

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

The Role of Strategic Management in Managing Crises and Disasters in the Municipalities of the Northern Gaza Strip

سلوى سليم ثابت

جامعة القدس المفتوحة
sthabit@qou.edu

تاريخ الاستلام 15/03/2021 تاريخ القبول 13/06/2021

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للوظائف الإشرافية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (87) استبانة وتم استرداد (83) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى نسبة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة 76.24%، وبينت نتائج الدراسة أن قدرة بلديات شمال قطاع غزة على إدارة الأزمات والكوارث كانت بنسبة 75%، وأظهرت أيضاً أن ما نسبته (75.9%) من التأثير في إدارة الأزمات والكوارث تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع الإدارة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية (24.1%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات والكوارث، وبينت النتائج أن بلديات شمال قطاع غزة لا تمتلك مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على امتلاك بلديات شمال قطاع غزة مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها، ووضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه بلديات شمال قطاع غزة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الكوارث، بلديات شمال قطاع غزة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic management in managing crises and disasters in the municipalities of the northern Gaza Strip. The study adopted the descriptive analytical approach. The study used the method of a comprehensive survey of supervisory jobs in the municipalities of the northern Gaza Strip governorate. The researcher used the questionnaire as a main tool for data collection. (87) questionnaires were distributed and (83) questionnaires were retrieved. The study concluded that the percentage of applying strategic management in the municipalities of the northern Gaza Strip was 76.24%. The results of the study showed that the ability of the northern Gaza Strip municipalities to manage crises and disasters was 75%, and also showed that what Its percentage (75.9%) of the impact on crisis and disaster management was explained by the linear relationship with strategic management, and the remaining percentage (24.1%) may be due to other factors affecting crisis and disaster management, and the results showed that the municipalities of the northern Gaza Strip do not have a center for studies and research It qualifies it to sense possible crises, and the study recommended the need to work on having the municipalities of the northern Gaza Strip have a center for studies and research that qualifies them to sense potential crises and develop scenarios to confront them. Crises and challenges facing the municipalities of the northern Gaza Strip.

Key words: strategic management, crisis management, municipalities in the northern Gaza Strip.

توطئة:

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة والتي سعت منظمات ورجال الأعمال لتبنيها، حيث تقدم طريقة مميزة للتنبؤ بما سيحدث بالمستقبل من خلال استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية باستخدام نظام دقيق لاتخاذ القرارات الصحيحة والمبنية على معطيات الواقع. أيضاً تهتم الإدارة الاستراتيجية بتحليل مشاكل المنظمة وتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها على المدى البعيد.

ومن المعروف أن العصر الحالي يتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي ظل هذه البيئة تتنامى وتزداد المشاكل والمخاطر والأزمات، تحديداً مع ازدياد وتطور المنظمات في العالم. وهذا يتطلب من تلك المنظمات تبني أدوات وأساليب جديدة تتناسب مع حجم وعمق وأثر هذه الأزمات والمخاطر، وهذه الأزمات لا يمكن التعامل معها بأسلوب رد الفعل، وإنما من خلال أسلوب علمي ممنهج يتمثل في الإدارة الاستراتيجية والذي يعمل على توفير " أسلوب مميز للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة

بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع" (القطامين، 2009، ص20).

تأثرت الهيئات المحلية في محافظات غزة بالعديد من الأزمات والظروف التي وقعت على الساحة الفلسطينية تحديداً تأثيرها على الصعيد الاقتصادي والمالي، وانخفاض إيرادات الهيئات المحلية، ومحدودية إيرادات المجالس القروية، والاعتماد على التمويل الخارجي، بالإضافة إلى الأزمات الإدارية والسياسية بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي والتي تستهدف البنية التحتية للمجتمع الفلسطيني بالإضافة إلى واقع الانقسام الفلسطيني والحصار الذي عكس نفسه بالسلب على تطوير عمل المجالس المحلية في محافظات غزة (القواسمي، 2013).

مشكلة الدراسة:

" لقد واجهت ولا زالت تواجه بلديات محافظات غزة العديد من الأزمات الإنسانية والبيئية والصحية، ومثال على ذلك تعامل الهيئات المحلية بمحافظات غزة مع أزمة المنخفض الجوي (الاسكا) التي أثرت على محافظات غزة في ديسمبر 2013، وخلفت خسائر كبيرة في عدة قطاعات، وغرق العديد من الأحياء السكنية ونزوح سبعة آلاف أسرة أي ما يعادل (42) ألف فرداً، وبلغت قيمة الخسائر المادية (64) مليون دولار. " (الفرا، 2013)

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

ما دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:-

- 1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة؟
- 2- ما واقع إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة؟

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد واقع الإدارة الاستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة.
- 2- تحديد واقع إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة.
- 3- الكشف عن الأثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية كونها ربطت متغير الإدارة الاستراتيجية بإدارة الأزمات والكوارث. حيث إنها ستعمل على تشجيع الباحثين المهتمين بهذا المجال للقيام بمزيد

سلوى ثابت

من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع. كما أنها ستقوم برصد المكتبة العلمية بدراسات حديثة تكون نواة عمل للدراسين والباحثين وطلاب الجامعات للبناء عليها لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

ثانياً: الأهمية العملية : إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الرئيسي في إدارة الأزمات للبلديات في شمال قطاع غزة سينتج عنه نتائج و توصيات ستساعد أصحاب القرار في البلديات من تصويب أوضاعها في إدارة الأزمات والكوارث وسيجعلها أكثر استعداداً من أي وقت مضى.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : الإدارة الاستراتيجية

المتغير التابع : إدارة الأزمات

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة.

حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي : يتمثل في معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة.

2- الحد المكاني : تم تطبيق الدراسة على بلديات شمال قطاع غزة.

3- الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة خلال العام 2019 - 2020.

4- الحد البشري : تم تطبيق الدراسة على الإداريين في البلديات .

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

توطئة :

" اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة بناءً على تحليل الأحداث التاريخية، حيث أن هذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددت أفضل المنظمات، فحين يضل الإنسان طريقه، ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له

من خريطة توضح له معالم المكان الموجود فيه، ومن ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة أو هاد يبين له الوجهة لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم. " (قضيماتي، 2011)

وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه.

" تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها. " (صلاح، 2018)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية Strategic Management بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. " (السالم، 2009، ص18)

وقد عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات. " (العريقي، 2011، ص15)

وعرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها " فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها. " (الخفاجي، 2010، ص37)

وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية هي اتخاذ قرارات استراتيجية خاصة بالمؤسسة مما يساعدها على تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، وتخصيص الموارد المطلوبة لذلك بما يساهم في دراسة الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية.

مزايا الإدارة الاستراتيجية:

أورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة كبيرة من مزايا الإدارة الاستراتيجية، وكان من أهم ما تم ذكره من هذه المزايا هو ما أورده (توفيق، 2004، ص6) وهي:

1- التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتقادي التهديدات .

2- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية سواء مادية أو بشرية.

3- تحقيق مزايا تنافسية فيما يتعلق بالمنتج أو السعر أو الجودة أو غيرها.

مراحل /عمليات الإدارة الاستراتيجية :

يمكن حصر مراحل الإدارة الاستراتيجية في أربعة مراحل كالتالي: (القطامين، والضمور، 2019، ص5)

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها. وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجية هي: الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية، عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية مثل موارد وقدرات المؤسسة.

لا يكفي تحليل البيئة لمعرفة الفرص بل لا بد من تحليل المنشأة لمعرفة إمكانياتها وقدراتها لتتمكن من اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب بناء على ما تم تحديده من فرص وقدرات، إلا أنه قد يكون من الحكمة أن يتم تقدير توقعات أصحاب المصلحة لذلك القرار وتحديد مدى دعمهم أو إعاقته له و بالتالي التأثير على نجاحه أو فشله.

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي "الصياغة الاستراتيجية :

تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، خططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.

3-مرحلة تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية :

تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق والتنفيذ الفعلي من خلال البرامج التنفيذية، الموازنات المالية ، الإجراءات التنفيذية المختلفة. وهذا يعني إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي، تخطيط الموارد وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها وإدارة التغيير بطريقة صحيحة.

4- الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تتفذ حسبما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ. بمعنى آخر متابعة أنشطة المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، كما يدخل ضمن هذا العنصر تحديد نظم الحوافز التي سيتم الأخذ بها لتحفيز الموظفين على العمل بما يتوافق والأهداف المحددة لهم.

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

يتضح مما سبق أن كل منظمة تسعى لتبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المراحل أو المكونات بشكل دقيق ومن خلال دراسة علمية لكل مرحلة للوصول في النهاية لتحقيق وتجسيد المفهوم الصحيح لهذه الإدارة على اعتبار أن الإدارة الاستراتيجية أداة علمية تستخدمها المنظمات لحل مشاكلها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

ثانياً: إدارة الأزمات:

توطئة:

يعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة التي سيطرت على أفكار علماء الإدارة في الستينات من القرن الماضي، وأصبح يشكل مساراً مهماً في منظمات الأعمال، وبدأت هذه المنظمات بتطوير ملامح هذا العلم وتبنيه باعتبار أنها تعيش في حالة من عدم التأكد سواء بظروفها الداخلية أو الخارجية، أو نتيجة عدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة للتعامل مع وضع ما داخل هذه المنظمات يمكن أن يهدد بقائها .

ومن المعروف بأن الأزمات لا حصر لها في العالم باختلاف أسبابها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، لذا كان لا بد من التعامل معها بمنهج علمي حتى لا تتفاقم، لأن العواقب والانعكاسات المتعددة للأزمة كارثية أشد من الازمة ذاتها على جميع مستويات المنظمة، هذا بالإضافة إلى الخسائر المادية والبشرية التي تلحقها بهذه المنشآت، فالأزمات ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها، إلا أنه من الممكن الحد من آثارها السلبية عن طريق معرفة كيفية إدارتها .

تعريف الأزمة :

الأزمة لغوياً تعني القحط والشدة وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور العادية . كما تعددت التعريفات الخاصة بالأزمة حيث عرفت (أبو فارة، 2014، ص16) الأزمة بأنها " تعبر عن لحظة حرجة وحساسة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توفر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة .

كما عرفها Harrington (2011,p:17) بأنها " وقوع مفاجئ وغير متوقع لحدث ما يفرض تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة نحو الاستجابة بطريقة تضمن استمرار العمل أو العمليات أو أداء الأفراد".

وعرفها Oliveira (2010,p:16) " بأنها موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب المصالح أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة أو بقاء المنظمة عامة "

ويقول Ying & Sui (2009,p:37) بأن الأزمة هي " حدث ذو احتمالية قليلة وأثر عالي والذي يمكن أن يهدد المؤسسة ، وتنسم الأزمة بغموض أسبابها ونتائجها ووسائل حلها " وترى الباحثة أن الأزمة هي حدث مفاجئ يهدد حياة المنظمة ويقاؤها ، تتداخل فيه عوامل عديدة لم تكن بالحسبان، نتيجة حالة عدم التأكد وعدم وجود تخطيط استراتيجي للعمل في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الممكن حدوثها في المستقبل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

لقد اتسم حقل إدارة الأزمات بالغموض، حيث أن هناك خلط كبير بين مصطلح الأزمة ومصطلحات أخرى مثل المشكلة والكارثة والصراع والتهديد.

فالكارثة مثلاً هي " خطر طبيعي أو غير طبيعي مقصود أو غير مقصود، سريع ومتتابع يصيب منطقة معينة بأضرار مختلفة باختلاف حجم هذا الخطر، وطبيعة المنطقة المتضررة، ويتطلب معالجة آثاره جهد ووقت كبيرين، يتفاوت بحسب إمكانيات وقدرات الجهة المسؤولة عن المنطقة." (أبو زايد، 2015، ص11)

مفهوم إدارة الأزمات :

" تقتضي إدارة الأزمات أن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة تقوم بعمل برامج استعداداً لمواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظام انذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها .بالرغم من وجود أساليب وطرق كثيرة حول التنبؤ، إلا أن إدارة الأزمات ليست بالأمر الهين، خاصة وأنه ينظر إلى المفهوم كرد فعل وليس كفعل، أي عادة ما نستخدم الأسلوب العلاجي بدل الأسلوب الوقائي القائم على تخطيط وتنفيذ عدة استراتيجيات بإمكانها منع أو تقليل الآثار السلبية للأزمات على المؤسسة." (عطا الله ، 2017 ، ص73)

وتعرف إدارة الأزمات بأنها " لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بكيان الفرد أو الجماعة أو الكيان الإداري الذي أصيب بها؛ نتيجة خلل يحدث نتيجة الأوضاع غير المستقرة، تتضمن انقساماً معلناً الانتقال الحتمي من حالة لأخرى، أو هي تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف أو قيم أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو منظمات أو الدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار." (جميل، 2016، ص13)

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع المواقف المختلفة التي تواجهها بهدف تقليل المخاطر والتهديدات لصحة الإنسان والملكيات العامة والخاصة الناتجة عن وقوع الأزمة وضمان الاستقرار العام للمؤسسات والأفراد .

ويعرفها أبو فارة (2014، 23) بأنها " علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح لإدارة المؤسسة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المؤسسة وقدراتها".

كما يعرفها Twomey (2009,p:6) بأنها " التخطيط من أجل الاستجابة لموقف الأزمة بقصد احتواؤه والحد من الخطر الجسدي والعاطفي لهذا الموقف".

ويتضح من التعريفات السابقة للباحثين لمفهوم إدارة الأزمات أن هناك تعريفات متعددة لهذا المفهوم وذلك باختلاف تخصصات ومناهج الباحثين ، لذا تتبنى الباحثة مفهوماً آخر لإدارة الأزمات وهو الحد من وقوع الأزمة ومخاطرها ومضاعفاتها عن طريق التخطيط الاستراتيجي لها واستبصار واستقراء الحوادث قبل وقوعها من خلال قراءة دقيقة واعية لمؤشراتنا.

مراحل الأزمة:

وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، فعرضت أهم المراحل للأزمة كالتالي : (الجمل، والرجوب، 2020، ص 6)

1- **مرحلة الإنذار المبكر:** وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات

والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

2- **مرحلة التأزم:** وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي

الإنذار تبدأ مرحلة التأزم. أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

3- **مرحلة انفجار الأزمة:** عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت

في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

4- **مرحلة الأزمة المزمنة:** وتتم فيها الصحوه والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر

وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

5- **مرحلة حل الأزمة:** وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب

الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه

المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة

أو الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة. إن إدراك واستيعاب المنظمات لكل مرحلة من المراحل الخمسة السابقة هو أمر في غاية الأهمية، حيث أن لكل مرحلة ملامحها وسماتها وبالتالي فهم هذه السمات كفيل لوضع الآليات المناسبة والضرورية للتعامل مع كل مرحلة على حدة بشكل سليم.

ثالثاً: نبذة عن البلديات في قطاع غزة (الهيئات المحلية الفلسطينية) مفهوم الهيئات المحلية :

يعرف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية بأن الهيئة المحلية هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين وتشمل البلديات أو المجالس المحلية أو المجالس القروية أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون. (عمر، 2016)

تصنيف البلديات:

صنف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى أربع تصنيفات (أ، ب، ج، د) حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 10000 و 15000 نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 5000 و 10000 نسمة، وبلديات (د) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 1000 و 5000 نسمة وتشير التصنيفات (ب) و (ج) إلى البلديات الحديثة في المناطق الريفية وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها . (عمر، 2016)

الهيئات المحلية في محافظات غزة:

بلغ عدد البلديات في محافظات غزة حالياً (25) بلدية (وزارة الحكم المحلي، 2014) ولاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات، فقد تم تصنيفها إلى أربعة أصناف أو درجات (A,B,C,D) وذلك على النحو التالي: (إشثية، حباس، 2004) :

- **الصنف الأول:** البلديات المركزية (A) وهي المدن الفلسطينية المركزية وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم، وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع ،

بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية ليس داخل حدودها التنظيمية فقط ولكن يتوقع منها دور فعال في مجال التنمية في فلسطين.

- **الصنف الثاني:** البلديات الرئيسية (B) وهي المدن التي يزيد عدد سكانها عن (25) ألف نسمة وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك تشكل هذه البلديات عماد البنية البلدية الفلسطينية، ولها القدرة على تجنيد موارد وإمكانيات من تلك التي يمكن للبلديات الأساسية توفيرها.
- **الصنف الثالث:** البلديات الأساسية (C) وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان (10 - 25) ألف نسمة، والقدرات والنشاطات الاقتصادية، وحيث أن الموارد الذاتية لمثل هذه البلديات تبقى محدودة ومرتبطة بحجم السكان ونوعية النشاط الاقتصادي، فإن قدرتها ونشاطاتها ستكون محصورة في تقديم الخدمات الأساسية، والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغيرة.
- **الصنف الرابع:** البلديات الناشئة (D) وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن (10) آلاف نسمة، حيث أنها كانت إلى وقت قريب مجالس قروية تم ترفيعها إلى مستوى البلدية، وهي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للسكان.

بلديات شمال قطاع غزة :

توجد أربع بلديات في شمال قطاع غزة توزع على المناطق التالية، جباليا، بيت حانون، بيت لاهيا، وقرية أم النصر. تقوم هذه البلديات بإنجاز الكثير من المشاريع بدءاً من التخطيط والتنظيم لهذه المدن، وكذلك مشاريع البنية التحتية، معتمدة بذلك على مواردها ومقوماتها الذاتية ومركزة على مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة.

تسعى هذه البلديات لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها تعزيز مبدأ المشاركة من خلال التركيز على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وجميع أصحاب المصالح المشتركة في تحديد القضايا والأولويات التنموية وعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي. (بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية)

خدمات البلديات:

حسب قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطيني، فإن الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية في النطاق الجغرافي المنوط بها هي : تخطيط البلدة والشوارع ، المباني ورخص البناء ، المياه ، الكهرباء ، إنشاء المجاري والمراحيض العامة ، الأسواق العامة، الحرف والصناعات ، النظافة ، الصحة العامة والرقابة عليها ، المحلات العامة ، المتنزعات ، المؤسسات الثقافية والرياضية ، إدارة الكوارث، تنظيم وسائل النقل البري والبحري ، تنظيم الباعة المتجولون،

الأوزان والقيان ، الإعلانات ، هدم الأبنية ، فضلات الطرق ، منع التسول ، إنشاء المقابر ، مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها، مشروع الموازنة العامة، وإدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية .
الدراسات السابقة:

1- دراسة أبو طه، (2016)، إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات (أطباء، ممرضين، إداريين) والبالغ عددهم (2776) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (384) موظف، وقام الباحث باستخدام استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة تضم (51) فقرة .وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات جوهرية بين مجموعات العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين) في إدراكهم لـ "معلومات تقنية " لإدارة المعرفة ، كما أظهرت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ككل وإدارة الأزمات . وأوصت الدراسة بالتعامل مع المعرفة كجزء رئيسي وهام في مجال الابتكار والإبداع الإداري والتكيف مع متغيرات البيئة وتوظيفها في مواجهة الأزمات .

2- دراسة الجمل، والرجوب، (2020) ، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (التأكيد على اشتمال التخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليلي البيئي).

3- دراسة عدوان، (2019) " فاعلية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل ودورها في تحسين إدارة الأزمات بقطاع غزة ، وقد أجريت الدراسة على

عينة من (142) من العاملين في هذه الوزارات، وقد تم استخدام استبانة صممت لهذا الغرض، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (جودة العمل، جودة الخدمات، جودة المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات) وعمليات تحسين إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) وبلغ معامل الارتباط للعلاقة (0.768) وخرج الباحث بعدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بنظام الأزمات ككل، وبمراحله الثلاثة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) .

4- دراسة جعفر، (2017) " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها: وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها. ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات. وضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

5- دراسة (Lusia، 2013) بعنوان " CRISIS MANAGEMENT: DETERMINING SPECIFIC STRATEGIES AND LEADERSHIP STYLE FOR EFFECTIVE OUTCOMES "

6- هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج التاريخي، وأعد الباحث لذلك استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي :الأزمات الطبيعية وأزمات من صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد دور أصحاب المصلحة والاختيار، وأنها تحتاج للتركيز على أهمية أسلوب الاتصال ثنائي الاتجاه، وأن الأزمة هي حدث غير متوقع يعمل على تهديد بقاء المنظمة في أي وقت.

6-دراسة (Kose& Kose,2019) بعنوان : " Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تنفيذ وزارة التربية الوطنية التركية للإدارة الاستراتيجية من خلال معرفة وجهة نظر الإداريين في الإدارة العليا في الجهات الإدارية المركزية والمحلية، آخذة بعين الاعتبار الإدارة الاستراتيجية والتي هي أهم التزام قانوني لجميع المؤسسات التعليمية في البلاد. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عشر إداريين من الإدارة العليا والوسطى. خضعت أسئلة البحث للتحليل الوصفي. كشفت نتائج الدراسة أن الإصلاح من أعلى إلى أسفل والالتزامات القانونية لا تضمن تطبيق كافٍ وفعال من الناحية العملية. كما يؤكد الإداريون في المستويات الإدارية العليا والوسطى أن ثقافة التخطيط والإدارة الاستراتيجية انتشرت في وزارة التعليم المحلي، وأن الإدارة الاستراتيجية وعملية التخطيط أصبح يمثل إجراء شكلي ضعيف، يزيد من عبء العمل أكثر من كونه أداة إدارية فعالة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية أو إدارة الأزمات، نلاحظ أنها هدفت إلى إبراز أهمية هذه المفاهيم للمنظمات بأشكالها المختلفة، ووضحت الدور التي تلعبه في كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهها. استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتوضيح العلاقة بين مكوناتها والنتائج التي تحدثها ، وهذا هو منهج الدراسة الحالية

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

باستثناء دراسة Lusía حيث استخدمت المنهج التاريخي ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة في جميع الدراسات ما عدا دراسة Kose& Kose والتي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة. المتغير المستقل في الدراسة الحالية وهو "الإدارة الاستراتيجية " يتفق مع دراسة " Kose& Kose " في أن كل منهما يبحث في موضوع الإدارة الاستراتيجية . المتغير التابع في الدراسة وهو " إدارة الأزمات " ، اتفق مع جميع الدراسات العربية وهي دراسة (أبو طه، الجمل، عدوان، وجعفر) واختلف معها في المتغير المستقل. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجمل في أن كلاهما بحث في نفس مجتمع الدراسة وهو "البلديات" ولكن باختلاف المكان.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها ربطت بين متغيرين هما " الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات" في البلديات في محافظة شمال قطاع غزة، وهذا التمييز يعتبر الفجوة البحثية التي تناولت الباحثة دراستها .

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتصميم الاستبانة كأداة للدراسة وتفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير .

مجتمع الدراسة وعينته:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من بلدية جباليا وبلدية بيت لاهيا وبلدية أم النصر وبلدية بيت حانون، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم الدراسة من الوظائف الإدارية حسب الجدول رقم (1) والموضح أدناه:

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

البلدية	أعداد جميع الموظفين في مختلف الوظائف	عينة الدراسة من الوظائف الإدارية في البلديات
بلدية جباليا	349موظف	35
بلدية بيت حانون	107موظف	29
بلدية بيت لاهيا	130 موظف	18

سلوى ثابت

بلدية ام النصر	18 موظف	5
المجموع	604	87

يوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة الخاص بالبحث ، ويتضمن البلديات وعدد العاملين فيها
أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة حول الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيّناتها من قبل المفحوص، حيث تم إعدادها بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم استخدام مقياس ثلاثي التدرج يحدد درجة الموافقة (معارض، محايد، موافق)، حيث تعطى الدرجات (1- 2- 3) على الترتيب.

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول:** ويتكون من (3) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الديموغرافية عينة الدراسة (البلدية ، الوظيفة ، سنوات الخدمة).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية حيث تكون هذا القسم من (30) سؤالاً موزعة على (4) مجالات، كما هي مبينة في الجدول (2):

جدول رقم (2) يوضح المجالات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1.	التحليل الاستراتيجي	8
2.	التخطيط الاستراتيجي	7
3.	التنفيذ الاستراتيجي	8
4.	الرقابة الاستراتيجية	7
مجموع أسئلة المجالات		30

- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بإدارة الأزمات، حيث تكون هذا القسم من (20) سؤالاً

صدق الاستبانة:

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها حيث رأى بعضهم إضافة بعض البنود ورأى الآخرون الإبقاء على الاستبانة كما هي وفي ضوء آراءهم تم التعديل لبعض الفقرات الخاصة بالاستبانة واستقر الرأي بعد التعديل على أن تشمل (50) فقرة موزعة على 5 محاور.

2- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بفحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة، وذلك من خلال فحص ارتباط عبارات كل مجموعة على حدة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (3): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي

تنتمي إليه

رقم السؤال	م.ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م.ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م.ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي			التخطيط الاستراتيجي			التنفيذ الاستراتيجي		
1.	.731**	0.000	1.	.749**	0.000	1.	.624**	0.000
2.	.684**	0.000	2.	.802**	0.000	2.	.796**	0.000
3.	.597**	0.000	3.	.710**	0.000	3.	.734**	0.000
4.	.786**	0.000	4.	.461**	0.000	4.	.222*	0.000
5.	.241*	0.000	5.	.721**	0.000	5.	.616**	0.000
6.	.464**	0.000	6.	.726**	0.000	6.	.632**	0.000
7.	.487**	0.000	7.	.694**	0.000	7.	.366**	0.000
8.	.644**	0.000				8.	.722**	0.000
الرقابة الاستراتيجية			إدارة الأزمات					
2.	.750**	0.000	1.	.468**	0.000	11.	.650**	0.000
3.	.844**	0.000	2.	.479**	0.000	12.	.367**	0.000
4.	.794**	0.000	3.	.527**	0.000	13.	.555**	0.000
5.	.792**	0.000	4.	.556**	0.000	14.	.585**	0.000
6.	.711**	0.000	5.	.589**	0.000	15.	.711**	0.000
7.	.708**	0.000	6.	.761**	0.000	16.	.706**	0.000
8.	.692**	0.000	7.	.717**	0.000	17.	.817**	0.000
			8.	.499**	0.000	18.	.769**	0.000
			9.	.600**	0.000	19.	.775**	0.000
			10.	.629**	0.000	20.	.734**	0.000

سلوى ثابت

يتضح من جدول رقم (3) بأن كل الفقرات تنتمي للمحور الخاص بها، حيث أن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة

ثبات الاستبانة (Reliability):

أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقامت الباحثة بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية تكونت من (30) مبحوثاً يعملون في بلديات شمال قطاع غزة، وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي في برنامج (SPSS)، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تبين أن ثبات الإدارة الاستراتيجية يساوي (0.984) بينما إدارة الأزمات يساوي (0.982) وهي درجة عالية من الموثوقية، وإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به، وهو ما دفع الباحثة نحو الخطوة التالية، وهي التطبيق على كافة بلديات شمال قطاع غزة.

جدول رقم (4): معدل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	الاستبانة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1.	الإدارة الاستراتيجية	30	0.984
2.	إدارة الأزمات	20	0.982

نتائج الدراسة ومناقشتها:

قامت الباحثة بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول ما واقع الإدارة الاستراتيجية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، حيث كان المتوسط الافتراضي (1.8) وهي تعادل (60%)، والجدول (5) يوضح ذلك:

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل مجالات الإدارة الاستراتيجية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتبة
1.	التحليل الاستراتيجي	2.203	73.44	0.411	48.869	0.000	4
2.	التخطيط الاستراتيجي	2.503	83.42	0.462	49.376	0.000	1
3.	التنفيذ الاستراتيجي	2.227	74.25	0.435	46.668	0.000	2
4.	الرقابة الاستراتيجية	2.215	73.84	0.568	35.551	0.000	3
	متوسط الإدارة الاستراتيجية	2.287	76.24	0.426	48.921	0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (5) يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي حاز على المرتبة الأولى في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (83.42%)، تلى ذلك التنفيذ الاستراتيجي حاز على المرتبة الثانية في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (74.24%)، تلى ذلك الرقابة الاستراتيجية حازت على المرتبة الثالثة في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (73.83%)، تلى ذلك التحليل الاستراتيجي حاز على المرتبة الرابعة في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (73.44%)، أما الدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية جاء بوزن نسبي (76.24%).

ويوضح من النتائج السابقة أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات كانت بنسبة كبيرة وأن البلديات لديها اهتمام كبير بها، وتعزو الباحثة ذلك أن الإدارة الاستراتيجية في البلديات تحتاج إلى تعزيز أكثر حتى تستطيع البلديات تقديم خدمات أفضل وأفضل، فهي بحاجة إلى امتلاك مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها ووضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه بلديات شمال قطاع غزة، وتحتاج إلى تناسق الثقافة التنظيمية مع خططها الاستراتيجية وإلى تطوير الإجراءات والسياسات اللازمة، حتى لا تأخذ وقت أطول مما هو مخطط له، وأن تعمل على تقديم تدريب كاف خاصة في المستويات الإدارية الدنيا للعاملين، وأن تعمل على تطوير نظام حوافز فعال للأداء المميز.

وهذا يتفق مع دراسة دراسة (Steadham، 2006) من أن مدراء القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية ودراسة (Coleman، 2006) والتي توصلت إلى غياب البعد الاستراتيجي في العديد من المؤسسات التي أجري عليها المسح.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني: ما واقع إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة؟

سلوى ثابت

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، حيث كان المتوسط الافتراضي (1.8) وهي تعادل (60%)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال إدارة الأزمات والكوارث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تتوفر مصادر الوقود في البلدية بشكل مستمر .	1.964	65.46	0.847	21.112	.000	18
2.	تتوفر وسائل اكتشاف إشارات الإنذار لدي البلدية في معظم الأزمات.	1.855	61.85	0.751	22.504	.000	19
3.	تتوافر وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات .	1.831	61.04	0.678	24.626	.000	20
4.	يوجد فريق داخلي لاختبار الإجراءات داخل البلدية.	2.036	67.87	0.772	24.024	.000	16
5.	يوجد هيكل للتقارير يتركز حول إدارة الأزمات.	2.072	69.08	0.729	25.901	.000	13
6.	توجد سياسة رسمية واجبة التنفيذ لإختبار درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات.	2.265	75.50	0.717	28.776	.000	11
7.	توفر البلدية برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات .	2.386	79.52	0.746	29.124	.000	8
8.	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات الصلة .	2.422	80.72	0.718	30.740	.000	6
9.	تتبنى البلدية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات	2.711	90.36	0.595	41.486	.000	1

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
	الداخلية لمواجهة الأزمة .						
10	توجد تعليمات واضحة ومحددة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	2.602	86.75	0.697	33.997	.000	3
11	يتم أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة أثناء التعامل مع الأزمات .	2.506	83.53	0.687	33.213	.000	4
12	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج البلدية عند تشكيل فريق احتواء أضرار الأزمة	2.000	66.67	0.749	24.327	.000	17
13	تقوم البلدية بإعداد غرفة عمليات واسعة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة	2.072	69.08	0.793	23.807	.000	13
14	تحافظ البلدية على سرية الاتصالات والعمليات أثناء عملية احتواء الأضرار .	2.048	68.27	0.764	24.438	.000	15
15	تتوفر لدى البلدية القدرة والسرعة المناسبة في تحريك الموارد المالية والبشرية لاحتواء أضرار الأزمة .	2.374	79.12	0.728	29.715	.000	9
16	تحافظ البلدية في ظل الأزمات على اتباع الإجراءات الضرورية لمواصلة النشاطات الاعتيادية .	2.422	80.72	0.735	30.037	.000	6
17	يساعد النظام الموجود في البلدية على تجاوز	2.193	73.09	0.803	24.868	.000	12

سلوى ثابت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
	الأزمات.						
18	يتم الحصول على الموارد اللازمة لدعم الحد الأدنى اللازم لاستئناف النشاط.	2.301	76.71	0.761	27.554	.000	10
19	تستعد البلدية لوضع خطط للطوارئ لمعالجة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيدة من سلبية وإيجابية الأزمة السابقة .	2.434	81.12	0.719	30.840	.000	5
20	تعمل البلدية على اتخاذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة .	2.615	87.15	0.659	36.118	.000	2
	جميع اسئلة المجال	2.250	75.00	0.847	44.996	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول رقم (6) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (9) "تتبنى البلدية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة " . الذي حاز على المرتبة الأولى يساوي (2.711) بوزن نسبي (90.36%)، قيمة اختبار (T) (41.486)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (1.8)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) " تتوافر وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات . " الذي حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (1.831) بوزن نسبي (61.043%)، قيمة اختبار (T) (24.626)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة

متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (1.8)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (2.250) بوزن نسبي (75%)، قيمة اختبار (T) (44.996)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد درجة الموافقة المتوسطة وهي (1.8)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك أن نتيجة الظروف الصعبة التي تعانيتها البلديات سواء كانت مادية أو موارد بشرية أو كفاءات وغيره مما يجبرها على إدارة الأزمات وعلى الرغم من ذلك ترى الباحثة أن ذلك أيضاً يحتاج إلى تعزيز فهي تحتاج إلى توفير وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات في معظم الأزمات وتحتاج أيضاً إلى فريق داخلي لاختبار الإجراءات داخل البلدية قبل وأثناء وبعد الأزمات وتحتاج دائماً إلى الاستعانة بخبراء مختصين وقت الأزمات وكذلك تحتاج إلى توفير الوقود بشكل مستمر لأن عدم توفره يحدث الأزمات والكوارث خاصة فيما يتعلق بمضخات الصرف الصحي، ولذلك تحتاج البلديات إدارة أزماتها بشكل أفضل حتى تستطيع أن تقوم بواجباتها على أكمل وجه. وهذا يتفق مع دراسة عبد الله (2011) والتي توصلت إلى أن إدارة الأزمات تحتاج إلى تعزيز أفضل لدورها في تحسين الاداء ، ودراسة عياد (2015) والتي توصلت إلى أهمية إدارة الأزمات في تغيير مسار الأزمات وتفتيتها ، وتتفق مع دراسة الخطيب (2015) والتي توصلت إلى أهمية إدارة الأزمات في الهيئات المحلية في محافظات غزة، وكذلك اتفقت مع دراسة أبو طه (2016) والتي أظهرت أهمية المعرفة وإدارتها عند إدارة الأزمات.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة .

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\alpha \leq$ للإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة .

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	.114	.135		.847	.400	غير دالة
الإدارة الاستراتيجية	.936	.058	.873	16.12	.000	دالة
اختبارات النموذج	معامل الارتباط = .873 ^a		الخطأ المعياري للنموذج (SE) = .224			

سلوى ثابت

المحسوبة = 259.852 F	مستوى المعنوية = 0.000 ^a
معامل التحديد R Square = 0.762	معامل التحديد المعدل = 0.759

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) يمكن استنتاج ما يلي:

- يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Enter) (المتغير التابع) إدارة الأزمات والكوارث يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية
 - معامل الانحدار المتعدد Multiple R = 0.873^a.
 - معامل التحديد المعدل = 0.759 ، وهذا يعني أن ما نسبته (75.9%) من التأثير في إدارة الأزمات والكوارث (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع الإدارة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية (24.1%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات والكوارث.
 - $F = 259.852$ ، $Sig = 0.000^a$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات والكوارث واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2011) والتي أشارت بوجود علاقة وأثر للإدارة الاستراتيجية على الأزمات والكوارث.
- وهذا يتفق مع دراسة عبد الله (2011) والتي توصلت إلى أنه كلما قام البنك بوضع استراتيجية بطريقة علمية كلما ساعد ذلك في تجنب البنك للأزمات ودراسة عياد (2015) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة ، واستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة ، ودراسة الخطيب (2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية في محافظات غزة، وكذلك اتفقت مع دراسة أبو طه (2016) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ككل وإدارة الأزمات.
- نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

1. المتوسط النسبي لجميع مجالات الإدارة الاستراتيجية جاء بوزن نسبي (76.24).
2. التخطيط الاستراتيجي حاز على المرتبة الأولى في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (83.42).
3. التنفيذ الاستراتيجي حاز على المرتبة الثانية في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (74.25).

4. الرقابة الاستراتيجية حازت على المرتبة الثالثة في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (73.84).
 5. التحليل الاستراتيجي حاز على المرتبة الرابعة في مجالات الإدارة الاستراتيجية بوزن نسبي (73.44).
 6. لا تمتلك بلديات شمال قطاع غزة مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها
 7. تواجه بلديات شمال قطاع غزة أزمات عديدة وتحديات عالية في بيئة عملها
 8. يوجد ضعف في تناسق الثقافة التنظيمية لبلديات شمال قطاع غزة مع خططها الاستراتيجية.
 9. عملية التنفيذ في بلديات شمال قطاع غزة تأخذ وقت أطول مما هو مخطط له
 10. تدريب العاملين في بلديات شمال قطاع غزة فير كافي خاصة في المستويات الإدارية الدنيا
 11. لا يوجد نظام حوافز فعال للأداء المميز في بلديات شمال قطاع غزة
- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات والكوارث):**
1. الوزن النسبي لمحوّر إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة بلغ (75%)
 2. يوجد ضعف لدى البلديات شمال قطاع غزة في وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات
 3. يوجد ضعف لدى البلديات شمال قطاع غزة في توفير مصادر الوقود في البلدية بشكل مستمر.
 4. يوجد ضعف لدى البلديات شمال قطاع غزة في الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج البلدية عند تشكيل فريق احتواء أضرار الأزمة.
- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:**
- 1- أن ما نسبته (75.9%) من التأثير في إدارة الأزمات والكوارث (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع الإدارة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية (24.1%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات والكوارث.

ثانياً : توصيات الدراسة

التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

1. العمل على امتلاك بلديات شمال قطاع غزة مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها .

سلوى ثابت

2. وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه بلديات شمال قطاع .
3. العمل على تناسق الثقافة التنظيمية لبلديات شمال قطاع غزة مع خططها الاستراتيجية .
4. تطوير الإجراءات والسياسات اللازمة في عملية التنفيذ في بلديات شمال قطاع غزة حتى لا تأخذ وقت أطول مما هو مخطط له .
5. العمل على تقديم تدريب كافي خاصة في المستويات الإدارية الدنيا للعاملين في بلديات شمال قطاع غزة.
6. العمل على تطوير نظام حوافز فعال للأداء المميز في بلديات شمال قطاع غزة .

التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات والكوارث)

1. العمل على تطوير وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات لدى بلديات شمال قطاع غزة.
2. العمل على توفير مصادر الوقود في البلدية بشكل مستمر .
3. الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج البلدية عند تشكيل فريق احتواء أضرار الأزمة.

قائمة المراجع:

- أبو زايد، حبيب، (2015). "متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة -دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- أبو فارة، يوسف، (2014). "إدارة الأزمات:، جامعة القد المفتوحة، عمان، الأردن .
- أبو طه، سامي، (2016). "إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة".
- الجمال، سمير، والرجوب، عدنان، (2020)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا" المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، : ISSN 2710-8635 / EISSN : 2588-1558، الجزائر.
- الخفاجي، نعمة، (2010). "الإدارة الاستراتيجية _ المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد، (2009). "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الضمور، هاني والقطامين، أحمد، (2019). "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن .
- العريقي، منصور، (2011). "الإدارة الاستراتيجية" جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- الفرا، محمد هاشم، (2013). "تقرير خسائر المنخفض الجوي آلاسكا".
- القواسمي، خالد فهد، (2013). "واقع السياسات القطاعية في الحكم المحلي الفلسطيني". ورقة عمل مقدمة لمجلس السياسات القطاعية للحكم المحلي في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية، آخر زيارة 2021/5/25.
- <http://www.baladiyat.ps/WebSite/AR/LGUProfile/Default.aspx?id=552740>
- توفيق، عبد الرحمن، (2004). "الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات"، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة .
- جعفر، يونس، (2017) "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 239-324، يناير 2017، ISSN 2518-5810
- صلاح، رزان، (2018). "مفهوم الإدارة الاستراتيجية" مدونة موضوع، آخر زيارة 2021/5/25.
- https://mawdoo3.com/مفهوم_الإدارة_الاستراتيجية

- عدوان، محمد، (2019). "فاعلية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عطا الله، فاطمة، (2017). "المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 3(9)، 73.
- عمر، سهيلة، (2016). "خدمات البلديات ومهام المجلس البلدي" صحيفة الوطن الفلسطينية، تاريخ النشر: 2016/08/20 [07:19] ، آخر زيارة 2021/5/27
- قضيماطي، سعيد، (2011). "الإدارة الاستراتيجية"، مدونة blogger ، آخر زيارة 2021/5/25 <http://edaraestratijia.blogspot.com/>

المراجع الأجنبية :

- Harrington, Irwin. (2011). "Improving Public Safety Emergency Response Efficiency Amid Uncertainty Through Crisis Leadership Training", Doctor Dissertation, Walden University, 2011, No. (3439775). PP 17.
- Kose& Kose(2019) " Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey "
- Lusia, N,H (2013)," DETERMINING SPECIFIC STRATEGIES AND LEADERSHIP STYLE FOR EFFECTIVE OUTCOMES, University of Malang, Indonesia, Asian Journal Of Management Sciences And Education: On Vol 2. No 2.
- Oliveira, Maria. (2010). "Multicultural Environments Challenges to Crisis Communication" .Doctor Dissertation, Temple University, ,No. (3423245). PP16-24.
- Twomey, patrick Mark, (2009), "Analysis of crisis Management planning in Illionois public schools," Doctor Dissertation, Western Illionois University, (UMI), No. 3355825.
- Ying, Zhong & Sui Pheng .(2009). "Managing crisis response communication in construction projects – from a complexity perspective".