتبر الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية من أصعب أزمات الحكومة الفلسطينية، كونها الوزارة المسلحة والأكبر والأبرز في الحكومة، فشكلت هذه الأزمات خطراً هائلاً على جميع مكونات وزارة الداخلية ولكنها مثلت في الوقت نفسه فرصة للتميز والنجاح، ولقد أوجز الباحث أزمات وزارة الداخلية بالأزمات التالية:

1) أزمة انقطاع الموظفين عن عملهم:

حدث أكثر من انقطاع للموظفين، فكان الانقطاع الأول عام 2007م، لاسيما المناصب الإشرافية العليا، وإغلاق المديرية في المحافظات الجنوبية. حيث انقطع معظم الوكلاء المساعدين والمدراء العامين وبعض مدراء الدوائر بناءً على تعليمات من جهات أخرى وذلك لشل عمل الوزارة وعدم قدرة حكومة غزة على إدارة الوزارات، ولكن بفضل من الله تم الاستعانة بموظفين يتمتعون بخبرات عالية وتم تكليفهم بإدارة الإدارات والمديريات وبعد فترة وجيزة جداً تم السيطرة على الموقف وكان الأداء عالياً جداً.

وحصل الانقطاع الثاني للموظفين في نهاية شهر أغسطس 2008م، حيث انقطع معظم موظفي الوزارة بمختلف وظائفهم، لتعطيل عمل الوزارات وإحراج الحكومة بعدم قدرتها على إدارة مؤسساتها، حيث تم انقطاع (335) موظفاً بمختلف مستوياتهم الإدارية في وزارة الداخلية- الشق المدني، حيث قامت الوزارة بوضع خطة عمل طارئة، الأمر الذي أدى إلى تعيين ما يقارب (200)

موظفاً جديداً في آن واحد، وفرز (120) موظفاً عسكرياً من الشق العسكري لسد الفراغ الحاصل من جراء انقطاع الموظفين، بالإضافة إلى تكليف عدد كبير من الموظفين بوظائف إشرافيه التي أصبحت شاغرة بعد انقطاع الموظفين، فقامت قيادة الوزارة بإدارة الأزمة بشكل سريع من خلال تعيين عدد كبير (موظفين جدد)، وبعد فترة وجيزة تم تدريب الموظفين الجدد والمفروزين من خلال برامج تدريبية مكثفة وتم معالجة الأزمة بشكل كامل بل بالعكس كان الأداء والإنتاجية أفضل بكثير من السابق (صقر، 2011، ص: 539).

2) أزمة نقص إمدادات الوقود والكهرباء:

إن نقص كميات الوقود والكهرباء التي تحصل عليها وزارة الداخلية والأمن الوطني بسبب الحصار أدت إلى توقف بعض الخدمات التي تقدمها الوزارة وتأخير خروج معاملات المواطنين لأنها بحاجة إلى تيار كهربائي، أدى ذلك إلى ازدياد معاناة المواطنين نتيجة تأخير الخدمات بسبب عدم توفر الوقود إلى المولدات الكهربائية، كما أن المولدات في الوزارة استنفذت إلى أقصى طاقة لها بالعمل المتواصل بسبب انقطاع التيار الكهربائي على مدار الساعة، وعدم توفر قطع غيار لصيانتها بسبب الحصار (أبو عامر، 2010، ص: 167).

وعليه فقد بات سكان غزة يعانون ظروفًا صعبة، قلما وجد لها نظير في العالم بأسره. لقد كان لهذا الحصار الظالم العديد من الآثار السلبية على معظم الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية -الشق المدني- في قطاع غزة وهي: عدم تقديم الخدمات بالصورة المثالية للمواطنين، ومعاناة الموظفين المعيشية تؤثر سلباً على الأداء المطلوب، بالإضافة إلى عدم توفير الإمكانيات والأجهزة المتطورة يؤثر على السياسات التطويرية.

3) أزمة إغلاق المعابر والمنع من السفر:

تعصف بغزة أزمة إنسانية وهي ليست وليدة كارثة طبيعية بل من صنع الإنسان كلياً ويمكن تجنبها إذ أدى تشديد الحصار الإسرائيلي منذ يونيو 2007م إلى محاصرة سكان قطاع غزة من خلال إغلاق المعابر ومنع عدد كبير من سكان القطاع من السفر للخارج بالإضافة إلى عدم إدخال العديد من البضائع ومستلزمات البناء. وبرغم سياسة الإغلاق المتكررة الغير مبررة لإغلاق معبر رفح البري أمام حركة المسافرين من أبناء الشعب الفلسطيني في قطاع غزة إلا أن الإدارة العامة للمعابر في وزارة الداخلية والأمن الوطني تتبع سياسة وطنية حكيمة لإتمام عملية مغادرة ووصول المسافرين عبر المعبر بشكل سلس (البطة، 2010، ص: 519).

فشكَّلت وزارة الداخلية لجنة اعتمدت آليات تُسهل على المواطن الكريم من خلال التسجيل الإلكتروني في مكاتب التسجيل "مجمع أبو خضرة، دير البلح، خانينونس، ورفح" لتنظيم حركة

المسافرين في اليوم الذي حُدد لهم من قِبَل وزارة الداخلية، من أجل حفظ حق المواطن والعمل على منع حدوث أي تجاوزات في هذا الملف الطارئ بسبب الحصار، وتتعامل الإدارة العامة للمعابر مع الحالات الطارئة والإنسانية بشكل يومي ويتم تسفيرها فوراً في أوقات فتح معبر رفح من الجانب المصري، وتقف وزارة الداخلية عند مسؤولياتها لحل هذه الأزمة المتفاقمة، حيث تقدمت الإدارة العامة للمعابر بوزارة الداخلية بمقترح لتجاوز هذه الأزمة التي تؤثر على حركة المسافرين في معبر رفح الذي يُعد المتنفس الوحيد لأكثر من مليون وثمانمائة ألف فلسطيني في قطاع غزة، وتمثل المقترح الفلسطيني للجانب المصري في قيام الجانب الفلسطيني بجمع الجوازات من المسافرين الفلسطينيين قبل سفرهم بيوم وختمها وإرسالها إلى الجانب المصري حتى يتم فحصها وترتيب أوضاعها قبل كما يحصل في سفر الحجاج والمعتمرين، وبدأ معبر رفح البري يعمل وفق هذه الآلية الجديدة لسفر المواطنين الفلسطينيين نظراً (للتعطل المستمر في شبكة الحواسيب) في المعبر من الجانب المصري وحتى يتم تسهيل سفر المواطنين.

4) أزمة حرب 2008م/2009م:

سنت قوات الاحتلال عدوان مفاجئ في ظهيرة 27/12/2008م، فأوقع 230 شهيداً وأكثر من 550 جريحاً في اليوم الأول واستمرت المجازر لأكثر من 22 يوماً برأً وجواً حيث تعرضت معظم مقرات وزارة الداخلية للقصف والتدمير مما أدى ذلك إلى تعطيل العمل لفترة، وتم التعامل مع هذه الأزمة من خلال توفير أماكن بديلة حتى لو كانت غير مناسبة لطبيعة العمل ولكن ليستمر العمل وتقديم الخدمة للمواطن في أصعب الظروف، حيث تم العمل في خيم وحوايات لفترة غير قليلة، وبعد ذلك تم توفير مقرات مناسبة من خلال الاستئجار وصيانة بعض المقرات وتم التغلب على الأزمة، وانتهت الحرب باستشهاد وزير الداخلية والأمن الوطني الشهيد سعيد صيام، مما ترتب على ذلك إرباك في العمل حيث يمثل الشهيد رمزية قيادية غير عادية على مستوى الوزارة والحكومة والمجتمع، فكان الأمر غير بسيط على جميع الموظفين، بالإضافة تم فقدان شخصية قيادية وإدارية محنكة مما أدى إلى تأثر العمل بفقدانه، ولكن بفضل الله ثم بفضل القائمين على إدارة الوزارة كان الحرص على استمرار العمل بنفس النهج إلى حين تم تعيين وزير جديد أيضاً عنده خبرة وقدرة على إدارة الوزارة، الوزير فتحي حماد، حيث كان حريصاً على استكمال مسيرة ونهج الوزير الشهيد سعيد صيام وبناءً على ذلك تم التغلب على الأزمة (السنوار، 2010، ص: 387).

تعتبر أزمة حرب الفرقان من أصعب أزمات وزارة الداخلية، حيث عانت الوزارة فترة طويلة نتيجة الأزمات التي خلفتها حرب الفرقان، فانتسبت الغارات الإسرائيلية بالدموية واستهدفت المقرات والمعدات والمركبات كافة مما جعل وزارة الداخلية تعيش فترة طويلة من حياتها في أزمات.

(5) احتراق أرشيف الأحوال المدنية:

قام الاحتلال الإسرائيلي بتدمير مبنى الأحوال المدنية والجوازات مما أدى ذلك إلى حرق أرشيف الأحوال المدنية بالكامل، الأمر الذي أدى إلى وجود أزمة كبيرة في العمل حيث يعتبر الأرشيف مرجع لجميع معاملات الأحوال المدنية الخاصة بالمواطنين، وتم معالجة الأمر من خلال تشكيل لجان لإعادة جمع الأرشيف من المحافظات بالإضافة إلى الاعتماد على الأرشيف الالكتروني (صقر، 2011، ص: 490).

يمثل الأرشيف أهمية كبيرة في مؤسسات الدولة، والتي تعتبر وزارة الداخلية من أكبر وأهم هذه المؤسسات، لذلك فإن استهدافه يؤدي إلى إحداث تدمير في مؤسسات الدولة والبيانات الإحصائية للسكان والأحوال الشخصية وذلك لتعزيز حالة فقدان السيطرة على إدارات وزارة الداخلية وإحداث حالة من الفوضى.

(6) أزمة حرب عام 2012م:

تعرضت البنية التحتية الرئيسية في الوزارة من مقرات ومواقع للقصف والتدمير مما عطل عمل الوزارة بشكل كبير، غير أن مديريات المحافظات لم تتأثر واستمرت بتقديم الخدمة للمواطنين وتم التغلب على هذه الأزمة من خلال المقرات البديلة المتواضعة حيث تم التعامل بنظام الورديات والدوام الجزئي لفترة إلى حين تم عمل صيانة لبعض المباني واستئجار مباني أخرى (التقرير السنوي لوزارة الداخلية، 2012، ص: 36).

تعتبر الأزمات العسكرية من أخطر الأزمات التي تواجه الحكومة الفلسطينية، ووزارة الداخلية على وجه الخصوص نتيجة التحدي اليهودي الصهيوني الذي أنزاع في فلسطين وما يحدث من دمار وقتل وتشريد، ورغم خطورة هذه الأزمات إلا أنه بمجرد حدوثها، تجمع الشعب الفلسطيني وتوحد كلمته في مواجهتها.

(7) أزمة الجوازات الفلسطينية منذ عام ٢٠٠٧م:

ما زالت معاناة المواطنين مستمرة نتيجة عدم إرسال دفاتر الجوازات، لذلك تعمل الإدارة العامة للجوازات بمحافظة غزة على الأصدعة كافة لإبراز خطورة هذه الأزمة على المواطنين خاصة ممنوعين من الحصول على جواز سفر من سلطة رام الله على الرغم أن القانون

الفلسطيني يؤكد أن جواز السفر حق طبيعي لكل مواطن، ويكفل القانون باستكمال تقديم الوثائق والمستندات المحددة والمعلنة التي نص عليها النظام ولا يُمنع المواطن من الحصول على هذا الجواز مهما كان السبب.

برغم منع إرسال دفاتر جوازات السفر إلى قطاع غزة منذ شهر يوليو تموز من العام 2008م، إلا أن الإدارة العامة للجوازات بمحافظة قطاع غزة لم تقف مكتوفة الأيدي أمام معاناة أبناء شعبنا خاصة الممنوعين من الحصول على جواز سفر والحالات الإنسانية الطارئة، حيث قامت إدارة الجوازات في القطاع بالتمديد لأول مرة وللمرة الثانية على دفاتر جوازات السفر تحقيقاً لمصلحة المواطن، حيث نال هذا التمديد اعتراف العديد من الدول، وقد أنجزت الإدارة العامة للجوازات في قطاع غزة خلال الفترة الماضية أكثر من (65 ألف معاملة تمديد جواز سفر) وفق منظومة محوسبة.. وتؤكد الإدارة العامة للجوازات بمحافظة القطاع أن السلطة في رام الله تستخدم سياسة التمييز في إصدار جوازات السفر للمواطنين الفلسطينيين من سكان قطاع غزة، ويتدخل جهاز المخابرات العامة في السلطة في منع ومنح الجوازات لعدد غير محدد من الفلسطينيين ولم تكثر السلطة في رام الله لمعاناة الناس الذين يكابدون ويلات الحصار أيضاً تستخدم سياسة المنع الأمني لإصدار جوازات لأعداد كبيرة من المواطنين (عايش، 2010، ص: 132).

8) أزمة قطع رواتب العديد من الموظفين بمسميات مختلفة:

قامت حكومة رام الله بقطع رواتب العديد من مسؤولي وموظفي وزارة الداخلية بسبب الانتماء السياسي، وأيضاً بسبب الضغط على بعضهم بعدم الاستمرار في العمل، بالإضافة لتشكيل عبء مالي على الحكومة وعدم المقدرة على دفع رواتب لهم، وتم معالجة الأمر من خلال دفع رواتب هؤلاء الموظفين من الحكومة بشكل دوري ومستمر (رزقة، 2008، ص: 232).

المشاكل والمعوقات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني:

تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني عدد من المشاكل التي تعيق تقدم ونمو عمل الوزارة في الشق المدني، ويمكن حصر هذه المشاكل في النقاط التالية:

- 1) ضعف البرامج والخطط التدريبية والتنشيطية المحلية أو التخصصية الخارجية قد ساهم بدوره في هبوط مستوى العمل وخلل في الأداء.
- 2) قلة الإمكانيات والتجهيزات والمعدات خاصة (السيارات، الأجهزة اللاسلكية، الوسائل الفنية المساعدة، الأثاث.... إلخ).

3) عدم وجود موازنات تشغيلية ثابتة وكافية للمستلزمات الضرورية الخاصة بالعمل مثل (إصلاح السيارات، القرطاسية، الأدوات المكتبية، المحروقات... إلخ).

4) الحصار المفروض على قطاع غزة وتأثيره سلباً على مجريات العمل وعملية التطوير المطلوبة، مع عدم الاستقرار الوظيفي لبعض الفئات الوظيفية مما يؤثر على الروح المعنوية لديهم (رزقة، 2008، ص: 257).

4) تعرض مقرات الوزارة للقصف والتدمير كل فترة وعدم الاستقرار الأمني، وأغلب مقرات الوزارة مستأجرة وهي غالباً غير مناسبة لطبيعة عمل الوزارة (العبادسة، 2010، ص: 378).

5) تردد ذوي الكفاءات من المسؤولين في استخدام كامل كفاءاتهم بسبب عدم وضوح خطوط السلطة والمسئوليات والصلاحيات أو عدم وجود التفويض السليم والمكتوب (ملحم، 2008، ص: 213).

6) عدم القدرة على تنفيذ برامج تقييم الأداء نتيجة عدم وجود معايير محددة وواضحة للمقارنة. ويضيف الباحث المعوقات التالية:

أ- عدم القدرة على وضع برامج تدريبية واقعية تأخذ بعين الاعتبار مؤهلات وكفاءات وما ينتظر تحقيقه أو التوصل إليه نتيجة التدريب.

ب- الترقيات العشوائية بالواسطة (التنظيمات، مراكز القوى).

ت- التغيرات السياسية في المنطقة وانعكاساتها على قطاع غزة وخصوصاً عمل الوزارة.

ث- الشكوى من تخطي المسئول المباشر في الاتصالات والمراجعات التي يجريها الأفراد في المستويات الدنيا.

في ضوء ما سبق تبرز مجموعة من المشاكل والمعوقات التي توجهها وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث أنها تلعب دوراً محورياً في ضعف القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وزارة الداخلية والأمن الوطني، وبالتالي هناك ضرورة قصوى لمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها.

وليس ثمة شك في أن الأزمة التي عاشها الوضع الفلسطيني الداخلي كانت في جذورها أزمة سياسية، أزمة الرفض الإسرائيلي الأمريكي للتحويل الديمقراطي الذي شهدته الساحة الفلسطينية، فالعدو الصهيوني يفرضه هذا الحصار مخالف لكل القوانين والأعراف الدولية، وأزمة رفض أركان السلطة الفلسطينية السابقة التخلي عن الحكم والسيطرة، هذا فضلاً عن الاختلافات في

الخط السياسي بين حركتي حماس وفتح فيما يتعلق بشروط الرباعية أو البرنامج أو إدارة الصراع، وفي ظل هذه الأزمات تصاعد الحصار الدولي على الحكومة والشعب الفلسطيني، فالعدو الصهيوني نسق خطوات الحصار مع دول الإقليم وأمريكا بحيث يصبح الحصار شاملاً ومحكماً، ولكن أكثر مظاهر الأزمة استفزازاً لمشاعر الفلسطينيين كان الانفلات الأمني، فأزمة 2006م كانت من نوع مختلف بعد أن أصبحت مؤسسة الحكم والسلطة والقرار ذاتها هي محلة التدافع، فما زالت وزارة الداخلية تمر بعدد من الأزمات، والتي تؤثر على أدائها في تقديم الخدمات للمواطنين، فجهود وزارة الداخلية لا يجب أن تتأثر بالواقع السياسي أو تغيراته إلا من أجل تطوير هذه الجهود أو تغيير بعض أساليبها دون أن تحيد عن الواجبات المكلفة بها.

ويؤكد الباحث أن إسرائيل بحصارها الخانق دمرت البنية الأساسية للقطاع الصناعي والزراعي والعمراني، ودخلت مئات من المصانع المقبرة الرمزية، ودخل آلاف من العمال والحرفيين في دائرة البطالة، ولم تجد المدارس والمستشفيات ما يلزمها من مواد أساسية للبناء وهي تسعى إلى إبقاء القطاع في إطار الضغط السياسي والمعيشي لابتزاز الشعب الفلسطيني وقيادته واستدراج المفاوض الفلسطيني.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

☒ أولاً: الدراسات الفلسطينية.

☒ ثانياً: الدراسات العربية.

☒ ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

☒ رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة:

المقدمة:

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، مما له الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث مما يساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته مما يسهل أمر إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً.

ويعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات وموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام، دراسات فلسطينية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكذلك تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها على أن تكون الدراسات الفلسطينية أولاً ثم العربية ثم الأجنبية.

الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة عواد (2014): " مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية المتمثلة في التعاون وجماعية العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري في حل المشكلات واحترام الوقت والانضباط في العمل وعلاقتها بإدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة المكونة من (71) بأسلوب المسح الشامل لكل مفردات العينة من خلال استبانة تكونت من (57) فقرة موزعة على سبعة محاور.

وتوصلت الدراسة الى ان موظفي الوزارة يتمتعون بمستوى فوق المتوسط من الثقافة التنظيمية، اما واقع إدارة الأزمات في الوزارة بلغ فوق المتوسط بمقدار (62.41%).

أوصت الدراسة الى تعميق الثقافة التنظيمية ورفع كفاءة ومستوى العاملين في التعامل مع الأزمات من خلال التدريب ، وأشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

2- دراسة أبو ركة (2013): " معوقات إدارة الأزمات في وزارة جهاز الشرطة بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط ".

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الرئيسية التي تعيق عملية إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، رفع كفاءة وقدرة وزارة جهاز الشرطة بغزة على إدارة الأزمات، تحديد الأسباب التي تزيد من معوقات إدارة الأزمات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بغزة، اقتراح رؤية أو طريقة لتحسين مستوى عملية مواجهة معوقات إدارة الأزمات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بغزة.

أظهرت نتائج الدراسة أن جهاز الشرطة في قطاع غزة لديه القدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة. أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات سواء كانت داخلية أو خارجية في جهاز الشرطة الفلسطيني بغزة، وأهمية مراجعة وتطوير الخطط السابقة بصورة مستمرة، تفعيل منظومة الإنذار المبكر للأزمات من خلال رصد وتحليل الأحداث والتغيرات الداخلية والخارجية التي تشير بقرب وقوع الأزمات، بناء شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بجميع الإدارات المركزية والمحافظات في جهاز الشرطة الفلسطيني بغزة،

ربط دائرة المعلومات مع إدارة التخطيط، إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة تتبع لقائد الشرطة في قراراتها، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات المحتملة، وفق قاعدة بيانات وبإشراف العمليات المركزية.

3- دراسة الأشقر(2012): "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (167) فرداً. واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة 100% وكانت نسبة الاسترداد (97.7%).

أهم نتائج الدراسة أهم أنواع اتصالات إدارة الأزمة في وزارة الداخلية هي الاتصال الشفوي، وكذلك من أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة في وزارة الداخلية هي الهاتف المحمول، أما بخصوص المعوقات التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة في الوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة. أوصت الدراسة بضرورة ربط الإدارات بوزارة الداخلية في -الشق المدني- من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية، إنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية، الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الاتصال، زيادة الدعم المادي والبشري والمعنوي لجميع متطلبات الخطة الاتصالية وخصوصاً شراء تقنيات اتصال حديثة.

4- دراسة زيادة (2012): "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات".

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأداة البحثية الاستبانة وتوزيعها على المجتمع المكون من 47 مؤسسة دولية وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وعددها 37 مؤسسة دولية عاملة في غزة.

أهم نتائج الدراسة أكدت الدراسة على أهمية تنمية مهارات التخطيط والاتصالات وتعزيز مهارات القيادة ومهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات العاملة بقطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام.

أوصت الدراسة بأهمية وجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وتوفير برامج تدريب على إدارة الأزمات.

5- دراسة الرضيع (2011): "مدىجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأداة البحثية (الاستبانة) وبأسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ 149 فرداً ووزعت الاستبانة على الأفراد بنسبة 100%.

أهم نتائج الدراسة أبرزت النتائج وجود أثر مباشر لكل من (توافر التخطيط، توافر المعلومات، أهمية التدريب، والمهارات القيادية، أهمية تكوين فريق العمل لإدارة الأزمة) على عملية إدارة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث مع وجود غرفة عمليات مجهزة بما يلزم من تجهيزات، مع الاهتمام بالتخطيط والتدريب.

6- دراسة أبو عزيز (2010): "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال، لتحقيق هذه الأهداف واستخدم الباحث المنهج الوصفي والأداة البحثية (الاستبانة) وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ومقدراها 320 فرداً من مجتمع دراسة مكون من 920 فرداً.

أهم نتائج الدراسة أبرزت المعوقات التنظيمية التي تواجهها وزارة الصحة وعلى رأسها ازدواجية الولاء الوظيفي، معوقات مادية عدم توافر مخصصات مالية خاصة بالأزمات. أوصت الدراسة بتطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات مع تدريب العاملين على إدارة الأزمات.

7- دراسة أبو عمر (2009): "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الأداة البحثية (الاستبانة) وتم تطبيقها على جميع المصارف العاملة في فلسطين وعددها 21 مصرفاً، وبلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً وتم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظفاً بواقع 53% من مجتمع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات.

أوصت الدراسة بضرورة إدارة أمن المعلومات وتخزينها بشكل مباشر في أماكن آمنة مع ضرورة توفير أجهزة احتياطية، ضرورة إنشاء فرق عمل مهمته رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

8- دراسة عودة (2008): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة" دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية.

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

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الأداة البحثية (الاستبانة) وعملت 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) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: أبرزت النتائج التزام الجامعة الإسلامية بأساليب واستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة المستمرة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة؛ لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات، وتكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات.

9- دراسة شبير (2007): " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر؛ في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من 2018 موظفاً من العاملين في مستشفى ناصر كافة، واستجاب منهم 202 أي بنسبة 92.7% من عينة الدراسة. **أهم نتائج** الدراسة عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات.

أوصت الدراسة: بضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن الأزمات السابقة كافة، وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.

10- دراسة إسلیم (2007): "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة".

هدفت الدراسة للتعرف 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، لتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الأداة البحثية الاستبانة وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة

المكون من 192 موظفاً يعمل في الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة أكدت النتائج الحاجة إلى أهمية تنمية وتطوير الإجراءات والآليات الإدارية لإدارة الأزمة، وأهمية تعزيز الإجراءات العلاجية لإدارة وتوجيه الأزمات قبل وقوعها .
أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزءاً مكمل للتخطيط الإستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

11- دراسة الجديلي (2006): " 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 اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تم عمل استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة قدرها 600 موظفاً بواقع 200 موظفاً لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل 459 استبانة.
أهم نتائج الدراسة وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. وتوصلت إلى ضعف الاستعداد اللازم وضعف الهياكل الإدارية لإدارة واحتواء الأزمات.

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

الدراسات العربية:

1- دراسة الحميدي (2010): "فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض".

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض من وجهة نظر العاملين. ولقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي، مستخدماً الأداة البحثية (الاستبانة) لجمع المعلومات من مجتمع دراسة جميع العاملين من ضباط وصف ضباط في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية والبالغ عددهم 850 مفردة، وتم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها 270.

أهم نتائج الدراسة أبرزت أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات، من خلال الاعتماد على أسلوب الاتصال الشفهي عبر أجهزة الاتصال المختلفة الهاتف، واللاسلكي، وأظهرت النتائج أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصالات الحديثة.

أوصت الدراسة أهمية تجهيز غرف عمليات بأحدث وسائل الاتصال الفعالة مزودة بشاشات مرئية تعكس تطور أي حدث أمني بالإضافة لأجهزة الحاسوب لإجراء التحاليل كافة بسرعة ودقة وحساب احتمالات كل قرار، والعمل على تجهيز غرف عمليات بأحدث وسائل الاتصال الثابتة والمتحركة تعمل على إعداد السيناريوهات، وتبنى أنظمة تشفير تضمن عدم التداخل أو الاختراق.

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

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث - دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي الشامل لجميع مفردات الدراسة المكون من ضباط الدفاع المدني في منطقة المدينة المنورة.

أهم نتائج الدراسة نقص القوى البشرية المتخصصة لمواجهة الكوارث، ونقص في تأهيل الكوادر البشرية، وعدم دقة ووضوح المعلومات المتعلقة بالكارثة.

أوصت الدراسة ببناء قاعدة بيانات كافية عن الأماكن المتوقع حدوث كوارث بها، وتأسيس إدارة كوارث في الدفاع المدني.

3- دراسة (الخشالي والقطب، 2007): "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم. ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من 16 شركة صناعية، ولغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم توزيع الاستبانة المعدة على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها "136 مديراً".
أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها.

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

4- دراسة الفهيد (2006): "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، وما هي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدينة، وما هي أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل لمواجهة الأزمات، وتحديد المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات.

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

أهم نتائج الدراسة وجود تنسيق عال بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمته إدراك المسؤولين بأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية، وحرصهم

على الاتصال المباشر ببعضهم البعض فيما يتعلق بمواجهة الأزمة، وأبرزت نتائج الدراسة أهم أساليب التنسيق بين الأجهزة لمواجهة الأزمات وكان من أهمها التنسيق عن طريق غرف العمليات. أوصت الدراسة بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طريق الإنترنت من خلال الحاسوب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

5- دراسة كردم (2005): "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وقد طبق المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشارك في هذه الدراسة 152 بحوثاً.

أهم نتائج الدراسة أبرزت النتائج كفاءة اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن بمستوى عال من الدقة والمهنية، وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال، وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

أوصت الدراسة تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية، وإيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الأزمة.

6-دراسة الشمراني (2004): "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات المختلفة، لتوفير سرعة إجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية، معوقات تكنولوجية، معوقات تنظيمية.

أهم نتائج الدراسة أبرزت الدراسة استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من المراحل الخمس مرتبة بحسب الأهمية: التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، واحتواء الأضرار. وكانت بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات إنذار، والتحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت الاستجابة بدرجة متوسطة، في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة. أوصت الدراسة إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في السعودية بدرجة عالية في المراحل كافة، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، حيث كانت النتيجة بدرجة متوسطة.

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

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة آثارها السلبية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم 362 مفردة، والعاملين بوزارة الثقافة والإعلام وعددهم 208 مفردة، وقد اختار الباحث عينة عشوائية قوامها 40 % من العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني ونفس النسبة من العاملين في وزارة الثقافة والإعلام، وبذلك بلغ إجمالي عدد أفراد العينة 228 مفردة وتم توزيع الاستبيانات عليهم، وعند استردادها كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. أهم نتائج الدراسة أظهرت النتائج ضعف التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً.

أوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، والتدريب على تطبيق الخطة الإعلامية وإدارتها إعلامياً.

8- دراسة الهذلي (2003): "مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات اللازمة للقادة الأمنيين في اتخاذ القرارات، والتعرف على العراقيل التي تواجه هؤلاء القادة أثناء اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، والتعرف على متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة، ومعرفة وسائل إعداد وتأهيل العاملين في قوات الطوارئ لاتخاذ قرارات سريعة، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله استخدام أسلوب المسح الشامل عن طريق الحصر لجميع مفردات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قوات الطوارئ الخاصة من رتبة نقيب إلى رتبة لواء بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 132 ، وقد قام الباحث بتوزيع استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة استرد منها 95 استبانته كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة أكدت الدراسة على الدور الريادي للقائد كأهم متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة، وأبرزت دوره في توزيع المهام والأدوار، ووجود خطط للتعامل مع المواقف الطارئة، كما أن تأخر وصول المعلومات تعد من أهم العراقيل التي تواجه اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد بحيث يتجنبون الجوانب السلبية ويعتمدون على الجوانب الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وأهمية عقد دورات تدريبية وتخصيص قادة الأجهزة الأمنية للتعرف على أهمية المهارات القيادية وأثرها في سلوك الأفراد وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

9- دراسة الفحطاني (2003): "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث". دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى استعداد إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني في منطقة الرياض من ناحية الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانات المادية للتعامل مع الأزمات والكوارث بكل كفاءة واقتدار.

أهم نتائج الدراسة وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع المنتسبين للمؤسسة في أوقات أيضاً الأزمات أظهرت النتائج أيضاً تدني نسبة التدريب عند الموظفين حيث

أظهرت النتائج قلة عدد الدورات المختصة بإدارة الأزمات التي تدرب الموظفين على التعامل مع الأزمات في مراحلها كافة.

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الكوارث وتكثيف هذه الدورات إذا كانت مدتها قصيرة ودعم مناهجها زيادة الجوانب العلمية والعملية فيها، وبالاهتمام بجماهير المؤسسة الخارجيين من شركات المؤسسات التي تمتلك آلات بشكل كبير يمكن أن تحتاجها إدارة العلاقات العامة ومعرفة الأشخاص المسؤولين عنها للاتصال بهم عند وقت الحاجة.

10- دراسة الوهاس (2002): " دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقتي الرياض و مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً. كما طبق مدخل المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة (ضباط الخاصة في منطقتي الرياض ومكة المكرمة).

أهم نتائج الدراسة أبرزت الدراسة أهم محددات الأدوار القيادية لها أهمية مرتفعة في نجاح القيادة الأمنية في إدارة الأزمات، وأظهرت النتائج ممارسة القيادة الأمنية لقوات الأمن الخاص لإدارة الأزمات بفاعلية عالية من خلال "التخطيط، والتنسيق، واتخاذ القرار".

أوصت الدراسة بأهمية تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على تحفيز الأفراد، وتكوين فرق عمل، والقدرة على الإقناع، والشجاعة في اتخاذ القرارات لدى القيادات الأمنية المنوطة بإدارة الأزمة، وتشجيع مشاركة القيادات الأمنية في الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات مع التركيز على الجانب التطبيقي والتدريب الميداني والعملية واستخدام التقنيات الحديثة، وضرورة إنشاء دبلوم متخصص في إدارة الأزمات لتطوير مهارات وقدرات القيادات الأمنية

11- دراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000): " إدارة الأزمات ،دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر 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 - منفردة ومجمعة - في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد الجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من قبل أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى(مدير، دائرة

،منطقة ، رئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام.

أهم نتائج الدراسة أكدت نتائج الدراسة على وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

أوصت الدراسة العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات، والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة وينج (2009): اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات.

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً، ولقد تم دراسة حالة شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف كيف من الممكن أن تساعد إدارة المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات ولقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف، وتم إجراء المقابلة شبه المقننة مع أربعة عشر من المختصين ، واستخدمت الدراسة النموذج في دراسة (Mitroff1988،1994) والمكون من خمس مراحل وهي : (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وهدفت الدراسة للتعرف على أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة التي من الممكن تطويرها للاستجابة لأزمات الأعمال، وهل هناك استراتيجيات إدارة المعرفة تم تطويرها واستخدامها في أبحاث ودراسات سابقة؟

أهم نتائج الدراسة أبرزت الدراسة أهمية استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية، وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات، كما وأوضحت الدراسة كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لإنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة، وهذا الفهم يساعد الشركات على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل.

أوصت الدراسة أكدت الدراسة دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وأبرزت احتياجات المنظمات المعرفية وأهمية وجود إستراتيجيات لإدارة المعرفة وتوجيه إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل تطورها.

2- دراسة اسبين سن وكريس نز (2008):

تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في منطقة ريزند. هدفت هذه الدراسة على كيفية تحضير المنظمات لأنفسها للأزمات التي تؤثر على نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأعمال وماهية نوع الأزمات التي يقلقون عليها، ولقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المقابلة حيث تم مقابلة أربعة مدراء يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وعملوا في إدارة الأزمات في ثلاثة مشاريع عالمية. أهم النتائج الدراسة أن جلب خبراء ومتخذي قرار في إدارة الأزمات (فريق أزمات) يمكن أن يظهر السيناريوهات المحكمة وبناء خطط لتلك السيناريوهات ضروري، وضرورة توفير وسائل

اتصالات بديلة وتدريب المستخدمين عليه مما يجعلهم يشعرون بالأمان ويعرفهم كيف يعملون في المواقف الحرجة.

أوصت الدراسة أن مراجعة الخطط والمسئوليات يجب أن تتم من وقت لآخر حتى تمكنهم من الاستعداد، لأن الخطط القديمة عديمة الجدوى، ووجوب التحضير لعملية إدارة الأزمات على الرغم من أنها مكلفة وتأخذ وقت.

3- دراسة روجر: (2005) "نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث. وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث.

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20 %) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا يمتلك نظم أو خطط على الإطلاق، وأوضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جداً للمخاطر، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير.

4-دراسة أوري فك: (2000) تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الميداني في دراسته، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة بإحدى مدارس نيويورك التي التهمت النيران فيها المكاتب الإدارية والكافتيريا الخاصة بالمدرسة.

أهم نتائج الدراسة عدم توفر خطة فاعلة لإدارة الأزمات موضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات، وضعف واضح في توفر واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

أوصت الدراسة ضرورة وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، وتوضيح دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات. ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

5-دراسة نيكولاس (1992): "إدارة الأزمات للإداريين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التعامل مع إدارة الأزمات وقد استخدم الباحث المنهج الميداني والمقابلة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1) الأزمة أمر حتمي وطبيعي لكل المنظمات، وعليها أن تعرف الخطوات المهمة في التعامل مع إدارتها بصورة مناسبة.
- 2) أهمية وجود فريق للأزمة يسعى إلى التعرف على الأزمة من مختلف أوجهها، ويعمل على إقناع المجتمع بتقبلها وفهمها على أنها واقع لا مفر منه وعدم تجاهلها والتعرف على مراحلها، ضرورة مهمة.
- 3) أهمية وضع خطة للمنظمة لإدارة الأزمات، ووضع السيناريوهات والإجراءات لمعالجتها مع تحديد الأولويات في الإجراءات ومراعاة التغيرات التي قد تطرأ.
- 4) ضرورة إيجاد نظام فعال لإدارة الأزمة يعتمد على فريق عمل متعاون.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، ذات العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لمجالات ومحاور إدارة الأزمات، ومن الدراسات ما تشابه مع الدراسة الحالية ومنها ما اختلف، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثية والعلمية، من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج، وتفردت كل دراسة بمجال من المجالات أو أكثر، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج والتي تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية: _

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1) اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- 2) اتفقت جميع الدراسات السابقة المحلية والعربية، مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- 3) تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (الأشقر، 2012م)، ودراسة (الأعرجي دقاسمة، 2000م) في تحديد الجهات الإشرافية في الشق المدني كعينة للدراسة.
- 4) اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركلة، 2013م)، ودراسة (الرضيع، 2011م) في تحديد وزارة الداخلية والأمن الوطني كمجتمع للدراسة.
- 5) تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (عودة، 2008م)، ودراسة (الجديلي، 2006م) في دراسة واقع إدارة الأزمات.
- 6) ركزت دراسة (أبو عزيز، 2010م)، ودراسة (أبو ركلة، 2013م)، ودراسة (الشمراي، 2004م) على المعوقات والمشكلات التي تواجه كبار الضباط في إدارة الأزمات، بينما ركزت الدراسة الحالية على أصحاب المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- 7) تشابهت الدراسات التالية: دراسة (أبو ركلة، 2013م)، ودراسة (الرضيع، 2011م)، ودراسة (العتيبي، 2007م)، ودراسة (الفهيد، 2006م)، ودراسة (كردم، 2005م)، ودراسة (الهذلي، 2003م)، ودراسة (الوهاس، 2002م) في تناولها لإدارة الأزمات في الشق العسكري، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لإدارة الأزمات في الشق المدني لوزارة الداخلية.
- 8) ركزت دراسة (أبو عمر، 2009م)، ودراسة (الخشالي والقطب، 2007م)، على نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، وركزت دراسة (عبد العال، 2009م)، ودراسة (الضويحي،

2004م) على دور التخطيط في إدارة الأزمات، واتفقت دراسة (الأشقر، 2012م)، ودراسة (الحميدي، 2010م)، في دراسة فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات، بينما ركزت الدراسة الحالية على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت بعض الدراسات السابقة في مجالات الدراسة، وإن اختلفت الدراسات السابقة في عناوينها ومجالاتها ومتغيراتها، إلا أنها جميعها تناولت إدارة الأزمات من أبعاد ومحاور مختلفة:

1) من حيث مجتمع الدراسة:

يختلف مجتمع الدراسة الحالية عن مجتمع الدراسات السابقة حيث استخدم الباحث (الجهات الإشرافية في وزارة الداخلية بالشق المدني) كمجتمع لدراسته.

2) من حيث عينة الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة والتي استخدمت عينة مغايرة (وهي عبارة عن مسح شامل لـ 206) وظيفة إشرافية في وزارة الداخلية _ الشق المدني).
أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- 1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة وإطارها النظري.
- 2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة ومحاورها.
- 3- بسطت فكرة اختيار مجتمع الدراسة ومجالات الدراسة ومتغيراتها.
- 4- صياغة فرضيات الدراسة.
- 5- توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي أعانت الباحث في إثراء بحثه من خلال الاستعانة بالمعلومات الموجودة فيها.
- 6- أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة التخطيط الإستراتيجي والإعداد مسبقاً قبل حدوث الأزمة وضرورة التنبؤ بالأزمات والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
- 7- أكدت معظم الدراسات على أهمية الوقاية من الأزمات قبل حدوثها، وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج .
- 8- أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية التخطيط والمعلومات وتكوين فرق العمل والتدريب على خطط إدارة الأزمة ودورها الفعال في إدارة الأزمات بكفاءة .

9- أبرزت أغلب الدراسات السابقة أهمية على إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه.

10- أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداماً أمثل من أجل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة واستتباب الدروس والعبر من هذه الأزمة للتعامل مع الأزمات القادمة.

11- أظهرت أغلب الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والمنظمات، كما وأكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك الأزمات.

12- أكدت الدراسات السابقة على أهمية توفر مجموعة من المقومات الرئيسية اللازمة للتعامل مع الأزمات كان من أبرزها التخطيط، توفر نظام اتصال فعال، توفر المعلومات، توفر الكوادر البشرية المدربة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1) تفردت الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في فلسطين، وذلك في حدود علم الباحث والتي تكشف عن واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني وسبل تطويرها، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على الجهات الإشرافية في الشق المدني.

2) تناولت الدراسة الحالية واقع إدارة الأزمات لدى الجهات الإشرافية بشكل مستفيض ودقيق وركزت على متطلبات إدارة الأزمات وتناولت المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3) استخدم الباحث في جمع البيانات أداة بحثية هي الاستبانة.

4) وعرض الباحث في نهاية الدراسة تصور مقترح للتعامل مع الأزمات.

الفجوة البحثية:

جدول رقم (1-3) الفجوة البحثية للبحث

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت معظم الدراسات السابقة على الأزمات في الخدمات التعليمية والصحية والمصرفية والشق العسكري بوزارة الداخلية.	لم تركز الدراسات السابقة على الأزمات في الشق المدني بوزارة الداخلية.	ركزت الدراسة الحالية على الأزمات في الشق المدني بوزارة الداخلية.
ركزت الدراسات السابقة على الموظفين بشكل عام.	لم تركز الدراسات السابقة على الجهات الإشرافية.	ركزت الدراسة الحالية على الجهات الإشرافية بكافة مستوياتها.
اكتفت معظم الدراسات السابقة على قياس التخطيط والإمكانات المادية والخدمات المساندة بإدارة الأزمات.	لا يوجد أي دراسة تقيس تقييم أداء الموارد البشرية بإدارة الأزمات.	ركزت الدراسة الحالية على معظم المجالات بالإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة على اتخاذ القرار بإدارة الأزمات.
اكتفت معظم الدراسات السابقة بدراسة إدارة الأزمات ومعوقاتها	لم تركز الدراسات السابقة على واقع إدارة الأزمات	ركزت الدراسة الحالية على دراسة واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها.

الفصل الرابع

✕ المبحث الأول: الطريقة والإجراءات.

✕ المبحث الثاني: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

الطريقة والإجراءات

⊗ أولاً: تمهيد.

⊗ ثانياً: منهج الدراسة.

⊗ ثالثاً: مجتمع الدراسة.

⊗ رابعاً: عينة الدراسة.

⊗ خامساً: متغيرات الدراسة.

⊗ سادساً: أداة الدراسة.

⊗ سابعاً: خطوات بناء الاستبانة.

⊗ ثامناً: صدق الاستبانة وثباتها.

المبحث الأول الطريقة والإجراءات

المقدمة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق المدني، ومعرفة دور الجهات الإشرافية في تطوير إدارات ومحاافظات الشق المدني وزارة الداخلية، والتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام الباحث بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية من أصحاب المناصب الإشرافية ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، وذلك من خلال دراسة واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، حيث تتحدث هذه الدراسة في وصف وتحليل واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا، 2002، ص:43).

ويرى الباحث أن المنهج الوصفي هو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أدق وأفضل. ويتم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة التي يتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for social sciences) spss.

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال:

مصادر البيانات: وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1) المصادر الثانوية:

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

2) المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني والبالغ عددهم (206) موظفاً لعامي 2013م/2014م (الإدارة العامة للشئون الإدارية في وزارة الداخلية).

حيث شملت الدراسة كلاً من الإدارات العامة المركزية في قطاع غزة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحث استخدم أسلوب الحصر الشامل وبذلك تكون عينة الدراسة عبارة عن جميع مفردات مجتمع الدراسة، وذلك لضمان الوصول لأفضل النتائج، حيث أن المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية تشمل كلاً من وكيل الوزارة، الوكلاء المساعدين، والمدراء العامين، ومدراء الدوائر، ويتم اختيار عينة الدراسة لكونهم من ذوي المسؤوليات المباشرة في التعامل مع الأزمات ولكونهم يحتلون مراكز قيادية في الشق المدني في وزارة الداخلية.

جدول رقم (1-4)

عدد موظفي المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية

لعامي 2013م/2014م

المسمى الوظيفي	وكيل عام	وكيل مساعد	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	الإجمالي
العدد	1	6	25	102	72	206

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (206) موظفاً في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة موزعين على جميع إدارات ومحاافظات الشق المدني في الوزارة، وقام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، وتم توزيع (206) استبانة على مجتمع الدراسة، وبلغ مجموع الاستبانات التي تلقاها الباحث بالفعل (196) استبانة بنسبة 95.15 %، انظر جدول رقم (1-4).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات أساسيين هما:

أولاً: المتغيرات الضابطة:

المؤهل العلمي: وقد حدد بالتالي (ثانوية عامة فأقل، دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
المسمى الوظيفي: واشتمل على شاغلي المناصب التالية (مدير عام فما فوق -نائب مدير عام - مدير دائرة -نائب مدير دائرة).

سنوات الخدمة: واشتملت على الخبرة من (1-5)، (6-10) أكثر من عشر سنوات.

ثانياً: المتغير التابع: واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ثالثاً: المتغير المستقل: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات، مهارات الاتصال، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك لتحديد واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر الجهات الإشرافية في الشق المدني، وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 59 فقرة، موزع على 7 مجالات:

المجال الأول: التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات، ويتكون من 15 فقرة.

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، ويتكون من 7 فقرات.

المجال الثالث: القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات، ويتكون من 9 فقرات.

المجال الرابع: مهارات الاتصال في الأزمات، ويتكون من 5 فقرات.

المجال الخامس: تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويتكون من 7 فقرات.

المجال السادس: الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، ويتكون من 10 فقرات.

المجال السابع: تقييم أداء الموارد البشرية، ويتكون من 6 فقرات.

أعتمد الباحث في تصحيح فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث إن كل فقرة تأخذ 5 درجات موزعة بحسب التصنيف التالي:

الجدول (2-4)

الجدول التالي يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

وقد اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "موافق بدرجة ضعيفة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة" واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

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

(2) استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

(3) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

(4) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

(5) تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من 7مجالات و55 فقرة، ملحق رقم (1).

(6) تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وأكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

صدق وثبات الاستبانة:

بعد التحكيم قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المختارة من أصحاب المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية بغزة، ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1) صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض أداة الدراسة على (9) من الأساتذة المختصين بالإدارة ومجالاتها موزعين على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وتوجيهاتهم في فقراتها، من حيث مناسبتها من ناحية الصياغة ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، واسترد الباحث أداة الدراسة من 9 محكمين (انظر ملحق رقم 2) فأبدوا آراءهم وملاحظاتهم فيها، وبعدها قام الباحث بتعديل صياغة بعض الفقرات ونقل بعضها إلى مجال آخر.

Internal Validity : الاتساق الداخلي (2)

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

جدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.802	التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.
*0.000	.742	الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
*0.000	.832	القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات.
*0.000	.799	مهارات الاتصال في الأزمات.
*0.000	.837	تنمية وتطوير الموارد البشرية.
*0.000	.807	الإمكانات المادية والخدمات المساندة.
*0.000	.774	تقييم أداء الموارد البشرية.

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

يبين جدول (3-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه، ويبين الجدول (4-4) مجالات استبانته واقع إدارة الأزمات، وأنها تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.74-0.83)، وهذا يدل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق تجعل الباحث مطمئناً إلى صلاحية تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبما أن الاستبانة لها سبعة مجالات، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية لكل مجال على حده، ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: الجدول رقم (5-4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والمتعلق بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لذلك المجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة:

جدول رقم (4-4)

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

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.701	يوجد لدى الوزارة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات
2.	*0.000	.704	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال
3.	*0.000	.705	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات
4.	*0.000	.742	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات
5.	*0.000	.715	تساعد الخطوات المتخذة قبل الأزمة على إدارتها بنجاح
6.	*0.000	.651	تتابع تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة
7.	*0.000	.692	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة
8.	*0.000	.556	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات
9.	*0.000	.682	تتاح المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة
10.	*0.000	.669	تتسم قاعدة معلومات الوزارة بالتحديث المستمر مما يعين في إدارة الأزمة
11.	*0.000	.652	يوجد سهولة في الوصول إلى المعلومة وقت الأزمة
12.	*0.000	.554	المعلومات التي تجمعها الوزارة تساعد على التنبؤ بقرى وقوع الأزمة
13.	*0.000	.558	الجهات الإشرافية في الوزارة لديها القناعة بالتخطيط الإستراتيجي
14.	*0.000	.685	للوزارة إستراتيجية واضحة قادرة على تحقيق أهدافها
15.	*0.000	.518	رسالة الوزارة واضحة وتتسجم مع حاجات المجتمع

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من خلال الجدول رقم (4-4) أن فقرات المجال الأول (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.51-0.74) وهذا يدل على أن المجال الأول وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (4-4) أن جميع فقرات المجال الأول للاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال وموضوعه: التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، بقي في الصورة النهائية 15 فقرة.

ثانياً: الجدول رقم (4-5) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمتعلق بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي والدرجة الكلية لذلك المجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة:

جدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتوفر للوزارة هيكل تنظيمي واضح ومحدد	.697	*0.000
2.	تشجع الوزارة العمل بروح الفريق داخل إداراتها	.710	*0.000
3.	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسؤوليات لكل موظف	.716	*0.000
4.	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للوزارة	.307	*0.000
5.	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية	.720	*0.000
6.	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	.666	*0.000
7.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمهنية التي تمنع الازدواجية وتضارب المهام	.666	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-5) أن فقرات المجال الثاني (الهيكل التنظيمي) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.30-0.72) وهذا يدل على أن المجال الثاني وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (4-5) أن جميع فقرات المجال الثاني للاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال وموضوعه: الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، بقي في الصورة النهائية 7 فقرة.

ثالثاً: الجدول رقم (6-4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمتعلق بالقيادة واتخاذ القرارات والدرجة الكلية لذلك المجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة: جدول رقم (6-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي	.619	*0.000
2.	يوجد لا مركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة	.601	*0.000
3.	يتابع المسئول المباشر تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة	.516	*0.000
4.	تفوض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة	.725	*0.000
5.	تراجع القرارات وتقيم إيجابياتها وسلبياتها	.702	*0.000
6.	تُدرس البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية ويُختار البديل الأمثل	.717	*0.000
7.	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	.738	*0.000
8.	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول	.716	*0.000
9.	يُمنح العاملین صلاحية في اتخاذ القرار	.710	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول (6-4) أن فقرات المجال الثالث (القيادة واتخاذ القرارات) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.51-0.73) وهذا يدل على أن المجال الثالث وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (6-4) أن جميع فقرات الاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال بقي في الصورة النهائية 9 فقرة.

رابعاً: الجدول رقم (4-7) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والمتعلق بمهارات الاتصال والدرجة الكلية لذلك المجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة:
جدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارات الاتصال في الأزمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	.796	*0.000
2.	تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	.859	*0.000
3.	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	.824	*0.000
4.	تنسق الإدارة مع الإدارات ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال	.755	*0.000
5.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الوزارة بعدم إعاقه المعلومة	.777	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول (4-7) أن فقرات المجال الرابع (مهارات الاتصال) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.75-0.85) وهذا يدل على أن المجال الرابع وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (4-7) أن جميع فقرات الاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال بقي في الصورة النهائية 5 فقرة.

خامساً: الجدول رقم (4-8) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والمتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة:

جدول رقم (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال "

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.749	يتوفر لدى الوزارة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات
2.	*0.000	.797	يمتلك العاملون في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط وإستراتيجيات العمل
3.	*0.000	.819	يتوفر للوزارة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها
4.	*0.000	.651	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل
5.	*0.000	.708	يمتاز فريق عمل إدارة الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز
6.	*0.000	.765	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات
7.	*0.000	.741	تختار الإدارة أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات

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

يتبين من خلال الجدول (4-8) أن فقرات المجال الخامس (تنمية الموارد البشرية) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.65-0.81) وهذا يدل على أن المجال الخامس وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (4-8) أن جميع فقرات الاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال بقي في الصورة النهائية 7 فقرة.

سادساً: الجدول رقم (9-4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال السادس والمتعلق بالإمكانات المادية والخدمات المساندة والدرجة الكلية للمجال مع بيان مستوى الدلالة لكل حالة:

جدول رقم (9-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإمكانات المادية والخدمات المساندة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة	.736	*0.000
2.	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	.805	*0.000
3.	الموازنة المتوفرة كافية وقت الأزمات	.763	*0.000
4.	الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية تتصف بالمرونة	.762	*0.000
5.	تمنح الوزارة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة	.770	*0.000
6.	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	.658	*0.000
7.	تتوفر للوزارة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات	.644	*0.000
8.	تخصص الإدارة احتياطياً خاصاً من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	.752	*0.000
9.	تدرس الاحتياجات المتوقعة للوزارة من المواد المساندة خلال الأزمة	.750	*0.000
10.	يجري تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة	.764	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (9-4) أن فقرات المجال السادس (الإمكانات المادية والخدمات المساندة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.64-0.80) وهذا يدل على أن المجال السادس وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (9-4) أن جميع فقرات الاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال بقي في الصورة النهائية 10 فقرة.

سابعاً: الجدول رقم (10-4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال السابع والمتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لذلك المجال، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة:

جدول رقم (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم أداء الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقيم قرارات الوزارة عادة بعد تنفيذها	.800	*0.000
2.	تمتلك الوزارة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط حسب الجداول الزمنية الموضوع	.804	*0.000
3.	يقوم بعملية التقييم لجنة من الجهات الإشرافية بالوزارة	.804	*0.000
4.	يستجيب العاملون بالوزارة لعملية التقييم	.837	*0.000
5.	تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تحسين أدائها	.832	*0.000
6.	تساعد التغذية الراجعة في معرفة تطورات الأزمة	.769	*0.000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (10-4) أن فقرات المجال السابع (تقييم أداء الموارد البشرية) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.76-0.837) وهذا يدل على أن المجال السابع وفقراته يتمتعان بمعامل صدق عال، ويتبين من الجدول رقم (10-4) أن جميع فقرات الاستبانة حققت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 كما أنه لم يتم حذف أية فقرة، مما يعني أن المجموع النهائي لفقرات هذا المجال بقي في الصورة النهائية 6 فقرة.

من النقاش السابق (من جدول رقم 3-4 إلى جدول رقم 10-4) يتضح للباحث أن المجموع الكلي لفقرات استبانته " واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني " قد أصبح 59 فقرة، ولم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

3) الصدق البنائي Structure Validity

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

ثبات الاستبانة Reliability:

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

أولاً: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-11).

جدول (4-11) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.951	0.904	15	التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.
0.863	0.745	7	الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
0.922	0.849	9	القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات.
0.929	0.862	5	مهارات الاتصال في الأزمات.
0.932	0.869	7	تنمية وتطوير الموارد البشرية.
0.953	0.908	10	الإمكانات المادية والخدمات المساندة.
0.945	0.893	6	تقييم أداء الموارد البشرية.
0.982	0.964	59	جميع المجالات

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.745- 0.908) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.964)، وكذلك

قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.863- 0.953) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.982) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4-12).

جدول رقم (4-12) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف سمرنوف التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.086	التخطيط والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.
0.094	الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
0.051	القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات.
0.121	مهارات الاتصال في الأزمات.
0.119	تنمية وتطوير الموارد البشرية.
0.168	الإمكانات المادية والخدمات المساندة.
0.261	تقييم أداء الموارد البشرية.
0.802	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يجعل الباحث يستخدم الاختبارات (المعلمية) لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فهذه الاختبارات تعطي درجة دقة عالية في النتائج التي يمكن الحصول عليها.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية والتكرارات، يستخدم لوصف عينة الدراسة.
- 2) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3) اختبار ألفا كرو نباخ (Cornbrash's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4) استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test:K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

تحليل البيانات:

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

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1) الجدول (13-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
14.8	29	دبلوم فأقل
75.0	147	بكالوريوس
10.2	20	دراسات عليا
100.0	196	المجموع

يتضح من جدول رقم (13-4) أن ما نسبته 14.8% يحملون درجة الدبلوم فأقل، 75.0% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 10.2% يحملون درجة الدراسات العليا. ومن النتيجة السابقة نجد أن حملة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة من المبحوثين وهذا يعود إلى أن شروط الالتحاق بالوظيفة الحكومية يتطلب أن يكون المتقدم حاصل على بكالوريوس أو دبلوم على الأقل، وهذا مؤشر على أن الفئة المبحوثة على درجة عالية من المستوى العلمي، مما يعني أن آرائهم نحو الاستفتاء ربما ستتأثر إلى حد ما بدرجاتهم العلمية، أي أنها لن تكون عشوائية، وكذلك لديهم القدرة على ممارسة العمل الإداري بكفاءة. واتفقت النتائج السابقة والتي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين حملة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة من مجتمع الدراسة مع نتائج دراسة (أبو رغبة، 2013)، دراسة (الأشقر، 2012)، دراسة (زياد، 2012)، دراسة (أبو عمر، 2009)، بينما اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الفهيد، 2006)، دراسة (الحميدي، 2010) والتي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ممن يحملون ثانوية عامة.

2) الجدول رقم (14-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
11.3	22	نائب مدير عام فما فوق
42.3	83	مدير دائرة
9.7	19	نائب مدير دائرة
36.7	72	رئيس قسم
100.0	196	المجموع

يتضح من جدول رقم (14-4) أن ما نسبته 11.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب مدير عام فما فوق، 42.3% مدير دائرة، 9.7% نائب مدير دائرة، بينما 36.7% مساهم الوظيفي رئيس قسم.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة انخفاض نسبة منصب مدير عام بسبب فوز حركة حماس في انتخابات عام 2006م واستتلاف عدد كبير من المدراء العامين في الشق المدني عن العمل، وتولي الحكومة الجديدة سدة الحكم، وبالتالي حداثة القيادة القائمة على إدارات الشق المدني بوزارة الداخلية، وهذا بدوره أدى لانخفاض هذه النسبة، أما ارتفاع نسبة منصب مدير دائرة فيعزو الباحث السبب بأن نظام الترقيات في حكومة 2006م، اعتمدت بشكل أساسي على الدرجة التنظيمية والشهادات العلمية، فهذه المعايير تنطبق على نسبة كبيرة من أصحاب المسمى الوظيفي.

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (إسليم، 2007) والتي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين هم مدراء دوائر، فيما اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الرضيع، 2011) التي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ممن يشغلون منصب رئيس شعبة.

(3) الجدول رقم (4-15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
25.5	50	أقل من 5 سنوات
54.1	106	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.4	40	10 سنوات فأكثر
100.0	196	المجموع

يتضح من جدول رقم (4-15) أن ما نسبته 25.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 54.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 20.4% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة ارتفاع نسبة سنوات الخبرة 5-10 سنوات، بسبب استتلاف عدد كبير من أصحاب المناصب الإشرافية وهم أصحاب الخبرات الطويلة، وبسبب حداثة التوظيف بعد فوز حركة حماس في انتخابات عام 2006م، واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (الرضيع، 2011) والتي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ممن لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، فيما اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (أبو عمر، 2009) التي أظهرت أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

المبحث الثاني

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

المبحث الثاني

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: يوجد تأثير للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

لمعرفة مدى توافر التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال التخطيط والتخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال
"التخطيط والتخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد لدى الوزارة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات	3.67	73.37	10.48	*0.000	8
2.	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال	3.73	74.59	11.25	*0.000	4
3.	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات	3.43	68.57	6.93	*0.000	14
4.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات	3.53	70.51	8.20	*0.000	13
5.	تساعد الخطوات المتخذة قبل الأزمة على إدارتها بنجاح	3.68	73.57	10.66	*0.000	6
6.	تتابع تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة	3.55	71.02	8.90	*0.000	12
7.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة	3.62	72.45	10.14	*0.000	10
8.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات	3.94	78.88	16.55	*0.000	1
9.	تتاح المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة	3.74	74.80	13.00	*0.000	3
10.	تتسم قاعدة معلومات الوزارة بالتحديث المستمر مما يعين في إدارة الأزمة	3.73	74.59	11.86	*0.000	4
11.	يوجد سهولة في الوصول إلى المعلومة وقت الأزمة	3.61	72.14	9.48	*0.000	11
12.	المعلومات التي تجمعها الوزارة تساعد على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة	3.34	66.73	5.14	*0.000	15
13.	الجهات الإشرافية في الوزارة لديها القناة بالتخطيط الاستراتيجي	3.68	73.57	11.26	*0.000	6
14.	للوزارة إستراتيجية واضحة قادرة على تحقيق أهدافها	3.64	72.86	11.43	*0.000	9
15.	رسالة الوزارة واضحة وتتسجم مع حاجات المجتمع	3.90	77.96	16.03	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.65	73.04	16.28	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة.

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها تخطيط لإدارة الأزمات بدرجة جيدة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (73.04%) وبمتوسط حسابي (3.65) درجة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن 3 درجات، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث هذه النتيجة لهذه الاستجابة الكبيرة ربما نتيجة الخبرة العالية لدى الجهات الإشرافية في وزارة الداخلية في قطاع غزة بمجال الأزمات كونهم تعرضوا للعديد من الأزمات المختلفة مثل أزمات العدوان الصهيوني على مقرات وزارة الداخلية واستهداف أفرادها وضباطها وكذلك أزمة استتلاف الموظفين في عام 2007م، وما تبعه من أزمات، وكيف استطاعت الوزارة إعادة العمل إلى طبيعته والاستمرار في خدمة المواطنين رغم الظروف الصعبة كافة، ومن هنا أصبحت وزارة الداخلية قادرة على وضع الخطط المناسبة والملائمة بحيث يسهل التعامل معها في مواجهة الأزمات.

وتظهر النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث إن التخطيط يقوم بتحديد جميع موارد المؤسسة ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة وتوقع المخاطر والأزمات المحتمل حدوثها في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكر التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، ويتم إعداد السيناريوهات المناسبة لمواجهة الأزمات، وهذا بدوره يشير على أهمية تأثير التخطيط على نجاح إدارة الأزمة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الرضيع، 2011م) والتي أظهرت وجود أثر مباشر للتخطيط على عملية إدارة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني، وتتفق مع دراسة (زيادة، 2012م) والتي أظهرت أن تنمية التخطيط لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات العاملة بقطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام، ومع دراسة (أبو عزيز، 2010م) والتي أظهرت أن وزارة الصحة يتوفر لديها تخطيط لإدارة الأزمات في ظل الحصار على قطاع غزة، ودراسة (عودة، 2008م) والتي أظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، ودراسة (كردم، 2005م) حيث أظهرت النتائج أهمية الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أنها أداة فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية وتحقيق التنسيق بين الإدارات المعنية بإدارة الأزمة، ودراسة (الوهاس، 2002م) أظهرت فاعلية التخطيط لإدارة الأزمة لدى القيادة الأمنية،

ودراسة (Esbensen and crisciunas, 2008) والتي أظهرت أهمية ووجوب التخطيط والتحضير لعملية إدارة الأزمات على الرغم من أنها مكلفة وتأخذ وقتاً، ودراسة (Nicholas, 1992) والتي أظهرت أهمية وضع خطة للمنظمة لإدارة الأزمات، ووضع السيناريوهات والإجراءات لمعالجتها مع تحديد الأولويات في الإجراءات مع مراعاة التغيرات التي قد تطرأ، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (الجديلي، 2006م) والتي أظهرت إلى ضعف التنبؤ والاستعداد للأزمات لدى وزارة الصحة، ودراسة (شبير، 2007م) والتي أظهرت عدم وجود خطط طوارئ لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، ودراسة (إسليم، 2007م) والتي أظهرت وجود تخطيط لإدارة الأزمات بدرجة ضعيفة وبحاجة إلى تنمية وتطوير حيث حصل المجال على وزن نسبي 59.7%، ودراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000م) والتي أظهرت توفر المراحل التخطيطية والوقائية بدرجة أقل من المراحل التنفيذية والعلاجية للأزمة، ودراسة (Orific, 2000) والتي أظهرت عدم توفر خطة فاعلة لإدارة الأزمات وموضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (8) " تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.94)، وبمتوسط حسابي نسبته (78.88%) 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى اهتمام الوزارة باستخدام التقنيات الحديثة والأجهزة الالكترونية في عمل الوزارة.

بينما حققت الفقرة رقم (12) " المعلومات التي تجمعها الوزارة تساعد على التنبؤ بقراب وقوع الأزمة" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.34)، وبمتوسط حسابي نسبته (66.73%)، 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 بدرجة كبير من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الأزمات بالوزارة للاستفادة من هذه المعلومات.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على واقع إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى توفر الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، قام الباحث باستخدام اختبار T لمعرفة حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتوفر للوزارة هيكل تنظيمي واضح ومحدد	3.91	78.27	14.23	*0.000	1
2.	تشجع الوزارة العمل بروح الفريق داخل إداراتها	3.78	75.61	13.41	*0.000	2
3.	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسئوليات لكل موظف	3.70	74.08	10.07	*0.000	4
4.	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للوزارة	3.24	64.90	3.32	*0.001	7
5.	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية	3.46	69.18	7.46	*0.000	5
6.	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	3.72	74.39	13.08	*0.000	3
7.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمهنية التي تمنع الازدواجية وتضارب المهام	3.44	68.78	7.19	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.61	72.17	15.20	*0.000	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها هيكل تنظيمي بدرجة جيدة، حيث بلغ الوزن نسبي لاستجابات المبحوثين (72.17%)، وبمتوسط حسابي (3.61)، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتظهر النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر هيكل تنظيمي وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى توافر هيكل تنظيمي في وزارة الداخلية بدرجة جيدة، بناءً على وجود هيكل تنظيمي واضح وهيكلية تنظم العمل داخل إدارات الوزارة وتوضح الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة، والسعي لاختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا بدوره يساعد على إدارة الأزمات، وكذلك توجيهات ديوان الموظفين العام حالياً لتطوير هيكل تنظيمي واضح لجميع إدارات الوزارة وبمشاركة جميع إدارات الوزارة للقيام بمستوياتها القيادية المختلفة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركة، 2013) والتي أظهرت بوجود هيكل تنظيمي جيد في جهاز الشرطة، ودراسة (أبو عزيز، 2010) والتي أظهرت أن وزارة الصحة يتوفر لديها هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات بدرجة تتجاوز الحد المطلوب بنسبة قليلة جداً، دراسة (أبو ركة، 2013) والتي أظهرت أن التنظيم الجيد الذي يؤدي لحشد الطاقات المادية والبشرية وتحريك الجهود والقيام بالأنشطة والإجراءات في مراحل الأزمة يزيد من فاعليتهم في مواجهة الأزمة وتأثيراتها، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شبير، 2007) ودراسة (إسليم، 2007) ودراسة (الجديلي، 2006) والتي أظهرت نتائجها بوجود ضعف في الهيكل التنظيمي وضرورة الاهتمام بوجود تسلسل إداري جيد.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (1) " يتوفر للوزارة هيكل تنظيمي واضح ومحدد " أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.91)، وبمتوسط حسابي نسبته (78.27%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما لعكوف وزارة الداخلية على تطوير الهيكل التنظيمي والذي تشارك في تطويره قيادة جميع الإدارات المركزية والمحافظات، وأن المبحوثين هم الفئة القيادية في الشق المدني لذلك كانت هذه النتيجة، أيضاً يعود السبب إلى

اهتمام الوزارة وبالتعاون مع ديوان الموظفين العام بتحديد وصف وظيفي واضح وبناء هيكل تنظيمي فعال.

بينما حققت الفقرة رقم (4) " يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للوزارة " أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.24)، وبمتوسط حسابي نسبته (64.90%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بان السبب في ذلك لأنهم يشكلون لوناً فكرياً واحداً وثقافة تنظيمية متشابهة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير للقيادة واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى توفر القيادة واتخاذ القرارات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال القيادة واتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (18-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"القيادة واتخاذ القرارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي	3.36	67.1	5.84	*0.00	7
2.	يوجد لا مركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة	3.19	63.8	3.11	*0.01	9
3.	يتابع المسئول المباشر تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة	3.80	75.9	17.64	*0.00	1
4.	تفوض السلطة بشكل كافٍ للعاملين في ظل الأزمة	3.42	68.3	6.87	*0.00	5
5.	تراجع القرارات وتقيم إيجابياتها وسلبياتها	3.36	67.2	5.58	*0.00	6
6.	تُدرس البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية ويُختار البديل الأمثل	3.58	71.6	9.69	*0.00	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
7.	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	3.68	73.6	11.53	*0.00	3
8.	يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول	3.69	73.7	10.45	*0.00	2
9.	يُمنح العاملون صلاحية في اتخاذ القرار	3.26	65.1	3.77	*0.00	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.48	69.6	11.70	*0.00	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للقيادة واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها قيادة وقدرة على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات بدرجة جيدة، إلا أنها بحاجة إلى تطوير وتنمية، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (69.64%)، وبمتوسط حسابي نسبته (3.48)، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود قنوات اتصال بين قائد الفريق وبين الإدارة العليا، وقد يرجع السبب إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ومعالجة نواحي القصور الشخصي، بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، إضافة إلى انفراد بعض القادة باتخاذ قرارات شخصية ومحاولة إيجاد حلول مؤقتة دون النظر والبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة، ويعزو الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى عدم الاستفادة من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات، ويرى الباحث أن تواجد قائد فريق العمل في مكان حدوث الأزمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بأقل التكاليف.

وتظهر النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث وجود نظام قيادي يتسم بالقدرة على

السيطرة على الظروف والأشياء التي يحتمل أن تهيئ الأجواء لخلق أزمة، ربما يساعد على اتخاذ القرارات الوقائية لإزالة أسبابها قبل أن يستفحل أمرها، ورسم السيناريوهات اللازمة للتصدي لها، وينعكس ذلك على النجاح في إدارة الأزمة.

وقد اتفقت نتائج هذا المجال مع بعض نتائج الدراسات السابقة الفلسطينية مثل دراسة (زياد، 2012) ودراسة (العتيبي، 2007) والتي أظهرت بوجود أثر على عدم كفاءة الأفراد وعدم دقة البيانات أدى إلى قلة القدرة على اتخاذ القرار وتدني الدور القيادي، بينما اختلفت مع دراسة (أبو عزيز، 2010) والتي أقرت بوجود ازدواجية الولاء الوظيفي في وزارة الحصة، ودراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت عدم وجود استعداد كامل لمواجهة الأزمات أدى إلى عدم مركزية اتخاذ القرارات.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (3) "يتابع المسئول المباشر تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.80)، وبمتوسط حسابي نسبته (75.92%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى اهتمام واضح من قبل المسئولين على متابعة تجاوز الأزمة. بينما حققت الفقرة رقم (2) "يوجد لا مركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.19)، وبمتوسط حسابي (63.88%)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة بسبب الوضع الميداني والجغرافي، ولأن النمط السائد في بناء الهيكل التنظيمي هو التنظيم الهرمي، والقرارات تتخذ من أعلى المستويات بسبب خطورتها وشدة تأثيرها على الميدان، وهذا يراه الباحث إيجابياً أن تكون هذه الفقرة ضعيفة، مما حدا بالمسئولين إلى اتخاذ منحى المركزية في اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لمهارات الاتصال على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى توفر مهارات الاتصال الفعال لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال مهارات الاتصال

والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (19-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مهارات الاتصال"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	3.73	74.59	12.67	*0.000	2
2.	تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	3.58	71.53	8.91	*0.000	3
3.	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة	3.47	69.49	7.82	*0.000	5
4.	تنسق الإدارة مع الإدارات ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال	3.78	75.51	14.72	*0.000	1
5.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الوزارة بعدم إعاقة المعلومة	3.57	71.43	10.28	*0.000	4
جميع فقرات المجال معاً		3.63	72.51	13.34	*0.000	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لمهارات الاتصال على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج بأن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها نظام اتصال فعال بدرجة جيدة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (72.51%) وبمتوسط حسابي (3.63) درجة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن 3 درجات مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث إلى أن السبب في ذلك ربما يعود إلى اهتمام وحرص وزارة الداخلية على تطوير نظام الاتصال ليصبح أكثر فاعلية، حيث عملت وزارة الداخلية على توفير وسائل اتصال متعددة يتم استخدامها

وقت الأزمات والطوارئ فاعتمدت على مركزية الاتصالات في إدارة العمليات ولا مركزية الاتصالات في المحافظات الخمس بقطاع غزة، وهذا بدوره حافظ على إبقاء الاتصال والتواصل مستمر وقت الأزمات مع جميع المحافظات، واعتمدت وزارة الداخلية على الاتصالات السلكية الممثلة في شبكات الهاتف والشبكة الخلوية الممثلة في الهاتف المحمول وكذلك على وسائل اتصال أخرى خاصة، وأيضاً يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أهمية دور الشبكة العنكبوتية، ومواقع الوزارة التي تعزز الاتصال مع الأفراد والجمهور ووسائل الإعلام، واهتمت الوزارة بالتواصل مع الجمهور إعلامياً وقت الأزمات الداخلية وميدانياً وقت أزمات العدوان على غزة عام 2008م، وعام 2012م، وتظهر النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر نظام اتصال فعال وإدارة الأزمات لدى الجهات الإشرافية في وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث إن توافر مهارات الاتصال الفعال يؤثر على سرعة تبادل المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وهذا بدوره يعطي القوة لأفراد الوزارة في مواجهة الأزمات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأشقر، 2012) والتي أظهرت أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تستخدم عدداً من أنواع الاتصال أثناء إدارة الأزمات وهي مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقة المبحوثين: استخدام (الاتصال الرسمي) من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي في الوزارة، ودراسة (أبو عزيز، 2010م) والتي أظهرت أن وزارة الصحة يتوفر لديها نظام اتصال بدرجة مقبولة لإدارة الأزمات في ظل الحصار على قطاع غزة، ودراسة (عودة، 2008) والتي أظهرت نتائج ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي 79.86% ، ودراسة (إسليم، 2007) والتي أظهرت وجود نظام اتصال عند الأزمات وحصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) على (65.80%) ، ودراسة (الحميدي، 2010) والتي أظهرت أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاعتماد على الاتصال عبر أجهزة الاتصال المختلفة الهاتف، واللاسلكي، ودراسة (الهذلي، 2003) والتي أظهرت تأخر وصول المعلومات تعد من العراقيل التي تواجه اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، ودراسة (Esbensen and crisciunas، 2008) والتي أظهرت ضرورة توفير وسائل اتصالات بديلة وتدريب المستخدمين عليها ما يجعلهم يشعرون بالأمان ويعرفهم كيف يعملون في المواقف الحرجة، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجديلي، 2006) والتي أظهرت إلى ضعف التنبؤ عن الأزمات لدى وزارة الصحة وأن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (4) "تنسيق الإدارة مع الإدارات ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.78)، ومتوسط حسابي نسبته (75.51%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بان السبب في ذلك ربما يعود إلى وجود مجالس وخلايا إدارة أزمة ممثلة بجميع الإدارات مما يعزز الاتصال والتواصل، وأيضاً يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الوزارة إلى إبقاء الاتصال مفتوحاً وقت الأزمة وهو ما يسمى بأسلوب اتصال الباب المفتوح، ويتم استخدام أساليب متعددة من الاتصالات، مثل المباشرة بين مدراء الإدارات (الاتصال الأفقي)، والاتصال غير الرسمي بالقيادة أثناء إدارة الأزمة.

بينما حققت الفقرة رقم (3) " يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.47)، ومتوسط حسابي نسبته (69.49%)، 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 بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك ربما يعود إلى تنوع وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر وخصوصاً وقت الأزمة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير لتنمية وتطوير الموارد البشرية على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى تنمية وتطوير الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (20-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنمية وتطوير الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لدى الوزارة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات	3.56	71.12	8.43	*0.000	3
2.	يمتلك العامون في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط وإستراتيجيات العمل	3.44	68.78	6.65	*0.000	5
3.	يتوفر للوزارة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها	3.41	68.16	6.13	*0.000	6
4.	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل	3.82	76.43	14.15	*0.000	1
5.	يمتاز فريق عمل إدارة الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز	3.69	73.88	11.24	*0.000	2
6.	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	3.40	68.06	5.82	*0.000	7
7.	تختار الإدارة أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	3.51	70.10	7.83	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.55	70.93	11.30	*0.000	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لتنمية وتطوير الموارد البشرية على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة توفر لأفرادها التدريب بدرجة جيدة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (70.93%)، وبمتوسط حسابي (3.55) درجة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن 3 درجات، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى تكيف جميع فئات الشعب الفلسطيني مع الضغوط والذي أصبح جزء من واقعهم وخاصة

الفئات القيادية، ولأن الدرجة العلمية والدورات التدريبية هي جزء من تطوير الذات والآخرين، والتي هي من أهم أدوار القائد، وتظهر النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، وأيضاً يعزو الباحث هذه النتيجة ربما لتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال برامج تنمية في الوزارة وديوان الموظفين العام.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عزيز، 2010) والتي أظهرت أن وزارة الصحة يتوفر لديها الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات بدرجة مقبولة في ظل الحصار على قطاع غزة، وأيضاً اتفقت معها بدرجة كبيرة على مدى قدرة العاملين في وزارة الصحة تحمل ضغوط العمل، وهذه النتيجة طبيعية كون أن المجتمعين يعيشان في ظروف متشابهة وفي نفس البيئة، واتفقت مع دراسة (العنبي، 2007) والتي أظهرت وجود علاقة بين المعوقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارته الميدانية والنقص في تأهيل الكوادر البشرية، واتفقت مع دراسة (كردم، 2005) والتي أظهرت أن وجود نقص في تأهيل وتطوير الكوادر البشرية يؤثر على التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتتفق مع دراسة (الضويحي، 2004) والتي أظهرت أن عدم التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً، ودراسة (القحطاني، 2003) والتي أظهرت بضرورة تطوير مهارات الكوادر البشرية، واتفقت مع دراسة (الوهاس، 2002) والتي أظهرت على أن التأهيل والتطوير له علاقة مباشرة في نجاح القيادة الأمنية في إدارة الأزمة، ودراسة (شبير، 2000) والتي أظهرت عدم وجود خطط طوارئ لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر وبالتالي لا يوجد احتياطي من الإمكانيات المادية لإدارة الأزمات، بينما الدراسة الحالية أظهرت ضعف في الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الوزارة عند تشكيل فريق الأزمات، بينما اختلفت مع دراسة (Nicholas، 1992) والتي أظهرت أهمية وجود فريق للأزمة في المنظمات يسعى إلى التعرف على الأزمة من مختلف أوجهها، حيث لم تعمل وزارة الداخلية على توفير كوادر بشرية مدربة تكون احتياطية للعمل أثناء الطوارئ والأزمات بشكل كافٍ.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (4) " الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.82)، ومتوسط حسابي نسبته (76.43%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بان السبب

في ذلك ربما يعود إلى الحرص الملاحظ من قبل موظفي الوزارة على تجاوز الأزمات التي أصبحت من أمور الحياة لديهم.

بينما حققت الفقرة رقم (6) "يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.40)، وبمتوسط حسابي نسبته (68.06%)، 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 بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بان السبب في ذلك ربما يعود إلى عدم وجود إدارة متخصصة لتعنى بمثل هذه التدريبات، وعدم وجود برامج تدريبية من قبل الوزارة.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير للإمكانيات المادية والخدمات المساندة على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى توفر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال الإمكانيات المادية والخدمات المساندة والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (21-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "

الإمكانيات المادية والخدمات المساندة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة	3.62	72.45	9.74	*0.00	1
2.	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	3.08	61.53	1.07	0.14	7
3.	الموازنة المتوفرة كافية وقت الأزمات	2.89	57.86	1.47	0.07	8
4.	الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية تتصف بالمرونة	2.88	57.65	1.65	0.05	9
5.	تمنح الوزارة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة	2.85	56.94	1.96	*0.02	10
6.	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	3.35	67.04	5.36	*0.00	2
7.	تتوفر للوزارة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات	3.12	62.35	1.70	*0.04	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
8.	تخصص الإدارة احتياطياً خاصاً من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	3.12	62.35	1.69	*0.04	5
9.	تدرس الاحتياجات المتوقعة للوزارة من المواد المساندة خلال الأزمة	3.32	66.43	4.93	*0.00	3
10.	يجري تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة	3.19	63.88	3.03	*0.01	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.14	62.85	2.78	*0.03	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للإمكانيات المادية والخدمات المساندة على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها إمكانيات مادية وخدمات مساندة بدرجة مقبولة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (62.85%)، وبمتوسط حسابي (3.14) درجة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن 3 درجات، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتظهر النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة. ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى شح الإمكانيات المادية والخدمات المساندة بفعل الحصار الخانق المفروض على الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وإن توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة التي يحتاجها أفراد وزارة الداخلية بفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الأحداث المتعلقة بالأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية عالية، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة بدرجة واحدة، أدى ذلك إلى زيادة في إدارة الأزمات بنفس الدرجة لدى أصحاب المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية في قطاع غزة، والعكس صحيح، وربما تشكل الإمكانيات المادية والخدمات المساندة عنصراً أساسياً من عناصر إدارة أي أزمة، فالموارد المادية التي تتمثل في التجهيزات المناسبة من غرف عمليات وأجهزة اتصالات وحاسبات وتجهيزات الانتقال وتجهيزات فرق المواجهة والمجابهة التنفيذية، ودرجة توافر هذه الموارد المادية والخدمات المساندة ينعكس

إيجابياً على إدارة الأزمة، ويعزو الباحث ضعف الاستجابة على هذا المجال ربما لكون الوزارة تعيش حياة الأزمة يومياً بسبب قلة الموارد المالية، والذي قد يعود بالسلب على أدائها في بعض الأحيان في مواجهة الأزمات، حيث إن وجود نقص في وسائل الانتقال المناسبة يؤثر على سرعة مواجهة الأزمات، ويترتب على ضعف الموارد المالية نقص كبير في الاحتياطي من الإمكانيات المادية اللازمة لمواجهة الأزمات، رغم أنه يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للوزارة من الموارد المادية المساندة والأساسية اللازمة لمواجهة الأزمات ولكن هناك صعوبة في توفيرها، وهنا قد يرجع الباحث السبب إلى القيود الخارجية المفروضة على الحكومة في غزة، وهذا يؤكد وجود العلاقة الطردية بين توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الأشقر، 2012) والتي أظهرت المعوقات التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة في الوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2008) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة وإدارة الأزمات، بينما اختلفت مع دراسة (الفهيد، 2006) ودراسة (الشمراي، 2004) والتي أظهرت وجود خدمات مساندة وإمكانيات مادية بدرجة جيدة.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (1) "هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.62)، وبمتوسط حسابي نسبته (72.45%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى اهتمام الوزارة بخلق روح التعاون والفريق الواحد بين أفراد الوزارة، وربما يعزى إلى وجود مجالس وخلايا إدارة أزمة ممثلة بكافة المعنيين مما يعزز التنسيق.

بينما حققت الفقرة رقم (5) "تمنح الوزارة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (2.85)، بمتوسط حسابي نسبته (56.94%)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك ربما يعود إلى قلة الإمكانيات المادية المتاحة للوزارة بسبب الحصار المفروض على الحكومة في قطاع غزة، وقد يرجع السبب إلى عدم دراسة نظام الحوافز وعدم الدراية بأهمية دور التحفيز في تحقيق نتائج مرجوة.

الفرضية السابعة: يوجد تأثير لتقييم أداء الموارد البشرية على إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة مدى توفر تقييم أداء الموارد البشرية لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال، حول الدرجة المتوسطة التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (22-4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم أداء الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقييم قرارات الوزارة عادة بعد تنفيذها	3.45	68.98	6.68	*0.000	4
2.	تمتلك الوزارة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط حسب الجداول الزمنية الموضوعه	3.33	66.53	5.23	*0.000	6
3.	يقوم بعملية التقييم لجنة من الجهات الإشرافية بالوزارة	3.43	68.57	7.08	*0.000	5
4.	يستجيب العاملون بالوزارة لعملية التقييم	3.51	70.20	8.46	*0.000	1
5.	تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تحسين أدائها	3.47	69.39	6.86	*0.000	3
6.	تساعد التغذية الراجعة في معرفة تطورات الأزمة	3.48	69.69	7.42	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.44	68.89	8.60	*0.000	

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

مناقشة نتائج الفرضية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لتقييم أداء الموارد البشرية على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية لديها القدرة على تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة قريبة إلى الجيد، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات المبحوثين (68.89%)، وبمتوسط حسابي نسبته (3.44) درجة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن 3 درجات، مما يدل على أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية في قطاع غزة على إدارة الأزمات، وتظهر النتائج وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم أداء

الموارد البشرية وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث إن الأحداث الطارئة تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة الإجراءات التي اتخذت عملياً وبين الإجراءات الموجودة في خطة إدارة الأزمة، واستنتاج أوجه القصور والخلل والنواحي الإيجابية أو المفقودة من الخطة ويعالجها لتحسن عملية مواجهة الأزمات في الوزارة.

ويعزو الباحث أن نسبة الاستجابة قريبة إلى الحيدة حول إدارة الأزمات ربما بسبب السعي لوجود وحدة أو دائرة مستقلة لإدارة الأزمات في الوزارة كونها من أكبر وأهم الوزارات وأكثرها عرضة للأزمات، ويقع على عاتقها توفير الأمن والأمان للمواطن، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى قلة الإمكانيات المتاحة للوزارة.

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد حققت الفقرة رقم (4) "يستجيب العاملون بالوزارة لعملية التقييم" أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.51)، وبمتوسط حسابي نسبته (70.20%)، 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 بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث بأن السبب في ذلك يعود إلى الحرص لدى العاملين في الوزارة على العمل وإحداث تغييرات للأفضل ولأن الدرجة العلمية والدورات التدريبية جزء من عملية التقييم.

بينما حققت الفقرة رقم (2) "تمتلك الوزارة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط حسب الجداول الزمنية الموضوعات" أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (3.33)، وبمتوسط حسابي نسبته (66.53%)، 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 بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

جدول (4-23) يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

البنود	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الاستبيان	3.50	69.97	13.86	*0.000

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

تبين من جدول (23-4) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.97%، وقيمة الاختبار 13.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة إحصائية بين جميع فقرات الاستبيان وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة.

النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة القائل "ما المعوقات والتحديات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني في إدارة الأزمات؟"

أظهرت نتائج الإجابات على السؤال السابق أن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات في مقدمة المعوقات بحسب درجة موافقة المبحوثين، ومن ثم كان ترتيب باقي المعوقات كالتالي: تداخل اختصاصات القائمين على إدارة الأزمة، مع وجود ضعف في سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات، وتتصف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين الأكفاء في التعامل مع الأزمات بعدم كفايتها، وتعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية، مع وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرار في ظروف الأزمات، وتتصف عمليات التنسيق بين الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات بالضعف، وكذلك يوجد صعوبة في تشخيص دقة المعلومات في ظروف الأزمات مع تعرضها للتحريف أثناء انتقالها، ويوجد قصور في فهم إشارات الخطر من قبل الموظف، ويعتقد بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية ويتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وبنفس الأسلوب، ما ذكر هو عدد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني _ الشق المدني، وذلك حسب إجابات المبحوثين وفق السؤال المفتوح المعد في الاستبانة، انظر ملحق رقم (1،2).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

☒ أولاً: النتائج.

☒ ثانياً: التوصيات.

☒ ثالثاً: المقترحات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي يأمل الباحث أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة وتصحيح نقاط الضعف، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة، ألا وهو إيجاد طريقة علمية سليمة لإدارة الأزمات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة الرئيسية، وهي موضحة من خلال التالي:

1) النتائج بخصوص التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة لديها تخطيط وتخطيط استراتيجي بدرجة جيدة، ووزن نسبي 73.04%، ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، فالتخطيط يقوم بتحديد جميع موارد المؤسسة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، وتوقع المخاطر والأزمات المحتمل حدوثها في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكر التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، ويتم إعداد السيناريوهات المناسبة لمواجهة الأزمات، وهذا بدوره يشير لأهمية تأثير التخطيط على نجاح إدارة الأزمة.

2) النتائج بخصوص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها هيكل تنظيمي بدرجة جيدة ووزن نسبي 78.27% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر هيكل تنظيمي وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

3) النتائج بخصوص القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة لديها قيادة وقدرة على اتخاذ القرارات بدرجة جيدة، ووزن نسبي 75.92% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة

توافر القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث وجود نظام قيادي يتسم بالقدرة على السيطرة على الظروف والأشياء التي يحتمل أن تهيئ الأجواء لخلق أزمة يساعد على اتخاذ القرارات الوقائية لإزالة أسبابها قبل أن يستفحل أمرها، ورسم السيناريوهات اللازمة للتصدي لها، وينعكس ذلك على النجاح في إدارة الأزمة.

(4) النتائج بخصوص مهارات الاتصال في الأزمات:

أظهرت النتائج بأن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها نظام اتصال فعال بدرجة جيدة، وبوزن نسبي 72.51% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر نظام اتصال فعال وإدارة الأزمات لدى الجهات الإشرافية في وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث إن توافر مهارات الاتصال الفعال يؤثر على سرعة تبادل المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وهذا بدوره يعطي القوة لأفراد الوزارة في مواجهة الأزمات.

(5) النتائج بخصوص تنمية وتطوير الموارد البشرية:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة توفر لأفرادها التدريب بدرجة جيدة، وبوزن نسبي 70.93% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر عملية التدريب وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية من خلال النتائج بين عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة.

(6) النتائج بخصوص الإمكانيات المادية والخدمات المساندة:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة يتوفر لديها إمكانيات مادية وخدمات مساندة بدرجة جيدة، وبوزن نسبي 72.45% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، حيث توافر الإمكانيات المادية والخدمات المساندة التي يحتاجها أفراد وزارة الداخلية بفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الأحداث المتعلقة بالأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية عالية.

7) النتائج بخصوص تقييم أداء الموارد البشرية:

أظهرت النتائج وجود تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية بوزن نسبي 68.89% ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية في قطاع غزة على إدارة الأزمات، وتبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم أداء الموارد البشرية وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة، فالأحداث الطارئة تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة الإجراءات التي اتخذت عملياً وبين الإجراءات الموجودة في خطة إدارة الأزمة، واستنتاج أوجه القصور والخلل والنواحي الإيجابية أو المفقودة من الخطة وبعلاجها تتحسن عملية مواجهة الأزمات في الوزارة.

8) قدرة وزارة الداخلية على إدارة الأزمات:

أظهرت النتائج أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها مقدرة على إدارة الأزمات بدرجة جيدة، وبوزن نسبي 69.97%، ونستنتج أن هذا المجال لا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

وتبين عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات، توافر مهارات اتصال، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الامكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية) تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة).

ثانياً: توصيات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بهدف دراسة واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حيث تم تحليلها ومناقشتها، وبناءً على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات، وقد اجتهد الباحث في تقسيمها إلى ثمانية محاور كالتالي:

1) توصيات بخصوص التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات:

- ❖ زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات سواء كانت داخلية أو خارجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.
- ❖ مراجعة وتطوير الخطط السابقة بصورة مستمرة.
- ❖ ربط بناء شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بجميع الإدارات المركزية والمحافظات في وزارة الداخلية بغزة.
- ❖ الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتحليل البيانات وربطها مع بعضها البعض لاكتشاف نقاط الضعف في الشق المدني بوزارة الداخلية.
- ❖ تحديث قواعد البيانات باستمرار وفق ما يستجد من أزمات.
- ❖ تفعيل منظومة الإنذار المبكر للأزمات من خلال رصد وتحليل الأحداث والتغيرات الداخلية والخارجية التي تشير بقرب وقوع الأزمات.
- ❖ جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الإستراتيجي، حيث إن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً بتجنبها أو الحد من سلباتها عند حدوثها، وذلك قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ إجراء سيناريوهات وتجارب على تلك الخطط لاختبار مدى كفاءتها عند التنفيذ العملي.
- ❖ الاستفادة من تجارب الدول المحيطة في التخطيط للتعامل مع الأزمات المشابهة.
- ❖ الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.

2) توصيات بخصوص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي:

- ❖ استكمال تطوير الهيكل تنظيمي بوضع وصف وظيفي يوضح حدود الصلاحيات والمسئوليات لجميع فئات الوزارة، مما سيسهم بشكل فعال في القضاء على الكثير من المشاكل القائمة حالياً والتي نجمت عن عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات.
- ❖ تحديد الأدوار والصلاحيات والمسئوليات بشكل واضح لتفادي الازدواجية داخل الهيكل التنظيمي.

- ❖ إعطاء قدر من التفويض لجزء من صلاحيات المدراء إلى معاونيهم ونوابهم لتسهيل القيام بواجباتهم، ولتسهيل أداء العمليات في ميدان الأحداث أثناء الأزمات.
- ❖ تحديد آليات للتنسيق الكامل بين الإدارات المختلفة داخل وزارة الداخلية حتى لا يحدث التكرار أو التداخل أو ازدواج العمل.

(3) توصيات بخصوص القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات:

- ❖ ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإداراتها.
- ❖ تشجيع العاملين على إظهار مشاعرهم وعواطفهم بدلاً من اللجوء إلى كبتها وإظهارها بشكل سلبي والاهتمام بمقابلة العاملين عند وقوع الأزمات لمعرفة مدى تأثيرها النفسي عليهم، وتقوية العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ حصر جميع الكوادر المدربة والمؤهلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية حتى يتم استغلالها في مواجهة الأزمات.
- ❖ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية أثناء الأزمات لتشجيعهم على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمة والسيطرة عليها.
- ❖ يجب أن يكون مستوى الكادر المسئول عالياً من الناحية المهنية والأخلاقية.
- ❖ التدقيق في الأشخاص المرشحين على مستوى الكادر لتولي مناصب عليا وعلى أساس مقاييس دقيقة.
- ❖ التركيز على خلق الكوادر الواعية والمدربة على أعلى المستويات في مجال التخطيط والتنظيم والإدارة والقيادة العليا والتدريب والعلاقات العامة، لتولي المراكز القيادية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

(4) توصيات بخصوص مهارات الاتصال في الأزمات

- ❖ تطوير نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية في وزارة الداخلية للحفاظ على التواصل والسرية وقت وقوع الأزمة، ولاحتياج فريق إدارة الأزمات الميداني لها لتسهيل وصول المعلومات والأوامر أثناء الأزمة.
- ❖ الاهتمام باستغلال وسائل الاتصال المسموعة والمرئية أثناء الأزمة للتواصل مع الجمهور وإبقائه في الصورة الايجابية لاحتواء الأزمة من أجل الحفاظ على استقرار المجتمع ودرء الشائعات ورفع الروح المعنوية للمواطنين أثناء الأزمة.
- ❖ توفير بدائل متنوعة لوسائل الاتصال لاستخدامها وقت الأزمات.

❖ الاهتمام بالتنسيق والتواصل مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني عند وقوع الأزمة.

5) توصيات بخصوص تنمية وتطوير الموارد البشرية

- ❖ تحديد الاحتياجات الفعلية لعملية التدريب.
- ❖ توفير برامج تدريبية مناسبة على كيفية مواجهة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- ❖ توزيع النشرات المتخصصة على العاملين في الشق المدني بالوزارة عن طريق إدارة الأزمات المحتملة في الوزارة، كذلك عقد محاضرات ولقاءات إرشادية لجميع العاملين في الشق المدني.
- ❖ متابعة المؤتمرات والندوات الخاصة بإدارة الأزمات للتعرف على أحدث الطرق العلمية في هذا المجال.
- ❖ تدريب الأفراد بشكل مستمر على السيناريوهات المحتملة للأزمات لرفع كفاءتهم في مواجهتها.
- ❖ توفير موازنة مالية مخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية.

6) توصيات بخصوص الإمكانيات المادية والخدمات المساندة:

- ❖ توفير احتياجات الوزارة من أجهزة ومعدات تستخدم في مواجهة الأزمات.
- ❖ توفير أدوات السلامة المطلوبة لمواجهة الأزمات التي قد تواجه مباني ومقرات الوزارة.
- ❖ تخصيص احتياطي من الموارد المادية والمالية لاستخدامها وقت الطوارئ والأزمات وبعد انتهاء الأزمة، واستعادة النشاط الاعتيادي بأقل وقت.
- ❖ توفير غرف عمليات ثابتة مجهزة بجميع مستلزمات إدارة الأزمات، وأخرى متنقلة لمتابعة سير الأحداث ميدانياً وتكون هذه الغرف سرية مع توفير أخرى بديلة تستخدم وقت الطوارئ.
- ❖ حصر جميع الموارد المادية المتاحة في الشق المدني وتقييمها وإدخال التحديثات عليها بما يلائم إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

7) توصيات بخصوص تقييم أداء الموارد البشرية:

- ❖ تقديم التقارير والإحصائيات الواضحة الدالة على مؤشرات وقوع الأزمات لأصحاب القرار في الوزارة.

❖ توفير التغذية الراجعة من أصحاب القرار لدائرة المعلومات عن الإحصائيات ومؤشرات الإنذار بوقوع أزمة وكيفية التعامل معها لتحفيز العاملين في دائرة المعلومات وتقييم طرق الحل.

❖ الاهتمام بتوفير نسخ احتياطية محدثة من المعلومات للمحافظة عليها من التلف والضياع في حالة حدوث الأزمات.

المقترحات:

(1) إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات المحتملة، مع أهمية إنشاء أفرع لها في جميع محافظات غزة، وتقوم بالتنسيق وفتح قنوات اتصال بشكل دائم مع دائرة المعلومات والتخطيط والعمليات المركزية وإدارة الإمداد والتجهيز، وإدارة التدريب لتسهيل عملية إدارة الأزمات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة للتنبؤ بجميع أنواع الأزمات المحتمل تعرض وزارة الداخلية لها.

(2) الاهتمام بالجانب الإعلامي في التعامل مع الأزمة من خلال تسويق الجانب الإنساني للأزمة لوسائل الإعلام وخصوصاً العالمية منها من أجل خلق رأي عام عالمي مناصر للحق الفلسطيني، وتعزيز التواصل الإعلامي المحلي مع الجمهور الفلسطيني من أجل وضعه في صورة الواقع المعيشي في ظل الأزمة.

(3) عقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات.

(4) يجب العمل على ضرورة التنسيق بين الإدارات المعنية بإدارة الأزمة داخل هيكلية وزارة الداخلية.

(5) إنشاء مركز لإعداد الدراسات والبحوث التي تهتم بإدارة الأزمات من أجل وضع التصورات الصحيحة للتعامل مع الأزمات.

الدراسات المقترحة في مجال إدارة الأزمات:

(1) التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

(2) التنسيق بين إدارات وزارة الداخلية ودورها في إدارة الأزمات.

(3) أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب:

- ابن منظور. (1981). معجم لسان العرب. ج1.
- أبو عامر، عدنان. (2010). العدوان على غزة "حرب الفرقان". ط1، غزة: مركز رؤى للدراسات والأبحاث.
- أبو فارة، يوسف. (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. فلسطين: مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو هاشم، عادل. (2008). خطبة أوسلو. ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- أحمد، إبراهيم. (2003). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- الأغا، إحسان، وعبد المنعم، عبد الله (1994). التربية العملية وطرق التدريس"، ط ٣، غزة.
- البزاز، حسن. (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بسيسو، مؤمن. (2004). المقاومة الفلسطينية وإشكاليات التنبؤ للعمليات العسكرية. غزة: المركز العربي للبحوث والدراسات.
- بطرس، ماجد. (2009). الإدارة الدولية. الخرطوم: مطبعة أم القرى.
- توفيق، عبد الرحمن. (2009). إدارة الأزمات-التخطيط لما قد لا يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للنشر.
- جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية. الإسماعيلية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- جلدة، سليم. (2011). الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد. (2010). إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حريز، سامي. (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات. ط1، الأردن: دار البداية.

- الحملوي، محمد رشاد. (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- درويش، محمد. (2009). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. ط1، القاهرة: عالم الكتب.
- رام الله: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.
- رزقة، يوسف. (2008). الطريق الصعب "تجربة حماس في الحكومة الحادية عشرة. غزة
- الرهوان، محمد(2004) ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة :دار أبو المجد للطباعة.
- السنوار، زكريا. (2010). العدوان على غزة. ط1، مركز رؤى للدراسات والأبحاث: غزة
- السيد، رجب(2000) ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
- السيد، محمد(2005) ، التحليل العلمي للأزمة وبعض الحالات العملية للمراكز والمدن ومديريات الخدمات بمحافظة الشرقية، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة :دار الضيافة-جامعة عين شمس.
- صالح، محسن. (2003). دراسات منهجية في القضية الفلسطينية. ط1، فلسطين: مركز الإعلام العربي.
- صقر، مصباح. (2011). إصلاح الأمن الفلسطيني "بين تحديات الواقع ومقتضيات الطموح". ط1، غزة.
- الصيرفي، محمد. (2010). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد المجيد، قدرى. (2011). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عثمان، فاروق(2004) ، التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة :دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عدوان، عصام. (2010). العدوان على غزة. ط1، فلسطين: مركز رؤى للدراسات والأبحاث
- القرآن الكريم. سورة يوسف: (47-49)
- قنديلجي، عامر، والسامرائي، إيمان. (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كامل، عبد العزيز. (200). قبل الكارثة نذير ونفير. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

- كامل، عبد الوهاب. (2004). إدارة الأزمات المدرسية: المدخل السيكلوجي المعلوماتي. القاهرة: مكتبة النهضة.
- محمد، محمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، نيفين. (4004). إدارة الأزمات والسياحة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- المغربي، كامل وآخرون (1995) ، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- مقداد، محمد وماجد الفرا. (2007). مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية. ط1، غزة، فلسطين: مطابع الجامعة الإسلامية.
- مكاوي، حسن (2005) ، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.
- ملحم، فراس. (2008). التشريعات الصادرة عن السلطة الفلسطينية. رام الله: مركز جنيف للرقابة الديموقراطية.
- مهنا، محمد. (2004). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الهلباوي، خميس. (2006). التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة. ط1، القاهرة: الزهراء للإعلام العربي.

2. الرسائل العلمية:

- أبو ركة، عصام. (2013م). معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة: غزة.
- أبو شامة، عباس. (1995). إدارة الأزمة في المجال الأمني. مجلة الفكر الشرطي. العدد 3 (4). الإمارات العربية المتحدة: شرطة الشارقة.
- أبو عزيز، سامي. (2010م). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو عمر، هاني. (2009). فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- إسليم، وسام. (2007). إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الأشقر، صلاح. (2012). مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

- الجديلي، رحي. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- حمدونة، حسام الدين. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الحميدي، سليمان. (2010). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- الخضير، محسن. (2003). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- الرضيع، خالد. (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- زغول، نعيم. (1999). استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. جامعة القاهرة.
- الزهراني، أحمد. (1997). الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة-دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض. رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- زيادة، فهد. (2010). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- السر، أيمن. (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- شبير، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الضويحي، عبد العزيز. (2004). التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات (دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض). رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- عبد العال، رائد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

- العساف، حسين. (2009). الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والتحول. ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات.
- عواد، عبد الناصر محمد، (2014) مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الازمات، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة: غزة.
- عودة، رهام. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة " دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية". رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- كردم، عبد الله. (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية). رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الهذلي، سعد. (2003). مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية). رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الوهاس، محمد. (2020). دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

3. الكتب المترجمة:

- متروف، إيان؛ وأناغنوس، غس. (2011). إدارة الأزمات قبل حدوثها (ترجمة عودة المجالي، وسعاد المجالي). ط1، مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

4. الدوريات والمجلات:

- الأعرجي، عاصم. (1995). سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات. مجلة الإدارة العامة. 2(35).
- الأعرجي، عاصم؛ ودقاسمة، مأمون. (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العلمية. (439). الأردن: عمان.
- الحوامدة، نضال (2003) ، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة :المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد : التاسع عشر، العدد: الأول.

- الخشالي، شاكراً، والقطب، محي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد (1) مجلد 3.
- سالم، الشيخ. (2000). نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم. مجلة الدراسات التجارية الإسلامية. عدد (17).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- الكتب:

- ❖ Fink, S. (1989). crisis management, American management, New York. Association, 7(1).
- ❖ Ian, M. (1989). Crisis Management: Cutting through the Confusion, Sloan. Management Review, 29(2).
- ❖ Nicholas, S. (1992). coll head: crisis management for administrators ,child welfare. 71(2) , 147-156.
- ❖ Random.h. (1969) .Random House Dictionary of English Language, New York: Random House, P.491.
- ❖ Wang. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis, Industrial Management & Data Systems. 109(4) , pp: 445-462.

2- الرسائل العلمية:

- ❖ Esbensen, L. and Krisciunas, T. (2008). information technology and crisis management, master thesis, VT INFM02.
- ❖ Orifice, M. (2000). Developing effective crisis management: the role of a project manager, school business affairs, 66(9).
- ❖ Reynolds. M. (2005). Crisis emergency risk communication as an interactive model. Journal of Health Communication, 6(10) ,p.p:110.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

وزارة الداخلية. موقع إلكتروني، 2013\6\8 www.moi.ps.

الملاحق

- ✘ أولاً: ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية
- ✘ ثانياً: ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية
- ✘ ثالثاً: ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

أولاً: ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة



الأخوة / الأخوات الكرام،

تحية طيبة وبعد،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تعبئة استبانة لبحث ماجستير

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها يقوم وهي بعنوان "واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني" دراسة مسحية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في الشق المدني بقطاع غزة"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الاستبانة المكونة من سبعة مجالات: التخطيط لإدارة الأزمات، توفر البيانات والمعلومات، اتخاذ القرارات في الأزمات، طرق الاتصال في الأزمات، الهيكل التنظيمي، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، الكوادر البشرية، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية يؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما يعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة المؤسسة الحكومية والمجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،

الباحث

إياد عمران نصر

الجزء الأول:

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى	ذكر

العمر:

أقل من 30 سنة	30 سنة - أقل من 40 سنة	40 سنة - أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا

المسمى الوظيفي:

مدير عام فما فوق	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم

عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني:

الرجاء وضع إشارة (٧) في الخانة التي تدل على مدى توفر كل بند لدى الوزارة:

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعف جداً
المجال الأول: التخطيط لإدارة الأزمات						
1.	توجد لدى الوزارة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات					
2.	الخطط المعدة من قبل الوزارة تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال					
3.	تهتم الوزارة بالموثرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة					
4.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات					
5.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات					
6.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها					
7.	الخطوات المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمة تساعد على إدارتها بنجاح					
8.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة					
9.	التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة					
المجال الثاني: توفر البيانات والمعلومات						
10.	تمتاز المعلومات التي تجمعها الوزارة وقت الأزمة بالدقة					
11.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة					
12.	تُستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة					
13.	تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات					
14.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات التي تجمع وقت الأزمة					
15.	يتوفر لدى الوزارة كم من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع الأزمة					
16.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد المستمر					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعف جداً
17.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسرعة وسهولة الوصول إليها					
18.	المعلومات التي تجمعها الوزارة تساعد على التنبؤ بقرب وقوع الأزمة					
المجال الثالث: اتخاذ القرارات في الأزمات						
19.	القرارات الإدارية وقت الأزمة تُتخذ وفقاً للمنهج العلمي					
20.	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة					
21.	أُتبع تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة					
22.	يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة					
23.	يتم مراجعة القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها					
24.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل					
25.	يُمنح العاملین صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة					
المجال الرابع: طرق الاتصال في الأزمات						
26.	يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة					
27.	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً					
28.	يتوفر لدي الوزارة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة					
29.	يتم التنسيق مع الزملاء في المواقع الإدارية ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال					
30.	تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الوزارة بالسرعة					
31.	يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة					
المجال الخامس: الهيكل التنظيمي						
32.	يتوفر للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح ومحدد					
33.	الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسئوليات لكل موظف					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعف جداً
34.	يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للمؤسسة					
35.	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التحكم ومواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية					
36.	البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة					
37.	جميع المستويات التنظيمية مشاركة في إدارة الأزمات					
المجال السادس: الإمكانيات المادية والخدمات المساندة						
38.	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات					
39.	السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات					
40.	الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات مالية والخدمات المساندة مرنة وقت الأزمة					
41.	تمنح الوزارة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة					
42.	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة					
43.	تتوفر للمؤسسة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات					
44.	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات					
45.	يتم دراسة الاحتياجات المتوقعة للوزارة من المواد المساندة خلال الأزمة					
46.	يتم إجراء تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة					
المجال السابع: توفر الكوادر البشرية						
47.	يوجد للمؤسسة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات					
48.	يتوفر لدى الوزارة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات					
49.	العاملين في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل					
50.	يتوفر للمؤسسة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها					

م	البيان	كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعف جداً
51.	الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل					
52.	يمتاز فريق عمل الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز					
53.	يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات					
54.	يتم اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
55.	هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة					

يرجى ذكر المعوقات التي تواجه الوزارة أثناء إدارة الأزمة:

.....

.....

.....

.....

يرجى ذكر المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير إدارة الأزمة في الوزارة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ثانيا: ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الماجستير في القيادة والإدارة

غزة - فلسطين

الأخوة / الأخوات الكرام،

تحية طيبة وبعد،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تعبئة استبانة لبحث ماجستير

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها يقوم وهي بعنوان " واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها بوزارة الداخلية والأمن الوطني دراسة مسحية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في الشق المدني بقطاع غزة "، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الاستبانة المكونة من سبعة مجالات: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة اتخاذ القرارات في الأزمات، مهارات الاتصال في الأزمات، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم الكوادر البشرية، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة المؤسسة الحكومية والمجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،

الباحث/ إياد عمران نصر

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة:

1- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل دبلوم فأقل بكالوريوس

دراسات عليا

2- المسمى الوظيفي:

مدير عام فما فوق نائب مدير عام مدير دائرة

نائب مدير دائرة رئيس قسم

3- سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5-أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً: الرجاء وضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة:

م	البيان	موافق جداً	موافق كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة
المجال الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات							
1	تساعد الخطط المعدة على إدارة الأزمات بشكل فعال						
2	يوجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات						
3	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات						
4	تساعد الخطوات المتخذة قبل الأزمة على إدارتها بنجاح						
5	تتابع تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل						

					الخطوة عند الضرورة	
					تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة	6
					يوجد لدى الوزارة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات	7
					تُستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات	8
					تتاح المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة	9
					تتسم قاعدة معلومات الوزارة بالتحديث المستمر مما يعين في إدارة الأزمة	10
					يوجد سهولة في الوصول إلى المعلومة وقت الأزمة	11
					المعلومات التي تجمعها الوزارة تساعد على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة	12
					الجهات الإشرافية في الوزارة لديها القناعة بالتخطيط الاستراتيجي	13
					للوزارة إستراتيجية واضحة قادرة على تحقيق أهدافها	14
					رسالة الوزارة واضحة وتتسجم مع حاجات المجتمع	15
المجال الثاني: الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي						
					يتوفر للوزارة هيكل تنظيمي واضح ومحدد	16
					تشجع الوزارة العمل بروح الفريق داخل إداراتها	17
					الهيكل التنظيمي يحدد بدقة المهام والمسئوليات لكل موظف	18
					يتطور الصراع التنظيمي أحياناً ليشكل أزمة عاصفة للوزارة	19
					الهيكل التنظيمي الحالي قادر على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية	20

					البناء التنظيمي يكفل التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	21
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمهنية التي تمنع الازدواجية وتضارب المهام	22
المجال الثالث: القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات						
					تتخذ القرارات الإدارية وقت الأزمة وفقاً للمنهج العلمي	23
					يوجد لا مركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة	24
					يتابع المسئول المباشر تنفيذ الأوامر والقرارات وقت الأزمة	25
					تفوض السلطة بشكل كافٍ للعاملين في ظل الأزمة	26
					تراجع القرارات وتقيم إيجابياتها وسلبياتها	27
					تُدرس البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية ويُختار البديل الأمثل	28
					يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	29
					يتواجد القائد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول	30
					يُمنح العاملون صلاحية في اتخاذ القرار	31
المجال الرابع: مهارات الاتصال في الأزمات						
					تلجأ الإدارة إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	32
					تتصرف الإدارة وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً عند انقطاع الاتصال	33
					يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال فعال يسهل تدفق	34

					المعلومات للتعامل مع الأزمة	
					تتسق الإدارة مع الإدارات ذات العلاقة مما يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال	35
					تمتاز وسائل اتصال الأزمة التي تستخدمها الوزارة بعدم إعاقة المعلومة	36
المجال الخامس: تنمية وتطوير الموارد البشرية						
					يتوفر لدى الوزارة الكوادر المدربة في مجال التعامل مع الأزمات	37
					يمتلك العاملون في إدارة الأزمة دراية كافية بخطط وإستراتيجيات العمل	38
					يتوفر للوزارة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها	39
					الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل	40
					يمتاز فريق عمل إدارة الأزمات بالحماسة والدافعية العالية للعمل والإنجاز	41
					يتلقى العاملون برامج تدريبية على تنفيذ سيناريوهات لمواجهة وإدارة الأزمات	42
					تختار الإدارة أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	43
المجال السادس: الإمكانيات المادية والخدمات المساندة						
					هناك درجة عالية من التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة	44
					توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	45

					الموازنة المتوفرة كافية وقت الأزمات	46
					الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية تتصف بالمرونة	47
					تمنح الوزارة حوافز مادية لفريق إدارة الأزمة	48
					توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	49
					تتوفر للوزارة الأدوات والآلات اللازمة للتعامل مع الأزمات	50
					تخصص الإدارة احتياطياً خاصاً من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	51
					تدرس الاحتياجات المتوقعة للوزارة من المواد المساندة خلال الأزمة	52
					يجري تقييم دوري للاحتياطي المتوفر من المواد المساندة	53
المجال السابع: تقييم أداء الموارد البشرية						
					تقيم قرارات الوزارة عادة بعد تنفيذها	54
					تمتلك الوزارة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمنية الموضوع	55
					يقوم بعملية التقييم لجنة من الجهات الإشرافية بالوزارة	56
					يستجيب العاملون بالوزارة لعملية التقييم	57
					تستفيد الوزارة من نتائج التقييم في تحسين أدائها	58
					تساعد التغذية الراجعة في معرفة تطورات الأزمة	59

أ. يرجى ذكر المعوقات التي تواجه الوزارة أثناء إدارة الأزمة:

.....

.....

.....

.....

ب. يرجى ذكر المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير إدارة الأزمة في الوزارة:

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ثالثاً: ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
الجامعة الإسلامية	أ.د. يوسف عاشور	1
الجامعة الإسلامية	أ.د. ماجد الفرا	2
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الرووس	3
الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	4
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. محمد المدهون	5
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. احمد المشهراوي	6
جامعة الأقصى	د. نضال عبد الله	7
جامعة الأقصى	د. فؤاد عياد	8
جامعة الأقصى	د. علاء الدين السيد	9