

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and graduate Studies
Master of Crisis and Disaster Management



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
ماجستير إدارة أزمات وكوارث

تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة
الأزمات في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

**Analysis of the Internal Environment (Using
McKinsey Model 7S) and its Role in Crisis
Management in the Gaza Strip
Case Study: Directorate General of the
Palestinian Civil Defense**

إعداد الباحثة

أفنان وسيم داود

إشراف

الأستاذ الدكتور / زياد حسن أبو هين

أستاذ مشارك بقسم البيئة وعلوم الأرض _ الجامعة الإسلامية _ غزة

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجستيرِ

فِي إِدارةِ الأزماتِ والكوارثِ فِي الجامِعةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّةِ.

مارس/2018م - جمادى ثاني/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

Analysis of the internal environment (using McKinsey model 7S) and its role in crisis management in the Gaza Strip

Case Study: Directorate General of the Palestinian Civil Defense

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

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	أفنان وسيم داود	اسم الطالب:
Signature:	أفنان داود	التوقيع:
Date:	2018-4-4	التاريخ:



الرقم: ج س غ/35
Ref: 2018/03/28
التاريخ: Date:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ افنان وسيم حسين داود لنيل درجة الماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث وموضوعها:

تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

Analysis of the Internal Environment (Using McKinsey Model 7S) and its Role in Crisis Management in the Gaza Strip - Case Study: Directorate General of the Palestinian Civil Defense

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاربعاء 11 رجب 1439 هـ الموافق 2018/03/28م، الساعة الحادية عشرة والنصف صباحاً، في قاعة مبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. زياد حسن أبو هين

د. راند أحمد صالحه

د. محمد محمد عبد ربه المغير

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. مازن إسماعيل هنية



ملخص الرسالة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة وتحديد مدى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنماذج في تحليل بيئته الداخلية وإبراز النتائج المتوقعة في تحسين إدارة الأزمات عند تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي. استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

يتكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم 182 ضابط، أخذت منهم عينة عشوائية ويقدر عددهم 124 شخص تم توزيع الاستبيانات على أفراد هذه العينة.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها أن نموذج ماكينزي كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في " إدارة الأزمات وهي: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين الهيكلية، المهارات، القيم" تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات.

خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة استخدام النماذج الإدارية لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكوارث ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات والكوارث كافة، والتحديث المستمر لخطط الطوارئ وبخطة الدفاع المدني الفلسطيني مع توفير كافة الاحتياجات بشكل مسبق حتى لا يحدث أي خلل عند وقوع أي أزمة مفاجئة.

Abstract

This study aims to analyze the internal environment of Palestinian General Directorate of Civil Defense (using Mckinsey Model) and its role in crises management in the Gaza Strip. The study also aims to find out the level of effect resulting from that analysis and identify the extent in which the Palestinian General Directorate of Civil Defense uses models in analyzing its internal environment. In this regard, the study tries to highlight the expected results from improving crisis management when analyzing the internal environment using Mckinsey Model.

The researcher adopted the descriptive-analytical approach to describe the phenomenon of the study subject, analyze its data, identify the relations between its components, explore the related opinions and the involved processes, and find out the incurred effects.

The study population consisted of all officers and managers working in Palestinian General Directorate of Civil Defense in the Gaza strip whose administrative ranks are head of department or higher totaling (182) sampling units. The derived study sample consisted of (124) respondents who received a questionnaire per each for data collection purposes.

The study concluded with several results, the most important of which are that Mckinsey Model has been a successful tool in analyzing the internal environment of Palestinian Civil Defense. Additionally, the study variables that considerably affect crisis management are (strategy, systems, management style, employees, hierarchy, skills, and values).

The study comes up with a set of recommendations, the most important of which are that the necessity to use administrative models in evaluating the internal and external environments of Civil Defense to underline the points of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Furthermore, it is necessary for Civil Defense to adopt strategic goals and pre-assess risks in order to neutralize the surprise element that could lead to tensional situation in case of crises. Additionally, it is important to activate the role played by the Supreme Council of Civil Defense to facilitate tasks execution and coordinate efforts among different governmental parties.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن
كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾

صدق الله العظيم

[الأحزاب، 21]

الإهداء

إلى والدي العزيز (وسيم) ووالدتي الغالية (منال).
إلى زوجي الحبيب (نبيل) وأبنائي (يحيى، روان).
إلى أخواني (عبد الرحمن، نور) الأعزاء على قلبي.
إلى أصدقائي وزملائي جميعًا.
إلى الذين حملوا الأمانة وصاروا بها وتحملوا أعباءها.
إلى الذين نذروا أموالهم وأنفسهم لهذا الوطن.
إلى أرواح شهدائنا الأبرار.
إلى كل من سهر معي ودعا لي بالتوفيق والنجاح.
إلى أساتذتي الكرام والأفاضل الذين قاموا بتوجيهنا وأرشدونا إلى الطريق الصحيح إلى
هؤلاء جميعا أهدي هذا البحث المتواضع.

شكرٌ وتقديرٌ

أتقدم بجزيل الشكر الى مشرفي الدكتور زياد أبو هين على عطاءه العلمي الذي اغدقني فيه طيلة مسيرتي البحثية والذي لم يبخل علي في إرشاداته وخبراته في إنجاز هذا البحث والى المناقشين الدكتور: رائد صالحه مناقشاً داخلياً، والدكتور: محمد المغير مناقشاً خارجياً.

والذين ساهموا في إثراء هذا البحث وإخراجه بأفضل صورة من خلال نصائحهم الكريمة والتي ساهمت في تحسين هذا العمل على أكمل وجه.

كما وأتقدم لجميع الجهات التي ساعدتني في تطبيق دراستي وجعلت الأبواب أمامي مفتوحة، وقدموا لي التسهيلات اللازمة وأخص منهم قيادة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وعلى رأسهم اللواء ناصر مصلح مدير عام الجهاز، والدكتور محمد المغير مدير وحدة التخطيط والتطوير، والعقيد زهدي الشوبكي مساعد المدير العام لشؤون العمليات والطوارئ، والعقيد محمد العطار نائب مدير عام الدفاع المدني.

والشكر أيضاً للجامعة الاسلامية التي احتضنتني وأتاحت لي الفرصة في إكمال دراستي، وأخص بالذكر العاملين في الدراسات العليا، والعاملين في المكتبة المركزية بالجامعة، وأختتم شكري لأهلي الذين قدموا لي يد العون، وأخص منهم والديّ العزيزين اللذين وقفوا بجانبني معنوياً ومادياً، والشكر لكل من كان لي ناصحاً وعوناً أو دعا لي دعوة في ظهر الغيب فلكم مني جميعاً كل الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ت	ملخص الرسالة
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
ص	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	1.2 مصطلحات الدراسة
3	1.3 مشكلة الدراسة
3	1.4 أهداف الدراسة
4	1.5 أهمية الدراسة
4	1.6 منهجية الدراسة
5	1.7 فرضيات الدراسة
5	1.8 حدود الدراسة
5	1.9 مبررات الدراسة
6	1.10 هيكلية الدراسة
7	1.11 الأدبيات والدراسات السابقة
7	1.11.1 دراسات محلية
10	1.11.2 دراسات عربية
11	1.11.3 دراسات أجنبية
12	1.11.4 تحليل الدراسات السابقة
13	1.11.5 التعقيب على الدراسات السابقة
13	1.11.6 ما الذي أضافته الدراسة
14	1.12 ملخص الفصل الأول
15	الفصل الثاني تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة
15	2.1.1 تصنيف المنظمات
15	2.1.2 مفهوم الاستراتيجية
16	2.1.3 مفهوم الأهداف الاستراتيجية

16.....	2.1.4 مفهوم التنظيم.....
16.....	2.1.5 الفرق بين الاستراتيجيات - السياسات - الإجراءات.....
16.....	2.1.6 الفرق بين الأهداف الاستراتيجية - الأهداف المرحلية - الأهداف التشغيلية.....
17.....	المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمنظمات العاملة.....
17.....	2.2.1 مفهوم تحليل بيئة المنظمة الداخلية.....
17.....	2.2.2 فوائد تحليل بيئة المنظمة الداخلية.....
17.....	2.2.3 شروط تحليل بيئة المنظمة الداخلية.....
18.....	2.2.4 تحديات تحليل بيئة المنظمة الداخلية.....
18.....	2.2.5 نماذج تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.....
18.....	2.2.5.1 نموذج تحليل SWOT.....
19.....	2.2.5.2 مكونات نموذج SWOT.....
19.....	2.2.5.3 تعقيب الباحثة على النموذج.....
20.....	2.2.5.4 نموذج تحليل PEST.....
20.....	2.2.5.5 تعقيب الباحثة على النموذج.....
20.....	2.2.5.6 نموذج تحليل بورتر والقوى الخمس Porter's Five Forces Model.....
21.....	2.2.5.7 تعقيب الباحثة على النموذج.....
21.....	2.2.5.8 نموذج تحليل أصحاب المصالح Stakeholder Analysis Model.....
21.....	2.2.5.9 تعقيب الباحثة على النموذج.....
22.....	2.2.5.10 نموذج تحليل ماكينزي McKinsey Model.....
26.....	2.3 ملخص الفصل الثاني:.....
27.....	الفصل الثالث دراسة الوضع الراهن للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
27.....	المبحث الأول: المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
27.....	3.1.1 تمهيد.....
27.....	3.1.2 الدفاع المدني في القانون الدولي الاتسائي.....
28.....	3.1.3 نشأة الدفاع المدني في فلسطين.....
28.....	3.1.4 المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني:.....
29.....	3.1.5 اختصاصات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
29.....	3.1.6 مهام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
30.....	3.1.7 الهيكل التنظيمي للأزمات والكوارث:.....
31.....	3.1.8 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني:.....
32.....	3.1.9 إدارات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
32.....	3.1.10 رؤيا ورسالة وقيم المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.....
33.....	المبحث الثاني: إدارة الأزمات.....
33.....	3.2.1 تمهيد:.....
33.....	3.2.2 مفاهيم مرتبطة بالأزمة.....

34.....	3.2.3 مراحل الأزمة.
35.....	3.2.4 سمات الأزمة:
35.....	3.2.5 الخصائص الإدارية للأزمة.
36.....	3.2.6 أسباب الأزمات.
37.....	3.2.7 عناصر الجهوية للوقاية من الأزمات.
37.....	3.2.8 مفهوم إدارة الأزمات.
37.....	3.2.9 مفهوم الإدارة بالاستثناء.
37.....	3.2.10 مقومات الإدارة الفعالة للأزمات.
38.....	3.2.11 الآثار الإيجابية للأزمات.
38.....	3.2.12 مراحل إدارة الأزمات.
40.....	3.3 ملخص الفصل الثالث.
41.....	الفصل الرابع منهجية الدراسة والاجراءات المتبعة
41.....	4.1 المقدمة:
41.....	4.2 منهج الدراسة:
42.....	4.3 متغيرات الدراسة:
42.....	4.4 مجتمع الدراسة:
42.....	4.5 عينة الدراسة:
43.....	4.6 أداة الدراسة:
44.....	4.7 صدق الاستبانة:
51.....	4.8 ثبات الإستبانة Reliability:
52.....	4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
54.....	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
54.....	5.1 المقدمة:
54.....	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
58.....	5.3 المقياس المعتمد في الدراسة Scale:
58.....	5.4 تحليل فقرات الاستبانة.
75.....	5.5 اختبار فرضيات الدراسة.
84.....	5.6 النتائج.
87.....	5.7 التوصيات:
91.....	المصادر والمراجع.
98.....	الملاحق.

فهرس الجداول

- جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي 44
- جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال 45
- جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال 46
- جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النظم " والدرجة الكلية للمجال 46
- جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات " والدرجة الكلية للمجال 47
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال 48
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين " والدرجة الكلية للمجال 49
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم " والدرجة الكلية للمجال 49
- جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال 50
- جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة 51
- جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة 52
- جدول (4.12): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 53
- جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 54
- جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 55
- جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل 55
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة 56
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 56
- جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية 57
- جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة 57
- جدول (5.8): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 58
- جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية " 59
- جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الهيكلية " 61
- جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " النظم " 63
- جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات " 65
- جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " أسلوب الإدارة " 67
- جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العاملين " 68

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيم 70
جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات نموذج ماكينزي 72
جدول (5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة الأزمات" 73
جدول (5.18): تحليل الانحدار المتعدد 75
جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي 76
جدول (5.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي 77
جدول (5.21): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - طبيعة العمل 78
جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة 79
جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر 80
جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية 81
جدول (5.25): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الحصول على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة 82

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): يوضح هيكل الدراسة 7
- شكل (2.1): يوضح أنواع المنظمات 15
- شكل (2.2): يوضح العلاقة بين العناصر السبعة 24
- شكل (3.1): الهيكل التنظيمي للأزمات والكوارث 30
- شكل (3.2): هيكلية المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني 31
- شكل (3.3): إدارات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني 32
- شكل (3.4): يوضح مراحل الأزمة 35
- شكل (3.5): مراحل إدارة الأزمات 39
- شكل (5.1): تلخيص لنتائج تحليل نموذج ماكينزي في الإطار العام للنموذج. 87

فهرس الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة 99
- ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية 100

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات للبقاء والاستمرار والنجاح وبلوغ الهدف المنشود والتغلب على المشاكل والأزمات والكوارث التي قد تواجهها. لذلك اهتمت دول العالم في القرن الأخير في تطوير نظم المعلومات الإدارية، وربطها بالأزمات والكوارث، مما جعل الإدارة العصب الرئيسي لأي منظومة إدارية تسعى للبقاء والاستمرار. إن الأزمات تحتاج إلى تنظيم واستعداد جيد ومناسب لمواجهتها عند الحدوث وتشخيص سليم ودقيق حتى يكون العلاج لها أمراً سهلاً وبسيطاً، لذلك وضعت له مداخل وأساليب وخطط استراتيجية وطرق مختلفة للتعامل مع الأزمات وإدارتها بشكل سليم (اسليم، 2007م).

تعرضت الأراضي الفلسطينية بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص إلى عدة أزمات قد تختلف في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها لعوامل كثيرة سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية أو أمنية، وقد أثرت هذه الأزمات في تدمير كافة أشكال الحياة في القطاع، وحدوث العديد من الأزمات والأخطار المتنوعة والكوارث كالسيول والحروب من قبل الاحتلال الإسرائيلي والحرائق بفعل الإهمال والأزمات الانسانية والاجتماعية والاقتصادية التي تنتج من الحصار الاسرائيلي المفروض على قطاع غزة (المديرية العامة للدفاع المدني، 2017م)

إن مواجهة الأزمات والكوارث لن يتم إلا بواسطة أجهزة متخصصة وبيئة داخلية ناجحة هدفها تحقيق حماية الجبهة الداخلية وبذل كافة الجهود للسيطرة والحد من مخاطر الأزمات والكوارث، فاهتمت الباحثة بأخذ المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني كواحد من أحد الأجهزة المتخصصة وهدفها حماية الجبهة الداخلية والحد من الأزمات والكوارث في القطاع.

إن استخدام الأهداف الاستراتيجية يستدعي تحليل للبيئة الداخلية وفق نماذج دولية متعارف عليها، تدرس كافة مكونات البيئة الداخلية والنظام الإداري للمؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وتسهيل كافة العمليات والخطط التي تسعى لها المنظمة (ناطورية، 2009م).

استخدمت الباحثة نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني كأحد النماذج التحليلية الحديثة.

ويهتم نموذج ماكينزي الذي قدمته مجموعة ماكينزي الاستشارية بتوضيح وبيان الأبعاد الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية؛ لنجاح واستمرار تطبيق الاستراتيجية الجديدة بشكل مستمر

وفعال، يعتمد النموذج على أن المنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي عادة ما تكون مترابطة ومتناسقة، لذلك يستخدم هذا النموذج للمساعدة على تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، وللحفاظ على التوافق والأداء خلال عمليات التغيير (سالم، 2015م).

تسعى الباحثة لتسليط الضوء على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وتحليل البيئة الداخلية وسلوك المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استخدام نموذج ماكينزي لعناصره السبعة المترابطة وهي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، والعاملين) ودوره في إدارة الأزمات والأساليب التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

1.2 مصطلحات الدراسة

التحليل: هي عمليات إدارية يتم من خلالها دراسة موضوع معين وتقييمه من خلال تقسيمه إلى عدة أجزاء ودراسة كل جزء على حدة من خلال جمع المعلومات والبيانات (بقة ومحلب، 2015م).

بيئة المنظمة: هي جميع المتغيرات والعوامل والأنشطة التي تقع داخل حدود المنظمة وخارجها والتي تؤثر في نشاط المنظمة إما تأثير مباشر أو تأثير غير مباشر، وبالتالي تعتبر القوى الفعالة التي تؤثر في أداء المنظمة ونجاحها (التويجى، 2003م).

البيئة الداخلية: هي إطار وعائى يحيط بالعاملين في مجال عملهم، يؤثر في سلوكهم وأدائهم وفي ميولهم واتجاه عملهم، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها (القحطاني، 2012م).
نموذج ماكينزي: هو أحد نماذج الإدارة الحديثة يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود (Thomas et.al, 1980)

الإدارة: هي الوصول إلى الهدف المحدد والمخطط له مسبقاً من قبل المنظمات الإدارية باستغلال أفضل الموارد المتاحة ضمن بيئة معينة باستخدام منهج أو طريقة محددة. (Boman&asch, 1995)

إدارة الأزمات: هي كيف يمكن للمنظمة التغلب والسيطرة على الأزمات التي تواجهها باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة والاستفادة بالقدر الممكن من سلبياتها وتحويلها إلى فرص تفيد المنظمة (Fink, 1986)

مفهوم المنظمة: جماعة من الأشخاص يعملون معاً للوصول إلى الهدف المنشود باستخدام وسائل وطرق متعددة ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية لكي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والنجاح (أبو النصر، 2015م).

1.3 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة البحثية حول قدرة البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني على التكيف والتعامل مع الأزمات والحوادث الكبرى التي يتعرض لها قطاع غزة، وهنا ينبثق السؤال الرئيسي وهو توضيح وتقييم تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني ودوره في إدارة الأزمات داخل قطاع غزة، وبالتالي هنا تبرز عدة تساؤلات بحثية:

1. هل يستخدم جهاز الدفاع المدني أساليب ونماذج التحليل المتعددة في تحقيق النتائج؟
2. هل استخدام نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية سوف يساهم في إدارة الأزمات بشكل أفضل؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة هو تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة وتتبع عنه عدة أهداف فرعية وهي:

1. تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني باستخدام نموذج ماكينزي.
2. قياس مستوى تأثير تحليل البيئة الداخلية لجهاز الدفاع الفلسطيني في إدارة أزمات في قطاع غزة.
3. تحديد مدى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنماذج في تحليل بيئته الداخلية.
4. إبراز النتائج المتوقعة في تحسين إدارة الأزمات عند تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي.

1.5 أهمية الدراسة

1. تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على مستوى الوطن التي يتم إسقاط نموذج ماكينزي على الإدارات العاملة في مجال الأزمات والكوارث.
2. استفادة المديرية العامة للدفاع المدني من الدراسة لتطوير أدائهم خلال الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها في المستقبل.
3. إضافة معرفية للدراسة في المكتبة الفلسطينية والعربية.
4. الاستفادة من استخدام نموذج ماكينزي لتحليل البيئة الداخلية لأي منظومة كانت.
5. استفادة الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الأزمات والدفاع المدني من الدراسة.

1.6 منهجية الدراسة

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

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

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداتين من أدوات الدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة 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.

1.7 فرضيات الدراسة

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم) على إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، العمر، الرتبة العسكرية، الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة)

1.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة.
- الحدود المكانية:** قطاع غزة: هي المنطقة الجنوبية من السهل الساحلي الفلسطيني على البحر المتوسط، على شكل شريط ضيق شمال شرق شبه جزيرة سيناء، يمتد القطاع على مساحة 365 كم مربع، حيث يكون طوله 41 كم، أما عرضه فيتراوح بين 5 و15 كم، يتراوح عدد سكان القطاع مليوني نسمة تقريباً (المركز الفلسطيني للإحصاء، 2016م).
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى.
- الحد المؤسساتي:** اقتصرت الدراسة على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

1.9 مبررات الدراسة

1. قلة الدراسات التي تتناول مثل هذه المواضيع على مستوى الدول العربية عامة وفلسطين خاصة، من خلال متابعة الأبحاث الخاصة بتحليل البيئة الداخلية للمنظمات الإدارية وربطها بإدارة الأزمات والكوارث.
2. توضيح مدى أهمية استخدام النماذج الخاصة بتحليل البيئة الداخلية في التصدي للأزمات والكوارث التي يمكن أن تحدث ومدى استجابة المنظومة الإدارية لها.
3. مساعدة المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في تقييم وتوضيح البيئة الداخلية باستخدام نموذج إداري حديث وهو نموذج ماكينزي.
4. حاجة الدفاع المدني الفلسطيني لتقييم العمل والبيئة الداخلية.

1.10 هيكلة الدراسة

ستستعرض الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية كعنوان عام وستنطلق منه الدراسة إلى التخصص بشكل أكبر لمناقشة استخدام نموذج ماكينزي لتحليل بيئة المنظمة الداخلية وربطها بإدارة الأزمات في قطاع غزة، وبالتالي سنتقسم إلى خمسة فصول موزعة كالتالي: انظر الشكل رقم (1.1)

الفصل الأول:- الإطار النظري والذي سيحتوي على الإطار النظري كالمشكلة البحثية وأهداف وأهمية الدراسة والمنهجية المتبعة وفرضيات الدراسة ومعوقات إعدادها والحدود المكانية ويليها الدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن ثم الملخص.

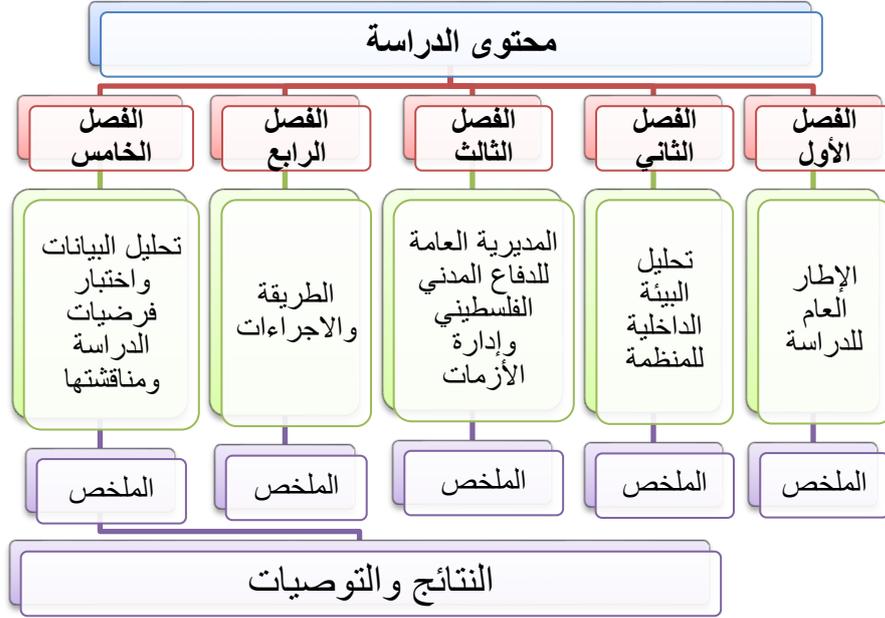
الفصل الثاني تحليل البيئة الداخلية للمنظمة سيتم تناول تعريف بيئة العمل وخصائصها وفوائدها ومن ثم شروط تحليل البيئة ومتطلبات تحليل البيئة الناجحة ومن ثم دورة تحليل بيئة المنظمة وأنواع المسح البيئي، سيتم ذكر نماذج تحليل بيئة المنظمة مع تعريف بسيط لكل نموذج وأخذ نموذج ماكينزي بعين الاعتبار والتحدث عنه بشكل مفصل بدءاً بتعريفه ثم أهدافه ثم ذكر العناصر السبع المترابطة ثم خصائصه وفوائده ثم سيتم تناول محتوياته وأخيراً سيتم إنهاء الفصل بالملخص.

الفصل الثالث المبحث الأول المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني سيتم تناول مقدمة عن الدفاع المدني في القانون الدولي والإنساني ونشأة وتطور الدفاع المدني، ثم يليه تعريف رؤيا وأهداف ورسالة المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وتطوره ونشأته وقانون الدفاع المدني الفلسطيني ومن ثم الهيكل التنظيمي للدفاع المدني ويلي الملخص.

المبحث الثاني إدارة الأزمات سيتم التحدث عن مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة ومن ثم أسباب نشوء الأزمات والخصائص الأساسية للأزمات ثم سيتم التحدث عن مفهوم إدارة الأزمات والأساليب التقليدية لإدارة الأزمات والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ثم انتهاءً بالخلاصة.

الفصل الرابع تحليل عينة الدراسة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات



شكل (1.1): يوضح هيكل الدراسة
المصدر: اعداد الباحثة

1.11 الأدبيات والدراسات السابقة

1.11.1 دراسات محلية:

1. دراسة (صادق، 2016م): دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور الذي قام به الدفاع المدني في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م واستطلاع آراء الجهات ذات العلاقة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة البحثية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن نسبة مجال التخطيط للأزمات في جهاز الدفاع المدني مرتفعة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من أهمها بضرورة استحداث إدارة متخصصة تقوم بمهام إدارة الأزمة كافة وإنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين الجهاز والجهات التي تتعامل في الميدان وضرورة تنفيذ مناورات ميدانية مشتركة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها في الميدان للتدريب على إدارة الأزمات.

2. دراسة (حجر، 2016م): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وتحديد علاقاتها بالثقافة التنظيمية السائدة. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانتين وزعت على جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في ثلاث مديريات، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات مرتفعة، ووجود علاقة طردية ذات بين درجات بعد التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين درجات بعد التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، قامت الباحثة بكتابة توصيات كثيرة كان من أهمها: عقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بإدارة الأزمات في كل مديرية، وقاعدة بيانات فرعية في كل مدرسة وربطها بجميع مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، لتوثيق الأزمات التي مرت بها المدارس وآليات التغلب عليها لتعزيز ثقافة القوة المبنية على المعلومات الدقيقة لجميع الأنشطة داخل المدرسة ومديريات التعليم.

3. دراسة (رضيع، خالد، 2011م): مدى جاهزية الدفاع المدني في محافظة غزة على ضباط جهاز الدفاع المدني في محافظة غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الدفاع المدني في محافظات غزة لمواجهة الأزمات والكوارث ومدى توافر أنظمة التخطيط المناسبة ومدى توافر معلومات وبرامج للتدريب والكشف عن التقنيات اللازمة في وقت الأزمات والكوارث وأهمية وجود فريق لإدارة الأزمة للدفاع المدني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأفراد المجتمع البالغ عددهم 149 شخصاً واستخدم الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها ضرورة وجود مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث وهناك نسبة منخفضة كانت لصالح توافر المعدات والتقنيات اللازمة في حالات الأزمات والكوارث الحاصلة في القطاع، خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من أهمها بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني وتوافر قاعدة بيانات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقع حدوثها وتوفير معدات وتجهيزات فنية

مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث كما أوصت بضرورة وجود غرفة لعمليات الطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث داخل القطاع.

4. دراسة (عياد، 2015م): أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من 80 من مدراء ونواب ورؤساء أقسام البنوك. تم استخدام استبانة موزعة على العينة السابقة، توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها: لدى البنوك في مجتمع الدراسة العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها، وحصل المعدل العام لمستوى أهمية استراتيجية معالجة الأزمة على أهمية مرتفعة مقارنة مع باقي الاستراتيجيات تليها استراتيجية "الاحتياطي التعبوي"، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها البنوك. توصل الباحث إلى عدة توصيات كان أهمها: دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحصل في القطاع، على البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التقييم والتطوير المستمر.

5. دراسة (ججوح، 2014م): درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام منهج الوصف التحليلي وكانت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة، توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الولاء التنظيمي ودرجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظرهم جاء بنسبة كبيرة، توصل الباحث لعدد من التوصيات كان أهمها: تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي واختيار أعضاء فريق مدرب لإدارة الأزمة وتطوير أدائه من خلال عقد ورش عمل لمناقشة الأزمات وغيرها.

1.11.2 دراسات عربية:

1. دراسة (العتيبي، 2011م): فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث

يهدف هذا البحث إلى قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث ومعرفة المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والتعرف على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للدفاع المدني في الحد من الكوارث. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي واعتمد الباحث في جمع المعلومات على الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة: عقيدا عميدا لواء والذي كان عددهم 150 شخص، وتوصل هذا البحث إلى العديد من النتائج كان من أهمها أن التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني مناسب حيث يتم طرح بنود في الميزانية لرفع كفاءة القوى البشرية، وتوضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل إدارة، وتوضع خطط سنوية خاصة بجميع أوجه نشاط الدفاع المدني لتحقيق الأهداف. التخطيط الاستراتيجي في الدفاع المدني في الحد من الكوارث فاعل بدرجة عالية، حيث أن هناك تصور شامل عند إعداد الخطط للتعامل مع الكوارث، وهناك وقوف على نقاط القوة والضعف بالدفاع المدني وتنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى في التخطيط للكوارث فعال. أن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للحد من الكوارث في الدفاع المدني هي عدم وجود قواعد بيانات مناسبة عن الكوارث المحتملة، وضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية مع الأجهزة ذات العلاقة، والمركزية الشديدة في التخطيط. خرج البحث بالعديد من التوصيات كان من أهمها العمل على توفير قواعد للمعلومات حول الكوارث المستقبلية. الحرص على وجود تواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها. أن تضم الخطط الاستراتيجية بالدفاع المدني بتطبيق معايير تقيس أداءها الحالي مع أدائها المتوقع. التنسيق بين الدفاع المدني والجهات الأخرى في التخطيط للكوارث.

2. دراسة (حمزة، 2013م): انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الأمن الغذائي في الوطن

العربي - دراسة تحليلية وفق نموذج SWOT

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على أزمة الأمن الغذائي وتشخيصها من خلال احصائيات وتحليل ارتباطها بعوامل خارجية والتي تؤثر عليها سلباً موجزة تحت مصطلح نقاط الضعف، ومحاولة الكشف عن الظروف الاقتصادية التي أدت إلى تقاوم الأزمة وتحليلها وشرحها وتوضيحها ومحاولة علاج هذه الأزمة من خلال استخدام نموذج تحليل SWOT، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام عدة مناهج للوصول إلى أهدافه المتوقعة وهي كالتالي: المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال تحليل معامل الارتباط وفق نموذج التحليل

الاستراتيجي SWOT، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن النظام المصرفي بالولايات المتحدة الأمريكية من أكثر العوامل المسببة في نشوب الأزمة المالية واتساعها وهذا بسبب أسعار الفائدة المرتفعة التي تتعامل البنوك، هذا بالإضافة إلى التعامل بالمشتقات المالية والحجم الهائل الذي بلغته سنة 2007م مما زاد من وطأتها. قادت الأزمة المالية التي بدأت في المركز الرئيسي للنظام الرأسمالي إلى أزمة ركود عالمي شملت مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للدول، والتي من بين مظاهرها، تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي وتراجع أسعار النفط والمواد الغذائية، وكذلك تصاعد معدلات البطالة والتضخم بالإضافة إلى تراجع الاستثمار وانسحاب رؤوس الأموال وأخيراً ارتفاع العجز التجاري في كثير من الدول الصناعية إلى مستوى قياسي. وأن ارتفاع أسعار المواد الغذائية انعكاسات على المستوى الدولي ويتمثل ذلك في تأثيره على الاقتصاد الكلي بالزيادة في معدلات التضخم، إضافة لتأثيرها على زيادة معدلات الفقر وحالة سوء التغذية، وبالتالي ظهور حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني مثل التظاهرات وحالات الشغب وكذلك عدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. خرجت هذه الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها وضع وتطوير استراتيجيات للتنمية الزراعية المستدامة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة محلياً وأوصى الباحث أيضاً بضرورة الاستعانة بالنماذج الإدارية الحديثة كأداة تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT حتى نستطيع تقييم وتوضيح جميع الظروف المحيطة بالأزمات المختلفة إن كانت على صعيد الأزمات المحلية أو حتى العالمية. تنويع وتطوير الموارد الاقتصادية وخاصة التي هي خارج قطاع المحروقات، وهذا من أجل حمايتها من الصدمات الخارجية أو على الأقل تجنب مواردها من تلك المخاطر. تشجيع البحث العلمي ومراكز الدراسات لتجميع العمل الزراعي ومواجهة الأزمات الغذائية التي يمكن أن تقع في المستقبل، فاستفحال هذه الأزمة قد يقضي على كل أحلام النمو والتقدم.

1.11.3 دراسات أجنبية

1. (Alshaher, 2013): The McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment

هذه الدراسة هدفت إلى صنع القرار والتفكير الاستراتيجي حول نظام التعلم الإلكتروني باستخدام نموذج مكاينزي للتقييم. اقترحت هذه الدراسة إطاراً جديداً لتقييم مدى استعداد المنظمة

لتنفيذ مشروع نظام التعلم الإلكتروني على أساس نموذج ماكينزي 7s باستخدام أبعاده السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، المهارات، القيم المشتركة) في التحليل. استخدمت الدراسة 7 أبعاد كمقاربة لتقييم الوضع الحالي للمنظمة قبل تنفيذ النظام لتحديد مجالات الضعف التي قد تواجه المشروع مع احتماليه حدوث الفشل. استخدم الباحث أسلوب الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيانات والمقابلات الجماعية لجمع البيانات المحددة من ثلاث كليات في جامعة الموصل في العراق كلية علوم الحاسوب، كلية الأعمال والاقتصاد وكلية الآداب. ويمكن تحقيق هذا النجاح في بناء نظام التعلم الإلكتروني في جامعة الموصل من خلال تقييم الجاهزية وفقاً لنموذج متعدد الأبعاد استناداً إلى إطار 7s وبالتالي يمكن تجنب الفشل أو الضعف التي تواجه عملية التنفيذ قبل وبدء المشروع واتخاذ خطوة نحو تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح في هذا المجال، فضلاً عن تجنب التكلفة المرتفعة المرتبطة بعملية التنفيذ. استبيان جمع البيانات احتوى على مقاييس لقياس استعداد نظام التعليم الإلكتروني باستخدام بنود تراوحت بين 1 لا أوافق بشدة على 5 أوافق بشدة، ثم تم توزيع الاستبيان على موظفي الدعم الفني والمهني في برامج التعليم الإلكتروني في مختلف الإدارات والمديرين والعاملين. أنشئ الباحث الاستبيان، والذي احتوى على 81 سؤالاً، توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها: ازدهار نظام التعلم الإلكتروني يتزايد باستمرار بسبب مختلف الجامعات الدولية التي تسمح بالتعلم عن بعد في جميع أنحاء العالم. وقد اعتمدت المنظمات التعليمية وغير التعليمية هذا النظام لتدريب موظفيها أو مستخدميها. ويعد الاعتماد على نظام التعليم الإلكتروني عملية معقدة لإنشاء وتطوير نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات، ساعد نموذج ماكينزي 7s الجامعة والمعلمين على تقييم نظام التعلم الإلكتروني في مدى كفاءته وفاعليته في الاستعداد. حصل قرار اعتماد نظام التعلم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي على نسبة كبيرة لقرار انشائه في الجامعة بفضل نموذج ماكينزي 7s للتقييم وكانت أهم المؤشرات تتجه نحو الثقة والتدريب والتعليم، ومهارات الطلاب والمعتقدات المشتركة، وبالنسبة للعمل المستقبلي، توصل الباحث إلى توصية كانت تتجه إلى أن هنالك حاجة للتوسع وتطوير هذا البحث.

1.11.4 تحليل الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات وعلاقته بالثقافة التنظيمية وبعضها باستخدام الاستراتيجيات الحديثة وبعض الدراسات قارنتها بدرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وهناك دراسات قامت بدراسة البيئة الداخلية وربطتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري

داخل المنظمة وهناك دراسات قامت بتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أحد نماذج الإدارة وهو SWOT، وغيرها من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1.11.5 التعقيب على الدراسات السابقة

لم تتناول بعض الدراسات السابقة جميع عناصر البيئة الداخلية للمنظمة بل اكتفت بعنصر واحد فقط وتمت مقارنته أو تقييمه بالنسبة لإدارة الأزمات، لم يتم استخدام نموذج ماكينزي في الدراسات العربية ولم يتم التطرق له وربطه بإدارة الأزمات على صعيد المنظمات.

1.11.6 ما الذي أضافته الدراسة

1. تتميز الدراسة الحالية بإسقاط نموذج ماكينزي على تحليل البيئة الداخلية لأحد أركان جهات التعامل مع الأزمات والكوارث وأيضاً إسقاطها على مراحل إدارة الأزمة ومدى تأثير التحليل الداخلي للبيئة الداخلية على إدارة الأزمة.
2. لم تتطرق الدراسات السابقة لكيفية إدارة التغيرات على البيئة الداخلية بشكل عام بما يحقق الكفاءة وجودة العمل من خلال تحليل البيئة الداخلية.
3. لم تتطرق الدراسات السابقة إلى تقييم الوضع الإداري والبيئة الداخلية جميعها بل اقتصر على بعض عناصر البيئة الداخلية فقط من منظور اتجاهاً واحداً.

1.12 ملخص الفصل الأول

هدف هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق صياغتها على شكل أسئلة والإجابة عنها والتي اعتبرت الباحث موضوع الدراسة وما الذي تسعى الباحثة إلى تحقيقه من خلال وضع أهداف للدراسة والتي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الفرضيات والتي تعتمد على عدة متغيرات تعتقد الباحثة وجود تأثير لها. والبحث بصورة أكثر عمقاً حول تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات وأخذ المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني كدراسة تطبيقية لهذا الموضوع ولا يمكن البدء بذلك إلا من خلال النظر على الدراسات السابقة بداية بالمحلية مروراً بالعربية ثم الأجنبية لتحليلها ومعرفة آرائهم ثم التعقيب عليها بصورة علمية من أجل مساعدة الباحثة في إضافة الأمور الجديدة والتي غفلت عنها بعض الدراسات وأيضاً لتعزيز آراء بعض الباحثين، وأخيراً تم التطرق إلى مصطلحات الدراسة المهمة وتوضيح مفهومها بشكل عام حتى يتسنى للقارئ معرفة المفهوم العام لعنوان الدراسة ومحتواه.

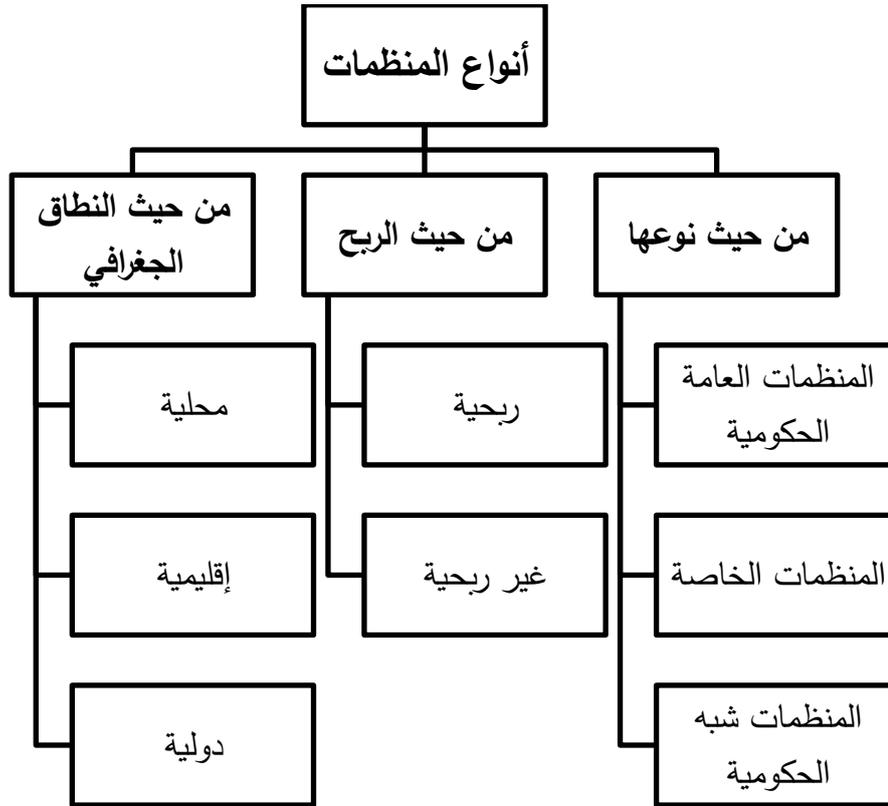
الفصل الثاني

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

المبحث الأول: مفاهيم عامة

2.1.1 تصنيف المنظمات

تتنوع المنظمات من حيث نوعها ومن حيث الربح ومن حيث النطاق الجغرافي لعملها (دودين، 2014م) ويشير الشكل (2.1) إلى تصنيف المنظمات



شكل (2.1): يوضح أنواع المنظمات

المصدر: الباحثة بتصريف

ويمكن القول ان المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني هي منظمة حكومية عامة غير ربحية تعمل في النطاق المحلي لقطاع غزة.

2.1.2 مفهوم الاستراتيجية

هي تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف المحددة للمنظمة وتبني مسارات عملية وتخصيص الموارد الضرورية للوصول للأهداف (Alfred, 1962).

2.1.3 مفهوم الأهداف الاستراتيجية

هي أداة قياس لغايات بعيدة الأمد تحدد فيه مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها على المنافسة (السنباطي، 2010م).

2.1.4 مفهوم التنظيم

هو إطار يتم رسمه لتحديد العلاقة بين الوظائف والواجبات ويساعد المنظمة على تحقيق الهدف المنشود بأسلوب ونمط معين، والذي يتم رسمها بواسطة الإدارة العليا للمنظمة (عبوي، 2017م).

2.1.5 الفرق بين الاستراتيجيات - السياسات - الإجراءات

الفرق الجوهرى بين الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات هي أن الاستراتيجيات تعتبر الخط العام لسير المنظمة لتحقيق الأهداف العامة والكبيرة لها أما السياسات هي القوانين والمبدأ التي تتبعها المنظمة وأعضائها للوصول إلى الأهداف الكبيرة والعامة أما الإجراءات هي الوسيلة التي تقود المنظمة وأعضائها باتباع الخطوات والتعليمات للوصول إلى الأهداف الكبيرة والعامة (محمد، 2010م).

2.1.6 الفرق بين الأهداف الاستراتيجية - الأهداف المرحلية - الأهداف التشغيلية

الفرق الجوهرى بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف المرحلية والأهداف التشغيلية هي أن الأهداف الاستراتيجية تعتبر أهداف عامة تتصورها المنظمة لغاية الوصول إليها وتحقيقها وغالباً ما تكون على المدى البعيد أو لها فترات زمنية طويلة المدى، أما الأهداف التشغيلية فهي تستنبط من الأهداف الاستراتيجية العامة والتي يكون تنفيذها خلال زمن وخطة تشغيلية محددة والتي لا تتم إلا بواسطة الأشخاص وهم الفئة التشغيلية الذين يقومون بالعمل وتكون فترتها الزمنية قصيرة المدى من 6 شهور إلى عام، أما الأهداف المرحلية فهي الأهداف التي تأتي بعد الأهداف الاستراتيجية العامة والأهداف الاجرائية والتي تربط العلاقة بالزمن أو الأوليات ولا يتم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية إلا بوضع أهداف مرحلية تتيح لأصحاب القرار والإدارة العليا من الانتقال من هدف إلى هدف حتى الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتعتبر متوسطة المدى (جمال، 2016م).

المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمنظمات العاملة

2.2.1 مفهوم تحليل بيئة المنظمة الداخلية

هي أداة من أدوات الإدارة الحديثة تتم فيها مراجعة وتقييم شامل لظروف وأحوال المنظمة لتوضيح ودراسة الأركان الرئيسية لنشاطاتها وعملها، والتي تلعب دوراً مهماً في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. (الأشهب، 2015م).

2.2.2 فوائد تحليل بيئة المنظمة الداخلية

تتلخص فوائد تحليل البيئة الداخلية بالنقاط التالية: (الأشهب، 2015م)

1. يعالج المشاكل التي تواجهها المنظمة بصورة دقيقة وواضحة.
2. يحدد فرص نجاح المنظمة
3. تحديد وتوضيح المتغيرات التي حدثت في المنظمة والتي من الممكن أن تحدث تغييرات على النظم والأهداف.
4. توضيح وتحديد اتجاهات المنظمة وأساليب تطويره.
5. المساعدة في تنظيم المعلومات المتواجدة وربطها في المشاكل والأزمات التي من الممكن أن تحدث في تحليل واقع المنظمة.
6. الكشف عن نقاط القوة والضعف للمنظمة.
7. يساعد المخططين والمحللين على تقييم ودراسة الظروف المحيطة بالمنظمة ويطور من قوة ملاحظتهم للأوضاع.
8. يساعد المنظمة في عمليات اتخاذ القرار وخاصة في المجالات التي يجب تطويرها.
9. يساعد الجهات المسؤولة بتوضيح ووضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
10. يعطى كتوصيف دقيق للموانع التي تمر بها المنظمة والمؤثرات التي تساهم فيها.

2.2.3 شروط تحليل بيئة المنظمة الداخلية

تتلخص شروط تحليل البيئة الداخلية بعدة نقاط أهمها: (عريقات ويوسف، 2011م)

1. توضيح وتحليل عناصر القوة والضعف داخل المنظمة.
2. توضيح وضع وموقع المنظمة في الوقت الحالي وماذا ستكون عليه في المستقبل (رؤية المنظمة).

3. عند إجراء عملية تحليل للبيئة الداخلية يفضل أن يكون هذا التحليل مختصراً وبسيطاً وبعيداً عن التعقيد في تحليل البيئة وبنفس الوقت شاملاً لجميع عناصر البيئة الداخلية.
4. يجب أن يكون تحليل البيئة الداخلية للمنظمة منطقياً وواضحاً ويمتاز بالموضوعية بعيداً عن التحيز.
5. نماذج تحليل البيئة الداخلية تعتبر واقعية وقابلة للقياس.
6. تتسم بالمرونة.
7. تمتاز بالدقة والوضوح.

2.2.4 تحديات تحليل بيئة المنظمة الداخلية

تتعلق التحديات التي تواجه المنظمة في بيئتها الداخلية في النقاط التالية: (هريدي، 2014م)

1. قدرات العاملين داخل المنظمة.
2. الموارد المتوفرة والاستخدام الأمثل لها.
3. مجال البحث والتطوير داخل المنظمة.
4. كيفية الوصول إلى الهدف المنشود.
5. استخدام النموذج الأمثل في عملية تحليل البيئة الداخلية لدى المنظمة.
6. إيجاد الاستراتيجية الأمثل لإدارة المنظمة ومواردها.
7. اتجاهات وسلوك الموارد البشرية في المنظمة.
8. القيم العليا التي تحكم المنظمة.
9. تأثير العاملين بالظروف والبيئة المحيطة بهم.

2.2.5 نماذج تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

2.2.5.1 نموذج تحليل SWOT

أول من قام بابتكار هذا النموذج هو ألبرت هامفري Albert Humphrey من جامعة ستانفورد في فترة الستينات والسبعينات، قام باستخدام بيانات 511 شركة. هو أسلوب تحليلي لدراسة وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ودراسة وتقييم الفرص والتهديدات خارج المنظمة، يستخدم لبناء استراتيجيات الأعمال وبناء الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى وفق المتغيرات الداخلية والخارجية. (Richter&Pahl,2009)

2.2.5.2 مكونات نموذج SWOT

يشمل هذا التحليل على أربع جوانب وهي كالتالي: (أبو النصر، 2012م)

نقاط القوة Strengths: وهي العناصر الداخلية للمنظمة التي تتيح لها تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها وتحقيق نجاحها، يجب على المنظمة أن تكون ملمة بجميع جوانب العمل المفيدة والقوية التي تنظم قدرات وعمل المنظمة وتعطي للمنظمة قوة تنافسية ومميزات تتسم بها مقارنة بمنظمات أخرى.

نقاط الضعف Weaknesses: وهي العناصر الضعيفة داخل المنظمة والتي تمنعها من تحقيق أهدافها وبلوغ رسالتها ولها دور كبير جداً في تدهور سلم النجاح وارتفاع خسائر المنظمة، ويعتبر الإهمال في دراسة نقاط الضعف وعدم إصلاحها وتحويلها إلى نقاط قوة بواسطة خبرات علمية وعملية وعدم كفاية البحوث والدراسات سوف يؤدي إلى خفض الكفاءة وانحدار عمل المنظمة وتدهور أوضاعها، لذا يهتم هذا النموذج بتقييم نقاط الضعف ودراستها ومن ثم محاولة السيطرة عليها من أصحاب الخبرات داخل المنظمة حتى يتسنى للمنظمة الوصول إلى قمم النجاح.

الفرص Opportunities: وهي الفرص الخارجة عن حدود المنظمة الداخلية والتي باستطاعتها الاستفادة قدر الممكن منها للارتقاء والوصول إلى نجاح المنظمة، وتكون هذه الفرص إما في أسواق المنافسة أو من السياسات الموضوعية الحكومية أو التطورات التكنولوجية وغيرها من الفرص التي يمكن اقتناصها ودراستها للاستفادة منها في صالح المنظمة، يمكن القول بأن الفرص والتهديدات هي عناصر لا يمكن السيطرة عليها وإنما يمكن الاستفادة منها، ويمكن أن تساهم الفرص في فرض واقع جديد للمنظمة يساهم في تطوير إمكانياتها ومواردها.

التهديدات Threats: وهي التهديدات الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة ولا يمكن السيطرة عليها إطلاقاً ويصعب مواجهتها، ويؤدي إلى عدم الاستقرار داخل المنظمة ومن الممكن أن تؤدي إلى عدم استمراريتها وتشكل مصدراً حقيقياً للخطر وبالتالي تحتاج إلى دراسة بشكل قوي وتحديد مدى تأثيرها على سير عمل المنظمة ووضع الخطط والبدائل للتخلص منها.

2.2.5.3 تعقيب الباحثة على النموذج

لا شك أن هناك مميزات لهذا النموذج كان أهمها أنه يحدد نقاط الضعف والقوة لبيئة المنظمة الداخلية ويساعد في تحديد التهديدات المتوقع أن تتعرض لها المنظمة ومن ثم محاولة التغلب عليها وتحويلها إلى فرص بمساعدة متخذي القرار في وضع استراتيجيات للتغلب عن التهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة إن أمكن، بشكل عام يساعد في تحسين أداء المنظمة ومراقبة وتقييم وضع المنظمة من خلال دراسة الماضي وتحليل الحاضر والتخطيط للمستقبل،

لكن هناك صعوبة في التنبؤ لجميع التهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة والتي تشكل أزمات حقيقية لدى متخذي القرار فتحتاج المنظمة لوضع خطط بديلة دائماً لتقادي الوقوع بالأزمات، يعتقد النموذج بأن عناصر البيئة الداخلية تقتصر على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مقتصرة على البيئة الخارجية إلا أنه في الحقيقة هذه العناصر مترابطة ومشاركة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر في المنظمة وبعضها لا يمكن السيطرة عليها وتقاديها.

2.2.5.4 نموذج تحليل PEST

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التحليل قبل البدء في مشروع جديد، وهذا التحليل خاص فقط بتحليل العوامل الخارجية، ومن هذه العوامل (السياسية Political، الاقتصادية Economical، الاجتماعية Social، التكنولوجية Technological، البيئية Environmental) (Dolence et.al, 2012).

2.2.5.5 تعقيب الباحثة على النموذج

يركز النموذج على البيئة الخارجية التي تمتاز بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ دائماً بالتهديدات التي تحيط بالمنظمة والتي من الممكن أن تحدث، يساعد هذا النموذج أصحاب القرار قبل البدء بأي مشروع جديد سواءً أكان خدماتي أو ربحي في تحديد اتجاهات وميول الفئات المستهدفة ودراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية إلا أنه لا يتناسب مع المؤسسات القائمة وبالتالي لا يصلح لأن يطبق على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

2.2.5.6 نموذج تحليل بورتر والقوى الخمس Porter's Five Forces Model

وهي أداة بسيطة ومهمة في نفس الوقت لأنها تفيد في دراسة وتقييم وضع المنظمة وفهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي وقوة مكانة المنظمة وموقفها، إذا تم واتخذ أصحاب القرار في المنظمة بالانتقال إلى مرحلة جديدة فإنه يستخدم هذا النموذج لدراسة الوضع الحالي وتحسين الضعف الموجود وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة قد يضر المنظمة. (Roy, 2011)

القوى الخمس وهي (قوة المورد، قوة المشتري، التنافس، التهديد بالإحلال، التهديد بدخول منافسين جدد). (Miller.et.al, 2011).

2.2.5.7 تعقيب الباحثة على النموذج

يتيح هذا النموذج دراسة الوضع الحالي للمنظمة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة باستخدام استراتيجيات عديدة بمساعدة متخذي القرار، أيضاً من الممكن تجنب اتخاذ الخطوات الخاطئة التي تضر المنظمة، يساعد في تقييم وضع المنظمة الحالي وتحديد مكانتها وموقفها مقارنة بالمنافسين ومعرفة احتياجات الفئات المستهدفة وتقديم المنتجات أو الخدمات التي تتناسب مع احتياجاتهم، ودراسة تقييم وضع السوق والدخول بمنتجات أو خدمات مميزة وقوية مقارنة مع المنافسين، إلا أنه أهمل العوامل الأخرى والتي تلعب دوراً مهماً في أداء المنظمة كالعوامل السياسية والتكنولوجية والبيئية ولا تكفي العوامل الخمس في تقييم وضع المنظمة تقيماً جيداً والتي من الممكن أن تتعرض لتهديدات غير متوقعة تؤثر سلباً على المنظمة، كما أهمل النموذج دراسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والتي لها دور مهم في اتخاذ القرارات، وهذا النموذج لا يصلح اسقاطه على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وذلك لأنه يتعامل مع المنظمات الربحية والاقتصادية.

2.2.5.8 نموذج تحليل أصحاب المصالح Stakeholder Analysis Model

نموذج يهتم فقط في تحديد أصحاب المصالح وتحليل احتياجاتهم الأساسية والثانوية، أصحاب المصالح وهم الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة، والهدف من تحليل أصحاب المصالح هي وضع الأهداف والرؤية الاستراتيجية بناءً على أصحاب المصالح والقضايا التي تهمهم، ومن الجديد بالذكر أن أصحاب المصالح لهم دوراً كبيراً في التأثير على أداء المنظمة ونجاحها واستمراريتها، فوجب على المنظمة تحديد أصحاب المصالح والاطلاع على احتياجاتهم حتى تستمر في أداء أعمالها والنجاح في بلوغ رسالتها وأهدافها. (القحطاني، 2010م)

2.2.5.9 تعقيب الباحثة على النموذج

لا شك أن توضيح وتحديد أصحاب المصالح الذي يؤثر أو يتأثر في نشاط المنظمة مهم جداً ويساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطة الاستراتيجية من خلال اشتراكهم فيها، ويحد من التأثيرات السلبية والأخطار المحتملة وكسب دعم أصحاب المصالح لنجاح واستمرار أداء المنظمة في الاتجاه الصحيح، لكن هذا النموذج لا يتم إلا عند القيام بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ودراسة وضع المنظمة بالشكل المطلوب، لذا تعتبره الباحثة نموذج ثانوي وليس أساسياً.

2.2.5.10 نموذج تحليل ماكينزي McKinsey Model

أهداف نموذج ماكينزي

الهدف الرئيسي من النموذج تحليل حسن سير اتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال: (Thomas et.al,1980)

1. تحسين أداء المنظمة.
2. دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.
3. اصطفااف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.
4. تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

عناصر نموذج ماكينزي(Thomas et.al,1980)

المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو أنه يقوم على سبعة عناصر داخلية للمؤسسة والتي يجب أن تكون متناسقة ومترابطة إذا أردنا لهذه المؤسسة أن تكون ناجحة وفاعلة وتصنيف نموذج ماكينزي إلى عناصر قوية وعناصر ناعمة:

1. عناصر قوية وهي:

- **الاستراتيجية:** ممارسات واجراءات متكاملة تمارسها المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتحسين صورتها أمام الفئات المستهدفة. (Aladwani,2001)
- **الهيكل:** الطريقة التي تسير بموجبها وحدات الأعمال في المنظمة وعلاقتها ببعضها البعض، وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها. (الكرخي، 2014م)
- **النظم:** هي الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات، حيث إن بناء الأدلة الإدارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه. (Alshaher,2013)

2. عناصر ناعمة وهي:

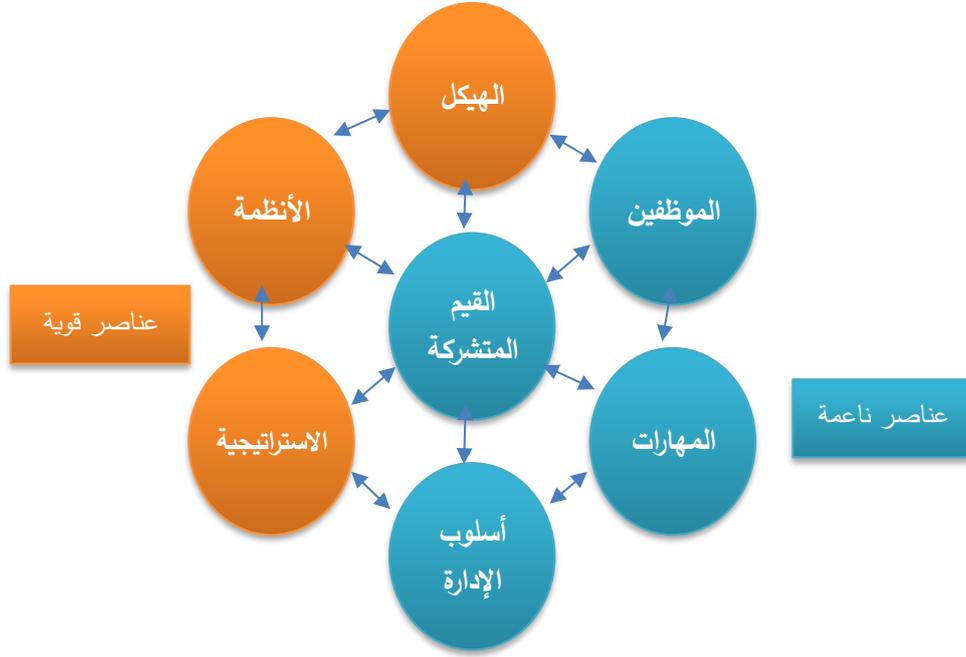
- **القيم المشتركة:** تطلق على الأهداف والمبادئ الأساسية التوجيهية، تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في

نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد، وهنا نركز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من القيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام ، وقيم استشعار الأجر الأخرى ، قيم القيادية، الانتماء، التكافل، المشاركة، الجد والاجتهاد، الأخلاق، العمل الجماعي. (shiri.et.al,2015)

- **المهارات:** تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المنظمة، تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وحيث أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة باستمرار، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدراتها ومهاراتها على الدوام وتطوير المهارات للكوادر البشرية في المجال الإداري. (سالم،2015م)
- **أسلوب الإدارة:** يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المنظمة اي ثقافة العمل، ويقصد بها المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها. كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة. (Robert,2005)
- **العاملين:** يشير إلى عدد ونوع العاملين الذين يعملون لدى المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية. (Sachdeva,2008)

العناصر القوية هي أسهل للتحديد والإدارة يمكن أن تؤثر مباشرة عليها أما **العناصر الناعمة** فيمكن أن تكون أكثر صعوبة لوصفها، وهي أقل وضوحاً وأكثر تأثراً بالثقافة. ومع ذلك، فإن هذه العناصر الناعمة لا تقل أهمية عن العناصر القوية.

الشكل التالي يوضح ترابط العلاقات بين العناصر السبعة: انظر الشكل (2.2)



شكل (2.2): يوضح العلاقة بين العناصر السبعة

المصدر: الباحثة بتصريف

فوائد نموذج ماكينزي (الدوري، 2005م) و(نصيرة، 2011م)

1. توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.
2. التركيز على دور المدراء في أهمية ربط استراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية.
3. التفكير بشكل أدق لمشاكل التنظيم الفعال.
4. أداة تؤكد على إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات.
5. التفكير العميق في الثقافة المتميزة لإدارة المنظمة والتفكير في قدرة المنظمة على الحصول على أي شيء أساسي وليس تكتيكي.
6. المساعدة في تحليل الوضع الراهن، ومقارنته مع الحالة المقترحة للمستقبل، وبعد ذلك تحديد الفجوات والتناقضات بين الحالتين.
7. تشخيص وحل المشكلات بشكل سليم وفعال.
8. تشخيص مهم لبيئة الأعمال الداخلية للمؤسسة ومن الممكن الاستفادة منه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
9. يحدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

10. تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال.
11. إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما ان النموذج أحد الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.
12. النهوض بأداء المنظمة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح.
13. توضيح ودراسة العوامل المؤثرة في الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وأكثرها تأثيراً.
14. تقييم الأعمال الحالية لمنظمة وتقييم أداؤها.
15. التفكير الصحيح واختيار البديل الأمثل عند اتخاذ قرار لإعادة تنظيم المنظمة أو لتحويل مسار أعمالها.

دوافع اختيار نموذج ماكينزي للدراسة الحالية

1. طبيعة عمل المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في تقديم المساعدة في ظل الأزمات التي من الممكن أن تحدث لذا يقتضي أن يتم تقييم ودراسة البيئة الداخلية للمديرية ومعرفة نقاط القوة لديها ونقاط الضعف ودراسة الخيارات البديلة لتحويل نقاط الضعف إلى قوة.
2. من البديهي معرفة أن البيئة الخارجية تمتاز بعد الاستقرار خصوصاً في قطاع غزة فاختيار نموذج ماكينزي يركز فقط على البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة المنظمة للتصدي إلى الأزمات المتوقعة فحتاج إلى تمكين بيئتها الداخلية للاستمرار في العمل.
3. يعتبر النموذج الأمثل لتقييم ودراسة البيئة الداخلية بسبب عناصره المترابطة وتغطية النموذج لكافة البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.
4. المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني تقدم الخدمات للأشخاص التي تحتاج للمساعدة وليست بحاجة لنموذج بورتر والقوى الخمس الذي يركز فقط على المنظمات الربحية والتجارية.
5. نموذج PEST يختص فقط بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة قبل انشاؤها، فلا تتناسب مع المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.
6. لا يجوز استخدام نموذج تحليل أصحاب المصالح قبل الشروع بتقييم البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، مع العلم أنه لم يتم تقييم البيئة الداخلية للمديرية إطلاقاً.
7. عدم اختيار نموذج SWOT في التحليل بسبب عدم توقع التهديدات التي من الممكن أن تحدث لقطاع غزة وصعوبة تحديدها تحديداً كاملاً الأمر الذي وجدته الباحثة صعب في الدراسة.
8. إن اختيار نموذج SWOT في التحليل يتطلب وجود بيئة خارجية مستقرة إلى حد ما وعناصر فرص متاحة أمام المنظمات، الأمر الذي من الصعب وجوده في قطاع غزة.

2.3 ملخص الفصل الثاني:

تم التطرق إلى المفاهيم العامة وتوضيحها كتعريف المنظمة وأنواعها وتعريف الاستراتيجيات والفرق الجوهرية بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمرحلية والفرق بين السياسات والاستراتيجيات والاجراءات، تم التطرق إلى تعريفات عدة أيضاً ومنها التحليل وتحليل البيئة الداخلية وتعريف البيئة الداخلية وغيرها من المصطلحات الهامة في الدراسة، تم التطرق بشكل تفصيلي لنماذج تحليل البيئة الداخلية وعقبت الباحثة على عدة أمور تخص هذه النماذج، أيضاً تم التطرق إلى نموذج ماكينزي بشكل تفصيلي وتم أخذ بعين الاعتبار تعريفه وفوائده وشروط استخدامه والدوافع التي ساعدت الباحثة في اختيارها لهذا النموذج والمميزات التي تخص النموذج عن النماذج الأخرى التي سبق وتم ذكرها.

الفصل الثالث

دراسة الوضع الراهن للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

المبحث الأول: المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

3.1.1 تمهيد

تعتبر المديرية العامة للدفاع المدني أحد الأجهزة المتخصصة في حماية المدنيين وممتلكاتهم في حالات الأزمات والطوارئ من خلال اجراءات وخطط ومهام تقوم بها، وهي تعد من أهم مكونات صمود الجبهة الداخلية وصمود المجتمع ككل أثناء وقوع أي أزمة.

فالدفاع المدني بمفهومه الشامل يشير إلى مجموعة الإجراءات الجماعية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى. (قانون الدفاع المدني الفلسطيني لعام 1998م)

3.1.2 الدفاع المدني في القانون الدولي الانساني

الغاية من الدفاع المدني التخفيف من الخسائر والضرر والمعاناة التي يتكبدها المدنيون نتيجة التقدم الهائل في أساليب ووسائل القتال. ويشكل الدفاع المدني مكوناً هاماً من المكونات التي يوفرها القانون الدولي الإنساني لحماية المدنيين من العمليات العسكرية.

يحدد القانون الدولي الإنساني الدفاع المدني وفقاً للمهام الإنسانية التي يضطلع بها وليس إشارة إلى الأجهزة التي تؤديها. الهدف من هذه المهام توفير الحماية للسكان المدنيين من أخطار العمليات العدائية وغيرها من الكوارث من خلال مساعدتهم على تخطي الآثار المباشرة لهذه الأحداث وتأمين الظروف اللازمة لبقائهم على قيد الحياة.

وفي حين أن أجهزة الدفاع المدني تتمتع بالحماية التي توفرها قواعد القانون الدولي الإنساني المطبقة على جميع الأشخاص المدنيين والأعيان المدنية بشكل عام، فإن البروتوكول الأول الإضافي لاتفاقيات جنيف الذي اعتمد عام 1977 هو الذي حدّد هذه الحماية بشكل واضح. (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، 2017م)

ويعطي البروتوكول قائمة بالمهام التي يُعترف بها كأنشطة دفاع مدني. وتحدد هذه الأنشطة في خمسة عشر نشاطاً:

1. الإنذار.

2. الإخلاء.
3. تهيئة المخابئ.
4. تهيئة إجراءات التعقيم.
5. الإنقاذ.
6. الخدمات الطبية ومن ضمنها الإسعافات الأولية والعون في المجال الديني.
7. مكافحة الحرائق.
8. تقصي المناطق الخطرة ووسمها بالعلامات.
9. مكافحة الأوبئة والتدابير الوقائية المماثلة.
10. توفير المأوى والمؤن في حالات الطوارئ.
11. المساعدة في حالات الطوارئ لإعادة النظام والحفاظ عليه في المناطق المنكوبة.
12. الإصلاحات العاجلة للمرافق العامة التي لا غنى عنها.
13. موازنة الموتى في حالات الطوارئ.
14. المساعدة في الحفاظ على الأعيان اللازمة للبقاء على قيد الحياة.

3.1.3 نشأة الدفاع المدني في فلسطين

كانت بداية عمل الدفاع المدني الفلسطيني في المنطقة الجنوبية (محافظات غزة)، حيث تأسست وحدة مكافحة الحرائق في عام 1954م وعرفت باسم إدارة المطافئ، وقد كان ذلك في عهد الإدارة المصرية وكانت أعمالها لا تتعدى إخماد الحرائق إلى أن قامت حرب 1967م حيث أقدم الاحتلال الصهيوني على احتلال ما تبقى من أرض فلسطين واستمرت في إدارة المطافئ في زمن الاحتلال مع توسعات محدودة في العمل، وبعد انسحاب الاحتلال الصهيوني من محافظات غزة و قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م تم انشاء جهاز الدفاع المدني بإدارته وأقسامه الحالية وتغيير المسمى ليصبح المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني حيث نقلت نقلة نوعية في الأداء المهني والتنظيم الهيكلي للجهاز بسبب انفتاح العالم على السلطة القادمة، فاكسب الأفراد المهارات العالية والمتطورة في تخصصات وعلوم الإدارات المختلفة (وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، 2015م).

3.1.4 المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني:

تقوم بجميع أعمال الدفاع المدني بالإضافة إلى إعداد الخطط والمشاريع والإشراف على تنفيذها وتدبير ما يلزم من أدوات ومهمات ودراسة أحدث وسائل الدفاع المدني وطرق نشر تعليمها

بين الجمهور، واتخاذ الاجراءات مع اللجان المعنية في حالات الكوارث والطوارئ والتي يقرها رئيس السلطة الوطنية (قانون الدفاع المدني الفلسطيني لعام 1998م).

3.1.5 اختصاصات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

تختص المديرية العامة للدفاع المدني بما يلي: (قانون الدفاع المدني الفلسطيني لعام 1998م)

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

3.1.6 مهام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

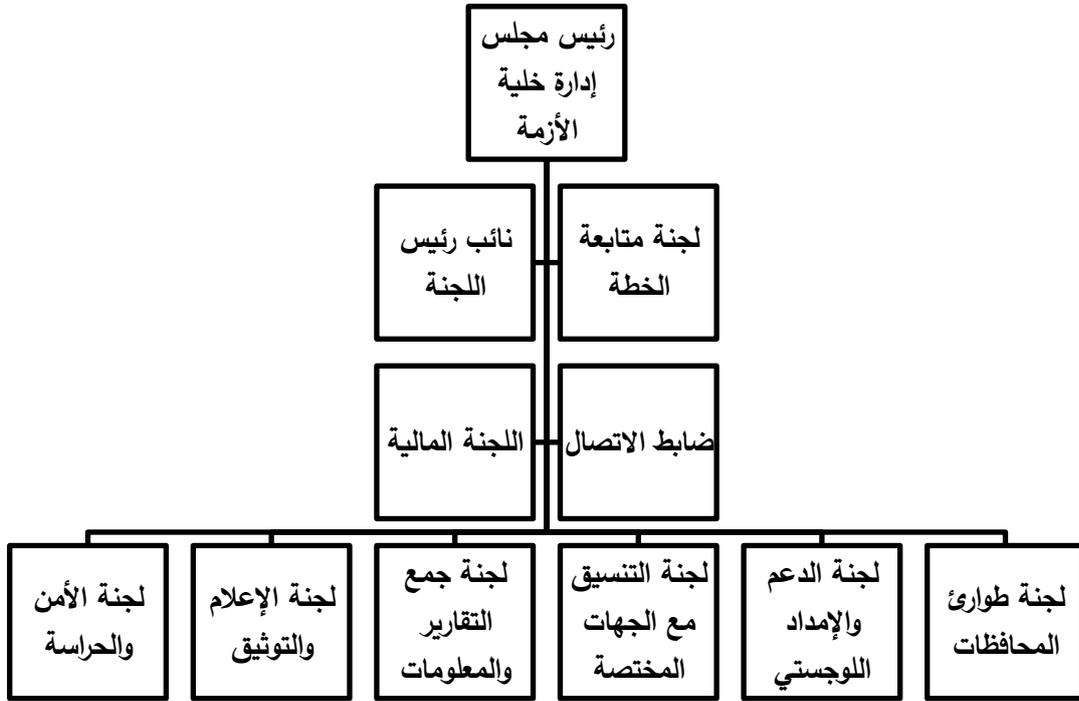
لغاية تنفيذ أهدافها تقوم المديرية العامة للدفاع المدني دون إخلال بالصلاحيات المبينة في هذا القانون بالأعمال التالية وبالتنسيق مع الجهات المعنية: (قانون الدفاع المدني الفلسطيني)

1. تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية.
2. الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني وإنشاء الكتائب المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة.
3. تنظيم وسائل إطفاء الحريق.
4. إنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني.
5. تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها.
6. تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية.
7. تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.
8. تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغارات السامة والجراثيم.
9. إقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة المباني والمنشآت الخاصة بالملاجئ.
10. المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية.

11. إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.
12. تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.
13. تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

3.1.7 الهيكل التنظيمي للأزمات والكوارث:

تعمل المديرية العامة في الدفاع المدني على تطبيق عمل اللجان والمجالس الخاصة بالأزمات والكوارث خلال الحوادث الكبيرة وغير الاعتيادية حيث أن المديرية العامة تصنف الأحداث ومستوياتها إلى أربعة مستويات وذلك طبقاً لحجم التدخل والاستجابة العاجلة لها. ويبرز شكل رقم (3.1) الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة الأزمة في المديرية العامة وفق منهجية إدارة الحوادث التي تتبعها المديرية.

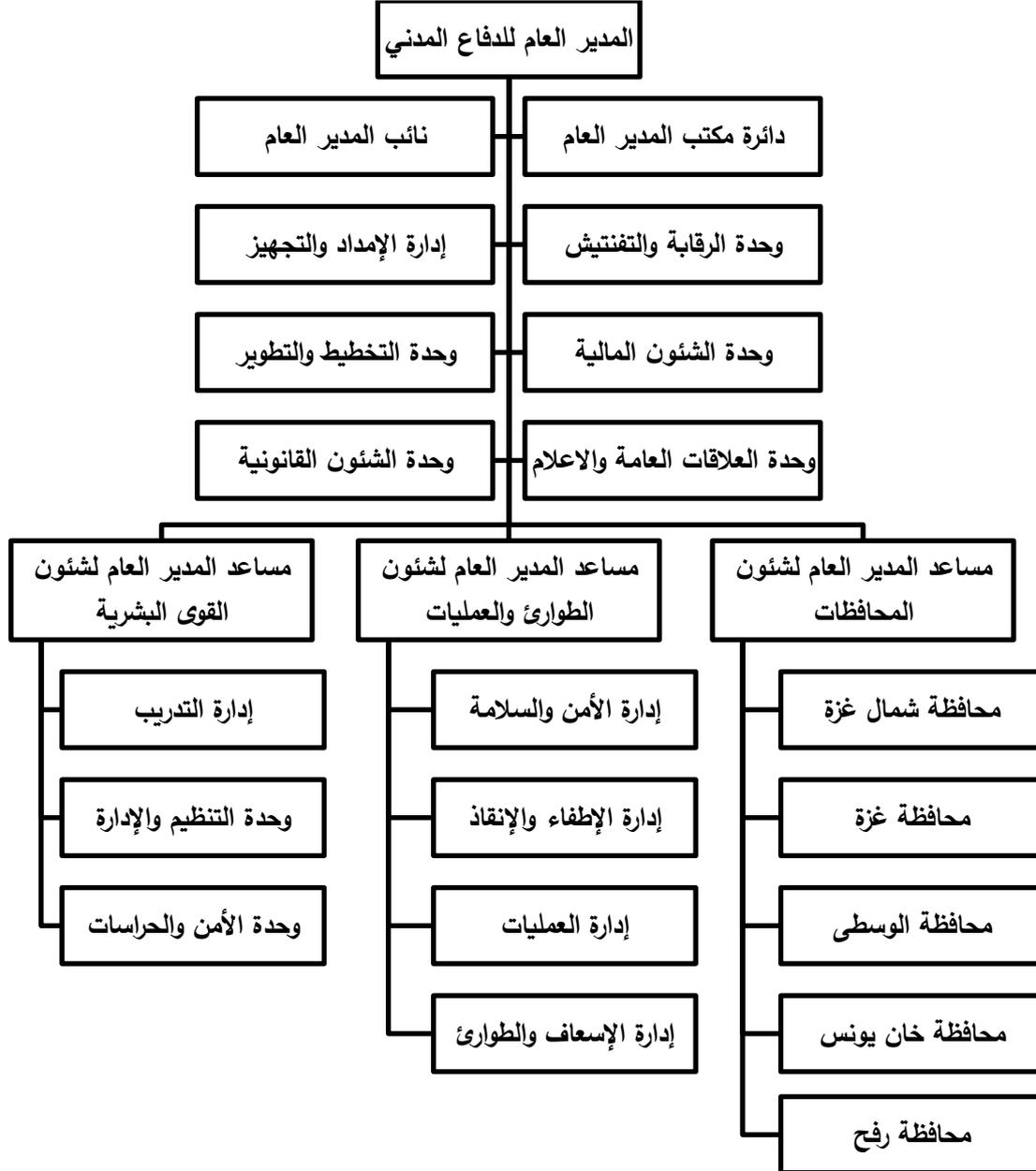


شكل (3.1): الهيكل التنظيمي للأزمات والكوارث

المصدر: (قسم التخطيط والتطوير، 2017م)

3.1.8 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني:

هنالك تسلسل إداري في الهيكل العام للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني فيه الإدارات والأقسام داخل المديرية، ويوضح شكل (3.2) الهيكلية التنظيمية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة.



شكل (3.2): هيكلية المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

(وحدة التنظيم والإدارة، 2017)

تلاحظ الباحثة أن هنالك نقص في إدارات الدفاع المدني الفلسطيني وتعتبر وجودها مهم كونه يعتبر من أهم الأجهزة المتخصصة في إدارة الأزمات والكوارث والتخطيط لمواجهةها والحد من مخاطرها ويلزم توافر عدة إدارات كإدارة الكوارث والأزمات تدرج تحت مساعد المدير العام لشؤون الطوارئ والعمليات والتي يكون اختصاصها في التعامل قبل وأثناء وبعد الأزمات والكوارث لتحقيق الأهداف العلاجية، وإدارة خاصة بالمتطوعين تدرج تحت مساعد المدير العام لشؤون القوى البشرية والتي يكون اختصاصها حول المتطوعين وتسجيلهم للتطوع في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني سواءً في الإدارة أو ميدانياً، وإدارة الدعم والإسناد تدرج تحت متابعة المدير العام مباشرة أو نائب المدير العام والتي تلزم في التنسيق مع الجهات المختصة أثناء الأزمات والكوارث.

ومن خلال تحليل العلاقة الترابطية بين مساعدي المدير العام والإدارات التابعة لهم فتبين للباحثة أن وحدة الأمن والحراسات من الوحدات التنظيمية التي يجب أن تتبع للمدير العامة بحكم المهام المنوطة بها، وإدارة الأمن والسلامة من المفترض أن تتبع لنائب المدير العام بحكم أنها تعمل على الأهداف الوقائية لحماية المنشآت قبل وقوع الخطر والمخاطر ويمكن استحداث مساعد المدير العام للشؤون الفنية والذي من شأنه متابعة الإمداد والتجهيز والشؤون المالية.

3.1.9 إدارات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

إدارة العلاقات العامة والإعلام	إدارة العمليات
إدارة الإسعاف والطوارئ	إدارة الإمداد والتجهيز
إدارة الأمن والسلامة	إدارة التدريب
إدارة التنظيم والإدارة	الإدارة المالية
مكتب المدير العام	التخطيط والتطوير
إدارة الإطفاء الإنقاذ	

شكل (3.3): إدارات المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني
(وحدة التخطيط والتطوير، 2017م)

3.1.10 رؤيا ورسالة وقيم المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

(الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، 2017م)
الرؤية: معاً نحو فلسطين آمنة ومستقرة ونمط حياة أفضل يناسبه.

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

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

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

3.2.1 تمهيد:

يعتبر حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة وأصبح معروفاً في عالم الأعمال ويقوم على التغيرات والتحديات والتهديدات المستمرة، إن مهمة إدارة الأزمات التعامل دائماً مع الصعوبات الكبيرة والمستمرة لذا لا بد من وجود مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تمكن المنظمات من التعامل مع أي أزمة بدرجة عالية من الفعالية والتحدي معتمدة على منهج علمي وعملي قائم على الخبرة والمهارات والمعرفة لمعالجة كافة الأمور والمناح بكفاءة وفعالية عالية، فبشكل عام إن الأزمة في الأغلب هي موقف لا تجري مراعاته بصورة كافية وصحيحة ويكون ذا أثر مدمر على المنظمة لذا لا بد للمنظمات أن تعيد وتراجع ما تعانیه من الأزمات والنظر إلى الأحداث والظروف غير المتطورة وغير المتوقعة.

نشأ الاهتمام بمصطلح إدارة الأزمات خلال الستينات من القرن الماضي، فقط تم اجراء العديد من الدراسات والأبحاث المحدودة خلال الستينات والسبعينات، وبدأت الدراسات والأبحاث في النشر في التسعينات مما يدل على حداثة هذا الحقل (الملا، 2015م).

3.2.2 مفاهيم مرتبطة بالأزمة

يختلف مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى، لذا يجب إلقاء الضوء على المفاهيم الأخرى المرتبطة بالأزمة وهي: (جلال، 2016م).

1. الحادث: أمر مفاجئ ولا يمكن توقعه، يحدث وينقضي بشكل سريع فور إتمامه ويفقد عنصر الاستمرارية أو الامتداد بعد حدوثه العنيف والمفاجئ، يتلاشى سريعاً ما لم يكن هنالك عوامل أخرى تدفعه للاستمرار.

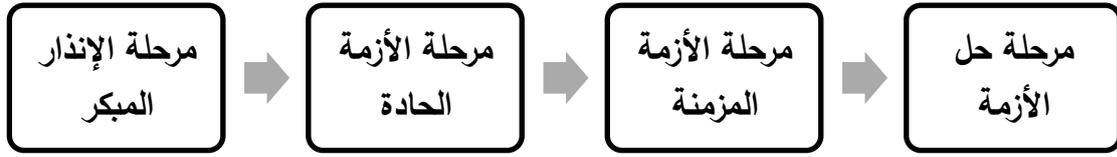
2. **المشكلة:** إحداه حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير، وتكون في الاغلب حالة غير مرغوب فيها، ويمكن القول ان كل ازمة ناجمة عن مشكلة لكن ليس كل مشكلة تؤدي الى ازمة.
3. **الواقعة:** أمر حدث وانقضى، ويكون خلل في عنصر فرعي من مكون رئيسي فلا يترتب عليه حدوث تهديد كبير لهذا المكون الرئيسي.
4. **الصراع:** المصطلح الأكثر قرباً من مفهوم الأزمة فكثيراً من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين، الفرق بينه وبين الأزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الأزمة وإنما يكون أكثر وضوحاً، ويتسم بكونه شبه دائم.
5. **الصدمة:** حادث فجائي غير متوقع ينتج عنه شعور فجائي.
6. **الكارثة:** حادث كبير ومدمر وإما أن يكون طبيعياً أو بفعل الانسان أو يكون جامعاً بين الانسان والطبيعة، ينتج عنه أضرار فادحة وخسائر في الأرواح والممتلكات، وقد تكون الأزمة سبباً حقيقياً في نشوء الكارثة ولكن الكارثة ليست هي الأزمة.

3.2.3 مراحل الأزمة

- تمر الأزمات بمراحل تطور وهي على النحو التالي: (جميل، 2016م) ويبين الشكل رقم (4,1) المراحل التي تمر بها الأزمة:
1. **مرحلة الإنذار المبكر:** هذه المرحلة تنذر بأخطار مجهولة وغير محددة المعالم وغير واضحة فتتصف بغياب المعلومات والبيانات، تتطلب جهداً كبيراً من المدراء التصدي المبكر للأزمة لإفقادها النمو والاتساع.
 2. **مرحلة الأزمة الحادة:** في حال عدم نجاح المنظمة بالتخلص من الأزمة في مرحلتها المبكرة فإن هذه الأزمة تنمو وتتدخل في مرحلة جديدة وهي مرحلة الأزمة الحادة فيصبح هنالك عوامل تدعم هذه الأزمة وتزداد شراستها وقوتها، لا يمكن تجاهل هذه الأزمة فتجاهلها قد يؤدي إلى عواقب وخيمة، فمن المهم هنا التدخل السريع من إدارة المنظمة والتعاطي معها من خلال بذل كل ما هو ممكن لتجميد الأزمة وإيقاف نموها والتركيز على علاج الأزمة وتصحيح حالات وعناصر الخلل والقصور.
 3. **مرحلة الأزمة المزمنة:** هنا تفشل المنظمة في علاج الأزمات في المرحلة السابقة وهذا يدل على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فعاليتها في التعاطي مع الأزمات بنجاح، تكون الأزمات هنا قد بلغت ذروتها وعنفوانها وبات أمر السيطرة عليها صعباً أو تكاد شبه مستحيلة وتجد المنظمة نفسها في حالة صدام شديد وتأثيرات كبيرة قد تؤدي إلى حدوث تغيرات جوهرية في الإدارات، وفي

هذه المرحلة تستلم المنظمة وتعترف بوجود الأزمة، ومن الممكن هنا تعاطي المنظمة مع الأزمة بنكاء ومكر كبير حتى تتمكن من تخفيف حدة الأزمة المعرضة لها.

4. **مرحلة حل الأزمة:** تدخل الأزمة مرحلة جديدة تفقدها السيطرة بصورة كاملة وتتلاشى وتتفكك مكوناتها وعناصرها حتى تصبح كحدث تاريخي حصل ومضى، والمطلوب من المنظمة هنا إعادة بناء وليس تكيف مع الواقع الجديد فالتكيف يعني الاستسلام والرضوخ للواقع وانجذاب الآثار السلبية للمنظمة، بينما علاج الآثار يعطي المنظمة حقها في استرجاع فعاليتها وقوتها واكتسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة الأزمات.



شكل (3.4): يوضح مراحل الأزمة

المصدر: (جميل، 2016م)

3.2.4 سمات الأزمة:

المفاجأة: تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً، مما يحدث حالة ارباك عامة في المنظمات غير المستعدة للأزمات بشكل عام.

التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للمصالح والأهداف في الحاضر وفي المستقبل، مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة والأفراد العامة فيها.

عنصر الوقت: الوقت المتاح لصناعة القرارات يكون وقتاً ضيقاً محدوداً، وأي تأخير على اتخاذ القرارات ينعكس سلباً على سلامة المنظمة وأدائها، لذا عامل الوقت مهم جداً وقت الأزمات.

(اسليم، 2007م)

3.2.5 الخصائص الإدارية للأزمة

تتحصر خصائص الأزمة في نقاط كالتالي: (أبو العلا، 2013م)

1. نقص البيانات والمعلومات لصناع القرار والتي تكون مهمة أثناء وقوع الأزمات.
2. متوقعة الحدوث وعنيفة.
3. لديها القدرة العالية في التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح.
4. التعقيد والتداخل الكبير في العناصر والمسببات.
5. يصبح الفرع والرعب والخوف سائداً في المنظمة.

6. الأزمة في كثير من الأحيان تمتاز بمحدودية المدة الزمنية.
7. تصبح بيئة المنظمة الداخلية حائرة وضعيفة وتمتاز بعدم التأكد.
8. حالة من الاريك والوقوع تحت آراء وأعمال المتخصصين وغير المتخصصين في المنظمة.
9. ظهور منافسون يدعمون الأزمة لتصبح غير قابلة للعلاج.
10. تصبح أهداف ومصالح المنظمة مهددة وقابلة للتعرض للأذى والضرر.
11. ظهور أعراض سلوكية مرضية كالتوتر والقلق، عدم الانتماء، اللامبالاة، الغضب والتخريب واتلاف موجودات المنظمة، تفكك النسيج الاجتماعي.

3.2.6 أسباب الأزمات

هنالك مجموعة من الأسباب التي تنشأ من خلالها الأزمات: (الكيلاي، 2010م)

1. التسرع في اتخاذ القرارات.
2. الإدارة العشوائية والتي تكون مجردة من الأهداف وغير رشيدة.
3. سوء الإدراك والضعف في استيعاب المعلومات.
4. تعارض الأهداف والمصالح بين من يصنع القرار ومن ينفذه.
5. نقص المعلومات وسوء الفهم.
6. سوء التقدير والاعتزاز بالقوة.
7. الإشاعات.
8. التآمر والابتزاز.
9. القنوط واليأس.
10. تشويه المعلومات بسبب أنها لا تتناسب مع رغباتنا.
11. عدم التفويض.
12. عدم الرقابة.
13. عدم وجود التعزيز الإيجابي كالتحفيز والمكافأة.
14. انعدام روح الفريق.
15. غياب أو عدم وجود الهيكل التنظيمي.
16. عدم وضوح المهمات المطلوبة وغياب وتعارض التعليمات الإدارية.

3.2.7 عناصر الجهوزية للوقاية من الأزمات

على المنظمات دائماً الاستعداد المستمر للأزمات لنجاحها في التعاطي مع الأزمات ومن عناصر الجهوزية للوقاية من الأزمات ما يلي: (أبو فارة، 2009م)

1. علاقات جيدة وفعالة مع الحكومة والسلطات المحلية وحتى مع المجتمع المحلي.
2. أنظمة تحذير وتنبيه فاعلة وحديثة.
3. اتصالات داخلية وخارجية فعالة.
4. برامج تدريب مستمر للعاملين.
5. وجود خطط محدثة باستمرار لإدارة الأزمات للاستجابة الفعالة عند حدوث طارئ.
6. فهم كامل لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمات.
7. مراقبة وفحص مستمر للأمن والأمان داخل المنظمة.
8. وضوح الأوامر والعمليات داخل المنظمة.

3.2.8 مفهوم إدارة الأزمات

محاولات لتطبيق مجموعة من الوسائل والاجراءات والقواعد والأسس العلمية المبتكرة بعيداً عن الوسائل التقليدية القديمة المألوفة والمتعارف عليها والروتينية وذلك بهدف السيطرة عليها والتحكم بها وتوجيهها وفقاً لمصلحة المنظمة (Booth, 1993).

3.2.9 مفهوم الإدارة بالاستثناء

هي خروج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم ويصبح التصرف والعمل مسنود إلى فريق العمل ويكون لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الرفاعي، 2009م).

3.2.10 مقومات الإدارة الفعالة للأزمات

لكي تكون المنظمة مسيطرة ومستعدة وقت الأزمات يجب أن يكون هنالك إدارة فعالة وقت الأزمات والتي يجب أن تكون كالتالي: (عبد الله، 2002م)

1. العلاقات الجيدة مع الحكومة والسلطات المحلية والدولية ... إلخ.
2. وضوح الأوامر في المنظمة.
3. تقديرات مدروسة وجيدة للبيئتين الداخلية والخارجية.
4. أنظمة تحذير وتنبيه حديثة وفعالة.

5. أنظمة اتصالات داخلية وخارجية حديثة وفعالة.
6. تدريب مستمر للعاملين داخل المنظمة
7. وجود خطط محدثة دائماً للاستجابة وقت الأزمات والتعامل معها بالشكل الصحيح.
8. التقييم والفحص والمراجعة والرصد المستمر لمستوى الأمن والأمان داخل المنظمة.
9. الفهم الكامل للمراحل التي تمر بها المنظمة.

3.2.11 الآثار الإيجابية للأزمات

تم الذكر سابقاً ضرورة استعداد المنظمات في حال الأزمات التي من الممكن أن تحدث بصورة مفاجأة، وضرورة التخطيط والتنبؤ والإدارة الجيد والمسبق للأزمات حتى يتلاشى عنصر المفاجأة وتصبح المنظمة قادرة على إدارة الأزمات بشكل أفضل.

هنالك آثار إيجابية للأزمات وهي كالتالي: (Goel,2009)

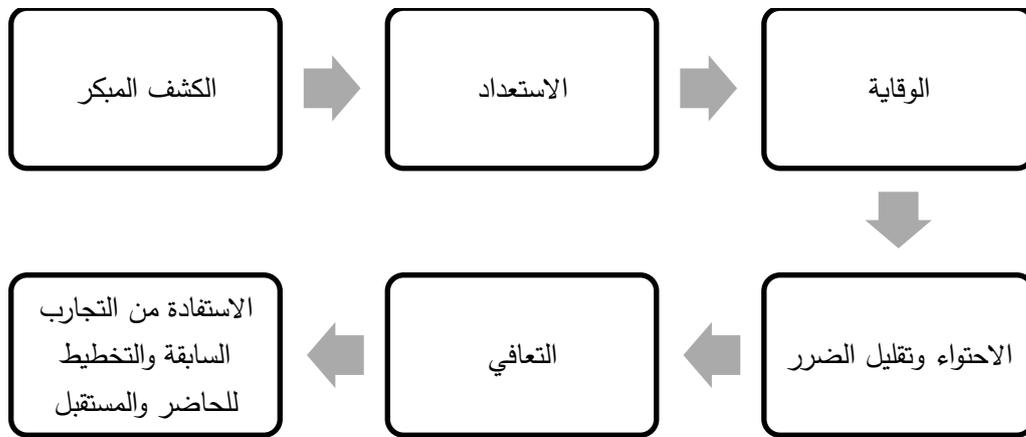
1. تسريع عمليات التغيير: قدم يكون هذا التغيير موضوعاً بالخطط أو الاجراءات أو الاهداف أو الأساليب أو غير ذلك، وهذا التغيير دائماً ما يكون سريعاً وإيجابياً.
2. ميلاد الأبطال الجدد: بروز عقليات متفتحة قادرة على مواجهة الأزمات يتم اكتشافها عند حدوث الأزمات وغالباً ما لديها الخبرات والقدرة على التعاطي مع المواقف الحرجة عند حدوث الأزمة.
3. بروز مزايا تنافسية جديدة خاصة بالمنظمة: إن الضعف الذي يصيب المنظمة عند حدوث الأزمات يتم تحليلها ودراستها وتقييمها ومحاولة تحويلها إلى فرص تفيد المنظمة وتبرز من خلالها، وهذه المزايا التنافسية تتحدى بها المنظمات الأخرى وتكون هي الجهة المسيطرة.
4. رسم استراتيجيات جديدة تفيد المنظمة: إن حدوث الأزمات بشكل مستمر يتطلب من المنظمة إعادة رسم والنظر في الخطط الاستراتيجية الموضوعة التي سبق وتم وضعها من قبل المستويات الإدارية.

3.2.12 مراحل إدارة الأزمات

توجد ستة مراحل لإدارة الأزمات وهي كالتالي: (سميعات،2015م) ويبين الشكل رقم (3.3) الذي يوضح مراحل إدارة الأزمة

1. الكشف المبكر لإشارات أو بوادر الأزمة تمثل ما قبل مرحلة الأزمة والتي تهدف إلى تعريف إشارة التحذير المبكر التي تسبق الحدث. التحذير المبكر يعتبر خط الدفاع الأول ضد الأزمة والكارثة. انه يساعد على التحكم في المشاكل قبل أن تصبح كبيرة جداً على الحل، إن عملية

- التخطيط المسبق للأزمات قبل حدوثها يساعد المنظمة على الكشف المبكر عن الأزمة ويساعدها في حل مشاكل الأزمة بشكل سهل وسريع ويمنع الأزمة من التفاقم.
2. الاستعداد مرحلة ما قبل الأزمة والتي تهدف إلى تطوير حالة من الاستعداد، وتعنى باستعداد المنظمة قبل وقوع الأزمات باستخدام الوسائل والمعدات الخاصة بمرحلة الاستعداد المبكر قبل وقوع الأزمات، وتعد مرحلة مهمة جداً في مراحل إدارة الأزمات.
3. إعداد/ الوقاية إعداد تدابير استباقية وقائية لمنع المخاطر المحتملة لتتحول إلى أزمات أو كوارث، إن عملية تحديد أفضل الممارسات تتم بواسطة عملية تقييم المخاطر وتحديدتها واكتشاف أفضل طريقة للتعامل مع المخاطر وتحديد أساليب الوقاية منها وعدم تفاقمها.
4. مرحلة الاحتواء وتقليل الأضرار هذه المرحلة تتعلق بالطريقة التي تستجيب فيها المؤسسة للحدث حينما يقع. إنها تختلف فيما يتعلق بنطاق الوقت اعتماداً على تأثير الحدث. كلما زادت شدة الحدث كلما طال الوقت في احتوائه واحتواء الأضرار المترتبة عليه.
5. مراحل التعافي قصيرة الأجل وطويلة الأجل تهدف للتعافي من الضرر الذي حدث بالفعل إلى البنية التحتية وغيرها من عناصر التنظيم واستعادة وظائف الأعمال، بمعنى آخر عودة الوضع الطبيعي إلى ما كان عليه أو استعادته بشكل أفضل.
6. التعلم في مرحلة ما بعد الكارثة. وهذا يهدف إلى ضمان أن يكون الرد بشكل ملائم والدراسة النقدية دروس تم تعلمها من معايشة الحدث التعلم من التجارب السابقة تسهل إدارة الحوادث في المستقبل. ويمكن للمنظمات الأفضل في التعلم التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة أكبر من المنظمات التي لا يمكن لها التكيف بسرعة أكبر، لذا من المهم أن يتم الأخذ والتعلم من التجارب السابقة والتي حدثت في الماضي للاستفادة منها على الصعيدين الحاضر والمستقبل.



شكل (3.5): مراحل إدارة الأزمات

3.3 ملخص الفصل الثالث

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الدفاع المدني من منظور دولي إنساني ونشأة الدفاع المدني في فلسطين ثم تعريف المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وتم ذكر على شكل نقاط اختصاصات المديرية العامة للدفاع المدني وتوضيح رسالة ورؤيا الدفاع المدني الفلسطيني، وتسليط الضوء بشكل كبير وموسع على مفهوم الأزمة مع عدة مفاهيم لها علاقة بالأزمة والحديث عن مراحل الأزمة وسماتها وتوضيح عدة نقاط بالخصائص الإدارية للأزمة والتطرق لأسباب الأزمة وتوضيح فوائد الأزمة والتطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الإدارة بالاستثناء وتوضيح وشرح مقومات الإدارة الفعالة للأزمات والآثار الايجابية للأزمات وتوضيح مراحل إدارة الأزمات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة والاجراءات المتبعة

4.1 المقدمة:

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

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:

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

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

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة 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.

4.3 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: نموذج ماكينزي وعناصره السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين، المهارات، القيم).
المتغير التابع: إدارة الأزمات.

4.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم 182 ضابط ، تم استخدام رئيس قسم فأعلى لانهم يشاركون في إعداد الخطط التشغيلية وتعتبر أقل مستوى إداري، وتحليل البيئة الداخلية يعتمد على الإدارة المباشرة . (قسم التخطيط والتطوير، محافظة غزة).

4.5 عينة الدراسة:

أخذت عينة للدراسة والبالغ عددها 124 عينة عشوائية من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في مختلف محافظات غزة.

4.5.1 العينة الاستطلاعية

تم عمل عينة استطلاعية مكونة من 30 ضابط من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة بغرض التأكد من صدق وثبات الاستبانة قبل توزيعها على مجتمع الدراسة بشكل نهائي.

4.5.2 العينة الفعلية:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 150 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 124 استبانة بنسبة استرداد 82.7%. وقد تم حساب حجم العينة من

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1) \quad \text{(Moore.et.al,2008)}$$

حيث:

- Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).
- m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
- يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 182$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 182}{182 + 384 - 1} \cong 124$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 124 شخصاً.

4.6 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي - دراسة حالة: جهاز الدفاع المدني الفلسطيني "، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستطلع آرائهم (المسمى الوظيفي، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، العمر، الرتبة العسكرية، الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن نموذج ماكينزي، ويتكون من 74 فقرة، موزع على 7 مجالات هي:

- المجال الأول: الاستراتيجية، ويتكون من (13) فقرة.
- المجال الثاني: الهيكل، ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الثالث: النظم، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الرابع: المهارات، ويتكون من (8) فقرة.
- المجال الخامس: أسلوب إدارة، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال السادس: العاملين، ويتكون من (11) فقرات.
- المجال السابع: القيم، ويتكون من (11) فقرة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن إدارة الأزمات، ويتكون من 9 فقرات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.1):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

4.7 صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبيان قياس الاستبيان لما وضع لقياسه، بحيث يشتمل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى ووضوح الفقرات داخل الاستبيان، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (الجرجاوي، 2010م)، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية ومختصين في الإدارة خصوصاً في إدارة الأزمات والكوارث والعاملين في المديرية العامة في الدفاع المدني الفلسطيني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 05.0 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى المستوى المعرفي لمفهوم الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية	.668*	0.000
2.	مدى المعرفة بالأهداف الاستراتيجية القطاعية للأمن والحكم الرشيد	.711*	0.000
3.	مدى المستوى المعرفي بمفهوم الأهداف الاستراتيجية للحماية المدنية المحلية والدولية	.753*	0.000
4.	مدى تمتع الدفاع المدني برؤية استراتيجية ورسالة واضحة وأهداف يمكنك التعبير عنها	.825*	0.000
5.	مدى تبني الأهداف الاستراتيجية في الدفاع المدني تحليل المخاطر بشكل مسبق	.899*	0.000
6.	مدى معرفة العاملين بالأهداف الاستراتيجية والتنظيمية ومدى وضوحها وفهمها	.635*	0.000
7.	مدى المعرفة بآليات الربط بين مفهوم الأهداف الاستراتيجية والعمل الطارئ	.670*	0.000
8.	مدى مساهمة المستوى المعرفي بتبعات الأهداف الاستراتيجية	.683*	0.000
9.	مدى مستوى تأثير الأزمات والكوارث والمتغيرات على الإدارة الاستراتيجية للدفاع المدني	.571*	0.000
10.	مدى مساهمة تحليل البيئة الداخلية في تطوير استراتيجية الدفاع المدني	.632*	0.000
11.	مدى مستوى المشاركة في تقييم تطبيق الأهداف الاستراتيجية	.778*	0.000
12.	مدى صناعة الأهداف الخاصة بقسمك في الخطط التشغيلية	.688*	0.000
13.	مدى مساهمة الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات	.752*	0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى تواجد هيكلية تلبى الاحتياجات تطوير الإدارة الإستراتيجية	.761*	0.000
2.	مدى تواجد هيكل تنظيمي مختص للأزمات والكوارث	.526*	0.000
3.	مدى تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة	.666*	0.000
4.	مدى تعدد الهيكلية التنظيمية الرأسية والقطاعية بما يحقق النمو المستقبلي	.725*	0.000
5.	مدى المستوى المعرفي لكم بالهيكل التنظيمي وآليات ترتيبه والمسميات التي تليكم	.615*	0.000
6.	مدى مستوى الترابط بين الهيكل التنظيمي والإدارة الإستراتيجية	.758*	0.000
7.	مدى قوة تأثير تحليل البيئية الداخلية على الهيكل التنظيمي	.640*	0.000
8.	مدى تواجد وصف وظيفي لكافة الهيكلية والمسميات التنظيمية	.674*	0.000
9.	مدى تواجد وصف وظيفي للهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات والطوارئ	.710*	0.000
10.	مدى قوة التوزيع الإداري للهيكل التنظيمي الذي يساهم في تطوير الاستراتيجية	.728*	0.000
11.	مدى التوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي	.688*	0.000

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

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

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النظم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	هناك نظام إداري متبع في الجهاز	.497*	0.001
2.	مدى وجود دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة بمحتوياته	.734*	0.000
3.	مدى وجود دليل مختص بالتعامل مع الأزمات والكوارث داخل الجهاز	.653*	0.000
4.	مدى انسجام النظم الإدارية بالأنظمة الخاصة بالوزارة	.634*	0.000
5.	مدى معرفة الأفراد بالنظم الخاصة بتطبيق سياسات العمل	.689*	0.000
6.	مدة معرفة المستوى التأثيري لتحليل البيئية الداخلية على تطبيق النظم	.801*	0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	مدى معرفة مستوى تأثير حالات الطوارئ على تطبيق النظم	.555*	0.000
8.	مدى معرفة مستوى الإجراءات الواجب التعامل معها خلال الحالات الطارئة في النظم الداخلية	.828*	0.000
9.	مدى الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كافة العاملين في الدفاع المدني	.756*	0.000
10	مدى تمتع النظم بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات	.647*	0.000
11	مدى توافر أدلة إجرائية التعامل مع الجمهور	.781*	0.000
12	يقارن جهاز الدفاع المدني الأداء الحالي مع الأداء السابق	.739*	0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى تنوع المهارات لدى العاملين في الوحدات التنظيمية	.396*	0.008
2.	مدى مستوى اكتساب مهارات جديدة للعاملين في الجهاز على تطبيق الإدارة الإستراتيجية	.722*	0.000
3.	مدى تأثير المهارات الحياتية على إدارة الطوارئ والأزمات	.826*	0.000
4.	مدى تأثير تحليل المهارات الشخصية على البيئة الداخلية لتطوير الدفاع المدني	.762*	0.000
5.	مدى ترابط المهارات الشخصية على تطبيق النظم الإستراتيجية في الجهاز	.642*	0.000
6.	مدى مساهمة التوصيف الوظيفي بشرح المهارات المطلوبة لدى شاغلي الهيكلية	.716*	0.000
7.	مدى تمتع العاملين بمهارات العمل المضغوط في الأوقات غير الاعتيادية	.641*	0.000
8.	مدى مساهمة المهارات المكتسبة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأزمات والكوارث	.784*	0.000

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

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى تنوع أساليب الإدارة المتبعة في الدفاع المدني والمساهمة في تقييمها	.821*	0.000
2.	مدى تأثير التخطيط التطويري على تحسين الأساليب الابتكارية لإدارة العمل	.636*	0.000
3.	مدى مساهمة العاملين في ابتكار أساليب إدارية في المستويات الدنيا وخاصة العمل الميداني للحوادث	.792*	0.000
4.	مدى مساعدة أسلوب الإدارة المستخدم في الدفاع المدني في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	.661*	0.000
5.	مدى مساهمة أسلوب الإدارة المستخدم في تحري مواطن الخلل الإداري والتنظيمي.	.731*	0.000
6.	مدى توقع إدارة الدفاع المدني المخاطر التي يمكن أن تساهم في تغيرات جذرية في الكادر الإداري خلال الأزمات والحوادث	.788*	0.000
7.	مدى وجود مؤشرات لقياس لأسلوب الإدارة المتبع في الجهاز	.768*	0.000
8.	مدى تأثير تنوع الإدارة الحديثة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير رؤى العمل.	.753*	0.000

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 05.0 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى وجود الكوادر العاملة في تغطية كافة الاحتياجات حسب الهيكل التنظيمي	.573*	0.000
2.	مدى توزيع الطواقم الإدارية حسب التخصصات الموسومة في الوصف الوظيفي	.761*	0.000
3.	مدى مساهمة التدريب والتطوير في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي	.802*	0.000
4.	مدى وجود معايير داخل المؤسسة للترقية في المستويات الإدارية للعاملين داخل المؤسسة	.697*	0.000
5.	مدى تأثير تقارير الكفاءة على الدرجات الممنوحة للعاملين في الدفاع المدني	.817*	0.000
6.	مدى تطوير المهارات لدى العاملين في الدفاع المدني من خلال التدريب التخصصي	.746*	0.000
7.	مدى المستوى المعرفي في النظم المختصة في حقوق وواجبات العاملين	.745*	0.000
8.	مدى العمل في ظل أقل الكوادر خلال الأزمات والكوارث	.488*	0.001
9.	جميع العاملين لديهم مهارات للعمل في الإدارة الميدانية في أوقات الأزمات	.697*	0.000
10.	مدى تنوع البرامج التدريبية في مجال العمل	.856*	0.000
11.	مدى الإتاحة لدى العاملين لوجود فرصة المشاركة في صنع القرارات في وقت الأزمات	.686*	0.000

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

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى تواجد مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاصة بالدفاع المدني	.702*	0.000
2.	مدى تواجد قيم الولاء لدى العاملين داخل الدفاع المدني	.790*	0.000
3.	مدى تواجد قيم المشاركة لدى العاملين أثناء الأزمات	.834*	0.000
4.	مدى التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الموضوعية	.701*	0.000
5.	مدى تواجد قيم التعاون بين العاملين أثناء تأديتهم لواجباتهم داخل المؤسسة	.795*	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
6.	مدى تواجد مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	.662*	0.000
7.	مدى تواجد قيم القيادة لدى رؤساء الأقسام	.573*	0.000
8.	مدى قدرة العاملين في التضحية أثناء أدائهم الأعمال الميدانية	.769*	0.000
9.	مدى اهتمام المؤسسة بأخلاق العاملين	.685*	0.000
10.	الثقافة التنظيمية لجهاز الدفاع المدني مناسبة للاستراتيجيات على مستوى الجهاز	.543*	0.000
11.	مدى وجود ربط موضوعي بين الإنجاز والحوافز	.517*	0.000

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

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تدريب العاملين في جهاز الدفاع المدني متوافق مع نوع الأزمة المتعامل معها	.738*	0.000
2.	توفير قاعدة بيانات مناسبة عن الأزمات المحتملة	.732*	0.000
3.	لدى جهاز الدفاع المدني حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة	.881*	0.000
4.	يتوفر لدى جهاز الدفاع المدني خطط وبرامج جاهزة لإدارة الأزمات	.854*	0.000
5.	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة وبسرعة مناسبة	.640*	0.000
6.	هناك بدائل لوسائل الاتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات	.761*	0.000
7.	هناك نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات	.690*	0.000
8.	مدى توثيق كافة مراحل إدارة الأزمات ضمن خطة معدة مسبقاً	.744*	0.000
9.	مدى توافر وحدة مختصة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن هيكل الطوارئ	.634*	0.000

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإستراتيجية	.829*	0.000
الهيكلية	.733*	0.000
النظم	.845*	0.000
المهارات	.825*	0.000
أسلوب الإدارة	.833*	0.000
العاملين	.855*	0.000
القيم	.842*	0.000
نموذج ماكينزي	.996*	0.000
إدارة الأزمات	.831*	0.000

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

4.8 ثبات الإستبانة Reliability:

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

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستراتيجية	13	0.920
الهيكالية	11	0.886
النظم	12	0.900
المهارات	8	0.844
أسلوب الإدارة	8	0.888
العاملين	11	0.879
القيم	11	0.901
نموذج ماكينزي	74	0.974
إدارة الأزمات	9	0.894
جميع المجالات معا	83	0.976

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.844،0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.976)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول (4.12): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستراتيجية	0.699	0.713
الهيكلي	0.470	0.980
النظم	0.665	0.769
المهارات	0.612	0.848
أسلوب الإدارة	0.915	0.373
العاملين	0.949	0.328
القيم	0.674	0.754
نموذج ماكينزي	0.567	0.905
إدارة الأزمات	0.697	0.715
جميع مجالات الاستبانة	0.715	0.686

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات العلمية لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستطلع آرائهم، 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.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

5.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
68.5	85	رئيس قسم
14.5	18	مدير دائرة/ مدير مركز
15.3	19	مدير إدارة/ مدير وحدة/ مدير محافظة
0.8	1	مساعد مدير عام/ نائب مدير عام
0.8	1	مدير عام
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 68.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، 14.5% مساهم الوظيفي مدير دائرة/ مدير مركز، 15.3% مساهم الوظيفي مدير إدارة/ مدير وحدة/ مدير محافظة، بينما 8% مساهم الوظيفي مساعد مدير عام/ نائب مدير عام ومدير عام.

تلاحظ الباحثة أنه كلما زاد التسلسل الهرمي الإداري في المستويات الثلاثة الرئيسية (عليا- وسطى- دنيا) قلت نسبة العاملين في المديرية حيث كان العدد الأكبر رئيس قسم وعددهم 85 شخص ثم مدير دائرة ومركز كان عددهم 18 شخص ثم مدير إدارة ووحدة ومحافظة كان عددهم 19 شخص ومساعد مدير عام شخص واحد والمدير العام للمديرية أيضاً كان شخصاً واحداً.

5.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
22.6	28	دبلوم
69.4	86	بكالوريوس
8.1	10	ماجستير
-	-	دكتوراه
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 22.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 69.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، أما 8.1% مؤهلهم العلمي ماجستير.

تلاحظ الباحثة أن نسبة المتعلمين حملة الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتهم يشكلون مجتمعين الحجم الأكبر بالنسبة لعينة الدراسة خصوصاً الحاصلين على شهادة البكالوريوس، على الرغم من أن هذه النسبة ممتازة إلا أن الباحثة توصي بضرورة اكمال تعليم العاملين خصوصاً لمن يحملون شهادة الدبلوم بغض النظر عن اختصاص العاملين في الجهاز، وعليه توصي الباحثة أيضاً بضرورة القيام بمحفزات للعاملين للضرورة المواصلة بالتعليم ودعمهم في هذا الاتجاه.

5.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
87.1	108	إداري
12.9	16	ميداني
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 87.1% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إداري، بينما 12.9% طبيعة عملهم ميداني.

تلاحظ الباحثة أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من الإداريين لان عينة الدراسة ركزت فقط على الجانب الإداري للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأن النسبة القليلة من الميدانيين كانت موجودة في البيئة الإدارية للمديرية بسبب اعتبار العاملين في مجال الإطفاء والانقاذ يصنفون تحت مسمى ميداني بغض النظر عن عملهم في البيئة الداخلية للمديرية.

5.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
1.6	2	أقل من 5 سنوات
38.7	48	من 5- أقل من 10
41.1	51	10- أقل من 15
18.5	23	15 فأكثر
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.4): أن ما نسبته 1.6% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 38.7% تتراوح سنوات خدمتهم في عملهم الحالي من 5- أقل من 10 سنوات، 41.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 10- أقل من 15 سنة، بينما 18.5% سنوات خدمتهم في عملهم الحالي 15 سنة فأكثر.

تلاحظ الباحثة أن عدد العاملين الذين كانت سنوات خدمتهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة احتلت النسبة الأكبر والذي قدر عددهم حوالي 51 شخصاً، بينما عدد العاملين الذين كانت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات نسبتهم قليلة حيث تراوح عددهم شخصان فقط، والعاملين الذين كانت سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات كان عددهم 48 شخصاً، بينما العاملين الذين كانت سنوات خدمتهم 15 فأكثر عددهم 23 شخصاً. مما يدل على أن وجود موظفون يمتلكون خبرات طويلة في أعمالهم داخ المديرية يتيح لها الاستعادة من خبراتهم ونقل تجارب الموظفين الذين يملكون سنوات خبرة طويلة إلى الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة قليلة.

5.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
5.6	7	من 20- أقل من 30 سنة
60.5	75	من 31- أقل من 40 سنة
24.2	30	من 41- أقل من 50 سنة
9.7	12	50 فأكثر
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 20- أقل من 30 سنة، 60.5% تتراوح أعمارهم من 31- أقل من 40 سنة، 24.2% تتراوح أعمارهم من 41- أقل من 50 سنة، بينما 9.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

تلاحظ الباحثة أن الفئات العمرية الشبابية كانت الأكثر نسبة من بين باقي الأعمار وهذا يدل على تعزيز للفئات العمرية الشبابية بفعل طابع عمل المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني التي تحتاج إلى فئات عمرية شبابية في أداء أعمالها على أكمل وجه، والنسبة الأقل كانت للفئات العمرية التي تتراوح ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة.

5.2.6 توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
4.8	6	ملازم
13.7	17	ملازم أ
45.2	56	نقيب
21.8	27	رائد
6.5	8	مقدم
5.6	7	عقيد
1.6	2	عميد
0.8	1	لواء
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 4.8% من عينة الدراسة رتبته العسكرية ملازم، 13.7% رتبته العسكرية ملازم أ، 45.2% رتبته العسكرية نقيب، 21.8% رتبته العسكرية رائد، 6.5% رتبته العسكرية مقدم، 5.6% رتبته العسكرية عقيد، 1.6% رتبته العسكرية عميد، بينما 0.8% رتبته العسكرية لواء. **تلاحظ الباحثة** أن النسبة الأكبر لحملة رتبة نقيب مقارنة مع أقل نسبة وهي رتبة اللواء، الأمر الذي من شأنه يراعي التسلسل الوظيفي في الرتب وفي سنوات الخدمة والعمر أيضاً، أي كلما زاد التسلسل الهرمي الوظيفي قل عدد الحاصلين على الرتب العالية مقارنة بالرتب المتوسطة.

5.2.7 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة
------------------	-------	--------------------------------------

66.9	83	نعم
33.1	41	لا
100.0	124	المجموع

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته 66.9% من عينة الدراسة حصلوا على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة، بينما 33.1% أجابوا لم يصلوا لها. تلاحظ الباحثة أن مجموع الحاصلين على دورات في التخطيط والإدارة نسبته كبيرة وكان عددهم 83 شخص يحملون شهادات خاصة بالتخطيط والإدارة إلا أن الباحثة توصي بضرورة تحفيز باقي العاملين الذي لا يحملون شهادات تخصصية في التخطيط والإدارة إلى ضرورة الحصول عليها لإن البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني تحتاج إلى خبرات عالية في مجال الإدارة والتخطيط للنهوض في الأداء والقيام بالواجب المنوط إليهم لأنها تعتبر أحد أهم الأجهزة المتخصصة في مجال التصدي للأزمات والكوارث الحاصلة في القطاع.

5.3 المقياس المعتمد في الدراسة Scale:

جدول (5.8): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

5.4 تحليل فقرات الاستبانة

لتحديد المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: (Ozen et al., 2012)

5.4.1 تحليل فقرات نموذج ماكينزي

الفقرات التالية توضح نتائج تطبيق المقياس المعتمد في الدراسة على كل الفقرات التي استخدمت لتحليل نموذج ماكينزي في الدراسة لبيان واقع ومدى مطابقتها لإدارة العامة للدفاع المدني الفلسطيني لعناصر ماكينزي المتخلفة.

5.4.1.1 تحليل فقرات مجال " الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى المستوى المعرفي لمفهوم الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية	3.53	0.99	70.57	1	كبيرة
2.	مدى تمتع الدفاع المدني برؤية استراتيجية ورسالة واضحة وأهداف يمكنك التعبير عنها	3.51	1.20	70.24	2	كبيرة
3.	مدى مساهمة الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات	3.48	1.07	69.51	3	كبيرة
4.	مدى المعرفة بالأهداف الاستراتيجية القطاعية للأمن والحكم الرشيد	3.42	0.97	68.46	4	كبيرة
5.	مدى مستوى تأثير الأزمات والكوارث والمتغيرات على الإدارة الاستراتيجية للدفاع المدني	3.40	1.10	67.90	5	متوسطة
6.	مدى المستوى المعرفي بمفهوم الأهداف الاستراتيجية للحماية المدنية المحلية والدولية	3.36	1.00	67.15	6	متوسطة
7.	مدى تبني الأهداف الاستراتيجية في الدفاع المدني تحليل المخاطر بشكل مسبق	3.31	1.11	66.29	7	متوسطة
8.	مدى صناعة الأهداف الخاصة بقسمك في الخطط التشغيلية	3.31	1.03	66.18	8	متوسطة
9.	مدى مساهمة تحليل البيئة الداخلية في تطوير استراتيجية الدفاع المدني	3.27	0.96	65.33	9	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
10.	مدى المعرفة بآليات الربط بين مفهوم الأهداف الاستراتيجية والعمل الطارئ	3.22	0.99	64.46	10	متوسطة
11.	مدى مساهمة المستوى المعرفي بتبعات الأهداف الاستراتيجية	3.15	0.98	62.93	11	متوسطة
12.	مدى معرفة العاملين بالأهداف الاستراتيجية والتنظيمية ومدى وضوحها وفهمها	3.14	1.00	62.88	12	متوسطة
13.	مدى مستوى المشاركة في تقييم تطبيق الأهداف الاستراتيجية	3.11	0.98	62.30	13	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.32	0.75	66.40		متوسطة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى المستوى المعرفي لمفهوم الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية " يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 70.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى مستوى المشاركة في تقييم تطبيق الأهداف الإستراتيجية " يساوي 3.11 أي أن الوزن النسبي 62.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإستراتيجية " يساوي 3.32 أي أن الوزن النسبي 66.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة أن الفقرات وهي كالتالي: (مدى استخدام المستوى المعرفي لمفهوم الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، مدى تمتع الدفاع المدني برؤية استراتيجية ورسالة واضحة وأهداف يمكن التعبير عنها، مدى مساهمة الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات) حصلت على درجة موافقة كبيرة بالنسبة لباقي الفقرات.

من الملاحظ أيضاً أن درجة الموافقة كانت ما بين كبيرة ومتوسطة، تستنتج الباحثة أن المستطلع آرائهم تجنبوا الاجابات الحادة على الفقرات.

عدم حصول الفقرات على درجة موافقة كبيرة جداً يدل على أن الدفاع المدني ليس له استراتيجية مستقلة بل أهداف استراتيجية تنبثق من استراتيجية قطاع الأمن والحكم الرشيد وفي الأزمات هي جزء من استراتيجية الحد من مخاطر الأزمات والكوارث.

تدعو الباحثة إلى ضرورة إشراك العاملين في تقييم تطبيق الأهداف الاستراتيجية واستخدام نماذج تحليلية لتقييم وتطوير استراتيجية الدفاع المدني الفلسطيني والعمل على توضيح الأهداف الاستراتيجية وتوعية العاملين بها وتوضيحها لهم حتى ينهض أداء الدفاع المدني ويرتفع، وهناك حاجة إلى الاهتمام في نماذج تحليل البيئة الداخلية لتطوير استراتيجية الدفاع المدني والاطلاع على جميع النماذج الحديثة كنموذج ماكينزي للاستفادة منه في تطوير استراتيجيات المديرية.

5.4.1.2 تحليل فقرات مجال " الهيكلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الهيكلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى تواجد وصف وظيفي لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية	3.44	1.15	68.78	1	كبيرة
2.	مدى المستوى المعرفي لكم بالهيكل التنظيمي وآليات ترتيبه والمسميات التي تليكم	3.27	0.98	65.45	2	متوسطة
3.	مدى قوة تأثير تحليل البيئية الداخلية على الهيكل التنظيمي	3.27	0.93	65.33	3	متوسطة
4.	مدى التوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي	3.26	1.03	65.30	4	متوسطة
5.	مدى تواجد وصف وظيفي للهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات والطوارئ	3.24	1.06	64.87	5	متوسطة
6.	مدى قوة التوزيع الإداري للهيكل التنظيمي الذي يساهم في تطوير الاستراتيجية	3.20	1.02	64.07	6	متوسطة
7.	مدى مستوى الترابط بين الهيكل التنظيمي والإدارة الإستراتيجية	3.19	0.96	63.83	7	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8.	مدى تواجد هيكل تنظيمي مختص للأزمات والكوارث	3.11	1.04	62.15	8	متوسطة
9.	مدى تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة	3.11	0.97	62.13	9	متوسطة
10.	مدى تعدد الهيكليات التنظيمية الرأسية والقطاعية بما يحقق النمو المستقبلي	3.06	0.94	61.17	10	متوسطة
11.	مدى تواجد هيكلية تلبى الاحتياجات تطوير الإدارة الإستراتيجية	3.04	1.10	60.81	11	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	0.74	63.89		متوسطة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى تواجد وصف وظيفي لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية " يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى تواجد هيكلية تلبى الاحتياجات تطوير الإدارة الإستراتيجية " يساوي 3.04 أي أن الوزن النسبي 60.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الهيكلية " يساوي 3.19 أي أن الوزن النسبي 63.89%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة بأن مدى تواجد وصف وظيفي لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية كانت النسبة الأكبر من بين الفقرات الأخرى وهذا يوضح اهتمام الدفاع المدني الفلسطيني بالوصف الوظيفي لكافة المسميات التنظيمية والهيكلية ليتماشى مع طبيعة عمل المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، تلاحظ الباحثة بأن النسبة الأقل كانت للفقرة تواجد هيكلية تلبى الاحتياجات الخاصة بتطوير الإدارة الاستراتيجية ويليها الفقرة وهي مدى تعدد الهيكليات التنظيمية الرأسية والقطاعية بما يحقق النمو المستقبلي بالدفاع المدني.

تدعو الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات والطوارئ وأن يتواجد له وصف وظيفي واضح ومحدد حتى تتمكن المديرية بالصد للأزمات الحاصلة بالقطاع غير أن ضرورة الترابط والتوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والاهتمام بالتوزيع الإداري

للهيكل التنظيمي ليساهم في تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالدفاع المدني والحاجة الملحة إلى وجود نماذج لتحليل البيئة الداخلية والتي لها تأثير قوي على الهيكل التنظيمي والحاجة أيضاً إلى وجود مرونة في الهيكل التنظيمي ليحقق النمو المستقبلي للدفاع المدني، وعلى المديرية أن تقوم بتعدد الهيكليات التنظيمية الرأسية والقطاعية لتحقيق النمو المستقبلي.

5.4.1.3 تحليل فقرات مجال " النظم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "النظم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	هناك نظام إداري متبع في الجهاز	3.99	1.04	79.83	1	كبيرة
2.	مدى وجود دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة بمحتوياته	3.96	0.94	79.17	2	كبيرة
3.	مدى وجود دليل مختص بالتعامل مع الأزمات والكوارث داخل الجهاز	3.44	1.07	68.89	3	كبيرة
4.	مدى انسجام النظم الإدارية بالأنظمة الخاصة بالوزارة	3.42	0.92	68.36	4	كبيرة
5.	يقارن جهاز الدفاع المدني الأداء الحالي مع الأداء السابق	3.40	1.16	67.93	5	متوسطة
6.	مدى معرفة مستوى الإجراءات الواجب التعامل معها خلال الحالات الطارئة في النظم الداخلية	3.31	0.96	66.15	6	متوسطة
7.	مدى تمتع النظم بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات	3.30	0.95	66.05	7	متوسطة
8.	مدى توافر أدلة إجرائية التعامل مع الجمهور	3.24	1.06	64.75	8	متوسطة
9.	مدى معرفة مستوى تأثير حالات الطوارئ على تطبيق النظم	3.20	0.99	64.07	9	متوسطة
10.	مدى معرفة الأفراد بالنظم الخاصة بتطبيق سياسات العمل	3.20	0.91	63.93	10	متوسطة
11.	مدة معرفة المستوى التأثيري لتحليل البيئية الداخلية على تطبيق النظم	3.18	0.90	63.50	11	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
12.	مدى الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كافة العاملين في الدفاع المدني	3.08	0.94	61.50	12	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.40	0.72	67.93		متوسطة

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " هناك نظام إداري متبع في الجهاز " يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالترتيب الأول.

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كافة العاملين في الدفاع المدني وقد حصل على الترتيب الأخير " يساوي 3.08 أي أن الوزن النسبي 61.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " النظم " يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 67.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة بأن هنالك نظام إداري متبع في المديرية العامة للدفاع المدني ويتواجد هنالك دليل اجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة محتوياته ووجود دليل مختص للتعامل مع الأزمات والكوارث داخل المديرية ووجود تساجم بين النظم الإدارية والأنظمة الخاصة للدفاع المدني.

تدعو الباحثة إلى ضرورة اهتمام الأفراد بتطبيق سياسات العمل والالتزام بالنظم الخاصة بها والاهتمام بتحليل البيئة الداخلية في الحالات العادية وفي حالات الأزمات والكوارث بسبب تأثيره على تطبيق النظم العامة والخاصة في المديرية العامة للدفاع المدني وهنالك حاجة ملحة لضرورة معرفة العاملين بالإجراءات الواجب التعامل معها في حالات الطوارئ للنظم الداخلية وضرورة وصول النظم الخاصة بتطبيق الاستراتيجية لكافة العاملين في الدفاع المدني، وعلى النظم التمتع بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن المهم أيضاً توفير أدلة إجرائية للتعامل مع الجمهور الذي يستعين بالمديرية العامة للدفاع المدني لاستكمال اجراءاتهم وتيسير أعمالهم ومن المهم أيضاً أن يقوم الدفاع المدني بمقارنة أدائه الحالي مع الأداء

السابق حتى يتأكد من أن أدائه في تحسن أو تراجع وتحديد الفجوة بين الأداءين للمساهمة في الوصول للغايات والأهداف المنشودة.

5.4.1.4 تحليل فقرات مجال "المهارات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"المهارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى مساهمة المهارات المكتسبة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأزمات والكوارث	3.43	1.07	68.57	1	كبيرة
2.	مدى تمتع العاملين بمهارات العمل المضغوط في الأوقات غير الاعتيادية	3.43	1.01	68.55	2	كبيرة
3.	مدى مستوى اكتساب مهارات جديدة للعاملين في الجهاز على تطبيق الإدارة الإستراتيجية	3.42	0.98	68.40	3	كبيرة
4.	مدى مساهمة التوصيف الوظيفي بشرح المهارات المطلوبة لدى شاغلي الهيكلية	3.34	1.05	66.84	4	متوسطة
5.	مدى تنوع المهارات لدى العاملين في الوحدات التنظيمية	3.34	0.91	66.83	5	متوسطة
6.	مدى تأثير المهارات الحياتية على إدارة الطوارئ والأزمات	3.28	0.99	65.67	6	متوسطة
7.	مدى تأثير تحليل المهارات الشخصية على البيئة الداخلية لتطوير الدفاع المدني	3.24	0.99	64.75	7	متوسطة
8.	مدى ترابط المهارات الشخصية على تطبيق النظم الإستراتيجية في الجهاز	3.22	0.88	64.46	8	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.33	0.73	66.63		متوسطة

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة "مدى مساهمة المهارات المكتسبة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأزمات والكوارث" يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) بالوزن نسبي 68.57% حيث

حازت على الترتيب الأول، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى ترابط المهارات الشخصية على تطبيق النظم الإستراتيجية في الجهاز " يساوي 3.22 أي أن الوزن النسبي 64.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المهارات " يساوي 3.33 أي أن الوزن النسبي 66.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة بأن المهارات المكتسبة لدى العاملين تقيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأزمات والكوارث ومدى تمتع العاملين في الدفاع المدني بمهارات ذات درجة كبيرة في ظل أداء العمل في الأوقات الحرجة والمضغوطة في الأوقات الغير اعتيادية.

تدعو الباحثة إلى ضرورة تنوع المهارات لدى العاملين (التعاون، اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، التضحية، الحنكة، سرعة البديهة) في الوحدات التنظيمية للاستفادة من خبرات جميع التخصصات الموجودة في المديرية غير أنه هنالك حاجة ملحة لضرورة اكتساب مهارات جديدة للعاملين لتطبيق الادارة الاستراتيجية بتكثيف وجود دورات تتيح للعاملين اكتسابهم للمهارات، الحاجة الملحة إلى تطوير المهارات الحياتية الخاصة بالعاملين ليستفيدوا منها في إدارة الطوارئ والأزمات وتوضيح وتطوير التوصيف الوظيفي بشرح المهارات المطلوبة لشاغلي الهيكليات الأمر الذي سيساهم في رفع قدرة أداء المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وترابطه ارتباطاً وثيقاً على تطبيق النظم الاستراتيجية للدفاع.

5.4.1.5 تحليل فقرات مجال " أسلوب الإدارة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " أسلوب الإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى توقع إدارة الدفاع المدني المخاطر التي يمكن أن تساهم في تغيرات جذرية في الكادر الإداري خلال الأزمات والكوارث	3.24	1.05	64.71	1	متوسطة
2.	مدى تنوع أساليب الإدارة المتبعة في الدفاع المدني والمساهمة في تقييمها	3.22	1.13	64.46	2	متوسطة
3.	مدى تأثير التخطيط التطويري على تحسين الأساليب الابتكارية لإدارة العمل	3.21	0.95	64.24	3	متوسطة
4.	مدى مساعدة أسلوب الإدارة المستخدم في الدفاع المدني في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	3.17	1.08	63.47	4	متوسطة
5.	مدى مساهمة العاملين في ابتكار أساليب إدارية في المستويات الدنيا وخاصة العمل الميداني للحوادث	3.08	1.11	61.68	5	متوسطة
6.	مدى مساهمة أسلوب الإدارة المستخدم في تحري مواطن الخلل الإداري والتنظيمي.	3.07	0.97	61.34	6	متوسطة
7.	مدى تأثير تنوع الإدارة الحديثة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير رؤى العمل.	3.04	0.99	60.83	7	متوسطة
8.	مدى وجود مؤشرات لقياس لأسلوب الإدارة المتبع في الجهاز	3.02	1.06	60.50	8	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.13	0.85	62.63		متوسطة

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى توقع إدارة الدفاع المدني المخاطر التي يمكن أن تساهم في تغيرات جذرية في الكادر الإداري خلال الأزمات والكوارث " يساوي 3.24 (الدرجة الكلية من 5) والوزن النسبي 64.71%، وترتيبه الأول وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " مدى وجود مؤشرات لقياس لأسلوب الإدارة المتبع في الجهاز " يساوي 3.02 ووزنه النسبي 60.50% وبالترتيب الثامن، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " أسلوب الإدارة " يساوي 3.13 أي أن الوزن النسبي 62.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة بأن جميع الفقرات متقاربة وأخذت النسبة المتوسطة في التقييم، تستنتج الباحثة بأن المستطلع آرائهم قد حصروا تقييمهم لأسلوب الإدارة بدرجة متوسطة وابتعدوا على التقييم الحاد جداً والكبير جداً.

تدعو الباحثة ذلك إلى وجود أساليب متنوعة للإدارة والمساهمة في تقييمها، سيما أن هنالك الحاجة الملحة إلى وجود التخطيط التطويري لتحسين الأساليب الابتكارية لإدارة العمل ومشاركة العاملين في ابتكار أساليب إدارية في المستويات الدنيا، وخاصة العاملين في الحوادث والميدانيين. ووضوح مدى أهمية أسلوب الإدارة عليه ان يساهم في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، والحاجة الملحة إلى استخدام الأسلوب الأمثل في الإدارة للكشف والتحرر عن مواطن الخلل الإداري والتنظيمي وضرورة وجود مؤشرات لقياس أسلوب الإدارة المتبع في المديرية. ودائماً التحري وقياس تنوع الإدارة الحديثة ومدى مساعدتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.

5.4.1.6 تحليل فقرات مجال " العاملين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى مساهمة التدريب والتطوير في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي	3.43	1.01	68.50	1	كبيرة
2.	مدى تطوير المهارات لدى العاملين في الدفاع المدني من خلال التدريب التخصصي	3.42	1.00	68.36	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	مدى تأثير تقارير الكفاءة على الدرجات الممنوحة للعاملين في الدفاع المدني	3.40	1.14	67.93	3	متوسطة
4.	مدى العمل في ظل أقل الكوادر خلال الأزمات والكوارث	3.34	1.10	66.72	4	متوسطة
5.	جميع العاملين لديهم مهارات للعمل في الإدارة الميدانية في أوقات الأزمات	3.30	1.11	66.00	5	متوسطة
6.	مدى وجود معايير داخل المؤسسة للترقية في المستويات الإدارية للعاملين داخل المؤسسة	3.30	1.06	65.95	6	متوسطة
7.	مدى المستوى المعرفي في النظم المختصة في حقوق وواجبات العاملين	3.21	0.96	64.13	7	متوسطة
8.	مدى توزيع الطواقم الإدارية حسب التخصصات الموسومة في الوصف الوظيفي	3.21	0.98	64.10	8	متوسطة
9.	مدى تنوع البرامج التدريبية في مجال العمل	3.19	1.05	63.83	9	متوسطة
10.	مدى الإتاحة لدى العاملين لوجود فرصة المشاركة في صنع القرارات في وقت الأزمات	3.11	1.15	62.13	10	متوسطة
11.	مدى وجود الكوادر العاملة في تغطية كافة الاحتياجات حسب الهيكل التنظيمي	3.03	0.99	60.67	11	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.28	0.82	65.59		متوسطة

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى مساهمة التدريب والتطوير في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي " يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى وجود الكوادر العاملة في تغطية كافة الاحتياجات حسب الهيكل التنظيمي " يساوي 3.03 أي أن الوزن النسبي 60.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " العاملين " يساوي 3.28 أي أن الوزن النسبي 65.59%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة أن التدريب والتطوير المستمر يؤدي إلى ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي المدرج في لائحة السياسات والقوانين التابعة للمديرية والتدريب التخصصي للعاملين يزيد من مهاراتهم ومعرفتهم بالأعمال مما يؤدي إلى وجود خبرات تقيد المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

وتدعو الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير كادر من العاملين حتى يتم تغطية كافة الاحتياجات، وان تكون حسب الهيكل الوظيفي، لانه يلاحظ عدم توفير القدر الكافي من العاملين في المديرية غير أن هنالك فجوة بين توزيع الطواقم الإدارية كلاً حسب تخصصه الموسومة في الوصف الوظيفي. وهنالك ضعف في وجود معايير للترقية في المستويات الإدارية للعاملين فيجب أن يكون هنالك تعزيزات إيجابية بشأن الترقيات داخل المديرية، حتى يتيح فرصة ابراز المهارات لدى العاملين لحصولهم على الترقيات. وكما أسلفت الباحثة من قبل أن إدارة الأزمات تحتاج إلى كوادر كافية في ظل العمل عند حدوث أحداث طارئة والعدد غير كافي للتعامل مع الأزمات الحاصلة ، وسيما أنه يجب أن يكون هنالك مشاركة في صنع القرارات حتى تتيح للعاملين تعزيز إبداء الأفكار وتعزيز مشاركتهم وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من مكان العمل الإداري، من الملاحظ أنه ليس جميع العاملين الإداريين لديهم القدرة على العمل الميداني عند حصول أزمات أو أحداث طارئة لذا تنصح الباحثة بضرورة إشراكهم الميداني وتدريبهم وقت الأزمات والأحداث الطارئة، وهنالك الحاجة إلى التنوع في البرامج التدريبية للعاملين الإداريين حتى يتم تنمية قدراتهم بالشكل الصحيح ويصبحون أكثر قدرة على الإدارة.

5.4.1.7 تحليل فقرات مجال " القيم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	مدى قدرة العاملين في التضحية أثناء أدائهم الأعمال الميدانية	3.80	1.12	75.97	1	كبيرة
2.	مدى تواجد قيم المشاركة لدى العاملين أثناء الأزمات	3.80	0.94	75.90	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	مدى تواجد قيم الولاء لدى العاملين داخل الدفاع المدني	3.75	0.94	75.08	3	كبيرة
4.	مدى اهتمام المؤسسة بأخلاق العاملين	3.73	1.01	74.55	4	كبيرة
5.	مدى تواجد قيم التعاون بين العاملين أثناء تأديتهم لواجباتهم داخل المؤسسة	3.67	0.96	73.39	5	كبيرة
6.	مدى التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الموضوعية	3.55	0.87	71.02	6	كبيرة
7.	مدى تواجد قيم القيادة لدى رؤساء الأقسام	3.53	0.88	70.67	7	كبيرة
8.	مدى تواجد مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاصة بالدفاع المدني	3.50	0.95	70.00	8	كبيرة
9.	الثقافة التنظيمية لجهاز الدفاع المدني مناسبة للاستراتيجيات على مستوى الجهاز	3.36	0.96	67.21	9	متوسطة
10.	مدى تواجد مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	3.31	0.99	66.27	10	متوسطة
11.	مدى وجود ربط موضوعي بين الإنجاز والحوافز	2.80	1.09	55.90	11	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	0.68	70.49		كبيرة

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى قدرة العاملين في التضحية أثناء أدائهم الأعمال الميدانية " يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " مدى وجود ربط موضوعي بين الإنجاز والحوافز " يساوي 2.80 أي أن الوزن النسبي 55.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيم " يساوي 3.52 أي أن الوزن النسبي 70.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يظهر من تحليل النتائج أن مجال تحتل نسبة كبيرة مقارنة بغيره من المجالات فالفقرات تدل على وجود قيم ومبادئ توجيهية كبيرة لدى العاملين في الدفاع المدني وأن قيم الولاء والمشاركة ومدى التزام العاملين والتعاون والقيادة لدى رؤساء الأقسام والتضحية واهتمام الدفاع المدني بالأخلاق تشير على أنها كبيرة وهذا يدل على مدى انتمائهم الكبير لمؤسستهم وإخلاصهم لعملهم في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة.

وبالمقابل تظهر النتائج إلى ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية لأنهم جزء لا يتجزأ من رسالة ورؤى الدفاع المدني ويجب الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية على أن تكون مناسبة للاستراتيجيات وضرورة الاهتمام أيضاً بوجود نظام تحفيزي للعاملين عن إتمامهم لواجباتهم على أكمل وجه.

5.4.1.8 تحليل جميع فقرات نموذج ماكينزي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات نموذج

ماكينزي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
القيم	3.52	0.68	70.49	1	كبيرة
النظم	3.40	0.72	67.93	2	متوسطة
المهارات	3.33	0.73	66.63	3	متوسطة
الإستراتيجية	3.32	0.75	66.40	4	متوسطة
العاملين	3.28	0.82	65.59	5	متوسطة
أسلوب الإدارة	3.13	0.85	62.63	6	متوسطة
الهيكلية	3.19	0.74	63.89	7	متوسطة
جميع فقرات نموذج ماكينزي بشكل عام	3.32	0.65	66.45		متوسطة

من جدول (5.16) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات نموذج ماكينزي يساوي 3.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 66.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات نموذج ماكينزي بشكل عام.

تلاحظ الباحثة أن نموذج ماكينزي نجح في تحديد نقاط القوة والضعف للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وتسليط الضوء على هذه النقاط ومحاولة تحسينها باللجوء إلى استراتيجيات تعيد الدفاع المدني في تحسين أدائه والاستمرار في تقديم خدماته.

وتدعو الباحثة الاهتمام الكبير ب (الهيكيلية، أسلوب الإدارة، العاملين، الاستراتيجية).

5.4.1.9 تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة الأزمات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	هناك نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات	3.69	1.02	73.77	1	كبيرة
2.	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة وبسرعة مناسبة	3.52	1.05	70.33	2	كبيرة
3.	مدى توثيق كافة مراحل إدارة الأزمات ضمن خطة معدة مسبقاً	3.48	0.89	69.51	3	كبيرة
4.	تدريب العاملين في جهاز الدفاع المدني متوافق مع نوع الأزمة المتعامل معها	3.44	0.89	68.83	4	كبيرة
5.	لدى جهاز الدفاع المدني حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.44	0.89	68.76	5	كبيرة
6.	يتوفر لدى جهاز الدفاع المدني خطط وبرامج جاهزة لإدارة الأزمات	3.43	0.98	68.69	6	كبيرة
7.	مدى توافر وحدة مختصة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن هيكل الطوارئ	3.33	1.11	66.55	7	متوسطة
8.	توفير قاعدة بيانات مناسبة عن الأزمات المحتملة	3.25	0.95	65.00	8	متوسطة
9.	هناك بدائل لوسائل الاتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات	3.25	1.00	65.00	9	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.42	0.73	68.46		كبيرة

من جدول (5.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " هناك نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات " يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " هناك بدائل لوسائل الاتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات " يساوي 3.25 أي أن الوزن النسبي 65.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة الأزمات " يساوي 3.42 أي أن الوزن النسبي 68.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تلاحظ الباحثة أن هنالك اهتمام كبير في تدريب العاملين وفق الأزمات ونوعها حتى يسهل التعامل مع الأزمات والتصدي لها بالشكل الصحيح وأيضاً هنالك نسخ احتياطية من المعلومات ليتم الحفاظ عليها من التلف والضياع في حالات الأزمات والحوادث الطارئة وتعزز الباحثة هذا القول بمقابلة مع الأستاذ محمد جبر أحد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني في قسم الأرشفة أن هنالك نسخ احتياطية يتم فيها تخزين المعلومات أول بأول والمحافظة عليها في مكان آمن حتى لا تتعرض للتلف والضياع.

وتدعو الباحثة إلى الحاجة لضرورة الإكثار من القيام بسيناريوهات معدة مسبقاً تحاكي وقوع الأزمات المحتملة وإشراك المجتمع المدني لتوعيتهم عند حدوث الأزمات وهنالك شح في توفير المعدات ووسائل الاتصال والتواصل وهذا بحاجة إلى توفير الدعم المالي المناسب للعمل على توفير احتياجات الدفاع المدني بالشكل المطلوب لتقادي الوقوع بالأزمات والتصدي لها والتعامل معها على النحو المطلوب، وهنالك الحاجة الماسة إلى ضرورة توثيق كافة مراحل إدارة الأزمات ضمن خطة معدة مسبقاً حتى يتم الاستفادة من التجارب السابقة والوقوف على أهم النقاط لتقاديها في المستقبل والاستفادة منها في الحاضر، وضرورة وجود وحدة متخصصة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن الهيكل التنظيمي بسبب كثرة حالات الأزمات والحوادث الطارئة الحاصلة في القطاع حتى يتم التعامل مع حالات الأزمات بأداء عالٍ وجيد وعدم تعريض حياة المواطنين للخطر والحفاظ على الأرواح قدر الإمكان.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة

5.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم) على إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.18): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.242	1.173	0.243
الإستراتيجية	0.200	2.188	0.005
الهيكلية	0.213	2.833	0.005
النظم	0.143	3.391	0.005
المهارات	0.346	4.545	0.000
أسلوب الإدارة	0.151	2.609	0.005
العاملين	0.225	2.279	0.005
القيم	0.323	3.964	0.000
معامل الارتباط = 0.862	معامل التحديد المُعدَّل = 0.400		
قيمة الاختبار F = 20.358	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط = 0.862، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.400، وهذا يعني أن 60.7% من التغير في إدارة الأزمات تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 20.358، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني موافقة الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي وإدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة. تبين أن المتغيرات المؤثرة في " إدارة الأزمات " هي: " القيم، النظم، المهارات، الإستراتيجية، العاملين، أسلوب الإدارة، الهيكلية"

5.5.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، العمر، الرتبة العسكرية، الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

5.5.3 يشق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	الاختبار	المتوسطات			المجال
		مدير إدارة/ مدير وحدة/ مدير محافظة فأعلى	مدير دائرة/ مدير مركز	رئيس قسم	
0.554	0.594	3.42	3.44	3.27	الإستراتيجية
0.455	0.793	3.31	3.33	3.14	الهيكليّة
0.353	1.049	3.48	3.58	3.34	النظم
0.963	0.038	3.39	3.43	3.29	المهارات
0.660	0.416	3.13	3.30	3.10	أسلوب الإدارة
0.713	0.339	3.24	3.26	3.29	العاملين
0.233	1.473	3.43	3.77	3.50	القيم
0.613	0.491	3.35	3.45	3.29	نموذج ماكينزي
0.676	0.392	3.43	3.56	3.39	إدارة الأزمات
0.612	0.494	3.36	3.46	3.30	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك

يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي. تلاحظ الباحثة بأن المسمى الوظيفي له علاقة حول تحليل البيئة الداخلية للدفاع المدني باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة. 5.5.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	القيمة الاختبارية	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.205	1.604	3.16	3.40	3.13	الاستراتيجية
0.759	0.276	3.18	3.22	3.11	الهيكليّة
0.642	0.445	3.44	3.43	3.28	النظم
0.397	0.931	3.44	3.38	3.16	المهارات
0.301	1.213	3.21	3.20	2.91	أسلوب الإدارة
0.369	1.006	3.59	3.28	3.18	العاملين
0.796	0.229	3.66	3.51	3.51	القيم
0.465	0.772	3.38	3.36	3.19	نموذج ماكينزي
0.354	1.047	3.48	3.36	3.59	إدارة الأزمات
0.634	0.457	3.39	3.36	3.23	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

تستنتج الباحثة من النتائج الإحصائية أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين وبين تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني ودوره في الأزمات والكوارث. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختلاف المؤهلات العلمية لا تلعب دوراً سلبياً في التأثير على التعامل مع الأزمات والكوارث وأن اختلاف المؤهلات يتيح للمديرية العامة الاستفادة من جميع

الخبرات والمؤهلات العلمية الموجودة ذلك لإن طبيعة التعامل مع الأزمات تختلف بطبيعتها فهي جامعة لكافة المؤهلات العلمية ولا ضرر في الاختلاف في الخبرات والمؤهلات، فالخبرة بشكل عام لها الدور الأكبر دائماً في التعامل مع الأزمات والحوادث الطارئة مجتمعة مع الدورات التدريبية التي يتم إعطاؤها للعاملين بغض النظر عن شهاداتهم أو مؤهلاتهم العلمية.

5.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى طبيعة العمل.

جدول (5.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبارية	المتوسطات		المجال
		إداري	ميداني	
0.017	*2.429	2.90	3.38	الإستراتيجية
0.193	1.309	2.97	3.23	الهيكلية
0.000	*4.112	2.75	3.49	النظم
0.000	*3.988	2.69	3.43	المهارات
0.001	*3.391	2.49	3.23	أسلوب الإدارة
0.532	0.626	3.16	3.30	العاملين
0.057	1.921	3.22	3.57	القيم
0.005	*2.865	2.90	3.38	نموذج ماكينزي
0.628	0.486	3.34	3.44	إدارة الأزمات
0.010	*2.624	2.95	3.39	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين النتائج الموضحة في جدول (5.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الهيكلية، العاملين، القيم، إدارة الأزمات " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى طبيعة العمل.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى طبيعة العمل وذلك لصالح الذين طبيعة عملهم إداري.

تستنتج الباحثة من النتائج الاحصائية أن طبيعة العمل سواء أكانت ميداني أو إداري لها دور في التعامل مع الأزمات والكوارث وترتبط ارتباطاً وثيقاً بها لان طبيعة عمل الدفاع المدني يرتبط بالعمل الاداري والميداني معاً ولا يصح القول أن الدفاع المدني طبيعة عمله إداري فقط أو ميداني فقط فإدارة الأزمات والحوادث الطارئة تحتاج إلى العمل الميداني والإداري معاً.

وتدعو الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بالمجالين الإداري والميداني وإشراك العاملين الإداريين في العمل الميداني وأخذ الخبرات من العاملين الميدانيين وإشراكهم في العمل الإداري لإن كلاً منهم يكمل الآخر.

5.5.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		15 فأكثر	10-أقل من 15	أقل من 10	
0.000	*8.561	3.86	3.25	3.14	الإستراتيجية
0.001	*7.941	3.69	3.17	2.99	الهيكلية
0.003	*6.155	3.81	3.40	3.21	النظم
0.160	1.864	3.59	3.26	3.28	المهارات
0.029	*3.638	3.55	3.03	3.04	أسلوب الإدارة
0.122	2.144	3.55	3.30	3.13	العاملين
0.021	*3.993	3.77	3.60	3.33	القيم
0.002	*6.299	3.71	3.31	3.15	نموذج ماكينزي
0.018	*4.150	3.74	3.47	3.23	إدارة الأزمات
0.002	*6.327	3.71	3.33	3.16	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين النتائج في الجدول (5.22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " المهارات، العاملين " وبذلك يمكن استنتاج أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخدمة.

تلاحظ الباحثة من النتائج الإحصائية أن سنوات الخدمة ليس لها علاقة بتحليل البيئة الداخلية في إدارة الأزمات بسبب أنه من الممكن أن العاملين الذين لديهم سنوات طويلة من الخدمة لا يتم إشراكهم في الدورات أو البرامج التدريبية أو لا يملكون دورات تؤهلهم لإدارة الأزمات في القطاع بعكس العاملين الذين لديهم دورات ومؤهلات لكن سنوات خبرتهم قليلة لكنهم يعتبرون الأقدر على إدارة الأزمات والقيام بالأعمال المنوطة إليهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 فأكثر.

تلاحظ الباحثة أن النتائج الإحصائية أظهرت أن سنوات الخبرة لصالح الذين خدموا في الدفاع المدني أكثر من 15 سنة فأكثر قادرين على التعامل مع الأزمات الحاصلة في القطاع ولديهم الخبرة الأكبر في الإدارة ويرجع السبب إلى اختلاف في الظروف السياسية الحاصلة في القطاع آخر 10 سنوات الماضية وتدهور الأحوال لها سبب رئيسي بظهور هذه النتيجة.

وتدعو الباحثة ذلك إلى ضرورة الاستفادة من العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة في العمل في المديرية وضرورة إشراكهم في ندوات تعليمية للاستفادة من تجاربهم السابقة. 5.5.7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى العمر.

جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية	القيمة	المتوسطات				المجال
		50 فأكثر	من 41- أقل من 50 سنة	من 31- أقل من 40 سنة	من 20- أقل من 30 سنة	
0.054	2.618	3.72	3.31	3.31	2.75	الإستراتيجية
0.023	*3.293	3.62	3.32	3.13	2.65	الهيكلية
0.055	2.611	3.72	3.36	3.41	2.79	النظم
0.514	0.769	3.47	3.28	3.36	2.98	المهارات
0.279	1.297	3.42	3.17	3.12	2.63	أسلوب الإدارة
0.200	1.573	3.57	3.42	3.22	2.86	العاملين

0.070	2.420	3.65	3.68	3.49	2.96	القيم
0.059	2.553	3.62	3.37	3.31	2.80	نموذج ماكينزي
0.102	2.113	3.72	3.59	3.35	3.04	إدارة الأزمات
0.057	2.573	3.63	3.39	3.31	2.82	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يظهر الجدول (5.23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الهيكليّة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 فأكثر.

تلاحظ الباحثة بأن الهيكليّة لها دور لصالح العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 فأكثر وهذا شيء طبيعي بسبب أنه كلما زاد عمر العاملين يتم ترقيتهم لصالح خبراتهم وسنوات خبرتهم وخدمتهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر. وتدعو الباحثة ذلك إلى ضرورة الاهتمام بأعمار العاملين وقدراتهم للذين هم أقل من 50 سنة حتى يكونوا قادرين على اكتساب الخبرات ورفع أداء أعمالهم والقيام بواجباتهم المنوطة إليهم. 5.5.8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى الرتبة العسكرية.

جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبارية	المتوسطات				المجال
		رائد فما فوق	نقيب	ملازم أ	ملازم	
0.001	*6.207	3.91	3.45	3.12	3.19	الإستراتيجية
0.015	*3.611	3.69	3.19	3.11	3.02	الهيكليّة
0.019	*3.429	3.84	3.46	3.27	3.27	النظم
0.062	2.513	3.75	3.29	3.28	3.17	المهارات
0.031	*3.068	3.61	3.17	3.07	2.82	أسلوب الإدارة
0.336	1.139	3.58	3.17	3.21	3.34	العاملين
0.277	1.304	3.79	3.46	3.52	3.38	القيم

0.020	*3.402	3.75	3.32	3.23	3.22	نموذج ماكينزي
0.360	1.082	3.70	3.44	3.36	3.35	إدارة الأزمات
0.027	*3.181	3.74	3.34	3.24	3.23	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " المهارات، العاملين، القيم، إدارة الأزمات " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.

تلاحظ الباحثة من النتائج الإحصائية أنه لا توجد علاقة بين الرتبة العسكرية على القيم والمهارات والعاملين وإدارة الأزمات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبهم العسكرية رائد فما فوق

تلاحظ الباحثة بأن الرتبة العسكرية لمن هم رائد فما فوق لها تأثير على المجالات الرئيسية وإدارة الأزمات مجتمعة معاً لأن الرتبة العسكرية لا تزداد إلا عند زيادة سنوات الخدمة والعمل للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

وتدعو الباحثة ذلك إلى ضرورة إشراك أصحاب الرتب من رائد وأقل في دورات تدريبية والاستفادة من أصحاب الرتب العليا من خبراتهم وتجاربهم السابقة.

5.5.9 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى إلى الحصول على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة.

جدول (5.25): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الحصول على دورات تخصصية في التخطيط

والإدارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		لا	نعم	
0.010	*2.627	3.07	3.44	الإستراتيجية
0.408	0.829	3.12	3.23	الهيكلية
0.069	1.831	3.23	3.48	النظم

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		لا	نعم	
0.140	1.487	3.19	3.40	المهارات
0.167	1.389	2.98	3.21	أسلوب الإدارة
0.779	0.281	3.25	3.29	العاملين
0.718	0.363	3.49	3.54	القيم
0.125	1.546	3.20	3.39	نموذج ماكينزي
0.911	-0.112	3.43	3.42	إدارة الأزمات
0.176	1.363	3.22	3.39	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الإستراتيجية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الحصول على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة. تلاحظ الباحثة من النتائج الإحصائية بأن العاملين الذين لديهم دورات تخصصية في التخطيط والإدارة يؤثرون على الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية بشكل كبير. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الحصول على دورات تخصصية في التخطيط والإدارة. تلاحظ الباحثة بأن باقي المجالات وهي الهيكلية والنظم وأسلوب الإدارة والعاملين والقيم والمهارات ليس لها علاقة بالدورات التخصصية في التخطيط والإدارة. وتدعو الباحثة إلى ضرورة إلحاق العاملين بشكل أكبر في الدورات كالتخطيط والإدارة حتى يرتفع أداء الدفاع المدني الإداري لأنه ينعكس بالشكل الايجابي على إدارة الأزمات والحوادث الطارئة الحاصلة في القطاع.

5.6 النتائج

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج تجملها بنقاط كالتالي:

- 1) نجاح نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.
- 2) قياس مستوى تأثير تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمات في قطاع غزة بمستوى متوسط.
- 3) قياس مستوى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنماذج في تحليل بيئته الداخلية بنسبة متوسطة.
- 4) بلغت نسبة الحاصلين على الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة 66.9%.
- 5) اثبات الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم) على إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة.
- 6) رفض الفرضية الرئيسية الثانية وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في إدارة الأزمات باستخدام نموذج ماكينزي تُعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، العمر، الرتبة العسكرية، الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة).

نتائج تحليل نموذج ماكينزي مقسمة بناءً على العناصر القوية والناعمة كما يلي:

أولاً العناصر القوية:

الاستراتيجية:

- 1) هنالك مستوى معرفي كبير لمفهوم الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية.
- 2) تتمتع المديرية العامة للدفاع المدني برؤية استراتيجية ورسالة وأهداف واضحة.
- 3) تساهم الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل المديرية العامة للدفاع المدني في إدارة الأزمات في قطاع غزة.
- 4) هنالك معرفة كبيرة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية القطاعية للأمن والحكم الرشيد.

الهيكلية:

- 1) تتمتع المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة بوصف وظيفي واضح لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية.

- (2) يتأثر تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني بالهيكل التنظيمي.
- (3) الموظفون الإداريون في المديرية يتمتعون بمستوى معرفي متوسط بالهيكل التنظيمي وآليات ترتيبه والمسميات التنظيمية.
- (4) هنالك توافق واضح بدرجة متوسطة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي.
- (5) يتواجد بنسبة متوسطة وصف وظيفي للهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات والطوارئ.

النظم:

- (1) تتمتع المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني بوجود نظام إداري متبع.
- (2) هنالك دليل اجراءات واضح يوضح العمل الإداري ومعرفة الموظفين العاملين به.
- (3) هنالك دليل مختص بالتعامل مع الأزمات والكوارث داخل المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.
- (4) تتسجم النظم الإدارية بالأنظمة الموضوعية من قبل الوزارة.
- (5) تقوم المديرية العامة بالدفاع المدني الفلسطيني بمقارنة الأداء الحالي مع أدائها السابق بنسبة متوسطة.

العناصر الناعمة:

المهارات:

- (1) تساهم المهارات المكتسبة الخاصة بالموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقت الأزمات والكوارث.
- (2) هنالك قدرة متوسطة للموظفين عند العمل في الأوقات الغير اعتيادية.

أسلوب الإدارة:

- (1) تتوقع المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني بالمخاطر التي من الممكن أن تحدث فيساهم في حدوث تغييرات جذرية في الكادر الإداري خلال الأزمات والكوارث.
- (2) هنالك تنوع في الأساليب الإدارية المتبعة بدرجة متوسطة والمساهمة في تقييمها.
- (3) هنالك تخطيط تطويري لتحسين الأساليب الابتكارية بدرجة متوسطة.
- (4) يساعد أسلوب الإدارة المتبع في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

العاملين:

- 1) عملية التدريب والتطوير المستمر ساعد في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي بدرجة كبيرة.
- 2) عملية التدريب والتطوير المستمر ساعد في ارتقاء العاملين المتخصصين حسب الوصف الوظيفي بدرجة كبيرة.
- 3) ساعدت تقارير الكفاءة لمعمول بها في المديرية العامة للدفاع المدني على منح الدرجات للعاملين بها.
- 4) على الرغم من نقص الكوادر العاملة في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وقت الأزمات إلا أن نسبة العمل أعطى درجة متوسطة مما يدل على إمكانية العمل وقت الظروف الصعبة بأقل الكوادر المتاحة.
- 5) جميع العاملين الإداريين لديهم القدرة على القيام بالأعمال الميدانية وقت الأزمات والحوادث الطارئة.

القيم:

- 1) الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني هي التضحية أثناء قيامهم بالأعمال الميدانية.
- 2) يتمتع العاملون بوجود مبدأ المشاركة أثناء الأزمات والحوادث الطارئة.
- 3) نتج بنسبة كبيرة وجود مبادئ وقيم: (الولاء، الالتزام، القيم الأخلاقية، التعاون، القيادة) يتمتع بها جميع العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

إدارة الأزمات:

- 1) تحتفظ المديرية العامة للدفاع المدني بنسخ احتياطية من المعلومات الهامة للحفاظ عليها وقت التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.
- 2) يتواجد خطط معدة مسبقاً لتوثيق كافة المراحل الخاصة بالأزمات التي يمر بها قطاع غزة.
- 3) يقوم الدفاع المدني بعمل مناورات معدة مسبقاً لتحاكي الأزمات التي من الممكن أن تحصل في قطاع غزة.

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values		4	4	4	4	4	4
Strategy	4		3	3	3	3	3
Structure	4	3		3	3	3	3
Systems	4	3	3		3	3	3
Style	4	3	3	3		3	3
Staff	4	3	3	3	3		3
Skills	4	3	3	3	3	3	

شكل (5.1): تلخيص لنتائج تحليل نموذج ماكينزي في الإطار العام للنموذج.

يبين الشكل السابق تلخيص لنتائج تحليل نموذج ماكينزي في الإطار العام للنموذج الحاصل على درجة تقييم كبيرة هو مجال القيم أما باقي العناصر فحصل على نسبة متوسطة، مما يدل على نجاح المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في عملها الإداري ودورها المتوسط في إدارة الأزمات في قطاع غزة.

الدراسات المستقبلية

نظراً لأهمية نموذج ماكينزي وعناصره المترابطة في تقييم المنظمات فتقترح الباحثة استخدامه في المنظمات التي لها دور كبير جداً في التعامل مع الأزمات والكوارث الحاصلة في قطاع غزة لما له دوراً مهماً في تقييم وتحليل البيئة الداخلية للمنظمات، من الأمثلة علة المنظمات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة: وزارة الأشغال والإسكان العامة، وزارة الصحة، بلدية غزة، سلطة جودة البيئة...إلخ.

5.7 التوصيات:

لكي تكون التوصيات أكثر فعالية وعدلاً اعتمدت الباحثة على نتائج الدراسة والتحليل لفرضيات الدراسة إضافة إلى نتائج المقابلات وقد تم البحث بعمق للخروج بتلك التوصيات وهي كالتالي:

الاستراتيجية:

- 1) ضرورة المعرفة بآليات الربط بين مفهوم الأهداف الاستراتيجية والعمل الطارئ وقت الأزمات.
- 2) ضرورة الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى كافة العاملين في الدفاع المدني.

- 3) الاهتمام وتعزيز الإدارة الحديثة وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.
- 4) تفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني لتسهيل تنفيذ المهام وتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية المختلفة.

الهيكلية:

- 1) استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكوارث ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات والكوارث كافة.
- 2) تواجد هيكلية تلبي احتياجات تطوير الإدارة الاستراتيجية.
- 3) ضرورة وجود ترابط بين الهيكل التنظيمي والإدارة الاستراتيجية.
- 4) التحديث المستمر للهيكل التنظيمي وتمتعه بالمرونة دائماً.

النظم:

- 1) الاهتمام بتوافر أدلة إجرائية للتعامل مع الجمهور.
- 2) معرفة المستوى التأثيري لتحليل البيئة الداخلية وأهميته بالنسبة للنظم المستخدمة.
- 3) وصول النظم الخاصة بتطبيق الاستراتيجية لكافة العاملين في الدفاع المدني الفلسطيني.

المهارات:

- 1) الاهتمام بترابط المهارات الشخصية بتطبيق النظم الاستراتيجية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.
- 2) ضرورة تنوع المهارات للعاملين في الوحدات التنظيمية.
- 3) ضرورة تنوع البرامج التدريبية في مجال العمل.
- 4) ضرورة تعزيز العاملين إيجابياً بربط عامل إنجاز الأعمال المنوطة إليهم بالحوافز.

أسلوب الإدارة:

- 1) ضرورة استخدام النماذج الإدارية لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للدفاع المدني لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف.
- 2) ضرورة وجود مؤشرات لقياس أسلوب الإدارة المتبع في الدفاع المدني.
- 3) استخدام الإدارة الحديثة في الإدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.
- 4) تعزيز العاملين في ابتكار أساليب إدارية في المستويات التشغيلية وخاصة في العمل الميداني.

العاملين:

- 1) العمل على ابتعاث قيادة وطواقم المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني إلى الخارج للاستفادة من الخبرات والأساليب المتبعة في الدول ومحاولة تطبيقها قدر الإمكان.
- 2) ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير البرامج التدريبية وتكون متنوعة في مختلف التخصصات واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة.
- 3) مشاركة العاملين ووجود فرصة لهم في صنع القرارات وقت الأزمات والحالات الطارئة.
- 4) عمل برامج تدريبية دورية ومخطط لها مسبقاً للعاملين للمحافظة على كفاءة العمل وبقاءهم على جاهزية دائمة لأي أزمة أو حدث عادي.
- 5) تحفيز العاملين الذين لم يحصلوا على شهادات جامعية بأن يواصلوا التعليم وتقديم لهم كافة التسهيلات، لأن ذلك يساعد بشكل كبير على تطوير أدائهم وتطوير بيئة العمل.
- 6) تفعيل مجال التطوع للجمهور من أجل مساعدة فريق إدارة الأزمات والكوارث في تنفيذ مهامهم في حالة الضغط الشديد وفئة الكوادر الموجودة.
- 7) ضرورة توافر كوادر عاملة لسد احتياجات المديرية العامة للدفاع المدني للتعامل مع الأزمات والحوادث الطارئة بشكل أفضل.

إدارة الأزمات:

- 1) تقديم محفزات مادية ومعنوية لفريق إدارة الأزمات والعاملين لتشجيعهم ورفع معنوياتهم والمحافظة على روح التضحية والمثابرة الموجودة لديهم.
- 2) تحديث نسخ المعلومات والبيانات الاحتياطية بشكل دوري من أجل تلافي أي فخط لأي معلومة قد تؤدي إلى هدر للجهد والوقت.
- 3) إنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني والجهات التي تتعامل معها وقت الأزمات، لتفيد وتخدم المديرية في تسهيل مهامها.
- 4) زيادة التنسيق والاتصال والتواصل بين المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني والجهات التي تتعامل معها في رسم السياسات والأهداف الاستراتيجية عند وضع خطط الطوارئ لتسهيل الخدمات وتوفير الوقت والجهد.
- 5) تنفيذ مناورات بشكل دائم لتكون المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني مستعدة بشكل كامل للتصدي لأي أزمة متوقعة.

- (6) التحديث المستمر لخطط الطوارئ وبخطة الدفاع المدني الفلسطيني مع توفير كافة الاحتياجات بشكل مسبق حتى لا يحدث أي خلل عند وقوع أي أزمة مفاجئة.
- (7) تطوير نظم المعلومات والأرشفة الخاصة بالمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، لجعل الحصول على أي معلومة سهلة الوصول لها لقائد فريق إدارة الأزمات والكوارث، للاستفادة منها في حال وقوع أي أزمة مفاجئة، لتقديم الحلول في أقصر وقت ممكن.
- (8) ضرورة توفير بدائل لوسائل الاتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا ، ليلي. (2013م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر ، مدحت. (2012م). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر ، مدحت. (2015م). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000. (د. ط). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو فارة ، يوسف. (2009م). إدارة الأزمات مدخل متكامل. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- اسليم، وسام. (2007م). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأشهب، نوال. (2015م). إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي. ط1. الأردن: أمجد للنشر والتوزيع.
- بقة الشريف، محلب فايزة. (2015م). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2(1)، 131-159.
- التويجى، عبد العزيز. (2003م). البيئة الداخلية للعمل ومستوى الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ججوح، سامي. (2014م). درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط1. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جلال، أحمد. (2016م). إدارة الأزمات المالية. ط1. السعودية: دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع

- جمال، أحمد. (2016م). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. ط1. السعودية: دار خالد الحياي للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم. (2016م). إدارة الأزمات والكوارث. ط1. الأردن: الجنادية للنشر والتوزيع
- حجر، نسرین. (2016م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حمزة، دبار. (2013م). انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الأمن الغذائي في الوطن العربي- دراسة تحليلية وفق نموذج SWOT (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- دودين، أحمد. (2014م). منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - والإدارة. (د.ط). عمان: أكاديميون للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا (2005م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رضيع، خالد. (2011م). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرفاعي، محمد. (2009م). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- سالم، أمنية. (2015م). إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. ط1. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، اللوائح التنفيذية لمنظمة العمل لقانون رقم 3 لسنة 1998م، الخاص بالدفاع المدني، إدارة البحوث والدراسات، 2000م.
- سميعات، مروان. (2015). إدارة استمرارية الأعمال ودورها في الحد من مخاطر الكوارث دراسة ميدانية على المجلس الأعلى للدفاع المدني الأردني (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

السنباطي، عبد الله الحسيني. (2010م). التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل. ط1. مصر: المكتبة الأكاديمية.

صادق، عبد الله. (2016م). دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.

عبد الله، عادل. (2002م). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة-المفاهيم والمناهج، مجلة مستقبل التربية العربية، 9(30)، 247-274.

عبوي، زيد. (2017م). الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير. ط1. الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.

العتيبي، مشعل. (2011م). فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان، الأردن.

عياد، لؤي. (2015م). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، سعد. (2012م). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

القحطاني، فيصل بن محمد. (2010م). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.

الكرخي، مجيد. (2014م). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. ط1. قطر: دار الكتب القطرية.

الكيلاني، عبد الله (2010م). إدارة الأزمة-مقاربة التراث والآخر، . ط1. قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية.

لقاء تطويري مع العاملين في قسم التخطيط والتطوير، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، 2017.

لقاء تطويري مع العاملين في وحدة التنظيم والإدارة، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، 2017.

محمد، موفق. (2010م). *وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال*. ط1. فلسطين: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، تقرير إنجازات ومعوقات الدفاع المدني الفلسطيني، 2017.

مركز الإحصاء الفلسطيني، قطاع غزة أرقام وإحصائيات، 2016.

مقابلة شخصية مع الدكتور محمد محمد المغير، رئيس قسم التخطيط والتطوير، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، محافظة غزة، فلسطين، 30:9ص، 2017.

مقابلة مع الأستاذ محمد جبر، رئيس قسم المتابعة والتدقيق، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، محافظة غزة، فلسطين، 10:00ص، 2017.

الملا، سلوى (2015م). *دور القيادة في إدارة الأزمة، مركز البحوث والدراسات*. ط1. قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية.

الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، 2017 <http://pcd.gov.ps>

موقع اللجنة الدولية للصليب الأحمر، 2017 <https://www.icrc.org/ar>

ناطورية، علاء. (2009). *الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. (د.ط.). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

نصيرة، علاوي (2011): *اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

هريدي، محمود. (2014م). *فن التسويق المعاصر*. ط1. القاهرة: المصرية للنشر والتوزيع.

وحدة التخطيط والتطوير، المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، محافظة غزة، فلسطين.

وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، نشأة الدفاع المدني في فلسطين، 2015.

يوسف، أحمد، عريقات، عبد الهادي. (2011م). *المفاهيم الإدارية الأساسية*. (د.ط.). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- Aladwani, Adel. (2001). Change Management Strategies for Successful ERP Implementation, *Business Process Management Journal*, Vol7, No3.
- Albrecht, S. (1996). *Crisis management for corporate self-defense*. New York: Amacon,.
- Alshaher, Ali Abdul-Fattah. (2013). *The McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment*, *International Journal of Advances in Engineering of Technology*, vol6.Tissue5.pp.1948-1966.
- Booth, Simon (1993) *Crisis Management Strategy: Competition & Change in Modern Enterprises*. London: Routledge.
- Bowerman, B. L., O'Connell, R. T., Murphree, E., Huchendorf, S. C., & Porter, D. C. (2003). *Business statistics in practice*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bowman Cliff, Asch David .(1995). *Managing Strategy*, Macmillan Education, UK.
- Chandler, Alfred, Jr (1962). *Strategy and Structure: Chapters in his-story of the American Industrial Enterprise*, MIT.
- David S. Moore, George McCabe, William M. Duckworth, Stanley L. Sclove.(2008). *The Practice of Business Statistics*, W. H. Freeman.
- Fink, Steven (1986). *Crisis Management Planning for the Inevitable*. I Universe.
- Goel, S. (2009). *Crisis management: master the skills to prevent disasters*. Global India Publications.
- Kaplan, Robert (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, *Emerald Group Publishing*, Vol33.No3.pp44-46.
- Miller ,Vandome ,John, Fredericr, Agnes, McBrewster. (2011). *Porter Five Forces Analysis*, Berlin: VDM Publishing.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1,(2)255-257.

- Richter Anne, Pahl Nadine. (2009). SWOT Analysis-Idea Methodology and apractical Approach, GRIN Verlag.
- Rowley Lujan Dolence, Daniel, Herman, Michael .(2012). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*, New York: Obeikan Publishing.
- Roy, D. (2011). *Strategic Foresight and Porter's Five Forces*, Berlin: GRIN Verlag.
- Sachdeva, Sameer (2008). Change Management for e-Governance, Pachim Vihar, New Delhi.
- Shiri Soheila, Anvari Alireza, Soltani Hassan. (2015). Identifying and prioritizing of readiness factors for implementing ERP based on agility (extension of McKinsey 7S model) , Journal of Natural and Social Sciences, Vol4,No1.
- Waterman Robert, peters Thomas, phillips Julien. (1980). *Structur is not Organization*, Business Horizions.
- The Practice of Business Statistics, (2008), Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	مكان العمل
1	علاء الدين عادل محمد الرفاتي	أستاذ مشارك في الاقتصاد	الجامعة الاسلامية
2	عبد أحمد عبد الشكري	أستاذ مساعد ا هندسة صناعية	الجامعة الاسلامية
3	وائل رياض محمد اللولو	مدير إدارة الأمن والسلامة	الدفاع المدني
4	زهدي أحمد زهدي الشوبكي	مساعد مدير عام	الدفاع المدني
5	أحمد جواد أحمد السرحي	بكالوريوس هندسة مدنية	الدفاع المدني
6	محمد محمد المغير	مدير وحدة التخطيط والتطوير	الدفاع المدني اجامعة فلسطين
7	حسين عيد زعرب	مدير إدارة التدريب	الدفاع المدني
8	ناصر عبد العزيز مصلح	مدير عام	الدفاع المدني
9	محمد فوزي حسن السرحي	دكتوراه	الدفاع المدني
10	سمير خالد حسين صافي	دكتوراه ا أستاذ إحصاء	الجامعة الاسلامية
11	زياد حسن أبو هين	دكتوراه ا أستاذ مساعد جيو فيزيائي بيئي.	الجامعة الاسلامية

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية

The Islamic University of Gaza
Deanship of Post Graduated Studies
Faculty of science
Master of crisis and Disaster Management



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم
ماجستير إدارة أزمات وكوارث

حضرة الأخ/_____ الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني" وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث من كلية العلوم- الجامعة الإسلامية- غزة.
أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وإبداء الرأي في كل عبارة حسبما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.
مع العلم بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة البحثية.

الباحثة

أفنان وسيم حسين داود

إشراف

أ.د. زياد حسن أبو هين

خصت هذه السطور كمقدمة بسيطة لإعطاء المجيب فكرة واضحة عن مفهوم نموذج ماكينزي المذكور في العنوان والذي سوف نتحدث عنه الدراسة

يتميز هذا النموذج بأنه يعتمد على العناصر السبعة والتي تحتاج لأن تكون متسقة لتحديد الاحتياجات المطلوبة، وغالباً ما يتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة لتقييم ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمنظمة.

العناصر السبع للنموذج ماكينزي: وتنقسم إلى:

عناصر قوية (رئيسية):

الاستراتيجية

الهيكل

النظم

عناصر ناعمة (بسيطة)

القيم المشتركة

المهارات

أسلوب الإدارة

العاملين.

سوف تجيب الاستبانة على آليات إسقاط العناصر السبعة على جهاز الدفاع المدني خلال الأزمات.

القسم الأول البيانات الشخصية:

المسمى الوظيفي:

مدير عام	مساعد مدير عام/ نائب مدير عام	مدير إدارة/ مدير وحدة/ مدير محافظة	مدير دائرة/ مدير مركز	رئيس قسم
----------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------	-------------

المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

طبيعة العمل

إداري ميداني

سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات من 5- أقل من 10 10- أقل من 15 15 فأكثر

العمر

من 20- أقل من من 31- أقل من من 41- أقل من 50 فأكثر

الرتبة العسكرية

لواء	عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب	ملازم أ	ملازم
------	------	------	------	------	------	---------	-------

الدورات التخصصية في التخطيط والإدارة

نعم لا

القسم الثاني: البيانات التخصصية:

الدرجة من (5) وحتى (1)، حيث إن الدرجة (5) تمثل الموافقة الأعلى، والدرجة (1) تمثل الموافقة الأقل.

#	السؤال	1	2	3	4	5
المجال الأول: الإستراتيجية						
1	مدى المستوى المعرفي لمفهوم الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية					
2	مدى المعرفة بالأهداف الإستراتيجية القطاعية للأمن والحكم الرشيد					
3	مدى المستوى المعرفي بمفهوم الأهداف الإستراتيجية للحماية المدنية المحلية والدولية					
4	مدى تمتع الدفاع المدني برؤية إستراتيجية ورسالة واضحة وأهداف يمكنك التعبير عنها					
5	مدى تبني الأهداف الإستراتيجية في الدفاع المدني تحليل المخاطر بشكل مسبق					
6	مدى معرفة العاملين بالأهداف الإستراتيجية والتنظيمية ومدى وضوحها وفهمها					
7	مدى المعرفة بآليات الربط بين مفهوم الأهداف الإستراتيجية والعمل الطارئ					
8	مدى مساهمة المستوى المعرفي بتبعات الأهداف الإستراتيجية					
9	مدى مستوى تأثير الأزمات والكوارث والمتغيرات على الإدارة الإستراتيجية للدفاع المدني					
10	مدى مساهمة تحليل البيئة الداخلية في تطوير إستراتيجية الدفاع المدني					
11	مدى مستوى المشاركة في تقييم تطبيق الأهداف الإستراتيجية					
12	مدى صناعة الأهداف الخاصة بقسمك في الخطط التشغيلية					
13	مدى مساهمة الأهداف الإستراتيجية في إدارة الأزمات					
المجال الثاني: الهيكلية						
1	مدى تواجد هيكلية تلبي الاحتياجات تطوير الإدارة الإستراتيجية					
2	مدى تواجد هيكل تنظيمي مختص للأزمات والكوارث					
3	مدى تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة					
4	مدى تعدد الهيكليات التنظيمية الرأسية والقطاعية بما يحقق النمو المستقبلي					
5	مدى المستوى المعرفي لكم بالهيكل التنظيمي وآليات ترتيبه والمسميات التي تليكم					
6	مدى مستوى الترابط بين الهيكل التنظيمي والإدارة الإستراتيجية					
7	مدى قوة تأثير تحليل البيئة الداخلية على الهيكل التنظيمي					
8	مدى تواجد وصف وظيفي لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية					
9	مدى تواجد وصف وظيفي للهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات والطوارئ					
10	مدى قوة التوزيع الإداري للهيكل التنظيمي الذي يساهم في تطوير الاستراتيجية					
11	مدى التوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي					
المجال الثالث: النظم						
1	هناك نظام إداري متبع في الجهاز					

#	السؤال	1	2	3	4	5
2	مدى وجود دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة بمحتوياته					
3	مدى وجود دليل مختص بالتعامل مع الأزمات والكوارث داخل الجهاز					
4	مدى انسجام النظم الإدارية بالأنظمة الخاصة بالوزارة					
5	مدى معرفة الأفراد بالنظم الخاصة بتطبيق سياسات العمل					
6	مدة معرفة المستوى التأثري لتحليل البيئية الداخلية على تطبيق النظم					
7	مدى معرفة مستوى تأثير حالات الطوارئ على تطبيق النظم					
8	مدى معرفة مستوى الإجراءات الواجب التعامل معها خلال الحالات الطارئة في النظم الداخلية					
9	مدى الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كافة العاملين في الدفاع المدني					
10	مدى تمتع النظم بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات					
11	مدى توافر أدلة إجرائية التعامل مع الجمهور					
12	يقارن جهاز الدفاع المدني الأداء الحالي مع الأداء السابق					
المجال الرابع: المهارات						
1	مدى تنوع المهارات لدى العاملين في الوحدات التنظيمية					
2	مدى مستوى اكتساب مهارات جديدة للعاملين في الجهاز على تطبيق الإدارة الإستراتيجية					
3	مدى تأثير المهارات الحياتية على إدارة الطوارئ والأزمات					
4	مدى تأثير تحليل المهارات الشخصية على البيئة الداخلية لتطوير الدفاع المدني					
5	مدى ترابط المهارات الشخصية على تطبيق النظم الإستراتيجية في الجهاز					
6	مدى مساهمة التوصيف الوظيفي بشرح المهارات المطلوبة لدى شاغلي الهيكلية					
7	مدى تمتع العاملين بمهارات العمل المضغوط في الأوقات غير الاعتيادية					
8	مدى مساهمة المهارات المكتسبة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأزمات والكوارث					
المجال الخامس: أسلوب الإدارة						
1	مدى تنوع أساليب الإدارة المتبعة في الدفاع المدني والمساهمة في تقييمها					
2	مدى تأثير التخطيط التطويري على تحسين الأساليب الابتكارية لإدارة العمل					
3	مدى مساهمة العاملين في ابتكار أساليب إدارية في المستويات الدنيا وخاصة العمل الميداني للحوادث					
4	مدى مساعدة أسلوب الإدارة المستخدم في الدفاع المدني في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة					
5	مدى مساهمة أسلوب الإدارة المستخدم في تحري مواطن الخلل الإداري والتنظيمي.					
6	مدى توقع إدارة الدفاع المدني المخاطر التي يمكن أن تساهم في تغيرات جذرية في الكادر الإداري خلال الأزمات والكوارث					

#	السؤال	1	2	3	4	5
7	مدى وجود مؤشرات لقياس لأسلوب الإدارة المتبع في الجهاز					
8	مدى تأثير تنوع الإدارة الحديثة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير رؤى العمل.					
المجال السادس: العاملين						
1	مدى وجود الكوادر العاملة في تغطية كافة الاحتياجات حسب الهيكل التنظيمي					
2	مدى توزيع الطواقم الإدارية حسب التخصصات الموسومة في الوصف الوظيفي					
3	مدى مساهمة التدريب والتطوير في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي					
4	مدى وجود معايير داخل المؤسسة للترقية في المستويات الإدارية للعاملين داخل المؤسسة					
5	مدى تأثير تقارير الكفاءة على الدرجات الممنوحة للعاملين في الدفاع المدني					
6	مدى تطوير المهارات لدى العاملين في الدفاع المدني من خلال التدريب التخصصي					
7	مدى المستوى المعرفي في النظم المختصة في حقوق وواجبات العاملين					
8	مدى العمل في ظل أقل الكوادر خلال الأزمات والكوارث					
9	جميع العاملين لديهم مهارات للعمل في الإدارة الميدانية في أوقات الأزمات					
10	مدى تنوع البرامج التدريبية في مجال العمل					
11	مدى الإتاحة لدى العاملين لوجود فرصة المشاركة في صنع القرارات في وقت الأزمات					
المجال السابع: القيم						
1	مدى تواجد مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاصة بالدفاع المدني					
2	مدى تواجد قيم الولاء لدى العاملين داخل الدفاع المدني					
3	مدى تواجد قيم المشاركة لدى العاملين أثناء الأزمات					
4	مدى التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الموضوعية					
5	مدى تواجد قيم التعاون بين العاملين أثناء تأديتهم لواجباتهم داخل المؤسسة					
6	مدى تواجد مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة					
7	مدى تواجد قيم القيادة لدى رؤساء الأقسام					
8	مدى قدرة العاملين في التضحية أثناء أدائهم الأعمال الميدانية					
9	مدى اهتمام المؤسسة بأخلاق العاملين					
10	الثقافة التنظيمية لجهاز الدفاع المدني مناسبة للاستراتيجيات على مستوى الجهاز					
11	مدى وجود ربط موضوعي بين الإنجاز والحوافز					
المتغير التابع: إدارة الأزمات						
1	تدريب العاملين في جهاز الدفاع المدني متوافق مع نوع الأزمة المتعامل معها					
2	توفير قاعدة بيانات مناسبة عن الأزمات المحتملة					

5	4	3	2	1	السؤال	#
					لدى جهاز الدفاع المدني حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة	3
					يتوفر لدى جهاز الدفاع المدني خطط وبرامج جاهزة لإدارة الأزمات	4
					يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة وبسرعة مناسبة	5
					هناك بدائل لوسائل الاتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات	6
					هناك نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات	7
					مدى توثيق كافة مراحل إدارة الأزمات ضمن خطة معدة مسبقاً	8
					مدى توافر وحدة مختصة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن هيكل الطوارئ	9