



كلية الدراسات العليا  
برنامج إدارة الأعمال

إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين في المناصب الإشرافية

**Crisis Management in the West Bank PRCS from the Perspective of  
the Supervisory Staff**

إعداد

رضوان احمد الجعبري

إشراف

د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2017م

## إجازة الرسالة

إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين في المناصب الإشرافية

إعداد

رضوان احمد الجعبري

إشراف

الدكتور سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في

يوم الأحد بتاريخ: 2017/12/17م

التوقيع

د. سمير أبو زنيد

.....

.....

أعضاء لجنة المناقشة

(1) الدكتور سمير أبو زنيد (رئيسا ومشرفا)

(2) الدكتور زياد جويلس (ممتحنا خارجيا)

(3) الدكتور أسامة شهوان (ممتحنا داخليا)

2017م

## المخلص باللغة العربية

إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين في المناصب الإشرافية

إعداد

رضوان احمد الجعبري

إشراف

الدكتور سمير أبو زنيد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الأزمات، وما بعد الأزمات)، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقراب حدوث أزمات مستقبلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في ذلك، والتعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في التعامل مع هذه الأزمات، وتقديم التصورات والمقترحات لتطوير التعامل معها.

وفي سبيل الوصول لهذه الأهداف، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي)، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم (104)، وبعد توزيع الاستبانة عليهم، تم استرداد (100)

استبانة، أي بنسبة (96%) خضعت جميعها للتحليل باستخدام برنامج SPSS

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) \_مجتمعة ومنفردة\_ بدرجة متوسطة، وأن هناك أسبابا خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها الجمعية، أهم الأسباب الداخلية هي: المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، واستبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط، بينما يعتبر الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية المتردية، من بين أهم الأسباب الخارجية لحدوث الأزمات في الجمعية، كما تظهر النتائج وجود مؤشرات لحدوث أزمات مستقبلية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

تبين من خلال الدراسة أن مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات متوسطة، أعلى هذه المجالات اتصالات الأزمة وإعلامها، ثم توفر نظم للمعلومات، يليها فريق عمل الأزمات، وأخيرا متطلبات إدارة الأزمات من الناحية الإدارية، أما بالنسبة للعقبات التي تواجهها الجمعية خلال إدارتها لأزماتها فهي عديدة أهمها: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، ومن جهة أخرى، تظهر النتائج أن أهم ثلاث استراتيجيات تستخدمها الجمعية في التعامل مع أزماتها هي تشكيل اللجان، وبخس الأزمة، والاحتياط التعبوي.

وبناء على النتائج السابقة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات بهدف تطوير واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

## **Abstract**

### **Crisis Management in the West Bank PRCS from the Perspective of the Supervisory Staff**

**Prepared by:**

**Radwan Ihmaid Jabari**

**Supervised by:**

**Dr. Samir AbuZnaid**

This study aims to identify the reality of crisis management in the Palestinian Red Crescent Society (henceforth PRCS) in the West Bank from the point of view for the employees in supervisory positions. To know how they manage crises in different phases (before, within and after crises), to explore the most important reasons for their crisis, to detect indicators that warn of occurrence of future crises, to examine the level of readiness of the Society to manage its crises, what obstacles they are face, to identify the most important strategies used to deal with these crises, and provide perceptions and suggestions for development of dealing with crises.

In order to achieve these objectives, the researcher adopted the analytical descriptive method (quantitative and qualitative), and depends on the interview, observation and questionnaire as tools for collecting data from all employees in the supervisory positions in the society. (104) questionnaires were distributed, (100) of the questionnaires were returned that means 96% were all analysed using the SPSS program.

The study reached some results, the most important of them are:

The PRCS in the West Bank is working to manage its crises in its three phases (before, within and after crises) \_collectively and separately\_ in medium degree, and that there are external and internal reasons causing crises that facing the society. The main internal reasons are: excessive self-confidence, non-recognition of mistakes, Exclusion of workers during the planning, while the political and economic siege on the Palestinian people and the absence of security and political stability, and the bad economic conditions, all these among the most important external causes of the crisis in the Society, the results also show signs of future crises from the point of view of the respondents.

The study also reveals that the level of readiness of the PRCS in the West Bank for crisis management is medium. The highest level of this readiness is the crisis media and communication, then the availability of information systems, followed by the crisis team, and finally the requirements of management crisis from the administrative point of view.

The most important of obstacles that face the society is lack of specialized training for crisis managers and the lack of allocation an independent budget for each crisis. On the other hand, the results show three of the most important strategies used by the Society in dealing with its crises are formation of a committee, belittle crisis and operational reserve.

Based on the previous results, the researcher presented a set of recommendations and suggestions aiming to develop the reality of crisis management in the PRCS.

## الإهداء

إلى المعلم الأول .. نبي الأمة .. محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من غاب عني جسدا .. وبقي محنورا في القلب والذاكرة .. والذي رحمه الله

إلى من ربنتي على حب العلم والثاني في طلبه .. والدتي الحبيبة

إلى رفيقة الدرب .. زوجتي الغالية

إلى زهرة حياتي ومرشحاتي عمري .. ابنتي زينة

إلى ربيع حياتي .. ولداي أحمد وعم

إلهم أهدي هذا الجهد بما صبروا وتحملوا وقدموا من عون ومساعدة

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين

أشكر الله العلي القدير على منة وفضله أن يسر لي إهداء هذه الدراسة، راجيا منه أن تكون علما نافعا،

كما أتقدم بخزير الشكر والعرفان إلى أسناذي الدكتور سمير أبو زفيد الذي غمرني بخلمه وعطائه

وبنوجهاته القيمة التي أغنت خنني، وساهمت بإخراجه إلى النور، وإلى جامعة الخليل، والطاقر

النذريسي في كلية الدراسات العليا ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال.

الباحث



## الفهرس

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إجازة الرسالة	
ب	الملخص باللغة العربية	
ث	الملخص باللغة الإنجليزية	
ح	الإهداء	
خ	شكر وتقدير	
د	الفهرس	
ز	قائمة الجداول	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	الهيكل التنظيمي للدراسة	1.1
4	المقدمة	1.2
8	مشكلة الدراسة	1.3
10	أسئلة الدراسة	1.4
11	أهداف الدراسة	1.5
12	أهمية الدراسة	1.6
13	محددات الدراسة	1.7
14	مصطلحات الدراسة الإجرائية	1.8
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
<b>المبحث الأول: الإطار النظري</b>		
16	الفرع الأول: الأزمة	
17	مفهوم الأزمة	2.1.1.1
19	خصائص الأزمة	2.1.1.2
20	الفرق بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها	2.1.1.3
22	أسباب نشوء الأزمة	2.1.1.4
26	أنواع الأزمة	2.1.1.5
28	دورة حياة الأزمة	2.1.1.6
30	مناهج تشخيص الأزمة	2.1.1.7

32	آثار الأزمة	2.1.1.8
34	الفرع الثاني: إدارة الأزمة	
35	مفهوم إدارة الأزمة	2.1.2.1
36	نماذج إدارة الأزمة	2.1.2.2
41	موقف الإدارة من الأزمة	2.1.2.3
43	متطلبات إدارة الأزمة	2.1.2.4
45	غرفة العمليات	2.1.2.4.1
46	اتصالات الأزمة وإعلامها	2.1.2.4.2
48	فريق عمل الأزمة	2.1.2.4.3
52	نظم معلومات الأزمة	2.1.2.4.4
54	وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر	2.1.2.4.5
55	متطلبات إدارية	2.1.2.4.6
57	استراتيجيات إدارة الأزمات	2.1.2.5
المبحث الثاني: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني		
66	نبذة عن الجمعية	2.2.1
67	أهداف الجمعية	2.2.2
67	برامج الجمعية	2.2.3
68	الهيكل التنظيمي للجمعية	2.2.4
73	غرفة عمليات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	2.2.5
75	فروع الجمعية وشعبها في الضفة الغربية	2.2.6
76	أزمات مرت بها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية	2.2.7
المبحث الثالث: الدراسات السابقة		
120	الدراسات السابقة العربية	2.3.1
135	الدراسات السابقة الأجنبية	2.3.2
144	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.3
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
149	منهج الدراسة	3.1
149	مصادر البيانات والمعلومات	3.2
150	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3

151	خصائص عينة الدراسة	3.4
153	أدوات الدراسة	3.5
153	المقابلة	3.5.1
155	الملاحظة	3.5.2
155	الاستبانة	3.5.3
162	المعالجة الإحصائية	3.6
<b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>		
164	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
<b>الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات</b>		
211	ملخص النتائج	5.1
221	التوصيات	5.2
227	قائمة المراجع	
239	الملاحق	

## الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	أنواع الأزمات	27
2-2	الاستراتيجيات التقليدية في التعامل مع الأزمات	60
2-3	الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع الأزمات	61
3-1	مجتمع الدراسة	150
3-2	الاستبانات الموزعة والمسترجعة	150
3-3	خصائص عينة الدراسة	151
3-4	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال	159
3-5	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	162
3-6	تصحيح المقياس	163
4-1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكيفية إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لأزماتها بمراحلها الثلاث مرتبة حسب الأهمية	165
4-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها، مرتبة حسب الأهمية	167
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمة أثناء حدوثها مرتبة حسب الأهمية	172
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمة بعد حدوثها، مرتبة حسب الأهمية	177
4-5	التكرارات والنسب المئوية لأسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية	180
4-6	التكرارات والنسب المئوية لأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية	181

184	التكرارات والنسب المئوية لأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية	4-7
189	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات مرتبة حسب الأهمية	4-8
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الاتصالات الخاصة بالأزمة وإعلامها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	4-9
192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر نظام معلومات خاص بالأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	4-10
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية	4-11
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية	4-12
199	التكرارات والنسب المئوية للعقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية	4-13
203	الاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية	4-14

## الفصل الأول

### (الإطار العام للدراسة)

#### تمهيد

في هذا المبحث يعرض الباحث الهيكل التنظيمي للدراسة، ثم مقدمة عن الموضوع، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها العلمية والعملية وأهميتها للباحث، ومحدداتها الموضوعية والمكانية والبشرية وفترة إجرائها، ثم يعرض الباحث مصطلحات الدراسة الإجرائية.

## 1.1 الهيكل التنظيمي للدراسة

تشتمل هذه الدراسة إضافة إلى هذا الفصل، أربعة فصول أخرى موزعة على النحو التالي:

**الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة):** وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** وهو مكون من فرعين:

الفرع الأول (الأزمة): ويتناول فيه الباحث الحديث عن مفهوم الأزمة، وخصائصها، والفرق بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها، وأسباب نشوء الأزمة، وأنواعها، ودورة حياة الأزمة، ومناهج تشخيصها، وآثارها.

الفرع الثاني: ويتناول فيه الباحث الحديث عن مفهوم إدارة الأزمة، ونماذج إدارتها، وموقف الإدارة من الأزمات، ومتطلبات إدارة الأزمات وهي: (غرفة العمليات، واتصالات الأزمة وإعلامها، وفريق عمل الأزمة، ونظم معلومات الأزمة، ووسائل النقل والتحرك من مكان لآخر، والمتطلبات الإدارية)، واستراتيجيات إدارة الأزمات.

المبحث الثاني (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني): يتناول فيه الباحث الحديث عن الجمعية بشيء من التفصيل، فيستهل ذلك بنبذة عن الجمعية، ثم أهدافها، وبرامجها، وهيكلها التنظيمي، وغرفة العمليات، وفروع الجمعية، وأخيرا، يتناول مجموعة من الأزمات التي تعرضت لها الجمعية.

المبحث الثالث (الدراسات السابقة): في هذا المبحث يعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت محاور وأبعاد دراسته، وقد قسمها إلى دراسات عربية، وأجنبية، ووضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين دراسته، مبينا تميز هذه الدراسة عن سابقتها.

**الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها):** ويتناول الحديث عن منهج الدراسة، ومصادر البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وخصائص العينة الديمغرافية، وأدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

**الفصل الرابع (عرض ومناقشة أسئلة الدراسة):** وفيه يعرض الباحث أسئلة الدراسة ويناقشها ويحللها.

**الفصل الخامس (ملخص النتائج والتوصيات):** يعرض فيه الباحث ملخصا للنتائج التي توصل لها، ثم يقدم مجموعة التوصيات لذوي العلاقة.



## 1.2 المقدمة

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي جمعية وطنية فلسطينية، ذات شخصية اعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً، تأسست سنة (1968م)، من أجل تلبية الحاجات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني، وتمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بموجب اتفاقيات جنيف، وبموجب مبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، مقرها الرسمي مدينة القدس، ورئيسها الفخري هو رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 1-3).

بدأت الجمعية تقديم خدماتها الصحية عبر عيادة صغيرة في أحد المخيمات الفلسطينية في الأردن، وكرست كجمعية لها شخصيتها الاعتبارية بموجب قرار من المجلس الوطني الفلسطيني في العام (1969م)، لتصبح بعد ذلك التاريخ مؤسسة صحية واجتماعية ضخمة من مؤسسات منظمة التحرير الفلسطينية (الصفحة الإلكترونية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017)، تضم حالياً (4200) موظفاً وموظفة (عبد ربه المناصرة: مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - المحافظات الشمالية، مقابلة شخصية، 29 تموز 2017)، وآلاف المتطوعين من العرب والأجانب، ينشط منهم حوالي (7000) متطوعاً (أشرف عباهرة: مسؤول دائرة المتطوعين - جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017)، وتقدم الجمعية خدماتها على شكل مجموعة من البرامج، وتضم سلسلة من الفروع والشعب المنتشرة في جميع مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني، من الضفة الغربية، وقطاع غزة، والقدس، والشتات.

لقد واجهت الجمعية منذ تأسيسها حتى اليوم مجموعة من الأزمات، تنوعت في أسبابها، وأنواعها، وأماكن حدوثها، وشدتها، ومدى تكرارها، وهذا الأمر ليس بغريب في ظل عالم مليء بالأزمات.

**فعلى صعيد البيئة العالمية،** تعمل الجمعية\_ كما غيرها من منظمات الأعمال\_ في عالم شديد التعقيد والتغير، تؤثر فيه جملة من المتغيرات التشريعية، والتكنولوجية، والبشرية، والاقتصادية، والسياسية، والتي تعتبر أسباب رئيسة لحالة عدم الاستقرار التي تسبب الأزمات التنظيمية وفي مختلف الكيانات الإدارية (Fener & Cevik, 2015: 695)، وليس أدل على ذلك من الأثر الذي أحدثته الأزمة الاقتصادية العالمية، والتي تسببت في ضعف الإمكانيات المادية للجمعية، سواء كان ذلك بسبب ضعف الموارد المحلية، أو شح المساعدات الخارجية (الصفحة الإلكترونية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017).

**أما بالنسبة للبيئة الفلسطينية،** تتعرض الجمعية\_ بحكم عملها\_ لأزمات مستمرة بسبب الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، حيث تعدي قوات الاحتلال والمستوطنين الإسرائيليين على طواقم الجمعية وسيارات الإسعاف التابعة لها، على نحو مخالف لمبادئ وأحكام القانون الدولي الإنساني، خاصة اتفاقية جنيف الرابعة لعام (1949م)، مما يلحق أضراراً مختلفة بالطواقم الطبية وأسطول الحركة التابع للجمعية، ويعرضها وممتلكاتها المادية والمعنوية إلى حالة من الأزمات الدائمة، وفي هذا الإطار، رصدت غرفة العمليات التابعة للجمعية عشرات الانتهاكات خلال الفترة 2015/10/3 لغاية 2017/2/28 بلغت (421) اعتداءً، تضمنت إصابة (162) مسعفاً ومنتظوماً بجروح، وإلى إلحاق أضرار مختلفة بنحو (108) سيارة إسعاف، كما جرى توثيق (151) حادثاً منعت أو عرقلت فيها سيارات الإسعاف من الوصول إلى وجهتها (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017د).

أما بالنسبة للبيئة الداخلية، فواجهت الجمعية خلال مسيرتها أزمات داخلية عديدة، وعلى فترات زمنية مختلفة، وفي فروعها المنتشرة في فلسطين والشتات، يذكر منها: أزمة مستشفى محمد علي المحتسب في العام (2006م)، وأزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية في العام (2013م)، وغيرها.

تعتبر الأزمات جزءاً لا يتجزأ من العالم المعاصر، وحقيقة لا مفر من الوقوع فيها (Boin & Lagadec, 2000: 185)، ومع ذلك فلا تتوفر لدى العديد من منظمات الأعمال خطط لمواجهةها، وربما وجد لدى البعض لكنها ليست كافية، فمن المحزن أن كثيراً من هذه المنظمات لا تهتم بإدارة الأزمات إلا بعد وقوعها بأزمات تعصف بكيانها، وتكبدها خسائر فادحة، فبعض المديرين يعتبرون أن مجرد تحديد المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة، يعني أنهم لا يقومون بواجباتهم على أفضل وجه، وأن ذلك يعد انتقاداً للمنظمة والمسؤولين عنها (هيكل، 2006: 14). وبما أن الأزمات هي مكون من مكونات هذا العالم، وسمة من سماته، لا بد من فهم ودراسة الأزمة وأطوارها، وخصائصها، وأسبابها، والعمل على مواجهتها، فلا مجال للهروب من هذا الواقع، بل يجب التحضير والاستعداد له جيداً، فالأزمات اليوم أصبحت ذات طابع خاص، حتى تلك التي سبق وأن حدثت من قبل، ففي ظل التطور التقني والانتشار المعرفي الجديد، أصبح لدى الأزمة أشكالاً جديدة تستوجب استحداث تقنيات وآليات جديدة للتعامل معها (نصر، 2014: 13)، وهذا يتطلب من منظمات الأعمال وضع استراتيجيات تتضمن التنبؤ المبكر بالأزمات لحماية كيان المنظمة والعاملين فيها، للخروج بأقل الخسائر المادية والمعنوية (المساعدة، 2012: 12).

يعنى علم إدارة الأزمات بمعالجة الموقف أو الحدث الحرج باستخدام الأساليب العلمية، للخروج منه بدون أو بأقل خسائر ممكنة، والتنبؤ بالأزمات عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهتها، التي قد يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار في الكيان الإداري (المري، 2014: 73)، كما يصفها البعض بأنها نموذج يتم تطويره لإدارة المواقف غير المتوقعة والمفاجئة، التي من الممكن أن تؤثر سلباً على المنظمة وسمعتها (Koster & Norton, 2004: 603)، وتزيد من حالة الغموض والمخاطرة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار خلال فترة الأزمة أمر في غاية الصعوبة (Tekin, 2014: 165).

ولإدارة الموقف الأزموي بالشكل السليم، لا بد من معرفة المرحلة التي وصلت عندها الأزمة، حيث تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر بمراحل متعددة، تتصل فيما بينها اتصالاً وثيقاً بالقدر الذي تصبح فيه على شكل حلقات متداخلة تقود إحداها إلى الأخرى، وتتعدد وجهات نظر الباحثين حول تقسيم هذه المراحل، وتوقيت بدئها وانتهائها، حيث قدم كل منهم نموذجاً للأزمة، الذي إن اختلف في الشكل، فإنه متشابه مع غيره في المضمون (الصيرفي، 2008: 57).

إن التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، ودون هذا التشخيص يكون هذا التعامل ارتجالياً، وأساس التشخيص هو المعرفة والخبرة وتوفر المعلومات (المساعدة، 2012: 41)، إضافة إلى مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تشكل العمود الفقري للمنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات، والتي يشكل غياب أي منها عائقاً أمام إدارة الأزمات بالشكل السليم والفعال، ومن الممكن الحديث عن مقومات إدارية وبشرية واستراتيجية ومادية وغيرها، مما يحتاجه الموقف الأزموي (أبو عزيز، 2010: 48).

إن دراسة واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أمر في غاية الأهمية، للدور الحيوي والتنموي الهام الذي تقوم به الجمعية تجاه الشعب الفلسطيني، ففروعها الممتدة في الوطن والشتات، وثقل ممتلكاتها المادية والبشرية، ونوع الخدمات التي تقدمها، خاصة في مجال الإسعاف والطوارئ، تعرضها إلى الأزمات أكثر من غيرها، الأمر الذي يفرض عليها وجود إدارة متخصصة تعنى بالتعامل معه المواقف الحرجة والأزمة، فالأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية، وقد تطل البيئة الخارجية (أبو فارة، 2009: 61)، فالتجارب أثبتت أن الكيانات الإدارية التي تمتلك نظاما لإدارة الأزمات، تكون الأقدر على مواجهة الموقف، والتعامل مع بحنكة وإيجابية، ومنع حدوثه في بعض الحالات.

ونظرا لهذه الأهمية، اتخذ الباحث من موضوع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني منطلقا للبحث، فمن خلال هذه الدراسة، يحاول الباحث أن يلقي الضوء على هذا الواقع، ومعرفة كيفية إدارة الجمعية لأزماتها بمراحلها المختلفة، ومدى جاهزيتها لمثل هذه الأزمات، والعقبات التي تقف أمام إدارتها لهذه المواقف بكفاءة وفعالية، ليتسنى له تقييم هذه الإدارة والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، وتقديم التوصيات تساعد الجمعية على تبني إدارة فاعلة للأزمات.

### 1.3 مشكلة الدراسة

لقد حظي علم إدارة الأزمات باهتمام الباحثين والدارسين خلال السنوات الأخيرة، حيث أجريت العديد من الدراسات الإدارية التي تناولت هذا الموضوع بجوانبه المختلفة، فمثلا تناولت دراسة (جعفر، 2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات، أما دراسة كل من (عبد القادر، 2016)، و(مناح، 2015)، و(نصر، 2014)، و(أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012)،

و(الديب، 2012)، و(Karabacak, Ozturk & Bahcecik, 2011)، و(مسك، 2011)،  
و(الحدراوي والخفاجي، 2010)، و(أبو فارة، 2009)، و(عبد النبي، 2008)، و(الطيراوي،  
2008)، و(الجديلي، 2006)، و(دقاسمة، 1994) فتناولت واقع إدارة الأزمات، في حين تناول  
Moghadam, (2012) موضوع فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات، أما دراسة ( Moghadam,  
Amiresmaili & Aradoei, 2016)، و(أبو عزيز، 2010) فتناولت معوقات إدارة الأزمات، في  
حين تناولت (عودة، 2008)، و(Priporas & Vangelinos, 2008)، و(Tseng, Chen &  
Chou, 2005) موضوع استراتيجيات التعامل مع الأزمات، والإمكانيات المادية والبشرية ودورها  
في فعالية إدارة الأزمات، بينما بحثت دراسة (إسليم، 2007) في سمات إدارة الأزمات، كما تناولت  
كل من دراسة (Basiurkina, 2017)، و(Choi, Sung & Kim, 2010) أسباب حدوث  
الأزمات.

إن هذه الأمثلة وغيرها هي تأكيد على أهمية الموضوع، لما لدراسته من دور فاعل في الحد من  
وقوع الأزمات أو منع وقوعها، والتقليل من الآثار السلبية وما يقع منها، والتعامل معها بالشكل  
الصحيح، وكون الباحث أحد العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، برنامج الإسعاف  
والطوارئ، ولمعايشته الواقع الفلسطيني بعموميته، وواقع الجمعية بخصوصيته، وتحسسه لوجود  
أسباب عديدة تدفع باتجاه حدوث الأزمات في الجمعية، ورغبة منه في دراسة كيفية إدارة الجمعية  
لأزماتها بمراحلها المختلفة، والعقبات التي تواجهها في أداء مهامها، إضافة إلى التعرف على  
مستوى جاهزية الجمعية لذلك، فقد ارتأى البحث في واقع إدارة الأزمات في الجمعية، وقد عبر عن  
مشكلة الدراسة بالبحث في واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة  
الغربية، من وجهة نظر العاملين في المناصب الاشرافية فيها.

## 1.4 أسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتجيب على الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** كيف تعمل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة)؟

**السؤال الثاني:** ما أهم أسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية؟

**السؤال الثالث:** ما مؤشرات حدوث أزمات متوقعة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها؟

**السؤال الرابع:** ما مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات؟

**السؤال الخامس:** ما أهم العقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها؟

**السؤال السادس:** ما الاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها؟

**السؤال السابع:** ما أهم التصورات المقترحة من قبل العاملين في المناصب الإشرافية للتعامل مع الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية؟

## 1.5 أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة بشكل إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، بالإضافة إلى:
- التعرف على كيفية إدارة الجمعية للأزمات التي مرت بها خلال عملها في خدمة الشعب الفلسطيني، لاستخلاص أوجه الضعف والعمل على تذليلها، وأوجه القوة والعمل على تعزيزها.
  - استكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في الجمعية، سواء كانت داخلية تخضع لسيطرة الجمعية، أم خارجية ليس لها أي سيطرة عليها، حيث يعتبر تشخيص الأسباب هو الخطوة الأولى في طريق القضاء على الأزمات أو التقليل من حدوثها.
  - الكشف عن مؤشرات تنذر بقرب حدوث أزمات مستقبلية في الجمعية، للعمل على تلافيها حالياً.
  - فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات، من حيث مدى توفر مجموعة من المتطلبات المادية والمعنوية في الجمعية، لتحديد النقص فيها، والعمل على توفيرها، وتطوير ما يلزم.
  - الكشف عن أهم العقبات التي اعترضت الجمعية خلال إدارتها للأزمات، وتقديم المقترحات للتخلص منها أو تذليلها.
  - التعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي استخدمتها الجمعية في إدارة الأزمات.
  - التوصل إلى أهم التصورات المقترحة حول تطوير واقع إدارة الأزمات في الجمعية، بحيث تصبح الجمعية على استعداد تام لمواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية، والتعامل معها بكفاءة وفعالية، وتقليل الخسائر المحتملة.



## 1.6 أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في عدد من المحاور:

### - الأهمية العلمية للدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تطرحه، فهي تسلط الضوء على واحد من الموضوعات الإدارية الهامة، وستفتح هذه الدراسة الآفاق لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في ذات القطاع، أو غيره من القطاعات، ويؤمل من هذه الدراسة أن تثير المكتبة الإدارية العربية كونها الأولى التي تبحث في موضوع إدارة الأزمات لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك حسب علم الباحث.

### - الأهمية العملية للدراسة:

إن الدور التنموي الهام الذي تقوم به الجمعية للمجتمع الفلسطيني أينما حل، يكسب هذه الدراسة مزيداً من الأهمية، حيث ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة الجمعية على تطوير واقع إدارة الأزمات فيها، وتحسين طريقة إدارتها وفقاً للنهج العلمي الصحيح، والقضاء على أسباب حدوثها أو التقليل منها، ورفع مستوى جاهزية الجمعية للأزمات، وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك، وتشخيص العقبات التي تقف أمام أدائها لمهامها تجاه الأزمات بكفاءة وفاعلية، وتقديم توصيات تعينها على الاستعداد لمواجهة المواقف الخطرة غير المرغوب بها واحتواء أضرارها، مما يقلل الوقت والجهد والتكاليف التي تعتبر من الموضوعات الحساسة لدى الجمعية كونها أهلية غير ربحية ومحدودة الموارد.

## - أهمية الدراسة للباحث:

بما أن الباحث يعمل في الجمعية لفترة تزيد عن السبعة عشر عاماً، فإنه ولزاماً عليه أن يسعى في دراسته لتطوير نفسه مهنياً، وتطوير نظام الجمعية لإدارة أزماتها على النحو الذي يحقق لها مزيداً من التقدم والتطور الذي يريجه الباحث.

## 1.7 محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **المحددات الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على البحث في إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية.
- **المحددات المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية.
- **الفترة الزمانية لإتمام الدراسة:** بدأ العمل في هذه الدراسة في كانون الثاني من العام (2017)م، وانتهى في تشرين الثاني من العام ذاته.
- **المحددات البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المناصب الإشرافية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية.

## 1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية:

لقد استخدم الباحث في دراسته المفاهيم التالية، ووضع لها تعريفات إجرائية خاصة بها، وذلك على النحو الآتي:

- **الأزمة (نظريا):** هي نقطة تحول في حياة الكيان الإداري نحو الأسوأ أو الأفضل، تثير حالة من عدم الاستقرار، وتتسبب في تغيير حاسم في سير العمل، ويصاحبها نتائج مرغوب أو غير مرغوب فيها (نصر، 2014: 17)، وهي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة في الوقت المحدد (عبد الحميد، 2013: 15)

- **الأزمة (إجرائيا):** مشكلة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الجمعية وأهدافها وسير أعمالها، ويحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وقد يترك هذا الموقف أو الحدث آثارا ايجابية أو سلبية، ومثال ذلك الأزمات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ التي تتعرض لها الجمعية، ولا تقتصر الأزمة على الكوارث الطبيعية أو الحروب التي يسببها الاحتلال الإسرائيلي.

- **إدارة الأزمات (نظريا):** معالجة الموقف أو الحدث والخروج منه بدون أو بأقل خسائر ممكنة، والتنبؤ بالأزمات عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهتها، التي قد يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار (المري، 2014: 73)، وقد تشمل هذه الإدارة على عملية تطوير لنموذج إداري يستخدم للتخلص من الحالات والمواقف غير المرغوب فيها بكفاءة، والتي تحول من أداء المهام الروتينية

والبيومية للمنظمة، وتزيد من المخاطر والنزاع والضغط وتصبح من عملية اتخاذ القرار  
(Tekin, 2014: 165)

- إدارة الأزمات (إجرائياً): عبارة عن عملية إدارة مشكلة أو حالة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وأهدافها، وتحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وتوفير مجموعة من المتطلبات المادية والمعنوية التي تشكل الدعائم اللازمة لإدارة الأزمات، مع الإشارة إلى أهمية التخطيط للأزمات كخطوة استباقية تمنع أو تقلل من حدوث الأزمات، وتحد من آثارها السلبية، وقد تحولها إلى فرصة.
- **جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**: هي جمعية وطنية فلسطينية، ذات شخصية اعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً، تأسست سنة (1968م)، من أجل تلبية الحاجات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني، وتمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بموجب اتفاقيات جنيف، وبموجب مبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، وتقدم خدماتها على شكل مجموعة من البرامج، وتضم سلسلة من الفروع والشعب المنتشرة في جميع مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني، من الضفة الغربية، وقطاع غزة، والقدس، والشتات (الصفحة الإلكترونية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017).
- **المناصب الإشرافية (إجرائياً)**: هي المناصب التي يقع على عاتق من يشغلها رسم السياسات، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط، والإشراف على مجموعة من العاملين، ويحملون أحد المسميات التالية: رئيس الجمعية، أو مدير، أو نائب مدير، أو مسؤول، أو رئيس قسم (مروان طه: مدير شؤون الموظفين، بريد إلكتروني، 9 آذار 2017).

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### الفرع الأول (الأزمة)

##### تمهيد

يشتمل هذا الفرع على مراجعة أدبية لموضوع الأزمة، وهي خطوة هامة ساعدت الباحث على تكوين خلفية نظرية حول الموضوع، واستند إليها في بناء الجانب الميداني للدراسة، ويتناول فيه الباحث الحديث عن مفهوم الأزمة، وخصائصها، والفرق بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها، وأسباب نشوء الأزمات، وأنواعها، ودورة حياة الأزمة، ومناهج تشخيصها، وآثارها.

## 2.1.1.1 مفهوم الأزمة

تشير الأدبيات في مجال الأزمات إلى أن مفهوم الأزمة نشأ في نطاق العلوم الطبية، ليشير إلى اللحظة المرضية التي يتعرض لها المريض، والتي تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق، مع ضرورة اتخاذ قرار محدد وحاسم تجاهها، لتتحول بعدها حالة المريض إما إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (أحمد، 2013: 13)، ولكن سرعان ما انتشر استخدام مفهوم الأزمة في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية والإدارية، بعد انتشار الأزمات بأنواعها المختلفة في العالم (إسليم، 2007: 12)، ليحمل أبعاداً ومعاني ذات مدلولات تخصصية مختلفة.

لقد حظيت الأزمات باهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية، فمنهم من تناول موضوع الأزمة وأبعادها وخصائصها ومراحلها بشكل عام، وآخرين تخصصوا في الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للأزمة، واتخاذ قرارات الأزمة، واتصال الأزمة وإعلامها، ونظم معلومات الأزمة، وقيادة الأزمة، وغير ذلك كثير، كل ذلك فيه دلالة على أهمية هذا الموضوع من الناحية الإدارية والتي بالطبع تحمل مضامين اجتماعية وسلوكية ونفسية.

يشير مفهوم الأزمة إدارياً إلى نقطة تحول في حياة الكيان الإداري نحو الأسوأ أو الأفضل، تشير حالة من عدم الاستقرار، وتتسبب في تغيير حاسم في سير العمل، ويصاحبها نتائج مرغوب أو غير مرغوب فيها (نصر، 2014: 17)، فقد تكون الأزمة حدثاً غير متوقع، يشكل تهديداً لذوي المصالح المشتركة مع المنظمة، وقد يتسبب في إحداث تأثيرات سلبية على أدائها (Parnell, 2014: 22)، فهي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة

في الوقت المحدد (عبد الحميد، 2013: 15)، كما يشير البعض إلى أن الأزمة قد تدل على مشكلة ظهرت في الأفق وتم التغاضي عنها حتى استفحلت فصارت أزمة يصعب التعامل معها (شمة، 2013: 13)، أو حالة غير مرغوب فيها، تهدد بقاء أي كيان إداري، وتنشأ في حالات عدم التخطيط وتحتاج لعلاج مستعجل ( Karabacak, Ozturk and Bahcecikm, 2011: 323)، وهي حدث يهدد بقاء المنظمة التي تتعرض لها ( Pearson & Sommer, 2011: 27)، وهناك من يرى بأن الأزمة عبارة عن موقف يتسم بالتهديد الشديد لمصالح المنظمة وأهدافها الجوهرية، ويتسم بضيق الوقت المتاح لمتخذ القرار الإداري قبل وقوع الأضرار (الظاهر، 2009: 10)، والحدث أو الموقف الاستثنائي الذي يعرض الكيان الإداري للخطر، وفي أقل تقدير يولد ضغطا هائلا على طاقاته وقدراته، مما يستوجب نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي الاعتيادي (الصيرفي، 2008: 16)، فهي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على الكيان الإداري ويترك آثارا مادية ومالية باهظة، ويحمل تهديدا مباشرا لبقائه واستمراره (هيكل، 2006: 23)، ومن الممكن أن تدل الأزمة أيضا على عملية أو قضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على رؤية الأحداث بشكلها الصحيح عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، فهي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها (الخضيري، 2002: 115).

**بناء على ما سبق**، يرى الباحث أن الأزمة عبارة عن مشكلة أو حالة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الكيان الإداري وأهدافه، ويحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الكيان وممتلكاته المادية والمعنوية، وقد يترك هذا الموقف أو الحدث آثارا ايجابية أو سلبية.

## 2.1.1.2 خصائص الأزمة

يتفق الباحثون في تعريفاتهم السابقة على ضرورة توفر مجموعة من السمات في موقف معين أو حالة معينة، حتى يطلق عليها اسم (أزمة)، منها:

1. التعقيد والتشابك في عناصر الأزمة وأسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها، خاصة في مراحلها الأولى، إلى أن تتجلي مع مرور الوقت.

2. نقص المعلومات وقلة البيانات، حيث يشهد الموقف الأزموي نقصا للمعلومات التي تساعد على صنع القرار، وهذا النقص قد يكون متعمداً أو غير متعمد.

3. المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام، فمن الممكن أن يكون عنصر المفاجأة في الزمان أو المكان أو حجم الآثار أو القوى الصانعة أو الداعمة لها.

4. تزايد الضغوط الداخلية والخارجية على الكيان الإداري، سواء كانت في شكل ضغوط نفسية أو مادية، مما يصعب من عملية اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أو متخذي القرار.

5. الصدمة العنيفة والشلل الفكري الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في الكيان الإداري لهول الصدمة والمفاجأة التي لم يكن يتوقع حدوثها.

6. انتشار حالة من الخوف والهلع على المستقبل والأموال والممتلكات والأرواح.

7. الخروج عن المعتاد والمألوف، حيث أن إدارة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية والإدارية المألوفة، واستخدام وسائل غير عادية في بعض الحالات.



8. إن وجود تهديد مباشر وصريح للكيان الإداري والعاملين فيه، وما يحمله من خسائر مادية ومعنوية، قد يفرز سلوكاً مختلفاً عن السلوك الاعتيادي، مثل تباين مستويات الأداء، وعدم الشعور بالرضى من قبل كافة المستويات الإدارية.

9. أنها تمثل نقطة تحول أساسية في حياة الكيان الإداري قد تكون للأسوأ أو للأحسن.

10. سيادة حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على اتخاذ القرار لضبابية الرؤية الكاملة والشاملة للموقف الأزموي.

11. كما قد يصاحب الأزمة ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة مثل أصحاب المصالح المعطلة، وأصحاب المشكلات الجوهرية الذين لم تحل مشكلاتهم في السابق.

(Tekin, 2014: 164)، و(الناجي، 2012: 18)، و(أبو فارة، 2009: 28)، و(عودة، 2008:

14)، و(هيكل، 2006: 41)، و(Boin & Lagadec, 2000: 186)

### 2.1.1.3 الفرق بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها

يخلط الكثيرون بين مفهوم الأزمة ومجموعة من المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها، إلا أنه من الضرورة أن تتم التفرقة بين هذه المفاهيم، حتى تتم المعالجة الإدارية الصحيحة لكل منها، حيث أن الخصائص المميزة لكل مفهوم هي التي تحدد طريقة التعامل معه، ومن ذلك:

**الواقعة:** هي نشاط مادي يحدث وينتهي أثره في الحال دون وقوع أضرار، مثل عطل فني في أحد الأجهزة ويتم إصلاحه (هيكل، 2006: 22)، وبهذا يختلف مفهوم الواقعة عن الأزمة في النتائج، حيث أن الواقعة لا تؤدي إلى خسائر في أغلب الأحيان، ويمكن معالجتها بأساليب تقليدية، أما إذا أدت الواقعة إلى خسائر فيمكن اعتبارها حادثة (ماهر، 2006: 13).

**الحادث:** هو شيء مفاجئ وعنيف، يتم بشكل سريع وينقضي أثره، ويترتب عليه ضرر مادي أو معنوي أو الاثنين معا (عبد الحميد، 2013: 17)، ويؤثر على النظام بأكمله غير أنه لا يهدد الافتراضات التي يقوم عليها، وهو بذلك يختلف عن الأزمة التي تشكل تحدياً للافتراضات التي تقوم عليها المنظمة وأفرادها (الصيرفي، 2008: 23)، ومن الممكن أن تتجم الأزمات عن حادث أو تكون أحد نتائجه (أبو فارة، 2009: 53).

**المشكلة:** هي حالة غير مرغوب فيها، تمثل الفرق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، والتي إذا ما تكررت حدوثها وتفاقمت وتعاكس القادة عن حلها تصبح أزمة (شمة، 2013: 14)، وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والذي قد يمتد إلى فترات طويلة، وذلك على خلاف ما تحتاج إليه الأزمات من الحاجة إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والسرعة في المواجهة (الظاهر، 2009: 5-6).

**الكارثة:** هي حدث مروع ومفاجئ ينتج عنه أضرار جسيمة مادية ومعنوية (شمة، 2013: 14)، ينتج بسبب الطبيعة أو الإنسان، ويخلق حالة من التوتر والضغط، ويتطلب عادة موارد وإمكانات تفوق إمكانات الكيان الإداري، فتتدخل الحكومة وغير الحكومة لمواجهة الأضرار، وبذلك يتشابه مفهوم الكارثة والأزمة في معايير عدة، إلا أن الفرق الرئيس بينهما هو وقوع الحدث، حيث تحدث

الكارثة بشكل مفاجئ وكامل، بينما تحدث الأزمة بشكل تصاعدي، وقد تكون الكارثة سببا رئيسا لحدوث الأزمات أو بالعكس (أحمد، 2013: 19-23).

**الصراع:** يركز الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتعارضين في الأهداف أو المصالح أو التصرفات (الظاهر، 2009: 6)، وهو بذلك أكثر المفاهيم قربا للأزمة (أبو فارة، 2009: 53)، باعتبار أن الأزمة تعبر عن صراع إرادتين، وتعارض مصالحهم، وتكالبهم على الموارد المادية والفرص المعنوية المحدودة (الصيرفي، 2008: 24)، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير مثل الأزمة، كما أن أطراف الصراع واتجاهاته معروفة ومحددة في حين تكون هذه المعلومات مفقودة في الأزمات.

#### 2.1.1.4 أسباب نشوء الأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومن الضرورة أن يتم التعرف على أسباب أية أزمة، كون ذلك المدخل الرئيس للقضاء عليها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع تكرار حدوثها مستقبلا، ولقد أوردت الأدبيات النظرية في علم إدارة الأزمات أسباب عديدة ومتنوعة لها، وقد صنف الباحث هذه الأسباب إلى: خارجية، وداخلية، وأخرى.

#### أولا: الأسباب الخارجية للأزمات:

وتشمل الأسباب الخارجية عن إرادة الإنسان، فلا يمكنه التحكم بها أو إيقافها (عبد النبي، 2008: 32)، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بها، والتحضير لها، والتقليل من آثارها السلبية اعتمادا على ما يملكه من مهارات وقدرات، وتشمل العوامل التالية:

- العوامل السياسية: وتشمل كل ما يتعلق بالجوانب السياسية ونظام الحكم في الدولة، والأنظمة السياسية للأحزاب، والانتخابات، وعلى الساحة الفلسطينية يشتد أثر هذه العوامل بسبب الاحتلال العسكري الإسرائيلي لدولة فلسطين، والذي يفرض عليها حصارا سياسيا، ويقم الحواجز على مداخل المدن والقرى والمخيمات، ويعتقل بعض العاملين في المنظمات العاملة في الأراضي الفلسطينية.

- العوامل الاقتصادية: وتشمل كل ما يتعلق بالحالة الاقتصادية للدولة، من إفلاس وركود وحجم تجارة الخ، وفلسطينيا، تؤثر الأوضاع الاقتصادية المتردية للشعب سلبا على المنظمات، مسببة لها الأزمات بأنواعها بسبب محدودية مصادر دخل المواطنين، وانخفاض قدرتهم الشرائية، وصعوبة حصول بعض المنظمات على تمويل من الجهات الخارجية، لارتباط عمل بعضها بالإرهاب، وارتباط رواتب موظفي بعض المنظمات بالعملات الأجنبية وغير ذلك.

- التكنولوجية: قد تسبب العوامل التكنولوجية بعض الأزمات بسبب عدم مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في الميدان، أو حدوث توقف مفاجئ للأجهزة الإلكترونية، وغير ذلك.

- الاجتماعية: مثل الأزمات التي تنشأ بسبب اختلاف منظومة القيم والعادات والتقاليد في المجتمع، وتدني مستوى الالتفاف الجماهيري حول المنظمة، وغير ذلك.

- القانونية والتشريعية: مثل ضعف البنية القانونية والقضائية، والتغيير المتكرر في القوانين والتشريعات من قبل السلطات المختصة، وغير ذلك.

- الطبيعية: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والمنخفضات الجوية الحادة، وغير ذلك.

(شمة، 2013 : 19-28)، و(المساعدة، 2012 : 28-33)، و(الناجي، 2012 : 18)،  
و(43-44 : 2009: Dubrovski)، و(عبد النبي، 2008 : 32-36 و 155-157)،  
و(الصيرفي، 2008 : 38-44)، و(ماهر، 2006 : 23-28)، و(هيكل، 2006 : 30).

### ثانيا: الأسباب الداخلية للأزمات:

وتشمل الخصائص التنظيمية الداخلية المسببة للأزمات، مثل: إصدار القرارات الإدارية العشوائية والارتجالية، والتسرع في اتخاذ القرارات، وضعف القيادات، وعدم فعالية الاتصالات، وجمود الأنظمة الإدارية، وضعف التنظيم غير الرسمي، وعدم الاهتمام بالتدريب، والصراعات بين الأقسام، وعدم احترام العلاقات التنظيمية، ووقوع متخذ القرار تحت ضغوط نفسية أو مادية، وتدني مستوى التخطيط للأزمات، واستبعاد العاملين عن عملية التخطيط وصنع القرار، وسوء توظيف الموارد المالية والبشرية في المنظمة، وترك تجهيزات العمل دون صيانة، وغياب التعاون بين الموظفين والمسؤولين، وضعف ولاء وانتماء العاملين، وتجاهل الموظفين لتعليمات الإدارة العليا، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات (شمة، 2013 : 19-28)، و(المساعدة، 2012 : 28-33)، و(الناجي، 2012 : 18)، و(43-44 : 2009: Dubrovski)، و(عبد النبي، 2008 : 32-36 و 155-157)، و(الصيرفي، 2008 : 38-44)، و(ماهر، 2006 : 23-28)، و(هيكل، 2006 : 30)، و(الخصيري، 2002 : 65-94).

### ثالثا: أسباب أخرى للأزمات:

وتشمل الأزمات التي يسببها إدراك العنصر البشري وسلوكياته، والتي تعود للأسباب التالية:

- سوء الفهم: سببه قلة المعلومات، أو عدم القدرة على التعامل معها وإدارتها، وبغض النظر عن السبب، فإن سوء الفهم يتسبب بالتسرع في الحكم على الأشياء، وهنا يجب على متخذ القرار أن يحصل على المعلومات كاملة، وأن يعطي نفسه الوقت الكافي لاتخاذ القرار بحكمة.
- سوء الإدراك: قد تتوفر المعلومات حول الأحداث والمواقف، لكن ينقصها الإدراك السليم من قبل الإداريين المكلفين، وتكرار مثل هذه المواقف يؤدي إلى تراكم الضغوط المولدة للأزمات.
- سوء التقدير: إن إعطاء الأمور أكبر أو أصغر من حجمها الحقيقي، بسبب الثقة الزائدة في النفس، والاستخفاف والاستهانة بالأزمة، يشكل سببا رئيسا لتفجرها وبروز تداعياتها.
- سوء الإدارة : وهي عبارة عن مجموعة من التصرفات الإدارية الخاطئة التي يغلب عليها طابع الفساد، وسوء التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للأوامر والبيانات، وغيرها من السلوكيات التي قد تتسبب في مشكلات إدارية تعد مقدمة لأزمات لاحقة.
- اليأس: وهو فقدان الأمل في حل المشكلات، وعدم الرغبة في مواجهتها، ومن الممكن أن ينتشر اليأس في المنظمة بسبب الشعور بالظلم، وانخفاض الراتب، واستخدام أساليب القمع مع الموظفين، فالشخص اليأس يقوم بتصرفات غير متوازنة تدفع باتجاه ظهور أزمة.
- الابتزاز: وهو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها سابقا لإجباره على مزيد من التصرفات الخاطئة، وقد يكون السبب في ذلك استعراض القوة أمام الآخرين، وتعارض المصالح، والرغبة في تدمير الآخرين.

- استعراض القوة: وهذا السبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، أو من الكيانات الطموحة التي ترغب في قياس رد فعلها، أو اختبار تأثيرها على الكيانات الأضعف، وتبدأ بحركات استعراضية بسيطة، ثم تتطور الأحداث وتتلاحق حتى تتحول إلى أزمة حقيقة.
  - اختلاف وجهات النظر وتعارض المصالح: عندما تختلف وجهات النظر بين الموظفين أو المديرين أو الأقسام، تسود حالة من الصراع بين الاطراف المتناقضة مما يمهد لحدوث أزمة في المستقبل، ومن الممكن أن يكون سببه وجود خلافات تنظيمية أو ثقافية أو مادية أو اجتماعية، أو عدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية الخ.
  - انعدام الثقة: وتعني عدم الثقة بالآخرين من أفراد ونظام بأكمله، بسبب سيادة روح الأنانية، وعدم الاعتراف بالأخطاء، والعمل ضمن ظروف سيئة، ومركزية الإدارة.
  - الإشاعات: تستخدم ممن يريدون هدم الكيان الإداري أو التأثير عليه، فيلجؤون إلى إطلاق إشاعة في زمن معين، ويتم توجيه الإعلام لهذه الأزمة للترويج لها وزعزعة استقرار الكيان.
- (عبد الحميد، 2013: 23-30)، و(شمة، 2013: 19-28)، و(المساعدة، 2012: 28-33)، و(الناجي، 2012: 18)، و(Dubrovski, 2009: 43-44)، و(عبد النبي، 2008: 32-36 و155-157)، و(هيكل، 2006: 30)، و(الخضيري، 2002: 65-94).

### 2.1.1.5 أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها الكيان الإداري، ومن الضرورة معرفة نوع الأزمة الموجودة، للبحث عن أفضل السبل للتعامل معها، فكل نوع منها منهجية وطريقة في التعامل تختلف عن الأخرى، ومن الأسس المستخدمة في التصنيف: درجة التأثير، والمتسبب

بالأزمة، والمستوى، ومعدل تكرارها، ومدى ملموسية موضوعها، وموضوعها، وحسب إمكانية الاستفادة منها، وحجم الخطر وإمكانية السيطرة عليها، وهناك تصنيفات أخرى عديدة، وفيما يأتي بيان لبعض أنواع الأزمات مع توضيح لكل منها:

### جدول رقم (1-2): أنواع الأزمات

من حيث	الأنواع	توضيح
درجة التأثير	خفيفة	آثارها محدودة على البيئة الداخلية والخارجية، وسهلة في إدارتها
	عنيفة	آثارها كبيرة على البيئة الداخلية والخارجية، تحتاج إلى استراتيجيات لإدارتها
المتسبب بالأزمة	الطبيعة	ناتجة عن قوى فوق سيطرة الإنسان مثل الزلازل والبراكين
	الإنسان	أزمات ناجمة عن فعل وتصرفات البشر، مثل السرقات ونزاعات العمل
المستوى	أزمات عالمية	تؤثر على العالم بأكمله مثل الحروب
	أزمات إقليمية	تؤثر على إقليم معين من العالم مثل منطقة الشرق الأوسط
	أزمات محلية	تؤثر على دولة بعينها دون غيرها
	أزمات تنظيمية	تؤثر على منظمة معينة مثل إضراب العاملين
معدل تكرارها	دورية	تحدث بشكل دوري، وعادة تكون لأسباب خارجية، يمكن التنبؤ بها، لذا يمكن إدارة أسبابها، مثل الأزمات الاقتصادية
	غير دورية	تحدث بشكل عشوائي ومفاجئ ودون إنذارات واضحة، من الصعب التنبؤ بها، لذا يمكن إدارة نتائجها، مثل الأعاصير
ملموسية الموضوع	مادية	موضوعها ملموس، ويمكن قياس نتائجها المادية، مثل أزمة السيولة
	معنوية	موضوعها غير ملموس، ويصعب قياس نتائجها، مثل أزمة الولاء.
	مادية ومعنوية	تشتمل على جانبي الأزمة المادية والمعنوية
حسب إمكانية الاستفادة منها	تنموية	وهي التي ينجح الكيان الإداري في مواجهتها ويكتسب منها خبرات ومعارف جديدة تساعد في بناء شخصيته
	عرضية	وهي التي تتسبب في مخاطر لحياة الكيان الإداري، ولا يرجى الحصول على فائدة منها.
الموضوع	اجتماعية	تنشأ بفعل عوامل اجتماعية مثل اختلاف العادات والتقاليد في المجتمع
	اقتصادية	تنشأ بفعل عوامل اقتصادية مثل الركود الاقتصادي
	طبيعية	تنشأ بفعل عوامل طبيعية مثل الزلازل والبراكين
	سياسية	تنشأ بفعل عوامل سياسية مثل الاحتلال العسكري
	تكنولوجية	تنشأ بفعل عوامل تكنولوجية مثل تقادم الماكينات



أزمة درجة أولى	مخاطر عالية، وقدرة ضعيفة على السيطرة	حجم الخطر والقدرة على السيطرة عليها
أزمة درجة ثانية	مخاطر عالية، وقدرة عالية على السيطرة	
أزمة درجة ثالثة	مخاطر منخفضة، وقدرة ضعيفة على السيطرة	
أزمة درجة رابعة	مخاطر منخفضة، وقدرة عالية على السيطرة	

المصدر: (عبد الحميد، 2013: 30-36)، و(المساعدة، 2012: 33-36)، و(أبو فارة، 2009: 103-112)، و(الظاهر، 2009: 27-30)، و(الصيرفي، 2008: 48-53) و(هيكل، 2006: 47-54)، و(ماهر، 2006: 30-35)، و(عباس، 2004: 47-48).

### 2.1.1.6 دورة حياة الأزمة

على الرغم من أن الأزمة تمتاز بعنصر المفاجئة (مفاجئة الزمان أو المكان أو قوى الأزمة)، إلا أنها تمر بمجموعة من المراحل المتصلة والمتتالية، ولها دورة حياة مثلها في ذلك مثل أي كائن، وكلما تم اكتشاف الأزمة في مراحلها الأولى، أمكن السيطرة عليها بالأساليب البسيطة غير المكلفة وعلاجها والتعامل معها، للحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الايجابية وتعزيزها (المناع، 2015: 14)، وتشمل دورة حياة أية أزمة على المراحل الخمس التالية:

**مرحلة ميلاد الأزمة:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور على شكل إحساس مبهم بوجود مشكلة ما، ويحمل معه خطر غير واضح المعالم والاتجاهات (إشارات إنذار تلوح بالأفق)، ومن المؤكد أن الأزمة لا تنشأ من فراغ، وإنما هي نتيجة وجود مشكلة ظهرت ولم تتم معالجتها، وإذا ما تم اكتشافها في هذه المرحلة، فإنه من المفضل أن يتم استخدام استراتيجية التنفيس في التعامل معها، من خلال إفقادها مرتكزاتها والقضاء عليها، دون تحمل خسائر مادية وبشرية كبيرة.

**مرحلة نمو واتساع الأزمة:** إذا لم يتم التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، فإنها تنمو وتتفاقم وتدخل في الاتساع، ومما يزيد من اتساعها تغذيتها من محفزات ذاتية أو خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

**مرحلة النضج:** تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة الأزمة، حيث تصبح الأزمة في قمتها، وتبدأ بإفراز خسائرها المادية والمعنوية، وتصبح السيطرة عليها صعبة ما لم يتم اتخاذ القرار بمواجهة أسبابها.

**مرحلة الانحسار:** بعد أن حدث التصادم في المرحلة السابقة، وفقدت الأزمة قوتها، تبدأ في الأفول والانحسار، ولكن هذا لا يعني أنها انتهت، فربما تبدأ من جديد بعد أن تلم شتاتها.

**مرحلة اختفاء الأزمة:** هنا فقدت الأزمة قوتها بشكل كامل، حيث تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها، ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ.

(أحمد، 2013: 32-33)، و(عبد الحميد، 2013: 19-23)، و(المساعدة، 2012: 59-60)، و(الصيرفي، 2008: 61)، و(ماهر، 2006: 34-35)، و(الخضيري، 2002: 145-148)

يفهم من التصنيف السابق لمراحل الأزمة أن الإدارة الواعية للكيان الإداري هي تلك القادرة على استشعار وجود مشكلة، والعمل على حلها وتداركها قبل أن تتفاقم \_أي في مراحلها الأولى\_، وهذا بالطبع يعتمد على الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة في التعامل مع الأزمة، ومدى توفر المعلومات لديها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين.

## 2.1.1.7 مناهج تشخيص الأزمة

تحتاج الأزمة إلى استخدام الأسلوب المناسب لتشخيصها، حتى يكون التعامل معها سليماً، وفي هذا المجال تستخدم عدة أساليب في التشخيص، هي: (المساعدة، 2012: 41-42)، و(أبو فارة، 2009: 128-135)

### أولاً: المنهج التاريخي:

يفترض هذا المنهج أن الأزمة لا تنشأ بصورة فجائية، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب التي تمت قبل وقوعها، لذا فإن إدارة الأزمة والتعامل معها ينبغي أن تتم في ضوء معرفة واضحة وكاملة للماضي التاريخي المتعلق بها وبتطورها.

### ثانياً: منهج النظم:

وفقاً لهذا المنهج فإن الأزمة هي نظام مكون من: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

### ثالثاً: المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم على فكرة تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، فيصفها ويحللها ويحدد أبعادها ومظاهرها وأسبابها ونتائجها وإفرازاتها وانعكاساتها على المنظمة، وعلى بيئتها الداخلية والخارجية.

### رابعاً: منهج دراسة الحالة:

يقوم على فكرة أن كل أزمة هي حالة مستقلة لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها، وهذه الخصوصية تتجسد في اختلاف موضوع الأزمة وزمانها ومكانها وأطرافها، ويتصف منهج دراسة الحالة بإعطاء صورة دقيقة ومتعمقة عن الأزمة وطبيعتها وكل ما يتعلق بها.

#### خامسا: المنهج البيئي:

يقوم هذا المنهج على أساس أن أية أزمة هي وليدة بيئتها، وأن هناك عوامل خاصة وعامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ميلاد الأزمة ونموها، ووفقا لهذا المنهج فإنه يتم تحليل قوى البيئة المختلفة التي ساعدت على نشوئها ودعمتها وعززت وجودها.

#### سادسا: المنهج المقارن لتشخيص الأزمات:

يقوم هذا المنهج على أساس عقد مقارنة بين الأزمات للاستفادة من الخبرات والتجارب المتعلقة بأزمة ما في إدارة أزمة أخرى ومعالجتها، ويمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات تمت في الماضي في الكيان مع أزمات تحدث حالياً في نفس الكيان، كما يمكن إجراء المقارنة بين أزمات حدثت في الماضي أو في الحاضر في منظمات أخرى مع الأزمات التي تقع حالياً في المنظمة.

#### سابعا: المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات :

تقوم فكرة هذا المنهج على الاستفادة من جميع المناهج السابقة، فهو يشخص الأزمة ويتابعها تاريخياً، ويقارن بين الأزمات، ويدرس الأزمة كنظام، ويحقق استخدام هذا النظام الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها، فهو يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن استخدامه يحقق للمنظمة عمقا في دراسة وفهم الأزمة.

ويرى الباحث أن استخدام أي منهج من هذه المناهج يتوقف على الأزمة وطبيعتها وأسبابها وكل ما يحيط بها، ويمكن الجمع بين أكثر من منهج لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من ميزات كل منهج.

## 2.1.1.8 آثار الأزمة

مما لا شك فيه أن الأزمة تؤثر على كافة مستويات الكيانات الإدارية (فرد، أسرة، منظمة، دولة، عالم)، إلا أن هذا الأثر يتراوح في حدته وقوة تدميره تبعا لعوامل عدة، فمثلا؛ تلعب جاهزية ومدى استعداد الكيان الإداري للآثار التي من الممكن أن تخلفها، وهذا بالطبع يستلزم مجموعة من المقومات لإنجاح إدارة الأزمات \_سيتم ذكرها لاحقا بالتفصيل\_، منها إنشاء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة الكيان، ووجود نظام معلومات قادر على استشرف إشارات الإنذار، ووجود حشد وتعبئة لكافة أنواع الموارد التي يحتاجها الكيان الإداري للتعامل مع الأزمة، ونظم اتصالات داخلية وخارجية يتسم بالكفاءة والفعالية (عبودي، 2006: 59-60)، فكلما زاد استعداد وجاهزية الكيان الإداري للآثار السلبية المحتملة لها، كما يلعب حجم هذا الكيان دورا في استيعاب الآثار المحتملة للآثار، فالكيانات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف إمكانياتها الإدارية والمالية، مما يضعف من قدرتها على مواجهة التحديات، ويزيد من الآثار السلبية للآثار التي قد تكون مدمرة في بعض الأحيان (Giannacourou, Kantaraki & Christopoulou, 2015: 547).

ومهما تعددت وتنوعت هذه العوامل، إلا أنه يمكن الحديث عن أن هناك آثارا ايجابية وأخرى سلبية للأزمة؛ فمن الناحية الايجابية، يمكن النظر إلى الأزمة على أنها فرصة (Tekin, 2014: 166)، وهذه الفرصة قد تكون على شكل ظهور للأبطال وصانعي القرارات، وولادة الأكفاء القادرين على التعامل مع الظروف الصعبة وغير التقليدية، كما أنها فرصة للكشف عن الموظفين غير المنتمين والراضين عن العمل، وتتيح الأزمات أيضا إمكانية التواصل عن قرب بين الموظفين والإدارة، وتوثيق العلاقات فيما بينهم (العبادلة، 2002: 22-24) و(القطاونة، 2005: 18-19)، وبما أن

الأزمة هي تحد للسلوك الاعتيادي والتقليدي للمنظمة، والخروج عن المألوف في التعامل مع الموقف، فإن نجاح الكيان الإداري في إدارة الأزمة يعتبر ابتكار وإبداع للأساليب التقليدية في العمل، وفي ذلك زيادة لقدرته على التعامل مع الظروف الصعبة، وإثراء لتجاربه وخبرات العاملين فيه (الحري، 2012: 27)، و(سبتي، 2002: 50).

أما من وجهة النظر الأخرى (السلبية) للأزمة، فتثير الأزمة \_خاصة الأزمات التنظيمية\_ حالة من الرعب داخل الكيان الإداري، وتزيد من معدلات الدوران الوظيفي، وتضعف معنويات وحافزية الموظفين مما يؤثر على أدائهم، فيظهر مجموعة من الموظفين الذين يطالبون بتعويضات وسن برامج وسياسات تعويض، ويحدث أحيانا أن تتوقف التعيينات والتدريبات لحين انتهاء الأزمة (Vardarlier, 2016: 466)، والأدهى من ذلك، الأثر السلبي الذي من الممكن أن تحدثه الأزمة على سمعة الكيان الإداري، مما ينعكس ذلك على توقع الخسارة من قبل أصحاب الأسهم تدفعهم إلى التصرف بها وبيعها (Coombs, 2004: 468).

وللاستفادة من الأزمة كموقف وحدث ايجابي، لا بد من العمل على إدارته بالشكل الصحيح، من قبل قيادات قادرة على التخطيط للأزمة وتنظيمها وقيادتها وتوجيهها، وتوفير المتطلبات المادية والمعنوية التي تساعد على ذلك، وهذا ما سيتم الحديث عنه في الفرع التالي.

## المبحث الأول

### الفرع الثاني (إدارة الأزمة)

#### تمهيد

يشتمل هذا الفرع على مراجعة أدبية لموضوع إدارة الأزمة، وهي خطوة هامة ساعدت الباحث على تكوين خلفية نظرية حول الموضوع، واستند إليها في بناء الجانب الميداني للدراسة، ويتناول فيه الباحث الحديث عن مفهوم إدارة الأزمة، ونماذج إدارتها، وموقف الإدارة من الأزمة، ومتطلبات إدارة الأزمة وهي: (غرفة العمليات، والاتصالات والإعلام، وفريق العمل، ونظم المعلومات، ووسائل النقل والتحرك من مكان لآخر، والمتطلبات الإدارية)، واستراتيجيات إدارة الأزمة.

## 2.1.2.1 مفهوم إدارة الأزمة

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى العملية التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع المشكلات التي تهدد بقائها وعلاقتها مع الجمهور (Jindal, Laveena & Aggarwal, 2015: 1-2)، ليتم معالجة الموقف أو الحدث والخروج منه بدون أو بأقل خسائر ممكنة، والتنبؤ بالأزمة عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهةها، التي قد يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار (المري، 2014: 73)، وقد تشتمل هذه الإدارة على عملية تطوير لنموذج إداري يستخدم للتخلص من الحالات والمواقف غير المرغوب فيها بكفاءة، والتي تحول من أداء المهام الروتينية واليومية للمنظمة، وتزيد من المخاطر والنزاع والضغط وتصبح من عملية اتخاذ القرار (Tekin, 2014: 165)، فهي تعنى باستخدام المنهجية العلمية للتعامل مع الأزمة في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (الصيرفي، 2008: 28)، فعلم إدارة الأزمة ينطوي على توفر عنصرين رئيسيين هما الرغبة والقدرة، الأولى من الممكن إيجادها لأنها ربما تسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة (الوجه الإيجابي للأزمة)، أما الثانية، فتحتاج المنظمات إلى تكون بأعلى درجات القوة في أشد حالات الضعف (الدليمي، 2008: 71)، ويشير البعض إلى أهمية التخطيط للأزمات كعنصر أساسي من عناصر إدارة الأزمة بوصف هذا العلم على أنه عملية التخطيط للأزمة، والتجاوب معها، واستعادة النشاط بعد حدوثها (Huang, Tseng & Petrick, 2008: 207)، وهناك من يعتبر إدارة الأزمة أنها طريقة للسيطرة على الأزمة، تستخدم فيها مجموعة من الأدوات، وتبذل في سبيلها الجهود للتغلب عليها، واحتواء مسبباتها، والاستفادة والتعلم من جوانبها (ماهر، 2006: 21)، وهي بحاجة إلى توفر القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومحاولة



التعرف على حجم وطبيعة الأزمة المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها، والإعداد لمواجهةها عند حدوثها، والمرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتالية والفجائية، باستخدام شبكة اتصالات تساعد على توفر المعلومات الكافية وبالسرعة المطلوبة (هيكل، 2006: 23-24)، كما أنها أسلوب ومنهج علمي يضمن استخدامه استمرار عمل الكيان الإداري بشكل منتظم في الظروف الاعتيادية، للتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها قدر الإمكان (الهزايمة، 2004: 27).

**بناء على ما سبق**، يرى الباحث أن إدارة الأزمة هي عبارة عن عملية إدارة مشكلة أو حالة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الكيان الإداري وأهدافه، وتحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الكيان وممتلكاته المادية والمعنوية، وتوفير مجموعة من المتطلبات والمقومات المادية والمعنوية التي تشكل الدعائم اللازمة لإدارة الأزمة، مع الإشارة إلى أهمية التخطيط كخطوة استباقية تمنع أو تقلل من حدوثها، وتحد من آثارها السلبية، وتحولها إلى فرصة وظاهرة إيجابية.

## 2.1.2.2 نماذج إدارة الأزمة

إن المتتبع للأدب النظري في إدارة الأزمات يلحظ أن هناك مجموعة من النماذج التي اقترحها الكتاب للتعامل مع الأزمات، والتي من الممكن تصنيفها إلى أربع مجموعات \_حسب ما جاء في مقالة (Huang, Tseng & Petrick, 2008: 207-2015):\_

- نماذج مبنية على أساس دورة حياة الأزمات: ومن الأمثلة عليها نموذج كل من: Fink

1986, Roberts 1994, Faulkner 2001 & Luhrman 2005

- نماذج مبنية على أساس الإدارة الاستراتيجية للأزمات: ومن الأمثلة عليها نموذج: Preble

1993, 1997

- نماذج مبنية على أساس العمل الموجه: ومن الأمثلة عليها نموذج كل من: Mitroff 1988,

Pearson and Mitroff 1993, Burnett 1998 & Wilks and Moore 2005

- نماذج مبنية على أساس النهج المتكامل، والقائم على أساس الدمج بين الاستراتيجيات

الاستباقية واستراتيجيات رد الفعل في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، ومن

الأمثلة عليها نموذج Moe and Pathranarakul 2006

كما ويمكن تصنيف هذه النماذج حسب نوع الأزمة التي أوجد النموذج من أجلها، فمثلا يستخدم

نموذج كل من: Fink 1986, Wilks and Moore 2005 & Luhrman 2005 للتعامل مع

الأزمات العامة، أما النماذج التالية: Mitroff 1988, Mitroff and Pearson 1993 &

Burnett 1998 فوجدت للتعامل مع الأزمات الإدارية، بينما جاءت نماذج كل من: Roberts

1994, Moe and Pathranarakul 2006 & Ichinosawa 2006 للتعامل مع الأزمات

والكوارث الطبيعية.

أما في هذه الدراسة فسيتم استعراض نموذج كل من الشعلان (2002) وماهر (2006):

### نموذج الشعلان لإدارة الأزمة:

يقوم هذا النموذج على إدارة الأزمة بعد تقسيمها إلى ثلاث مراحل بالاعتماد على دورة حياتها، وفي كل مرحلة يصف الوظائف الفرعية التي من الممكن القيام بها لإدارة الأزمة بكفاءة وفعالية، وتتخصص هذه الوظائف بما يأتي (الشعلان، 2002: 90-91):

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والتلطيف) وتسمى أيضاً مرحلة التلطيف والتحضير:

وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية لتجنب وقوع الأزمة أو تخفيف حدتها وآثارها، وتستلزم توفير وحدة دائمة لإدارة الأزمات؛ تكون مهمتها التعامل مع الأزمات على اختلافها، ولديها كافة الصلاحيات لممارسة مهامها ومسؤولياتها، وفرق للمهام الخاصة؛ يتم تشكيلها للتعامل مع كل أزمة على حدة، على أن تخضع للتدريب اللازم، وينتهي عمل هذه الفرق بانتهاء الهدف الذي أنشئت من أجله، كما يجب على إدارة الأزمة فتح قنوات مع القطاع الخاص وغيره من المنظمات للاستفادة من إمكانياتها وقت الأزمات، وإعداد خطة إعلامية وتوعوية قبل وأثناء وبعد الأزمة، لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأزمات، وتلقي الدعم من هذه الجهات عند الحاجة، وأخيراً إعداد سيناريوهات الأزمة؛ وهي عملية عرض لما يمكن أن يحدث من خلال استخدام الخيال، حيث أن وجود هذه السيناريوهات يسهل عملية اتخاذ القرار أثناء مواجهتها.

## ثانيا: مرحلة التعامل مع الأزمة (احتواء الأزمة) وتسمى أيضا مرحلة المواجهة والاستجابة

تعتبر هذه المرحلة اختبارا حقيقيا للخطط المعدة في المرحلة الأولى، والتجهيزات والتدريبات التي سبقت حدوث الأزمة، وتستلزم هذه المرحلة تنفيذ الخطط الموضوعة سابقا التي ممكن أن تكون بحاجة إلى بعض التعديل حسب ما تقتضيه الأزمة وتطوراتها، وهنا يجب على قيادة الأزمة معرفة الأمور على حقيقتها بمتابعة التقارير والقيام بما يلزم حيال ذلك، مع الإشارة إلى أهمية امتلاك المعلومات الحقيقية في الوقت المناسب، وفي هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لدوره المهم والمؤثر على الأزمة، ويفضل أن يعين المتحدث رسمي ذو خبرة وكفاءة لهذه المهمة، كما ينبغي على إدارة الأزمة أن توزع الأعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين كافة أطراف إدارة الأزمة لتكون الأمور واضحة، ولمنع التداخلات، والحفاظ على سرية المعلومات والعمليات.

## ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة الأوضاع) وتسمى أيضا إعادة التوازن

في هذه المرحلة يتم علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وترتيب الأوضاع، ووضع ضوابط لضمان عدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا، وتستلزم هذه المرحلة البناء وإصلاح الأضرار، وقد يشمل النواحي المادية والمعنوية وكسب الرأي العام من جديد، واستخدام الإمكانيات المتاحة وتحويل الأزمة إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية، كما تعطي الأزمات فرصة للباحثين والدارسين لإجراء الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمات، وينبغي على إدارة الأزمات ألا تكتفي بإخماد الأزمة، بل لا بد من البحث في أسبابها والتعامل معها بموضوعية لمنع انفجارها وتكرارها من جديد.

## نموذج ماهر لإدارة الأزمة:

يقوم هذا النموذج أيضا على إدارة الأزمة بعد تقسيمها إلى ثلاث مراحل بالاعتماد على دورة حياتها، وفي كل مرحلة يصف الوظائف الفرعية التي من الممكن القيام بها لإدارة الأزمة بكفاءة وفعالية، وتتخلص هذه الوظائف بما يأتي (ماهر، 2006: 53-125):

### أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: ( اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية):

تبدأ مرحلة ما قبل الأزمة بوجود شعور وإحساس أن ثمة شيء يمكن أن يحدث، فإن استطاعت المنظمة رصد هذه المؤشرات وتحليلها، انتقلت لمرحلة الاستعداد والوقاية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام عدة أساليب، منها: جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، ثم تحليل الموقف، ومعرفة المسببات والعلاقات بين العناصر، وتدريب العاملين على المواجهة، وتوفير الأجهزة اللازمة لذلك، مثل أجهزة الاتصالات وغرف العمليات، مع عمل صيانة لها، وتشكيل فريق للأزمات، وإعداد قائمة تشمل الأشخاص الواجب الاتصال بهم، ووضع خطة عمل لإدارة الأزمة.

### ثانياً: مرحلة الأزمة:

عندما تحدث الأزمة بسبب عدم قدرة المنظمة على الانتباه لها أو جمع معلومات عن إشارات الإنذار، فتصبح أمام خيار واحد هو مواجهة هذه الأزمة، فتبدأ عملية جمع الحقائق حول الأزمة نفسها، والعوامل المحيطة بها، وأسبابها، والأطراف الصانعة المؤيدة والمعارضة لها، الخ، ثم تبدأ بعدها عملية تحديد الخسائر تمهيدا لاحتوائها، وإجراء مزيدا من التحليل للموقف من خلال وضع أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمة، ووضع خطة للاتصال والتواصل الداخلي والخارجي.

### ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة:

بعد أن تقع الأزمة يصبح لزاما على المسؤولين تقدير حجم الخسائر والأضرار بدقة حتى يتم احتوائها أو الحد منها، والقضاء على الآلام والسيطرة على معاناة الناس والكتمان على الفضائح وانهايار السمعة، ومن أساليب احتواء الأضرار والخسائر: تعويضات مادية، والبحث عن الضحايا والمفقودين، وتكريم من ساعد في احتواء الأزمة، وإعادة بناء قواعد البيانات الخ، وبعدها تأتي خطوة إعادة البناء التي من خلالها تقوم المنظمة بدفع كافة الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في البناء لرفع الروح المعنوية والقضاء على اليأس، وتنمية الولاء والانتماء، وتستند هذه الخطوة على تشخيص الأزمة بدقة، وتشكيل فريق للدراستها، وتحديد أهداف التطوير وإعادة البناء، ووضع خطط تفصيلية لاستعادة النشاط، وتنفيذ الخطط، والرقابة عليها.

ولأغراض هذه الدراسة، اعتمد الباحث على نموذج كل من الشعلان (2002) وماهر (2006) في استيضاح الكيفية التي تقوم بها جمعية الهلال الأحمر في إدارة الأزمات التي مرت بها، مستندا إلى الوظائف الفرعية التي وضحها الاثنان في كل مرحلة من مراحل الأزمة، وسيتم توضيح ذلك لاحقا.

### 2.1.2.3 موقف الإدارة من الأزمة

عند حدوث الأزمات، أو وجود إشارات تنذر بقرب وقوعها، تأخذ الإدارة موقفا منها، ويمكن

أن يكون واحدا من المواقف الأربعة الآتية\_ كما ورد في (الصيرفي، 2008: 65):

- الموقف الأول: أن تقف الإدارة موقفا سلبيا وتتجاهل الأزمة.
- الموقف الثاني: أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة، لكن قصور الإمكانيات المادية والمعنوية قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة.

- الموقف الثالث: أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة، ولكنها تفشل في مواجهتها بالأسلوب العلمي الصحيح.

- الموقف الرابع: أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة، وتقوم بمواجهتها بالأسلوب المناسب وبشكل إيجابي، بما يمكنها من الحد من الخسائر.

ويمكن اختصار المواقف الأربعة السابقة بالموقفين الآتيين (Spillan, 2003: 163):

- تجاهل إشارات الإنذار، والتعامل مع الأزمة بسياسة رد الفعل.

- التحضير والتخطيط للأزمة وإدارتها بالشكل الصحيح.

ويشير الكتاب والباحثون إلى مجموعة من السلوكيات السلبية التي قد تظهر في الكيانات الإدارية التي تعاني من إدارات سلبية في التعامل مع الأزمات، منها: تجاهل الأعراض المؤدية لحدوث الأزمة أو إنكار وجودها، والاعتراض على التغيير الذي قد تسببه، والذي قد يطال عمل تغييرات في الإدارة العليا، والتشخيص غير الصحيح للأسباب الحقيقية لها، ومحاولة إلقاء اللوم دائماً على الأسباب الخارجية كمحركات للأزمة، وتجاهل الأسباب الداخلية، كما قد يلجأ بعض الموظفين إلى ترك المنظمة بسبب أزمة ما، ومن تبقى يضطر للتعامل مع الإدارة الجديدة، بعد أن يأخذ فترة في إدراك التغييرات التي حدثت (Dubrovski, 2009: 47-48).

أما بالنسبة للإدارة الايجابية، فهي التي تحضر للأزمات قبل وقوعها عن طريق تبنيتها للاستراتيجيات الاستباقية القائمة على الإعداد والتخطيط للأزمات، ورسم سيناريوهات محتملة للأحداث، وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الكيانات الإدارية قد تتوفر لديها الإمكانيات البشرية القادرة على استشراف المستقبل، لكن ينفصها الإمكانيات المادية والمعنوية للتعامل مع الأزمات.

#### 2.1.2.4 متطلبات إدارة الأزمة

لقد صنف الكتاب والباحثون متطلبات إدارة الأزمة بطرق مختلفة، وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية والعملية، واختلاف مقاصدهم في الدراسة، فمثلا اعتمد مناع في دراسته على خمسة متطلبات للتعامل مع الأزمات، وهي: التخطيط الفعال، ومرونة الهيكل التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات، والمهارات القيادية وفرق العمل، والاتصال ونظم المعلومات (مناع، 2015: 32). أما المساعدة فقد قسم في كتابه هذه المتطلبات إلى قسمين: الأول: متطلبات إدارية، وشملت: تبسيط الإجراءات، وإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية، والوفرة والحضور الدائم، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال، والتواجد المستمر في موقع الأحداث، أما القسم الثاني، فهو المتطلبات المادية لإدارة الأزمات وشملت: فريق عمل الأزمة، والإعلام (المساعدة، 2012: 89-95 ، 136-177). ومن جهتها، أشارت مسك إلى ضرورة توفر مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الأزمات، وهي عناصر استراتيجية، وتنظيمية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية (مسك، 2011: 34-35)، أما أبو عزيز، فقد صنف هذه المتطلبات إلى أربع مجموعات رئيسية هي: متطلبات إدارية، وتنظيمية، ومادية وبشرية (أبو عزيز، 2010: 48). أما بالنسبة لأبي فارة، فقد ذكر اثنتي عشر أداة لإدارة الأزمة، وهي: توفير غرفة عمليات خاصة بالأزمات، وامتلاك قدرات التأثير، وتحقيق الاتصالات الفاعلة في الأزمات، واتصالات الأزمة، ونظام معلومات الأزمة، وتوفير وسائل النقل اللازمة للنقل والتحرك، وتوافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها، وتوفير إمكانيات وقدرات الصدام، وتفويض السلطة، والتواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة، وتبسيط الإجراءات، والتعامل مع الأزمة وفق المنهج العلمي الإداري (أبو فارة، 2009: 146-164). وبالنسبة للصيرفي، فقد خلط في كتابه بين المتطلبات الإدارية مع المادية،



ليطرح خمسة متطلبات للأزمة، وهي: دقة الهدف، وتأمين الأفراد والممتلكات، وروح الفريق، والمباغثة، وحشد القوة والسيطرة على الأحداث (الصيرفي، 2008: 45). ومن جهته، تناول إسلیم في دراسته خمسة متطلبات لإدارة الأزمات، وهي: التخطيط، والمعلومات، والاتصالات، والقيادة، وفرق إدارة الأزمات، وإدارة الوقت (إسلیم، 2007: 50-86). أما الخضيری فقد ذكر في كتابه هذه المتطلبات بطريقة أخرى، وقسمها إلى قسمين: الأول تجهيزات إدارة الأزمات، وشملت: غرفة العمليات، ونظم الاتصالات، وإعلام الأزمة، وأدوات التأثير، وأدوات الصدام، وأدوات الامتصاص، ونظام المعلومات، وأدوات النقل والحركة، أما القسم الثاني، فهو المتطلبات الإدارية، وشملت: تبسيط الإجراءات، والمنهجية العلمية، والوفرة والحضور الدائم، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال والاعتماد عليها، والتواجد المستمر في موقع الأحداث (الخضيری، 2003: 216، 242).

ويشير الباحث هنا إلى أن ما ذكر جاء على سبيل المثال لا الحصر، حيث أن موضوع متطلبات إدارة الأزمات هي من الموضوعات الأساسية التي يتطرق لها كل من يبحث في موضوع إدارة الأزمات، إلا أنه ولغايات هذه الدراسة فقد حدد الباحث المتطلبات التالية\_ التي يعتبرها من وجهة نظره هي الأكثر أهمية لبناء نظام فاعل لإدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني\_:

## 2.1.2.4.1 غرفة العمليات

وهي المكان الذي يتم من خلاله إدارة الأزمة والتعامل معها، سواء كان ثابتاً أم متحركاً، وهذه الغرفة أساسية وضرورية لإدارة الأزمة حيث تحتاج إلى توفر عناصر تخصصية علمية وكفوة تتفاعل فيما بينها لفهم وإدراك ومعالجة الأزمة (الدليمي، 2008: 75)، وبشكل عام يجب أن يكون هذا المكان وفقاً لـ (أبو فارة، 2009: 146-147)، و(هيكل، 2006: 160):

- مجهزاً تجهيزاً كاملاً بأنظمة وأدوات الاتصال وشاشات الحاسوب المتطورة والبرمجيات اللازمة، والتي تساعد على معرفة التطورات التي تطرأ على الأزمة، مما يساعد على إدارتها واتخاذ القرارات بشأنها.

- مجهزاً بوسائل الراحة للفريق الذي يتواجد فيها خلال فترة الأزمة، ومناسبة من حيث الحجم والمساحة والمواصفات الفيزيائية.

- من الصعب اختراجه مادياً ومعنوياً من جانب قوى الأزمة، ومؤمناً عليه بالكامل، ويفضل أن يكون هذا المكان مجهولاً لقوى صنع الأزمة حتى لا تتمكن من التأثير سلباً على أداء العاملين.

- يحتوي قاعة اجتماعات عامة مجهزة بشاشات عرض لاستقبال المراسلين الصحفيين، للاستماع إلى ما يذيعه المتحدث الرسمي حول تفاصيل الأزمة ومجرياتهما.

- توفير مكتب للأمن ملحق بغرفة العمليات لضمان أمن وسلامة الموجودين والعاملين فيه.

هذا وسيتم الحديث عن غرفة عمليات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل، أنظر صفحة 72.

## 2.1.2.4.2 اتصالات الأزمة وإعلامها:

### مفهوم اتصالات الأزمة:

يشير مفهوم اتصالات الأزمة إلى عملية نقل المعلومات والبيانات بين أعضاء فريق الأزمة وقيادتها والجهات المساندة، عبر وسائل الاتصال المختلفة للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، كما يشمل هذا المفهوم الاتصال الذي تقوم بها العلاقات العامة (مناع، 2015: 51). وهنا يعني أن عملية الاتصال تلعب دورا هاما وأساسيا في مواجهة الأزمة والتعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوثها (تذكيرت، 2012: 150)، وتشتمل اتصالات الأزمة على البعدين التاليين:

- نظام الاتصالات بعناصره المختلفة وتشمل: المرسل، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والمستقبل، والتغذية الراجعة (الخصيري، 2002: 222).

- جميع أدوار وأشكال الاتصال التي يؤديها القسم المعني في المنظمة في جميع مراحل الأزمة، وتشمل الاتصال الأفقي والعمودي داخل المنظمة، والاتصالات مع العالم الخارجي (إعلام الأزمة) (أبو فارة، 2009: 246-247).

ومن الضروري هنا الإشارة إلى مجموعة القواعد التي تحكم عملية الاتصال في الأزمة؛ كأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لأطراف الاتصال، وأن تكون العملية تبادلية \_من أعلى إلى أدنى، ومن أدنى إلى أعلى\_ (عشماوي، 2007: 216-217)، كما لا بد أن يسهم نظام الاتصالات في فعالية إدارة الأزمات عند حصول المشكلة وقبل حدوثها، حيث أن إدارة الأزمات الناجحة هي التي تجعل اتصالاتها مفتوحة مع مختلف الأطراف بحيث تنقل منها ولها كل معلومة ذات علاقة بالأزمة وبسرعة (الهزايمة، 2004: 34).

## أهمية اتصالات الأزمة وإعلامها:

الاتصال هو وسيلة وليس غاية، وفي مجال الأزمات تلعب الاتصالات دورا هاما في تدفق المعلومات والبيانات لضمان حسن سير العمل في المنظمة، ووضعها بين أيدي متخذي القرار في مواقع التنفيذ بما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، كما أنها تساعد على إيصال الأفكار بين الإدارة العليا والعاملين سواء كانت على شكل تعليمات وأوامر، أم على شكل مقترحات وتوصيات (الحميدي، 2010: 31-32)، ومن جهة أخرى، تلعب اتصالات الأزمة دورا هاما في التقليل من الأضرار التي من الممكن أن تتعرض لها سمعة المنظمة في ظل الأزمة وتبعاتها، والتعامل مع الآثار النفسية التي تسببها الأزمة من توتر وخوف وانعدام الشعور بالأمان، وهذا يشمل البيئتين الداخلية والخارجية، كما يلعب الإعلام دورا كبيرا في تشكيل الرأي العام وتحديد موقفه تجاه الأزمة (Koster & Norton, 2004: 604-606).

**أدوات الاتصال:** تتنوع الأدوات التي من الممكن استخدامها عند نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل أو بالعكس، فمن الممكن أن يكون الاتصال كتابيا؛ أي معتمدا على الكلمة المكتوبة مثل البرقيات، والسجلات، والتقارير، والقوانين واللوائح، أو أن يكون شفويا؛ أي معتمدا على الكلام الشفوي مثل الاجتماعات، واللجان، والمكالمات الهاتفية، والمقابلات الشخصية (الحميدي، 2010: 34-35). أما في عالم اليوم، فقد ساعدت التطورات التكنولوجية الحديثة في نقل المعلومات والبيانات بين أطراف عملية الاتصال بسرعة وسرية، حيث سمحت بنقل كميات كبيرة من المعلومات ولعدد كبير من الأطراف في نفس الوقت، والأمثلة عليها كثيرة منها: الأقمار الصناعية، الهواتف النقالة، والحواسيب، وشبكة الانترنت، والاتصالات اللاسلكية (الأشقر، 2012: 43-45)، كما تمت خلال العقد الأخير الاستعانة بشبكات التواصل الاجتماعي في التعامل مع الأزمة،

واستخدامها كقناة اتصال ترسل وتستقبل المعلومات داخليا وخارجيا وعلى امتداد دورة حياة الأزمة  
(Guresci & Arpat, 2016: 73-75).

### 2.1.2.4.3 فريق عمل الأزمة

#### مفهوم فريق عمل الأزمة:

إن من المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمة هو تشكيل فريق متخصص ومؤقت يشكل خصيصا للتعامل مع أزمة معينة (السعيد، 2006: 114)، وهو بذلك يختلف عن الإدارة المتخصصة للأزمات "إدارة الأزمات"، التي تعتبر كيان مستمر وثابت داخل المنظمة ومدرجة ضمن هيكلها التنظيمي، وعادة ما يتم تكليف فريق عمل الأزمة بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها من قبل "إدارة الأزمات" (أبو فارة، 2009: 66)، فهو فريق من الأفراد المنتقاة بعناية، تختارهم المنظمة لتحقيق الأمان حاليا ومستقبلا، ولا يتبعون لإدارة معينة لضمان حرية الرأي واتخاذ القرار، ومجهزين بوسائل اتصال فيما بينهم، وفيما بينهم وبين ذوي العلاقة (عباس، 2004: 67).

#### أعضاء فريق عمل الأزمة:

يختلف تكوين فريق إدارة الأزمة حسب حجم المنظمة، وخصوصية الأزمة التي يشكل الفريق لإدارتها، ولكن بصفة عامة يشمل الفريق على ممثلين من: الإدارة العليا، والشؤون القانونية، والعلاقات العامة، الشؤون المالية، والموارد البشرية، ومتخصصين في مجال الاتصالات السلوكية واللاسلكية، وفنيين متخصصين في موضوع الأزمة (ماهر، 2006: 65)، وعلى الرغم من تباين الأعضاء في تخصصاتهم وخلفياتهم إلا أنهم يعملون كفريق واحد متكامل ومتربط لديه هدف واحد

وهو التعامل مع الأزمة، والحفاظ على الكيان الإداري وصموده، وهذا لن يتأتى بدون وجود قائد للفريق الذي يوجه ويعطي التعليمات لفريقه (الخصيري، 2002: 365-366).

### مواصفات أعضاء فريق عمل الأزمة:

على الرغم من أن اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة يرتبط بنوع الأزمة نفسها، إلا أن الأدبيات تناولت مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في أعضاء هذا الفريق منها: (الحريري، 2012: 158-160)، و(المساعدة، 2012: 136)، و(أبو فارة، 2009: 68)

- شروط تتعلق بالمواصفات الديمغرافية للأعضاء: مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، ودورات تدريبية في مجال الأزمات.

- شروط تتعلق بالمواصفات الشخصية والعاطفية: مثل القدرة على التحكم بالأعصاب، والالتزان العاطفي، والدقة والوعي الشديدين عند تنفيذ المهام، والولاء التام للمنظمة.

- شروط تتعلق بالمهارات والقدرات الإدارية: مثل القدرة على التخطيط ورسم السيناريوهات، ومهارات التنسيق مع أعضاء الفريق، ومهارات الاستماع، ومهارات النقد والتحليل، والعمل ضمن فريق، والقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.

مع الإشارة هنا إلى أنه في حالة نقص أي من هذه المتطلبات في عضو فريق الأزمة، فإنه يجري إخضاعه للتدريب لرفع مستوى كفاءته ومهارته في التعامل مع الأزمة، ومن الأساليب المستخدمة في التدريب تمثيل الأدوار ومحاكاة الأحداث كنوع من الاستعداد للأزمة، والعصف الذهني، والمحاضرات ودراسة الحالات العملية (الخصيري، 2002: 376).

## أساليب اختيار أعضاء فريق عمل الأزمة:

يمكن اختيار أعضاء فريق الأزمة باستخدام الأساليب التالية: (الخصيري، 2002: 373-375)

- الرصد والتتبع: حيث تقوم إدارة الأزمات برصد وتتبع الأفراد الذين تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق، ليتم الاتصال بهم واختبارهم وصل مهاراتهم.
- الترشيح: ويكون ذلك من خلال ترشيح العاملين لفرد لتمييزه عن أقرانه بمواهب لا تتوفر بهم، وبعدها يتم اختباره لفترة الاختبار، فإذا ثبتت صلاحيته يبقى بالفريق للعمل به.
- الانتقاء الشخصي: تساعد الصدق على انتقاء العناصر التي تصلح للعمل ضمن فريق الأزمة، والتي تم اكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث، ليتم اختيارهم ثم تدريبهم.
- التجنيد: يتم استخدام قوى سرية تزرع داخل القوى الصانعة للأزمة، ليكونوا عيوناً لرصد العمل.
- الإعلان الجماهيري: يتم الإعلان من قبل المنظمة عن حاجتها إلى خبراء للتعامل مع الأزمات وخصائصهم، ثم تقوم باختيار مجموعة من المتقدمين وتدريبهم للعمل.

## مهام فريق عمل الأزمة:

تتباين المهام التي يقوم بها فريق عمل الأزمة بتباين المنظمة، وقطاع عملها، وأسلوب أداء المهام فيها، ومدى الصلاحيات والسلطات الممنوحة للفريق، إلا أنه بالإمكان رسم الخطوط العريضة لمهام فريق الأزمة كالتالي:

- تقدير الموقف: حيث يقوم فريق عمل الأزمة بداية باستعراض الأحداث من خلال دراسة ملخص الأحداث والنتائج المحتملة لها، وتقدير أبعاد المواقف المضادة، وتحليل نقاط القوة والضعف

لديهم، وتحليل الأبعاد الذاتية، ونقاط القوة والضعف الذاتية، وفي ضوء هذا التقدير يتم التنبؤ بمسار الأحداث ورسم السيناريوهات، وتقدير آخر التطورات.

- بناء الخطط: حيث توضع الخطط في ضوء ما يتوافر من معلومات، ومدى دقتها وتوقيتها، والخبرات المتوافرة، والإمكانيات المتاحة، وذلك للسيطرة ما أمكن على الأزمة والتقليل من آثارها السلبية المحتملة.

- تحديد الأولويات: يتم في هذه المرحلة يتم اختيار أنسب الخطط لتحقيق الأهداف التي تشكل الأولوية المطلقة، ثم التحول إلى غيرها في حالة فشل سابقتها، وهكذا.

- مرحلة تنفيذ الخطط والسيطرة على الأزمة: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة الموضوعية، مع مراعاة ما يستجد من تغيرات لم تأخذ بالحسبان عند وضع الخطة، مع التأكيد على أهمية تدفق المعلومات في هذه المرحلة لتقدير الموقف بشكل متجدد (المساعدة، 2012: 149-151).

#### المتحدث الرسمي خلال الأزمة:

تؤكد الأدبيات في مجال إدارة الأزمات على ضرورة أن يكون هناك المتحدث الرسمي واحد للأزمة، يتحدث عنها ويجيب عن كل التساؤلات التي تدور في أذهان المهتمين وذوي العلاقة حول أسباب الأزمة ونتائجها وتطوراتها وانعكاساتها (أبو فارة، 2009: 248)، ومن الممكن أن يكون المتحدث من الإدارة العليا، أو العلاقات العامة، أو عضو من فريق إدارة الأزمة، ومهما كان موقعه في المنظمة إلا أنه من الضرورة أن يتمتع بمصداقية عالية، ويحظى بقبول في المجتمع (الصيرفي،

(2008: 199)



#### 2.1.2.4.4 نظم معلومات الأزمة

ان نجاح استراتيجية إدارة الأزمة يعتمد على نجاح عملية جمع المعلومات اللازمة وحسن استغلالها، وهذا يستوجب بدوره وجود نظام اتصال يمكن من توفير المعلومات الضرورية واسترجاعها. ويمثل نظام المعلومات مجموعة من الأفراد والتجهيزات والبرامج والإجراءات لجمع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها، بهدف توفير المعلومات التي تساعد إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات (الهزايمة، 2004: 36-37)، وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض، وهي تكوين هيكل من الآلات والمعدات والقواعد والبرامج والموارد البشرية، ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتوصيفها وتحليلها وحفظها وتوفير المعلومات الضرورية اللازمة وإيصالها الى صناع القرار المتعلقة بالأزمات بالسرعة المطلوبة، ويهتم نظام معلومات الازمة بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات، ويتكون من: المدخلات، وعمليات معالجة بيانات الازمة، والمخرجات، والتغذية العكسية (أبو فارة، 2009: 155-156).

#### أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:

تلعب المعلومات دورا حيويا في إدارة الأزمات، حيث تساعد على تجنب عنصر المفاجأة، وسرعة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف؛ فتوفير المعلومات اللازمة والصحيحة في الوقت المناسب تساهم وتساعد في تخطي الحالات السلبية التي تعيق سرعة اتخاذ القرارات، كما أن استمرارية تحديث المعلومات وتوفرها يضمن تغيير الفكرة وفقا للمتغيرات التي تعد الأساس في اتخاذ القرارات، وتزيد من المرونة في اتخاذ القرارات لمواجهة الازمات ومشكلاتها المحتملة، وتعظم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات (مهنا، 2004: 291-293).

## دور نظم المعلومات في مراحل دورة حياة الأزمة:

أشار الباحث سابقا إلى أن الأزمة لها دورة حياة، وأن هذه الدورة تشتمل على مجموعة من المراحل ابتداء بظهور بوادر الازمة وانتهاء باختفائها، فلكل مرحلة خصائصها التي تميزها عن غيرها، وهذا يعني أن الادارة بحاجة إلى معلومات عن كل مرحلة بذاتها (حتاملة وعبد المطلب، 2014: 21)، وفيما يأتي توضيح ذلك :

1- مرحلة ما قبل ولادة الازمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية عن إشارات الإنذار التي تسبق الازمة وطبيعتها واتجاهاتها وقوتها (حتاملة وعبد المطلب، 2014: 21)، ويجب على المنظمة أن تهتم بهذه الإشارات وتفهمها وتحاول تفسيرها والتخطيط لتلافي آثارها حتى لا تتفاقم هذه المؤشرات إلى أزمة حقيقية، وقد تكون إشارات الإنذار خارجية لا تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة، أو داخلية تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة (الصيرفي، 2008: 105-106)

2- مرحلة ولادة الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات عن الأزمات المتوقع ظهورها وطبيعتها والامكانيات المتاحة لمواجهتها الخ.

3- مرحلة نمو الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات عن اتجاهات نمو الأزمة والأسباب التي تقف وراء ذلك، والإجراءات والبدائل المتاحة للحد من نموها.

4- مرحلة نضج الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية عن الابعاد الجديدة للأزمة، بالإضافة الى المعلومات الخاصة بالفرص البديلة المتاحة.

5- مرحلة انحسار الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية عن احتمالات تجدد الأزمة وعودتها، والسيناريوهات البديلة في حال تحققت هذه الاحتمالات.

6- مرحلة اختفاء الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لتحليل الأزمة بعد حدوثها والاستفادة منها لمنع الأزمات المشابهة المستقبلية

(حتاملة وعبد المطلب، 2014: 22).

#### 2.1.2.4.5 وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر

حتى تتجح الإدارة في التعامل مع الأزمة لا بد لها من توفير المستلزمات المادية اللازمة للنقل والتحرك، فقد يكون هذا التحرك داخل المنظم أو خارجها أو بين فروعها في الدول الاخرى، ويمكن تقسيم وسائل النقل الى نوعين رئيسيين هما (أبو فارة، 2009: 157):

- وسائل نقل متوفرة ويتم استخدامها في كل الأوقات بما في ذلك وقت الأزمة، ومن الأمثلة على هذه الوسائل التي يجري استخدامها يوميا من قبل العاملين في جمعية الهلال الأحمر، وسيارات الإسعاف التي تستخدم من قبل ضباط الإسعاف التابعين لدائرة الإسعاف والطوارئ.

- وسائل نقل خاصة بحدوث أزمات معينة، ومن الأمثلة عليها سيارات الدفع الرباعي التي تستخدم في حالات الكوارث الطبيعية مثل الثلوج والمنخفضات الجوية الحادة، حتى يتمكن العاملين في الجمعية من التنقل من مكان لآخر، وتقديم الخدمة للمواطنين بأمان.

## 2.1.2.4.6 متطلبات إدارية

يطلق البعض على إدارة الأزمات مسمى الإدارة بالاستثناء، وذلك للتدليل على أن إدارة الأزمة يتطلب أحيانا الخروج عن الأوامر الإدارية العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم، حيث تتناط مهمات إدارة الموقف الأزموي على فريق الأزمات الذي يجب أن يتمتع بصلاحيات وسلطات تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية (الخصيري، 2002: 242)، وعليه فإن إدارة الأزمات بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية وتشمل:

### - المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمة:

يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية الإدارية القائمة على الوظائف التالية:

**التخطيط:** يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بغض النظر عن نوع الأزمة، ويهدف إلى المساهمة في منع حدوث الأزمات، أو الاستعداد لمواجهتها، أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعدها (الصيرفي، 2008: 94)، وهو يشتمل على عدة أنشطة داخلية تبدأ من التنبؤ بالأزمات المحتملة، وموقف أطراف الأزمة والظروف المحيطة بها، ثم الإعداد الجيد لمواجهتها (زيدان، 2003: 13)، وهذا يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والوقت والجهد اللازمين لذلك (الخصيري، 2002: 244).

**التنظيم:** بعد أن يتم التخطيط للأزمة يجري التنظيم لها وفقا للخطة المعدة، وهذا يشمل إزالة كل ما يؤدي إلى حدوث التعارض والتناقض والازدواجية في العمل، حيث يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الذين سيتعاملون مع الأزمة (فريق عمل الأزمات)، ومهام كل واحد منهم، وحدود مسؤولياتهم،

وسبل الاتصال الداخلية والخارجية، وهذا بالطبع يحتاج إلى رسم الهيكل التنظيمي بما يسمح بسهولة وسلاسة تدفق البيانات والمعلومات، وتوضيح خطوط السلطة، وتفويض الصلاحيات، والعناصر المادية اللازمة، والتنسيق بين أعضاء الفريق (الخصيري، 2002: 244).

**التوجيه:** يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهام، ووصف العمل، ونطاق الإشراف، والسلطة المفوضة، واستخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عنه (المساعدة، 2012: 91)، وهذا يتطلب وجود قائد للأزمة يمتلك مهارات تساعده على التعامل مع الأزمة ابتداء من التقاط إشارات الإنذار، والتحضير والوقاية من الأزمة، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة من خلال بناء شبكة اتصالات داخلية وخارجية (Fener & Cevik, 2015: 698)

**الرقابة:** قد لا تؤدي نتائج إدارة الأزمة إلى القضاء نهائياً على الأزمة أو معالجتها، وإنما قد تكون المعالجة مرحلية وتبقى هناك أسباب كامنة، وهذا لا يتم إلا من خلال المتابعة المستمرة والحقيقية (الدليمي، 2008: 74).

#### - تفويض الصلاحيات:

إن تفويض السلطة يعتبر غاية في الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول الذي تقع القرارات تحت مسؤوليته (جعفر، 2017: 302)، بحيث يتم منح أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن سرعة الأحداث وضيق الوقت يتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف وتقليل الخسائر (عليوة، 2002: 31-32).

## - تبسيط الإجراءات:

التعامل مع الأزمات ينبغي ألا يخضع إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها للتعامل مع المشكلات المختلفة، لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم باستخدام إجراءات بسيطة تساعد في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث (عليوة، 2002: 31-32)؛ فتبسيط الإجراءات يعني الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وإيجاد نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح (جعفر، 2017: 301)، مما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة (المساعدة، 2012: 89).

## - استخدام سياسة الباب المفتوح

بما أن إدارة الأزمة بحاجة إلى كم مناسب من المعلومات حول كل ما يتعلق بها، فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق ذلك، حيث تستخدم سياسة الباب المفتوح كسياسة وقائية ضد حدوث الأزمات أو استفعالها (المساعدة، 2012: 93).

### 2.1.2.5 استراتيجيات إدارة الأزمة

على الرغم من تعدد أنواع الأزمات ومسبباتها، يبقى الهدف من التعامل معها ومواجهتها هو الحد من آثارها السلبية، وتعزيز الايجابي منها، لذا يترتب على مديري الأزمة أن يختاروا الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي من الممكن أن تحدثه الأزمة (Coombs, 2006: 255-265)، والسعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لإدارة الموقف ووقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر المكونة للكيان الأزموي، والاستفادة من الموقف الناتج عن

الأزمات كمدخل للإصلاح والتطوير، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها وتجدد حدوثها مستقبلا (هلال، 2004: 115).

إن الإدارة الاستراتيجية للأزمة تعني إدارة الموقف بطريقة رشيدة وعلمية، وهذا ينطوي على سلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية التي تتناسب مع الحالة الأزمومية، حيث أن إدارة الموقف الأزمومي لا يتوقف على استخدام نوع معين من الاستراتيجيات، بل يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد وبما يحقق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمة (نصر، 2014: 47).

ولقد عرض الأدب النظري في مجال إدارة الأزمات أنواع عديدة لاستراتيجيات إدارة الأزمة، فمنها ما هو تقليدي، ومنها ما يساير روح العصر (ماهر، 2006: 87)، ويرى الباحث أنه بالإمكان تصنيف هذه الأساليب التي تتبناها الإدارة في التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة إلى استراتيجيات رد الفعل، والاستراتيجيات الاستباقية؛ حيث من المعروف أن الإدارة الحديثة اليوم بحاجة إلى التحضير المسبق والإعداد الجيد للأزمات قبل وقوعها، فلم تعد استراتيجيات رد الفعل القائمة على التعامل مع أزمة وقعت وبنات نتائجها، خيارا استراتيجيا سويا، بل لا بد من استباق الأزمات والمشكلات المعاصرة عبر تبني أساليب وخطط تقوم أساسا على توقع حدوثها واستشعار إشارات الإنذار، وهذا بالطبع يساعد على إدارة الأزمة والتقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان.

وفيما يأتي يقدم الباحث بعض استراتيجيات إدارة الأزمات من حيث مضمون كل استراتيجية، ومواصفات الإدارة التي تنتهج هذا الأسلوب، والأدوات المستخدمة في كل منها، وتقييمها.

## أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

وتمثل مجموعة الطرق الأكثر انتشاراً والأوسع استخداماً في التعامل مع الأزمات، وتشمل كل من استراتيجية إنكار الأزمة، وكبت الأزمة، وبخس الأزمة، وتنفيس الأزمة، وتشكيل اللجان، وإخماد الأزمة، وتفريغ الأزمة، وعزل قوى الأزمة، انظر الجدول رقم (2-2)، ص (60).

## ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

وتمثل مجموعة الطرق التي تتناسب مع طبيعة العصر بما يشهده من تطورات على كافة الأصعدة، وتشمل كل من استراتيجية فرق العمل، والاحتياطي التعبوي، والمشاركة الديمقراطية، واحتواء الأزمة، وتصعيد الأزمة، وتفريغ الأزمة من مضمونها، وتفنتيت الأزمة، وتدمير الأزمة ذاتياً، والوفرة الوهمية، واستراتيجية ركوب الأزمة. انظر الجدول رقم (2-3)، ص (61) الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع الأزمات.



جدول رقم (2-2): الاستراتيجيات التقليدية في التعامل مع الأزمات

الاستراتيجية	مضمونها	مواصفات الإدارة	الأدوات	التقييم
إنكار الأزمة	عدم الاعتراف بوجود الأزمة	إدارة ديكتاتورية ولا تمتلك القدرات اللازمة لمواجهة الأزمة	التعتيم الإعلامي واستخدام الترويح لنجاحات الإدارة	استراتيجية غير فعالة، قد تعاود الأزمة الظهور
كبت الأزمة	التعامل مع الأزمة بعنف للقضاء عليها منذ البداية	إدارة غير علمية وعنيفة لا تراعي مصلحة الآخر	استخدام الأساليب الإدارية وغير الإدارية للقضاء على الأزمة	استراتيجية غير فعالة، قد تعاود الأزمة الظهور
بخس الأزمة	التقليل من شأن الأزمة وأهميتها وأسبابها وتأثيراتها وانعكاساتها	إدارة غير علمية ولا تقدر عواقب الأزمة بالشكل الصحيح	الترويج والإغراء والاستقطاب، أو التهيب والعقوبات	استراتيجية غير فعالة، قد تعاود الأزمة الظهور
تفيس الأزمة	إيجاد قضايا فرعية تتعلق بأسباب الأزمة، والعمل على إثارتها مما يشغل قوى الأزمة	إدارة تقليدية ولا تقدر عواقب الأزمة بالشكل الصحيح، وإمكانية ظهورها مستقبلا	استنزاف قوى الأزمة وتبديد طاقاتها	استراتيجية محدودة الفعالية، قد تعاود الأزمة الظهور
تشكيل لجنة	تشكيل لجنة متعددة التخصصات والأطراف لجمع المعلومات عن الأزمة	إدارة تقليدية ولا تقدر عواقب الأزمة بالشكل الصحيح، وإمكانية ظهورها مستقبلا	تشكيل لجنة للتعامل مع الأزمة	استراتيجية محدودة الفعالية، قد تعاود الأزمة الظهور
إخماد الأزمة	استخدام العنف في القضاء على قوى الأزمة وبلا إنسانية	إدارة ديكتاتورية ولا تمتلك القدرات اللازمة لمواجهة الأزمة	استخدام العنف الشديد بحجة الحفاظ على كيان المنظمة	استراتيجية غير فعالة، قد تعاود الأزمة الظهور
تفريع الأزمة	تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، والتعامل مع كل أزمة على حدة	إدارة تقليدية ولا تقدر عواقب الأزمة بالشكل الصحيح، وإمكانية ظهورها مستقبلا	عمل دراسة لقوى الأزمة للسيطرة عليها واغراؤها	استراتيجية محدودة الفعالية، قد تعاود الأزمة بالظهور
عزل قوى الأزمة	عزل قوى الأزمة عن جوهر الأحداث بشكل كلي أو جزئي	إدارة تقليدية ولا تقدر عواقب الأزمة بالشكل الصحيح	إقامة عوائق تحول دون قوى الأزمة	استراتيجية محدودة الفعالية، قد تعاود الأزمة الظهور

المصدر: (أحمد، 2013: 39-44)، و(شمة، 2013: 37-46)، و(الحريري، 2012: 143-

150)، و(المساعدة، 2012: 61-63)، و(الظاهر، 2009: 124-127)، و(ابن كردم،

2005: 67-71)

جدول رقم (3-2): الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع الأزمات

الاستراتيجية	مضمونها	مواصفات الإدارة	الأدوات	التقييم
فرق العمل	إنشاء فرق عمل دائمة أو مؤقتة لإدارة الأزمة	غير تقليدية، تؤمن بالعمل ضمن فريق	تشكيل فريق متعدد التخصصات	مزيد من الدقة والكفاءة والخبرة والقدرات
الاحتياطي التعبوي	تحديد مواطن الضعف في الكيان الإداري، ثم إعداد احتياطي في أحد مرافق المنظمة	إدارة علمية ورشيده	أخذ الاحتياطات في مرافق المنظمة مثل احتياطي الموارد البشرية، والمالية الخ	مزيد من الوقاية والحماية والجاهزية والواقعية والطمأنينة
المشاركة الديمقراطية	تطلب الإدارة من أصحاب المصالح مشاركتها للرأي في الإدارة	إدارة ديمقراطية	الإدارة ديمقراطية تفصح عن الأزمة وأسبابها ونتائجها	تؤدي إلى نتائج ايجابية من حيث الدعم والتأييد
احتواء الأزمة	تطبق على عدة مراحل: تبدأ بمحاصرة الأزمة، ثم تجميدها، ثم استيعابها	مرنة، تؤمن بالمفاوضات	المفاوضات التي تؤدي إلى حلول وسطية ترضي الطرفين	تفقد الأزمة قوتها التدميرية، وتحولها إلى نقطة تحول ايجابية
تصعيد الأزمة	إضعاف القوى المتحالفة في المرحلة الأولى للأزمة	إدارة ذكية، غير تقليدية	عمل انشقاقات داخل قوى الأزمة	تفكيك قوى الأزمة في البداية يضعفها ويسهل التعامل معها
تفريغ الأزمة من مضمونها	التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، ثم تفريغها منه	إدارة ذكية، غير تقليدية	عقد تحالفات مع بعض قوى الأزمة، ثم الاعتراف الجزئي بها	تفريغ الأزمة من مضمونها يسهل السيطرة عليها
تفتيت الأزمة	تعمل الإدارة على تفتيتها لأزمات صغيرة يمكن السيطرة عليها	حكمة وذكاء في تفتيت الأزمة	تكليف أشخاص موالين للإدارة بقيادة تيار الأزمة	افضل طريقة للتعامل مع الأزمات الضخمة وبأقل التكاليف
تدمير الأزمة ذاتيا	تستخدم في الأزمات ذات الآثار المدمرة	إدارة خادعة امتلاك الهدوء والصبر	ضرب الأزمة من جوانبها الضعيفة، ثم تصفية العناصر القائدة وإيجاد قادة جدد	لا يوجد بدائل أخرى للتعامل مع الأزمة غير هذا البديل
الوفرة الوهمية	ايهام الآخرين بأن المنظمة تملك وفرة من الموارد الناقصة، مع العمل على معالجة الأزمة	تعتمد على الشائعات الكاذبة	الاعتماد على الشائعات لدرء الأزمة، وإيجاد حلول جذرية للأزمة ومسبباتها	علاج مناسب للمشكلات النفسية التي قد تظهر خلال وبعد الأزمة

ركوب الأزمات	تلجأ الإدارة إلى ركوب موجة الأزمة لحين تراجعها، على أن تغير مسارها إلى مسارات ايجابية	غير تقليدية وعلمية وذكية في التعامل مع الأزمات	استيعاب نتائج الأزمة وأسبابها لتقليل أضرارها، وتحويل مسارها إلى مسارات أكثر ايجابية.	إمكانية الاستفادة من الأزمة ايجابيا
--------------	---	--	--	-------------------------------------

المصدر: (شمة، 2013: 37-46)، و(الحريري، 2012: 143-150)، و(المساعدة، 2012:

61-63)، و(ابن كردم، 2005: 67-71)

### الاستراتيجية المتكاملة:

إن استخدام الطرق التقليدية والحديثة في التعامل مع الأزمات لا يمثل منهاجاً متكاملًا يقوم على التوصيف الدقيق والشامل للأزمة، فعلى الرغم من حداثة الأساليب غير التقليدية ومواكبتها للتغيرات الفكرية في الإدارة إلا أنها وفي أغلبها لا تحيط بكافة متغيرات الأزمة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى اقتراح استراتيجية متكاملة وشاملة للتعامل معها ، ووضعها في مجموعة من المراحل:

**مرحلة الاختراق:** لما كانت الأزمة كيانا مغلقا يحيطه الغموض من كل جانب، يتعين على القائمين على إدارة الأزمة اختراق جدران الأزمة من أضعف جزء في هذا الجدار، ويمكن أن تتم عملية الاختراق هذه من خلال جمع المعلومات عن الأزمة وموضوعها، وعناصرها، ونشأتها، وتطورها، والعوامل المؤثرة عليها، ومحدداتها، ثم تحليل هذه المعلومات ووضع تصور شامل للأزمة، ليبدأ الحكم على جزئياتها السلبية والايجابية.

**مرحلة التمركز:** بعد النجاح في اختراق الأزمة، يتم بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة، حيث من المهم في هذه المرحلة جذب عناصر من قوى صنع الأزمة لصالح المنظمة، وتحويلهم إلى مراكز تجميع المعلومات.

**مرحلة التوسيع:** وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لطرف المنظمة، وتحويلهم إلى قوى مناصرة ومؤيدة، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الأزمة (الصانعة والمؤيدة والمهتمة بالأزمة)، وجذبها أو تصفيتها، مما يقلل من قوى الرفض، ويزيد من القوى الداعمة.

**مرحلة الانتشار:** وفي هذه المرحلة يتم الإمساك بزمام الأمور والحركة والاتجاه بالأحداث بدلا من الانصياع لها، يتم فيها استخدام الإعلام الفعال، مما يساعد على الانتشار المتسارع وفي كل الاتجاهات ووضع قواعد ارتكاز جديدة، بحيث تنتقل مراكز السيطرة إلى إطار جديد.

**مرحلة التحكم والسيطرة:** يجري التركيز هنا على إحكام السيطرة على الأزمة وقواها، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف والمدة الزمنية والجهود المبذولة والأساليب المستخدمة في إدارة الأزمة، وهذا التحكم يتولد من القدرة على إقناع أو إخضاع الطرف الآخر أو إجباره على أشياء معينة، أي تحويله من قوى فاعلة إلى مفعول به.

**مرحلة التوجيه:** تمثل هذه المرحلة مرحلة الوصول إلى النجاح، وتحقيق السيطرة الكاملة على الأزمة وأسبابها وعواملها وقواها الخ، ويمكن توجيه الأزمة من خلال أساليب عدة: أسلوب تصدير الأزمة إلى الخارج، وأسلوب ركوب الأزمة والانحراف بها، وتحويلها إلى الاتجاه الذي تريده المنظمة، وأسلوب تحويل الأزمة من حدث سلبي إلى حدث ايجابي، ويتم بموجبه تحويل سلبيات الأزمة إلى عناصر ايجابية تزيد من تماسك المنظمة، وتحفز الطاقات الإبداعية فيها.

(المساعدة، 2012: 80-88)، و(الظاهر، 2009: 165-166)

ويرى الباحث أنه لا بد من تضمين أي استراتيجية المنهج الإسلامي للرسول الأعظم \_صلى الله عليه وسلم\_ في إدارة الأزمات، ويمكن تحديد أهم ملامح استراتيجية إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي من خلال الأمثلة الآتية: (محمد، 2011: 59-60)

- تجنب الأزمة: وذلك بالعمل الصالح ومنه الصبر والصلاة.
  - الإعداد لإدارة الأزمة: المراقبة الدقيقة للأمور، والإعداد الجيد لها بسرية.
  - احتواء الأزمة: ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها، وتشخيص أسبابها والعوامل المحيطة بها، من باب الأخذ بالأسباب، مع ضرورة الشورى لتحديد أفضل الخيارات وأنسبها.
  - تسوية الأزمة: وذلك بالاستعانة بعد الله تعالى بالقائد القوي الأمين.
- بعد أن تم الانتهاء من المبحث الأول بفرعيه، والذي تناول فيه الباحث موضوع الأزمة وإدارتها بشيء من التفصيل، سيتم الانتقال إلى المبحث الثاني والذي يشتمل على الحديث عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وإدارة الأزمات فيها.

## المبحث الثاني

### (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

#### تمهيد

يتناول الباحث في هذا المبحث الحديث عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشيء من التفصيل، فيستهل ذلك بنبذة عن الجمعية، ثم أهدافها، وبرامجها، وهيكلها التنظيمي، وغرفة العمليات، وفروع الجمعية، وأخيراً، يتناول مجموعة من الأزمات التي تعرضت لها الجمعية، ويضع تعقيبه عليها في آخر المبحث، مستفيداً من المراجعة النظرية التي قام بها في المبحث الأول.

## 2.2.1 نبذة عن الجمعية

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي جمعية وطنية فلسطينية، ذات شخصية اعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً، تأسست سنة (1968م)، تحديداً في 26 كانون الأول، من أجل تلبية الحاجات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني، وتمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بموجب اتفاقيات جنيف، وبموجب مبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي: "الإنسانية، وعدم التحيز، والحياد، والاستقلال، والتطوع، والوحدة، والعالمية"، مقرها الرسمي مدينة القدس، ورئيسها الفخري هو رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 1-3).

بدأت الجمعية تقديم خدماتها الصحية عبر عيادة صغيرة في أحد المخيمات الفلسطينية في الأردن، وكرست كجمعية لها شخصيتها الاعتبارية، بموجب قرار من المجلس الوطني في دورته السادسة التي عقدت في القاهرة 1969م، لتصبح بعد ذلك التاريخ مؤسسة صحية واجتماعية ضخمة من مؤسسات منظمة التحرير الفلسطينية (الصفحة الإلكترونية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017)، تضم حالياً (4200) موظفاً وموظفة (عبد ربه المناصرة: مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - المحافظات الشمالية، مقابلة شخصية، 29 تموز 2017)، وآلاف المتطوعين من العرب والأجانب، ينشط منهم حوالي (7000) متطوعاً (أشرف عباهرة: مسؤول دائرة المتطوعين - جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017).

## 2.2.2 أهداف الجمعية

بنت الجمعية خطتها الاستراتيجية آخر مرة في العام (2014)م، مدتها أربع سنوات، سعت من خلالها إلى تلبية مختلف الاحتياجات التي تساهم في تعزيز صمود الفرد والمجتمع الفلسطيني، وصممت أنشطتها وفعاليتها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية التالية:

- التطور المستمر لاستعدادات الجمعية وتدخلاتها الإنسانية في الوقت المناسب، وفي حالات الطوارئ والكوارث، والأوضاع المعيشية الصعبة.
  - المساهمة الفاعلة في تعزيز قدرات المجتمعات المحلية وصمودها، وقدرتها على التحمل، والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية، أو تلك التي من صنع الإنسان.
  - مواصلة عملية البناء المؤسسي، وتنمية موارد الجمعية، وتعزيز قدرات الشعب والفروع والإدارات المختلفة.
  - دعم الفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني.
  - مساهمة الشراكات المحلية والدولية في دعم برامج الجمعية ماديا ومعنويا.
  - المساهمة في تقديم خدمات الرعاية الصحية، بما يلبي احتياجات المجتمعات المحلية.
- (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2015)

## 2.2.3 برامج الجمعية

تستهدف خدمات الجمعية فئات الشعب الفلسطيني كافة، بمن فيهم اللاجئون الفلسطينيون، وتقدم خدماتها عبر مجموعة من البرامج هي برنامج القانون الدولي والإنساني، وبرنامج الإسعاف والطوارئ، وبرنامج المتطوعين، وبرنامج الشباب، وبرنامج العمل المجتمعي، وبرنامج التأهيل وتنمية



القدرات، وبرنامج التطوير التنظيمي، وبرنامج إدارة الكوارث، والذي يهدف إلى تعزيز جاهزية الجمعية والمجتمع المحلي في مجال الاستعداد والتدخل في حالات الكوارث الطبيعية، وتلك التي من صنع البشر، والتقليل من أخطارها، حيث تعمل خدمات إدارة الكوارث في الجمعية على أساس يومي للاستجابة للحاجات الأساسية لضحايا الصراع والمجموعات المتأثرة، ويتدرج توفير الخدمات من الخيام والبطانيات وأدوات المطبخ والحقائب الصحية إلى الوحدات الصحية المتنقلة والأدوية. ويتلقى المتطوعون\_الذين يشكلون الفريق الوطني لإدارة الكوارث\_ تدريباً على مجموعة متنوعة من الاختصاصات ذات العلاقة بعمل البرنامج، كما تقوم الوحدة بالتنسيق مع دوائر الجمعية بنشر طواقم الطوارئ المتنقلة والمستشفيات الميدانية للوصول إلى المجتمعات والقرى المتضررة، وغالباً ما تقوم الطواقم بتوفير الأدوية والطعام والمياه لضحايا الصراع أو المتضررين من الكوارث الطبيعية العارضة (الصفحة الإلكترونية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017) و(جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2011).

#### 2.2.4 الهيكل التنظيمي للجمعية

يتكون النظام الهيكلي للجمعية من:

1. **المؤتمر العام:** هو أعلى سلطة في الجمعية، ومن صلاحياته رسم السياسة العامة التي تحقق أهداف الجمعية، وتعيين مكتب تدقيق حسابات قانوني، وتقييم أعمال المكتب التنفيذي، وقبول استقالته، وإقالته أو إقالة بعض أعضائه، أو انتخابهم، كما يقوم بانتخاب أعضاء المجلس الإداري، وإقرار اللوائح المختلفة المنظمة لسير العمل في الجمعية وفروعها وشعبها، والتصديق

على الحساب الختامي، واعتماد تقرير مكتب تدقيق الحسابات واعتماد الميزانية، وتعديل النظام

الأساسي للجمعية (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 27)

2. المجلس الإداري: ومن صلاحياته متابعة تنفيذ قرارات المؤتمر والخطة التي وضعها، ودعوته

لانعقاد الطارئ، وتحديد كل ما يتعلق بممتلكات الجمعية وكيفية الحفاظ عليها، واستثمار أموالها

الاحتياطية، وتعليق عضوية عدد من أعضاء المكتب التنفيذي لا تزيد عن ثلث الأعضاء،

وتعيين أعضاء احتياطيين في حالات الوفاة أو الاستقالة، والمصادقة على التقرير السنوي

والموازنة في الأعوام التي لا يجتمع فيها المؤتمر العام، ومناقشة التقارير الخاصة بأنشطة

الفروع والشعب (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 30).

3. المكتب التنفيذي: ومن صلاحياته: إدارة شؤون الجمعية في حدود نظامها، والإشراف على تنفيذ

الخطوط المرحلية للخطة العامة المقررة من قبل المجلس الإداري، وإقرار مختلف الوسائل الممكنة

لتمويل الجمعية، والإشراف على انتخابات الفروع والشعب، ووضع اللوائح الإدارية والمالية

المنظمة لأعمال الجمعية وفروعها وشعبها، ووضع نظام موحد لموظفي الجمعية لتحديد درجاتهم

الوظيفية والبدلات المقررة بما يتفق مع قانون العمل الفلسطيني، وترشيح مدقق أو أكثر

للحسابات، وتعيين المدير العام للجمعية، وتحديد أعماله الإدارية والمالية، وتعيين مديري

الإدارات المركزية، وتعيين المستشارين وتحديد مكافآتهم، وإقرار مشروع الموازنة السنوية،

والموافقة على إنشاء الفروع والشعب في المناطق المختلفة الخ (النظام الأساسي، جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 33).

4. الفروع والشعب: تنشأ فروع وشعب للجمعية في المدن والتجمعات الفلسطينية، بعد موافقة

المكتب التنفيذي، وفقاً لللائحة الفروع والشعب، على ألا يقل عدد أعضاء الهيئة العامة عن مائة

عضو، وتتشكل الفروع والشعب من:

✓ مؤتمر الفرع أو الشعبة: ومن صلاحياته الإشراف على شؤون الفرع أو الشعبة في حدود النظام

الأساسي للجمعية، ووضع أو تعديل اللائحة الداخلية التي تنظم أعمال الفروع أو الشعب، وتقييم

أعمال الهيئة الإدارية لكل منهما، والتصديق على الحساب الختامي المقدم من الهيئة، وقبول

استقلالها وانتخاب هيئة إدارية جديدة (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني،

2009: مادة رقم 36).

✓ الهيئة الإدارية للفرع أو للشعبة: يدير فرع الجمعية أو الشعبة هيئة إدارية مكونة من (7-11)

عضوا ينتخبهم مؤتمر الفرع من بين أعضائه، وتكون صلاحياتهم محددة بتطبيق النظام

الأساسي للجمعية واللوائح المعتمدة، وتنفيذ توصيات مؤتمر الفرع أو الشعبة في حدود نظام

الجمعية، وبالمتابعة مع المكتب التنفيذي، وتحديد الإيرادات والمصروفات والعمل على تنمية

مالية الفرع أو الشعبة، والعمل على تحقيق أهداف الجمعية، والقيام بالأعمال المقررة لتنشيط

فاعلية الجمعية في المدن والقرى، وتنسيب الموظفين والكفاءات اللازمة لبعض أعمال فرع أو

شعبة الجمعية ورفعها للمكتب التنفيذي لاتخاذ اللازم حسب النظام المعتمد للموظفين، ويحق

للهيئة الإدارية تكليف عضو أو اثنين من أعضائها بالتفرغ للعمل مقابل مكافأة مالية بعد موافقة

المكتب التنفيذي (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: مادة رقم 38).

## أما بالنسبة للهيكلية التنظيمية للمقر العام (الإدارة العامة)

فأفاد مأمون عباسي "نائب مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" (مقابلة شخصية، 30 تموز 2017)، وسميح أبو عيشة "أمين سر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" (مقابلة شخصية، 28 تموز 2017)، ووائل قعدان "مدير عام دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - الإدارة العامة" (مقابلة شخصية، 28 شباط 2017) بأن:

- يتولى رئاسة الجمعية رئيس المكتب التنفيذي.
- يتبع لرئيس الجمعية مكتبا خاصا يشتمل على: الدائرة الفنية، والعلاقات العامة، وأمانة السر، والرقابة الداخلية.
- يتبع المدير العام لرئيس الجمعية، والذي يدير ويشرف بشكل مباشر على الدوائر التالية: دائرة الإدارة، ودائرة الإسعاف، ودائرة العمل المجتمعي، ودائرة الكوارث، ودائرة التأهيل، ودائرة الشباب، ودائرة المتطوعين.
- يدير المدير العام للجمعية ويشرف على كل من فروع الجمعية في الشتات: الساحة اللبنانية، والساحة السورية، إضافة لمكاتب الجمعية في الأردن ومصر.
- تشتمل دائرة الإدارة على مجموعة من الإدارات، منها: المالية، والتخطيط والتطوير، والإعلام والنشر، والمشاريع، وشؤون الموظفين، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات، والأمن الخ.
- تشتمل دائرة الإسعاف على: دائرة الإسعاف للمحافظات شمالية (الضفة الغربية)، ودائرة الإسعاف للمحافظات جنوبية (غزة).

يلحظ من مما سبق، عدم وجود إدارة أو قسم أو فريق دائم للأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية، بحيث تقوم بإدارة كافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها، بل هناك لجنة متعددة التخصصات تتبع غرفة العمليات، يتم تفعيلها في حالات التأهب من الدرجة الثالثة \_ حسب تصنيف الجمعية\_ وتخدم فقط حالات المنخفضات الجوية، والكوارث الطبيعية، أو تلك التي من صنع البشر، والانتفاضات الشعبية، والهيئات الجماهيرية، أما بالنسبة للأنواع الأخرى من الأزمات، فلا توجد في الجمعية أية جهة دائمة ومحددة للتعامل معها، بل تقوم الإدارة بتشكيل لجنة مؤقتة للتعامل مع الموقف الأزموي، والتي تنتهي بانتهاء الموقف.

## 2.2.5 غرف عمليات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

تمتلك جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ثلاث غرفة عمليات في الضفة الغربية، واحدة منها رئيسية، تعمل بشكل يومي ومقرها الإدارة العامة في رام الله، أما الغرف الفرعية فهي متواجدة في الخليل ونابلس، ويتم تفعيلهما وقت الحاجة، وبتوجيهات من الغرفة الرئيسية.

### غرفة العمليات الرئيسية:

هي غرفة دائمة، تتبع دائرة الكوارث، ويديرها بشكل يومي مدير دائرة الكوارث، أو لجنة في حالات التأهب من الدرجة (3) فأعلى، وتعمل بشكل أساسي على متابعة نشاط دائرة الإسعاف والطوارئ، واستشعار إشارات الإنذار، وإدارة الموقف حسب حالة التأهب التي تصنف إلى خمسة مستويات:

- درجة (1): طبيعي، وهنا يتابع مدير إدارة الكوارث الأعمال اليومية المعتادة، حيث يتم التأكد من جاهزية الغرفة ومعداتنا، ومتابعة الأحداث مع الفروع الرئيسية ومنسقي إدارة الكوارث ومراكز الإسعاف والطوارئ.

- درجة (2): توقع عالي لحالة طوارئ، وفي هذه الحالة يتولى إدارة الغرفة مدير دائرة الكوارث، الذي يعمل على إعلام الطواقم بضرورة الاستعداد لأي استدعاء فوري، أو في حال لزم الأمر، وتجهيز ما يلزم من إقامة وطعام ومواد صيانة ووقود الخ.
- درجة (3): طوارئ خفيفة، وفي هذه الحالة يعلن المدير العام للجمعية حالة الطوارئ، ويتولى إدارة الغرفة مدير دائرة الكوارث، ويكون مسؤولاً عن تحريك كافة الموارد حسب الحاجة، بينما يبقى باقي أعضاء اللجنة المكونة من: (دائرة الكوارث، دائرة الإسعاف والطوارئ، الإمدادات، المتطوعين، الإعلام) بحالة جاهزية قصوى للتحريك إذا لزم الأمر، كما يجري في هذه الدرجة تفعيل جزئي لغرف العمليات الفرعية الخاصة بالمنطقة المتضررة.
- درجة (4): طوارئ متوسطة، وفي هذه الحالة يعلن رئيس الجمعية حالة الطوارئ، ويتولى إدارة الغرفة بنفسه، أو بتعيين من ينوب عنه، ويقوم مسؤول غرفة العمليات بتحريك كافة الموارد حسب الحاجة، بينما يبقى باقي أعضاء اللجنة المكونة من: (دائرة الكوارث، دائرة الإسعاف والطوارئ، الإمدادات، المتطوعين، الإعلام) بحالة جاهزية قصوى للتحريك إذا لزم الأمر، كما يجري في هذه الدرجة تفعيل جزئي لغرف العمليات الفرعية الخاصة بالمنطقة المتضررة.
- درجة (5): كارثة على المستوى الوطني، وفي هذه الحالة يعلن رئيس الجمعية حالة الطوارئ، ويتولى إدارة الغرفة بنفسه، أو بتعيين من ينوب عنه، ويقوم مسؤول غرفة العمليات بتحريك كافة الموارد بالطاقة القصوى، وتتكون غرفة العمليات من المكونات الأساسية التالية: (قيادة الفريق، ومسؤول غرفة العمليات، ومسؤول الاستجابة، ونداء الطوارئ، وخدمات الإسعاف والطوارئ، والتنسيق مع الجهات الأخرى، والخدمات الإدارية واللوجستية، والانترنت والصحافة، والإعلام، وشبكة الكمبيوتر، والتعاون الدولي، والصحة في الطوارئ، ولجان المتطوعين، والمالية، والصحة

النفسية، والبحث والإنقاذ)، حيث يجري في هذه الحالة استدعاء كافة الطواقم من موظفين ومتطوعين، وتفعيل شامل لكافة غرف العمليات في الوطن.

وبالنسبة لتجهيزات الغرفة، فهي مجهزة بقاعدة بيانات يتم تصميمها بناء على العمل، ونظام تتبع سيارات الجمعية، ومجموعة كبيرة من الأجهزة اللازمة للعمل، منها جهاز فاكس، وجهاز ماسح ضوئي، وطابعة، وماكينات تصوير، وشاشات تلفاز، وكاميرات تصوير، وأجهزة حواسيب، ومكيفات تبريد، وأجهزة VHF، الخ، كما تشتمل الغرفة أثاث مكتبي من خزانات ومكاتب وطاولات ومقاعد، ومستلزمات الراحة في العمل، إضافة إلى توفر القرطاسية بالأعداد والنوعيات المناسبة لضمان أداء المهام من قبل المسؤولين بكفاءة وفعالية.

### غرف العمليات الفرعية:

لا تعمل هذه الغرف بشكل يومي، ويتم تفعيلها وقت الحاجة، أي في حالة وصول درجة التأهب إلى الدرجة الثالثة فأعلى، ويديرها لجنة مكونة من: رئيس الهيئة الإدارية في المنطقة أو من ينوب عنه، وممثل عن دائرة الكوارث، وممثل عن دائرة الإسعاف، وممثل عن دائرة المتطوعين، وتقوم هذه اللجنة برفع التقارير والتواصل مع غرفة العمليات الرئيسية في الإدارة العامة، وأحياناً يتم تحديد متحدث رسمي عن الغرفة، للظهور على وسائل الإعلام المحلية، ومن ناحية التجهيزات، فإن هذه الغرفة مجهزة بأجهزة ومعدات وأثاث وقرطاسية تشبه تجهيزات غرفة العمليات المركزية إلى حد ما. (بشير الأحمد: مدير دائرة الكوارث- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017)، و(عبد ربه المناصرة: مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني- المحافظات الشمالية، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م، و29 تموز 2017).

بناء على ما سبق، يلحظ بأن غرفة العمليات في الجمعية ليس لها أي دور في حالات الأزمات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والبيئية، الداخلية والخارجية، بل يقتصر دورها على التدخل في حالات الكوارث الطبيعية، والكوارث التي تحدث من صنع البشر، والانتفاضات الشعبية، والهبات الجماهيرية، وما شابه ذلك من أزمات وانتهاكات سببها الوضع السياسي غير المستقر في فلسطين.

## 2.2.6 فروع الجمعية وشعبها في الضفة الغربية

تقدم جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني خدماتها الإنسانية والصحية والاجتماعية في مختلف الأراضي الفلسطينية عبر شبكة من الفروع والشعب، تعمل جميعا على تحقيق أهداف الجمعية ورسالتها، لكنها تختلف فيما بينها من حيث عدد المراكز والدوائر التي تقدم من خلالها خدماتها. ومن الفروع التي تقدم خدماتها في الضفة الغربية: فرع قلقيلية، ونابلس، والبيرة، والقدس، وطولكرم، والخليل، وطوباس، وجنين، وأريحا، وبيت لحم، وعنتبا، وإذنا، وبنى نعيم



## 2.2.7 أزمات مرت بها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية

على مدار خمسين عاما، تعرضت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني إلى العديد من الأزمات، منها الداخلي والخارجي، ومنها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والقانوني والإداري، حدث بعضها وانتهى دون أن يترك أثارا عنيفة، وبعضها الآخر كانت نتائجه حادة لدرجة أنها أثرت على سمعة الجمعية وخدماتها، ومن هذه الأزمات ما اقتصر على الإدارة العامة (المقر العام)، وأخرى طالت الفروع والشعب.

لم تقف إدارة الجمعية مكتوفة الأيدي طيلة السنوات السابقة التي تعرضت فيها للأزمات، بل تراوح موقفها من كل أزمة بين المبادر المخطط للأزمة قبل وقوعها، وبين المتفاجئ الذي لم يكن بوسعه سوى إعطاء ردود أفعال تجاه المواقف الأزمومية المختلفة.

وعلى أية حال، مهما كان حجم الأزمة وتأثيرها ونوعها، فلا بد من وقفة جادة للتعامل معها وإدارتها بطريقة فعالة، على النحو الذي لا يمس سمعة الجمعية، ويحافظ على مقدراتها المادية والمعنوية، للحيلولة دون تكرارها، والاستفادة منها وقت حدوثها كظاهرة ايجابية تدفع بالجمعية نحو التقدم.

ويعرض الباحث في الصفحات التالية مجموعة من الحالات الأزمومية التي تعرضت لها الجمعية، تم اختيارها بطريقة عشوائية لتعكس أنواعا عدة من هذه الأزمات، حدثت في أماكن مختلفة من الضفة الغربية، ليتضح من خلالها كيفية إدارة الجمعية للأزمات بمراحلها المختلفة، والاستراتيجيات المستخدمة في ذلك، إضافة إلى استعراض العقبات التي واجهت المكلفين بالتعامل معها خلال أدائهم للمهام، مع الإشارة إلى أن الباحث اعتمد \_ولأغراض هذه الدراسة\_ على أن الأزمة مشكلة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الجمعية وأهدافها وسير أعمالها، ويحتاج

إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وقد يترك هذا الموقف أو الحدث آثارا ايجابية أو سلبية، ومثال ذلك الأزمات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ التي تتعرض لها الجمعية، ولا تقتصر الأزمة على الكوارث الطبيعية أو الحروب التي يسببها الاحتلال الإسرائيلي، وعليه، تكون إدارة الأزمة في الجمعية عبارة عن عملية إدارة مشكلة أو حالة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالحها وأهدافها، وتحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وتوفير مجموعة من المتطلبات والمقومات المادية والمعنوية التي تشكل الدعامات اللازمة لإدارة الأزمات، مع الإشارة إلى أهمية التخطيط للأزمات كخطوة استباقية تمنع أو تقلل من حدوث الأزمات، وتحد من آثارها السلبية، وتحولها إلى فرصة وظاهرة ايجابية.

ولمعرفة كيفية إدارة الجمعية للأزمات التي تعرضت لها، قام الباحث بإعداد نموذج يشتمل على الوظائف الفرعية لكل مرحلة من مراحل الأزمة، معتمدا في ذلك على نموذجي الشعلان وماهر، وأجرى مجموعة من المقابلات مع عاملين في المناصب الإشرافية للجمعية، ليخرج بمجموعة من الملاحظات والاستنتاجات، وفيما يلي بيان ذلك:

## أولاً: أزمة مستشفى محمد علي المحتسب

### خلفية عامة عن الأزمة

في العام (1985)م، توجه عدد من أعضاء الهيئة الإدارية من جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع الخليل إلى رجل الأعمال "محمد علي المحتسب"، الذي كان يقيم في الأردن، طلبوا منه إنشاء مبنى مستشفى يخدم المنطقة الجنوبية في الخليل على نفقته الخاصة، بسبب نقص المرافق الطبية في هذه المنطقة، والكثافة السكانية فيها، وبعد موافقة "محمد علي" على طلب الجمعية، تم الاتفاق على أن يقوم المحتسب بشراء قطعة الأرض، وإقامة البناء عليها، ثم إيقافها لصالح دائرة أوقاف الخليل، على أن تقوم الجمعية باستئجار هذه المباني من دائرة الأوقاف، وإدارة المستشفى وتجهيزه بالمعدات الطبية اللازمة وبالفعل، تم افتتاح المستشفى في العام (1986)م، وتجهيزه بالمعدات الطبية والأثاث المكتبي اللازم على نفقة الجمعية، وعلى شكل منح وتبرعات مادية وعينية تقدمت بطلبها من المانحين، كما عملت على إدارته وتوفير الكادر الطبي والإداري والتشغيلي فيه كما تم الاتفاق سابقاً.

لاحقاً، فوجئت الهيئة الإدارية للفرع بإصرار الواقف \_محمد علي\_ على تعيين مجلس أمناء للمستشفى \_للمشاركة في إدارتها، والاطلاع على سير العمل فيها\_ ، وهذا كان مخالفاً لما تم الاتفاق عليه سابقاً، وما كان من الجمعية إلا أن قبلت بذلك لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمة، وهنا بدأت الخلافات تطفو على السطح لوجود إدارتين برؤيتين مختلفتين.

في العام (2006)م، وبعد مرور عشرين عاماً، قرر متولي وقف محمد علي المحتسب أن يقوم على إدارة المستشفى، وإخلاء مسؤولية جمعية الهلال الأحمر عنه، وبعد ما يزيد عن السنتين من المفاوضات وإدارة الأزمة، تولى سعد الدين محمد علي المحتسب إدارة المستشفى بصفته متولي

وقف العائلة، أما عن سبب هذا القرار، فيذكر أن إدارة المستشفى حصلت في العام (2006)م على منحة نقدية من أحد الممولين، فاختلف مجلس أمناء المستشفى والهيئة الإدارية على أوجه إنفاق المنحة، فتفاقت الأزمة وانتهت بتسليم الجمعية مباني المستشفى وإدارتها وجزء من الأجهزة الطبية التي كانت تمتلكها الجمعية في ذلك الوقت لصالح المستشفى، كما سلمت الأدوية الموجودة حينها، وتحمل الهلال الأحمر رواتب الموظفين من أطباء وطواقم تشغيلية لمدة سنة كاملة حتى تم افتتاح جزء من مبنى مستشفى الهلال الأحمر التخصصي في وادي التفاح.

**نوع الأزمة: داخلية وخارجية، غير متكررة، عنيفة.**

**سبب الأزمة:** هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة، منها (الداخلية): ضعف الإمكانيات المادية للجمعية في حينه، وانتشار الإشاعات بين الموظفين والمواطنين حول تفاصيل الأزمة، والضغطات النفسية التي تعرض لها متخذ القرار في الجمعية في ذلك الوقت، بالإضافة إلى الغياب الجزئي للمنهجية العلمية والتفكير العلمي، والمبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء من قبل المسؤولين، أما بالنسبة للأسباب الخارجية؛ فقد لعبت صعوبة الحصول على التمويل الخارجية سببا رئيسا في تفاقم الأزمة، والثقافة المجتمعية غير الداعمة لموقف الجمعية آنذاك، وعدم القدرة على تحصيل أموال الجمعية مقابل الخدمات التي كانت تقدمها للجمهور لسيادة فكرة خيرية الجمعية، بالإضافة إلى غياب الدور القانوني المنظم لعمل الجمعيات الأهلية، والتغييرات المستمرة على البيئة القانونية.

### **إدارة الأزمة**

**مرحلة ما قبل الأزمة:** في سياق التحضير والاستعداد للأزمة، استشعرت الهيئة الإدارية المكلفة بإدارة فرع الخليل وجود الأزمة قبل وقوعها، لذا قامت بجمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية

حول هذه المؤشرات، و كان أعضاء الهيئة الإدارية مجهزين بوسائل الاتصال والتواصل فيما بينهم طيلة الفترة الأزمومية، لكن لم يتم تخصيص حيز مكاني كغرفة عمليات خاصة، وخلال هذه المرحلة، تم إعداد خطة شفوية للتعامل مع الأزمة، احتوت على سيناريوهات عديدة، إضافة إلى وضع خطة إعلامية شفوية، وتحديد متحدث رسمي وهو رئيس الهيئة الإدارية للفرع، وقد تمتع أعضاء الهيئة الإدارية بالصلاحيات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزمومي، إلا أنهم لم يتلقوا أية تدريبات تحضيرية للتعامل مع هذا النوع من الأزمات.

**مرحلة أثناء الأزمة:** في مرحلة حدوث الأزمة، قامت الهيئة الإدارية بتشكيل لجنة مصغرة لتطبيق الخطة الموضوعية مسبقاً، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع الموقف، حيث عملت اللجنة على جمع معلومات إضافية عبر نظام معلومات محدد، ورسم سيناريوهات جديدة تناسب مع المستجدات، و تمتع أعضاء هذه اللجنة بالصلاحيات الممنوحة لهم، واستعانوا بالأقسام الأخرى في الجمعية للتعامل مع الأزمة، وبرجالات وشخصيات من وجهاء مدينة الخليل لتسوية الأمور قبل استفحالها، وكانت اللجنة تقوم باطلاع باقي أعضاء الهيئة الإدارية على ما يجري من أحداث أولاً بأول، من خلال نظام اتصال واضح بين أعضائها من جهة، وبين أعضاء الهيئة الإدارية من جهة أخرى، مع التأكيد على سرية المعلومات أثناء حدوث الأزمة، حيث كانت التصريحات الإعلامية تصدر من قبل جهة محددة وهي رئيس اللجنة فقط، والذي كان يشغل منصب رئيس الهيئة الإدارية في ذلك الوقت.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** بعد انتهاء الأزمة، تم إيجاد بديل عن مستشفى محمد علي وهو مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي والكائن في وادي النفاح في مدينة الخليل، حيث تم تشغيلها من قبل قسم من الطواقم الطبية والتشغيلية التي كانت تعمل في مستشفى محمد علي، علماً

بأن الجمعية استغرقت سنتين لاستعادة نشاطها بعد هذه الأزمة، وأرشفنت بعض التفاصيل الخاصة بها للرجوع إليها مستقبلاً، لكنها لم تجر أية دراسات في هذا المجال على الرغم من مرور أكثر من تسع سنوات على الأزمة، وقد بذلت الجمعية خلال هذه الفترة مزيداً من الجهود في سبيل إصلاح وتحسين سمعتها التي تأثرت سلبياً نوعاً ما بهذه الأزمة، حيث عملت الهيئة الإدارية على استقطاب كفاءات وخبرات جديدة للعمل في المستشفى الجديد، وتواصلت مع المؤسسات ذات العلاقة، وفتحت معهم باب التواصل كنوع من كسب الثقة، واتخذت قرار يقضي بإنهاء كافة عقود الايجار لها "كمستأجر" في مدينة الخليل.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** أما بالنسبة للاستراتيجيات التي استخدمها فريق الأزمة في التعامل مع الموقف الأزموي، فتتعدد وتتنوع حسب مراحل الأزمة، ففي بدايتها تم استخدام أسلوب بخس الأزمة وإنكار وجودها إلى حد ما، ثم استخدم أسلوب المشاركة الديمقراطية حين أعلنت اللجنة المكلفة وجود الأزمة بصراحة، واستشارت جهات أخرى في كيفية التعامل معها، ولاحقاً عمل على تفريع الأزمة وتجزئتها، حتى تم تشكيل اللجنة المصغرة، وأخيراً ركبت اللجنة الأزمة ورضخ لها، وحول مسارها إلى مسار أكثر إيجابية.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت لجنة إدارة الأزمة مجموعة من العقبات خلال عمله الممتد على مدار سنتين، تمثلت في غياب التدريب اللازم له في مراحل الأزمة المختلفة، وعدم تخصيص ميزانية وغرفة عمليات مجهزة بالكامل خاصة بالأزمة، بالإضافة إلى سوء تقدير حجم وطبيعة الأزمة، ومحدودية تطبيق النهج العلمي في الإدارة.

المصدر: (هارون الجولاني: مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، مقابلة شخصية، 18 شباط 2017) و(الصفحة الإلكترونية لوكالة معا الإخبارية)

## ثانيا: أزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية

### خلفية عامة عن الأزمة

نفذت نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ -فلسطين فعاليات احتجاجية في دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في شهر آذار (2013م)، بسبب تنكر إدارة الجمعية لبنود الاتفاقية والتي تم إبرامها برعاية وزارة العمل الفلسطينية في العام (2011م)، والتي حملت مجموعة من المطالب الهادفة إلى تحسين وضع ضباط وسائقي الإسعاف في الجمعية، وكانت مطالبهم تتمحور حول الحصول على اعتراف رسمي من قبل وزارة التربية والتعليم بشهادة ضباط الإسعاف والطوارئ التي تصدرها الجمعية ، ومساواة الكادر الوظيفي لكافة العاملين، وصرف علاوة خطورة المهنة وغلاء المعيشية حسب ما تقره الحكومة الفلسطينية، واحتساب الموصلات الثابتة على أتعاب نهاية الخدمة، وتعاون الجمعية بشأن شراء سنوات الخدمة لحساب هيئة التقاعد، وتعديل الإجازات السنوية والمرضية.

وبعد مرور عامين على المفاوضات، أشعرت النقابة إدارة الجمعية ووزارة العمل بنيتها اتخاذ خطوات تصعيدية خلال فترة محددة قانونيا إن لم تتجاوب إدارة الجمعية مع هذه المطالب، وبالفعل شرعت النقابة بتنفيذ سلسلة من الإجراءات التصعيدية بدأت بالاعتصامات، وبعد انتهاء الفترة القانونية لها، دخلت النقابة مرحلة جديدة من التصعيد اعتبارا من تاريخ 2013/4/10، تمثلت بالتوقف عن نقل الحالات المرضية العادية بين المستشفيات، وعن نقل الحالات من المستشفيات إلى أماكن سكنهم، وعدم استلام وتسليم الحالات المرضية من سيارات الإسعاف الأخرى، وكان يستثنى من ذلك جميع الحالات الطبية الطارئة بشرط مرافقة طبيب لكل حالة، وبقي باب الحوار مفتوحا بين الطرفين.

وبعد تشكيل لجنة متعددة الأطراف لبحث الأزمة والعمل على إنهائها، تم وقف الإجراءات التصعيدية المذكورة سابقا، والتوقيع على اتفاقية بين إدارة الهلال الأحمر الفلسطيني، ونقابة خدمات الإسعاف بتاريخ 2013/5/7 لإنهاء نزاع العمل بين الطرفين ووقف الخطوات النقابية التي اتخذتها النقابة ايزاء الجمعية، وعاد العمل إلى ما كان عليه قبل الأزمة، حتى تفجرت من جديد بعد مرور شهر تقريبا، حيث لم تلتزم إدارة الجمعية بتطبيق بنود الاتفاقية المشار إليها أعلاه كاملة، مما اضطر النقابة إلى تجديد مطالبها العمالية (عمار الدعاس، أمين سر نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ- فلسطين، اتصال هاتفي، 25 شباط 2017).

وبين مد وجزر استمر لمدة عام تقريبا، تخلله تنفيذ جزئي لمطالب النقابة من طرف إدارة الجمعية، وبعد انتهاء الفترة القانونية للاتفاقيات الموقعة بين النقابة والإدارة، بدأت سلسلة من الخطوات التصعيدية في شهر نيسان من العام (2014م)، نتوج يوم (27) حين بدأ قسم الإسعاف والطوارئ اضرابا مفتوحا وشاملا عن العمل في جميع مراكزه في الضفة الغربية حتى اشعار آخر، احتجاجا على عدم تلبية مطالبهم من قبل جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني (الصفحة الإلكترونية حركة التحرير الوطني الفلسطيني، 2017) و(الصفحة الإلكترونية لتلفزيون السلام، 2017)، إلا أن قررت النقابة بعد مرور يوم واحد على الإضراب، تعليق المظاهر الاحتجاجية ووقف الإضراب، وفتح باب الحوار حرصا من النقابة على استمرار تقديم خدمات الاسعاف والطوارئ للمواطنين، وحرصا على مصلحة الجمعية وتقدمها، ولانعقاد مؤتمر الجمعية الحادي عشر (الصفحة الإلكترونية لدولة فلسطين، 2017).



وعن كيفية إدارة الجمعية للأزمة فأفاد وائل قعدان "مدير عام الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" (مقابلة شخصية، 28 شباط 2017م) أن:

**نوع الأزمة:** داخلية، إدارية، عنيفة، دورية

**سبب الأزمة:** هناك أسباب داخلية عديدة أدت إلى تفاقم أزمة إضراب ضباط وسائقي الإسعاف في الضفة الغربية، منها ضعف الولاء والانتماء والرضى الوظيفي لدى العاملين، وانتشار الإشاعات والأكاذيب فيما بينهم، وضعف عملية الاتصال بين الإدارة العامة للجمعية والعاملين فيها، إضافة إلى مركزية الإدارة واستبعاد العاملين في دائرة الإسعاف عن عملية التخطيط، وثقة الإدارة الزائدة بنفسها وبقدرتها على التعامل مع المشكلات.

**إدارة الأزمة:**

**مرحلة ما قبل الأزمة:** بالنسبة للإضراب الذي نفذته نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ في العام (2013م)، فامتاز بقدرة الجمعية على استشعاره والتنبؤ بوقوعه كونه واحدا من سلسلة الإضرابات التي نفذتها النقابة، والتي تعود بدايتها إلى العام (2006م)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن إدارة الجمعية لم تقم بتشكيل فريق أزمات كخطوة استباقية وتحضيرية للأزمة، بل كانت تشكل لجنة تفاوضية بعد وقوع الفعالية الاحتجاجية، للتوصل إلى تفاهات مع الطرف الآخر، ففي مرحلة ما قبل الأزمة، كانت النقابة تخاطب رئيس الجمعية، ومدير عام الجمعية بصفته المهنية، ومدير دائرة الإسعاف، وتضع بين يدي كل منهم المطالب النقابية، ولكن وفي كل أزمة لم تقم إدارة الجمعية بتشكيل غرفة عمليات خاصة بأي منها، أو تخصيص ميزانية للتعامل معها، أو وضع خطة

تحضيرية مكتوبة أو خطة إعلامية، كما لم يتم تحديد متحدث رسمي عن الجمعية، أو إجراء أية تدريبات أو بناء سيناريوهات محتملة لتوقع مسار الأزمة قبل حدوثها.

**مرحلة أثناء الأزمة:** لقد عملت إدارة الجمعية طيلة السنوات السابقة على انتهاج أسلوب واحد في التعامل مع كل إضراب على حدة، حيث يقوم رئيس الجمعية بتكليف لجنة لمواجهة الأزمة بعد البدء الفعلي للمظاهر الاحتجاجية للعاملين، عادة ما تضم مدير عام الجمعية، ومدير عام الإسعاف والطوارئ، والمدير المالي، والمستشار القانوني للجمعية، ومن الطرف الآخر ممثلين عن النقابة ووزارة العمل الخ، وكانت هذه اللجنة محدودة الصلاحيات والسلطات، حيث يقتصر دورها على عقد اللقاءات التفاوضية مع الطرف الآخر، ورفع التقارير إلى رئيس الجمعية لاتخاذ القرار المناسب، وبناء على قرار الرئيس يتم التعامل مع الموقف، كما استعانت اللجنة في بعض الأحيان بالأقسام الأخرى، وبجهات خارجية لإدارة الموقف الأزموي، والضغط على النقابة والعاملين فيها، إعلامياً، لجأت الجمعية في كل موقف إلى انتداب من تراه مناسباً للظهور على وسائل الإعلام، والحديث إلى الجمهور عن الأزمة.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** كانت الجمعية تقدر الأضرار الناجمة عن كل فعالية احتجاجية، ولكنها لم تطالب أي جهة خارجية بتعويض الخسائر التي تكبدتها، بل كانت تتحمل هذه الخسائر ذاتياً، وتطبق الاتفاقيات الموقعة جزئياً لاستعادة النشاط في دائرة الإسعاف، كما كانت تقوم بزيارات ميدانية لمراكز الإسعاف لنشر الطمأنينة والحد من الإشاعات بين العاملين، ولضمان مباشرة العمل في كافة المراكز دون تأخير، داخلياً، عملت إدارة الجمعية على أرشفة المعلومات الخاصة بالمطالب العمالية والاحتجاج عليها لاستخداماتها الخاصة، وللاستفادة منها في فهم الأسباب المؤدية لوقوع الأزمات العمالية والقوى الصانعة للأزمة، ولوضع الضوابط لضمان عدم تكررها

مستقبلاً، إلا أنها هذه الضوابط أثبتت عدم فعاليتها ومحدودية قدرتها على منع تكرار هذه الأزمات، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجمعية استغلت هذه الأزمة كظاهرة ايجابية تمثلت في فرض رسوم مقابل الخدمات التي تقدمها سيارات الإسعاف في مراكزها المختلفة.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** لقد استخدمت إدارة الجمعية عدة استراتيجيات للتغلب على هذه الأزمة منها أسلوب إنكارها، وكتبها، وركوبها، وتشكيل لجنة، وأسلوب المشاركة الديمقراطية.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت الجمعية مجموعة من العقبات خلال إدارتها لأزمة منها محدودية الصلاحيات للجنة إدارة الأزمة، وغياب التدريب التحضيري على إدارة مثل هذه الأزمات، وسوء تقدير حجم وطبيعة الأزمة، وعدم تحديد ميزانية خاصة وخطة إعلامية ومتحدث رسمي للأزمة، والقصور في فهم إشارات الإنذار.

ثالثاً: أزمة نشوب حريق في سكن الأطباء في مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي

## في الخليل

### خلفية عامة عن الأزمة

في أحد أيام فصل الشتاء من العام (2016م)، استخدمت طبيبتان في مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل مدفئة كهربائية خلال تواجدهما في سكن الأطباء، والواقع في الطابق الخامس من مبنى المستشفى، وخلال استخدامهما للمدفئة انقطع التيار الكهربائي فجأة عن المكان، ولسوء الحظ، وعن دون قصد، قامت إحدى الطبيبتان برفع المدفئة على أحد الأسرة، ثم غادرتا المكان قبل رجوع التيار الكهربائي للغرفة، وبعد فترة وجيزة، عاد التيار الكهربائي، وبسبب وجود المدفئة على السرير، اندلع حريق في المكان، وامتد حتى طال كامل السكن. بعد انتشار الحريق التفت إليه الموجودين، وتم الاتصال بالدفاع المدني الفلسطيني في مدينة الخليل، وإطفائية بلدية الخليل، حيث عملوا على إخماد الحريق بالكامل.

نوع الأزمة: داخلية، خفيفة الآثار، غير دورية، ومفاجئة

سبب الأزمة: المبالغة في الثقة بالنفس من قبل الأطباء، وعدم وجود تجهيزات تكشف عن وجود حريق في المكان، ونقص وسائل الصحة والسلامة المهنية، ونقص الكفاءات والخبرات في التعامل مع الحوادث من هذا النوع.

إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: إن التحضير لهذا النوع من الأزمات ينبغي أن يكون على شكل تجهيزات ومعدات في المكان مراعاة لشروط الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى تدريب العاملين على استخدام هذه التجهيزات وعمل صيانة دورية لها، وفي الوقت الذي تشهد فيه المستشفى نقصاً في

هذه التجهيزات المادية والبشرية القادرة على التعامل معها، يمكن القول بأن إدارة المستشفى لم تحسن التحضير لهذه الأزمة، حيث تسبب غياب أجهزة استشعار الحرائق في المبنى في عدم استشعار وجود الأزمة، وبالتالي لم يتم جمع المعلومات اللازمة حول الموقف الأزموي قبل حدوثه، كما لم يخصص فريق أو غرفة عمليات أو ميزانية للتعامل معه، وبالطبع غابت خطة الأزمة الإعلامية والاتصالية، ولم يتم سابقا إجراء أية تدريبات وهمية كنوع من التدريب على حدوث مثل هذا النوع من الأزمات.

**مرحلة أثناء الأزمة:** بعد اندلاع الحريق، تمت الاستعانة بالجهات المختصة للتعامل مع الأزمة، وفي هذه الأثناء تم تحديد متحدث رسمي باسم الجمعية للتواصل مع وسائل الإعلام بصفته عضو هيئة إدارية في فرع الخليل.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** بعد الانتهاء من إخماد الحريق، تم تشكيل لجنة مكونة من: عضو هيئة إدارية، ومدير عام الجمعية فرع الخليل، والمدير الإداري للمستشفى، مهمتها إجراء التحقيقات حول أسباب الحريق، وتقدير الخسائر، والتوجه للجهات الخارجية للتعويض عن الأضرار، وفعلا قامت شركة التأمين بتعويض الجمعية مبلغ (10300) شيكلا، بعدها تمت عملية إعادة تأهيل السكن والتي استمرت لمدة أسبوعين حتى تمكن الأطباء من إعادة استخدام المكان، كما قامت إدارة فرع الجمعية بصفقتها المسؤولة عن المستشفى بتعويض بعض الأطباء عن هلاك مقتنياتهم الشخصية التي تواجدت مكان الحريق، وذلك على نفقة الفرع الخاصة، أما بالنسبة للطبيبين، فقد قامت إدارة الفرع بتوجيه تنبيهات مكتوبة لهما كنوع من العقاب، لاحقا، تمت عملية أرشفة الازمة وتوثيقها والاستفادة من الموقف الأزموي بضرورة الاستعداد والتحضير المسبق له، بتجهيز المكان بمستلزمات السلامة المهنية، بحسب تعليمات الدفاع المدني، وفعلا، قامت الجمعية على أثر هذه

الأزمة\_ وبناء على توصيات الجهات المختصة\_ بشراء وتركيب أجهزة استشعار الحرائق في أروقة المستشفى المختلفة، وتوفير طفايات الحرائق، وغيرها من المستلزمات كضوابط لضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمات مستقبلاً، كما تم تدريب العاملين على كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف والأجهزة، وإجراء تدريبات على إخلاء المبنى بالكامل.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** استخدمت الجمعية أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، وأسلوب المشاركة الديمقراطية.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت الجمعية فرع الخليل مجموعة من العقبات خلال إدارتها لأزمة الحريق تمثلت بعدم استشعار وجود الأزمة، وضعف جاهزية الجمعية لهذا النوع من الأزمات، وغياب التدريب اللازم، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة، وغرفة عمليات خاصة، وفريق أزمات متخصص بالأزمة.

**المصدر:** (فراس عمرو: المدير الإداري لمستشفى الهلال الأحمر التخصصي- الخليل، مقابلة

شخصية، 25 تموز 2017)

رابعاً: أزمة توصيل مستلزمات طبية وغير طبية من الضفة الغربية إلى قطاع غزة

## خلفية عامة عن الأزمة

تقوم إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشراء مشترياتها ولوازمها بشكل مركزي من قبل الإدارة العامة في رام الله، وضمن نظام معتمد من قبل الإدارة العليا فيها، حيث ترفع الفروع والشعب طلبياتها إلى الإدارة، التي تقوم بدورها بتوريد ما تحتاجه لها في الزمان والمكان المناسبين، لكن تواجه الجمعية أزمة تتمثل في عدم قدرتها على توصيل طلبيات فروعها المختلفة في غزة بسبب الحصار الإسرائيلي المفروض عليها منذ العام (2006)م، حتى بعد تدخل مكتب الصليب الأحمر وإجراء التنسيق اللازمة، وسجلت حالات قليلة جدا تمكنت الجمعية خلالها من إيصال تلك الطلبيات بعد فترة وصلت إلى ستة أشهر.

نوع الأزمة: سياسية، خارجية، عنيفة، دورية.

سبب الأزمة: الاحتلال الإسرائيلي، والحصار المفروض على قطاع غزة.

## إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: عندما تنوي الإدارة العامة في الجمعية توريد طلبية إلى فروعها في غزة، فإنها تتوقع حدوث مشكلة ما من قبل الاحتلال الإسرائيلي، فيبادر مسؤول المشتريات بإجراء الاتصالات اللازمة مع الفروع للاستفسار حول وضع المعابر، بعدها يقوم مسؤول التنسيق في الإدارة العامة بعمل الاتصالات المطلوبة مع الصليب الأحمر لضمان دخول الطلبية إلى غزة، ويجري وضع خطة شفوية من قبل المسؤولين أعلاه، تشمل على السيناريوهات المقترحة لإدارة الأزمة، وحين اللزوم تتم الاستعانة بالناطق الإعلامي بالجمعية للظهور على وسائل الإعلام،

واطلاع الجمهور على ما يحدث، وعلى الرغم من تكرار هذه النوع من الأزمات، إلا أن الجمعية لم تبادر بتشكيل فريق عمل لأي أزمة وقعت، ولم تشكل غرفة عمليات، كما أنها لم تجر أية تدريبات للموظفين على التعامل مع هذا النوع من الأزمات، لكنها تخصص ميزانية لمعالجة الموقف.

**مرحلة أثناء الأزمة:** عند حدوث الأزمة، تقوم إدارة الجمعية بتكليف لجنة لمتابعة دخول الطلبة إلى غزة، ومن أعضائها مسؤول المشتريات، ومسؤول التنسيقات، والسائق الموجود في الميدان، ومتحدث رسمي عن الأزمة الخ، وتمتاز هذه اللجنة بسهولة وسرعة التواصل بين أعضائها، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات الموزعة فيما بينهم، حيث تقوم هذه اللجنة بتطبيق الخطة الشفوية المعدة مسبقاً، مع احتمالية إجراء بعد التعديلات كما يتطلبها الموقف، وبناء سيناريوهات جديدة، وتستعين هذه اللجنة لإتمام مهامها بالأقسام الأخرى في الجمعية إن اقتضت الحاجة، وبعثات خارجية أخرى مثل الصليب الأحمر، وفي الحالات التي يتعذر على الجمعية ادخال الطلبات إلى غزة، فإنها تلجأ إلى طلب المساعدة من جهات خارجية في مصر لشراء المستلزمات وإدخالها عبر الحدود، وتعتمد الجمعية في تعاملها مع الأزمة على نظام معلومات واضح، مع الإشارة إلى أن اللجنة المكلفة تقوم برفع تقارير مكتوبة إلى رئاسة الجمعية، ولا تحتفظ بسرية المعلومات والاتصالات خلال الأزمة، كون الموضوع يتعلق بممتلكات الجمعية وبأمن وسلامة الموظفين ذوي العلاقة خاصة السائق ومن معه.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** في كل مرة تتعرض فيها الجمعية لهذه الأزمة، تقوم بتقدير الأضرار، واحتوائها على نفقتها الخاصة، لكن المرة الأولى التي تعرضت فيها لهذه الأزمة، أثرت على أداء الفروع في غزة، مما دفع الإدارة إلى وضع ضوابط للتقليل من الآثار السلبية المحتملة للأزمة مثل توريد كميات إضافية إلى الفروع، ليشكل مخزوناً احتياطياً لديها، كما تتواصل الإدارة مع فروعها



لنشر الطمأنينة ورفع الروح المعنوية لديهم، وتقوم الجمعية بأرشفة تفاصيل كل موقف للاستفادة منها في المرات اللاحقة، ومهما تعددت المحاولات للسيطرة على الأزمة وأسبابها، إلا أن السبب الحقيقي لها غير خاضع لسيطرة الجمعية، وكل ما تقوم به هو من باب التقليل من الآثار السلبية للأزمة.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** تستخدم الجمعية أسلوب المشاركة الديمقراطية في التعامل مع هذه الأزمات، من خلال تواصلها مع الصليب الأحمر الذي يقوم بدور الوسيط لضمان ادخال الطلبات إلى قطاع غزة، إضافة إلى استخدام أسلوب الاحتياطي التعبوي، وتشكيل لجنة لبحث الأزمة.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت الجمعية خلال إدارتها للأزمة مجموعة عقبات داخلية، فغياب التدريب وغرفة العمليات المتخصصة، والفريق المتخصص لإدارة الأزمة، كلها عوامل ساعدت في تفاقم الأزمة وتدهورها.

المصدر: كريم عورتاني: مدير المشتريات - جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017م.

## خامسا: أزمة المركز الجراحي لمستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في طولكرم

### خلفية عامة عن الأزمة

بتاريخ 2007/3/5م، قام أحد العاملين في المناصب الإدارية العليا في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع طولكرم، بتوقيع اتفاقية استثمارية تقضي بأن يقوم مستثمرون "أطباء" من خارج الجمعية بإجراء عمليات في المركز الجراحي التابع لمستشفى الجمعية في طولكرم، ولمدة خمس سنوات، على أن تقوم إدارة المركز بتوفير المعدات والأجهزة اللازمة، بالإضافة إلى المستلزمات الطبية الأخرى، وفي العام (2012)م، تم تجديد العقد لخمس سنوات جديدة، على أن تنتهي الاتفاقية بحلول العام (2017)م، وبينما شارف العقد المجدد على الانتهاء، استعانت الهيئة الإدارية في طولكرم بالإدارة العامة في رام الله، عن طريق رفع كتاب لرئيس الجمعية، تطلب فيه التدخل لإنهاء العقد كونه لم يجلب للفرع أي أرباح تذكر مقارنة بما تم دفعه من ثمن الأجهزة الطبية والتجهيزات الأخرى، وهو استنزاف لأموال الفرع والجمعية.

بناء عليه، قام رئيس الجمعية بتشكيل لجنة مكونة من نائب مدير عام الجمعية، والمدير المالي، ومدير عام مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والإسعاف والطوارئ في محافظة طولكرم، وعدد من الموظفين منهم المحاسب والصيدلانية، والمستشار القانوني، وبعد اجتماع اللجنة اتخذت قرارا بعدم رغبة الجمعية تجديد الاتفاقية التي وقعت بين الطرفين، وذلك لرغبتها عودة المركز الجراحي تحت مظلتها بعيدا عن الاستثمار الفردي والخصخصة، فأرسلت بتاريخ 2016/6/19 بلاغا خطيا للمستثمرين وفيه عدم رغبة الجمعية بتجديد الاتفاقية المبرمة بين الطرفين، وقد تم التبليغ بذلك وفق الفترة القانونية أي قبل 6 أشهر من موعد انتهاء الاتفاقية المبرمة.

وبتاريخ 2017/3/2م، توجه المستثمرون إلى المحكمة لرفع الشكوى ضد موظفي الجمعية، وبناء على ذلك، جاءت الشرطة بقرار من المحكمة لعمل اثبات حالة، وبعد أيام قليلة، عقدت جلسة بين أعضاء اللجنة مع محافظ طولكرم، وتم الحديث حينها في موضوع تجديد العقد المبرم مع المستثمرين ولفترة محدودة، وخلال تواجد الأعضاء في الجلسة، تم استدعاء بعضهم للنيابة العامة، الأمر الذي زاد الوضع سوءاً، وعلى إثر ذلك أصدرت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في طولكرم بياناً توضح فيه رفضها لاستدعاء عدد من موظفي الجمعية للنيابة العامة.

وحتى اليوم، ما زالت هذه القضية معلقة بين يدي القضاء الفلسطيني في انتظار البت فيها.

**نوع الأزمة:** داخلية، قانونية، ثقافية، عنيفة، غير دورية.

**سبب الأزمة:** هناك مجموعة من العوامل الداخلية التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة، يذكر منها القرارات الإدارية العشوائية والتسرع في اتخاذها، والمبالغة في الثقة بالنفس، وغياب التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين، وانتشار الإشاعات والأكاذيب في بيئة العمل، وضعف الاتصال والتواصل بين العاملين في الفرع والإدارة العامة، إضافة إلى الضغوطات النفسية التي تعرض لها متخذ القرار عند توقيع الاتفاقية، أما بالنسبة للأسباب الخارجية، فتنوعت وتعددت لتشمل: الأوضاع الاقتصادية المتردية التي دفعت إدارة الفرع إلى التوقيع على مثل هذه الاتفاقية، وضعف القضاء وتأجيله لإصدار الحكم والمماطلة في التنفيذ، إضافة إلى الثقافة المجتمعية غير الداعمة للجمعية من قبل البعض.

## إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: في السنوات الخمس الأولى (2007-2012)م، لم تستشعر الهيئة الإدارية في فرع طولكرم وجود أية مشكلة أو إشارات تنذر بوقوع أزمة تلوح بالأفق، بينما بدأت هذه الإشارات تظهر خلال السنوات الخمس الثانية، حيث لاحظت إدارة الفرع عدم جدوى هذه الاتفاقية، وعدم وجود أي أرباح تذكر مقارنة بما تم دفعه من ثمن الأجهزة الطبية والتجهيزات الأخرى، وفي ذلك استنزاف لأموال الفرع والجمعية، وبناء على ذلك، تم تشكيل لجنة لمتابعة الأزمة من قبل رئيس الجمعية، التي جمعت المعلومات عن الموقف بشكل تفصيلي، ودرست الاتفاقية، ووضعت على إثر ذلك خطة وسيناريوهات محتملة للأزمة، وحددت متحدث رسمي وهو نائب المدير العام للجمعية، وتمتعت اللجنة بكافة الصلاحيات اللازمة لإدارة الموقف الأزموي، لكن لم يتلق أعضاء اللجنة تدريبات خاصة للتحضير للأزمة، كما لم يتم تخصيص ميزانية وغرفة عمليات خاصة بها.

مرحلة أثناء الأزمة: في هذه المرحلة تم تطبيق الخطة المعدة مسبقا مع إجراء بعض التعديلات اللازمة حسب الموقف، كما قام أعضاء اللجنة المكلفة بمهمة رفع التقارير إلى رئيس الجمعية من باب العلم، وبناء سيناريوهات جديدة أكثر تناسبا مع الموقف، وقد استعانت اللجنة بالأقسام الأخرى بالجمعية وبشخصيات مجتمعية للوصول إلى تفاهات مع طرف النزاع الآخر، وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة المكلفة امتلكت المعلومات اللازمة عبر نظام يوفر البيانات في الوقت والكم المناسبين، ووزعت الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضائها بما لم يؤد إلى حدوث تداخل وتضارب، وحافظت على سرية الاتصالات والعمليات أثناء حدوث الأزمة، كما اتخذت قرارات تتناسب مع الموقف دون الرجوع للإدارة العليا.

مرحلة ما بعد الأزمة : قدرت اللجنة الأضرار التي لحقت بالجمعية والفرع ولم تلجأ الجمعية إلى أي جهة خارجية لتعويض الأضرار بل ترك الموضوع للقضاء، فلا زال المركز يعمل على ما هو عليه طبقاً للاتفاقية لحين صدور حكم المحكمة، وقامت اللجنة بعمل العديد من اللقاءات مع الموظفين لرفع معنوياتهم، وإصدار البيانات المنددة بتحويلهم إلى النيابة العامة، وعلى الرغم من عدم انتهاء الأزمة بشكل كامل، إلا أن إدارة الفرع والجمعية قامت بأرشفة المعلومات الخاصة بالأزمة واستخلصت منها الدروس والعبر، ووضعت الضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمة مستقبلاً، وتمثلت هذه الضوابط بقرار من المكتب التنفيذي الذي وجهه لفرع الجمعية والقاضي بعدم عقد أي اتفاقية مع أي جهة خارجية دون الرجوع للمستشار القانوني للجمعية.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** استخدمت الجمعية أسلوب تشكيل اللجنة، والمشاركة الديمقراطية في التعامل مع الأزمة، كما حاولت احتواء الأزمة في كافة مراحلها.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت الجمعية مجموعة من العقبات أثناء إدارتها للأزمة، ففي مرحلة ما قبل تشكيل اللجنة، كان هناك ارتجالية وعشوائية وسوء تقدير للموقف من قبل إدارة الفرع، التي عانت أيضاً من قصور في فهم إشارات الإنذار، والوصول إلى الجمهور الداخلي والخارجي للجمعية، لاحقاً، واجهت اللجنة مشكلة غياب التدريب التحضيري لمثل هذه المواقف، وعدم وجود غرفة عمليات مخصصة للأزمة.

المصدر: مأمون عباسي: نائب مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30

تموز 2017.

## سادسا: أزمة مغسلة مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل

### خلفية عامة عن الأزمة

تم إنشاء مستشفى الهلال الأحمر التخصصي في العام (2008م)، وكغيره من المستشفيات فهو بحاجة إلى قسم الغسيل، ليقوم بمهمة غسل الأغذية بشكل يومي وعلى مدار العام، فكون المستشفى تقدم خدمات صحية فإنها بحاجة إلى درجة عالية من التعقيم والنظافة لضمان عدم انتقال الأمراض بين المراجعين، في البداية، كانت المستشفى تشتري خدمة الغسيل من شركة الغد للخدمات الطبية حتى العام (2013م)، حيث قررت إدارة المستشفى شراء مجموعة من الغسالات الخاصة بالمجال الطبي، وبالفعل قامت بشراء غسالتين من مورد من خارج الخليل، على أن يقوم بعمل الصيانة اللازمة لهذه الغسالات عند الحاجة، وبعد مرور فترة من الزمن، بدأت أزمة صيانة هذه الغسالات تلوح في الأفق، تحديدا بعد سنة تقريبا من عملية الشراء، حيث تفاجأت إدارة المستشفى بتأخر المورد في عملية صيانة الغسالة على عكس ما كان متوقفا عليه، ففي المرة الأولى استغرقت عملية الصيانة حوالي شهر، وبعدها فان كل عملية صيانة وإصلاح للأعطال تستغرق ما يزيد عن الأسبوع، مما شكل أزمة للمستشفى في حينه، وخلال السنوات الثلاث اللاحقة تكررت عملية التأخير في إصلاح الغسالات حتى باتت أزمة دورية، مما اضطر إدارة المستشفى إلى تحمل نفقات إضافية لشراء خدمة الغسيل من الخارج أوقات الصيانة، وشراء كميات إضافية من الأغذية تفوق حاجتها بمرّة ونصف.

نوع الأزمة: خارجية بسبب المورد، دورية، خفيفة، تكنولوجية.

**سبب الأزمة:** هناك أسباب خارجية وأخرى داخلية للأزمة، فالأسباب الخارجية تتمثل في تحكم المورد واحتكاره للخدمة، وعدم التزامه بالاتفاقية المنصوص عليها بين الطرفين، أما بالنسبة للأسباب الداخلية فتمثلت بنقص الخبرات والكفاءات في التعامل مع هذا النوع من الغسالات التكنولوجية وصيانتها، وسوء اختيار نوع الغسالة من البداية، وترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها.

### إدارة الأزمة:

**مرحلة ما قبل الأزمة:** بداية لا بد من التفريق بين إدارة مرحلة ما قبل الأزمة التي وقعت في المرة الأولى أي في العام (2014م)، وإدارتها لهذه المرحلة بعد تكرار الأزمة على مدار السنوات الثلاثة اللاحقة، ففي المرة الأولى لم يتم استشعار وقوع الأزمة، وبالتالي لم يكن هناك إعداد وتحضير للتعامل معها، فلم تتوفر التجهيزات المادية (من غرفة عمليات، وفريق أزمات، ومخصصات مالية، ونظام معلومات، وخطة اتصال وإعلام الخ) اللازمة للاستعداد للأزمة، فكان المدير الإداري مضطرا للتعامل مع نتائج هذه الأزمة بعد وقوعها، ولكن مع تكرار هذه المشكلة، تغير أسلوب إدارة الأزمة، حيث تشكل لجنة مكونة من المدير الإداري للمستشفى ومهندس الصيانة، ومدير المشتريات، الذين كانوا يقومون بمهمة جمع المعلومات ورسم السيناريوهات ووضع خطة شفوية للأزمة قبل وقوعها، وتخصيص ميزانية محددة للتعامل معها، لكن لم يتم تشكيل غرفة عمليات خاصة، أو وضع خطة إعلامية للأزمة، أو إجراء أية تدريبات وتجارب وهمية على الحدث قبل وقوعه.

**مرحلة أثناء الأزمة:** بعد تأخر عملية الصيانة في المرة الأولى، استعانت الجمعية بجهات خارجية (شركة الغد للخدمات الطبية) للخروج من الأزمة بأقل الأضرار، ولكن مع تكرار الحدث، وتشكيل لجنة لإدارته، تم تطبيق الخطط الشفوية المعدة مسبقاً مع إجراء بعض التعديلات الموقفية، ووضع الهيئة الإدارية للجمعية في فرع الخليل بصورة الوضع أولاً بأول من خلال تقارير مكتوبة وشفوية، وتمت الاستعانة بأقسام المستشفى الأخرى للاستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة، بالإضافة إلى طلب خدمات من الجهات الخارجية العاملة في نفس المجال، وبقيت الإشارة إلى أن اللجنة تمتعت بصلاحيات منحتها إياها الهيئة الإدارية للجمعية في الفرع ضمن الحدود المسموحة لها.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** بعد حدوث الأزمة في المرة الأولى، تم تقدير الأضرار الناجمة عن تأخر عملية الصيانة، ولكن لم يتم التعويض عنها من أي جهة خارجية، ولا من قبل المورد نفسه، بل تم التعويض على نفقة الجمعية الخاصة، ولتزويد الأقسام المتضررة من الأزمة، تمت الاستعانة بشركة الغد، حيث استغرقت عملية استعادة نشاط حوالي شهر، وتم استخلاص العبر من المرة الأولى، وبحث أسباب الأزمة بموضوعية لضمان عدم تفجرها في المرات القادمة، للتقليل من آثارها في حالة حدوثها، وبحسب الخبرة التي تولدت عند إدارة المستشفى فإنها تقوم المستشفى حالياً بطلب الصيانة قبل تعطل الغسالة بفترة وجيزة، وشراء كميات إضافية من الأغذية.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** في المرة الأولى من وقوع الأزمة، استخدمت الجمعية أسلوب بخس الأزمة، إلا أنها استخدمت أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، وأسلوب المشاركة الديمقراطية، وأسلوب الاحتياطي التعبوي.



العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة: واجهت مستشفى الجمعية- فرع الخليل مجموعة من العقبات خلال إدارتها لأزمة المغسلة تمثلت بعدم استشعار وجود الأزمة في المرة الأولى، والاستخفاف بها، وضعف جاهزيتها لهذا النوع من الأزمات، وغياب التدريب اللازم.

المصدر: (فراس عمرو: المدير الإداري لمستشفى الهلال الأحمر التخصصي- الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017)

## سابعا: الأزمات المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل

### خلفية عامة عن الأزمة

تعتبر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جمعية خيرية غير ربحية، لا تسع إلى تحقيق الربح مقابل الخدمات التي تقدمها إلى أبناء الشعب الفلسطيني، في كافة فروعها المنتشرة في الأراضي الفلسطينية والشتات، فهدفها الإنساني يجعلها تقدم خدماتها مقابل رسوم زهيدة حتى تكون في متناول الجميع.

لكل فرع للجمعية هيئة إدارية منتخبة تتولى مسؤوليته ماليا وإداريا، وتعمل على تطبيق النظام الأساسي للجمعية، وتنمية مالية الفرع المكونة من اشتراكات أعضاء الهيئة العامة، والتبرعات والهبات الموافق عليها من الهيئة الإدارية، والمساعدات التي يقدمها المكتب التنفيذي للفرع أو للشعبة، والوصايا والوقف، وأي موارد أخرى توافق عليها الهيئة الإدارية ويعتمدها المكتب التنفيذي (النظام الأساسي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2009: المادة رقم 38، 40)، وعلى الرغم من مسؤولية الهيئة الإدارية المالية عن الفرع إلا أنها تخضع لرقابة الإدارة العامة في رام الله، حيث تقوم برفع تقارير إدارية ومالية للمكتب التنفيذي بشكل دوري، لاطلاعهم على سير الأوضاع في الفرع/ الشعبة (سميح أبو عيشة: رئيس الهيئة الإدارية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، مقابلة شخصية، 29 تموز 2017).

بالنسبة لمالية فرع الخليل فهي متعددة المصادر شأنها في ذلك شأن باقي فروع الجمعية وشعبها، على النحو المذكور أعلاه، أما مصروفاتها فهي محددة بالإنفاق على أنشطة الفرع بمراكزه المختلفة، وعلى الرغم من ذلك، فقد واجه الفرع سلسلة من الأزمات المالية منذ العام (2008)،

والتي ابتدأت بتسليم الفرع مباني مستشفى "محمد علي المحتسب" وإدارته، وجزء من الأجهزة الطبية والأدوية التي كانت تمتلكها الجمعية في ذلك الوقت لصالح مستشفى المحتسب، وتحملت الهيئة الإدارية في الفرع رواتب الموظفين من أطباء وطواقم تشغيلية لمدة سنة كاملة بدون عمل حتى تم افتتاح جزء من مبنى مستشفى الهلال الأحمر التخصصي في وادي التفاح. ولغرض تشغيل المستشفى الأخير، تم شراء أجهزة ومعدات بقيمة (250000) دولاراً، وعلى نفقة الفرع الخاصة، مما أثقل من كاهل مديونته، وتسبب في محدودية الخدمات التي كانت تقدمها مستشفى الجمعية في تلك الفترة، ولحل أزمة السيولة، لجأت إدارة المستشفى والهيئة الإدارية للفرع بعقد اتفاقية مع وزارة الصحة تقضي بتخفيض رسوم الحضانة إلى الحد الأدنى، لاستقطاب مزيداً من المرضى، وتحسين سمعة الجمعية التي كانت قد تأثرت بسبب أزمة مستشفى "محمد علي المحتسب".

في العام (2010م)، ونتيجة للاتفاقية التي عقدها الجمعية مع وزارة الصحة في العام السابق، واستقطاب الخبرات والكفاءات الطبية، طرأ تحسن نوعاً ما على الوضع المالي للمستشفى، انعكس بشكل إيجابي على مالية الفرع، مما دفع الهيئة الإدارية إلى عمل توسعة في أقسام المستشفى وخدماتها خصوصاً غرف العمليات، وهذا بالطبع يحتاج إلى زيادة الكادر الطبي والإداري في المستشفى، وهنا وقعت المستشفى والفرع في أزمة مالية جديدة. وعلى مدار ثلاث سنوات، عاشت المستشفى أزمة مالية حتى تم تعديل الاتفاقية المبرمة مع وزارة الصحة في العام (2013)، حيث تم رفع الرسوم الحضانة لتتماشى مع غلاء المعيشة، ولتساوى مع غيرها من المستشفيات الأخرى، وهنا طرأ تحسن فعلي على الوضع المالي للمستشفى.

في العام (2014)، نظراً لزيادة الموارد المالية للمستشفى والفرع، قررت الهيئة الإدارية لفرع الخليل شراء قطعة أرض وضمها للمستشفى لغرض التوسعة، إلا أن المبلغ كان كبيراً لدرجة أنه تسبب في

أزمة مالية أخرى بسببها لجأت الهيئة الإدارية إلى الاقتراض من البنوك، ودفعت لقاء ذلك مبلغ فائدة، ومما زاد الوضع سوءاً، تأخر الحكومة في تسديد الأموال المترتبة عليها لقاء التحويلات، فعاش الفرع مرة أخرى أزمة مالية استمرت لمدة عامين.

وفي العام (2016)، لجأ الفرع إلى الاقتراض من البنوك الإسلامية بدون فائدة (قرض حسن)، فترتب عليه تسديد المستحقات المترتبة عليه نسبياً، إلا أنه لا زال يعيش حالة من الأزمة المالية تحد من قدرته على الإيفاء بالتزاماته في العام الحالي، خاصة للشركات.

**نوع الأزمة:** مالية، داخلية وخارجية، متوسطة إلى عنيفة.

**سبب الأزمة:** هناك أسباب خارجية وأخرى داخلية للأزمة، فالأسباب الخارجية تتمثل في صعوبة الحصول على مصادر تمويل خارجية، وسيادة ثقافية مجتمعية غير داعمة للجمعية خاصة بعد أزمة مستشفى "محمد علي المحتسب"، وعدم القدرة على تحصيل أموال الجمعية لسيادة فكرة خيرية الجمعية، أما بالنسبة للأسباب الداخلية فتمثلت في وجود ضغوطات خضعت لها الهيئة الإدارية أدت إلى الموافقة على تعيين مجلس أمناء لمستشفى "محمد علي المحتسب"، والمبالغة في الثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع المشكلات.

**إدارة الأزمة:**

**مرحلة ما قبل الأزمة:** تميزت مرحلة ما قبل الأزمة بوجود إشارات عديدة تنذر بوقوعها، وعلى الرغم من ذلك، لم يتم تشكيل فريق متخصص أو إنشاء غرفة عمليات خاصة بالأزمة، أو تخصيص ميزانية خاصة لذلك، بل اقتصر جهود المدير المالي في مستشفى الهلال الأحمر التخصصي وأعضاء من الهيئة الإدارية في الفرع على إيجاد حلول للأزمة، والتحضير لها، فقاموا

بجمع المعلومات عن الموقف والتواصل فيما بينهم شفويا، فلم تكن هناك خطة مكتوبة لمواجهة الأزمة وإدارتها، سواء خطة عمل أم خطة إعلام أم خطة اتصالية، كما لم يتم إجراء أية تدريبات وهمية كنوع من التدريب على إدارة الأزمة، أو إعداد أية سيناريوهات للموقف.

**مرحلة أثناء الأزمة:** بسبب غياب الخطة في مرحلة ما قبل الأزمة، اقتصر دور الفريق المصغر في هذه المرحلة على التجاوب مع الموقف وإعطاء ردود أفعال حسب الأزمة، بعد الرجوع إلى الهيئة الإدارية في الفرع واستشارتها قبل القيام بأي فعل، وذلك عن طريق رفع التقارير لها ووضعها بصورة الأحداث أولا بأول، كما استعان الفريق بالأقسام الأخرى للقيام بمهامه، ولم يلجأ إلى استشارات خارجية، وتميزت هذه المرحلة بسرية المعلومات نظرا لحساسية الأزمة.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** بشكل عام، يمكن القول بأن الهيئة الإدارية في الفرع كانت تلجأ إلى تقدير حجم الأضرار من وراء كل أزمة مالية تتعرض لها، ولكنها لم تتوجه في أي منها إلى شركات التأمين لطلب التعويض، بل توجهت إلى المانحين والمصارف لسد العجز ولضمان تسديد ما على المستشفى من التزامات في تلك الفترة، خاصة رواتب الموظفين كنوع من نشر الطمأنينة ورفع الروح المعنوية لاستعادة نشاطهم بعد كل أزمة، داخليا، تمت أرشفت المعلومات الخاصة بكل أزمة للاستخدامات الداخلية فقط، لاستخلاص الدروس والعبر، كما تم بحث أسباب كل أزمة للتغلب على الأسباب الداخلية لها، لكن الأسباب الخارجية لا زالت قائمة خاصة تأخر الدفعات المترتبة على وزارة الصحة الفلسطينية، ومن الضوابط التي وضعتها الهيئة الإدارية في الفرع لضمان التخفيف من الأزمة المالية فيه، عدم اللجوء إلى المصارف للاقتراض بفائدة.

استراتيجيات التعامل مع الأزمة: استخدمت الهيئة الإدارية في الفرع مجموعة من الأساليب للتعامل مع الأزمات المالية التي عصفت به منذ العام (2008)م حتى الآن، ومنها: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، وأسلوب تفريع الأزمة، وأسلوب المشاركة الديمقراطية.

العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة: واجهت اللجنة المكلفة من الهيئة الإدارية في الفرع مجموعة من العقبات أثناء إدارتها للأزمة منها: غياب التدريب اللازم لفريق الأزمة (اللجنة)، وغياب الخطة الإعلامية، وعدم وجود قسم وميزانية مخصصة لإدارة الأزمة.

المصدر: (حاتم البربراي: المدير المالي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017)

ثامنا: أزمة الانتهاكات الإسرائيلية المستمرة لطواقم ومركبات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

## خلفية عامة عن الأزمة

تتعرض جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لأزمات دائمة ومستمرة بسبب الاحتلال العسكري الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، حيث تعتدي قوات الاحتلال والمستوطنين الإسرائيليين على طواقم الجمعية وسيارات الإسعاف التابعة لها، على نحو مخالف لمبادئ وأحكام القانون الدولي الإنساني، خاصة اتفاقية جنيف الرابعة لعام (1949) م، مما يلحق أضرارا مختلفة بالطواقم الطبية وأسطول الحركة التابع للجمعية.

وفي هذا الإطار، رصدت غرفة العمليات التابعة للجمعية عشرات الانتهاكات خلال الفترة 2015/10/3 لغاية 2017/2/28 بلغت (421) اعتداء، تضمنت إصابة (162) مسعفا ومتطوعا بجروح، وإلى إلحاق أضرار مختلفة بنحو (108) سيارة إسعاف، كما جرى توثيق (151) حادثا منعت أو عرقلت فيها سيارات الإسعاف من الوصول إلى وجهتها (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017د).

في الفترة من 1/1 إلى 3/31 من العام الحالي (2017) م، سجلت غرفة العمليات (209) انتهاكا تمثلت في عرقلة سيارات الإسعاف، ومنعها من تقديم المساعدات الإنسانية، ومن الأمثلة على ذلك، ما قامت به قوات حرس الحدود الإسرائيلي بتاريخ 2017/1/3، بصد طاقم إسعاف الهلال الأحمر في مدينة جنين كان متوجها لنقل حادث دراجة نارية على الشارع الالتفافي عابا/ الجملة، حيث أشهرت هذه القوات السلاح في وجوه أفراد الإسعاف من مسافة مترين، وأرجعتهم إلى الخلف، ومنعتهم من تقديم الإسعاف الأولي للمصابين الملقين على الأرض، وبعد انتظار لمدة أربع

ساعات، لم يسمح لطواقم الجمعية تقديم الخدمة للمصابين، حتى تم اعتقالهم \_المصابين\_ ونقلهم من قبل الجيش الإسرائيلي. وفي حادثة أخرى، توجه طاقم إسعاف البيرة لنقل مريض غسيل كلي من قرية عابود بتاريخ 2017/1/26 ، وعند مدخل القرية منعت سيارة الإسعاف من الدخول بسبب وجود حاجز على المدخل، مما اضطر المريض للذهاب بواسطة سيارة خاصة إلى قرية بيت ريمما التي تبعد مسافة (7) كيلو متر، حيث نقلته من هناك سيارة إسعاف أخرى، وفي قلقيلية منعت قوات الاحتلال بتاريخ 2017/3/17 طاقم سيارة الإسعاف من الدخول إلى مستشفى المقاصد في القدس عبر حاجز قلنديا، والتي كانت نقل طفلا عمره أربع سنوات في حالة خطيرة نتيجة ورم بالدماع، كما منعت قوات الاحتلال الإسرائيلي بتاريخ 2017/3/21 طاقم سيارة الإسعاف في نابلس كانت نقل مريضة من الدخول عبر حاجز قلنديا بحجة عدم وجود تنسيق، وبعد مرور ساعة من الإعاقة، تم تسلم المريضة إلى سيارة إسعاف أخرى تابعة لمركز إسعاف القدس (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017ج).

كما سجلت غرفة العمليات في الجمعية (26) انتهاكا، خلال الفترة 2017/4/1 حتى 2017/6/30، حيث تواصلت اعتداءات قوات الاحتلال والمستوطنين الإسرائيليين على طواقم الجمعية وسياراتها، وإلحاق الأضرار بثلاث سيارات إسعاف، ومن الأمثلة على ذلك، قيام قوات الاحتلال بإطلاق الرصاص المطاطي على مركبة الإسعاف التابعة للجمعية خلال تقديم خدماتها في المواجهات في بلدة بيت فوريك، مما أدى إلى كسر الزجاج الخلفي وذلك بتاريخ 2017/5/12، كما منعت طاقم الإسعاف من تقديم الإسعافات الأولية إلى مصابين في مدينة الخليل، حيث قاموا بتفتيش السيارة واحتجاز الطاقم لفترة من الزمن، وذلك بتاريخ 2017/6/17 (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 2017أ و ب).



إن سجلات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حافلة بأمثلة على انتهاكات إنسانية يومية، ومئات المواقف التي يعتدي فيها الاحتلال الإسرائيلي على حقوق الشعب الفلسطيني في الحياة وتلقي الخدمة الصحية بوقتها ومكانها المناسبين، ويعرض فيها الطواقم الطبية وسيارات جمعية الهلال الفلسطيني للخطر والأزمات الدائمة، حيث يلحظ من الأمثلة السابقة أن هذه الأزمات لا تقتصر على منطقة دون أخرى، بل تستهدف كافة أرجاء الأراضي الفلسطينية في كل زمان ومكان، ولمعرفة نوع الأزمة وسببها وكيفية إدارتها واستراتيجيات التعامل معها، والعقبات التي تواجهها الجمعية خلال إدارتها، أفاد عبد ربه المناصرة "مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - المحافظات الشمالية" (مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م) بأن:

نوع الأزمة: خارجية، متكررة، سياسية

سبب الأزمة: الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية

إدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة: يلاحظ الباحث أن عملية التحضير والاستعداد لمثل هذه الأزمات \_بناء على ملاحظته للمهام التي يقوم بها الفريق الميداني، وممارسته لها كونه أحد ضباط الإسعاف في الجمعية، وتعرضه لكثير من هذه الانتهاكات بصفته المهنية\_، تتم وفق خطة معدة مسبقاً تم وضعها من قبل إدارة البرنامج، وتدريب الموظفين عليها قبل ممارستهم للعمل، حيث تجري عملية جمع للمعلومات قبل التوجه لخدمة الحالة التي تم استدعاء سيارة وطاقم الجمعية لتقديم الخدمة لها، وغالبا ما يتم التنسيق لهذه الحالات بالتعاون مع مكتب الصليب الأحمر من قبل موظف الاتصال في المنطقة التي يجري فيها تقديم الخدمة، وقبل توجه الفريق للميدان، يتم تزويده بوسائل الاتصال

اللاسلكية اللازمة، والمواد اللوجستية الطبية، والصلاحيات اللازمة للتعامل مع الموقف، وإجراء الاتصالات مع ذوي العلاقة.

**مرحلة أثناء الأزمة:** جرت العادة على أن يقوم الطاقم الذي يواجه الأزمة والمتواجد في الميدان بالاتصال مع مدير البرنامج الذي يتبع له أو من ينوب عنه في الفرع/الشعبة الذي/التي يتبع له/ا، حيث يقوم المدير بنقل تفاصيل الأزمة مباشرة إلى مكتب الصليب الأحمر في المنطقة نفسها، بدوره يقوم مكتب الصليب بالاتصال بالجانب الإسرائيلي لحل الأزمة خلال فترة قد تطول أو تقصر، وفور مغادرة الطاقم للمكان وعودته إلى مكان عمله، يقوم بتوثيق الحادث بالتفصيل وفق نموذج معد مسبقا لهذا الغرض وموسوم ب "تقرير انتهاك"، ورفع التقرير إلى غرفة العمليات المركزية في رام الله ومكتب الصليب الأحمر، علما بأن عملية رفع التقرير من باب العلم والنشر الإعلامي فقط، وليس من باب المتابعة المركزية للأزمة. أما في حالات الاعتداء على الطواقم الطبية وسيارات الجمعية، فيقوم الطاقم الذي تعرض للأزمة بإضافة بيانات إضافية حول الخسائر المادية، وتتم صيانة السيارات مركزيا في رام الله وعلى نفقة الجمعية الخاصة، وترصد المبالغ المصروفة على هذه السيارات وتعلن للجمهور، والآلية نفسها تتم في حالة الاعتداء على المباني. أما بالنسبة للاعتداءات الجسدية على الطواقم الطبية، فتتم أيضا على نفقة الجمعية الخاصة، في حين تهمل الأضرار النفسية التي تلحق بالطواقم في الوقت الحالي، علما بأنه وقبل عشرة سنوات تقريبا، كانت الجمعية توفر أخصائي نفسي في كل منطقة مهمته التفريغ النفسي لطواقم الإسعاف، إلا أنها أنهت مهام هؤلاء الأخصائيين.

في الميدان، وأثناء حدوث الانتهاك، يطبق طاقم الجمعية الخطة المعدة مسبقاً، مع إمكانية إجراء تعديلات حسب الموقف، فمثلاً تقوم الجمعية بالاستعانة بكوادر إضافية أو بديلة لتسيير أعمالها وتقديم الخدمة إلى حين انتهاء الأزمة، وبالنسبة لتوزيع المهام، فيتسم هذا النوع من العمل بالتوزيع الدقيق للمهام والصلاحيات لطاقم الجمعية، بطريقة لا تؤدي إلى التداخل والتضارب في القرارات، كما يستعين الطاقم بنظام معلومات دقيق يوفر المعلومات والبيانات عن الأزمة وتفصيلاتها بالزمان والمكان المناسبين، حيث يبقى الطاقم على تواصل تام مع إدارته وموظف الاتصال في المنطقة لتبادل المعلومات عن قرب، وحين اللزوم تتم الاستعانة بموظفي البرامج الأخرى في الجمعية مثل برنامج الشباب وبرنامج المتطوعين.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** يقوم الطاقم برفع تقرير تفصيلي حول الأزمة لإدارته المباشرة والمركزية من باب العلم بالشيء وللإعلام فقط، وتقدير الأضرار واحتوائها على نفقة الجمعية \_ كما تمت الإشارة سابقاً\_، ويجري أرشفة هذا التقرير لاستخلاص العبر منها مستقبلاً، وبالنسبة لوضع ضوابط لضمان عدم تكرار الأزمة مستقبلاً، فمن الصعوبة وضع مثل هذه الضوابط كون المتسبب بالأزمة هو الاحتلال العسكري الإسرائيلي، ولا تمتلك الجمعية سوى التقليل من الخسائر كون القضية ليست تحت سيطرتها.

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الإجراءات التي تقوم بها الجمعية هي إجراءات وتعليمات يطبقها الموظفين في حالات الأزمات اليومية والدورية ذات الآثار المحتملة إلى حد ما، حيث تختلف عن الإجراءات التي تقوم بها الجمعية في حالات الانتفاضة الشعبية كما حدث في انتفاضة (2000م)، حيث تقوم الجمعية في حالات الأزمات الكبرى بتفعيل غرفة عمليات خاصة بالأزمة، ومتحدث رسمي، وقائد ميداني ومساعدين له لكل منطقة بذاتها.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** تستخدم الجمعية أسلوب المشاركة الديمقراطية في التعامل مع هذه الانتهاكات اليومية، من خلال تواصلها مع الصليب الأحمر الذي يقوم بدور الوسيط للتقليل من الآثار السلبية للأزمة وحلها بأقل الخسائر.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** تواجه الجمعية خلال إدارتها لمثل هذه الأزمات بمجموعة من العقبات، أهمها عنجهية الاحتلال الإسرائيلي وانتهاكه لحقوق الإنسان الفلسطيني.

## تاسعا: الأزمة المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الإدارة العامة في العام (2006م)

### خلفية عامة عن الأزمة

في العام (2006م)، شهدت الأراضي الفلسطينية انتخابات المجلس التشريعي، والتي أسفرت عن فوز حركة حماس بعدد كبير من مقاعد البرلمان الفلسطيني، وانعكست هذه النتيجة على كافة مناحي الحياة، وعلى كافة المؤسسات العاملة في فلسطين، حيث تعرضت السلطة الفلسطينية لضغوطات كبيرة من قبل المانحين والجانب الإسرائيلي لم يتم بدفع استحقاقات الضرائب والرسوم حسب الاتفاقيات، تمثلت في محاولات تضيق الخناق عليها، وإيجاد أزمات مالية في ميزانيتها وميزانيات المؤسسات التي تتلقى دعماً مالياً منها، وكان لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني نصيب من ذلك الخناق، حيث تفاجأت الجمعية بانقطاع توريد السلطة الفلسطينية لما هو مترتب عليها من التزامات مالية، إضافة إلى انقطاع بعض مصادر التمويل الخارجية - المانحين - التي كانت تعتمد عليها الجمعية كعمول رئيسي للاستمرار في تقديم خدماتها، الأمر الذي اضطرها إلى إعادة هيكلة جديدة، والاستغناء عن بعض الموظفين، وتنظيم عملية المدخلات ليتم تقسيمها بالتساوي بين المانحين والسلطة وإيرادات داخلية بدل تقديم الخدمات للشعب الفلسطيني، وفرضت على إثر هذه الأزمة رقابة داخلية للجمعية تتبع الرئيس مباشرة.

نوع الأزمة: داخلية، واقتصادية، وسياسية، وعنيفة، وغير دورية.

سبب الأزمة: تسبب الاحتلال الإسرائيلي، والحصار الاقتصادي والسياسي الذي يفرضه على الشعب الفلسطيني بإيجاد هذه الأزمة المالية، إضافة إلى الأثر الذي تركه كثرة التغييرات التي تطرأ على الحكومات المتعاقبة، والتي تحاول كل منها التنصل من التزاماتها تجاه الجمعية، كما لعبت

مجموعة من العوامل الثقافية دورا في تفاقم الأزمة، وأثرت على قدرة الجمعية على تحصيل أموالها باعتبارها جمعية خيرية من وجهة نظر المواطنين، أما بالنسبة للعوامل الداخلية، فشكل غياب الرقابة الداخلية عاملا في وقوع الجمعية بهذه الأزمة.

### إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: بعد وقوع الأزمة وتفاقمها، قامت الجمعية بالتعامل معها وإدارتها وتشكيل لجنة خاصة بذلك، أما في مرحلة ما قبل الأزمة، فلم تقم إدارة الجمعية بوضع خطة استباقية، أو القيام بأية استعدادات لمواجهة هذا النوع من الأزمات.

مرحلة أثناء الأزمة: باشرت إدارة الجمعية بتشكيل لجنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها بعد وقوعها، مؤلفة من رئيس الجمعية، والمدير العام، ومديري الدوائر، الذين قاموا بوضع خطة مكتوبة للتعامل مع الموقف الأزموي، وبناء سيناريوهات تتناسب مع الموقف، وتم توزيع الصلاحيات بين أعضاء اللجنة بشكل فعال، كما تمت الاستعانة بالأقسام والدوائر الأخرى في الجمعية، واستشارة جهات خارجية للاستفادة من خبراتها، وامتاز أعضاء اللجنة بسهولة التواصل فيما بينهم، وحصولهم على المعلومات وتبادلها، عبر نظام معلومات دقيق، ويشار هنا إلى أن الجولة الميدانية التي قام بها رئيس الجمعية شخصيا لعدة دول، لطلب المساعدات للخروج من الموقف الأزموي، أسفرت عن نتائج ايجابية، حسنت الوضع المالي للجمعية، وأعدت الوضع إلى ما كان عليه قبل الأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة: بعد انتهاء الأزمة، باشرت الجمعية بتقدير الأضرار التي تسببت بها، وأرشفت المعلومات الخاصة بالأزمة للرجوع إليها وقت الحاجة، واستخلصت الدروس والعبر، ووضعت الضوابط الكفيلة للحد من تكرار مثل هذه الأزمات، تمثلت بإيجاد مانحين دائمين

للجمعية، وفرض رسوم مقابل خدمات الإسعاف التي كانت تقدم مجاناً للجمهور، واستحداث وحدة الرقابة الداخلية، والتي تتبع للرئيس مباشرة، كما يمكن القول بأن الجمعية استفادت من الأزمة، بأن أوجدت حالة من التعاطف معها في الشارع الفلسطيني، وعلى المستوى الدولي، تمثلت في زيادة عدد المانحين.

**استراتيجيات التعامل مع الأزمة:** استخدمت الجمعية أسلوب تشكيل اللجنة، والمشاركة الديمقراطية، وأسلوب الاحتياطي التعبوي، وأسلوب ركوب الأزمة.

**العقبات التي واجهت الجمعية خلال إدارة الأزمة:** واجهت الجمعية مجموعة من العقبات أثناء إدارتها للأزمة، تمثلت في عدم قدرتها على استشعار وجود أزمة مالية تلوح بالأفق، إضافة إلى عدم وجود غرفة عمليات وفريق أزمات، كمتطلبات استباقية وتحضيرية للتخطيط للأزمات قبل وقوعها.

المصدر: (خالد أبو غوش: مدير عام الرقابة الداخلية- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة

شخصية، 30 تموز 2017)

## التعقيب على الأزمات السابقة:

بناء على ما ورد من حالات أزمة تعرضت لها جمعية الهلال الأحمر في المقر العام، وفروعها المنتشرة في الضفة الغربية، لاحظ الباحث ما يأتي:

- تعرضت الجمعية منذ تأسيسها حتى اليوم إلى أنواع عدة من الأزمات، فمنها الدوري والمتكرر، ومنها الداخلي والخارجي، ومنها ما تراوحت آثارها بين الخفيف والعنيف.
- تنوعت الأسباب التي أدت إلى حدوث أزمات في الجمعية، فمنها ما هو داخلي يخضع لسيطرتها، مثل ضعف الإمكانيات المالية للجمعية وفروعها في بعض محطاتها التاريخية، ونقص في مستلزمات العمل، أو عدم صيانتها بشكل دوري، ونقص الكفاءات والخبرات المؤهلة والمتدربة على القيام ببعض المهام، وغياب جزئي للنهج العلمي في إدارة الفرع/ الجمعية خاصة الرقابة، ومبالغتها بثقتها بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، كما لعبت الإشاعات والأكاذيب المنتشرة بين الموظفين في نقشي بعض هذه الأزمات، إضافة إلى ضعف الولاء والانتماء والرضى الوظيفي عند البعض، كما شكلت الضغوطات النفسية التي تعرض لها بعض متخذي القرار في الموقف إلى تفاقم الأزمات. أما بالنسبة للأسباب الخارجية، والتي لا تخضع لرقابة وسيطرة الجمعية، فشكل الاحتلال الإسرائيلي السبب الرئيسي في كثير من الأزمات التي شهدتها، فحالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية، انعكست على أداء الجمعية لخدماتها، وتسببت في محدودية مصادر دخلها، واعتمادها على المانحين كداعمين رئيسيين لمالية الجمعية بأكملها، إضافة إلى مجموعة العوامل الثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ.



- بالنسبة لكيفية إدارة الجمعية لأزماتها في مراحلها المختلفة:

في مرحلة ما قبل الأزمة: يلحظ أن إدارة الجمعية/ الفرع غالبا ما تستشعر وجود إشارات إنذار تنبأ بوجود أزمة تلوح بالأفق، خاصة في الأزمات ذات الطابع الدوري، فتلجأ لتشكيل لجنة في هذه المرحلة، أو تؤخر ذلك لمرحلة حدوث الأزمة، حيث تلجأ هذه اللجنة إلى جمع معلومات إضافية من البيئة الداخلية والخارجية، ووضع خطة عمل شفوية للتعامل مع الموقف الأزموي، وإعداد السيناريوهات، ويتم منحها الصلاحيات اللازمة لذلك، ويتم تزويد أعضاء اللجنة (الفريق) بوسائل الاتصال اللازمة فيما بينهم، ولكن يؤخذ على إدارة الجمعية/ الفرع في حالات استشعار إشارات الإنذار أو عدم استشعارها، عدم تخصيص غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة، أو تخصيص ميزانية أو إجراء تجارب وهمية كنوع من التدريب على حدوث الأزمة قبل وقوعها حقيقة إلا في حالات نادرة، كما يلحظ أن إدارة الجمعية/ الفرع قليلا ما تضع خطة إعلامية في مرحلة ما قبل الأزمة، وفي الحالات التي يتم فيها ذلك، يتحدد متحدث رسمي عن الأزمة.

في مرحلة أثناء الأزمة: وفي هذه المرحلة فإن اللجان التي قامت بوضع خطة للتعامل مع الأزمة قبل حدوثها، والتي سبق تشكيلها لوقوع أزمة ما، قامت بتطبيق خطتها، وأجرت بعض التعديلات عليها حسب الموقف، ورسمت سيناريوهات جديدة تتناسب مع الحالة، أما اللجان التي تم تشكيلها في هذه المرحلة، فتعاملت مع الأزمة على ما هي عليه، وأعطت ردود أفعال حسب الموقف الأزموي.

كما يشار إلى أن كافة اللجان المكلفة بحل الأزمات وعلى اختلاف موعد تشكيلها، كانت تقوم بمهمة رفع التقارير إلى الإدارة العليا للجمعية/ الفرع لاطلاعهم على سير الأحداث، واتخاذ القرار النهائي خاصة في الأزمات ذات الطابع المالي، وفي الغالبية العظمى من الحالات، استعانت هذه

اللجان بالأقسام الداخلية الأخرى، وبجهات خارجية من خبراء ورجالات المجتمع للتعامل مع الأزمة، ومن جهة أخرى، كانت هذه اللجان غالباً ما تحصل على المعلومات من قبل نظام معلومات قادر على إيصال البيانات في الزمان والمكان المناسبين، أما بالنسبة للظهور الإعلامي، فيلاحظ أن اللجان التي قامت بوضع خطة إعلامية، هي ذاتها التي ظهر فيها متحدث رسمي واحد ومحدد خلال الأزمة، أما باقي الأزمات، فمنها من لم يشهد أي ظهور إعلامي لأي ممثل عن الجمعية، ومنها من تم تحديده لاحقاً خلال حدوث الأزمة وذلك حسب الموقف.

**في مرحلة ما بعد الأزمة:** وفي هذه المرحلة كانت إدارة الجمعية/ الفرع تقدر الأضرار من وراء كل أزمة، وتزود المتضررين منها بالمواد اللازمة لاستعادة نشاطهم، وتعمل على أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات لاستخداماتها الخاصة فقط والرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلاً، كما استخلصت الدروس والعبر بعد دراسة أسباب ومسببات كل أزمة بموضوعية، كما كانت الإدارة تأخذ بتوصيات اللجان المكلفة بحل الأزمات، وتضع الضوابط لضمان عدم تكرارها مستقبلاً، إلا أن بعض هذه الضوابط ليست كافية، والدليل على ذلك، تكرار حدوث بعض هذه الأزمات لاحقاً، كما استطاعت الجمعية الاستفادة في بعض الحالات من الأزمات كظاهرة إيجابية، بينما لم تستخدم إدارة الجمعية المعلومات التي قامت بأرشفتها لإجراء أية أبحاث أو دراسات خاصة بالموضوع. أما بالنسبة للفترة الزمنية التي استغرقتها الجمعية/ الفرع حتى عادت إلى ممارسة أنشطتها الاعتيادية، فاختلّف باختلاف أنواع وأسباب كل أزمة.

- استخدمت إدارة الجمعية/ الفرع عدة أساليب للتعامل مع الأزمات، أكثرها أسلوب تشكيل اللجان لبحث الأزمات، وأسلوب المشاركة الديمقراطية القائم على استشارة أصحاب المصالح في كيفية إدارة الأزمة، كما استخدمت بدرجة أقل أسلوب الاحتياطي التعبوي، وتقريع الأزمة، وبخسها، وإنكارها واحتوائها وركوبها الخ.

- واجهت الجمعية/ الفرع واللجان المكلفة بحل الأزمات مجموعة من العقبات التي وقفت أمام أدائها لمهامها بكفاءة وفعالية، منها: ضعف جاهزية الجمعية في توفير بعض متطلبات إدارة الأزمة مثل: غرفة العمليات، والتدريب التحضيري، والميزانية، ووجود فريق أزمة/قسم متخصص لاستشعار إشارات الإنذار، إضافة إلى سوء تقدير حجم وطبيعة بعض الأزمات، وضعف التواصل بين الموظفين والإدارة، وغياب النهج العلمي من قبل بعض المسؤولين، كما لعب الاحتلال دورا هاما وعقبة رئيسية في تقاوم بعض الأزمات التي ألمت بالجمعية.

## المبحث الثالث

### (الدراسات السابقة)

#### تمهيد

في هذا المبحث يعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت محاور وأبعاد دراسته، اطلع من خلالها على تجارب وخبرات الباحثين السابقين في موضوع الأزمات، مما ساعده على فهم أعمق للموضوع، وبناء أدوات الدراسة بشكل أفضل، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة التي استعان بها إلى دراسات عربية، وأجنبية، وتم عرضها حسب هذا التصنيف من الأحدث إلى الأقدم. وفي ختام المبحث، عقب الباحث على هذه الدراسات، ووضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين دراسته، مبينا تميز هذه الدراسة عن سابقتها.

### 2.3.1 الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (جعفر، 2017)

"أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة

#### ضواحي القدس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، واستكشاف العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات.

وصولاً لتلك الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من كافة مديري وموظفي المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، والبالغ عددهم (850) مديراً وموظفاً.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاه إيجابي وبدرجة كبيرة من قبل الباحثين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، فهو من وجهة نظرهم يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، ويساعد على التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها، ويوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين للأزمات، كما بينت أن المؤسسات العامة تقوم بتبني التخطيط الاستراتيجي في إدارتها للأزمات بدرجة متوسطة، وأن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، منها: إشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم، وتوضيح الرؤيا المستقبلية للعاملين، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفعالية وكفاءة الإدارة، وتوفير معلومات عن الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وإيجاد بدائل لحل الأزمات.

2. دراسة (عبد القادر، 2016)

### "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"

#### دراسة حالة: جامعة الاستقلال"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الاستقلال في أريحا في فلسطين. لغايات ذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من جميع الإداريين العاملين في جامعة الاستقلال، والبالغ عددهم (105) موظفا وموظفة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات، لكنها لا توفر كل متطلبات إدارة الأزمات التي تواجهها، منها: الإمكانيات المالية (موازنة مخصصة)، وقاعدة بيانات دقيقة، وفريق إدارة أزمات بشكل مستمر، وبرامج تدريبية ذات علاقة، كما لا تستعين بخبراء من الخارج، ولا تراجع الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات.

3. دراسة (مناع، 2015)

### "واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"

جاءت هذه الدراسة لتتعرف على أهم الأزمات التي واجهت وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، والاطلاع على واقع إدارة الأزمات في الوزارة، ومدى توفر المتطلبات الأساسية لهذه الإدارة من حيث: (التخطيط الفعال، ومرونة الهيكل التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات، والمهارات القيادية وفرق قيادة الأزمة، وفعالية الاتصال ونظم المعلومات).

لذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة باستثناء المهنيين، والبالغ عددهم (129) عاملا وعاملة.

بينت الدراسة أن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمة في وزارة النقل والمواصلات مجتمعة هي درجة ضعيفة، فهي ضعيفة من حيث التخطيط الفعال، والهيكل التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وفرق العمل والمهارات القيادية، لكنها بدرجة متوسطة بالنسبة لتوفر نظم المعلومات والاتصالات.

#### 4. دراسة (نصر، 2014)

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأزمات التي تعرضت لها وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وأهم المعوقات والمشاكل التي تواجهها في إدارتها للأزمات، والسبل المقترحة للتطوير، والتعرف على مهارات وقدرات المبحوثين في إدارة الأزمات. تحقيقا لتلك الأهداف استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من جميع موظفي المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، والبالغ عددهم (206) موظفا وموظفة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن وزارة الداخلية والأمن الوطني لديها تخطيط استراتيجي، وهيكل تنظيمي، وقدرة على اتخاذ القرار، ونظام اتصال فعال، وتنمية وتطوير للعاملين، وإمكانيات مادية وخدمات مساندة وجميعها بدرجة جيدة، وبشكل عام يمكن القول أن لديها مقدرة بدرجة جيدة على إدارة أزماتها، فهذه العوامل جميعها لا تشكل عائقا أمام إدارتها لأزماتها.

### "مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الحرس الوطني في مواجهة هذه الأزمات، واقتراح مجموعة من الآليات الكفيلة برفع مستوى إدارة الأزمات الأمنية فيه. وتحققا لذلك، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى الاستبانة لجمع البيانات من أصحاب المناصب الإشرافية في المديرية والفروع التابعة للحرس الوطني الكويتي، والبالغ عددهم (100) مبحوثا.

اتضح من نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التي يستخدمها الحرس الوطني الكويتي في التعامل مع هذه الأزمات، فتنوعت بين تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية، وتفويض الصلاحيات للمعنيين بالأزمات، وفتح قنوات اتصال مع الآخر، وإنشاء فرق عمل للأزمات، ومن جهة أخرى، فقد تبين موافقة أفراد العينة على وجود البرامج الفعالة لمواجهة الأزمات الأمنية، مثل وجود خطط مسبقة لمواجهة الأزمة، وتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، ومراقبة وسائل الإعلام أثناء حدوثها، وإعداد سيناريوهات لمواجهتها، وبالنسبة للطرق المقترحة لإدارة الأزمات، فقد اتفق أفراد العينة على ضرورة وضع خطة استراتيجية للحرس الوطني فيما يخص الأزمات، والربط الإلكتروني والتفاعل مع باقي أجهزة الدولة، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال إدارة الأزمات، وإنشاء مركز لإدارة الأزمات الأمنية داخل الحرس الوطني.



6. دراسة (الأشقر، 2012)

"مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني: دراسة مسحية على

المناصب الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية

والأمن الوطني، من خلال التعرف على أنواع وأساليب ووسائل ومعوقات الاتصال المستخدمة في

إدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة.

تحقيقاً لتلك الأهداف استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأسلوب

لجمع البيانات من جميع موظفي المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والبالغ

عددهم (176) موظفاً وموظفة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن هناك مستوى فاعلية جيدة في اتصالات الأزمة بوزارة

الداخلية والأمن الوطني، حيث كانت أكثر أنواع الاتصال استخداماً في إدارة الأزمة هي

الاتصالات الرسمية، وأبرز أساليب الاتصال المستخدمة هي أسلوب الاتصال الشفهي عبر أجهزة

الاتصال، أما بخصوص وسائل الاتصال المستخدمة، فقد كان الاتصال عبر الهاتف المحمول

أكثر الوسائل استخداماً، وأبرز المعوقات التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة

بالوزارة عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة، وضعف الحافز

المعنوي لفريق اتصال الأزمة.

7. دراسة (أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012)

"إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من

وجهة نظر طلبتها"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها

في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها.

تبنى فريق البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة

(329) طالب وطالبة من طلبة السنة الأولى والسنة النهائية لتخصص التربية الرياضية، حيث بلغ

عددهم (639) طالب وطالبة، المسجلين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

جاءت تقديرات المبحوثين لواقع إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وكذلك مجالات الدراسة المختلفة فقد

جاءت بدرجة متوسطة، وكان أعلى المتوسطات الحسابية لمجال مرحلة ما بعد الأزمة، وأقل

متوسط حسابي لمجال الجاهزية والتحضير للأزمة.

8. دراسة (الديب، 2012)

"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد

المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة.

تبنى الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة من أعضاء اتحاد

المقاومين الفلسطينيين في غزة وعددهم (252) عضواً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فيما يخص مراحل الأزمة الخمس، وهي:

- مرحلة اكتشاف الأزمة والإنذار المبكر: يولي الاتحاد اهتماما لاكتشاف ورصد مؤشرات الأزمة، إلا أن هناك قصور واضح بعملية مسح بيئة العمل الخارجية بشكل شامل.
- مرحلة الاستعداد والوقاية: يقوم الاتحاد بتقديم دعم مادي ومعنوي لخفض التوتر عند حدوث الأزمة، لكنه لا يجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات كونها مكلفة ماديا.
- مرحلة احتواء الأضرار: يستخلص الاتحاد العبر من الأزمات التي واجهته في محاولة للاستفادة منها مستقبلا، لكنه لا يضع ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة الأزمة.
- مرحلة استعادة النشاط: تبين أن الاتحاد يواصل عمله بشكل طبيعي بعد الانتهاء من الأزمة، ويوظفها لصالحه، إلا أن هناك ضعف في التنسيق والتكامل في هيكلية الاتحاد في الإدارات والأقسام المختلفة.
- مرحلة التعلم: يشارك الاتحاد أعضاء فريق العمل بالمعلومات لاستخلاص نتائج الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات للاستفادة منها، إلا أنه لا يعطي الصلاحيات لفريق الأزمة للتعامل مع الأزمات.

9. دراسة (مسك، 2011)

**"واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل**

**معها من وجهة نظر العاملين".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع

العام في الضفة الغربية، والاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع هذه الأزمات، ومعرفة المعوقات

التي تحد من إمكانية وجود نظام فاعل لإدارة الأزمات لدى المستشفيات المبحوثة.

ولغايات تحقيق هذه الأهداف تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدين الإداريين (المناصب الإشرافية) العاملين في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (351) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود نظام لإدارة الأزمات (بمراحله المختلفة: اكتشاف إشارات الإنذار، والوقاية والاستعداد، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم واتخاذ العبر) وجميعها بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تحد من وجود نظام فاعل لإدارة الأزمات في المستشفيات المبحوثة بدرجة متوسطة، وكان من أهمها مركزية اتخاذ القرار، ومحدودية صلاحيات القائمين على إدارة الأزمة، وعدم كفاية الحوافز المقدمة لهم، وضعف قنوات الاتصال مع الجهات المعنية، بالإضافة إلى ضعف سياسة التدريب والتأهيل في إدارة الأزمات. أما بالنسبة لاستراتيجيات التعامل مع الأزمة، فقد أظهرت وجود استراتيجيات بدرجة متوسطة، ومن أهمها تشكيل لجان للأزمة، والتقليل من شأن الأزمة، والتعامل بحرص مع أطرافها، وأدناها استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة. كما بينت النتائج وجود عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات (بمحاوره الثلاثة: الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافة التنظيمية) وجميعها بدرجة متوسطة.

10. دراسة (أبو عزيز، 2010)

"معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي واجهت وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، وأثر ذلك على جاهزية الوزارة في التعامل

مع الأزمات، بالإضافة إلى التعرف على كفاءة ومؤهلات العاملين في مجال الأزمات في الوزارة، ومدى التزامهم بالمنهج العلمي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الوزارة المبحوثة. ولغايات ذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام العاملين (المناصب الإشرافية) في وزارة الصحة في غزة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (320) فرداً.

تناولت الدراسة عدة أنواع من المعوقات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

✓ **المعوقات الإدارية:** أوضحت الدراسة أن المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمة \_مجتمعة ومنفردة\_ من تخطيط، وتوفير بيانات ومعلومات، واتخاذ قرار، متوفرة بدرجة مقبولة لدى الوزارة، حيث أنها لا تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمة، لكنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير.

✓ **المعوقات التنظيمية:** أوضحت الدراسة أن المتطلبات التنظيمية لإدارة الأزمة \_مجتمعة\_ من الولاء الوظيفي، والهيكل التنظيمي، وتوفير نظام اتصال فعال، متوفرة بدرجة ضعيفة لدى الوزارة، مما يدل على أنها تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمة، وقد جاءت النتائج لكل معوق تنظيمي على النحو التالي:

- بالنسبة للولاء الوظيفي: ازدواجية الولاء الوظيفي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة الأزمة في الوزارة في ظل الحصار.

- بالنسبة للهيكل التنظيمي: يتوفر لدى الوزارة هيكل تنظيمي متكامل بدرجة مقبولة، مما ساعدها على إدارة الأزمة لكنه بحاجة إلى تطوير.

- أما بالنسبة لتوفر نظام اتصال فعال: يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال فعال بدرجة مقبولة، مما ساعدها على إدارة الأزمة لكنه بحاجة إلى تطوير

✓ **المعوقات المادية:** بينت الدراسة أن المتطلبات المادية لإدارة الأزمة \_مجتمعة\_ من توفر المخصصات المالية، والخدمات المساندة، متوفرة بدرجة ضعيفة، مما شكل عائقاً أمام إدارة الأزمة، وقد جاءت النتائج منفردة على النحو التالي:

- بالنسبة للمخصصات المالية: فقد تبين عدم وجود مخصصات مالية لدى الوزارة لإدارة الأزمات مما شكل عائقاً كبيراً أمامها.

- أما الخدمات المساندة فهي موجودة بدرجة مقبولة.

✓ **المعوقات البشرية:** أوضحت نتائج الدراسة أن المتطلبات البشرية اللازمة لإدارة الأزمة \_مجتمعة\_ من توفر الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة، متوفرة بدرجة مقبولة، وهي بذلك لا تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات لدى الوزارة، وقد جاءت النتائج منفردة على النحو التالي:

- يتوفر لدى الوزارة كوادر بشرية مؤهلة إدارياً للتعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة.

- يتوفر لدى الوزارة كوادر فنية مؤهلة إدارياً للتعامل مع الأزمات بدرجة مقبولة.

11. دراسة (الحدراوي، والخفاجي 2010)

"أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب

العراقي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات التي واجهت مجلس النواب العراقي،

وأسباب نشوئها من وجهة نظر الأعضاء.

لذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة من

أعضاء مجلس النواب العراقي، والبالغ عددهم (51) عضواً.

وبعد إجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب نشوب الأزمات \_مرتبة تنازليا\_ هي: تعارض المصالح، وسوء الإدارة، والإشاعات والأخطاء البشرية، وسوء الفهم، والابتزاز واليأس والضغط، كما كشفت الدراسة عن عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات، ولجوء أغلب الجهات السياسية إلى المجابهة وعدم تجنب الأزمات والتحضير لها وإنكار وجودها في أغلب الأحيان، وعدم القدرة على التحكم والسيطرة على الكثير من الأزمات الحاصلة، والتعلم منها، كما أن ظهور القوى المؤيدة والمعارضة، ووجود ضغوط مادية ونفسية واجتماعية، كانت السبب في حصول العديد من المشاكل والأزمات.

## 12. دراسة (أبو فارة، 2009)

"دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين: دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستعدادات نحو الأزمات من وجهة نظر المديرين في كل من وزارة الصحة والداخلية الفلسطينيتين، وتقييمهم لعملية التعاطي مع الأزمات، ومعرفة أهم الأسباب التي تؤدي الى حدوث هذه الأزمات، وعقد مقارنة بينهما. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدامه أسلوب المقارنة للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين وزارتي الصحة والداخلية فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات. كما اعتمد الباحث على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من عينة من المديرين (مناصب إشرافية) العاملين في الوزارات المذكورة، بلغ عدد أفرادها (161) فردا من وزارة الصحة، و(139) فردا من وزارة الداخلية.

توصلت الدراسة إلى أن الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها بدرجة متوسطة في كل من وزارتي الصحة والداخلية، غير أنها أكثر ايجابية في وزارة الداخلية، وأن الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها بدرجة متوسطة في كل من وزارتي الصحة والداخلية، غير أنها أكثر ايجابية في وزارة الداخلية أيضا، أما بالنسبة للاستعدادات بعد وقوع الأزمة، فبينت الدراسة إلى أن هذه الاستعدادات منخفضة في وزارة الصحة، ومتوسطة في وزارة الداخلية. ومن جهة آراء أفراد العينة نحو تعاطي كل وزارة مع الأزمات، فظهر أن هذا التعاطي منخفض في وزارة الصحة ومتوسط في وزارة الداخلية، كما أكد أفراد عينة الدراسة أن غالبية أسباب الأزمات المشمولة بالدراسة هي أسباب حقيقة في كلتا الوزارتين، مع مراعاة أن الأسباب الإدارية هي أهم مسبب للأزمات في وزارة الصحة، بينما تعد الأسباب الخارجة عن الإرادة هي المسبب الرئيسي للأزمات في وزارة الداخلية.

13. دراسة (عبد النبي، 2008)

"واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة

لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى فيها وكيفية التعامل معها، واكتشاف العوامل والاسباب التي تؤدي الى حدوث أزمات في تلك المنظمات وكيفية معالجتها. تبنت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية من أعضاء الهيئات الإدارية والعاملين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في المنظمات المبحوثة، بلغ عدد أفرادها (75) فردا.



توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات المبحوثة جاءت بدرجة عالية \_مجتمعة ومنفردة\_، وأن أبرز المهام الإدارية للتعامل مع الأزمات كانت في تحديد المهام والمسؤوليات للقائمين على إدارة الأزمة، بينما جاءت أقل هذه المهام هو إجراء تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات، أما بالنسبة لأسباب الأزمات، فأظهرت الدراسة إلى أن هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات، منها الحصار الاقتصادي والسياسي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني.

14. دراسة (عودة، 2008)

#### "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية في التعامل مع الأزمات، والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها ودورها في فعالية إدارة الأزمات. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (170) موظفا وموظفة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: التزام إدارة الجامعة بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها، واستخدامها للطرق العلمية لاتخاذ القرارات وذلك بدرجة متوسطة، أما في مجال عملية الاتصال في الأزمات، أظهرت الدراسة مدى اهتمام إدارة الجامعة بعملية الاتصالات وحفظ المعلومات حول الأزمة، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة أزماتها، كما أظهرت أن العاملين بالجامعة لديهم انتماء لجامعتهم ويشعر معظمهم بالفخر والرضا عن وظيفته، وأن قيادة الجامعة لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات.

15. دراسة (الطيراوي، 2008)

"واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في

### فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهه نظر

قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.

لغايات ذلك، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من

عينة من أصحاب المناصب الإشرافية في المؤسسات المبحوثتين، بلغ قوامها (473) فردا.

أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهه نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في

فلسطين كانت كبيرة جدا، فقد جاءت مجالات الأزمات وفق الترتيب التنازلي التالي: (مجال

الأزمات السياسية، ثم الإدارية، ثم الأمنية، وأخيرا الاقتصادية).

16. دراسة (إسليم، 2007)

"سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في

### غزة"

جاءت هذه الدراسة لتتعرف على سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية في غزة،

والأساليب التي تستخدمها الوزارة في التعامل معها.

ووصولاً لهذه الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة

أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، حيث قام بتوزيعها على جميع أصحاب المناصب الإشرافية في

الإدارة العامة في وزارة المالية الفلسطينية في غزة والبالغ عددهم (192) موظف وموظفاً.

أظهرت الدراسة الميدانية وجود قدرة متدنية لدى الوزارة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، بينما هناك اهتمام بالمعلومات، ونظم الاتصالات، والمهارات القيادية، وتشكيل فرق عمل عند حدوث الأزمات، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير إضافي.

17. دراسة (الجديلي، 2006)

"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة منفردة ومجمعة، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. ولغايات تحقيق ذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمد على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في غزة بطريقة عشوائية طبقية مقدارها (600) موظفا وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف شديد لدى المستشفيات المبحوثة في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، وفق الترتيب التنازلي التالي: (مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة التعلم، مرحلة اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة وبالتالي الوقاية منها والاستعداد لها)، وجميعها بدرجة منخفضة جدا.

"إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر

أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة منفردة ومجمعة، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من فاعلية ذلك النظام من الناحية الإنسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصالات.

لذلك تبنى الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم (287) عاملاً وعاملة.

أثبتت الدراسة وجود نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان بمراحلها الخمس مجتمعة بدرجة متوسطة، وفق الترتيب التنازلي التالي: استعادة النشاط، احتواء الأضرار، اكتشاف إشارات الإنذار، التعلم، الاستعداد والوقاية، فهو متوفر بدرجة متوسطة في كل من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم، وبدرجة عالية في كل من مرحلة احتواء الأضرار، واستعادة النشاط.

وبينت الدراسة وجود معوقات تحد من فاعلية نظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وفق الترتيب التنازلي التالي: المعوقات التنظيمية، معوقات المعلومات والاتصالات، المعوقات الإنسانية، وكان من أهم هذه المعوقات: عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مجال الأزمات، وعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لهؤلاء العاملين، وضعف عمليات التنسيق.

### 2.3.2 الدراسات السابقة الأجنبية:

19. دراسة (Basiurkina, 2017)

#### "Crisis Management of Food Enterprise"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، وأثر ذلك على الأداء المالي لشركات هذا القطاع. لذا اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي لتحليل المؤشرات المالية لأداء الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، خاصة بعد الأزمة المالية التي أصابها خلال (2014-2016)م. توصل الباحث إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات في القطاع المبحوث هي الوضع المالي والاقتصادي للبلاد، وعدم كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات، والمنافسة العالمية. كما اقترح الباحث نموذجا للتعامل مع الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية، والذي يجب أن يشتمل على: خطة استراتيجية على مستوى المنظمة، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار للبحث عن مؤشرات وقوع أزمات، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.

20. دراسة (Moghadam, Amiresmaili & Aradoei, 2016)

#### "Investigation of Obstacles against Effective Crisis Management in Earthquake"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العقبات والتحديات الإدارية التي أثرت على إدارة أزمة زلزال بام في إيران في العام (2003)م، من وجهة نظر متلقي الخدمة.

لتحقيق ذلك، قام فريق البحث باستخدام المنهج الوثائقي، حيث قام بمراجعة وتحليل كافة الوثائق التي تناولت الزلزال من وجهة نظر المستفيد من الخدمة، سواء كانت محلية أم أجنبية، والمكتوبة خلال الفترة (2003-2015)م.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العقبات التي واجهت عملية التخطيط وإدارة الأزمة خلال فترة الزلزال المذكور، ومنها: النقص في وجود خطة شاملة لإدارة الأزمة بعد حدوثها، والذي تسبب في زيادة عدد الضحايا، وغياب المعلومات، ووجود تحديات في نقل المصابين عبر وسائل النقل الجوية، إضافة إلى ضعف التنسيق بين وكالات ومؤسسات المساعدة الأولية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، وتدني مستوى مهارات إدارة الأزمة التي تحلى بها المتطوعين والأفراد المحليين الذين قاموا بإغاثة ومساعدة الضحايا والجرحى، وضعف التجهيزات والمعدات اللازمة للإغاثة، وغياب الثقافة المجتمعية للتعامل مع هذه المواقف.

21. دراسة (Karabacak, Ozturk & Bahcecik, 2011)

### "Crisis Management: The Activities of Nurse Managers in Turkey"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اتجاهات مديري التمريض نحو إدارة الأزمات في المستشفيات العاملة في مدينة اسطنبول، وتقديم المقترحات ذات العلاقة بإعادة هيكلة الأنشطة بما يساعد على الوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وفاعلية للأزمات.

وتحقيقاً لذلك تبنى فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والاستبانة لجمع بيانات الدراسة، التي اقتصر على (16) مستشفى تدريبي وبحثي في اسطنبول والتي تخضع لوزارة الصحة التركية.

أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة لم يتلقوا تدريبات في مجال إدارة الأزمات، وأن أهم أسباب حدوث الأزمات التي تتعرض لها هذه المستشفيات هي (الكوارث الطبيعية، ثم الاعتداءات من أقرباء المريض، ثم هروب المريض مع أقربائه من المستشفى، يليها توافد عدد كبير من المرضى في نفس الوقت، ثم تعطل المعدات التكنولوجية، الخ)، ومن جهة أخرى، بينت الدراسة أن أكثر الأنشطة التي تقوم بها إدارة المستشفيات المبحوثة في التعامل مع الأزمات، من الأكثر إلى الأقل توفراً: (وجود تعليمات خاصة بالأزمات، إنشاء فرق عمل للأزمات، وجود وصف وظيفي خاص بالأزمات، وجود خطط عملية لمواجهة الأزمات، وجود إشارات إنذار بالأزمات، توفر الموارد اللازمة لإدارة الأزمات، الخ). وأخيراً كشفت الدراسة عن أهم الأساليب التي يستخدمها المبحوثين في إدارة الأزمات التي يتعرضون لها، مرتبة تنازلياً: (الاعتماد على الإدارة العليا في حل الأزمات، زيادة عدد الموظفين، تجاهل الأزمات، تطبيق تعليمات وإرشادات التعامل مع الأزمات، استخدام وسائل اتصال تكنولوجية حديثة، اتخاذ القرارات بالتشاور مع ذوي العلاقة، الاستعانة بموظفي الأمن في المستشفى، الخ).

22. دراسة ( Ide, Summer, Tottens, 2011 )

### **Crisis Management and Maintaining the Public Trust**

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تقديم مجموعة من المقترحات على شكل خطوات لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية من قبل إدارة المستشفيات بشكل عام، مما يساعد على بناء الثقة بين المستشفى من جهة وجمهورها من جهة أخرى.

لذا اعتمد فريق البحث على المنهج الوثائقي في عمل مراجعة أدبية لعلم إدارة الأزمات، وإسقاط ذلك على المستشفيات.

توصل فريق البحث إلى أن النموذج المقترح لإدارة أزمات أي مستشفى يجب أن يشتمل على الخطوات التالية: تشكيل فريق عمل للأزمة، تحديد الأزمة بالشكل الصحيح من خلال جمع المعلومات وتحليلها بالشكل الصحيح، والعمل على إزالة أسباب الأزمة لضمان عدم تفجرها من جديد، والاستعانة بالجهات الخارجية والاستشارية في التعامل مع الأزمة، واختيار الأشخاص المناسبين للحديث عن الأزمة والتواصل مع وسائل الإعلام، وإظهار التعاطف والتعاون مع المتضررين من الأزمة، والقيام بالواجبات المطلوبة من المستشفى إن كان لها دور في زيادة تفاعل الأزمة، والتواصل مع ذوي المصالح المشتركة جميعهم للاستفادة من الأزمة ومعرفة أسبابها عن قرب، ووضع ضوابط لضمان عدم تكرارها مستقبلاً.

كما أكدت الدراسة على ضرورة تبني المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات، بإزالة كل مسببات الأزمات والتحضير الجيد لها قبل وقوعها.

23. دراسة (Choi, Sung & Kim, 2010)

### **"How Do Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب حدوث الأزمات التي تواجهها المنظمات القائمة على أساس فرق العمل، واستراتيجيات التعامل معها، وذلك من وجهة نظر العاملين في أكبر خمس منظمات في كوريا تعمل في قطاعات متعددة.



لذلك تبنى فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (155) فردا من مجتمع الدراسة البالغة (220) فردا.

أظهرت النتائج أن هناك أسبابا داخلية (تنظيمية) وأخرى خارجية (سياسية واقتصادية وقانونية الخ) تسبب الأزمات لدى الشركات المبحوثة، حيث شكلت (90%) من إجمالي أسباب الأزمات، في حين أن (10%) منها فقط تعود لأسباب خاصة بفرق العمل من حيث (التعاون والتنسيق فيما بين الأعضاء، وقيادة الفريق، الخ)، كما بينت أن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الأزمات والتي أثبتت فعاليتها في التغلب عليها من وجهة نظر المبحوثين لا علاقة لها بخصائص الفرق، بل هي استراتيجيات خارجية تتعلق بعوامل أخرى، منها التنسيق مع الفرق الأخرى، والاستعانة بالخبراء والمستشارين الخارجيين، وقرارات الإدارة العليا.

24. دراسة (Priporas & Vangelinos, 2008)

### **Crisis Management in Pharmaceuticals: Evidence from Greece**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واكتشاف الممارسات والإجراءات الوقائية التي تقوم بها شركات الأدوية في اليونان في حالة تعرضها للأزمات.

لذا استعان فريق البحث بالمنهج الوصفي، واعتمد على إجراء مقابلات معمقة لجمع المعلومات من ستة عشر شركة أدوية.

خلصت الدراسة إلى أن الشركات الكبرى المبحوثة لديها قسم متخصص لإدارة الأزمات، ويستعين بعضها بشركات استشارية في هذا المجال.

25. دراسة (Huang, Tseng & Petrick, 2008)

## "Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disaster: A Case Study from Taiwan"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مجموعة من النماذج المستخدمة في إدارة الأزمات والتي تم تطويرها خلال الفترة (1986-2006)، للخروج بالنموذج الأمثل في التخطيط للأزمات في تايوان بعد الزلزال الذي وقع فيها بتاريخ 21-9-1999، والذي خلف دمارا هائلا في الأرواح والممتلكات. اعتمد فريق البحث في بنائه للنموذج على عقد مقارنات بين أحد عشر نموذجا في إدارة الأزمات الى أن توصل الى بناء نموذج ابداعي تكاملي يجمع بين النماذج المقارنة، حيث اشتمل هذا النموذج على استراتيجيات استباقية (proactive) واستراتيجيات رد الفعل (reactive) في التخطيط لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد الكوارث، ومن جهة اخرى اعتمد النموذج على تصنيف دورة حياة الأزمة إلى ست مراحل: ( مرحلة ما قبل الحدث، المرحلة التمهيديّة، المرحلة الطارئة، المرحلة الوسطى، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة الانحسار والاختفاء)، على أن يتم الأخذ بالمهام الاربع التالية قبل واثناء وبعد الكارثة وهي:

1. التقليل من العوامل التي تؤدي إلى حدوث أزمات في تايوان.
2. الاستعداد وذلك بعمل خطة استراتيجية لمواجهة اي أزمة، وعمل مراجعة للخطط الحالية.
3. الاستجابة الفاعلة من خلال التعامل مع الأزمة وفتح قنوات التواصل بين العالمين.
4. استعادة النشاط من خلال الاستفادة من الدروس والعبر المستخلصة من الأزمة.

### "SARS: Key Factors in Crisis Management"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأسباب التي أدت نجاح أزمة مرض (السارس) التي اجتاحت تايوان خلال العام (2003)، والتي راح ضحيتها عدد كبير من المرضى، إلا أن تمت السيطرة بالكامل على المرض.

وتحقيقاً لذلك استعان فريق البحث بالمقابلة المعمقة كأسلوب لجمع المعلومات من فريق التمريض العامل في المستشفيات الثلاث المبحوثة، كما تم إجراء تحليل للوثائق والتقارير الصادرة عن هذه المستشفيات وصولاً لنتائج الدراسة.

بين فريق البحث أن هناك خمسة عوامل رئيسية أدت إلى نجاح المستشفيات في السيطرة على مرض السارس وهي:

- إدارة الأزمة بالشكل الصحيح والرقابة على المرض، بدءاً من فهم إشارات الإنذار، وأخذ الاحتياطات اللازمة، ثم التعامل مع الأزمة، وأخيراً السيطرة عليها واحتوائها.
- اتخاذ القرارات الصحيحة والموسومة بالحذر، ومن أمثلة ذلك: قرارات شراء أجهزة ومعدات إلكترونية حديثة لازمة لتشخيص المرض، وزيادة عدد الموردين لضمان عدم توقف توريد المواد الأساسية والاحتياطية اللازمة للوقاية والتعامل مع المرض مثل القفازات والأقنعة، وقرارات أخرى تتعلق بضرورة حماية البيئة وما يلزم ذلك من تعقيم للمكان بالشكل الصحيح، كما تم إجراء تدريبات للموظفين لتعريفهم بطبيعة المرض وكيفية التعامل معه، والوقاية منه.
- المتابعة الحثيثة والمستمرة للخطة التي تم وضعها للتعامل مع الأزمة.

- بناء شبكة اتصالات داخلية بين طواقم المستشفيات من جهة، وبين العالم الخارجي لكل منها من جهة أخرى.

- وجود حالة من الثقة بين الإدارة والموظفين، والتي أدت إلى زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين مما انعكس ايجابا على أدائهم وبالتالي مكن من السيطرة على المرض.

وختاما أوصى فريق البحث بضرورة أخذ الأسباب السابقة بعين الاعتبار عند التعرض لحالات أزموية لاحقة على أساس أنها مفاتيح للنجاح في إدارة أية أزمات من هذا النوع.

### 2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد أن استعرض الباحث الدراسات السابقة، لاحظ وجود تقارب بين دراسته وبين هذه الدراسات في بعض المحاور، واختلاف في بعضها الآخر، لذا فإنه سيقوم فيما يلي بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة لبيان مدى تميز هذه الدراسة عن غيرها، والحاجة الفعلية لإجرائها كونها لم تستهدف بالدراسة من قبل.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث موضوع الدراسة:

يتناول الباحث في هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات من حيث: مراحل إدارة الأزمة الثلاث، ومعوقات إدارة الأزمات، وأسباب حدوث الأزمات، ومتطلبات إدارتها، والاستراتيجيات المستخدمة في ذلك، ومؤشرات حدوثها، وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات السابقة \_على الرغم من اختلاف القطاع المبحوث\_، فمثلاً، تناولت دراسة (جعفر، 2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات، أما دراسة كل من (عبد القادر، 2016)، و(مناع، 2015)، و(نصر، 2014)، و(أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012)، و(الديب، 2012)، و( Karabacak, Ozturk, 2011)، و(مسك، 2011)، و(الحدراوي، والخفاجي 2010)، و(أبو فارة، 2009)، و(عبد النبي، 2008)، و(الطيراوي، 2008)، و(الجديلي، 2006)، و(دقاسمة، 1994) فتناولت واقع إدارة الأزمات، في حين تناول (الأشقر، 2012) موضوع فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات، أما دراسة (Moghadam, Amiresmaili & Aradoei, 2016)، و(أبو عزيز، 2010) فتناولت معوقات إدارة الأزمات، في حين تناولت (عودة، 2008)، و( Priporas &

(Vangelinos, 2008)، و(Tseng, Chen & Chou, 2005) موضوع استراتيجيات التعامل مع الأزمات، والإمكانيات المادية والبشرية ودورها في فعالية إدارة الأزمات، بينما بحث دراسة (إسليم، 2007) في سمات إدارة الأزمات، كما تناولت كل من دراسة (Basiurkina, 2017)، و (Choi, Sung & Kim, 2010) أسباب حدوث الأزمات.

يلاحظ أن كافة الدراسات السابقة جاءت لتبحث في كل محاور موضوع إدارة الأزمات وبذلك تتشابه مع هذه الدراسة كلياً أو جزئياً في أحد محاورها.

#### - من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

#### - من حيث أداة الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بكل دراسة.

#### - من حيث استخدام أسلوب المسح الشامل

تشابهت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة التي استخدمت أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، مثل دراسة كل من (جعفر، 2017)، و(عبد القادر، 2016)، و(مناع، 2015)، و(نصر، 2014)، و(الأشقر، 2012)، و(إسليم، 2007)، و(دقاسمة، 1994)

## - من حيث استهداف المناصب الإشرافية في الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة التي استهدفت العاملين في المناصب الإشرافية فيها، مثل دراسة كل من (نصر، 2014)، و(العتيبي، 2014)، و(الأشقر، 2012)، و(مسك، 2011)، و(أبو عزيز، 2010)، و(أبو فارة، 2009)، و(الطيراوي، 2008)، و(إسليم، 2007)، و(دقاسمة، 1994).

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### - من حيث المحدد المكاني للدراسة:

اختلفت هذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة في حدها المكاني، فقد تفرقت كل دراسة بمكان وأجرت الدراسة عليه، لكن أي منها لم يتناول جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالبحث والدراسة.

### - من حيث الفترة الزمانية للدراسة:

اختلفت هذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة في حدها الزمني، فقد أجريت كل دراسة في فترة زمنية معينة، وجميعها قبل العام (2017)، باستثناء دراسة (جعفر، 2017) ودراسة (Basiurkina, 2017)

### - من حيث المحدد البشري للدراسة:

على الرغم من تشابه هذه الدراسة مع غيرها ممن بحثوا في إدارة الأزمات من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية، إلا أن هذه الدراسة تميزت لأنها تناولت المناصب الإشرافية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

## - من حيث المحدد الموضوعي للدراسة

يلاحظ أن كافة الدراسات السابقة جاءت لتبحث في محور أو أكثر من محاور علم إدارة الأزمات من: المراحل، والمعوقات، والاستراتيجيات، والأسباب، الخ، وبذلك تطابقت جزئيا أو كليا مع الدراسة الحالية التي حاولت أن تتناول أغلب محاور هذا العلم وتطبقه على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في جنوب الضفة الغربية.

## - من حيث تعدد أدوات الدراسة

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تعدد وتنوع أدوات جمع بياناتها لتشمل المقابلة والملاحظة والاستبانة، وهذا ما افتقرت له الغالبية العظمى من الدراسات التي اکتفت بالاستبانة.

بناء على ما سبق، يتضح أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أن هذه الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تتناول جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالدراسة، وبالتحديد منطقة الضفة الغربية.

- أنها الوحيدة التي تتناول حالات أزمة حقيقية مرت بها الجمعية، وتخضعها للبحث والتحليل ضمن نموذج معين تم إعداده خصيصا لهذه الدراسة، ثم تقوم بربط هذه النتائج مع ما خلصت له بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الاستبانة.

- أنها الوحيدة التي اعتمدت على أدوات متعددة ومتنوعة لجمع بيانات الدراسة من مقابلة وملاحظة واستبانة

- تناولت أغلب المحاور الممكن دراستها في موضوع إدارة الأزمات.



## الفصل الثالث

### (منهجية الدراسة وإجراءاتها)

#### تمهيد:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بمجموعة من الإجراءات لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وهذا ما تم ايضاحه في هذا الفصل، حيث يتناول فيه الباحث الحديث عن منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وخصائص العينة، ومتغيرات الدراسة، وأدواتها (مقابلة، وملاحظة، واستبانة)، والمعالجة الإحصائية.

### 3.1 منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لوصف واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، فلم يكتف الباحث بسرد البيانات، بل قام بإخضاعها للتحليل الإحصائي حتى تكون النتائج أكثر دلالة، على أمل أن تستخدم كأساس لاتخاذ قرارات إدارية، أو للتنبؤ باتجاهات معينة يمكن أن تحدث في المستقبل، فمن المعروف أن الأبحاث الوصفية تفيد في وضع خطط أو اتخاذ إجراءات استنادا على نتائجها (أبو جمعة، 2009: 150-151).

### 3.2 مصادر البيانات والمعلومات

تم جمع بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها بالاعتماد على:

**المصادر الثانوية:** حيث لجأ الباحث إلى مصادر البيانات والمعلومات الثانوية حول ما كتب عن موضوع الدراسة، وشملت الكتب، ورسائل الماجستير والدكتوراة، والدوريات، والتقارير، والمقالات العلمية، والصفحات الإلكترونية.

**المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات المنهجية للحصول على البيانات الأولية، فأجرى مجموعة من المقابلات، وصمم استبانة أعدت خصيصا لهذه الدراسة، بالإضافة إلى ملاحظاته كونه موظفا في الجمعية، وسيتم لاحقا الحديث عن هذه الأدوات بالتفصيل.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المناصب الإشرافية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، الذين يقع على عاتقهم مسؤولية رسم السياسات، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط، والإشراف على العاملين، ويحملون أحد المسميات التالية: رئيس الجمعية، أو مدير، أو نائب مدير، أو مسؤول، والبالغ عددهم (104) موظفا وموظفة (مروان طه: مدير شؤون الموظفين، بريد إلكتروني، 9 آذار 2017)

#### جدول رقم (1-3): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	رئيس الجمعية	مدير	نائب مدير	مسؤول	رئيس قسم	المجموع
العدد	1	37	6	33	27	104

وبناء على رغبة الباحث في الحصول على أعلى مستويات الدقة، فقد ارتأى استخدام أسلوب الحصر الشامل لتكون بذلك عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، تم استرجاع (100) استبانة، أي بنسبة (96%)، انظر الجدول أدناه:

#### جدول رقم (2-3): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

المسمى الوظيفي	رئيس الجمعية	مدير	نائب مدير	مسؤول	رئيس قسم	المجموع
الموزع	1	37	6	33	27	104
المسترجع	0	37	6	32	25	100

### 3.4 خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرضاً لخصائص عينة الدراسة في الجدول رقم (3-3).

جدول رقم (3-3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	65	65.0
	أنثى	35	35.0
العمر	30 سنة فأقل	25	25.0
	31 - 40 سنة	28	28.0
	41 - 50 سنة	26	26.0
	أكثر من 50 سنة	21	21.0
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	16	16.0
	بكالوريوس	60	60.0
	ماجستير فأعلى	24	24.0
مكان العمل	الإدارة العامة	48	48.0
	الفروع	51	51.0
	الشعب	1	1.0
المسمى الوظيفي	مدير	37	37.0
	نائب مدير	6	6.0
	مسؤول	32	32.0
	رئيس قسم	25	25.0
عدد سنوات الخبرة	7 سنوات فأقل	31	31.0
	8 - 14 سنة	28	28.0
	15 - 21 سنة	25	25.0
	أكثر من 21 سنة	16	16.0
المشاركة في دورات متخصصة في إدارة الأزمات	نعم	15	15.0
	لا	85	85.0
العضوية في لجنة إدارة الأزمات	نعم	33	33.0
	لا	67	67.0

يتضح من الجدول السابق رقم (3-3) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور، وهذا أمر طبيعي كون المبحوثين من العاملين في المناصب الإشرافية والذين يتطلب عملهم لساعات طويلة وتحت الضغط، وهذه الوظائف تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث لانشغالات المرأة الاجتماعية والأسرية في المجتمع الفلسطيني، أما بالنسبة للعمر، فيظهر من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة (53%) تتراوح أعمارهم بين (40 سنة فما دون)، وهذا يعكس توجه الجمعية لتعيين الفئة الشبابية في المناصب الإشرافية، وقد انعكست هذه النتيجة على عدد سنوات الخبرة، حيث يظهر مما سبق أن حوالي (60%) من أفراد العينة لديهم (14 سنة خبرة فما دون)، ومن الناحية العلمية، فيظهر أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس، وجميعهم يعملون في فروع الجمعية المنتشرة في الضفة الغربية، أو في الإدارة العامة في رام الله، أما بالنسبة لمسميات المبحوثين الوظيفية، فيكشف الجدول عن وجود (37) مديرا، منهم (13) مديرا عاما، مثل مدير عام الجمعية، ومدير عام الرقابة، ومدير عام دائرة البرامج المجتمعية، ومدير عام جهاز الإسعاف، ومدير عام التعاون الدولي، ومدير عام التخطيط والتطوير، ومدير عام مركز المصادر، ومدير عام مالي الجمعية الخ، والباقي (24) مديرين لدوائر ومراكز ووحدات ومشاريع في الإدارة العامة والفروع، ولعدد قليل من هؤلاء المديرين يوجد نواب وعددهم (6)، أما بالنسبة لمسمى مسؤول ورئيس قسم، فهي مسميات لوظائف أقل أهمية وحساسية في الجمعية وموجودة في الفروع والإدارة العامة، ومن الأمثلة على مسمى المسؤول: مسؤول المتطوعين، ومسؤول الشباب، ومسؤول العلاقات العامة، أما مسمى رئيس قسم فهي الأكثر انتشارا بين أوساط العاملين في المستشفيات التابعة للجمعية. ومن جهة أخرى، فيلاحظ من بيانات المبحوثين الشخصية، أن نسبة قليلة منهم تلقّت تدريبات في مجال إدارة الأزمات (15%)، على الرغم من أن (33%) منهم شاركوا في لجان شكلت لإدارة الأزمات التي تعرضت لها الجمعية سابقا.

## 3.5 أدوات الدراسة

لغرض جمع بيانات الدراسة الأولية، قام الباحث باستخدام ثلاث أدوات، وهي:

### 3.5.1 المقابلة

هي أسلوب لجمع بيانات الدراسة الأولية، والتي يتم استخدامها عندما يكون هدف البحث دراسة الواقع بشكل تفصيلي، واستخدام نتائجها في صياغة الأدوات الأخرى للدراسة مثل الاستبانة (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007: 310)، لذا أجرى الباحث مجموعة من المقابلات شبه المهيكلة، حول حالات أزمة حقيقية مرت بها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مع مجموعة من العاملين في المناصب الإشرافية فيها، والذين كانوا أعضاء في لجان لإدارة تلك الأزمات \_راجع الملحق رقم (1)، ص236\_، للوقوف عن كثب حول واقع إدارة الأزمات في الجمعية، ليخرج من بعدها الباحث بمجموعة من الملاحظات، والتي استفاد منها لاحقاً في صياغة أسئلة ومحاور الاستبانة، ومقارنة هذه الملاحظات مع نتائج التحليل الإحصائي الذي خضعت له البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة.

### إجراءات الإعداد والتنفيذ للمقابلات:

- بداية قام الباحث بإعداد نموذج لمقابلة شبه مهيكلة، مستفيداً مما قرأه عن موضوع الأزمات في المصادر الثانوية للدراسة، على شكل أسئلة مفتوحة ومغلقة بغرض الحصول على بيانات ومعلومات كمية ونوعية حول حالات أزمة حقيقية مرت بها الجمعية.
- بعد ذلك قام بعرض هذه الأسئلة على المشرف، والذي أعطى مجموعة من الملاحظات حول الأسئلة وعددها وتفصيلاتها.

- أجرى الباحث التعديلات المطلوبة من المشرف، وأعد الأسئلة بشكلها النهائي \_راجع الملحق رقم (2)، ص (238)، والتي تكونت من:

✓ ورقة الغلاف: واشتملت على عنوان الدراسة، وتاريخ المقابلة، ومكانها، واسم الضيف ومسماه الوظيفي.

✓ القسم الأول: واشتمل على عنوان الأزمة ونبذة عنها.

✓ القسم الثاني: واشتمل على تحديد نوع الأزمة.

✓ القسم الثالث: واشتمل على تحديد أسباب الأزمة.

✓ القسم الرابع: واشتمل على كيفية إدارة الجمعية لمراحل الأزمة الثلاث (ما قبل، وأثناء، وبعد)، ويشار هنا إلى أن الباحث اعتمد في بناء هذه الأسئلة على نموذجي الشعلان وماهر، الذين سبقت الإشارة لهما في الأدب النظري للدراسة.

✓ القسم الخامس: واشتمل على تحديد الاستراتيجيات التي استخدمتها الجمعية للتعامل مع الأزمة.

✓ القسم السادس: واشتمل على تحديد العقبات التي واجهتها الجمعية في إدارتها للأزمة.

- بعد إعداد أسئلة المقابلة بشكلها النهائي، توجه الباحث لتنفيذ هذه المقابلات، مستعينا بكتاب رسمي من رئيس لجنة الدراسات العليا، موجها إلى الجمعية، يطلب فيه مساعدة الباحث في تسهيل مهمته لإعداد هذه الدراسة \_راجع الملحق رقم (3)، ص (245)\_، علما بأن الباحث سبق أن رتب وحضر لموعد المقابلة بما يتناسب مع كل ضيف على حدة.

- خلال تنفيذ المقابلة، استهل الباحث كل مقابلة بتوضيح أهمية الدراسة بالنسبة للجمعية، وأهميتها العلمية، وأجرى الحوار مع الضيف، وسجل ملاحظاته بعد أخذ موافقة الضيف.

- بعد أن أجرى الباحث كافة المقابلات الشخصية، خرج بمجموعة من الملاحظات حول واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، والتي استفاد منها لاحقاً في صياغة أسئلة استبانة الدراسة، ومقارنة هذه الملاحظات مع نتائج التحليل الإحصائي الذي خضعت له البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة.

### 3.5.2 الملاحظة

هي أسلوب لجمع بيانات الدراسة الأولية، استخدمها الباحث كونه أحد ضباط الإسعاف التابعين لدائرة الإسعاف والطوارئ في الجمعية منذ العام (2000)م، حيث لاحظ خلال مسيرته المهنية في الجمعية، ومعايشته لعدد من الأزمات التي مرت بها، أن هناك حاجة لدراسة هذا الموضوع، معتمداً في ذلك على التفكير العلمي السليم في تشخيص المواقف والأحداث، ولعبت الخبرة دوراً هاماً في ملاحظة هذه المواقف، وتبادل الأحاديث مع الزملاء والمسؤولين في الجمعية.

### 3.5.3 الاستبانة

إضافة إلى الأدوات السابقة، استعان الباحث باستبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة بغرض جمع البيانات من المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؛ وقد تكونت بشكلها النهائي من الأقسام التالية \_راجع الملحق رقم (4)، ص 246\_:

- القسم الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية للمبحوثين، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمشاركة في دورات تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات، والعضوية في لجان لإدارة الأزمات في الجمعية.



- القسم الثاني: ويشتمل على محاور الدراسة، ويشمل:

✓ المحور الأول: ويتكون من (26) فقرة تقيس الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني عند التعرض للأزمات، وكانت موزعة على ثلاثة أبعاد؛ البعد الأول: مكون من (10) فقرات تقيس إجراءات إدارة الأزمة في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، البعد الثاني: مكون من (7) فقرات تقيس إدارة الأزمة في مرحلة احتوائها، والبعد الثالث: ويتكون من (9) فقرات تقيس إدارة الأزمة بعد حدوثها.

✓ المحور الثاني: ويتكون من (23) فقرة تقيس أسباب حدوث الأزمات، وكانت موزعة على (12) فقرة تقيس الأسباب الداخلية، و(11) فقرة تقيس الأسباب الخارجية.

✓ المحور الثالث: ويشتمل على سؤال مفتوح حول وجود مؤشرات حدوث أزمات مستقبلية في الجمعية.

✓ المحور الرابع: ويتكون من (30) فقرة تقيس مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات، وكانت موزعة على أربعة أبعاد، الأول مكون من (8) فقرات تقيس تجهيزات الاتصالات وإعلامها، والثاني من (7) فقرات تقيس مدى توفر فريق عمل للأزمة، أما البعد الثالث فيتكون من (5) فقرات تقيس مدى توفر نظم للمعلومات حول الأزمة، والرابع يتكون من (10) فقرات تقيس المتطلبات الإدارية للأزمات.

✓ المحور الخامس: ويتكون من (16) فقرة تقيس عقبات إدارة الأزمات.

✓ المحور السادس: ويتكون من (17) استراتيجية يمكن أن تستخدم في حل الأزمات التي تتعرض لها الجمعية.

✓ المحور السابع: ويشتمل على سؤال مفتوح حول وضع تصورات مقترحة للتعامل مع الأزمات في الجمعية.

## إعداد وتوزيع وجمع الاستبانات:

- لقد مرت عملية إعداد وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بمجموعة من الخطوات:
- اطع الباحث بداية على الدراسات السابقة والأدب النظري في موضوع إدارة الأزمات، واستفاد مما جاء فيها مما ساعده على بناء استبانة بصورة أولية تقيس واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية.
  - بعد ذلك قام بعرض هذه الأسئلة على المشرف، والذي أعطى مجموعة من الملاحظات حول الأسئلة وعددها وتفصيلاتها.
  - ثم استشار الباحث مجموعة من المحكمين راجع الملحق رقم (5)، ص (254) \_ من مهنين يعملون في الجمعية، وأساتذة جامعيين، لإعطاء ملاحظاتهم حول الاستبانة.
  - بعدها قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، بناء على ملاحظات المشرف والمحكمين، لتخرج الاستبانة بشكلها النهائي، والذي تم استخدامه لغرض جمع البيانات من المبحوثين راجع الملحق رقم (4)، ص (246) \_.
  - لاحقاً توجه الباحث بكتاب رسمي لإدارة الجمعية من رئيس لجنة الدراسات العليا، يطلب فيه السماح للباحث بإجراء دراسته وتسهيل مهمته البحثية في الجمعية راجع الملحق رقم (3)، ص (245) \_.
  - بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المبحوثين، مما اضطره للسفر إلى مقر الإدارة العامة والفروع مرات عدة، لإتمام إجراءات توزيع وتعبئة الاستبانة.
  - وبعد أن تم استرداد ما أمكن من الاستبانات، تمت مراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسوب وإجراء التحليل الإحصائي لها.

## صدق الاستبانة

يشير الصدق إلى ما إذا كانت النتائج التي تم التوصل لها في الدراسة تعكس الواقع أم لا، أي قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق:

- صدق المحكمين (الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال، والإحصاء الذين يعملون في جامعات الوطن، كما تم عرضها على مهنيين يعملون في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك لأخذ ملاحظاتهم جميعاً حول موافقة أسئلة فقرات الاستبانة مع أسئلة الدراسة، وسلامة الصياغة والتراكيب اللغوية، وضمان عدم وجود أي ازدواجية أو تضارب بين الفقرات، وقد تم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة بناء على هذه الملاحظات، حتى خرجت بشكلها النهائي.

- صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3-4).

جدول رقم (4-3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
<b>إدارة مراحل الأزمات</b>			
<b>مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار</b>			
1.	تستشعر الجمعية وجود مشكلة ما "إشارات إنذار" تهدد بوقوع أزمات	0.603	0.000
2.	تقوم الجمعية بجمع المعلومات حول الأزمات	0.796	0.000
3.	تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص للتعامل مع كل أزمة على حدة	0.657	0.000
4.	تشكل الجمعية غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة	0.477	0.000
5.	تضع الجمعية خطة عمل مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات	0.613	0.000
6.	تضع الجمعية خطة إعلامية مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات	0.671	0.000
7.	ترسم الجمعية سيناريوهات للتعامل مع الأزمات	0.697	0.000
8.	تمنح الإدارة فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات	0.753	0.000
9.	تخصص الجمعية ميزانية معينة للتعامل مع الأزمات	0.658	0.000
10.	تجري الجمعية تجارب وهمية كنوع من التدريب على الأزمات	0.660	0.000
<b>مرحلة احتواء الأزمات</b>			
11.	تلتزم الجمعية بالخطة الموضوعية والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات خلال حدوثها	0.630	0.000
12.	تشكل الجمعية فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريباً من الأحداث يعرف الأمور على حقيقتها	0.738	0.000
13.	توزع الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة بما لا يؤدي إلى حدوث تداخل وتضارب في القرارات والصلاحيات	0.714	0.000
14.	تستعين الجمعية بنظام يوفر المعلومات في الوقت المناسب	0.742	0.000
15.	تستعين الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالاً من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	0.721	0.000
16.	يتم الحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الحساسة أثناء مرحلة حدوث الأزمات	0.704	0.000
17.	خلال حدوث الأزمات يظهر المتحدث الإعلامي وحده على وسائل الإعلام	0.661	0.000
<b>مرحلة ما بعد الأزمات</b>			
18.	تقدر الجمعية الأضرار التي لحقت بأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمات	0.602	0.000
19.	يتم التوجه إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلاً) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها	0.325	00.00

0.000	0.681	يتم تزويد المتضررين (الأقسام المختلفة- الأشخاص) بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	.20
0.000	0.723	تنتشر الجمعية الطمأنينة وترفع معنويات العاملين المتضررين من الأزمات لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	.21
0.000	0.707	تتم أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي تحدث للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلا	.22
0.000	0.704	يتم بحث أسباب كل أزمة بموضوعية لضمان منع تفجرها من جديد	.23
0.000	0.450	يتم إجراء دراسات علمية بعد الأزمة للخروج بملاحظات حول أسبابها والتعلم منها	.24
0.000	0.652	تتم الاستفادة من الأخطاء التي وقعت بها الجمعية أثناء إدارتها للأزمات	.25
0.000	0.747	يتم وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمة	.26
<b>مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات</b>			
<b>اتصالات الأزمة وإعلامها</b>			
0.000	0.484	توفر الجمعية وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمة (هاتف، هاتف نقال، أجهزة لاسلكية..)	.27
0.000	0.429	ترتبط أقسام الجمعية وبرامجها بشبكة انترانت داخلية تساعد على سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين الأقسام	.28
0.000	0.582	تمتاز شبكة الانترانت بالسرية والأمان، بحيث يصعب اختراقها	.29
0.000	0.642	توفر الجمعية متخصصين في الاتصالات خلال فترة الأزمة لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة	.30
0.000	0.372	يوجد في الجمعية كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة	.31
0.000	0.629	تميل الجمعية إلى تحديد متحدث رسمي باسمها خلال الأزمة	.32
0.000	0.498	يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة	.33
0.000	0.633	تهتم الجمعية بالاتصال الجماهيري (الخارجي) وقت الأزمة	.34
<b>فريق عمل الأزمة</b>			
0.000	0.824	تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص لإدارة كل أزمة بعينها	.35
0.000	0.357	يخضع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة	.36
0.000	0.802	يتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على معايير محددة وواضحة	.37
0.000	0.766	يعتبر عامل الخبرة هو الأهم عند اختيار أعضاء اللجنة	.38
0.000	0.374	يتم مكافئة أعضاء اللجنة وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل	.39
0.000	0.630	يمتاز أعضاء اللجنة بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمات	.40
0.000	0.720	يسود العمل بروح الفريق بين أعضاء اللجنة	.41
<b>توفر نظم المعلومات</b>			
0.000	0.623	تتوفر لدى الجمعية قاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقا يعتمد عليها وقت الأزمة	.42

0.000	0.629	تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات	43.
0.000	0.561	يتم تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري	44.
0.000	0.601	تتميز المعلومات التي يتم جمعها بسهولة الوصول لها	45.
0.000	0.688	المعلومات التي يتم جمعها تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات	46.
<b>متطلبات إدارية</b>			
0.000	0.560	يشارك الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية بوضع خطط إدارة الأزمات للجمعية	47.
0.000	0.487	تقدم الجمعية الدعم المادي للجنة المكلفة بحل الأزمة	48.
0.000	0.801	تقدم الجمعية الدعم المعنوي للجنة المكلفة بحل الأزمة	49.
0.000	0.820	تقوض الجمعية السلطات والصلاحيات لموظفين بدرجة كافية خاصة وقت الأزمات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	50.
0.000	0.672	تعتمد الجمعية على المنهج العلمي في إدارتها لأزماتها	51.
0.000	0.529	تسهل الجمعية الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة	52.
0.000	0.712	تسود حالة من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لمواجهة الأزمة	53.
0.000	0.723	تعمل الجمعية على تبسيط الإجراءات خاصة وقت الأزمات	54.
0.000	0.752	تعتمد الجمعية أسلوب الإدارة بالاستثناء وقت الأزمات	55.
0.000	0.752	تكتف الجمعية من حضورها وتواجدها في موقع الأحداث من قبل أعضاء اللجنة أو الإدارة العليا	56.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (4-3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط

فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل بعد في كل مجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة

الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر

الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، على ضوء الإطار

النظري الذي بني على أساسه.

#### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من

مرة تحت نفس الشروط والظروف، وقد تأكد الباحث من ثبات الاستبانة من خلال حساب معادلة

الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5-3).

### جدول رقم (5-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	البعد	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
إدارة مراحل الأزمات	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	100	10	0.901
	مرحلة احتواء الأزمة		7	0.876
	مرحلة ما بعد الأزمة		9	0.858
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>				
مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات	اتصالات الأزمة وإعلامها	100	8	0.779
	فريق عمل الأزمة		7	0.856
	توفر نظم المعلومات		5	0.806
	متطلبات إدارية		10	0.920
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>				
<b>الدرجة الكلية للأداة</b>				
		<b>100</b>	<b>56</b>	<b>0.966</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (5-3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند

الدرجة الكلية للأداة بلغت (96.6%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 3.6 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت درجة تقوم بذلك بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، وتقوم بذلك بدرجة كبيرة (4) درجات، وتقوم بذلك بدرجة متوسطة (3) درجات، وتقوم بذلك بدرجة قليلة (2) درجتان، وتقوم بذلك بدرجة قليلة جدا (1) درجة واحده لفقرات محور إدارة مراحل الأزمات؛ بحيث كلما زادت الدرجة زادت إجراءات إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر

الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المبحوثين، كما أعطيت فقرات محور مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات متوفرة بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، ومتوفرة بدرجة كبيرة (4) درجات، ومتوفرة بدرجة متوسطة (3) درجات، ومتوفرة بدرجة قليلة (2) درجتان، ومتوفرة بدرجة قليلة جدا (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### تصحيح المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد على ردود تدل على درجة القيام بدرجة كبيرة جدا أو القيام بدرجة قليلة جدا بإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، كما تدل أيضا على درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة كبيرة جدا أو قليلة جدا، وذلك بناء على المتوسطات الحسابية، أنظر الجدول رقم (3-6).

جدول رقم (3-6): تصحيح المقياس

درجة فقرات مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات	درجة فقرات إدارة مراحل الأزمات	المتوسط الحسابي
متوفرة بدرجة قليلة جدا	تقوم بذلك بدرجة منخفضة جدا	1.80 – 1.00
متوفرة بدرجة قليلة	تقوم بذلك بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
متوفرة بدرجة متوسطة	تقوم بذلك بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
متوفرة بدرجة كبيرة	تقوم بذلك بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
متوفرة بدرجة كبيرة جدا	تقوم بذلك بدرجة كبيرة جداً	5.00 – 4.21



## الفصل الرابع

### (عرض ومناقشة نتائج الدراسة)

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام أدوات الدراسة من مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتمت معالجة وتحليل الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)

## السؤال الأول:

كيف تعمل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكيفية إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لأزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) مرتبة حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-1).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكيفية إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لأزماتها بمراحلها الثلاث مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
متوسطة	0.72	3.38	مرحلة أثناء الأزمات
متوسطة	0.61	3.19	مرحلة ما بعد الأزمات
متوسطة	0.66	2.88	مرحلة ما قبل الأزمات
متوسطة	0.60	3.13	الدرجة الكلية

يلحظ من الجدول السابق رقم (4-1) أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المراحل مجتمعة (3.13) مع انحراف معياري (0.60)، وأعلى هذه المراحل هي مرحلة أثناء الأزمات، يليها مرحلة ما بعد الأزمات، وأخيراً مرحلة ما قبل الأزمات.

على الرغم من أن الدرجة الكلية لإدارة كل مرحلة من مراحل الأزمات من قبل إدارة الجمعية هي درجة متوسطة، إلا أن هناك مشكلة ما تظهر من خلال الجدول السابق رقم (1-4) في مرحلة ما قبل الأزمات، والتي تعتبر المرحلة التحضيرية والاستباقية لأي أزمة، فالمنهج الإداري الحديث يركز ويؤكد على أهمية هذه المرحلة لتجنب الوقوع في الأزمات، والتحضير لها للتقليل من نتائجها السلبية، فالإدارات الواعية هي التي تقوم على تبني المنهج الاستباقي وليس منهج رد الفعل تجاه الأزمات، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات قبل وقوعها، فالنتيجة الموضحة أعلاه توحي بأن جمعية الهلال الأحمر تقوم على التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها أكثر من التحضير والاستعداد لها، وهذا ما سيتم تفصيله لاحقاً.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012) التي بينت أن واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها بمراحلها المختلفة جاءت بدرجة متوسطة (مجتمعة ومنفردة)، لكنها تختلف معها في ترتيب هذه المراحل، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لمجال مرحلة ما بعد الأزمة، وأقل متوسط حسابي لمجال ما قبل الأزمة، كما أنها تتفق مع دراسة (مسك، 2011) التي كشفت عن أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة متوسطة (مجتمعة ومنفردة)، وتتفق مع نتيجة دراسة (دقاسمة، 1994) التي بينت وجود نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان بمراحله مجتمعة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية فيها.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد النبي، 2008) التي بينت أن إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى فيها جاءت بدرجة عالية \_مجتمعة ومنفردة\_، ودراسة (الطيراوي، 2008) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهه نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين كانت كبيرة جدا، ودراسة (الجديلي، 2006) التي كشفت عن أن هناك ضعف شديد في إدارة مراحل الأزمة (مجتمعة ومنفردة) لدى المستشفيات الحكومية الكبرى في غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها.

ولمعرفة الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الإجراءات مرتبة حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2-4).

**جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها، مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2.	تقوم الجمعية بجمع المعلومات حول الأزمات	3.86	0.888	مرتفعة
1.	تستشعر الجمعية وجود مشكلة ما "إشارات إنذار" تهدد بوقوع أزمات	3.60	0.995	مرتفعة
8.	تمنح الإدارة فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات	3.35	1.058	متوسطة
7.	ترسم الجمعية سيناريوهات للتعامل مع الأزمات	3.05	0.914	متوسطة
6.	تضع الجمعية خطة إعلامية مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات	2.60	0.921	منخفضة
5.	تضع الجمعية خطة عمل مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات	2.58	0.806	منخفضة
9.	تخصص الجمعية ميزانية معينة للتعامل مع الأزمات	2.56	0.914	منخفضة
10.	تجري الجمعية تجارب وهمية كنوع من التدريب على حدوث الأزمات	2.53	0.870	منخفضة
3.	تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص للتعامل مع كل أزمة على حدة	2.48	0.785	منخفضة
4.	تشكل الجمعية غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة	2.23	0.863	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.88	0.660	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (2-4) أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.88) مع انحراف معياري (0.660)، ويظهر أيضا من الجدول السابق رقم (2-4) أن أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو جمع المعلومات حول الأزمات قبل وقوعها، واستشعار وجود إشارات إنذار تلوح بالأفق، في حين جاءت أدنى هذه الإجراءات تشكيل الجمعية فريق متخصص (لجنة مكلفة) وغرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة.

تدل هذه النتيجة على أن إدارة الجمعية تستشعر وجود أزمات معينة، وتجمع لذلك المعلومات اللازمة\_ومن البيئتين الداخلية والخارجية\_ لكنها لا تبادر بالتحضير ووضع خطة إعلامية وخطة عمل بدرجة كافية، بل تكتف بوضع خطط شفوية للتعامل مع الأزمات حال تفاقمها، محاولة في ذلك التقليل من شأن الأزمة وتجاهلها في مراحلها الأولى، وإنكارها إلى حين وقوعها، لذا فمن الطبيعي أن تبادر الجمعية بتخصيص ميزانية، وإجراء تدريبات على حدوث الأزمات قبل وقوعها لكنها بدرجات قليلة وغير شاملة لكافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها، أما بالنسبة لفريق عمل الأزمات، فتقوم الجمعية أحيانا بتشكيل فريق متخصص لبعض الأزمات التي تتوقع حدوثها، تطلق عليها اسم لجنة، والتي ينتهي عملها حال الانتهاء من الأزمة، فهيكلا التنظيمي يخلو من وجود قسم دائم أو فريق عمل دائم للأزمات، كما يخلو من وجود غرفة عمليات دائمة تخدم كافة أنواع الأزمات، بل هناك غرفة عمليات تتبع دائرة الكوارث، وتخدم الأزمات ذات الطابع السياسي (الانتفاضات والهبات الجماهيرية) والأزمات التي تسببها الطبيعة (المنخفضات الجوية الحادة).

تتسجم هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث من ملاحظات حول الحالات الأزموية الحقيقية التي مرت بها الجمعية والموضحة في الفصل الثاني، والتي بينت أن إدارة الجمعية/ الفرع غالبا ما تستشعر وجود إشارات إنذار تخبر بوجود أزمة تلوح بالأفق، خاصة في الأزمات ذات الطابع الدوري، فتلجأ لتشكيل لجنة في هذه المرحلة، أو تؤخر ذلك لمرحلة حدوث الأزمة، حيث تلجأ هذه اللجنة إلى جمع معلومات إضافية من البيئة الداخلية والخارجية، ووضع خطة عمل شفوية للتعامل مع الموقف الأزموي، وإعداد السيناريوهات، ويتم منحها الصلاحيات اللازمة لذلك، ويتم تزويد أعضاء اللجنة (الفريق) بوسائل الاتصال اللازمة فيما بينهم، ولكن يؤخذ على إدارة الجمعية/ الفرع في حالات استشعار إشارات الإنذار أو عدم استشعارها، عدم تخصيص غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة، أو تخصيص ميزانية أو إجراء تجارب وهمية كنوع من التدريب على حدوث الأزمة قبل وقوعها حقيقة إلا في حالات نادرة، كما يلحظ أن إدارة الجمعية/ الفرع قليلا ما تضع خطة إعلامية في مرحلة ما قبل الأزمة، وفي الحالات التي يتم فيها ذلك، يتحدد متحدث رسمي عنها.

تتفق نتيجة هذا المجال (ما قبل الأزمة) مع نتيجة دراسة (جعفر، 2017) التي بينت أن المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس تقوم بعملية التخطيط للأزمات بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، ودراسة (أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012) التي بينت أن واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في مرحلة ما قبل الأزمة جاءت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر طلبتها، ودراسة (مسك، 2011) التي كشفت عن أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمرحلتها اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، ودراسة (أبو فارة، 2009) التي أظهرت أن الاستعدادات نحو الأزمات قبل

وقوعها بدرجة متوسطة في كل من وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، وذلك من وجهة نظر المديرين فيها، كما تتفق مع دراسة (عودة، 2008) التي كشفت عن أن هناك التزام من قبل إدارة الجامعة الإسلامية بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها من كافة المستويات الإدارية، ومع دراسة (دقاسمة، 1994) التي بينت وجود نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان بمرحلة ما قبل الأزمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية فيها.

كما تتفق الجمعية في رسمها للسيناريوهات قبل الأزمات مع ما ذهبت إليه دراسة (العنبي، 2014) التي بينت أن هناك رسم للسيناريوهات في الحرس الوطني الكويتي من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، ودراسة (الديب، 2012) التي كشفت عن أن اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة يولي اهتماما لاكتشاف ورصد مؤشرات الأزمات، كما ينسجم تشكيل الجمعية لفريق (الجنة) متخصصة للتعامل مع كل أزمة، ووجود خطة عمل، واستشعار إشارات الإنذار، وتخصيص ميزانية للتعامل مع الأزمات مع نتيجة دراسة ( Karabacak, Ozturk & Bahcecik, 2011) التي أظهرت أن أكثر الأنشطة التي تقوم بها إدارة المستشفيات في استنبول في التعامل مع الأزمات هي: إنشاء فرق عمل للأزمات، ووجود خطط عملية لمواجهة الأزمات، ووجود إشارات إنذار بالأزمات، وتوفير الموارد اللازمة لإدارة الأزمات، ونتيجة دراسة ( Tseng, Chen & Chou, 2005) التي كشفت أن من أهم الأسباب التي أدت نجاح أزمة مرض (السارس) التي اجتاحت تايوان خلال العام (2003) هو استشعار إشارات الإنذار، وأخذ الاحتياطات اللازمة، وإجراء تدريبات للموظفين لتعريفهم بطبيعة المرض وكيفية التعامل معه، والوقاية منه.

تختلف نتيجة هذا المجال مع دراسة (عبد النبي، 2008) التي بينت فيها أن إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار والإعداد للأزمات فيها جاءت بدرجة عالية، ودراسة (إسليم، 2007) التي أظهرت وجود قدرة متدنية لدى وزارة المالية في غزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات وذلك من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الإدارة العامة، ودراسة (الجديلي، 2006) التي كشفت عن أن هناك ضعف شديد في إدارة مرحلة ما قبل الأزمات لدى المستشفيات الحكومية الكبرى في غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها.

كما يختلف وجود ميزانية معينة للتعامل مع الأزمات من قبل الجمعية مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2016) التي بينت أن جامعة الاستقلال لا توفر ميزانية متخصصة للتعامل مع الأزمات وذلك من وجهة نظر الإداريين فيها، ولا ينسجم إجراء الجمعية لتجارب وهمية كنوع من التدريب على حدوث الأزمات قبل وقوعها مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2016) التي بينت أن جامعة الاستقلال لا تقوم بإجراء تدريبات للأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها وذلك من وجهة نظر الإداريين فيها، ودراسة (الديب، 2012) التي بينت أن اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يقصر في عملية مسح بيئة العمل الخارجية بشكل شامل، ولا يجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات، ولا يضع ميزانية مستقلة لمعالجة الأزمات، كما لا يتفق تلقى موظفي الجمعية لتدريبات قبل وقوع الأزمات بدرجة قليلة مع دراسة (Karabacak, Ozturk & Bahcecik, 2011) التي بينت أن مديري التمريض في المستشفيات العاملة في اسطنبول لم يتلقوا تدريبات في مجال إدارة الأزمات.



ولمعرفة الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات أثناء حدوثها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الإجراءات مرتبة حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3-4).

**جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمة أثناء حدوثها مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13.	توزع الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة بما لا يؤدي إلى حدوث تداخل وتضارب في القرارات والصلاحيات	3.69	0.961	مرتفعة
12.	تشكل الجمعية فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريباً من الأحداث يعرف الأمور على حقيقتها	3.65	0.968	مرتفعة
16.	يتم الحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الحساسة أثناء مرحلة حدوث الأزمات	3.64	0.882	مرتفعة
14.	تستعين الجمعية بنظام يوفر المعلومات في الوقت المناسب	3.55	0.947	مرتفعة
17.	خلال حدوث الأزمات يظهر المتحدث الإعلامي وحده على وسائل الإعلام	3.35	0.968	متوسطة
15.	تستعين الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالاً من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	3.26	1.079	متوسطة
11.	تلتزم الجمعية بالخطة الموضوعية والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات خلال حدوثها	2.55	0.796	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	3.38	0.720	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (3-4) أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.38)، مع انحراف معياري (0.720)، ويظهر من الجدول أن أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو توزيع الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة المكلفة بحل الأزمة بما لا يؤدي إلى حدوث تداخل وتضارب في القرارات والصلاحيات، وتشكيل فريق

عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريبا من الأحداث يعرف الأمور على حقيقتها، والحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الحساسة أثناء حدوث الأزمات، والاستعانة بنظام يوفر المعلومات في الوقت المناسب، في حين جاءت أدنى هذه الإجراءات التزام الجمعية بالخطة الموضوعية والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات، والتي سبق وأن رسمتها في مرحلة ما قبل الأزمات.

فعلى الرغم من أن الجمعية تقوم بتشكيل فريق عمل للأزمات في مرحلة ما قبل حدوثها بشكل غير كافي، إلا أنها تقوم أثناء حدوثها، وكنوع من التجاوب معها بعد وقوعها بتشكيل فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريبا من الأحداث، وتزوده بما يحتاج إليه من وسائل الاتصال والتنقل حسب الحاجة، وتلجأ إلى توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأعضاء، بما لا يؤدي إلى التعارض فيما بينهم، أما بالنسبة لشخوص الأعضاء فهم متفاوتين ومختلفين من أزمة لأخرى، وفي أغلب الأحيان تجد اللجنة مكونة من ممثلين عن الإدارة العامة، وإدارة الفرع، والهيئة الإدارية للفرع الخ، حيث يتم مراعاة عامل الخبرة عند اختيار الأعضاء، وامتيازهم بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمة، إلا أن المبحوثين أفادوا بأنه قليلا ما يخضع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة، أو مكافأتهم وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل راجع جدول رقم (12-4)، كما تمتاز إدارة الأزمات في الجمعية بالحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الحساسة أثناء مرحلة حدوثها، وهذا ما ينسجم أصلا مع المبادئ السبعة التي تقوم عليها الجمعية، نظرا لخصوصية الخدمات التي تقدمها، والتي تحمل الطابع الإنساني.

ومن جهة أخرى، تستعين الجمعية بنظام يوفر المعلومات في الوقت المناسب، حيث ترتبط الجمعية وخاصة أقسام ودوائر الإدارة العامة في رام الله بشبكة داخلية يتبادل من خلالها الموظفين البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل سواء العمل اليومي التقليدي أو غير التقليدي (أوقات الأزمات) من

خلال استخدام تطبيقات تضيق أو توسع عدد المستخدمين والمعنيين بتبادل المعلومات حسب الحالة، مما يسهل ويسرع إدارة الموقف وتبادل المعلومات بين أطرافه، مع الإشارة إلى أن هذه الشبكة تربط الفروع بها في بعض الحالات.

كما تستعين الجمعية أثناء حدوث الأزمات بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالات من المجتمع للتعامل مع الأزمات، وهذا ما ينسجم مع نتيجة هذه الدراسة التي تبين أن أحد أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الجمعية في التعامل مع الأزمات هي المشاركة الديمقراطية، وهذا ما ظهر فعلا في الحالات الأزموية التي تحدث عنها الباحث في الفصل الثاني، والتي تبين من خلالها أن الجمعية تستعين برجالات المجتمع وتستشيرهم وتطلب مساعدتهم في حل ما يعترضهم من أزمات.

أخيرا يظهر تقصير في التزام الجمعية بالخطة الموضوعية والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات خلال حدوثها، وهذا أمر طبيعي كونها في مرحلة ما قبل الأزمات لم تلتزم بوضع خطة عمل وخطة إعلامية مكتوبة بالشكل الكافي.

تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث من ملاحظات حول الحالات الأزموية الحقيقية التي مرت بها الجمعية في مرحلة أثناء الأزمات، والتي تبين من خلالها أن هناك نوعين من اللجان المشكلة لإدارة الأزمات؛ الأولى تم تشكيلها في مرحلة ما قبل الأزمات، والثانية تم تشكيلها في مرحلة أثناء الأزمات، حيث قامت الأولى بتطبيق خطتها، وأجرت بعض التعديلات عليها حسب الموقف، ورسمت سيناريوهات جديدة تتناسب مع الحالة، أما الثانية فتعاملت مع الأزمة على ما هي عليه، وأعطت ردود أفعال حسب الموقف الأزموي، كما يشار إلى أن كافة اللجان المكلفة بحل الأزمات وعلى اختلاف موعد تشكيلها، كانت تقوم بمهمة رفع التقارير إلى الإدارة العليا للجمعية/الفرع لاطلاعهم على سير الأحداث، واتخاذ القرار النهائي خاصة في الأزمات ذات الطابع

المالي، وفي الغالبية العظمى من الحالات، استعانت هذه اللجان بالأقسام الداخلية الأخرى، وبعدها خارجية من خبراء ورجال الأعمال المجتمع للتعامل مع الأزمة، ومن جهة أخرى، كانت هذه اللجان غالباً ما تحصل على المعلومات من قبل نظام معلومات قادر على إيصال البيانات في الزمان والمكان المناسبين، أما بالنسبة للظهور الإعلامي، فيلاحظ أن اللجان التي قامت بوضع خطة إعلامية، هي ذاتها التي ظهر فيها متحدث رسمي واحد ومحدد خلال الأزمة، أما باقي الأزمات، فمنها من لم يشهد أي ظهور إعلامي لأي ممثل عن الجمعية، ومنها من تم تحديده لاحقاً خلال حدوث الأزمة وذلك حسب الموقف.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012) التي بينت أن واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها بدرجة متوسطة في مرحلة أثناء الأزمة، ودراسة (مسك، 2011) التي كشفت عن أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بدرجة متوسطة، ودراسة (أبو فارة، 2009) التي أظهرت أن الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها بدرجة متوسطة في كل من وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين وذلك من وجهة نظر المديرين فيها، ومع دراسة (دقاسمة، 1994) التي بينت وجود نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان بمرحلة أثناء الأزمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية. كما تتفق نتيجة استعانة الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجال الأعمال من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها مع نتيجة دراسة (Priporas & Vangelinos, 2008) التي بينت أن شركات الأدوية في اليونان تستعين بشركات استشارية في حالة تعرضها للأزمات.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد النبي، 2008) التي بينت فيها أن إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في مرحلة احتواء الأضرار فيها جاءت بدرجة عالية، ودراسة (الجديلي، 2006) التي كشفت عن أن هناك ضعف شديد في إدارة مرحلة أثناء الأزمة لدى المستشفيات الحكومية الكبرى في غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها.

كما تختلف نتيجة استعانة الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالات من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2016) التي بينت أن جامعة الاستقلال لا تستعين بخبراء ومستشارين لمواجهة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها وذلك من وجهة نظر الإداريين فيها، كما يختلف توزيع الجمعية للصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة مع دراسة (الديب، 2012) التي بينت أن اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة لا يعطي الصلاحيات والسلطات لفريق الأزمة للتعامل مع الأزمات.

**ولمعرفة الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات بعد حدوثها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الإجراءات مرتبة حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-4).**

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمة بعد حدوثها، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18.	تقدر الجمعية الأضرار التي لحقت بأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمات	3.69	0.907	مرتفعة
22.	تتم أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي تحدث للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلاً	3.58	0.867	مرتفعة
21.	تنشر الجمعية الطمأنينة وترفع معنويات العاملين المتضررين من الأزمات لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	3.53	0.926	مرتفعة
20.	يتم تزويد المتضررين (الأقسام المختلفة- الأشخاص) بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	3.52	0.926	مرتفعة
26.	يتم وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمة	3.34	0.924	متوسطة
23.	يتم بحث أسباب كل أزمة بموضوعية لضمان منع تفجرها من جديد	3.20	0.778	متوسطة
25.	تتم الاستفادة من الأخطاء التي وقعت بها الجمعية أثناء إدارتها للأزمات	3.17	0.888	متوسطة
24.	يتم إجراء بحوث ودراسات علمية بعد الأزمة للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها	2.49	0.904	منخفضة
19.	يتم التوجه إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلاً) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها	2.21	0.902	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	3.19	0.610	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (4-4) أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات بعد حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.19)، مع انحراف معياري (0.610)، ويظهر من الجدول أن أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو تقدير الجمعية الأضرار التي لحقت بأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمات، وأرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي تحدث للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلاً، ونشر الطمأنينة ورفع معنويات العاملين المتضررين من الأزمات، وتزويدهم بالموارد اللازمة

لاستعادة نشاطهم، بينما أقل هذه الإجراءات ممارسة هو التوجه إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلا) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها، وإجراء بحوث ودراسات علمية بعد الأزمات للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها.

تقوم الجمعية من خلال موظفيها العاملين في الأقسام المالية والمحاسبية في الفروع والإدارة العامة بتقدير الخسائر التي تلحق بها بسبب الأزمات، لرفع هذه البيانات للجهات الحقوقية والإنسانية حين اللزوم، خاصة إذا كانت الانتهاكات ذات طابع احتلالي وسياسي، إلا أن الجمعية لا تتلق تعويضا مباشرا عن الخسائر التي تسببها الأزمات من قبل جهات خارجية \_مثل شركات التأمين\_ إلا في حالات نادرة، والتي يكون مبلغ التعويض فيها زهيدا، ولا يتناسب مع حجم الأزمة \_راجع أزمة حريق مستشفى الهلال الأحمر التخصصي فرع الخليل في الفصل الثاني\_، وسواء تم إصلاح أضرار الأزمات ذاتيا أم من مصدر خارجي، فتلجأ الجمعية إلى تزويد المتضررين (الأقسام المختلفة- الأشخاص) بالموارد العينية والمعنوية اللازمة لاستعادة نشاطهم والرجوع للعمل المعتاد لضمان عدم انقطاع الخدمة عن المواطنين.

كما تقوم الجمعية بأرشفة البيانات والمعلومات الخاصة بكل أزمة على حدة بدرجة مرتفعة، للاستفادة منها، وبحث أسبابها لكن دون إجراء أبحاث ودراسات علمية عليها للخروج بنتائج قيمة تعمل على الحد من تكرار هذه الأزمات.

ومن جهة أخرى، يلحظ من النتائج أن الجمعية تعمل على وضع ضوابط لضمان عدم تكرار الأزمات مستقبلا بدرجة متوسطة، وهذا فعلا ما قامت به في بعض الأزمات التي تعرضت لها مثل أزمة مستشفى محمد علي المحتسب، في حين أنها لم تتخذ أي ضابط في أزمات أخرى.

تتفق هذه النتائج مع ما نتائج المقابلات التي أجراها الباحث حول الحالات الأزموية الحقيقية التي مرت بها الجمعية في مرحلة ما بعد الأزمة، والتي تبين فيها أن إدارة الجمعية/ الفرع تقدر الأضرار من وراء كل أزمة، وتزود المتضررين منها بالمواد اللازمة لاستعادة نشاطهم، وتعمل على أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات لاستخداماتها الخاصة فقط والرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلاً، كما استخلصت الدروس والعبر بعد دراسة أسباب ومسببات كل أزمة بموضوعية، كما كانت الإدارة تأخذ بتوصيات اللجان المكلفة بحل الأزمات، وتضع الضوابط لضمان عدم تكرارها مستقبلاً، إلا أن بعض هذه الضوابط ليست كافية، والدليل على ذلك، تكرار حدوث بعض هذه الأزمات لاحقاً، كما استطاعت الجمعية الاستفادة في بعض الحالات من الأزمات كظاهرة ايجابية، بينما لم تستخدم إدارة الجمعية المعلومات التي قامت بأرشفتها لإجراء أية أبحاث أو دراسات خاصة بالموضوع. أما بالنسبة للفترة الزمنية التي استغرقتها الجمعية/ الفرع حتى عادت إلى ممارسة أنشطتها الاعتيادية، فاختلاف باختلاف أنواع وأسباب كل أزمة.

تتفق نتيجة هذا المجال مع نتيجة دراسة (أبو سمرة والطيطي وعاشور، 2012) التي بينت أن واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها بدرجة متوسطة في مرحلة ما بعد الأزمة، ودراسة (مسك، 2011) التي كشفت عن أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمرحلتها استعادة النشاط والتعلم من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بدرجة متوسطة ودراسة (أبو فارة، 2009) التي أظهرت أن الاستعدادات نحو الأزمات بعد وقوعها بدرجة متوسطة في وزارة الداخلية الفلسطينية وذلك من وجهة نظر المديرين فيها، لكنها منخفضة في وزارة الصحة، كما تتفق مع نتيجة فقرة في دراسة



(عودة، 2008) التي بينت أن الجامعة الإسلامية تعلمت من الأزمات السابقة في التعامل مع الأزمات الحالية.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد النبي، 2008) التي بينت فيها أن إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في استعادة النشاط والتعلم فيها جاءت بدرجة عالية، ودراسة (الجديلي، 2006) التي كشفت عن أن هناك ضعف شديد في إدارة مرحلة ما بعد الأزمة لدى المستشفيات الحكومية الكبرى في غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، ومع دراسة (دقاسمة، 1994) التي بينت وجود نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان بمرحلة ما بعد الأزمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية فيها.

#### السؤال الثاني:

ما أهم أسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لأسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-5).

جدول (4-5): التكرارات والنسب المئوية لأسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

النسبة المئوية	التكرار	العقبات
50.2	493	الأسباب الخارجية
49.8	490	الأسباب الداخلية
100.0	983	المجموع

يلحظ من الجدول السابق رقم (4-5) أن هناك أسبابا خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وهي مقاربة فيما بينها.

يتفق وجود أسبابا داخلية وخارجية للأزمات في الجمعية مع نتيجة دراسة (عبد النبي، 2008) التي بينت أن هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات لدى المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى فيها منها الحصار الاقتصادي والسياسي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Choi, Sung & Kim, 2010) التي أظهرت أن هناك أسبابا داخلية (تنظيمية وإدارية) وخارجية (سياسية واقتصادية الخ) تسبب أزمات للمنظمات العاملة في كوريا.

ولمعرفة أهم الأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وترتيبها حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-6).

**جدول (4-6): التكرارات والنسب المئوية للأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	السبب	التكرار	النسبة المئوية
1	المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء	64	13.1
2	استبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط في الجمعية	53	10.8
3	ضعف الرضى الوظيفي لدى موظفي الجمعية	52	10.6
4	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات	51	10.4
5	مركزية الإدارة	43	8.8
6	التسرع في اتخاذ القرارات	39	8.0
7	غياب الخطط والاستعدادات لمواجهة أي أزمة	39	8.0
8	ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين	35	7.1
9	غياب التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين	31	6.3

6.1	30	عدم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة في الجمعية	10
5.7	28	ترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها	11
5.1	25	ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	12
100.0	490	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (4-6) أن أهم الأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية هي: المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، واستبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط، وضعف الرضى الوظيفي لدى الموظفين، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات، في حين أن أقلها أهمية تمثل في ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات، وترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها، وعدم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة في الجمعية.

تلجأ الجمعية في إدارتها لأزماتها في بعض الحالات إلى التقليل من شأن الأزمة وتأثيراتها وانعكاساتها، ثم تعترف بها لاحقاً مع اعتبارها حدثاً عابراً وغير مهم، وفي حالات أخرى، تراها تتكرر وجود الأزمة خاصة في مراحلها الأولى، فلا تعترف بها ولا تسخر لها ما تحتاجه من متطلبات للتعامل معها، وهذا سببه المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء من قبل إدارة الجمعية، وهذا يعكس نمط الإدارة السائد فيها، والذي يستبعد العاملين أثناء عملية التخطيط، مما يدل على مركزية الإدارة، وتسرعها في اتخاذ القرارات أحيانا.

إن الإدارات المركزية التي لا تمنح الصلاحيات المطلقة والكافية لموظفيها، ولا تشاركهم بعمليات صنع القرار، أو التخطيط لذلك، بالتأكيد ستتسبب بإيجاد حالة من انخفاض مستوى الرضى الوظيفي والولاء والانتماء لدى العاملين، مما يؤدي إلى حدوث الأزمات فيها، ويزداد الوضع سوءاً إن ترافق ذلك مع ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات، وترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها.

تتفق هذه النتائج مع الأسباب الداخلية التي أشار إليها الباحث من خلال دراسته للحالات الأزموية التي تمر بها الجمعية، والتي يظهر من خلالها أن أهم الأسباب الداخلية التي تؤدي إلى حدوث أزمات في الجمعية: ضعف الإمكانيات المالية للجمعية وفروعها في بعض محطاتها التاريخية، ونقص في مستلزمات العمل، أو عدم صيانتها بشكل دوري، ونقص الكفاءات والخبرات المؤهلة والمتدربة على القيام ببعض المهام، وغياب جزئي للنهج العلمي في إدارة الفرع/ الجمعية خاصة الرقابة، ومبالغتها بثقتها بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، كما لعبت الإشاعات والأكاذيب المنتشرة بين الموظفين في نقشي بعض هذه الأزمات، إضافة إلى ضعف الولاء والانتماء والرضى الوظيفي عند البعض، كما شكلت الضغوط النفسية التي تعرض لها بعض متخذي القرار في الموقف إلى تقاوم الأزمات.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو فارة، 2009)، التي أكد أفراد عينة الدراسة فيها أن الأسباب الإدارية هي أهم مسبب للأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Basiurkina, 2017) التي بينت أن أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات في القطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا هو عدم كفاءة الإدارة في التعامل معها.

تختلف هذه النتيجة في ترتيبها لأهم أسباب الأزمات مع ما توصلت إليه دراسة (الحدراوي والخفاجي، 2010) التي كشفت عن أن أهم أسباب نشوب الأزمات التي تعرض لها مجلس النواب العراقي من وجهة نظر أعضائه \_مرتبة تنازلياً\_ هي: تعارض المصالح، وسوء الإدارة، والإشاعات والأخطاء البشرية، وسوء الفهم، والابتزاز واليأس والضغط

ولمعرفة أهم الأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وترتيبها حسب الأهمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-7).

جدول (4-7): التكرارات والنسب المئوية للأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
1	الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني	76	15.42
2	غياب الاستقرار الأمني والسياسي	68	13.79
3	الحواجز الاسرائيلية على مداخل المدن والقرى	67	13.59
4	الأوضاع الاقتصادية المتردية	64	12.98
5	غياب الدور القانوني والقضائي المنظم لعمل المنظمات الأهلية	43	8.72
6	صعوبة الحصول على مصادر تمويل خارجية	39	7.91
7	سيادة ثقافة مجتمعية غير داعمة للجمعية والعاملين بها	37	7.51
8	التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم القدرة على الاستفادة منها	33	6.69
9	عدم قدرة الجمعية على تحصيل أموالها من الجمهور لسيادة فكرة خيريتها	31	6.29
10	التغييرات المستمرة على البيئة القانونية	22	4.46
11	اعتقال أحد كوادر الجمعية	13	2.64
	المجموع	493	100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (4-7) أن أهم الأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية هي: الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، تلاها غياب الاستقرار الأمني والسياسي، ثم الأوضاع الاقتصادية المتردية، والحواجز الاسرائيلية على مداخل المدن والقرى، بينما كان أقلها أهمية اعتقال أحد كوادر الجمعية، والتغييرات المستمرة على البيئة القانونية، وعدم القدرة على تحصيل الأموال \_مقابل الخدمات\_ من الجمهور لسيادة فكرة خيرية الجمعية.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (7-4)، يتضح أن الجمعية تعاني كما غيرها من منظمات الأعمال في فلسطين من تحديات خارجة عن إرادتها، تشكل أسباباً حقيقية للأزمات، ويعتبر الاحتلال الإسرائيلي هو المتسبب الرئيسي في ذلك، ويلحظ أثر ذلك على الجمعية أكثر من غيرها من هذه المنظمات كونها تقدم مجموعة كبيرة من خدماتها تجاوباً مع معاناة المواطنين بسبب الاحتلال، مثل حالات الانتفاضة والهبات الجماهيرية الشعبية، ومنع التجوال، وليس أدل على ذلك من الأزمات التي شهدتها الجمعية في انتفاضة الأقصى التي حدثت في العام (2000)م واستمرت لمدة تزيد عن الخمس سنوات، عانت خلالها الجمعية من مشكلات وأزمات عديدة تراوحت بين استشهاد مجموعة من موظفيها ومتطوعيها أثناء أداءهم الخدمة في الميدان، ودمار وهلاك لبعض معداتها وأصولها، بالإضافة إلى الأذى النفسي الذي لحق بكوادرها بسبب حالة عدم الاستقرار الأمني والسياسي، وكثرة الحواجز على مداخل المدن والقرى الفلسطينية، مما أدى إلى تعطيل كوادر الجمعية عن أداء خدماتها لساعات طويلة، وتنتهي أحياناً بعدم أداء الخدمة.

إن حالة عدم الاستقرار السياسي الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية هو الباعث الرئيس لحالة عدم الاستقرار الاقتصادي أيضاً، فتذبذب الأوضاع الاقتصادية للمواطنين يدفع بهم إلى سلوكيات قد تخلق أزمات لدى الجمعية، مثل عدم الرغبة في تسديد الرسوم المستحقة عليهم مقابل الخدمات التي يحصلون عليها من قبل كوادر الجمعية، لضيق حالتهم المادية ولاعتقادهم بأن الجمعية خيرية تتلق المساعدات من الخارج، مما يضيف عبأً على كاهلها ويضطرها إلى التوجه للداعمين والمانحين لطلب المساعدات.

وخلال مسيرة الجمعية، يشار إلى مجموعة من الصعوبات والتحديات المالية التي واجهتها، والتي شكلت لها مشكلات وأزمات حقيقية، اضطرتها في كثير من الأحيان إلى التوجه للمانحين الذين أوقفوا الدعم خلال فترات تاريخية معينة، مثل ما حصل في العام (2005)م بسبب ما آلت إليه نتائج انتخابات المجلس التشريعي، مما اضطر إدارة الجمعية إلى البحث عن مانحين جدد.

ومن الناحية القانونية والقضائية، فتعاني الجمعية من ضعف البيئة القانونية، لغياب الدور القانوني والقضائي المنظم لعمل المنظمات الأهلية في فلسطين، والتغيرات المستمرة عليه، مما يتسبب لها بمزيد من الأزمات، التي لا بد من الاستعانة بمستشارين قانونيين للتغلب عليها، وهذا ما قامت به الجمعية فعلا، حيث قامت بتعيين مستشار قانوني يتبع الإدارة العامة، ويقوم بمهام تخدم كافة فروعها وشعبها، للحيلولة دون الوقوع بأزمات قانونية.

تتفق هذه النتائج مع الأسباب الخارجية التي أشار إليها الباحث من خلال دراسته للحالات الأزموية التي تمر بها الجمعية، والتي يظهر من خلالها أن أهم الأسباب الخارجية التي تؤدي إلى حدوث أزمات في الجمعية هي: الاحتلال الإسرائيلي الذي يعتبر السبب الرئيسي في كثير من الأزمات التي شهدتها، فحالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية، انعكست على أداء الجمعية لخدماتها، وتسببت في محدودية مصادر دخلها، واعتمادها على المانحين كداعمين رئيسين لمالية الجمعية بأكملها، إضافة إلى مجموعة العوامل الثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Basiurkina, 2017) التي بينت أن أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات في القطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا هو الوضع الاقتصادي والمالي للبلاد، ودراسة (أبو فارة، 2009)، التي أكد أفراد عينة الدراسة فيها أن الأسباب الخارجة عن الإرادة هي أهم مسبب للأزمات في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين فيها.

### السؤال الثالث:

ما مؤشرات حدوث أزمات متوقعة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من العاملين في المناصب الإشرافية فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق، تم توجيه سؤال مفتوح للمبحوثين حول ملاحظتهم لوجود مؤشرات تدل على احتمالية وقوع أزمات في المستقبل، وذلك بحكم مواقعهم الإشرافية في الجمعية، وقربهم من مراكز صنع القرار فيها، وبعد مراجعة الإجابات تبين أن أهم هذه المؤشرات هي:

- إشارات الإنذار الخارجية: وهي الإشارات الناتجة عن عوامل خارجية لا تخضع لسيطرة الجمعية المباشرة، وهي: حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي تشهده الأراضي الفلسطينية، وكثرة الإغلاقات بين المدن والبلدات الفلسطينية، وحجز طواقم الجمعية عن تقديم خدماتها لساعات طويلة، كما تؤثر الأوضاع الاقتصادية المتزدية التي يعيشها أبناء الشعب الفلسطيني على قرب وقوع أزمات مستقبلية، بالإضافة إلى ترهل النظام القضائي والقانوني في البلاد.

- إشارات الإنذار الداخلية: وهي الإشارات الناتجة عن عوامل داخلية تخضع لسيطرة الجمعية المباشرة، ومنها:



**مؤشرات مالية:** وتشمل: تذبذب الوضع المالي للجمعية، مما يضطرها إلى الاعتماد على المانحين كمصدر للدخل.

**مؤشرات إدارية وتنظيمية:** وتشمل: مركزية الإدارة، وتفردتها وتسرعها في اتخاذ القرارات أحيانا، ونقص التدريب في مجال إدارة الأزمات، وعدم كفاية العاملين للتعامل معها، وانخفاض قدرة الجمعية على استشعار وجود أزمات والاستعداد والتحضير اللازم لها، وصعوبة الاتصال الداخلي بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي في الجمعية، وضعف في مستوى الرضى الوظيفي بين الموظفين بشكل عام.

إن وجود هذه الإشارات يشكل ناقوس خطر للجمعية، ويجدر بها أن تقف على أسبابها والتحضير والاستعداد الجيد لها، وإجراء ما يلزم من إصلاحات داخلية للحيلولة دون وقوع هذه الأزمات، خاصة وأن هذه المؤشرات تتعلق ببيئتها الداخلية، ولغايات ذلك، فيمكنها الاستعانة بجهات خارجية استشارية لإجراء ما يلزم من تعديلات حقيقية لضمان عدم تفجر الوضع لديها، ومن جهة المؤشرات الخارجية، فلا سيطرة للجمعية عليها، وكل ما عليها فعلية هو الاستعداد والتحضير لمجابهتها بأقل الأضرار والخسائر.

وتلتقي هذه الإشارات مع أسباب الأزمات التي تمت الإشارة إليها سابقا في سؤال الدراسة السابق.

## السؤال الرابع:

ما مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-8).

**جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات مرتبة حسب الأهمية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	0.58	3.44	اتصالات الأزمات وإعلامها
متوسطة	0.70	3.29	توفر نظم للمعلومات
متوسطة	0.68	3.2	فريق عمل الأزمات (لجنة مكلفة)
متوسطة	0.72	3.07	متطلبات إدارية
متوسطة	0.58	3.23	الدرجة الكلية

من الجدول السابق رقم (4-8) يتضح أن مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات متوسطا، أعلى هذه المجالات اتصالات الأزمة وإعلامها، ثم توفر نظم للمعلومات، يليها فريق عمل الأزمات، وأخيرا متطلبات إدارة الأزمات من الناحية الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسك، 2011) التي بينت وجود عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات (بمحاورة الثلاثة: الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافة التنظيمية) في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية، وجميعها بدرجة متوسطة.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (مناع، 2015) التي بينت أن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمة مجتمعة في وزارة النقل والمواصلات في غزة من وجهة نظر العاملين هي درجة ضعيفة.

ولمعرفة مدى توفر "الاتصالات الخاصة بالأزمات وإعلامها" في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (9-4).

**جدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الاتصالات الخاصة بالأزمة وإعلامها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27.	توفر الجمعية وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمة (هاتف، هاتف نقال، أجهزة لاسلكية ...)	4.17	0.766	مرتفعة
30.	توفر الجمعية متخصصين في الاتصالات خلال فترة الأزمة لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة	3.55	0.989	مرتفعة
34.	تهتم الجمعية بالاتصال الجماهيري (الخارجي) وقت الأزمة	3.52	1	مرتفعة
28.	ترتبط أقسام الجمعية وبرامجها بشبكة انترانت داخلية تساعد على سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين الأقسام	3.38	0.940	متوسطة
29.	تمتاز شبكة الانترانت بالسرية والأمان، بحيث يصعب اختراقها	3.34	0.987	متوسطة
32.	تميل الجمعية إلى تحديد متحدث رسمي باسمها خلال الأزمة	3.33	0.943	متوسطة
31.	يوجد في الجمعية كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة	3.25	0.925	متوسطة
33.	يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة	3.00	0.888	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.44	0.58	مرتفعة

يلحظ من الجدول السابق رقم (9-4) أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني توفر متطلبات الاتصالات الخاصة بالأزمة وإعلامها في بدرجة مرتفعة، أعلاها توفير وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمة، مثل الهواتف النقالة والعادية، والأجهزة اللاسلكية، وتوفير متخصصين لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة، والاهتمام بالاتصال الجماهيري أوقات الأزمات، وجميعها بدرجة

مرتفعة، وأدناها تحقيق الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة، ووجود كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة.

بالنظر إلى فقرات هذا المجال، فبالإمكان تصنيفها إلى فقرات تتعلق بالاتصال الداخلي بالجمعية، وأخرى تتعلق بالاتصال مع البيئة الخارجية لها، فعلى صعيد الاتصال الخارجي (الإعلام)، يلاحظ اهتمام الإدارة بهذا الاتصال وبدرجة مرتفعة، لكنه لا يترجم على شكل خطط إعلامية بالشكل العلمي الصحيح، حيث لا زالت الجمعية تعاني من غياب الخطط الإعلامية المكتوبة، وهذا يعكس حاجتها إلى كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمات، وتعيين متحدث رسمي للظهور وحده على وسائل الإعلام بصورة أكثر فاعلية.

أما بالنسبة للاتصال الداخلي للجمعية، فيلاحظ أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية يحقق سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة بدرجة متوسطة، لكنه لا يحقق ذلك على المستوى الهرمي.

وعن مدى توفير وسائل الاتصال في الجمعية، فيكشف الجدول السابق رقم (9-4) عن اهتمام الجمعية بتوفير وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمات (هاتف، هاتف نقال، أجهزة لاسلكية...)، ومتخصصين في الاتصالات لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة، وشبكة انترانت تربط الجمعية وفروعها مع بعضهم البعض، كما تربط دوائها وأقسامها لتبادل المعلومات بسرعة ويسر وأمان، إلا أن هذه الشبكة بحاجة إلى مزيد من التطوير حسب ما يراه أفراد مجتمع الدراسة.

وبغض النظر عن الدرجة الكلية لهذا المجال، فإن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (عودة، 2008) التي أظهرت اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية بعملية الاتصالات وحفظ المعلومات حول الأزمة من وجهة نظر العاملين فيها، ودراسة (إسليم، 2007) التي أظهرت أن هناك اهتمام بالمعلومات ونظم

الاتصالات، وذلك من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الإدارة العامة في وزارة المالية الفلسطينية في غزة، ودراسة (Tseng, Chen & Chou, 2005) التي كشفت عن أن من بين أهم الأسباب التي أدت نجاح أزمة مرض (السارس) التي اجتاحت تايوان هو بناء شبكة اتصالات داخلية بين طواقم المستشفيات من جهة، وبين العالم الخارجي من جهة أخرى.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مناع، 2015) التي أظهرت أن درجة توفر نظم المعلومات والاتصالات في وزارة النقل والمواصلات في غزة من وجهة نظر العاملين متوسطة، ودراسة (الأشقر، 2012) التي أظهرت أن هناك مستوى فاعلية جيدة (متوسطة) في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية.

ولمعرفة مدى توفر "نظام معلومات خاص بالأزمات" في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10-4).

**جدول (10-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر نظام معلومات خاص بالأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
44.	يتم تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري	3.40	0.876	متوسطة
45.	تتميز المعلومات التي يتم جمعها بسهولة الوصول لها	3.29	0.913	متوسطة
42.	تتوفر لدى الجمعية قاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقاً يعتمد عليها وقت الأزمة	3.26	0.939	متوسطة
43.	تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات	3.25	0.999	متوسطة
46.	المعلومات التي يتم جمعها تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات	3.25	0.936	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.70	متوسطة

يوضح الجدول السابق رقم (10-4) أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية توفر نظام معلومات خاص بالأزمات بدرجة متوسطة، أعلاها تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري، وسهولة الوصول إليها، وأدناها أن المعلومات التي يتم جمعها تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات، واستخدام الجمعية لتقنيات حديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات.

يشير مصطلح نظام المعلومات إلى مجموعة من الأفراد والتجهيزات والبرامج والإجراءات لجمع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها، بهدف توفير المعلومات التي تساعد إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات، ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتوفير المعلومات الضرورية اللازمة وإيصالها إلى صناع القرار المتعلقة بالأزمات بالسرعة المطلوبة، ويهتم نظام معلومات الأزمة بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات، وبالنسبة للجمعية فيظهر من الجدول السابق رقم (10-4) توفيرها لنظام معلومات خاص بالأزمات بدرجة متوسطة، مما يعني أنه بحاجة إلى تعزيز وتطوير، حيث تتوفر لدى الجمعية قاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقاً يتم الاعتماد عليها أوقات الأزمات، وتستخدم لذلك التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات، وتحديثها بشكل مستمر، وكون الجمعية توفر هذا النظام بشكل متوسط، فإن ذلك يساعدها بشكل محدود (متوسط) على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات.

يختلف توفير الجمعية لقاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقاً يتم الاعتماد عليها وقت الأزمة مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2016) التي بينت أن جامعة الاستقلال لا توفر قاعدة بيانات دقيقة للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها وذلك من وجهة نظر الإداريين فيها.

ولمعرفة مدى توفر "فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات" في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11-4).

جدول (11-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
41.	يسود العمل بروح الفريق بين أعضاء اللجنة	3.66	0.831	مرتفعة
35.	تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص لإدارة كل أزمة بعينها	3.57	0.868	مرتفعة
38.	يعتبر عامل الخبرة هو الأهم عند اختيار أعضاء اللجنة	3.35	1.086	متوسطة
40.	يمتاز أعضاء اللجنة بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمات	3.32	0.851	متوسطة
37.	يتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على معايير محددة وواضحة	3.30	1.04	متوسطة
36.	يخضع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة	2.59	0.877	منخفضة
39.	يتم مكافئة أعضاء اللجنة وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل	2.58	0.901	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.2	0.68	متوسطة

يلحظ من الجدول أعلاه أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية توفر فرق عمل خاصة بالأزمات بدرجة متوسطة، أعلاها سيادة العمل بروح الفريق بين أعضاء اللجنة، وتشكيل الجمعية فريق (لجنة) متخصص لإدارة كل أزمة بعينها، وأدناها خضوع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة، ومكافئتهم وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل.

سبق وأن أشار الباحث في الفصل الثاني \_وبناء على المقابلات التي أجراها مع مجموعة من موظفي المناصب الإشرافية في الجمعية\_ إلى عدم وجود إدارة أو قسم أو فريق دائم للأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية، بحيث تقوم بإدارة كافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها، بل هناك لجنة متعددة التخصصات تتبع غرفة العمليات، يتم تفعيلها في حالات التأهب من الدرجة الثالثة

\_حسب تصنيف الجمعية\_ وتخدم فقط حالات المنخفضات الجوية، والكوارث الطبيعية، أو تلك التي من صنع البشر، والانتفاضات الشعبية، والهبات الجماهيرية، أما بالنسبة للأنواع الأخرى من الأزمات، فلا توجد في الجمعية أية جهة دائمة ومحددة للتعامل معها، بل تقوم الإدارة بتشكيل لجنة مؤقتة للتعامل مع الموقف الأزموي، والتي تنتهي بانتهاء الموقف، وتشير النتائج أعلاه إلى أن هذه اللجان المكلفة بحل الأزمات (المؤقتة) تعمل بروح الفريق وبدرجة مرتفعة، حيث يسود جو من الألفة بين أعضائها الذين يمتازون بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمات، والذين يتم اختيارهم بناء على معايير محددة وواضحة، ويعتبر عامل الخبرة هو الأكثر تأثيراً في ذلك، إلا أن هذا الاختيار ووضوح المعايير يعتبر متوسطاً من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية، وهذا يعني ضرورة العمل على تطوير هذا الواقع نحو الأفضل.

وبالنسبة لتدريب أعضاء اللجنة، فيظهر من الجدول السابق رقم (11-4) القصور في تدريب الأعضاء في موضوع الأزمات، وهذا ما انعكس في استعداد الجمعية وطريقة إدارتها لمرحلة ما قبل الأزمة، بالإضافة إلى وضوح هذه الرؤية في خصائص المبحوثين الديمغرافية، التي أظهرت أن (16)% منهم خضعوا لتدريبات ذات علاقة بالأزمات.

ومن جهة أخرى، يلحظ قصور الجمعية في مكافئة أعضاء اللجنة وتعويضهم مادياً لكفاءتهم في العمل، وهذا ما ظهر فعلاً في ضعف الميزانية التي تخصصها الجمعية للأزمات قبل حدوثها، حيث يقتصر الدعم المقدم من قبل الإدارة لأعضاء اللجنة على شكل دعم معنوي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إسليم، 2007) التي أظهرت أن هناك اهتمام بفرق العمل، في وزارة المالية الفلسطينية في غزة، وذلك من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الإدارة العامة فيها، وبغض النظر عن الدرجة، فيتفق وجود فريق عمل مكلف بحل الأزمات مع نتيجة



دراسة (العتيبي، 2014) التي بينت أن هناك فرق عمل للأزمات في الحرس الوطني الكويتي من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها.

ولمعرفة مدى توفر "المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات" في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12-4).

جدول (12-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
49.	تقدم الجمعية الدعم المعنوي للجنة المكلفة بحل الأزمة	3.38	0.940	متوسطة
55.	تعتمد الجمعية أسلوب الإدارة بالاستثناء وقت الأزمات	3.35	1.029	متوسطة
50.	تفوض الجمعية السلطات والصلاحيات لموظفين بدرجة كافية خاصة وقت الأزمات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	3.31	0.929	متوسطة
54.	تعمل الجمعية على تبسيط الإجراءات خاصة وقت الأزمات	3.31	0.918	متوسطة
51.	تعتمد الجمعية على المنهج العلمي في إدارتها لأزماتها	3.30	0.905	متوسطة
56.	تكثف الجمعية من حضورها وتواجدها في موقع الأحداث من قبل أعضاء اللجنة أو الإدارة العليا	3.22	0.938	متوسطة
53.	تسود حالة من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لمواجهة الأزمة	3.13	0.906	متوسطة
47.	يشارك الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية بوضع خطط إدارة الأزمات للجمعية	2.60	0.964	منخفضة
52.	تسهل الجمعية الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة	2.57	0.935	منخفضة
48.	تقدم الجمعية الدعم المادي للجنة المكلفة بحل الأزمة	2.50	0.969	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.07	0.72	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (12-4) أن مدى توفر المتطلبات الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية والتي تساعد في إدارة الأزمة جاء بدرجة متوسطة، أعلاها تقديم الجمعية الدعم المعنوي للجنة المكلفة بحل الأزمات، واعتمادها على أسلوب الإدارة بالاستثناء حال حدوثها، وأدناها تقديم الجمعية الدعم المادي للجنة المكلفة بحل الأزمات، وتسهيل الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، ومشاركة الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية بوضع خطط إدارة الأزمات للجمعية.

تؤكد النتائج أعلاه على وجود بعض القصور في المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في الجمعية، فهي وإن جاءت درجاتها متوسطة، إلا أنها تشكل تحديات وعقبات أمام إدارة الأزمات، ووجب العمل على تعزيز الايجابي ومعالجة الضعيف منها، فمثلا، يظهر من الجدول السابق رقم (12-4) قصور الجمعية في مكافئة أعضاء لجان إدارة الأزمات وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل، بسبب ضعف الميزانية المخصصة للأزمات قبل حدوثها، حيث يقتصر الدعم المقدم من قبل الإدارة لأعضاء اللجنة على شكل دعم معنوي وليس مادي.

ومن جهة أخرى، فيرى المبحوثين بأن الجمعية تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء في التعامل مع أزماتها، وتفوض السلطات والصلاحيات للموظفين بدرجة كافية خاصة وقت الأزمات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وهذه الدرجة تعتبر غير كافية للتعامل مع الحالات التي تحتاج إلى الاستجابة السريعة والصلاحيات الكافية خلال فترة زمنية قصيرة تتسم بالضغط والحسم، إلا أن لهذه النتيجة ما يبررها، فقد أشار المبحوثين أنهم يعانون \_ إلى حد ما \_ من مركزية الإدارة وتسرعها في اتخاذ القرار، ومحدودية تطبيقها للنهج العلمي في التعامل مع الأزمات كعقبات تواجههم في إدارتهم للأزمات.

أما بالنسبة للمتطلبات الإدارية، فيكشف الجدول السابق رقم (12-4) عن ضعف في كفاءة الاتصال العمودي بين الإدارة العليا للجمعية والعاملين فيها، ترجمت على شكل استبعاد لهؤلاء العاملين عن عملية التخطيط، بينما تسود حالة من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لمواجهة الأزمات، أي على مستوى الاتصال الأفقي، وهذا دليل على وجود حرص نوعا ما بين العاملين على التعامل مع الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار، فالتواصل الهرمي في الجمعية يعاني من مشكلات عدة لأسباب تستحق الدراسة في أبحاث لاحقة، بينما يعتبر الاتصال الأفقي أكثر ايجابية.

تتفق فقرة وجود حالة من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لمواجهة الأزمة في الجمعية مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2016) التي بينت أن هناك نوع من التنسيق بين أقسام ودوائر جامعة الاستقلال خلال الأزمات وذلك من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، كما تتفق الجمعية في عملها على تبسيط الإجراءات وتفويض السلطات والصلاحيات للموظفين بدرجة كافية خاصة وقت الأزمات، واعتمادها على النهج العلمي في إدارة أزماتها مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2014) التي بينت أن هناك تبسيط للإجراءات وتسهيلها وقت الأزمات في الحرس الوطني الكويتي من وجهة نظر المناسب الإشرافية فيها وإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية، وتفويض الصلاحيات للمعنيين بالأزمات، كما تتسجم نتيجة فقرة "استخدام النهج العلمي في إدارة الأزمات" مع نتيجة دراسة (عودة، 2008) التي كشفت عن استخدام إدارة الجامعة الإسلامية للطرق العلمية لاتخاذ القرارات في مجال إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها.

تختلف فقرة "تتعتمد الجمعية على المنهج العلمي في إدارتها لأزماتها" مع دراسة (الحدراوي والخفاجي، 2010) التي كشفت عن عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات التي يتعرض لها مجلس النواب العراقي من وجهة نظر أعضائه.

#### السؤال الخامس:

ما أهم العقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للعقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13-4).

**جدول (13-4): التكرارات والنسب المئوية للعقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية**

النسبة المئوية	التكرار	العقبات	
11.51	68	غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات	1
10.32	61	عدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة	2
8.12	48	عدم منح الصلاحيات المطلقة للقائمين على إدارة الأزمة	3
8.12	48	سوء تقدير حجم وطبيعة الأزمة	4
7.61	45	محدودية تطبيق النهج العلمي في التعامل مع الأزمة من قبل إدارة الجمعية	5
6.60	39	غياب خطة العمل المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة	6
6.43	38	عدم استشعار وجود أزمة تلوح بالأفق	7
6.09	36	عدم وجود غرفة عمليات خاصة بالأزمة	8
5.41	32	عدم تشكيل لجنة متخصصة بالأزمة	9
5.41	32	غياب الخطة الإعلامية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة	10
5.25	31	صعوبة الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة (الهرمي)	11

4.91	29	ضعف الحضور في موقع الأحداث من قبل القائمين على إدارة الأزمات	12
4.57	27	سوء اختيار أعضاء اللجنة	13
3.89	23	عدم تحديد متحدث رسمي محدد للظهور عبر وسائل الإعلام	14
3.55	21	ضعف جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات	15
2.20	13	عدم توفر وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر (مثل السيارات الخاصة)	16
100.0	610	المجموع	

يظهر من الجدول السابق رقم (13-4) أن أهم العقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها لأزماتها: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، في حين أن أقل هذه العقبات أهمية ضعف جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات، وعدم توفر وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر (مثل السيارات الخاصة)

إذا ما تم تصنيف هذه العقبات حسب تأثيرها على كفاءة أداء الجمعية لمراحل الأزمات الثلاث، فيلاحظ أن هناك عقبات تؤثر على أداء الجمعية وإدارتها للأزمات في مرحلة ما قبل وقوعها، مثل: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، وعدم منح الصلاحيات المطلقة للقائمين على إدارة الأزمة، وغياب خطة العمل والخطة الإعلامية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمات، وعدم استشعار وجود أزمة تلوح بالأفق، وعدم وجود غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة، وعدم تشكيل لجنة متخصصة بالأزمة، وعدم تحديد متحدث رسمي محدد للظهور عبر وسائل الإعلام، ولعل هذا ما يبرر درجة الأداء المتوسطة للجمعية في إدارة أزماتها في مرحلة ما قبل حدوثها.

كما تتعرض الجمعية لعقبات ذات طابع إداري وهيكلية خاص بها، فمثلا يتمتع القائمين على إدارة الأزمات بصلاحيات لإدارة الموقف الأزموي، لكنها ليست مطلقة، مما يدل على أن هناك نوع من المركزية في اتخاذ القرارات في الجمعية، فاللجان المكلفة بحل الأزمات ترفع تقارير بسير الأحداث إلى الإدارة العامة أو الهيئة الإدارية للفرع من باب الإحاطة بالأحداث واتخاذ القرار المناسب أحيانا، وهذا يتعارض نوعا ما مع مبدأ الإدارة بالاستثناء الذي تقوم عليه إدارة الأزمات \_راجع الجدول رقم (13-4)، ص (199)\_، أما بالنسبة للعقبات التي تتعلق بهيكلية الجمعية، فيظهر أن هناك صعوبة في الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة (الهرمي) فيها، وهذا تأكيد آخر على أن هناك نوع من المركزية في الإدارة.

تتفق هذه النتائج مع العقبات التي أشار إليها الباحث من خلال دراسته للحالات الأزموية التي تمر بها الجمعية، والتي يظهر من خلالها أن الجمعية/ الفرع واللجان المكلفة بحل الأزمات تواجه مجموعة من العقبات التي تقف أمام أدائها لمهامها بكفاءة وفعالية، منها: ضعف جاهزية الجمعية في توفير بعض متطلبات إدارة الأزمة مثل: غرفة العمليات، والتدريب التحضيري، والميزانية، ووجود فريق أزمة/قسم متخصص لاستشعار إشارات الإنذار، إضافة إلى سوء تقدير حجم وطبيعة بعض الأزمات، وضعف التواصل بين الموظفين والإدارة، وغياب النهج العلمي من قبل بعض المسؤولين، كما لعب الاحتلال دورا هاما وعقبة رئيسية في تقاوم بعض الأزمات التي أُلتمت بالجمعية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأشقر، 2012) التي بينت أن أبرز المعوقات التي تقف حائلا دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة بالوزارة عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة، وضعف الحافز المعنوي لفريق اتصال الأزمة، ودراسة (مسك، 2011) التي

أكدت على وجود معوقات تحد من وجود نظام فاعل لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية، أهمها: مركزية اتخاذ القرار، ومحدودية صلاحيات القائمين على إدارة الأزمة، وعدم كفاية الحوافز المقدمة لهم، وضعف سياسة التدريب والتأهيل في إدارة الأزمات، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي بينت أن المتطلبات المالية والتنظيمية لإدارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة \_مجتمعة\_ من الولاء الوظيفي، والهيكلة التنظيمية، وتوفر نظام اتصال فعال تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمة، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما ذهبت إليه نتيجة دراسة (Moghadam, Amiresmaili & Aradoei, 2016) التي بينت أن أهم العقبات التي أثرت على إدارة أزمة زلزال بام في إيران في العام (2003)م، من وجهة نظر متلقي الخدمة تمثلت في النقص في وجود خطة شاملة لإدارة الأزمة بعد حدوثها، وغياب المعلومات، ووجود تحديات في نقل المصابين، وضعف التنسيق بين المؤسسات ذات العلاقة، وتدني مستوى مهارات إدارة الأزمة التي تحلّى بها المتطوعين والأفراد المحليين الذين قاموا بإغاثة ومساعدة الضحايا والجرحى، وضعف التجهيزات والمعدات اللازمة للإغاثة، وغياب الثقافة المجتمعية للتعامل مع هذه المواقف.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014) التي أظهرت أن وزارة الداخلية والأمن الوطني لديها تخطيط استراتيجي، وهيكل تنظيمي، وقدرة على اتخاذ القرار، ونظام اتصال فعال، وتنمية وتطوير للعاملين، وإمكانيات مادية وخدمات مساندة وجميعها بدرجة جيدة، فهذه العوامل جميعها لا تشكل عائقاً أمام إدارتها لأزماتها، ودراسة (أبو عزيز، 2010) التي بينت أن المتطلبات الإدارية والبشرية لإدارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة لا تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمة.

## السؤال السادس:

ما الاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14-4).

**جدول (14-4): الاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	الاستراتيجية	التكرار	النسبة المئوية
1	أسلوب تشكيل لجنة	97	18.10
2	أسلوب بخس الأزمة	50	9.33
3	أسلوب الاحتياط التعبوي	49	9.14
4	أسلوب احتواء الأزمة	47	8.77
5	أسلوب المشاركة الديمقراطية	42	7.84
6	أسلوب تفتيت الأزمة	38	7.09
7	أسلوب تقريع الأزمة	34	6.34
8	أسلوب كبت الأزمة	29	5.41
9	أسلوب ركوب الأزمة	28	5.22
10	أسلوب تقريع الأزمة من مضمونها	25	4.66
11	أسلوب إنكار الأزمة	21	3.92
12	أسلوب تنقيح الأزمة	17	3.17
13	أسلوب إخماد الأزمة	16	2.99
14	أسلوب تدمير الأزمة	13	2.43
15	أسلوب عزل قوى الأزمة	10	1.87
16	أسلوب تصعيد الأزمة	10	1.87
17	أسلوب الوفرة الوهمية	10	1.87
	المجموع	536	100.0



يكشف الجدول السابق رقم (14-4) عن تنوع وتعدد الأساليب التي تستخدمها الجمعية في التعامل

مع الأزمات التي تتعرض لها جاءت هذه الأساليب وفق الترتيب التنازلي التالي:

- أسلوب تشكيل لجنة: وفيه تشكل الجمعية لجنة من عدة أعضاء وتكلفتها بحل الأزمة، مثل ما

قامت به في أزمة مستشفى محمد علي المحتسب، وأزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف

والطوارئ في الضفة الغربية، وأزمة نشوب حريق في سكن الأطباء في مستشفى الهلال

الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل، وأزمة توصيل مستلزمات طبية وغير طبية من

الضفة الغربية إلى قطاع غزة، وأزمة المركز الجراحي لمستشفى جمعية الهلال الأحمر

الفلسطيني في طولكرم، وأزمة مغسلة مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في

الخليل، والأزمات المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، والأزمة المالية

لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الإدارة العامة في العام (2006)م

- أسلوب بخس الأزمة: ومن خلاله تقلل الجمعية من شأن الأزمة وتأثيراتها وانعكاساتها،

وتعترف بوجودها لاحقاً مع اعتبارها حدثاً عابراً وغير مهم، وهذا دليل على ثقتها الزائدة

بالنفس، وعدم اعترافها بالأخطاء، وسوء تقدير الواقع، مثل ما قامت به في أزمة مستشفى

محمد علي المحتسب، وأزمة مغسلة مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في الخليل.

- أسلوب الاحتياط التعبوي: تعمل فيه الجمعية على حفظ احتياطي أمان (مخزون) من الأدوية

أو الخبرات الإدارية أو نسخ من المعلومات الخ لضمان عدم الوقوع بالأزمة، مثل ما قامت به

في أزمة توصيل مستلزمات طبية وغير طبية من الضفة الغربية إلى قطاع غزة، وأزمة مغسلة

مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل، والأزمة المالية لجمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني الإدارة العامة في العام (2006)م.

- أسلوب احتواء الأزمة: تستمع الجمعية لقوى الأزمة وتطالبها بتقديم مطالبها عبر القنوات الرسمية، ثم تطالب قوى الأزمة بتوحيد مطالبهم وتخفيض سقف مطالبهم، لتبدأ المفاوضات بين الجمعية وقوى الأزمة، وتم التوصل إلى حلول وسط بناء على التفاوض، مثل ما قامت فيه في أزمة المركز الجراحي لمستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في طولكرم، وأزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف.

- أسلوب المشاركة الديمقراطية: تعلن الجمعية عن وجود الأزمة بصراحة، وتبين أبعادها ونتائجها، وتستشير أصحاب المصالح في كيفية إدارة الأزمة، مثل ما قامت به في أزمة مستشفى محمد علي المحتسب، وأزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية، وأزمة نشوب حريق في سكن الأطباء في مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل، وأزمة توصيل مستلزمات طبية وغير طبية من الضفة الغربية إلى قطاع غزة، وأزمة المركز الجراحي لمستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في طولكرم، وأزمة مغسلة مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني التخصصي في الخليل، والأزمات المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، وأزمة الانتهاكات الإسرائيلية المستمرة لطواقم ومركبات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والأزمة المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الإدارة العامة في العام (2006)م.

- أسلوب تفتيت الأزمة: تجزأ الجمعية الأزمة إلى أزمات أصغر حجماً وأبسط حلاً، وتستجيب لبعض المطالب المرحلية والجزئية حتى تصل إلى أهدافها.

- أسلوب تقريع الأزمة: تقسم الجمعية الأزمة إلى أزمات فرعية، وتفاوض كل مجموعة بشكل منفصل، مثل ما قامت به في أزمة مستشفى محمد علي المحتسب، والأزمات المالية لجمعية

الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل

- أسلوب كبت الأزمة: تتعامل الجمعية مع الأزمة بعنف ولا تفتح مجال للتفاوض مع قوى الأزمة، وتستخدم الأساليب الإدارية وغير الإدارية للقضاء عليها، مثل ما قامت به في أزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية.
- أسلوب ركوب الأزمة: تستوعب الجمعية نتائج الأزمة وأسبابها وترضخ لها لتقليل أضرارها، ثم تحكم السيطرة على الكيان الإداري، وتحول مسارها إلى مسارات أكثر ايجابية من خلال الاندماج داخل قوى الأزمة، والتأثير فيهم، ورسم خطط لزيادة انتماء وولاء وتعاون أطراف الجمعية، مثل ما قامت به في أزمة مستشفى محمد علي المحتسب أزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية، والأزمة المالية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الإدارة العامة في العام (2006)م.
- أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها: تعترف الجمعية بداية بوجود الأزمة وتفهم أسبابها، ثم تقترب من قوى الأزمة وبدأت الحوار معهم، وتقنعهم بخطئهم حتى يقتنعوا.
- أسلوب إنكار الأزمة: تنكر الجمعية وجود الأزمة ولا تعترف بها، وتستخدم أسلوب التعتيم الإعلامي، مثل ما قامت به في أزمة مستشفى محمد علي المحتسب، وأزمة إضراب العاملين في دائرة الإسعاف والطوارئ في الضفة الغربية.
- أسلوب تنفيس الأزمة: توجد الجمعية قضايا فرعية لجذب انتباه قوى الأزمة وإشغالهم بها وترك الأزمة الحقيقية.
- أسلوب إخماد الأزمة: تستخدم الجمعية أسلوب حاد تنافى مع المشاعر والقيم الإنسانية للقضاء على الأزمة كونها خطيرة جدا على مستقبلها وتهدد بقائها.

- أسلوب تدمير الأزمة: وفيه تضرب الجمعية الأزمة من جوانبها الضعيفة، بهدف زعزعة استقرار قوى الأزمة، إلى حد التصفية للعناصر القائدة للأزمة، ثم تعمل على إيجاد قادة جدد موالين للإدارة.
  - أسلوب عزل قوى الأزمة: تقوم الجمعية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي إما جغرافيا أو نفسيا.
  - أسلوب تصعيد الأزمة: تترك الجمعية الأزمة لتتصاعد حتى تصل إلى خلافات بين وجهات النظر.
  - أسلوب الوفرة الوهمية: تلجأ الجمعية عن طريق الشائعات إلى إيهام أصحاب المصالح بأنها تملك وفرة من الموارد الناقصة، مع العمل بالتوازي على معالجة الأزمة وإزالة أسبابها.
- تتفق هذه النتائج مع الاستراتيجيات التي أشار إليها الباحث من خلال دراسته للحالات الأزموية التي تمر بها الجمعية، والتي يظهر من خلالها أن أهم الأساليب التي تستخدمها الجمعية في التعامل مع الأزمات: أسلوب تشكيل اللجان لبحث الأزمات، وأسلوب المشاركة الديمقراطية القائم على استشارة أصحاب المصالح في كيفية إدارة الأزمة، كما استخدمت بدرجة أقل أسلوب الاحتياطي التعبوي، وتفريع الأزمة، وبخسها، وإنكارها واحتوائها وركوبها الخ.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسك، 2011) التي بينت أن هناك عدة أساليب تستخدم من قبل مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات، أهمها تشكيل لجان للأزمة، والتقليل من شأن الأزمة، والتعامل بحرص مع أطرافها، وأدناها استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة، وبعض النظر عن ترتيب استخدام الاستراتيجيات فإن هذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (Karabacak, Ozturk & Bahcecik, 2011) التي بينت أن من بين أهم

الاستراتيجيات التي تستخدمها المستشفيات في استتبول هل تجاهل الأزمات، والمشاركة الديمقراطية، ونتيجة دراسة (Choi, Sung & Kim, 2010) التي أظهرت أن من بين لأهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجهها المنظمات العاملة في كوريا هي المشاركة الديمقراطية، كما ينسجم استخدام الجمعية لاستراتيجية إنكار الأزمة مع نتيجة (الحدراوي، والخفاجي 2010) التي بينت استخدام هذه الاستراتيجية من قبل مجلس النواب العراقي في التعامل مع الأزمات التي يتعرض لها، وذلك من وجهة نظر أعضائه.

#### السؤال السابع:

ما أهم التصورات المقترحة من قبل العاملين في المناصب الإشرافية للتعامل مع الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق، تم توجيه سؤال مفتوح للمبحوثين حول تصوراتهم ومقترحاتهم

لإيجاد نظام فعال لإدارة الأزمات في الجمعية، وقد جاءت إجاباتهم على النحو التالي:

- إنشاء قسم دائم لإدارة الأزمات في الجمعية، ومدرج ضمن هيكلها التنظيمي، ليعمل على

إدارة كافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها الجمعية، وفي كافة مراحلها، وتزويده بالعاملين

المدرّبين في هذا مجال.

- تشكيل غرفة عمليات دائمة في الجمعية، للتعامل مع الأزمات بأشكالها المختلفة، ومزودة

بكل ما تحتاجه من تقنيات تكنولوجية حديثة.

- تعزيز المشاركة المجتمعية في التخطيط والتحضير ومجابهة أي أزمة تتعرض لها الجمعية، وخاصة المالية منها، وبناء جسور من الثقة بين أفراد المجتمع والجمعية، لضمان التفاهم حولها أوقات الشدة والرخاء.
- إجراء بعض التغييرات الإدارية لضمان تغيير الموروث الثقافي والإداري السائد في الجمعية، وخاصة ما يتعلق منها بأساليب صنع القرار أوقات الأزمات.
- مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، والتخطيط لمواجهة الأزمات.
- عدم الاستهانة والتقليل من شأن أي إشارة توحى باحتمالية وقوع أزمة، أو إنكار وجودها.
- إعطاء اللجان المكلفة بحل الأزمات الصلاحيات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار، وتزويدها بالموارد الضرورية لذلك.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إجراء دراسات دورية لوضع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، واستشعار إشارات الإنذار والتعامل معها بطريقة أكثر جدية.
- تحفيز العاملين المكلفين بحل الأزمات ماديا.
- إجراء تطوير على شبكة الجمعية الداخلية (الانترانت) لضمان سرعة وسرية الوصول للبيانات، مستفيدين من التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال والتواصل.
- تطوير أساليب الاتصال الداخلي داخل الجمعية (الاتصال الهرمي)، وتوضيح شكل الهيكل التنظيمي للعاملين في كافة المستويات.
- الاستفادة من تجارب دول العالم المتقدم في مجال إدارة الأزمات والكوارث، لتطوير خطط الجمعية في هذا المجال.
- إجراء تدريبات للعاملين في مجال إدارة الأزمات والتعامل معها.

- التركيز على الأزمات في مرحلة ما قبل حدوثها، بالاستعداد والتحضير المناسب لها، ووضع خطة عمل مكتوبة لذلك، تتضمن تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة.
- وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمات خاصة الدورية منها.
- عمل تحسينات دورية على مستوى جاهزية الجمعية للتعامل مع الأزمات.

يمكن القول أن هذه المقترحات تتسجم مع نتائج هذه الدراسة بمحاورها المختلفة، فهي تعالج أسباب الأزمات التي تتعرض لها الجمعية من داخلية وخارجية والتي سبقت الإشارة لها، وتذلل العقبات التي تواجهها في ذلك، وتحسن من مستوى جاهزية الجمعية في إدارة أزماتها، وبالتالي تحسن واقع إدارة الأزمات لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية.

## الفصل الخامس

### (ملخص النتائج والتوصيات)

#### 5.1 ملخص النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقرب حدوث أزمات مستقبلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في ذلك، والتعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في التعامل مع هذه الأزمات، وتقديم التصورات والمقترحات لتطوير التعامل معها.

وفي سبيل الوصول لهذه الأهداف، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة لجمع بيانات الدراسة من المبحوثين، وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو التالي:



- فيما يتعلق بإدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لأزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات):

تبين أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المراحل مجتمعة (3.13) مع انحراف معياري (0.60)، وأعلى هذه المراحل هي مرحلة أثناء الأزمات، يليها مرحلة ما بعد الأزمات، وأخيراً مرحلة ما قبل الأزمات.

- فيما يتعلق بالإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها:

تبين أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات قبل حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.88) مع انحراف معياري (0.660)، أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو جمع المعلومات حول الأزمات قبل وقوعها، واستشعار وجود إشارات إنذار تلوح بالأفق، في حين جاءت أدنى هذه الإجراءات تشكيل الجمعية فريق متخصص (لجنة مكلفة)، وغرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة.

- فيما يتعلق بالإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات أثناء حدوثها:

يظهر أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.38)، مع انحراف معياري (0.720)، أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو توزيع الجمعية الصلاحيات

والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة المكلفة بحل الأزمة، وتشكيل فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة)، في حين جاءت أدنى هذه الإجراءات التزام الجمعية بالخطة الموضوعة والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات، والتي سبق وأن رسمتها في مرحلة ما قبل الأزمات، واستعانتها بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالاً من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها.

- فيما يتعلق بالإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات بعد حدوثها:

تكشف النتائج أن الإجراءات التي تتخذها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات بعد حدوثها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.19)، مع انحراف معياري (0.610)، أكثر هذه الإجراءات ممارسة هو تقدير الجمعية الأضرار التي لحقت بأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمات، وأرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي تحدث للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلاً، بينما أقل هذه الإجراءات ممارسة هو التوجه إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلاً) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها، وإجراء بحوث ودراسات علمية بعد الأزمات للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها.

- فيما يتعلق بأسباب الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية:

يتبين أن هناك أسباباً خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وهي متقاربة فيما بينها.

- فيما يتعلق بأهم الأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية:

يظهر أن أهم الأسباب الداخلية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية هي: المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، واستبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط، وضعف الرضى الوظيفي لدى الموظفين، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات، في حين أن أقلها أهمية تمثل في ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات، وترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها، وعدم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة في الجمعية.

- فيما يتعلق بأهم الأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية:

يظهر أن أهم الأسباب الخارجية للأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية هي: الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، تلاها غياب الاستقرار الأمني والسياسي، ثم الأوضاع الاقتصادية المتردية، والحوازر الاسرائيلية على مداخل المدن والقرى، بينما كان أقلها أهمية اعتقال أحد كوادر الجمعية، والتغيرات المستمرة على البيئة القانونية، وعدم القدرة على تحصيل الأموال \_مقابل الخدمات\_ من الجمهور لسيادة فكرة خيرية الجمعية.

- أما ما يتعلق بمؤشرات حدوث أزمات متوقعة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في

### الضفة الغربية من العاملين في المناصب الإشرافية فيها

يتبين من النتائج أن هناك إشارات إنذار خارجية وأخرى داخلية تلوح بالأفق وتندر بوجود أزمات مستقبلية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، بالنسبة للإشارات الخارجية فتمثلت ب: حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي تشهده الأراضي الفلسطينية، وكثرة الإغلاقات بين المدن والبلدات الفلسطينية، وحجز طواقم الجمعية عن تقديم خدماتها لساعات طويلة، كما تؤثر الأوضاع الاقتصادية المتردية التي يعيشها أبناء الشعب الفلسطيني على قرب وقوع أزمات مستقبلية، بالإضافة إلى ترهل النظام القضائي والقانوني في البلاد، أما الداخلية فتمثلت ب:

مؤشرات مالية: وتشمل: تذبذب الوضع المالي للجمعية/الفرع، مما يضطرها إلى الاعتماد على المانحين كمصدر للدخل.

مؤشرات إدارية وتنظيمية: وتشمل: مركزية الإدارة، وتفردا وتسرعها في اتخاذ القرارات أحيانا، ونقص التدريب في مجال إدارة الأزمات، وعدم كفاية العاملين للتعامل معها، وانخفاض قدرة الجمعية على استشعار وجود أزمات والاستعداد والتحضير اللازم لها، وصعوبة الاتصال الداخلي بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي في الجمعية، وضعف في مستوى الرضى الوظيفي بين الموظفين بشكل عام.

- فيما يتعلق بمستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة

الأزمات:

يتبين أن مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات متوسطاً، أعلى هذه المجالات اتصالات الأزمة وإعلامها، ثم توفر نظم للمعلومات، يليها فريق عمل الأزمات، وأخيراً متطلبات إدارة الأزمات من الناحية الإدارية.

- فيما يتعلق بمدى توفر "الاتصالات الخاصة بالأزمات وإعلامها" في جمعية الهلال الأحمر

الفلسطيني في الضفة الغربية:

تكشف النتائج عن أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني توفر متطلبات الاتصالات الخاصة بالأزمة وإعلامها في بدرجة مرتفعة، أعلاها توفير وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمة، مثل الهواتف النقالة والعادية، والأجهزة اللاسلكية، وتوفير متخصصين لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة، وأدائها تحقيق الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة، ووجود كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة.

- فيما يتعلق بمدى توفر "نظام معلومات خاص بالأزمات" في جمعية الهلال الأحمر

الفلسطيني في الضفة الغربية:

يظهر أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية توفر نظام معلومات خاص بالأزمات بدرجة متوسطة، أعلاها تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري، وسهولة الوصول إليها، وأدائها أن المعلومات التي يتم جمعها تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات، واستخدام الجمعية لتقنيات حديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات.

- فيما يتعلق بمدى توفر 'فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات' في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية:

يظهر أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية توفر فرق عمل خاصة بالأزمات بدرجة متوسطة، أعلاها سيادة العمل بروح الفريق بين أعضاء اللجنة، وتشكيل الجمعية فريق (لجنة مؤقتة) متخصص لإدارة كل أزمة بعينها، وأدناها خضوع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة، ومكافئتهم وتعويضهم ماديا لكفاءتهم في العمل.

- فيما يتعلق بوجود قسم دائم لإدارة الأزمات في الجمعية:

يتبين عدم وجود إدارة أو قسم أو فريق دائم للأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية، بحيث تقوم بإدارة كافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها، بل هناك لجنة متعددة التخصصات تتبع غرفة العمليات، يتم تفعيلها في حالات التأهب من الدرجة الثالثة \_حسب تصنيف الجمعية\_ وتخدم فقط حالات المنخفضات الجوية، والكوارث الطبيعية، أو تلك التي من صنع البشر، والانتفاضات الشعبية، والهبات الجماهيرية، أما بالنسبة للأنواع الأخرى من الأزمات، فلا توجد في الجمعية أية جهة دائمة ومحددة للتعامل معها، بل تقوم الإدارة بتشكيل لجنة مؤقتة للتعامل مع الموقف الأزموي، والتي تنتهي بانتهاء الموقف.

- فيما يتعلق بمدى توفر "المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات" في جمعية الهلال الأحمر

### الفلستيني في الضفة الغربية

يتضح أن مدى توفر المتطلبات الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلستيني في الضفة الغربية والتي تساعد في إدارة الأزمة جاء بدرجة متوسطة، أعلاها تقديم الجمعية الدعم المعنوي للجنة المكلفة بحل الأزمات، واعتمادها على أسلوب الإدارة بالاستثناء حال حدوثها، وأدناها تقديم الجمعية الدعم المادي للجنة المكلفة بحل الأزمات، وتسهيل الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، ومشاركة الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية بوضع خطط إدارة الأزمات للجمعية.

- فيما يتعلق بالعقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلستيني في الضفة الغربية

### خلال إدارتها للأزمات التي تتعرض لها

يظهر أن أهم العقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلستيني في الضفة الغربية خلال إدارتها لأزماتها: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، في حين أن أقل هذه العقبات أهمية ضعف جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات، وعدم توفر وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر.

- فيما يخص الاستراتيجيات التي تستخدمها جمعية الهلال الأحمر الفلستيني في الضفة

### الغربية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها:

تظهر النتائج أن أهم ثلاث استراتيجيات تستخدمها الجمعية في التعامل مع أزماتها هي أسلوب تشكيل لجنة، وبخس الأزمة، والاحتياط التعبوي، وأدناها استخداما أسلوب الوفرة الوهمية، وتصعيد الأزمة، وعزل قوى الأزمة.

- بالنسبة لأهم التصورات المقترحة من قبل العاملين في المناصب الإشرافية للتعامل مع الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية، فقد جاءت على النحو التالي:

- أ- إنشاء قسم دائم لإدارة الأزمات في الجمعية، ومدرج ضمن هيكلها التنظيمي، ليعمل على إدارة كافة أنواع الأزمات التي تتعرض لها الجمعية، وفي كافة مراحلها، وتزويده بالعاملين المدربين في هذا مجال.
- ب- تشكيل غرفة عمليات دائمة في الجمعية، للتعامل مع الأزمات بأشكالها المختلفة، ومزودة بكل ما تحتاجه من تقنيات تكنولوجية حديثة.
- ت- تعزيز المشاركة المجتمعية في التخطيط والتحضير ومجابهة أي أزمة تتعرض لها الجمعية، وخاصة المالية منها، وبناء جسور من الثقة بين أفراد المجتمع والجمعية، لضمان التفاهم حولها أوقات الشدة والرخاء.
- ث- إجراء بعض التغييرات الإدارية لضمان تغيير الموروث الثقافي والإداري السائد في الجمعية، وخاصة ما يتعلق منها بأساليب صنع القرار أوقات الأزمات.
- ج- مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، والتخطيط لمواجهة الأزمات.
- ح- عدم الاستهانة والتقليل من شأن أي إشارة توحى باحتمالية وقوع أزمة، أو إنكار وجودها.
- خ- إعطاء اللجان المكلفة بحل الأزمات الصلاحيات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار، وتزويدها بالموارد الضرورية لذلك.



- د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ذ- إجراء دراسات دورية لوضع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، واستشعار إشارات الإنذار والتعامل معها بطريقة أكثر جدية.
- ر- تحفيز العاملين المكلفين بحل الأزمات مادياً.
- ز- إجراء تطوير على شبكة الجمعية الداخلية (الانترانت) لضمان سرعة وسرية الوصول للبيانات، مستفيدين من التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال والتواصل.
- س- تطوير أساليب الاتصال الداخلي داخل الجمعية (الاتصال الهرمي)، وتوضيح شكل الهيكل التنظيمي للعاملين في كافة المستويات.
- ش- الاستفادة من تجارب دول العالم المتقدم في مجال إدارة الأزمات والكوارث، لتطوير خطط الجمعية في هذا المجال.
- ص- إجراء تدريبات للعاملين في مجال إدارة الأزمات والتعامل معها.
- ض- التركيز على الأزمات في مرحلة ما قبل حدوثها، بالاستعداد والتحصير المناسب لها، ووضع خطة عمل مكتوبة لذلك، تتضمن تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة.
- ط- وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمات خاصة الدورية منها.
- ظ- عمل تحسينات دورية على مستوى جاهزية الجمعية للتعامل مع الأزمات.

## 5.2 التوصيات

بناء على ما ورد من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: توصيات فيما يتعلق بإدارة مراحل الأزمات:

- زيادة اهتمام الجمعية بمرحلة ما قبل الأزمات، من خلال الإعداد والتحضير المسبق لها قبل وقوعها، وتبني المنهج الاستباقي في إدارتها، وهذا يتطلب قيام الجمعية بالإجراءات التالية وبدرجة عالية وكافية:
- ✓ تشكيل إدارة دائمة ومتخصصة لإدارة الأزمات في الجمعية "إدارة الأزمات"، لتكون كياناً مستمراً وثابتاً داخلها ومدرجة ضمن هيكلها التنظيمي.
- ✓ تشكيل فريق متخصص ومؤقت يشكل خصيصاً للتعامل مع كل أزمة على حدة، ويتبع لتعليمات وتوجيهات إدارة الأزمات.
- ✓ الاهتمام بتدريب القائمين على إدارة الأزمات في الجمعية، سواء كانوا في الإدارة الدائمة أم المؤقتة، بشكل دوري.
- ✓ بذل مزيداً من الاهتمام بوضع خطة إعلامية مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات، من قبل الكادر الإعلامي في الجمعية، والمكلفين بحل الأزمات، ومن تقتضي الحاجة إلى مشاركته.
- ✓ ضرورة وضع الجمعية لخطة عمل مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات، وعدم الاكتفاء بالخطط الشفوية.
- ✓ تخصيص الجمعية ميزانية كافية للتعامل مع الأزمات

✓ تشكيل غرفة عمليات دائمة في الجمعية لمواجهة وإدارة كافة أنواع الأزمات، على أن تكون  
مجهزة تجهيزا كاملا بأنظمة وأدوات الاتصال وشاشات الحاسوب المتطورة والبرمجيات  
اللازمة، ووسائل الراحة للفريق الذي يتواجد فيها خلال فترة الأزمة، ومناسبة من حيث  
الحجم والمساحة والمواصفات الفيزيائية، ومن الصعب اختراقها ماديا ومعنويا.

✓ منح مزيد من الصلاحيات للجان المكلفة بحل الأزمات، بما يساعد على اتخاذ القرارات  
الحاسمة والمصيرية في الموعد والمكان المناسبين.

- زيادة اهتمام الجمعية بمرحلة أثناء الأزمات، وهذا يتطلب قيام الجمعية بالإجراءات التالية  
وبدرجة عالية وكافية:

✓ مراعاة ظهور المتحدث الإعلامي وحده على وسائل الإعلام، أو من تقتضي الضرورة  
والحالة الأزمومية ظهوره لصالح الموقف.

✓ ضرورة استعانة الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالات من المجتمع للتعامل مع  
الأزمات أثناء حدوثها.

✓ إجراء التعديلات اللازمة على الخطط التي سبق وضعها في مرحلة ما قبل الأزمات  
لتناسب مع الموقف (الإدارة بالاستثناء).

- زيادة اهتمام الجمعية بمرحلة ما بعد الأزمات، وهذا يتطلب قيام الجمعية بالإجراءات التالية  
وبدرجة عالية وكافية:

✓ ضرورة وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمات.

- ✓ بحث أسباب كل أزمة بموضوعية لضمان منع تفجرها من جديد.
- ✓ الاستفادة من الأخطاء التي وقعت بها الجمعية أثناء إدارتها للأزمات
- ✓ إجراء بحوث ودراسات علمية بعد كل أزمة للخروج بملاحظات حول أسبابها والتعلم منها.
- ✓ التوجه\_ ما أمكن\_ إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلا) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها.

ثانيا: توصيات تتعلق بأسباب حدوث الأزمات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية:

على إدارة الجمعية أن تعمل على إزالة كافة المسببات الداخلية لحدوث الأزمات فيها، ومحاولة السيطرة على المسببات الخارجية، وهذا يتطلب منها: عدم المبالغة بالثقة بالنفس والاعتراف بالأخطاء، ومشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وعدم استبعادهم أثناء عملية التخطيط، وتعزيز مستوى الولاء والانتماء والرضى الوظيفي لدى موظفي الجمعية، ونشر ثقافة العمل بروح الفريق بين كافة العاملين ومن كافة المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال والتواصل بينهم وبين الإدارة العليا (الاتصال الهرمي)، عدم ترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها.

أما بالنسبة للأسباب الخارجية للأزمات، فعلى الجمعية أن تخطط للسيطرة عليها ما أمكن، ولها أن تستعين بجهات خارجية لطلب المساعدة في إدارة الأزمات.

ثالثاً: توصيات فيما يتعلق بمستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية

#### لإدارة الأزمات:

على إدارة الجمعية أن ترفع من مستوى جاهزيتها لإدارة الأزمات، بتوفير كافة المتطلبات اللازمة لذلك من حيث:

- اتصالات الأزمات وإعلامها: وذلك بتحسين الاتصال الداخلي للجمعية سواء كان أفقي أو عمودي، وتطوير هيكلها التنظيمي بما يساعد على سهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة، وربط هذه الأقسام وبرامجها بشبكة انترانت داخلية تساعد على سهولة انسياب وتدفق المعلومات، على أن تمتاز هذه الشبكة بالسرية والأمان، بحيث يصعب اختراقها، أما بالنسبة للاتصال مع العالم الخارجي، فيجب على الجمعية تعزيز الكادر الإعلامي فيها، وتدريبه على القيام بمهامه الإعلامية خلال فترات الأزمات، على أن يتم ذلك ضمن خطط واضحة ومكتوبة.

- نظم معلومات الأزمات: وذلك من خلال تعزيز توفير قاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقاً يتم الاعتماد عليها وقت الأزمات، واستخدام التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات، وعمل تحديث للبيانات والمعلومات بشكل دوري، بحيث تساعد هذه المعلومات على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات.

- فرق عمل الأزمات: على الجمعية أن تعمل على تحسين قواعد اختيار أعضاء اللجان المكلفة بحل الأزمات، وبناء على معايير محددة وواضحة للجميع، على أن يمتازوا بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمات، مع ضرورة مكافئتهم وتعويضهم مادياً لكفاءتهم في العمل.

- المتطلبات الإدارية: على الجمعية تحسين واقع العمل الإداري والتنظيمي فيها، بحث توفر بيئة العمل المناسبة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء وقت الأزمات، وتفويض السلطات والصلاحيات لموظفين بدرجة كافية لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتبسيط الإجراءات خاصة وقت الأزمات، وتقديم الدعم المعنوي والمادي للجنة المكلفة بحل الأزمة، وتكثيف حضورها وتواجدها في موقع الأحداث من قبل أعضاء اللجنة أو الإدارة العليا، مع ضرورة اعتمادها على المنهج العلمي في إدارتها لأزماتها، وتحسين الاتصال الداخلي بين كافة المستويات الإدارية، ومشاركتهم جميعا في عمليات صنع القرار خاصة التخطيط للأزمات.

رابعاً: توصيات فيما يتعلق بالعقبات التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية خلال إدارتها لأزماتها:

على إدارة الجمعية العمل على تذليل العقبات التي تواجهها خلال إدارتها لأزماتها، وهذا يتطلب توفير التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وتخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، ومنح الصلاحيات المطلقة للقائمين على إدارة الأزمة، وتقدير حجم وطبيعة الأزمة، وتطبيق النهج العلمي في التعامل مع الأزمة، وبناء خطة عمل مسبقة قبل حدوث الأزمات، واستشعار وجود أزمات تلوح بالأفق، وإيجاد غرفة عمليات خاصة بالأزمات، وتشكيل لجان متخصصة بالأزمات، وإيجاد خطة إعلامية قبل حدوث الأزمات، وزيادة الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة (الهرمي)، والحضور في موقع الأحداث من قبل القائمين على إدارة الأزمات، وتحسين قواعد اختيار أعضاء اللجان المكلفة بحل الأزمات، وتحديد متحدث رسمي محدد للظهور عبر وسائل الإعلام، وتحسين مستوى جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات، وتوفير وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر (مثل السيارات الخاصة).

خامسا: توصيات فيما يتعلق بالاستراتيجيات المستخدمة من قبل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية في إدارة الأزمات:

على الجمعية أن تستخدم الاستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الأزموبي، وأن تعزز من استخدامها للاستراتيجيات الحديثة غير التقليدية، وأن تتجنب أساليب إنكار الأزمة، وكبتها، وبخسها، وتدميرها.

سادسا: توصيات بإجراء أبحاث مستقبلية:

بعد إجراء هذه الدراسة تظهر الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية، في المجالات التالية:

1. إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين والشتات.
2. إجراء أبحاث عن كل أزمة من الأزمات التي مرت بها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشيء من التفصيل واعتبارها دراسة حالة.
3. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
4. إدارة الأزمات في مؤسسات الوطن الأخرى خاصة ذات الطابع الإنساني والصحي للخروج بتعميمات معينة في الموضوع.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، أشرف السعيد. (2013). *تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات*. القاهرة: المؤلف نفسه.
- إسلیم، وسام صبحي. (2007). *سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأشقر، صلاح يوسف. (2012). *مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني: دراسة مسحية على المناصب الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني- غزة* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- تزكريت، جمال. (2012). *دور العملية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر*. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (4)، 151-137.
- الجدلي، رحي عبد القادر. (2006). *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- جعفر، يونس ابراهيم. (2017). *أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس*. مجلة جامعة الأقصى، 21(1)، 324-293.
- أبو جمعة، نعيم حافظ. (2009). *أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2017 أ). *تقرير عن التدخلات الإنسانية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (2017/5/1 - 2017/6/30)*، تقرير رقم 2017/56. رام الله.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2017 ب). *تقرير عن التدخلات الإنسانية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (2017/3/1 - 2017/4/30)*، تقرير رقم 2017/55. رام الله.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2017 ج). *الانتهاكات الإسرائيلية بحق الطواقم الطبية وبحق الخدمات الإنسانية التي تقدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (كانون الثاني-آذار 2017)*. رام الله.



- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2017 د). تقرير عن التدخلات الإنسانية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (2017/1/1 - 2017/2/28)، تقرير رقم 2017/54. رام الله.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2015). التقرير السنوي. رام الله.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2011). تعرف على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رام الله.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2009). النظام الأساسي. رام الله.
- حناملة، إبراهيم محمد؛ وعبد المطلب، مهزان. (2014). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات. المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، 4(10)، 12-26.
- الحدراوي، حامد؛ والخفاجي، كزار. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة، (5)، 192-213.
- الحريري، محمد سرور بن حكمت. (2012). إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحميدي، سليمان حميدي. (2010). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الخضير، محسن أحمد. (2002). إدارة الأزمات. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- دقاسة، مأمون أحمد. (1994). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك، الأردن.
- الدليمي، حامد عبد. (2008). إدارة الأزمات في بيئة العولمة: دراسة حالة لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق (رسالة دكتوراة). جامعة سانت كملنتس، بريطانيا.
- الديب، سليمان سلامة. (2012). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- زيدان، ممدوح. (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- سبتي، عزيز عراس. (2002). *إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني* (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، عمان.
- السعيد، السيد. (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث*. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد؛ وعاشور، فاتن. (2012). *إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها*. مجلة جامعة الأزهر: سلسلة العلوم الإنسانية، 14 (1)، 35-72.
- الشعلان، فهد بن أحمد. (2002). *إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات* (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- شمة، محمد حنفي. (2013). *فن إدارة الأزمات*. ط1. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2008). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطيراوي، توفيق محمد. (2008). *واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين* (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). *إدارة الأزمات*. ط1. إريد: عالم الكتب الحديث.
- العبدالله، أحمد حمد. (2002). *معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن* (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الكرك.
- عباس، صلاح. (2004). *إدارة الأزمات في المنشآت التجارية*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الحميد، صلاح. (2013). *الإعلام وإدارة الأزمات*. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، حسين. (2016). *"واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة: جامعة الاستقلال"*. مجلة العلوم الإنسانية، 5، 209-238.

- عبد النبي، هدى عبد الغني. (2008). واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين.
- عبودي، زيد منير. (2006). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة.
- العتيبي، تركي عليثة. (2014). مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- أبو عزيز، سامي عبد الله. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عشاوي، سعد الدين. (2007). الاتصال وإدارة الأزمة (بحث مقدم للحلقة العلمية السادسة عشرة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عليوة، السيد. (2002). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. ط2. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عودة، رهام راسم. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو فارة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- القطاونة، أيمن سليمان. (2005). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية الديمغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الكرك.
- ابن كردم، عبد الله بن متعب. (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، إثار عبد الهادي. (2011). استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (64)، 47-63.

- المري، حمد محمد (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية (رسالة دكتوراة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المساعدة، ماجد عبد الهادي. (2012). إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مسك، زينبات موسى. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، الخليل.
- مناع، حاتم خليل. (2015). واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- مهنا، محمد. (2004). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الناجي، فهد علي. (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- نصر، إباد عمران. (2014). واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- الهزيمة، وصفي. (2004). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. ط1. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني. (2004). مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. ط4. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هيكل، محمد أحمد الطيب. (2006). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- Basiurkina, N. (2017). Crisis Management of Food Industry. *Economy of Food Industry*, 9(1), 38-44
- Boin, A. & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- Choi, J. Sung, S. & Kim, M. (2010). How Do Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams. *Social Behavior and Personality*, 38(6). 805-828.
- Coombs. T. (2004). West Pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467-473.
- Coombs. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputation assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3/4), 241-260
- Dubrovski, D. (2009). Management mistakes as causes of corporate crises: Managerial implications for countries in transition. *Total Quality Management*, 20(1), 39-59.
- Fener, T. & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia- Economics and Finance*, (26), 695-701.
- Giannacourou, M., Kantaraki, M. & Christopoulou, V. (2015). The Perception of Crisis by Greek SMEs and its Impact on Managerial Practices. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (175), 546-551.
- Guresci, H. & Arpat, R. (2016). Usage of Social Network Analysis SNA in Crisis Management. *Journal on Baltic Security*, 2(1), 72-89
- Huang, Y., Tseng, Y., & Petrick, J. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disasters: A case Study from Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203-221.
- Ide, B. Summer, H. Totten, M. & Totten, M. (2011). Crisis Management and Maintaining the Public Trust. *Trustee*, 15-19.
- Jindal, Sh. Laveena, Aggarwal, A. (2015). A Comparative Study of Crisis Management- Toyota v/s General Motors. *Scholedge International Journal of Management and Development*, 2(6).

Karabacak, U., Ozturk, H., & Bahcecik, N. (2011). Crisis Management: The Activities of Nurse Managers in Turkey. *Nursing Economics*, 29 (6), 323- 331.

Koster, M. & Norton, H. (2004). Crisis Management Strategies. *Drug Safety*, 27(8), 603–608.

Moghadam, M., Amiresmaili, M., & Aradoei, Z. (2016). Investigation of Obstacles against Effective Crisis Management in Earthquake. *Journal of Acute Disease*, 5(2), 91-95.

Parnell, J. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221-234.

Pearson, C. & Sommer, S. (2011). Infusing Creativity into Crisis Management: An Essential Approach Today. *Organizational Dynamics*, 40, 27-33.

Priporas, C. Vangelinos, G. (2008). Crisis management in pharmaceuticals: evidence from Greece, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2(2), 88-102,

Saunders, M., Lewis, P, & Thornhill. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4<sup>th</sup> ed. U.K: Prentice Hall.

Spillan, J. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers Concerns in Non-Profit Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160-169.

Tekin, O. (2014, June 22-25). *Importance of Crisis Management for Public Administration: the Practice in Turkish Public Administration*. Paper presented at the 2014 WEI International Academic Conference, Budapest.

Tseng, H., Chen, T. & Chou, S. (2005). SARS: Key Factors in Crisis Management. *Journal of Nursing Research*, 13(1), 58-65.

Vardarlier, p. (2016, October 28-30). *Strategic Approach to Human Resources Management during Crisis*. Paper presented at the 12<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Antalya.

## المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني:

- أشرف عباهرة: مسؤول دائرة المتطوعين- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- بشير الأحمد: مدير دائرة الكوارث- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- حاتم البريراوي: المدير المالي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني -فرع الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م.
- خالد أبو غوش: مدير عام الرقابة الداخلية- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- خالدة السيفي: مدير عام التخطيط والتطوير -جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- سميح أبو عيشة: رئيس الهيئة الإدارية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني -فرع الخليل، مقابلة شخصية، 28 تموز 2017
- عبد ربه المناصرة: مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني- المحافظات الشمالية، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م، و 29 تموز 2017.
- عمار الدعاس: أمين سر نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ- فلسطين، اتصال هاتفي، 25 شباط 2017.
- فراس عمرو: المدير الإداري لمستشفى الهلال الأحمر التخصصي في الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م.
- كريم عورتاني: مدير المشتريات- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017م.
- مأمون عباسي: نائب مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- مروان طه: مدير شؤون الموظفين، مقابلة شخصية وبريد إلكتروني، 9 آذار 2017.

- هارون الجولاني: مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، مقابلة شخصية، 18 شباط 2017، و 25 تموز 2017.
- وائل قعدان: مدير عام دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - الإدارة العامة، 28 شباط 2017.

### الصفحات الإلكترونية:

- تلفزيون السلام. (2014م، 27 نيسان). الإسعاف والطوارئ يبدأ إضرابا مفتوحا وشاملا في جميع مراكزه بالضفة. تاريخ الاطلاع: 2017/7/23م، <http://www.salam-tv.ps>
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2017م). تاريخ الاطلاع: 2017/3/5م وتاريخ 2017/7/19م، [www.palestinercs.org](http://www.palestinercs.org)
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - الخليل. (2017م). تاريخ الاطلاع: 2017/7/27م، <http://www.prcs-hebron.org>
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع نابلس. (2017م). تاريخ الاطلاع: 2017/7/27م، <http://www.prcsn.ps>
- جمعية الهلال الأحمر - القدس. (2017م). تاريخ الاطلاع: 2017/7/27م، <http://www.rcsh-jerusalem.org>
- حركة التحرير الوطني الفلسطيني مفوضية التعبئة والتنظيم. (2014م، 27 نيسان). إضراب شامل للإسعاف والطوارئ بالهلال الأحمر بالضفة. تاريخ الاطلاع: 2017/7/23م، <http://www.fatehorg.ps>
- دولة فلسطين. (2014م، 28 نيسان). نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ تعلق إضرابها المفتوح. تاريخ الاطلاع: 2017/7/23م، <http://www.s-palestine.net>
- وكالة معا الإخبارية. (2012م، 14 حزيران). وزارة الصحة: مستشفى المحتسب غير آمن لاستقبال المرضى وتقرر إغلاقه. تاريخ الاطلاع: 2017/7/23م، <http://www.maannews.net>



## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء المبحوثين الذين تمت مقابلتهم

- أشرف عباهرة: مسؤول دائرة المتطوعين- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- بشير الأحمد: مدير دائرة الكوارث- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- حاتم البريراوي: المدير المالي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني -فرع الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م.
- خالد أبو غوش: مدير عام الرقابة الداخلية- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- خالدة السيفي: مدير عام التخطيط والتطوير -جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.
- سميح أبو عيشة: رئيس الهيئة الإدارية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني -فرع الخليل، مقابلة شخصية، 28 تموز 2017
- عبد ربه المناصرة: مدير دائرة الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني- المحافظات الشمالية، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م، و29 تموز 2017.
- عمار الدعاس: أمين سر نقابة خدمات الإسعاف والطوارئ- فلسطين، اتصال هاتفي، 25 شباط 2017.
- فراس عمرو: المدير الإداري لمستشفى الهلال الأحمر التخصصي في الخليل، مقابلة شخصية، 25 تموز 2017م.
- كريم عورتاني: مدير المشتريات- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017م.
- مأمون عباسي: نائب مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية، 30 تموز 2017.

- مروان طه: مدير شؤون الموظفين، مقابلة شخصية وبريد إلكتروني، 9 آذار 2017.
- هارون الجولاني: مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - فرع الخليل، مقابلة شخصية، 18 شباط 2017، و25 تموز 2017.
- وائل قعدان: مدير عام دائرة الإسعاف والطوارئ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - الإدارة العامة، 28 شباط 2017.

ملحق رقم (2)

أسئلة المقابلات



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

مقابلة شبه مهيكلة حول موضوع

إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

في المناصب الإشرافية

تاريخ المقابلة:

---

مكان المقابلة:

---

الضيف/ المسمى الوظيفي:

---

ملاحظة هامة: يشار إلى الأزمة في هذه الدراسة على أنها:

مشكلة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الجمعية وأهدافها وسير أعمالها، ويحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وقد يترك هذا الموقف أو الحدث آثارا ايجابية أو سلبية، ومثال ذلك الأزمات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ التي تتعرض لها الجمعية، ولا تقتصر الأزمة على الكوارث الطبيعية أو الحروب التي يسببها الاحتلال الإسرائيلي.

**القسم الأول:**

**الأزمة:**

---

**نبذة عن الأزمة:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## القسم الثاني: نوع الأزمة:

النوع		النوع		النوع		النوع	
سياسية	<input type="checkbox"/>	داخلية	<input type="checkbox"/>	خفيفة	<input type="checkbox"/>	دورية	<input type="checkbox"/>
اقتصادية	<input type="checkbox"/>	خارجية	<input type="checkbox"/>	عنيفة	<input type="checkbox"/>	غير دورية	<input type="checkbox"/>
تكنولوجية	<input type="checkbox"/>						
قانونية	<input type="checkbox"/>						
عالمية	<input type="checkbox"/>						
ثقافية	<input type="checkbox"/>						
بيئية	<input type="checkbox"/>						
إدارية	<input type="checkbox"/>						

## القسم الثالث: أسباب الأزمة:

أسباب خارجية عن إرادة الجمعية		أسباب داخلية بالجمعية	
الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني	<input type="checkbox"/>	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>
عدم القدرة على تحصيل الأموال مقابل الخدمات من الجمهور لسيادة فكرة خيرية الجمعية	<input type="checkbox"/>	ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>
الحواجز الاسرائيلية على مداخل المدن والقرى	<input type="checkbox"/>	التسرع في اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>
صعوبة الحصول على مصادر تمويل خارجية	<input type="checkbox"/>	مركزية الإدارة	<input type="checkbox"/>
اعتقال أحد كوادر الجمعية	<input type="checkbox"/>	ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين	<input type="checkbox"/>
غياب الاستقرار الأمني والسياسي	<input type="checkbox"/>	غياب الخطط والاستعدادات لمواجهة أي أزمة	<input type="checkbox"/>
الأوضاع الاقتصادية المتردية	<input type="checkbox"/>	استبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط في الجمعية	<input type="checkbox"/>
غياب الدور القانوني والقضائي المنظم لعمل المنظمات الأهلية	<input type="checkbox"/>	المبالغة في الثقة الزائدة في النفس وعدم الاعتراف بالأخطاء	<input type="checkbox"/>
سيادة ثقافة مجتمعية غير داعمة للجمعية والعاملين بها	<input type="checkbox"/>	غياب التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين	<input type="checkbox"/>
التغييرات المستمرة على البيئة القانونية	<input type="checkbox"/>	ترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها	<input type="checkbox"/>
التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم القدرة على الاستفادة منها	<input type="checkbox"/>	عدم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة في الجمعية	<input type="checkbox"/>
		انعدام الرضى الوظيفي لدى موظفي الجمعية	<input type="checkbox"/>

## القسم الرابع: كيفية إدارة الجمعية للأزمة

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة:

- هل استشعرت الجمعية وجود مشكلة ما "إشارات إنذار" تهدد بوقوع الأزمة؟
- هل قامت الجمعية بجمع المعلومات حول هذه الأزمة؟
- هل شكلت الجمعية فريق (لجنة) متخصص للتعامل مع الأزمة؟
- هل استخدمت الجمعية غرفة عمليات خاصة بالأزمة؟
- هل وضعت الجمعية خطة عمل مسبقة للتعامل مع الأزمة؟
- هل وضعت الجمعية خطة إعلامية مسبقة للتعامل مع الأزمة؟
- هل رسمت الجمعية سيناريوهات للتعامل مع الأزمة؟
- هل منحت إدارة الجمعية لفريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات للتعامل مع الأزمة؟
- هل خصصت الجمعية ميزانية معينة للتعامل مع الأزمة؟
- هل أجرت الجمعية تجارب وهمية كنوع من التدريب على حدوث الأزمة قبل وقوعها؟

## ثانيا: مرحلة اثناء الأزمة:

- هل التزمت الجمعية بالخطة الموضوعة مسبقا في تعاملها مع الأزمة خلال حدوثها؟
- هل شكلت الجمعية فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريبا من الأحداث ليعرف الأمور على حقيقتها؟
- هل وزعت الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء اللجنة بما لم يؤدي إلى حدوث تداخل وتضارب في القرارات والصلاحيات؟
- هل استعانت الجمعية بنظام معلومات يوفر المعلومات في الوقت المناسب؟
- هل تمت الاستعانة بمستشارين خارجيين ورجالات من المجتمع للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
- هل تم الحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات أثناء مرحلة حدوث الأزمة؟
- هل ظهر المتحدث الإعلامي \_خلال حدوث الأزمات\_ وحده على وسائل الإعلام؟

## ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة:

- هل تم تقدير الأضرار التي لحقت بالجمعية وأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمة؟
- هل تم التوجه إلى الجهات الخارجية لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها؟
- هل تم تزويد المتضررين (الأقسام المختلفة- الأشخاص) بالموارد لاستعادة نشاطهم بعد الأزمة؟
- هل نشرت الجمعية الطمأنينة ورفعت معنويات العاملين لاستعادة نشاطهم بعد الأزمة؟
- هل تم أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي حدثت للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلا؟

- هل تم بحث أسباب كل أزمة بموضوعية لضمان منع تفجرها من جديد؟
- هل تم إجراء بحوث ودراسات بعد الأزمة للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها؟
- هل تمت الاستفادة من الأخطاء التي وقعت بها الجمعية أثناء إدارتها أو التخطيط للأزمة؟
- هل تم وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمة؟

### القسم الخامس: الاستراتيجيات التي استخدمت في التعامل مع الأزمة:

وصفها	الاستراتيجية	
أنكرت الجمعية وجود الأزمة ولم تعترف بها، واستخدمت أسلوب التعقيم الإعلامي	إنكار الأزمة	<input type="checkbox"/>
تعاملت الجمعية مع الأزمة بعنف ولم تفتح مجال للتفاوض مع قوى الأزمة، واستخدمت الأساليب الإدارية وغير الإدارية للقضاء عليها	كبت الأزمة	<input type="checkbox"/>
قللت الجمعية من شأن الأزمة وتأثيراتها وانعكاساتها، لاحقاً اعترفت الجمعية بوجودها لكن اعتبرتها حدثاً عابراً وغير مهم.	بخس الأزمة	<input type="checkbox"/>
أوجدت الجمعية قضايا فرعية لجذب انتباه قوى الأزمة وإشغالهم بها وترك الأزمة الحقيقية	تفيس الأزمة	<input type="checkbox"/>
شكلت الجمعية لجنة من عدة أعضاء وكلفتها بحل الأزمة	تشكيل لجنة	<input type="checkbox"/>
استخدمت الجمعية أسلوب حاد تتأفي مع المشاعر والقيم الإنسانية للقضاء على الأزمة كونها خطرة جداً على مستقبلها وتهدد بقائها	إخماد الأزمة	<input type="checkbox"/>
قسمت الجمعية الأزمة إلى أزمات فرعية، وتعاملت مع كل أزمة بشكل منفصل	تفريع الأزمة	<input type="checkbox"/>
قامت الجمعية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي إما جغرافياً أو نفسياً	عزل قوى الأزمة	<input type="checkbox"/>
قامت الجمعية بحفظ احتياطي أمان (مخزون) من الأدوية أو الخبرات الإدارية أو نسخ من المعلومات الخ لضمان عدم الوقوع بالأزمة	الاحتياط التعبوي	<input type="checkbox"/>
أعلنت الجمعية عن وجود الأزمة بصراحة، وبينت أبعادها ونتائجها، واستشارت أصحاب المصالح في كيفية إدارة الأزمة	المشاركة الديمقراطية	<input type="checkbox"/>
استمعت الجمعية لقوى الأزمة وطالبتها بتقديم مطالبها عبر القنوات الرسمية، ثم طالبت قوى الأزمة بتوحيد مطالبهم وتخفيض سقف مطالبهم، بدأت المفاوضات بين الجمعية وقوى الأزمة، وتم التوصل إلى حلول وسط بناء على التفاوض	احتواء الأزمة	<input type="checkbox"/>
تركزت الجمعية للأزمة لتتصاعد حتى وصلت إلى خلافات بين وجهات النظر	تصعيد الأزمة	<input type="checkbox"/>
اعترفت الجمعية بداية بوجود الأزمة وفهمت أسبابها، ثم اقتربت الجمعية من قوى الأزمة وبدأت الحوار معهم، واقنعتهم بخطئهم حتى اقتنعوا	تفريع الأزمة من مضمونها	<input type="checkbox"/>
جزأت الجمعية الأزمة إلى أزمات أصغر حجماً وأبسط حلاً، واستجابت الجمعية لبعض المطالب المرئية والجزئية حتى وصلت إلى أهدافها	تفتيت الأزمة	<input type="checkbox"/>



<input type="checkbox"/>	تدمير الأزمة	وفيه ضربت الجمعية الأزمة من جوانبها الضعيفة، بهدف زعزعة استقرار قوى الأزمة، إلى حد التصفية للعناصر القائدة للأزمة، ثم عملت على إيجاد قادة جدد موالين للإدارة .
<input type="checkbox"/>	الوفرة الوهمية	لجأت الجمعية عن طريق الشائعات إلى إيهام أصحاب المصالح بأنها تملك وفرة من الموارد الناقصة، مع العمل بالتوازي على معالجة الأزمة وإزالة أسبابها
<input type="checkbox"/>	ركوب الأزمة	استوعبت الجمعية نتائج الأزمة وأسبابها ورضخت لها لتقليل أضرارها، ثم أحكمت السيطرة على الكيان الإداري، وحولت مسار الأزمة إلى مسارات أكثر ايجابية من خلال الاندماج داخل قوى الأزمة، والتأثير فيهم، ورسم خطط لزيادة انتماء وولاء وتعاون أطراف الجمعية

### القسم السادس: عقبات إدارة الأزمة:

العائق		العائق	
عدم وجود غرفة عمليات خاصة بالأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم استشعار وجود أزمة تلوح بالأفق	<input type="checkbox"/>
سوء تقدير حجم وطبيعة الأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم تشكيل لجنة متخصصة بالأزمة	<input type="checkbox"/>
غياب الخطة الإعلامية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم منح الصلاحيات اللازمة للقائمين على إدارة الأزمة	<input type="checkbox"/>
غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات	<input type="checkbox"/>	غياب خطة العمل المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة	<input type="checkbox"/>
سوء اختيار أعضاء اللجنة	<input type="checkbox"/>	عدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة	<input type="checkbox"/>
محدودية تطبيق النهج العلمي في التعامل مع الأزمة من قبل إدارة الجمعية	<input type="checkbox"/>	عدم تحديد متحدث رسمي محدد للظهور عبر وسائل الإعلام	<input type="checkbox"/>
صعوبة الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة	<input type="checkbox"/>	ضعف جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>
ضعف الحضور والتواجد في موقع الأحداث من قبل القائمين على إدارة الأزمات	<input type="checkbox"/>	عدم توفر وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر (مثل السيارات الخاصة وسيارات الإسعاف)	<input type="checkbox"/>

### ملحق رقم (3)

### كتاب تسهيل مهمة للباحث

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل
Ref.	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ	الرقم :
Date		التاريخ : 2017/02/20
السادة / جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني المحترمون.		
تحية طيبة وبعد،،،		
<u>الموضوع / بحث دراسات عليا</u>		
يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب رضوان احمد الجعبري ورقمه الجامعي (21519025) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (ادارة الازمات في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية).		
يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.		
مع الاحترام و التقدير،،،		
د. سمير ابو زنيد  عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا		لا مانع  civilekx

## ملحق رقم (4)

### الاستبانة



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

استبانة رسالة ماجستير بعنوان

إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب  
الإشرافية

الأخ الكريم....الأخت الكريمة

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، لذا يرجو الباحث قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة عليها بموضوعية ودقة، لما لنتائج هذه الدراسة من أهمية في تحسين مستوى إدارة الأزمات في الجمعية، علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث: رضوان الجعبري

المشرف: د. سمير أبو زيد

ملاحظة هامة: يشار إلى الأزمة في هذه الدراسة على أنها: مشكلة أو موقف أو حدث يتصف بالتهديد والخطر على مصالح الجمعية وأهدافها وسير أعمالها، ويحتاج إلى الخروج عن الأساليب التقليدية والروتينية في التعامل معه، واتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحافظ على مقدرات الجمعية وممتلكاتها المادية والمعنوية، وقد يترك هذا الموقف أو الحدث آثاراً إيجابية أو سلبية، ومثال ذلك الأزمات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية الخ التي تتعرض لها الجمعية، ولا تقتصر الأزمة على الكوارث الطبيعية أو الحروب التي يسببها الاحتلال الإسرائيلي.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر: \_\_\_\_\_
3. المؤهل العلمي:  دبلوم فما دون  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
4. مكان العمل:  الإدارة العامة  الفروع  الشعب
5. المسمى الوظيفي:  مدير  نائب مدير  مسؤول  رئيس قسم
6. عدد سنوات الخبرة في الجمعية: \_\_\_\_\_
7. هل سبق وأن شاركت بدورات تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات:  نعم  لا
8. هل سبق وأن كنت عضواً في لجنة لإدارة الأزمات في الجمعية  نعم  لا

القسم الثاني: المحور الأول: إدارة مراحل الأزمات

بحكم منصبك الإشرافي واطلاعتك على عمل الجمعية والأزمات التي تمر بها، حدد إلى أي مدى تقوم الجمعية باتخاذ الإجراءات التالية عندما تتعرض للأزمات:

الإجراء	تقوم بذلك	تقوم بذلك	تقوم بذلك	تقوم بذلك	تقوم بذلك
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار + مرحلة الاستعداد والوقاية	--	--	--	--	--
1 تستشعر الجمعية وجود مشكلة ما "إشارات إنذار" تهدد بوقوع أزمات					
2 تقوم الجمعية بجمع المعلومات حول الأزمات					
3 تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص للتعامل مع كل أزمة على حدة					
4 تشكل الجمعية غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة					
5 تضع الجمعية خطة عمل مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات					
6 تضع الجمعية خطة إعلامية مكتوبة مسبقة للتعامل مع الأزمات					
7 ترسم الجمعية سيناريوهات للتعامل مع الأزمات					
8 تمنح الإدارة فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات					
9 تخصص الجمعية ميزانية معينة للتعامل مع الأزمات					
10 تجري الجمعية تجارب وهمية كنوع من التدريب على الأزمات					

	الإجراء					
تقوم بذلك بدرجة قليلة جدا	تقوم بذلك بدرجة قليلة	تقوم بذلك بدرجة متوسطة	تقوم بذلك بدرجة كبيرة	تقوم بذلك بدرجة كبيرة جدا		
--	--	--	--	--	مرحلة احتواء الأزمات	
					11 تلتزم الجمعية بالخطة الموضوعية والمكتوبة في تعاملها مع الأزمات خلال حدوثها	
					12 تشكل الجمعية فريق عمل مصغر (لجنة مصغرة) ليكون قريبا من الأحداث يعرف الأمور على حقيقتها	
					13 توزع الجمعية الصلاحيات بين أعضاء اللجنة بما لا يؤدي إلى حدوث تداخل وتضارب في القرارات والصلاحيات	
					14 تستعين الجمعية بنظام يوفر المعلومات في الوقت المناسب	
					15 تستعين الجمعية بخبراء ومستشارين خارجيين ورجالات من المجتمع للتعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	
					16 يتم الحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الحساسة أثناء مرحلة حدوث الأزمات	
					17 خلال حدوث الأزمات يظهر المتحدث الإعلامي وحده على وسائل الإعلام	
--	--	--	--	--	مرحلة ما بعد الأزمات	
					18 تقدر الجمعية الأضرار التي لحقت بأقسامها وموظفيها بسبب حدوث الأزمات	
					19 يتم التوجه إلى الجهات الخارجية (شركات التأمين مثلا) لتعويض الجمعية عن الأضرار التي لحقت بها	
					20 يتم تزويد المتضررين (الأقسام المختلفة- الأشخاص) بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	
					21 تنشر الجمعية الطمأنينة وترفع معنويات العاملين المتضررين من الأزمات لاستعادة نشاطهم بعد الأزمات	
					22 تتم أرشفة المعلومات الخاصة بالأزمات التي تحدث للرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلا	
					23 يتم بحث أسباب كل أزمة بموضوعية لضمان منع تفجرها من جديد	
					24 يتم إجراء بحوث ودراسات علمية بعد الأزمة للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها	
					25 تتم الاستفادة من الأخطاء التي وقعت بها الجمعية أثناء إدارتها للأزمات	
					26 يتم وضع ضوابط لضمان عدم تكرار حدوث الأزمة	

## المحور الثاني: أسباب حدوث الأزمات

الرجاء وضع إشارة أمام الأسباب التي تتسبب في حدوث أزمات لدى الجمعية في الضفة الغربية

ملاحظة: يمكن وضع أكثر من إشارة

أسباب خارجية عن إرادة الجمعية		أسباب داخلية بالجمعية	
الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني	<input type="checkbox"/>	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>
عدم القدرة على تحصيل الأموال _مقابل الخدمات_ من الجمهور لسيادة فكرة خيرية الجمعية	<input type="checkbox"/>	ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>
الحواجز الاسرائيلية على مداخل المدن والقرى	<input type="checkbox"/>	التسرع في اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>
صعوبة الحصول على مصادر تمويل خارجية	<input type="checkbox"/>	مركزية الإدارة	<input type="checkbox"/>
اعتقال أحد كوادر الجمعية	<input type="checkbox"/>	ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين	<input type="checkbox"/>
غياب الاستقرار الأمني والسياسي	<input type="checkbox"/>	غياب الخطط والاستعدادات لمواجهة أي أزمة	<input type="checkbox"/>
الأوضاع الاقتصادية المتردية	<input type="checkbox"/>	استبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط في الجمعية	<input type="checkbox"/>
غياب الدور القانوني والقضائي المنظم لعمل المنظمات الأهلية	<input type="checkbox"/>	المبالغة في الثقة الزائدة في النفس وعدم الاعتراف بالأخطاء	<input type="checkbox"/>
سيادة ثقافة مجتمعية غير داعمة للجمعية والعاملين بها	<input type="checkbox"/>	غياب التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين	<input type="checkbox"/>
التغييرات المستمرة على البيئة القانونية	<input type="checkbox"/>	ترك تجهيزات العمل بدون صيانة دورية لها	<input type="checkbox"/>
التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم القدرة على الاستفادة منها	<input type="checkbox"/>	عدم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة في الجمعية	<input type="checkbox"/>
		انعدام الرضى الوظيفي لدى موظفي الجمعية	<input type="checkbox"/>

## المحور الثالث: مؤشرات حدوث أزمات

بحكم منصبك الإشرافي، ما مؤشرات حدوث أزمات في الجمعية، والتي ستؤدي إلى وقوع أزمة في

المستقبل؟

---



---



---



---

المحور الرابع: مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات

الرجاء تحديد درجة توفر كل من المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات في الجمعية.

متوفر بدرجة قليلة جدا	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة متوسط	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة جدا	المتطلبات	
--	--	--	--	--	أولاً: اتصالات الأزمة وإعلامها	
					توفر الجمعية وسائل اتصال متنوعة خلال الأزمة (هاتف، هاتف نقال، أجهزة لاسلكية ...)	27
					ترتبط أقسام الجمعية وبرامجها بشبكة انترانت داخلية تساعد على سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين الأقسام	28
					تمتاز شبكة الانترانت بالسرية والأمان، بحيث يصعب اختراقها	29
					توفر الجمعية متخصصين في الاتصالات خلال فترة الأزمة لضمان عدم حدوث عطل فني في الأجهزة	30
					يوجد في الجمعية كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة	31
					تميل الجمعية إلى تحديد متحدث رسمي باسمها خلال الأزمة	32
					يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية سهولة الاتصال بين الأقسام	33
					تهتم الجمعية بالاتصال الجماهيري (الخارجي) وقت الأزمة	34
--	--	--	--	--	ثانياً: فريق عمل الأزمة (لجنة مكلفة)	
					تشكل الجمعية فريق (لجنة) متخصص لإدارة كل أزمة بعينها	35
					يخضع أعضاء اللجنة للتدريبات المناسبة لموضوع الأزمة	36
					يتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على معايير محددة وواضحة	37
					يعتبر عامل الخبرة هو الأهم عند اختيار أعضاء اللجنة	38
					يتم مكافئة أعضاء اللجنة وتعويضهم مادياً لكفاءتهم في العمل	39
					يمتاز أعضاء اللجنة بمواصفات جسدية ونفسية تتيح لهم تحمل الضغط والتعامل مع الأزمات	40
					يسود العمل بروح الفريق بين أعضاء اللجنة	41
--	--	--	--	--	ثالثاً: توفر نظم للمعلومات	
					تتوفر لدى الجمعية قاعدة بيانات محوسبة معدة مسبقاً يعتمد عليها وقت الأزمة	42
					تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وتخزين المعلومات	43
					يتم تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري	44

متوفر بدرجة قليلة جدا	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة متوسط	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة جدا	المتطلبات	
					45	تتميز المعلومات التي يتم جمعها بسهولة الوصول لها
					46	المعلومات التي يتم جمعها تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات
--	--	--	--	--		<b>رابعاً: متطلبات إدارية</b>
					47	يشارك الموظفون بكافة مستوياتهم الإدارية بوضع خطط إدارة الأزمات للجمعية
					48	تقدم الجمعية الدعم المادي للجنة المكلفة بحل الأزمة
					49	تقدم الجمعية الدعم المعنوي للجنة المكلفة بحل الأزمة
					50	تفوض الجمعية السلطات والصلاحيات لموظفين بدرجة كافية خاصة وقت الأزمات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات
					51	تعتمد الجمعية على المنهج العلمي في إدارتها لأزماتها
					52	تسهل الجمعية الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة
					53	تسود حالة من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة لمواجهة الأزمة
					54	تعمل الجمعية على تبسيط الإجراءات خاصة وقت الأزمات
					55	تعتمد الجمعية أسلوب الإدارة بالاستثناء وقت الأزمات
					56	تكثف الجمعية من حضورها وتواجدها في موقع الأحداث من قبل أعضاء اللجنة أو الإدارة العليا

#### المحور الخامس: عقبات إدارة الأزمات

الرجاء وضع إشارة أمام العقبات التي تواجه الجمعية خلال إدارتها للأزمات التي تمر بها

ملاحظة: يمكن وضع أكثر من إشارة

العائق		العائق	
عدم وجود غرفة عمليات خاصة بالأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم استشعار وجود أزمة تلوح بالأفق	<input type="checkbox"/>
سوء تقدير حجم وطبيعة الأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم تشكيل لجنة متخصصة بالأزمة	<input type="checkbox"/>
غياب الخطة الإعلامية المعدة مسبقاً قبل الأزمة	<input type="checkbox"/>	عدم منح الصلاحيات المطلقة للقائمين على الأزمة	<input type="checkbox"/>
غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات	<input type="checkbox"/>	غياب خطة العمل المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة	<input type="checkbox"/>
سوء اختيار أعضاء اللجنة	<input type="checkbox"/>	عدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة	<input type="checkbox"/>
محدودية تطبيق النهج العلمي في التعامل مع الأزمة من قبل إدارة الجمعية	<input type="checkbox"/>	عدم تحديد متحدث رسمي محدد للظهور عبر وسائل الإعلام	<input type="checkbox"/>



ضعف جاهزية الجمعية بشكل عام للتعامل مع الأزمات	<input type="checkbox"/>	صعوبة الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة (الهرمي)
عدم توفر وسائل النقل والتحرك من مكان لآخر (مثل السيارات الخاصة وسيارات الإسعاف)	<input type="checkbox"/>	ضعف الحضور والتواجد في موقع الأحداث من قبل القائمين على إدارة الأزمات

### السؤال السادس: الاستراتيجيات التي تستخدمها الجمعية لإدارة الأزمات

الرجاء وضع إشارة بجانب الاستراتيجيات التي تستخدمها الجمعية في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها.

### ملاحظة: يمكن وضع أكثر من إشارة

الاستراتيجية	وصفها
<input type="checkbox"/> إنكار الأزمة	تتكر الجمعية وجود الأزمة ولا تعترف بها، وتستخدم أسلوب التعقيم الإعلامي
<input type="checkbox"/> كبت الأزمة	تتعامل الجمعية مع الأزمة بعنف ولا تفتح مجال للتفاوض مع قوى الأزمة، وتستخدم الأساليب الإدارية وغير الإدارية للقضاء عليها
<input type="checkbox"/> بخس الأزمة	تقلل الجمعية من شأن الأزمة وتأثيراتها، ثم تعترف بوجودها لكن تعتبرها حدث غير مهم.
<input type="checkbox"/> تفليس الأزمة	تخلق الجمعية قضايا فرعية لجذب انتباه قوى الأزمة وإشغالهم بها وترك الأزمة الحقيقية
<input type="checkbox"/> تشكيل لجنة	تشكل الجمعية لجنة من عدة أعضاء وتكلفها بحل الأزمة
<input type="checkbox"/> إخماد الأزمة	تستخدم الجمعية أسلوب حاد تتأفي مع المشاعر والقيم الإنسانية للقضاء على الأزمة كونها خطرة جدا على مستقبلها وتهدد بقائها
<input type="checkbox"/> تفريع الأزمة	تقسم الجمعية الأزمة إلى أزمات فرعية، وتتفاوض مع كل مجموعة بشكل منفصل
<input type="checkbox"/> عزل قوى الأزمة	تقوم الجمعية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي إما جغرافيا أو نفسيا
<input type="checkbox"/> الاحتياط التعبوي	تقوم الجمعية بحفظ احتياطي أمان (مخزون) من الأدوية أو الخبرات الإدارية أو نسخ من المعلومات الخ لضمان عدم الوقوع بالأزمة
<input type="checkbox"/> المشاركة الديمقراطية	تعلن الجمعية وجود الأزمة، وتبين أبعادها ونتائجها، وتستشير أصحاب المصالح في كيفية إدارتها
<input type="checkbox"/> احتواء الأزمة	تستمع الجمعية لقوى الأزمة وتطالبها بتقديم مطالبها عبر القنوات الرسمية، ثم توحيد هذه المطالب وتخفيض سقفها، ليتم التوصل إلى حلول وسط بناء على التفاوض
<input type="checkbox"/> تصعيد الأزمة	تترك الجمعية الأزمة لتتصاعد حتى تصل إلى خلافات بين وجهات النظر
<input type="checkbox"/> تفريع الأزمة من مضمونها	تعترف الجمعية بداية بوجود الأزمة وتفهم أسبابها، ثم تقترب من قوى الأزمة وتبدأ الحوار معهم، وتقنعهم بخطئهم حتى يقتنعوا
<input type="checkbox"/> تفنيت الأزمة	جزأت الجمعية الأزمة إلى أزمات أصغر حجما وأبسط حلا، واستجابت الجمعية لبعض المطالب المرحلية والجزئية حتى وصلت إلى أهدافها
<input type="checkbox"/> تدمير الأزمة	تضرب الجمعية الأزمة من جوانبها الضعيفة، بهدف زعزعة استقرار قوى الأزمة، إلى حد التصفية للعناصر القائدة للأزمة، ثم عملت على إيجاد قادة جدد موالين للإدارة .
<input type="checkbox"/> الوفرة الوهمية	تلجأ الجمعية عن طريق الشائعات إلى إيهام أصحاب المصالح بأنها تملك وفرة من الموارد الناقصة، مع العمل بالتوازي على معالجة الأزمة وإزالة أسبابها
<input type="checkbox"/> ركوب الأزمة	تستوعب الجمعية نتائج الأزمة وأسبابها وترضخ لها لتقليل أضرارها، ثم تحكم السيطرة على الكيان الإداري، وتحول مسارها إلى مسارات أكثر ايجابية من خلال الاندماج داخل قوى الأزمة.

السؤال السابع: تصورات مقترحة للتعامل مع الأزمات

بحكم منصبك الإشرافي، الرجاء كتابة التصورات المقترحة لتطوير التعامل مع الأزمات في الجمعية؟

---

---

---

---

أية ملاحظات أخرى لم ترد في الاستبانة وترغب بإضافتها ولها علاقة بموضوع الدراسة

---

---

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الباحث

ودمتم بخير

## ملحق رقم (5)

### قائمة بأسماء المحكمين مرتبة أبجديا

الرقم	الاسم	الرتبة/ التخصص	مكان العمل
1	السيد/ إسلام حسونة	أستاذ مساعد/ اقتصاد	جامعة بولتكنيك فلسطين
2	السيد/ أكرم احشيش	محاضر/ اقتصاد	جامعة بولتكنيك فلسطين
3	السيدة/ سعدية سلطان	محاضرة/ إدارة الاعمال	جامعة بولتكنيك فلسطين
4	السيد/ عبد الناصر دعنا	محاضر/ التسويق	جامعة بولتكنيك فلسطين
5	السيد/ محمد الجعبري	أستاذ مساعد/ إدارة الاعمال	جامعة الخليل
6	السيد محمد سامي الجعبري	مدير اسعاف/ إدارة الاعمال	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
7	السيد/ محمد حسونة	أستاذ مساعد/ إدارة الاعمال	جامعة بولتكنيك فلسطين