



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للدفاع المدني
"نموذج مقترح لإدارة الإطفاء والإنقاذ"

جمانة عزمي محمود دبابسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2016 م/1437 هـ

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للدفاع المدني
“أنموذج مقترح لإدارة الإطفاء والإنقاذ

إعداد:

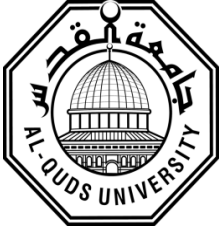
جمانة عزمي محمود دبابسة

بكالوريوس لغات (انجليزي-فرنسي) من جامعة الخليل/فلسطين

المشرف: د. سهيل سلطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة/ مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد
التنمية المستدامة/ جامعة القدس

2016 م / 1437 هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للدفاع المدني
نموذج مقترح لإدارة الإطفاء والإنقاذ

اسم الطالبة: جمانة عزمي محمود دبابسة

الرقم الجامعي: 21220134

المشرف: د. سهيل سلطان

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2016/ 7 / 30 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سهيل سلطان

2. ممتحناً داخلياً: د. إياد خليفة

3. ممتحناً خارجياً: د. ذياب جرار

القدس - فلسطين

1437هـ/2016م

الإهداء

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق
ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة
أبي الحبيب

إلى من ركع العطاء أمام قدميها
إلى الغالية التي أعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل
أمي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي أخواتي وإخواني

إلى من أخذ بيدي ... ورسم الأمل كل خطوة مشيتها خطيبي العزيز

إلى من علمونا حروف من فكرهم منارة تنير لنا مسيرتنا
العلمية أساتذتنا الكرام

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا مع
وافر الحب والاحترام

إقرار

أقرّ أنا معدّة الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: جمانة عزمي محمود دبابسة

التوقيع.....

التاريخ: 2016/7/30

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على إنهاء رسالة الماجستير
لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى إدارة جامعة القدس / أبو ديس
والهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا معهد التنمية المستدامة

وأخص بالذكر اليد التي جادت بكرمها وأمدتنا بعبائها
الدكتور المشرف سهيل سلطان

إلى روح مدير عام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني الشهيد / اللواء محمود عيسى

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث
زملائي وزميلاتي في
جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الهندسة الإدارية Re- engineering: هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في المنظمات لتحقيق نتائج تحسين أساسية في مقاييس الأداء العصرية للخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة انجاز العمل (, Hammer and Champy, 1993).

التعريف الإجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية الخاص بالبحث:

وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس، في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلية وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للدفاع المدني، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة للجمهور .

العمليات الإدارية: هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتعليم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم والتغذية العكسية. (علميات, 2007).

إجرائيا: وظائف يقوم بها موظفو الدفاع المدني لتوفير حسن سير العمل في الجهاز، بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمة المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة.

المستفيد من الخدمة: يقصد به الجهات الخاصة والعامة, أشخاص كانوا أم جهات اعتبارية تستفيد من خدمات الدفاع المدني.

المستفيد الداخلي: يقصد به موظف الدفاع المدني والذي يتلقى عمله من موظف اخر داخل المنظمة.
المستفيد الخارجي: هو ليس عضواً أو موظفاً في الدفاع المدني الذي يقدم الخدمة لكنه يتأثر بهذه الخدمة المقدمة.

الإدارة العليا: تتكون المنظمة من ثلاث مستويات إدارية وتنظيمية : إدارة عليا , إدارة وسطى وإدارة اشرافية ولكل مستوى مهام إدارية خاصة به تميزه عن غيره من المستويات وفي نفس الوقت تتكامل

معها. وبما أن هذه الدراسة مطبقة على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني , فإن المقصود بالإدارة العليا إجرائيا هم المدير العام ومساعديه ومديري الإدارات العامة. **أنموذج:** هو تمثيل مبسط لواقع الدفاع المدني الفلسطيني ، حيث يساعد على الفهم الأفضل لذلك الواقع من حيث توضيح نمط العمليات ويعكس بدوره الاجراءات المختلفة لكل عملية.

وقت الاستجابة: هو الزمن الذي يتم تسجيله في غرفة العمليات المركزية للدفاع المدني الفلسطيني منذ لحظة تلقي بلاغ بوجود حالة طارئة حتى زمن الوصول الى موقع الحادث.

ملخص

تلخصت مشكلة البحث الرئيسية بطول الوقت المستغرق في إنجاز بعض العمليات الإدارية والتشغيلية للدفاع المدني الفلسطيني مما أثر بدوره على زمان الإستجابة ورضا الجمهور فكان الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على الواقع الفعلي للعمليات الإدارية داخل المديرية العامة للدفاع المدني، ومن ثم تقديم مقترحات وتوصيات تعمل على تحسين أداء الجهاز والتهيؤ لرسم الخطط والعمليات المستقبلية التي تحقق الأهداف المرجوة من خلال تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها.

اعتمدت الباحثة على البحث المندمج أو الإستراتيجية المندمجة التي تجمع بين الأدوات الكمية من خلال استخدام أداة الإستبانة والأدوات النوعية من خلال استخدام أداة المقابلة والمشاهدة والمجموعات البؤرية (المركزة).

فقد اتبعت الباحثة الأسلوب الوصفي لتحليل المعلومات التي قامت بجمعها بواسطة الاستبانة التي تم بنائها لجمع المعلومات من الجمهور في مرحلة التشخيص لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من قبل رجال الدفاع المدني الفلسطيني. كما و أنها قد قامت باستخدام الأسلوب التاريخي في البحث والذي يهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث من خلال المراجع الأدبية و التعليمية، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى الرجوع إلى شبكة الانترنت. إضافة إلى الأسلوب البنائي من خلال تقديم الدراسة أنموذجاً عملياً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات الادارية في إدارة الاطفاء والانقاذ التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وبناء نماذج وأدوات تطبيقية، ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي الذي يتم استعماله عادة لبناء هياكل معرفية جديدة، أو أدلة معيارية، أو تطوير مناهج واساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- 1- هناك هيكل تنظيمي مقبول كمرحلة أولية ويخدم احتياجات المؤسسة بشكل مبدئي، لكن هناك ضعف في التشبيك والتنسيق وهناك تداخل في مهام بعض الإدارات والوحدات.
- 2- كان هناك ضعف في الكفاءة والفعالية، هناك تسرب للكفاءات من المؤسسة وهناك غياب نسبي لبرامج التأهيل المتخصصة بسبب عدم وجود موازنة كافية للتدريب.
- 3- النمط الإداري الموجود مركزي يعاني من البيروقراطية وليس هناك رؤية وأهداف واضحة.

- 4- هناك نقص في بعض المعدات المهمة المتمثلة بطوارد الدخان، المقصات الهيدروليكية وأجهزة تعبأة اسطوانات الهواء، أجهزة الاتصال اللاسلكي بين الأفراد واخرها واهمها كان اللوح الأبيض.
- 5- طول الوقت المستغرق في تنفيذ بعض العمليات والذي يؤثر سلبا بدوره على زمن الإستجابة.
- 6- هناك غياب واضح للتخطيط السليم مع بعض الشركاء المحليين مثل الأرصاد الجوية الفلسطينية، شرطة المرور بعض مؤسسات المجتمع المحلي مثل أريج.
- 7- هناك بعض المآخذ على عمل الدفاع المدني وتقاوص أفراده عن اداء عملهم بشكل جيد الأمر الذي تجلى في عدم جاهزيتهم من حيث اللباس، عدم ربط أنفسهم بالحبال عند الدخول لموقع الحريق.
- 8- غياب عمليات التوثيق السليمة لكافة خطوات تنفيذ العمليات بالاضافة الى عدم وجود تقييم فوري لما يتم إنجازه لتبيان الإخفاقات.

من أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة:

- 1- إعادة هيكالية الدفاع المدني الفلسطيني على أسس ومعايير إدارية سليمة بما يضمن الحصول على درجات وظيفية عادلة وخصوصاً العليا منها، لما تتلقاه من حوافز ومزايا وضعت للتحفيز والدفع نحو رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- تخصيص موازنة تدريبية لطواقم الدفاع المدني العاملة لزيادة الكفاءة والفعالية في بعض الجوانب ومنع تسرب العاملين خارج المؤسسة.
- 3- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية لدائرة الإطفاء والإنقاذ للبعد عن الإزدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة بحيث نبتعد عن الأنماط المركزية في الإدارة ونفوض مزيد من الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ونفعل بذلك تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات .
- 4- الحرص على توفير بعض المعدات الأساسية مثل طوارد الدخان، المقصات الهيدروليكية، أجهزة تعبأة أسطوانات الهواء، أجهزة الإتصال اللاسلكي واللوح الأبيض.
- 5- العمل على تنفيذ مذكرات التقاهم والبروتوكولات الموقعة مع الشركاء الإستراتيجيين مثل شرطة المرور، دائرة الأرصاد الجوية الفلسطينية وبعض مؤسسات المجتمع المحلي مثل مؤسسة أريج من أجل الحصول على تحديث مستمر لبيانات الدفاع المدني .
- 6- زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل أثناء أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم، وذلك من خلال إتباع إجراءات وأنظمة عمل.

- 7- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة من أجل اعتماد نماذج توثيق لكافة خطوات العمليات وإجراء عمليات التقييم المستمرة لما يتم إنجازه لتبيان الإخفاقات.
- 8- تطبيق النموذج المقترح والمتعلق بإعادة هندسة العمليات إذ أنه سوف يساعد على تقليل الوقت المستغرق لأداء بعض العمليات وسوف يرفع بدوره من كفاءة أداء طواقم الدفاع المدني وسيزيد من نسبة رضا الجمهور المتلقي للخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني.

Business Process reengineering in the general directorate of Palestinian civil defense

Proposed model for fire and rescue department

Prepared by: Jumana Azmi Mahmoud Dababsi

Supervisor: Dr. Sulail sultan

Abstract

Main problem of this study can be summarized in the length of time it takes to complete to get the job done incompleting some administrative and operational processes of the Palestinian civil defense, which in turn impact the response time and satisfaction of the public; as a result the main objective of this study is to identify the actual reality of administrative processes within the Directorate General of Civil Defense, and then offer recommendations to improve the performance of the organization and prepare to draw future plans and operations that achieve the desired objective through providing a proposed module for applying Business Process Re-engineering method which used to improve the provided services to beneficiaries and increase its efficiency.

The researcher depends on Mixed Methods Designs/ Strategy which combines the quantitative tools through the use of the questionnaire and qualitative tools through the use of the interview and focus groups. She used descriptive approach to analyze the information that will be collected by questionnaire, which was built to collect information from the public in the diagnosis stage to know their satisfaction with the services provided to them by Palestinian Civil Defense firefighters. She used the historical method in the research which collects facts and information on the subject of research through educational and literary references, and previous studies on the subject in addition to some other places where she referred to the website.

Constructive approach was also used by offering a practical module and tools for the Business Process Reengineering in Fire and Rescue Department of the General Directorate of the Palestinian Civil Defense. Constructive approach is considered as one of the most effective approaches of experimental research, which is normally used for the construction of new cognitive structures, or standardized evidence, or the development of curricula and methods that have not been addressed by previous studies.

The researcher concluded the following results:

1. The organizational structure is acceptable as a first stage and serves the needs of the institution in principle, but there is a weakness in the networking and coordination, and there is an overlap in the functions of some departments and units.
2. There was a weakness in the efficiency and effectiveness, there is leakage of the competencies of the organization and there is a relative lack of specialized capacity building programs because of the lack of adequate budget for training.
3. Administrative style is centrally and suffers from bureaucracy and there is no vision or clear objectives.

4. There is a shortage of some important equipment such as Ventilation fans, hydraulic Cutters, Air Compressors, wireless communication, most important of which was white board.
5. There is a distinct lack of proper planning with some local partners such as the Palestinian meteorology, traffic police and some other community institutions such as Areej.
6. There are some drawbacks to the work of the defense and failure of its members for performing their job well, which was reflected in the lack of readiness in terms of dress, not to link themselves with ropes at the entrance to the fire scene
7. The absence of proper documentation for all steps to implement the operational processes as well as the absence of an immediate assessment of what is being done to show the failures.

The researcher recommended the following:

1. Restructuring of the Palestinian Civil Defense on proper administrative foundations and standards to ensure access to a fair functional degree especially the supreme ones, for the privileges and incentives they have to develop and push to raise the level of functionality.
2. The allocation of the budget for training of civil defense crews to increase efficiency and effectiveness in some respects and to prevent leakage of employees outside the institution.
3. Review the organizational structure of Fire and Rescue Department periodically to avoid duplication and excessive red tape and repeated control so that we move away from the central patterns in the administration and authorize more powers for workers in various administrative levels and so applying the concept of Business Process Reengineering.
4. Caution on providing some basic equipment such as Ventilation fans, hydraulic Cutters, Air Compressors, wireless communication, most important of which was white board.
5. Implementation of the memorandam of understanding and protocols signed with strategic partners such as traffic police, the Palestinian Meteorological Department and some community institutions such as Areej in order to obtain a continuous update of the data civil defense.
6. Increase the keenness of workers to comply with regulations and labor laws during the tasks and duties assigned to them to perform, and by following the procedures and systems of work.
7. Reliance on information technology and automation needed for the adoption of documentation of all process steps and make an immediate assessment of what is being done to show the failures.
8. Application of the proposed model on Buisness Re-engineering Process, as it will help to reduce response time and in turn will raise the efficiency of the performance of civil defense crews and increase the percentage of public satisfaction who are recipient of the different services provided by Palestinian Civil Defense.

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 حدود الدراسة

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة:

يعيش الإنسان اليوم في عالم غير مستقر، ودائم التغيير، نظراً لما يشهده من موجات متتالية من متغيرات وتحديات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية، مما يتطلب الأمر من متخذي القرار البحث المستمر للتعرف على المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وذلك لمواجهة دون الاصطدام بهذه التحديات وما تحمله من عواقب إيجابية أو سلبية قد تؤثر على وجود تلك المنظمات بشكل أو بآخر، لذا أصبح لزاماً على المهتمين والمعنيين بالادارة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات، والتعامل معها، والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة، للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات ولتحقيق الجودة والتميز وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق على الآخرين (القريوتي، 2000).

ل للوصول إلى ما سبق ذكره ، يمكن للمؤسسات تبني فكرة أو أسلوب هندسة التغيير التي تعتمد على التغيير التدريجي والسريع للعمليات المهمة ، وينصح أن يكون التغيير جذرياً حتى يمكن الوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة والسلعة وقلّة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات، وبحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة. ولما كان التغيير السريع مطلباً من مطالب منظمات الأعمال في هذا الزمن ، فإن تبني أسلوب هندسة التغيير يعتبر من الأساليب الحيوية لإجراء التحولات والتغييرات في المؤسسات والشركات . (السالم، ص 215، 2002).

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسمع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة تجمع ما بين كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering) بالانجليزية، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان " مايكل هامر " و " جيمس شامبي " الهندرة كعنوان على كتابهما الشهير " هندرة المنظمات " ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث (عبد الحفيظ، 2003). وقد عرف هامر وشامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد اي من نقطة الصفر وليس إصلاح الوضع القائم وترميمه أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء " (هامر، شامبي، 1995).

بما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عبارة عن وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية لتحقيق تطوير جوهري في أداء المؤسسة يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة كانت هي الحل الأمثل من وجهة نظر الباحثة لحل المشاكل التي يعاني منها الدفاع المدني الفلسطيني. اختارت الباحثة إعادة هندسة العمليات الإدارية كموضوع للدراسة نظرا لعدد من المبررات كما هو موضح أدناه.

2.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني نظرا للاعتبارات التالية:

1- الموضوع حديث نسبيا لذلك ترغب الباحثة أن تساعد في إدخال هذا المفهوم على الجامعات الفلسطينية والمجتمع الفلسطيني.

2- تم تطبيق مفهوم إعادة الهندسة في الأصل في الدول المتطورة وتريد الباحثة أن تحاول تطبيقه في فلسطين باعتبارها إحدى البلدان التي لا تزال في طور النمو.

3- تطبيق مفهوم إعادة الهندسة في مؤسسة حكومية أمنية من خلال تطبيقه في مؤسسة الدفاع المدني الفلسطيني والتي تسعى الى تطوير خدماتها المقدمة بشكل جذري.

4- اهتمام وتحول المانحين نحو موضوع إعادة هندسة العمليات الادارية ضمن برامجهم التمويلية (المفوضية الأوروبية أبدت اهتمامها بدعم مثل هذه المبادرات في المديرية العامة للدفاع المدني).
وتعتقد الباحثة أنه من المهم التنويه للفرق بين المنظمات التي تعتمد أسلوب الهندرة وتلك التقليدية التي لا تعتمد في تبيان واضح للأمور التي دفعتها لاعتماد هذا النهج الاداري كموضوع للدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1.1: مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة تخصص لمعالجة مواضيع معينة. - أعمال متعددة الأبعاد. - موظفون معززون السلطة. - رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء . - الترقية تستند إلى الأداء. - يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح. - بنية المؤسسة أفقية. - فرق وظيفية متداخلة. - عمليات متوازية و متلاقية. - العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة .	- الأقسام الوظيفية الضيقة. - مهام بسيطة (تقسيم العمل). - عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة. - رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية. - الترقية تستند إلى الإمكانيات - يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة - بنية المؤسسة هرمية. - فصل الواجبات و الوظائف. - عمليات خطية و متسلسلة. - العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.

3.1 مشكلة الدراسة

سيتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال عرضها بسؤال بحثي بعد تقديم نبذة بسيطة عن الدفاع المدني وأهم التحديات التي تعيق عمله.

الدفاع المدني الفلسطيني هو :

مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى. تم إنشاء هذا الجهاز الانساني الخدماتي العسكري بموجب قرار من الرئيس الراحل ياسر عرفات عام 1994.

وعند التطرق بالحديث عن الدفاع المدني الفلسطيني والمهام المنوطة به والتي تتعلق بحماية الأرواح والممتلكات, فإن هذه المهمة الحساسة والصعبة تحتاج للرقى في الأداء, تقليل وقت الاستجابة ورفع الكفاءة والجودة للحد من الحوادث التي يتعامل معها والتي هي في تزايد مستمر. ويتكون الدفاع المدني من 15 ادارة من ضمنهم (العمليات, التدريب, التخطيط الاستراتيجي, المتطوعين, الإطفاء والإنقاذ, التفيتش....الخ) لقد تم اختيار إدارة الإطفاء والإنقاذ كدراسة حالة في هذا البحث.

وفيما يلي عرضاً لأهم المشاكل التي يعاني منها الدفاع المدني والتي تم تدوينها من خلال عمل الباحثة في الجهاز ومن خلال المقابلات والملاحظات:

- 1- ضعف عملية توثيق عمليات وحوادث الدفاع المدني بطريقة منظمة ومحوسبة فلا زال الدفاع المدني يعتمد على التوثيق الورقي لكافة سجلات الحوادث والتقارير المختلفة التي تصدر عنه سواء كانت شهرية أو ربعية أو سنوية، ويعاني من كثرة استعمال المستندات الورقية المستعملة أيضاً في استراتيجيات الاتصال الداخلي بين الإدارات بالإضافة الى رتابة هذه الإجراءات.
- 2- عدم تناغم وظائف ومهام الدفاع المدني مع الهيكلية العامة الموضوعية وعدم انسجام هذه المهام مع الامكانيات والموارد المتاحة سواء أكانت بشرية او مادية . وهذا يجعل العمليات غير قابلة للقياس والتحليل وغير قابلة للمتابعة من أجل تطويرها.
- 3- ارتفاع وقت الاستجابة للحوادث المختلفة فبعد مراجعة اكثر من تقرير سنوي صادر من غرفة العمليات المركزية في المديرية العامة للدفاع المدني وبعد إجراء المقابلة القبلية مع الرائد/ رائد قزموز مدير هذه الإدارة والمقدم يزن يوسف مدير إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني الذان أبلغاني بدورهما بأن متوسط وقت الاستجابة داخل مدينة رام الله قد بلغ 14 دقيقة في عام 2014 أقل بأربعة بدقيقتين عن 2010 حيث بلغ 16 دقيقة مع العلم بأن الحريق يحتاج فقط الى 8

دقائق للوصول الى ذروته وهذا ما يسمى في عالم الإطفاء (بالوميض الشامل) مما يعني أنه والى حين وصول طواقم الدفاع المدني الى موقع الحدث ستكون النيران قد انتشرت بطريقة يصعب السيطرة عليها. ووجب التنويه هنا إلى أن وقت الاستجابة يختلف من منطقة الى أخرى حسب طبيعة المنطقة وإذا ما كان هناك مؤثرات خارجية تزيد منه كوجود حاجز اسرائيلي أو الحاجة المسبقة للتنسيق مع الطرف الاسرائيلي خاصة في التنقل بين مناطق (أ، ب، ج) أم لا وغيرها من العوامل الأخرى

4- طول اجراءات العمل الادارية والأوراق اللازمة لاستصدار التصاريح اللازمة لتشغيل الكثير من الحرف والمباني مما يؤدي الى زيادة شكوى الجمهور المستفيد من سرعة وجودة تقديم الخدمة لهم.

إضافة الى كل التحديات المذكورة سابقا فإن هناك ضعف ادراك المدراء لأهمية اعادة هندسة العمليات في قطاع خدماتي مثل الدفاع المدني الفلسطيني، فإن عمليات الاصلاح او الترقية في مثل هذه الحالة لا تجدي نفعا فالوضع يتطلب الحصول على نتائج تحسين هائلة وليس نتائج سطحية بالاضافة الى أهمية التركيز على تقنية المعلومات ليتسنى للدفاع المدني توثيق العمليات ضمن خرائط التدفق لتتضح معها صورة وإجراءات الاستجابة للحوادث المختلفة حسب كل سيناريو موثق ولتسهيل عملية اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب من خلال تخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال فيها ، والذي بدوره يؤدي الى تقليل عدد الخسائر المادية والبشرية والمحافظة على تميز المنظمة.

قامت الباحثة بالتركيز بدورها على بناء أنموذج عملي لإدارة الإطفاء والإنقاذ في الدفاع المدني وذلك لأنها تحتوي على أهم العمليات التشغيلية المنوطة بعمل الدفاع المدني (الاطفاء، الإنقاذ). وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات في إدارة الإطفاء والإنقاذ في جهاز الدفاع المدني؟"

1.4 أهمية الدراسة:

احتوت العديد من الدراسات والتقييمات والأبحاث الإدارية في العصر الحديث مفردات تتعلق بإعادة هندسة العمليات الادارية أو الجودة الشاملة وإدارتها ، ورغم تواجد هذه المصطلحات إلا أن بعض المدراء المعنيين في المقام الأول قد لا يحيطون بكل المبادئ الحديثة في الإدارة ، وقد لا يقفون على المتطلبات الواجب تحملها لجني مزايا التغيير الجذري للعمليات الادارية والاجراءات والسياسات وانعكاسات ذلك على زمن القيام بالاعمال بالاضافة الى جودة المخرج النهائي سواء كان على شكل منتج أو خدمة ، خاصة وأن هناك الكثير من المؤلفات نشرت حول هذا الموضوع ومنذ فترة طويلة تتوالى على المكتبات في كافة أنحاء العالم ، وأنا بدوري كباحثة أعتبر أن هذه الدراسة والتي تتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية في عمل الدفاع المدني الفلسطيني إضافة جديدة إلى هذه المؤلفات ، لذا لا بد من تبسيط هذه المبادئ وصياغتها بصورة مقنعة لكي أبرز من خلالها المزايا وأوضح الخطوات وأضع الأسس ولكي أضع رجل الإطفاء العادى الذى أثقل بمهام أخرى ، ربما تكون بعيدة عن هذا المجال على بداية طريق المعرفة بهذا المنهج الإدارى الجديد الذى يتوجب عليه أن يسير فيه راضياً مقتنعاً ، ليس لإتمام مهامه الاعتيادية بنجاح فقط بل لكي يصل إلى درجة من الرضا يشعر بها هو نفسه أولاً ومن ثم جمهور المتعاملين معه من أبناء وطنه والمقيمين على أرضه .

الأهمية النظرية

بالرغم من تزايد الدراسات النظرية التي تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الفاعلية والتنظيمية ورفع مستوى الكفاءة والجودة للخدمات والسلع المقدمة، إلا أنه لم يوجد إلا العدد القليل جداً من الدراسات الميدانية التحليلية والتقييمية والتطبيقية التي تتناول موضوع إنجاز إعادة هندسة العمليات الادارية وبالذات فيما يتعلق بالدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره على الخدمة المقدمة. لذا ستعمل الدراسة على:

- 1- تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحثة بطبيعة ومفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية.
- 2- تقديم الية واضحة في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات كمدخل نحو تطوير المؤسسات في الضفة الغربية عامة، وفي الأجهزة الأمنية بصفة خاصة، حيث توضح الدراسة مكونات هذا النظام وكيفية تطبيقه وتأثيره بصورة مباشرة على الخدمة المقدمة للجمهور.

3- إضافة الى المكتبة الفلسطينية الأمنية والعربية أيضا دراسة تطبيقية عملية (يمثل التصور المقترح دليلاً مفصلاً للخطوات كافة، كما يتضمن نماذج للعمل بموجبها) وهذا سوف يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

4- ستكون إحدى التوصيات التي ستخرج بها الباحثة من هذه الدراسة ضرورة عمل المزيد من الأبحاث الإدارية التي تبرز هذا المفهوم وتقدمه الى المنظمات الادارية والمكاتب العلمية للاستفادة منه في مجال الدراسات الإدارية الأمنية.

أما الأهمية التطبيقية بالنسبة للدفاع المدني الفلسطيني :

نبعت هذه الدراسة من ملاحظة الباحثة من خلال تجربتها المؤقتة في العمل في المديرية العامة للدفاع المدني ووقوفها على مواطن الخلل في الجانب الاداري لديهم فاقترحت إجراء هذه الدراسة لتوضيح أهمية اتباع نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدفاع المدني من أجل تقديم مقترحات للتغلب على مواطن الخلل الموجودة من أجل زيادة الوعي ورفع مستوى الأداء المتميز في أعمال الدفاع المدني، حيث ستقدم هذه الدراسة مايلي:

1- نتائج هامة لمتخذي القرار لدى دائرة الاطفاء والانقاذ في الدفاع المدني الفلسطيني حيث ستقدم الية واضحة تعمل على تدعيم قدرة الدفاع المدني في اجراء تغييرات جوهرية وسريعة في الإداء وتحسين تقديم خدماته لجمهور المستفيدين وتقليل وقت الاستجابة في عمله الحثيث للمحافظة على الأرواح والممتلكات.

2- توضيح سبل تمكين الدفاع المدني من استغلال التطورات في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعه وتمكينه من إحداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على خدمة العميل وسرعة الوصول إليه.

3- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه الدفاع المدني الفلسطيني وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني ككلّ إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيقها على سائر المؤسسات الخدماتية الأخرى.

وفي حال عدم قيام الدفاع المدني بمثل هذه التغييرات الديناميكية الجذرية الملحة فسوف يؤدي ذلك الى انخفاض مستوى جودة وكفاءة الخدمة المقدمة للمواطنين وارتفاع وقت الاستجابة للحوادث

المختلفة وزيادة الخسائر البشرية والمادية وبالتالي انخفاض مستوى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من قبل الطواقم وهذا سيزعزع بدوره فرص استمرارية هذه المنظمة المهمة المكلفة قانونيا عن رعاية المواطنين.

1.5 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف إلى الواقع الفعلي للعمليات الإدارية داخل المديرية العامة للدفاع المدني , ومن ثم تقديم مقترحات وتوصيات تعمل على تحسين أداء الجهاز والتهيؤ لرسم الخطط والعمليات المستقبلية التي تحقق الأهداف المرجوة.

وباختصار فإن الأهداف التفصيلية لهذه الدراسة هي تحقيق ما يلي:

1. تقديم اليات مقترحة لقياس رضى الجمهور عن اداء الدفاع المدني وبناء اليات استجابة لتطوير الملاحظات الى مشاريع تغيير بشكل مستمر هذا يأتي بدوره بعد عملية توثيق انطباع الجمهور عن الخدمات المقدمة والتي نستشفها من خلال الاستبانة التي سيتم توزيعها في مرحلة التشخيص.
2. تحليل واقع العمليات الإدارية والاجراءات الحالية لإدارة الإطفاء والإنقاذ.
3. تقديم تصور لأنموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الأداء.
4. تقديم اليات تنفيذ مقترحة من أجل تطبيق الأنموذج.

6.1 أسئلة الدراسة :

ستجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مستوى رضا الجمهور عن اداء الدفاع المدني واليات الاستجابة اللازمة لتطوير الملاحظات الى مشاريع تغيير بشكل مستمر؟
- 2- ما هي اليات عمل إدارة الإطفاء والإنقاذ من خلال تشخيص واقع عملياتها الادارية ؟
- 3- ما هو الأنموذج المقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل ادارة الاطفاء والانقاذ في جهاز الدفاع؟
- 4- ما هي اليات التنفيذ المقترحة لتطبيق الأنموذج؟

7.1 حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود زمنية وعملية وكذلك حدود بشرية، حيث كانت على النحو الآتي:

✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على كافة العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني .

✓ **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2016/2014.

✓ **الحدود المكانية:** يتم تطبيق الدراسة على جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 : الإطار النظري

ا. الإصغاء للعميل وكيفية تحقيق رضاه

1. مستويات توقعات العملاء
2. العوامل المؤثرة على توقعات العميل
3. ماهية الرضا لدى العملاء
4. قياس رضا العميل 5. أهداف القيام ببحوث رضا العملاء

اا. إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"

1. مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
2. عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. أهداف وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المؤثرة فيها.
5. متطلبات تطبيق مفهوم الهندرة الادارية والقائمون عليها.
6. المنظمات والعمليات التي تحتاج الى إعادة هندسة عملياتها.
7. أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والنهج الإدارية الأخرى.
8. مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
9. إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.
10. الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ووظائف الإدارة.
11. النماذج الإدارية في البناء المؤسسي ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2.2 : نبذة عن الدفاع المدني الفلسطيني وإدارة الإطفاء والإنقاذ

3.2 : الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

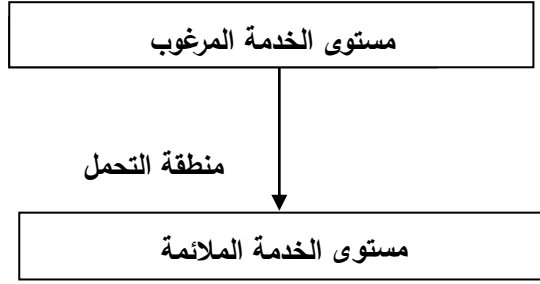
1. الإصغاء للعميل وكيفية تحقيق رضاه

مقدمة:

يهدف هذا الفصل الى تقديم نبذة عن ماهية الإصغاء للعميل وقياس الرضا لديه ومن ثم التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية بما في ذلك الحديث عن الخصائص والمبادئ والأسباب والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، و معرفة الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك معرفة ما هي العمليات والمنظمات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك التعرف على مراحل تطبيق أسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولاً: مستويات توقعات العملاء

لا بد من أن يكون هناك اتصال دائم مع العميل لكي نتعرف الى توقعاته وذلك من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته. إن مفهوم الرضا له ارتباط وثيق من حيث الإدراك والموضوعية بتوقعات العميل. فالحكم على جودة الخدمة تنتج عنه مقارنة بين توقعات العميل من الخدمة والأداء الفعلي لها، إلا أن التوقع في مجال الخدمات يبقى يطرح أسئلة متعلقة بالجودة، فالعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء لتقييم جودة الخدمة.



شكل 1.2 مستويات توقعات العملاء

المصدر: هاني حامد الضمور، صفحة 453، 2005

ثانياً: العوامل المؤثرة على توقعات العميل

- يتغير مستوى توقعات العملاء استجابة لعدة عوامل تتمثل فيما يلي: (الضمور، 454، مرجع سابق):
- 1- الحاجات الشخصية: تتأثر بدورها بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وموارده الخاصة.
 - 2- البدائل المتاحة للخدمة: معرفة وإدراك العميل بوجود عدد من الخيارات المتاحة للخدمة التي يرغب بالحصول عليها.
 - 3- الخبرة السابقة: معرفة العميل السابقة للخدمة وطبيعتها اعتماداً على تجارب خاضها.
 - 4- الأحاديث والأقارب الشخصية: يسمع عنها العميل من أي طرف آخر غير المؤسسة مثل الأصدقاء أو الخبراء.
 - 5- الوعود المصروفة بها من قبل المؤسسة بشأن خدماتها: وتأتي هذه الوعود على شكل عبارات وجمل باستخدام وسائل الترويج المختلفة مثل الاعلانات.

ثالثاً: ماهية الرضا لدى العملاء

تتمكن المؤسسة من معرفة جودة خدماتها أو منتوجاتها باعتماد الرضا لدى عملائها ، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملاءها للمحافظة على بقاءها في السوق ولقد تم تلخيص عدة مفاهيم للرضا كما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول 1.2 مفهوم الرضا لدى العديد من الكتاب والمؤلفين جاء على النحو التالي:

الكاتب	الصفحة	السنة	التعريف
et Fheth Howard	22	2001	الإنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي التي يتحملها العميل عند الشراء.
Zeithimal et Coll	73	1999	الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء.
Hunt	505	2000	تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ -الأداء < التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض.

ب -الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راض.

ج - الأداء > التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الإرتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الإرتباط الولاء والوفاء للمؤسس. (Moniu, 2004) .

رابعا: قياس رضا العميل

أولت العديد من المؤسسات حديثا اهتماما بالغاً بقياس رضا العملاء كوسيلة ناجعة من أجل تحديد جودة خدماتها المقدمة للجمهور. لذلك لا بد من ان تقوم هذه المؤسسات وعلى اختلاف أنشطتها وطبيعتها بعمل بحوث رضا العميل من أجل تلبية توقعات العملاء من خلال الإجابات عن الأسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث ، فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العملاء بعين الإعتبار فإنها سوف تخلق نوعا من الحرمان عند العملاء ، مما سيؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق ، وبالتالي تقع في مشكلة عدم مصداقية البحوث التي تقوم بها نتيجة إنخفاض

معدل الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح ، وهذا ما يفسر عدم قيام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

خامسا: أهداف القيام ببحوث رضا العملاء

كما ذكر انفا فإن هذه البحوث تعتبر عنصر من عناصر نظام تحسين وإدارة الجودة ولها أهداف داخلية وخارجية: (Lauren Hermel, ص 15-18, 2004):

1- أهداف خارجية:

- السماح بقياس الجودة المدركة من قبل العميل وبموضوعية وتختص هذه الدراسة بالعملاء الحاليين والمحتملين.
- التعرف على التوقعات المستقبلية للعملاء ومقارنتها مع المنافسين.
- تحسين صورة المؤسسة عن طريق إظهار الإهتمام بأراء العملاء من جهة ، والإهتمام بالتقدم في تنفيذ الوعود بتلبية حاجات العملاء من جهة أخرى.

2- أهداف داخلية:

- تقديم الأدلة لتحسيس العاملين بضرورة الأخذ بعين الإعتبار طلبات العملاء.
- إقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العميل.
- إشراك العاملين في هذه الدراسة وتبيان أهميتها في تطوير ثقافة الجودة، وفكرة التوجه بالعمل في المؤسسة.

لقد أصبحت بحوث رضا العميل أداة لتقريب وجهات النظر وإظهار أهمية إحتزام المواصفات والمعايير الخاصة بالجودة، كما أنها وسيلة لدفع العاملين ليكونوا في حالة إستعداد دائم لأي طلبات أو توقعات جديدة للعملاء، كما تعتبر أداة للإدارة والقيادة بالنسبة للمسؤولين.

II. إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) أما بالفرنسية " reconfiguration majeure "، والذي يعني إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هندسة الأعمال. وقد نشأ مصطلح الهندرة لأول مرة في عام 1992م عندما عرفها كل من شامبي وهامر في كتابهما " هندرة المنظمات" بأنها : " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة." (Hammer and Champy, 1993,32).

جدول 2.2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الكاتب	الصفحة	السنة	التعريف
ديسلر	312	2003	إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
الحمادي	112	2006	إعادة هندسة العمليات الادارية " أو "إعادة البناء الشاملة " أو " إعادة هندسة نظم العمل بأنها إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.
قوي	137	2007	إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة.
الرب	85	2009	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة

المصدر: إعداد الباحثة

ومع اختلاف التعريفات السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات بدلاً من الوظائف، الخدمات أو المنتجات. فلقد نظروا الى منهج إعادة هندسة العمليات على أنه منهج للتفكير الابتكاري لدى قيادات المؤسسة وإداراتها العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين،
(www.khayma.com,17/8/2014)

ثانياً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد أصبح جلياً بعد مراجعة كافة التعريفات السابقة بأنها جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وقد ذكر (الحمادي 124-127، 2006) ست عناصر رئيسة لعملية إعادة هندسة العمليات:

1. **إعادة التفكير في الأساسيات Fundamental re- thinking**: وهذه المرحلة تعني ببساطة ان كل منظمة تعيد النظر في أسلوبها المتبع في أداء العمليات، وهذا الشيء ينطبق على كافة المنظمات حتى الامنية منها، فلا مانع أن تعيد الأجهزة الأمنية النظر في عملياتها وطريقة تنفيذها خاصة في جهاز كالدفاع المدني الفلسطيني الذي يقدم خدماته للجمهور.
2. **التوجه نحو العمليات الرئيسية Processes**: تركز الهندرة اهتمامها على صلب العمليات الجوهرية للمنظمات أو ما يعرف بنظم العمل عن طريق تحليل هذه العمليات وإعادة بناءها من جديد ولا يكون التركيز بأي حال من الأحوال على مهام الإدارات ، لأن العمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الدوائر والأقسام والإدارات المعنية .
3. **إعادة التصميم الجذري Radical Redesign**: إن ما يميز منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من المفاهيم الإدارية هو أنها تعني إجراء تغييرات جوهرية جذرية للوضع القائم وليس محاولة تجميلية وترميمية، مما يعني أن هذا النهج يعتمد بدوره على الإبداع والابتكار وليس محاولة لتحسين الوضع القائم من أساليب العمل بنفس الطرق التقليدية التي غالباً ما تقف عائقاً أمام التقدم والرقي.

4. **نتائج تحسين هائلة : Dramatic Results :** إن ما تسعى الهندرة الى تحقيقه هو إحداث تحسينات ضخمة على معدلات الأداء والنتائج التي يمكن تحقيقها من خلال تحسين كل من : التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل، تحسين الأداء حيث وكما أسلفنا سابقا فالهندرة لا تسعى للتحسينات السطحية الشكلية والتطوير النسبي في الأداء بل تقوم على نفس القوالب القديمة واستبدالها بكل ما هو جديد ومبدع ومبتكر.

5. **أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : Technology I.T.** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت، وقد أصبحت التقنيات الحديثة مألوفة وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في عمليات الهندرة.

تحقق المنظمات التي تتبع أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الفوائد والأهداف التي تعود على الإدارات والعاملين والتي تنعكس بدورها على الانتاجية والخدمات التي ستؤدي بكفاءة وفعالية عالية جدا مما يحافظ على بقاء هذه المنظمات في سوق العمل مواجهة التحديات العصرية الجديدة.

ثالثا: الأهداف الأساسية من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

من بين الفوائد الايجابية للهندرة ما يلي: (المالكي، 2003 ، ص 30 ، الحمادي، 2006، ص 150 ، هامر وشامبي، 1995 ، ص 42-50، اللوزي، 183، 2002).

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** يتحقق هذا التغيير الجذري عندما يتمكن العاملون من التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول من الرقابة اللصيقة الى إعطاءهم مزيد من الصلاحيات و الحرية والمرونة في تصميم العمل وتنفيذه حسب تطلعات واحتياجات جمهور المستفيدين والأهداف المعلنة للمنظمة من خلال استراتيجيتها العامة.

2. **السرعة:** وهذا يتحقق من خلال تمكين المنظمة من أخذ القرارات بسهولة وبسر عن طريق توفير قاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات اللازمة .

3. **الجودة :** التغييرات العالمية قادت المنظمات الى العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور من أجل إرضاءهم وهذا هو نفس المبدأ الذي تدعو اليه الهندرة.

4. **تخفيض التكلفة:** ويتحقق ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة
5. **توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق** تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.
6. **إلغاء الأنشطة والمهام المتكررة** وغير الضرورية أو يتم جمع أكثر من عملية في عملية واحدة .
7. **التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب**، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
8. **تحسين وسائل الاتصال مع الزبائن** وزيادة الشعور بالمسؤولية والمرونة لدى الزبائن.

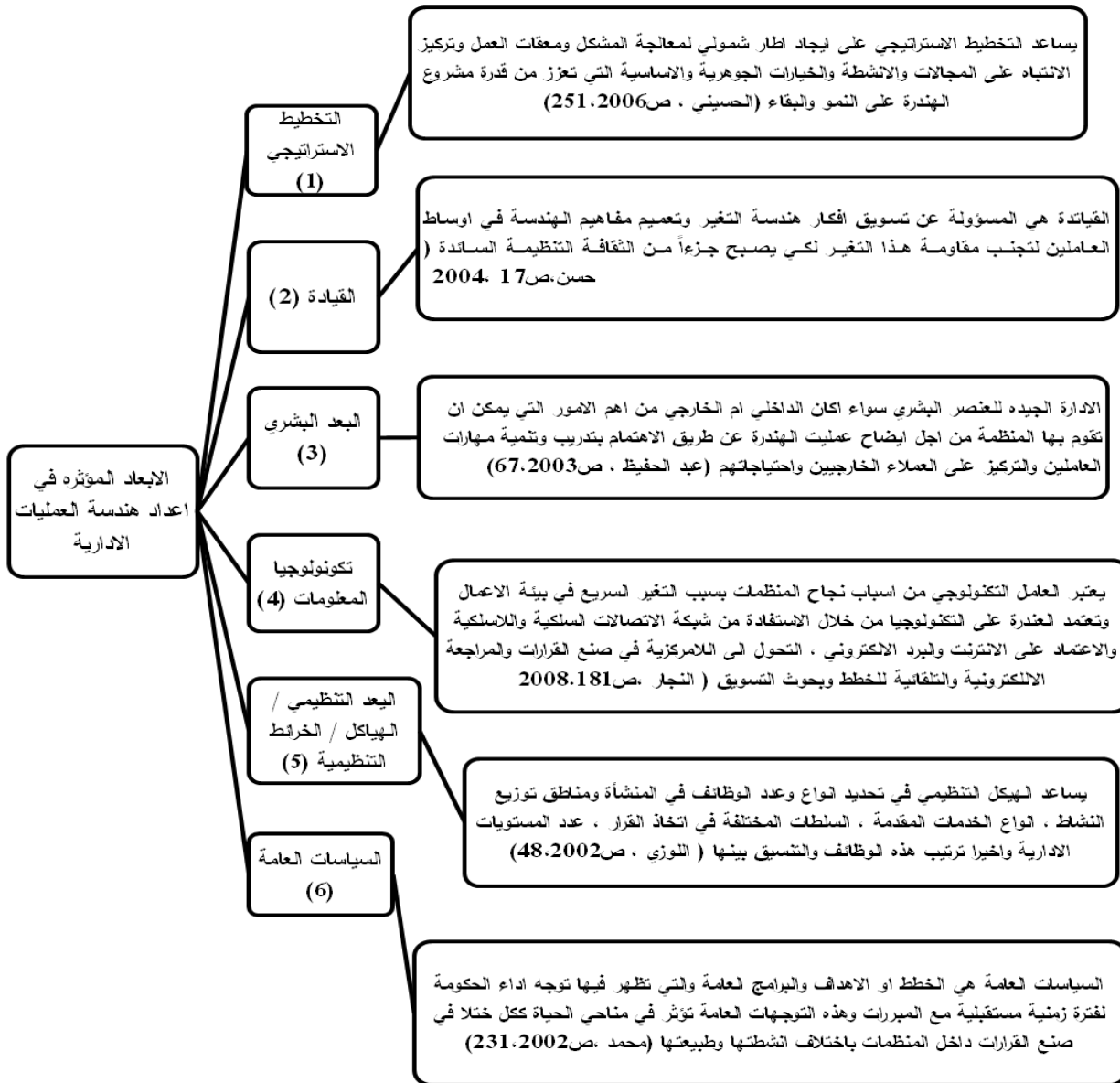
رابعا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المؤثرة فيها

- عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها ، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة. لقد اقترح Hammer باعتباره الرائد الأول لمدخل إعادة الهندسة الإدارية عدة مبادئ لتنمية واستخدام هذا المدخل ، وهي على النحو التالي:
1. تنظيم الأفراد وفرق العمل يتم حول النتائج بدلا من المهام.
 2. تنفيذ العملية من قبل مستخدمي مخرجاتها : مع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية فإن العمليات يمكن إعادة هندستها، وبالتالي فإن الأفراد الذين يحتاجون نتائج التشغيل أو العملية يمكنهم القيام بأنفسهم بهذه العملية.
 3. دمج عملية جمع المعلومات مع عملية تشغيل (معالجة) المعلومات: إن الأفراد أو الإدارات الذين يقومون بإنتاج المعلومات يمكنهم أيضا تشغيلها بغرض الاستخدام بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام للآخرين في المنظمة للقيام بتفسيرها عن طريقهم.
 4. التعامل مع الموارد المشتتة والمنتشرة جغرافياً بشكل مركزي :تستطع الشركات الآن مع استخدام نظم المعلومات أن توفر خدمة مرنة ومحلية بينما تحتفظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق .

5. الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين نتائجها: فبدلاً من الحصول على وحدات منفصلة وتؤدي أنشطة مختلفة والتي يجب في النهاية أن تتكامل معاً فإنه يمكن ربط هذه الأنشطة معاً من خلال نظم الاتصال الفعالة وذلك أثناء الأداء، ومن ثم يتحقق التكامل.
6. تمكين العاملين وتفويضهم صلاحيات لاتخاذ القرار في مكان تأدية العمل، فالأفراد الذين يقومون بعمل ما يجب أن يقوموا باتخاذ القرارات بأنفسهم، ويعتمدون على الرقابة الذاتية.
7. تنمية شبكة المعلومات: وبدلاً من أي وحدة أعمال يجب أن يكون لها قاعدة البيانات الخاصة بها وأنشطتها الخاصة بتشغيل المعلومات، وأنه يجب أن تكون هناك شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المنظمة (إدريس والمرسي، 2006، ص 386-387).

خامساً: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

بما أن مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية هو مفهوم جديد في عالم الإدارة فلا شك من أن يكون هناك عدد من الأبعاد التي تؤثر فيه ومن هذه الأبعاد القيادة، والعوامل الداخلية وهي التخطيط الإستراتيجي والسياسات الإدارية وإعادة الهيكلة وتدريب وتنمية مهارات العاملين، والعوامل الخارجية وهي تكنولوجيا المعلومات والتشريعات والقوانين (محمد، ص 231، 2002).



شكل 2.2 الابعاد المؤثرة في اعادة هندسة العمليات الادارية

المصدر: إعداد الباحثة

خامسا: متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية والقائمون عليه

تمثل متطلبات تطبيق إعادة الهندسة مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى تتمكن من القيام بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الرتابة والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من

اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها و ضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري الجديد، ومن بين هذه المتطلبات:
(الحناوي,ص236, 1999).



شكل 3.2 متطلبات تطبيق مفهوم الهندرة الادارية

المصدر: إعداد الباحثة

القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية

يلتحم في عملية الهندرة مجموعة من العاملين المتخصصين وهم كالتالي:

(1) قائد عملية إعادة البناء، حيث يتولى بدوره قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها حيث يقوم بتبني فكرة إعادة الهندسة، يدعم المدير المسئول وفريق إعادة الهندسة، يراقب عملية التنفيذ ومن ثم يقيم النتائج الحقيقية الملموسة.

(2) صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة. ويكون هذا الشخص على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، يقوم بتشكيل الفريق المطلوب للهندرة حيث يمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

(3) فريق العمل داخلي، خارجي وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد. يتم اختيارهم حسب شروط وصفات معينة من بينها: الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية الإبداع، التفاؤل، الحماس والإصرار.

(4) لجنة الفكر، وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء.

(5) اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرين بما يلي: وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة وأخيرا تقييم النتائج التي تم الحصول عليها.

(6) منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة وهو من يقوم بالبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها بالإضافة الى البحث المستمر عن أساليب لتطوير عملية الهندرة وزيادة كفاءتها وفعاليتها (اللوذي،

2002، ص 114 - 115، كردي، نسخة الكترونية، 2010)

سادسا: المنظمات التي تحتاج الى إعادة هندسة عملياتها

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج الى تطبيق عملية

الهندرة:



شكل 4.2 أنواع المنظمات التي تحتاج الى تطبيق عملية الهندرة .

المصدر: قاسمي كمال، المنطلقات والأسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005

العمليات التي تتم هندرتها .. عملية واحدة؟ اثنتان؟

ليس المهم عند القيام بمحاولة تطبيق مفهوم الهندرة هو عدد العمليات التي سوف نجري لها إعادة هندسة، حيث يمكن الاختيار بين هذه العمليات كان نأخذ عمليات رئيسية بالاضافة الى بعض العمليات الثانوية المساندة. لأن العمليات هي جوهر الهندرة وفيصل التغيير الجذري وإجراء مثل هذه التغيير للعمليات الصغيرة يكون بنفس صعوبة أجراه للعمليات الكبرى لانها ستتجاوز بدورها نطاق الادارة والوظيفة الواحدة وسوف تعمل على إثارة الارياك والقلق الذي يمكن الاستفادة منه كمعزز ومبرر لانفاق مزيدا من الوقت والبدء بهندرة نظم العمليات وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات و أقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة. (السلطان، 2000 ، ص1 ، الصوص، نسخة الكترونية، 2011) .

لقد قام كل من (Willcocks and Smith, 2005, P281) بتقسيم العمليات الإدارية التي

تحتاج الى هندسة الى أربعة أنواع كما يلي:

1- **Core processes** : عمليات ذات قيمة مضافة (جوهرية) وهي تلك العمليات التي ترتبط

بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل.

2- **Support processes**: عمليات مساعدة: وهي عمليات مدعمة للعمليات الجوهرية، وهي لا

تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات

عمليات الصيانة والتطوير.

3- **Management processes** : عمليات إدارية: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4- **Business network processes**: عمليات تتم بين المنظمات وبين الأطراف الخارجية،

مثل عملية الشراء من الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة

بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل

سابعاً: أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية:

حدد (خليل، ص 4، 2008)، أوجه التشابه بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

وكان التحديد كالتالي :

أ - كل منها يركز على العمليات.

ب - كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً، وتغييراً في سلوك الموظفين.

ج - كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.

د - كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

أما أوجه الاختلاف فقد كانت كالتالي:

جدول رقم 3.2 أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

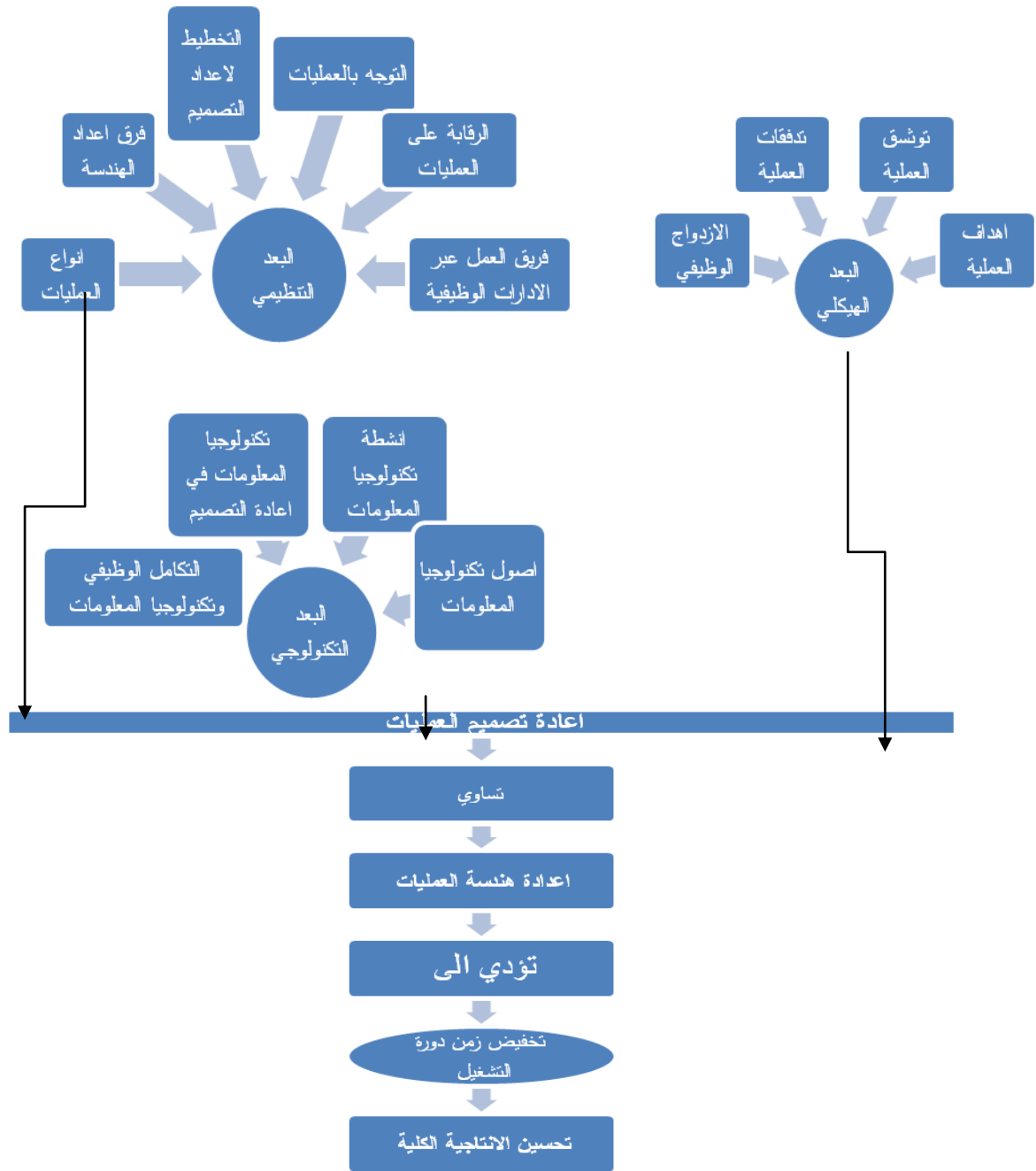
إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
متطلبات العملاء	كل شيء	الفروض محل البحث
من القاعدة إلى القمة	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الأنشطة الوظيفية	العملية الإدارية	مجال التركيز
تراكمية/تدرجية	سريعة وجذرية	أهداف التغيير
<ul style="list-style-type: none"> - كثرة الشكاوي. - ضعف الأداء. - انخفاض الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعقد الإجراءات الإدارية. - ضعف الانتاجية - تدني الكفاءة - مواكبة التغيير 	دواعي الاستعمال
<ul style="list-style-type: none"> - بناء فرق عمل. - تدريب مستمر للعاملين. - مهارات القيادة الفاعلة. - اشباع حاجات العاملين. - لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة 	<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الابتكاري - استخدام أساليب التقنية. - مهارات إعادة التفكير والتصميم. - تغيير القيم والاتجاهات. - يتطلب تطبيق المتابعة والرقابة الإدارية اليومية. 	متطلبات التنفيذ

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، 2003، ص:70.

أوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال

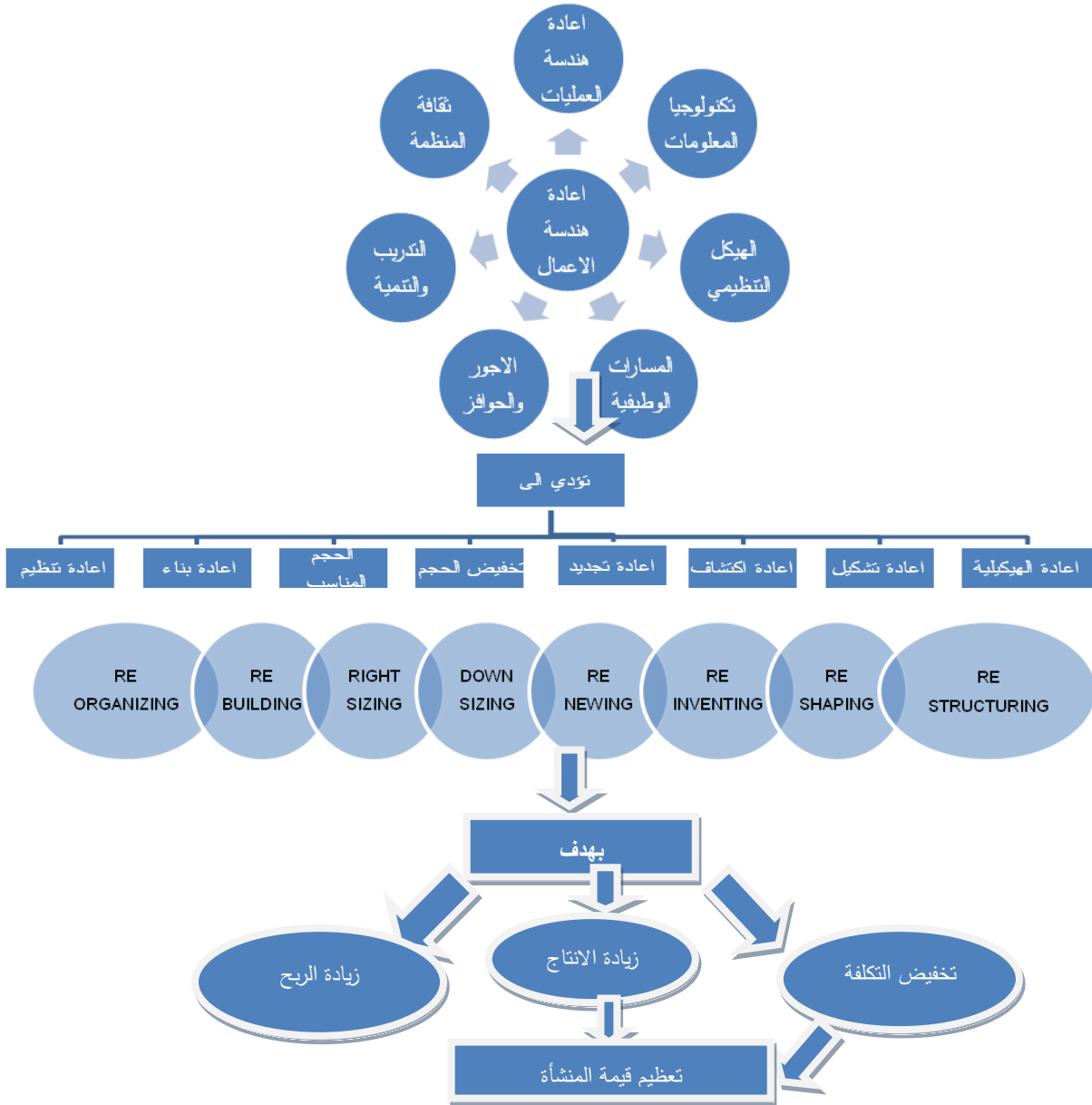
اتفق العديد من العلماء والباحثون على ضرورة التفريق بين كل من مصطلح إعادة هندسة الأعمال وإعادة هندسة العمليات، حيث يرى (Talwar, p 22-30, 1993) أن إعادة الهندسة بشكل عام تقسم إلى:

- **إعادة هندسة العمليات:** وهو من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً، ذلك أن التأكيد يكون على العمليات الجوهرية التي يتم تحليلها وإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.
- **إعادة هندسة الأعمال** حيث أن هذا المبدأ أكثر اتساعاً في المجال والغرض من إعادة هندسة العملية فهو يشتق من الاستراتيجية العامة للمنظمة وتكون عملية إعادة التقييم من أعلى إلى أسفل وتتم إعادة التصميم للأعمال بصورة كلية ، حيث يشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية Cross Functional ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والدافعية ونظم المكافآت ونظم الإرشاد في الأداء وتدريب هيئة الإدارة وتطوير قدراتها ومهاراتها، وبالتالي فهذا المدخل يبنى على افتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبنى على العلاقة القوية بين الاستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي .



شكل 5.2 عناصر برنامج إعادة هندسة العمليات والمفاهيم المرتبطة الأخرى

المصدر: (رفاعي، ص 11 ، 2006)



شكل رقم 6.2 عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال والمفاهيم المرتبطة الأخرى

المصدر: (رفاعي، ص 10 ، 2006)

ثامنا: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

من التحديات التي تواجه تطبيق BPR هو اختلاف المنظمات من حيث أحجامها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها، لذلك فلا يوجد منهجية معينة بذاتها يتم اتباعها والتي تصلح بدورها لجميع أنواع المنظمات لذا فلقد وضع الباحثون يعد اختلاف المنظمات في حجمها وطبيعة عملها والمجالات الأخرى المختلفة إحدى الصعوبات التي تواجه تطبيق BPR وذلك لعدم وجود منهجية موحدة تصلح لجميع المنظمات لذا فلقد وضع عدد الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: وقد حدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية و كل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية (ماهر , ص 552-555، 2002).

1. مرحلة تحديد مجالات التطوير عن طريق تحديد متطلبات العميل وأهداف العمليات (مرحلة

التحليل والتشخيص التام) : تحاول المؤسسة في هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي لها و تحديد الموقع الحالي للعمليات والأنشطة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة ومدى ملائمتها لمتطلبات العميل وهل العميل الخارجي راض عن مستوى الخدمات أو السلع المقدمة أم لا، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من البحوث والدراسات لقياس رضا العميل ومن ثم تحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير وتحسين. ويتم أيضا دراسة العاملين والأدوات والمعلومات، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها. بالإضافة الى جمع معلومات قد تتجح أو تفشل العمليات والأنشطة.

2. مرحلة التصور والتحضير: لعل هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية إذ ينطوي عليها تعبئة

المنظمة واتعاملين حول الوضع الموجود وما سيبدل من مجهود ودراسة من قبل كافة المستويات لتحسينه وتبدأ هذه المرحلة باستشارة فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة . وتحتوي هذه المرحلة على التحدث بصراحة معلنة عن كافة المشاكل التي تعاني منها المنظمة لكي يشعر بها الجميع ليتم اقناعهم بشكل عملي بضرورة التغيير ، ومن ثم يتم تدريب فريق العمل على أسس وخطوات إعادة هندسة العمليات ويضل أن يكون معهم بعض من المستشارين الخارجيين بالإضافة الى الداخليين. الخطوة التي تليها هي إعداد الجدول الزمني للعمل عن طريق توضيح الخطوات بشكل مرتب زمنيا ومحدد بالتواريخ .

3. مرحلة التخطيط (إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها).

تبدأ هذه المرحلة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة حاليا وإعطاءها مسميات محددة لكي تتمكن من فهم كل عملية بشكل مفصل ومعرق قبل القيام باقتراح الحلول لتحسينها (عملية الشراء - التخزين - التصنيع - البيع). ومن ثم نقوم بوضع لوحات دفق تفصيلية وخرائط لكل من هذه

العمليات لكي نوضح سير عملها. وبعد ذلك يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف أو التي تستغرق وقتاً طويلاً لإنجازها. وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات. وعليه يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "المقاييس" (BENCHMARKING)، والتي تعني مقارنة أداء المؤسسة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

4. مرحلة تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي):

هذه المرحلة من أصعب وأهم مراحل الهندسة كما وأنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين حيث تتم في هذه المرحلة تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المحددة سابقاً. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون الذين لا بد من أن يكونوا على قدر عالٍ من الكفاءة، الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال، وبهذا تصل المؤسسة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها حتى لا تكون هناك ازدواجية بين هذه الإدارات وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع متغيرات البيئة، وبالتالي يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المرحلة المتمثلة بـ:

- زيادة سرعة العمليات.
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
- ضغط العادم، والفاقد، والضياع.
- رفع مستوى جودة العملية.
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

5. مرحلة إعادة تصميم أو بناء العمليات من الضرورة معرفة أن كافة خطوات أو مراحل إعادة

الهندسة مرتبطة ببعضها البعض لذا فإن حسن سير المراحل السابقة يساهم بشكل كبير جداً في

إنجاح عملية إعادة تصميم العمليات، ولا بد للإدارة الجيدة من ان تفاضل بشكل جيد بين بدائلها لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها لكي نقوم بالعملية نفسها بشكل أسرع وأدق وبالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . لذا فإن هذه المرحلة تهتم بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري وموّد إلى نتائج إيجابية للغاية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، تكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

6. مرحلة التحول وتنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): هذه اخر مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي فيها يتم تطبيق العمليات الجديدة لكن على نطاق ضيق في مرحلة تأتي بعد تدريب العاملين عليها من أجل التأكد من تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء او الصعوبات، وتمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح ولهذا فإنها تتطلب إجراء متابعة مستمرة وفحص دائم في محاولة لاستكشاف هذا المدخل الجديد من أجل التأكد من الحاجة الى إجراء تحسينات أخرى جديدة قد ترفع من القيمة المضافة الناجمة عن إعادة الهندسة أم ان هذا النهج قد حقق ما تصبو اليه المنظمة وأثبت فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة بالأخص في زيادة رضا العميل. إن كل ماسبق يحتاج الى إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية، لتقليل مستويات الاشراف وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة في الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات، الإقناع، الالتزام، التعليم والتدريب...الخ.

تاسعا: إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي

مع أن الأدبيات المتعلقة بتطبيق مبدأ الهندرة أشارت الى أنها نشأت وترعرعت في أحضان مصانع القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق في القطاع الحكومي وصف (Hutton 1996) عدد من الخصائص التي تميز منظمات قطاع الحكومي وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وادارة التغيير. وتشمل تلك الخصائص:

- 1- الهياكل التنظيمية القوية.
- 2- الثقافة التنظيمية.
- 3- عدم إمكانية تخطي الحدود، تعدد الأفراد الذين يقومون بتنفيذ العمليات.
- 4- احتمالية التغيير الفجائي في اتجاه السياسات.

5- تعارض المصالح وتضاريفها أثناء تنفيذ المبادرات والاعمال.

6- تعددية الأنشطة وعدم واقعية التوقعات.

7- الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

جميع العناصر التي تمت الاشارة لها هنا لها تأثيرها الخاص القوي على المنظمات الحكومية لكنها ليست بنفس قوة تأثيرها على منظمات القطاع الخاص, لأن إعادة هندسة العمليات الادارية تركز بشكل كبير على مفاهيم مثل الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية مثلا وهذه المفاهيم هي حديثة العهد بالنسبة للمنظمات الحكومية لكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص, لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب ادارتها لمواردها البشرية . وبناء على ذلك, يقترح Hutton الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.

ولا بدج من التنويه هنا الى أنها وبالتغاضي عن المصاعب التي قد تحدث أثناء تطبيق مبداء الهندرة في المنظمات الحكومية بسبب طبيعة هذه المنظمات وطبيعة بيروقراطية العمل فيها, إلا أنه لا زالت هناك رغبة كبرى لدى العديد من الأشخاص لكي يقوموا بإنعاش الأدار في الأجهزة الحكومية المتعددة وتطوير الانتاجية سواء في الخدمات أو السلع المقدمة للجمهور وبما أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني حديث النشأة وهو جهاز عسكري حكومي في نهاية المطاف كان لا بد من استعمال مناهج إدارية جديدة لتطوير أساليب العمل فيه وأحد أهم هذه المناهج هو مبداء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عاشرا: الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ووظائف الإدارة

العمليات الإدارية في الدفاع المدني الفلسطيني

تشكل العمليات الإدارية فيأب منظمة، المحرك الأساس لزيادة فاعليتها وهي، بمثابة وحدة قاعدية للتجديد والتطوير لأنشطتها وبرامجها ,إذ يمارس الدفاع المدني على سبيل المثال مهامها في بيئته الداخلية من خلال الإداريين، والمهندسين، والإطفائيين، والمنقذين وخارج بيئته مع متلقي الخدمات من المجتمع المحلي، وهي أيضا عمليات إدارية متداخلة، تتم عن طريق وظائف يقوم بها مديرعام جهاز الدفاع المدني وهي (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه والمتابعة والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار).

1- التخطيط وإعادة هندسة العمليات:

اعتبر هايمان وسكوت (Haimann & Scot) عملية التخطيط، بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة إذ عرف التخطيط على أنه عملية جمع المعلومات، وتحديد الأهداف، والسياسات، وتحديد الاستراتيجيات، التي يجب أن تتبعها المنظمة (الوارد عند حسين 2007).

وتتبع أهميته من إمكانية التنبؤ بسلوك العاملين وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخطة الموضوعية والتي تعد جزءا من التخطيط طويل الأمد كما ويساعد على التعامل مع العوامل الطارئة المفاجئة غير المتوقعة بكفاءة، وهذا يقلل الهدر الإداري. كما ويساهم التخطيط في إدارة الوقت، ومنع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ ويتضمن التخطيط الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل، ويساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية إذ أنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل ويعمل على توفير المعلومات والبيانات ويعمل على حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وبالتالي يعمل على تخفيض التكاليف (حسين 2007).

هناك علاقة بين التخطيط و الهندسة الإدارية تتضح من خلال عدة أمور كالآتي:

ومن أهمها تفادي الأنشطة غير الضرورية، وذلك لتحقيق أهداف الدفاع المدني، وكلاهما يعملان على وضع مقاييس للأداء، إذ يتم اكتشاف كفاءة العاملين في الدفاع المدني في عملهم، ومن خلال تطبيق المفهومين يتم التقليل من فرص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملين في المستقبل ويتم العمل على مسلسل الخطوات بطريقة تسهل أهداف كلا المفهومين، لأن كلاهما يهدف إلى تحقيق الهدف الأسمى ضمن استغلال الموارد المتاحة.

ومن خلالها -أيضا - يتم التعرف إلى المشكلات والمعوقات، والتعرف إلى احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الاستفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية (حسين، 2007).

من خلال الترابط بين التخطيط والهندسة الإدارية يتم الانسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندسة الإدارية، بحيث تتربط بصورة متكاملة، ويتم تحديد البدائل في أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين، والبيروقراطية. وهذا من أهداف الهندسة الإدارية.

ومن خلال الترابط - أيضا - يحدث مرونة في التخطيط، إذ يمكن لفريق الهندسة الإدارية اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة ؛ أي اللامركزية في اتخاذ القرار، كما ويتم تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد مؤتمر ومفاوض، وهذا يسمح بالتالي بمشاركة الجميع في اتخاذ القرار، والأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، وضرورة التركيز على العمليات وفهم بنية العملية.

وخلاصة القول أن هدف الهندسة الإدارية في الدفاع المدني الفلسطيني هو تغيير واقعه نحو الأفضل والارتقاء بمستوى الأداء فيه، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة للتغيير، بالإضافة إلى أن الهندسة

الإدارية تبدأ من مجموعة من الأفكار تتمثل في متى تتم؟ وكيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يعتبر تخطيطاً؛ ويعتبر التخطيط اللبنة الأساسية للهندسة الإدارية.

2- التنظيم وإعادة هندسة العمليات

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية بعد التخطيط، وقد عرفه مصطفى (2007) ، بأنه " تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما ينسجم مع قدراتهم ومهاراتهم من خلال ايجاد آلية لتغيير الخطط."

ومن أجل استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين وظائف الإدارة، وخاصة التنظيم لا بد من توافر قيادة واعية بمتغيرات العمل، ومدى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والقناعة بأهمية التخطيط، وهنا لا بد من إثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء الهندسة الإدارية، فالهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات، كذلك تعمل الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها المنظمة، وكذلك تحديد مجالات التطور، كما يتضح الترابط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يتم عن طريق فريق العمل، لأن الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة وتمد الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات على العاملين وإعادة بناء التفاعل داخل المنظمة، كما تضيف على التنظيم المرونة، وهذا يسمح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية على الخريطة التنظيمية (حسين، 2007).

3- العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه

عرف مصطفى التوجيه (2007) ، بأنه المساعدة على التحسين والتقدم، وهو مهارة في القيادة ومهارة في التقويم ومهارة في العلاقات الإنسانية ومهارة في إدارة الموظفين، وأنه سلوك منظم رسمي من قبل المؤسسة، ويؤثر تأثيراً مباشراً في سلوك العاملين بشكل يحقق أهداف المؤسسة.

تضح العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه من خلال عدة أمور، منها: تتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق العاملين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما وتعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، يساعد التوجيه على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم

توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية، وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى (حسين، 2007).

4- علاقة الهندسة الإدارية بالمتابعة والتقييم

والتقييم عملية منظمة هادفة لتحديد مقدار تغيير السلوك لدى الأفراد، لإصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتائج (عليما، 2007).
ويهدف التقييم - أيضاً - إلى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتحديد الحاجات التدريبية، وتحديد مدى التغيير في سلوك العاملين في المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة، ومساعدة العاملين.

تتضح العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط على الأداء، ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وأيضاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث وتحفيز الإبداع والابتكار من قبل العاملين، كما تتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقييم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر، منها ملاحظة الأداء ومتابعة الأنشطة والتوثيق.

5- علاقة الهندسة الإدارية واتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة، وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين، وهو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامه أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك (عقيلي، 1996).

أما عن علاقة اتخاذ القرار بالهندسة الإدارية فإن الأخيرة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تسمح بالتفويض وهذا من أساليب اتخاذ القرار إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم.

وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهنية في الإدارة وتحسن مستويات الأداء لدى معظم العاملين.

حادي عشر: النماذج الإدارية ومفهوم إعادة هندسة العمليات

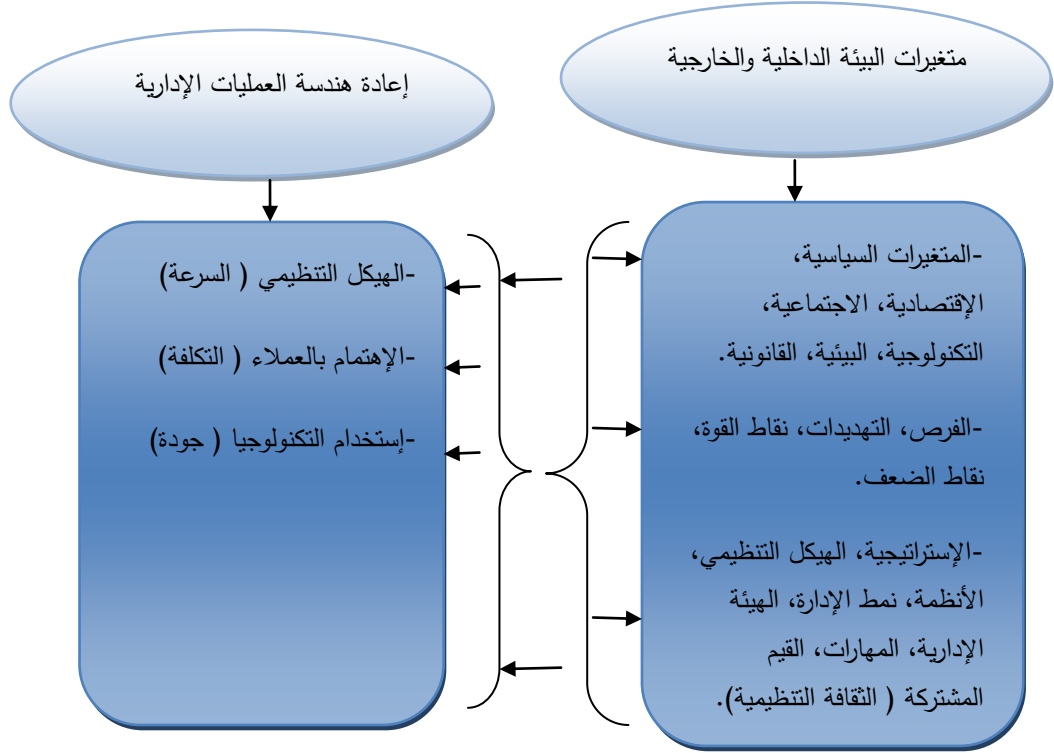
إن واحداً من أهم اسهامات نظرية النظام المفتوح هي تركيز الإنتباه على أهمية بيئة المنظمة. فالمنظمة لا توجد من فراغ بل هي تعمل ضمن بيئة متنوعة مفتوحة ومتعددة الأشكال والمكونات وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها لذلك بات من المسلم به في إطار الإدارة الإستراتيجية القول أن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى المواءمة بين مكونات تلك المنظمة وعملياتها وهياكلها وبين البيئة التي تعمل بها (Johnson, G and Scholes, 10, 1999).

تعيش منظمات الأعمال في بيئة مفتوحة تتعامل وتتفاعل مع البيئة الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها إذا فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما هي قابلة للتغيير حسب الظروف والمتطلبات البيئية المحيطة لتحقيق هدف الإستمرارية والبقاء والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية (الإقتصادية، التكنولوجية، الإجتماعية والثقافية وغيرها) المؤثرة فيها، في أي وقت والتي قد تقع في المستقبل وتضع خطط التغيير لمواجهتها والتعايش والتأقلم معها بل يمكن للمنظمة أن تضع خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف ولكن لمحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع ظروفها الداخلية.

إن ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت إحدى سمات عصرنا الحاضر في كثير من المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة الخدمية والإنتاجية دون استثناء في كثير من دول العالم وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد والذي أحدث جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية الأكاديمية حول مدى معرفة بيئة وتطبيقه داخل منظمات الأعمال، والذي يسهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت ومنظمات الأعمال وجعلها منظمات حديثة سمتها الإهتمام بالعميل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات .

قد تم تطوير العديد من النماذج الإدارية التي طبقت في هذا المجال منها: نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG، نموذج مايكل بورتر، SWOT ANALYSIS، PESTEL، نظرية ماكنزي (7S)، والعديد العديد من النماذج التي تصب في نهاية المطاف في نفس الموضوع المتعلق بالتطوير الإداري. وفي هذا السياق فقد اختارت الباحثة أربعة نماذج مشتركة من أجل القيام بعملية التحليل المؤسسي للدفاع المدني الفلسطيني: سلسلة القيمة، PESTLE، 7S، و SWOT والتي تتكامل فيما بينها من أجل الحصول على تحليل كاف للبيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في الدفاع المدني الفلسطيني ككل وبالمهام المنوطة به بشكل خاص ففي حين أن SWOT الذي يعنى بتحليل (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات) لأي عمل نود القيام به والذي يساعد في استغلال الفرص و

الاستفادة من نقاط القوى و الاستعداد للتهديدات و تغطية نقاط الضعف، فإن أداة PESTLE تقوم بتصنيف المعلومات تحت تصنيفاتها الأربعة بعد عملية المسح الشامل للتعرف على كل ما قد يؤثر بالعمل. إذا فإن هاتين الأداتين تكملان بعضهما البعض فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية أما عن استعمال أداة S7 ودمجها هي الأخرى كأداة تحليل مؤسستي فإن دورها ينصب أيضا في إلقاء مزيد من الضوء على العناصر الإدارية والتنظيمية للمؤسسة. وفيما يتعلق بتحليل سلسلة القيمة فقد كان دوره مهما جدا من أجل تحليل سلسلة النشاطات التي يقوم بها رجالات الدفاع المدني والتي تضيف قيمة للخدمات المقدمة من قبلهم للجمهور. وقد قامت الباحثة باستعمال استراتيجية الدمج ما بين جميع هذه الأدوات في خطوة منها لتلافي أي نقاط ضعف قد توجد في النماذج المعتمدة ولكي تحصل على التكامل الاستراتيجي الذي يعتبر جوهريا للكفاءة والفاعلية اللتان تعتبران القاعدة الأساسية التي من أجلها نقوم بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ولمعرفتها السابقة بهذه النماذج .



الشكل 7.2 العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية
المصدر: إعداد الباحثة

1- نظرية ماكنزي لتطبيق الإستراتيجية (7S) :

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية والتي قامت بتطويرها مجموعة ماكينزي الإستشارية من خلال تصميم نموذج عرف باسمها يقوم على تبيان العناصر الإدارية والتنظيمية، ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية، المهارات والقيم المشتركة (الثقافة التنظيمية). وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة إذا كانت جميع العناصر السبعة المكونة لهذا النموذج متوافقة مع الإستراتيجية (مساندة لها على أقل تقدير)، لذلك إذا ظهرت مشكلة ما خلال عملية التطبيق فهذا يعني بالضرورة وجود نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج (ياسين، 1998).

2- تحليل SWOT:

كلمة (SWOT) هي اختصار لأربع كلمات انجليزية تحمل الحرف الأول من كل كلمة و هي القوة Strengths، الضعف Weaknesses ، الفرص Opportunities والتهديدات/ المخاوف . Threats وهو الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة باعتباره أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي من شأنها أن تؤثر على أي مشروع أو قرار .

تتمثل عناصر القوة في المنظمات بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية، في حين أن عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

أما التهديدات فهي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة ، في حين أن الفرص هي وقائع موجودة في مكان معين من البيئة خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح (ياسين، 1998).

وقد قامت الباحثة في خطوة أولية بمحاولة تحليل بيئة الدفاع المدني الداخلية والخارجية في خطوة منها لمعرفة ما هي المقومات التي يقوم على أساسها الدفاع المدني والتي قد تساعد في إعادة هندسة العمليات ونقاط الضعف والتهديدات التي قد تبطل عملية الهندرة والتي يجب أن تتحول إلى فرص نجاح.

3- تحليل PESTEL:

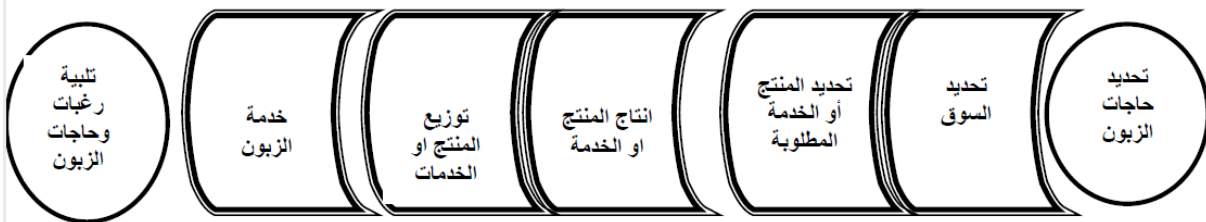
هو أحد الأدوات المستخدمة من قبل الاستشاريين والمدراء في جمع أولي وثنائوي لبعض العوامل الخارجية و التي تؤثر على أي عمل، وينطبق هذا التحليل على جميع الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة ومدى تأثير البيئة على هذه الأعمال. أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة) (Political) / و (الاقتصاد) (Economical) / و (المجتمع) (Social) / و (التقنية) / (Technological) (البيئة) (Environmental) / و (القوانين) (Legal) .

ولأن البيئة المحيطة بعمل الدفاع المدني لها أثر كبير في تقديم الخدمات والدعم والمساندة للقيام بالمسؤوليات المناطة به، فقد قامت الباحثة بتحليل دقيق للبيئة المحيطة لهذا الجهاز الخدماتي والتي تؤثر حكما على عمله والتي من شأنها أيضا أن تبطل أو تعيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- نموذج مايكل بورتر (سلسلة القيمة):

إن مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ولم تترسخ قواعد تطبيقه بشكل كافٍ في هذا المصطلح Porter قطاع الأعمال لحد الآن على الرغم من تناوله بشكل موسع في أدبيات علم الإدارة وقد قدم بورتر هذا المصطلح لأول مرة عام 1985 في Harvard Business School (lynch, 2000,260).

تعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجا نهائيا، لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة سلسلة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة.



شكل رقم 8.2 سلسلة القيمة الداخلية

المصدر: (Kalplan,et.al, 2000,371)

وبأخذ دراسة الباحثة لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، فإن سلسلة القيمة للعمليات موضوع الدراسة (الإطفاء والإنقاذ) سيساهم في فهم طبيعة المنظمة وهيكل قدراتها واستخدام مواردها في عملياتها التشغيلية والإستثمارية لتصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي إلى إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة للمساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للدفاع المدني الفلسطيني والمتمثلة بالأداء الأفضل، الجودة، الكفاءة وسرعة الإستجابة.

2.2 : الدفاع المدني الفلسطيني

هو مجموعه الإجراءات التي تتخذها الحكومة من اجل حماية المواطنين و ممتلكاتهم من الكوارث في حالة السلم و الحرب و تنفيذ هذه الإجراءات عن طريق مجموعه من الأشخاص يكونون جهاز الدفاع المدني و يكون جهاز الدفاع المدني من عدد من الإدارات.

أولاً: نشأة الدفاع المدني في فلسطين .:

عندما عادت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 لمست الحاجة الماسة والافتقار الشديد لمراكز وأجهزة الإطفاء والإنقاذ لدرجة أن بعض المدن والتجمعات السكانية الكبيرة لم يكن بها سيارة إطفاء واحدة وحرصاً على سلامة الوطن والمواطن وحماية مدخراته وبتكليف وتوجيهات من القائد الشهيد ياسر عرفات أمر بإنشاء الدفاع المدني ليغطي كل مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1996.

- الدفاع المدني الفلسطيني هو جزء مهم من المؤسسات الوطنية التي تعمل على بناء مجتمع فلسطيني آمن ومتسامح وخالي من التطرف بحيث يتمتع الشعب بالطمأنينة والأمن والعدالة والمساواة وسيادة القانون.
- إستراتيجية الدفاع المدني الفلسطيني تتمحور حول تقديم الخدمات وتقليل الخطر و الحماية من الكوارث الطبيعية والتي من عمل الإنسان

ثانياً: الإطار القانوني للدفاع المدني الفلسطيني

- تأسس الدفاع المدني الفلسطيني عام 1996م بقرار رئاسي وأقر قانونه في المجلس التشريعي عام 1998م تحت قانون رقم (3) لعام 1998م.

- منحت صفة الضبط القضائي لجهاز الدفاع المدني في القرار رقم (19) لسنة 2000م .

فترة الاحتلال الإسرائيلي لكامل الأرض الفلسطينية في حرب عام 1967م انتقلت قيادة الدفاع المدني إلى الإدارة المدنية الخاضعة للاحتلال بالإضافة إلى بعض البلديات الأخرى التي كانت تمتلك قوات للإطفاء مثل بلديتي نابلس و الخليل.

ويشهد للدفاع المدني الفلسطيني الموقف المذكور عام 1969م عندما قام اليهودي "غولدشتاين" بإحراق المسجد الأقصى حيث هرعت قوات الدفاع المدني و قامت بإطفائه. وبعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993م انتقلت إدارة الدفاع المدني إلى السلطة الفلسطينية. ما عدا في القدس الشريف.

وبالرغم من العداء السياسي بين الفلسطينيين والإسرائيليين إلا أن ذلك لم يمنعهم من تقديم المساعدة والعون الدائم للجميع حتى لو كانوا إسرائيليين، ومن المواقف المعروفة حريق الكرمل عام 2010 عندما لم يستطع الدفاع المدني الإسرائيلي السيطرة على النيران وطلب نجدة الدفاع المدني الفلسطيني الذي لبّأها وأبدى تفوقاً على نظيره الإسرائيلي بشكل كبير.

ثالثاً: مهام وخدمات الدفاع المدني

إن الخدمات والمهام التي يقدمها الدفاع المدني ضمن القانون والتي تنص على:

- 1- حماية الفرد؛ فهو أعلى ثروة لأي دولة، والحفاظ على روحه المعنوية عالية .
- 2- حماية الثروات وهي المصادر الأساسية للقدرة الاقتصادية للدولة لمواجهة احتياجات أي معركة .
- 3- حماية المرافق العامة، وهي الخدمات الحيوية والمستمرة للجمهور في أوقات الحرب والكوارث بأنواعها .
- 4- توعية المواطنين بأعمال الدفاع المدني والتعاون مع فرقها وتوزيع النشرات والإعلانات المتعلقة بعملها في زمن السلم والحرب .
- 5- تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية .
- 6- الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني وإنشاء الكتائب المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة .
- 7- تنظيم وسائل إطفاء الحريق .

- 8- إنشاء وتهيئة غرف عمليات للدفاع المدني .
- 9- تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تتفجر ورفعها .
- 10- تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعا للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية .
- 11- تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني .
- 12- تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم .
- 13- إقامة الخنادق والملاجئ العامة، وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت .
- 14- المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغازات الجوية والكوارث الطبيعية .
- 15- إعداد فرق الإنقاذ، وفرق رفع الأنقاض، وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق .
- 16- تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية .
- 17- تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.
- 18- إنقاذ المصابين وتقديم العون لهم والبحث عن الضحايا والمحتجزين تحت الأنقاض.
- 19- تنظيم قواعد ووسائل السلامة العامة ومراقبة تنفيذها في المنشآت الصناعية والتجارية والمرافق العامة وتطبيق تدابير الوقاية من أخطار الحرائق في المنشآت العامة والخاصة ومكافحتها والحد من انتشارها.

وبناءً على هذه المهام فإن هنالك العديد من الخدمات يقدمها الدفاع المدني للمجتمع بشكل مباشر من أبرزها ما يلي:

3. خدمات الوقاية والحماية الذاتية. ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

- إصدار اللوائح والتعليمات المنظمة للأنشطة التجارية والصناعية وغيرها من الإشغالات المختلفة.
- القيام بأعمال التفتيش على المحلات التجارية والصناعية والمدارس والمعاهد والجامعات والمنشآت الحكومية والخاصة وغيرها للتأكد من مدى توفر وجاهزية متطلبات أنظمة الإطفاء والإنذار .

- التنسيب للجهات ذات العلاقة بمنح اذونات الإشغال اللازمة لمزاولة كافة الأنشطة التجارية والصناعية وغيرها.

4. خدمات التدريب والتوعية: تقوم أجهزة الدفاع المدني بتدريب المواطنين على أعمال الدفاع المدني والذي ينعكس إيجاباً على الأمور التالية:

- تقليل التعرض للحوادث من خلال إطلاع المواطنين على أسباب الحوادث ووسائل درئها.
- السيطرة على الحوادث البسيطة وقت حدوثها مما يقلل من نتائجها وأثارها.
- مشاركة أفراد المجتمع في حماية مكتسبات الوطن من خلال تعاونهم الفعال كرفيد لرجال الدفاع المدني.

رابعاً: أقسام الدفاع المدني الفلسطيني

يقسم الدفاع المدني إلى قسمين:-

1. القسم الوقائي
2. القسم العلاجي

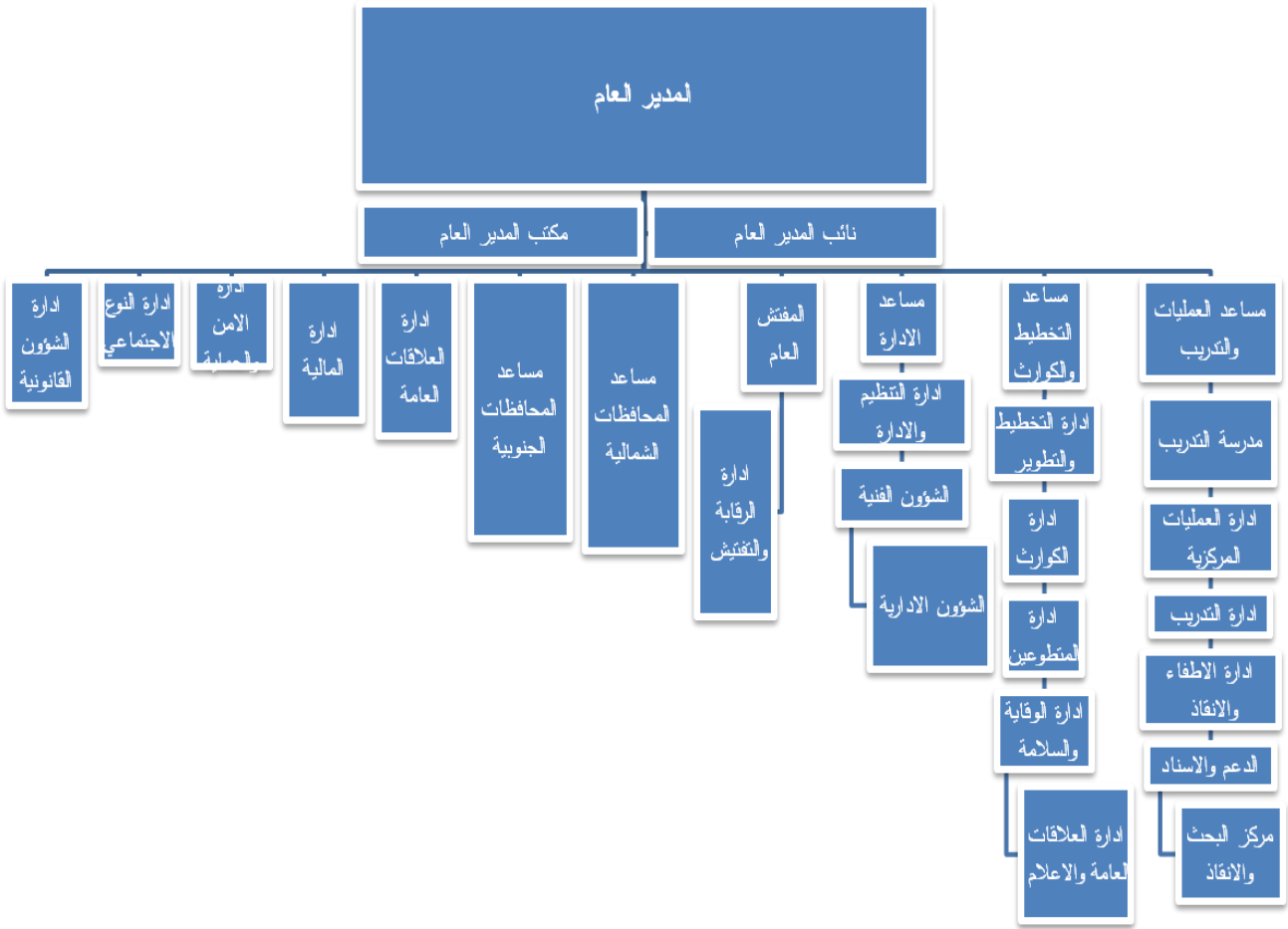
الأقسام الوقائية

1. قسم أمن وسلامة المنشآت .
2. قسم التدريب
3. قسم العلاقات العامة والإنسانية .
4. قسم المصاعد

الأقسام العلاجية

- 1- قسم الإطفاء .
- 2- قسم الإنقاذ.
- 3- قسم الدعم الإسناد .
- 4- قسم الإسعاف والطوارئ.
5. قسم الكوارث .
- 6- قسم التحقيق . (www.pcd.ps , 18/2/2014)

الهيكلية العامة للدفاع المدني

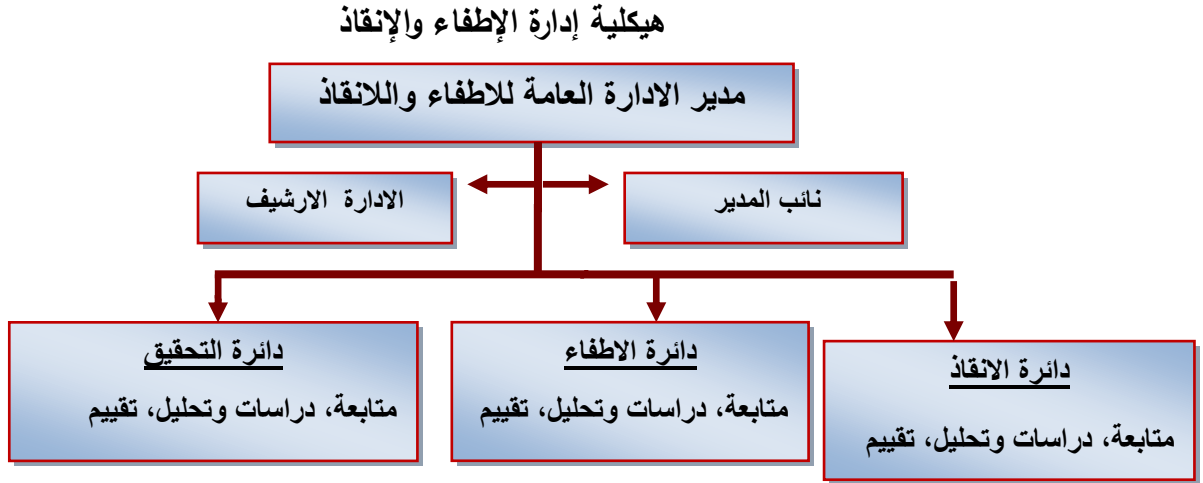


شكل رقم 9.2 الهيكلية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

المصدر: الهيكلية العامة للدفاع المدني الفلسطيني

1.2.2 الإدارة العامة للإطفاء والإنقاذ والإسعاف

هي الإدارة المعنية بالإشراف على عمل مراكز الإطفاء والإنقاذ والتحقيق بأسباب الحرائق على مستوى الوطن في حالات الكوارث الطبيعية والصناعية والتأكد من جاهزية هذه المراكز من حيث الأفراد والمعدات والآليات والتدريب للقيام بعملهم على اكمل وجه .



شكل رقم 10.2 هيكلية إدارة الإطفاء والإنقاذ

ويمكن إجمال هذه الأقسام من خلال شرح للوظائف والخدمات التي تقدمها:

1. خدمات الإطفاء .

تبدأ الحرائق عادة على نطاق محدود لأن معظمها ينشأ من مستصغر الشرر بسبب الإهمال في إتباع طرق الوقاية من الحرائق وغيرها ولكنها سرعان ما تنتشر - إذا لم يبادر بإطفائها - مخلفة مخاطر وخسائر فادحة في الأرواح والممتلكات والبيئة.

من هنا تقوم أجهزة الدفاع المدني بوضع خطط الطوارئ والإخلاء بما فيها تمارين الإخلاء التي تعد أحد مكوناتها الأساسية وجزءاً حيوياً من المستلزمات الضرورية لتأمين الحماية والسلامة للمواطنين في المواقع المختلفة وبخاصة تلك التي يقطنها أو يستخدمها عدد كبير من الأشخاص كالمدارس والمستشفيات والأسواق التجارية والأبراج والدوائر الحكومية المختلفة بالإضافة إلى الخطط الخاصة بالمصانع والمنشآت التي تحتوي مواد قابلة للاشتعال وذات خطورة عالية.

وخدمات الإطفاء التي تقدمها أجهزة الدفاع المدني على سبيل المثال لا الحصر :

- إطفاء الحرائق بمختلف أنواعها.
- اختيار وتأمين الآليات والمعدات المناسبة لإطفاء الحرائق .
- تدريب وتأهيل منتسبيه على عمليات مكافحة الحرائق.

2. خدمات الإنقاذ.

تعتبر أعمال الإنقاذ جانباً هاماً من متطلبات الحماية التي يقوم بها جهاز الدفاع المدني كونها تتعلق بأرواح الناس؛ فالإنقاذ هو إخراج الأشخاص المصابين أو المحصورين من تحت الأنقاض والأماكن الخطرة أثناء التعامل مع الحوادث وكذلك المحافظة على الممتلكات بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، حيث أن اتخاذ التدابير المناسبة لظروف الحادث يمكن أن توفر السلامة للموجودين، ولعامل الوقت وسرعة الاستجابة في عمليات الإنقاذ دور كبير في العثور على الأحياء، لأنه كلما تأخر الوقت في الاستجابة ترتبت عليه زيادة احتمالية ارتفاع عدد الوفيات

وخدمات الإنقاذ التي تقدمها أجهزة الدفاع المدني على سبيل المثال لا الحصر :

- تقديم المساعدة لأي شخص محتجز في سيارة أو مصعد أو تحت أنقاض مبنى أو داخل بئر أو مسبح أو سد أو مستنقع - وغيرها .
- اختيار وتأمين الآليات والمعدات المناسبة لعمليات الإنقاذ .
- تدريب وتأهيل منتسبيه على عمليات الإنقاذ .

3. خدمات التحقيق في أسباب الحريق.

يعتبر قسم التحقيق في أسباب الحريق قسماً مهماً في إدارة الإطفاء والإنقاذ بحيث يقوم بتحقيق في أسباب الحريق بعد حدوثها و الوقوف على المسبب الرئيسي لها. ويتم ذلك بوجود فرق محققين تقع على عاتقهم مسؤولية مادية، معنوية كبيرة من خلال اعتماد شركات التأمين على التقرير الذي يخرج من هؤلاء المحققين بالإضافة إلى المسؤولية القضائية. إن المخرجات التي يخرج بها فريق المحققين في الدفاع المدني الفلسطيني يتم الاستشهاد بها أمام المحاكم حيث تساعد القضاء على إصدار الأحكام في مثل هذه القضايا لمعرفة إن كان هناك أسباب جنائية (فعل فاعل) أو إهمال و اي أسباب أخرى لاندلاع الحريق. يكون في كل محافظة قسم تحقيق تابع لإدارة الإطفاء والإنقاذ في المحافظة مؤهلين للقيام بأعمال التحقيق حيث أنهم يتلقون تدريبهم داخل الوطن أو خارجه. (مقابلة مع النقيب مهندس سعد ملحم/ نائب مدير الإطفاء والانقاذ - المديرية العامة للدفاع المدني -رام الله الأربعاء 2015/4/1).

3.2 الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة، والتي أجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ومقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية.

1.3.2 الدراسات المحلية:

جدول رقم 4.2 الدراسات المحلية

م	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	المكان	النتائج
1	أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية دراسة حالة)	الدجني	2014	المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة	الجامعة الإسلامية / غزة	أ - وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة. ب - وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. ت - إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة. ث - إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
2	العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	الشوبكي	2010	المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية	الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	أ - تشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة وأنه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة، وتعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار . ب - زيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل

						وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعوقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.
3	انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل	النتيجة	2009	المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات	بلدية الخليل	أ- الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة. ب- حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء. ج- أظهرت بلدية الخليل اهتماما في مجال تكنولوجيا المعلومات. د- تطبيق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.
4	واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة	السر	2008	المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال الاستبانة والمقابلة	(في وزارة الداخلية والأمن الوطني) في قطاع غزة	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندسة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية
5	إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة	الاعا	2006	المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات	المصارف بمحافظة غزة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وقدرات تكنولوجيا عالية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و زيادة صحة العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف. وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة.

2.3.2 الدراسات العربية:

جدول رقم 5.2 الدراسات العربية

م	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	المكان	النتائج
1	تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	قيطة	2013	المنهج الوصفي التحليلي- الاستبانة	مدرسة المستقبل- الضفة الغربية	-إطلاع المؤسسات المحلية على الهندرة بواسطة كتيبات تشرحها وتبين الغرض منها. -تتبنى وزارة التربية والتعليم، ورشات عمل، وجلسات عصف ذهني، لدراسة إمكانية تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية. -تدريب القيادات التعليمية في الدول التي عملت بالهندرة لتنمية قدراتهم، والإفادة من الخبرات الخارجية. -تجربة الهندرة على بعض المؤسسات التعليمية قبل تعميمها .
2	أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود	عون	2011	على المنهج الوصفي المسحي - اختيرت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية	خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية	إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي. ب -أشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذو معايير مهياًة. ج -وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في

					الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.
3	مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام	بني عيسى	2009	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة	الجامعات الأردنية - الأردن
4	الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت	الديحاني	2009	المنهج الوصفي التحليلي	مدارس دولة الكويت
5	تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن	الخواجا	2008	المنهج المسحي التطويري	مؤسسة التدريب المهني في الأردن

6	العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"	شعبان	2008	المنهج الوصفي/ الاستبانة	شركة كهرباء السعودية/ الرياض	أ-زيادة إيمان الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين. ب-ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملاءمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة محل الدراسة. ج-زيادة اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة أهداف استراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة.
7	إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقانة المعلومات	الشهراني	2007	المنهج الوصفي المسحي/الاستبانة	جامعة أم القرى/ السعودية	أوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تمويل التعليم الإلكتروني، وتوفير التجهيزات الخاصة بالتعليم الإلكتروني وتوفير الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، لاستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني
8	دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن	الكساسبة	2004	المنهج الوصفي المسحي/الاستبانة	شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن	إن % 63 من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن % 28.3 من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها. إن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية .
9	الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية	المالكي	2003	المنهج الوصفي المسحي/الاستبانة	وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية	وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

3.3.2 الدراسات الأجنبية:

جدول رقم 6.2 الدراسات الأجنبية

الرقم	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	المكان	النتائج
1	تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد Frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance learning exam Scheduling and distribution old Dominion University.	Abdous and Wuhe	2008	دراسة الحالة	old Dominion University/ USA.	عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت و تنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الانترنت والمستخدم منذ عام 2006. تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثر استخدامه على تقليل القوة العاملة، وأشارت النتائج إلى أن العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات.
2	عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي Business Process Reengineering: Critical Success Factors in higher Education.	Ahmed, Francis & Zairi	2007	دراسة حالة	ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا	هناك سبعة عوامل مهمة ودرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، و تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. لقد قدمت هذه الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تسهم هذه الدراسة في بعض الممارسات التطبيقية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

<p>أن القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة يعاني من مشكلات كبيرة، وتمثل هذه الدراسة خطوة نحو قيادة وتحسين هذا القطاع الناجم عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.</p>	<p>إمارة العين/ الإمارات العربية المتحدة</p>	<p>دراسة حالة</p>	<p>2007</p>	<p>Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameed</p>	<p>إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة, دراسة حالة:إمارة العين "Reengineering of administrative processes " in the governmental sector in United Arab Emirates, Case Study: Al-Ayen Princedom"</p>	<p>3</p>
<p>التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي , والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية , وتحسين المنتج , كما وأظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى , لإيجاد الحلول, والتي لا تحقق الأهداف وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات , كما وبينت الدراسة أيضاً العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على التحسن المستمر لفترات طويلة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.</p>	<p>شركة (UK) المتحدة</p>	<p>المنهج الوصفي المسحي/لاستبانة</p>	<p>2005</p>	<p>Chieh Wu & Tennant</p>	<p>“تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة (UK) المتحدة. The application of business process reengineering in the UK</p>	<p>4</p>

<p>وتقترح الدراسة وضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءً على إستراتيجية المؤسسة، ويتعلق هذا الإطار بثلاثة جوانب وهي كالتالي:</p> <p>أ - تحديد استراتيجيات الشركات على أساس تحليل الدفعات الإستراتيجية بالتوازي مع مصفوفة الأهداف.</p> <p>ب- اختيار المسارات الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات استناداً على تحليل إطار للازدواج الوظيفي مع تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>ج- تنفيذ إعادة هندسة العمليات بالاعتماد على تحليل خصائص المشروع لاتخاذ قرار بشأن صيغة مناسبة لمنهجية مركبة.</p> <p>وقدمت الدراسة هذا الإطار بحيث يكون أكثر وضوحاً من خلال إجراء دراسة تطبيقية في بعض وحدات العمل</p>	<p>National Chung Cheng University</p>	<p>دراسة تجريبية</p>	<p>2001</p>	<p>Ing-Long Wu</p>	<p>نموذج تنفيذ إعادة هندسة العمليات الادارية على أساس وجهات النظر الاستراتيجية:دراسة تجريبية. A model for implementing business process reengineering based on strategic perspectives: an empirical study.</p>	<p>5</p>
<p>المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة، ويقوم البحث على تعريف النقل، وناقش بداية اتجاه النقل وأسبابه، ويقدم أيضاً طرق والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.</p>	<p>الولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>أنموذج المحاكاة</p>	<p>2000</p>	<p>Olalla</p>	<p>لمحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية Simulation as a tool for decision making in reengineering administrative processes in the United States of America.</p>	<p>6</p>

4.3.2 ملخص تحليلي للدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت الى موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير المؤسساتي من عدة جوانب علمية وإدارية و تربوية، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج الآتية:

1- اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير المؤسساتي لما لها من دور غاية في الأهمية في عملية تطوير الأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وزيادة الإنتاجية.

2- تناولت معظم الدراسات السابقة واقع ودور عملية إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسساتي والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية والتعليمية مثل دراسة (الدجني 2014)، (الشوبكي 2010)، (النتشة 2009)، (السر 2008)، (الأغا 2006) (المالكي 2003).

3- استخدمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية المنهج الوصفي التحليلي باستثناء البعض الآخر منها التي قامت بإعداد أنموذج عمليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية والصناعية مثل دراسة (الخوaja 2008) (Abdous and Wuhe 2008)، (Ing-Long WU, 2001) (Mihyar Hesson 2002) التي قدمت نموذجا لإعادة الهندسة باستخدام المحاكاة والتكنولوجيا.

4- أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة التي تؤثر في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (Ahmed, Francis & Zairi: 2007)، (Chieh Wu: & Tennant: 2005)، (Mihyar Hesson & Hyder Al Ameen, 2007).

5- تميزت دراسة Olalla (2000) بأنها استخدمت أنموذج المحاكاة لتقييم وإعادة تصميم العمليات داخل الشركات وتصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج الشركة.

6- بينت بعض الدراسات بأن هناك تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها وهذا ما ينسجم مع دراسة كل (Ahmed, Francis & Zairi: 2007)، (الشهواني . 2007)

5.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة استفادة واضحة من تحليلها للدراسات المسبقة الذكر سواء كانت المحلية منها أو العربية والاجنبية ومن بين الجوانب التي استفادت منها الباحثة كما يلي:

1- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

1- الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.

2- تحديد أداة الدراسة (الاستبانة, المقابلات والمجموعات البورية) ، واختيار منهج الدراسة.

3- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منطلقات الأنموذج المقترح.

6.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي:

1- هدفت العديد من الدراسات السابقة إلى تحديد المشكلات التي تواجه تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات فقط دون اقتراح نماذج تطبيقية باستثناء 4 دراسات سبق التنويه لها تطرقت الى بناء مثل هذه النماذج.

2- تتميز الدراسة الحالية بأنها قامت بتحليل الواقع الفعلي للعمليات الادارية في إدارة الاطفاء والانقاذ التابعة للدفاع المدني الفلسطيني ومن ثم القيام ببناء نموذج تطبيقي لكيفية هندسة هذه العمليات داخل هذه الإدارة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية الدراسة

2.3 إجراءات الدراسة

3.3 مصادر المعلومات

4.3 مجتمع الدراسة

5.3 وحدة التحليل

6.3 أداة الدراسة

1.6.3 صدق الأداة

2.6.3 ثبات الأداة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً - مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً شاملاً لمنهجية الدراسة التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التعرف على مختلف الطرق والأدوات التي استخدمت في إتمام هذه الدراسة، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وذلك بهدف عمل أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الاطفاء والانقاذ التابعة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني " كما ينطرق هذا الفصل إلى شرح كيفية إعداد الاستبانة، وفحص مدى صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

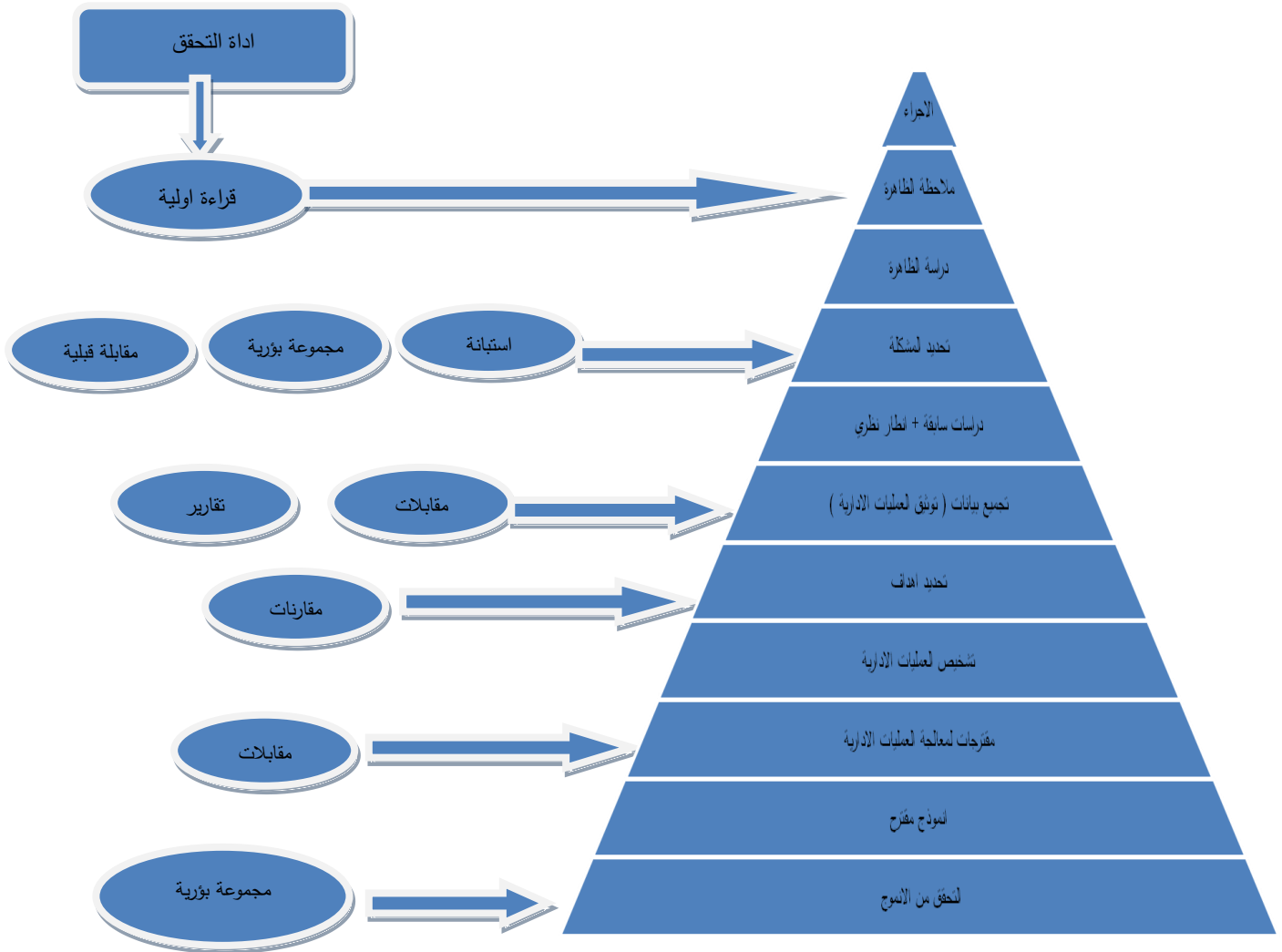
1.3 منهجية الدراسة

سوف تستخدم الباحثة في هذه الدراسة:

الأسلوب الوصفي من أجل وصف الواقع وتحليل المعلومات التي ستقوم بجمعها بواسطة الاستبانة التي تم بنائها لجمع المعلومات من الجمهور في مرحلة التشخيص لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من قبل رجالات الدفاع المدني الفلسطيني. كما و أنها ستقوم باستخدام الأسلوب التاريخي في البحث والذي يهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث من خلال المراجع الأدبية و التعليمية ، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى الرجوع إلى شبكة الانترنت. إضافة إلى الأسلوب البنائي من خلال تقديم الدراسة أنموذجاً عملياً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات الادارية في إدارة الاطفاء والانقاذ التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وبناء نماذج وأدوات تطبيقية،

"ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي الذي يتم استعماله عادة لبناء هياكل معرفية جديدة، أو أدلة معيارية، أو تطوير مناهج واساليب لم تتطرق اليها الدراسات السابقة. ستعتمد الباحثة على البحث المندمج أو الإستراتيجية المندمجة وهو أحد الطرق و الإستراتيجيات في البحث العلمي والتي لاقت إهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة. هذه الطريقة هي الأحدث ما بين الطرق التي تدخل في طرق البحث العلمي. حيث يقوم الباحث من خلاله بجمع و تحليل البيانات، عمل توافق ودمج ما بين النتائج، الإستخلاصات، والإستنتاجات التي حصل عليها من الطرق أو الأدوات الكمية والنوعية و ذلك في نفس الدراسة أو البحث. بعض الباحثين يفضلون الطرق الكمية و بالتالي، تجدهم يستخدمون الإستبيانات مثلاً في الغالب و يقومون بتحليلها إحصائياً، و هكذا. آخرون قد يفضلون البحث النوعي/الكيفي و يجدون الكثير من الفائدة من المقابلات الشخصية أو الملاحظة و تحليل مثل هذا النوع من البيانات. لكن أحياناً، قد يكون استخدام واحدة من هذه الطريقتين ليس كافياً في فهم الظاهرة بشكل كامل من أكثر من منظور و إقتراح حلول عملية وذلك لقصور أحد هذه المناهج عن اتيان الغرض من استعماله.(زيتون، ص 36، 2006).

وفي هذا البحث سنقوم الباحثة بالدمج ما بين المنهج النوعي باستخدام اداة الاستبانة والمنهج الكيفي باستخدام اداة المقابلة والمشاهدة والمجموعات البؤرية (المركزة).



شكل رقم 1.3 إجراءات الدراسة ومصادر المعلومات

المصدر : إعداد الباحثة

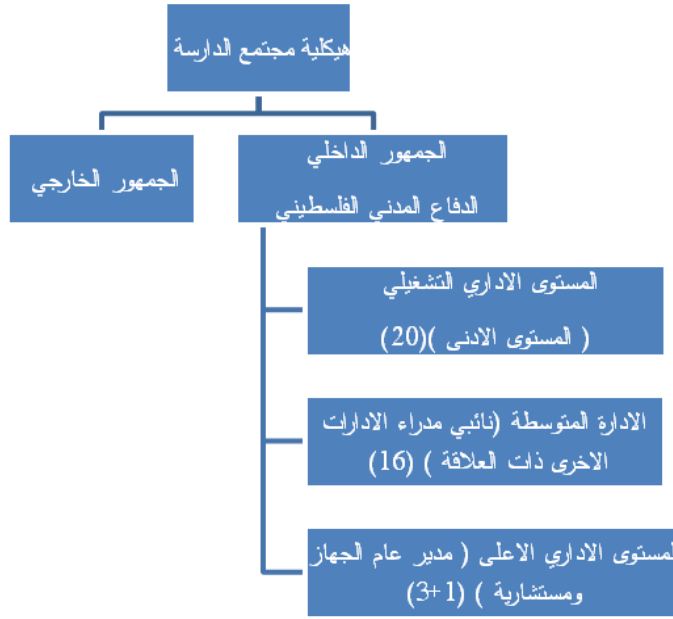
3.3 مصادر المعلومات

تعتمد المعلومات الواردة في هذه الدراسة على المصادر التالية:

- 1- مصادر رسمية وغير رسمية (مثل الدراسات والإحصائيات والمعلومات من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، المراكز البحثية، المؤسسات الأهلية، الجامعات سواء الفلسطينية أم العالمية).
- 2- مصادر مكتبية (كل ما هو متاح من مراجع وكتب ومنشورات وأبحاث علمية حول موضوع الدراسة).
- 3- المصادر الإلكترونية: وتشمل المواقع الإلكترونية التي تهتم في هذا الموضوع مثل الجامعات والمنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية والإقليمية المتخصصة.
- 4- المصادر الميدانية والشخصية: وتشمل المعلومات والبيانات التي ستقوم الباحثة بجمعها من خلال المسح الميداني من المقابلات والمشاهدات.

4.3 مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية في العام 2014 وعلى مستويات إدارية ثلاثة (المستوى الأدنى " التشغيليين", الإدارة الوسطى " نائبي مدراء بعض الإدارات خاصة إدارة الاطفاء والانقاذ", والمستوى الإداري الأعلى "مستشاري مدير الجهاز بالاضافة الى المدير العام للجهاز" ويتعمد الباحثة أسلوب دراسة الحالة " إدارة الإطفاء والإنقاذ", وذلك بسبب محدودية مجتمع الدراسة (جهاز الدفاع المدني الفلسطيني) الذي يبلغ عدده نحو 1172 موظف في كل الضفة الغربية مقارنة بباقي الأجهزة الأمنية الأخرى التي يبلغ عدد أفرادها أضعاف عدد موظفي الدفاع المدني.



شكل رقم 2.3 هيكلية مجتمع الدراسة

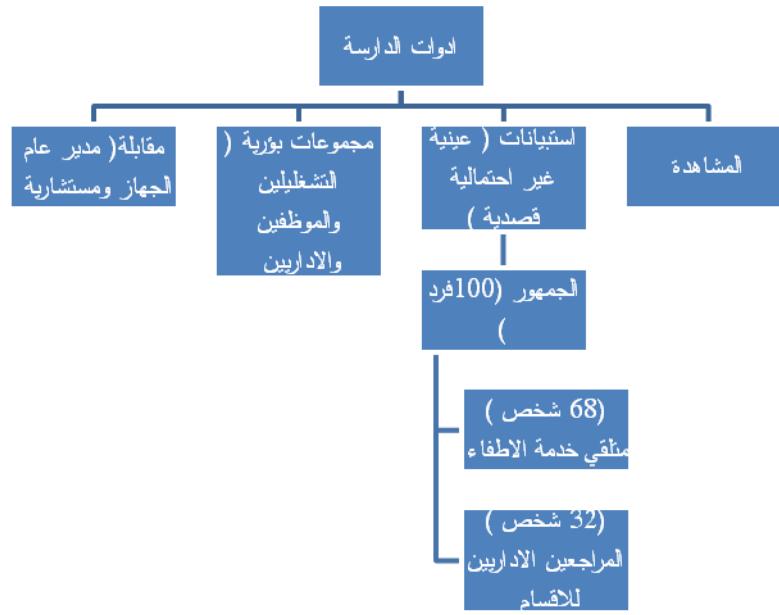
المصدر: إعداد الباحثة

5.3 وحدة التحليل:

هي الشيء الذي نقوم حقيقة باحتسابه، و هي أصغر عنصر في تحليل المضمون، و لكنها من أكثرها أهمية. وفي حالة البحث هذا فإن هناك أكثر من وحدة تحليل تأخذ كمفردات على حدة. إن إدارة الإطفاء والإنقاذ هي وحدة التحليل الأساسية لهذا البحث ، نقوم من بعدها بدراسة كل من الجمهور المتلقي الخارجي للخدمة، الموظفين العاملين سواء أكانوا بالدفاع المدني أو في الإدارة موضوع البحث.

6.3 أداة الدراسة:

بعد استعراض الباحثة لعدد من البحوث والدراسات، فقد استطاعت أن تبني استبانتيين كان الهدف منها التعرف على درجة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة الفلسطيني وقد اختارت العينة غير الاحتمالية وذلك لأنها استعملت أسلوب دراسة الحالة. الهدف من تصميم استبانتيين وذلك بسبب اختلاف الجمهور المتلقي للخدمة فمنهم من يستقبل خدمات الاطفاء والانقاذ من طواقم الدفاع المدني ومنهم من لديه معاملات ورقية وتصاريح واجراءات سلامة عامة (قسم المصاعد، القسم الهندسي والمباني، قسم المحروقات). سنقوم بعمل مجموعات مركزة وبناء بطاقة المقابلات مع بعض ضباط الدفاع المدني الممثلين بمدراء بعض الادارات في المديرية العامة للدفاع المدني للتعرف على واقع العمليات الإدارية.



شكل رقم 3.3 أدوات الدراسة

المصدر (إعداد الباحثة)

بالاطلاع على التقرير نصف السنوي لعام 2015 نلاحظ أن عدد التصاريح الممنوحة من قبل القسم الهندسي للاشغال والحرف العامة قد بلغ 1187 تصريح شملت كل من (المباني السكنية العالية، البنوك، المصانع، المستشفيات، القاعات وصالات الأفراح، الفنادق والشقق الفندقية، المنتزهات، الملاهي وألعاب الأطفال، المستودعات والمخازن) بينما أصدر قسم المصاعد 3150 تصريح وإذن تشغيلي لعدد من المصاعد في كافة محافظات الضفة الغربية ، أما قسم محطات الوقود فقد حظي بأقل عدد من هذه التصاريح والتي بلغ عددها 58 تصريح حيث بلغ مجموع التصاريح الممنوحة من قبل هذه الأقسام الثلاثة 4395 تصريح. تعاملت طواقم الإطفاء في الدفاع المدني مع 4151 حادث إطفاء في كافة محافظات الوطن بينما بلغ مجمل تدخلات قسم الإنقاذ 5633 تدخل من مجمل 9784 تدخل لقسم الإطفاء والإنقاذ معا. وقد تم اختيار العينة للاستبيان من خلال أخذ المتوسط الحسابي لهذه القيم.

الاستبانة

الاستبانة هي أداة لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية يطلب من المفحوصين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث قد يقوم الباحث بتسليم الاستبانة بنفسه الى المبحوثين لكسب ثقتهم وشرح الغرض من منها وقد يتعذر حصول ذلك لتباعد عينة الدراسة او التكاليف المادية الباهضة فيقوم الباحث بهذه الحالة بإرسالها إما بالبريد، بواسطة الهاتف أو الحاسوب. (عودة وملكوي، 1992).

مميزات الاستبانة:

- 1- كلفتها منخفضة إذا ما قورنت بالمقابلة كأداة جمع بيانات.
- 2- تقلل من تفاعل الباحث مع المبحوث وبالتالي تقلل من تأثيره عليه بالإجابة.
- 3- تتمتع بسرية تامة وحرية في اختيار الوقت المناسب لمأها.

عيوبها:

- 1- نسبة الإجابة والردود قليلة إذا ما قورنت بأدوات جمع البيانات الأخرى.
- 2- لا يمكن ملاً الاستبانة من الأميين أو شبه الأميين بخلاف المقابلة مثلاً.
- 3- لا تسمح باستفسارات المبحوثين.
- 4- تسمح للمبحوث بالإجابة كيفما أراد مما ينعكس سلباً على صدق الإجابة. (Charles and Mertler, 2002)

لقد كان الهدف من تصميم الاستبانة هو استطلاع رأي لقياس مدى رضا الجمهور الخارجي عن الخدمات المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني. ولهذا الغاية قامت الباحثة بتصميم استبانتين، الأولى موجهة للأفراد والشركات التي تتعامل مع الدفاع المدني الفلسطيني لاستصدار التصاريح والتراخيص اللازمة لعملهم. أما الاستبانة الثانية فهي موجهة للأشخاص الذين قد تلقوا خدمات الاطفاء والانقاذ من الدفاع المدني الفلسطيني.

لقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

1.6.3 صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها ، وبناء عليها تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي (أنظر ملحق رقم 3).

أقسام الإستبانة:

- كما ذكر أعلاه فقد تم تصميم استبانتين لغاية التحقق من مدى رضا الجمهور المستهدق والمستفيد من خدمات الدفاع المدني وقد قسمت الاستبانة الأولى والمتعلقة بخدمة الإطفاء والإنقاذ إلى ما يلي:
- 1- معلومات عامة عن المبحوث.
 - 2- نوع الخدمات التي قدمت للجمهور .
 - 3- المعرفة العامة بالدفاع المدني.
 - 4- الإنطباع العام عن الدفاع المدني الفلسطيني (بما في ذلك الجودة ورضا العميل
 - 5- طبيعة وطريقة تقديم الخدمة من قب الدفاع المدني الفلسطيني للجمهور .

أما الاستبانة الثانية والمتعلقة بالخدمات الإدارية فقد قسمت إلى ما يلي:

- 1- معلومات عامة عن المبحوث.
- 2- نوع الخدمة المقدمة له.
- 3- المعرفة العامة بالدفاع المدني الفلسطيني.
- 4- تقييم الجوانب الإدارية والتنظيمية للخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني.
- 5- طبيعة وطريقة تقديم الخدمات من قبل الدفاع المدني الفلسطيني للجمهور.

II المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة، كما أنها تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات. وظهرت كأسلوب هام في ميادين عديدة مثل الطب والصحافة والمحاماة وإدارة الأعمال والخدمة الاجتماعية وبرزت كأداة بحث رئيسة في مجال التشخيص والعلاج النفسي كما أنها تعتبر من الأساليب شائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث (عودة وملكاوي، 1992).

وقد اعتمدت الباحثة على المقابلة المغلقة والتي كانت بمثابة مقابلة رسمية اعتمدت على أسئلة تم تحديدها سلفاً وكان السبب في استخدام مثل هذه النوع من المقابلات لأن المبحوثين (نائب مدير جهاز الدفاع المدني الفلسطيني و3 من مستشاريه) هم من ذوي المستوى الرفيع / رتب عليا (senior ranks) الذين لم يكن من اللائق استخدام أداة الاستبانة ولقد تم عقد المقابلة على النحو التالي:

- 1- تحديد الهدف من إجراء المقابلة ألا وهو تجميع بيانات (توثيق العمليات الإدارية)، ومن ثم تحديد الأشخاص المراد مقابلتهم (بسبب انشغال مدير عام الجهاز فقد تمت مقابلة نائبه العميد ركن يوسف نصار، بالإضافة الى 3 من مستشاريه).
- 2- إعداد قائمة أسئلة واضحة للمقابلة .
- 3- عرض الاسئلة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 4- تعديل الاسئلة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

5- تم عرض الاسئلة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

6- اختيار الوقت والمكان الملائم و إعلام المستجيب بطبيعة المشروع والغاية من إجراء المقابلة.

7- تمت مراعاة اداب عمل المقابلات أثناء إجراءها.

8- عمل المقابلة ومن ثم كتابة تقرير مفصل عنها فور الانتهاء منها.

لقد كان الهدف من عمل المقابلة هو استكمال المعلومات التي قامت الباحثة بالحصول عليها من طرق وأدوات أخرى (الاستبيان والمجموعات البؤرية)، حيث كان المستجيب لهذه المقابلة هو نائب مدير عام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني واثان من مستشاريه من أجل الحصول على رأي الإدارة العليا بموضوع الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني).

صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها (أنظر ملحق رقم 4).

III المجموعات البؤرية

المجموعة البؤرية هي وسيلة لتوليد البيانات من خلال عدد من المشاركين حيث يجرى حديث له هدف، يوجهه منسق وهي زهيدة من حيث التكلفة ولا تتطلب تسهيلات أو أجهزة خاصة. وتعتبر بدورها إحدى طرق الأسلوب الكيفي في البحث العلمي، الهدف من عقدها هو التوصل إلى مجموعة من التصورات ، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة، بحيث تستطيع تلك التصورات المشتركة الخروج بمجموعة البدائل التي تفيد في اتخاذ القرارات، أو الوصول إلى حلول محددة للمشكلة (د. العامري، 2010).

لقد استعملت الباحثة المجموعة البؤرية/ المركزة مرتين خلال عمل هذا الباحث. المرة الأولى من أجل الاستفاضة من المعلومات حول تحديد أوضح للمشاكل التي تعاني منها إدارات الدفاع المدني المختلفة

وبالاحص إدارة الإطفاء والإنقاذ (وحدة التحليل). وفي المرة الثانية استعملتها من أجل اعتماد والتصديق على الأنموذج المقترح بعد الانتهاء منه من خلال عرضه على نفس المجموعة الأولى التي شاركت والذين تكونوا من ممثلين عن 15 إدارة في الدفاع المدني الفلسطيني.

لقد تم عقد المجموعة البؤرية القبلية الأولى على النحو التالي:

1- الحصول على موافقة نائب مدير عام الدفاع المدني الفلسطيني على عقد المجموعات البؤرية التي ستستخدم لغرض البحث العلمي.

2- تحديد أهداف تشكيل المجموعة البؤرية القبلية ألا وهو الاستزادة من المعلومات حول تحديد أوضح للمشاكل التي تعاني منها إدارات الدفاع المدني المختلفة وبالاحص إدارة الإطفاء والإنقاذ (وحدة التحليل) ، ومن ثم تحديد الأشخاص المراد مقابلتهم (اللجنة الفنية / نائبي الادارات الرئيسية للدفاع المدني).

3- إعداد قائمة أسئلة واضحة لإثارة النقاش حول الموضوع .

4- عرض الاسئلة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاسئلة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6- تم عرض الاسئلة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

7- اختيار الوقت والمكان الملائم (2015/3/30 في القاعة متعددة الأغراض الطابق الأول) و إعلام المجموعة بطبيعة المشروع والغاية من حلقة النقاش هذه.

8- كانت الباحثة بمثابة الميسر للنقاش.

9- عقد اجتماع اللجنة وكانت الباحثة بصفتها المسير تسعى عادة إلى توجيه دفة النقاش للإجابة على أسئلة معينة وكانت تحاول إشراك جميع الموجودين.

10- طلبت الباحثة من أحد الموجودين تدوين وتوثيق كل ما كان يدور داخل قاعة الاجتماعات) النقيب أماني جوابرة نائب مدير التخطيط).

11- بعد الانتهاء من عقد المجموعة تمت مراجعة الأوراق والملاحظات زمن ثم كتابة تقرير مفصل عما جرى من نقاشات فور الانتهاء من الجلسة.

لقد تم عقد الجلسة الثانية للمجموعة البؤرية على النحو التالي:

- 1- تحديد أهداف تشكيل المجموعة البؤرية الثانية ألا وهو اعتماد والتصديق على الأنموذج المقترح بعد الانتهاء منه من خلال عرضه على نفس المجموعة الأولى التي شاركت والذين تكونوا من ممثلين عن 15 إدارة في الدفاع المدني الفلسطيني.،
- 2- إعداد قائمة أسئلة واضحة لإثارة النقاش حول الموضوع .
- 3- عرض الاسئلة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 4- تعديل الاسئلة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 5- تم عرض الاسئلة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 6- اختيار الوقت والمكان الملائم (2015/9/30 في القاعة متعددة الأغراض الطابق الأول) و إعلام المجموعة بطبيعة المشروع والغاية من حلقة النقاش هذه.
- 7- كانت الباحثة بمثابة الميسر للنقاش.
- 8- عقد اجتماع اللجنة وكانت الباحثة بصفقتها المسير تسعى عادة إلى توجيه دفة النقاش للإجابة على أسئلة معينة وكانت تحاول إشراك جميع الموجودين.
- 9- طلبت الباحثة من أحد الموجودين تدوين وتوثيق كل ما كان يدور داخل قاعة الاجتماعات(النقيب أماني جوابرة نائب مدير التخطيط).
- 10- بعد الانتهاء من عقد المجموعة تمت مراجعة الأوراق والملاحظات ومن ثم كتابة تقرير مفصل عما جرى من نقاشات فور الانتهاء من الجلسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

1.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبانة.

2.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المجموعة البؤرية (القبلية والبعديّة).

3.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المقابلات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

1.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبانة

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات التي تم جمعها من خلال استبانتي الأولى اختصت بالإجراءات الإدارية والثانية عنيت بالوظائف التشغيلية للدفاع المدني من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث ومن ثم عرض هذه النتائج بعد تحليلها ومناقشتها، قد قسم هذا القسم إلى قسمين كالآتي:

أولاً: خصائص العينة.

ثانياً: التحليل ومناقشة مجالات الدراسة تفسير النتائج.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 1.4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
78.1%	75	ذكر
21.8%	21	أنثى
100%	96	المجموع

يبين جدول (1.4) أن ما نسبته (78.1 %) من عينة الدراسة من الذكور بينما (21.8 %) من الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر بين العاملين في المؤسسات المختلفة ومتلقي خدمات الدفاع المدني وهذا يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل في فلسطين، من حيث انخفاض نسبة عمل المرأة، وهذا يتفق مع جميع الدراسات التي تمت في البيئة العربية، التي بينت أن نسبة العاملين من الذكور أعلى منها لدى الإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 2.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
19.7%	19	أقل من ثانوية عامة
20.8%	20	ثانوية عامة
21.8%	21	دبلوم جامعي
35.4%	34	بكالوريوس
2.0%	2	ماجستير
100%	96	المجموع

يتضح من جدول (2.4) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبته 35%، وأن 20.8% هم من حملة الثانوية العامة، كما ويتضح أيضا بان ما نسبته 19.7% هم أقل من الثانوية العامة وأن 21.8% هم من حملة درجة الدبلوم المتوسط، وأن ما نسبته 2.0% هم من حملة درجة الماجستير، بينما لم يحمل أي من المبحوثين درجة الدكتوراة.

3 - توزيع أفراد العينة حسب صفة متلقي الخدمة

جدول رقم 3.4 توزيع أفراد العينة حسب صفة متلقي الخدمة

النسبة المئوية	المجموع	صفة متلقي الخدمة
12.5%	12	قطاع حكومي
52%	50	قطاع خاص
35.4%	34	أفراد

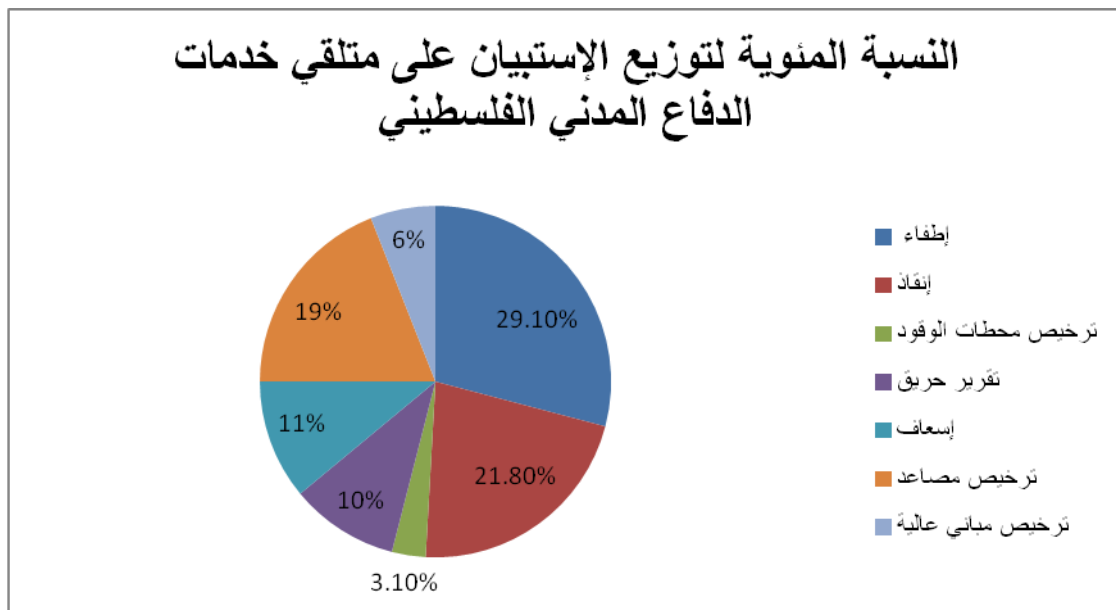
يتضح من الجدول السابق أن معظم متلقي خدمات الدفاع المدني كانوا من القطاع الخاص المتمثل بالمؤسسات والشركات الفاحصة حيث بلغت نسبتهم 52% من مجمل متلقي الخدمات والمستجيبين، وأن 35.4% كانوا من الأفراد المراجعين خاصة لقسم السلامة العامة أما باقي النسبة والبالغة 12.5% فقد كانوا من القطاع الحكومي وتعزو الباحثة السبب الى ازدياد اقبال القطاع الخاص على الحصول على خدمات الدفاع المدني بسبب اشتراطات السلامة العامة التي أصبحت إحدى أهم متطلبات الحصول على تراخيص البناء وإشغال المؤسسات.

4 توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المقدمة

جدول رقم 4.4 توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المقدمة

النسبة المئوية	المجموع	نوع الخدمة	خدمات تشغيلية
29.10%	28	اطفاء	خدمات إدارية مقدمة من إدارة السلامة والوقاية العامة
21.80%	21	انقاذ	
18.70%	18	ترخيص مصاعد	
10.40%	10	اسعاف	
10.40%	10	تقرير حريق	
6.20%	6	ترخيص مباني عالية	
3.10%	3	ترخيص محطات محروقات	
	96	المجموع	

يبين الجدول أن ما نسبته 29.10% من الذين أجابوا هذه الاستبيانات كانوا من متلقي خدمة الإطفاء، وتأتي في المرتبة الثانية خدمة الإنقاذ بما نسبته 21.80% ومن بعد ذلك تباينت الخدمات الادارية المقدمة من قبل إدارة السلامة العامة (ترخيص مصاعد، اسعاف، تقرير حريق، ترخيص مباني عالية، ترخيص محطات محروقات) حيث كانت أقل نسبة متلقي خدمات هم وحسب الترتيب التنازلي في الجدول أعلاه خدمة ترخيص محطات المحروقات التي بلغت نسبتها 3.10% من مجمل الخدمات المقدمة بشكل عام.



شكل رقم 1.4 النسبة المئوية لتوزيع الإستبيان على متلقي خدمات الدفاع المدني الفلسطيني

1.1.4 خدمة الإطفاء

كان عدد متلقي خدمات الإطفاء (28) بنسبة 29.10% من مجموع متلقي الخدمات الكلي

وكان تحليل الاستبيان لمتلقي هذه الخدمة على النحو الآتي :-

1- نوع القطاع المستهدف

جدول رقم 5.4 توزيع متلقي خدمة الإطفاء حسب القطاع المستهدف

أفراد		قطاع خاص		قطاع حكومي	
13	العدد	10	العدد	5	العدد
46.4%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإطفاء	35.7%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإطفاء	17.8%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإطفاء

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة قطاع استجابت لأسئلة هذا الاستبيان هم من قطاع الأفراد حيث بلغت نسبة تمثيلهم 46.4% من مجمل المبحوثين ، ويأتي في المرتبة الثانية القطاع الخاص الذي بلغ نسبته 35.7% وتأتي في المرتبة الأخيرة القطاع الحكومي بنسبة 17.8% ويعود ارتفاع نسبة الأفراد كأكبر القطاعات الممثلة إلى أن مجمل من يتعرضون الى مثل هذه الحوادث هم الأفراد باختلاف أماكن تواجدهم سواء داخل المنازل أو على الطرق أو حتى في أماكن العمل.

2- معرفة أماكن المراكز وأرقام هواتف الطوارئ التابعة للدفاع المدني الفلسطيني

جدول رقم 6.4 توزيع متلقي خدمة الإطفاء حسب معرفتهم بأرقام الطوارئ ومراكز الدفاع المدني

لا		نعم	
9	العدد	19	العدد
32%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإطفاء	67.8%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإطفاء

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من متلقي خدمة الإطفاء هم على دراية بأماكن مراكز الدفاع المدني وأرقام هواتف الطوارئ التابعة له حيث بلغت النسبة 67.8% بينما كانت نسبة الذين لا يعرفون هذه المعلومات 32%.

3- الانطباع العام عن مجمل الخدمات المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني لمتلقي خدمة الاطفاء كانت ممتازة
جدول رقم 7.4 الانطباع العام لمتلقي خدمة الإطفاء عن مجمل الخدمات المقدمة من الدفاع المدني

الفلسطيني

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق بشده	العدد
5	7	3	10	3	
%17.8	%25	%10.7	%35.7	%10.7	النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء

كان الانطباع الاجمالي لخدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع جيدة حسب ما يمكن استشفاه من الجدول المرفق أعلاه حيث أجاب 17.8% من المستجيبين بموافق جدا فيما أجاب 25% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 35.7% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشدة 10.7%.

4- رضا الجمهور عن خدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع المدني

جدول رقم 8.4 رضا الجمهور عن خدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع المدني

ممتازة	جيد	ضعيفة	العدد
6	9	13	
%17.8	%25	%10.7	النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 17.8% يرون بأن خدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني كانت ممتازة بينما بلغت نسبة من يرونها بأنها جيدة 25% في حين أن 10.7% يرون بأن هذه الخدمات ضعيفة وبحاجة الى تحسين. تعتبر هذه النسبة غير جيدة نوعا ما بالرغم من زيادة استعداد الدفاع المدني في الثلاث سنوات الماضية حيث حصل بدوره على 10 إطفائيات من نوع فولفو كجزأ من المنحة الامريكية وزيادة في نسبة التدريبات التي عقدت في الخارج.

5- رأي الجمهور عن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني (نشرات توعية ، لوحات ارشادية ، معلومات عن مشاريع وانجازات الدفاع المدني الفلسطيني)

جدول رقم 9.4 رأي الجمهور بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني

كافية		توقيتها		شاملة		غير	
كافية		مناسب		غير		شاملة	
كافية		مناسب		شاملة		غير	
العدد	17	العدد	19	العدد	15	العدد	13
النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	60.7%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	67.8%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	53.5%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	46.4%

يبين الجدول أعلاه بأن 60% من المبحوثين يرون بأن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني من نشرات توعية ولوحات إرشادية ومعلومات حول المشاريع والانجازات كانت كافية شاملة لكافة الخدمات وتوقيتها مناسب بينما رأى 40% من المبحوثين غير ذلك. تعزو الباحثة ذلك إلى افتقار الدفاع المدني إلى الأدوات الإعلامية المناسبة واللازمة لوحدة الإنتاج الإعلامي من كاميرات ذات جودة عالية، مكبرات، واستوديوهات خاصة من أجل عمل برامج توعوية للجمهور وإصدار المزيد من البروشورات والمنشورات الإعلامية ولكون إدارة الإعلام والعلاقات العامة حديثة الولادة في الجهاز.

6- كانت الخدمات المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة ممتازة

جدول رقم 10.4 رأي الجمهور بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
العدد	7	8	2	5
النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	25%	28.5%	7%	17.8%
العدد	6	6	6	6
النسبة المئوية من متلقي خدمة الاطفاء	21.4%	21.4%	21.4%	21.4%

حازت خدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة على رضا ما نسبته 53.5% من مجمل نسبة العينة التي أجابت على هذا الاستبيان وهذا ما يمكن استشفافه من الجدول المرفق أعلاه حيث أجاب 25% من

المستجيبين بموافق جدا فيما أجاب 28.5% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 17.8% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشدة 21.4%.

2.1.4 خدمة الإنقاذ

كان عدد متلقي خدمات الاطفاء (21) بنسبة 21.80% من مجموع متلقي الخدمات الكلي وكان تحليل الاستبيان لمتلقي هذه الخدمة على النحو الاتي
1-نوع القطاع المستهدف

جدول رقم 11.4 توزيع متلقي خدمة الإنقاذ حسب القطاع المستهدف

أفراد		قطاع خاص		قطاع حكومي	
العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ
9	42.8%	8	38%	4	19%

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة قطاع استجابت لهذا الاستبيان من متلقي خدمة الإنقاذ هم أيضا من قطاع الأفراد حيث بلغت نسبة تمثيلهم 42.8% من مجمل المبحوثين , ويأتي في المرتبة الثانية القطاع الخاص الذي بلغ نسبه 38% وتأتي في المرتبة الأخيرة القطاع الحكومي بنسبة 19% ويعود ارتفاع نسبة الأفراد كأكبر القطاعات الممثلة إلى أن مجمل من يتعرضون الى مثل هذه الحوادث هم الأفراد باختلاف أماكن تواجدهم سواء داخل المنازل أو على الطرق أو حتى في أماكن العمل.

2- معرفة أماكن المراكز وارقام هواتف الطوارئ التابعة للدفاع المدني الفلسطيني

مركز الدفاع المدني

لا		نعم	
العدد	6	العدد	15
النسبة المئوية من متلقي خدمة الانقاذ	28.5%	النسبة المئوية من متلقي خدمة الانقاذ	71.4%

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من متلقي خدمة الانقاذ هم على دراية بأماكن مراكز الدفاع المدني وأرقام هواتف الطوارئ التابعة له حيث بلغت النسبة 71.4% بينما كانت نسبة الذين لا يعرفون هذه المعلومات 28.5%.

3- كان الانطباع العام عن مجمل الخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني لمتلقي خدمة الانقاذ غير جيدة.

جدول رقم 13.4 الانطباع العام لمتلقي خدمة الإنقاذ عن مجمل الخدمات المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق	العدد
4	5	2	4	6	النسبة المئوية من متلقي خدمة الانقاذ
19%	23.8%	9.5%	19%	28.5%	

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن 19% من المستجيبين أجابوا بموافق جدا فيما يتعلق بكون خدمات الانقاذ المقدمة من الدفاع المدني ممتازة فيما أجاب 23.8% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 28.5% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشده 19%.

4- رضى الجمهور عن خدمات الانقاذ المقدمة من الدفاع المدني

جدول رقم 14.4 رضا الجمهور عن خدمات الانقاذ المقدمة من الدفاع المدني

ممتازة	جيده	ضعيفة	العدد
8	4	9	

النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	38.0%	19%	42.8%
--------------------------------------	-------	-----	-------

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 38% يرون بأن خدمات الإنقاذ المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني كانت ممتازة بينما بلغت نسبة من يرونها بأنها جيدة 19% في حين أن 42.8% يرون بأن هذه الخدمات ضعيفة وبحاجة الى تحسين. تعتبر هذه النسبة جيدة نوعاً ما ويعود السبب في نسبة الرضا العام عن خدمات الاطفاء المقدمة من الدفاع المدني الى زيادة استعداد الدفاع المدني في الثلاث سنوات الماضية حيث حصل بدوره على عدد من سيارات الإنقاذ المجهزة بمعدات الإنقاذ من مقصات هيدروليك وقواطع وفوارد وحقائب إسعافات أولية كجزءاً من منحة بريطانية (BST) بالإضافة إلى حصولهم على عدد من الدورات التدريبية التخصصية في مجال البحث والإنقاذ خارج البلاد خاصة في المملكة المتحدة.

5- رأي الجمهور عن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني (نشرات توعية ، لوحات ارشادية ، معلومات عن مشاريع وانجازات الدفاع المدني الفلسطيني)

جدول رقم 15.4 رأي الجمهور بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني

كافية		توقيتها		شاملة		غير	
كافية		مناسب		مناسب		شاملة	
العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ	العدد	النسبة المئوية من متلقي خدمة الإنقاذ
10	47.6%	12	57%	8	38%	13	61.9%

يبين الجدول أعلاه بأن 47.5% من المبحوثين يرون بأن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني من نشرات توعية ولوحات إرشادية ومعلومات حول المشاريع والانجازات كانت كافية شاملة لكافة الخدمات وتوقيتها مناسب بينما رأى 52.3% من المبحوثين غير ذلك. تعزو الباحثة ذلك إلى افتقار الدفاع المدني إلى الوسائل الإعلامية المناسبة من كاميرات واستوديوهات خاصة من أجل عمل برامج توعية للجمهور ولكون إدارة الإعلام والعلاقات العامة حديثة الولادة في الجهاز.

6- كانت الخدمات المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة غير جيدة

جدول رقم 16.4 رأي الجمهور بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	العدد
4	6	2	7	2	
%19	%28.5	%9.5	%33	%9.5	النسبة المئوية من متلقي خدمة الانقاذ

حازت خدمات الانقاذ المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة على عدم رضا نسبة غالبية العينة والتي بلغت نسبتها 47.5% من مجمل النسبة التي أجابت على هذا الاستبيان وهذا ما يمكن استشفاه من الجدول المرفق أعلاه حيث أجاب 19% من المستجيبين بموافق جدا فيما أجاب 28.5% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 33% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشده 9.5%.

3.1.4 الخدمات الادارية (ترخيص مصاعد، اسعاف، تقرير حريق، ترخيص مباني عالية ، ترخيص محطات محروقات)

كان عدد متلقي الخدمات الادارية (47) بنسبة 48.8% من مجموع متلقي الخدمات الكلي وكان تحليل الاستبيان لمتلقي هذه الخدمه على النحو الاتي :-

1- نوع القطاع المستهدف

جدول رقم 17.4 توزيع المراجعين الإداريين حسب القطاع المستهدف

أفراد	
12	العدد
%25.53	النسبة المئوية من المراجعين الإداريين

قطاع حكومي	
4	العدد
%8.51	النسبة المئوية من المراجعين

الإداريين

قطاع خاص	
العدد	31
النسبة المئوية من المراجعين الإداريين	65.95%

أعلى نسبة قطاع استجابت الإداريين هم من القطاع

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن لهذا الاستبيان من المراجعين

الخاص حيث بلغت نسبة تمثيلهم 65.95% من مجمل المبحوثين، ويأتي في المرتبة الثانية قطاع الأفراد الذي بلغ نسبته 25.53% وتأتي في المرتبة الأخيرة القطاع الحكومي بنسبة 8.51% ويرجع السبب في كون القطاع الخاص هو أعلى تمثيلاً بين القطاعات الأخرى إلى ازدياد اشتراطات السلامة العامة التي يتطلبها الدفاع المدني من كافة القطاعات وخاصة المؤسسة الخاصة من شركات وحرف ومصانع من أجل الحصول على أذونات وتصاريح لإشغالها لكي يتوفر في هذه المنشآت أقل اشتراطات السلامة العامة لتفادي وقوع أخطاء وحوادث أثناء العمل املين بذلك بجعل بيئة العمل امنة.

2- معرفة اماكن المراكز وارقام هواتف الطوارئ التابعة للدفاع المدني الفلسطيني

جدول رقم 18.4 توزيع المراجعين الإداريين حسب معرفتهم بأرقام الطوارئ ومراكز الدفاع المدني

لا	
العدد	17
النسبة المئوية من المراجعين الإداريين	36%

نعم	
العدد	30
النسبة المئوية من المراجعين الإداريين	63.8%

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من المراجعين الإداريين لمراكز الدفاع المدني على دراية بأمكان تواجدهم وبأرقام هواتف الطوارئ التابعة له حيث بلغت النسبة 63.8% بينما كانت نسبة الذين لا يعرفون هذه المعلومات 36%.

3- الانطباع العام عن مجمل الخدمات الإدارية المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني كانت غير جيدة

جدول رقم 19.4 الانطباع العام عن مجمل الخدمات الإدارية المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	العدد
13	10	8	9	7	
27.6%	21%	17%	19%	14.8%	النسبة المئوية للمراجعين الإداريين

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن 27.6% من المستجيبين أجابوا بموافق جدا فيما يتعلق بكون الخدمات الإدارية المقدمة من الدفاع المدني ممتازة فيما أجاب 21% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 19% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشدة 14.8%.

رضا الجمهور عن الإجراءات الادارية التي يتم تطبيقها من قبل من الدفاع المدني

جدول رقم 20.4 رضا الجمهور عن الإجراءات الادارية التي يتم تطبيقها من قبل من الدفاع

المدني

ضعيفة	جيده	ممتازة	العدد
10	10	27	
%21	%21	%57	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 57% يرون بأن الإجراءات الادارية المقدمة للدفاع المدني الفلسطيني كانت ممتازة بينما بلغت نسبة من يرونها بأنها جيدة 21% في حين أن 21% يرون بأن هذه الخدمات ضعيفة وبحاجة الى تحسين. تعتبر هذه النسبة جيدة نوعا ما ويعود السبب في نسبة الرضا العام عن الاجراءات الإدارية الدفاع المدني الى زيادة نسبة الطاقم الإداري الهندسي التخصصي العامل في أقسام السلامة والوقاية العامة التي تتعامل مع الجمهور بالإضافة الى زيادة حصة هذه الطواقم من الدورات التدريبية في مجال السلامة العامة في الأردن الشقيق بتمويل من مكتب المنسق الأمني الأمريكي سواء أكانت دورات هندسية تخصصية أو في المجال الإداري.

4- رأي الجمهور عن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني (نشرات توعية ، لوحات ارشادية ، معلومات عن مشاريع وانجازات الدفاع المدني الفلسطيني)

جدول رقم 21.4 رأي جمهور المراجعين الإداريين عن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني

كافية	غير كافية	توقيتها مناسب	توقيتها غير مناسب	شاملة	غير شاملة
25	22	27	20	23	24
%53	%46.8	%57	%42.5	48.9	%51
النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية	النسبة المئوية من متلقي الخدمات الادارية

وبالرجوع الى الجدول أعلاه نلاحظ بأن 53% من المبحوثين يرون بأن البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني من نشرات توعية ولوحات إرشادية ومعلومات حول المشاريع والانجازات كانت كافية وشاملة لكافة الخدمات وتوقيتها مناسب بينما رأى 46% من المبحوثين غير ذلك. تعزو الباحثة ذلك إلى افتقار الدفاع المدني إلى الوسائل الإعلامية المناسبة من كاميرات واستوديوهات خاصة من أجل عمل برامج توعية للجمهور ولكون إدارة الإعلام والعلاقات العامة حديثة الولادة في الجهاز.

5- كانت الخدمات المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة غير جيدة

جدول رقم 22.4 رأي جمهور المراجعين الإداريين بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العدد
1	7	10	14	15	
%2	%14.8	%21	%29.7	%31.9	النسبة المئوية من المراجعين الإداريين لمراكز ومديريات الدفاع المدني الفلسطيني

كان هناك نسبة رضا غير جيدة عن الإجراءات الإدارية المتبعة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني في إنجاز المعاملات الإدارية من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة وهذا ما يمكن استشفاه من الجدول المرفق أعلاه حيث أجاب 31.9% من المستجيبين بموافق جدا فيما أجاب 29.7% منهم بأنهم موافقون بينما كانت نسبة من أجاب بغير موافق 14.8% وكانت نسبة من أجاب بغير موافق بشدة 2%.

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول "ما هو مستوى رضا الجمهور عن أداء الدفاع المدني واليات الاستجابة اللازمة لتطوير الملاحظات إلى مشاريع تغيير بشكل مستمر؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة الاستبيان الذي استعمل كاستطلاع رأي لمعرفة اراء المستفيدين من خدمات الدفاع المدني ككل وكانت الإجابات كالتالي:

1- لقد تفاوتت أراء المبحوثين من حيث مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من الدفاع المدني من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة حسب طبيعة الخدمة التي تلقاها كل نوع ففي حين كان نسبة الرضا لدى المراجعين الإداريين 61.6% , بلغت النسبة 47% حسب رأي المستفيدين من خدمة الإنقاذ لتصل نفس النسبة الى 53.5% حسب المستفيدين من خدمة الإطفاء.

2- إذا ما أخذ المتوسط الحسابي لهذه النسب الثلاث فإن نسبة رضا الجمهور عن أداء الدفاع المدني يبلغ 54%. هذه النسبة ليست جيدة بالمجمل ولا بد من العمل على تحسينها من خلال العمل على تنفيذ اليات للتواصل مع الجمهور ومعرفة أسباب عدم الرضا في خطوة من الدفاع المدني من أجل تحسين الخدمات المقدمة لهم عن طريق تحويل الملاحظات إلى مشاريع تغيير بشكل مستمر.

3- باعتبار النسب المذكورة أعلاه , لم تكن نسب رضا الجمهور بالمستوى المطلوب وهذا أحد أكبر الدعامات والمبررات التي تستند إليها الباحثة في تطرقها لموضوع البحث ألا وهو ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية الرئيسية في الدفاع المدني الفلسطيني من أجل زيادة مستوى رضا متلقي الخدمة.

2.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المجموعة البؤرية القبليية :

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث تحليلا تفصيليا للبيانات وعرضا للنتائج من خلال الدراسة التي أجريت على المجموعة البؤرية التي تكونت من 15 موظف عاملين في إدارات الدفاع المدني المختلفة وقد تم عمل هذه المجموعة البؤرية القبليية من أجل الإحاطة الكلية بالدفاع المدني من خلال تحليل عملياته وتحديد شجرة المشاكل الموجودة في جميع إدارته والتي يمكن أن تتقاطع مع إدارة الإطفاء والإنقاذ موضوع الدراسة و من ثم تحليل و مناقشة هذه النتائج ، و قد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام كالاتي:

1.2.4 بعد إجراء تحليل S7 (Servics, Staff, Structure, Skills, Systems, Management

Style, System of Values & Ethics) تم تحديد مجموعة من المشاكل على النحو التالي:

لقد تبين في هذا التحليل، عدم ثقة في جودة الخدمات المقدمة للجمهور وتفاوت في المفاهيم لدى الكادر البشري تتمثل بعدم الرضا عن أداء الكادر. كما تبين أيضا وجود ضعف في المهارات المطلوبة لاداء المهام المطلوبة، بالإضافة الى نقص واضح في الأنظمة والإجراءات والإعتماد على الإجتهد في تنفيذ المهام. النمط الإداري غير ثابت وهو يعتمد على المستجبات وتؤثر عليه بنسبة عالية العلاقات الثنائية، كما أن المهام المعمول بها لا تشكل حلقة عمل متكاملة ومعتمدة على الأقسام الموجودة. ويتضح وجود قيم انسانية عالية ما بين الموظفين ولكن يصعب تحديد قيم مؤسسية محددة من خلال العمل المشترك.

2.2.4 بعد إجراء التحليل الرباعي SWOT Analysis تبين ما يلي:

في التحليل الرباعي حيث يتم رصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يراها العاملون في إدارات الدفاع المدني ، كان واضحا أنهم مؤمنون أن لديهم كل ما هو مطلوب من أجل قيادة التغيير في الدفاع المدني، حيث كانت من بين نقاط القوة لديهم هو أنهم جيل شاب حاصل على شهادات عليا واختصاصات نادرة، يتمتعون بعلاقة مميزة مع قيادة الجهاز وعلاقات مميزة مع وزارة الداخلية. فمن الفرص المتوفرة لديهم هو دعم المانحين، وجود خطة إستراتيجية تشكل مرجعية مهنية لتوجهات عملهم. أما من ناحية التهديدات فهم يرون بأن أولها هو الحواجز والتعنت الاسرائيلي وتخوفه من بناء عناصر سيادة فلسطينية من خلال بناء المؤسسات بشكل سليم، الوضع السياسي الغير مستقر بالإضافة الى عدم وجود بيئة عمل داخلية مشجعة، عدم استقرار وظيفي بسبب التدوير المستمر. وأخيرا لوحظ بأن هناك بعض نقاط الضعف في الجهاز من بينها ضعف أدوات العمل المتمثلة في التجهيزات والمعدات والمساحات المكتبية، حيث أنه لا يوجد أجهزة كمبيوتر كافية أو أنظمة الأرشفة وقواعد بيانات تساعد الإدارات على أداء عملها مما أضعف التواصل الإلكتروني وتبادل المعلومات. الجو العام المذكور في التهديدات أدى بالكادر إلى حالة من القبول بالحد الأدنى من العمل وعدم التحمس لتطوير العمل إلى الحدود القصوى أو المطلوبة.

3.2.4 بعد إجراء تحليل PESTEL (Politics, Economics, Social, Technologies, Work Environment and Legal Environment)

تبين أن هناك مجموعة من محددات العمل في الدفاع المدني الفلسطيني:

1. البيئة السياسية: بداية الاحتلال وصعوبة التواصل الجغرافي ما بين المدن بالإضافة إلى عدم السيطرة على الحدود ووجود إطار سياسي متمثل بالسلطة الوطنية الفلسطينية التي انتزعت اعترافها من الأمم المتحدة كدولة تحت الاحتلال، وحالة من عدم الإستقرار الداخلي الذي تمثل في انقسام سياسي ما بين شطري الوطن استمر حتى بداية سنة 2014.

وترمي هذه البيئة السياسية بظلالها على الدفاع المدني الفلسطيني بشكل مستمر، حيث أن قوة الإنفاذ او الإطفاء تحتاج إلى تنسيق مسبق من الإرتباط العسكري كي تقوم بأي من أعمالها مهما صغر، وحيث أن قوى الدفاع المدني تقيس فاعليتها بوقت الاستجابة، فإن هذه الكفاءة مهددة دائما بتأخير غير معروف

السبب من سلطة الاحتلال. كما أن هذا العامل السياسي يؤثر أيضا على أجنادات المانحين وأوليائهم، فهي تركز تارة على الجانب الإغاثي في حال الأزمات الشديدة وتارة أخرى على الجانب الأمني وتارة أخرى على الجانب الاجتماعي، ولكن يبقى هامش الإهتمام بالجانب التنموي في مجال الحماية من الكوارث مجال متفاوت الإهتمام لدى معظم المانحين.

2. **البيئة السياسية:** لوحظ من خلال التحليل أن كثير من القرارات التي كانت تؤخذ كانت تنتقص للمعايير الثابتة وتتأثر دائما بالظرف والمزاج العام للمؤسسة ومدى تأثير مراكز القوى في المؤسسة على القرارات، وقد أثرت أحيانا العلاقات الشخصية على بعض هذه القرارات. مما أعطاهم صبغة غير مقنعة للأطر التنفيذية حتى أنهم شعرو أنهم نفذوا بعض القرارات بالأمر العسكري.

وقد افنقدت منظومة السياسات الموجودة صفة الوضوح مما جعل تبريرها لدى المستوى التنفيذي صعب، فأصبح التعامل معها بدون القناعة أو التفهم، وأصبح الدفاع عنها صعب مما خلق جو من التفاوت بالتأييد والإعتراض للكثير من السياسات. وهذا ينعكس جليا في سياسات التدوير للوظائف والتكليف والترقية وتوزيع الحوافز. هناك محاولات في وضع سياسات عامة للدفاع المدني تظهر من خلال تعميمات بعضها يتم متابعتها والآخر لا يتم متابعتها. وقد أثر هذا الوضع على بناء الرؤية في الدفاع المدني ككل. وقد انعكس ضعف الرؤية على قدرة الجهاز على بناء منظومة سياسية تحقق الأهداف الموضوعية لهذه الرؤية.

3. **البيئة الاقتصادية:** تأثر مخصص الدفاع المدني من الموازنة السنوية لنسب متدنية لا ترقى إلا للمستوى التشغيلي بحدوده الدنيا، وتحديد الرواتب وبعض المصاريف التشغيلية. وقد تأثرت الموازنة التطويرية والتوسعية للدفاع المدني بشكل كبير بسبب هذا الوضع مما أدى إلى ضعف عالي بالتخطيط التطويري بسبب عجز الموازنات. المصاريف التشغيلية للدفاع المدني عالية جدا ولا تستجيب الموازنة الحكومية لها بشكل عادل، ناهيك على أن المخصصات الشهرية والإستعاضات في الموازنة تتأخر بشكل كبير مما راكم ديون تشغيلية على الدفاع المدني أبطأ من فعاليتها. ومن أجل تعويض ذلك لجأ الدفاع المدني إلى الدول المانحة. وقد وقف الدفاع المدني أمام وعود كثيرة من عدة دول ادعت أن الدفاع المدني أحد أولوياتها الأولى، ولكن لم يتم تغطية هذا الفرق ما بين الاحتياج التطويري الحقيقي وما يتم توفيره من الدول المانحة. وهذا الوضع قد عكس ضعف في الإمكانيات و أدوات العمل على المستوى الرأس المالي و التشغيلي وبالتالي ضغط و ضعف في الموارد البشرية .

4. **البيئة الاجتماعية:** كادر شاب متقارب العمر ومن حملة الشهادات العليا. بالإضافة إلى أنهم من خلفيات مجتمعية متنوعة ومن توزيع جغرافي متنوع مما يعطيهم معرفة عالية بالإطار المجتمعي الفلسطيني، والثقافة المجتمعية وذلك يفيد جدا أثناء وضع الخطط لتكون الخطط أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ. ومع ذلك فهناك شعور عام بعدم العدل في الدفاع المدني من حيث الحقوق والواجبات، ويشعر أعضاء فريق العمل، بأن هناك نوع من المحسوبية في المؤسسة مما يجعل بعض المقربين من قيادة الجهاز يتمتعون بميزات وتسهل في حال الخطأ بينما يجري التشديد على اخرين لا يتمتعون بالقرب من مراكز قوى معينة. وهذا الأمر لا يمكن إثباته أو نفيه لأنه لا يوجد حوادث موثقة يمكن الحكم عليها، ولكن يبقى هذا الشعور أحد الأسباب الرئيسية لحالة من عدم الشعور بالإنتماء الذي يمكن أن يؤثر على البنية المؤسسية للدفاع المدني.

يلاحظ أيضا بأن مفهوم دمج النوع الاجتماعي لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب على الرغم من وجود عدد ضباط إناث في كثير من الإدارات ولكن لم يصل بعد إلى مستوى التساوي الذي يعكس المجتمع.

5. **البيئة التكنولوجية:** يتمتع الدفاع المدني كما ذكر في البند السابق بنسبة شباب عالية جدا ونسبة حملة شهادات عالية، وهذا يدل بأن النسبة العليا من الدفاع المدني يتمتعوا بالمعرفة الاساسية لإستخدام أدوات التكنولوجيا جميعها، وهم مؤهلون لتعلم جميع البرامج التخصصية. ولكن لا يوجد حتى الان استراتيجية تطوير تكنولوجي، وهذه الإستراتيجية تحتاج إلى رؤية تطويرية متكاملة تتضمن دراسة للوضع التكنولوجي حاليا وما هية الإحتياجات التكنولوجية للسنوات القادمة. وهذا يعكسها بنية تحتية (على الرغم من وجود تجهيزات عالية من ناحية السيرفرات والتمديدات) وقواعد بيانات وتدريب وأدوات وأجهزة. هناك نقص في قواعد البيانات للإدارات بشكل عام كما أنه لا يوجد ثقافة تبادل المعلومات الكترونيا ما بين الإدارات أو اليات لتدفق المعلومات وهذا يشكل صعوبة للوصول للمعلومات. كما أنه لا يوجد جهة تكنولوجية متخصصة داخل الدفاع المدني باستثناء مهندسي إدارة العمليات ولا يوجد أيضا دراسة من أجل تحليل وتطوير أنظمة التكنولوجيا المرتبطة بالرؤيا الشمولية لتطوير الدفاع المدني.

6- **بيئة العمل:** يتمتع الدفاع المدني بمقر عام مملوك لدولة فلسطين موجود في منطقة سكنية يقع على شارع رئيسي نشط. وهو في الأصل مبنى سكني مقسم على أساس شقق مستقلة. ولكن المبنى يشكو من

بعض المشاكل الإنشائية، من رطوبة وتهوية وإنارة. كما أنه يوجد مشكلة في مواقف السيارات. كما أن مبنى بسبب عدم تجهيزه لمكاتب فكان تقسيم الحمامات والمطابخ غير مجدية لخدمة العدد المتواجد في المكاتب. هناك ملاحظة على استخدام المبنى كمنامة للقوة الموجودة، فأصبح من الصعب الفصل ما بين تداخل ساعات الدوام مع خروج المناوبين من مناماتهم.

كما أن هناك ملاحظة على الملابس المخصصة لكادر الدفاع المدني من حيث الكم، حيث أنه لا يخصص عدد كافي من الملابس الرسمية المخصصة، لكي يستطيع الكادر التغيير الدوري للحفاظ على نظافة الهندام والحفاظ عليه، وهذا يكون مرده لعدم وجود نظام الملابس الذي ينظم تفاصيل اللبس ومواعيد التغيير من الصيفي إلى الشتوي وتنظيم طرق الحفاظ على نظافة الملابس، ويلحق به نظام العقوبات لمخالفة بنود النظام.

في إطار اخر فإن هناك انطباع بأن أوزان العمل في الإدارات غير عادلة، ويوجد كم موظفين في إدارات ويوجد نقص في الموظفين في إدارات أخرى. وهذه القضية لا يمكن التحقق منها بدون عمل تحليل وظيفي للإدارات لقياس مدى الوزن النسبي لأعمال كل إدارة والعدد المناسب لتنفيذ هذه المهام.

7- البيئة القانونية: إن البيئة القانونية الناظمة للدفاع المدني، من خلال القانون رقم 3 لعام 1998 وقرار رقم 19 لسنة 2000 .

ولكن طبيعة القوانين هي طبيعة متطورة وبحاجة دائمة لمراجعات دورية تستند للتجارب التي خاضها الدفاع المدني منذ إصدار القانون، لذلك فالقانون يحتاج إلى لوائح تنفيذية وتفسيرية تساعد على تطبيق بنود القوانين، كما أن هناك الكثير من السياسات والإجراءات التي يجب تطويرها والتي تساند القوانين وتدعمها. ولكن هناك بعض الأطر القانونية غير القوانين، التي يحتاجها الدفاع المدني، مثل اتفاقات مشتركة ومذكرات تفاهم للدفاع المدني مع شركاء العمل والمؤسسات الزميلة، وذلك لتنظيم الأعمال المشتركة التفصيلية ما بين الشركاء.

3.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المقابلات

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المقابلة التي أجريت أولاً مع نائب مدير عام الدفاع المدني الفلسطيني العميد ركن طيار يوسف نصار وثلاثة من مستشاريه وبعد

ذلك مقابلة قبلية أيضا مع نائب مدير إدارة الإطفاء والإنقاذ ومن ثم تحليل و مناقشة هذه النتائج , و قد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

- 1- مقابلة مع نائب عام الدفاع المدني / العميد يوسف نصار
- 2- مقابلة مع نائب إدارة الإطفاء والإنقاذ/ نقيب سعد ملحم.
- 3- الحالة العملية لعملية الهندرة.

تحليل نتائج المقابلة مع نائب عام الدفاع المدني والمستشارين.

السؤال الأول: أرجو ذكر الإطار القانوني الذي يحدد مهام الدفاع المدني؟

أجمع المبحوثين الثلاثة على نفس الإجابة المتعلقة بالإطار القانوني الناظم لعمل الدفاع المدني, من خلال القانون رقم 3 لعام 1998 وقرار رقم 19 لسنة 2000 هي بيئة تنظم العلاقة ما بين الأطراف الرسمية من دفاع مدني ووزارة داخلية والمجلس الأعلى للدفاع المدني، بالإضافة إلى تنظيم دور مجالس الطوارئ في المحافظات. كما نظم القانون حالات الطوارئ والصلاحيات التنفيذية لقوى الدفاع المدني في الميدان.

السؤال الثاني: هل تشجع القيادة سياسة الباب المفتوح؟

جدول رقم 23.4 سياسة الباب المفتوح

سياسة الباب المفتوح	العدد	النسبة
نعم	1	25%
لا	3	75%
المجموع	4	100%

من خلال الجدول السابق يتضح بأن النمط الإداري الموجود في الدفاع المدني هو نمط مركزي بيروقراطي ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل واضح ولا يعتمد سياسة الباب المفتوح . إن طبيعة عمل الدفاع المدني الآن كجهاز عسكري، يجعل التعامل ما بين العاملين على أسس الأقدمية والتراتب في الرتب العسكرية، وهذا يولد أحيانا شعور بعدم العدل في القرارات وتضطر الرتب الأقل للإنصياع إلى أوامر الرتب العليا حتى لو كانت القرارات غير مدروسة وغير منطقية.

السؤال الثاني: هل تهتم القيادة بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة؟

جدول رقم 24.4 تدريب العاملين

تدريب العاملين	العدد	النسبة
نعم	4	100%
لا	0	0%
المجموع	4	100%

يتضح من الجدول السابق بأن هناك إجماع واضح بين مجتمع المبحوثين حول اهتمام القيادة بسياسية التدريب وإعادة تأهيل العاملين في الجهاز . ومن خبرة الباحثة في مجال العمل فإن هناك غياب نسبي لبرامج التأهيل المتخصصة بسبب عدم وجود موازنة كافية للتدريب واعتماد الدفاع المدني في سياسته التدريبية على البرامج التدريبية التي يتم الحصول عليها من قبل الدول المانحة حسب ما هو متاح واضطرار الدفاع المدني لقبول ما يعرض عليه بسبب الحاجة الملحة .

السؤال الثالث: هل تهتم الإدارة العليا في الدفاع المدني بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على مديريات الدفاع المدني؟

جدول رقم 25.4 الاتصال بالجمهور

الاتصال بالجمهور	العدد	النسبة
نعم	1	25%
لا	3	75%
المجموع	4	100%

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابة أفراد العينة للسؤال المتعلق بالاتصال بالجمهور كانت سلبية، فقد أجاب 75% من المبحوثين بأن الإدارة العليا في الدفاع المدني لا تهتم بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على مديريات الدفاع المدني. هذه النقطة جوهرية جدا ويجب التركيز عليها فيما بعد كأحد نقاط الضعف التي لا بد من تحويلها لنقطة قوة عن طريق معرفة رأي الجمهور المتلقي للخدمات بنوعية الخدمات لكي يعملوا على تحسينها باستمرار.

السؤال الرابع: هل هناك كفاية أم نقص في الكفاءات الموزعة داخل الدفاع المدني؟

جدول رقم 26.4 الكفاءات وتوزيعها في الدفاع المدني

الكفاءات كافية	العدد	النسبة
نعم	3	25%
لا	1	75%
المجموع	4	100%

يتضح من الجدول السابق بأن ردة فعل المبحوثين إيجابية حول وجود كفاية في الكفاءات الموزعة داخل الجهاز. ومن خبرة الباحثة فإنها ترى بأن الكادر البشري المتواجد في الدفاع المدني الفلسطيني مؤهل بشكل جيد فكما تم ذكره سابقا في تحليل البيئة الاجتماعية الكادر العامل هو شاب متقارب العمر ومن حملة الشهادات العليا، بالإضافة إلى أنهم من خلفيات مجتمعية متنوعة لكن هناك مشكلة متعلقة بأوزان العمل في الإدارات فهي غير عادلة، ويوجد كم موظفين في إدارات معينة مثل السلامة

العامة ونقص في الموظفين في إدارات أخرى كالعلاقات الدولية مثلا. وهذه القضية لا يمكن التحقق منها بدون عمل تحليل وظيفي للإدارات لقياس مدى الوزن النسبي لأعمال كل إدارة والعدد المناسب لتنفيذ هذه المهام. وهنا يبقى الدور المطلوب من إدارة التخطيط وضع هذه الدراسة العملية التي يمكن بعدها قياس أوزان العمل، ولكن يبقى الإنطباع الموجود هو انتشار بعض الأمراض المؤسسية التي تؤثر دائما على الإنتاجية (البطالة المقنعة).

السؤال الخامس: من هم الأشخاص الذين يشاركون في صياغة الاستراتيجية؟

أجمع المبحوثين الأربعة على أن دائرة التخطيط هي الركيزة الأساسية في عمليات التخطيط بحيث تشرف على إعداد الخطط/السياسات بأنواعها المختلفة، التخطيط اللوجستي، الخطط الفرعية، خطط المخاطر، التخطيط الإداري والفني، التخطيط القانوني، الخطط الفرعية، وتقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية والخطط التطويرية في إطار منهج التخطيط بالمشاركة. وعليه فتقوم إدارة التخطيط والتطوير في الدفاع المدني بتطوير الخطط الإستراتيجية والسنوية والمتابعة الحثيثة للمشاريع، وساهمت بتوفير الغطاء الذي يعتمد عليه الدفاع المدني في تحديد الاتجاهات والاهداف والمبادرات التي تؤهل للمساهمة الفاعلة في برنامج بناء الدولة.

السؤال السادس: هل تتوفر في هؤلاء الأشخاص المخولين بصياغة الإستراتيجية المهارات المطلوبة؟

جدول رقم 27.4 المشاركون في صياغة الاستراتيجية

النسبة	العدد	المهارات المطلوبة في إدارة التخطيط كافية
50%	2	نعم
50%	2	لا
100%	4	المجموع

تباينت الاراء بين المبحوثين فيما يتعلق بكون الأشخاص العاملين في إدارة التخطيط والقائمين على صياغة الإستراتيجية العامة للدفاع المدني مؤهلين بشكل كاف أم لا فأجاب 50% من المبحوثين بأن

لديهم المهارات الكافية بينما أجاب النصف الآخر بأنهم تنقصهم بعض المهارات. وأما الباحثة فهي ترى بأن هناك ضعف في المهارات المطلوبة لاداء المهام المطلوبة من الادارة، فالكادر البشري المتواجد في التخطيط مؤهل جيدا من حيث الشهادات الهندسية ولكن تنقصه بعض المهارات المتعلقة بالنواحي الإدارية. ادارة التخطيط والتطوير حسب التحليل الرباعي هي إدارة قادرة على أداء مهمتها في قيادة التغيير في الدفاع المدني إذا تمكنت من تعزيز نقاط القوة الخاصة بها وتمكين نفسها في نقاط الضعف والإستفادة من الفرص المتاحة فلا زالت هناك بعض الملاحظات على طريقة عمل الإدارة فيما يتعلق بوضع الخطط السنوية، التقارير السنوية والتي كانت توضع في غياب المرجعيات والمحددات وارتباط الخطط بنظام متابعة وتقييم، كما أن منهجية بناء الخطة تقليدية ونظرية. بالإضافة إلى وجود مشكلة رئيسية متعلقة بكتابة المشاريع والتي تمثلت في أن وثائق مشاريع التي تنتجها إدارة التخطيط في الدفاع المدني يتم تصميمها حسب نموذج معياري موضوع من قبل وزارة الداخلية ولكنه لا يغطي جميع عناصر المشروع المطلوب، بالإضافة إلى أن بناء وثيقة المشروع لا يخضع لآلية تحديد احتياج مرتبطة بتحليل لمشاكل الإدارات.

السؤال السابع: ما هي الفترة الزمنية لمراجعة الإستراتيجية العامة للدفاع المدني؟

أوضح المبحوثين وبما لا يترك مجالاً للشك بأن هناك العديد من المشاكل التي تحف مراجعة الإستراتيجية العامة للدفاع المدني والتي من المفروض أن يتم مراجعتها بشكل سنوي لكن هذا ما لا يحدث على أرض الواقع. فقد أفاد كل من العميد نصار ومستشاريه بأنه ومن خلال مراجعة الخطة الإستراتيجية للدفاع المدني يمكن ملاحظة بعض النقاط التي غابت عن واضعيها ومنها: لا يوجد نظام تقييم ومتابعة اذا تم تنفيذها على أرض الواقع أم لا. عدم وجود تقييم سابق للأداء قبل سنتين و مقارنته مع الأداء المتوقع للسنتين القادمة.الموازنات الموجودة لا تشمل الموازنات التشغيلية وإنما هي فقط موازنات بنية تحتية و معدات وأدوات كما أنه لا يوجد تحليل للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الخطة خلال سنوات التنفيذ.

السؤال الثامن: هل هناك سياسات وإجراءات للعمل متبعة داخل المديرية العامة للدفاع المدني؟

جدول رقم 28.4 المهارات المطلوبة في إدارة التخطيط كافية

النسبة	العدد	المهارات المطلوبة في إدارة التخطيط كافية أم لا؟
25%	1	نعم
75%	3	لا
100%	4	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن الدفاع المدني كان يوثق العمليات وإجراءات العمل بشكل عام، ولم تكن هناك أدلة خاصة بكل قسم أو دائرة، وهو ما عبرت عنه نتائج تحليل المقابلة التي بلغت درجة الموافقة على وجود دليل موثق للعمليات نسبة ضعيفة، وترى الباحثة أن هذا الأمر يرجع إلى سببين، الأول: صغر حجم الدفاع المدني فقد بلغ عدد العاملين فيه 1184 شخص، وهذا العدد من العاملين فيه لم يثر اهتمام المسؤولين عنه بقضية التوثيق الخاص بكل دائرة، والثاني: ضعف ثقافة التوثيق وأهميته لدى الإدارة والعاملين إضافة إلى حداثة التطور العلمي، فيما يختص بمتعلقات ومتطلبات إعادة هندسة العمليات.

السؤال التاسع: هل يراعي الهيكل التنظيمي الحالي الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الطاقم؟

جدول رقم 29.4 مراعاة الهيكل التنظيمي الحالي للكفاءات الموجودة لدى الطاقم

النسبة	العدد	الهيكل التنظيمي الحالي يراعي الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الطاقم
0%	0	نعم
100%	4	لا
100%	4	المجموع

يتضح من الجدول السابق حالة من عدم رضى التام من قبل الباحثين عن الهيكل التنظيمي الحالي وطريقة توزيع العمل والمهام والتواصل الأفقي والعمودي، كما أن المهام المعمول بها لا تشكل حلقة عمل متكاملة ومعتمدة على الأقسام الموجودة. فقد رأى أربعة من الباحثين من أصل أربعة بأن هذا الهيكل التنظيمي لا يراعي الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الطاقم لعدة أسباب ذكر

الكثير منها سابقا منها ما يتعلق بالتراتبية نظرا لوجود الرتب العسكرية والأمر العسكري ومنها ما هو متعلق بضعف الرؤية الذي قد أثر حكما على قدرة الدفاع المدني على بناء منظومة سياسات وإجراءات تتعكس على تحليل وظيفي فاعل وحيوي يمكن أن يقوي الهيكلية ويجعلها أكثر فاعلية لتخدم أهداف ورؤية الدفاع المدني. كما أن هذه المشكلة أثرت حكما على القدرة على تقييم الكفاءات داخل الدفاع المدني مما جعل من استيراد الكفاءات من أجهزة أخرى واضح وجلي. ومن خلال خبرة الباحثة في بيئة العمل الداخلية فقد اعتمد الدفاع المدني الفلسطيني سابقا في وضع الهيكلية المبدئية التي تنظم عمله على الهيكلية المعمول بها في جهاز الدفاع المدني الأردني والتي لا تتوافق من حيث حجم المنظمة وطبيعة العمل والقوانين النازمة له ما بين هاتين المنظمتين، أما فيما بعد فقد تم رسم هيكلية عامة موحدة لأغلب الأجهزة الأمنية من قبل وزارة الداخلية الفلسطينية والتي تفتقر أيضا إلى تحديد واضح للأهداف الموضوعية لكل جهاز كما وأنها وحجم العاملين لكل مؤسسة على حدى.

إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما هي اليات عمل إدارة الإطفاء والإنقاذ من خلال تشخيص واقع عملياتها الادارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عمل مقابلة قبلية مع نائب إدارة الإطفاء والإنقاذ نقيب/ مهندس سعد ملحم لوضع الخطوط العريضة لاليات عمل إدارة الإطفاء والإنقاذ من خلال تشخيص واقع عملياتها الإدارية وقد كانت نتائج هذه المقابلة ما يلي:

مقابلة مع نائب إدارة الإطفاء والإنقاذ/ نقيب سعد ملحم.

السؤال الأول: ما هي رؤية ورسالة إدارة الإطفاء والإنقاذ؟

الرؤية : نحو جاهزية قوة إطفاء وإنقاذ تستجيب بالسرعة القصوى للأحداث وإنقاذ الأرواح والممتلكات بكفاءة وفاعلية.

الرسالة: تعمل إدارة الإطفاء والإنقاذ على رفع مستوى الجاهزية للقوة العاملة في الميدان وتوفير الإمكانيات اللوجستية والتشغيلية لتقليل مدة الإستجابة وتمكينهم من المحافظة على الأرواح والممتلكات للمواطنين في حالات الحوادث بكافة أنواعها والطوارئ المحتملة، واضعين نصب أعيننا تنفيذ قيم الدفاع المدني، قوة، تضحية وفداء.

السؤال الثاني: ما هو طبيعة عمل إدارة الإطفاء والإنقاذ؟

تتمحور طبيعة ومواضيع العمل داخل الإدارة في الإستجابة الأولى للحرائق والحوادث بكافة أنواعها، وتنفيذ عمليات الإطفاء والإنقاذ في حالات الحرائق والحوادث، الجاهزية الدائمة لكادر الإطفاء والإنقاذ من ناحية الإعداد والتدريب والتجهيزات وتقديم الدعم النفسي لهم، المساهمة في وضع خارطة المخاطر، ضمان توزيع كادر الإطفاء والإنقاذ بشكل يتناسب مع الإحتياجات البشرية وخارطة المخاطر، المساهمة في وضع سيناريوهات مواجهة المخاطر.

السؤال الثالث: هل تمتلكون دليل إجراءات يحدد ماهية والية العمل داخل هذه الإدارة والأقسام التابعة لها؟

كانت إجابة المهندس لوجود أدلة موثقة سلبية حيث أنه ليس هناك دليل فعلي معتمد من هذه الإدارة ومن الإدارة العليا للدفاع المدني يحدد ماهية والية العمل داخل الإدارة والأقسام التابعة لها بشكل محدد وذلك لأن الإدارة حديثة التشكيل. أما عن كيفية تسيير العمل في الوقت الراهن فهذا يعتمد على الخبرة المتراكمة للطواقم في مجال الإطفاء والإنقاذ من خلال الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في أكثر من قطر عربي وغربي ولكن هناك توجه من الدفاع المدني نحو عمل توجهات استراتيجية للإدارة من أجل تحقيق الأهداف المنشود وبناء كادر بشري متمرس ومدرب على التعامل مع الحوادث بكافة أنواعها وأشكالها وتوفير معدات واليات على مستوى عالمي.

السؤال الرابع: هل لديكم تجربة على صعيد توثيق الإجراءات، كيف تقيمون هذه التجربة؟

الملاحظ من خلال تحليل بطاقة المقابلة، ومن خلال مراجعة ملفات الإدارة أنه لم يكن هناك توثيق للعمليات التي كانت تقوم بها الأقسام والدوائر بالشكل المطلوب، حيث كانت تكتفى كما ذكر سابقا بالمهام العامة لكل قسم (إطفاء وإنقاذ وتحقيق في أسباب الحريق) وبعض التفاصيل الإجرائية التي كانت تقوم بها هذه الأقسام المختلفة. وعند سؤاله عن كيفية الحصول على توضيح للإجراءات التي يتبعها كل من قسم الأطفاء والإنقاذ أثناء عمله أجاب بأنه سيقوم بتحديد موعد مع أحد العاملين في الميدان سواء أكان إطفائي أو منقذ لكي يتسنى للباحثة تسجيل هذه الخطوات العملية بشكل مكتوب وهذا ما قمتم فعله بالضبط. من خلال خبرة الباحثة في مجال العمل السؤال فهي مطلعة على أنه قد تم عمل تحسينات على العمليات خلال الفترة الماضية التي

سبقت هذا البحث المتعلق بإعادة هندسة العمليات، إلا أن التحسينات كانت ضعيفة ولم تكن تستند إلى منهج علمي متكامل كما حدث في عمليات الهندرة وكان هناك تحديد بعض الأوصاف الوظيفية لكل قسم منذ فترة وجيزة جدا لا تتعدى السنتين.

السؤال الخامس: ما هي المشكلات التي تعاني منها الإدارة؟

تعددت المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارة حسب وجهة نظر النقيب / مهندس سعد ملحم ابتداء من مشاكل تتعلق بالتنسيق مع الشركاء الإستراتيجيين في حالات الطوارئ سواء أكانوا بلديات أم أجهزة أمنية أخرى أو حتى الوزارات المعنية بإدارة الكوارث. هناك مشاكل أخرى تتمثل في نقص المعدات اللازمة وخاصة الثقيلة منها التي تستعمل في الحوادث الكبرى مثل السلم الهيدروليكي وبعض المعدات الضرورية للتعامل مع الحرائق الكيماوية مثل البدلات الكيماوية، ناهيك عن النقص الحاد في الكادر البشري العامل في الميدان. ومن ثم تطرق النقيب سعد للحديث عن اقتصار البرنامج التدريبي على بعض الدورات التأسيسية وافتقاره إلى الدورات التخصصية التي تزيد من قدرة الطواقم على التعامل مع مختلف الحوادث. هذا على مستوى المشاكل التي يعاني منها الإطفائيين التشغيليين أما عن المشاكل الإدارية في الإدارة العامة للإطفاء والإنقاذ فقد نوه النقيب المهندس إلى أهمية البدء بأخذ خطوات عملية نحو إعداد توجهات إستراتيجية ودليل عمليات إجراءات للعمليات في الإدارة لينظم كل الأمور سابقة الذكر.

الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ما هو الأنموذج المقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات

داخل إدارة الإطفاء والإنقاذ في جهاز الدفاع؟

عند الإجابة عن هذا السؤال نتمكن من التطرق للحالة العملية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث قامت الباحثة بوضع منطلقات تصميم الدليل، والنماذج والاليات التي ستعمل بموجبها على تنفيذ إعادة هندسة العمليات بإدارة الإطفاء والإنقاذ والتي جرت على النحو التالي:

أ. تعريف مفهوم العملية، وتعميم هذا المفهوم لتوحيد اتجاهات العاملين وثقافتهم تجاه التعريف.

ب. تحديد العمليات وحصرها في إدارة الإطفاء والإنقاذ.

ت. التركيز على العمليات التي تشكل جوهر عمل الدفاع المدني الفلسطيني والتي تخدم أكبر عدد من

المستفيدين (شرائح المجتمع المختلفة من ربات بيوت، أصحاب محال وشركات بالإضافة الى القطاع

الحكومي).

ث .إعداد دليل بعمليات ، وتحديد بداية العملية (المدخل) ، ونهايتها (المخرج) ، والجهات التي تشترك فيها، وتوثيق ذلك.

ج .اعتماد مبدأ أن التحسين يبدأ من الداخل ومن أصحاب العملية، ويبقى منطق التدخل لإجراء مزيد من التحسينات محدوداً، ويتم بالتوافق والإقناع.

ح .تنفيذ عملية التحسين في إدارة الإطفاء والإنقاذ ينبغي ألا يتعارض مع عمليات وإجراءات الإدارات الأخرى.

مراحل تنفيذ المشروع:

ولتنفيذ عملية الهندرة سارت الباحثة في إطار الخطوات التالية:

- أ -المرحلة الأولى :دراسة وتقييم العمليات والهياكل الإدارية والوصف الوظيفي.
- ب -المرحلة الثانية :تعزيز وترسيخ مفاهيم وثقافة الجودة.
- ج -المرحلة الثالثة :تكوين أدلة العمليات ونشر التجربة.
- د- المرحلة الرابعة :نقل التجربة والتقييم النهائي للمشروع.

4.4 تصميم أنموذج توثيق العمليات الإدارية.

- 1- تحديد الدائرة المعنية بالعملية والأشخاص داخل هذه الدوائر أو خارجها.
- 2- مراسلة المعنيين بالعملية للإجتماع بهم وتحديد المكان والزمان للإجتماع.
- 3- عرض الفكرة والهدف الرئيس من عملية الهندرة، ومراجعة توثيق العملية المطلوب هندرتها معهم لتأكيد الخطوات التي تمر بها العملية قبل الهندرة.
- 4- تصوير عملية الإطفاء والإنقاذ بالفيديو لرصد الخطوات خطوة بخطوة ومن ثم تحديد ايجابيات وسلبيات العمليتان.
- 5- رسم العمليات وخطوات كلّ عملية باستخدام برامج الرسومات التوضيحية (Visio).
- 6- الطلب من الجهات المستفيدة تقديم رؤيتهم لتطوير العملية وتحسينها.
- 7- توثيق محضر الإجتماع.
- 8- إكمال عملية إعادة التصميم بأحدى الطرق التالية:
 - 1.إعادة التصميم الممنهج

II. حذف

III. تبسيط

IV. دمج

V. أتمتة

9- البداية من الصفر بطريقة جديدة كلياً

1- كيف تكون العملية مثالية؟

2- إذا فكرت بالقيام بهذه العملية من جديد كيف ستكون؟

3- معرفة احتياجات العملية الجديدة (تغييرات في النظام، برامج محوسبة، متطلبات مالية، متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية).

4- مراعاة عدم حدوث تناقضات بين العمليات بعد إجراء التحسينات عليها سواء علي صعيد الأنظمة أو المهام الوظيفية.

5- الاجتماع ثانية مع المستفيدين وعرض العملية بعد هندرتها والإستماع لمقترحاتهم وآرائهم.

6- توثيق محضر الاجتماع.

7- اجتماع الفريق وعمل التحسينات بصورتها النهائية، وإطلاع المعنيين عليها.

الأهداف التي سيجنيها الدفاع المدني من إعادة هندسة عمليات إدارة الإطفاء والإنقاذ:

لقد تم تحديد مجموعة من الأهداف التي سيخرج بها الدفاع المدني الفلسطيني من إعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة الإطفاء والإنقاذ والتي تتسجم بدورها مع خطته الإستراتيجية بما يضمن الارتقاء بمستوى العمل الإداري وتحسين البنية التنظيمية للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة حيث سيتم التركيز على الأهداف التالية:

أ -تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة مستوى الرضا لديهم.

ب -توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.

ج -المساعدة في بناء دليل إجراءات وعمليات لإدارة الإطفاء والإنقاذ.

و -تعديل وتحسين الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للإدارة.

ز -تطوير قدرات العاملين في مجال الجودة الإدارية وتبسيط الإجراءات على مهارات التقييم الذاتي وأمور ذات علاقة.

الفئات المستهدفة

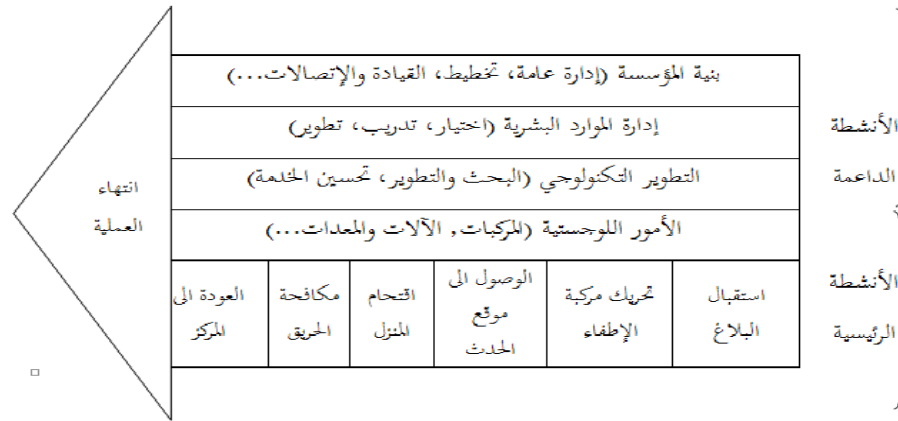
- أ- الإدارة العليا ومتخذي القرارات.
- ب- العاملون في إدارة الإطفاء والإنقاذ.
- ج- شرائح المجتمع المستفيدة من خدمات الدفاع المدني بشكل عام ومن خدمات الإطفاء والإنقاذ بشكل خاص.

5.4 سلسلة القيمة لعملية الإطفاء والإنقاذ

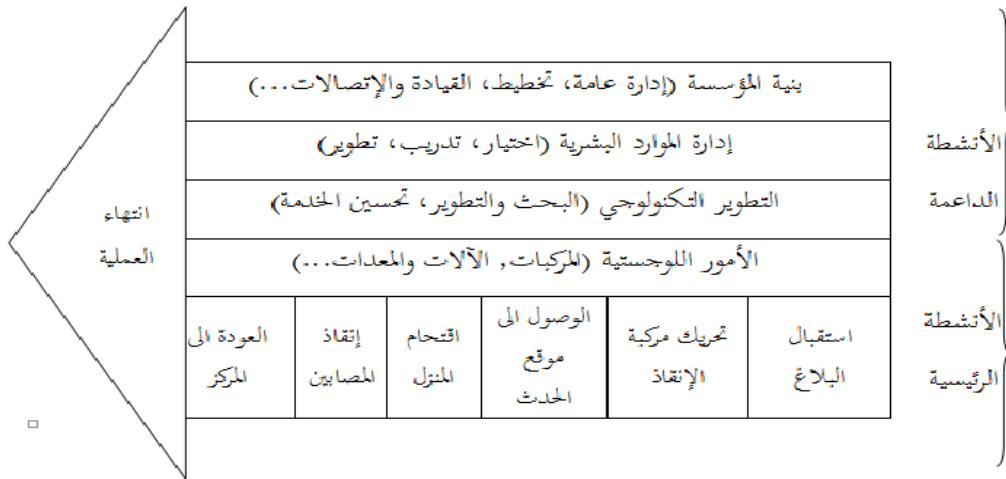
إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على التحكم في هيكل التكاليف وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة إضافة إلى التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة أو الإبداع التكنولوجي. وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة. (نبيل مري خليل، ص 92، 1998).

وفي حالة الدفاع المدني الفلسطيني فإن الغاية من اتباع أسلوب تحليل سلسلة القيمة لعملية الإطفاء والإنقاذ كل على حدة يساعد في تقسيم العمليتان الى مجموعة من الأنشطة الرئيسية الأولية والداعمة منذ لحظة تلقي البلاغ بوجود حالة طارئة وحتى الانتهاء من العملية والعودة الى مركز الإطفاء. وبما أن سلسلة القيمة هي إحدى أدوات إدارة التكلفة فإن هذا بدوره سيساعد الدفاع المدني على تحقيق مزايا تكاليفية حقيقية من خلال تعرفه على مصادره الممكنة وكيفية استغلاله لهذه المصادر بأفضل صورة سعياً من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين من أجل إرضاء العميل ودعم استمرارية المنظمة.

ولا بد للتوبه هنا من أن تحليل سلسلة القيمة لكل من عملية الإطفاء والإنقاذ في الدفاع المدني الفلسطيني لم ينبثق عنه أي حذف أو دمج كلي لأي عملية وذلك لصعوبة الحذف والدمج لمثل هاتين العمليتين الرئيسيتين ولكن تمت عملية الحذف والتعديل والإضافة في الإجراءات والخطوات التنفيذية والتي أثمرت بالنتائج النهائي عن تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ العمليتين وفي تقليل زمن الإستجابة الكلي وهذا سيؤثر بشكل فعلي على الكفاءة والفعالية في الأداء وعلى زيادة نسب رضا الجمهور.

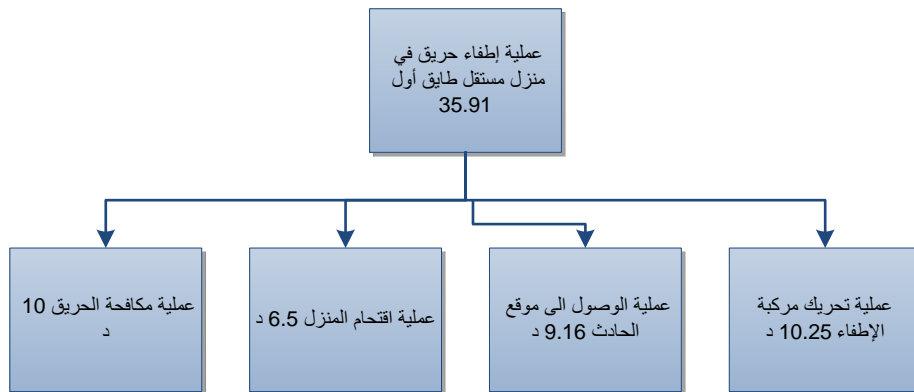


شكل رقم 2.4 تحليل سلسلة القيمة لعملية الإطفاء
إعداد الباحثة



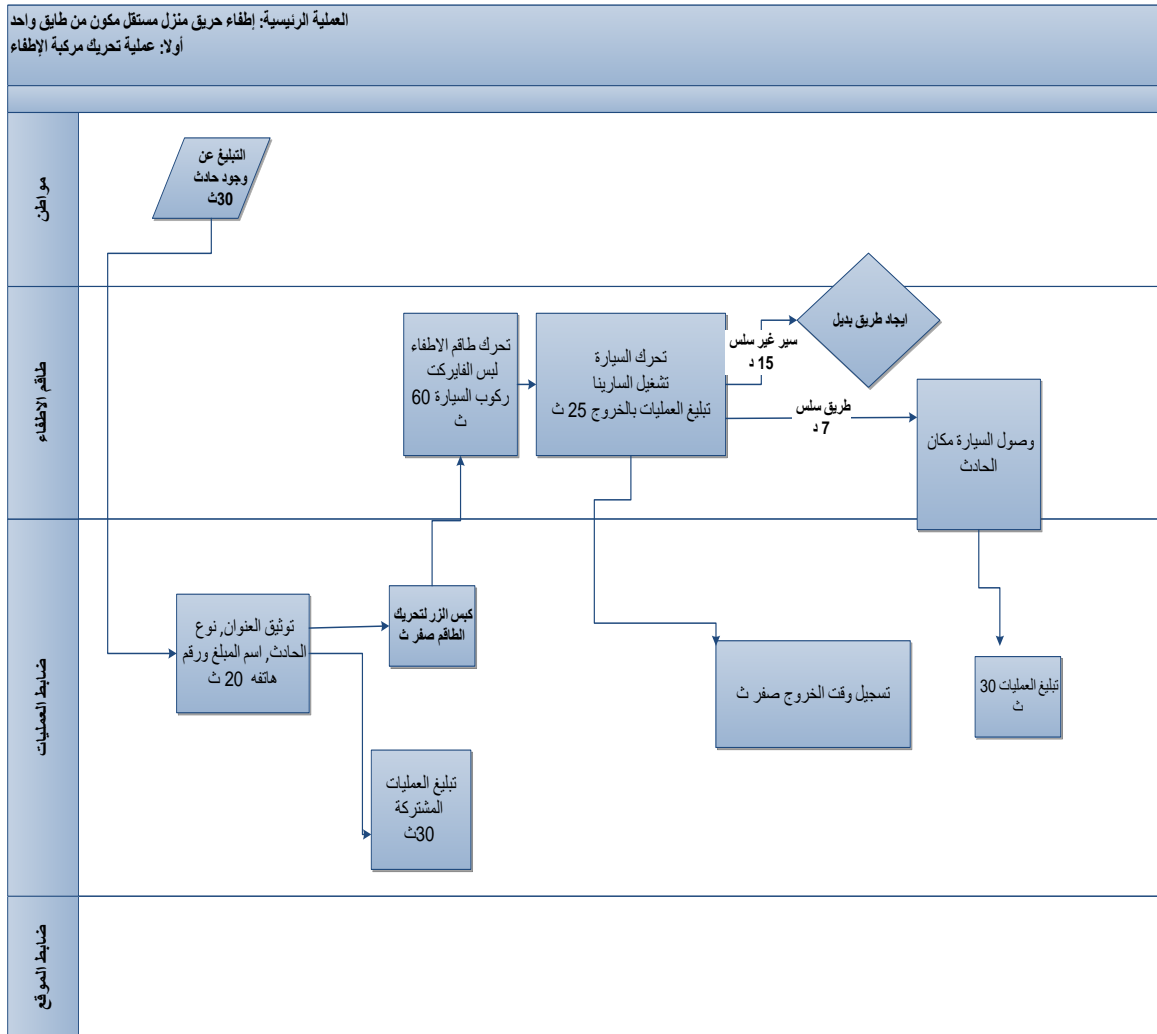
شكل رقم 3.4 تحليل سلسلة القيمة لعملية الإتقاذ
إعداد الباحثة

6.4 عملية إطفاء منزل دون تطبيق الهندرة:



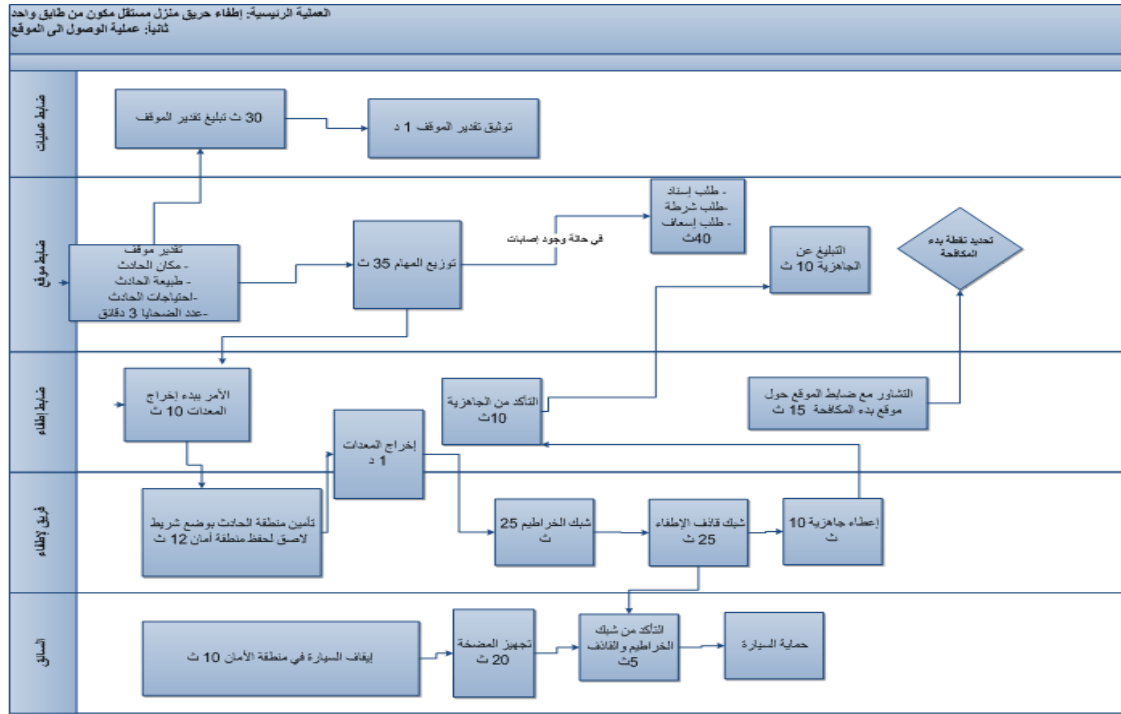
شكل رقم 4.4 عملية الإطفاء الرئيسية دون تطبيق الهندرة

إعداد الباحثة



شكل رقم 5.4 عملية تحريك مركبة الإطفاء

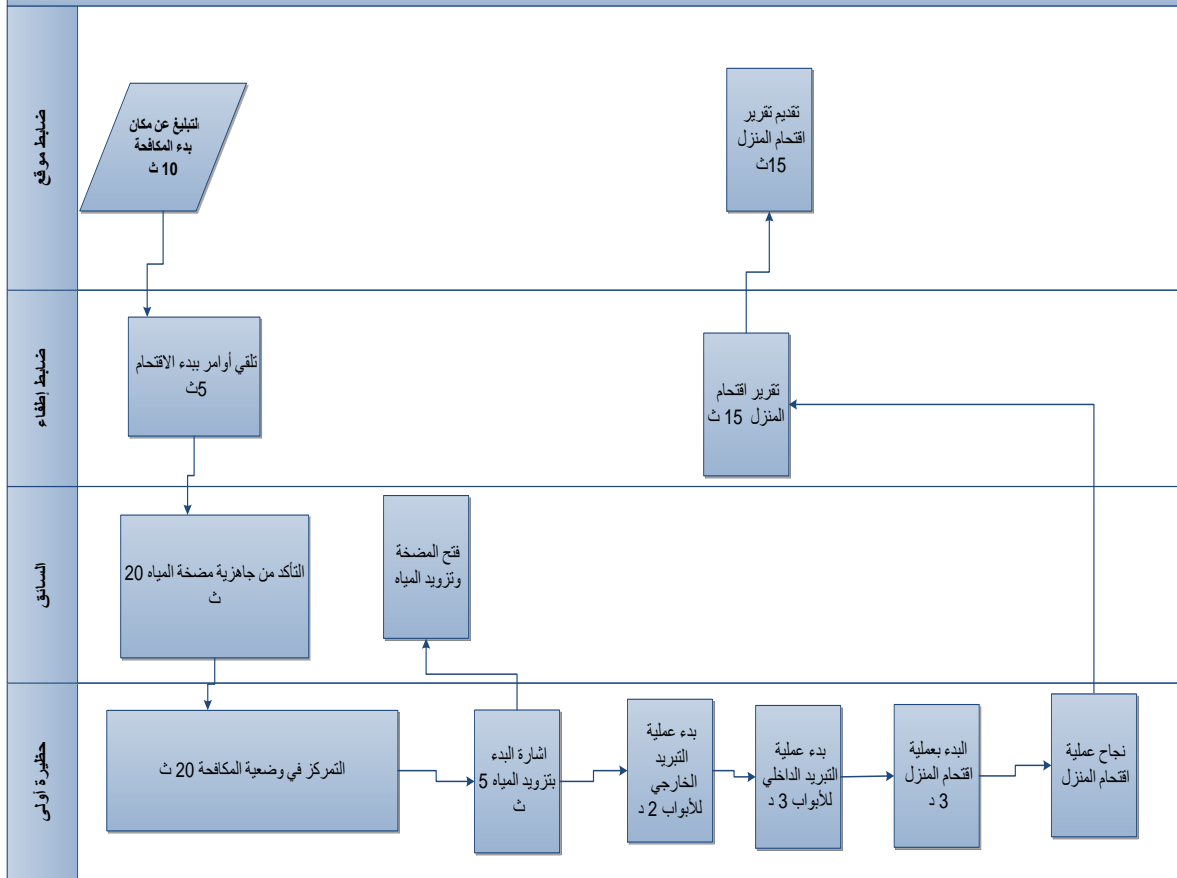
إعداد الباحثة



شكل رقم 6.4 عملية الوصول الى الموقع

إعداد الباحثة

العملية الرئيسية: إطفاء حريق منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثالثاً: عملية اقتحام المنزل



شكل رقم 7.4 عملية اقتحام المنزل

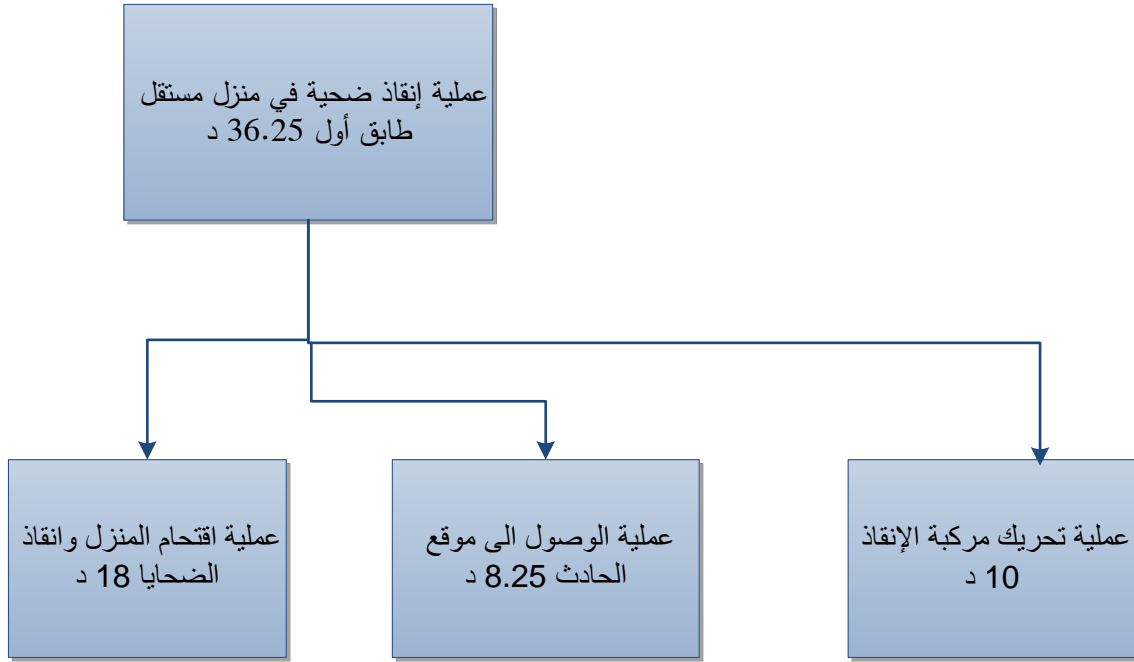
إعداد الباحثة

ملاحظات الباحثة على عمليات الإطفاء والإنقاذ

جدول رقم 30.4 إيجابيات عملية إطفاء حريق في منزل مستقل مكون من طابق واحد

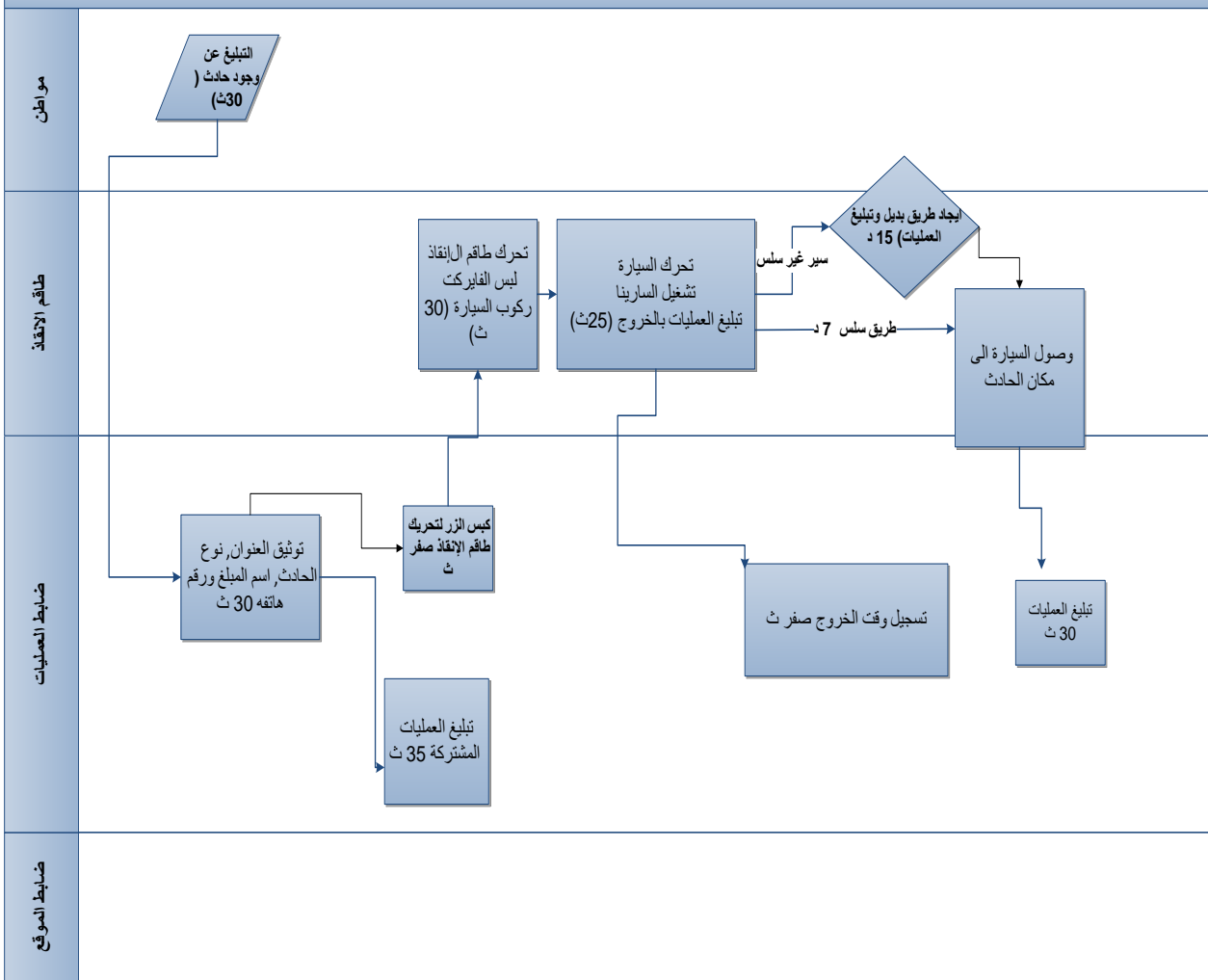
ملاحظات	معيار التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - سيارة الإطفاء كانت مركونة باتجاه المخرج. - الطاقم كان عدده كاف. 	الإعداد
<ul style="list-style-type: none"> - ضابط العمليات كان مستعدا وقت تلقي البلاغ. - قام بتحريك طاقم الإنقاذ على وجه السرعة. 	بداية العملية
<ul style="list-style-type: none"> - كان الزمن اللازم لإنجاز هاتان المهمتان جيد إلى حد ما لكننا لا زلنا بحاجة إلى إنقاظه أكثر. 	الزمن
<ul style="list-style-type: none"> - عملية التوثيق الأولية من المبلغ وعملية تحريك الطاقم كانت متوازية 	التزامن
<ul style="list-style-type: none"> - استعمال أجهزة الراديو في إعطاء تقارير التحرك. 	الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - كان مجمل تسلسل العمليات جيد فهناك خطوات كانت تبدأ بالتوازي مع خطوات أخرى ومنها تبدأ بعد انتهاء خطوة قبلية. 	تسلسل العملية
<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام فعال يفوض صلاحية إدارة الحدث لضابط الموقع مما يعزز وحدة القرار ووحدة مصدر المعلومة. 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - كانت هناك عملية توثيق ولو أنها لم ترتقي للمستوى المطلوب 	التوثيق
<ul style="list-style-type: none"> - تم جمع المعدات والرجوع الى المركز ورفع تقرير عن الحادث بمجمله الى العمليات المركزية. 	ختم العملية
<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر إعادة النظر في مجمل هاتان العمليتان من خلال رسالة الماجستير هذه نوع من أنواع التقييم لإجراءات عمل الدفاع المدني 	التقييم

عملية إنقاذ مصابين قبل تطبيق الهندرة

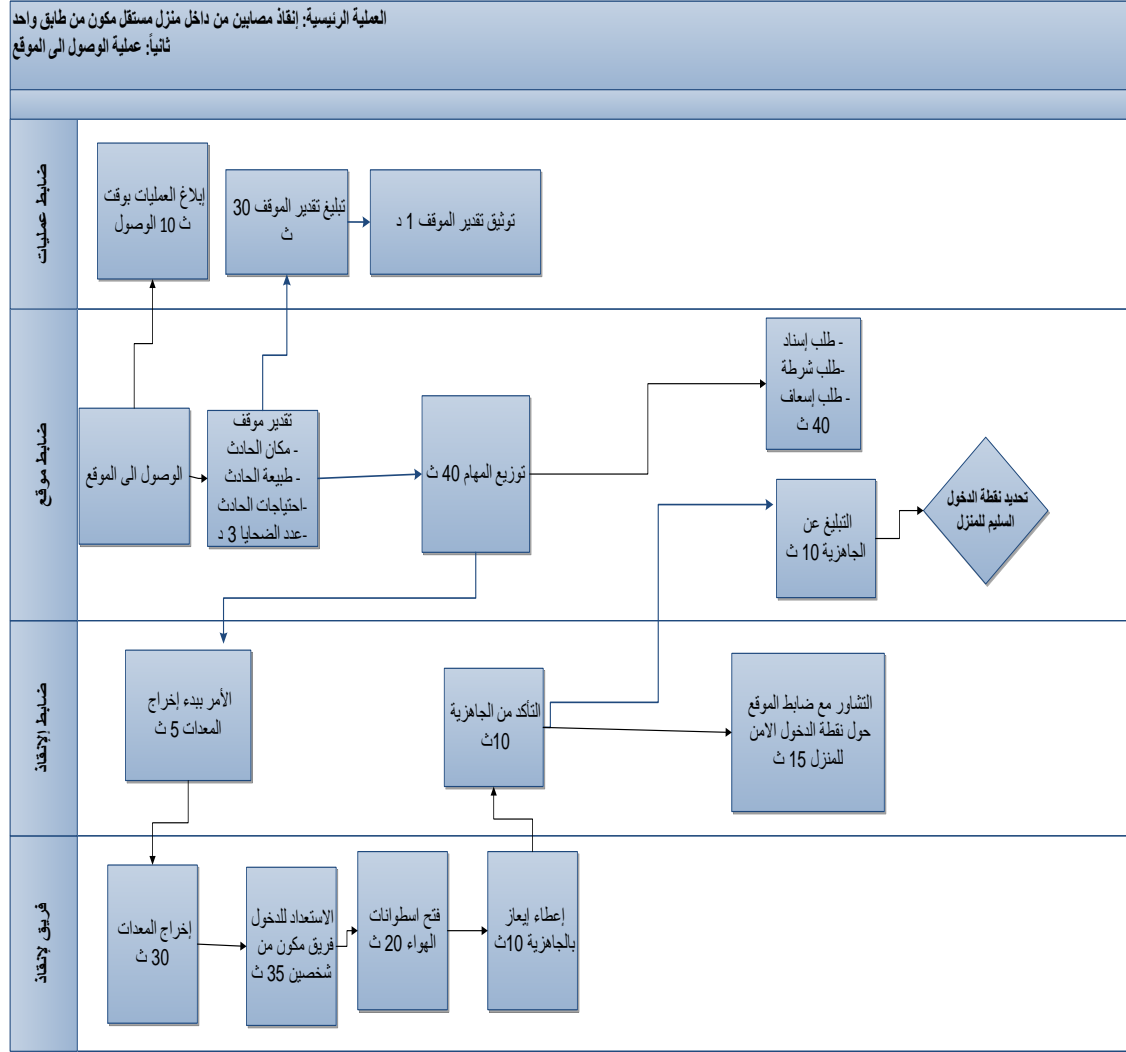


شكل رقم 30.4 عملية إنقاذ المصابين الرئيسية قبل إجراء الهندرة
إعداد الباحثة

العملية الرئيسية: إنقاذ مصابين من منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثانياً: عملية تحريك مركبة الإنقاذ



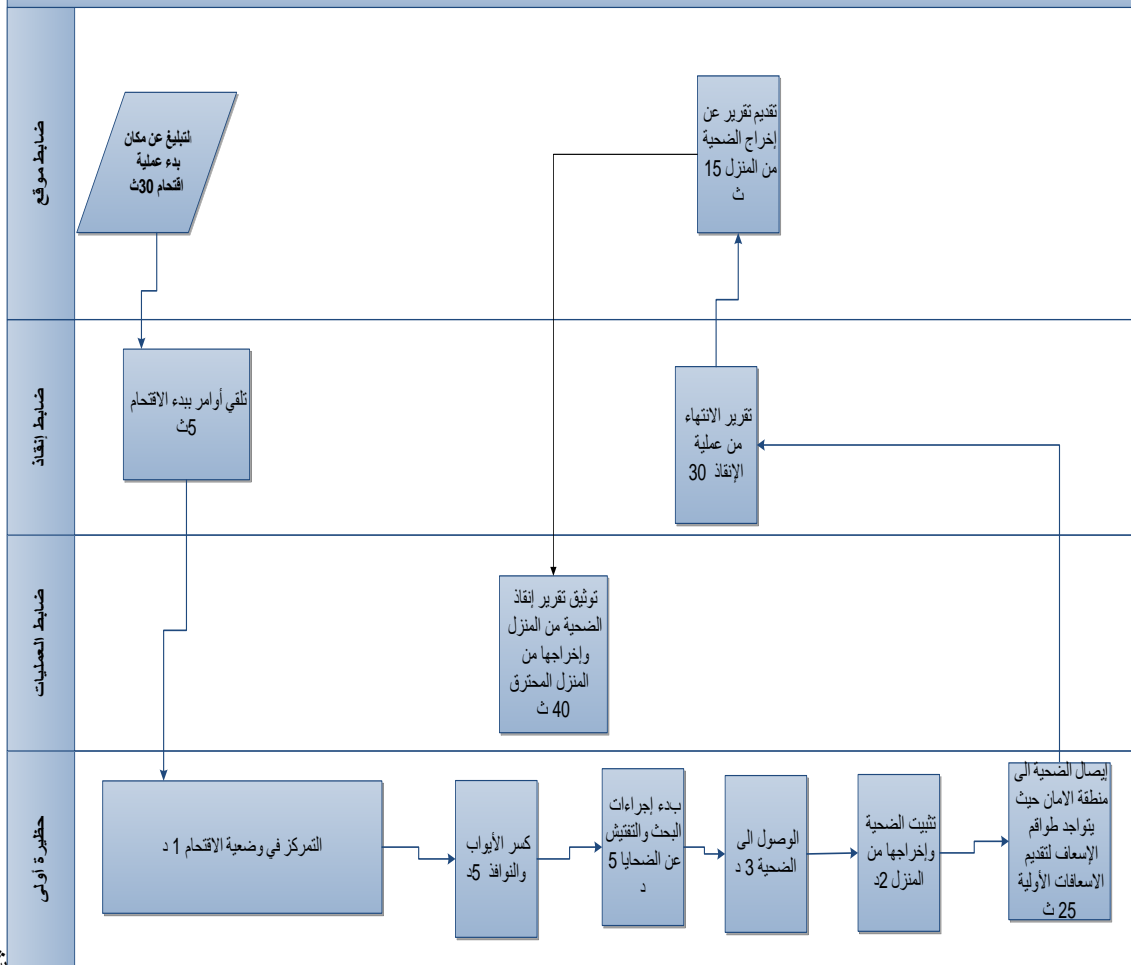
شكل رقم 31.4 عملية تحريك مركبة الإنقاذ
إعداد الباحثة



شكل رقم 32.4 عملية الوصول الى الموقع

إعداد الباحثة

العملية الرئيسية: إنقاذ أشخاص من منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثالثاً: عملية اقتحام المنزل



ل رقم 33.4 عملية اقتحام المنزل

إعداد الباحثة

جدول رقم 31.4 إيجابيات عملية الإنقاذ

ملاحظات	معيار التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - سيارة الإنقاذ كانت مركونة باتجاه المخرج. - الطاقم كان عدده كاف 	الإعداد
<ul style="list-style-type: none"> - ضابط العمليات كان مستعدا وقت تلقي البلاغ. - قام بتحريك طاقم الإنقاذ على وجه السرعة. 	بداية العملية
<ul style="list-style-type: none"> - كان الزمن اللازم لانجاز هاتان المهمتان جيد الى حد ما لكن بحاجة الى تقليله أكثر. 	الزمن
<ul style="list-style-type: none"> - عملية التوثيق الأولية من المبلغ وعملية تحريك الطاقم كانت متوازية 	التزامن
<ul style="list-style-type: none"> - استعمال أجهزة الراديو في إعطاء تقارير التحرك. 	الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - كان مجمل تسلسل العمليات جيد فهناك خطوات كانت تبدأ بالتوازي مع خطوات أخرى ومنها تبدأ بعد انتهاء خطوة قبلية. 	تسلسل العملية
<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام فعال يفوض صلاحية إدارة الحدث لضابط الموقع مما يعزز وحدة القرار ووحدة مصدر المعلومة 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - كانت هناك عملية توثيق ولو أنها لم ترتق للمستوى المطلوب 	التوثيق
<ul style="list-style-type: none"> - تم جمع المعدات والرجوع الى المركز ورفع تقرير عن الحادث بمجمله الى العمليات المركزية. 	ختم العملية
<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر إعادة النظر في مجمل هاتان العمليتان من خلال رسالة الماجستير هذه نوع من أنواع التقييم لإجراءات عمل الدفاع المدني 	التقييم

جدول رقم 32.4 نقاط التقاء ما اعتمده الباحثة في إعادة هندسة العمليات ومبادئ هامر وشامبي

فرص التحسين	ملاحظات الباحثة	مبادئ هامر وشامبي
<p>- ضرورة استشفاء طاقم الإنقاذ والإطفاء بعد خروجهم من الحريق بإزالة أغطية الأكسجين، إغلاق أسطوانة الأكسجين وشرب الحليب مع الإستمرار بلبس جهاز التنفس استعدادا للدخول مرة أخرى في حالة حدوث أي طارئ.</p> <p>- ضرورة وجود ضابط تحقيق مع كل فريق إطفاء في كل مركز مهما صغر حجمه للقيام بعملية التحقيق بعد اطفاء الحريق للوقوف على الأسباب التي أدت الى اندلاع الحريق ومنع تكرارها أو التعرف على الجاني في حال كان الحريق مفتعل.</p> <p>- ضرورة توفير بعض المعدات الضرورية مثل مقصات الهيدروليك بالإضافة الى كاميرات للتوثيق.</p> <p>- ضرورة التركيز على موضوع التدريب وتنمية قدرات الضباط خاصة فيما يتعلق بإدارة موقع الحادث في حالة الطوارئ وهذا بدوره سينعكس على النتائج الكلية لعملية الإطفاء والإنقاذ</p> <p>- يجب أن يكون هناك نماذج تقييم معدة يتم من خلالها تقييم سير العملية ككل وتقييم عمل كل فرد في المجموعة في</p>	<p>- لم يكن هناك اهتمام من قبل الدفاع المدني بطاقم الإنقاذ والإطفاء الذي خرج من الحريق على سبيل المثال (تزويده بالحليب البارد) في مرحلة الإستشفاء.</p> <p>- لم تتبع عملية الإطفاء والإنقاذ عملية تحقيق لمعرفة أسباب الحريق.</p> <p>- نقص بعض المعدات الضرورية مثل مقصات الهيدروليك لقص الشبائيك.</p> <p>- كان هناك نقص جلي في بعض التدريبات التي يجب أن يحصل عليها الطاقم ومن ضمنها دورة قيادة موقع الحدث.</p> <p>- لم يكن هناك أي نوع من التقييم أثناء عملية الإنقاذ والإطفاء سواء أكان اجتماع فوري فور العودة الى مركز الدفاع المدني أو حتى تقارير مكتوبة يتم رفعها فيما بعد الى المسؤولين حول سير العملية وكيفية تقادى الأخطاء في المرات المقبلة</p>	<p>تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام</p>

<p>خطوة لتحسين النتائج المرجوة من كل عملية مستقبلا.</p>		
<p>- عند إخراج المصاب من داخل الحريق ليست مهمة طاقم الإنقاذ استلام المصاب بل تنتقل المسؤولية لسيارة الإسعاف وطواقمها كما ولا يجب ربط المصاب بحمالة الإنقاذ الوحيدة لدى طواقم الدفاع المدني لأنها أداة عمل مهمة خاصة اذا كان هناك مزيدا من الضحايا في الداخل هم بحاجة إلى مساعدة.</p> <p>- بعد الإنتهاء من عملية الحريق يتم جمع المعدات للمحافظة على سلامة المعدات.</p>	<p>- انشغال طاقم الإنقاذ بالضحية بعد إخراجها.</p> <p>- بعد إخراج الإصابة من الموقع كانت مربوطة بالحمالة وتم أخذ الحمالة من قبل طواقم الإسعاف الموجودة الى المستشفى.</p> <p>- لم يتم طاقم الإنقاذ والإطفاء بجمع المعدات بشكل فوري و بالطريقة السليمة بل أخذوا الكثير من الوقت لكي يقوموا بجمعها.</p>	<p>تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها وهم مستخدمي مخرجاتها</p>
<p>- التأكد من صحة البلاغ قبل الاتصال بالعمليات المشتركة.</p> <p>- إعطاء ضابط العمليات 60 ث للتأكد من صحة البلاغ من خلال الاتصال على ضابط الإرتباط الفلسطيني والإسرائيلي.</p> <p>- في حالة تضارب المعلومات حول صحة البلاغ الاستمرار في الاتصال على 5 مصادر موثوقة في المنطقة المقصودة.</p> <p>- تمكين ضابط العمليات بخرائط دقيقة (GIS) لتحديد إحداثيات دقيقة لمكان</p>	<p>- تحريك الطاقم من قبل التأكد من صحة البلاغ.</p> <p>- إبلاغ العمليات المشتركة قبل التأكد من صحة البلاغ.</p> <p>- عملية التوثيق الخاصة بضابط العمليات تتم على أوراق خارجية وتكتب يدويا وهذا لا يعتبر مستند يمكن الاستدلال به عند الحاجة للاستشهاد على شيء ما مثل وقت تلقي البلاغ مثلا.</p> <p>- ضابط الموقع أيضا اعتمد على ارسال تقارير شفوية عن سير</p>	<p>دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات</p>

<p>الحادث.</p> <p>- ضرورة وجود نماذج توثيق معدة مسبقا لكل من ضابط العمليات وضابط الموقع من أجل تسهيل عملية أخذ المعلومة وسهولة الرجوع اليها لاحقا باعتبارها مستند موثق.</p>	<p>الحادث للعمليات المركزية.</p>	
<p>- ضرورة وجود أدوات اتصال (EAR PIECE) كوسيلة للتواصل بين الطاقم في داخل الحريق وخارجه.</p> <p>- ضرورة استعمال الحبال كوسيلة للتواصل داخل المبنى من خلال نظام الحظائر (دخول الفريق اثنان اثنان) في عملية البحث والتفتيش ومن ثم تفقد الغرفة الأولى وبعد تأمينها الانتقال الى الغرفة التي تليها.</p> <p>- لا بد من وجود لوح أبيض يستخدم لتسجيل وقت دخول الطاقم بأجهزة التنفس ليتم حساب الوقت المتبقي لهم اعتمادا على كمية الأكسجين الموجودة في كل أسطوانة.</p>	<p>- لم يكن هناك تواصل جيد بين المنقذين في داخل الحريق وضابط الإنقاذ (كانوا يضطرون للخروج من الحريق لكي يتواصلوا مع ضابط الإنقاذ.</p> <p>- لم يتم استعمال الحبال في عملية البحث والإنقاذ داخل المبنى.</p> <p>- إفتقار الدفاع المدني الفلسطيني للوح الأبيض الذي يستعمل في تسجيل وقت الدخول والخروج لداخل الحريق.</p>	<p>التعامل مع المواد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية</p>
<p>- أن يكون الإطفائي جاهز بلباس الفايركت على الاقل من خلال أن يلبس البنطال قبل بوقت وعند حدوث حالة ما يستكمل لبس الجاكييت في السيارة.</p> <p>- يجب أن يكون لباس كل من فريق الإطفاء وفريق الإنقاذ مميز ليتم التفريق</p>	<p>- عدم الجاهزية من حيث اللباس فقد كان هنالك استهلاك بعض الوقت في البحث عن المعدات الشخصية (خوذة وجاكييت الفايركت).</p> <p>- عدم التفريق بين طاقم الإطفاء</p>	<p>الربط بين الأنشطة المتوازية بدل من التكامل بين مخرجاتها</p>

بينهم .	وطاقم الإنقاذ باللباس.	
<p>- تفعيل دور ضابط الموقع وتفويضه صلاحيات مطلقة في موقع الحدث وإنصياح الرتبة الأعلى له في حال قدمها بعد توليه مهمة إدارة الموقع للقيام بمايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن السيارة موجودة في أقرب نقطة للخروج وبعيدة مسافة امنة عن مكان الحريق. • منع أي شخص من التواجد في موقع الحريق دون إذنه أو الحاجة له حتى بعد إكمال المهمة. • قيامه بتحديد نقطة الأمان للإصابات بحيث إما تكون النقطة رأسية مع سيارة الإطفاء أو بعدها. • اصطفااف أي سيارة أو معدة يكون فقط بأمر من ضابط الموقع حتى لو كانت السيارة تابعة للشرطة أو اي جهاز أمني اخر حاضر في مسرح الحدث. <p>- يجب أن يبقى ضابط الموقع في مكان يكشف من خلاله كل الموقع لتلافي الأخطار وضابط الإنقاذ هو من يوصله بالمعلومات</p> <p>- تفويض صلاحية أكبر لسائق الإطفائية</p>	<p>- كانت هناك بعض الفوضى المتمثلة بدخول أشخاص لا عمل لهم الى موقع الحريق (مدنيين) مما قد يعرض حياتهم للخطر ويعيقوا عمل الطواقم في الميدان.</p> <p>- لم يتم تحديد نقطة أمان للإصابات</p> <p>- كان ضابط الموقع قريب جدا من مكان الحريق.</p> <p>- اتجاه مخرج السيارة ووجودها في مكان بعيد عن نقطة الخروج.</p> <p>- شكل اصطفااف السيارات الأخرى من إسعاف وشرطة عائق في طريق حركة الطواقم.</p> <p>- لم يتم سائق الإطفائية بأداء عمله كما هو مطلوب منه خاصة أنه ومن ضمن مهامه تفقد المعدات بعد وضعها بالسيارة والتبليغ عن أي عطل أو نقص فيها.</p>	<p>تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل</p>

<p>تتمثل بتفقد المعدات الكاملة داخل السيارة وتسجيل النواقص لكي تكون الإطفائية جاهزة للحادث المقبل وتزويد الإطفائية بالمياه بعد الرجوع إلى المركز .</p>		
<p>- متابعة تطبيق البنود الواردة في مذكرات التفاهم مع الشركاء من أجل الحصول على معلومات أولية يومية على سبيل المثال عن حالة الطرق من قبل شرطة المرور لمعرفة الطرق المفتوحة والمغلقة أو حالة الطقس من قبل الأرصاد الجوية .</p> <p>- كما كان من الجدير بهم أن تتوفر لديهم خرائط Geographic Information System لتحديد الأماكن بدقة أكثر والتي كان من الممكن الحصول عليها إما بجهود ذاتية داخل الجهاز بسبب توفر خبراء GIS لديهم أو من خلال التعامل مع بعض الجهات مثل مؤسسة أريج في بيت لحم المتخصصة بمثل هذه الخرائط.</p>	<p>- عدم المعرفة القبلية بحالة الطرق.</p>	<p>الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولو لمرة واحدة</p>

7.4 إعادة هندسة العمليات في الدفاع المدني وتقنية المعلومات

مما لا شك فيه بأن البعد التكنولوجي هو من أهم ركائز إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل أي مؤسسة حيث أن أنه يضعها بين أفضل وأكبر المؤسسات العالمية خاصة إذا ما تم ربط جميع إداراتها وأفرعها فهذا يساعدها على تنظيم العمل بدقة وسرعة ويؤثر إيجابيا في تقديم خدمات أفضل للجمهور ، كما وأنه يقضي على الوقت المهدر من خلال العمل الروتيني.

وكغيره من المؤسسات فإن الدفاع المدني سيجني العديد من الميزات والفوائد باستعمال تقنية المعلومات فهذا سيساعده على تطوير أفراده ، تقليل التكاليف تطوير الهيكل التنظيمي الإداري ، الاستفاده القصوى من الكادر الوظيفي وتقليل الوقت والجهد في عملهم خصوصا بسبب محدودية عدد أفراده البالغ عددهم 1184 شخص، إلا أن تطبيق تقنية المعلومات يجب أن يتزامن مع تطوير البنى التحتية اللازمة لنجاح ذلك التحديث وهذا ما سيعصب على الدفاع المدني تطبيقه حاليا بسبب محدودية مواد التمويل التي قد تساعدهم في تحقيق هذا الإنجاز . بناء على ذلك فإن الباحثة ستقوم بعرض بعض التقنيات الجوهرية التي من شأنها أن ستاعد على تحقيق أفضل لإعادة هندسة العمليات لاحقا والتي إن أراد الدفاع المدني الأخذ بها فإنه سيكون لها دور فاعل في تطور أداء عمل طواقمه وتحسين الخدمة المقدمة منه للمواطن ومن هذه التقنيات:

- 1- الربط الإلكتروني: لعل من أبرز المشاكل التي يعاني منها الدفاع المدني والتي تم التنويه لها سابقا هو التراتبية الإدارية واعتماد الطرق التقليدية في الأرشيف والتواصل فيما بين الإدارات بعضها ببعض بالإضافة الى المراكز والمحافظات المختلفة. يمتلك الدفاع المدني الفلسطيني 43 مركز إطفاء موزعة على كافة محافظات الوطن وتتواصل هذه المراكز فيما بينها ورقيا وباستعمال التقارير الورقية والهاتف، لذا فإن ربط كل هذه المقرات والإدارات إلكترونيا سيساعد في مشاركة المعلومات وتدفقها بشكل أيسر مما يؤدي الى توفير الوقت والجهد الضائع.
- 2- نظام التتبع Tracking System: يعني هذا النظام بمتابعة حركة مركبات واليات الدفاع المدني عن طريق GPS و GIS مما يساهم في تتبع خط سير هذه الاليات خاصة عند استجابتها لحالة طارئة ما.
- 3- الأرشفة المركزية: ابتداء الدفاع المدني الفلسطيني بعمليات الأرشفة الالكترونية لجميع ملفاته ومستنداته لكن لا زالت هذه التجربة متواضعة لغاية الان اذ لم يتم تجميع ما هو مشتت، فقد

اقتصرت عمليات الأرشفة داخل كل مركز ومحافظة على حدا. ومن البديهي بمكان أن تتم هذه العمليات مركزيا سواء للملفات المستقدمة من المحافظات أو الإدارات في المديرية العامة للدفاع المدني من خلال استعمال خادمين يوضع احدهما في مقر المديرية العامة واخر Backup يوضع في مركز الحاسوب الحكومي كخطة بديلة لتلافي ضياع البيانات في حال حصول أمر طارئ. تسهل عمليات الأرشفة الإلكترونية سهولة الرجوع للملفات والمستندات في حال الحاجة اليها وسهولة مشاركتها بين الأقسام والإدارات المختلفة.

4- نظام الكتروني خاص بإدارة السلامة العامة: قد ينطوي هذا البرنامج على تطبيق يتم بناءه وتطويره حسب احتياج الدفاع المدني حيث يقوم هذا التطبيق بربط إدارة السلامة العامة المركزية بباقي الإدارات الفرعية في المحافظات من أجل توحيد إجراءات السلامة لكافة الإشغالات وسهولة تبادل التصاريح وأذونات التشغيل لأي منشأة أو مركز بين المحافظات جميعا كما ولا بد من ربط هذا النظام مع إدارة الإطفاء والإنقاذ فعند استجابة الطواقم لحريق مبنى على سبيل المثال يتسنى لطواقم الإطفاء إلقاء نظرة على تصريح السلامة العامة المعطى للمبنى ومعرفة مداخل ومخارج الطوارئ فيه وعدد شاغلي المبنى تسهيلا لعمليات الإطفاء والإنقاذ.

كل النقاط سابقة الذكر والمتعلقة باستعمال تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات في إدارة الإطفاء والإنقاذ يحتاج الى إعادة تأهيل البنية التحتية في كافة المراكز والمديرية العامة للدفاع المدني وهذا يحتاج الى مبالغ مالية عالية ليست في متناول الدفاع المدني حاليا لكن إذا ما أخذها الدفاع المدني بعين الاعتبار فيمكن وضعها في مسودات مشاريع تقدم لاحقا للمانحين من أجل إيجاد فرص تمويلية لها. أما ما هو في متناول الدفاع المدني حاليا وبعد تحليل كل خطوة من خطوات عمليتي الإنقاذ والإطفاء، ضرورة توفر عدد من النماذج لدى طواقم الدفاع المدني من أجل تسهيل عملية توثيق البيانات وتوفير الوقت والجهد ومن هذه النماذج أو الوثائق:

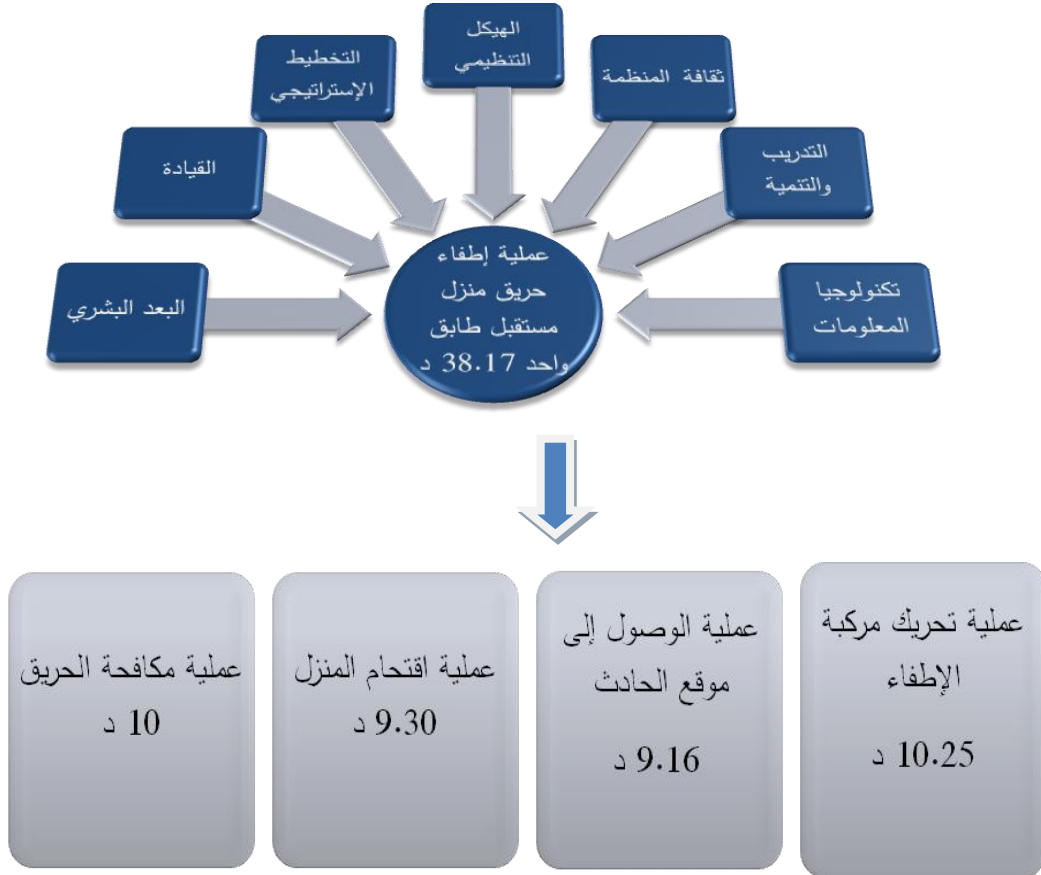
1- نموذج رقم (1) نموذج للتفقد والإعداد اليومي للمعدات حيث يقوم كل مجموعة يوميا بتفقد المعدات الموجودة في المركبة وتسجل النواقص.

2- نموذج إلكتروني رقم (2): ألا وهو عبارة عن برنامج يربط بين الدفاع المدني الفلسطيني وبين العمليات المشتركة.

- 3- نموذج رقم (3) الخاص بتعبأة المعلومات من قبل ضابط العمليات الذي يتلقى البلاغ من المواطن بوجود حادث ما.
- 4- نموذج رقم (4) يكون هذا النموذج خاص بضابط الموقع يحتوي على عدد من الأسئلة يجاب عليها سريعا من الحاضرين في الموقع من أجل تقدير الموقف بسرعة.
- 5- نموذج رقم (5) هذا النموذج أيضا يخص ضابط الموقع يسجل عليه مجريات الأحداث.
- 6- نموذج رقم (6) يختص هذا النموذج بالضابط الذي سيتم تعيينه لمراقبة اللوح الأبيض والذي يقوم من خلاله بتعبأة المعلومات المهمة المتعلقة بعدد الطاقم الذي دخل الى المبنى, مهمة كل فرد, كمية الأكسجين الموجودة في إسطوانته...الخ.
- 7- تقرير رقم (1) الخاص بالحالة الجوية والتي يتم الحصول عليها من قبل دائرة الأرصاد الجوية الفلسطينية.
- 8- تقرير رقم (2) حول أحوال الطرق المفتوحة والمغلقة والتي يتم الحصول عليها يوميا من قبل شرطة المرور لتفادي الأزمات المرورية في أوقات الذروة.

8.4 بدأ تطبيق عملية الهندرة وبناء الأنموذج العملي:

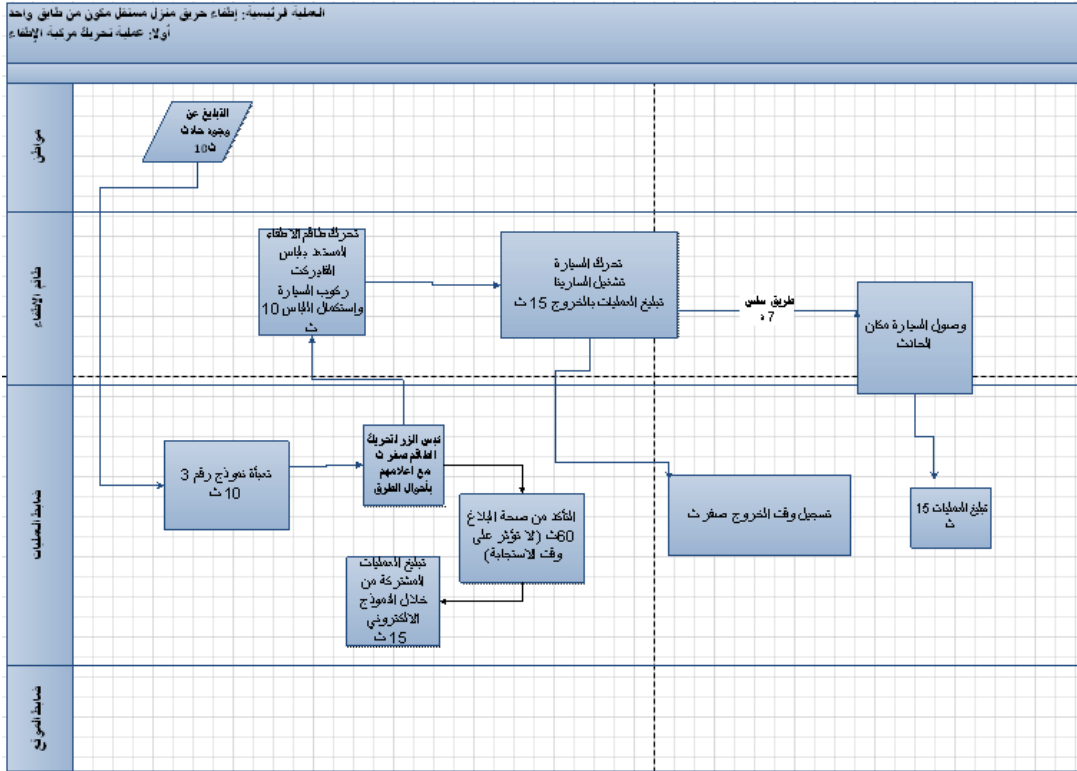
وضع العمليات بعد إجراء عملية الهندرة



شكل رقم 34.4 عملية الإطفاء الرئيسية بعد تطبيق عملية الهندرة وإضافة عناصر إعادة هندسة

العمليات

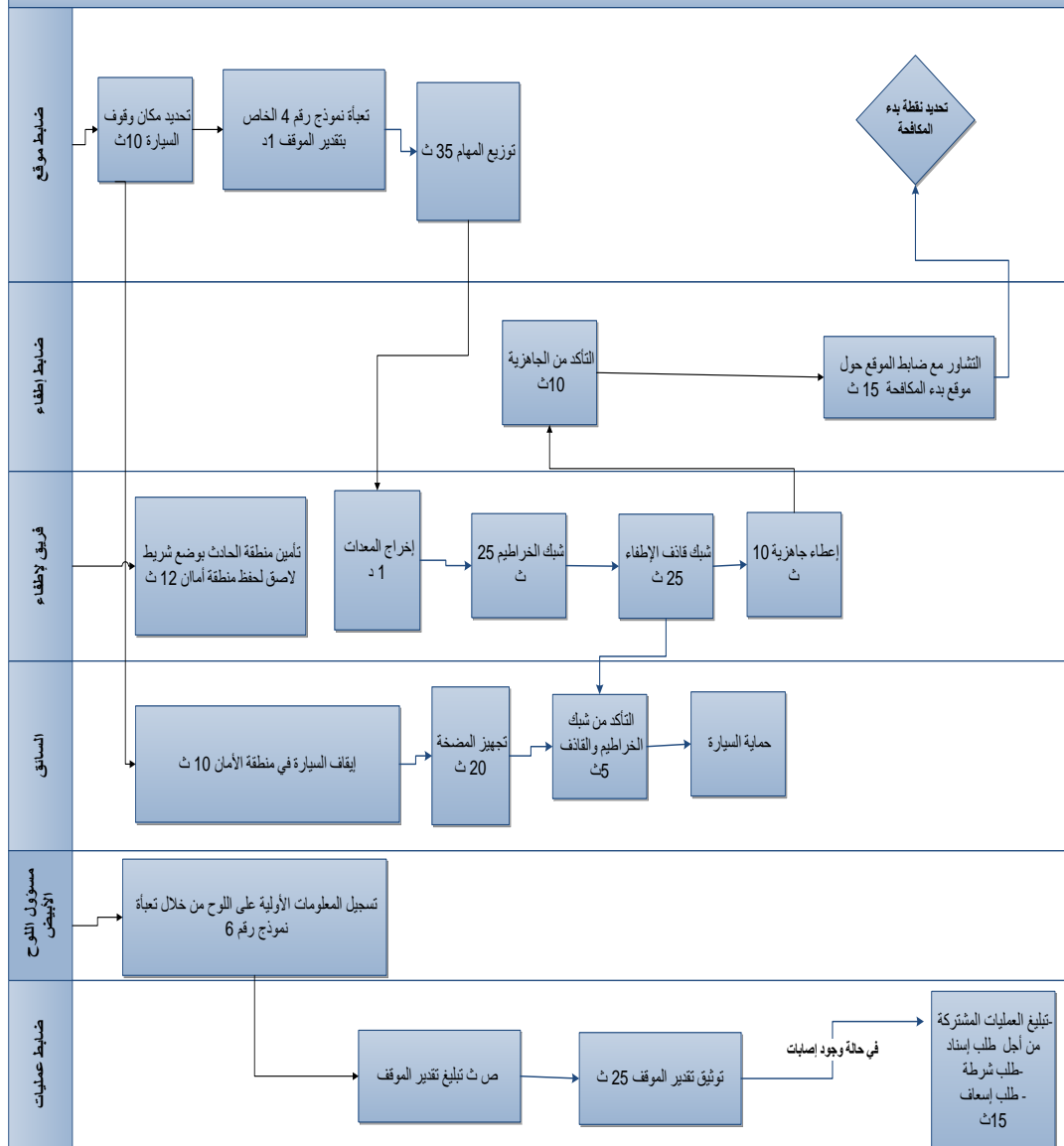
إعداد الباحثة



شكل رقم 35.4 عملية تحريك مركبة الإطفاء

إعداد الباحثة

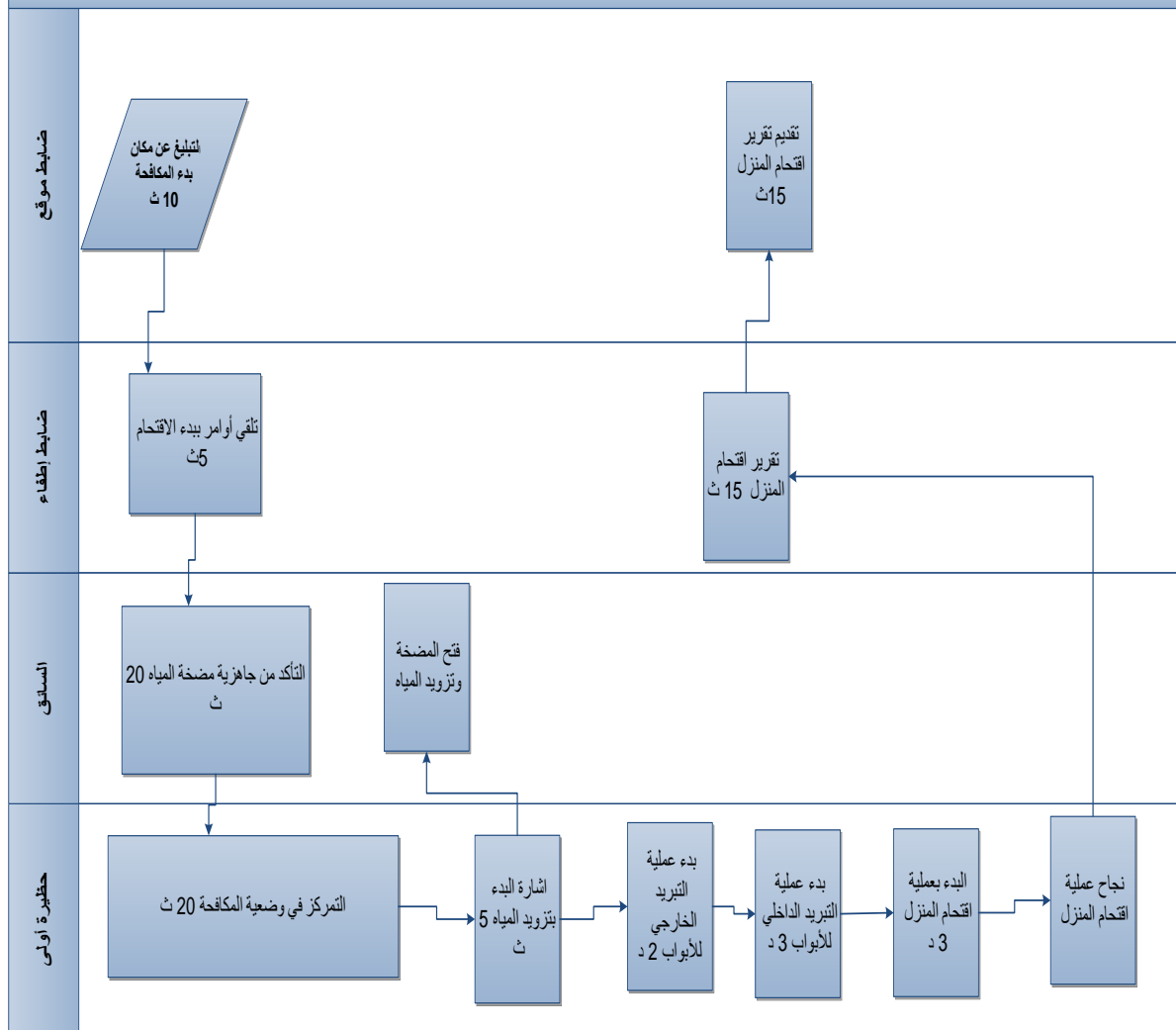
العملية الرئيسية: إطفاء حريق منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثانياً: عملية الوصول إلى الموقع



شكل رقم 36.4 عملية تحريك مركبة الإطفاء

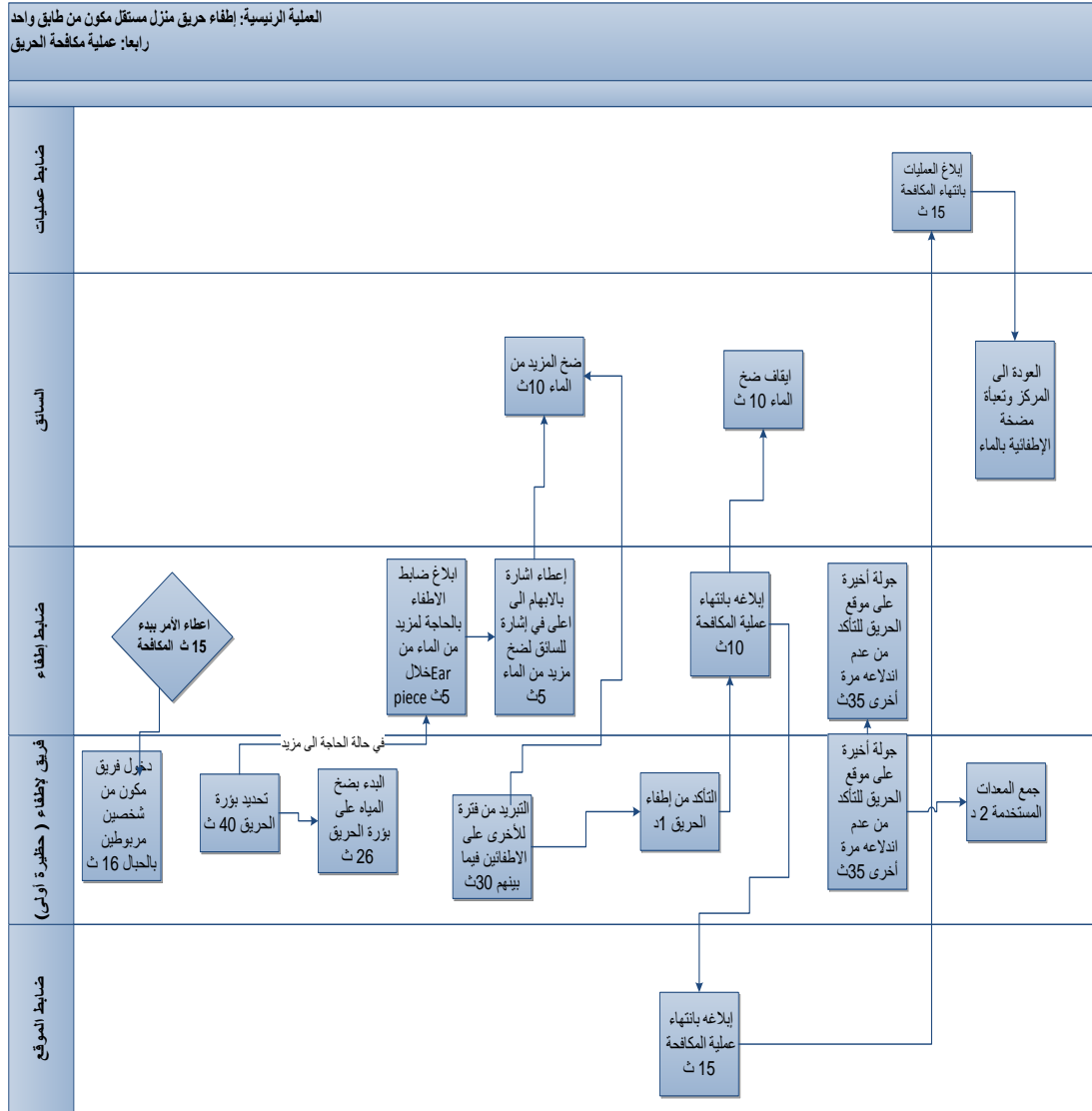
إعداد الباحثة

العملية الرئيسية: إطفاء حريق منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثالثاً: عملية اقتحام المنزل



شكل رقم 37.4 عملية اقتحام المنزل

إعداد الباحث



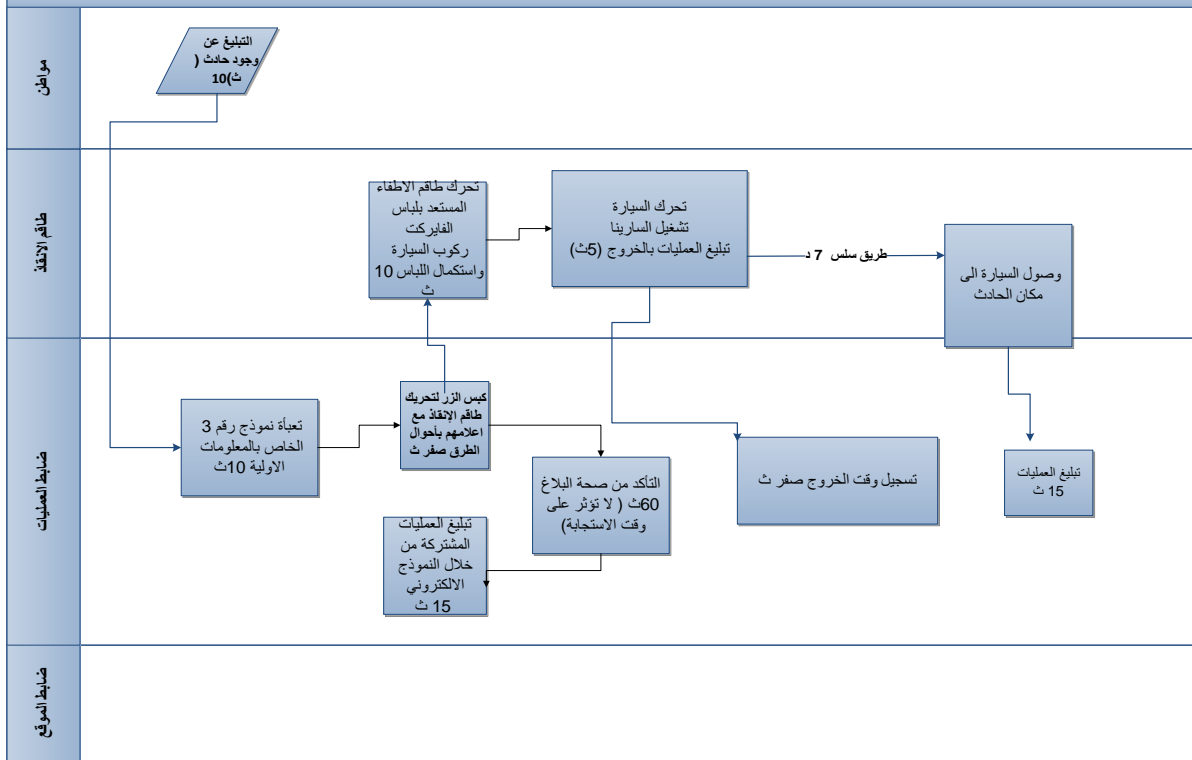
شكل رقم 38.4 عملية مكافحة الحريق

إعداد الباحثة



شكل رقم 39.4 عملية الإنقاذ الرئيسية بعد الهندرة وإضافة عناصر إعادة هندسة العمليات إعداد الباحثة

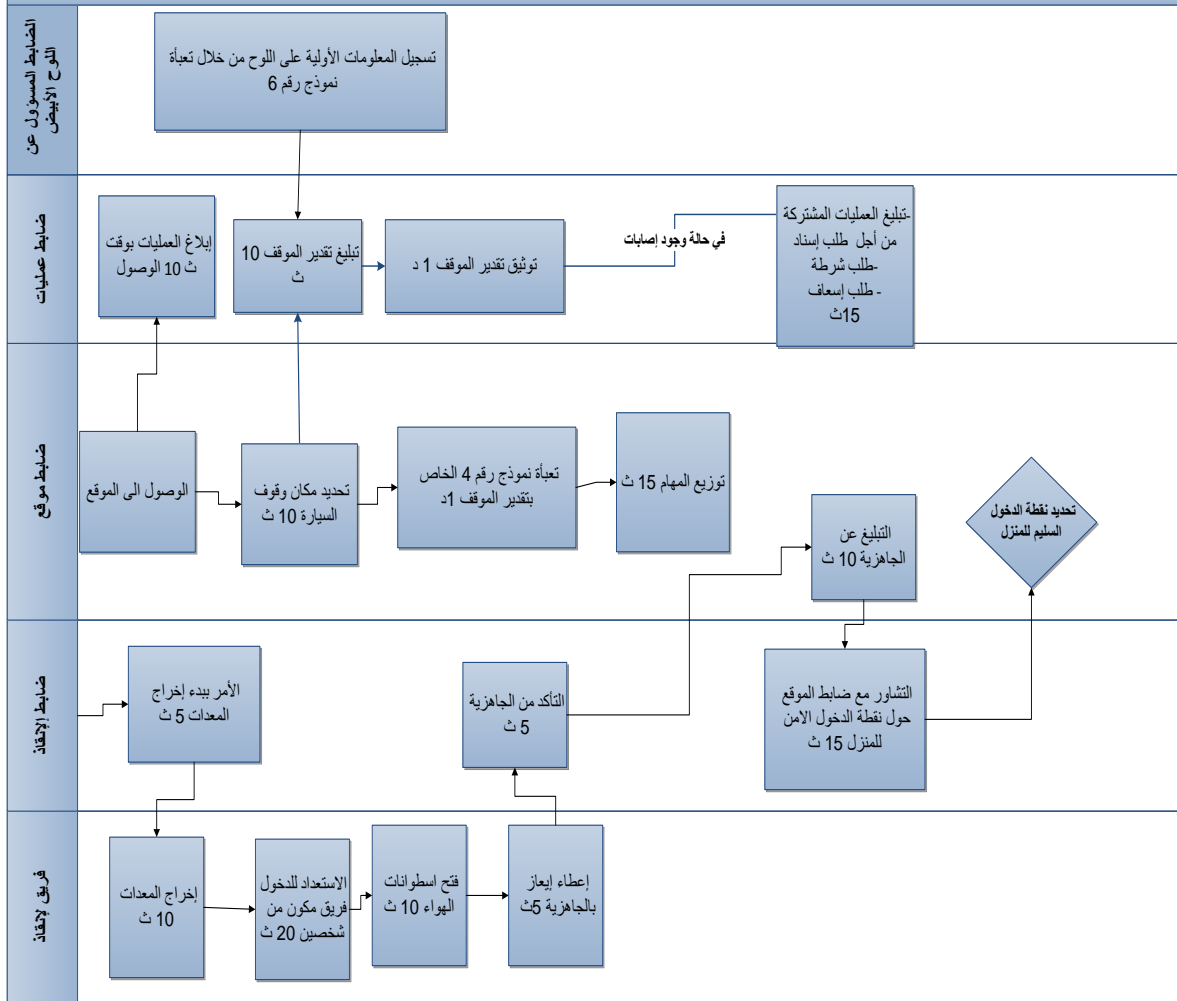
العملية الرئيسية: إنقاذ مصابين من منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثانياً: عملية تحريك مركبة الإنقاذ



شكل رقم 40.4 عملية تحريك مركبة الإنقاذ

إعداد الباحثة

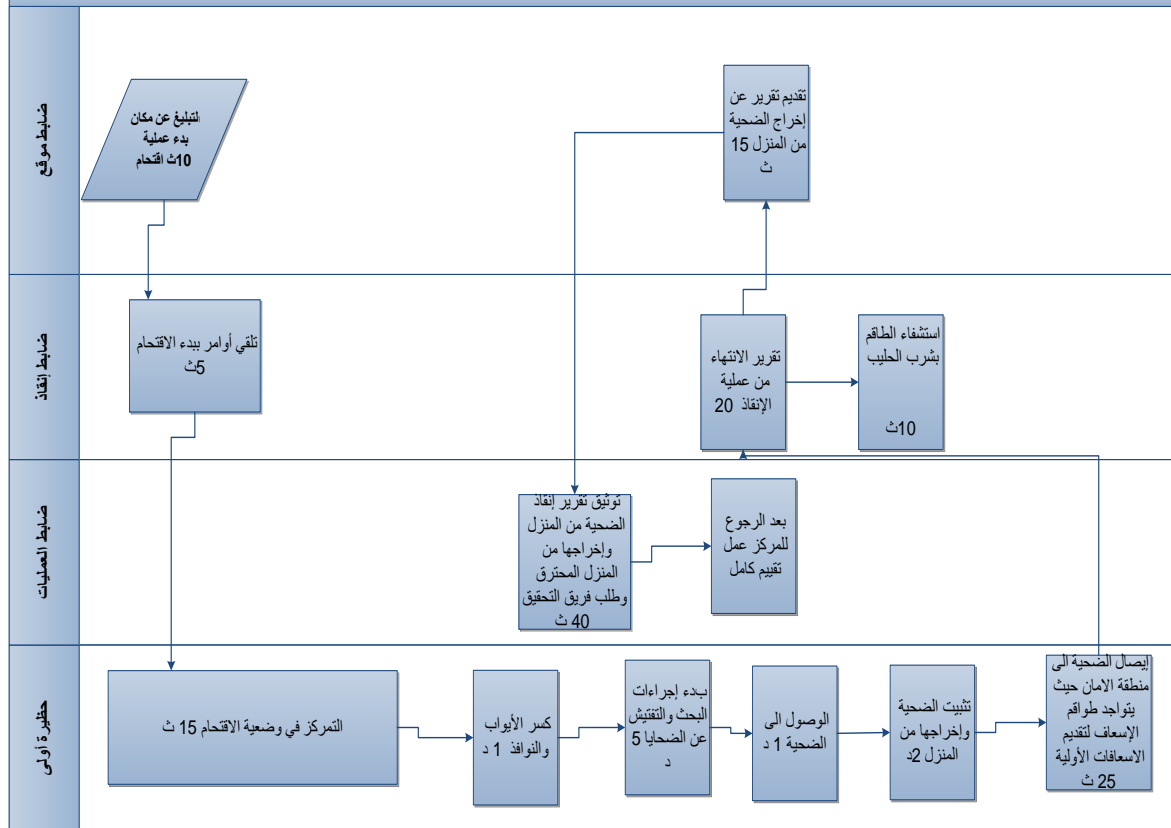
العملية الرئيسية: إنقاذ مصابين من داخل منزل مستقل مكون من طابق واحد
تالياً: عملية الوصول الى الموقع



شكل رقم 41.4 عملية الوصول الى الموقع

إعداد الباحثة

العملية الرئيسية: إنقاذ أشخاص من منزل مستقل مكون من طابق واحد
ثالثاً: عملية اقتحام المنزل



شكل رقم 42.4 عملية اقتحام المنزل

إعداد الباحثة

جدول رقم 13.4 ملخص النتائج قبل وبعد إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث الوقت المستغرق لكل عملية

قبل إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	بعد إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية
استغرقت عملية تحريك مركبة الإطفاء 10.25 د	استغرقت عملية تحريك المركبة 8.2
استغرقت عملية الوصول الى موقع الحادث في عملية الإطفاء 9.16 د	استغرقت عملية الوصول الى موقع الحادث في عملية الإطفاء 5.6 د
استغرقت الإستجابة لعملية إطفاء المنزل 19.41	أصبحت عملية الإستجابة لعملية إطفاء المنزل 13.8
استغرقت عملية تحريك مركبة الإنقاذ 10 د	استغرقت عملية تحريك مركبة الإنقاذ 8 د
استغرقت عملية الوصول الى موقع الحادث في عملية الإنقاذ 8.25 د	استغرقت عملية الوصول الى موقع الحادث في عملية الإنقاذ 4.15 د
استغرقت الإستجابة لعملية الإنقاذ 18.25 د	أصبحت عملية الإستجابة لعملية الإنقاذ 7.4 د

6.4 المصادقة على الأنموذج

الأنموذج المقترح يوضح ملخص عن العملية، الغاية من القيام بهذه العملية، مجال التطبيق، أي من باستطاعته القيام بهذه العملية، والمسؤوليات توضح من الشخص أو الأشخاص المخولين باتخاذ قرار بهذه العملية، وطريقة العمل تنقسم الى ثلاثة أقسام وهي:

المرجعية النظامية : وهي عبارة عن اللوائح والقوانين ذات العلاقة بهذه العملية .وتأتي أهمية المرجعية النظامية ليتم حصر المعلومات الخاصة بالعملية جميعها، كما ويتم الاستعانة بها عند التفكير بإعادة هندسة العملية حتى لا يحدث تضارب بين اللوائح والقوانين وطريقة تنفيذ العملية.

إجراءات العمل : وفيها يتم إعطاء ملخص عن العملية بالإضافة إلى الجهات المعنية بهذه العملية أو الدوائر التي تمر بها العملية، ومن ثم يتم وضع وصف كامل لتسلسل العملية تحت بند وصف خطوات العملية، ومن سيقوم بهذا الإجراء ، وأخيراً أرشفة وتعني توثيق الإجراء سواء ورقيا أو الكترونيا.

المخططات والنماذج : وفيها يتم رسم مخطط التدفق للعملية، وذلك لتوضيح تسلسل خطوات العملية لتكون مفهومة للجميع.

رابعا : مراحل التطبيق المتكاملة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ عملية إعادة الهندسة وفقاً للأنموذج المقترح:

1- مرحلة نشر الثقافة ، حيث أعدت الباحثة مخططاً تفصيلياً لنشر ثقافة التغيير، وإيجابيات إعادة هندسة العمليات على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل.

2- مرحلة دراسة وتحليل المشكلات الناتجة عن العمليات، وقد تضمنت هذه المرحلة لقاء مع نفس المجموعة الأولى التي شاركت في المجموعة المركزة الأولى المكونة من ممثلين عن 15 إدارة في الدفاع المدني الفلسطيني ومن ذوي العلاقة بالعمليات للتعرف على طبيعة المشكلات والشكاوى من وجهات نظر متعددة، وقد تم بناء عليها تحديد نقاط الضعف والنقاط التي يجدر الشروع في تحسينها، ومن ثم تحديد العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة.

3- توثيق العمليات والإجراءات ، وكانت هذه المرحلة من المراحل المهمة التي تم عليها بناء المراحل اللاحقة.

4- رسم المخططات للعملية قبل الهندرة لتسهيل عمليات الحذف والدمج والتبسيط.

5- دراسة الإجراءات وتحليل الوقت والتكلفة والأشخاص، وذلك من خلال الأنموذج الذي أعد لهذا الغرض.

6- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية داخل الإدارة للتعرف على إمكانيات التطبيق للأفكار التي ستقترح كافة، وذلك للتأكد من واقعية التنفيذ.

7- وضع مقترحات إضافية للهندرة من قبل الفريق المكون من 15 إدارة.

8- رسم المخطط بعد الهندرة

9- صياغة المتطلبات المترتبة على عملية الهندرة، سواء أكانت متطلبات ذات علاقة بتعديلات النظام أو توفير إمكانيات مادية أو تقنية، ثم ما يتعلق بأتمتة العمليات.

10- عرض المقترحات على الدائرة صاحبة العملية.

11- إذا كانت العملية في أكثر من دائرة يتم عرضها على الجميع

12- تقييم النتائج.

13- إعداد الدليل النهائي بعد الهندرة ومن ثم الاعتماد النهائي للأنموذج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 - النتائج

1.5 التوصيات

1.5 اليات التنفيذ المقترحة

1.6 دراسات مقترحة.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

يتطلب تطبيق هذا النموذج تخطيطاً مناسباً للعمل إذا ما أريد له العمل بطريقة صحيحة، فعلى الدفاع المدني اتباع خطوات منهجية مدروسة لإنجاح الهندرة وتعميمها على كافة الإدارات الأخرى المعنية والوصول إلى نقاط إيجابية تحدث تغيير نوعي يرتفع بالمؤسسة ويرتقي بها . ومن هذه الخطوات القيام بتحليل شامل ومتكامل للعناصر الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة، فالتحليل الداخلي للبيئة خطوة مهمة وهذا التحليل تشوبه الكثير من الصعوبات والتحديات مما يتطلب من القائمين عليه الصدق مع الذات للوصول إلى تحليل سليم يصور الواقع كما هو، على أنه يجب التأكيد على أن تحليل الواقع هو جهد جماعي موجه من قبل الإدارة العليا، و البدء من صفحة بيضاء وبشكل جوهري مهني لا تحيز فيه يعيد تصميم العمليات ثم اختبار العمليات الجديدة، بعد إعادة تصميمها وبناء عمليات جديدة ثم اختبار هذه العمليات، فقبل الشروع في تطبيق العمليات على نطاق واسع ينبغي اختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشاكل، التقييم المرحلي و المستدام مهم ، فإن تقييم العمليات الجديدة وفق برنامج زمني محدد ضروري ومطلوب، ولكي تتم عملية التقييم بصورة سليمة ينبغي أن يكون هناك معايير محددة وأهداف واضحة يمكن من خلالها الحكم ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا، بعد الانتهاء من تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية ينبغي أن يكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندستها وذلك بسبب البيئة الخارجية المتغيرة والتطور المستمر في التقنية الإدارية والمعلوماتية، هندسة العمليات الإدارية هو أسلوب طموح ويسعى إلى نتائج إيجابية رائعة، إلا أنه ليس من السهولة تطبيقه في كل المؤسسات، فنجاحه في بعض المؤسسات قد يكون

- دافعاً للعديد من المؤسسات لتطبيقه . أما في الدفاع المدني الفلسطيني فباعتماد الباحثة أنه حاجة ملحة نظراً للمشاكل العديدة التي عانى منها الدفاع المدني في السابق والتي تمثلت بمايلي:
1. هناك هيكل تنظيمي مقبول كمرحلة أولية ويخدم احتياجات المؤسسة بشكل مبدئي, لكن هناك ضعف في التشبيك والتنسيق وهناك تداخل في مهام بعض الإدارات والوحدات.
 2. على الرغم من تنوع الخبرات والمهارات الموجودة إلا أنها غير مستغلة، بسبب ضعف الإختصاص.
 3. كان هناك ضعف في الكفاءة والفعالية, هناك تسرب للكفاءات من المؤسسة وهناك غياب نسبي لبرامج التأهيل المتخصصة بسبب عدم وجود موازنة كافية للتدريب.
 4. هناك أنظمة مالية وإدارية إلا أن هناك ضعف في الدورة المستندية والتوثيق, وضعف آخر في قاعدة البيانات واستخدام البرمجيات.
 5. هناك غياب واضح لنظام المساءلة والمحاسبة, لا يوجد هناك نظام مكافآت وحوافز بالإضافة إلى عدم وجود أدلة إجرائية.
 6. النمط الإداري الموجود مركزي يعاني من البيروقراطية وليس هناك رؤية وأهداف واضحة.
 7. هناك نقص في بعض المعدات المهمة المتمثلة بطوارد الدخان, المقصات الهيدروليكية وأجهزة تعبئة اسطوانات الهواء, أجهزة الاتصال اللاسلكي بين الأفراد وأخرها وأهمها كان اللوح الأبيض.
 8. هناك غياب واضح للتخطيط السليم مع بعض الشركاء المحليين مثل الأرصاد الجوية الفلسطينية, شرطة المرور بعض مؤسسات المجتمع المحلي مثل أريج.
 9. هناك بعض المآخذ على عمل الدفاع امدني وتقاوص أفراده عن اداء عملهم بشكل جيد الأمر الذي تجلى في عدم جاهزيتهم من حيث اللباس, عدم ربط أنفسهم بالحبال عند الدخول لموقع الحريق.
 10. غياب عمليات التوثيق السليمة لكافة خطوات تنفيذ العمليات بالإضافة الى عدم وجود تقييم فوري لما يتم إنجازه لتبيان الإخفاقات.

2.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. إعادة هيكلة الدفاع المدني الفلسطيني على أسس ومعايير إدارية سلمية بما يضمن الحصول على درجات وظيفية عادلة وخصوصاً العليا منها، لما تتلقاه من حوافز ومزايا وضعت للتحفيز والدفع نحو رفع مستوى الأداء الوظيفي.
2. إعداد برنامج لنقل الموظفين استجابة لمتطلبات الهندرة بحيث تحقق الإستخدام الأمثل للعنصر البشري، كما ويجب أيضاً إعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال خدماتهم بشكل أفضل حسب الإستراتيجية المستقبلية و يجب تلافى التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المؤسسات وما ينتج عن ذلك من عواقب سلبية مثل افتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم. كانت الخدمات اللوجستية والاعلامية ضعيفة، وهناك خلل في التعامل مع جمهور المتعاملين.
3. تخصيص موازنة تدريبية لطواقم الدفاع المدني العاملة لزيادة الكفاءة والفعالية في بعض الجوانب ومنع تسرب العاملين خارج المؤسسة.
4. التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في إدارة الإطفاء والإنقاذ بما يتماشى مع تحديات العصر وديناميكية التغيير والتركيز على أن يكون هناك دورات تدريبية مكثفة تعقد للإداريين لتطوير قدراتهم فيما يتعلق بالدورات المستندية وعمليات التوثيق وطرق عمل قاعدة بيانات يتم مشاركتها بين الإدارات المختلفة.
5. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية لدائرة الإطفاء والإنقاذ للبعد عن الإزدواجية والروتين الزائد والرقابة المنكررة بحيث نبتعد عن الأنماط المركزية في الإدارة ونفوض مزيداً من الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ونفعل بذلك تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6. الحرص على توفير بعض اللوجستيات المهمة لعمل طواقم الدفاع المدني والمتمثلة ببعض المعدات الأساسية مثل طوارج الدخان، المقصات الهيدروليكية، أجهزة تعبأة أسطوانات الهواء، أجهزة الإتصال اللاسلكي واللوح الأبيض والتي يمكن توفيرها من خلال موازنة الدفاع المدني

المعتمدة من السلطة الوطنية الفلسطينية أو من خلال بعض الشركاء المانحين مثل المانح الأمريكي.

7. العمل على تنفيذ مذكرات التفاهم والبروتوكولات الموقعة مع الشركاء الإستراتيجيين مثل شرطة المرور، دائرة الأرصاد الجوية الفلسطينية وبعض مؤسسات المجتمع المحلي مثل مؤسسة أريج من أجل الحصول على تحديث مستمر لبيانات الدفاع المدني .

8. زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل أثناء أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم، وذلك من خلال إتباع إجراءات وأنظمة عمل وهذا يتم من خلال المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين في الدفاع المدني الفلسطيني تنفيذًا لتعليمات مدير عام الدفاع المدني بخصوص الجاهزية التامة والدائمة لطواقم الإطفاء والإنقاذ بخصوص موضوع اللباس، استعمال معدات الحماية الشخصية داخل الحريق.

9. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة من أجل اعتماد نماذج توثيق لكافة خطوات العمليات وإجراء عمليات التقييم المستمرة لما يتم إنجازه لتبيان الإخفاقات و لدعم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

10. تطبيق النموذج المقترح والمتعلق بإعادة هندسة العمليات إذ أنه سوف يساعد على تقليل الوقت المستغرق لأداء بعض العمليات وسوف يرفع بدوره من كفاءة أداء طواقم الدفاع المدني وسيزيد من نسبة رضا الجمهور المتلقي للخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني.

11. تفعيل دائرة الشكاوي والمقترحات في الدفاع المدني الفلسطيني وتكثيف التركيز على برامج التوعية المجتمعية لدائرة الإعلام والعلاقات العامة من أجل زيادة التواصل مع الجمهور لتلقي الشكاوى في حال وجودها وتطوير اليات تواصل حقيقية معهم.

3.5 اليات التنفيذ المقترحة:

1- ضرورة زيادة إيمان الإدارة العليا وإقناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية هندسة العمليات الإدارية وذلك لما لها من تأثير على قدرتها على القيام بأعمالها وتسهيل أدائها الوظيفي والتركيز على عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في الدفاع المدني الفلسطيني في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث مفاهيمها وعملياتها مما يتيح لجميع موظفي الدفاع المدني فرصة

الإستفادة من تقنية الإتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية
"الهندرة".

2- القيام بدراسات مسحية للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المديريات التابعة له من أجل تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي الإدارات الأخرى الفعالة في الدفاع المدني الفلسطيني والتي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته.

3- ضرورة أن يعمل الدفاع المدني على نشر ثقافة التغيير والتحسين لدى موظفيه.

4- نشر هذه الدراسة البحثية ونتائجها مع المانحين المهتمين ببرامج التطوير الإداري خاصة المفوضية الأوروبية لكي يتم توفير التمويل لتنفيذها.

5- تطوير الدفاع المدني للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.

6- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملون في الدفاع المدني الفلسطيني من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم.

7- توفير المعدات الضرورية التي تحتاجها الطواقم لأداء أعمالها.

5.5 الدراسات المقترحة

1- دراسة بعنوان تأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على إدارة الإطفاء والإنقاذ في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

2- دراسة بعنوان جودة الخدمات وتأثيرها على رضا العملاء.

3- دراسة بعنوان العوامل المؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر الإدارة العليا بالدفاع المدني الفلسطيني.

4- دراسة بعنوان تأثير بيئة العمل على الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، "دراسة حالة".

5.5 المصادر والمراجع

2.5.5 المصادر العربية

1.5.5 المصادر الأجنبية

4.5.5 مواقع الانترنت

5.5.5 الملاحق

المراجع العربية :

أ- الكتب:

- 1- إدريس، ثابت، المرسي، جمال. (2006). الإدارة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
- 2- الحربي، محمد بن محمد. (2008). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الحسيني، فلاح. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز.
- 4- حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 5- الحمادي، علي. (2006). 15 طريقة للتغيير. عمان: دار ابن حزم.
- 6- الحناوي، صالح، إسماعيل السيد. (1999). قضايا إدارية معاصرة (ط.2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 7- خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- 8- الدرادكة، مأمون و الشبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 9- الرب، سيد محمد. (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية (ط.1). القاهرة: دار الكتب المصرية.
- 10- الضمور، هاني. (2005). تسويق الخدمات (ط.3). عمان: دار وائل للنشر.
- 11- السلطان، فهد صالح. (2002). إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة: نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة. الرياض- السعودية: مطابع الخالد.
- 12- السلطان، فهد بن صالح. (2000). إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق (ط.1).
- 13- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة.
- 14- محمد فريد، الصحن. (2002). قراءات في إدارة التسويق. مصر: الدار الجامعية .
- 15- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- 16- اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية (ط.2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 17- المرسي، جمال الدين. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21. الدار الجامعية.
- 18- النجار، فريد. (2005). إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات (ط.1). القاهرة: دار طبية للنشر والتوزيع.
- 19- حسن ، راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 20- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية (د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم). دار المريخ للنشر.
- 21- رفاعي، ممدوح. (2006). إعادة هندسة العمليات (ط.1). القاهرة: جامعة عين شمس.
- 22- زيتون، كمال. (2006). تصميم البحوث الكيفية. القاهرة: عالم الكتب.
- 23- حامد، شعبان. (2008). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (المجلد 47). جامعة القاهرة: كلية التجارة.
- 24- عبد الحفيظ، أحمد. (2003). المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 25- عليمات، صالح ناصر. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية . رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 26- عودة، أحمد، ملكاوي، فتحي. (1992). أساسيات البحث العلمي. أريد: مكتبة الكتانيو.
- 27- محمد، موفق. (2002). إدارة الأعمال الحكومية (ط.1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 28- هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس. (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة: دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة (شمس الدين عثمان، مترجم) (ط.1). القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".
- 29- هامر، مايكل وشامبيي، جيمس. (1996). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (عثمان، شمس الدين ، مترجم). القاهرة: الشركة العربية للإعلان العلمي (شعاع).
- 30- ياسين، سعد. (1998). ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية (ط.1). عمان: دار اليازوري للنشر.

ب- الرسائل العلمية:

- 1- ابن عيسى، هيثم. (2009). مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .
- 2- الأغا، مرام. (2006). إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة .
- 3- الخواجا، ماجد. (2008). تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 4- الدجني، إياد. (2010). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. دراسة حالة، غزة.
- 5- السر، أيمن. (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- 6- الشهراني، صفية. (2007). إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات: أنموذج مقترح لجامعة أم القرى. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 7- الشويكي، مازن. (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- 8- الكساسبة، محمد. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 9- المالكي، ساعد. (2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- 10- الننتشة، حازم.(2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- 11- بنات، ماهر. (2002). دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 12- بني عيسى، هيثم محمد فلاح. (2009). مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

ج- المجلات والمؤتمرات والمنتديات العلمية:

- 1- الديحاني، سلطان. (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت: المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديد نحو تطوير أداء المعلم. جامعة الكويت، الكويت.
- 2- خان، أحلام. (2012، ديسمبر). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية: أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد الثاني عشر). جامعة بسكرة، الجزائر.
- 3- خليل، عطالله وراد.(2008، 21 نيسان). دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن. إدارة التغيير ومجتمع المعرفة الإدارية. كلية الاقتصاد و العلوم ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- 4- عبد اللطيف، مصطفى. (2005 ، مارس). إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز: مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات.
- 5- عون، وفاء. (2001). أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- 6- غول، فرحات. (2011، مايو). دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة: مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية.

7- قاسمي، كمال. (2005، مارس). المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير: مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات.

8- قوي، بوحنية. (2007). إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة. مجلة الباحث، (العدد الخامس).

9- قيطرة، نهلة. (2013، ديسمبر 23-24). تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. بحث مقدم للمؤتمر الخامس لوزارة الثقافة " ثقافة الابداع".

- الدورات والتقارير:

- 1- التقرير نصف السنوي لانجازات الدفاع المدني، غرفة العمليات المركزية، 2015.
- 2- التقرير السنوي لانجازات الدفاع المدني ، غرفة العمليات المركزية، 2014.
- 3- التقرير السنوي لانجازات الدفاع المدني ، غرفة العمليات المركزية، 2013.
- 4- التقرير السنوي لانجازات الدفاع المدني ، غرفة العمليات المركزية، 2012.
- 5- التقرير السنوي لانجازات الدفاع المدني ، غرفة العمليات المركزية، 2011.

ز- المقابلات الشفوية:

- 1- الرائد/ رائد قزموز مدير غرفة العمليات المركزية في المديرية العامة للدفاع المدني ، 2015/1/20.
- 2- النقيب/ سعد ملحم نائب مدير إدارة الإطفاء والانتقاذ في المديرية العامة للدفاع المدني، 2015/2/16.
- 3- السيد لاري دامريل/ محاضر سابق في أكاديمية (NFPA) للحماية المدنية والمستشار الفني الحالي للدفاع المدني لشؤون الإطفاء والانتقاذ، 2015/4/25.

- 1- Abdous, M., Wu, He. (2008). A frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, USA international review of research in open and distance learning.
- 2- Ahmad, Hartini. Francis., Arthur, Zairi. Mohamed. (2007). Business process reengineering: critical success factors in higher education Business Process Management Journal (Vol 13). Bradford.
- 3- Christian, Derbaix,. Joel, brée. (2000). Comportement du consommateur édition economica. Paris.
- 4- C,M. Charles., and Craig, Melter. (2002). Introduction to Educational Research. Boston: Allyn and Bacon.
- 5- Daniel, Ray. (2001). Musurer et developper la satisfaction des clients, (2eme tirage edition d'organisation). Paris.
- 6- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation – A Manifest for Business Revolution. New York: Harper Collins Books.
- 7- Hesson, Mihyar., Al- Ameen, Hayder Samaka, Muhammad. (2007). Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study Business Process Management Journal (Vol 13). Bradford.
- 8- Hutton, G. (1996). Business process re-engineering- a public sector view", in Armistead, C. and Rowland, C. (Eds), Managing Business Processes- BPR and Beyond. New York.
- 9- Johnson, G., and schools, K. (1999). Exploring corporate strategy. Prentice, Hall Europe.
- 10- Kalplan, Authinson, Young. (2004). Management accounting (4th Edition). Pearson prentice Hall.
- 11- Laurent, Hermel . (2004). Mesurer la satisfaction de clients (2eme tirage). Paris: AFNOR.
- 12- Lynch, Richard. (2000). Corporate strategy (2nd Ed). Prentice Hall inc.
- 13- Long Wu-Ing. (2001). A model for implementing BPR based on strategic perspectives: An empirical study, Information Management, National Chung Cheng University.
- 14- Macmillan, Hugh., Tampoe, Maher. (2000). Strategic Management. Oxford University press inc.

- 15- Monique, Zollinger., et Eric, Lamarque. (1999). Mraketing et stratégie de la banque (3eme edition). Paris: Dunod.
- 16- Olalla, Marta, Fossas. (2000). Information Technology in Business Process Reengineering, International Advances in Economic Research (Vol 6), No. (3).EBScohost Databases Business Source Premier,http://search.epent.com.
- 17- Talwar, R. (1993). Business re-engineering- a strategy driven approach (Vol.26, No 6). Long Range Planning.
- 18- Tennant., & Chieh ,Wu. (2005). The application of business process reengineering in the U.K. TQM Magazine.
- 19- Willcocks, Leslie., and Smith, Gill. (1995). IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions. Journal of Strategic Information Systems, 4 (3).

هـ المواقع الالكترونية:

- 1- الصوص، سمير. (7، 2011 فبراير). إعادة هندسة العمليات، أسترجت في تاريخ 15 يوليو، 2014 من

<http://www.alzoa.com/articles/view.php?id= 2011>، م. 121

- 2- كردي، أحمد. (2010، 24 أكتوبر). إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة. موسوعة الإسلام والتنمية. أسترجت في تاريخ 28 يونيو 2015 من

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157>

3 - <http://www.hrdiscussion.com> 13/6/2014

4 - <http://www.vb.arabsgate.com> , 28/102014

5 - www.khayma.com 17/8/2014

6 - www.PCD.ps

<http://forums.ksu.edu.sa/showthread.php> 23/2/2015 -7

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=946&SecID=17#sthash> -8

[.yuHyBQrU.dpuf](#) 23/2/2015

الملحق (1) استبيان خدمات الاطفاء والانقاذ

الدفاع المدني الفلسطيني

استبيان قياس رضى المواطنين (خدمات الاطفاء, الانقاذ, التحقيق في أسباب الحريق)

أخي المواطن، أختي المواطنة

سعيًا من المديرية العامة للدفاع المدني للتقليل من الصعوبات التي تواجه المواطنين المتعاملين مع المديرية وتحقيقاً لرضى متلقي الخدمة والتحسين على الأداء. نرجو تعبئة الاستبانة أدناه بكل شفافية ودقة وصولاً لغايتنا المنشودة علماً بأنه ستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث وتحسين خدماتنا. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: معلومات عامة

الاسم (اختياري): _____

رقم الهاتف (اختياري): _____

المحافظة: _____

المدينة/ القرية: _____

المستوى التعليمي: أقل من ثانوية عامة ثانوية عامة دبلوم/جامعي ماجستير أو دكتوراة

الجنس: ذكر أنثى

الجنسية: فلسطيني غير فلسطيني (حدد) _____

المهنة: _____

صفة متلقي الخدمة:

1. قطاع حكومي (أذكرها): _____

2. قطاع خاص (أذكرها): _____

3. أفراد: _____

4. أخرى أذكرها: _____

عدد الزيارات التي قمت بها لأحد مراكز الدفاع المدني منذ بداية العام؟

أول زيارة ثاني زيارة ثالث زيارة أكثر من ذلك

القسم الذي تقوم/ قمت بمراجعته؟

السلامة العامة إدارة الاطفاء والانقاذ التدريب غير ذلك حدد

/ي _____

ثانيا: نوع الخدمة التي قدمت لك:

معالجة حوادث: • إطفاء • إنقاذ • إسعاف	استشارات تتعلق بأمور السلامة العامة	حصول على تصاريح لمباني او مؤسسات بعد إعلام بشروط السلامة العامة
طلب إنشاء وكالات غاز ومحطات محروقات	طلب إذن إشغال/ رخص مهن وحرف	تدقيق مخططات هندسية
طلب صورة مصدقة عن تقرير حادث	تدريب على أعمال الدفاع المدني الفلسطيني	تنفيذ برامج توعية
طلب شبك كهرباء دائمة/ مؤقتة	طلب فحص مساعد دوري/ تشغيلي	طلب تحقيق في مسببات حريق ما
تقديم شكوى حول خطر محقق إما ببيئة العمل/ مكان المعيشة يستدعي اهتمام الدفاع المدني		

ثالثا: المعرفة العامة بالدفاع المدني الفلسطيني:

أعرف أين يقع أقرب موقع دفاع مدني من منطقة سكني	• نعم • لا
أعرف أين يقع أقرب موقع دفاع مدني من منطقة عملي	• نعم • لا
اعرف هاتف الطوارئ الموحد الخاص بعمليات الدفاع المدني الفلسطيني	• نعم • لا

رابعا: الانطباع العام عن الدفاع المدني الفلسطيني (بما في ذلك الجودة ورضا العميل)

#	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	خدمات الدفاع المدني الفلسطيني المختلفة ضرورية للمجتمع					
2	العمل في الدفاع المدني الفلسطيني يعرض العاملين للأخطار أثناء تعاملهم مع الحوادث					

					أتلقي التعليمات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني بكل جدية	3
					أشعر بروح التعاون بين أفراد الدفاع المدني الفلسطيني أثناء القيام بأعمالهم	4
					تتميز مرافق المديرية/ الادارة (مباني, مكاتب, ساحات) بالتنظيم والترتيب المناسب	5
					وضوح اللوحات الارشادية للمرافق والمكاتب	6
					توفر الخدمات المساندة (كالطباعة والتصوير الخ)	7
					يمكن الحصول على معلومات كافية من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالدفاع المدني الفلسطيني	8
					سهولة الوصول لمركز او مديرية الدفاع المدني	9
					توافر المرافق الخدمية (مواقف سيارات - أماكن انتظار - مرافق صحية ... الخ)	10
					سهولة الاتصال بالدفاع المدني عبر الهاتف المجاني ورقم الطوارئ 102	11

1- ماذا يتبادر الى ذهنك عند ذكر الدفاع المدني ؟

(بالامكان اكثر من خيار)

إطفاء الحرائق

الإنقاذ

التوعية

2- ما انطباعك عن الدفاع المدني في إطفاء الحرائق ؟

ممتاز

جيد

ضعيف

3- ما انطباعك عن الدفاع المدني في الإنقاذ ؟

ممتاز

جيد

ضعيف

4- ما هو رأيك بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني؟ نشرات التوعية، اللوحات الإرشادية،

معلومات عن انجازات الدفاع المدني من مشاريع) للمواطنين من حيث؟

هل هي كافية؟ نعم لا

توقيت المعلومات مناسب؟ نعم لا

نوع المعلومات الصادرة؟ شاملة لجميع أنشطة مراكز الدفاع المدني غير شاملة

خامسا: طبيعة وطريقة تقديم الخدمة:

ما هو رأيك بطبيعة وطريقة تقديم الخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني؟

#	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عندما قمت بالاتصال على غرفة العمليات التابعة للدفاع المدني تم التعامل معي بمنتهى الجدية والمهنية.					
1	عندما تم تقديم الخدمة لي، كانت استجابة الدفاع المدني غير سريعة رغم الاتصال ومعرفة موقع الحادث					
3	أفراد الدفاع المدني على مستوى عال من الكفاءة والمهارة في تقديم الخدمة وحسن تصرفهم.					
4	الدفاع المدني على مستوى غير كاف من الجاهزية فيما يتعلق بالليات والمعدات					
5	مستوى الدورات التدريبية التي يعقدها أفراد الدفاع المدني الفلسطيني لشرائح المجتمع المختلفة ممتازة.					
7	هنالك رضا عن أسلوب تعامل أفراد الدفاع المدني الفلسطيني مع المواطن أثناء تقديم الخدمة					
8	توفر الية للشكاوي والاقتراحات الخاصة بتقديم الخدمة (إطفاء إنقاذ، تحقيق في أسباب الحريق)					
9	تعامل الشكاوي المقدمة من المواطنين بطريقة جدية					

سادسا: ملاحظات أخرى

الرجاء تسجيل أي ملاحظات لم ترد في هذا الاستبيان أو أي اقتراحات تراها مناسبة لتفعيل دور المديرية في خدمة المجتمع الفلسطيني

شاكرين حسن تعاونكم،،

ملحق (2) استبيان الخدمات الادارية

الدفاع المدني الفلسطيني

استبيان قياس رضى المواطنين (المراجعات الادارية)

أخي المواطن، أختي المواطنة

سعيًا من المديرية العامة للدفاع المدني للتقليل من الصعوبات التي تواجه المواطنين المتعاملين مع المديرية وتحقيقاً لرضى متلقي الخدمة والتحسين على الأداء. نرجو تعبئة الاستبانة أدناه بكل شفافية ودقة وصولاً لغايتنا المنشودة علماً بأنه ستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث وتحسين خدماتنا. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: معلومات عامة

الاسم (اختياري): _____

رقم الهاتف (اختياري): _____

المحافظة: _____

المدينة/ القرية: _____

العمر: أقل من 20 سنة 20-40 سنة 40 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: أقل من ثانوية عامة ثانوية عامة دبلوم/جامعي ماجستير أو دكتوراة

الجنس: ذكر أنثى

الجنسية: فلسطيني غير فلسطيني (حدد) _____

المهنة: _____

صفة متلقي الخدمة:

5. قطاع حكومي (أذكرها): _____

6. قطاع خاص (أذكرها): _____

7. أفراد: _____

8. أخرى أذكرها: _____

عدد الزيارات التي قمت بها لأحد مراكز الدفاع المدني منذ بداية العام؟

أول زيارة ثاني زيارة ثالث زيارة أكثر من ذلك

القسم الذي تقوم/ قمت بمراجعته؟

السلامة العامة إدارة الاطفاء والانتقاذ التدريب غير ذلك حدد

/ي_____

ثانيا: نوع الخدمة التي قدمت لك:

معالجة حوادث: • إطفاء • إنقاذ • إسعاف	طلب استيراد مواد سلامة	حصول على تراخيص لمباني او مؤسسات بعد إعلام بشروط السلامة العامة
طلب إنشاء وكالات غاز ومحطات محروقات	طلب إذن إشغال/ رخص مهن وحرف	تدقيق مخططات هندسية
طلب صورة مصدقة عن تقرير حادث	تدريب على أعمال الدفاع المدني الفلسطيني	تنفيذ برامج توعية

ثالثا: المعرفة العامة بالدفاع المدني الفلسطيني:

أعرف أين يقع أقرب موقع دفاع مدني من منطقة سكني	• نعم • لا
أعرف أين يقع أقرب موقع دفاع مدني من منطقة عملي	• نعم • لا
اعرف هاتف الطوارئ الموحد الخاص بعمليات الدفاع المدني الفلسطيني	• نعم • لا

بشكل عام:

#	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	خدمات الدفاع المدني الفلسطيني ضرورية للمجتمع					
2	أعتقد ان العمل في الدفاع المدني الفلسطيني يعرض العاملين للأخطار أثناء تعاملهم مع الحوادث					
3	أنتلقى التعليمات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني بكل					

					جدية	
					أشعر بروح التعاون بين أفراد الدفاع المدني الفلسطيني	4
					تتميز مرافق المديرية/ الادارة (مباني, مكاتب, ساحات) بالتنظيم والترتيب المناسب	5
					وضوح اللوحات الارضادية للمرافق والمكاتب	6
					توفر الخدمات المساندة (كالطباعة والتصوير الخ)	7
					يمكن الحصول على معلومات كافية من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالدفاع المدني الفلسطيني	8

ما هو تقييمك للجوانب الادارية والتنظيمية للخدمات المقدمة من قبل الدفاع المدني الفلسطيني ؟

الرجاء وضع إشارة X في المكان الذي تراه مناسباً

#	الخدمات	ممتازة	جيدة جدا	جيدة	مرضية	غير مرضية
1	أسلوب تعامل الموظفين					
2	الفترة الزمنية لانجاز الخدمات (المعاملات)					
3	وضوح متطلبات الخدمة (المعاملة)					
4	السرعة في إنجاز الخدمات (المعاملات)					
5	الدقة في المواعيد (مواعيد كشف السلامة العامة من مصاعد ومباني, ودراسة مخططات)					
6	حصولي على المعلومات والوثائق التي أحتاجها من أول مرة					
7	الموضوعية في حل المشاكل والعدالة مع الجميع في تطبيق القوانين					
8	الشفافية في حل المشاكل					
9	سرعة معالجة الشكاوى في حال كان هناك أي شكوى أو اعتراض للمواطنين					

طبيعة وطريقة تقديم الخدمة:

ما هو رأيك بطبيعة وطريقة تقديم الخدمات من قبل الدفاع المدني الفلسطيني ؟

#	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					1	عندما تم تقديم الخدمة لي, كانت استجابة الدفاع المدني غير سريعة رغم الاتصال ومعرفة موقع الحادث
					2	المدة التي تتجز بها المعاملات طويلة
					3	وضوح اللوحات التي تشرح الية تقديم الخدمة
					4	بساطة ووضوح النماذج المستخدمة (الطلبات)
					5	الرسوم المطلوبة منطقية ومناسبة
					6	يستخدم الحاسوب بشكل واضح مما يؤدي الى السرعة في الانجاز
					7	أفراد الدفاع المدني على مستوى عال من الكفاءة والمهارة في تقديم الخدمة
					8	الدفاع المدني على مستوى غير كاف من الجاهزية فيما يتعلق بالاليات والمعدات
					9	مستوى الدورات التدريبية التي يعقدها أفراد الدفاع المدني الفلسطيني لشرائح المجتمع المختلفة جيدة.
					10	معرفة أفراد الدفاع المدني الذين تعاملت معهم للأنظمة والتعليمات كانت عالية
					11	هنالك رضا عن أسلوب تعامل أفراد الدفاع المدني الفلسطيني مع المواطن
					12	هنالك أخطاء في تقديم المعاملات (الجودة)/هنالك دقة في الخدمات المنجزة
					13	هنالك بطاقة تعريفية واضحة ومقرووة لكل موظف تعاملت معه
					14	توفر الية للشكاوي والاقتراحات
					15	تعامل الشكاوي المقدمة من المراجعين بطريقة مناسبة

رابعاً : ملاحظات أخرى

الرجاء تسجيل أي ملاحظات لم ترد في هذا الاستبيان أو أي اقتراحات تراها مناسبة لتفعيل دور المديرية في خدمة المجتمع الفلسطيني

شاكرين حسن تعاونكم،،،

ملحق رقم (3) لجنة تحكيم الاستبيانات

لجنة التحكيم هم:

- 1- الراءد المهندس حسن ضراغمة مدير إدارة السلامة العامة والوقاية في الضفة الغربية
- 2- الراءد مصطفى نياز نائب مدير إدارة التدريب في المدير العامة للدفاع المدني ومحقق معتمد للتحقيق في أسباب الحريق.
- 3- د.راتب الجعبري دكتور جامعي (جامعة الخليل - كلية الادارة).
- 4- أ. مرفت القيسي ماجستير إدارة أعمال (جامعة الخليل).

ملحق رقم (4)

"أسئلة المقابلات مع المدير العام للجهاز ومستشاريه"

1. اسم الشخص
2. اسم المؤسسة.
3. المسمى الوظيفي (طبيعة العمل).
4. أرجو ذكر الإطار القانوني الذي يحدد مهام الدفاع المدني؟
5. هل تشجع القيادة سياسة الباب المفتوح؟
6. هل تهتم القيادة بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة؟
7. هل تهتم الإدارة العليا في الدفاع المدني بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على مديريات الدفاع المدني؟ ما هي الكيفية؟
8. هل هناك كفاية أم نقص في الكفاءات الموزعة داخل الدفاع المدني؟
9. من هم الأشخاص الذين يشاركون في صيغة الاستراتيجية؟ هل تتوفر فيهم المهارات المطلوبة؟
10. ما هي الفترة الزمنية لمراجعة الاستراتيجية العامة للدفاع المدني؟
11. هل هناك سياسات وإجراءات للعمل متبعة داخل المديرية العامة للدفاع المدني؟

ملحق رقم (5) محاور مناقشات المجموعات البؤرية القبلية

الهدف العام: تحسين كفاءة وفعالية خدمات وعمليات الدفاع المدني الفلسطيني من أجل توفير معايير مستدامة لحماية مدنية قائمة على استجابة سريعة وتقديم خدمات انفاذ بدرجة عالية من المساءلة والشفافية الإدارية.

أهداف محددة:

أولاً: تقوية التطور المؤسسي للدفاع المدني؛ من خلال تحسين نظام إدارة الجودة (إجراءات العمل الموحدة، والأدوات والاستراتيجيات وتطبيقها)؛ وتعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية ورفع الوعي المجتمعي بدور الدفاع المدني .

ثانياً: تعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسة؛ من خلال تحسين الهيكل التنظيمي الداخلي والإجراءات التشغيلية؛ وتحسين نظام إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الأداء والمتابعة والتقييم والتدقيق ومراقبة وضمان الجودة؛

ثالثاً: دعم تنمية الموارد البشرية (المهارات والكفاءات)؛ من خلال تطوير نطاق عمل مركز التدريب والموارد البشرية وتنفيذ نشاط تدريب مدربين، وتعزيز المهارات الإدارية العامة للمدراء والموظفين.

مسبقاً لعقد المجموعات البؤرية مع الدوائر والادارات ، قامت الباحثة بتحديد المسائل الرئيسية المرجو الحصول على إجابات عليها من خلال هذه المجموعات البؤرية (مدخلات المجموعات البؤرية)

- الهيكل التنظيمي.
- الإجراءات التشغيلية
- الأمور الإدارية
- الموارد البشرية والتدريب

أسئلة المجموعات البؤرية

- 1- ما هي نقاط القوة الموجودة لديكم في ادارتكم؟ وما هي نقاط الضعف؟ **SWOT Analysis**
- 2- ما هي أهم ثلاث مشكلات ادارية تعانون منها؟
- 3- ما هي محددات العمل لديكم ؟ قانونية ،اجتماعية، سياسية ، اقتصادية، سياساتية، تكنولوجية؟ **PESTEL**
- 4- ما هو رأيكم بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور؟ تحليل **7s**
- 5- هل تعتقدون بأن الكادر البشري العامل في الدفاع المدني مؤهل بشكل جيد؟ تحليل **7s**
- 6- ما هي وجهة نظركم بالهيكلية الحالية لإدارة الاطفاء والانقاذ؟ تحليل **7s**
- 7- هل هناك تنوع في المهارات الموجودة ؟ ام تعتقدون أن هناك حاجة لبعض التدريبات وما هي ؟ تحليل **7s**
- 8- هل هناك أنظمة مالية وإدارية ؟ أنظمة محاسبية ؟ مكافآت ؟ تحليل **7s**
- 9- ما هو النمط الإداري السائد في المؤسسة؟ تحليل **7s**
- 10- هل هناك مدونة سلوك ؟ تحليل **7s**

النتائج:

- 9- كانت الخدمات اللوجستية والاعلامية ضعيفة, وهناك خلل في التعامل مع جمهور المتعاملين.
- 10- هناك إمكانيات للتدريب والتأهيل داخل المؤسسة, التأهيل العلمي للكادر الوظيفي جيد كما وأن هناك تنوع في ثقافات الكادر وتخصصاته وأجناسه واعماره.
- 11- هناك هيكل تنظيمي مقبول كمرحلة أولية ويخدم احتياجات المؤسسة بشكل مبدئي, لكن هناك ضعف في التشبيك والتنسيق وهناك تداخل في مهام بعض الادارات والوحدات.
- 12- على الرغم من تنوع الخبرات والمهارات الموجودة الا أنها غير مستغلة, بسبب ضعف الاختصاص كان هناك ضعف في الكفاءة والفعالية, هناك تسرب للكفاءات من المؤسسة وهناك غياب نسبي لبرامج التأهيل المتخصصة بسبب عدم وجود موازنة كافية للتدريب.
- 13- هناك أنظمة مالية وإدارية الا أن هناك ضعف في الدورة المستندية والتوثيق, وضعف اخر في قاعدة البيانات واستخدام البرمجيات. هناك غياب واضح لنظام المساءلة والمحاسبة, لا يوجد هناك نظام مكافآت وحوافز بالإضافة الى عدم وجود أدلة إجرائية.
- 14- النمط الاداري الموجود مركزي يعاني من البيروقراطية وليس هناك رؤية وأهداف واضحة.
- 15- نظم القيم المؤسسية لم يكن في ذلك الوقت الذي قامت الباحثة به بعقد المجموعات البؤرية أي مدونة للسلوك / أخلاقيات المهنة لكن حديثا تم استحداث واحدة.

ملحق رقم (6) محاور مناقشات المجموعات البؤرية النهائية لاعتماد الأنموذج

الهدف العام: تحسين كفاءة وفعالية خدمات وعمليات الدفاع المدني الفلسطيني من أجل توفير معايير مستدامة لحماية مدنية قائمة على استجابة سريعة وتقديم خدمات انقاذ بدرجة عالية من المساءلة والشفافية الإدارية.

أهداف محددة:

أولاً: **تقوية التطور المؤسسي للدفاع المدني؛** من خلال تحسين نظام إدارة الجودة (إجراءات العمل الموحدة، والأدوات والاستراتيجيات وتطبيقها)؛ وتعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية ورفع الوعي المجتمعي بدور الدفاع المدني .

ثانياً: **تعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسة؛** من خلال تحسين الهيكل التنظيمي الداخلي والإجراءات التشغيلية؛ وتحسين نظام إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الأداء والمتابعة والتقييم والتدقيق ومراقبة وضمان الجودة؛

ثالثاً: **دعم تنمية الموارد البشرية (المهارات والكفاءات)؛** من خلال تطوير نطاق عمل مركز التدريب والموارد البشرية وتنفيذ نشاط تدريب مدربين، وتعزيز المهارات الإدارية العامة للمدراء والموظفين .

أسئلة المجموعات البؤرية

1- ما رأيكم بالأنموذج المعروض أمامكم، هل تعتقدون أنه قادر على معالجة المشكلات التي تم تحديدها

مسبقاً؟

2- ما هي ملاحظتكم على هذا الأنموذج؟

3- هل الهيكلية الجديدة المقترحة ملائمة لطبيعة المهام للمرحلة الراهنة؟

4- هل يمكن تطبيق النموذج بسهولة أم قد تواجهنا مشاكل في التطبيق؟

5- هل ستبنى المؤسسة مثل هذه التغييرات الجذرية في العمليات الإدارية لإدارة الإطفاء والانقاذ؟

6- هل سيسهل هذا الأنموذج من عمل الطواقم العاملة؟ وهل تعتقدون بأنهم بحاجة الى تدريب لاتقان تنفيذ

العمل؟

النتائج:

1- كانت هناك موافقة شبه إجماع على النموذج المعد من قبل الباحثة وأنه سيحدث الكثير من التغييرات الجذرية وسيجل العديد من المشاكل إذا ما تم تطبيقه.

- 2- الهيكلية الجديدة التي اقترحتها الباحثة جيدة وخاصة موضوع دمج أكثر من إدارة ومن قسم (قسم المتابعة في كل إدارة، تغيير بعض الأوصاف الوظيفية لإدارة التخطيط، استحداث إدارة تعنى بتقييم الأداء).
- 3- لا يمكن تطبيق النموذج بسهولة وستواجهنا بعض المشاكل فقد أعربت اللجنة عن بعض التخوف من قبل الطاقم بخصوص التغيير الذي سيحدث ومهارته من قبل الأفراد وذلك بسبب الثقافة التنظيمية التي تحتاج إلى إعادة تعزيزها بمنظومة جديدة.
- 4- يعتقد المبحوثون بأن المؤسسة ستتبنى مثل هذه التغييرات الجزئية في العمليات الإدارية لإدارة الاطفاء والانتقاذ وذلك في سعيها لزيادة الكفاءة والفعالية للطواقم العاملة ولدور هذه التغييرات في تقليل وقت الإستجابة الأمر الذي يسعى له الدفاع المدني منذ وقت طويل.
- 5- سيسهل هذا النموذج من عمل الطواقم الميدانية إلا أنهم بحاجة إلى فترة تدريب حتى يتمكنوا من اتقانه بسهولة ليصبح جزءاً أساسياً لا يتجزأ من عملهم.

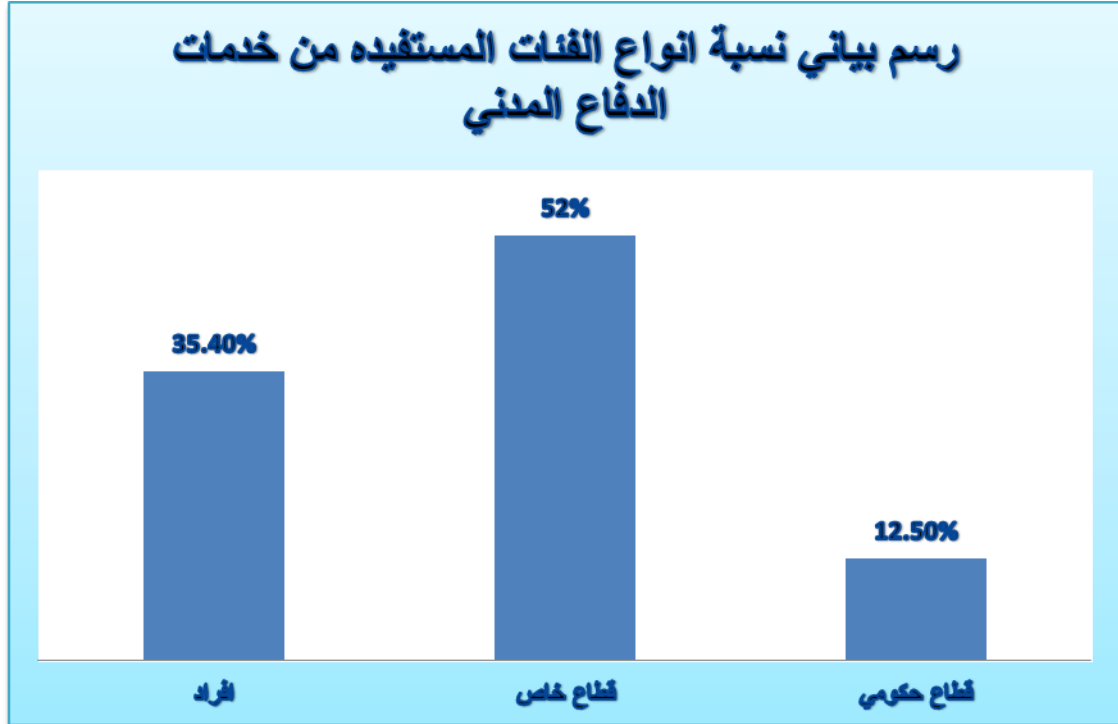
ملحق رقم (7) لجنة تحكيم أسئلة المجموعة البؤرية:

- 1- د.راتب الجعبري دكتور جامعي (جامعة الخليل - كلية الادارة).
- 2- أ. مرفت القيسي ماجستير إدارة أعمال (جامعة الخليل).
- 3- السيد محمد المدني خبير في التطوير الاداري .

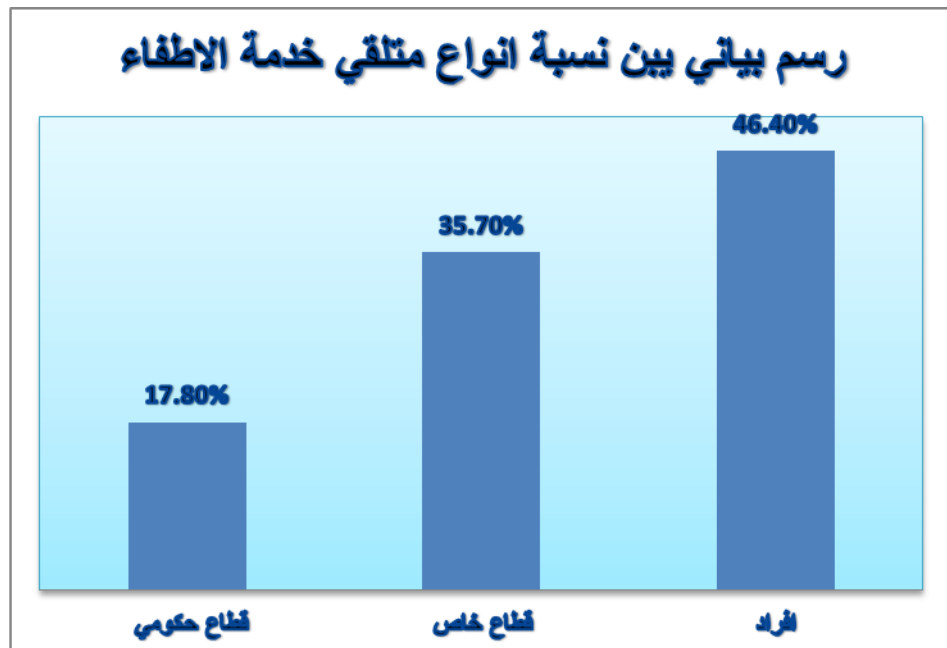
ملحق رقم (8) أعضاء اللجنة الفنية التي تم تشكيلها للمجموعة البؤرية:

الرقم	الإدارة	أسماء المشاركين
1	إدارة العلاقات الدولية	زينات سلهب
2	إدارة التخطيط	أماني جوايرة
3	إدارة الرقابة والتفتيش	محمد الأقرع
4	الإدارة المالية	وسيم حسين
5	إدارة الاعلام والعلاقات العامة	محمد أبو يعقوب
6	إدارة السلامة والوقاية	شريفة موسى
7	الإدارة القانونية	ضياء أبو الرب
8	إدارة المتطوعين	سائد طه
9	إدارة الأمن	محمد موسى
10	إدارة الاطفاء والانقاذ	سعد عبد الكريم
11	إدارة البحث والانقاذ (الاسناد)	حنان بوزيه
12	إدارة الإدارة والتنظيم	فادي سميح
13	إدارة العمليات المركزية	أنس عناية
14	إدارة الكوارث	أيمن بروق
15	إدارة التدريب	مصطفى نياز

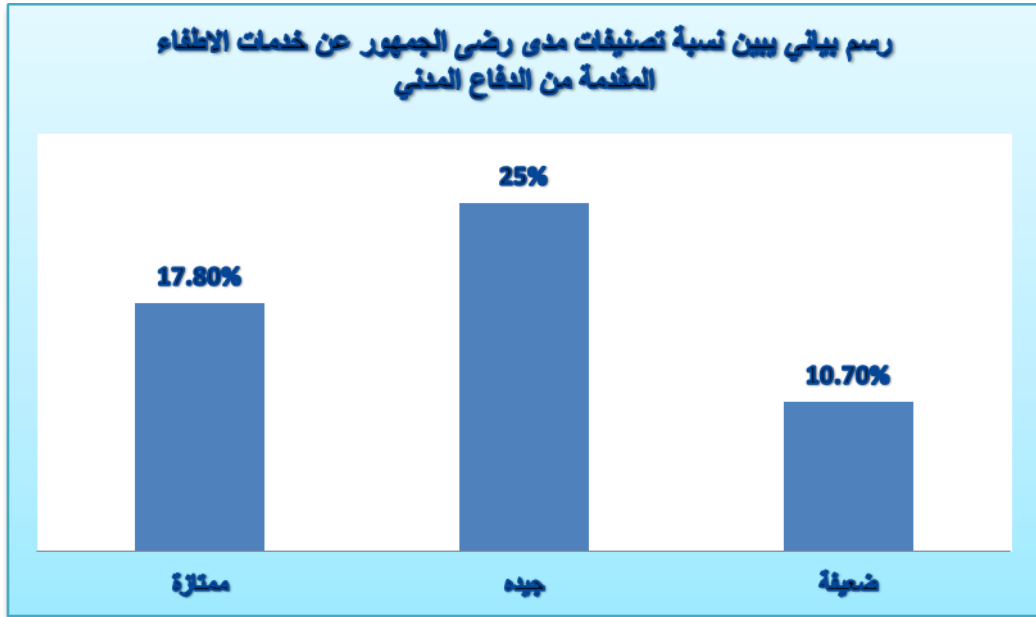
ملحق رقم (9) رسم بياني يبين توزيع الفئات المستفيدة من خدمات الدفاع المدني حسب القطاعات المختلفة



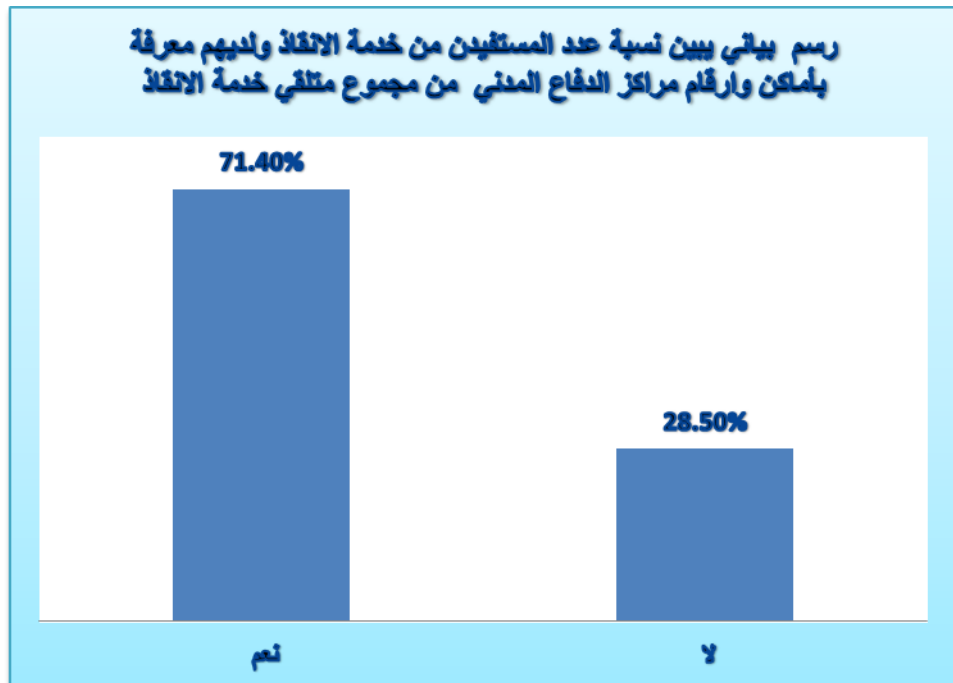
ملحق رقم (10) رسم بياني يبين توزيع الفئات المستفيدة من خدمات الاطفاء حسب القطاعات المختلفة



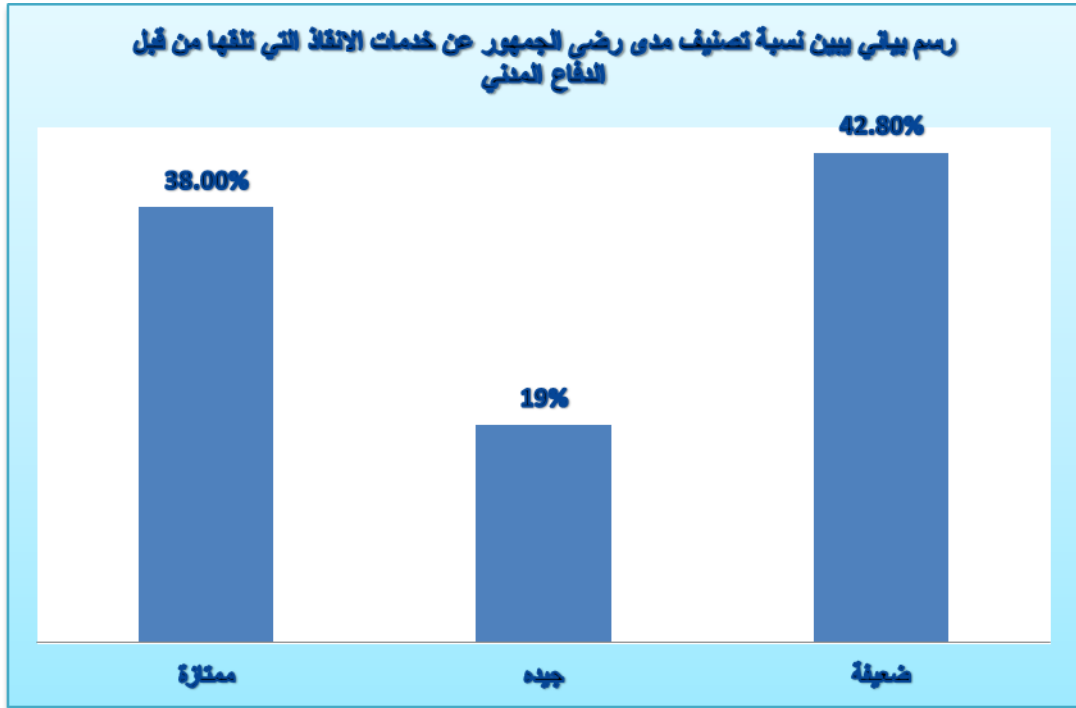
ملحق رقم (11) رسم بياني يبين نسبة تصنيفات رضا الجمهور عن خدمات الإطفاء المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني



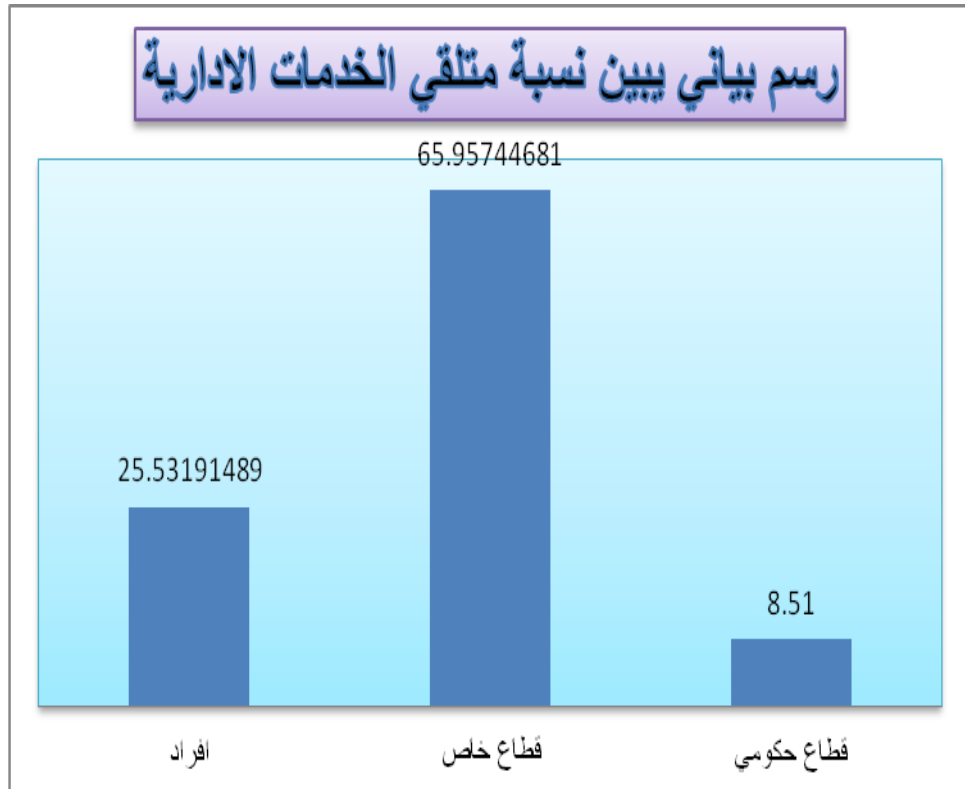
ملحق رقم (12) رسم بياني يبين نسبة عدد المستفيدين من خدمة الانقاذ ولديهم معرفة باماكن مراكز وأرقام هواتف الطوارئ الخاصة بالدفاع المدني



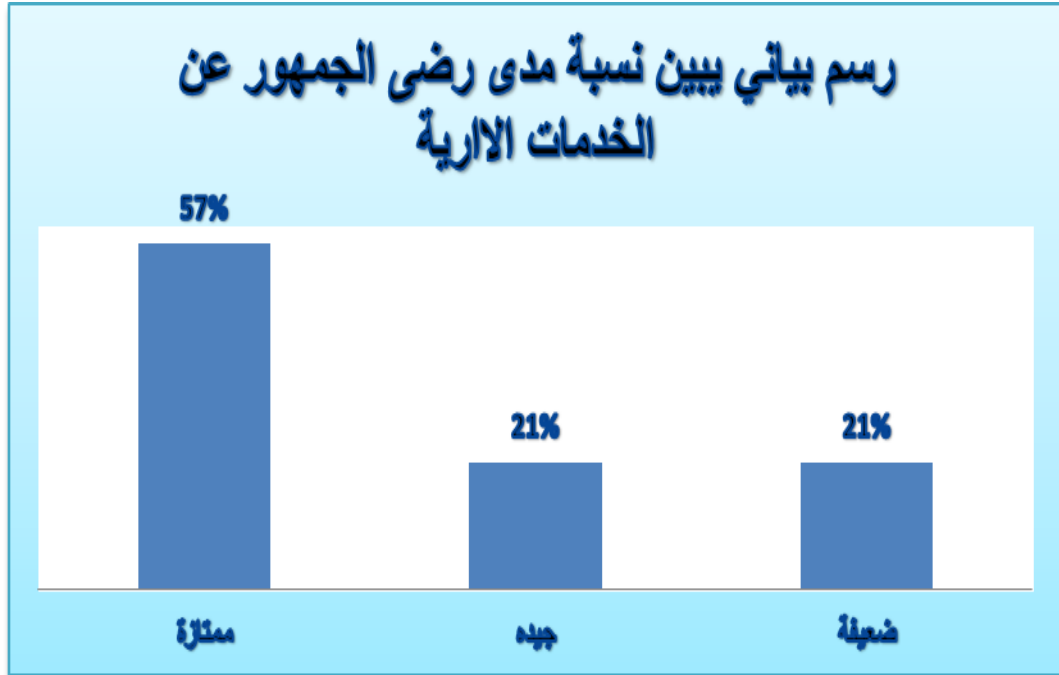
ملحق رقم (13) رسم بياني يبين نسبة تصنيفات رضا الجمهور عن خدمات الإنقاذ المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني



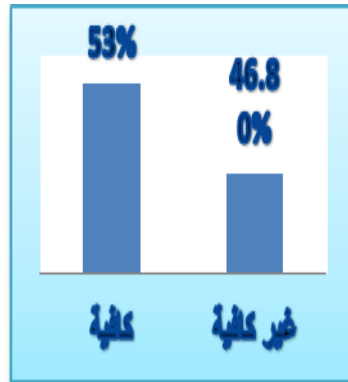
ملحق رقم (14) رسم بياني يبين نسبة متلقي الخدمات الإدارية من مجمل القطاعات المختلفة



ملحق رقم (15) رسم بياني يبين نسبة مدى الرضا لدى الجمهور عن الخدمات والاجراءات الإدارية المقدمة من طواقم الدفاع المدني



ملحق رقم (16) رسم بياني يوضح رأي الجمهور المتلقي للخدمات الإدارية عن طبيعة البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني



ملحق رقم (17) إجراءات إطفاء حريق منزل

رقم الوثيقة : PCD/FF/001

رقم الإصدار : مسودة 1

تاريخ الإصدار : 2015/9/10

1. الغرض:

محاولة السيطرة على الحرق لمنع انتشاره من أجل حماية الأرواح والممتلكات

مجال التطبيق:

1. النطاق الجغرافي: جميع مدن الضفة الغربية وقراها ومخيماتها وبعض مناطق ج التي يتواجد فيها مراكز دفاع مدني.
2. النطاق العملياتي: في المنازل السكنية والمأهولة بالسكان
3. النطاق الزمني: منذ لحظة استلام بلاغ بوجود حريق وحتى الانتهاء من عملية الاطفاء
4. النطاق المسؤلياتي: فرق الإطفاء في جميع مراكز الدفاع المدني في المحافظات.

1. مرجعيات وسياسات:

3.1 المرجعيات:

قانون الدفاع المدني رقم 3 لعام 1998

تعليمات المدير العام للدفاع المدني الفلسطيني

3.2 السياسات:

3 يتم مراجعتها مع الادارة العامة والشركاء

2. المسؤليات:

1. العمليات

2. الاطفاء

3. خطوات العمل:

اولا: _____ :

الوثائق/ النماذج ذات العلاقة	المسؤولية						الفعالية/ الخطوة	ت
							تلقي اتصال من العمليات بوجود حادث.	1
							ضبط المعلومات الاساسية (الوقت، العنوان، نوع الحادث، المبلغ).	2
							تحريك جهة لاختصاص (نوع المركبة) إلى موقع الحادث.	3
							تتحرك السيارة الى الموقع وعند وصول الطاقم يتم ابلاغ العمليات بذلك.	4
							عمل تأمين للمنطقة بوضع الشريط لمنع تجمهر المواطنين.	5
							البدأ بأخذ المعلومات الأولية من المبلغ عن الحادث (شهور عيان).	6
							تقييم الوضع في موقع الحادث (رئيس المجموعة) وابلغ العمليات.	7
							تقسيم الادوار على طاقم الاطفاء (الضابط المسؤول).	8
							التأكد من عدم وجود اشخاص محاصرين. في حال وجود مصابين يتم ابلاغ العمليات للاتصال بالاسعاف.	9
							التعامل مع الحادث أولا من حيث التبريد الخارجي للأبواب ومن ثم من الداخل	10
							فحص الموقع والتأكد من اطفاء الحريق وعدم اشتعاله مرة اخرى.	11
							جمع المعدات التي استخدمت في موقع الحادث والتأكد من وجودها قبل مغادرة الموقع.	12
							ابلاغ العمليات بإنهاء العمل في الموقع والعودة الى غرفة العمليات.	13
							ابلاغ العمليات بنقطة الوصول الى نقطة الصفر.	14
							تزويد مركبة الاطفاء بالماء (السائق) .	15

ملحق رقم (18) إجراءات إنقاذ مصابين

رقم الوثيقة : PCD/FF/001

رقم الإصدار: مسودة 1

تاريخ الإصدار: 2015/9/17

2. الغرض:

إنقاذ إصابات موجودة في موقع الحدث ونقلهم الى أقرب مستشفى او مركز صحي

مجال التطبيق:

1. النطاق الجغرافي: جميع مدن الضفة الغربية وقراها ومخيماتها وبعض مناطق ج التي يتواجد فيها مراكز دفاع مدني.
2. النطاق العمليتي: في المنازل السكنية والمأهولة بالسكان التي حدث فيها حريق
3. النطاق الزمني: منذ لحظة استلام بلاغ بوجود حريق وحتى الانتهاء من عملية الاطفاء.
4. النطاق المسؤولية: جميع فرق الإنقاذ في مراكز الدفاع المدني في كافة محافظات الوطن.

3. مرجعيات وسياسات:

3.1 المرجعيات:

قانون الدفاع المدني رقم 3 لعام 1998
تعليمات المدير العام للدفاع المدني الفلسطيني

3.3 السياسات:

4 يتم مراجعتها مع الدوائر الشريكة

4. المسؤوليات:

4. العمليات

5. الإنقاذ

6. الشرطة

7. خطوات العمل:

أولاً: _____:

الوثائق/ النماذج ذات العلاقة	المسؤولية						الخطوة/ الفعالية	ت
							1 تلقي اتصال من العمليات بوجود حادث.	
							2 ضبط المعلومات الأساسية (الوقت، العنوان، نوع الحادث، المبلغ).	
							3 تحريك مركبة الانقاذ إلى موقع الحادث.	
							4 تتحرك السيارة الى الموقع وعند وصول الطاقم يتم ابلاغ العمليات بذلك.	
							5 تقييم الوضع في موقع الحادث (رئيس المجموعة) وابلغ العمليات.	
							6 تقسيم الادوار على طاقم الانقاذ (رئيس المجموعة).	
							7 التأكد من عدم وجود اشخاص محاصرين. في حال وجود مصابين يتم ابلاغ العمليات للاتصال بالإسعاف.	
							8 التعامل مع الحادث من حيث فحص الموقع والتأكد من اخلاء جميع الاصابات وتسليمها لسيارة الإسعاف	
							9 جمع المعدات التي استخدمت في موقع الحادث والتأكد من وجودها قبل مغادرة الموقع.	
							10 ابلاغ العمليات بإنهاء العمل في الموقع	
							11 العودة الى غرفة العمليات.	
							12 ابلاغ العمليات بنقطة الوصول الى نقطة الصفر.	

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إقرار
ب	شكر وتقدير
ج	التعريف بالمصطلحات
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مبررات الدراسة
5	3.1 مشكلة الدراسة
7	4.1 أهمية الدراسة
9	5.1 أهداف الدراسة
9	6.1 أسئلة الدراسة
10	7.1 حدود الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	1.2 الإطار النظري
41	2.2 نبذة عن الدفاع المدني الفلسطيني
45	1.2.2 نبذة عن إدارة الإطفاء
48	3.2 الدراسات السابقة
48	1.3.2 الدراسات المحلية
50	2.3.2 الدراسات العربية
53	3.3.2 الدراسات الأجنبية
6	4.3.2 ملخص تحليلي للدراسات السابقة
57	5.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

57	6.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
59	1.3 منهجية الدراسة
61	2.3 إجراءات الدراسة
62	3.3 مصادر المعلومات
62	4.3 مجتمع الدراسة
63	5.3 وحدة التحليل
63	6.3 أداة الدراسة
68	1.6.3 صدق الأداة
71	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
72	1.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل الإستبانة
75	1.1.4 تحليل استبانة خدمة الإطفاء
79	2.1.4 تحليل استبانة خدمة الإنقاذ
82	3.1.4 تحليل استبانة الخدمات الإدارية
86	2.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المجموعات البؤرية
86	1.2.4 تحليل s7
86	2.2.4 التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS
87	3.2.4 تحليل PESTEL
91	3.4 نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل المقابلات
100	4.4 تصميم أنموذج توثيق العمليات الإدارية
101	5.4 سلسلة القيمة لعملية الإطفاء والإنقاذ
103	6.4 عملية الإطفاء والإنقاذ قبل إجراء الهدرة
118	7.4 إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدفاع المدني وتقنية المعلومات
121	8.4 بدأ تطبيق عملية الهدرة وبناء الأنموذج العملي
130	9.4 المصادقة على الأنموذج المقترح

132	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
133	1.5 نتائج الدراسة الميدانية
135	2.5 التوصيات
136	3.5 آليات التنفيذ المقترحة
137	4.5 الدراسات المقترحة
138	5.5 المراجع والمصادر
139	2.5.5 المصادر العربية
139	1.2.5.5 الكتب
141	2.2.5.5 الرسائل العلمية
142	3.2.5.5 المؤتمرات والمنتديات العلمية
143	4.2.5.5 المجلات والدوريات والتقارير
143	5.2.5.5 المقابلات الشفوية
143	3.5.5 المراجع الأجنبية
145	4.5.5 المواقع الإلكترونية
146	5.5.5 الملاحق
146	ملحق (1) استبيان خدمات الاطفاء والانقاذ الدفاع المدني الفلسطيني
150	ملحق (2) استبيان الخدمات الادارية
154	ملحق رقم (3) لجنة تحكيم الاستبيانات
155	ملحق رقم (4) "أسئلة المقابلات مع المدير العام للجهاز ومستشاريه"
156	ملحق رقم (5) محاور مناقشات المجموعات البؤرية القبليّة
158	ملحق رقم (6) محاور مناقشات المجموعات البؤرية النهائية لاعتماد الأنموذج
160	ملحق رقم (7) لجنة تحكيم أسئلة المجموعة البؤرية
161	ملحق رقم (8) أعضاء اللجنة الفنية التي تم تشكيلها للمجموعة البؤرية
162	ملحق رقم (9) رسم بياني يبين توزيع الفئات المستفيدة من خدمات الدفاع المدني في مختلف القطاعات

162	ملحق رقم (10) رسم بياني يبين توزيع الفئات المستفيدة من خدمات الإطفاء في مختلف القطاعات
163	ملحق رقم (11) رسم بياني يبين نسبة تصنيفات رضا الجمهور عن خدمات الإطفاء المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني
163	ملحق رقم (12) رسم بياني يبين نسبة عدد المستفيدين من خدمة الإنقاذ ولديهم معرفة بأماكن مركز وأرقام هواتف الطوارئ الخاصة بالدفاع المدني الفلسطيني
164	ملحق رقم (13) رسم بياني يبين نسبة تصنيفات رضا الجمهور عن خدمات الإنقاذ المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني
164	ملحق رقم (14) رسم بياني يبين نسبة متلقي الخدمات الإدارية من مجمل القطاعات
165	ملحق رقم (15) رسم بياني يبين نسبة تصنيفات رضا الجمهور عن الخدمات والإجراءات الإدارية المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني
165	ملحق رقم (16) رسم بياني يوضح رأي الجمهور المتلقي للخدمات الإدارية عن طبيعة البيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني
166	ملحق رقم (17) إجراءات إطفاء حريق منزل
168	ملحق رقم (18) إجراءات إنقاذ مصابين

قائمة الجداول

م الجدول	عنوان الجدول	ص
1:1	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	4

14	مفهوم الرضا لدى العديد من الكتاب والمؤلفين	1.2
16	تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.2
26	أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات	3.2
48	الدراسات المحلية	4.2
50	الدراسات العربية	5.2
53	الدراسات الأجنبية	6.2
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.4
73	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2.4
74	توزيع أفراد العينة حسب صفة متلقي الخدمة	3.4
74	توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المقدمة	4.4
76	توزيع أفراد العينة حسب القطاع المستهدف	5.4
76	توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم بأرقام الطوارئ ومراكز الدفاع المدني	6.4
77	الإنطباع العام لمتلقي خدمة الإطفاء عن مجمل خدمات الدفاع المدني الفلسطيني	7.4
77	رضا الجمهور عن خدمات الإطفاء المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني	8.4
78	رأي متلقي خدمة الإطفاء بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني	9.4
78	رأي متلقي خدمة الإطفاء بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الإستجابة	10.4
79	توزيع متلقي خدمة الإنقاذ حسب القطاع المستهدف	11.4
79	توزيع متلقي خدمة الإنقاذ حسب معرفتهم بأرقام الطوارئ ومراكز الدفاع المدني	12.4
80	الإنطباع العام لمتلقي خدمة الإنقاذ عن مجمل خدمات الدفاع المدني الفلسطيني	13.4
80	رضا الجمهور عن خدمات الإنقاذ المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني	14.4
81	رأي متلقي خدمات الإنقاذ بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني	15.4
81	رأي متلقي خدمة الإنقاذ بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الإستجابة	16.4
82	توزيع المراجعين الإداريين حسب القطاع المستهدف	17.4
83	توزيع المراجعين الإداريين حسب معرفتهم بأرقام الطوارئ ومراكز	18.4
83	الإنطباع العام عن مجمل الخدمات الإدارية المقدمة من الدفاع المدني	19.4

	الفلسطيني	
83	رضا جمهور المراجعين الإداريين بالخدمات الإدارية المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني	20.4
84	رأي جمهور المراجعين الإداريين بالبيانات الصادرة عن الدفاع المدني الفلسطيني	21.4
84	رأي جمهور المراجعين الإداريين بالخدمات من حيث الجودة والكفاءة وسرعة الإستجابة	22.4
91	سياسة الباب المفتوح في الدفاع المدني	23.4
92	اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين	24.4
92	اتصال الإدارة العليا بالجمهور	25.4
93	الكفاءات وتوزيعها في الدفاع المدني الفلسطيني	26.4
94	المشاركون في صياغة الإستراتيجية العامة للدفاع المدني الفلسطيني	27.4
95	المهارات المطلوبة في إدارة التخطيط	28.4
96	الهيكل التنظيمي الحالي ومراعاته للكفاءات الموجودة في الدفاع المدني الفلسطيني	29.4
107	إجابيات عملية إطفاء حريق في منزل مستقل مكون من طابق واحد	30.4
112	إجابيات عملية الإنقاذ	31.4
113	نقاط إلتقاء ما اعتمده الباحث في إعادة هندسة العمليات ومبادئ كل من هامر وشامبي	32.4
130	ملخص النتائج قبل وبعد إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث الوقت المستغرق لكل عملية	33.4

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	ص
2.1	مستويات توقعات العملاء	13
2.2	الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية	21
3.2	متطلبات تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية	22
4.2	المنظمات التي تحتاج الى تطبيق الهندرة	24
5.2	عناصر برنامج إعادة هندسة العمليات والمفاهيم المرتبطة الأخرى	28
6.2	عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال والمفاهيم المرتبطة الأخرى	29
7.2	العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية	38
8.2	سلسلة القيمة الداخلية	40
9.2	الهيكلية العامة للدفاع المدني الفلسطيني	45
10.2	هيكلية إدارة الإطفاء والإنقاذ	46
1:3	إجراءات الدراسة ومصادر المعلومات	61
2:3	هيكلية مجتمع الدراسة	62
3:3	أدوات الدراسة	63
1.4	النسبة المئوية لتوزيع الإستبيان على مجمل متلقي خدمات الدفاع المدني الفلسطيني	75
2.4	تحليل سلسلة القيمة لعملية الإطفاء	102
3.4	تحليل سلسلة القيمة لعملية الإنقاذ	102
4.4	عملية الإطفاء الرئيسية قبل تطبيق الهندرة	103
5.4	عملية تحريك مركبة الإطفاء	103
6.4	عملية الوصول الى موقع الحادث	104
7.4	عملية اقتحام المنزل في عملية الإطفاء	105
8.4	عملية مكافحة الحريق	106

108	عملية إنقاذ المصابين الرئيسية قبل تطبيق الهندرة	9.4
109	عملية تحريك مركبة الإنقاذ	10.4
110	عملية الوصول الى موقع حادث الإنقاذ	11.4
111	عملية اقتحام المنزل في عملية الإنقاذ	12.4
121	عملية الإطفاء الرئيسية بعد تطبيق الهندرة وإضافة عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	13.4
122	عملية تحريك مركبة الإطفاء بعد تطبيق الهندرة	14.4
123	عملية وصول مركبة الإطفاء إلى الموقع	15.4
124	عملية اقتحام المنزل في عملية الإطفاء بعد تطبيق الهندرة	16.4
125	عملية مكافحة الحريق بعد تطبيق الهندرة	17.4
126	عملية إنقاذ المصابين الرئيسية بعد تطبيق الهندرة وإضافة عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	18.4
127	عملية تحريك مركبة الإنقاذ بعد تطبيق الهندرة	19.4
128	عملية الوصول الى موقع حادث الإنقاذ بعد تطبيق الهندرة	20.4
129	عملية اقتحام المنزل وإنقاذ المصابين بعد تطبيق الهندرة	21.4