

أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة

The Impact of Empowering Leaders on Crisis Management at the General Directorate of Civil Defense in the Gaza Strip

Nail Atia Mohamed Abu Abid

د: نائل عطية محمد أبو عبيد¹¹ مؤسسة بناء للاستشارات والتدريب والتطوير، غزة، فلسطين، khalilshaqfa@gmail.com

تاريخ النشر: 31/12/2020

تاريخ القبول: 11/10/2020

تاريخ الاستلام: 07/09/2020

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني بقطاع غزة، وقد جاءت مشكلة الدراسة لبيان درجة التمكين الإداري لدى أصحاب المسميات الاشرافيه بالمديرية العامة للدفاع المدني، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تمّ تصميمها لأغراض قياس متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وكانت أبرز نتائج الدراسة تتمثل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات، بالإضافة لحصول التفويض في المرتبة الأولى للتمكين الإداري للقيادات ويليه التواصل والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، وبعد ذلك بيئة العمل والتدريب والتحفيز.

كلمات مفتاحية: التمكين، إدارة الأزمات، المديرية العامة للدفاع المدني. تصنيف JEL: M10

Abstract: The study aimed to identify the impact of empowering leaders on crisis management in the General Directorate of the Palestinian Civil Defense in the Gaza Strip, and the problem of the study came to indicate the degree of administrative empowerment among the supervisory designations owners of the General Directorate of Civil Defense, and the study adopted the descriptive analytical approach and the study tool was represented in a questionnaire designed for the purposes of measuring study variables , And then analyze the data using a statistical analysis program (SPSS). The most prominent results of the study were the presence of a statistically significant relationship between administrative empowerment of leaders and crisis management, in addition to obtaining delegation in the first place for administrative empowerment of leaders, followed by communication, teamwork and participation in decision-making, and then the work environment, training and motivation. **Keywords:** Empowerment, Crisis Management, General Directorate of Civil Defense **Jel Classification Codes:** : M10

Résumé:

L'étude visait à identifier l'impact de l'autonomisation des dirigeants sur la gestion des crises au sein de la Direction générale de la défense civile palestinienne dans la bande de Gaza, et le problème de l'étude est venu indiquer le degré d'autonomisation administrative parmi les titulaires de désignations de supervision de la Direction générale. de la protection civile, et l'étude a adopté l'approche analytique descriptive et l'outil d'étude a été représenté dans un questionnaire conçu aux fins de mesurer les variables de l'étude, puis d'analyser les données à l'aide d'un programme d'analyse statistique (SPSS). Les résultats les plus marquants de l'étude étaient la présence d'une relation statistiquement significative entre l'autonomisation administrative des dirigeants et la gestion de crise, en plus de l'obtention d'une délégation en premier lieu pour l'autonomisation administrative des dirigeants, suivie de la communication, du travail d'équipe et de la participation à la prise de décision. , puis l'environnement de travail, la formation et la motivation.

Mots clés: Empowerment, Gestion de crise, Direction générale de la protection civile

Codes de classification de Jel: M10

1. مقدمة:

يشهد قطاع غزة في السنوات الأخيرة تجارب مؤلمة ورغم ألمها إلا أنها خصبة لدراسة الأوجه المتعددة لإدارة الأزمات؛ فقد عانى القطاع في السنوات الأخيرة بالتزامن مع الحصار والإغلاق من عدة حروب أدت إلى استشهاد وإصابة الآلاف، كما دمرت الكثير من المباني والمصانع والمنشآت العامة والخاصة والبنية التحتية.

وفي ضوء ذلك فإن درجة النجاح التي يمكن أن تحقق للمشروعات وخطط التنمية الإدارية تتوقف لحد كبير على البرامج الإدارية المختلفة والتي بدورها تؤهل القيادي الإداري إلى اعتلاء المناصب حسب الكفاءة الإدارية ومدى ما يحققه من إنجازات في مجال تنمية الموارد البشرية بما يضمن تحقيق الأهداف الخاصة والعامة. لذلك يُعد الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات في فلسطين خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

ووفقاً لذلك فإن المؤسسات في محافظات غزة بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، وفي هذا الإطار تمارس القيادات دوراً هاماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح عمليات الدفاع المدني عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية بها، وكنتيجة للتغيير في وظيفة الدفاع المدني وُجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد للقيادات بصفتهم يمتلكون مهارات تخطيطية وتنظيمية ولديهم حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرتهم على إتاحة الفرص للعاملين معهم من موظفين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل وتجديده. وهذا الدور الجديد يتطلب منح القيادات درجة من السلطة والمسؤولية وصلاحيات واسعة ومنح التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز، ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكيني من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية. وبما أن موضوع التمكين الإداري يعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية جاءت هذه الدراسة لتبين مدى ممارسة التمكين الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأثره في إدارة الأزمات.

2. مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها المديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة لتطوير الإدارة وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري للمدراء إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن المدراء لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية، والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور، فما زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري للمديرين، لذلك فإن هذه الصعوبات لا شك تقف حجر عثرة في طريق أداء مدراء الدفاع المدني، وإن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها سوف يساعد المسؤولين في التقليل من أثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلاً، ولهذا يُعد التغيير في وظيفة الدفاع المدني من الحاجات الماسة لبروز الدور الجديد للقائد الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه للمساهمة في إدارة الأزمات. فمن هنا تأتي مشكلة الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة التمكين الإداري لدى أصحاب المسميات الإشرافية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة؟
2. ما المعوقات التي تحول دون التمكين الإداري الفعال في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة؟
3. ما واقع إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة؟
4. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية:

1. التعرف على درجة التمكين الإداري لدى أصحاب المسميات الإشراقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة.
2. الكشف عن المعوقات التي تحول دون التمكين الإداري الفعال في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة.
3. التعرف على واقع إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة.
4. الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات.
4. فرضيات الدراسة:
من واقع مشكلة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفروض التالية:
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات لدى العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.
الفرضية الثانية: يؤثر التمكين الإداري للقيادات تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إدارة الأزمات لدى العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني.
5. حدود الدراسة:
1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات (التطبيق على المديرية العامة للدفاع المدني في محافظات قطاع غزة).
2. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء القيادة الإدارية وهم (مدير إدارة أو وحدة، نائب مدير إدارة، مدير دائرة أو مركز، رؤساء أقسام) في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.
3. الحدود المكانية: المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال النصف الأول من العام 2020م.
6. الإطار النظري والدراسات السابقة:
لتكوين صورة أوضح حول موضوع الدراسة، تم الإطلاع على الدراسات التالية:
دراسة (المغير، 2018) بعنوان "واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة": هدفت الدراسة لبيان واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة والجهود المحلية والوطنية الرامية إلى تفعيل المركز الوطني للأزمات والكوارث واقتصار العمل في الفترات السابقة على لجان الطوارئ وما استندت إليه الإدارة العليا في إدارة الأزمات المتكررة، كذلك بيان الجهات المسؤولة في حالة الطوارئ ومقارنتها بالممارسات المطلوبة ومن ثم تقديم إطار مقترح للمساهمة في الارتقاء بمستوى الإدارة العليا للأزمات والكوارث. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة: يعتبر مجلس الوزراء الفلسطيني أعلى مرجعية إدارية للجان والطوارئ في قطاع غزة خلال الفترات السابقة، وجود خلية أزمة في الجهات الحكومية كافة وترأسها اللجنة الحكومية العليا للأزمات والكوارث التي تتبع مجلس الوزراء، يوجد ضعف في نظام الإدارة العليا على مستوى قطاع غزة في إدارة الأزمات سواء ما يتعلق بتطبيق مراحل إدارة الأزمات إما لقلة الإمكانيات المادية أو قلة تجهيز الكوادر البشرية وإعدادها وكذلك تصور الخطط الموضوعية.
- دراسة (الخضري، 2017) بعنوان "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات": وتمثلت أهداف الدراسة بالتعرف على فاعلية اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الأزمات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أبرز النتائج بوجود فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة متوسطة. ويوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية. مع وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية.

دراسة (قويدر، 2017) بعنوان "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية": هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري جاءت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.20%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري تعزي لمتغير المؤسسة التعليمية، باستثناء مجال التدريب لصالح الجامعة الإسلامية مع وجود فروق تعزي لمتغير المسعى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، وسنوات الخدمة لصالح الذين خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

دراسة (أحمد، 2016) بعنوان "متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك": هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت أبرز نتائج الدراسة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الإدارية (2,80)، وبلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (2,82)، في حين بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الشخصية (2,89)، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزي لمتغيري: المسعى الوظيفي (وكيلة - مشرفة قسم)، وسنوات الخبرة أقل من خمس سنوات أو فأكثر).

دراسة (صاديق، 2016) بعنوان "دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م": هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي قام به جهاز الدفاع المدني في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة أن نسبة مجال التخطيط للأزمات من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني بلغت (71%).

دراسة (Kumer & Ravindranath, 2012) بعنوان "تأثير التوجيه على تمكين الموظف": هدفت الدراسة للتعرف على دور التوجيه نحو تمكين العاملين من خلال تدريب الموظفين لكيفية تمكينهم في المؤسسات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة بأهمية التوجيه نحو تمكين العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق إستراتيجيات ومناهج وأساليب مناسبة لإنتاجية أفضل، وأن هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وزيادة كفاءة مشاركتهم الإدارية في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

دراسة (Wooten & James, 2008) بعنوان "ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية: دور تنمية الموارد البشرية": هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة القيادة، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل الخصائص الفردية للقادة ومدى قدرتهم على إدارة الأزمات التي تعترض المؤسسات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة أن غالبية المدراء يدركون أهمية التخطيط والتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أن نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين لا يطبقون الإستراتيجيات الصحيحة بكامل خطواتها في التعامل مع الأزمات التي تطرأ على المؤسسة، كما أكدت نتائج الدراسة أن العامل البشري يجب أن يتمتع بمهارات التفكير الإستراتيجي حتى يتسنى له القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

دراسة (Lee, et.al, 2006) بعنوان: "الاستعداد لمواجهة الأزمات: التميز الإستراتيجي": هدفت الدراسة للتعرف على مدى استعداد منظمات الأعمال والأشخاص القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات على التعامل مع الأزمات التي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت ونتيجة لأيّة ظروف محتملة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة بأن القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات عادة ما يعتمدون على المهارات الفردية والتدريب في إدارة الأزمات، كما أكدت نتائج الدراسة على أن مهارات التواصل العالية تُعد العامل الأهم في

التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، ولم يقلل الباحثون من أهمية التخطيط الإستراتيجي، وإعداد فريق مؤهل ومدرب على إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى أهمية الدور الذي يلعبه أفراد العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومدى أهمية هذا الدور.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالتعقيب على تلك الدراسات نجد أن معظمها أكد على أهمية التمكين الإداري ودوره في خلق بيئة إبداعية والعمل على رفع مستوى الكفاءة ودوره في خلق الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وكذلك اتفقت غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج وأدوات الدراسة. وتعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق – حسب علم الباحث- أن تم إجراء دراسة محلية في مجال إدارة الأزمات تختص بالدفاع المدني الفلسطيني تحديداً؛ كونه من أكثر الأجهزة تعرضاً للأزمات الداخلية والخارجية، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأيضاً في تناول الباحث لبعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة كالتمكين وعلاقته بإدارة الأزمة.

7. الإطار النظري للدراسة:

1.7 التمكين الإداري وعناصره ومعوقات تطبيقه:

يُعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل المديرين يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى. لذلك يتوجب أن تحظى الإدارة بالاهتمام والعناية الخاصة من خلال السعي المستمر لتدريب المدراء وتنميتهم مهنيًا ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتطوير كفاياتهم المعرفية والتي يتوقع منهم أن يمارسوها في وظائفهم الإدارية (Kimani, 2005, p. 100).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: "هو عملية إدارية تتمثل في إطلاق حرية العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وإكسابهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل ومنحهم الثقة والدعم لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وعن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل توفير الإمكانيات وتهيئة المناخ التنظيمي اللازم للإبداع، وهذا يعني تطبيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق المكونات الثلاث: المعرفي، والأدائي، والوجداني" (قويدر، 2017، صفحة 19)، في حين ذكر (فتحي، 2003، صفحة 131) بأن التمكين للمرؤوسين يعني "تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة"، وقد عُرف أيضاً بأنه: "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (Goetsch & Stanley, 2001, p. 199) ويرى الباحث أن التمكين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.

عناصر التمكين الإداري:

تتمحور عناصر التمكين الإداري حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين، مثل التحفيز وتوفير التدريب اللازم والعمل الجماعي وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات (الزامي، 2013، صفحة 21)، ويمكن بيانها كما يلي:

1. التحفيز: إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، كما تثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي (الطراونه، 2006، صفحة 47). ويرى الباحث بأن الحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة.

2. التدريب: يتمثل بُعد التدريب بإدراك العاملين أن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية، إذ مثل التدريب مطلباً مهماً وضرورياً للقيادة الإدارية في المؤسسات (الطويل،

2001، صفحة 77)، ويرى (عساف، 2008، صفحة 35) بأن التدريب يمثل عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي. ويرى الباحث أن التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة.

3. **التفويض:** إن عملية تفويض الصلاحيات بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، ولكي تتم عملية تفويض الصلاحيات لا بد من توافر عناصر أساسية حتمية لتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، هذه العناصر الثلاثة متلازمة ولا يمكن تجزئة الواحدة عن الأخرى لكي يصح القول إن هناك عملية تفويض (مهن، 2004، صفحة 25). ويرى الباحث أنه بدون تفويض الصلاحيات لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في العمل والبقاء؛ فانهدام التفويض يخلق حالة لا يمكن معها تحقيق أهداف المؤسسة.

4. **الاتصال وتوافر المعلومات:** يتمثل بعد الاتصال وتدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها وسائل اتصال حديثة تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين؛ إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (القحطاني، 2011، صفحة 208). ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراد إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها.

5. **المشاركة في اتخاذ القرار:** المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة حتى التوصل إلى قرار، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (الطراونه، 2006، صفحة 59). لذلك فإن تمكين العاملين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضاً حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل النواحي المهمة بدءاً من وضع جدول زمني للعمل إلى اتخاذ قرارات يتم تنفيذها، فتمكين السلطة يقوي العاملين ويعطي لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم (القحطاني، 2011، صفحة 208). ويرى الباحث أن عملية المشاركة في صناعة القرار تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم على العمل، والذي يساهم في إعطاء الأفراد العاملين الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، والعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولائهم التنظيمي.

الأسباب التي تدعو لتمكين القيادات الإدارية:

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري حيث اعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة، وكان السبب وراء ذلك تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم التي ترى العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، ويتم ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (المعاني وآخرون، 2011، صفحة 139)، ويرى الكبيسي أن أهمية التمكين تنطلق من خلال المبررات التالية: (الكبيسي، 2004، صفحة 137).

- أ- **مبررات واقعية وعملية:** من واقع السلبات التي تعاني منها المنظمات الإدارية العربية والحكومية خاصة بسبب المركزية الشديدة وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات والتي يصعب استمرارها بسبب التطوير التقني السريع الذي يشهده المجتمع والتي يعتبر التمكين في حال تطبيقه من الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف في ظل عجزها وقصورها.
- ب- **مبررات تطويرية وإستراتيجية:** عن طريق استشرافهم للمستقبل والتنبؤ بملامحه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة من أجل المساهمة في رسم الصورة التي سيكون عليها أو التدخل لإعادة بعض معطياتها

ومخرجاتها قبل أن تقع وتكون منظمات استباقية، وذلك عن طريق البدء بهدمها وإعادة بنائها كمنظمة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً.

معوقات التمكين الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني:

عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة تواجه العديد من العقبات والمعوقات والتي ينبغي مواجهتها والعمل على احتوائها لتطبيق إستراتيجية التمكين، ومن هذه المعوقات كما ورد في دراسة (الإبراهيم وآخرون، 2008، صفحة 12)، ودراسة (العتيبي، 2005، صفحة 39): عدم الرغبة والتغيير، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية، وضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت، وضعف التطوير والتدريب الذاتي، وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، والأنظمة والإجراءات الصارمة، والسرية في تبادل المعلومات، وعدم الثقة الإدارية.

ويبرز واقع التمكين بالمديرية العامة للدفاع المدني من خلال الثقة التي تم بناؤها فساهمت في تطوير سلوكيات الانتماء والتضحية في سبيل حماية المجتمع من المخاطر من خلال العديد من مجالات التمكين التي مارسها أبناء المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني والتي حددها الباحث من ضمن مجالات التمكين الإداري الخمسة الخاصة بالدراسة وكانت على النحو التالي: المجال الأول، التفويض: إن طبيعة المهام الوظيفية لجهاز الدفاع المدني تتطلب ممارسة سلطات التفويض بأبعادها الإدارية والتنظيمية كافة وذلك بهدف إنقاذ الأرواح والممتلكات، فقد عمل الدفاع المدني على تعزيز مبدأ التفويض من خلال مسارات العمل بثقة الإداريين التالية:

- أ- الجانب الإداري: طبيعة الهيكل التنظيمي لجهاز الدفاع المدني وتوصيف الوظائف والمهام يسمح بالعمل على تفويض المدير العام للمساعدين في إدارة الجهاز وذلك وفق الاختصاصات المكلف بها كل مساعد من مساعدي المدير العام، إذ يعمل المساعدون على نقل هذا التفويض إلى مدراء الإدارات والوحدات التنظيمية وفق مصفوفة المهام والصلاحيات المخول بها كل مدير إدارة أو وحدة في نطاق التخصص الإداري أو نطاق العمل الجغرافي، فمثلاً يفوض المدير العام مدير إدارة المحافظة لممارسة مهام وصلاحيات المدير العام في نطاق المحافظة الجغرافي وتمثيل المدير العام أمام المؤسسات واللجان الفنية والتخصصية وفي بعض الأحيان ولتعزيز عملية التفويض يعمل مدراء الإدارات والمحافظات على تفويض مدراء الدوائر أو الأقسام الفنية التابعة لهم لممارسة الصلاحيات كافة وتمثيل المديرية العامة أمام المؤسسات والجهات المختلفة.
- ب- الجانب الميداني: وفق منظومة العمل فإن عمليات الاستجابة العاجلة تقدم بناء على تفويض مدير إدارة المحافظة بالشراكة مع مدير إدارة العمليات لضباط العمليات المناوبين لاتخاذ القرارات المناسبة بالشراكة مع ضباط الوردية المناوبين للاستجابة للحوادث كافة في نطاق المركز أو محطة الإطفاء أو الإنقاذ أو الإسعاف وفق المجال الجغرافي والذي بدوره يعزز مبدأ التفويض.

المجال الثاني، التحفيز: تحاول المديرية العامة للدفاع المدني تعزيز مبدأ التحفيز باعتباره عنصراً هاماً في تطوير منظومة التمكين ولكن بسبب القيود المالية المفروضة على قطاع غزة يكون التحفيز نسبياً، فقد عمل الدفاع المدني على تحفيز العاملين في الاعتداء العسكري عام 2008م من خلال تكريمهم في احتفال مركزي وتوزيع شهادات شكر وتقدير للعاملين وبعد الاعتداء العسكري عام 2014م تم توفير نصف راتب للعاملين كنوع من التحفيز بالإضافة إلى منح ترقية استثنائية لبعضهم كأحد الأليات التي تعتمد الإبداع والابتكار حلولاً للمشكلات الفنية التي يعاني منها الجهاز بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة.

المجال الثالث، التواصل والعمل الجماعي: يعمل الدفاع المدني على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والتواصل بمكوناته كافة فعلى سبيل المثال عند إعداد الخطة الإستراتيجية تم تشكيل فريق التخطيط التشاركي للعاملين وفق المهام والتخصصات الإدارية والفنية حيث شكل الدفاع المدني مجموعات ولجان لدراسة القضايا ذات العلاقة عملت على تعزيز الاتصال والعمل الجماعي مع المكونات المجتمعية والأهلية والهيئات المحلية والأجهزة الأمنية والحكومية في سبيل تذليل العقبات، كما يسعى لتطوير منظومة الجهوية لأي طارئ على المدى القريب، فكان لمشاركة الدفاع المدني في إصدار الدليل الوطني للحد من مخاطر الأزمات والكوارث في قطاع غزة والمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية والتنموية للهيئات المحلية كافة بما يعزز أهداف الحماية المدنية للإنسان

والموارد والممتلكات والمقدرات. وقد شارك الدفاع المدني في إعداد العشرات من الأدلة الوطنية لتطوير العمل المؤسسي بشكل جماعي يسمح ببناء منظومة وطنية تعزز الأداء المتميز الذي يتسم بأفضل النتائج وجودة المخرجات في ظل عصر السرعة. المجال الرابع، المشاركة في اتخاذ القرار: ساهمت عمليات التفويض والتخصيص في تطوير منظومة اتخاذ القرارات المشتركة بين المجالات والاختصاصات كافة فعلى سبيل المثال: يمكن أن يتم حضور مدير الإدارة المختص في اجتماعات مجلس قيادة الجهاز بهدف المشاركة في اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع المتطلبات الفنية والإدارية للمسألة والقضية. إن المشاركة في اتخاذ القرارات أحد السمات البارزة في طبيعة عمل الدفاع المدني وخاصة بما يتعلق في مجال إدارة المخاطر وتوجيه الموارد والإمكانيات نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتجنبها ووضع إستراتيجيات للتحكم بها وفق القدرات الذهنية والعقلية للفئة المتخذة للقرار.

المجال الخامس، بيئة العمل والتدريب: تعتمد المديرية العامة على التحليل لبيئة العمل بشكل سنوي وأحياناً نصف سنوي، فالتحديات ومعدل الكفاءة للمركبات تتطلب ذهاب الدفاع المدني للاعتماد على الموارد البشرية المتاحة في استخدام القوة الحماسية والذهنية للعديد من التدخلات من خلال التدريب المستمر في تأهيل المجتمع، لقد أسس الدفاع المدني منظومة تدريبية هائلة بالإضافة للبرامج التوعوية المستدامة التي تقدمها المديرية العامة كمشروع مدربات السلامة المنزلية ومشروع تأهيل مدرسي الصحة للسلامة المدرسية، والسلامة الصناعية. كما تعتمد العمليات التدريبية للموارد البشرية على وضع السيناريوهات المعقدة لإدارة حالة الطوارئ بشكل معقد من خلال البرامج التدريبية، مثل: كوارث (المواد الخطرة) إدارة كوارث الحروب، وإدارة التفيتش، وإدارة المخاطر للمنشآت الخطرة، وإدارة الحوادث الميدانية، والقيادة الميدانية، وإدارة إخلاء المباني العالية وغيرها من البرامج التي تؤسس لتطوير الجهوزية والاستعداد لأي طارئ.

إن التقارير التي اطلع عليها الباحث وخلال المناقشات مع المختصين من قيادة جهاز الدفاع المدني أكدت على قوة التمكين الإداري بحكم الظروف والمهام وطبيعة عمل الدفاع المدني التي تعتمد على تفويض الصلاحيات والمهام للمستويات الإدارية المختلفة كافة وإعداد البرامج التدريبية وتشجيع اتخاذ القرارات التي تعتمد على المشاركة والتعاون داخل لجان الطوارئ واللجان الوطنية العليا بمستوياتها ومسمياتها كافة، ويرى الباحث أنه لتحقيق فعالية التمكين الإداري لدى العاملين في قيادة المديرية العامة للدفاع المدني والتغلب على معوقات الحصول على ثماره ينبغي توفير العناصر التالية:

1. الإيمان بثقافة التمكين الإداري.
 2. منح الثقة للعاملين في قدرتهم على الأداء.
 3. ترك الحرية للعاملين لاختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
 4. تشجيع العاملين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل داخل الدفاع المدني الفلسطيني.
 5. التركيز على النتائج أكثر من الالتزام بالصارم باللوائح والقواعد.
- بالإضافة إلى قيام قيادة المديرية العامة للدفاع المدني بتعزيز البيئة التي ينمو فيها تمكين العاملين بمنحهم مزيد من الثقة والدعم المستمر، وإعطائهم الصلاحيات كافة لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم.

2.7 ماهية إدارة الأزمات ومراحلها وإستراتيجيات التعامل معها:

إن إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأصبح علماً له أسسه وقواعده ومبادئه ولم يعد يوظف أثناء حدوث الأزمات بل تعدى توظيفه في الحد من الأزمات أو الحد من نتائجها إذا ما كانت لا محالة حاصلة؛ بل واستثمار الفرصة التي تصاحب الأزمة والاستفادة منها في عمليتي الإصلاح والتغيير إذا تطلب الأمر ذلك (الأشقر، 2010، صفحة 24).

ويمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: "استخدام الأساليب والطرق العلمية في إدارة الأزمة والتحكم بها وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة بين العاملين" (الشمري، 2010، صفحة 18)، وعرفت بأنها: "الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المدير بمساعدة العاملين معه؛ لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة إلى حالة الاستقرار الذي كانت عليه" (عبدالعال، 2009، صفحة 9)، وعرفت أيضاً بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد

المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل" (مصطفى، 2004، صفحة 482). وفي ضوء ذلك يُعرّف الباحث إدارة الأزمة وفق متغيرات الدراسة بأنها: قدرة المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة على التعامل مع العمليات بالسرعة والكفاءة والفاعلية العالية من أجل تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه أو منعها من الأساس والتقليل من المخاطر على الممتلكات العامة والممتلكات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة وتقليل أثارها السلبية على عمليات وأعمال جهاز الدفاع المدني.

مراحل إدارة الأزمة وإستراتيجيات التعامل:

إن تحليل الأزمات لتحديد دورة حياتها يساعد فريق إدارة الأزمة بالتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة، وربما لا تصل الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضج عند التدخل في الوقت المناسب وبالفاعلية المطلوبة، وربما لا تولد الأزمة، فالإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات في حال التعامل معها منذ البداية.

وتعتمد عملية إدارة الأزمات على التخطيط للتغلب على الأزمة من خلال عملية التدريب على التنبؤ بالأزمات، وعملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات وتتضمن مجموعة من الاستعدادات والجهود من خلال عملية تقوم على العلم والمعرفة، واستثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة اعتماداً على مجموعة الأساليب التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية من أجل حماية الأفراد والممتلكات والحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لرسالتها (الأشقر، 2010، صفحة 25). وقد ذكر (الصيرفي، 2003، صفحة 311) خمس مراحل أساسية تمر بها عملية إدارة الأزمة يمكن التعرف عليها من خلال النقاط التالية:

المرحلة الأولى: الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة يتضح أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ووضع خطة المواجهة وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.

المرحلة الثالثة: مجابهة الأزمة (حدوث الأزمة): وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، ويتوقف النجاح في هذه المرحلة على درجة الاستعداد لمواجهة الأزمة وعلى طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

المرحلة الرابعة: استعادة التوازن والنشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي، وعادة ما ينتاب الجماعة في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر.

المرحلة الخامسة: التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة، ويجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة.

وفيما يخص إستراتيجيات التعامل مع الأزمات فتشمل كما أوردها كلٌّ من: (حريز، 2007، صفحة 50)، (الخضير، 2003، صفحة 158) المراحل التالية:

1) إستراتيجية كبت الأزمة: يطلق على هذه الإستراتيجية طريقة تأجيل ظهور الأزمة، وهي نوع من التعامل المباشر مع الأزمة الذي يهدف إلى تدميرها باستخدام العنف الشديد لإخمادها وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولّداتها.

- (2) إستراتيجية تفرغ الأزمة: وهذه الإستراتيجية تعتبر امتداداً لما قبلها، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائياً على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثانية تهدف إلى القضاء عليها تدريجياً.
- (3) إستراتيجية إنكار الأزمة أو بخسها: أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلاً أو التقليل من شأنها وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية يصاحبها تعميم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر، وكذلك تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها.
- (4) إستراتيجية عزل قوى الأزمة: عبر هذه الإستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى (القوى الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة) وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة للأزمة عن مسارها وعن مؤيديها بطريقة أو بأخرى.
- (5) إستراتيجية احتواء الأزمة: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالها عبر امتصاص الضغط المولد لها؛ ففي الأزمات العمالية مثلاً يمكن مطالبة العمال باختيار ممثل لهم للتفاوض معه، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات حيث إنها متعارضة أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة، بمعنى التفاوض مع الممثل بذكاء والوصول إلى نتائج جيدة.
- (6) إستراتيجية تصعيد الأزمة: وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة، وتستخدم مثلاً في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية، أو عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.
- (7) إستراتيجية تفرغ الأزمة من مضمونها: ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينياً أو ثقافياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو خليطاً، وهذه الإستراتيجية تقضي بـ "خنق الأزمة" وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تنفخ بلا هواء، أو بهواء بلا رئة. إستراتيجية "التفريغ" كثيراً ما تستخدم في الأزمات الدينية والثقافية؛ ذلك لأن الدين والثقافة يستعصيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يضطر أحد الطرفين إلى تفرغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين أو الثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون، بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيراً وتنفيذاً.
- (8) إستراتيجية تفتيت الأزمة: تستخدم للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة التي تتجمع قواها وتنذر بخطر شديد، وتعتمد هذه الطريقة على معرفة كاملة وتفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، ومن خلال هذه الدراسة العميقة يتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة التي يمكن أن يكتفي بها كل أعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد زعامات مفتعلة لكل اتجاه، وتحديد أن استمرار المكاسب يتعارض مع استمرار التحالفات الأرموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تمتلكه من قبل.

معوقات مواجهة الأزمات والكوارث الخاصة بالمديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة:

تعدد أنواع المعوقات المتعلقة بمواجهة الأزمات والكوارث في فلسطين نظراً للاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية والحصار المفروض والمستمر على قطاع غزة، وما تبع ذلك من توقف أشكال التنمية والتطوير كافة، ودخول المعدات والتقنيات اللازمة لجهاز الدفاع المدني، وعدم القدرة على ممارسة التقنية، والتدريب المستخدم في المحيط الخارجي بفلسطين، وخاصة أنظمة الدفاع المدني الحديثة. بالإضافة لإهلاك معظم معدات وآليات جهاز الدفاع المدني في غزة ونفاذ معظم المواد الخاصة بالإطفاء والإنقاذ، وتبين (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2001) أن هناك بعض المهام التي لا تقوم بها المديرية العامة للدفاع المدني وذلك لأسباب مختلفة، فعلى سبيل المثال كيف يمكن لمديرية الدفاع المدني تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية في مناطق السلطة الفلسطينية دون وجود أجهزة إنذار مبكر تنبه لمثل هذه الغارات؟ وهذا ما تمنعه الاتفاقيات الإسرائيلية الفلسطينية في الوقت الراهن، ومنها ما يتعلق بأسباب داخلية، كتقصير المديرية العامة للدفاع المدني في أداء واجباتها مثلاً بعدم إقامة الخنادق والملاجئ العامة أو تهيئة الملاجئ الخاصة في المباني والمنشآت على الرغم من نص قانون الدفاع المدني رقم (3) لعام 1998م صراحة في المادة (21) على وجوب إعداد أماكن خاصة كملاجئ عند الحاجة في البنايات والمنشآت الخاصة، وذلك

كشروط للحصول على رخص البناء من الجهات الرسمية (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2001)، بالإضافة لعدم تشكيل فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة على الرغم من النص على ذلك صراحة في الفقرة (8) من المادة السادسة، وكذلك الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر والقيام برفعها وفقاً للمادة السادسة من القانون رقم (3) لسنة 1998م.

8. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.8 منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها لمعرفة أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني بقطاع غزة، وقد تمثلت مصادر جمع البيانات بما يلي:

المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة كونها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي والاطلاع على آخر المستجدات في مجال الدراسة.

المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة التي تم إعدادها بعد قيام الباحث بالاطلاع على العديد من أدبيات الدراسات السابقة والكتب العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتمت صياغتها بما يتناسب مع البيئة الخاصة بالدراسة من أجل التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.

2.8 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عدة فئات تشمل الوظائف الإشرافية والإدارية بمديرية الدفاع المدني بمحافظة غزة ممثلة بمدراء الإدارات والوحدات ومدراء الدوائر والمراكز ونوابهم ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (164) فرداً. وقد تم إجراء مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (164) استبانة وتم استعادة (160) بنسبة استجابة (96.7%)، والجدول التالي يوضح عدد وخصائص عينة الدراسة:

جدول (1): الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة

البيان	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30	10	6.2
	30 وأقل من 40	97	60.6
	40 وأقل من 50	45	28.2
	50 فأكثر	8	5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	32	20
	دبلوم متوسط	15	9.4
	بكالوريوس	103	64.4
	دراسات عليا	10	6.2
سنوات الخدمة	أقل من 5	6	3.8
	5- أقل من 10	40	25
	10- أقل من 15	86	53.8
	15 فأكثر	28	17.5
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة أو وحدة	17	10.6
	نائب مدير إدارة	8	5
	مدير دائرة أو مركز	25	15.6
	رئيس قسم	110	68.8
المجموع		160	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. (6.2%) من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من (30) عاماً، في حين جاءت نسبة (60.6%) لمن فئتهم العمرية بين (30) عاماً وأقل من (40) عاماً، بينما الفئة العمرية لمن هم (40) عاماً وأقل من (50) عاماً (28.2%)، فيما كانت نسبة (5%) لمن هم فوق 50 عاماً. ويظهر جلياً من نتائج التحليل أن الفئة العمرية من (30) عاماً إلى أقل من (50) عاماً هم الحصيصة الأكبر من عينة الدراسة كون القيادات العاملة بمديرية الدفاع المدني لها باع طويل واكتسبوا خبرة في العمل.
2. (20%) من عينة الدراسة حملة شهادة الثانوية وأقل، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم متوسط (9.4%)، بينما كان الحاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس (64.4%)، وجاءت نسبة (6.2%) للحاصلين على مؤهل دراسات العليا، ونستنتج بأن نسبة الحاصلين على التعليم العالي والذين يحملون الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها هم الحصيصة الأكبر بالنسبة لعينة الدراسة وخصوصاً الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهذا أمر طبيعي كون عينة الدراسة المستهدفة من القيادات العاملة في مديرية الدفاع المدني بمحافظة غزة، ويظهر حرص مديرية الدفاع المدني على استقطاب حملة الشهادات الجامعية والعليا لما لهم من قيمة ومردود كبير وثروة علمية واستمراراً لعملية التطوير التي تمارسها مديرية الدفاع المدني.
3. (3.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) أعوام، في حين كان نسبة (25%) للفئة ما بين (5) إلى أقل من (10) أعوام، وبلغت نسبة (53.8%) لمن هم بين (10) سنوات وأقل من (15) عاماً وجاءت نسبة (17.5%) لمن سنوات خدمتهم أكثر من (15) عاماً، وتدل النتائج السابقة على التنوع في سنوات الخدمة للعاملين في الدفاع المدني مما يعكس توفر عامل سنوات الخدمة لدى مفردات عينة الدراسة؛ حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متنوعة ومتراكمة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.
4. ما نسبته (10.6%) من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مدير إدارة أو مدير وحدة، و(5%) نائب مدير إدارة، بينما (15.6%) مدير دائرة أو مركز، و(68.8%) درجتهم الوظيفية رئيس قسم. وتدل النتائج السابقة على أن هناك تنوع في الدرجات بين مفردات الدراسة، كما يتضح أن درجة (رئيس قسم) هم الفئة الأكثر مما يدل على أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لديهم السلطة والمكانة الإدارية التي تمكنهم من القيادة وإدارة المواقف واتخاذ القرار وهذا يمثل الواقع.

3.8 أداة الدراسة:

للتعرف على أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة قام الباحث بإعداد استبانة اعتمد في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لديه من قراءة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والتي تغطي الإجابة عنها التحقق من صحة فروض الدراسة من عدمه.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها عبر الإجراءات التالية:

1. صدق المحكمين: لأجل التحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب الغرض الذي صممت من أجله.
2. صدق المقياس: وتمثل بقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وكذلك صدق وثبات الاستبانة كما يلي:
 - أ- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تبين أن العبارات كافة تتمتع بمعامل ارتباط وبالتالي الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.62-0.86).
 - ب- الصدق البنائي: تم اختباره باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتبين أن الصدق البنائي لكل محور أكبر من (0.6) مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من هذه المحاور وأنها ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (0.65 – 0.79) وبالتالي الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية دالة احصائياً، لذلك تعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.
 - ت- ثبات الاستبانة: تحقق الباحث من ثبات استبانته الدراسة من خلال احتساب معامل الثبات المسمى بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تراوحت معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة بين (0.78 – 0.89) مما

يدل على صلاحية المقياس لقياس المحاور المذكورة أدناه وبذلك اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة عن فروض وتساؤلات الدراسة.

4.8 سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد الأوزان النسبية وللحكم على اتجاه الإجابات ودرجة الموافقة عن كل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة وتتراوح الأوزان من (1) إلى (5) بحيث تكون الدرجة (5) للاستجابة (كبيرة جداً) في حين تشير الاستجابة (1) إلى درجة استجابة (قليلة جداً)، وبالتالي يكون الوزن النسبي لكل درجة وفق الجدول التالي:

جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط الحسابي	5 – 4.20	4.19 – 3.40	3.39 – 2.60	2.59 – 1.8	1.79 – 1
الوزن النسبي	أكبر من 84%	68% – 83.9%	52% – 67.9%	36% – 51.9%	أقل من 36%
درجة الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

المصدر: ليكرت، 1932م.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

وقد تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبيان، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%).

9. اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها:

لتحليل فقرات الاستبانة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات وذلك وفق ما هو مبين أدناه:

1.9 تحليل فقرات المحاور الأول، (التمكين الإداري للقيادات):

جدول (3) : تحليل مجالات التمكين الإداري للقيادات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
1	0.00	22.2	80.1	0.57	4.01	التفويض
2	0.00	13.8	73.8	0.63	3.69	التواصل والعمل الجماعي
3	0.00	8.25	70.2	0.78	3.51	المشاركة في اتخاذ القرار
4	0.00	9.96	69.7	0.62	3.49	بيئة العمل والتدريب
5	0.55	0.95	59.7	0.84	2.98	بعد التحفيز
	0.00	12.8	70.7	0.53	3.53	التمكين الإداري للقيادات

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي لمحور التمكين الإداري للقيادات بلغ (70.7%) مرتفع، وجاء التفويض في المرتبة الأولى بوزن نسبي

(80.1%)، يليه التواصل والعمل الجماعي بوزن نسبي (73.8%) يليه المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (70.2%)

ويليه بيئة العمل والتدريب بوزن نسبي (69.7%) ويليه التحفيز بوزن نسبي (59.7%).

2. درجة موافقة العاملين بالدفاع المدني مرتفعة، أي أن هناك موافقة من العاملين حول توفر مجالات التمكين الإداري موضوع الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لشعور العاملين بتوافر متطلبات جوانب التمكين الإداري وحرص الإدارة العليا على زيادة مساحة السلطة أمامهم، بالإضافة إلى توفير الموارد ووسائل الاتصال الحديثة والمعلومات لدى العاملين بمديرية الدفاع المدني، ويتزامن ذلك مع ثقة الإدارة العليا بالعاملين كقياديين قادرين على الوصول بأداء وقدرات المديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة إلى قمة الهرم.

- تحليل فقرات المجال الأول، "التفويض": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المجال الأول التفويض.

جدول (4): تحليل لفقرات المجال الأول: التفويض

م.	فقرات مجال: التفويض	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتفق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	4.21	0.57	84.1	26.6	0.00	1
2	بممارسة رؤسائي الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض.	4.11	0.74	82.1	18.9	0.00	2
3	تمنحني الإدارة العليا المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.98	0.86	79.6	14.5	0.00	4
4	تمنحني الإدارة العليا الاستقلالية في العمل.	3.77	0.89	75.4	10.9	0.00	7
5	يفوضني رؤسائي السلطة بناءً على تعليمات الإدارة العليا.	3.98	0.77	79.5	16	0.00	5
6	يتم تكليف المعنيين بأداء المهام من قبل الرؤساء بالأعمال اللازمة.	4.1	0.58	82	23.8	0.00	3
7	بمنحني رؤسائي في الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.91	0.8	78.1	14.3	0.00	6
	متوسط جميع الفقرات	4.01	0.57	80.1	22.2	0.00	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي للمجال الأول "التفويض" (80.1%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات الباحثين على هذا المجال كانت إيجابية، وكذلك درجة تأييد هذا المجال "مرتفع".

2. جاءت الفقرة (1) "تتفق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (84.1%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب الباحثين، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "مرتفع جداً".

3. كانت أقل الفقرات الفقرة (4) وهي: "تمنحني الإدارة العليا الاستقلالية في العمل" حيث بلغ الوزن النسبي (75.4%) وهي أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة إيجابية، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "مرتفع".

4. يعزو الباحث ذلك إلى أن الدفاع المدني يتعامل مع العديد من الأزمات والكوارث ولذلك لا يمكن التعامل السريع في الميدان بدون تفويض كامل للعاملين لأن عنصر الوقت مهم جداً لإنقاذ الأرواح والممتلكات، بالإضافة إلى أن قيادة الدفاع المدني تبني سياسة تفويض السلطات ولديها الثقة في قدرة موظفيها على أداء المهام المفوضة بشكل جيد.

- تحليل فقرات المجال الثاني، "التحفيز": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المجال الثاني التحفيز.

جدول (5): تحليل لفقرات المجال الثاني: التحفيز

م.	فقرات مجال: التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقدير الإدارة العليا الجهود المبذولة في العمل.	3.32	1.06	67.4	6.66	0.00	1
2	يسمح لي نظام العمل مع الإدارة العليا بالمشاركة في تحديد الخوافر المادية المقدمة.	2.79	1.05	55.9	0.95	0.10	6
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	2.32	1.34	46.4	0.75	0.36	8
4	يتم تقدير الجهود من قبل الرؤساء من خلال الترقيات.	2.96	1.17	59.1	0.42	0.64	5
5	يعمل رؤسائي في الإدارة العليا على زيادة إحساسي بالانتماء للعمل.	3.36	0.99	67.3	4.64	0.00	2
6	يقوم رؤسائي في الإدارة العليا بتحفيزي على تحملي مسؤوليات أكبر.	3.32	1.02	66.4	3.94	0.00	3
7	تلقي مبادرات الدعم والتشجيع من رؤسائي في الإدارة العليا في العمل.	3.25	1.03	60.1	3.08	0.00	4
8	أتلقي مكافآت معنوية او مادية عندما أقوم بأعمال ابداعية.	2.76	1.15	55.3	0.36	0.74	7
	متوسط جميع الفقرات	2.98	0.84	59.7	0.95	0.55	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي للمجال الثاني "التحفيز" (59.7%) وهو أقل من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أقل من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.55) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المجال كانت غير إيجابية، وكذلك درجة تأييد هذا المجال "متوسط".

2. جاءت الفقرة (1) "تقدير الإدارة العليا الجهود المبذولة في العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (67.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "متوسط".

3. كانت أقل الفقرات الفقرة (3) وهي: "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" حيث بلغ الوزن النسبي (46.4%) وهي أقل من العدد (60) أي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.36) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة غير إيجابية.

4. يعزو الباحث ذلك إلى أن عدم صرف الموازنات التشغيلية بسبب حالة الحصار المشدد على قطاع غزة والانقسام السياسي الذي انعكس بشكل سلبي على الأجهزة الحكومية في قطاع غزة، ويتم صرف التحفيز من الموازنات التشغيلية ولا يوجد موازنات مخصصة للتحفيز مقررة من وزارة المالية. أما فيما يخص التحفيز المعنوي والترقيات فقد أوعز الباحث ذلك لعدم تمكن لجنة الضباط من الانعقاد بسبب عدم اتمام اتفاق المصالحة.

- تحليل فقرات المجال الثالث، "التواصل والعمل الجماعي": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المجال الثالث التواصل والعمل الجماعي.

جدول (6): تحليل لفقرات المجال الثالث: التواصل والعمل الجماعي

م.	فقرات مجال: التواصل والعمل الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي في الإدارة العليا.	4.08	0.82	81.5	16.6	0.00	1
2	يدعم رؤسائي في الإدارة العليا العمل الجماعي.	3.88	0.85	77.6	13.1	0.00	3

3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل.	3.93	0.88	78.6	13.3	0.00	2
4	تتعمد الإدارة العليا بتوفير وسائل اتصال فعال.	3.42	0.93	68.4	5.71	0.00	5
5	توفر الإدارة العليا نظاماً معلوماتياً يوفر المعلومات بشكل سريع ودقيق.	3.38	0.96	67.6	5.04	0.00	6
6	تتبع الإدارة العليا نظام المساواة في العمل معتمدة على القوانين.	3.32	0.93	66.4	4.32	0.00	7
7	يؤكد رؤسائي في الإدارة على أهمية العمل الجماعي بين الافراد.	3.84	0.83	76.8	12.7	0.00	4
	متوسط جميع الفقرات	3.69	0.63	73.8	13.8	0.00	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- الوزن النسبي للمجال الثالث "التواصل والعمل الجماعي" (73.8%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (3) أي أكبر من (60.0%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المجال كانت إيجابية، وكذلك درجة تأييد هذا المجال "مرتفع".
 - جاءت الفقرة (1) "تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي في الإدارة العليا" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (81.5%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "مرتفع".
 - كانت أقل الفقرات الفقرة (7) وهي: "تتبع الإدارة العليا نظام المساواة في العمل معتمدة على القوانين" حيث بلغ الوزن النسبي (66.4%) وهي أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة إيجابية، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "متوسط".
 - يعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الميداني الذي يمارسه العاملون في المديرية في إدارة الحوادث الميدانية يرفع معدلات الاتصال والتواصل الاجتماعي، وكذلك طبيعة العمل تتطلب الاحتكاك المباشر واللقاءات المستمرة والتي تقوى روابط الصلة بينهم وتعزز ثقتهم ببعضهم البعض، بالإضافة لتبني الإدارة العليا فلسفة العمل الجماعي وتشجع عليها.
- تحليل فقرات المجال الرابع، "المشاركة في اتخاذ القرار": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المجال الرابع المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (7): تحليل لفقرات المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار

م.	فقرات مجال: المشاركة في اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يسمح لي نظام العمل مع الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ القرار.	3.34	1.01	66.8	4.29	0.00	7
2	تتميز القرارات في الإدارة العليا بالوضوح اثناء المشاركة في اتخاذ القرار.	3.35	0.97	67	4.58	0.00	6
3	أستطيع الوصول الى أصحاب القرار وشرح موافقي بلا صعوبة.	3.55	0.96	71	7.22	0.00	3
4	اتخاذ القرار يتم وفق رؤية مشتركة بيني وبين رؤسائي.	3.52	0.98	70.4	6.67	0.00	4
5	أمتلك حرية واسعة في التعبير عن آرائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.	3.66	0.92	73.3	9.07	0.00	1
6	يأخذ نخط الإدارة العليا بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ القرارات.	3.51	0.93	70.1	6.87	0.00	5
7	أحصل على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل.	3.66	0.97	73.1	8.6	0.00	2
	متوسط جميع الفقرات	3.51	0.78	70.2	8.25	0.00	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي للمجال الرابع "المشاركة في اتخاذ القرار" (70.2%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المجال كانت إيجابية، وكذلك درجة تأييد هذا المجال "مرتفع".
 2. جاءت الفقرة (5) "أمتلك حرية واسعة في التعبير عن رأيي في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (73.3%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "مرتفع".
 3. كانت أقل الفقرات الفقرة (1) وهي: "يسمح لي نظام العمل مع الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ القرار" حيث بلغ الوزن النسبي (66.8%) وهي أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة إيجابية، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "متوسط".
 4. يعزو الباحث ذلك إلى ثقة قيادة الدفاع المدني بقدرات العاملين على اتخاذ القرارات التي تسهم في الارتقاء بأداء عمل الجهاز وبما ينسجم مع طبيعة الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وأن نظام العمل في الجهاز يدعم عملية المشاركة في اتخاذ القرار.
- تحليل فقرات المجال الخامس، "بيئة العمل والتدريب": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المجال الرابع المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (8): تحليل لفقرات المجال الرابع: بيئة العمل والتدريب

م.	فقرات مجال: بيئة العمل والتدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توفر الإدارة العليا مكان العمل المناسب.	3.63	0.89	72.5	8.9	0.00	1
2	تتوفر في بيئة العمل الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام.	3.31	0.94	66.3	4.21	0.00	7
3	تنوع الإدارة العليا البرامج التدريبية في مجال العمل.	3.51	0.93	70.3	6.96	0.00	3
4	تعمل الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين وفقاً لبيئة العمل.	3.5	0.95	70	6.65	0.00	4
5	تساعد بيئة العمل في إنجاز المهام بسهولة.	3.44	0.88	68.8	6.28	0.00	5
6	تتناسب بيئة العمل مع الدورات التدريبية (الداخلي – الخارجي).	3.44	0.87	68.7	6.39	0.00	6
7	يتاح للموظفين اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.58	0.78	71.5	9.31	0.00	2
	متوسط جميع الفقرات	3.49	0.62	69.7	9.96	0.00	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي للمجال الخامس "بيئة العمل والتدريب" (69.7%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (3) أي أكبر من (60.0%)، كانت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المجال كانت إيجابية، وكذلك درجة تأييد هذا المجال "مرتفع".
2. جاءت الفقرة (1) "توفر الإدارة العليا مكان العمل المناسب" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (72.5%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "مرتفع".

3. كانت أقل الفقرات الفقرة (2) وهي "تتوفر في بيئة العمل الأجهزة اللازمة لإنجاز المهام" حيث بلغ الوزن النسبي (66.3%) وهي أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة إيجابية، وأن درجة التأييد لهذه الفقرة "متوسط".
4. يعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين وفقاً لبيئة العمل، وكذلك مشاركة الدفاع المدني في الدورات المقدمة من قبل لجنة الصليب الأحمر، والدورات التي تعقدها المديرية العامة للتدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني ودورات المعهد الوطني للتدريب التابع لديوان الموظفين.

2.9 تحليل فقرات المحور الثاني، (إدارة الأزمات):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكذلك اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) كما في الجدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات المحور الثاني إدارة الأزمات.

جدول (9): تحليل لفقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات

م.	فقرات محور إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تلتزم الإدارة العليا بالخطط الموضوعة أثناء إدارة الأزمات.	3.7	0.73	74	12.2	0.00	9
2	تتوقع الإدارة العليا المخاطر المحتملة حدوثها التي تنذر بوقوع أزمة.	3.78	0.71	75.6	14	0.00	6
3	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.79	0.85	75.9	11.8	0.00	5
4	تلجأ الإدارة العليا إلى وسائل اتصال بديلة فعالة مع الجهات ذات العلاقة في إدارة الأزمات.	3.76	0.86	75.3	11.2	0.00	8
5	تتسم وسائل اتصال الأزمات التي يستخدمها الدفاع المدني بالمرونة.	3.78	0.67	75.5	14.6	0.00	7
6	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم اضرار الأزمات.	3.84	0.93	76.8	11.4	0.00	3
7	يتم عقد دورات مشتركة بين مديرية الدفاع المدني والجهات ذات العلاقة للاستعداد لمواجهة الأزمات المتوقعة.	3.92	0.81	78.4	14.4	0.00	2
8	يتم اختيار فرق الدفاع المدني الخاصة بإدارة الأزمات بناءً على الكفاءة.	3.66	1.06	73.1	7.8	0.00	11
9	تعمل إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات.	3.53	0.96	70.5	6.93	0.00	16
10	تتحمل الفرق العاملة في مديرية الدفاع المدني الأزمات في العمل.	3.96	0.7	79.3	17.4	0.00	1
11	تعمل الفرق العاملة وفق رؤية مخطط لها مسبقاً.	3.62	0.88	72.4	8.87	0.00	13
12	تستخر مديرية الدفاع المدني امكانياتها كافة لإدارة الأزمات على جميع المناطق بشكل عادل بما يخدم إدارة الأزمات.	3.68	0.92	73.6	9.36	0.00	10
13	يستخلص المسئولون بالمديرية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتهم سابقاً للاستفادة منها عند وضع خطط مواجهة الأزمات المستقبلية.	3.84	0.8	76.8	13.2	0.00	4
14	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	3.62	0.86	72.4	9.1	0.00	14
15	تستخدم مديرية الدفاع المدني المعدات بشكل مثالي دون هدر لها.	3.54	0.99	70.9	6.95	0.00	15
16	يتم تقييم خطط إدارة الأزمات بكفاءة بعد وقوع الأزمة بمهدف تحسينها لمنع حدوث أزمات مستقبلية.	3.66	0.86	73.1	9.63	0.00	12
	متوسط جميع الفقرات	3.73	0.61	74.6	15.2	0.00	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. الوزن النسبي للمحور الثاني: "إدارة الأزمات" (74.6%) وهي أكبر من القيمة المفترضة للعدد (3) أي أكبر من (60%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المجال كانت إيجابية، وأن درجة التأييد "مرتفع".
2. جاءت الفقرة (10) "تتحمل الفرق العاملة في مديرية الدفاع المدني الأزمات في العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث بلغ الوزن النسبي (79.3%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وأن درجة التأييد "مرتفع".
3. كانت أقل الفقرات الفقرة (9) وهي: "تعمل إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات" بوزن نسبي (70.5%) وهي أكبر من (60%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية، وأن درجة التأييد "مرتفع".
4. يعزو الباحث ذلك إلى وجود تخطيط وتعاون مسبق مع الجهات ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات متوقعة الحدوث، ووضع السيناريوهات المحتملة خاصة بأن محافظات غزة تعتبر من أكثر المناطق في العالم تعرضاً للأزمات والكوارث، وقد مرت بالعديد من الأزمات والحروب المختلفة، وبالتالي هناك قدرة وخبرة لدى مديرية الدفاع المدني للتعامل مع الأزمات المختلفة، بالإضافة إلى حرص إدارة الدفاع المدني على عقد لقاءات دورية لفرق إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات.

10 اختبار فرضيات الدراسة:

- 1.10 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.

جدول (10): العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات			المجالات
الدالة	القيمة ر	الدالة	
دالة	0.27**	0.01	التفويض
دالة	0.43**	0.01	بعد التحفيز
دالة	0.41**	0.01	التواصل والعمل الجماعي
دالة	0.55**	0.01	المشاركة في اتخاذ القرار
دالة	0.64**	0.01	بيئة العمل والتدريب
دالة	0.61	0.01	التمكين الإداري للقيادات

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة، حيث كانت قيمة (ر) = 0.61، مما يدل على أنه كلما زاد التمكين الإداري للقيادات زادت إدارة الأزمات.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.27.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.43.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والعمل الجماعي وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.41.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.55.
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتدريب وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.64.

ويفسر الباحث ذلك بأن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات حيث إنه بوجود العامل الممكن إدارياً تتوافر درجات عالية من الولاء التنظيمي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بقيم العمل وأهداف التنظيم، وبذلك لأقصى الطاقات من أجل التعامل مع الأزمات المختلفة ومواجهتها والتقليل من أثارها في حال حدوثها.

2.10 الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التمكين الإداري للقيادات تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الأزمات لدى العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise) لقياس أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري للقيادات) ومجالاته على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وقد بين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن مستوى إدارة الأزمات الذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالتمكين الإداري للقيادات وجميع أبعاده، وذلك كما يتضح في الجدول (11):

جدول (11): تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) المتغير التابع إدارة الأزمات.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.12	0.3		3.74	0.00	دال
التفويض	0.62	0.1	0.36	4.05	0.00	دال
التحفيز	0.22	0.11	0.02	9.11	0.00	دال
التواصل والعمل الجماعي	0.14	0.09	0.18	6.12	0.01	دال
المشاركة في اتخاذ القرار	0.41	0.09	0.42	4.42	0.00	دال
التمكين الإداري للقيادات	0.22	0.27	0.19	8.12	0.04	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	28.9			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R2	0.696			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. أن التمكين الإداري للقيادات يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الأزمات لدى العاملين

في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.

2. معادلة التأثير يمكن صياغتها كما يلي:

إدارة الأزمات = $1.12 + 0.62$ (التفويض) + 0.22 (التحفيز) + 0.14 (التواصل والعمل الجماعي) + 0.41 (المشاركة في اتخاذ القرار) + 0.22 (التمكين الإداري للقيادات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للتمكين الإداري على إدارة الأزمات حيث إن إدارة الأزمات يمكن أن تعتبر مباشرة للتمكين حيث توفر المديرية العامة للدفاع المدني ما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة، ويرى الباحث أن ما توفره مديرية الدفاع المدني من إمكانيات كالاتصال ومشاركة المعلومات، وشعور الموظفين بالتأثير والقوة والرغبة في التغلب على الأزمات كافة وإدارتها بشكل سليم، بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها، وأيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادلة وفعالة وتوفير جميع الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على دعم فاعلية فرق العمل داخل المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة، ومن هنا يتضح أن هناك تأثيراً مباشراً وعلاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري على مجال إدارة الأزمات.

11. نتائج الدراسة وتوصياتها:

بعد عرض الإطار النظري لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وأثرها على جودة التقارير المالية وإجراء الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبانة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات كما يلي:

1.11 النتائج

1. يوجد علاقة بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات، مما يدل على أنه كلما زاد التمكين الإداري للقيادات زادت إدارة الأزمات.
2. التمكين الإداري للقيادات يؤثر تأثيراً قوياً ومباشراً في إدارة الأزمات لدى العاملين.
3. حصل محور التمكين الإداري للقيادات (70.7%) وبدرجة مرتفع، وجاء التفويض في المرتبة الأولى (80.1%)، والأخيرة التحفيز (60.8%).
4. محور "إدارة الأزمات" حصل على (74.6%)؛ وهذا يعني وأن درجة التأييد "مرتفعة".

2.11 التوصيات

1. استمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الدفاع المدني بأساليب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى التغلب على الأزمات كافة، ورفع مستوى الجهوزية في التعامل مع الأحداث كافة.
2. قيام وزارة الداخلية والأمن الوطني بالإيعاز لجهات الاختصاص لديها بتصميم حقائب تدريبية متخصصة حول التمكين الإداري وزيادة فرص التغلب على الأزمات لاستخدامها في تدريب القيادات العاملة في مديرية الدفاع المدني، ويشمل محتواها خبرات الدول المتقدمة والتجارب الناجحة في تفعيل وتطوير ممارسات التمكين الإداري بما ينعكس إيجاباً على عملية التعامل مع الأزمات المختلفة.
3. قيام المديرية العامة للدفاع المدني بالتنسيق مع وزارة الداخلية والأمن الوطني لاعتماد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز، والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به العاملون بالنسبة للجهاز بشكل مستمر، والاشادة بجهود العاملين ودورهم في النجاحات التي يقومون بها بشكل مستمر وخاصة في وقت الأزمات.
4. اعتماد وزارة الداخلية والأمن الوطني أسلوب المكافآت المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد، وتطوير نظم تقييم الأداء ونظم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم التمكين، من خلال ربط نظم الحوافز بنظم تقييم الأداء، مع ضرورة إشراك العاملين بوضع تلك الآليات لما أكدته الأبحاث من أهمية إعطاء العاملين الحوافز المرتبطة بأدائهم الفردي المتميز، وهذا يعطى معنى مهم للعامل نفسه بشكل أفضل من المكافآت الجماعية مما يعزز زيادة الإحساس بالانتماء للعمل.
5. اعتماد التمكين الإداري أسلوباً وفلسفة ومنهجاً متكاملأ، والعمل على تعزيزه، لتعميق الوعي بهذا الجانب، مع انفتاح قيادة الدفاع المدني ورفع الحواجز والفواصل الإدارية والرئاسية.
6. على قيادة المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة أن تعمل على اختبار قدرات الموظفين المتمكنين لديها على حل الأزمات بأن تفتعل بين الحين والآخر أزمات صورية وسرية وتطلب من الموظفين حل مثل هذه الأزمات.
7. قيام المديرية العامة للدفاع المدني بالتنسيق مع وزارة الداخلية والأمن الوطني لتوفير موقع تدريبي متكامل للقيادة والأفراد يحاكي النموذج العربي والعالمي للتدريب والإعداد والتطوير في مجال الدفاع المدني والتغلب على الحرائق والأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها محافظات غزة.
8. قيام وزارة الداخلية والأمن الوطني بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة لتخصيص موازنة لتحديث بيئة العمل والمعدات في الدفاع المدني، مع محاولة جلب معدات وسيارات حديثة عبر الجهات المانحة.
9. قيام المديرية العامة للدفاع المدني ووزارة الداخلية والأمن الوطني بإعلاء مفاهيم المشاركة والتعاون وإشاعة جو من الثقة بين العاملين ومديريهم داخل مستويات الإدارات المختلفة لمديرية الدفاع المدني وباقي الأجهزة والإدارة الشرطية.

12. قائمة المراجع

1. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
2. بدر بن محمد مهدي القحطاني. (2011). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. حسين الطراونه. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. جامعة مؤتة.
4. ذهب الشمري. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، 17 (67).
5. رائد عبدالعال. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. غزة: الجامعة الإسلامية.
6. سامي حريز. (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
7. سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). إدارة الجودة جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.
8. عامر خضر الكبيسي. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
9. عبدالله عصام صادق. (2016). إدارة الأزمة لدى جهاز الدفاع المدني خلال العدوان الاسرائيلي على غزة 2014م. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
10. عبدالمعطي محمد عساف. (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات) (المجلد 3). عمان: دار زهران.
11. عدنان إبراهيم وآخرون. (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 14 (3).
12. محسن الخضير. (2003). إدارة الأزمات منبر اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية (المجلد 2). القاهرة: مكتبة مديولي.
13. محمد الأشقر. (2010). درجة ممارسة إدارة الأزمات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها. غزة: الجامعة الإسلامية.
14. محمد المغير. (2018). واقع الادارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
15. محمد عبدالفتاح الصبري. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: دار الثقافة للنشر.
16. محمد فتحي. (2003). 766 مصطلحا إداريا (ايضاح وبيان). القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
17. محمد مهنّا. (2004). إدارة الأزمات قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
18. منال قويدر. (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. غزة: الجامعة الإسلامية.
19. نجلاء الخضري. (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات. غزة: الجامعة الإسلامية.
20. هالة عبدالمنعم أحمد. (2016). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية. الأردن: جامعة تبوك.
21. هاني عبدالرحمن الطويل. (2001). الإدارة التعليمية " مفاهيم وأفاق ". عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
22. الهيئة المستقلة لحقوق الانسان. (2001). واقع الدفاع المدني . تاريخ الاسترداد 16 3، 2020، من الهيئة المستقلة لحقوق الانسان: <https://ichr.ps/ar/1/6/631>
23. يوسف الزامل. (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
24. يوسف مصطفى. (2004). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر.

2.12 المراجع الأجنبية:

1. Daft, R. L. (2001). *rganization Theory and Design*. South-Western College Publishing.
2. Goetsch & Stanley, B. D. (2001). *introduction to Total Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Kimani, G. (2005). Educational Management African Virtual University, In (Kuratko Donald (2007) Entereneurial Leade ship in the 21ts Century. *Guest Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4).
4. Lee & Heath, J. W. (2006). Getting ready for crises: Strategic excellence. *Public Relations Review*(33).
5. Ozen & others, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2).
6. Ravindranath, K. S. (2012). Effect of mentoring on employee empowerment in management institutes. *Advances in Management*.
7. Wooten & James, L. E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3).