

دورية دولية مفتوحة

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص



مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص

المركز الديمقراطي العربي



ISSN (Online) 2629-2572

رقم التسجيل: VR.3373.6330.B



**Journal of
Strategic Studies for Disasters and
Opportunity Management**
International scientific periodical journal

JSSDOM
مجلة الدراسات
الاستراتيجية للكوارث
وإدارة الفرص



Germany: Berlin 10315

Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص تصدر عن المركز الديمقراطي العربي -برلين وهي
تعنى في العلوم **البينية** والدراسات التخصصية في مجال إدارة المخاطر والطوارئ والكوارث وما ينتج
عنها من فرص لا بد من إدارتها لاستدامة جودة الحياة البشرية.

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص

المجلد الرابع-العدد الثالث عشر آذار/ مارس 2022م

Registration number: VR.3373.6360.B

Nationales ISSN-Zentrum für Deutschland

ISSN (Online) 2629-2572

المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Berlin 10315 GensingerStr: 112

Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobitelefon : 00491742783717 -

What's App. 00972599572466

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير

أ.د محمد رمضان الأغا

أستاذ دكتور التنمية المستدامة -الجامعة الإسلامية -غزة -فلسطين

نائب رئيس التحرير

د. محمد محمد المغير

أستاذ مساعد كلية الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني جامعة فلسطين -برنامج ماجستير إدارة الأزمات

والكوارث بالجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين

مدير التحرير

د. ياسر النحال

أستاذ مشارك في قسم العلوم البيئية بالجامعة الإسلامية -غزة

مدير التحرير المساعد

د. آسيا لفية

أستاذ التهيئة العمرانية بكلية التهيئة العمرانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1- الجزائر

سكرتير التحرير (أمانة التحرير)

د. صباح أحمد أبو شرخ -وزارة التربية والتعليم بغزة -باحثة في إدارة الأزمات والكوارث

أعضاء هيئة التحرير

أ. د نظام الأشقر-الجامعة الإسلامية بغزة

د. صيد أحمد سفيان -جامعة باجي بعباية -الجزائر

د. زياد أبو هين -الجامعة الإسلامية -غزة

أ.د. محمد عوض -الجامعة الإسلامية غزة

أ.د. عبد الرحيم قيناوي أستاذ التخطيط العمراني -جامعة الأزهر-مصر

رئيس الهيئة الاستشارية

أ.د. عبد الحليم زيدان-لبنان

نائب رئيس الهيئة الاستشارية

د. عبد الرزاق الدليمي-الأردن

أعضاء الهيئة الاستشارية

د. سالم أبو عمر-ماليزيا

د. فلة أبو القمح-الجزائر

- د. خالد الدهليز-سلطة عمان
د. عبد الباري مشعل-أمريكا
د. فيفان أحمد فؤاد-مصر
أ.د. عز الدين الطيب -السودان
أ.د. الهادي يحيى-المكسيك
رئيس الهيئة العلمية
أ.د. نظام الأشقر-فلسطين
نائب رئيس الهيئة العلمية
د. زياد أبو هين-فلسطين
أعضاء الهيئة العلمية
د. حاتم أبو زائدة-فلسطين
د. حسام النجار -فلسطين.
د. ندى مهدي فوزي الجيلاوي -العراق.
د. وصال عبد الله -العراق.
د. أسماء جاسم محمد-العراق.
د. بيداء ستار -العراق.
أ.د. أزهار عبد الله-العراق
د. راجي يوسف محمود -العراق
د. رفيف عبد الستار عبد الجبار -العراق
د. رعد قاسم صالح العزاوي -أربيل
د. سهام كامل محمد -العراق
د. هبة الرحمن أحمد -مصر.
د. علي تايه -فلسطين
د. حجاج محمد الحبيب -الجزائر
د. ثناء عبد الودود عبد الحافظ -العراق
د. يحيى جعفري -الجزائر
د. محمد فخرى صويلح -الجزائر
د. عبد الفتاح عبد ربه -فلسطين
د. هاني البسوس -عمان
د. فيفان أحمد فؤاد -مصر

- د. خالد الدهليز -عمان
د. سميرة ديب -الجزائر
د. كمال محفوظ -فلسطين
د. نغم علي حسن -فلسطين.
د. سليمة بوشفرة -الجزائر.
د. أمال عبد المنعم -مصر.
د. محمد بشير -ماليزيا
د. رائد صالحه -فلسطين
د. محمد الكحلوت -فلسطين
د. سليمان وافي -فلسطين
د. بسام تايه -فلسطين
د. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي -السودان

رئيس هيئة الجودة

- د. محمود عبد الهادي لموم -تركيا

نائب رئيس هيئة الجودة

- د. عبد الرزاق الداليمي -الأردن

أعضاء هيئة الجودة

- د. هاني البسوس - عمان
د. عبد الرحيم لحرش - الجزائر
د. سميرة ديب - الجزائر
د. محمد بشير - ماليزيا
د. محمود عبد العاطي - البحرين
د. يحيى جعفري - الجزائر
د. محمد فخرى صويلح - الأردن
د. فيفان أحمد فؤاد - مصر

رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

- د. زهرة الثابت - جامعة القيروان - تونس

نائب رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

- د. محمد على عوض - فلسطين

أعضاء هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

- د. حجاج محمد الحبيب- الجزائر
أ. د نظام الأشقر- فلسطين
د. محمد فوزي السرحي- فلسطين
فؤاد شحيبر- فلسطين
رئيس هيئة الاتصال والتواصل
د. عبد الرزاق الدليمي- الأردن
نائب رئيس هيئة الاتصال والتواصل
د. فيفان أحمد فؤاد- مصر
أعضاء هيئة الاتصال والتواصل
د. سالم ابو عمر- ماليزيا
د. محمود عبد العاطي- البحرين
د. سميرة ديب- الجزائر
د. عبد البارى مشعل- أمريكا
د. مصطفى وجيه مصطفى إبراهيم- أمريكا
د. محمود عبد الهادي لموم- تركيا
أشرف خليل شحادة- السويد
هيئة التنسيق
د. سامر أبو زر
أ. سامي المغير
أ. رمزي أبو علي
أ. بركات الفرا
أ. فهمي الأغا
أ. أحمد جنديّة
أ. علاء الفرا
أ. محمد نعمان الجزائر

شروط النشر

- 1- أن يكون البحث أصيلاً ومعدّاً خصيصاً للمجلة-ويمكن أن يكون مستقلاً من رسالة الماجستير أو أطروحة الدكتوراه بشرط أن لا يكون قد نشر منها أي أبحاث أو أن تتم إعادة صياغة بنسبة لا تقل عن 60% من البحث.
- 2-تقبل البحوث والمقالات باللغة العربية مع ضرورة مراعاة الوضوح وسلاسة الكتابة وسهولة فهمها واجتناب الأخطاء النحوية الإملائية واللغوية.
- 3-لا تقبل الأبحاث التي تزيد فيها نسبة التشابهات البحثية عن 15%.
- 4-أن لا يكون البحث قد نشر جزئياً أو كلياً في أي وسيلة نشر إلكترونية أو ورقية.
- 5-أن يرفق البحث بسيرة ذاتية للباحث تشمل (اسم الباحث ثلاثياً-مكان العمل-طريق التواصل، الدولة) باللغة العربية والإنجليزية أو الفرنسية.
- 6-مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص الصادرة عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين وفريق الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص بـفلسطين مجلة متخصصة بالبحوث المتعلقة بالمجالات المحددة (إدارة الأزمات، إدارة الكوارث البشرية والطبية والمشاركة، إدارة الفرص، إدارة المعرفة، التنمية المستدامة، إدارة المعلومات، العلوم البيئية، السلامة والصحة المهنية، القوانين والتشريعات، إدارة الملاجئ والمأوى، إدارة السياسات والاستراتيجيات، إدارة الأحداث والطوارئ، إدارة السيناريوهات، إدارة الحكم الرشيد، إدارة البنية التحتية، إدارة الإعمار بعد الكوارث، إدارة المخاطر، العلوم البيئية، استخلاص الدروس والعظات والعبر).
- 7-أن يرسل الباحث البحث المنسق وفق القالب على شكل ملف مايكروسوفت وورد، إلى البريد الإلكتروني (jssdom@democraticac.de)
- 8-تخضع الأبحاث والترجمات إلى تحكيم سري من طرف هيئة علمية واستشارية دولية، والأبحاث المرفوضة يبلغ أصحابها مع إبداء الأسباب.
- 9-يبلغ الباحث باستلام البحث ويحوّل بحثه مباشرة للجنة العلمية الاستشارية.
- 10-يخطر أصحاب الأبحاث المقبولة للنشر بقرار اللجنة العلمية وبموافقة هيئة التحرير على نشرها.
- 11-الأبحاث التي ترى اللجنة أنها قابلة للنشر وعلى الباحثين إجراء تعديلات علمية، ويسلم للباحثين قرار المحكم مع مرفق خاص بالتعديلات، على الباحث الالتزام بالملاحظات وفق مدة تحددها هيئة التحرير.
- 12-يستلم كل باحث قام بالنشر شهادة نشر وهي وثيقة رسمية صادرة عن إدارة المركز الديمقراطي العربي وعن إدارة المجلة تشهد بنشر المقال العلمي الخاضع للتحكيم ويستلم الباحث شهادته بعد أسبوع كأقصى حد من تاريخ إصدار المجلة.
- 13-للمجلة إصدار إلكتروني حصري صادر عن المركز الديمقراطي العربي كما أنها حاصلة على الترميز الدولي ISSN 2629-2572 (Online)
- 14-لا تراعى الأسبقية في نشر المواد العلمية ضمن أعداد المجلة بحيث إن المعيار الأساسي لقبول النشر ضمن أعداد المجلة هو جودة وأصالة المادة العلمية وسلامة اللغة والعناية بالضوابط المنهجية في البحث العلمي.
- 15-أي تقرير من الهيئة العلمية بما يتعلق بالسرقة العلمية فسيحمل الباحث التبعات والإجراءات كما هو متعارف عليه في سياسات المجلة العلمية الدولية.
- 16-تعبر جميع الأفكار المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.
- 17-يخضع ترتيب الأبحاث المنشورة إلى أهميتها والمحتوى العلمي.
- 18-تعرض المقالات على مدققين ومراجعين لغويين قبل صدورها في أعداد المجلة.
- 19-لغات المجلة هي: العربية-الانجليزية-الفرنسية.

20- في حالات الترجمة يرجى توضيح السيرة الذاتية لصاحب المقال الأصلي وجهة الإصدار باللغة الأصلية.

كيفية إعداد البحث للنشر:

يتوفر قالب موضح فيه نمط التوثيق المعتمد وكيفية كتابة الجداول والأشكال والهوامش.

عنوان جهة الباحث:

الملخص التنفيذي -باللغة العربية -الإنجليزية أو الفرنسية، ثم الكلمات المفتاحية من (4-7) لكلمات، ويكتب المخلص بجمل قصيرة ومفيدة وواضحة ودقيقة إلى جانب إشكالية البحث الرئيسية والأساليب العلمية والأدوات المستخدمة في البحث والنتائج التي توصل إليها الباحث.

- تقديم ملخص على شكل مفاهيم يوضح الدراسة البحثية الشاملة ويشمل عنوان الدراسة والمشكلة ويتفرع منها الأهداف والمنهجية وأهم النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث وأهم المقترحات والنماذج التي يمكن أن تكون إضافة علمية جديدة.

- تحديد مشكلة البحث، وأهدافها وأهميتها، وذكر الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع بما في ذلك آخر ما صدر في مجال البحث، وتحديد مواصفات فرضية البحث أو أطروحة، ووضع التصور المفاهيمي، وتحديد مؤشرات الرئيسية، ووصف منهجية البحث، وتحليل النتائج والاستنتاجات.

- كما يجب أن يكون البحث مختتمًا بقائمة ببليوغرافية، تتضمن أهم المراجع التي استند إليها الباحث وتكتب المراجع نظام جمعية علماء النفس الأمريكيين (APA)، وترتب في آخر المقالة أبجديًا على شكل نقاط.

- أن يتقيد البحث بمواصفات التوثيق وفقًا لنظام الإحالة المرجعية الذي يعتمده المركز الديمقراطي العربي في أسلوب كتابة الهوامش وعرض المراجع.

- تستخدم الأرقام المرتفعة عن النص للتوثيق في متن البحث ويذكر الرقم والمرجع المتعلق به في قائمة

المراجع.

ترتيب المراجع هجائيًا في القائمة وفقًا للآتي:

أ. إذا كان المرجع بحثًا في دورية: اسم الباحث (الباحثين)، سنة النشر، عنوان البحث، واسم الدورية، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات.

ب. إذا كان المرجع كتابًا: اسم المؤلف (المؤلفين)، سنة النشر، عنوان الكتاب، اسم الناشر وبلد النشر.

ج. إذا كان المرجع رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه: يكتب اسم صاحب البحث، السنة، العنوان، يكتب رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه بخط مائل، اسم الجامعة.

د. إذا كان المرجع نشرة أو إحصائية صادرة عن جهة رسمية: يكتب اسم الجهة، سنة النشر، عنوان التقرير، أرقام الصفحات، الدولة.

هـ. إذا كان المرجع مقابلة: يكتب اسم الشخص، تاريخ المقابلة، الشخص الذي أجرى المقابلة، المسعى الوظيفي، البلد على أن تكتب تحت عنوان مقابلات.

و. إذا كان المرجع مجموعة بؤرية: يكتب أسماء المجموعة في ملحق، موضوع النقاش في المجموعة، جهة عقد المجموعة، تاريخ عقد المجموعة، المكان، السنة.

ز. بالنسبة لمواقع الانترنت: الاسم الكامل للكاتب، "عنوان المقال"، رابط المقال، تاريخ النشر، تاريخ دخول الموقع يتراوح عدد كلمات البحث من 3000 حتى 8000 كلمة وللمجلة أن تنشر بحسب تقديراتها بصورة استثنائية وحسب القيمة المعرفية، لبعض البحوث والدارسات التي تتجاوز هذا العدد من الكلمات.

يتم تنسيق الورقة على قياس (A4)، بحيث يكون كالتالي:

هوامش الصفحة: تكون كما يلي: أعلى 02، أسفل 02، يمين 02، يسار 02، رأس الورقة 5، أسفل الورقة 1.5.

عنوان المقال: (نمط الخط: sakkalmajalla، حجم الخط: 20) Police Times New Roman
(Taille : 16, Roman)

الاسم الكامل للباحث: (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 15) الدرجة العلمية للباحث (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 13) مؤسسة الانتماء كاملة والبلد (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 13) البريد الإلكتروني للباحث (نمط الخط: Times New Roman حجم الخط: 12) الملخص (باللغة العربية): يشترط في الملخص أن لا يزيد عن 200 كلمة ولا يقل عن 150 كلمة، (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 14، مائل).

الكلمات المفتاحية (باللغة العربية): بين 4 و 7 كلمات، (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 14، مائل).
Abstract: (in English)(Between 150 words and 200 words,; Times New Roman, Taille : 13, Italics)

Key words: (in English) (Between 05 and 08 words,; Times New Roman, Taille : 13, Italics)

مقدمة: (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15).
المحتوى والمضمون: (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 14، بين السطور: 1.15)
1-العنوان الرئيسي الأول: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، غليظ، حجم الخط: 17، بين السطور: 1.15
1-1-العنوان الفرعي الأول: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، غليظ، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15
2-1-العنوان الفرعي الثاني: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15
2-العنوان الرئيسي الثاني: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 17، بين السطور: 1.15
1-2- العنوان الفرعي الأول: المحتوى والمضمون: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15
2-2- العنوان الفرعي الثاني: المحتوى والمضمون: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15
1.15 الخاتمة: نتائج الدراسة والتوصيات (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15)
قائمة المصادر والمراجع: (نمط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 13، بين السطور: مفرد)

تعتمد مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص في انتقاء محتويات أعدادها المواصفات الشكلية والموضوعية للمجلات الدولية المحكمة، وتصدر المجلة بشكل ربع دوري "كل ثلاثة أشهر" ولها هيئة تحرير تخصصية وهيئة استشارية علمية دولية فاعلة تشرف على عملها، وتستند إلى ميثاق أخلاقي لقواعد النشر فيها والعلاقة بينها وبين الباحثين، كما تستند إلى لائحة داخلية تنظم عمل التحكيم وإلى لائحة معتمدة بالمحكمين في كافة الاختصاصات.

تتشكل الهيئة الخاصة بالمجلة من مجموعة كبيرة لأفضل الأكاديميين ذوي الاختصاص من الدول العربية والأجنبية حيث التحكيم اختياري المشاركة في تحكيم الأبحاث الواردة إلى المجلة، إذ أن المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية جهة مجلة إصدار مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص " بالشراكة مع فريق الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص بفلسطين.

Berlin 10315 GensingerStr: 112

Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

المحتويات

م	الباحث	عنوان المقالة	الصفحة
1	أ.د. أزهار عبد الله حسن	ممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة _ راوندا أنموذجاً	29-12
2	د.م هبة الرحمن أحمد د.م محمد محمد المغير	المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2021م	51-30
3	د. هند محمد محمد السيد	أثر جائحة كورونا على أداء ادارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات الخاصة	73-52
4	د. فواز عبدالله أحمد باحميش د. عرفات محمد بن محمد	النمذجة الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتير (بمديرية صيرة - محافظة عدن - الجمهورية اليمنية)	100-74
5	أ. تمارا محمد محمود زقوت أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي أ.م/ أحمد موسى أحمد فرج الله	القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية.	124-101
6	شامة عوض الكريم عبد السلام عثمان	برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان مثال: (برنامج ثمرات)	139-125
7	م. رشدي عاطف خلف	واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021(دراسة حالة - بلدية غزة)	154-140



مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies
For Disasters and Opportunity Management



ممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة _ راوندا أنموذجاً

Possibilities for peaceful coexistence in unstable societies-Rwanda as
a model

أ.د. أزهار عبد الله حسن

Prof. Dr. Azhar Abdullah Hasan

كلية العلوم القانونية والسياسية جامعة كركوك

College of Law and Political Science/University of Kirkuk

dr.azhar.abdullah@gmail.com

يوثق هذا البحث ك: حسن، أزهار عبد الله (2022): ممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة _ راوندا أنموذجاً، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، برلين، ص 12-30

المستخلص

يعد التعايش السلمي أهم الضرورات الإنسانية والأخلاقية بالذات في المجتمعات القائمة على التعدد والتي تواجه مشاكل الاختلاف الديني والتنوع الثقافي والتباين القيمي، وبهذا يكون فرض وجود نوع من التعايش السلمي وسيلة التعامل الأمثل والافضل في حالات التعدد والتنوع من خلال الانفتاح والتواصل المستديم مع مكونات المجتمع بمظاهرها المختلفة مع توافر مجموعة مقومات اساسية كالعدالة والتسامح والحوار التي تستند بدورها الى ممكنات رئيسية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية داخلية تحقق حالة من التوازن الداخلي بين الهويات الفرعية وانتماءاتها المختلفة تمهيدا لانضمامها تحت مظلة الهوية الوطنية الاشمل، بهدف إتمام عملية التعايش السلمي الناجحة المبنية على الاعتراف بالآخر، بالتالي ينبغي إعادة توجيه النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بل والتعليمية نحو السلام والتسامح الذي لا يراود به التوافق بين المجتمعات فحسب بقدر ما هو احترام إنسانية جميع أفراد المجتمع البشري على حد سواء، ولتخفيف التوترات العدائية العميقة الجذور بين المكونات ومساعدتها على تجاوز الصراعات المستعصية الماضية، وتحمل آلام الماضي وتسوية خلافاته ولعل ما مرت به الحكومة الرواندية يعد أبرز تجربة رائدة في مسالة الانتقال من حالة عدم الاستقرار الى إدارة فاعلة للتنوع الداخلي العرقي والديني بطريقة ناجحة وتحويله إلى عامل قوة بعد ان كان محدد ضعف ودمار بالاستناد الى تدعيم مسالة التكاتف الداخلي والتجاوب الحكومي والشعبي مع المبادرات التصالحية وبرامج بناء السلام.

الكلمات المفتاحية التعايش السلمي، مقومات التعايش، تجربة راوندا.

Abstract

Peaceful coexistence is the most important human and moral imperative in particular in societies based on pluralism and facing the problems of religious difference, cultural diversity and value disparity, and thus imposing a peaceful coexistence is the best and best way to deal in situations of pluralism and diversity through openness and continuous communication with the components of society in their various manifestations with The availability of a set of basic components such as justice, tolerance and dialogue, which in turn are based on major internal political, economic, social and cultural capabilities that achieve a state of internal balance between sub-identities and their various affiliations in preparation for their joining under the

umbrella of the broader national identity, with the aim of completing the process of successful peaceful coexistence based on recognition of the other. Directing social, economic, political, and even educational systems towards peace and tolerance, which is not only intended to reconcile societies as much as it is to respect the humanity of all members of human society alike, and to reduce the deep-rooted hostile tensions between the components and help them overcome past intractable conflicts, bear the pain of the past and settle its differences Perhaps what m The Rwandan government has proposed it as the most prominent pioneering experience in the matter of moving from a state of instability to an effective management of the internal ethnic and religious diversity in a successful manner and transforming it into a factor of strength after it was identified as weakness and destruction based on strengthening the issue of internal solidarity and the governmental and popular response to the reconciliatory initiatives and peace building programs.

Keywords Peaceful coexistence, elements of coexistence, the experience of Rwanda

الملخص المفاهيمي

تمر المجتمعات بالعديد من المتغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والتي تؤثر على التعايش بين المجتمعات وخاصة التي تنشط فيها الاختلافات الدينية والعرقية، وتعلت تلك الاختلافات في شكل التوازنات الادارية للدولة وذلك من منطلق إدارة مصير المجتمعات وتمثيلهم في الدولة بما يحقق لهم الضروريات الأساسية والأخلاقية، ويمكنهم من الحصول على حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية، والتحول من الإدارة غير المستقرة إلى الإدارة المبنية على التفاعل والتشارك في صناعة القرارات وذلك بالاعتماد على الحوار البناء للوصول للتعايش السلمي.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لإمكانيات التعايش السلمي



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات لممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة - راوندا أنموذجاً.

ممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة _ راوندا أنموذجاً_

هدفت الدراسة لبيان إمكانيات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة، وتحليل تجربة راوندا كنموذج للانتقال لمرحلة التعايش السلمي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف ممكنات التعايش السلمي والمنهج التحليلي لتحليل ظواهر نجاح تجربة راوندا في الانتقال لحالة الاستقرار، والتفاعل المشترك في تبادل الخبرات وصول لاستدامة الاستقرار.

تعاني المجتمعات من التعددية الطائفية والحزبية والتنوع الديني والثقافي والقيمي مما ينعكس بشكل مباشر على التعايش السلمي بين الشعوب، وارتفاع مؤشرات الحالة اللامستقرة لإدارة الدولة، وفي ضوء التغيرات التي طرأت على الدول المستقرة والتحول إلى حالة التعايش السلمي توصلت الباحثة للسؤال التالي: ما هي ممكنات التعايش السلمي في المجتمعات غير المستقرة؟

توصلت الدراسة إلى أن التعايش السلمي يتسع مفهومه بما يساهم التوافق في التوجهات والرؤى على الرغم من تنوع وتغير الأيديولوجيات والمصالح، وأن عوامل الفرقة والانقسام يواجهها عوامل الوحدة والتعايش، وأن التعايش السلمي يعتمد على تحقيق العدالة والتسامح والحوار وتجاوز التناقضات والاختلاف الفكري.

أوصت الدراسة بالعمل على خلق الوعي الاجتماعي والثقافي للمجتمعات بالاستثمار الأمثل للممكنات التعايش السلمي، والعمل على الدمج الاجتماعي والسياسي، تعزيز تشريع دستور جامع ومود للدول اللامستقرة لتشريع قوانين تحمي النسيج الاجتماعي، والاستعانة بوسائل الاعلام المتنوعة في تعزيز الروابط السلمية والتعايش الآمن.

تطلعات مستقبلية:

- الشروع في نبد كل ما من شأنه تهديد التعايش السلمي وبث الفرقة والانقسامات بين المجتمعات.
- بناء سياسات قومية تعزز منهجية التعايش السلمي وذلك بإشراك أكبر قدر ممكن من المؤسسات المجتمعية والحقوقية.
- تسخير وسائل الاعلام لتوحيد الفهم المشتركة بالعوامل الانسانية المعززة للتعايش السلمي.
- تشريع أطر عالمية تساهم في تحسين العلاقات بين الدول بما يؤثر على الوعي الداخلي للجماعات والمجتمعات والأفراد.

1. الإطار العام:

1.1 المقدمة

مما لاشك فيه ان المجتمعات الانسانية تقوم على التنوع والاختلاف سواء في خصائص الافراد او في الاديان والثقافات والافكار وهو ما جعل مبدأ التعايش ضرورة للحفاظ على تماسك المجتمعات وامنها الاجتماعي مع التمسك بالثوابت الدينية والوطنية والاجتماعية، وبالرجوع إلى أصل الفطرة تتضح لنا مسألة مهمة للغاية، وهي: أن فطرة الانسان السوي التي خلق عليها لا تحبذ المشاكل أو التباعد بين الشعوب، لأنها تقوم على المحبة والراحة والسعادة، التي لا تتم إلا بالتعايش السلمي بين الشعوب، فمن الصعوبة بمكان ان يعيش الانسان مع نفسه دون ان يختلط مع غيره من افراد المجتمعات الاخرى ضمن اطار عملية تفاعلية وتكاملية في ان واحد، بالتالي فان التعايش ليس مبدأ حديث او صنعة غريبة كما يروج له، فالأديان السماوية باختلافها تضمنت شواهد عديدة تؤكد على مسألة التعايش السلمي، فالإسلام هو دين التعايش السلمي بين الشعوب ولعل الآيات القرآنية دليل على ذلك منها قوله تعالى: "يهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يخرجوكم من دياركم ان تبروهم وتقسطوا اليهم * ان الله يحب المقسطين" سورة الممتحنة، الآية:8، وقوله تعالى: "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا" سورة الحجرات، الآية: 13. وهو ما يؤكد أن الاسلام اراد ان تسري لغة الحب والوئام والالفة بين المسلمين والعالم اجمع على اختلاف الاشكال والالوان والاديان والثقافات، ولأهمية التعايش فقد قاسمت السنة النبوية هذا الاهتمام بتأكيد الرسول (صلى الله عليه وسلم) على احترام الآخرين والتسامح معهم والدفاع عنهم بقوله " لا فضل لعربي على اعجمي ، ولا اعجمي على عربي ولا احمر على اسود ولا اسود على احمر الا بالتقوى"، كما ان وثيقة المدينة التي وقعها الرسول عليه الصلاة والسلام مع أهالي المدينة بمختلف دياناتهم وأطيافهم الفكرية واختلاف قبائلهم، تعدّ أول وثيقة سياسية للتعايش السلمي في العالم. (جعفر، 2019)

ولا يقتصر الامر على صعيد المجتمعات والاديان، فعلى الصعيد الدولي تجلت مسألة التعايش السلمي بشكل واضح خلال فترة الحرب الباردة بين المعسكرين عندما عجز كل منهما على حسم الصراع لصالحه، بدأت دعواتهم نحو التعايش السلمي والحوار الذي يمثل احد اهم مهارات تعزيز التعايش، بيد ان ذلك لم يحل دون الصراع السلمي الفكري والاقتصادي والثقافي بينهما، وهو ما سمح بنشوء حالة من الوفاق الدولي (قوجمان، 2006)، وعلى صعيد المجتمعات المتعددة التي شهدت حالة عدم استقرار لم يكن هذا التعدد بمرونة وحرآ اجتماعي وفق مبدأ الحقوق وحق المشاركة للجميع.

من هنا تنبع أهمية البحث في انه لا وجود لدولة لا تتسم بالتنوع، بالتالي لا مناص من ضرورة الاعتراف بالتعددية المجتمعية وتمكين استحقاقاتها وفق مبدأ التعايش السلمي باعتباره من اهم ضرورات الحياة بشكل عام ، لضمان العيش في أمن وسلام وطمأنينة بالذات في المجتمعات المتعددة غير المستقرة كافة، ولعل من بين الدول التي من الممكن التوقف عند انجازاتها هي دولة رواندا كنموذج للدراسة بالنظر لما حققته من زيادة مثالية بسبب نسبة الانجاز وسرعته في ان واحد، الى جانب الانجازات المتحققة في إعادة بناء حالة من العلاقات الإنسانية يسودها التعاون والتسامح في المجتمع الرواندي الذي تمكن من إدارة مشاكله وتجاوزها، بالإضافة إلى تجارب سابقة ماثلة في غينيا وجنوب إفريقيا.. والتي يمكن ان يسترشد بها لحلّ النزاعات، وعودة الوئام واللحمة الوطنية إلى سابق عهدها.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتحدد إشكالية الدراسة في ان عالم اليوم يشهد ازمة تعايش سلبي تتجلى في عدة مظاهر كغياب الثقة وارتفاع مؤشرات قلة الرغبة بالتعايش واندلاع حروب مختلفة تحت مسميات عدة كالدين أو الجنس أو العرق أو القومية او اللغة وما الى ذلك، بحيث فقدت فيه ثقافة التعايش في معظم المجتمعات وصارت أحادية التفكير والتمسك بالرأي الواحد والتعصب له هي أسلوب الحوار في عالمنا اليوم خاصة في ظل التطور التكنولوجي لأدوات واساليب الحروب، ومن اجل بحث اشكالية الدراسة نطرح التساؤلات الاتية:

- ماهية التعايش السلبي؟
- ما هي مظاهر التعايش السلبي ومقوماته الاساسية؟
- ما هي مسببات ازمة التعايش السلبي في رواندا؟ وما هي جذورها التاريخية؟
- ما هي الاليات التي اتبعتها رواندا في تحقيق التعايش السلبي؟
- ما هي الاثار والنتائج المترتبة على تحقيق التعايش السلبي في رواندا؟

3.1 فرضية الدراسة

تنطلق فرضية البحث التي نحاول إثباتها أو نفيها من انه رغم طابع التعددية والتنوع السائد في تركيبة معظم المجتمعات القومية والدينية والمترافقة مع سياسات إقصاء اعتمدها اغلب الانظمة الحاكمة اكثر من اعتمادها على مبادئ قبول الاخر والتسامح والحوار، فان توافر مكنات التعايش السلبي في ذات المجتمعات يعد من اهم مرتكزات قبول الاخر وهو ما انعكس بالنتيجة بشكل او اخر على مسالة الامن والاستقرار والتقدم والتنمية، وتمثل دولة رواندا نموذج ريادي في هذا الخصوص.

وبقصد التعامل مع اشكالية البحث واثبات الفرضية اعلاه، تم استخدام منهج التحليل الوصفي في تناول مفهوم التعايش والتعايش السلبي مع الاشارة الى أبرز مظاهره ومقوماته، فضلا عن اعتماد المنهج التحليلي المدعم بالمنهج التاريخي في تناول مكنات التعايش السلبي في رواندا.

ولغرض التحقق من صحة الفرضية، قسم البحث بالإضافة للمقدمة إلى مبحثين: تناول المبحث الاول: التعريف بالتعايش السلبي ومقوماته، وتضمن مطلبين تناول المطلب الاول: مفهوم التعايش السلبي ومظاهره، وتناول المطلب الثاني: مقومات التعايش السلبي، اما المبحث الثاني: مكنات التعايش السلبي في رواندا، تضمن مطلبين تناول المطلب الاول الخلفية التاريخية لتطور الحالة الرواندية، وتناول المطلب الثاني: مرتكزات ارساء التعايش السلبي في رواندا، واخيرا جاءت الخاتمة تضمنت استنتاجات وتوصيات.

2. المبحث الاول: التعريف بالتعايش السلبي ومقوماته

تعد مفردة التعايش السلبي من المفردات المهمة لتواجد الافراد داخل المجتمعات بالتالي فمن غير المنطقي بحث التعايش السلبي باعتباره الارضية الملائمة لحل المشكلات في المجتمعات غير المستقرة دون ان نحدد بدقة الدلالة اللغوية

والاصطلاحية لمفهوم التعايش والتعرف على أبرز مظاهره ومقوماته باعتباره المحور الاساس في الدراسة، وهو ما سنتناوله كالاتي:

1.2 المطلب الاول: مفهوم التعايش السلمي ومظاهره

ان التعايش لغة من تعايشوا: عاشوا على الألفة والمودة، وعائشه: عاش معه، والعيش معناه الحياة" (ابن منظور، د.ت)، (بن بيه، 2018)، ويراد به العيش المشترك بين اقوام يختلفون مذهباً او ديناً او بين دول ذات مبادئ مختلفة، وقيل عائشه معائشه أي عاش معه كقولهم عائشه (الزبيدي، 2004)، والسمة الاساسية للتعايش هو علاقتها بكلمة " الآخرين " والاعتراف بأن(الآخرين) موجودون (ابراهيم، سليمان، و محمد، 2015).

اما اصطلاحاً فيراد بالتعايش شكل من اشكال التعلم للعيش المشترك والقبول بالتنوع، من منطلق كونه ضرب من التعاون المشترك الذي يقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادلين، بطوعية واختيار، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف يتفق عليها الطرفان أو الأطراف التي ترغب في تقبل بعضها (زاويتي، 2011)، بمعنى ان التعايش قائم على العيش المشترك او العيش المتبادل مع الاخرين (معي الدين و ياس، 2011)، ويمثل اتفاق الطرفين على تنظيم وسائل العيش فيما بينهما وفق قاعدة يحددها وتمهيد السبل المؤدية إليه، فهناك فارقاً بين أن يعيش الإنسان مع نفسه وبين أن يتعايش مع غيره، وفي الحالة الأخيرة يقرر المرء أن يدخل في عملية تبادلية مع طرف أو أطراف أخرى تقوم على التوافق حول مصالح أو أهداف أو ضرورات مشتركة بما يضمن وجود علاقة إيجابية مع الآخر فعندما تكون العلاقات إيجابية وعلى جميع المستويات(الفرد، الاسرة، المجتمع) مع تنوع مسميات التعايش السلمي/ المجتمعي/ التنموي" (السقاف، 2017)، فإن ذلك سيعزز الكرامة والحرية والاستقلال، وعندما تكون العلاقات سلبية فإن ذلك سيقوض الكرامة الانسانية وقيمنا الذاتية (ابراهيم، سليمان، و محمد، 2015).

كما يراد بالتعايش السلمي احساس الفرد بالأمان والطمأنينة داخل مجتمعه ويتجسد ذلك من خلال واقع حياتي معاش رغم تنوع فئاته واختلافها مما يحقق نوعاً من السلام الاجتماعي مهياً بذلك مناخاً جيداً لتنمية المجتمع واحترام خصوصية الاخر والمحافظة على القوانين والاعراف والتقاليد ومراعاة مبادئ حقوق الانسان (القصاص، 2015)، ويعرف على انه العلاقة السليمة بين المجتمعات أو الدول في حين أن التنمية المركزية لكل دولة /أو مجتمع تتطلب التعايش داخل الدولة /أو المجتمع (عبد الكريم و محمد، 2018). ولمصطلح التعايش السلمي معان عدة منها (جعفرع، 2019):

- السياسي الأيديولوجي: يتضمن الحد من الصراع أو ترويض الخلاف العقائدي بين قوتين أو العمل على احتواء ذلك الصراع بما يفتح مجالاً لقنوات الاتصال بين الطرفين المتصارعين.
- الاقتصادي: يشير إلى علاقات التعاون بين الحكومات والشعوب فيما له صلة بالمسائل القانونية والاقتصادية والتجارية من قريب أو بعيد.
- الديني يراد به ممارسة كل الفرق أو الجماعات ذات الاعتقادات أو الديانات المختلفة لكافة شعائرها وطقوسها الدينية بكل حرية مهما اختلفت معتقداتها.
- التعايش العرقي واللغوي ويؤكد الأخوة العامة ونبذ العصبية العرقية والقبلية وعصبية اللون واللسان.
- التعايش المذهبي: مقتضاه تقارب المذاهب وتعارفها واتفاقها وان يسمح بعضها فيما تختلف حوله.

وأخيراً يمكن القول، ان التعايش السلمي انما هو التقارب المتحقق بين المكونات المتعددة دينياً وقومياً دون صراع ودون تماسك لكن في ظل تفاعل واحترام متبادل ضمن إطار المصلحة العامة والاعتماد المتبادل دون الذوبان وفقدان الهوية والشخصية.

وتجمع كل الاديان والشرائع السماوية رغم اختلافها في العبادة وطريقة ادائها على ان القيم الانسانية والاخلاق تعد اساس التعايش، ومن يخرج عن ما اتفقت عليه الشرائع لا يخرج عن الاديان فحسب وانما يخرج على مقتضى الانسانية وينسلخ من آدميته ومن الفطرة السليمة التي فطر الله الناس عليها، وهذا يعني ان الاديان كلها أتت من أجل خير الإنسان وسعادته والقيم الدينية في كل حضارة كانت هي الأساس للقيم الأخلاقية السامية والمبادئ الإنسانية الرفيعة، وتعد وثيقة المدينة أفضل النماذج في تاريخ البشرية للعيش الإنساني المشترك، التي أكد فيها النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) على أن يهود (بني عوف، وبني النجار، وبني الحارث، وبني ساعدة، وبني جشم، وبني الأوس، وبني ثعلبة) مع المؤمنين أمة، لهم دينهم وللمسلمين دينهم، وأن ينفق اليهود مع المؤمنين ما داموا محاربين، وأن الجار كالنفس غير مضار ولا أثم (مبروك، 2014). وهكذا نجد ان هذه الوثيقة أكدت على ما يوفر سبل الأمن المجتمعي والتراحم والنصيحة وحفظ العهود والمواثيق، ولغير المسلم في مجتمع المسلمين ما للمسلم من حقوق وما عليه من واجبات نحو المجتمع لتؤصل بالتالي للتعايش المشترك.

2.2 المطلب الثاني: مقومات التعايش السلمي

ان التعايش السلمي مسألة لا تقتصر على العلاقات داخل الدول فقط وانما العلاقات بين الدول ولهذا يكون للتعايش السلمي مظهرين: احدهما داخلي يراد به التعايش السلمي في داخل المجتمع بين مختلف الشعوب والاعراق والجماعات الدينية والعشائر والقبائل من خلال منع كل ما يؤدي إلى اضطراب الأمن واختلال السلم وتجدد العدوات، بين طرفين او اكثر من الجماعات المختلفة عرقيا ودينيا وطائفيا، التي لا تعيش بتقارب مع بعضها فقط وانما تتعاون وتتفاعل على نحو يحقق المصالحة على اساس التسامح والاندماج، ليخلق بالتالي نموذج لمجتمع او لدولة مستقرة ولكنها غير مندمجة، او يخلق في حالات معينة اندماج اجتماعي واقتصادي اكثر عمقاً، اما المظهر الخارجي: فيراد به التعايش السلمي خارج حدود الدولة ويتمثل في العلاقة مع المجتمعات والدول الاخرى، ويقوم على احترام عقائد الشعوب وحررياتهم وأموالهم. ويعد التعايش الداخلي ضرورة ملحة واساسي لتحقيق التعايش الخارجي والعكس صحيح، بالتالي فان التحولات الدولية وما ترافق معها من تنامي المخاطر من شأنها ان تهز استقرار المجتمعات الإنسانية التي تتسم بالتعددية العرقية والمذهبية والدينية واستمرار الاخيرة في عدم الاستقرار من شأنها ان يهدد الأمن والسلام الدوليين، ونتيجة لذلك فان التعايش السلمي هو الاساس في ترسيخ روح الاتحاد والتقارب بين جميع المكونات المجتمعية على الصعيد الداخلي للدول عامة، ووفقا لجملة مقومات تمثل مرتكزات واسس ضرورية لتحقيقه وانجاز اهدافه المرتبطة بدورها بالأهداف الإنسانية السامية والمصالح العليا، وتتمثل بالاتي:

- العدالة : تأتي في صدارة مقومات التعايش السلمي، والعدل عبارة عن الأمر المتوسط بين طرفي الإفراط والتفريط وذلك أمر واجب الرعاية في جميع الأشياء (العوضي، 2013)، من منطلق أنّ اختلال ميزان العدالة يجعل الأمة لا محالة في حالة عدم استقرار وخلاف دائم، وبما ان العدل أساس الحكم فالسلطة القضائية العادلة، كفيلة بتأمين الناس على أرواحهم وممتلكاتهم وصون عزة نفوسهم، والتعايش السلمي لا يتحقق إلا في ظلال العدالة الناجزة، وأريحية المساواة الرحبة، وليس بعيداً عن ظلال العدالة، عليه فان الوفاء بالعهد

يعد من القيم الضرورية للتعايش السلمي وضمن ضرورة لبقاء الثقة في التعاون بين الناس، كما أنّ العدالة، توفر الضمان الاجتماعي للشرائح الضعيفة، فالشعوب التي لا تلتفت لشرائحها الضعيفة من النساء والأطفال وأصحاب الحاجات الخاصة، الفقراء والمساكين لا يجدر بها ادعاء التحضر، ولا تأمن بوائق الحرمان على التعايش السلمي، من تفشى الجريمة العامة، أو المنظمة، والبغضاء والتريص بين الأغنياء والفقراء .

- الحوار مقوم اساس ومفتاح رئيسي لحل مشاكل العالم واحترام الاختلاف، فصاحب الحوار يحترم الاختلاف، فاعتماد وسيلة الحوار لحل المشكلات القائمة يوصل إلى إدراك أن الكثير منها وهي لا تنبني عليه مصالح حقيقية، وهذه الحلول التوفيقية التي يثمرها الحوار تفقد الكثير من الاسئلة الجدية مغزاها، وينبغي أن يكون الحوار عميقا عمق الإشكال الذي يعالجه، حوارا يطال جميع المستويات ويتجسد في كافة القطاعات، ينطلق من أبسط مستويات الحياة المجتمعية إلى أكثرها تعقيداً (بن بيه ع.، 2018).

- التسامح: أحد مرتكزات التعايش السلمي بين الشعوب والأمم، التسامح يعني الاعتراف بالتنوع والقدرة على التعايش مع الآخرين في وئام وانسجام، وهو القدرة على اتخاذ موقف عادل وموضوعي تجاه أولئك الذين تختلف آراءهم وممارساتهم وأديانهم وأجناسهم عما نحن فيه، يظل التسامح مفتاح تخفيف التوترات العدائية بين المجتمعات ومساعدتها على تجاوز النزاعات المستعصية الماضية، ومع أن جذور الصراعات العنيفة يكون عميقا في بعض المجتمعات، بالتالي فإن التسامح يساعد الجماعات المتضررة على تحمل آلام الماضي وتسوية خلافاتها، اما التعصب وما ينطوي عليه من عدم مراعاة معتقدات أو ممارسات أو آراء الآخرين فيؤدي إلى تفريق الجماعات ويخلق شعورا بالانفصال الدائم (عبد الكريم و محمد، 2018)، وهو بذلك يكون خلافا للتسامح الذي في جوهره يقوم على احترام قيم وموروثات الآخرين، وليست بالضرورة إتباعها، فالتسامح الإنساني يتيح للبشرية أن تجري أساليب من التواصل الراقي بكل حيوية، وتثري الحوارات البناءة. ليس وارداً لن تخسر المجتمعات شيئا بسبب التسامح الحقيقي، لأن الحق بمقدوره إبراز قوة حججه في ساحة الحوار وفي آخر المطاف فالحق أحق أن يتبع، ولا يصح إلا الصحيح. ولتعلم المكونات التي وقعت عليها المظالم، أنّ التسامح ضرورة حياتيه، بعد تحقيق العدالة، والتعويض العادل وجبر الضرر، وأنّ الغلو في العداوة، والشطط في الخصومة، هما موردان من موارد الهلاك، فالبشرية مجبولة على الخطيئة، وهذا ليس تبريراً لوقوع الظلم، وإنما إقراراً بواقعية الحياة. وعلى الأفراد والجماعات التحوط لوقوع الظلم، والاحتراس منه، والاستعداد للتصدي له، وإن وقع من حقهم الطبيعي أن ينشدوا العدالة، وبعد القصاص يلزمهم التسامح والتعايش السلمي مع المعتدي، وإلا عليهم البحث عن كوكب آخر ليعيشوا على سديمه مع الملائكة.

3. المبحث الثاني: إمكانات تعزيز التعايش السلمي في راوندا

عد التعايش السلمي في راوندا ضرورة مجتمعية ملحة بالنظر لما خلفته مرحلة ما قبل وبعد الإبادة الجماعية من عنف وتطرف ودمار كثير، ولغرض الانتقال من الحروب الأهلية والفر المدقع إلى البناء والإعمار والتنمية الشاملة، كانت بحاجة إلى قيادة واعية ورؤى استراتيجية وتخطيط محكم، لتكون الأفضل عبءة وتحولا ونجاحا في تسريع نشر ثقافة التعايش السلمي بتوفير الآليات المناسبة لذلك وجعلها ركيزة أساسية، والتي مثلت إمكانات داخلية داعمة، وهو ما سنوضحه كالاتي:

1.3 المطلب الاول: الجذور التاريخية لمسببات ازمة التعايش السلمي

تقع دولة رواندا في منطقة البحيرات العظمى في الجهة الشرقية من أفريقيا، تحدها من الشمال أوغندا، ومن الجنوب بوروندي، ومن الشرق تنزانيا، ومن الغرب الكونغو الديمقراطية، تبلغ مساحتها 26.3 ألف كم² فقط، وسكانها لا يتجاوزون 13 مليون نسمة، عاصمتها (كيغالي)، يتألف مجتمعها من عرقيات؛ 80% من الهوتو و10% من التوتسي، والبقية من أقليات من جماعات التوا والأقزام (ذكر الله، 2020). ومع ان أبناء التوتسي يشغلون الطبقات العليا في النظام الاجتماعي وأبناء الهوتو الطبقات الدنيا، الا أن المرونة او الحراك الاجتماعي كان ممكناً، فالهوتو الذي يقطن عدداً كبيراً من الماشية أو المال كان يمكن استيعابه في طائفة التوتسي وكذلك الحال بالنسبة لفقراء التوتسي (الامم المتحدة، بلا تاريخ). عليه فان التطور التاريخي لازمة التعايش السلمي في رواندا ومسبباتها تقتضي تناولها وفق مراحل عدة، وكالاتي:

1.1.3 المرحلة الاول: مرحلة ما قبل الاستقلال

بعد ان فقدت ألمانيا خلال الحرب العالمية الاولى(1914-1918) سيطرتها على رواندا تم وضع الإقليم تحت الإدارة البلجيكية (1918-1962)، التي عززت سياسات التفرقة العنصرية بجميع أشكالها ومنع المرونة الاجتماعية بين ابناءه، ففي البداية اهتم الاستعمار البلجيكي بأقلية التوتسي من الناحية التعليمية واعتبر ان لهم مواصفات أكثر نبلاً من الهوتو، ومن ثم ثبتت هذه الاختلافات عبر إصدار بطاقات هوية لكل رواندي مع إضافة الانتماء الاثني له في عام 1933، بالتالي لم يعد ممكناً لأي رواندي أن يغير انتمائه العرقي، وباتت هذه الوثيقة الرسمية الوهمية واحدة من أهم العوامل التي استبقت ومهدت الطريق إلى حدوث واحدة من أكثر المجازر التاريخية دموية (علوان، 2019)، التي ترافقت مع عوامل أخرى منها دعم الاستعمار السياسي للهوتو وتحريضهم على المطالبة بحقوقهم السياسية وإزاحة التوتسي من مواقع السلطة والحكم المحلية سيما بعد ولادة نخبة رواندية جديدة في صفوف الهوتو تمثلت ب(حزب حركة انعتاق الهوتو(PARMEHUTU) عام 1959، التي يمثل حكم الأغلبية مكسباً لها فطالبت بإنهاء سلطة الأقلية التوتسية على البلاد وإعلان الجمهورية وكانت تكتسب الزخم، فبينما قاومت بعض شرائح من مؤسسة التوتسي عملية التحول الديمقراطي وفقدان مزاياها المكتسبة قام هذا الحزب بعدة مجازر للتوتسي في أثناء ما سمي: الثورة الاجتماعية الزراعية، التي أذنت بنهاية سيطرة التوتسي وتم فيها قتل المئات منهم وتشريد الآلاف وإجبارهم على الفرار إلى البلدان المجاورة (الامم المتحدة، 1994). الأمر الذي نجم عنه عزل الملك في 1961 وإبعاده عن البلاد، وقيام الجمهورية الأولى للهوتو في العام 1962.

2.1.3 المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الاستقلال

بعد حصول رواندا على استقلالها عام 1962، استمرت حلقة جديدة من الصراع والعنف الطائفي عندما بدأ اللاجئون من التوتسي ينظمون أنفسهم ويشنون الهجمات على حكومة الهوتو، ووقعت عشرات الهجمات من هذا القبيل خلال المدة بين 1962-1967، نتج عنها قتل أعداد كبيرة من التوتسي المدنيين في رواندا لتخلف بدورها موجات جديدة من اللاجئين (الامم المتحدة، 1994)، إلى أن توجت هذه الاعتقالات والمجازر عام 1973 بانقلاب عسكري على يد وزير الدفاع جوفينال هابياريمانا، الأمر الذي أدخل الدولة في منظومة الحزب الواحد (الحركة الثورية القومية للتنمية) بدعم من الجيش والأمن، لتشهد الدولة على اثرها انتخابات من نمط 99% لم يشارك فيه سوى الهوتو ولم يكن إلا غريغور

كاياندا خياراً لرواندا كأول رئيس مدني يحكمها من جماعة الهوتو (علوان، 2019)، مع اتفاق للمساعدة العسكرية من فرنسا بدءاً من 1975 ومع ذلك توالى المذابح والاعمال العدائية بين القبيلتين ففي أكتوبر 1982 قام الرئيس الرواندي بإبعاد 80 ألف رواندي لاجئ من التوتسي طردهم النظام الأوغندي (مناع، 2007). واتخذ موقفاً يتمثل في أن زيادة الضغوط السكانية وقلة الفرص الاقتصادية المتوفرة لا يسمحان باستيعاب أعداد كبيرة من لاجئي التوتسي. وفي عام 1988، أنشئت الجبهة الوطنية الرواندية من التوتسي المنفيين في كمبالا، بأوغندا، بوصفها حركة سياسية وعسكرية ذات أهداف معلنة تتمثل في تأمين عودة الروانديين المنفيين إلى الوطن وإعادة تشكيل الحكومة الرواندية (موشومبا، 2016)، ومع مطلع أكتوبر عام 1990، شنت الجبهة هجوماً كبيراً على رواندا من أوغندا بقوة تضم 7 000 مقاتل، شرد على اثره الآلاف مما أدى لتفاقم المشاكل العرقية التي اخذت منحى جديد (الأمم المتحدة، 1994).

3.1.3 المرحلة الثالثة: مرحلة الإبادة الجماعية

رغم حضور ارادة تحقيق السلام خلال عام 1993 من قبل منظمة الوحدة الأفريقية وحكومات المنطقة، فضلاً عن إنشاء مجلس الأمن بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى رواندا وأنيطت بها ولاية تشمل حفظ السلام وتقديم المساعدات الإنسانية والدعم العام لعملية السلام بغية وضع حداً للصراع بين الحكومة التي كانت في قبضة الهوتو آنذاك والجبهة الوطنية الرواندية المعارضة، بيد أن هذه الإرادة قد تعرضت منذ البداية للتخريب من قبل بعض الأحزاب السياسية الرواندية المشتركة في الاتفاق، كما تعرضت بعض جوانب الاتفاق للتأخير في التنفيذ، فضلاً عن انتهاكات حقوق الإنسان التي انتشرت ورافقتها حالة من التدهور الأمني.

وفي 6 نيسان 1994 أشعل مصرع رئيسي بوروندي ورواندا في حادث سقوط طائرة على إثر هجوم صاروخي جذوة الصراع العرقي ليتجلى بصيغة مذابح كثيفة ومنهجية بأوامر من وزراء الحكومة آنذاك، انقلبت غالبية سكان الهوتو على الأقلية التوتسية بمشاهد انتقام إجرامية وقاسية، وقد أسفر ذلك عن مقتل حوالي مليون رجل وامرأة وطفل خلال 100 يوم فقط، وتعرض ما يقرب من 75% من سكان التوتسي للإبادة والقنص والضرب حتى الموت في أغلب المدن والقرى في أنحاء رواندا مع عدم وجود مكان للهرب، وقام بهذه الجرائم أغلبية الهوتو حتى الذين كانوا أصدقاء وجيران سابقين للتوتسي، وفي الوقت نفسه قُتل أيضاً أكثر من ثلاثون ألف من الهوتو المعتدلين الذين لم يشاركوا أو رفضوا المشاركة في هذه الإبادة الجماعية، ونتيجة لهذه الفظائع؛ لجأ أكثر من ثلث السكان (مليون رواندي) إلى البلدان المجاورة (Newey، 2019)، ولم تنجوا قوة بعثة تقديم المساعدة الى رواندا اذ تم قتل رئيسة الوزراء أجانا أولينغيمانا و10 من أفراد حفظ السلام البلجيكيين المخصصين لحمايتها بطريقة بشعة على أيدي الجنود الحكوميين الروانديين في هجوم على بيتها، وجرى بالمثل اغتيال غيرها من زعماء الهوتو المعتدلين، وسحبت بلجيكا بقية أفراد قوتها بعد المذبحة، كما طالبت الدول الأخرى سحب جنودها، لتتخفف بالتالي قوة بعثة تقديم المساعدة من 165 فرداً إلى 270 فرداً (موشومبا، 2016).

ولعل من مسببات أزمة التعايش السلمي في رواندا الى جانب عدم وجود التزام صارم بالمصالحة لدى بعض الأطراف الرواندية، الا ان تردد المجتمع الدولي في الرد ادى إلى تفاقم المأساة، فقد كانت قدرة الأمم المتحدة على الحد من المعاناة البشرية في رواندا مقيدة تقييداً شديداً لعدم استعداد الدول الأعضاء للاستجابة لتغير الظروف فيما بتعزيز ولاية البعثة والإسهام بقوات إضافية، وحتى بعد ان اذنت لقوات تحت قيادة فرنسية بالقيام بمهمة إنسانية في عملية سميت

توركواز، إلا إنها سمحت للجنود والمسؤولين والمليشيات الضالعين في جريمة القتل الجماعي بالهروب من رواندا من خلال المناطق الخاضعة لسيطرتها، واستمرت جرائم القتل في المناطق الأخرى حتى 4 تموز 1994 حين سيطرت الجبهة الوطنية الرواندية عسكرياً على أراضي رواندا بأكملها، كما تفكك الجيش، وهربت المليشيات نحو معسكرات اللاجئين والدول المجاورة (موشومبا، 2016).

ومع ان المسبب المباشر لحملة الإبادة الجماعية وفقاً للأمم المتحدة هو إطلاق صاروخ اتجاه طائرة الرئيس الرواندي (جوفينال هابياريمانا) من قبيلة الهوتو التي تمثل أغلبية السكان ومقتله على أثرها، مما أذن بحرب إبادة جماعية ضد قبائل التوتسي، إلا ان هناك اسباب أخرى قد تكون غير مباشرة ساهمت إلى حد كبير بهذا العنف، في مقدمتها دعم الاستعمار السياسي للهوتو وتحريضهم على المطالبة بحقوقهم السياسية وإزاحة التوتسي من مواقع السلطة والحكم المحلية، ولتحقيق ذلك انتفض الهوتو على التوتسي وهاجموهم في منازلهم وأماكن عملهم.

عليه تكون سياسات التفرقة والعزل العنصري بجميع أشكالها ومنع المرونة الاجتماعية، التي انتهجتها الإدارة الاستعمارية من حيث الاهتمام أولاً بأقلية التوتسي وأستخدمهم لقمع واستبعاد أغلبية الهوتو في بداية الأمر، لكن التدمير والاستيلاء من قبل الهوتو جعل سياسة البلجيكين تتغير بعكس ما سبق، إذ أخذت تحرض ضد أقلية التوتسي من خلال نشر مجموعة من الأفكار والمفاهيم ضد التوتسي، هذه الازدواجية بالتعامل مع مكونات المجتمع الرواندي من قبل الاحتلال البلجيكي جعل سياسة الأخيرة قائمة على أساس فرق تسد وجعل المجتمع الرواندي مهياً للنزاع والتخاصم، ومهما يكن فقد تمكنت رواندا اليوم التخلص من اثار الإبادة الجماعية ومن التدخل الغربي السلي الذي أضر بالبلاد (الزبيدي ط.، 2019).

2.3 المطلب الثاني: مرتكزات تعزيز التعايش السلمي في رواندا

بعد أن وضعت الإبادة الجماعية أوزارها؛ سعت الحكومة إلى لَمّ شمل المجتمع الذي عانى كثيراً من ويلات الإبادة الجماعية وبأشرت بتولي مهام أساسية في عملية التصالح والتسامح، بدءاً من تحقيق العدالة ومن ثم التصالح، كما أعادت الحكومة النظر في الحلول المحلية (**Home grown solutions**) المتجذرة في ثقافة الروانديين، والتي يمكن أن تسهم في تقديم الحلول الناجعة، وفي إعادة بناء الوطن والمواطن وتمثلت مرتكزات تعزيز التعايش بسلسلة خطوات مترابطة كل منها مكمل للآخرى وكالاتي (موشومبا، 2016):

1.2.3 المحاكمات الجماعية، والمحاكم التقليدية تدعى (غا نشاتشا **Gacaca**) (Rubasha و Bizumuremyi، 2012) (1): تم إنشاء محاكم غاتشاتشا بموجب قانون صدر في آذار 2001، لإجراء محاكمات على جرائم الإبادة الجماعية والجرائم ضد الإنسانية التي ارتكبت في الفترة من 1 تشرين الأول 1990 إلى 31 كانون الأول 1994. وبدأت المرحلة التجريبية في 19 حزيران 2002 وبدأ التنفيذ الكامل في 24 حزيران 2002، وكانت ولاية هذه المحاكم تتمثل في: (الكشف عن الحقيقة، تسريع المحاكمات، وضع حد لثقافة الإفلات من العقاب، التوفيق بين شعب رواندا، إحياء الأثقال التقليدية للعدالة، إظهار قدرة المجتمعات المحلية على حل مشاكلها الخاصة، حل المشاكل الناجمة عن الإبادة الجماعية)، أما فئات الجرائم التي حددتها المحاكم فهي (Fombad، 2017):

(1) مصطلح "Gacaca" مأخوذ من اللغة الوطنية لرواندا (كينيا رواندا)، وتعني بالإنجليزية قص وتنظيف وقطع العشب، وهي للإشارة إلى السعي لحل الخلافات، وهي محاكم "عرفية" لحل النزاعات حول قضايا مثل السرقة والقضايا الزوجية والأرض الحقوق، والأضرار التي لحقت بالمتلكات ويرأسها كبار السن، ويحق لأي مواطن في القرية طلب الحديث أمامها، وكانت المحاكمات تهدف إلى تعزيز الصلح والعدالة.

- الفئة الأولى: الذين خططوا أو وجهوا الإبادة الجماعية.
- الفئة الثانية: مرتكبو الجرائم بنية القتل أو الذين أدت أفعالهم إلى الموت
- الفئة الثالثة: مرتكبو جرائم أدت إلى اعتداءات جسيمة على شخص.
- الفئة الرابعة: الجرائم ضد الممتلكات.

لقد اعتمدت المحاكم استراتيجية تفضي إلى تحقيق العدالة والمصالحة. وفقا للمنظور الإفريقي الذي يرى ان " الهدف هو معالجة الانتهاكات وإعادة تحقيق التوازنات واستعادة العلاقات المقطوعة ويسعى هذا النوع من العدالة الى إعادة تأهيل الضحية والمرتكب على حد سواء؛ المرتكب الذي ينبغي أن يمنح الفرصة لإعادة الاندماج في المجتمع الذي أساء إليه بجرائمه" (هويسه و مارك ، 2017)، ومن هذا المنظور يقوم القضاة المنتخبون بالاستماع إلى محاكمات المشتبه فيهم بالإبادة الجماعية والمتهمين بالجرائم الأخرى، والحكم على العديد منهم بالسجن والذين يدانوا بقضاء نصف المدة بالسجن والنصف الآخر بتقديم خدمات اجتماعية، وتخفف محاكم غاتشاتشا أحكامها إذا أعلن الشخص توبته والتمس التصالح مع المجتمع. وقد بتت في 1,200 مليون قضية من خلال 12 محكمة وحوالي 100 ألف قاضي، وتمت إدانة حوالي 65% من الجناة وحُكم عليهم بالسجن لفترات طويلة، بينما حصل 25% من القضايا على براءة وفي حالات عديدة أخرى تم تحويل العديد من أحكام السجن إلى خدمة مجتمعية، مما يسهل إعادة دمج المحتجزين في المجتمع فمن اصل 2500 محاكمة تم اصدار احكاما بالخدمة المدنية لـ 900 متهم (الشافعي، 2020)، وهكذا نجد ان الغاية الاساسية من ذلك هو مساعدة المجتمع على المشاركة في عملية العدالة والمصالحة.

وقد حظي نظام محاكم الغاتشاتشا بدعم من الدول المانحة بشكل خاص، وهو ما اسماه البعض في رواندا بـ "العدالة المدفوعة من المانحين" بعد فترة أولية من الإحجام، من منطلق ادراكهم بانه الخيار الاقل سوءا لمعالجة الام الماضي من جهة، فضلا عن ان العدالة الكلاسيكية الجزائية لم تكن قادرة على إدارة وتسوية هذه المشاكل من جهة اخرى كونها عدالة ثورية غير معروفة وغير مثالية (إنغيلير، لوك، و مارك، 2017). في حين غاب المجتمع المدني في رواندا، اذ لم يشارك أي عضو في النقاشات ولا في العملية التي تم خلالها تحديد تصور نظام محاكم الغاتشاتشا وهذا ليس مفاجئا اذ لم يكن المجتمع المدني موجودا أصلا خلال حكم نظام هابياريمانا، وان ما كان موجودا كان إضافة من حيث الكم وليس النوع بسبب السوابق التاريخية للدكتاتورية (إنغيلير، لوك، و مارك، 2017)، بعبارة اخرى لم يكن للمجتمع المدني في رواندا آنذاك تاريخ يذكر.

2.2.3 سلسلة مبادرات كمبادرة موغاندا: (هي ممارسة تنبع من الثقافة الرواندية في المساعدة الذاتية والتعاون، وتعني الاجتماع على هدف مشترك لتحقيق نتيجة) من خلال إعادة بناء المجتمع الرواندي وتنشئة هوية وطنية مشتركة وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتشجيع استخدام الثقافة للتكيف مع برامج التنمية وإثرائها لتلبية احتياجات البلاد على النحو المتصور في رؤية (2020، Ngalim)، مبادرة أوبوديبي (ممارسة ثقافة العمل الجماعي والدعم المتبادل من أجل حلّ المشكلات داخل المجتمع، يتم من خلالها وعبراليات دعم حكومية محددة رفع مستويات المعيشة للأسر الفقيرة من خلال برامج الحماية الاجتماعية الحكومية)، مبادرة غيرينكا (هي ممارسة ثقافية قديمة تُدار بين الأسر الفقيرة واحدة اذ يعطي شخص بقرة لشخص آخر، تعبر عن الامتنان والاحترام وتحسين مستوى معيشتهم وتصف بكلمة (ليكن لديك البقرة)، ومبادرة ايتوريرو ربي غموغو (هي مدرسة وطنية قديمة من الناحية التاريخية، وتحولت الى قناة من خلالها يمكن للدولة أن تنقل رسائل إلى الشعب فيما يتعلق بالثقافة الوطنية في عدة مجالات، مثل اللغة،

والوطنية، والعلاقات الاجتماعية، والرياضة، والدفاع عن الوطن...الخ ونتيجة لذلك: تربّى الشباب الروندي على الفهم والتعلق بثقافتهم (موشومبا، 2016). ويتضح ان ادوات الثقافة التقليدية لرواندا مثلت ممكن داعم وحاضرة في عملية المعالجة للمشاكل الداخلية .

3.2.3 وسائل اجتماعية: تقوم على فكرة " حديث الضحية أو أقاربه عما حدث، مقابل إقرار الجاني بالعقوبة، وحصوله على العفو" عبر جلسات استماع تشبه محاكمات غاتشاتشا، بهدف إشفاء غليل الضحايا وحفظ الذاكرة المجتمعية من نسيان هذه الأحداث لمنع تكرارها، كما أنشأ البرلمان لجنة أسماها " لجنة الوحدة الوطنية والمصالحة"، بموجب اتفاقات أروشا للسلام لعام 1993، وتم إنشاؤها بالفعل بموجب القانون رقم(99/03/12/آذار، 1999، والهدف العام منها هو توعية الشعب الرواندي بالمصالحة والوحدة وتعزيز التسامح والعمل من خلال ثلاث برامج رئيسية(التعليم المدني، والوساطة في النزاعات، والمبادرات المجتمعية) (Fombad، 2017)، وفي شباط 2000 بدأت العمل بشكل كامل وحققت بعض النجاحات في مهامها خاصة ما يتعلق بجلسات "الاستماع" لـ 8 آلاف حالة من الضحايا والجناة، وهو ما يؤكد على اهميتها كأحد السبل التي من خلالها " أصبح الروانديون يفهمون ويقدرون قيمة التعايش ويعيشون في وئام مع بعضهم البعض وهم يسعون جاهدين لبناء أمة مسالمة سوف يتركوها لأطفالهم" (Rubasha و Bizumuremyi، 2012)، فضلا عن إقامة نصب تذكاري عند مقابر الضحايا، الى جانب فكرة إقرار المتهمين بالذنب وقبول الضحايا العفو والصفح، وقد قدمت اللجنة في نهاية عملها مجموعة من التوصيات تم الأخذ بها وباتت مفتاح الحل لأزمة البلاد الطاحنة أبرزها ما يلي (الشافعي، 2020):

1. اصدار قانون بشأن القمع والتمييز والطائفية.
2. إلغاء خانة التصنيف العرقي في بطاقات الهوية، وحظر استخدام مسميات الهوتو والتوتوسي.
3. التعليم والتوظيف وفق المزايا والمؤهلات الشخصية وليس وفق الأسس العرقية.
4. تجريم نشر الأفكار الانفصالية أو تعزيز الخلافات العرقية بموجب دستور 2003.
5. مشاركة النساء بنسبة 30% في البرلمان على الأقل، وهي من أعلى النسب في العالم.
6. دمج القوات العسكرية السابقة للهوتو ومقاتلي الجبهة الوطنية الرواندية السابقين في جيش وطني.

عليه، وبشكل تدريجيًا حققت هذه المبادرات وما تضمنته من خطط وتوصيات صدى إيجابي في المجتمع، إذ عاد اللاجئين إلى بلادهم وتمكنت رواندا من تجاوز أزمة تمزّق النسيج الاجتماعي بخلق هوية جماعية وموحدة بين الروانديين الذين عانوا من الانقسامات العرقية لفترة طويلة، لتكون هذه المبادرات المحلية أفضل الممارسات في التصدي للتحديات الداخلية في رواندا، وتحقيق إنجازات مهمة سيما في مسألة التقارب والحوار بين المواطنين وإيجاد الحلول والبدائل للمشاكل الداخلية المختلفة.

4.2.3 على الصعيد الدولي: أنشأ مجلس الأمن بموجب القرار رقم/955 في 8 تشرين الثاني 1994 المحكمة الجنائية الدولية لرواندا في أروشا(تنزانيا)، واستنادا للفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة باعتبار أن ما يحدث في رواندا من أعمال إبادة جماعية يشكل تهديدا للسلام والأمن الدوليين، واقتصر نطاقها الزمني على عام 1994 فقط كونه شهد عملية الإبادة الجماعية، كما حددت ذات المادة الاختصاص المكاني، ليشمل المجرمين سواء المقيمين في رواندا أو دول الجوار للنظر في جميع انتهاكات حقوق الإنسان الدولية المرتكبة في رواندا خلال ذلك لمحكمة كبار أعضاء الحكومة والقوات المسلحة الذين هربوا إلى خارج الدولة للحيلولة دون الافلات من العقاب (الشافعي، 2020)، وفي ايار 1996

قدم أول مشتبه في جريمة الإبادة الجماعية وهو رئيس الوزراء جان كامباندا إلى المحكمة التي أصدرت حكمها بعقوبة السجن مدى الحياة عام 1998، وكذلك حكم بالسجن على كل من رئيس أركان الجيش السابق، ووزير الدفاع، فضلا عن حكمها على ثلاثة من أصحاب وسائل الإعلام المتهمين باستخدام وسائل الإعلام للتحريض على الكراهية العرقية والقتل الجماعي، لتكون بحلول نيسان 2007 قد أصدرت 27 حكماً على 33 متهماً (الأمم المتحدة، 1994)، ووفق بيانات الأمم المتحدة فإنه وبحلول كانون الأول 2011، أكملت المحكمة محاكمة 80 متهماً من أصل 92 (الشافعي، 2020).

ووفقاً لأدبيات ما بعد الصراع ان هناك أربعة عوامل مهمة يمكن أن تشكل دعائم اساسية لاستمرار وتعزيز التعايش السلمي في بلدان ما بعد الصراع تحديد وهي: الأمن والانتعاش الاقتصادي والديمقراطية وبناء الدولة، فيشير عامل الامن الى عودة اللاجئين والمليشيات وعناصر قوات الأمن والشرطة مع نزع السلاح الخاص بها وتحويلها إلى شكل آخر يخدم المجتمع والسلم الأهلي فيه، اما الانتعاش الاقتصادي" فهو إعادة بناء وتحويل الاقتصاد لتحقيق النمو الاقتصادي والحد من الفقر، وتشير الممارسات الديمقراطية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالانتعاش الاقتصادي والأمن ضرورة إجراء انتخابات نزيهة وفعالة واستعادة عمل مؤسسات الدولة، ولقد تمكنت راوندا من تحقيق ذلك فعلا بعد التعافي من الأثر المدمر للخلافات الداخلية، من خلال وضع رؤية لاقتصادها في عام 2020 شمل 44 هدفاً في مجالات متنوعة تعنى بتنمية وتطوير الاقتصاد وقطاعات الزراعة والسياحة والتعدين: ففي مجال الزراعة، أيقنت الدولة أهمية الزراعة في تحقيق الأمن الغذائي لسكانها فضلا عن تصدير ما يزيد عن الحاجة لتحويله إلى موارد اقتصادية تدعم ميزانية الدولة، فجلبت الخبراء الأجانب، وأنشأت مكتب لنقل المحاصيل وتصديرها، ووفرت الأسمدة بأسعار رمزية، فضلا عن توفير قروض ميسرة للمزارعين، إضافة إلى تشكيل (الصندوق المالي للتنمية الزراعية) (الزبيدي ط.، 2019)، لتحقيق نمو بنسبة 5.9% عام 2016، وتراجع لديها معدل الفقر من 60% إلى 39%، كما بلغ حجم التجارة لديها 603 مليون دولار، وقيمة الواردات نحو 439 مليون دولار، بينما وصلت الصادرات إلى 164 مليون دولار التي اعتمدت بشكل رئيسي على تصدير القهوة والشاي والذهب^(علوان، 2019).

فضلا عن استثمار راوندا لطبيعتها الخلابة ومنتزهاتها الساحرة وما تملكه من مسطحات مائية ومواطن جبلية كمورد سياحي مهم وداعم للقطاع الاقتصادي، الى جانب توظيفها للسياحة سياسياً عندما أسست متحف للإبادة الجماعية الذي وثق الجرائم والمذابح ووثق أيضا كيف استطاعت الدولة بعد ذلك من تحقيق المصالحة والعدالة والنهوض وبناء الذات، وهو ما جعلها تعطي رسالة للسياح في أن البلاد مرت بزمنين سابق(الحرب والدمار) ولاحق(زمن التطور والازدهار)، وتبعاً لذلك بلغت ايرادات السياحة عام 2016 بحدود 400 مليون دولار أي بنسبة 43% من إجمالي دخل البلاد، ووصل عدد السياح عام 2000 إلى 105 الف سائح وما يقارب المليون في العام 2014 م (ناصر، 2020).

وفي شباط 2019 أطلقت رواندا أول قمر صناعي لها إلى الفضاء ويجري التخطيط لإطلاق قمر صناعي ثانٍ مخصص لأبحاث الفضاء وللمساعدة في جمع البيانات حول موارد المياه والكوارث الطبيعية والزراعة والأرصدة الجوية قريبا، كما حددت هدفاً لتصبح أحد أفضل المراكز التكنولوجية في المنطقة مدعومة بنظام حكومة إلكترونية، وتم أيضا إنجاز نجاحات باهرة في التعليم من خلال تزويد الأطفال الروانديين بأجهزة كمبيوتر محمولة على أساس مبادرة "كمبيوتر محمول لكل طفل" وتوفير كابلات الإنترنت ذات الألياف الضوئية السريعة في جميع أنحاء البلاد، لتوفير خدمة إنترنت موثوقة وبأسعار معقولة مع إطلاق مشروع تجريبي لتقديمه الطلاب الروانديون الذين يمكنهم الوصول إلى التعليم عبر

الإنترنت، وقد انعكست هذه الإنجازات بوضوح على الواقع الذي تمثل بحقيقة انخفاض نسبة الأمية عام من 50% إلى 25% عام 2016، مع ارتفاع معدل الالتحاق بالمدارس الى حوالي 99% وهو الآن من أعلى المعدلات في إفريقيا (ناصيف، 2020).

صفوة القول، أن رواندا عدت نموذجاً واقعياً لكيفية النهوض والتقدم من خلال تعلّم كيفية بناء المستقبل والاستفادة من أخطاء الماضي بإعادة بناءه عبر إحياء تراث العيش المشترك، ومدّ جسور الثقة وتعميقها بعيداً عن الإقصاء والعنف مع الاعتماد على آليات مختلفة تعالج من خلالها الطبيعة التاريخية والاجتماعية والاقتصادية وتبيئ التربة الفكرية والثقافية والتربوية والإعلامية لتكون مصدراً أساسياً وضرورياً في استلهام الدروس واستخلاص العبر.

4. الخاتمة

بات معروفاً أن مصطلح التعايش لا يعنى بمجتمع دون آخر، بل هو لكل المجتمعات التي تتكون من انتماءات مختلفة اثنية ومذهبية، الى جانب الاختلاف في التوجهات والرؤى والايديولوجيات والمصالح وبما ان كل دولة هي نموذج مصغر لعالم يضم موزاييك من القوميات والشعوب التي تتشابك أكثر فاكثراً، بالتالي فان ترويض الخلافات والتناقضات بين المكونات المجتمعية واحتواءها بشكل مسالمة ضرورية لتحقيق الانسجام والتعايش السلمي عبر إمكانات مثلت مقومات داعمة تتمتع بها الدولة في تحقيق التعايش السلمي.

1.4 الاستنتاجات

، عليه خلص البحث الى جملة استنتاجات تمثلت بالآتي:

- أن التعايش السلمي مفهوم يتسم بالاتساع والشمولية ويهدف الى بناء حالة من العلاقات الإنسانية يسودها التعاون والتفاهم والقضاء على أسباب التوتر وعدم الاستقرار في المجتمعات؛ بحيث يكون اداة فاعلة في دعم جهود المجتمع من أجل السلام وإقامة العلاقات السلمية بين الشعوب والأمم في ظلّ احترام حقوق الإنسان، وإقرار الحريات الأساسية المنصوص عليها في الأديان والمواثيق والمعاهدات الدولية.
- ان عوامل ومسببات الفرقة والانقسام في أي مجتمع يقابلها توجه نحو عوامل الوحدة والتعايش السلمي، بدءاً من العائلة وحتى المستويات الأخرى من المجتمع، من منطلق ان المسؤولية ليست منفردة وإنما هي مسؤولية تضامنية -تشاركية في سبيل الوصول باي مجتمع غير مستقر إلى الأمان والسلام.
- يستند التعايش السلمي على جملة مقومات ك(العدالة، التسامح، الحوار) والتي من خلالها يمكن تجاوز الخلافات والتناقضات الموجودة في المجتمع والتحذير من خطورة التشردم والانقسام الديني والسياسي القائم فيه، عبر التقريب الفكري بين المذاهب المختلفة والتأكيد على أهمية وحدة الأديان وان التنوع في المنطق الديني والإنساني ينبغي أن يكون محفزاً على العمل الإيجابي والتعارف والتعايش وتعميق التعاون في المشتركات وخلق الثقة المتبادلة بين الأطراف المتناقضة، وهذا يقتضي بدوره إعادة بناء مؤسسات الدولة مع توافر الإرادة الحرة المشتركة، والذي يسهم بدوره في بناء دولة المواطنة على أساس الحقوق والواجبات بعيداً عن التمييز والفرقة.
- تمكنت الحكومة الرواندية من إدارة التنوع الداخلي العرقي والديني بطريقة ناجحة وتحويله إلى عامل قوة بعد أن كان معوقاً ومحدداً لتطور المجتمع بمكوناته المختلفة.

2.4 التوصيات

- ضرورة خلق وعي ثقافي-اجتماعي لدى أبناء المجتمعات عموماً بأهمية استثمار إمكانات التعايش السلمي لأنها الخيار الوحيد للاندماج الاجتماعي والسياسي من خلال إبراز قيم الوسطية والاعتدال مع ضرورة تدعيم مهارات

التواصل من التعاون والتسامح وترسيخ مبادئ الحوار الديمقراطي واحترام الرأي والرأي الآخر، بعيداً عن أحادية الرأي والتطرف والتعامل مع الأحداث والمشكلات بنظرة واقعية لا مثالية، وصولاً إلى قنوات مشتركة في مواجهة تلك المشكلات مستقبلاً.

- ضرورة وجود دستور جامع وقانون موحد وتشريع قوانين تحمي النسيج المجتمعي لجميع فئات المجتمع على أساس المساواة والعدل لا على أساس التفرقة والتمييز بينهم وفي إطار الهوية الوطنية الشاملة مع ايجاد جهات رقابية ومحاسبية ضامنة لذلك وداعمة له.
- ضرورة الاستعانة بوسائل الإعلام المتنوعة وبالذات الرقمية منها بالنظر لما لها من أهمية كمادة ثقافية تؤثر في ميول الأفراد ورغباتهم وأفكارهم وعواطفهم، الأمر الذي يتطلب العمل الجاد على تقويم وإعادة تأهيل وسائل الإعلام المعاصرة، سيما المليئة بالأفات والأوبئة التي تهدد سلامة كيان الفرد والجماعة سلوكياً وفكرياً وضرورة الانتباه إلى وسائل الإعلام المرئية منها كونها وسيلة موثوقة من وسائل التثقيف والترويج، فضلاً عن وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة الأخرى.

5. المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المعاجم

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر، بيروت، بلا تاريخ.

ثالثاً: الكتب العربية والمترجمة

- الشافعي، بدر حسن (2020): العدالة الانتقالية في افريقيا التجارب والدروس، دراسات سياسية، المعهد المصري للدراسات، اسطنبول.
- إنغليار، بريت (2017)، محاكم الغاتشاتشا في رواندا، في كتاب: العدالة والمصالحة التقليديتان بعد الصراعات العنيفة التعلم من التجارب الافريقية، لوك هويسه ومارك سولر، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، السويد.
- هويسه، لوك، (2017)، مقدمة: المقاربات القائمة على التقاليد في صنع السلام، والعدالة الانتقالية وسياسات المصالحة، في كتاب: العدالة والمصالحة التقليديتان بعد الصراعات العنيفة التعلم من التجارب الافريقية، لوك هويسه ومارك سولر ، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات.
- الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، (2004)، تاج العروس المجلد السابع عشر، تحقيق مصطفى حجازي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- مبروك، محمد مختار جمعة، (2014)، التعايش السلمي للأديان وفقه العيش المشترك نحو منهج التجديد، ط1، سلسلة محاضرات الامارات -188-، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي.
- ابراهيم، هاني، سليمان، مريم، محمد، نشوى، (2015)، دليل مهارات القيادة وبناء السلام، ط1، الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان.
- الطيب، هايدي، تجربة العدالة الانتقالية في أفريقيا، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، بلا تاريخ نشر.

رابعاً: المجالات والدوريات

- عبد الكريم، أغار محمد، محمد، محمد عرفان فير، تعزيز التعايش السلمي والتنمية عن طريق مناهج التربية الإسلامية-دروس تعليم اللغة العربية لمرحلة الأساس أداة فعالة، مأخوذ بتاريخ 2018/10/16، رابط الموقع: <http://iisc.psu.ac.th/2017/uploads/speechpapers/2021.pdf>
- ذكر الله ، احمد، (2020)، النهضة الرواندية دروس في التنمية والتعايش، العربي الجديد، لندن، رابط الموقع: <https://www.alaraby.co.uk/%D8%A7%D>

- الامم المتحدة، رواندا: تاريخ موجز للبلد، برنامج التوعية المعني بالإبادة الجماعية ضد التوتسي لعام 1994 في رواندا والأمم المتحدة، رابط الموقع:
<https://www.un.org/ar/preventgenocide/rwanda/historical-background.shtml>
- الامم المتحدة، رواندا: تاريخ موجز للبلد، برنامج التوعية المعني بالإبادة الجماعية ضد التوتسي لعام 1994 في رواندا والأمم المتحدة، الامم المتحدة، مأخوذ بتاريخ 2020/2/5، رابط الموقع:
<https://www.un.org/ar/preventgenocide/rwanda/historical-background.shtml>
- شافعي، بدر حسن، (2019)، رواندا بعد ربع قرن.. من الإبادة إلى الريادة، رواندا بعد ربع قرن.. من الإبادة إلى الريادة، بحث، ص3، رابط الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/332259322_rwanda_bd_rb_qrnmn_al_abadt_aly_alryadt#fullTextFileContent
- الزبيدي، طارق عبد الحافظ، (2019)، دولة رواندا من الإبادة الجماعية إلى الريادة المثالية، قضايا دولية، مركز المستقبل للدراسات الاستراتيجية، رابط الموقع: <http://mcsr.net/news508>
- ناصيف، طارق، (2020)، رواندا: من الحرب الأهلية إلى التنمية الشاملة، قضايا سياسية، مركز حرمون للدراسات المعاصرة، مأخوذ بتاريخ 2020/2/8، رابط الموقع:
<https://www.harmoon.org/reports/%D8%B1%D9%88%D8%A>
- بن بيه، عبد الله، (2018)، مفاهيم المفاتيح/مفهوم التعايش، مجلة السلم، العدد 3، منتدى تعزيز السلم في المجتمعات المسلمة، دبي.
- بن بيه، عبد الله، (2018)، السلم العالمي والخوف من الاسلام: قطع الريق امام التطرف، مجلة السلم، العدد(3)، منتدى تعزيز السلم في المجتمعات المسلمة، مسار للطباعة والنشر، دبي.
- جعفر، عبد المنعم عبد الجبار علي، (2019)، السلطة وأثرها في التعايش السلمي مع الاقليات في الدولة الاسلامية في العهدين النبوي والراشدي، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الاول، نقابة الأكاديميين العراقيين/ مركز التطور الاستراتيجي الأكاديمي تحت عنوان "العلوم الانسانية والصرافة رؤية نحو التربية والتعليم المعاصرة"، 11-12 شباط 2019، جامعة دهوك - العراق، رابط الموقع: <http://proceedings.sriweb.org>
- العوضي، عبد العزيز، (2013)، القواعد الكبرى للتعايش السلمي من خلال القواعد الكلية، ورقة عمل في ندوة "فقه رؤية العالم والعيش فيه. المذاهب الفقهية والتجارب المعاصرة"، في 6/9 ابريل 2013، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، عمان.
<https://www.mara.gov.om/nadwa/data/pages/13.pdf>
- زاويتي، محمد شكري، (2011)، التعايش بين الأديان، كيف ولماذا؟ معا لبناء السلام، رابط الموقع:
<http://www.tfpb.org>
- القصاص، محمد مهدي، المواطنة والتعايش السلمي 3مدخل لتحقيق التنمية البشرية دراسة حالة، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3.
- علوان، نور (2019)، رواندا بعد 25 عامًا من النجاة من مستنقع الحرب والدم، تقارير، نون بوست، صحيفة الكترونية، مأخوذ بتاريخ 2021/2/8، رابط الموقع: <https://www.noonpost.com/content/27238>
- مناع، هيثم، (2007)، الإبادة الجماعية في رواندا. بين المسؤولية المحلية والدولية، مقال، رابط الموقع:
<https://www.aljazeera.net/opinions/2007/12/6/%D8%A7>
- معي الدين، واحد عمر، ياس، رشيد عمارة (2011)، التعايش السلمي في العراق الواقع والمستقبل، جامعة السليمانية، العراق.

- السقاف، سمر بنت محمد، (2017)، سبل وآليات تعزيز التعايش المجتمعي، اللقاء الوطني للتعايش المجتمعي واثره في تعزيز اللحمة الوطنية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، مأخوذ بتاريخ 2018/10/16، رابط الموقع: <https://docplayer.net/65751374-Sbl-walyt-t%60zyz-lt%60ysh-lmjtm%60y.htm>
- موشومبا، يونس، (2016)، قراءة في تحول رواندا...من الاقتتال إلى التعايش، مجلة قراءات افريقية، رابط الموقع: <https://www.qiraatafrican.com/home/new/%D>

خامسا: المصادر الانكليزية

- Ngalim , Bernard Yongabi,(2020), Upholding the rights to health and a healthy environment in Africa through enforcing plastic ban regulations, American Journal of Social and Humanitarian Research, Vol. 1, No.4.
<https://www.grnjournals.us/index.php/AJSHR/article/download/194/158/622>
- Fombad, Charles Manga,(2017), UPDATE: Transitional Justice in Africa: The Experience with Truth Commissions, Hauser Global Law School Program, New York University School of Law.
https://www.nyulawglobal.org/globalex/Africa_Truth_Commissions1.htm
- Rubasha , Herbert & Bizumuremyi , Isaac,(2012), “Lessons from Rwanda’s National and International Transitional Justice :The Case to Improve Regional and International Perspectives of Justice”, A Paper Presented at the Regional Forum on International and Transitional Justice organized by Avocats Sans Frontières-Uganda Mission and the Uganda Coalition of the International Criminal Court , Entebbe.
https://issuu.com/avocatssansfrontieres/docs/asf_ucicc_regional_forum_report
- The Telegraph(2019) “From horror to health: How Rwanda rebuilt itself to become one of Africa’s brightest stars” Available from:
<https://www.telegraph.co.uk/global-health/climate-and-people/horror-health-rwanda-rebuilt-become-one-africas-brightest-stars>

1. Board, 2011).
2. Connors, Edward, **Planning And Managing Security For Major Special Events: Guidelines for Law Enforcement**, (Alexandria, Virginia: Institute for Law and Justice, 2007).
3. Gehring, James, **Sports Venue Security: Public Policy Options for Sear 4–5 Events**, M.Sc. Thesis, Naval Postgraduate School, June 2014.
4. Ohta, Taiasho, **Cybersecurity Solutions for Major International Events**, Fujitsu Scientific & Technical Journal, Vol. 54, No.4, (pp.57-65), September 2018.
5. **The Ultimate Guide to Conducting a SWOT Analysis**, BPLANS, <http://www.bplans.com>, Accessed on March 19th 2021.
6. Whelan, Chad & Adam Molnar, **Securing Mega-Events: Networks, Strategies and Tensions**, (London, Palgrave Macmillan:2018).
7. Wikipedia, **Risk Matrix**, https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_matrix, Accessed on March 21st 2021.



مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies for Disasters
and Opportunity Management

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies
For Disasters and Opportunity Management



المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الأعمار

دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2021م

Risks Related to Infrastructure and Reconstruction: A Case Study of Israeli Aggression on Gaza 2021

د.م. محمد محمد المغير

DR. Eng. Mohammed M. El-Mougher

أستاذ مساعد برنامج ماجستير إدارة الأزمات
والكوارث-أستاذ مساعد كلية الهندسة جامعة
فلسطين

Assistant Professor- Master Program of
Crisis and Disaster Management- Assistant
Professor-Faculty of Engineering, Palestine
University

arch.moh.elmougher@gmail.com

د.م. هبة الرحمن أحمد

DR. Eng. Hebatallahman Ahmed

استشاري علوم المواد وتطبيقاتها-مصر

- Materials Science and Applications
Consultant - Egypt

hebatallahman11@gmail.com

يوثق هذا البحث ك: أحمد، هبة الرحمن & المغير، محمد محمد (2022): المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الأعمار دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2021م، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 30-51.

المستخلص

تعتبر البنية التحتية القطاع الأهم في قوة الدولة وصمودها في وجه المخاطر الطبيعية والبشرية والتي يستند إليها المجتمع لاستدامة الحياة البشرية، هدفت الدراسة لتحديد المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية وآليات إعادة الأعمار بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 2021م، ودراسة عناصر ومدي القابلية للتضرر في البنية التحتية في حالي الحروب والكوارث الطبيعية، ولتحقيق الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة، ومنهج تحليل المخاطر؛ وذلك عبر تحليل التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية المختصة أبرزها وزارة الأشغال العامة والإسكان ووزارة الحكم المحلي. توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية القادرة على الصمود لها دور بارز في مواجهة مخاطر الاعتداءات العسكرية والمخاطر الطبيعية، ويتوفر مجموعة من الأضرار غير المرئية بسبب الاعتداءات العسكرية على ظهرت آثارها بعد المنخفضات الجوية ويحتاج قطاع غزة للمزيد من الوسائل التقنية الحديثة والتزود بوسائل نقل حديثة للتعامل مع الكوارث، وأوصت الدراسة بتحسين أمن وصمود البنى التحتية الحساسة في البلدان النامية يعد ضرورة للتعامل مع الكوارث والتخفيف من حدتها، ودمج خطط الأعمار في الخطة الوطنية للتنمية مما يساهم في تعزيز الحماية للبنية التحتية، واعتماد مراجع وطنية خاصة بتقييم وإدارة المخاطر حسب طبيعة عمل كل قطاع من قطاعات البنية التحتية.

الكلمات الدالة: البنية التحتية، المخاطر، قابلية التضرر، إعادة الأعمار، المخاطر الطبيعية، الحروب

Abstract

Infrastructure is the most important sector in the strength of the state its works as the main factor to control natural and human risks and achieve sustainability of human life. In the current study risks associated with infrastructure and reconstruction were mentioned, the case study is the mechanisms that happened after the Israeli aggression on the Gaza Strip 2021 AD .The study concentrates on elements and extent of vulnerability in the infrastructure in case of Wars and natural disasters. Both the descriptive and the analytical approaches were used, the case study approach for Gaza war and the risk analysis approach were the main tools in this study. This is done by analyzing reports issued by the government agencies such as the Ministry of Public Works and Housing and the Ministry of Local Government. Conclusions and recommendations at the end of the study emphasize the importance of strong infrastructure in facing the dangers of military attacks and natural hazards, there is a set of invisible damages due to military attacks whose effects have appeared after the war, Gaza sector needs more modern technical means and modern means of transportation to deal with disasters. The study recommended improving the security and resilience of sensitive infrastructures in developing countries . A strong infrastructure is a necessity to deal with disasters and mitigate them, the integrated reconstruction plans must be included in the national development plan, it contributes to strengthening protection for infrastructure and adopting national references for risk assessment, the risk management must be done according to the nature of the work of each of the sectors .

Keywords: infrastructure, risks, vulnerability, reconstruction, natural risks, war

الملخص المفاهيمي

يمر المجتمع الفلسطيني بسلسلة من المتغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية التي أثرت على مكونات المجتمع الفلسطيني وتسبب في ضرر مباشر للبنية التحتية وزادت هذه التأثيرات عند ازدواجية المخاطر المرتبطة بوقوع عدوان عسكري على قطاع غزة يليه المنخفضات الجوية، واستمرار تفشي وباء كورونا مما يساهم في زيادة الضغط على بنية تحتية متهاكلة لضعف مصادر تمويل مشاريعها نتيجة الحصار الاسرائيلي المفروض على القطاع.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للمخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار-دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2021

المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار-دراسة حالة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2021

هدفت الدراسة لتحديد المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية وآليات إعادة الاعمار بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 2021م.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف أضرار عدوان 2021م والمنهج التحليلي لتحليل قابلية البنية التحتية للتعرض للضرر، ومنهج دراسة الحالة، ومنهج تحليل المخاطر عبر مصفوفة المخاطر.

إن الاستهداف المستمر لقطاع غزة تسبب في العديد من المخاطر المؤدية وظهور المخاطر التي خلفها العدوان على البنية التحتية في ظل ضعف استراتيجية إعادة الاعمار وعناصر صمود البنية التحتية في ظل اقتراب موسم الشتاء وبالتالي المساهمة في زيادة الخطر على حياة السكان، وفي ضوء ذلك ظهر التساؤل الرئيس التالي: ما هي المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار في قطاع غزة؟

توصلت الدراسة إلى أن التصميم المتوافق مع معايير الجودة للبنى التحتية والمتمثلة في المواصفات القياسية وعوامل السلامة والأمان والمعايرة الدورية كفيل بتحقيق عمر طويل نسبياً والتقليل من أعمال الصيانة، والبنية التحتية للدفاع المدني وطواقم الاستجابة ضعيفة، وضعف المؤشرات الوطنية للتنمية في مجال البنية التحتية.

أوصت الدراسة أن يأخذ الاستثمار في البنى التحتية في اعتباره المخاطر، ويجعل القدرة على الصمود أحد المعايير التصميمية والقياسية، ودمج خطط الاعمار في الخطة الوطنية للتنمية، واعتماد مراجع وطنية خاصة بتقييم وإدارة المخاطر حسب طبيعة عمل كل قطاع من قطاعات البنية التحتية..

تطلعات مستقبلية:

- القيام بورش عمل تخصصية واستشارة الخبراء لوضع آليات واضحة ومنهجية لقياس الضرر غير المرئي في استهداف البنية التحتية.
- الشروع في توفير مختبرات لفحص احتفاظ التربة والمياه والبنية التحتية بمصادر الإشعاع الناتج عن استهدافها بشكل مباشر.
- فتح آفاق للتعاون المشترك مع الخبراء من جمهورية مصر ضمن المنحة المصرية لإعادة إعمار قطاع غزة.
- بناء سياسات وطنية تعزز منهجية صمود البنية التحتية في وجه المتغيرات الناتجة عن استهداف الاحتلال للبنية التحتية.
- تسخير وسائل الاعلام لتعزيز فهم العالم لزيادة الضرر على الأعيان المدنية في قطاع غزة بشكل يهدد المعايير الدنيا للحياة.
- تشريع أطر عالمية تساهم في تحسين قدرة البنية التحتية على الصمود في وجه المخاطر.

1. الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعد البنية التحتية في الدول والمؤسسات هي العامل الأساسي في استمرارها في العمل وأداء وظيفتها حيث تشمل البنية التحتية على المرافق العامة من الكهرباء والمياه والصرف الصحي وتنمى لتشمل وسائل الاتصال والشبكات والشبكة العنكبوتية (الانترنت)، وكذلك العناصر الحديثة مثل أنظمة الروبوت والذكاء الاصطناعي وتكمن أهمية البنية التحتية في انها إحدى عناصر مقاومة الازمة والتعامل مع الكارثة أيا كان نوعها ودرجة خطورتها وهي التي تحدد متى ستعود المؤسسة او الدولة الي مزاولة نشاطها في بشكل كلي او جزئي وما معدل أداءها لوظيفتها في خلال الازمة خاصة في الازمات طويلة الأمد الزمني مثل حالات الحروب والعمليات الإرهابية والتزاعات السياسية والعرقية وكذلك الثورات وقد كانت ثورات مطلع الالفية الثالثة في المنطقة العربية خير مثال علي ذلك.

تساهم الكوارث الطبيعية والاعتداءات المسلحة المتمثلة في الاعمال العسكرية المسلحة والصراعات الاهلية والعرقية والاعمال الإرهابية والثورات التي وقعت مؤخرا في المنطقة العربية، وما زالت مشتعلة حتى الان في كثير من المناطق ينتج عنها الكثير من الازمات والدمار المؤثرة على البنية التحتية وتهالكها بشكل يؤدي إلى أضرار تستمر لفترات زمنية متتالية، لذا نجد أن هناك حاجة إلى النهج القائم على حصر وتقنين المخاطر والأزمات الناتجة عن استهداف البنية التحتية وتدميرها وزيادة الضغوط عليها بسبب تهالك وتوقف بعض منها عن العمل. (عبد الوهاب، 2015)

تساهم الحروب في ارتفاع هشاشة منظومة البنية التحتية مما يؤثر على القدرة على الصمود للمجتمع، وتدني معدل الاستجابة للمخاطر المستمرة في المجتمعات المعرضة للحروب، وبالتالي التأثير السلبي على جودة الحياة البشرية، وتسعى الدول لاتباع أفضل السبل التقنية والعلمية في تصميم البنى التحتية وتشغيلها ولذلك فإن الحد من المخاطر المرتبطة في تحسين حالتها لتحمل الضغوط الناتجة عن الأزمات والكوارث، واتباع الطرق الوقائية لتجنب المخاطر المؤثرة على البيئة التحتية، وزيادة الاجراءات التي تعالج البنية التحتية للحد من مخاطرها. (Mahfuth و El-Mougher، 2021)

تعرض قطاع غزة إلى عدة اعتداءات عسكرية أبرزها كانت في الأعوام (2008م، 2012م، 2014م، 2021م) وما بينها من معارك متنوعة ساهمت في استهداف البنية التحتية في قطاع غزة، وخاصة قصف الطرق والشوارع والمفتريات الرئيسية؛ مما تسبب في تدهور البنية التحتية وتوقف شبكات الكهرباء والمياه والاتصالات والأضرار المرئية وغير المرئية التي تعيق استمرار جودة الحياة البشرية للمجتمع، وكان أخطر هذه الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة عام 2021م والذي ظهر فيه الاستهداف المباشر للبنية التحتية واغلاق واستهداف المفتريات الرئيسية مما تسبب في اغلاق الطرق. (المغير، 2021)

تناول البحث العناصر الأساسية في البنية التحتية والمعايير التصميمية والاحترازية التي يجب اخذها في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ البنى التحتية والاختيار بين البدائل، ويتناول مصفوفة المخاطر لكافة أنواع البنية التحتية ومدى قابليتها للتضرر في الازمات والكوارث المختلفة، وآليات إعادة الاعمار تبدأ من تصميم البنى التحتية واختيار البدائل الملائمة عند التنفيذ، ويتطرق البحث لطرق الصيانة الوقائية والتنبؤية والعلاجية ومدى تأثيرها بحجم الضرر الواقع وطبيعة البنية التحتية من حيث تصميمها وتركيبها وينتهي البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بطرق صيانة واصلاح البنى التحتية وعلاقة ذلك بتصميمها.

2.1 مشكلة البحث

تعرض قطاع في مايو 2021م إلى استهداف عسكري كبير تسبب في استهداف البنية التحتية، حيث أشار (ابوراس، 2021) إلى أن قيمة الأضرار للبنية التحتية وصلت إلى 89 مليون دولار، وذلك بعد استهداف شبكات الطرق والمياه، وشبكات الصرف الصحي، وشبكات تصريف مياه الأمطار وأعمدة الكهرباء والانارة، والمرافق العامة الحيوية، مما يتسبب بضغط هائل على البنية التحتية لقطاع غزة، كل هذه الأضرار تضع صناعات القرار في تحديات بارزة تهدد استمرار الحياة بشكلها الطبيعي، وهذا يستدعي إلى دراسة المخاطر المترتبة على ذلك لتحسين عمليات التأهيل والاعمار لقطاع غزة، إذ يتضح أن الاستهداف المستمر لقطاع غزة تسبب في العديد من المخاطر المؤدية لتوقف عمليات التنمية وظهرت الاثار السلبية التي خلفها العدوان على البنية التحتية وما هي استراتيجية إعادة الاعمار وعناصر صمود البنية التحتية في ظل اقتراب موسم الشتاء مما يتسبب في فيضانات تساهم في زيادة الخطر على حياة السكان، وفي ضوء ذلك ظهر التساؤل الرئيس التالي:

ما هي المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية وإعادة الاعمار؟، ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هي قابلية قطاع غزة للتضرر نتيجة عدوان 2021م؟
- كيف تم قياس قابلية البنية التحتية بقطاع غزة للتضرر بسبب عدوان 2021م؟
- ما هي الأضرار الناتجة عن الكوارث في قطاع غزة؟
- كيف يمكن قياس التضرر في البنية التحتية بقطاع غزة نتيجة الكوارث الطبيعية؟
- ما هو تقييم جاهزية قطاع غزة للتعامل مع الازمات والكوارث؟

3.1 اهداف البحث

هدفت الدراسة لتحديد المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية وآليات إعادة الاعمار بعد العدوان الاسرائيلي على قطاع غزة 2021م، ومنه تفرعت الأهداف التالية:

- تصنيف وحصر عناصر البنية التحتية التقليدية والمستحدثة
- تحديد معايير الجودة في البنية التحتية
- دراسة عناصر ومدى القابلية للتضرر في البنية التحتية في حالي الحروب والكوارث الطبيعية
- تحديد أهمية صمود البنية التحتية في مجابهة الكوارث

4.1 منهجية البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف أضرار عدوان 2021م، والمنهج التحليلي الذي يحلل المخاطر وقابلية البنية التحتية للتعرض لمزيد من الضرر، ومنهج دراسة الحالة الذي تم من خلاله دراسة العدوان الإسرائيلي الغاشم على قطاع غزة 2021م، وتأثيره على البنية التحتية للقطاع، ومنهج تحليل المخاطر الذي من خلاله تم عمل مصفوفة المخاطر لقياس قابلية التضرر والبيات إعادة الاعمار.

5.1 فروض البحث

التصميم الجيد للبنية التحتية واتباعها لمعايير الجودة في التنفيذ والتشغيل هو العامل الأساسي في صمود البنية التحتية والتقليل من قابليتها للتضرر في الأزمات والكوارث بشقيها الطبيعية أو الحروب.

6.1 أهمية الدراسة

1.6.1 أهمية علمية: تقديم مرجعية عن عناصر جودة وتشغيل البنية التحتية كأحد أهم عناصر مجابهة المخاطر وسرعة التعامل مع الازمات والتخفيف من حدة أثارها.

2.6.1 أهمية استراتيجية: تتمثل الأهمية الاستراتيجية في إيجاد البنية التحتية للتخفيف من حدة الكوارث والحد منها من خلال التحكم في قوه وتشغيل البنية في فترة ما قبل الأزمة واثناء حدوثها مما يسرع من وتيرة إعادة الاعمار

3.6.1 أهمية مجتمعية: تقديم تصورات تساهم في العمل على سرعة إعادة الاعمار في حالة الكوارث وتحقيق جودة الحياة لملايين البشر المعرضين لأخطار الكوارث على مستوي العالم، وهذا من شأنه مساعدة صناعات القرار في اتخاذ القرارات الملائمة وفقاً لطبيعة الخطر الذي يهدد المجتمع.

7.1 حدود الدراسة

1.7.1 الحد المكاني: قطاع غزة

2.7.1 الحد الزمني العدوان الإسرائيلي عام 2021 حتى نشر الدراسة.

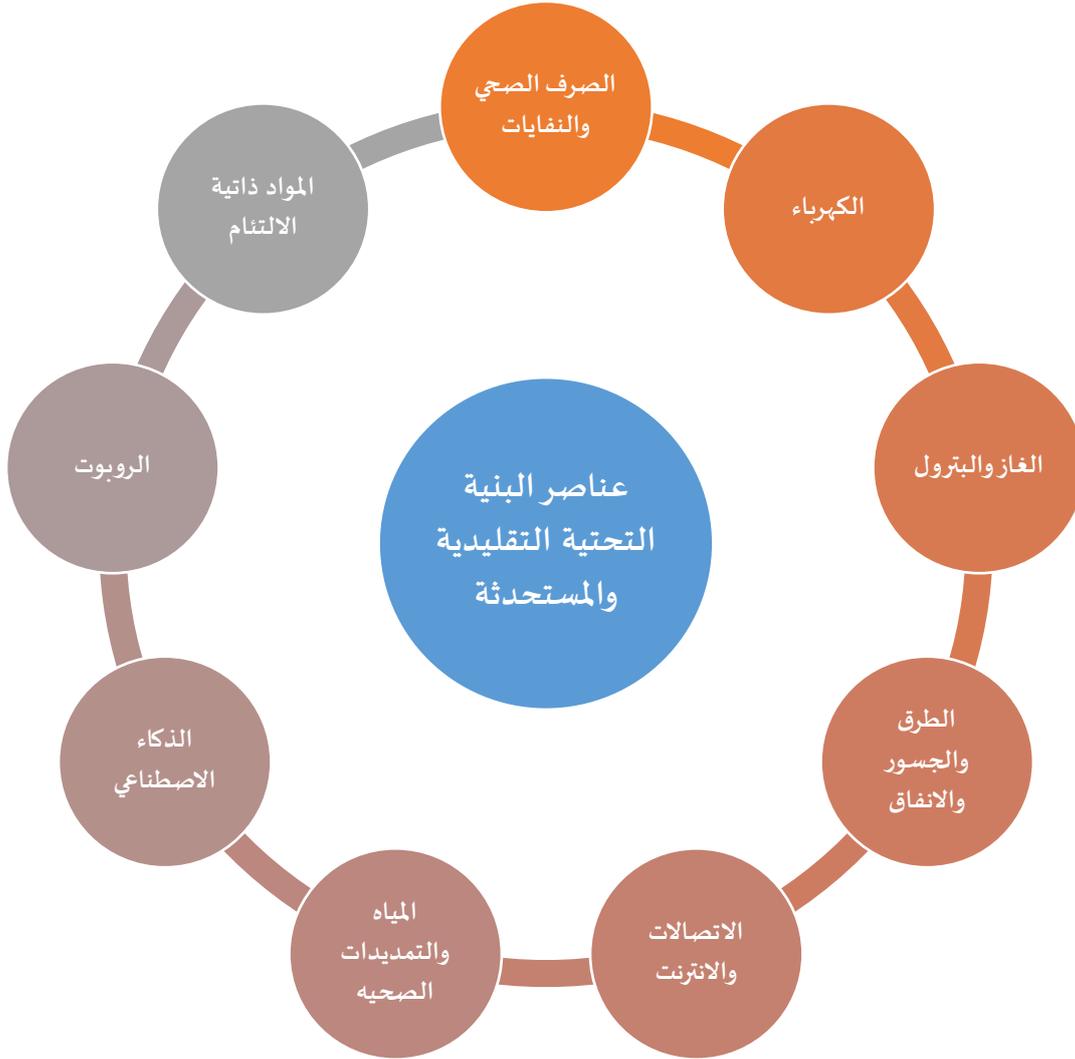
3.7.1 الحد الموضوعي: الحروب والنزاعات المسلحة والعمليات الإرهابية، والكوارث الطبيعية الناتجة عن التغيرات المناخية، البنية التحتية، الهشاشة.

2. الإطار النظري للدراسة:

تساهم الحروب والصراعات العسكرية في استهداف الاعيان المدينة دون النظر لتأثير ذلك على جودة الحياة البشرية، مما يترك آثار تهديد الاستقرار المجتمعي وتؤثر على الصمود المجتمعي في وده الظروف الطارئة والمتغيرات السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية مما يساهم في زيادة الخطر على المجتمع واستمرار الخطر على التجمعات العمرانية، وذلك لوجود أضرار في شبكات المياه والصرف الصحي وشبكات الكهرباء والاتصالات، مما يتسبب في تعطيلها بين الحين والآخر واتلافها. (El-Shaikh Ali، 2018) يختص علم إدارة المخاطر بإعداد دراسات التنبؤ بالظواهر والحوادث التي تدرس سلوك الخطر، وتحليل تأثيراتها المتعددة على القطاعات المختلفة، وخاصة بما يتعلق بآليات وقوع الخطر فهم مصارها والأفعال الناتجة عنها، وتعمل المؤسسات الرسمية على دراسة المخاطر التي ترتبط بالبنية التحتية القائمة وضغوط الأزمات والكوارث عليها، والمخاطر المترتبة على عمليات الصيانة والتأهيل لها، أثناء الحفريات ومخاطر المواد المستخدمة في أنشائها من مواد كيميائية تؤثر على الموارد البشرية العامة في أعمال الصيانة أو إزالة المخاطر الناتجة عن تأثير الكوارث عليها. (حمزة، 2014م).

1.2 أنواع البنى التحتية

تتمثل البنية التحتية في الدول والأنظمة في عدة عناصر أساسية منها العناصر التقليدية المتعارف عليها والعناصر الحديثة التي بدأت في اخذ مكانها وغالباً ما يجري التعامل حالياً مع هذه المشاريع باعتبارها عناصر حيوية لجودة الحياة العامة شكل (1) عناصر البنية التحتية التقليدية والمستحدثة. الاستدامة في البنية التحتية تعرف طبقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على انه بناء بني تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل والمستدام وتشجيع الابتكار واعتبار الاستثمار في البنى التحتية المستدامة أساسياً لتحسين المستويات المعيشية للمجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم، وتتمثل عناصر البنية التحتية فيما يلي: (Fulmer، 2009)، (منتدى الرياض الاقتصادي، 2007م)



شكل (1) عناصر البنية التحتية

- أنظمة شبكات مياه الشرب والري التي توفر المياه النقية لكافة الكائنات الحية من البشر والطيور والحيوانات وكذلك تعد عصب الزراعة لإمداد الدول باحتياجاتها من الغذاء وامداد الصناعات المختلفة بضروريات العمليات الصناعية والإنتاجية والخدمية
- أنظمة الصرف الصحي التي تحسّن الصحة العامة عن طريق التخلص الامن من النفايات اليومية وكذلك شبكات الصرف الصناعي وشبكات الصرف الزراعي ويندرج أيضا شبكات التخلص من النفايات الصلبة سواء الناتجة عن أنشطة الحياة اليومية او الأنشطة الصناعية او الزراعية او التعدينية والتي تشكل حملا بيئا يسبب اضرار جسيمة على الكائنات الحية
- الاتصالات هي العنصر الأساسي في البنية التحتية وتشمل الشبكات الأرضية والاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكات الهاتف المحمول والشبكة العنكبوتية (الانترنت) التي ساعدت في التواصل ما بين كل دول العالم وحولت العالم لقرية صغيرة،
- شبكات الغاز والبتروول والتي تعد المصدر الرئيسي في كثير من الدول لإمداد المنازل والمصانع ووسائل الانتقالات باحتياجاتها من الطاقة كما انها تعد مصدر لإمداد الكثير من الصناعات باحتياجاتها من الخامات الأولية والثانوية على حد سواء مثل مصانع البتروكيمياويات والدهانات واللدائن والمنسوجات والصناعات الكيماوية وفي أحيان كثيرة تمد هذه المصانع وغيرها بحاجتها من الطاقة اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية

- الطرق والجسور والكباري التي توفر الوصول إلى شتي المواضع والبقاع سواء داخل الدولة او عن طريق ربطها بدول أخرى وما يتصل بها من قطارات وعربات ونقط مرور ونقط تموين بالغاز ووحدات شحن للسيارات الكهربائية وكذلك نقاط المراقبة بالرادار ووحدات الانارة ومراكز الصيانة.
- محطات الطاقة بكافة أنواعها وما يتصل بها من كابلات وتمديدات ووصلات كمحطات الوقود الاحفوري والمحطات التي تعمل بالفحم والغاز ومشتقات البترول وأنواع الوقود النظيف مثل الطاقة الكهرومائية والنووية والطاقت المتجددة مثل محطات الطاقة الشمسية ومزارع الرياح التي تضيء المنازل وتوفر الطاقة للصناعة.

ويرى الباحثان أن هناك بعض العناصر تم استحداثها للبنية التحتية بما يساهم في تحسين صمودها أمام المخاطر التي تهدد المجتمعات في إطار التقدم العلمي الحديث فقد تم إضافة عناصر جديدة للبنية التحتية، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- الانسان الالي (الروبوت) والدور الكبير الذي تلعبه في إنجاز المهام التي قد يصعب تنفيذها من قبل البشر مثل كشف الألغام وإنقاذ المصابين تحت الأنقاض وكذلك التوغل في المناطق الخطرة والوعرة
 - أنظمة الذكاء الاصطناعي Artificial intelligent تعرف على انها سلوك وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية، تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها. من أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم ترمج في الآلة
 - المواد ذاتية الالتئام Self-healing التي يمكنها الالتحام عند تعرضها للكسر او التمزق تلقائيا
- ### 2.2 عناصر الجودة في تصميم البنية التحتية

تعتبر قدرة البنية التحتية علي الصمود لفترات زمنية طويلة نسبيا ومع حدوث الكثير من الظروف القاسية مثل ما يحدث اثناء الحروب والحوادث الطارئة معتمد بشكل كبير علي جودة تصميم وتركيب البني التحتية وبعبارة أكثر وضحا بمدى تحقيقها لعناصر الجودة المتمثلة في العناصر الموضحة في شكل (2) عناصر الجودة في تصميم وتنفيذ البنية التحتية: - (نصر الله و أبو زيادة، 2019)، (برغوث، 2013م)، (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، 2020)

- التصميم والتنفيذ تبعاً للمواصفات القياسية العالمية **ISO, ASTM, DIN, BS** مع الاخذ في الاعتبار المواصفات القياسية المحلية لكل دولة التي تراعي ظروفها المناخية والطبيعية وكذلك أكواد التصميم والمعايير الحديثة مثل أكواد البناء الأخضر ومواصفات **Ashry** اشري كود
- دقة أجهزة القياس والمعايرة المستعملة في تركيب وتشغيل البنية التحتية
- معايرة الأجهزة والخامات وأدوات القياس بشكل دوري وفي جهات معتمدة محليا وعالميا طبقا لما هو وارد في المواصفات العالمية ISO
- إيجاد وتطبيق القوانين والتشريعات العالمية الخاصة بمعايير التشغيل
- اعتبار معاملات السلامة والأمان **factors of safety** المنصوص عليها في أكواد التصميم والمواصفات ضد جميع المخاطر القائمة والمحتملة
- مراعاة توافق المواد المستعملة في تنفيذ وصيانة البنية التحتية مع الظروف المناخية والطبيعية للدولة فغالبا ما تكون المواد والأنظمة المستوردة من الخارج متوافقة مع ظروف الدول المصدرة لها وغالبا ما يحدث لها اعطال وتوقفات لعدم توافقها بيئا ومناخيا مع مواضع تشغيلها

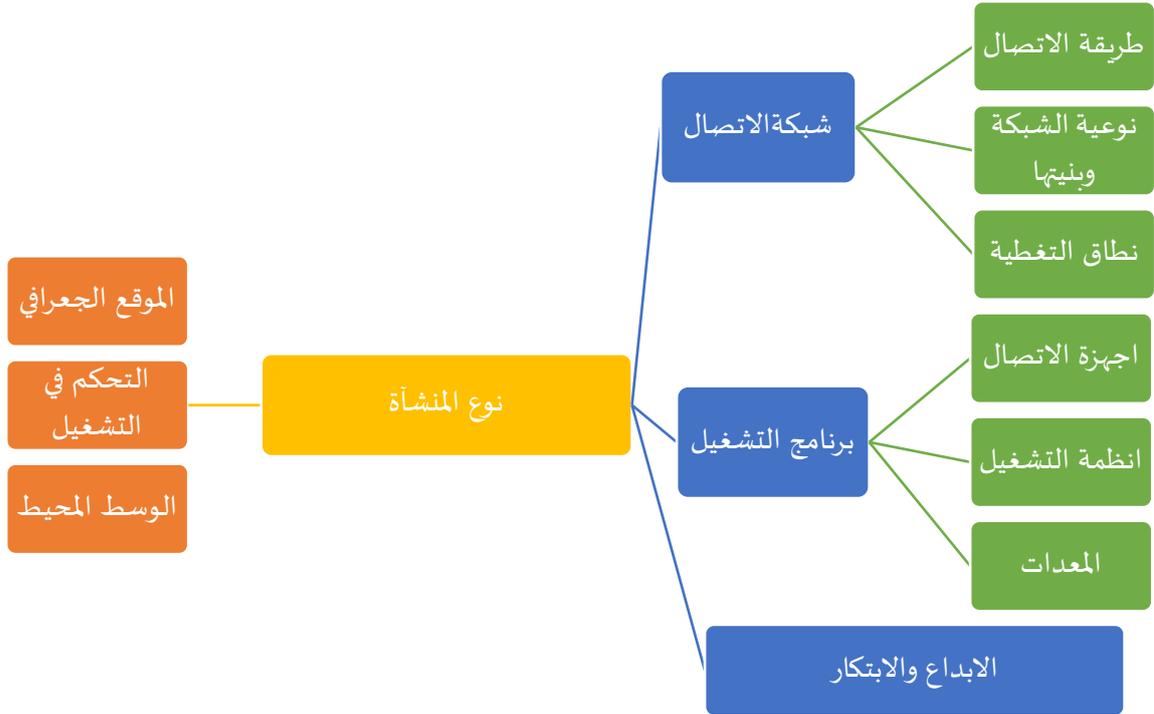


شكل (2) عناصر الجودة في تصميم وتشغيل البنية التحتية

3.2 عناصر الجودة في تشغيل البنية التحتية

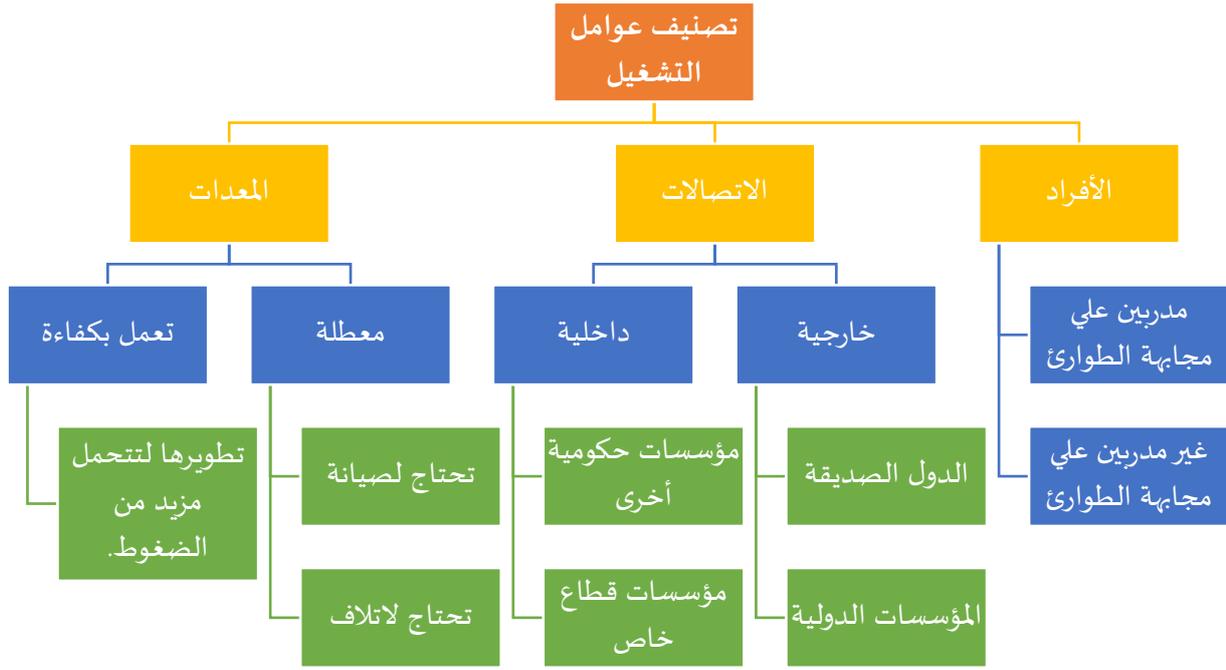
تشغيل البنية التحتية في الأحوال العادية وفي أوقات الحروب والكوارث يعتمد على عدة عوامل وفق ما هو موضح في شكل (3) حيث يتوقف توافر عناصر الاستدامة في البنية التحتية طبقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنه بناء بني تحتية قادرة على الصمود على المدى الزمني الطويل وتحت ظروف التشغيل الشاقة من حيث كمية وحجم العمل المنوط بها، وأدائها وقدرتها على استيعاب الزيادة غير المتوقعة في كميات ونوعيات الأعمال، وتحفيز التصنيع الشامل والمستدام وتشجيع الابتكار واعتبار الاستثمار في البنى التحتية المستدامة أساساً لتحسين المستويات المعيشية للمجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم، وأن صمود البنية التحتية حيال التعامل مع الأحداث المفاجئة والكوارث يعد العامل الأهم في مدي استدامتها حيث تتوقف عناصر الاستدامة في التعامل مع البنية التحتية في ظل الكارثة على عدة عوامل: - (الأمم

المتحدة، 2017)



شكل (3) عناصر تشغيل البنية التحتية في ظل الكوارث

- طبيعة نشاط المنطقة أو التجمع أو المدينة، أو الاستعمال الخاص بالأرض والذي يحتوي البنية التحتية، فعلي سبيل المثال طبيعة الخطر المترتب على البنية التحتية الخاصة بالمنطقة التجارية يختلف عن المدنية الصناعية.
- الموقع الجغرافي ومدى بعده عن بؤرة وقوع الكارثة، وكذلك سرعة وصول طواقم الاستجابة الطارئة للحوادث والمساعدات الخاصة بإعادة الأعمال.
- الوسط المحيط بالمنشأة وموقعه من موضع حدوث الكارثة، وتوافر مصادر خطر بشرية أخرى مثل المنشآت الخطرة التي تشكل خطورة وتساهم في انتقال الخطر بالعدوى.
- طريقة تشغيلها من حيث شبكات الاتصال وبرامج التشغيل ومدى الابتكار في التصميم.
- شبكات الاتصال ومدى جودتها تتوقف على بنية الشبكة التي يحدد قدرتها على العمل في ظل الكارثة، ونطاق التغطية وهل تقع في بؤرة الكارثة؛ مما يعني أنها مشمولة بنطاق التغطية وطرق الاتصال الأساسية والبديلة.
- ميكانيكية تشغيل (المنطقة/ التجمع العمراني/ المدينة/ استعمالات الأراضي) وبنيتها التحتية يعتمد على معدات التشغيل (Hardware) ومعدات ووسائل الاتصال (Software)، وبرامج التشغيل من حيث العاملين، والمتريدين وقدرتهم على الاستجابة للكارثة، شكل (4) تصنيف عوامل التشغيل عند حدوث الأزمة/ أو الكارثة.
- الابتكار والابداع يعد عنصرًا هامًا وهو يعني وجود عناصر جديدة، ومميزة في البنية التحتية من أبرزها المواد ذاتية الالتئام السابق الإشارة إليها التي تعمل على الصيانة الذاتية السريعة، ومنع حدوث الكسور والشروخ في البنية التحتية، وكذلك تعد أنظمة الذكاء الاصطناعي، والروبوت من العوامل الهامة، والمؤثرة في إيجاد بنية تحتية مستدامة قادرة على مجابهة الكوارث.



شكل (4) عناصر الاستدامة في البنية التحتية

4.2 أنواع الكوارث المؤثرة على البنية التحتية

يمكننا تصنيف الكوارث المؤثرة على البنية التحتية إلى قسمين رئيسيين وهي:- (مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث،، 2017)، (United Nations، 2015)

- أ. الكوارث الطبيعية التي تفاقمت في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات المناخية وظاهرة الاحتباس الحراري ومن المتوقع ان تفاقم في المستقبل القريب مثل الزلازل والبراكين والاعاصير والرياح والتصحر والتسونامي (المد البحري) والسيول والفيضانات وحرائق الغابات والانخفاضات الأرضية والانخفاضات وهجمات الجراد وما يماثلها
- أ. الكوارث من صنع البشر مثل الحروب والاعمال الإرهابية والثورات والنزاعات العرقية وكافة الاعمال المسلحة على الصعيد المحلي والدولي والتي ينجم عنها الحرائق والهدم والحروب الكيماوية والنووية والغازات السامة والاشعاعات القاتلة والمدمرة والانفجارات وأنواع الحروب البيولوجية

5.2 عناصر إدارة الكارثة وإعادة الاعمار

تنوع عناصر إدارة الكارثة وإعادة الإعمار من خلال العمل الدمج بين مراحل إدارة الكارثة مع مرحلة الاعمار والتأهيل والبناء بشكل أفضل. (المغير، ابو علي، أبو شرح، و النجار، 2020)، (المغير، القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب،، 2021)

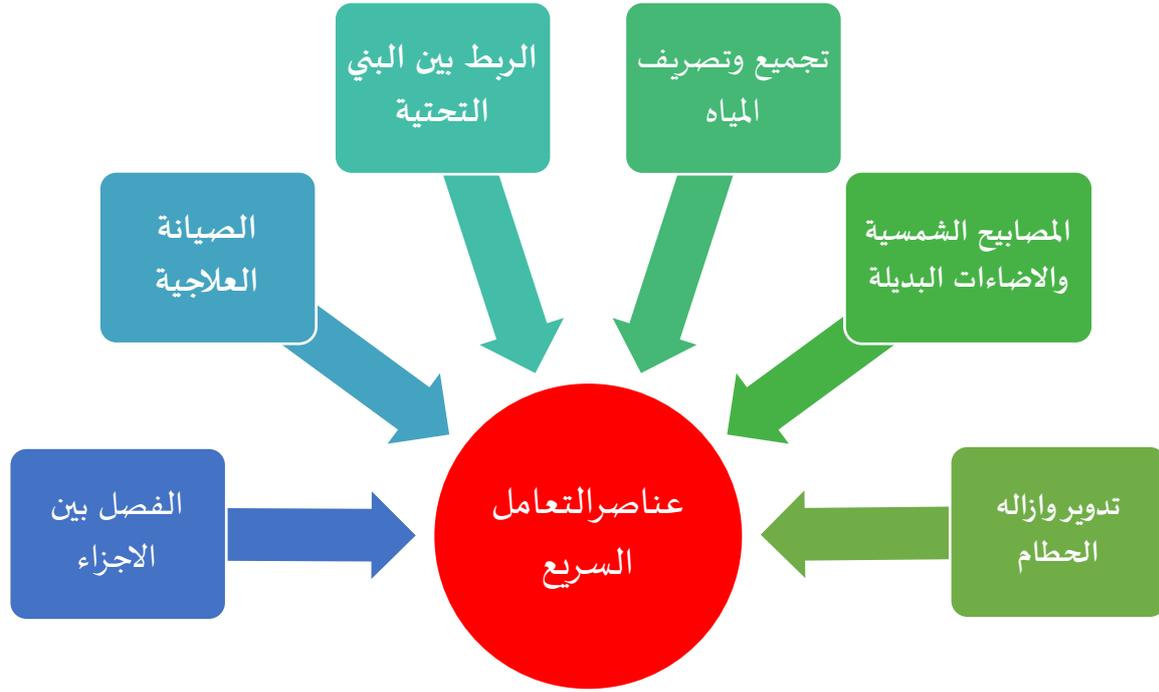
- بناء أماكن الإيواء للسكان المتضررين
- إدارة الكميات الكبيرة من الحطام
- تحقيق سرعة عودة عناصر الإنتاج والتصنيع
- خدمة البنى القائمة سلفا وإصلاحها.
- توفير عناصر بني تحتية ملائمة للتعامل السريع مع الكوارث مثل المصابيح الشمسية الخارجية

- توفير وتجهيز عناصر مبتكرة لتجميع مياه الأمطار او نواتج تحطيم السدود والخزانات

6.2 خصائص البنية التحتية للتعامل الحاسم مع الكوارث

ولتحقيق التعامل السريع والحاسم مع الكوارث بكافة انواعها سواء الكوارث الناتجة عن الحروب والنزاعات او الكوارث الناتجة عن الظواهر الطبيعية يستلزم توافر عدة عناصر في البنية التحتية وهذه العناصر يمكن اضافتها إلى البنية التحتية القائمة بالفعل كشكل من اشكال زيادة قدرتها على العمل بكفاءة وزيادة قدرتها على الصمود في وجه الجوائح وقدرتها الخدمية شكل (5) يوضح عناصر التعامل السريع مع البنية التحتية عند الازمات والتي تشمل عدة ركائز أساسية: - (مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث،، 2017)، (المغير وأبو شهاب، مدى ملائمة الخطط التنموية للبلديات مع مبادئ المدن التي نحتاجها- حالة دراسة بلدية خان يونس، 2019)

- الربط بين البني التحتية حيث ان الربط بين البني التحتية في الدول او الاقاليم المتجاورة توفر البديل الفوري والعاجل عند تعطل المرفق عن العمل نتيجة الكوارث وتعوض ما قد يشوب اداءه لوظيفته من قصور
- الفصل بين الأجزاء بعني الفصل بين أجزاء المرفق بطرق الفصل الهندسية المتعارف عليها مثل المحابس والوصلات مما يسهل عزل جزء معين من المرفق عند تعطله واكتشاف خلل في أداء وظيفته مما يسهل عمليات الصيانة والإصلاح دونما ان تتأثر بقية أجزاء المرفق مما يسمح لها بالاستمرار في أداء وظيفتها بكفاءة
- الصيانة العلاجية حيث يلزم توفير الكوادر الفنية وقطع الغيار ومعدات الإصلاح والصيانة بشكل مستمر وذلك للحد من تفاقم الكارثة وسرعة التعامل مع التوقفات والاعطال
- أنظمة تصريف المياه تراكم المياه الناتجة عن الكوارث يعد كارثة بحد ذاته ويؤثر على البنية التحتية بشكل كبير خاصة التمديدات الكهربائية والاتصالات لذا يجب الاهتمام بعناصر تصريف المياه وجعلها متناسبة مع حجم الكارثة
- تدوير وإزالة الحطام والمخلفات سرعة إزالة الحطام وإعادة تدويره في إعادة الاعمار وبناء مساكن الايواء السريع يعد عنصرا هاما في سرعة التعامل مع الازمة بالإضافة لتحقيق المنفعة
- المصابيح الشمسية والاضاءات البديلة لتوفير مصادر الإضاءة والتخفيف من آثار الجائحة وزيادة فترات التعامل مع الاثار السلبية لحوالي 24 ساعة.



شكل (5) عناصر التعامل السريع مع البنية التحتية عند الازمات

3. الإطار العملي للدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة عمل الباحثان على دراسة وتحليل التقارير الصادرة عن وزارة الحكم المحلي، ووزارة الأشغال العامة والإسكان وحضور ورش عمل عقدتها وزارة الحكم المحلي، ومخرجات اليوم العلمي الذي عقدته جامعة الأسراء حول تقييم أثر العدوان الإسرائيلي مايو 2021 على قطاعات الطاقة والبيئة والاقتصاد في القطاع غزة يوم الاثنين الموافق 21 يونيو 2021م بجامعة الأسراء، وتحلي محويات ورقة أثار العدوان الإسرائيلي أيار 2021 على قطاع الحكم المحلي، تمص تصميم نموذج لتقييم التضرر في قطاع غزة نتيجة عدوان 2021، وقابلية تضرر البنية التحتية بقطاع غزة نتيجة عدوان 2021م، وقابلية التضرر نتيجة الكوارث الطبيعية في المنخفضات الجوية 2021-2022م وأثر استهداف البنية التحتية على زيادة الضرر، وتضرر القطاع والبنية التحتية الكوارث الطبيعية

1.3 دراسة قابلية تعرض منطقة الدراسة والبنية التحتية فيها لمزيد من الضرر في الاعتداءات العسكرية:

1.1.3 قياس تأثير المخاطر على الفئات والجهات القابلة للتضرر من العدوان على قطاع غزة.

استهدف الاحتلال الإسرائيلي قطاع غزة باعتداءات عسكرية كانت الأقوى من حيث التأثير المباشر على البنية التحتية وكثافة النيران لاستهداف المنشآت المدنية خلال فترة 11 يوم، وهذا كان سبباً لدراسة العدوان وآثاره وأضرار على الأعيان المدنية ومكونات المجتمع وخاصة تأثيره على البنية التحتية للقطاع كمثل لمدي تضرر البنية التحتية بالحروب والنزاعات المسلحة العدوان العسكري على قطاع غزة، مثلاً لتدمير البنية التحتية في الدول التي تتعرض للنزاع المسلح حيث راح ضحيته 200 شهيد حتى الآن، وأكثر من 1400 مصاب بحسب تصريحات الجهات الحكومية بغزة، حيث استهدف القصف المباني السكنية والابراج التي يقطنها المدنيون والمدارس والمساجد والطرق والمؤسسات العامة والخدمية، كما تم دراسة الكوارث الطبيعية في القطاع كنتيجة حتمية لتبنيان ضرر الاستهداف وتأثيراتها على البنية التحتية وعلاقة الخطر المزدوج بعد استهداف البنية التحتية مما يتسبب في زيادة الضرر وارتفاع منسوب الفيضانات،

جدول (1) التضرب في قطاع غزة نتيجة الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة 2021

القابلية للتضرب					نوعية الأزمة الناتجة عن العدوان على القطاع	
الضرر المادي	الخدمات المقدمة	المنشآت	المعدات	الأفراد		
عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	الحرائق	1
عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	الانفجارات	2
استخدمت بشكل محدود					الأسلحة الكيماوية	3
لم يثبت استخدامها					الاشعة القاتلة	4
عالية	عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية	الغازات السامة	5
عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	المخلفات الصلبة	6
لم يثبت استخدامها					الأسلحة البيولوجية	7
لم يثبت استخدامها					الأسلحة النووية	8

ويشير جدول (1) يوضح المخاطر التي تسبب بها العدوان على القطاع، ومدى الضرر الواقع على الأفراد والمعدات والمنشآت ومدى تأثر القطاع الخدمي، وحجم الضرر المادي حيث بلغ الضرر نتيجة الانفجارات والحرائق الناتجة عن عمليات القذف المختلفة القيمة القصوى للتضرب، بينما لم يثبت استخدام الأشعة القاتلة والأسلحة البيولوجية أو النووية في العدوان، وقد استخدمت الأسلحة الكيماوية بشكل محدود وفي أماكن بعينها لذا صعب فصل الضرر الناتج عنها عن الضرر الكلي المتمركز في الانفجارات والحرائق، وخاصة أن الاحتلال استهدف المنشآت التجارية والاقتصادية في المنطقة الصناعية بمدينة غزة، واستهدف مصنع للمبيدات الزراعية مما ترك أثر وضرر بيئي على البنية الزراعية التحتية، واستهدف أيضاً مجمع للدعانات والبويات في محافظة رفح شكل تلوث بيئي وتهديد.

2.1.3 قياس تأثير المخاطر على عناصر البنية التحتية المتضررة من العدوان

عمل الباحثان على تقييم المخاطر وتأثيراتها على البنية التحتية في قطاع غزة ومستوى الضرر الناتج عن الاستهداف العسكري للعديد من المنشآت والعناصر الحيوية، والتي تتطلب فترات زمنية لعلاجها أبرزها الاستهداف الإسرائيلي للمنطقة الصناعية بمدينة غزة مما تسبب في حرائق استمرت لساعات ممتدة وأثرت على البنية التحتية الصناعية للقطاع، واستهداف مجمع مخازن المبيدات الزراعية في محافظة شمال غزة، والتي أثرت بشكل مباشر على البيئية الطبيعية والبنية التحتية الزراعية وهدد الوجود البشري في المكان ويتطلب معالجات بيئية للتخلص من النفايات الخطرة الناتجة عن الاستهداف.. ويشير جدول (2) تأثير العدوان على بعض عناصر البنية التحتية في قطاع غزة، وخاصة التي ظهرت بشكل مباشر في شارع الوحدة ومنطقة تل الهواء، وشارع الصناعة وبجوار الأنورا لتدمير البنية التحتية.

جدول (2) التضرر في البنية التحتية بقطاع غزة نتيجة اجتياح 2021

القابلية للتضرر							نوعية الازمة الناتجة عن العدوان على القطاع	
الغاز والبتترول	الطرق	المنشآت الصناعية	الطاقة	الاتصالات	الصرف	المياه		
عالي	عالي	عالية	عالي	متوسطة	متوسطة	ضعيف	الحرائق	1
عالي	عالي	عالية	عالي	عالي	عالي	عالي	الانفجارات	2
استخدمت بشكل محدود							الأسلحة الكيماوية	3
لم يثبت استخدامها							الاشعة القاتلة	4
متوسط	ضعيف	عالية	ضعيف	ضعيف	متوسط	عالي	الغازات السامة	5
ضعيف	متوسط	عالية	متوسط	ضعيف	عالي	عالي	المخلفات الصلبة	6
لم يثبت استخدامها							الأسلحة البيولوجية	7
لم يثبت استخدامها							الأسلحة النووية	8

يوضح جدول (2) ان قطاع المياه هو الأكثر تضرراً من العدوان، حيث تعرضت المياه للتلوث بشكل كبير نتيجة الانفجارات والغازات السامة والمخلفات الصلبة؛ مما أدى لتعاظم الضرر على الافراد وتفاقم الضرر على المدى البعيد، لأن الكثير من القطاعات الخدمية تتأثر بهذا المرفق الهام وبرزها قطاعي الصحة والزراعة والري والصناعة وغيرها، وكذلك قطاع المنشآت الصناعية والتي ما زالت تعاني من أثارها حتى هذه اللحظة، حيث ألحق خسائر فادحة أدت إلى زيادة البطالة وتوقف المنشآت الصناعية عن العمل، بينما تأثر قطاع الطاقة والبتترول والغاز بالحرائق والانفجارات بشكل مؤثر أدى لتعطل الكثير من مرافقها، وتأثر قطاع الاتصالات والصرف الصحي بشكل متوسط ألي محدود بكافة مظاهر العدوان الغاشم. ومما سبق يتضح تأثر كل من الافراد والمعدات والمرافق بالعدوان بشكل كبير مما ادي لحدوث اثار اقتصادية سيئة على المدى البعيد ووجود خسائر مادية جسيمة.

2.3 دراسة قابلية تعرض منطقة الدراسة والبنية التحتية لمزيد من الضرر بسبب الكوارث:

1.2.3 قياس تأثير قابلية تعرض قطاع غزة للتضرر من المخاطر الطبيعية.

تعاني قطاع غزة من هشاشة المنظومة الاقتصادية بسبب الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة؛ مما حولها لمنطقة تعاني من ظروف غير مستقرة بسبب زيادة الضغط على البنية التحتية واستهدافها في العدوانات السابقة على القطاع (2008م، 2012م، 2014م، 2021م) وما بينهما من تصعيد عسكري، مما يشكل زيادة من الضغط على البنية التحتية، وعليه رصد الباحثان نتيجة الكوارث السابقة على قطاع غزة والبنية التحتية، ويشير جدول (3) قابلية قطاع غزة للتضرر نتيجة الكوارث الطبيعية، وقد لاحظ الباحثان أن منطقة محيط الجامعات ومجمع الجوازات الحكومي تعرض للغرق وخاصة الشارع الشرقي لمدرسة الرمال الابتدائية المجاورة لمجمع الجوازات بسبب استهداف المنطقة بالقذائف الصاروخية واختراق باطن الأرض مما شكل تهديد لأبار حقن ميثاء الأمطار الخزان الجوي وهذا يعتبر ضرر غير مرئي يظهر بعد وقوع الأمطار، وحدث حالات الفيضان مما أعاق تنقل الطلبة وصعوبة خروجهم من المدارس، وقد استجابة طواقم بلدية غزة والدفاع المدني لهذه الحادثة، كما وقع انفجار لخطوط الصرف الصحي نتيجة الضرر غير المرئي.

جدول (3) التضرر في قطاع غزة نتيجة المخاطر الطبيعية

القابلية للتضرر					نوعية الازمة الناتجة عن المخاطر الطبيعية على القطاع	
الضرر المادي	الخدمات المقدمة	المنشآت	المعدات	الافراد		
لا توجد غابات في قطاع غزة					حرائق الغابات	1
نادرة الوقوع					التسونامي	2
متوسط	ضعيف	متوسط	ضعيف	ضعيف	التصحّر	3
عالي	متوسط	متوسط	ضعيف	متوسط	الرياح والاعاصير	4
لا توجد هجمات					الهجمات البيولوجية (الجراد)	5
نادرة الوقوع					الانخفاسات الأرضية (الهبوط)	6
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	الانهيارات الارضية	7
متوسط	متوسط	ضعيف	متوسط	ضعيف	الفيضانات	8
نادرة الوقوع					الزلازل	9
لا يوجد براكين في قطاع غزة					البراكين	10
متوسط	ضعيف	متوسط	ضعيف	متوسط	السيول	11

يلاحظ من جدول (3) أن هناك تأثير واضح للمخاطر الطبيعية وذلك بعد لدراسة الكوارث الطبيعية وأثرها على قطاع غزة فقد تم رصد وتحليل الضرر الناتج عنها، حيث ظهر في العديد من حوادث الاستجابة أن التعامل مع الفيضانات في قطاع غزة تكون ردة فعل على سلوك المياه التي تغمر الشوارع وترتفع بصورة كبيرة تعيق حركة المواطنين وتتسرب المياه للمنازل مما يؤثر بالضرر المباشر على حياة المواطنين، أو ممتلكاتهم الخاصة مما يتطلب تعويض من الجهات الحكومية، إن القابلية لمزيد من الضرر نابع من منع الاحتلال تمويل المشاريع الاستراتيجية للبنية التحتية بسبب الحصار والاستهداف المباشر لها مما يساهم في زيادة معدل الخطر على المجتمع، ويشير شكل (6) مظاهر تدمير البنية التحتية في قطاع غزة خلال عدوان 2021م والذي تسبب في آثار كبيرة على مكونات المجتمع.



شكل (6) مظاهر تدمير البنية التحتية في قطاع غزة نتيجة عدوان 2021م.

2.1.3 قياس تأثير قابلية تعرض عناصر البنية التحتية للتضرر من المخاطر الطبيعية:

. عمل الباحثان على تحليل وقياس ودراسة تأثير المخاطر الطبيعية على البنية التحتية في قطاع غزة تم رصد الظواهر المختلفة وتأثيرها على عناصر البنية التحتية، كما موضح في جدول (4) حيث اثرت الانهيارات الأرضية الناتجة عن العدوان علي كافة أنواع البنية التحتية بشكل كبير ومرتفع بينما تأثر قطاع المياه بشكل متوسط، بينما تأثرت كافة القطاعات بالسيول والرياح والاعاصير بشكل متوسط ويعد قطاع غزة من المناطق قليلة التعرض للكوارث الطبيعية

جدول (4) التضرر في البنية التحتية بقطاع غزة نتيجة الكوارث الطبيعية

القابلية للتضرر لعناصر البنية التحتية						نوعية الازمة الناتجة عن المخاطر الطبيعية على القطاع	
المياه	الصرف	الاتصالات	الطاقة	الطرق	الغاز والبتروول		
لا توجد غابات في قطاع غزة						حرائق الغابات	1
نادر الحدوث						التسونامي	2
لا تؤثر عمليات التصحر على شبكات البنى التحتية						التصحر	3
ضعيف	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	ضعيف	الرياح والاعاصير	4
لا توجد هجمات						الهجمات البيولوجية (الجراد)	5
نادرة الوقوع						الانخفاضات الأرضية (المهبوط)	6
ضعيف	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي	الانهيارات الأرضية	7
ضعيف	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي	الفيضانات	8
نادرة الوقوع						الزلازل	9
لا يوجد براكين في قطاع غزة						البراكين	10
ضعيف	متوسط	عالي	متوسط	ضعيف	عالي	السيول	11

يلاحظ من جدول (4) ان قطاع الصرف الصحي والطرق الأعلى تأثيراً في الانهيارات الأرضية والفيضانات والسيول، بينما سجل التأثير على في قطاع الاتصالات والطاق في الانهيارات الأرضية والفيضانات، وقد سجلت تأثير ضعيف على قطاع الغاز والبتروول في كافة الأزمات الناتجة عن المخاطر الطبيعية، وقد ساهم تهالك البنية التحتية بسبب الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة في زيادة القابلية للتعرض للضرر، وقد تأثر قطاع الصرف الصحي بشكل مباشر، وقد أثرت الرياح والأعاصير والأمطار على أصحاب البيوت المتضررة خلال العدوان في 2021م.

4. تقييم جاهزية قطاع غزة للتعامل مع الاجتياح الإسرائيلي 2021

لتقييم مدى ما تم من جاهزية القطاع للتعامل مع المخاطر الطبيعية وتفشي الوباء، وتقييم مدى الاحتياجات الأساسية للقطاع في ضوء التوقع المستمر لاعتداءات عسكرية مستقبلية، تم تحديد عناصر التعرض ومراكز الايواء ووسائل النقل والاتصال وامكانيات الوصول باعتبارها العناصر الأساسية وتم تقييم عناصرها الأساسية والفرعية، ويظهر جدول (5) تقييم جاهزية قطاع غزة للتعامل مع الأزمات والكوارث الناتجة عن مخاطر الاعتداءات العسكرية أو المخاطر الطبيعية، وعليه تم تقييم ما قام به الاحتلال من محاولات لإعاقة عمليات الإنقاذ والتعامل السريع مع الأزمة وتم وضع مجموعة من التوصيات والإجراءات الاحترازية لزيادة كفاءة وقدرة القطاع علي تجاوز المخاطر المستقبلية

جدول (5) تقييم جاهزية قطاع غزة للتعامل مع الازمات والكوارث

م	عناصر قابلية التضرر	المعلومات اللازمة لتقييم قابلية التضرر	التقييم الوصفي
1	التعرض	A	تحتاج للوجود طواقم الدفاع المدني والهيئة المحلية والاسعاف واحيائاً طواقم الشرطة
		B	تحتاج للوجود في بشكل متفاوت

2	الإطار المادي المخابئ وطرق الهروب	A	أماكن إيواء	سهل الوصول لها ولكن الاحتلال استهدف الطرق المؤدية للعديد من مراكز الايواء.
		B	حواجز الحماية ومخارج الطوارئ	هناك مناطق وعمائر استهدفت بشكل مباشر دون انذار مبكر وتسبب في مقتل العائلات بشكل كامل مثل مجزرة شارع الوحدة
		C	المواد المكونة (مثل الأبواب المقاومة للحرائق والأساسات المقاومة للزلازل مثلا)	تتوفر ولكن بشكل متفاوت في المباني والمنشآت وفقًا للعمر الزمني لتلك المباني
		D	وجود خطة مسبقة لطرق الهروب	حسب تاريخ انشاء العمارة وتوفر وسائل الهروب والأمان، غالبًا الخطط ضعيفة جدًا.
		E	عدد مرات التدريب على الخطة	نادرًا ما يتم التدريب على التخطيط للطوارئ والاحلاء
3	المكاتب والأماكن المفتوح للعموم	A	الأماكن الخطرة والمحظورة وعدد المتريدين	تحاول طواقم الاستجابة الوصول للمناطق الخطرة ولكن يتم التنسيق مع البعثة الدولية للصليب الأحمر ووفق تقارير الدفاع المدني أفاد أن العديد من الأماكن الخطرة رفض الاحتلال التنسيق لدخولها للاستجابة للحوادث الناتجة عن القصف.
		B	صعوبات وصول المعونات الخارجية وقت الأزمات	عمل الاحتلال على اغلاق المعابر مما كان صعب جدًا على توفير المعونات الدولية وخاصة المنح المقدمة للطاقة والبنية التحتية للقطاع الصحي والانساني.
4	إمكانية الوصول للمنطقة	A	استعمال وسائل نقل داخل المكان للمساعدة في الإخلاء خاصة للمرضى وغير القادرين على الحركة	البنية التحتية للدفاع المدني وطواقم الاستجابة ضعيفة جدًا، خاصة في ظل منع توفير المعدات الأساسية كسلاالم الطوارئ المتحركة ومعدات الانقاذ.
		B	وسائل نقل لاستقبال الحالات الطارئة	تتوفر مركبات الاسعاف ولكن بصورة مهترئة وضعيفة وتحتاج إلى صيانة بشكل كبير وتحديث أسطول الاسعافات.
6	الاتصال	A	وسائل الاتصال بالمعونة الخارجية	تتوفر وسائل اتصال ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وهناك قيود على المؤسسات الدولية في توجيه الاعانة للفئات المتضررة.
		B	وسائل اتصال بين أفراد فريق الطوارئ وقت التعامل مع الأزمة	تتوفر وسائل للاتصال والتواصل فترة الطوارئ بين الفرق المختصة بما يساهم في تحسين زمن

الاستجابة والسيطرة على الحوادث الناتجة عن الكارثة.			
تفاوت وفقاً لطبيعة الخطر المتواجد في المنطقة الخطرة.	وسائل الاتصال بالعنابر والمواقع الداخلية (التنبه لحدوث الأزمة)	c	
يوجد تدريب بشكل متفاوت ولكنه يحتاج الى تعزيز بشكل كبير بما يساهم في تحسين الاستجابة	مدي تدريب العاملين والمتدربين على وسائل الاتصال	D	

5. الاستنتاجات والتوصيات:

1.5 الاستنتاجات العامة للبنية التحتية

- تلعب البنية التحتية القادرة على الصمود دوراً هاماً في توفير قدرات مجابهة الازمات والكوارث حيال حدوثها والتخفيف من الآثار المترتبة عليها
- أشكال الطاقة المتجددة، وتوافر المياه الصالحة للشرب، وتحقيق التعليم الملائم، والسلامة والأمان، والخدمات الاجتماعية والاقتصادية تعد أهداف للبنية التحتية القوية والحديثة.
- التصميم المتوافق مع معايير الجودة للبنية التحتية والمتمثلة في المواصفات القياسية وعوامل السلامة والامان والمعايرة الدورية كفيل بتحقيق عمر طويل نسبياً والتقليل من أعمال الصيانة والاحلال والتجديد
- البنى التحتية المستدامة ضرورية للانتعاش بعد حدوث الكوارث.
- الحروب والزاعات المسلحة والتغيرات المناخية وما يعقبها من كوارث طبيعية وبيئية يؤثر سلباً على البنية التحتية ومدى قدرتها على أداء وظيفتها.
- العناصر الحديثة مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والروبوت تعد جزء أساسياً من البنية التحتية لمؤسسات المستقبل.

2.5 الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالحالة الدراسية

- يتواجد مجموعة من الأضرار غير المرئية بسبب الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة ظهرت آثارها بعد المنخفضات الجوية مما تسبب في غرق العديد من المناطق التي تم اجراء معالجات لها.
- جاهزية قطاع غزة للتعامل مع الكوارث يحتاج للمزيد من الوسائل التقنية الحديثة والتزود بوسائل نقل حديثة واسطول من الطائرات ووسائل الإغاثة المتقدمة.
- تعد التقنيات الحديثة مثل وسائل الذكاء الاصطناعي وأنظمة الروبوت هامة واساسية للتعامل مع الازمات المستقبلية في القطاع في ضوء التوقع المستمر لازمات مماثلة
- البنية التحتية للدفاع المدني وطواقم الاستجابة ضعيفة ويجب استحداث وابتكار وسائل محلية الصنع لدعم قدراتها في عمليات الانقاذ والاغاثة.
- الحاجة لتعزيز الصمود المجتمعي عبر تحسين عناصر البنية التحتية، والحاجة لتطوير وسائل التقييم للأضرار غير المرئية بما يساهم في المعالجات التي تحد من تأثير المخاطر الطبيعية.
- ضعف المؤشرات الوطنية للتنمية في مجال البنية التحتية؛ وضعف الاهتمام باستراتيجيات تقييم المخاطر وإدارتها وتحديد أولوياتها وفق المنهجيات التنموية العالمية.

3.5 التوصيات

- السعي لتطبيق أهداف التنمية المستدامة على الصعيد المحلي والدولي وذلك عبر تحسين البنية التحتية الصلبة التي تتحمل المرونة وتؤدي وظيفتها في ظل الكوارث والأزمات
- أن يأخذ الاستثمار في البنى التحتية في اعتباره المخاطر، ويجعل الأمن والقدرة على الصمود كأحد المعايير التصميمية والقياسية
- تحسين أمن و صمود البنى التحتية الحساسة في البلدان النامية يعد ضرورة للتعامل مع الكوارث والتخفيف من حدتها.
- دمج خطط الاعمار في الخطة الوطنية للتنمية مما يساهم في تعزيز الحماية للبنية التحتية.
- الشروع في إعمار القطاع الصناعي والاقتصادي بشكل موازي للبنية التحتية.
- توجيه البحث العلمي لتوفير معايير ومؤشرات تقييم تتطابق مع المتغيرات المحلية في قطاع غزة.
- تنظيم التخطيط الرباعي والذي يشمل خطة الأمان والوقاية من المخاطر وخطة الأمن ومراقبة المخاطر وخطة الإخلاء الأمن للعاملين والموارد المادية والأصول الهامة، وخطة الطوارئ واستدامة بيئة عمل آمنة ولائقة.
- اعتماد مراجع وطنية خاصة بتقييم وإدارة المخاطر حسب طبيعة عمل كل قطاع من قطاعات البنية التحتية.

المراجع

- El-Mougher, M. M., & Mahfuth, K. (2021). *Indicators of Risk Assessment and Management in Infrastructure Projects in Palestine*. Serbia : International Journal of Disaster Risk Management, 3(1), 23-40. <https://doi.org/10.18485/ijdrm.2021.3.1.3>.
- El-Shaikh Ali, I. (2018). *The role of the Qatari fund on achieving the development priorities in Gaza Strip*. Gaza: Master Thesis Unpublished, Islamic University- Gaza.
- Fulmer, J. (2009). *What in the world is infrastructure?*. PEI Infrastructure Investor (July/August): 30–32.
- Smith, , A. (2020). *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Ward, Lock and Tyler.
- United Nations. (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*. Sendai, Japan,: the Third UN World Conference in Sendai, Japan, on March 18, 2015- United Nations Office for Disaster Risk Reduction.
- الأمم المتحدة. (2017). *الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030/الهدف 9*. نيويورك: الجمعية العامة للأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية <http://www.un.org/publications/org.un.www://h>
- المغير، م. م. (2021). *الإعلام والجهة الداخلية في معركة سيف القدس*. برلين: مجلة الدراسات الاعلامية، المجلد (4)، العدد (15)، ص.185
- المغير، م. م. (2021). *القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب*. برلين: مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3) العدد (11)، ص. 12-23
- المغير، م. م. & أبو شاب، م. ر. (2019). *مدى ملائمة الخطط التنموية للبلديات مع مبادئ المدن التي نحتاجها -حالة دراسة بلدية خان يونس*. برلين: مجلة التخطيط العمراني والمجالي، المجلد (1)، العدد (2)، المركز الديمقراطي العربي.
- المغير، م. م. ، أبو علي، ر. ف. ، أبو شرح، ص. أ. ، النجار، ح. م. (2020). *دور إعادة الإعمار بعد الاعتداءات العسكرية في تأهيل الجهة الداخلية في قطاع غزة - فلسطين*. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد (9)، العدد (2).

- برغوث، رغ (2013). م. (تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة 2008-2012) م. (غزة:رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمزة، ش (2014). م. (استدامة البنى التحتية للمدينة العراقية دراسة تحليلية لمدينة بغداد. بغداد-العراق:المجلة العراقية لهندسة العمارة، المجلد (29)العدد (3-4) ص. 57-58
- عبد الوهاب، ح. ح. (2015). اثر الاحتلال الإسرائيلي على النمو العمراني والبنية التحتية للطرق في قطاع غزة. عين شمس:مجلة البحث العلمي في الآداب-المجلد 16، العدد السادس عشر الجزء الخامس -الرقم المسلسل للعدد 5.
- مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. (2020). البنية التحتية اللازمة لبناء السلام " دور البنية التحتية في التغلب على المحركات الأساسية للهشاشة. نيويورك:الأمم المتحدة.
- مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث، (2017). تمكين المدن من القدرة على الصمود دليل قيادات الحكومات المحلية. جينيف:الأمم المتحدة.
- منتدى الرياض الاقتصادي (2007). م. (تكامل البنية التحتية مطلب أساس للتنمية المستدامة،. السعودية:الدورة الثالثة لمنتدى الرياض الاقتصادي.
- نصر الله، ع. أ. & أبو زيادة، ز. ع. (2019). دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين. فلسطين:المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان: "نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية بفلسطين"، جامعة النجاح الوطنية.



مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies
For Disasters and Opportunity Management



أثر جائحة كورونا على أداء ادارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات الخاصة

Impact of corona pandemic on the Management of Human Resources on Employees Performance in Private Hospitals

د. هند محمد محمد السيد

Dr. Hind Mohammed Mohammed Alsaïd

جامعة شندي-السودان

Shendi University -Sudan

Hindmms2@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة أثر جائحة كورونا على أداء ادارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة للتعرف علي أثر جائحة كورونا على اداء ادارة الموارد البشرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستنتجت الدراسة علاقة بين أداء الموارد البشرية وجائحة كورونا دعمت جزئيًا، أوصت الدراسة بضرورة بوضع مرتبات وأجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى ووضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين في ظل جائحة كورونا. .
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين.

Abstract

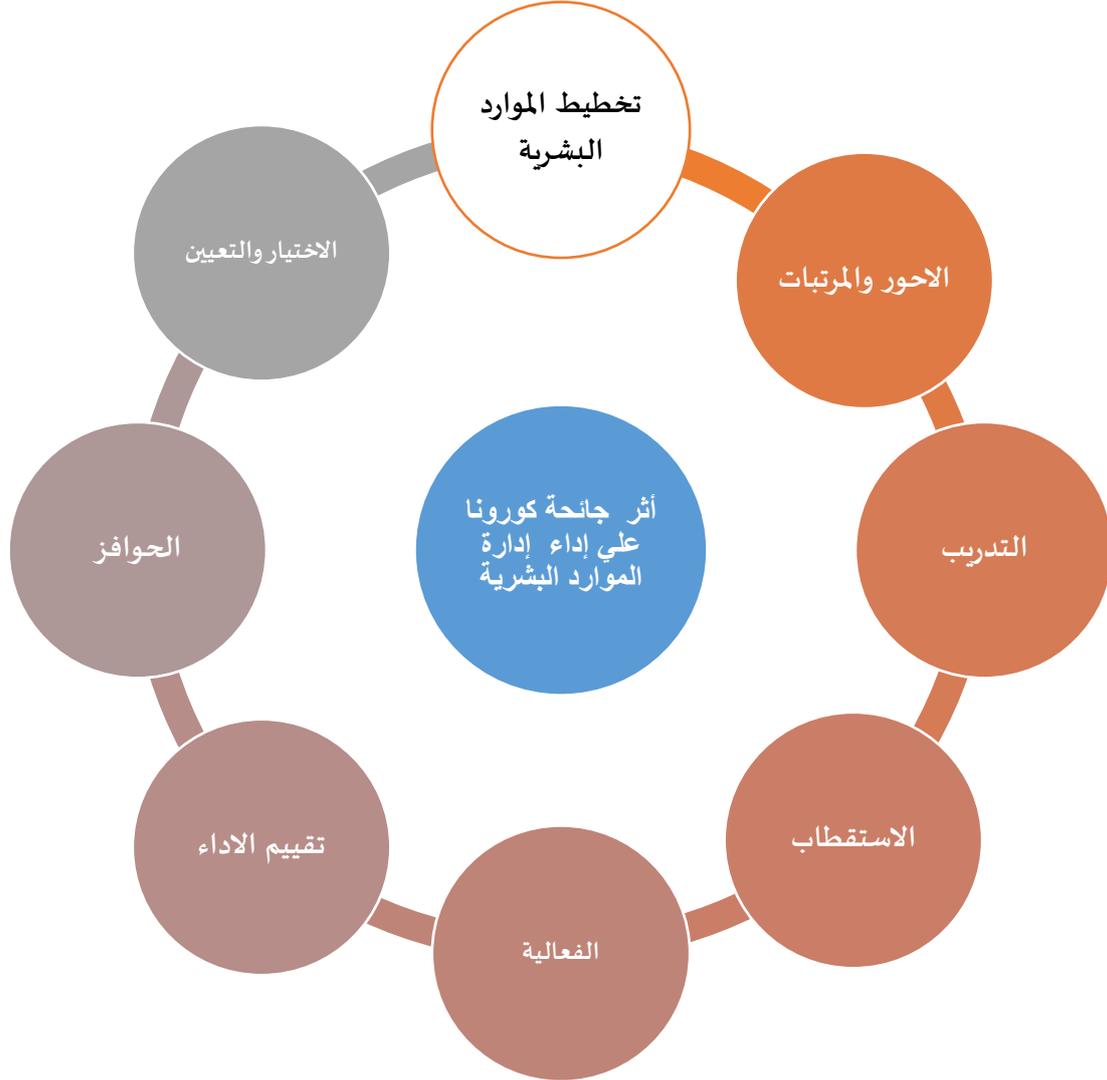
This study dealt with Impact of Applying the Functions of Management Human Resources on Employees Performance. This study aimed to high light the impact of using human resource Strategies in developing the Performance in private hospitals, and the study followed all of the descriptive approach. The study found that the existence of a Relationship between Human Resource Strategies and Employee partially supported. The study recommended that the study recommend setting competitive salaries and wages compared to other hospitals

Keywords: Management of Human Resources, Employees Performance.

الملخص المفاهيمي

شكلت جائحة كورونا تحدياً كبيراً على مستوى تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات الخاصة على حد السواء، بسبب خوف العاملين من انتقال العدوى إليهم بسبب أن أدوات ومعدات الحماية غير متوفرة بشكل كافي فإن ذلك يتطلب التخطيط الجيد للموارد البشرية والاختيار والتعيين واستقطاب العاملين ورفع مستوى دافعية العاملين وتحفيزهم وزيادة الاجور والمرتبات وتدريبهم بالمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم بطريق فعالة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والعاملين والمستفيدين في آن واحد.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لأثر جائحة كورونا على أداء ادارة الموارد البشرية



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات لأثر جائحة كورونا على أداء ادارة الموارد البشرية.

أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية للعاملين بالمستشفيات الخاصة ولاية الخرطوم

هدفت الدراسة التعرف علي اثر جائحة كورونا علي أداء ادارة الموارد البشرية في مستشفيات القطاع الخاص ولاية الخرطوم.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً يوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها

لأهمية القطاع الصحي ولأن العاملين فيه يتعاملون مع المستفيدين من المرضى الذين يأملون أن يتلقوا رعاية وخدمات صحية مميزة وبأسرع وقت في ظل تفشي فايروس كورونا فإن ذلك يتطلب رفع مستوى دافعية العاملين بالمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر جائحة كورونا علي أداء إدارة الموارد البشرية؟

اهم النتائج: اثرت جائحة كورونا على نظام الحوافز بالمستشفى من خلال الاهتمام وبشكل مستمر ببرامج الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المستشفيات في ظل جائحة كورونا. اثرت تداعيات جائحة كورونا على استراتيجيات الموارد البشرية والتنبؤ بهيكل الموارد البشرية كما ونوعاً، وزيادة مهام العاملين مما اثر علي الوصف الوظيفي

أهم التوصيات: الاهتمام بوضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين في ظل خطر فايروس كورونا. وضع استراتيجية وخطه للاختيار والتعيين مرنة لاستيعاب مزيد من الكوادر الصحية بما يتناسب مع احتياجات جائحة الكورونا

تطلعات مستقبلية:

- تطوير التعاون والاستفادة من خبرات ادارة الموارد البشرية لتخفيف المشكلات الناتجة عن تأثير جائحة كورونا
- تشجيع البحث العلمي عن تأثير الازمات والكوارث على اداء ادارة الموارد البشرية.
- صياغة اهداف ذكية تسهم في بناء خطط تنموية مستدامة تراعي المتغيرات والازمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

1. الإطار العام

1.1 المقدمة:

شكلت جائحة كورونا تحدياً كبيراً على مستوى العالم الذي تغيرت ملامحه وفقاً لتأثير هذه الجائحة وبشكل خاص على تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات الحكومية والخاصة على حدٍ السواء، بسبب خوف العاملين من انتقال العدوى إليهم بسبب أن أدوت ومعدات الحماية غير متوفرة بشكل كافي مما جعلهم يتربون من أداء أعمالهم بحجج واهيه وهذا الوضع خلق تنمراً واضحاً من العاملين تجاه إداراتهم. إن المستشفيات السودانية تواجه ضغوطات متنامية وسريعة التغير بسبب الديمغرافيا السكانية وأنماط الامراض والتحديات التي تواجه قطاع المستشفيات السودانية وهي جزء من التحديات الاجتماعية والاقتصادية العامة. وأهم هذه التحديات هي نقص التمويل والاعتماد المتزايد على الرسوم التي يدفعها المرضى. ومن هنا ينبغي الارتقاء بمستوى الاداء للكوادر البشرية ومستوى الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الخاصة والعامة إذ أصبح هذا الامر مطلباً ملحاً وضرورياً لأغني عنه. ويجب وضع أهداف مدروسة تتكيف مع كل التحديات والتغيرات التي تمر بها في الوقت الحاضر أو التغيرات التي قد تحدث في المستقبل وذلك لضمان المحافظة علي اعلي مستوى من جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

2.1 مشكلة الدراسة:

لأهمية القطاع الصحي ولأن العاملين فيه يتعاملون مع المستفيدين من المرضى الذين يأملون أن يتلقوا رعاية وخدمات صحية مميزة وبأسرع وقت في ظل تفشي فايروس كورونا فإن ذلك يتطلب رفع مستوى دافعية العاملين بالمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والعاملين والمستفيدين في آن واحد. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على عمل المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم في جانب تطبيق وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ومدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.
- إبراز أثر استخدام الوظائف الخاصة بالموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المستشفيات الخاصة.
- توضيح الأثر الإيجابي لاستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

4.1.1 الأهمية العلمية:

- الدور العلمي الذي يمكن أن تقدمه في تزويد الباحثين بقاعدة بيانات تدعم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

- أن إدارة الموارد البشرية لها دور فاعل وأساسي في تحقيق الفعالية والكفاية الإدارية في المستشفيات الخاصة.

4.1.2 الأهمية العملية:

● تقييم ودراسة وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على فعالية أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في ظل جائحة كورونا.

● إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة.

5.1 فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جائحة كورونا وأداء إدارة الموارد البشرية للعاملين بالمستشفيات الخاصة.

7.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي باعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً يوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

8.1 حدود الدراسة:

1.8.1 الحدود الزمانية: 2020-2021م

2.8.1 الحدود المكانية: مستشفيات القطاع الخاص –ولاية الخرطوم-السودان

3.8.1 الحدود الموضوعية: أداء إدارة الموارد البشرية.

9.1 الدراسات السابقة

1.9.1 دراسة مسودة (2004م)، بعنوان: أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة الفترة (1995-2003) دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. توصلت الدراسة لنتائج أهمها أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة أو إدارة الجودة الشاملة وإنما هي وجهات نظر متعددة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام القطاع الصحي في الأردن بإنشاء جائزة تقديرية على مستوى الدولة لتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات، وتعزيز آليات التطوير والتدريب في المستشفيات الأردنية، وتطوير السياسات والإجراءات والبروتوكولات الإدارية والفنية المعززة للجودة والتحسين المستمر للعلاقات مع المرضى ومستوى الكفاءة التشغيلية. (تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثون في أنها تناولت أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة، بينما تناولت دراسة الباحث أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية).

2.9.1 دراسة: حمزة (2013م)، بعنوان: أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء وكيفية تطوير العمل والمحافظة على الاستقرار والمواكبة والاستمرارية في العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للديوان لا يحقق التكامل بين أنشطة الوحدات والإدارات مع إدارة الموارد البشرية. ولا يوجد تنسيق وتكامل بين الإدارات وإدارة الموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية لها علاقة بتدريب الموظف ورسم سياسة المصلحة. وأوصت الدراسة بتطوير مناسب للهيكل التنظيمي داخل الديوان لمواجهة النمو السريع والزيادة المضطربة في إعادة القوي العاملة والتطورات الاجتماعية والاقتصادية الجارية في المجتمع وتحديد أهداف كل وحدة تنظيمية

وصياغة اختصاصاتها بصورة واضحة. (تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء، بديوان الضرائب، بينما تناولت دراسة الباحث أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية).

3.9.1 دراسة: لصور (2017م)، بعنوان: التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة: دراسة على شركات النفط والغاز اليمنية

هدفت الدراسة إلى الدراسة إلى توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن الشركات تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد، وتوجد علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، والمستمر وتمكين العاملين كمحاور لإدارة الجودة الشاملة. أوصت الدراسة بمساعدة قيادة الشركات على إزالة الغموض حول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأهمية العلاقة بينهما في دعم فلسفة الجودة الشاملة وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، ولفت نظر جهات الاختصاص من مثل هذه الفلسفات الحديثة. (تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة، بينما تناولت دراسة الباحث أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية).

4.9.1 دراسة: آدم (2018م)، بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأساليب والوسائل والبرامج العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة تنمية الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء، وتساهم نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة على تحقيق الأهداف والخطط، كما تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتنظيم الإنتاج وتحقيق الكفاءة والفاعلية. أوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وتحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية حتى تتسم بالوضوح والدقة والسرعة في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية، وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات. (تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية، بينما تناولت دراسة الباحث أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية).

5.9.1 دراسة: موسي (2019م)، بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة الخروطوم هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والتوظيف والتنمية والتطوير والتعويض والمكافآت ثم التقييم والمتابعة وأثرها على أداء المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان وعلى أداء العاملين بها بنسب متفاوتة كما يوجد عدم رضا للعاملين

بنظام التعويضات وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار بالجامعات والكليات الخاصة، ويوجد ضعف في رقابة التعليم العالي على أداء هذه المؤسسات التعليمية الأهلية. وأوصت الدراسة بأهمية فهم الإدارة العليا لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبناءها، وتمكين العاملين وتعريفهم بأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومراجعة نظام التعويضات في الجامعات والكليات الأهلية والعمل على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات. (تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة بالتطبيق على منظمات التعليم العالي الأهلي في السودان، بينما تناولت دراسة الباحث أثر جائحة كورونا على أداء إدارة الموارد البشرية).

2. الإطار النظري

1.2 الموارد البشرية

1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول ان إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها" (Randal, 1995) عرفها مايكل بول وفقاً للثلاثة نقاط التالية: إنها العملية الخاصة باستيعاب الأفراد، إنها العملية الخاصة بتطوير الأفراد العاملين، إنها العملية الخاصة بالمحافظة على الأفراد العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الخاصة. (Pool,1993)

يعرفها آخر إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الادارية، وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر على البيئة أيضاً بنفس القدر (أوسن، 2009م). من خلال ما تقدم يتبين للباحث أن إدارة الموارد البشرية هي عملية خاصة بتطوير، واستيعاب، والمحافظة على العاملين.

2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتى أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الافراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية. (الموسوي، 2004م).

3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ويؤكد الباحث علي أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما: (السالم، 2012م)

• العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية.

• العمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج.

ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

4.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي (حنفي، 2007م)

- أ/ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتصنيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ب/ تخطيط القوي العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع واعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة بالمنظمة، فهو وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة" (زويلف، 1998م)، كما أنه يوصف على أنه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والانتاجية المتوازنة (النجار، 1998م)، تنبع أهمية تخطيط القوي العاملة من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأى عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد على إنجاحه عباس، سهيلة (حسنين، 2000م). فهو يساعد في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوي البشرية، ومن ثم يساعد في تخفيض تكلفة الانتاج التي تنتج عن النقص والاختناق أو الزيادة في القوي العاملة، كما يساعد المنظمة في تحديد القوي البشرية التي تتطلب تدريباً أو إعادة تدريب لرفع قدراتها الأدائية وحسن استخدامها، يساعد المنظمة أيضاً في مواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كازدياد الهجرة الى خارج الدولة أو الى داخلها. (درة، الصباغ، 1986م)
- ت/ الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

ث/ تصميم هيكل الاجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الاجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف.

سياسات الاجور غير العادلة تكون بمثابة عنصر خطير في مجال علاقات العمل يؤدي الي هبوط معنويات العاملين ويخلق حالة من عدم الرضاء ويرفع من معدلات الغياب ودوران العمل ويضر بالإنتاجية (هاشم، 1996م)
ج/ تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

ح/ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد الي الإسكان والمواصلات وغيرها.

خ/ تقييم الاداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الاداء.

ع/ التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة ان تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية التدريب.

غ/ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الي التعرف علي نقاط القوة لدي الفرد، ونقاط الضعف لديه.

2.2 الأداء

1.2.2 مفهوم الأداء

يختلف المفكرون والكتاب حول مفهوم الأداء فيري البعض بانه " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الي تحقيقها" (عبد المحسن ، 1997م)

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدي تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها (مرعي، 2001م).

2.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء

من العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة هي:

- تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.
- حجم وقطاع المؤسسة.

- التوجهات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية والانسانية للمؤسسة: تحدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مجال معايير أنظمة التقييم لان كل منها يتطلب القدرات الكافية لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة.
- أسلوب الإدارة العامة السائد: وتأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ويناسب مدي الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.
- أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الدولة، الزبائن، الموردین.

3.2 الفاعلية

1.3.2 مفهوم الفعالية

وتعرف الفعالية بكل بساطة بأنها أداء الأعمال الصحيحة لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها. يعرف الكثيرون الفعالية بأنها الإنتاج! بما يعني أن فاعلية إنسان ما تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الإنسان والصحيح أنه ليست هذه هي الفعالية (Effectiveness) إن تعريف الفعالية في كتب الإدارة شي آخر اسمه الكفاءة. وهي الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفعالية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور المقيّم لها. (المنيف، 1983م)

2.3.2 قياس الفعالية

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي- (جاكسون، 1988م):

- 1- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- 2- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- 3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقياسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

4.2 الكفاءة

1.4.2 مفهوم الكفاءة

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة: "فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام". بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (ادريس، 2002م).

2.4.2 قياس الكفاءة

هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

أ- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
المقاييس الكلية للكفاءة، المقاييس الجزئية للكفاءة، المقاييس النوعية للكفاءة، وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (الشماع، 2000م)

3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والتحليل العلمي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات.

1.3 معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (80) استبيان بمساعدة مقدرة ومشكورة تمكن الباحث من استلام ردود المبحوثين في فترة وجيزة. الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين.

جدول (3/1) معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة =77)

النسبة %	العدد	البيان
100%	80	الاستبانات الموزعة
96.3%	77	الاستبانات المستردة
3.7%	3	الاستبانات التي لم ترد
0%	0	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
96.3%	77	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (77) استبيان بنسبة (96.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (3) استبيان بنسبة (3.7%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (77) استبيان بنسبة (96.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة الباحثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

2.3 التحليل العملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003). تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت بها دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05)
- أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)
- ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد

1.2.3 التحليل العاملي للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أجري التحليل العاملي لعدد (35) عبارة تستخدم لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعرض ملخص نتائج التحليل للعاملين الذي أجري على المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (7) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (10) عبارات شكلت الاجور والمرتببات، اشتمل النموذج الثاني علي (6) عبارات شكلت تخطيط الموارد البشرية ، اشتمل النموذج الثالث علي (5)عبارات شكلت التدريب ، اشتمل النموذج الرابع علي (4)عبارات شكلت تقييم الاداء، اشتمل النموذج الخامس علي (3)عبارات شكلت الاختيار والتعيين، اشتمل النموذج السادس علي (2) عبارة شكلت الاستقطاب، اشتمل النموذج السابع علي (2) عبارة شكلت الحوافز.

جدول (2/3) التحليل العاملي للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

7	6	5	4	3	2	1	الاجور والمرتبات
0.011	0.027	0.210	0.195	0.294	0.191	0.824	اثرت جائحة كورونا على نظام الحوافز بالمستشفى
0.010	-0.009	0.114	0.223	0.277	0.075	0.808	تتابع المستشفى باهتمام وبشكل مستمر برامج الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المستشفيات في ظل جائحة كورونا
0.147	0.196	0.088	0.111	0.125	0.204	0.780	ادي الاستقرار في الاجور والمرتبات في المستشفى الى رضا العاملين
0.097	0.163	0.203	0.294	0.202	0.185	0.742	تمت مراجعة خطة الحوافز في المستشفى استنادا على تداعيات جائحة كورونا
0.050	0.215	0.014	0.238	0.116	0.219	0.683	تقدم المستشفى اجور ومرتبات تنافسية مقارنة مع المستشفيات الاخرى
-0.164	0.379	0.030	0.027	0.293	0.274	0.657	تقدم المستشفى للعاملين اجور ومرتبات مجزية
0.432	0.218	0.031	0.276	-0.138	0.161	0.640	ادي وجود الضمان الاجتماعي الى رضا العاملين بالمستشفى
-0.034	-0.040	0.401	-0.194	0.290	0.124	0.605	تمنح الحوافز في المستشفى استنادا الى نتائج تقييم اداء العاملين
-0.022	0.056	0.354	0.471	0.269	0.207	0.535	النظام الاداري (نظم، لوائح، قوانين) بالمستشفى مرضي للعاملين
0.253	0.356	-0.013	0.153	0.202	0.215	0.535	ساهمت زيادة المرتبات والاجور التي تدفعها المستشفى في تقليل معدل دوران العمل في ظل جائحة كورونا
7	6	5	4	3	2	1	تخطيط الموارد البشرية
0.145	0.111	0.215	0.036	0.030	0.787	0.281	اثرت تداعيات جائحة كورونا على استراتيجيات الموارد البشرية
-0.009	0.106	0.116	0.252	0.276	0.744	0.263	شارك العاملين في تعديل خطة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا
-0.135	0.183	0.207	0.251	0.228	0.735	0.172	توجد خطة استراتيجية للموارد البشرية في المستشفى
0.039	0.151	0.290	0.149	0.266	0.726	0.303	تعطي ادارة المستشفى تخطيط الموارد البشرية الحجم الذي يناسبه من الاهمية في تخطيطها الاستراتيجي
0.375	-0.100	0.244	-0.129	0.189	0.653	0.065	اثرت تداعيات جائحة كورونا على التبوء بهيكل الموارد البشرية كما ونوعا

0.091	0.354	0.219	0.436	0.246	0.504	0.227	ادت كورونا الي زيادة مهام العاملين مما أترعلى الوصف الوظيفي
7	6	5	4	3	2	1	التدريب
0.105	0.162	0.052	0.301	0.763	0.208	0.246	تم اخضاع العاملين لدورات تدريبية وفقا لمتطلبات التعامل مع جائحة كورونا
0.127	0.171	0.386	-0.032	0.755	0.050	0.208	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى وفقا لاحتياجات كرونا
0.033	0.290	0.117	0.306	0.750	0.117	0.240	يوجد لدى المستشفى خطة تدريبية مرنة تتوافق مع الكوارث الصحية
0.091	0.004	0.051	0.199	0.747	0.298	0.206	تتابع ادارة التدريب عملية تنفيذ التدريب
0.098	0.018	0.046	0.190	0.694	0.423	0.330	تقوم المستشفى بقياس العائد من التدريب
7	6	5	4	3	2	1	تقييم الاداء
-0.026	0.074	0.017	0.764	0.139	-0.009	0.094	تسود روح المساءلة وتحمل المسؤولية بين العاملين بالمستشفى
-0.033	0.161	0.039	0.668	0.161	0.274	0.331	تتوفر بالمستشفى انظمة عمل لأداء الاعمال في المستشفى
0.102	0.141	0.174	0.622	0.351	0.149	0.395	ترقية العاملين بالمستشفى تتم وفق عملية تقييم الاداء
0.038	0.032	0.149	0.564	0.225	0.284	0.481	يوجد نظام دقيق وعادل لتقييم العاملين
7	6	5	4	3	2	1	الاختيار والتعيين
-0.002	0.118	0.802	0.150	0.084	0.350	0.195	يقوم التعيين على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب
0.170	0.208	0.725	-0.016	0.173	0.133	0.038	ادت تداعيات جائحة كورونا الي التوسع في اختيار وتعيين مزيد من الكوادر الصحية
0.090	0.078	0.710	0.178	0.054	0.297	0.261	تتم عملية الاختبار والتعيين وفق المعايير التي تحددها الوظيفة لشاغلها
7	6	5	4	3	2	1	الاستقطاب
0.200	0.783	0.180	0.190	0.132	0.109	0.234	استندت استراتيجية استقطاب العاملين للعمل في المستشفيات المبحوثة في ظل الجائحة على القيام بمسؤوليتهم تجاه المجتمع
-0.050	0.715	0.322	0.111	0.247	0.171	0.288	أدي وجود الضمان الاجتماعي الى رضا العاملين بالمستشفى
7	6	5	4	3	2	1	الحوافز

0.791	0.038	0.042	-0.127	0.151	0.021	0.170	تزداد حوجة الفرد للحفاظ المعنوي كلما زاد مستواه الخطر
0.606	0.159	0.407	0.288	0.136	0.199	-0.074	ادت جائحة كورونا الي زيادة الحوافز المادية للعاملين مقارنة مع المستشفيات الأخرى
74.909							Cumulative %
0.878							Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
2013.380							Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

جدول (3/5) التحليل العاملي للمتغير التابع (الاداء) :

2	1	الفعالية
0.162	0.904	توفر الموارد البشرية الكفؤة يساعد على تميز الخدمات وجودتها
0.264	0.890	يحقق المستشفى اهدافه المخطط انجازها
0.210	0.869	توجد اهداف واضحة وقابلة للقياس بالمستشفى
0.163	0.834	تدعم الادارة العليا السياسات والنظم التي تحقق الاهداف الاستراتيجية
0.243	0.773	يحقق المستشفى نسبة عالية من الارباح
0.291	0.770	يتم تقييم الاهداف باستمرار
الكفاءة		
0.826	0.074	يوجد برنامج تحسين مستمر للخدمات بالمستشفى
0.732	0.246	تتيح ادارة المستشفى نظم اتصال تفاعلي بين الادارة والعاملين
0.553	0.476	يقوم المستشفى بالاستخدام الامثل لموارده المتاحة
70.841		Cumulative %
0.907		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
440.355		Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

3.3 الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الاجور والمرتبات (0.930)، تخطيط الموارد البشرية (0.904)، التدريب (0.916)، تقييم الاداء (0.830)، الاختيار والتعيين (0.827)، الاستقطاب (0.801)، الحوافز (0.513)، اما المتغير الوسيط الدافعية (0.832)، أما لمتغيرات التابع الفعالية (0.935)، الكفاءة (0.634).

جدول (3/3) يوضح درجة الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغير	
0.930	10	الاجور والمرتببات	المتغير المستقل
0.904	6	تخطيط الموارد البشرية	
0.916	5	التدريب	
0.830	4	تقييم الاداء	
0.827	3	الاختيار والتعيين	
0.801	2	الاستقطاب	
0.513	2	الحوافز	
0.935	6	الفعالية	المتغير التابع
0.634	3	الكفاءة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

4.3 المتوسطات والانحرافات المعيارية:

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (الاجور والمرتببات وتخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء والاختيار والتعيين والاستقطاب والحوافز والدافعية، والفعالية والكفاءة). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي الاجور والمرتببات (وسط حسابي = 2.96، وانحراف معياري = 0.97)، يليه الوسط الحسابي تخطيط الموارد البشرية (وسط حسابي = 2.77، انحراف معياري = 1) يليه الوسط الحسابي التدريب (وسط حسابي = 2.99، انحراف معياري = 1)، يليه الوسط الحسابي تقييم الأداء (وسط حسابي = 2.64، انحراف معياري = 0.98)، يليه الوسط الحسابي الاختيار والتعيين (وسط حسابي = 2.16، انحراف معياري = 0.95)، يليه الوسط الحسابي الاستقطاب (وسط حسابي = 2.34، انحراف معياري = 1)، يليه الوسط الحسابي الحوافز (وسط حسابي = 1.99، انحراف معياري = 0.92)، ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الوسيط الدافعية هو (الوسط حسابي = 2.26، الانحراف معياري = 0.90)، أما المتغير التابع يلاحظ ان الوسط الحسابي للفعالية (الوسط الحسابي = 2.67، الانحراف المعياري = 0.95)، والكفاءة (الوسط الحسابي = 2.19، الانحراف المعياري = 0.81).

جدول (4/3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجور والمرتببات	مستقل	2.96	.97
تخطيط الموارد البشرية	مستقل	2.77	1
التدريب	مستقل	2.99	1
تقييم الاداء	مستقل	2.64	.98
الاختيار والتعيين	مستقل	2.16	.95

1	2.34	مستقل	الاستقطاب
.93	1.99	مستقل	الحوافز
.90	2.26	وسيط	الدافعية
.95	2.67	تابع	الفعالية
.80	2.19	تابع	الكفاءة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

5.3 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. الجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول (5/3) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة: Person's Correlation Coefficient for All

Variable

المتغيرات	الأجور والمرتببات	تخطيط الموارد البشرية	التدريب	تقييم الأداء	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	الحوافز	الفعالية	الكفاءة
الأجور والمرتببات	1								
تخطيط الموارد البشرية	.624(**)	1							
التدريب	.634(**)	.617(**)	1						
تقييم الأداء	.696(**)	.571(**)	.612(**)	1					
الاختيار والتعيين	.489(**)	.618(**)	.440(**)	.405(**)	1				
الاستقطاب	.584(**)	.502(**)	.508(**)	.470(**)	.496(**)	1			
الحوافز	.295(**)	.353(**)	.337(**)	.223(**)	.368(**)	.316(**)	1		
الدافعية	.432(**)	.382(**)	.411(**)	.595(**)	.283(**)	.428(**)	.266(**)	1	
الفعالية	.612(**)	.656(**)	.659(**)	.639(**)	.437(**)	.544(**)	.125(**)	.125(**)	1
الكفاءة	.576(**)	.429(**)	.473(**)	.548(**)	.474(**)	.415(**)	.216(**)	.567(**)	.567(**)

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من الجدول اعلاه نجد أن بعد تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع الأجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط =.624)؛ والتدريب يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع الأجور والمرتببات؛ حيث كانت قيمة (الارتباط=.634)، والتدريب يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = .617)، وتقييم الأداء يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع الأجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = .696)، وتقييم الأداء يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = .571)، وتقييم الأداء يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = .612)، والاختيار والتعيين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع الأجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = .489)، ونجد أن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع تخطيط

الموارد البشرية؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 618)، والاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 440)، والاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تقييم الأداء؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 405)، والاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الأجور والمرتبات؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 584)، والاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 502)، ويرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 508)، والاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تقييم الأداء؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 470)، والاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاختيار والتعيين؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 496)، والحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الأجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 292)، والحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 353)، والحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 337)، والحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 368)، والحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاستقطاب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 316)، والدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 432)، والدافعية ترتبط ارتباط مع تخطيط الموارد البشري؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 382)، والدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 411)، والدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الأداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 595)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتبات؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 612)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 656)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 659)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 539)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 437)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب حيث كانت قيمة (الارتباط = 544)، والفعالية ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز حيث كانت قيمة (الارتباط = 125)، والفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الدافعية؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 550)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الأجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 576)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 429)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 473)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الأداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 548)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 474)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 415)، والكفاءة ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز؛ حيث كانت قيمة (الارتباط = 216)، والكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الفعالية حيث كانت قيمة (الارتباط = 567).

6.3 اختبار علاقة مكونات استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين:

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين. لقد تم استخدام (Beta coefficient) اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية على (أداء العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة بين الاجور والمرتبات و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.035) مستوى المعنوية (0.770)، وتوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.314) مستوى المعنوية (0.007)، وتوجد علاقة بين التدريب و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.282)

مستوى المعنوية (0.010)، وتوجد علاقة بين تقييم الأداء والفعالية حيث بلغت بيتا (0.227) مستوى المعنوية (0.041)، ولا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين و الفعالية حيث بلغت بيتا (-0.006) مستوى المعنوية (0.948)، ولا توجد علاقة بين الاستقطاب و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.182) مستوى المعنوية (0.063)، وتوجد علاقة بين الحوافز و الفعالية حيث بلغت بيتا (-0.200) مستوى المعنوية (0.016) ترتبط الفعالية بتخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الاداء والحوافز. كما موضح في الجدول أدناه

جدول (6/3) يوضح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية والفعالية

المتغير المستقل	الفعالية	Sig
الاجور والمرتبات	.035	0.770
تخطيط الموارد البشرية	.314	0.007
التدريب	.282	0.010
تقييم الاداء	.227	0.041
الاختيار والتعيين	.006	0.948
الاستقطاب	.182	0.063
الحوافز	.200	0.016
R ²	.630	
Adjusted R ²	.590**	
Δ R ²	.630	
F change	16.756	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

جدول (7/3) يوضح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية والكفاءة:

المتغير المستقل	الكفاءة	Sig
الاجور والمرتبات	.276	0.068
تخطيط الموارد البشرية	.107	0.450
التدريب	.093	0.489
تقييم الاداء	.251	0.069
الاختيار والتعيين	.260	0.038
الاستقطاب	.020	0.871
الحوافز	.019	0.849
R ²	.421	
Adjusted R ²	.363*	
Δ R ²	.421	
F change	7.176	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من خلال الجدول اعلاه لقد تم التوصل لتحليل الانحدار على أنه لا توجد علاقة بين الاجور والمرتبات والكفاءة حيث بلغت بيتا (.276). مستوى المعنوية (0.068): حيث ترتبط الاجور والمرتبات بشكل مباشر على الكفاءة في اداء الأعمال،

ولا توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والكفاءة حيث بلغت بيتا (1.107). مستوى المعنوية (0.450)، ولا توجد علاقة بين التدريب والكفاءة حيث بلغت بيتا (0.093). مستوى المعنوية (0.489)، ولا توجد علاقة بين تقييم الاداء والفعالية حيث بلغت بيتا (0.251). مستوى المعنوية (0.069)، وتوجد علاقة بين الاختيار والتعيين و الكفاءة حيث بلغت بيتا (0.260). مستوى المعنوية (0.038) عملية الاختيار والتعيين التي تتم بصورة سليمة ينتج عنها كفاءة عالية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولا توجد علاقة بين الاستقطاب والكفاءة حيث بلغت بيتا (0.020). مستوى المعنوية (0.871)، ولا توجد علاقة بين الحوافز و الكفاءة حيث بلغت بيتا (0.019). مستوى المعنوية (0.849). ترتبط الكفاءة بالأجور والمرتبات والاختيار والتعيين بينما ترتبط الفعالية بتخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الاداء والحوافز.

4. الاستنتاجات والتوصيات

1.4 النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- اثرت جائحة كورونا على نظام الحوافز بالمستشفى من خلال الاهتمام وبشكل مستمر ببرامج الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المستشفيات في ظل جائحة كورونا. مما يحقق درجة اعلي من الفعالية في الاداء. لم تتفق النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.
- ساهمت زيادة المرتبات والاجور التي تدفعها المستشفى في تقليل معدل دوران العمل في ظل جائحة كورونا. الذي بدوره ادى الي الاستقرار الوظيفي وزيادة الكفاءة في الاداء واتفقت مع دراسة موسي.
- اثرت تداعيات جائحة كورونا على استراتيجيات الموارد البشرية والتنبؤ بهيكل الموارد البشرية كما ونوعا، وزيادة مهام العاملين مما أثر على الوصف الوظيفي وعلى فعالية اداء ادارة الموارد البشرية حيث اتفقت مع دراسة ادم.
- تم اخضاع العاملين لدورات تدريبية وفقا لمتطلبات التعامل مع جائحة كورونا. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى وفقا لاحتياجات كورونا. بشكل يؤثر على فعالية ادائهم. واتفقت مع دراسة حمزة.
- ترقية العاملين بالمستشفى تتم وفق عملية تقييم الاداء ويوجد نظام دقيق وعادل لتقييم العاملين.
- ادت تداعيات جائحة كورونا الي التوسع في اختيار وتعيين مزيد من الكوادر الصحية التي تتم عملية الاختيار والتعيين لها وفق المعايير التي تحددها الوظيفة لشاغلها. لم تتفق النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.
- استندت استراتيجية استقطاب العاملين للعمل في المستشفيات المبحوثة في ظل الجائحة على القيام بمسؤوليتهم تجاه المجتمع. لم تتفق النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.
- تزداد حاجة الفرد للحوافز المعنوي كلما زاد مستواه الخطر. وكذلك زادت الحوافز المادية للعاملين مقارنة مع المستشفيات الأخرى؛ مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية. لم تتفق النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

2.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها يوصى الباحث بالآتي:

- وضع مرتبات وأجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى في ظل جائحة كورونا.
- الاهتمام بوضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين في ظل خطر فيروس كورونا.
- وضع استراتيجية وخطه للاختيار والتعيين مرنة لاستيعاب مزيد من الكوادر الصحية بما يتناسب مع احتياجات جائحة الكورونا.

- يجب القيام بدورات تدريبية وفقا لمتطلبات التعامل مع جائحة كورونا.
 - التركيز على المسؤولية المجتمعية في استقطاب الموارد البشرية لتقليل من تأثير جائحة كورونا.
 - / العمل على تقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال أجور عادلة ومناسبة تراعي الكفاءة والخبرة والاحتفاظ بالعاملين.
 - مراعاة الجانب المعنوي للعاملين وتخوفهم من العدوي بفيروس كورونا وتعزيز جانب الحماية لهم.
- 5.تطلعات مستقبلية:

- تطوير التعاون والاستفادة من خبرات ادارة الموارد البشرية لتخفيف المشكلات الناتجة عن تأثير جائحة كورونا
- تشجيع البحث العلمي عن تأثير الازمات والكوارث على اداء ادارة الموارد البشرية.
- صياغة اهداف ذكية تسهم في بناء خطط تنموية مستدامة تراعي المتغيرات والازمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- تعزيز الحوافز المادية والمعنوية لتوفير الموارد البشرية الكفؤة التي تساعد علي تميز الخدمات وجودتها

6.المراجع:

اولاً: المراجع العربية:

- حمزة، عبد الهادي السمانى عثمان (2013م): أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة الخرطوم.
- مسودة، مازن (2004م): أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة الفترة (1995-2003) دراسة حالة، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان.
- لصور، نضال محسن أحمد (2017): التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة: دراسة على شركات النفط والغاز اليمنية" رسالة دكتوراه غير منشورة قسم إدارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- آدم، عباس آدم (2018): أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية رسالة دكتوراه إدارة عامة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم.
- موسي، حامد حمد الله (2019م): استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في اداء المنظمة الخرطوم -جامعة السودان -كلية التجارة-رسالة دكتوراه ادارة أعمال غير منشورة.
- أبوسن، أحمد أبراهيم (2009م): إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3.
- الموسوي، سنان، (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دارمجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2012م): إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، (الاردن ثراء للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (2007م): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- زويلف، مهدي حسن (1998م): إدارة الافراد، مدخل كمي، دارمجلاوي للنشر، عمان، الاردن، ط 3.
- النجار، فريد (1998م). إدارة الموارد وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- عباس، سهيلة محمد -وعلي حسنين علي، (2000م): إدارة الموارد البشرية، داروائل للطباعة والنشر، الاردن، ط 1.
- درة، عبد الباري – وزهير الصباغ، (1986م) إدارة القوي البشرية-منحني نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هاشم، زكي محمود، (1996م) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت ط 2.
- عبد المحسن، توفيق محمد (1997م)، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

- مرعي، محمد(2001م): دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، دارالرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- المنيف، إبراهيم عبد الله (1983م): الإدارة: المفاهيم . الأسس . المهام) الرياض: دارالعلوم للطباعة والنشر.
- جاكسون، جون و اخرون (1988م): نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوادى عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية.
- ادريس، ثابت عبد الرحمان (2002م): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدارالجامعية الإسكندرية.
- الشماع، خليل محمد ومحسن، خيضر كاظم حمود (2000م): نظرية المنظمة، دارالمسيرة، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Randal, Schuler. S, (1995) Managing Human Resources, Fifthd West Publishing Company, New York,
- Pool, (1993), Michael, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol.1.



النمذجة الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتر (بمديرية صيرة - محافظة عدن - الجمهورية اليمنية)

Hydrological Modeling for the Assessment of the Flood Hazards of the Crater Plateau

(Sira District – Aden Governorate – Republic of Yemen)

د. عرفات محمد بن محمد

Dr. Arafat Mohammed Bin Mohammed

أستاذ مشارك بقسم الجغرافيا، كلية

الآداب - جامعة عدن

RS & GIS in Natural Resources Associate

Professor

Faculty of Arts – Department of geography

University of Aden

Arafat.alaseri@adn-univ.net

د. فواز عبدالله أحمد باحميش

Dr. Fawaz Abdullah Ahmed Bahumaish

أستاذ مساعد بقسم الجغرافيا، كلية

التربية - جامعة عدن

Professor of Geomorphology Assistant GIS & RS

Faculty of Education – Department of geography

Deputy Director of Center of Environmental

Studies & Sciences – University of Aden

emanaden1971@yahoo.com

يوثق هذا البحث ك: جواد، باحميش، فواز عبد الله & بن محمد، عرفات محمد (2022): النمذجة الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتر (بمديرية صيرة - محافظة عدن - الجمهورية اليمنية)، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 76-101

المستخلص

تشكل الأخطار الطبيعية المتمثلة بالسيول إحدى أهم المشكلات البيئية التي تؤثر في السكان والمناطق العمرانية، بالنظر لما يترتب عليها من خسائر بشرية واقتصادية، والزيادة في تكلفة النفقات؛ إذ عرفت مديرية صيرة في السنوات الأخيرة حالات من السيول الفيضانية، الناجمة عن التساقطات الغزيرة للمطر؛ لذلك كان هدف هذه الدراسة تقييم مخاطر السيول في هضبة كريتر بمديرية صيرة محافظة عدن الجمهورية اليمنية؛ وذلك بالاستعانة بالنمذجة الهيدرولوجية (WMS) وبنظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وبسبب اختراق هذه الأودية الثلاثة لمديرية صيرة يتطلب ذلك الأمر تدخلا هيدرولوجيا لدرء مخاطر السيول لهذه الأودية وتبنيها وحماية مديرية صيرة من السيول، توصلت الدراسة إلى أن أودية أحواض هضبة كريتر الثلاثة: الخساف، والطويلة، والعيروس، تخترق المناطق العمرانية في مديرية صيرة، فقد توسعت المديرية عمرانياً وجاء هذا التوسع على حساب مجاري الأودية الثلاثة، وتشكل هذه الأودية تهديداً مباشراً على الممتلكات والأرواح؛ لكون المنشآت المتمثلة في ممرات السيول والسدود والصهاريج لن تستطيع تحمل كمية تدفق الذروة للأحواض الثلاثة؛ الأمر الذي يوجب وضع تدابير للتخفيف من مخاطر السيول. الكلمات المفتاحية: النموذج الهيدرولوجي، تقييم مخاطر السيول، أحواض هضبة كريتر.

Abstract

The natural hazards represented by floods constitute one of the most important environmental problems that affect the population and urban areas, given the human and economic losses that result from them and the increase in the cost of expenditures. To assess the flood risk in Crater Plateau, Sira District, Aden Governorate, Republic of

Yemen, using hydrological modeling (WMS) and geographic information systems (GIS), Because of the penetration of these three medicines into the Sira district, a hydrological intervention is required to ward off the dangers of torrential rains in these valleys, refining them and protecting the Sira District from torrential rains. The study concluded that the medicines of the three Crater plateau basins, Khassaf, Tawila, and Aidaros, penetrate the urban areas of Sira district. It carries the peak flow quantity of the three basins, which leads to the development of measures to mitigate the risks of floods.

Keywords: Hydrology Model (WMS), Flood Risk Assessment, Crater Plateau Basins.

الملخص المفاهيمي

تعرضت مديرية صيرة مثل باقي مديريات محافظة عدن في مدة الوحدة اليمنية إلى تحديات عديدة في التنمية العمرانية، وقد كان أبرز التحديات هو التوسعات العمرانية على حساب مجاري الأودية، وتعد مديرية صيرة نموذجًا للمديريات التي توسعت عمرانيًا على مجاري الأودية الطبيعية بل إن الأمر يزداد تعقيدًا لأن أودية الخساف والطويلة والعيروس تخترق المديرية بدءًا من أعالي هضبة كريتر صوب البحر مخترقه الحي السكني بالمديرية، وتعرضت هذه المجاري إلى تعديات كبيرة بفعل البناء العشوائي؛ الأمر الذي يهدد المديرية بمخاطر سيول محتملة.

الشكل الآتي يوضح الملخص المفاهيمي للنموذج الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتر (بمديرية صيرة - محافظة عدن - الجمهورية اليمنية)



الشكل الآتي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات للنموذج الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتر (بمديرية صيرة - محافظة عدن - الجمهورية اليمنية)

النمذجة الهيدرولوجية لتقييم مخاطر سيول هضبة كريتير (بمديرية صيرة – محافظة عدن – الجمهورية اليمنية)

تهدف الدراسة التعرف إلى مدى مخاطر السيول على مديرية صيرة والآثار التي تخلفها وسبل إدارتها بإيجاد الحلول والمعالجات من منظور جغرافي شامل

اعتمد البحث على منهج التحليل المكاني الذي يعتمد على الأساليب الكمية في نشأة الظواهر وتطورها وربط بعضها البعض باستخدام النمذجة الهيدرولوجية.

ظاهرة أخطار السيول على مديرية صيرة بوصفها مشكلة جغرافية جيومورفولوجية من أبعادها الطبيعية والبيئية، واستحالة دفع مخاطر السيول أو منع حدوثها، والعمل على الحد من تأثيراتها، والتقليل من الخسائر التي تنجم عنها.

أهم النتائج: لدرء مخاطر سيول أودية هضبة كريتير يتطلب هذا الأمر تدخلاً هيدروليكيًا لضبط هذه الأودية وتهدئتها، مع التحكم في الجريان السيلي لها، وقد اقترحت مجموعة من الحلول التي تلائم طبيعة المنطقة لحماية المنشآت من مخاطر السيول.

أهم التوصيات: المحافظة والحماية لمجري الأودية وإزالة جميع التعديات والعوائق الموجودة في حرمها، عن طريق تصفية مجاري السيول ومصارفها وإنشاء مصارف جديدة لتصريف مياه الأمطار إلى البحر، وبناء سدود جديدة في منطقة العيدروس والخساف

تطلعات مستقبلية:

- الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة في أنظمة النمذجة الهيدرولوجية ونظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بُعد.
- إعداد خرائط رقمية بالاعتماد على صور الأقمار الصناعية تبين فيها المناطق المهددة بمخاطر السيول.
- مكافحة السكن العشوائي في مديرية صيرة وخاصة في أعالي هضبة كريتير وفي مجاري الأودية وقنواتها.
- إنشاء مصارف جديدة لتصريف مياه الأمطار إلى البحر، وبناء سدود جديدة.

1. الإطار العام:

1.1. المقدمة:

تعد دراسة أخطار السيول والفيضانات الآن محط اهتمام كثير من الجغرافيين؛ لكونها من الأخطار الفجائية التي قد تؤدي إلى كوارث تؤثر في البيئة والإنسان (بكري، 2005م، ص2)؛ لذلك تعدُّ السيول والفيضانات أحد الأخطار الطبيعية والأكثر شيوعًا في البيئات الحضرية ذات الكثافة السكانية العالية، وقد أولتها المنظمات الدولية والإقليمية في الوقت الحاضر نصيبًا وافراً من الاهتمام؛ نتيجة التغيرات المناخية العالمية المؤثرة في نظام هطول الأمطار، وتحاول كثير من دول العالم وضع الخطط والاستراتيجيات والبرامج؛ لمواجهة السيول والفيضانات، والحد منها وتقليل الخسائر البشرية والمادية التي يمكن أن تنتج عنها (الحميدي، 2013م، ص ص409-430).

تنتج السيول بسبب هطول الأمطار الغزيرة التي أدت إلى زيادة في كمية المياه في أحواض التصريف، إضافة إلى تغيرات استعمال الأرض في أحواض التصريف؛ نتيجة للأنشطة البشرية والتطبيقات الهندسية المختلفة؛ مما ساعد في زيادة حجم السيول وتكرارها، وهناك حاجة ملحة لإيجاد طرائق ونماذج للتفسير والفهم للعوامل التي تسبب جميع هذه المشكلات، ومن ثم العمل على تخفيف الآثار المدمرة للفيضانات، التي زادت في السنوات الأخيرة (Pradhan & Lee, 2010, pp747-759).

هناك عوامل أخرى تؤثر تأثيراً رئيسياً في السيول وهي شبكات التصريف المائي، ورتب المجاري المائية، وفقدان المياه، والعمليات التي تربط الإنسان بالبيئة، وخصائص هطول الأمطار وخصائص أحواض التصريف المائي، ودراسة خصائص أحواض التصريف الرئيسة والفرعية في مناطق مختلفة من العالم باستخدام الطرق التقليدية (عواودة، 2021م، ص ص231-270).

وقد أصبح استخدام البرامج الهيدرولوجية المناسبة الخيار المفضل لتوليد النماذج الهيدرولوجية، والنمذجة الهيدرولوجية هي تقنية قوية لفحص النظام الهيدرولوجي وتخطيط نهج الإدارة المتكاملة للأنظمة الهيدرولوجية وموارد المياه وتطويرها، وتزايد التقدم في القوة الحاسوبية وتوافر البيانات المكانية ذات الدقة الدقيقة المتزايدة، ويمكن أيضاً وصف خصائص مستجمعات المياه بدقة عند تحديد استجابة الجريان السطحي لمدخلات هطول الأمطار (الضبيخي، 2020م، ص ص71-102).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مخاطر السيول في هضبة كريت بمديرية صيرة محافظة عدن الجمهورية اليمنية، وذلك بالاستعانة بالنمذجة الهيدرولوجية (WMS) وبنظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وبسبب اختراق هذه الأودية الثلاثة لمديرية صيرة يتطلب ذلك الأمر تدخلاً هيدرولوجياً؛ لدرء مخاطر سيول هذه الأودية وتهنيئها وحماية مديرية صيرة منه.

2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعرضت مديرية صيرة مثلها مثل باقي مديريات محافظة عدن في السنوات الماضية لأخطار طبيعية متمثلة بالسيول كغيرها من باقي مناطق العالم على سبيل المثال لا الحصر (1967م، 1993م، 2008م)، وفي السنوات اللاحقة لوحظ تكرار الدورة المطرية متلاحقاً ولا تكون بينه فترات زمنية مثلها مثل السنوات الماضية؛ فلاحظ الباحثان تكرار عملية سقوط الأمطار بشكل متلاحقاً من عام (2017م، 2018م، 2019م، 2020م)، وتعد كارثة 21 أبريل 2020م شاهد عيان على هذه المخاطر البيئية، التي ضربت مديرية صيرة؛ لذلك كان لا بدّ من دراسة ظاهرة أخطار السيول على مديرية

صيرة بوصفها مشكلة جغرافية جيومورفولوجية من أبعادها الطبيعية والبيئية، ويرى الباحثان أنه من المستحيل دفع مخاطر السيول أو منع حدوثها، ولكن بالإمكان العمل على الحد من تأثيراتها والتقليل من الخسائر التي تنجم عنها؛ وذلك بإجراء التحليل الهيدرولوجي لخصائص أودية منطقة الدراسة، وقد تم لخصت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل تتعرض مديرية صيرة إلى أخطار السيول؟
- ما مدى كفاءة النمذجة الهيدرولوجية في التعرف إلى الخصائص المورفومترية لأحواض التصريف في منطقة الدراسة؟ وهل الخصائص المورفومترية ذات أثر في تكون السيول؟
- ما مدى أثر التعديلات الموجودة في حرم الأودية على زيادة مخاطر السيول في منطقة الدراسة؟ وما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لمواجهة أخطار السيول في منطقة الدراسة؟

3.1. أهداف الدراسة:

- هدف الدراسة التعرف إلى مدى أخطار السيول على مديرية صيرة والآثار التي تخلفها وسبل إدارتها بإيجاد الحلول والمعالجات من منظور جغرافي شامل، ولتحقيق هذا الهدف الأساس نتبثق لدينا عدد من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:
- التعرف إلى الخصائص المورفومترية والهيدرولوجية لأحواض التصريف في منطقة الدراسة باستخدام النمذجة الهيدرولوجية (WMS) ونموذج الارتفاع الرقمي (DEM).
 - حساب منحني الهيدروجراف وتقدير أحجام السيول وتدفق الذروة وزمن وصول السيول لأحواض التصريف.
 - اقتراح بعض الوسائل التي يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول للحد من مشكلة مخاطر السيول سواء أكانت على الجانب الطبيعي أم البشري بمنطقة الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة:

1. تعمل على إبراز دور الجغرافيا في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات مخاطر السيول ومعرفة مسبباتها، وآثارها، وكيفية مواجهتها.
2. تعمل على وضع تحليل علمي للعلاقة بين مجاري الأودية من جهة والواقع الحالي للنطاق العمراني.
3. تضيف هذه الدراسة كمًا معرفيًا علميًا لدارسي موضوعات مخاطر السيول.
4. تسفر هذه الدراسة عن نتائج وتوصيات تفيد صناع القرار والمهتمين بالتخطيط والتنمية ومواجهة مخاطر السيول في منطقة الدراسة.

5.1. منهجية الدراسة:

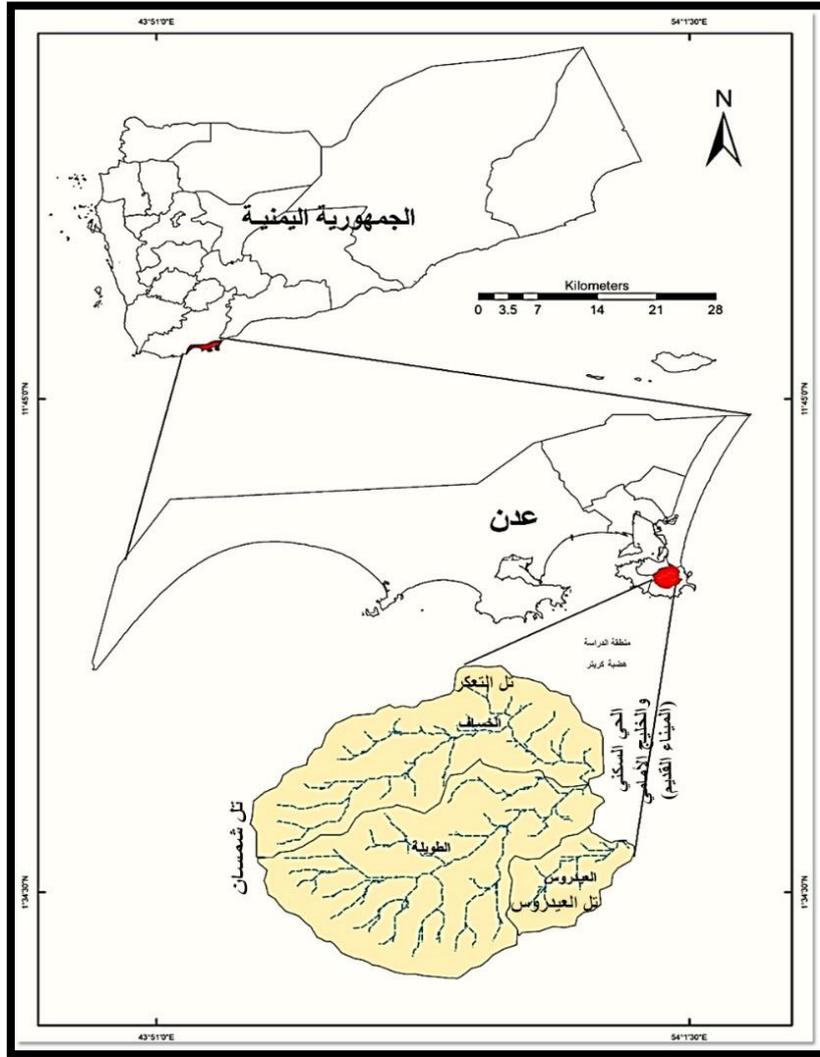
اعتمدت الدراسة على منهج التحليل المكاني (Spatial Analysis)، الذي يعتمد على الأساليب الكمية في نشأة الظواهر وتطورها وربط بعضها ببعض باستخدام النمذجة الهيدرولوجية (WMS) في حساب منحني الهيدروجراف وتقدير أحجام السيول لأحواض التصريف وتحديد مسارات الأودية وحساب الخصائص المورفومترية لأحواض التصريف، وزمن وصول السيول ومعدلات تدفقها؛ اعتمادًا على طريقة (Scs Unit Hydrograph).

6.1. حدود الدراسة:

- 1.6.1. الحدود الزمانية: غطت هذه الدراسة أخطار السيول المؤثرة في مديرية صيرة للمدة الممتدة من 1980 – 2020م.

2.6.1. الحدود الموضوعية: حدود هذا البحث الموضوعية هي دراسة ظاهرة محددة تمثلت في تقييم مخاطر سيول هضبة كريتر.

3.6.1. الحدود المكانية: تقع منطقة الدراسة بمديرية صيرة محافظة عدن في الجمهورية اليمنية، وتمتد منطقة الدراسة (هضبة كريتر) بين دائرتي عرض $12^{\circ}47'30''$ - $12^{\circ}45'60''$ شمالاً وخطي طول $45^{\circ}00'10''$ - $45^{\circ}20'00''$ شرقاً، وتكون هضبة كريتر مع سلاسل تلال شمسان ومجاري الأودية والحي السكني والسهول الساحلية الضيقة سطح مديرية صيرة، وهي تشغل الجزء المقعر من فوهة بركان عدن المنطفي، وتقسمه من منطقة السيلة على أجزاء (لجنة الجغرافية العنيدية، 1932م، ص32)، يحدها من الشرق تل التعكر، ومن الغرب تل العيدروس، ومن الشمال تل شمسان، ومن الجنوب الحي السكني والخليج الأمامي (الميناء القديم)، شكل (1) يبين موقع منطقة الدراسة.



شكل (1) خريطة موقع منطقة الدراسة من الجمهورية اليمنية ومحافظة عدن ومديرية صيرة.

7.1. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات الجيومورفولوجية التي ناقشت آثار مخاطر السيول والفيضانات والمشكلات الناجمة عنها في الوطن العربي والعالم في حين أن هذه الدراسات ما زالت قليلة على مستوى محافظة عدن وشبه جزيرة عدن خاصة، ومن بين هذه الدراسات ما يأتي:

1.7.1. الدراسات المحلية:

1.1.7.1. بحث (العمرى، 2011م، ص ص405-418) "تحليل الخصائص المورفومترية والهيدرولوجية لأحواض التصريف في منطقة كريت- عدن باستخدام نظم المعلومات الجغرافية".

هدف البحث دراسة تحليل الخصائص المورفومترية والهيدرولوجية لأنظمة وشبكة التصريف لمجموعة من أحواض التصريف الموجودة في منطقة كريت- عدن، وقد استعانت بالنموذج الرقمي للتضرس (DEM) المشتق من البيانات الرادارية، الذي يعد أحد المصادر الرقمية المهمة المستخدمة في أنظمة المعلومات الجغرافية. واستخدم النموذج الرقمي للتضرس في البحث الحالي بوصفه معطيات إدخال إلى برمجيات أنظمة المعلومات الجغرافية من مكاملة بعضها البعض؛ لإعداد خريطة شبكة تصريف للأحواض الموجودة في منطقة الدراسة، واستقراء بعض الخواص الجيومورفولوجية والهيدرولوجية. توصل البحث من التحليل المورفومتري لأحواض التصريف في منطقة الدراسة إلى تحديد الخصائص الهندسية لهذه الأحواض على صورة معطيات رقمية ممثلة بحوض الطويلة والخساف والعيروس ومن التحليل الهيسومتري للأحواض تبين أن الأحواض الثلاثة ما زالت في مرحلة الشباب الذي يتميز بارتفاع نسبة (Erosion) أكثر من الترسيب، إضافة إلى أن نسبة التضرس وجدت مرتفعة في وادي الطويلة ارتفاعاً كبيراً وهذا يدل دلالة واضحة على أن هذا الوادي يمر بمنطقة شديدة التضرس، ومن ثم يدل هذا على زيادة نسبة حمولة الرواسب المنقولة للمياه الجارية فيه والتي تصب في خزانات (كرفانات) الصهاريج.

2.1.7.1. بحث (Othman، 2002م، 175-186 pp) "Frequency of Severest Flood producing . storm in Aden"

هدف البحث تحليل التردد للعواصف الشديدة المسببة للسيول؛ لمعرفة التكرار المحتمل للسيول المدمرة، التي تمسح المنطقة أحياناً كما في عام 1993م، وتزداد شدة العاصفة - عمومًا - كلما زادت ندرتها، وتوصل البحث إلى وجود علاقة تجريبية بين كمية المطر ومدى زمن التردد لمعامل الانحراف المضبوط، إضافة إلى تطوير نظام التحذير والمراقبة للطقس. 3.1.7.1. تقرير (عقبة وآخرين، 2002م، ص ص1-5) "تقييم الوضعية الراهنة لمنظومة السيطرة والتصريف لمياه الأمطار والسيول في مدينة عدن (التقرير الأولي)".

هدف التقرير إلى إيضاح الوضعية الراهنة لهذه المنظومة وما رافق هذه المنظومة واقتصار وظيفة هذه المنظومة على خزن مياه الأمطار وإغفال وظائفها الأخرى، وهي حماية المدينة من أضرار السيول، وتوصل التقرير أن الوضعية الراهنة للمنظومة حرجة؛ نتيجة لسوء استخدام الأراضي سواءً أكان في مساقط السيول على المنحدرات الجبلية أم في محاور السائنات الرئيسة في الحي السكتي.

2.7.1. الدراسات العربية:

1.2.7.1. بحث (عواودة، 2021م، ص ص231-270) "النمذجة المكانية لأخطار السيول في حوض وادي المخروق شمال مدينة القريات، المملكة العربية السعودية".

هدف البحث دراسة تحليل الخصائص الهيدرولوجية المورفومترية، وتقدير أحجام السيول لحوض وادي المخروق، وتحديد المناطق العمرانية والزراعية، والمخاطر التي تهدد سكة قطار مسار الشمال الواقعة في حرم وادي المخروق، وروافده ومصباته المعرضة لمخاطر السيول. وتوصل البحث إلى أن حوض وادي المخروق تبلغ المساحة التي تتعرض للغمر في منفذ مجمع الحديثة حوالي 14%، والمنشآت القائمة والمتمثلة في العبارات والجسور لا تستطيع تمرير تدفقات الذروة

لحوض وادي المخروق؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مخاطر السيول.

2.2.7.1. بحث (الضبيحي، 2020م، ص ص 71-104) "تقدير مخاطر السيول وتخفيف حدتها لوادي الصعيد والمحبس بمدينة العمار منطقة القصيم المملكة العربية السعودية استنادًا على نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والنمذجة الهيدرولوجية (WMS)".

هدف البحث تقييم مخاطر السيول وتخفيف حدتها لوادي الصعيد والمحبس بمدينة العمار منطقة القصيم المملكة العربية السعودية؛ وذلك بالاستعانة بالنمذجة الهيدرولوجية (WMS) لتقدير حساب كميات مياه السيول ومعدلات تدفقها: اعتمادًا على طريقة (SCS Unit Hydrograph)، وبالإستعانة بنظم المعلومات الجغرافية (GIS) لإنتاج خرائط التربة والجيولوجيا والمجموعة الهيدرولوجية والمناطق العمرانية ورصدها لبيان تأثير المخاطر في مدينة العمار، وقد حلل وقدر عمق الأمطار لمحطة أرصاد فيضة السر (D118) لفترات رجوع مختلفة.

(2 و 3 و 5 و 10 و 20 و 25 و 50 و 100 سنة) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Hyfran، واستعين ببرنامج (Hydraulic Toolbox) عند اقتراح آلية؛ للحماية والتخفيف من حدة السيول ومخاطرها، توصل البحث إلى اختراق أودية الصعيد والمحبس للكثلة العمرانية لمدينة العمار من الغرب إلى الشرق والشمال الشرقي؛ إذ توسعت المدينة عمرانيًا وتعدت على معظم المجاري المائية لهذه الأودية واتضح من نتائج الدراسة أن أحجام السيول لوادي الصعيد والمحبس تتراوح من 336655.8م³ إلى 582394.5م³ وتتراوح قيم التدفق لهما من 14.09م³/ثانية إلى 20.72م³/ثانية، وتشكل هذه الأودية بوضعها الحالي تهديدًا مباشرًا على الأرواح والممتلكات الأمر الذي يتطلب وضع تدابير للتخفيف من مخاطر السيول لها.

3.2.7.1. بحث (العكام، 2016م، ص ص 1536-1544) "تقدير مخاطر الجريان السطحي لستة أحواض في الهضبة الغربية".

هدف البحث دراسة مخاطر السيول في ستة أحواض مائية تقع في الجزء الشرقي من الهضبة الغربية، وتوصل البحث إلى التحديد المكاني لدرجة هذه المخاطر عن طريق دراسة بعض المعاملات الهيدرولوجية لأحواض منطقة الدراسة ذات الصلة المباشرة بعمليات الجريان السيلي وحدوث مخاطر السيول على سطح الأحواض.

4.2.7.1. بحث (الودعاني، 2014م، ص ص 15-89) "مخاطر السيول في منطقة جازان جنوب غربي المملكة العربية السعودية (منظور جيومورفولوجي)".

هدف البحث عدّ السيول من أهم المشكلات البيئية في منطقة جازان، وأبرز البحث أثر الخصائص الجيولوجية والطبوغرافية والمناخية في هذه المشكلة في منطقة جازان، وتأثيرها في الوسط البيئي، وتوصل البحث إلى إظهار المشكلات الناجمة عن حدوث السيول بمنطقة الدراسة وأثرها في المباني والزراعية والطرق والآبار وبطون الأودية وجوانبها، وختمت الدراسة ببيان بعض الطرق والوسائل لمواجهة أخطار السيول.

3.7.1. الدراسات الأجنبية:

1.3.7.1. بحث (Sidek, et al, 2021, 1-20 pp) بعنوان " النمذجة الهيدرولوجية – الهيدروليكية عالية الدقة للفيضانات الحضرية باستخدام نمذجة مستجمعات المياه المتكاملة".

هدف البحث محاكاة الفيضانات الحضرية باستعمال نموذج مستجمعات المياه المتكاملة دراسة حالة، وصممت استجابة مستجمعات المياه للأمطار نظراً لقدرته على توقع الجريان السطحي على المدى الطويل، واستعملت البيانات الرادارية عالية الدقة (DTM) من أجل استخراج نموذج التضاريس، إضافة إلى استعمال نموذج المعايير لمعرفة فعالية البرك الإقليمية الموجودة للخفيف من الفيضان أما فيضانات 100 عام فلاحظ انخفاض في المناطق المعمورة، توصل البحث إلى أن كلا المعيارين لهما تأثير كبير على حجم الفيضانات الحضرية من حيث عمق الفيضان ومداهما، وكذا معرفة التأثير بالفيضانات الحضرية تساعد على تخطيط الإدارة المستدامة لأجل التعامل مع قضايا الفيضانات الحضرية.

2.3.7.1. بحث (Shrestha, Kawasaki, 2020, pp. 1-15) بعنوان "التحليل الكمي لمخاطر الفيضانات مع تقييم فعالية السد للسيطرة على الفيضان: حالة حوض نهر باغو في ميانمار".

هدف البحث كان دراسة التقييم الكمي لمخاطر الفيضانات وتشغيل السد للوقاية من الفيضانات وحسبت خصائص الفيضان باستعمال النموذج الهيدرولوجي لجريان الأمطار والسيول، وتوصل البحث إلى تقدير أضرار السيول بالتركيز على الأضرار التي لحقت بالمباني السكنية والأصول والقطاعات الزراعية. وأظهرت أن تشغيل السد أفاد في السيطرة على السيول التي تضرب منطقة الدراسة؛ إذ قلل من مساحة السيول بنحو 10% وأضرار السيول للمباني والأصول والقطاعات الزراعية بنحو 10% و 40% و 60% على التوالي.

3.3.7.1. بحث (Abdelkarim, Gaber, 2019, pp. 1-32) بعنوان "تقييم مخاطر الفيضانات لحوض وادي نعمان، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية (خلال الفترة 1988-2019م) استناداً إلى التكامل ما بين الجيوماتكس والنمذجة الهيدروليكية: دراسة حالة".

هدف البحث تقييم التأثير الفعال للفيضانات المفاجئة لحوض وادي نعمان في المناطق الحضرية شرق مدينة مكة المكرمة في المدة 1988-2019م التي تتعرض لسيول متكررة، بالاعتماد على نهج متكامل للجيوماتكس والنمذجة الهيدروليكية؛ وذلك بإنتاج خريطة المناطق العمرانية المعرضة للغمر بمياه الفيضان في المدة 1988-2019م وتحليلها، وتقديم خريطة مخاطر فيضان وادي نعمان استناداً إلى خريطة مصفوفة المخاطر، وتقديم خريطة تدابير وبدائل الحماية المقترحة لمنطقة الدراسة، توصل البحث إلى أن يجب الحفاظ على مرافق تصريف الفيضانات الحالية وإنشاء مرافق صرف جديدة لحماية الأرواح والممتلكات والبنية التحتية.

4.3.7.1. بحث (Eizeldin, Almasalmeh, 2019, pp. 141-165) بعنوان "التحليل الكمي الجيومورفولوجي لمستجمعات المياه وانعكاساتها الهيدرولوجية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (دراسة حالة لحوض وادي ببلي - مصر)".

هدف البحث التحليل العددي للخصائص الجيومورفولوجية لحوض ببلي وأحواضه الفرعية باشتقاق أكثر من 80 معلمة شكلية من جميع الجوانب وتقييم آثارها الهيدرولوجية؛ لتطوير فهم عميق للاختلافات الرئيسة وأوجه التشابه مع المناطق الأخرى من حيث عمليات توليد التدفق، توصل البحث إلى أن التمثيل الخرائطي يشير إلى وجود حالة مستقرة في عمليات التآكل والنقل داخل شبكة التصريف والمنحدرات، إضافة إلى أن كثافة التصريف تكون في الأحواض الفرعية من معتدلة إلى عالية، وهذا يشير إلى أن السطح ذو نفاذية منخفضة، إلى جانب أن هذا البحث أوجد قاعدة

بيانات مورفومترية يمكن استعمالها في الإدارة المستدامة لموارد المياه وتطبيقات التخطيط المستقبلية لحصاد مياه الأمطار وتقييم مخاطر الفيضانات المفاجئة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتناول الدراسات تأثير الفيضانات والأخرى تأثير السيول، وتطرق إلى البرامج التي تستعمل لدراسة مخاطر الفيضانات والسيول؛ لكن لم يتطرق لدراسة تقييم مخاطر السيول لذلك فإن هذه الورقة جاءت لتظهر الوسائل التي تستعمل لتقييم المناطق التي تحتاج درء مخاطر السيول عنها.

2. الإطار العملي وإجراءات الدراسة:

1.2. الإطار العملي:

1.1.2. مصادر الدراسة:

اعتمد البحث على مجموعة من البرامج، ومنها:

برنامج (WMS V.11) واستعمل من أجل اشتقاق الأودية والأحواض والخصائص المورفومترية واستخراج الهيدروجرافات لمياه السيول، ووظف (Arc Gis V.10.8) في إنتاج خرائط التربة والجيولوجيا لأحواض التصريف، التي تعد المدخلات الأساس لتشغيل النموذج الهيدرولوجي، وتحصل على خرائط استعمال الأرض عن طريق تصنيف المرئيات الفضائية (Landsat8) بواسطة برنامج (ENVI V.5.1)، واستعمل برنامج (Global Mapper V.20) من أجل تحويل نموذج الارتفاعات الرقمية (Dem) إلى صيغة يتعامل معها برنامج (WMS)، وحسبت خصائص الأمطار (Rainfall Depth) ومنحنيات الشدة المطرية (Idf Curve) لأحواض هضبة كريتير في مدد رجوع مختلفة باستعمال برنامج (Hyfran Plus).

2.1.2. البرامج المستخدمة في الدراسة:

جمعت البيانات من مصادر عديدة من أجل رصد التغيرات في الأودية والشعاب في منطقة الدراسة والجدول (1) يوضح نوعية البيانات المستخدمة في هذه الدراسة ومصادرها. نموذج الارتفاع الرقمي تم الحصول عليه من موقع الاسكا المجاني للمرئيات الرادارية وبدقة مكانة 12.5 متر المرئية الفضائية Landsat8/OLI بدقة مكانية تصل 15مترا إضافة الى الخرائط الورقية كالتبوغرافية والجيولوجية وبيانات الامطار التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة.

جدول (1) البيانات المستخدمة في هذه الدراسة ومصادرها.

م	مصادر البيانات	جهات الحصول عليها
1	نموذج الارتفاع الرقمي Dem بدقة 12.50م	موقع (Vertex) التابع لوكالة الفضاء الكندية (الاسكا)
2	المرئية الفضائية Landsat8/OLI لعام 2021م	موقع المساحة الجيولوجية الأمريكية (USGS)
3	الخريطة الطبوغرافية بمقياس 50000/1	وزارة الإنشاءات عدن
4	الخريطة الجيولوجية لشبه جزيرة عدن	من كتاب التطور الجيولوجي لبراكين عدن وعدن الصغرى (كوكس، كيت جوردن، وآخرون، 1992) بتصرف
5	بيانات الأمطار	الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد الجوي (مطار عدن الدولي)

2.2. إجراءات الدراسة:

عُرضت إجراءات الدراسة ومعالجة البيانات لتشغيل النموذج الهيدرولوجي (HEC-1) والمستعمل حسابات هيدرولوجيات مياه السيول التي أجريت على منطقة الدراسة على النحو الآتي:

- جرى اشتقاق الأودية والأحواض ورسمها ببرنامج (نمذجة الأحواض المائية – Watershed Modling System – WMS): إذ حدد البرنامج اتجاهات الجريان والمسارات للأودية؛ بالاعتماد على نموذج الارتفاع الرقمي، وقورنت نتائج مسارات الأودية المشتقة من نموذج الارتفاع الرقمي بمسارات الأودية للخرائط الطبوغرافية والمرئيات الفضائية.
- طبق النموذج الهيدرولوجي ضمن برنامج نظام النمذجة الأحواض المائية لقدرته في حساب منحنى الهيدروجراف بطرق متعددة طبقاً لأحواض التصريف السهلة والمعقدة، ومن مخرجات هذا النموذج استنتج هيدروجراف السيول لأحواض التصريف المختلفة، وحددت شبكة الأودية المؤثرة لأحواض هضبة كريتير.
- استعملت طريقة (خدمة حفظ التربة – SCS - Soil Conservation Service)، (US Department of Agriculture, 1985) من أجل حساب زمن التأخير والتركيز للأمطار للأزمنة التكرارية المختلفة (2، 3، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة).

كان من الضروري استعمال معادلات رياضية لتتم إجراءات الدراسة حتى يظهر لنا فواقد المطر والمطر الكلي المتساقط وحساب رقم المنحنى والتصريف الأعظم (م³/ث)، فقد استعملت معادلة (Ponce & Hawkins 1996) لحساب زمن التركيز وهو الزمن اللازم لتجمع مياه الأمطار المتساقطة على سطح الحوض حتى النقطة المطلوب حساب التدفق عندها عن طريق المعادلة رقم (1):

$$(1) \quad t_c = 0.019 \left(\frac{L^{0.77}}{S^{0.385}} \right)$$

حيث: t_c = زمن التركيز (دقيقة)، L = طول المسار الحرج للمياه (كم)، S = انحدار سطح الحوض (%). وحسب زمن التأخير باستعمال معادلة SCS Method وهو الزمن الذي ينقضي بين حدوث وحدة من المطر وحدوث وحدة من الجريان عن طريق المعادلة رقم (2):

$$(2) \quad T_{LAC} = \frac{L^{0.8} (sr+1)^{0.7}}{1900\sqrt{Y}}$$

حيث: T_{LAC} = زمن التأخير (ساعة)، L = أطول مسار للمياه (قدم)، sr = أقصى جهد لرطوبة التربة Maximum (retention) ويحسب من معامل المنحنى، Y = الانحدار العام للحوض (نسبة %).

وحسب عمق المطر أو السيل المباشر في الحوض لاستنتاج الكمية الكلية للسيول عند قيمة المطر الفعلية عن طريق المعادلات (3-5)، وقد قدرت كمية المياه في المنطقة قبل حدوث السيل مثل الرشح والأمطار العالقة على النبات باستعمال المعادلة رقم (4)، ويمكن تبسيط المعادلة (2) كما هو مبين في المعادلة (5):

$$(3) \quad Q = (P - Ia)^2 / ((P - Ia) + S)$$

$$(4) \quad Ia = 0.2Sr$$

$$(5) \quad Q = ((P - 0.2 Sr)^2) / ((P + 0.8 Sr))$$

حيث: Q = السيل المباشر (سم)، P = الأمطار لفترات تكرار مختلفة (سم)، Sr = أقصى جهد لرطوبة الترب، Ia = كمية المياه قبل حدوث السيل، مثل الترشيح والأمطار العالقة على النبات.

وحسب أقصى جهد لرطوبة التربة حيث إن CN تمثل رقم المنحنى في طريقة (Soil Conservation - SCS Services) وهذا المعامل يعتمد على طبيعة التربة واستخدامات الأراضي وذلك باستخدام المعادلة رقم (6):

$$S = (1000/CN) - 10 \quad (6)$$

وحسب التصريف الأعظم (م³/ث) لكل حوض وذلك للفترات التكرارية المختلفة؛ وذلك باستعمال المعادلة (7):

$$qp = QA^{0.208}/(Tp) \quad (7)$$

حيث: qp = التصريف الأعظم (م³/ث)، A = المساحة بالكيلومتر مربع، Tp = الزمن إلى التصريف الأعظم (م³/ث)،

Q = مقدار الجريان السطحي (ملم).

وتم حساب الزمن إلى التصريف الأعظم باستعمال المعادلة رقم (8):

$$Tp = \Delta t/2 + T_{LAC} \quad (8)$$

حيث: Tp = الزمن إلى ذروة التدفق (ساعة)، Δt = مدة العاصفة التصميمية، T_{LAC} = زمن التأخير (ساعة).

3.2. النتائج وتحليلها:

1.3.2. تحليل كمية الأمطار لفترات رجوع مختلفة:

يعدُّ التحديد الدقيق لكميات الأمطار التي هطلت على الحوض المائي، من أهم العوامل التي تساعد على حساب السيول المتجمعة من تلك المطار بدقة ويعدُّ الأساس الصحيح للإحصائيات المائية احتمالات تكرار السيول (عبدالكريم، 2018م، ص ص 1-47)، ويشير الجدول (2) إلى كميات الأمطار السنوية القصوى لمحطة الأرصاد بمطار عدن الدولي؛ لكونها أقرب محطة قياس أمطار لمنطقة الدراسة، تغطي المدة من 1980م – 2020م أي: نحو 40 سنة، وباستعمال برنامج التحليل الإحصائي (Hyfran Plus)، تم تحديد عمق المطر لفترات تكرار زمنية مختلفة (2، 3، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة)، ويشير الجدول (3) إلى التوزيع الإحصائي لعمق الأمطار للأزمنة التكرارية المختلفة باستخدام نماذج رياضية مختلفة مثل (Normal, Log-Normal, Log-Pearson Type III, Pearson Type III, Gumbel, Exponential)، في حين يشير الجدول (4) عمق الأمطار لفترات تكرار مختلفة باستخدام نموذج Log-Normal الرياضي، واتضح أن نموذج Log-Normal هو التوزيع الأنسب حيث يعطي تمثيل وتوقعات لبيانات الامطار بشكل متقارب، والشكل (2) منحنى عمق الأمطار لفترات تكرار مختلفة باستخدام نموذج Log-Normal الرياضي. جدول (2) كميات الأمطار السنوية القصوى المأخوذة من بيانات محطة أرصاد مطار عدن.

السنة	الأمطار السنوي القصوى (mm)	السنة	الأمطار السنوي القصوى (mm)
1980	2.8	2001	13.9
1981	118	2002	57.1
1982	107	2003	29.9
1983	146	2004	39.7
1984	6.1	2005	92.5
1985	6.1	2006	29.6
1986	11.9	2007	16.2
1987	124	2008	16.6
1988	54	2009	30.2
1989	97.5	2010	121
1990	13.2	2011	9.62
1991	1	2012	18.3

14	2013	33.4	1992
33.4	2014	567	1993
20.5	2015	25	1994
23.6	2016	115	1995
17.4	2017	21.2	1996
27.6	2018	109	1997
77	2019	23.4	1998
125	2020	29.2	1999
		3.1	2000
567	القيمة العظمى (Maximum)		
59.2	القيمة المتوسطة (Mean)		
1	القيمة الصغرى (Minimum)		
92	الانحراف المعياري (Standard deviation)		

المصدر: بيانات نشرة الأمطار السنوية لمحطة أرصاد مطار عدن.

جدول (3) التوزيع الإحصائي لعدد من النماذج الرياضية التي تحسب العمق المطري عند الأزمنة التكرارية المختلفة.

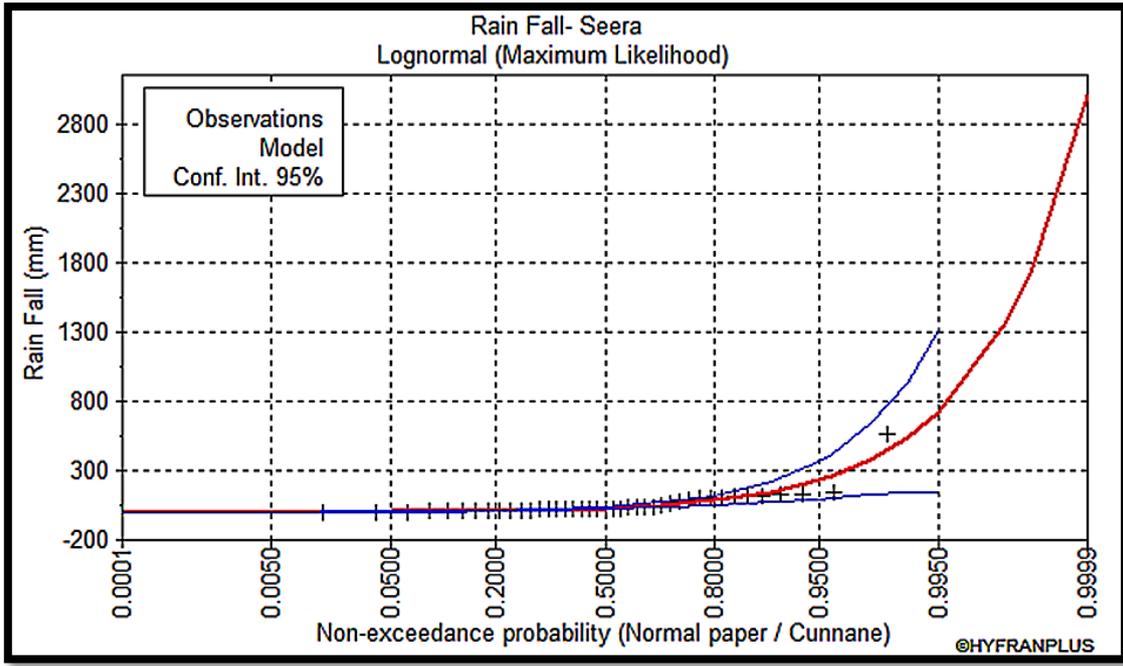
عمق المطر التصميمي للأزمنة التكرارية المختلفة (mm)								التوزيع الإحصائي
100	50	25	20	10	5	3	2	
273	248	220	210	177	137	98.8	59.2	Normal
533	380	261	229	146	84.4	50.7	29.7	Log-Normal
413	315	231	206	139	85.2	53.1	31.4	Log-Person Type III
383	321	260	241	181	122	81.1	47.1	Person Type III
212	184	157	148	119	89.9	66.4	45.3	Gumbel
273	248	220	210	177	137	98.8	59.2	Exponential

المصدر: التحليل الإحصائي عن طريق برنامج Hyfran Plus.

جدول (4) عمق الأمطار لفترات تكرار مختلفة باستخدام نموذج Log-Normal الرياضي.

100	50	25	20	10	5	3	2	فترات تكرارية
533	380	261	229	146	84.4	50.7	29.7	مديرية صيرة

المصدر: التحليل الإحصائي لطريقة Log-Normal عن طريق برنامج Hyfran Plus.



شكل (2) منحى عمق الأمطار لفترات تكرار مختلفة باستخدام نموذج Log-Normal الرياضي.

المصدر: التحليل الإحصائي بطريقة Log-Normal عن طريق برنامج Hyfran Plus.

2.3.2. تحليل الخصائص المورفومترية لأحواض هضبة كريت من برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS):

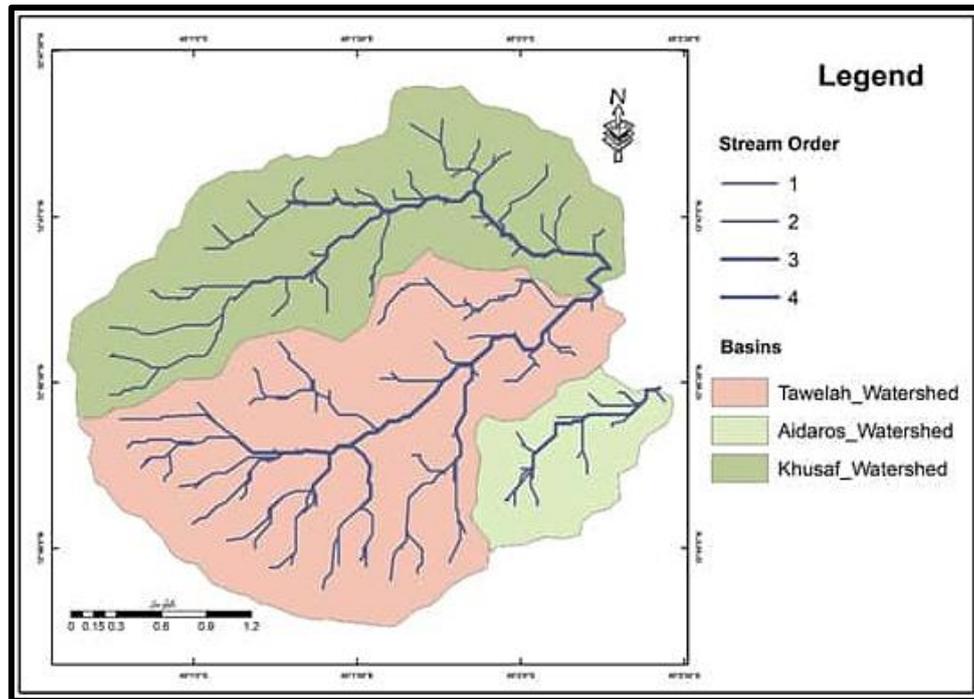
من تحليل بيانات الجدول (5) والأشكال (3، 4) يتضح أن مديرية صيرة تتأثر بثلاثة أحواض رئيسية، وهي الخساف، والطويلة، والعيدروس، يمتد وادي الخساف بطول يصل إلى 2.97 كم ويصل مساحته نحو 2.92 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ نحو 0.334 م/م وبلغ معامل شكل الحوض نحو 3.01 ومعامل الانعطاف نحو 1.21، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة الكسارات في الجهة الشرقية مخترباً الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب، يمتد وادي الطويلة بطول يصل إلى 2.95 كم، وتصل مساحته نحو 3.11 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ حوالي 0.37 م/م، وبلغ معامل شكل الحوض نحو 2.80 ومعامل الانعطاف حوالي 1.01، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة هضبة كريت في الجهة الشمالية مخترباً الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب، يمتد وادي العيدروس بطول يصل إلى 1.16 كم، وتصل مساحته نحو 0.59578 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ نحو 0.271 م/م وبلغ معامل شكل الحوض نحو 2.25، ومعامل الانعطاف نحو 0.84، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة شعب العيدروس في الجهة الغربية مخترباً الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب.

جدول (5) الخصائص المورفومترية لأحواض التصريف المؤثرة في مديرية صيرة.

Morphometric Properties	المعاملات المورفومترية	وادي الخساف	وادي الطويلة	وادي العيدروس	الوحدات
Basin Area	مساحة الحوض	2.9223	3.11	0.59578	Km2
Average Overland Flow Length	معدل طول التدفق السطحي	166.666	179.029	206.193	m

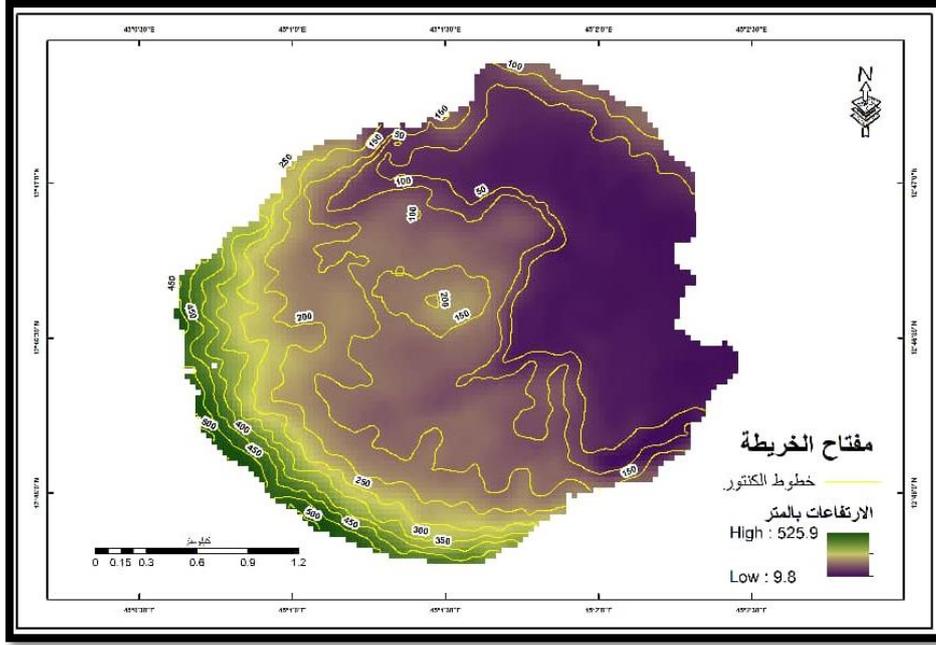
Basin slope	انحدار الحوض	0.334	0.366	0.271	m/m
Basin Length	طول الحوض	2968.08	2950.90 02	1158.1909	m
Basin Perimeter	محيط الحوض	11339.6	11263.4 83	4299.1657	m
Shape Factor	معامل الشكل	3.01454	2.79994	2.251508	
Sinuosity Factor	معامل الانعطاف	1.20636	1.00559 7	0.840384	
Basin length along main channel from outlet to boundary upstream	أطول مسار في الحوض	3949.16	3463.12 6	1367.779	m
Basin slope along main channel from outlet to upstream boundary	أكبر انحدار في الحوض	0.121	0.138	0.131	m/m
Length along main channel from outlet to point opposite centroid	الطول الأقصى للمجرى	1854.04	1936.71 8	764.226	m
Slope along main channel from outlet t point opposite centroid	الانحدار الأقصى للمجرى	0.047	0.058	0.026	m
Max. flow(water course) length	متوسط طول أقصى تدفق	3580.60	2967.41 6	973.325	m
Max. flow(water course) average slope	متوسط انحدار أقصى تدفق	0.082	0.073	0.041	m/m

المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).



شكل (3) خريطة أحواض التصريف ورتب أودية منطقة الدراسة.

المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).



شكل (4) خريطة خطوط الكنتور ونموذج الارتفاع الرقمي لأحواض منطقة الدراسة.

المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS) اعتمادًا على نموذج الارتفاع الرقمي (DEM) بدقة 12.5م.

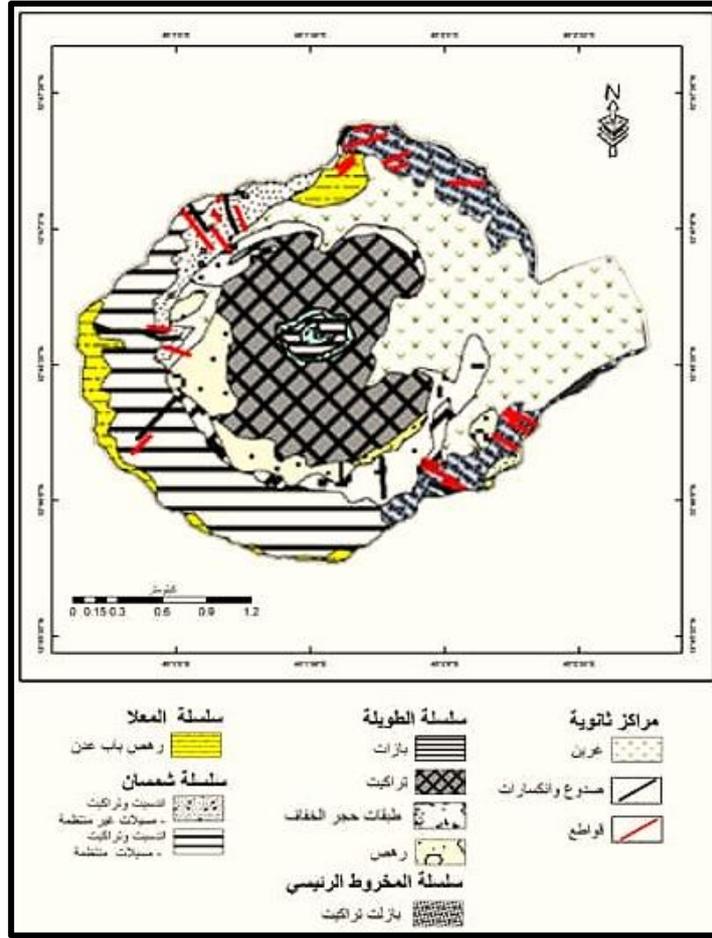
3.3.2. المجموعة الهيدرولوجية لتربة داخل برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS):

لتحديد المجموعة الهيدرولوجية للتربة تم اعتماد على خصائص الخرائط الجيولوجية لأحواض منطقة الدراسة شكل (5)، وتتألف أحواض منطقة الدراسة من (غرين، وبازلت، وتراكيت، وبازلت تراكيت، واندسيت وتراكيت مسيلات غير منتظمة، وأندسيت وتراكيت مسيلات منتظمة، وطبقات حجر الخفاف - وبوميس، ورهص بركاني، ورهص باب عدن). وتمثل أحواض تصريف أودية هضبة كريت في المجموعات الهيدرولوجية للتربة (B,C,D)؛ إذ تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة (B) مساحة قدرها 2.18 كم² بنسبة 29.58%، في حين تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة (C) مساحة قدرها 1.78 كم² بنسبة 24.15%، في حين تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة (D) مساحة قدرها 3.41 كم² بنسبة 46.27%، شكل(6)، والجدول (6) يوضح الطريقة التي اعتمد عليها في المجموعات الهيدرولوجية للتربة بحسب طريقة (SCS).

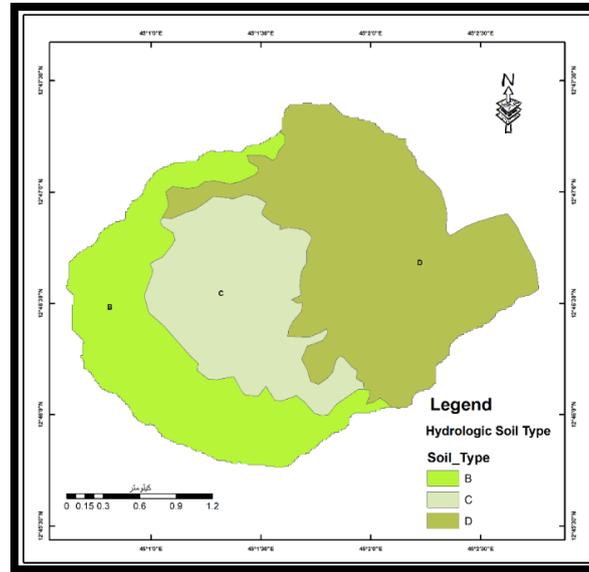
جدول (6) المجموعات الهيدرولوجية للتربة بحسب طريقة (SCS).

صفات التربة	المجموعات الهيدرولوجية للتربة
طبقة رملية عميقة مع كمية قليلة جدًا من الطين والغرين.	A
طبقة رملية أقل عمق من صنف A مع معدل ارتشاح متوسط بعد ترطب التربة.	B
طبقة طينية محددة العمق مع معدل ارتشاح دون الوسط قبل وصول التربة إلى حالة التشبع.	C
طبقة طينية ذات نسبة انتفاخ عالية مع وجود طبقة ضحلة مع التربة الناعمة الغرينية في السطح.	D

المصدر: (عواودة، 2021م، ص247).



شكل (5) خريطة جيولوجية أحواض منطقة الدراسة. المصدر: (كوكس وآخرون، 1992، ص 78) بتصرف.

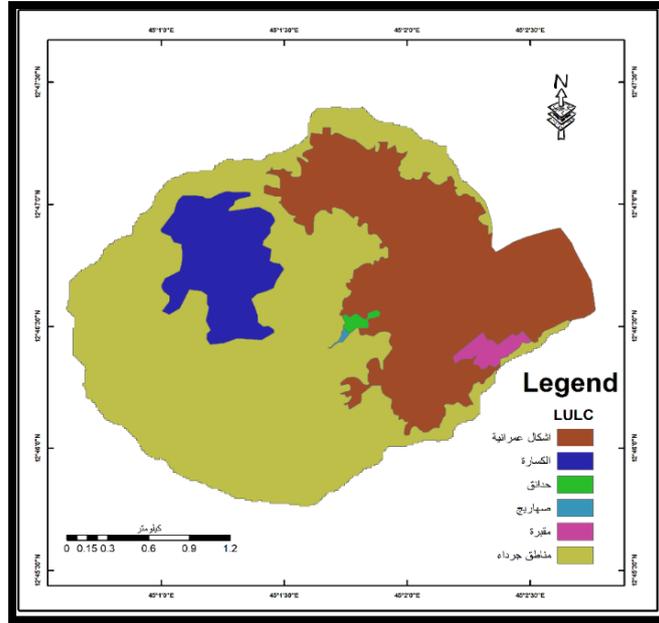


شكل (6) خريطة المجموعة الهيدرولوجية لتربة أحواض منطقة الدراسة. المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).

4.3.2. استعمالات الأرض داخل برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS):

تم الحصول على استعمالات الأرض بتصنيف المرئيات الفضائية Landsat8 لعام 2021م بواسطة برنامج (EnviV.5.1)، وتتألف منطقة الدراسة من ستة أنواع لاستعمالات الأرض، في المرتبة الأولى المناطق العمرانية (أشكال

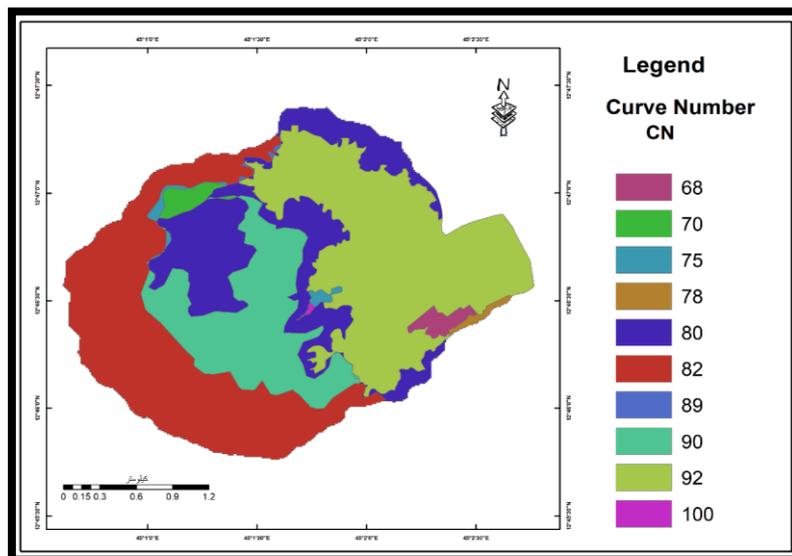
عمرانية)، والمرتبة الثانية الكسارة¹ (الكسارات)، والمرتبة الثالثة النباتات (الحدائق)، والمرتبة الرابعة الصحاريج (الكرفانات أو خزانات المياه)، والمرتبة الخامسة المقبرة، والمرتبة السادسة المناطق الجرداء (التكشفات الصخرية)، الشكل رقم (7).



شكل (7) خريطة استعمالات الأرض لمنطقة الدراسة. المصدر: المرئيات الفضائية Landsat8 لعام 2021م.

5.3.2. حساب رقم المنحى:

استعملت طريقة رقم المنحى (Curve Number (CN)) لتقدير كميات المياه المفقودة بالتسرب لباطن الأرض، وتعتمد هذه الطريقة على عناصر (الحالة السابقة لرطوبة التربة، وغطاءات الأرض، والجريان السطحي) (Ritzema, 1994, pp1-1124) وتتراوح قيمتها بين صفر إلى 100، وتعبر عن الاستجابة المائية لمكونات غطاءات الأرض في أحواض التصريف، وعن مقدار صماتة السطح، فكلما اتجهت القيم ناحية 100 كانت الأسطح أقل صماتة (Ponce, 1996, pp9-20)؛ وتنوعت قيم رقم المنحى في أحواض هضبة كريت ما بين 68 – 95 شكل (8).



شكل (8) خريطة رقم المنحى (Curve Number) لمنطقة الدراسة. المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).

¹ الكسارة: هي عبارة عن مناطق تُكسّر التلال وتُستخرج الصخور منه؛ لتطحن ويستخرج الحصى والرمل الذي يستعمل في مواد البناء.

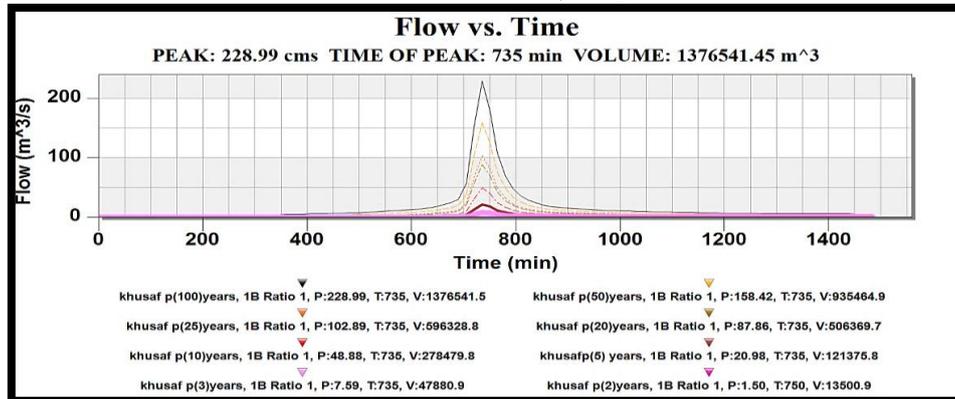
6.3.2. تقدير حجم وأقصى تدفق وزمن وصول لأقصى تدفق للسيول:

تم تطبيق النموذج الهيدرولوجي (HEC-HMS) لقدرته في حساب منحنى الهيدروجراف بطرق متعددة طبقاً لحواض التصريف السهلة والمعقدة، وذلك بالطرق الطبيعية أو الاصطناعية (Radmanesh, et al, 2006, pp85-99)، تم استعمال عاصفة تصميمية بمدة زمنية 24 ساعة، واستعمال توزيع (SCS TYPE II) واستعمال طريقة SCS لحساب زمن التأخير والتركيز، وذلك للأزمنة التكرارية المختلفة (2، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة)، واستنتجت مخرجات النموذج الهيدرولوجي (WMS) لاستنتاج هيدروجراف مياه السيول لأحواض التصريف المختلفة، وقد تبين من تحليل أن حجم السيول يتباين من حوض تصريف لآخر؛ إذ يتراوح حجم السيول من (280833.3م³) في وادي العيدروس و (1376541.5م³) في وادي الخساف إلى (1465420.1م³) في وادي الطويلة وذلك في مدة الرجوع 100سنة، في حين تتباين قيم التدفق الأقصى لسيول أحواض هضبة كريت المؤثرة في منطقة الدراسة؛ نظراً لتباين حجم الأمطار المتساقطة على مساحة التصريف لكل حوض، ويتباين حجم السيول التي يصرفها كل حوض؛ وعليه نجد أن قيم التدفق الأقصى للسيول بمنطقة الدراسة تتراوح من (63.12م³/ث) في وادي العيدروس و (228.99م³/ث) في وادي الخساف إلى (258.61م³/ث) في وادي الطويلة وذلك في مدة الرجوع 100سنة، إضافة إلى تبين أن زمن الوصول إلى أقصى تدفق يتراوح من (720 دقيقة) في وادي العيدروس و (735 دقيقة) في وادي الخساف إلى (735 دقيقة) في وادي الطويلة وذلك في مدة الرجوع 100سنة، جدول (6) وأشكال (9، 10، 11).

جدول (6) يوضح البيانات الهيدرولوجية المتحصل عليها من نموذج HEC-1 للأزمنة التكرارية المختلفة.

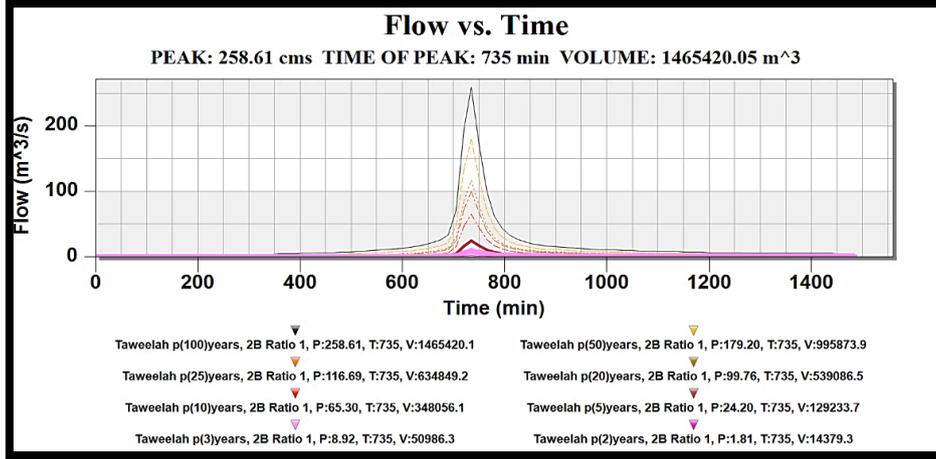
وادي العيدروس		وادي الطويلة			وادي الخساف			الفترات	
زمن الوصول (دقيقة)	حجم السيول (م ³)	أقصى تصريف (م ³ /ث)	زمن الوصول (دقيقة)	حجم السيول (م ³)	أقصى تصريف (م ³ /ث)	زمن الوصول (دقيقة)	حجم السيول (م ³)		أقصى تصريف (م ³ /ث)
720	2755.3	0.41	735	14379.3	1.81	750	13500.9	1.5	2
720	9773.1	2.11	735	50986.3	8.92	735	47880.9	7.59	3
720	24966	5.87	735	129233.7	24.20	735	121375.8	20.98	5
720	56830.5	13.53	735	348056.1	65.30	735	278479.8	48.88	10
720	103318.7	24.27	735	539086.5	99.76	735	506369.7	87.86	20
720	121671.5	28.41	735	634849.2	116.69	735	596328.8	102.89	25
720	190849.9	43.70	735	995873.9	179.20	735	935464.9	158.42	50
720	280833.3	63.12	735	1465420.1	258.61	735	1376541.5	228.99	100

المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).

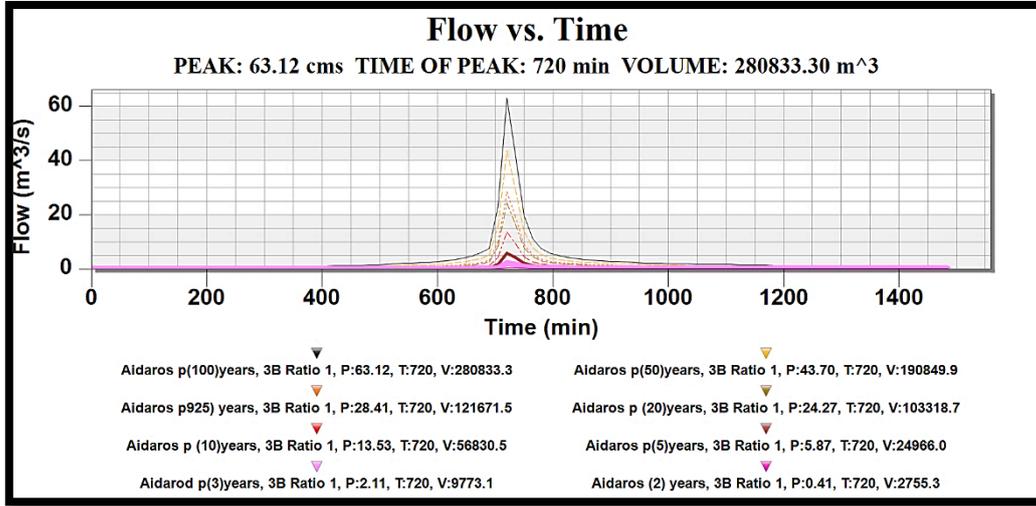


شكل (10) هيدروجراف تدفق السيول لحوض وادي الخساف لفترات تكرار زمنية (2، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة).

المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).



شكل (11) هيدروجراف تدفق السيول لحوض وادي الطويلة لفترات تكرار زمنية (2، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة).
المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).



شكل (12) هيدروجراف تدفق السيول لحوض وادي العيدروس لفترات تكرار زمنية (2، 5، 10، 20، 25، 50، 100 سنة).
المصدر: برنامج نظام نمذجة الأحواض المائية (WMS).

7.3.2. تقييم مخاطر السيول لأودية أحواض هضبة كريتير:

كشفت الدراسة الميدانية أن المناطق العمرانية المعرضة للغمر نتيجة السيول المنحدرة من هضبة كريتير هي الحي السكني (المناطق المنبسطة)؛ إذ تتعرض هذه المناطق لكمية سيول كبيرة قادمة من الهضبة تعمل على إغراق هذه المناطق؛ وذلك بسبب أنه لم يُراعى عند إنشاء المناطق العمرانية تأثير مياه سيول هضبة كريتير لذلك ظهر البناء العشوائي، والذي جاء على حساب منافذ مجاري السيول الموجودة في أعالي التلال هضبة كريتير وكذا في حرم الصهاريج (كرفات حفظ الماء)، والتي تعد خط الدفاع الأولي لحماية المديرية من كوارث سيول هضبة كريتير؛ لذلك أصبحت هذه الصهاريج في حالة يرثى لها وتحتاج تدخلاً عاجلاً لصيانتها من أجل أن تؤدي وظيفتها الحيوية وهو حماية المديرية من كمية السيول المنحدرة؛ إذ تعمل على التقليل من قوتها التدميرية، فعليه لا بدَّ من إيجاد بدائل وحلول لدرء أخطار السيول على مديرية صيرة والشكل رقم (12، 13، 14، 15) يوضح جانب من كارثة سيول 21/أبريل/2020م.



شكل (12) ملامح الزيارة الميدانية في أثناء كارثة سيول 21/أبريل/2020م على مديرية صيرة.

امتلاء صهريج بلايفر الدائري بمياه السيول وفيضانه ليعمل على تدمير البيوت التي بنيت في مجراه

المصدر: تصوير الباحث الأول في اليوم الأول من كارثة السيول التي ضربت مديرية صيرة 2020/4/21م يوم الثلاثاء 1.30ظهرًا.



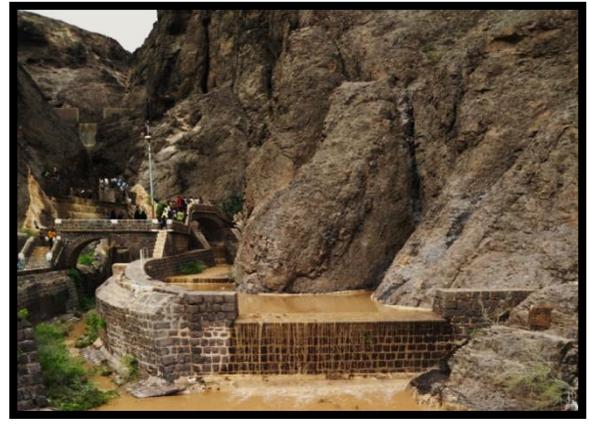
شكل (13) ملامح الزيارة الميدانية في أثناء كارثة سيول 21/أبريل/2020م على مديرية صيرة
مياه السيول تغزو الشوارع وتنشر الأوحال الطينية وتجرف السيارات وتهدم المناطق العمرانية خاصة في
المناطق العشوائية الواقعة في مجرى هذه السيول من مديرية صيرة.

المصدر: تصوير الباحث الأول في اليوم الأول على كارثة السيول التي ضربت مديرية صيرة 2020/4/21م يوم الثلاثاء 1 ظهرًا.





شكل (14) ملامح الزيارة الميدانية في أثناء كارثة سيول 21/أبريل/2020م على مديرية صيرة. السيول وهي تحاصر المنازل السكنية في منطقة القطيع وجريان السيول من مجرى سائلة منطقة الطويلة المصدر: تصوير الباحث الأول في اليوم الأول على كارثة السيول التي ضربت مديرية صيرة 2020/4/21م يوم الثلاثاء 4 عصرًا.

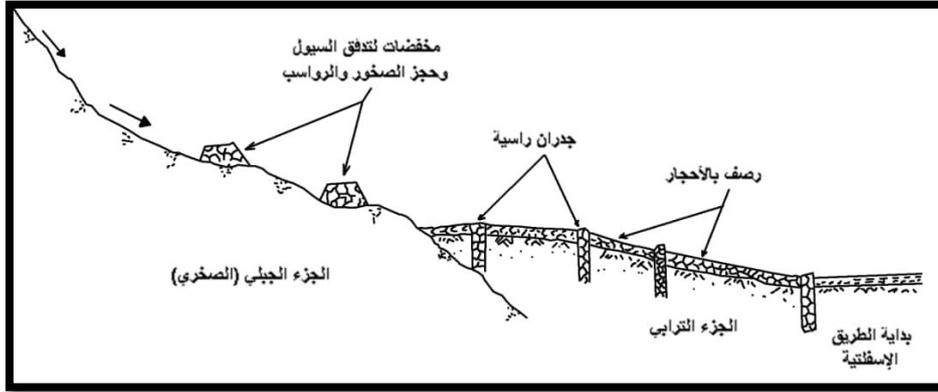


شكل (15) ملامح الزيارة الميدانية في أثناء كارثة سيول 23/أبريل/2020م على مديرية صيرة. امتلاء صهاريج الطويلة (الكرفانات) بمياه السيول لليوم الثالث وبقاء المياه لمدة عشرة أيام. المصدر: تصوير الباحث الأول في اليوم الثالث من كارثة السيول التي ضربت مديرية صيرة 2020/4/23م يوم الخميس 3 عصرًا.

8.3.2. الآلية المقترحة لدرء مخاطر سيول هضبة كريتير على الحي السكني لمديرية صيرة: بناء على دراسة الوضع القائم لأودية أحواض هضبة كريتير، التي تهاجم مديرية صيرة؛ إذ تعرضت هذه المديرية للسيول المتكررة (2017م، 2018م، 2019م، 2020م)، وبسبب اختراق هذه الأودية لمديرية صيرة؛ ولأن درء مخاطر السيول يحتاج اقتراح حلول تلائم طبيعة الموقع مع حماية مديرية صيرة من السيول والمنشآت المقترحة. والحلول المقترحة لدرء السيول، وهي: بناء سدود في وادي العيدروس والخساف، وصيانة السدود الموجودة في وادي الطويلة عن طريق تصفية هذه السدود من الأوحال، التي تبقى بعد تبخر المياه والأحجار، التي تجرف مع حركة المياه من أعالي التلال صوب الهضبة الشكل (16)، إضافة إلى بناء مخفضات تدفق السيل وحجز الصخور في وادي العيدروس للتقليل من الأضرار الناجمة عن السيول الشكل (17)، وصيانة قنوات صهاريج الطويلة الشكل (18)، والقنوات والمجاري المنتشرة بين أحياء المديرية الشكل (19) وهذه الحلول من أجل التقليل من سرعة التدفق القصوى والدنيا للسيول التي تصيب مديرية صيرة.



شكل (16) أحد السدود في هضبة كريتروخلفة المياه المحتجزة بعد سقوط الأمطار.
المصدر: تصوير الباحث الأول في 2020/3/15م بعد المطر الذي سقط على محافظة عدن ومديرية صيرة.



شكل (17) المخفضات المقترحة في مصب وادي العيدروس.

المصدر: من عمل الباحث الأول.





شكل (18) قنوات صهاريج الطويلة. المصدر: تصوير الباحث الأول في اليوم الثالث على كارثة السيول التي ضربت مديرية صيرة 2020/4/23م يوم الخميس 3 عصرًا.



شكل (19) القنوات والمجاري المنتشرة بين أحياء المديرية. المصدر: تصوير الباحث الأول في 2021/4/15م.

3. النتائج والتوصيات:

1.3. النتائج:

- يخترق مديرية صيرة ثلاثة أودية رئيسة، ويعدُّ وادي الخساف أكبر وادٍ في مديرية صيرة؛ فهو يخترق العمران بطول يصل إلى 2.97 كم، وتصل مساحته نحو 2.92 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ نحو 0.334م/م، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة الكسارات في الجهة الشرقية مخترقًا الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب،
- في حين يخترق وادي الطويلة العمران بطول يصل إلى 2.95 كم، وتصل مساحته نحو 3.11 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ نحو 0.37م/م، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة هضبة كريتري في الجهة الشمالية مخترقًا الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب، ويخترق وادي العيدروس العمران بطول يصل إلى 1.16 كم، وتصل مساحته نحو 0.59578 كم²، وانحدار حوض الوادي بلغ نحو 0.271م/م، وينقل هذا الحوض مياه الأمطار من أعالي منطقة شعب العيدروس في الجهة الغربية مخترقًا الحي السكني حتى الخليج الأمامي (الميناء القديم) في الجنوب.
- تتألف أحواض منطقة الدراسة من (غرين، وبازلت، وتراكيت، وبازلت تراكيت، وأندسيت وتراكيت مسيلات غير منتظمة، وأندسيت وتراكيت مسيلات منتظمة، وطبقات حجر الخفاف - بوميس، ورهص بركاني، ورهص باب عدن).
- تمثل أحواض تصريف أودية هضبة كريتري في المجموعات الهيدرولوجية للتربة (B,C,D)؛ إذ تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة (B) مساحة قدرها 2.18 كم² بنسبة 29.58%، في حين تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة

(C) مساحة قدرها 1.78 كم² بنسبة 24.15%، في حين تمثل المجموعة الهيدرولوجية للتربة (D) مساحة قدرها 3.41 كم² بنسبة 46.27%.

- تتألف منطقة الدراسة من ستة أنواع لاستعمالات الأرض، المناطق العمرانية (أشكال عمرانية)، والكسارة، والنباتات (الحدائق)، والصهاريج، والمقبرة، والمناطق الجرداء (التكشفات الصخرية).
- تبين من تحليل هيدروجراف مياه السيول لأحواض التصريف المختلفة أن حجم السيول (280833.3 م³) في وادي العيدروس و (1376541.5 م³) في وادي الخساف و (1465420.1 م³) في وادي الطويلة، وتتراوح قيم التدفق الأقصى لسيول أحواض هضبة كريتر من (63.12 م³/ث) في وادي العيدروس و (228.99 م³/ث) في وادي الخساف إلى (258.61 م³/ث) في وادي الطويلة.
- لدرء مخاطر سيول أودية هضبة كريتر يتطلب هذا الأمر تدخلاً هيدروليكيًا لضبط وتهذيب هذه الأودية، مع التحكم في الجريان السيلي لها، وقد اقترحت مجموعة من الحلول التي تلائم طبيعة المنطقة لحماية المنشآت من مخاطر السيول.

2.3. التوصيات:

- المحافظة والحماية لمجري الأودية وإزالة جميع التعديات والعوائق الموجودة في حرمها، عن طريق تصفية مجاري السيول ومصارفها، وإنشاء مصارف جديدة لتصريف مياه الأمطار إلى البحر، وبناء سدود جديدة في منطقة العيدروس والخساف.
- الاستفادة من مجموعات البيانات المتزايدة لتحسين التنبؤات والنمذجة الهيدرولوجية لمخاطر السيول؛ الأمر الذي يوفر وسائل لرصد متغيرات الحالة الهيدرولوجية عن طريق إنشاء نظام الإنذار المبكر، وإجراء البحوث والدراسات التي تفيد الباحثين وأصحاب القرار في التعرف إلى أساليب للوقاية من مخاطر السيول وإدارة مرافق البنية التحتية، ولقد أثبتت هذه التقنيات عند دمجها مع برامج نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بُعد فعاليتها الكبيرة في تحديد المناطق المعرضة لمخاطر السيول والإسهام في إدارة البنية التحتية.
- عمل حواجز ترابية على مداخل القنوات لتوجيه المياه على المسار المحدد والمقترح للقنوات المفتوحة وخاصة التي تخترق العمران.
- عمل مخفضات تدفق السيل وحجز الصخور في وادي العيدروس لتعمل على تهدئة المياه المنحدرة من أعلى الوادي من أجل التقليل من الأضرار الناجمة عن السيول.

4. المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. عبدالكريم، أشرف أحمد علي (2018م)، "أثر التغيرات المناخية والتوسعات العمرانية على زيادة مخاطر السيول: قرية حجازة - محافظة قنا - نموذج باستخدام النمذجة الهيدرولوجية والهيدروليكية (WMS - HEC& RAS) ونظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد". المؤتمر الدولي الأول للمجموعة المناخية المصرية (المناخ والبيئة - مصر - إفريقيا والعالم)، جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من 13-15 أكتوبر، ص ص1-47.
2. عقبة، معروف إبراهيم، عبادي، عصام محمد، مهدي، أحمد علي (2003م)، تقرير "تقييم الوضعية الراهنة لمنظومة السيطرة والتصريف لمياه الأمطار والسيول في مدينة عدن (التقرير الأولي)، تقرير غير منشور، الجمهورية اليمنية، عدن، ص ص1-5.

3. بكري، إبراهيم سيد صابر (2005م)، "السيول وأخطارها على ساحل البحر الأحمر فيما بين وادي الأسيود وفالق الوعر - دراسة جيومورفولوجية تطبيقية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص2.
4. الضبيخي، مها عبدالله محمد (2020م)، "تقييم مخاطر السيول وتخفيف حدتها لوادي الصعيد والمحبس، بمنطقة القصيم، المملكة العربية السعودية، استنادًا إلى نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والنمذجة الهيدرولوجية (WMS)، المجلة المصرية للتغير البيئي، المجلد الثاني عشر (2) أكتوبر، ص ص 71-102.
5. العكام، إسحاق صالح، ومحمد، جميلة فاخر (2016م)، "تقدير مخاطر الجريان السطحي لستة أحواض في الهضبة الغربية"، (مجلة كلية التربية للبنات)، الجمهورية العراقية، مج 27، ع5، ص ص 1536-1544.
6. العمري، عبدالمحسن صالح (2011م)، تحليل الخصائص المورفومترية والهيدرولوجية لأحواض التصريف في منطقة كريت- عدن باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، بحث منشور في كتاب الندوة العلمية عدن بوابو اليمن الحضارية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، 18-19 يناير 2011م، ص ص 405 - 418.
7. عواودة، محسن محمد علي (2021م)، " النمذجة المكانية لأخطار السيول في حوض وادي المخروق شمال مدينة القريات، المملكة العربية السعودية"، مجلة الخليج العربي المجلد (49) العدد (الأول) آذار، ص ص 231-270.
8. فهد الحميدي، فدوى (2013م)، "مخاطر السيول والفيضانات في الرياض" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض - المملكة العربية السعودية - ص ص 409-430.
9. كوكس، كيت جوردن، وآخرون، تعريب باحاج، أحمد سعيد (1992م)، التطور الجيولوجي لبراكين عدن وعدن الصغرى - الجمهورية اليمنية، مركز الدراسات والبحوث اليمني، ص78.
10. لجنة الجغرافية العنيدية، 1932م، جغرافية عدن وبلاد العرب، دار النشر مطبعة النيل المسيحية، جمهورية مصر العربية، ص32.
11. الودعاني، إدريس علي سلمان (2014م)، "مخاطر السيول في منطقة جازان جنوب غربي المملكة العربية السعودية (منظور جيومورفولوجي)"، (مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية)، مج3، ع1، ص ص 15-89.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

12. Abdelkarim, Ashraf, Gaber, Ahmed Fawzy Dahy, (2019)"Flood Risk Assessment of Wadi Nu'man Basin Mecca, Saudi Arabia (During the Period, 1988-2019) Based on the Integration of Geomatics and Hydraulic Modeling: A Case Study", MDPI, Water Vol. 11, pp.1-32. doi: 10.3390/w11091887.
13. Eizeldin, Mohamed Abdelhamid, Almasalmeh, Omar, (2019) "Quantitative Analysis of Watershed Geomorphology and its Hydrological Implications Using GIS: Case Study of Billi Drainage Basin, Egypt", International Water Technology Association Journal, vol. 9, No.4, pp 141-165
14. Othman, Zaki Mohammed, (2002) "Frequency of Severest Flood producing storm in Aden", (Journal of Aden University of Natural and Applied Sciences), vol. 6, No.1, pp 175-186.
15. Ponce, V, Hawkins, R, (1996), "Runoff Curve Number: Has It Reached Maturity", Journal of Hydrologic Engineering, Vol. 1, pp. 9-20. doi. Org/ 10.1061/ (ASCE) 1084-0699, 1:1 (11).
16. Pradhan, B., & Lee, S. (2010), Landslide susceptibility assessment and factor effect analysis: back-propagation arti-ficial neural networks and their comparison with frequency ratio and bivariate logistic regression modelling. Environmental Modelling & Software, Volume 6, pp 747-759

17. Radmanesh F, Hemat JP, et al, (2006), "Calibration and Assessment of HEC-1 Model in Roodzard Watershed". In: 17 th International Conference of River Engineering. University of Shahid Chamran. Ahva. pp 85-99.
18. Ritzema, Henk, (1994), "Drainage Principles and Application", International Institute for Land Reclamation and Improvement (ILRI), Publication 16, second revised edition, pp 1-1124.
19. Shrestha, Badri Bhkta, Kawasaki, Akiyuki, (2020) "Quantitative Assessment of Flood Risk with Evaluation of the Effectiveness of dam Operation for Flood Control: A Case of the Bago River Basin of Myanmar", International Journal of Disaster Risk Reduction, 50, 101707, pp 1-15.
20. Sidek, Lariyah Mohd, et al, (2021) "High-Resolution Hydrological-Hydraulic Modeling of Urban Floods Using InfoWorks ICM", (MDPI) Journal Sustainability, 13, 10259, pp 1-20.
21. US Department of Agriculture, (1985), "National Engineering Handbook", USDA–SCS (Soil Conservation Services), Section 4: Hydrology, Washington DC.



مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies
For Disasters and Opportunity Management



القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية.

toxic leadership as an approach that leads to organizational silence in the work environment: A conceptual study

تمارا محمد محمود أ.د/ ممدوح عبد العزيز أ.م/ أحمد موسى أحمد

فرج الله

رفاعي

زقوت

Ahmed Mousa
Farajallah

Mamdouh Abdelaziz
Refaiy

Tamara Mohamed
Mahmoud Zakout

أستاذ إدارة الأعمال -قسم

أستاذ إدارة الأعمال -قسم

باحثة دكتوراه - إدارة

إدارة الأعمال -جامعة

إدارة الأعمال -كلية التجارة

الأعمال -جامعة عين

الأقصى -فلسطين

جامعة عين شمس

شمس

afarajallahbbh@alaqsa.edu.ps

dr.mrefaei@gmail.com

Tamarazak929@gmail.com

يوثق هذا البحث ك: زقوت، تمارا محمد محمود & رفاعي، ممدوح عبد العزيز & فرج الله، أحمد موسى أحمد (2022): القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 101-135

المستخلص

هدفت الورقة البحثية إلى بيان القيادة السامة كنهج يؤدي إلى تحقيق الصمت التنظيمي، ومعرفة سلوكيات وأشكال القيادة السامة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير خصائص القيادة السامة في كل من الأفراد والمنظمة معاً، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحثون أسلوب المنهج الاستقرائي حيث أنه معروف بالأسلوب المكتبي، وذلك من خلال المسح والاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإطار المفاهيمي للبحث، ودراسها وتحليلها، وتوصلت الورقة البحثية إلى عدة استنتاجات أهمها أن الصمت التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة في المنظمة، وتم التوصل إلى الأشكال والسلوكيات المتعددة الخاصة بالقيادة السامة، وتحديد مؤشرات لقياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل لتسهيل مهمة التعرف على وجودها، كذلك تم عمل إطار تحليلي للدراسات السابقة واستخلاص المخاطر التي تنتج عن وجود القيادة السامة في البيئة التنظيمية، والاستراتيجيات التي تحد من آثار القيادة السامة في المنظمة، والمفاهيم الأساسية التي يجب إدراكها للتخلص منها، كذلك تم تحقيق هدف الدراسة في استنتاج تأثير أشكال القيادة السامة في التزام الفرد أشكالاً متعددة من الصمت التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية الكشف المبكر عن سلوكيات القيادة السامة في مراحل الاختيار والتعيين، والعمل على الكشف الثانوي من خلال تقييم 360 درجة، وذلك للتخلص من القيادة السامة والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، المثلث السام، الصمت التنظيمي.

Abstract

The research paper aimed to explore the Toxic leadership as an approach that leads to organizational silence, to know the behaviors , forms of toxic leadership that lead to organizational silence, Determine the effect of toxic leadership characteristics on both individuals and the organization. To achieve the objectives of the research, the researchers followed the inductive method, as known as the surveying and reviewing recent literature related to the conceptual framework of research, studying and analyzing it, and the research paper reached several conclusions, the most important of which is that organizational silence is what except as consequence of toxic leadership in the organization, the multiple forms and behaviors of toxic leadership were reached, and indicators for measuring toxic leadership by subordinates and bosses were identified to facilitate the task of identifying its presence, the strategies that limit the effects of toxic leadership in the organization, and the basic concepts that must be realized to get rid of them, as well as the goal of the study was achieved in deducing the effect of toxic leadership forms on the individual's commitment to multiple forms of organizational silence. The study recommended the importance of early detection of toxic leadership behaviors in the selection and appointment stages, work on secondary detection through a 360-degree evaluation, to eliminate toxic leadership and reduce the phenomenon of organizational silence in the work environment.

Keywords: Toxic Leadership, Toxic Triangle, organizational Silence.

الملخص المفاهيمي

تعد القيادة السامة من القضايا الشائكة والعصرية، حيث أنه من المعروف أن القيادة هي محور تأثير إيجابي عادة ما يساهم في التطوير المؤسسي، فقد أثير الجدل في الآونة الأخيرة بسبب وجود مفهوم القيادة السامة التي تتناقض مع المفهوم العام للقيادة في المضمون، حيث أن القيادة السامة تشير إلى عدة سلوكيات سامة ينتهجها القائد السام لها الدور في عدة نتائج سلبية في العمل خاصة أنها تؤدي إلى الصمت التنظيمي

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي يمكن زيادة عدد الدوائر المنبثقة عن الشكل



شكل (1) يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات

القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية

تسليط الضوء حول مفاهيم القيادة السامة، وسلوكياتها السلبية، وتأثيرها على بيئة العمل الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور مناخ من الصمت التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على الدراسة النظرية بالأسلوب المكتبي في البحث، ومسح الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع وتحليلها بشكل منهجي، حيث تقترح تساؤل حول القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

حاجة المنظمات العربية للقيادة الإيجابية المؤثرة، خاصة في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ووجود التجاوزات التي تظهر في بعض المنظمات من القيادة السامة والتي تحتاج إلى إعادة النظر في هذه القيادة، خاصة أنها تعوق المشاركة الفعالة لدى الموظفين، ما قد يؤدي إلى الصمت التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة السامة، وممارساتها تؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل، وأن القائد السام يرى نفسه شخصاً بارعاً، رائع في الترويج الذاتي ومتلاعب ومخادع، ويقوم بإلقاء اللوم في حال الفشل، ويأخذ الفضل في نجاح الآخرين

أوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بعملية الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، وتأهيل أفراد ليس لديهم أدنى خصائص سامة، والتدريب على أخلاقيات العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والمراجعات الدورية الشاملة لسلوكيات القادة في جميع مستوياتهم الوظيفية، وتشجيع الفكر الإبداعي ونشر المعرفة بالمناخ التنظيمي والسلوك الذي يؤدي إلى تنمية الخصائص السامة.

تطلعات مستقبلية:

- تتطلع الدراسة إلى تحديد مفهوم أكثر شمولية للقيادة السامة من خلال التعرف على السلوكيات، والمؤشرات التي تدل على وجودها.
- محاكاة التجارب العالمية في إتباع استراتيجيات فعالة تعمل على اقتلاع الفكر السام من المنظمات.
- تعميم الفكر الإيجابي في المنظمات العربية، والتشبث بمعايير الجودة المرتفعة في اختيار الأفراد، على أساس أنهم القادة المستقبليين للمنظمة.

1. الإطار العام

1.1 المقدمة:

لوحظ في الآونة الأخيرة الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين فيما يتعلق بسلوكيات القيادة السامة في بيئة العمل، والآثار الضارة التي تقع على الفرد والمنظمة معاً (Saqib & Arif, 2017)، حيث تشير القيادة السامة إلى القادة الذين لديهم أخلاقيات وخصائص فردية مختلفة وضارة، يتسببون في إلحاق الضرر بالأتباع في بيئة العمل من المرؤوسين (Armitage, 2015)، والممارسات التي تتسبب في فشل مهام الموظف، حتى أنه يميل إلى ترك المنظمة، وبالتالي تفقد المنظمة الأشخاص الموهوبين وتحفظ بالأشخاص الفاشلين فقط، مما يكلف المنظمة الكثير، لذلك تحتاج المنظمة إلى تشجيع الأفراد على التفاعل والتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم (Reyhanoglu & Akin, 2020)، ويؤكد العديد من الباحثين أن القيادة السامة تؤدي إلى العديد من التأثيرات السلبية في المنظمة، تتمثل في تدمير الموظف، وزيادة مستويات الضغط النفسي، انعدام الرفاهية لدى الأفراد، انخفاض صوت الموظف، عدم المشاركة، انعدام الثقة، والرغبة في الانسحاب، دوران العمل، والصمت التنظيمي (Song et al, 2017)، في ضوء هذا بدأ الباحثون بالبحث ومناقشة ديناميكيات السلوكيات القيادية السامة، المدمرة، الضارة، النرجسية (Milosevic et al, 2020)، ويعرف الصمت التنظيمي بنقص التواصل لدى الموظف، حيث يلتزم الصمت ويحاول قدر الإمكان تجنب المناقشة أو إبداء الرأي، وقد يعزى السبب في كثير من الأحيان إلى أسلوب القيادة، التي تعد من أهم السوابق والمؤشرات لحدوث ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل (Aslan et al, 2021)، في الحقيقة لا يستطيع الموظف أن يعبر عن آرائه، وأفكاره لأنه يأخذ في الحسبان المشكلات التي قد تقع عليه بسبب إبداء رأيه، وينشأ في داخله الخوف من ردود الفعل السلبية من بعض القادة والزملاء (Kim & Ko, 2021).

أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى قيادة فعالة وبناءة تساهم في خلق بيئة عمل فعالة، وتدعم الناس عقلياً وعاطفياً، وتشجعهم على الأداء الفعال، وتدعم مشاركتهم، في الواقع ممارسات القيادة مسؤولة عن خلق المناخ الذي يشجع الصوت، أما القيادة السامة فهي محبطة ومدمرة، تشجع على بيئة العمل السامة، وتدمر الموظفين وتؤثر على التزامهم التنظيمي على نحو سلبي، مما يضعف الأداء الوظيفي، ويعزز ظاهرة الصمت التنظيمي، فالقيادة السامة تشير إلى القادة المنحرفين والمتلاعبين، تمتلك ممارسات عدائية متعمدة ومنهجية، وهذا يؤدي إلى انتشار العديد من المخاوف لدى الأفراد، ومثال على ذلك الخوف من مناقشة القضايا التي تتعلق بقرارات مهمة في المنظمة، وتجنب إبداء الرأي خوفاً من إثارة مشاكل مع القيادة السامة، لذلك فإن الدراسة تناولت أهم المفاهيم، والنقاط التي توضح نهج القيادة السامة، وسلوكياتها التي تؤدي إلى خلق ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

تدور مشكلة الدراسة حول العديد من السلوكيات السامة التي ينتهجها بعض القادة، والتي تؤدي إلى تدهور المنظمات، والضرر في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى تفشي مناخ الصمت التنظيمي، الذي يعكس حجب المعلومات وعدم مناقشة الآراء، والقضايا المهمة في المنظمة. الأمر الذي ينعكس على المنظمات بالفشل التنظيمي، وعدم مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل؛ بسبب عدم كفاءة القيادة في حل المشكلات والصراع الداخلي الممنهج داخل بيئة العمل.

3.1 تساؤلات الدراسة:

هل يؤدي نهج القيادة السامة إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل؟

4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على السلوكيات والأشكال المختلفة للقيادة السامة.
- كيف تنتشر القيادة السامة في بيئة العمل عن طريق المثلث السام.
- معرفة تأثير خصائص القيادة السامة في كل من الأفراد والمنظمة معاً.
- التعرف على مفاهيم الصمت التنظيمي وأشكاله، والعوامل التي تؤدي إلى ظهوره، ومراحل ظهوره.
- التعرف على القيادة السامة كنهج يؤدي إلى ظهور الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

5.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 الأهمية العلمية:

يعد مفهوم القيادة السامة فكر حديث في الأدبيات الإدارية الحديثة، لأنه من الطبيعي أن تمتلك القيادة التأثير الإيجابي، والسلوك المحفز على الإبداع، إلا أن الأدوار اختلفت في هذا النمط، وأصبح هناك مؤشرات خطيرة على المنظمة والمجتمع، بسبب خرق هذه القيادة للسلوك المعتاد، وإتباعها نهج سلبي مدمر، ومتسلط، ويؤدي إلى ردود فعل سلبية من الموظفين، خاصة عندما يقرر الفرد التزام الصمت تجاه المنظمة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

- يعزز البحث فهم السلوكيات السامة للقيادة السامة، والتي تنم عن توافر مؤشرات هذه القيادة في المنظمة، مما يسهل عملية فهم أوسع للقيادة السامة، وسلوكياتها، وكيفية انتشارها في المنظمة.
- يساهم البحث في التوصل إلى توصيات تساعد المنظمات من الحد من سلوكيات القيادة السامة، والتقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي، التي تعد مؤشر خطير في المنظمة.

6.1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي في البحث الذي تمثل في المنهج الوصفي لموضوع القيادة السامة، والصمت التنظيمي، من خلال المسح والاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإطار المفاهيمي للبحث، ودراساتها وتحليلها بأسلوب أكاديمي، بهدف شمولية الإلمام بالموضوع، ونشره بقدر أكبر بين الباحثين والمتخصصين في المجال، بغية التوصل إلى أساليب للحد منه بالمنظمات العربية، وتحويله من تهديد إلى فرصة تدفع بأخذ الحيطة والحذر منه، كما تم تناول المكونات الفكرية بالنقد والتحليل، وتحديد انعكاساته على المنظمة والأفراد والمجتمع.

2. الإطار النظري

1.2 القيادة السامة:

تشير القيادة السامة إلى العمليات السلوكية التي يقوم بها الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في المنظمة والتي تتسبب في التدمير والإضرار بالأفراد والمؤسسات معاً، وللتوصل لمفهوم أوضح فيما يتعلق بالقيادة السامة، يجب أن يتم تحديد سلوكياتها، وفهم أنواعها وخصائصها السلبية التي تؤدي إلى اتخاذها لقرارات وأفعال ضارة ومدمرة في المنظمة (Lipman, 2010)، إن القيادة السامة نفسها كمفهوم متناقض ومثير للجدل، لأنه من المفترض أن مفهوم القيادة له دلالات إيجابية، بينما القيادة السامة كمفهوم يعبر عن خطورة هذه القيادة السيئة (Dagless, 2018).

وتظهر في شكل سلوكيات سلبية من قبل القادة تؤثر على المنظمة، وتضعف الروح المعنوية لدى الأفراد، تدمر روح التعاون الجماعي، دائمة السعي نحو تحقيق الأهداف الشخصية، إن القيادة السامة تجعل الأنظمة غير مستقرة، وتؤدي إلى مغادرة المهويين، وتحفظ بأصحاب الأداء الهامشي (Kusy& Holloway, 2009). وتتصف أيضاً بأنها تتسبب بالألم، فهي تعتبر امتداداً للقيادة غير الأخلاقية، ويظهر القائد السام ويزدهر من خلال التلاعب، وعرض نفسه بصورة مخادعة، يُظهر نفسه على أنه قائد رائع، عدا أنه يتسم بأنه محبط، قاسٍ، ومُخادع ومهين يتلاعب بالآخرين، يمتلك قوة تدميرية، فضلاً عن امتلاكه لخصائص نرجسية (زقوت، ورفاعي، 2022). يرى الباحثون أن القيادة السامة تتضمن سلوكيات مدمرة، تحترف التلاعب والخداع، وتملي القرارات الصارمة غير قابلة للجدال، وترى نفسها هذه القيادة فوق الجميع، ولديها طموح أناني أنها تستحق الأفضل، على حساب المصلحة العامة للمنظمة.

التعريف الإجرائي: القيادة السامة تشير إلى القيادة التي تسيء استخدام السلطة، وتنتهج سلوكيات سلبية بشكل ممنهج تعتمد من خلالها إلحاق الأذى بالمرؤوسين والمنظمة معاً.

1.1.2 سلوكيات القيادة السامة: Toxic Leadership behaviors

تتضمن القيادة السامة حالة من السلبية تنبع من سخرية القادة من موظفيهم في مكان العمل، تعمل على تعزيز الانقسام الجماعي، تعمل على تدمير روح التعاون في بيئة العمل، وتتسبب عمداً في أضرار نفسية وجسدية للمرؤوسين (Pelletier, 2010)، من منطلق أنها قيادة ظالمة ومتلاعبة. تقوم بتكتيكات خبيثة تضر بالمنظمة بسبب سلوكها الهدام، تروج القيادة السامة لأيديولوجية الكراهية حيث تتلاعب بالمرؤوسين ولا تستجيب لرغباتهم، ولا تهتم بتلبية احتياجاتهم، تعتمد في أسلوبها على التخويف، الإذعان، والتنمر، لديها الثقة المفرطة بالنفس، والذي يتحول في معظم الحالات إلى نرجسية مفرطة وإعجاب بالذات، تعتمد الانخراط في قرارات غير أخلاقية عندما تراها ضرورية (Singh, Sengupta& Dev, 2018)، يتسم تركيزهم على المدى القصير بالإنجازات المرئية، وتتسلق السلم من خلال سحق الآخرين، لا يوجد لدى القيادة السامة أسباب منطقية لإتخاذ بعض القرارات، ويعتبر القادة السامون بارعون في انتهاك القواعد المعمول بها لتحقيق مكاسب شخصية، وينتهي بهم الأمر بإلحاق أضرار جسيمة بالمرؤوسين والمؤسسة (Milosevic, Maric& Lončar, 2020).

يدخل وصف القيادة السامة في أشكال وأحجام مختلفة من السمية، تشتمل على مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية، ويمكن تمييزها بدرجات متفاوتة من الشدة، التعمد، والتأثير، هي بناء متعدد الأبعاد يشتمل على مزيجاً واسعاً من السلوكيات المدمرة، يراها البعض سلوك إداري من قبل القائد يمكن أن يضر أو يلحق الأذى بالمنظمة، والأتباع، وذلك يتم من خلال تشجيع الأتباع على متابعة القائد السام لتحقيق غاياته الشخصية التي تتعارض مع أهداف المنظمة، واستخدام أسلوب قيادي ينطوي على التأثير الضار بغض النظر عن مبررات هذا السلوك (Magwenzi, 2018)، ويظهر الجدول (1) السلوكيات الضارة ونظريات القيادة المرتبطة بها.

جدول رقم (1): سلوكيات القيادة السامة حسب النظريات المرتبطة بها.

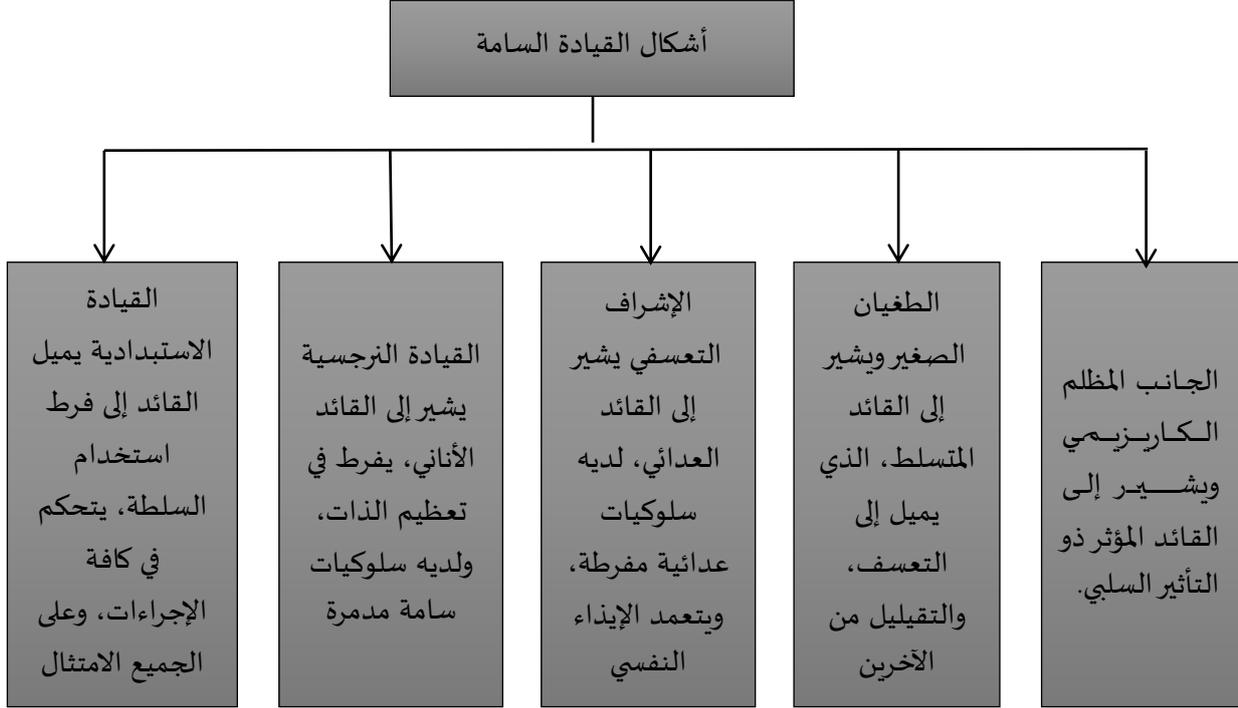
السلوك السام	الإشراف التعسفي/المسيء	الطغيان المصغر	التدمير	التنمر	السام
التحقير والتهميش	X	X	X	X	X
السخرية والاستهزاء	X	X	X	X	X
الإقصاء الاجتماعي	X			X	X
النبذ والحرمان				X	X
تحريض الموظف على زملاءه				X	X
المحسوبية	X	X	X		X
المضايقات الجسدية	X			X	X
التقلبات العاطفية	X			X	X
الإكراه	X				X
العدوان الجسدي		X	X	X	X
تهديد الأمن الوظيفي				X	X
إجبار الناس على الأعباء				X	X
الخداع				X	X
الكذب	X	X	X		X
لوم الآخرين	X	X	X	X	X
أخذ الفضل في عمل الغير				X	X
شحن الأعضاء ضد بعض				X	X
تجاهل الأفكار					
فك الارتباط				X	X
خنق المعارضة		X			X
تقديم أجنداث سامة على أنها نبيلة		X			X

المصدر: الباحثون بالاستناد إلى (Pelletier, 2010)

يوضح الجدول السابق أن القيادة السامة وفقاً للدراسات والمراجع لديها الشمولية الأوسع لمفاهيم وأنواع القيادة السلبية من حيث السلوكيات السامة، وأظهر الجدول أن أكبر نسبة سلوكيات سلبية كانت تابعة من وجود القيادة السامة.

2.1.2 أشكال القيادة السامة: Toxic Leadership Forms

الشكل التالي: يوضح الإطار المفاهيمي لأشكال القيادة السامة



الشكل رقم(2): يوضح الإطار المفاهيمي لأشكال القيادة السامة، المصدر: من إعداد الباحثون.

على الرغم من قصور الباحثين في التوصل إلى مفهوم محدد وواضح يشير إلى القيادة السامة، إلا أن القيادة السامة تتخذ أشكال تنم عنها وتشير إلى وجودها في المنظمة كالتالي:

1.2.1.2 الجانب المظلم الكاريزمي (The 'Dark Side' of Charisma):

بدأ الباحثون في التحقيق في الجانب المظلم للقيادة الكاريزمية التي تمثل القيادة الكاريزمية أظهرت الدراسات عناصر هذه القيادة التي لها تأثير إيجابي وسلبي على المنظمة والمتابعين، فالقائد الكاريزمي أكثر رسمية وأقل مرونة، يقوض السلطة ويستغل التسلسل الهرمي في عملية الاتصال، لذلك اعتبره الباحثون شكل مدمر من أشكال القيادة السلبية.

2.2.1.2 الطغيان الصغير (Petty Tyranny):

قام أشفورت (1994:1997) بمحاولة أولية لدراسة القيادة السلبية، وتقديمها تحت اسم "الطغيان الصغير"، الذي يعرف ميل الشخص للسيطرة على الآخرين، ويتضمن سلوكيات مثل، التعسف، الترويج الذاتي، التقليل من شأن الآخرين، يتبع أسلوب الإيجبار في حل النزاع، يتخذ إجراءات عقاب غير مضمون، لذلك يعد شكل الطغيان الصغير يتداخل ببناءه مع القيادة السامة إلى حد أكبر من "الجانب المظلم" للكاريزما، لكنه لا يزال يفتقر إلى العديد من عناصر القيادة السامة.

3.2.1.2 الإشراف التعسفي (Abusive Supervision):

تم التوصل إلى مصطلح الإشراف التعسفي، ويعتبر هو المصطلح الأقرب إلى مفهوم القيادة السامة وأكثر شمولاً من الطغيان الصغير، والمعروف بالتعرض للعداء والعنف المتعمد والمستدام، المحمل بالسلوك العدائي، باستثناء الاتصال الجسدي، ويبدو الإشراف التعسفي أكثر صلة بالقيادة السامة، لأنها تشمل السلوك العدائي.

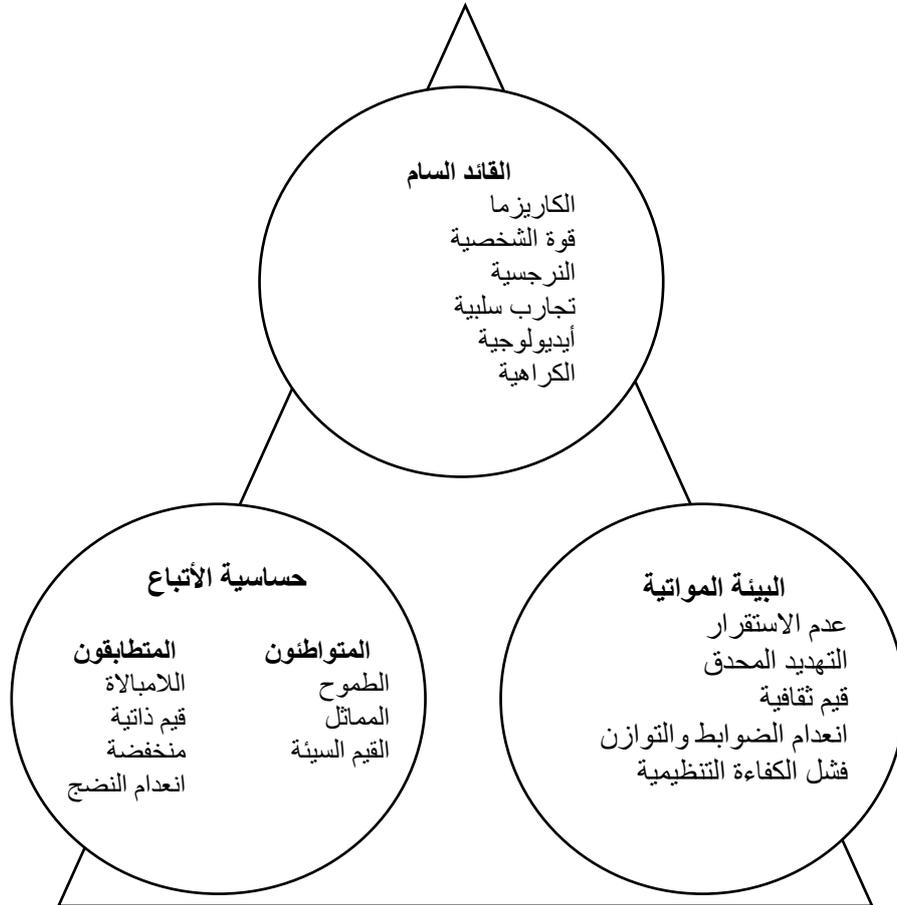
4.2.1.2 القيادة النرجسية (Narcissistic Leadership):

المرض الحقيقي لكثير من القيادة على وجه الخصوص هو النرجسية، اختلف الباحثون حول ماهية القيادة النرجسية وكيف ينبغي قياسها، تم تقسيم الأبحاث النظرية حول هذا الموضوع بين أولئك الذين رأوا القيادة النرجسية إيجابية محتملة، وأولئك الذين اعتبروها ضارة، كما يعتبر بعض المؤلفين القيادة النرجسية قيادة متميزة، بينما تصور آخرون القيادة النرجسية على أنها متداخلة مع بنيات القيادة الراسخة، مثل القيادة الكاريزمية، تشير النرجسية إلى القادة السامين الذين يعانون من الإهتمام بالذات المفرط، ويظهرون سمات نرجسية، والنرجسية صفة مرتبطة بالسلوك السام على وجه التحديد، كما يجب التمييز بين النرجسية الإيجابية والمدمرة، وكيف يمكن للميول النرجسية في القيادة أن يكون لها آثار سلبية على المرؤوسين ومناخ مكان العمل.

5.2.1.2 القيادة الاستبدادية (Authoritarian Leadership):

تؤكد القيادة الاستبدادية على رغبة القائد في التحكم والسيطرة، والسلطة المطلقة، حيث يجب أن يطيعه الناس دون جدال، بما يتفق مع القيادة السامة في كيفية إدارة الأمور، والسيطرة على كافة التفاصيل (Schmidt, 2008).

3.1.2 المثلث السام (Toxic triangle):



الشكل (3) يوضح المثلث السام، المصدر: الباحثون بالاستناد إلى (Padilla et al, 2007)

يوضح الشكل السابق ثلاث خصائص للقيادة السامة في ظل المثلث السام: أولاً: أنها قيادة تفتقر إلى الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين، وأفعالها تشير إلى "أنظر إلى" وليس "كيف يمكنني المساعدة"، ففي قيادة متنمرة، تعتمد التخويف، وترى القيادة السامة أن المرؤوسين مجرد موارد يمكنها استبدالها والتخلص منها واستخدام غيرها بالطريقة التي يرونها مناسبة.

ثانياً: الأتباع المرؤوسين، فهم أشخاص أكثر حساسية في ظل القيادة السامة، مطابقين لها في كلماتهم، لديهم احتياجات وهم بحاجة إلى إشباع تلك الاحتياجات بالتالي يميلون إلى تدني احترام الذات، قد يكون لديهم أيضاً ضعف في النضج العاطفي، لذا يسهل التأثير عليهم من قبل القائد السام، ومن المحتمل أيضاً أن يمتلكون نفس وجهات النظر مع القائد السام، مما يجعل الإتحاد أكثر احتمالاً بين التابع الضعيف والقيادة السامة، القائد السام يفتقر إلى العلاقات الشخصية، والمهارات لديه نزعة في التأثير السلبي على مناخ المنظمة، فهي كقيادة تدعم النزاع، وتسيء استخدام السلطة والقوة.

ثالثاً: بيئة العمل، القيادة السامة أو المدمرة تعمل بشكل أفضل في ظل بيئة مواتية لهم، بيئة غير مستقرة بطبيعتها تشكل تهديدات فردية ومتعددة للمرؤوسين، وتهدد بشكل مباشر القيم الثقافية، بيئة تفتقر إلى الضوابط، ويكون فيها الأفراد أكثر عرضة للإصابة، يحتاج القائد السام أن يكون لديه استعداد للخصائص السامة، وفي وجود أتباع ساذجة يتعزز الموقف، مع توافر البيئة غير المستقرة (Winn & Dykes, 2019).

يرى الباحثون أن القيادة السامة تأتي في قمة المثلث السام وفقاً لأهمية دور القيادة في تشجيع العمل السام من قبل الأتباع، وفي ظل وجود بيئة عمل مواتية تشجع ازدهار القيادة السامة، وعلى هذا النحو في حال وجود أتباع يتمتعون بأخلاقيات وقيم تتنافى مع أخلاقيات القيادة السامة فإن هذا يمنع وجودها، كما أن تعزيز ثقافة المنظمة، وتميزها ببيئة مستقرة وأمنة يمنع انتشار السمية في مكان العمل. ويقوض نمو القيادة السامة في بيئة العمل، مما يحد ويقلص من ازدهارها في المنظمة.

4.1.2 مؤشرات تدل على القائد السام: How to Identify a Toxic Leader

ظهر وفقاً ل (Winn, & Dykes 2019)، هناك بعض الخطوط العريضة التي تشير إلى وجود قائد سام:

- تجاهل الملاحظات. يستمع فقط لمن هم في الخطوط الأمامية، لا يتقبل التعليقات، ولا يحترم مصالح الآخرين.
 - الترويج الذاتي المفرط، ويهتم لمصالحه الذاتية، يمتلك نرجسية لا حدود لها، وهدفهم الأساسي هو تحقيق المصالح الشخصية.
 - الكذب، لا شيء يدمر أكثر من وجود قائد يقوض القواعد والإجراءات، لتحقيق مصالحه الشخصية.
 - الافتقار إلى الفلسفة الأخلاقية: تتطلب عملية القيادة الأخلاق لإرشادهم إلى قرارات عادلة، يجب أن يتسم القائد بالعدل والحكمة والتعاطف والإنسانية.
 - مكافأة عديبي الكفاءة وانعدام المساءلة: القيادة السيئة ترفض رؤية الأشخاص الأكفاء.
 - الانقسام: غالباً ما يحيط القادة السيئون أنفسهم بمجموعة صغيرة من الناس يستجيبون بقول نعم، مما يتسبب في توليد الانقسام المؤسسي، ومشاعر الاستياء.
 - التنمر والمضايقة: يصبح القائد أكثر عدوانية، ويهدد الضحية بشكل ممنهج، ويهاجمها، يعمل على نشر الكراهية.
- يوضح الجدول التالي مؤشرات قياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل.

جدول رقم (2): يوضح مؤشرات قياس القيادة السامة.

م	مؤشرات وجود القيادة السامة من قبل المرؤوسين	مؤشرات القيادة السامة من قبل رؤساء العمل
1	تجاهل المرؤوسين، واللامبالاة لتلبية اهتماماتهم.	الاهتمام بتلبية متطلبات رؤساء العمل، والتظاهر بالكفاءة والإخلاص بالعمل.
2	أخذ الفضل في نجاح الآخرين ونسبه لأنفسهم.	براعة في الترويج للذات وإظهار أن الفضل بالنجاح يعود لشخصه.
3	الكذب والتلاعب على المرؤوسين، وإثارة الفتن.	الكذب على الإدارة العليا في حال النزاع، والتلاعب في إخفاء المعلومات المهمة، وإثارة معلومات مضللة.
4	عدم النزاهة والإنصاف، لا يتعامل مع المرؤوسين بشكل عادل.	تقديم أنفسهم على أنهم منصفون وعادلون.
5	مكافأة المرؤوسين عديبي الكفاءة، وهذا يتوافق مع المؤشر السابق حيث عدم التوزيع العادل للمكافآت.	تقدر الأفراد ضعيفي الكفاءة، وإبرازهم أمام الإدارة العليا على أنهم الأجدر، مما يؤدي إلى ضعف المستوى العام للأداء التنظيمي.
6	تشكيل التحالفات، والتكتلات في العمل مع الأتباع الموالين، وإقصاء الأتباع غير المتطابقين مع أخلاقياتهم السامة.	التسبب في ضعف عام في المنظمة حيث أن القائد السام يعزز الانقسام في فريق العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التنظيمية.
7	التنمر، العدائية، الإذلال، عدم التقدير، سلوكيات عدائية، تحريض ضد زملاء العمل	يمكن قياس هذه السلوكيات من خلال تقييم الأداء للأفراد في مختلف الأقسام، الأداء الضعيف يشير إلى عدم رضا الأفراد عن سلوكيات القائد السام، وينم عن عدم التواصل بين القادة والمرؤوسين.

المصدر: من إعداد الباحثون.

5.1.2 تأثير خصائص القيادة السامة في الأفراد والمنظمة معاً:

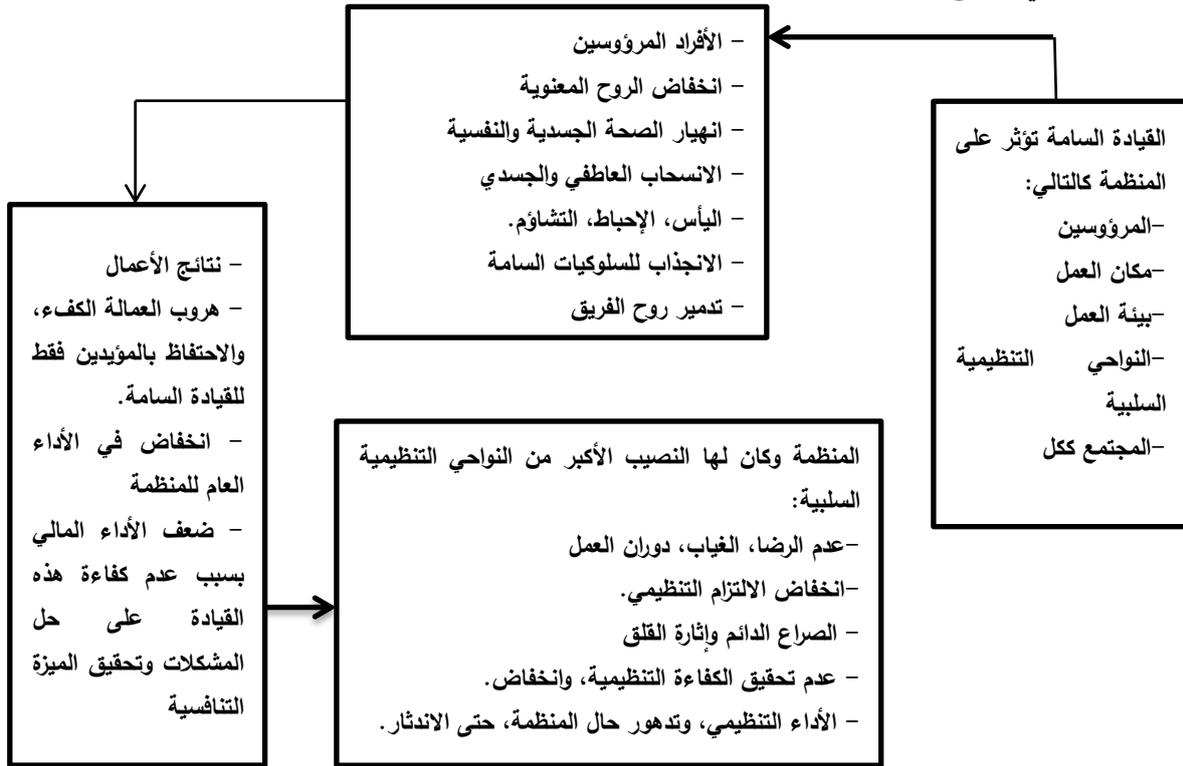
قد حدد الباحثون تأثيرات مختلفة من وجود القيادة السامة في مكان العمل، منها التأثير على الأتباع والمنظمة بشكل عام، وبعض الآثار الضارة التي تقع على الأتباع تتضمن انخفاض الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي (Garcia, 2020). كما ينتج عنها بيئة عمل سامة وتتضمن بيئة العمل السامة كالتالي:-

- بيئة العمل: هي البيئة التي يحدث فيها التفاعل بين المرؤوسين والمنظمة وتحديد علاقتهم داخل العمل، يقر الباحثون أن بيئة العمل السامة تنتج عن منظمة سامة، تظهر بها أعراض التسمم ويشعر بها المرؤوسين، غالباً ما تكون مليئة بالفضاظة، والخوف، والرجسية، مما يؤدي إلى مناخ غير فعال للتواصل.
- السلوك المنحرف في مكان العمل: ويعود إلى انتشار السمية في المنظمة، وأصبحت أكثر وضوحاً وعمقاً في البيئة، حيث تلعب دوراً الثقافة في أنماط السلوك التي يمكن ملاحظتها، مثل المواقف المختلفة التي يبديها الانحراف، وتتجلى المواد السامة في بيئة العمل، والعلاقات الشخصية، والسلوكيات في جميع المستويات التنظيمية، مما يجعل بيئة العمل بأكملها بيئة سامة، ويمكن أن تتطور السمية من التأثير السلبي المتراكم لأنماط السلوك الضارة بشكل خاص على مدى فترة زمنية متواصلة من الزمن.

• السلوكيات المختلفة في مكان العمل: هي سلوك سلبي معادي للمجتمع، بيئة عمل غير متوازنة، تنتهك الأخلاقيات، هي سلوكيات تطوعية تخترق القوانين، والقواعد التنظيمية الهامة وبذلك تهدد رفاهية المنظمة وأعضائها (Carlock, 2013).

مما سبق يمكن الإحاطة بأثر خصائص القيادة السامة في المنظمة المتمثلة ببيئة العمل، والأفراد معاً حيث أن تأثير خصائص القيادة السامة يأخذ حيزاً واسعاً، قد تصل إلى التأثير على المجتمع وأخلاقه، فهي تؤدي بالنسبة للأفراد مزيد من انخفاض الرضا الوظيفي، وانعدام الأمان. وترويع الأفراد، وجعلهم في حالة تأهب مستمرة لمواجهة السلوكيات السامة وأخذ الحيطة والحذر من هذا القائد السام الذي يتعمد التهديد والإذعان، مما يؤدي إلى مزيد من إهدار الموارد النفسية والبشرية في المنظمة، ويتطور الأمر إلى خلق بيئة عمل غير متوازنة تتجرد من الأخلاقيات، مليئة بالفظاظة والترجسية، والتهديد، التواصل بين القائد والمرؤوسين يكاد يكون معدوماً، وغير فعال، تتعزز السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وتكون أكثر عمقاً في ظل بيئة غير مستقرة، تعاني من خلل في القيم وأنماط السلوك ناتجة عن تأثير القيادة السامة في الأتباع سواء المتواطئون الذين يميلون إلى التكيف مع القيادة السامة، أو المتطابقون الذين يمتلكون خصائص وسلوكيات مماثلة للقيادة السامة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق اتجاهات معادية للمجتمع تنتهك الأخلاقيات وتخرق القوانين، وتدمر المنظمة والأفراد معاً.

الشكل التالي يوضح أثر خصائص القيادة السامة على المنظمة والأفراد معاً.



الشكل (4) أثر خصائص القيادة السامة في الأفراد والمنظمة معاً. المصدر: (زقوت، ورفاعي:2022)

2.2 الصمت التنظيمي: Organizational Silence

1.2.2 مفهوم الصمت التنظيمي: Organizational Silence Concepts

يعتبر الصمت التنظيمي تحدياً حقيقياً يواجه المنظمات، خاصة أنه يكلفها الكثير، وبصفة خاصة أنه يتعلق بكفاءة صنع القرارات، والتشارك الفعال بالمنظمة، وهذا ما تتعرض له المنظمة في ظل وجود الصمت التنظيمي، حيث أنه يشير إلى تعمد التجاهل واللامبالاة من قبل المرؤوسين في عملية المشاركة وصنع القرارات. يسعى قادة المنظمات باستمرار إلى التقليل من الصمت التنظيمي، لأن الصمت ظاهرة جماعية تدل على قمع آراء الموظفين واهتماماتهم بشأن المشاكل المحتملة الناشئة في المنظمة، ووجود القوى التنظيمية التي تتسبب بهذه الظاهرة، عندما يرغب الأفراد في التزام الصمت بشأن مشكلة تنظيمية يتم التعبير عنها أنها مشكلة جماعية وهو ما يسمى بالصمت التنظيمي، ويشكل عقبة في نهاية المطاف أمام قنوات التواصل الداخلي في المنظمة، وعائق أكبر في وجه التغيير التنظيمي والابتكار، ويشير الصمت التنظيمي إلى فشل التواصل التصاعدي، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وأسئلتهم ومعلوماتهم، ويتخذوا موقف الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتموا إليها (Kim & Ko, 2021).

2.2.2 أشكال الصمت التنظيمي (Organizational Silence types): (Gabel, 2020)

- **صمت القبول:** وهو سلوك يشير إلى انخراط الشخص في سلوك الصمت التنظيمي، ويمتنع الفرد عن المشاركة منه بدافع حماية نفسه من العواقب السلبية، ويحتفظ الموظف بأرائه لنفسه نتيجة ضعف الكفاءة الذاتية في إحداث تغيير. فهو سلوك سلبي يشير إلى عدم اهتمام الأفراد بتغيير الظروف التنظيمية، حيث تكون المنظمة في حاجة ماسة إلى صوت الموظف، وهو يمتنع عن اكتشاف البدائل والخيارات لحل المشكلات.
- **الصمت الهادئ:** يستخدمه الأفراد بدافع الخوف من رؤسائهم، وزملائهم والخوف من احتمالية المواجهة، والرفض، يقوم الأفراد بحجب معلومات حاسمة ومهمة بسبب الخوف من عواقب إبداء الرأي عادة ما يعود الصمت الهادئ إلى وجود بيئة عمل غير عادلة.
- **الصمت الانتهازي:** وهو شكل من أشكال الصمت المستخدم لتحقيق منفعة، أو فائدة يقوم الفرد بتقديم معلومات معينة غير كاملة ومضللة، وفي محاولة لتضليل وإخفاء أو إرباك الآخرين، قائم على الأنانية في تحقيق أهداف شخصية، ويعمل الصمت الانتهازي فرصة لتشكيل تحالفات، ويؤثر على تخصيص الموارد أو المهام، ويقوم الفرد بحجب المعلومات ويبقى صامتاً.
- **الصمت الاجتماعي:** وهو سلوكيات تطوعية تهدف إلى حماية المنظمة، وتعرف بالإيثار والتضحية لحماية المنظمة، هو شكل استباقي من أنواع الصمت، حيث يوجد الوعي بالبدائل لكنه يفضل البقاء صامتاً، ويعرف بحجب المعلومات التي تكون ضارة بالمنظمة، لكن مثل هذا الصمت يشكل عواقب نفسية مرهقة للموظفين.

3.2.2 عوامل الصمت التنظيمي: (Panahi et al,2012)

- **سلوكيات الإدارة العليا:** عندما تعتقد الإدارة أن الموظفين فاشلون، وغير جديروا بالثقة، يقوض من التواصل معهم، ويحد من فرصة تعلمهم من أخطائهم، مما يولد لديهم شعور متبادل بعدم الثقة برؤسائهم، ويخلق قلق من التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم، ويعزز الخوف من ردود أفعال سلبية تجاه مقترحاتهم، مما يجعلهم يلتزمون بالصمت بالمنظمة.
- **سلوكيات المشرف:** حيث يفضل الأفراد التفاعل مع أولئك اللذين لديهم نفس المواقف ويؤكدون على القيم المشتركة، يحدث الصمت لأسباب تعود لعدم توافر فرص مناسبة للموظف في الحكم على القضايا التنظيمية المختلفة، ولأن استقرار الموظف يعتمد على التفاعل والتأثير في عملية صنع القرار، عندما لا يستطيع الموظف التعبير عن وجهة نظره المتعلقة بموقف معين وتبادل الآراء مع رئيسه المباشر، يتولد لديه عدم الرغبة في المشاركة ناتجة عن الصمت التنظيمي.
- **فرص التواصل:** وهي مهمة جداً، وأن تتاح للموظف فرصة تبادل المعلومات، والتأثير في عملية صنع القرار، بسبب القرارات المركزية التي تتخذها الإدارة يحدث الصمت التنظيمي، وعدم منح الفرصة للتغذية العكسية، أو التواصل من أسفل إلى أعلى مما يعزز الصمت التنظيمي.
- **الانتماء التنظيمي:** وهو عامل مهم لدعم شعور الموظف بالاستقرار والتشارك بالقيم والمعايير والأهداف التنظيمية، في حال فقد الموظف الشعور بالولاء التنظيمي مما يتولد لديه شعور بالصمت، ناجم عن عدم الإيمان بالمعايير والقيم التنظيمية.

4.2.2 مراحل الصمت التنظيمي تم تحديدها بأربع مراحل كالتالي: (الختاتنة، 2009).

1. **المرحلة الأولى:** وتسمى مرحلة الاستغراق والشمول، وهي حالة من الفرح تصطدم بعدم حدوث توافق بين ما هو متوقع، وما يحدث بالفعل، تؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.
2. **المرحلة الثانية:** تعرف بمرحلة الكساد، وهي تشير إلى انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي، والكفاءة التنظيمية، وتنخفض لديه الاستثارة التي كانت من قبل.
3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الانفصال يتم فيها إدراك ما يحدث، وتبدأ الاستجابة لما يدركه الفرد، وحدث الانسحاب النفسي، وزيادة الضغط الذي يؤدي إلى التعب المزمن، الأمر الذي يؤثر على الصحة النفسية والجسدية، وحدث ظاهرة الصمت التنظيمي.
4. **المرحلة الرابعة:** تعرف بمرحلة الاتصال، وهي أعلى مراحل الصمت التنظيمي، يحدث تخبط في التفكير، وشكوك بالقدرات الذاتية، وشعور بالتدمير، والإحباط يؤدي إلى تفكير متواصل بمغادرة العمل.

3. الدراسات السابقة

1.3 الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة السامة، والصمت التنظيمي.

- أ- أما بالنسبة لتطور الصمت في بيئة العمل، أشارت الدراسة التي أجراها (Aslan et al, 2021)، وكان الهدف منها تحديد سلوكيات الصمت التنظيمي، وفحص العوامل البيئية والديموغرافية، والمهنية التي قد تؤثر على الصمت التنظيمي، وكشفت الدراسة عن العوامل التي تؤثر في الصمت التنظيمي من الهياكل التنظيمية، والسياسات والإجراءات، وفريق العمل والبيئة. أظهرت النتائج أن هناك ارتباط سلبي بين بيئة العمل والصمت التنظيمي، وأن تأثير البيئة والممارسات الإدارية يشكل ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال تأثيره على القدرة على التعبير والآراء بشكل علني، وكانت النتيجة الأساسية للدراسة أن البيئة التنظيمية عامل مهم في قدرة التعبير وطرح الأفكار، وأن وجود بيئة عمل إيجابية يساعد في الحد من الصمت التنظيمي.
- ب- كما أكد (أبو الدهب: 2021) على أن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في مكان العمل تعد نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة، حيث يعتمد الموظف إخفاء المعلومات والأفكار وحجبها بطريقة أو بأخرى، ويعود ذلك لحالة اليأس والإحباط التي يعاني منها في ظل وجود القيادة السامة، وشعوره الدائم بالعزلة والتهديدات الخارجية المستمرة الأمر الذي يجعل منه شخص غير مبالي بتحقيق نتائج مهرة في العمل، وغير قادر على الإبداع أو الاستعداد لتقديم المبادرات التي تحقق الأهداف التنظيمية. وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة التواصل، وسياسة الباب المفتوح، وتشجيع عرض الأفكار بحرية، وتدريب المسؤولين على إتباع السياسات والقوانين لتعزيز بيئة عمل إيجابية تحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.
- ت- وأشارت دراسة (Bagheri, 2012) أن الصمت التنظيمي يتطور بالمنظمة من خلال عدة عوامل أهمها خصائص الإدارة العليا، والخصائص التنظيمية، الهياكل، والممارسات التنظيمية، والخصائص البيئية، والمعتقدات الإدارية، وخوف الإدارة من ردود الفعل السلبية.
- ث- وأشار (Zare & Sepahvand, 2019) في دراسته التي أجراها على مجموعة من العاملين في جامعة آزاد، والهدف من الدراسة هو فحص العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، ويعزى ذلك إلى وجود قائد سام نتج عنه منظمة يسودها الخوف من هذا القائد؛ مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية من الموظفين تجاه المنظمة، وتحدث زيادة في مستويات الصمت التنظيمي، وعندما يتحدث الموظف عن مقترح أو مشكلة محتملة فإنه يواجه رد فعل سلبي من القائد أو المشرف يجعله يفضل البقاء صامتاً، وتصبح السلوكيات التنظيمية للقائد هي نفسها العوامل السامة التي تتسبب في عدم الثقة، ويجد الأشخاص أنفسهم متشككين في قائدهم، فالأفضل له أن يصمت أو بمعنى آخر أنه يرى ذلك الأفضل لحماية نفسه، وعندما يكون المشرف المسيء يتحدث فقط بألفاظ القمع والإهانة يفضل الموظف الابتعاد عنه ويختار التزام الصمت.

ج- يرى (Adeoye & Ayeni, 2020) أنه كلما ازدادت السلوكيات السامة للقائد السام كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الصمت التنظيمي، وذلك لقدرة القيادة السامة على خلق بيئة عمل سامة، تؤدي إلى عدم التشجيع على التحدث وتقديم الآراء؛ مما يحد من قدرة الموظف على التعبير، وكلما زادت مستويات القيادة السامة في السلوكيات السلبية كلما ارتفعت رغبة الموظف في البقاء صامتاً، وارتفعت ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة، منها زيادة نواياه نحو ترك العمل ومغادرة المنظمة؛ لذا شجعت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة التشجيع على نشر المعرفة والابتكار من خلال توسيع آفاق القيادة وتطويرها.

ح- وأشار (Saqib & Arif, 2017) إلى أن سلوكيات القيادة السامة هي سلوكيات مدمرة للعواطف، يميل القائد السام إلى تبني سلوكيات سامة بالتالي يفضل الأفراد إبعاد أنفسهم عن التواصل المباشر ومواجهة هذا القائد السام، على أساس أنه مصدر للقلق والتوتر والإرهاق، ويرى العلماء أن هذا القائد السام يؤدي إلى إسكات الموظفين داخل المنظمة؛ لذا فإن وجود القيادة السامة يعزز ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمة.

في ضوء ما سبق يرى الباحثون أن نهج القيادة السامة يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل، من خلال السلوكيات العدائية التي ينتهجها القائد السام يخلق مناخ تنظيمي قائم على قمع الإبداع، إهمال الأفكار والمقترحات، بالتالي يخلق مناخ يعمل على إسكات الفرد، وتوخي الحذر عند مناقشة القضايا المهمة في العمل، مما يجعله يفضل البقاء صامتاً كي يحيي نفسه من ردود الأفعال السلبية المحتملة من القائد السام.

2.3 الإطار التحليلي للدراسات السابقة:

بعد تحليل الباحثون للدراسات السابقة وربطها بالإطار النظري استنبطت الدراسة العديد من الاستراتيجيات للحد من الآثار السلبية للقيادة السامة وصولاً للمفاهيم الواجب ادراكها لعلاج هذه الظاهرة
جدول رقم(3): يوضح الإطار التحليلي والتطبيقي للدراسات السابقة:

م	مخاطر القيادة السامة في بيئة العمل	استراتيجيات مقترحة للحد من الآثار السلبية للقيادة السامة	المفاهيم الواجب إدراكها لعلاج القيادة السامة
دراسة رقم(1)	وجود القيادة السامة في المنظمة يؤثر بشكل عام أداؤها التنظيمي، وعملية تحقيق الأهداف، خاصة أنها تسيطر على قواعد وإجراءات العمل، وجود هذه القيادة تنتهك الأعراف والقواعد المعمول بها، تدمر ثقافة المنظمة، وتدمر أخلاقيات العمل.	على المنظمات أن تسعى جاهدة لتعزيز ثقافتها التنظيمية ونشرها بين أفراد العمل، وتعزيز أخلاقيات العمل، ودعم التعلم التنظيمي الذي يدعم بالأساس العمل ضمن قواعد وأسس تنظيمية سليمة.	نشر مفاهيم أخلاقيات العمل. تعزيز الثقافة التنظيمية. دعم التعلم التنظيمي. تقديم المساعي والمبادرات الاستباقية، ومكافأة الأفراد على السلوكيات التطوعية.
دراسة رقم(2)	تعمل القيادة السامة من خلال السلوكيات التي تنتهجها إلى الحد من الإبداع، مزيد من العزلة، الشعور الدائم بالتهديد، تخلق أشخاصاً غير مباليين، ولا يسعون لتقديم الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية	على الإدارة العليا أن تسعى جاهدة نحو تفعيل المشاركة، وتشجيع الابتكار، ونشر المعرفة، ومتابعة نتائج الأعمال، من خلال آليات تقييم الاداء بشكل دوري.	تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتشجيع فرق العمل ذاتية الإدارة، لتحقيق مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتفعيل سياسة الباب المفتوح.

دراسة رقم(3)	الصمت التنظيمي يعود لسبب أو لآخر لوجود قيادة سامة، وسلوكيات مختلة، تعمل على خلق مناخ من الإذعان، يستدعي التزام الصمت بهدف الحماية الذاتية.	على المنظمات البحث في سبل تدريب القيادة على الإيجابيات، وتشجيع الأفراد على التحدث.	إطلاق الصافرة عند الضرورة. نشر فكر التمكين والتفويض. نشر الفكر الإيجابي.
دراسة رقم(4)	القيادة السامة وجودها يعزز من وجود بيئة عمل سامة، يسودها الخوف والذعر، يعيش فيها الفرد حالة من عدم الاستقرار، عدم الثقة، لديه دائما شك في نوايا ذوي المناصب الأعلى منه، تنتهك هذه القيادة العلاقة مع الرؤوس، وتتعمد الإساءة اللفظية المهينة.	من الواجب أن تعمل المنظمة على تدريب الأفراد لحماية أنفسهم من السلوكيات السامة، وتعريفهم بهذه السلوكيات، ومدى تكرارها، كي يتم التمييز بين ما هو سام وما هو ضغط عمل.	نشر قيم ومعايير الأداء والسلوك المعمول بها، ويتم ذلك من خلال كتيب للسياسات التنظيمية. تدريب الرؤوس على لوائح العمل وضرورة معرفتها، لتحديد الحقوق والواجبات.
دراسة رقم(5)	كلما تعزز وجود قيادة سامة، كلما ارتفعت مستويات الصمت التنظيمي، وزاد الأفراد عجز وضعف في القدرة على التعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى مزيد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، تتمثل في غياب متكرر، ونوايا لتترك العمل.	على المنظمات أن تسعى جاهدة نحو تدريب وتطوير القيادات، والأخذ بيدها للخروج من مأزق السلوكيات السامة، والعمل على توسيع آفاقها نحو التجديد والابتكار.	العمل على إدراك مفهوم القيادة التحويلية، والقيادة الأصيلة، والسعي لتوفير متطلبات القيادة بنشر التعلم التنظيمي، وأخلاقيات العمل.
دراسة رقم(6)	القيادة السامة تعمل على تدمير الجوانب الإنسانية، تدمير العواطف، إرهاب الأفراد، وانعدام الرفاهية.	البحث باستمرار على الإتمام بالموارد النفسي، وتعزيز الرفاهية، خلق الفرصة للتواصل الفعال بين فرق العمل، وتعزيز بناء فريق العمل	الاهتمام برأس المال النفسي، وإدراك مفهوم العمل الجماعي، العمل على تحقيق الرفاهية، تفعيل قنوات التواصل بحرية ودون تردد.

المصدر: من إعداد الباحثون.

4. القيادة السامة كنهج يؤدي إلى تحقيق الصمت التنظيمي:

تعددت أشكال القيادة السامة التي تؤدي إلى تدمير الأفراد والمنظمة معاً، وتحقق الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية ناتجة عن السلوكيات التي تنتهجها القيادة السامة، من خلال الأشكال التي تظهر فيها هذه السلوكيات، وهي القائد الكاريزمي، والطغيان الصغير والإشراف التعسفي والنجسية والقيادة الاستبدادية. الأمر الذي يؤدي إلى ظهور الصمت التنظيمي في أشكاله صمت القبول، والصمت الهادئ والصمت الانتهازي والصمت الاجتماعي، وهذه الأشكال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض من حيث الأثر والتأثير وذلك وفق ما ورد في جدول رقم (4)

جدول رقم (4): يوضح علاقة الأثر بين أشكال القيادة السامة وأشكال الصمت التنظيمي.

أشكال القيادة السامة	الأثر والتأثير	أشكال الصمت التنظيمي
القائد الكاريزمي	ذو شخصية قوية مؤثرة ←	صمت القبول، حيث يقوم الفرد بحجب المعلومات نتيجة عدم إيمانه بكفاءته الذاتية في ظل وجود قائد كاريزمي
الطغيان الصغير	ينتج نمط من أنماط السلوكيات العدائية ←	الصمت الهادئ ويقرر حجب المعلومات وإخفاءها لحماية نفسه خوفاً من السلوكيات العدائية.
القيادة الترجسية	القائد لديه ميل لتعظيم ذاته، وبارع في الترويج لنجاحه. ←	الصمت الإنهازي، يقوم الفرد بالتزام الصمت وحجب المعلومات وتشويهها أو إيصالها بشكل مضلل، حتى لا يستفيد القائد في أخذ الفضل لنفسه في حال النجاح.
الإشراف التعسفي	سلوكيات عدائية مهينة، وإيذاء لفظي مسيء. ←	الصمت الإجتماعي يفضل الفرد عدم مشاركة المعلومات، يحاول أن يتجنب أي مواجهة في العمل، وتقديم الطاعة للقائد الاستبدادي والامتثال مع قراراته دون نقاش.
القيادة الاستبدادية	يفرط في استخدام سلطته، يتحكم في كافة الأمور، والإجراءات. ←	

المصدر: من إعداد الباحثون.

يوضح الجدول السابق علاقة أثر القيادة السامة السليبي، والسلوكيات التي تنتهجها، والتي تعمل على خلق الصمت التنظيمي بأشكاله المختلفة؛ مما يقوض الإبداع ويدمر الأفكار التي تمتلك الحداثة، الأمر الذي يأخذ المنظمة إلى مستوى متدني من الأداء والفعالية، إن وجود القيادة السامة يخلق مناخ تنظيمي قائم على الخوف والإذعان، ويقمع الأفكار والإبداع؛ لذا يفضل الموظف البقاء صامتاً وإقصاء نفسه عن أي مواجهة محتملة بينه وبين المشرف بدافع حماية نفسه؛ مما يؤدي إلى انتشار الصمت التنظيمي بالمنظمة.

1.4 مناقشة النتائج

- توصلت الدراسة إلى عدة مفاهيم متعلقة بالقيادة السامة، تحديداً أن بعض الباحثين قد واجهوا صعوبات في تحديد مفهوم واضح للقيادة السامة، وتم التوصل إلى تعريف إجرائي للقيادة السامة حيث أنها تشير إلى القيادة التي تسيء استخدام السلطة، وتنتهج سلوكيات سلبية بشكل ممنهج تعتمد من خلالها إلحاق الأذى بالمرؤوسين والمنظمة معاً.

- استعرضت الدراسة بعض السلوكيات للقيادة السامة أهمها أنه يرى نفسه شخصاً بارعاً، رائع في الترويج الذاتي، متلاعب، مخادع، يقوم بإلقاء اللوم في حال الفشل، ويأخذ الفضل في نجاح الآخرين.
- التوصل إلى مواصفات القائد السام، وأهمها أنه يمتلك خصائص نرجسية، لديه طموح أناني، يركز على الإنجازات قصيرة المدى، ولديه فرط الاهتمام بالذات، نوبات غضب متكررة، ويمتلك ثقة بالنفس عالية.
- توصلت الورقة البحثية إلى شمولية سلوكيات القيادة السامة المتكررة لدى القائد السام، وهذا حسب نظريات القيادة السلبية التي وضحتها الجدول رقم(1)، حيث كانت السلوكيات السلبية المدمرة متعددة، وكان للقيادة السامة البعد الأكبر من هذه السلوكيات.
- نستنتج من الورقة البحثية أشكال متعددة للقيادة السامة تتراوح وتختلف في الشدة ودرجات السمية. منها القيادة المظلمة، الطغيان المصغر، الإشراف التعسفي، القيادة النرجسية، القيادة الاستبدادية، وهو ما يوضحه الشكل رقم(2) الإطار المفاهيمي لأشكال القيادة السامة.
- توضح الورقة البحثية عملية نشر السمية في مكان العمل من خلال المثلث السام، حيث أنه يتأسس القمة القائد السام، وهو بحاجة إلى الأتباع المتواطئين، وبيئة عمل غير مستقرة لتعزيز وجوده، ويوضح الشكل رقم(3) المثلث السام، وتضمن البند الرابع كيفية الحد من هذه السمية، ومواجهتها من خلال تعزيز وجود مرؤوسين يتمتعون بأخلاقيات العمل، وتفعيل بيئة عمل آمنة ومستقرة للحد من انتشار القيادة السامة.
- توصلت الدراسة إلى سبع مؤشرات مهمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة محاطة بقائد سام، أو قائد لديه استعداد للخصائص السامة، بالتالي محاولة فهم هذه المؤشرات يساعد المنظمة على اتخاذ التدابير اللازمة للتخلص من هذا النمط القيادي، واقتلاعه قبل أن تنتقل السمية إلى جميع أنحاء المنظمة، ويوضح الجدول رقم(2) مؤشرات قياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل.
- توصلت الدراسة إلى تأثير خصائص القيادة السامة في الأفراد والمنظمة معاً، أهمها أنها قادرة على خلق بيئة عمل سامة، مرهقة، تنتهك القواعد التنظيمية المعتادة، بسبب وجود الانحراف التنظيمي، والسلوكيات المختلفة، والنتائج السلبية المحتملة على كل من الأفراد والمنظمة معاً، وهذا ما يوضحه الشكل رقم(4).
- أوضحت الدراسة عدة أشكال مختلفة للصمت التنظيمي، قائمة على أساس المخاوف والأسباب التي تجعل الموظف يتخذ موقفاً من الصمت، منها صمت القبول المبني على حماية النفس، الصمت الهادئ أساساً قائم على فكرة الدفاع عن الذات، الصمت الانتهازي لتحقيق مكاسب شخصية، والصمت الإيجابي قائم على الخوف من إشاعة أخبار تدمر سمعة المنظمة.
- أوضحت الدراسة عدة مراحل يمر بها الفرد وصولاً إلى الصمت التنظيمي، حيث أنه لا يحدث فجأة بل هو عدة مواقف سلبية تراكمت أدت إلى الصمت التنظيمي، أهمها شعوره بالانغماس في الصمت، وانخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الكفاءة الذاتية، وعدم قدرته على تحقيق متطلبات النجاح، من ثم التخبط والإحباط، وصولاً إلى فقدان الأمل والرغبة في ترك ومغادرة مكان العمل.
- تناولت الورقة البحثية الدراسات السابقة في التحليل والتطبيق، من حيث علاقة الأثر للقيادة السامة في الصمت التنظيمي، وأوضحت الورقة البحثية مخاطر القيادة السامة على البيئة التنظيمية من خلال

السلوكيات السامة التي تنتهجها، والاستراتيجيات التي تعمل على الحد من آثار القيادة السامة، والمفاهيم التي يجب إدراكها والعمل بها كي تتجنب المنظمات الوقوع في قيادات سامة مستقبلاً، وذلك ما يوضحه جدول رقم(3) الإطار التحليلي والتطبيقي للدراسات السابقة.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم التوصل إلى تفسير كيفية حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال القيادة السامة، وهذا ما يوضحه جدول رقم (4)، وهي علاقة الأثر بين أشكال القيادة السامة وأشكال الصمت التنظيمي، حيث أن أشكال القيادة السامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً في ظهور أشكال الصمت التنظيمي التي يتخذها الأفراد كرد فعل على السلوكيات التي تتبعها القيادة السامة، عملياً تقوم القيادة السامة بسلوكيات سلبية عدائية لفظية وجسدية، تؤدي إلى نشر مناخ من الخوف في بيئة العمل، تؤكد على فقدان الثقة بهذه القيادة، تتمتع الموظف في حال قدم أفكار جديدة، أو أثار جدل حول قضايا مهمة في المنظمة، تتبع القيادة سلوكيات مهينة، بالتالي الموظف يقوم بإقصاء نفسه عن مواجهة القيادة، ويحاول جاهداً أن يخفي أي معلومات لأنه وصل إلى درجة عالية من اللامبالاة، وفقد ثقته في كفاءته على إحداث تغيير، وأصبح يفضل البقاء صامتاً، حتى يزداد الأمر سوءاً ويصبح الصمت التنظيمي سلوكاً جماعياً في المنظمة.

4 الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات:

- القيادة السامة هي التي تسيء استخدام السلطة بانتهاجها سلوكيات سلبية تؤثر سلباً على سلوك المؤسسة.
- الصمت التنظيمي هو رد فعل سلبي للموظف تجاه المنظمة ناتج عن سلوكيات سلبية قللت من رغبته في المشاركة، والتواصل مع مدراءه.
- يعتقد القائد الاسم أنه على حق وعلى صواب وأن ما يقوم به لصالح المنظمة، وهو غير مدرك لقيمة التدمير النفسي للموارد البشرية وقتل الابداع لدى العاملين.
- الحاجة لاستخدام وسائل وأدوات للكشف المبكر للقيادة السامة أو السلوك السام للعاملين.
- القيادة السامة تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي مما يعيق تقدم المنظمة وارتقاءها وتراجع مؤشرات التنمية والتطويرية.
- تنوع أشكال وأنماط الصمت التنظيمي بسبب سلوكيات القيادة السامة مما يعزز اللامبالاة للعاملين في المنظمة ويقلل من فرص التقدم الوظيفي.
- البحث عن استراتيجياته لمعالجة ظاهرة القيادة السامة وظاهرة الصمت التنظيمي لما له علاقة ترابطية في تدمير قدرات المؤسسة وتراجع قوتها أمام العاملين.

2.4 التوصيات:

في ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى عدة توصيات للتقليل من مستويات الصمت التنظيمي، وذلك من خلال التخلص من وجود القيادة السامة التي تقوض الفكر والإبداع وتعيق عملية نشر التعلم والمعرفة في المنظمة.

- تعزيز أخلاقيات العمل كي يفهم كل شخص في جميع المستويات التنظيمية الفرق بين السلوك الأخلاقي، وغير الأخلاقي، وتوعية الأفراد حول حقوقهم الوظيفية وواجباتهم، يؤدي إلى أن يقوم الفرد بما له وما عليه تجاه العمل، من خلال نشر كتيب يتضمن الحقوق والواجبات، والسياسات التنظيمية المتبعة، والقواعد والإجراءات المعمول بها.
- العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية من حيث أساليب الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم؛ للكشف عن أي سلوكيات سامة في العمل مبكراً، وتعيين أشخاص يتم اختبارهم على أساس تقييم السلوكيات السامة، والعمل على اختيار القيادات والمناصب العليا يحتاج إلى مزيد من العدالة والشفافية والنزاهة، لاختيار قيادة قادرة أن ترفع من المستوى التنظيمي، وتشجع الأفراد على العمل، وإبداء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم بحرية ودون خوف.
- يقع على الإدارة العليا مسؤولية البحث في سلوكيات القيادة السامة، والتحقق منها من خلال تقييم 360 درجة؛ من خلال كل من يتعامل مع القائد من مرؤوسين وعملاء، وقيادات، وموردين، بالتالي عند التحقق من وجود سلوكيات سامة على الإدارة العليا أن تباشر بعمل ورشات تدريبية لتحسين سلوكياتهم، وتشجيعهم على التفكير الإيجابي، والعمل ضمن جماعة، ومشاركة القرارات وتمكين الأفراد ومنحهم مزيد من التفويض والاستقلالية للتخلص من السلوكيات السامة وعمل تقييمات أداء بشكل دوري يساعد في الكشف عن مدى تحسن سلوكياتهم، وفي حال عدم ثبوت أي تحسن يفضل أن يتم اقتلاع هذه القيادة السامة كي لا تفسد بسميتها الأتباع والمنظمة.
- فتح باب النقاش والحوار بين جميع الأطراف، وتشجيع تبادل المعلومات، وتقديم المكافآت التقديرية على الإنجازات، والمشاركة الفعالة، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، وتشجيع التواصل مع الإدارة العليا للإبلاغ بحرية ودون خوف عن أي نوع من أنواع الإساءة، أو أي انتهاك للقواعد والسياسات التنظيمية، مما يجعل باب المسائلة مفتوح بشكل متواصل.
- تطوير وسائل وآليات التواصل بحيث تصبح أكثر فعالية بين الإدارة العليا وجميع الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، سواء تواصل أفقي أو رأسي من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومراعاة عدم إعاقة هذا التواصل.
- نشر ثقافة المشاركة في عملية صنع القرار، وعقد دورات تدريبية للتشجيع على طرح الأفكار الجديدة والإبداع للتخلص من الصمت التنظيمي، وتدريب القيادة على تقبل الأفكار الجديدة، واستغلال المواهب، والاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة.

- فتح المجال للترقيات على أساس الكفاءة، النزاهة في عملية التعيين، والترقية، حتى يتم فتح المجال لتغيير القيادة في أي وقت، التخلص من فكرة أن القائد يبقى للأبد، وأن هناك فترة صلاحية لهذه القيادة ومتطلبات تستدعي تغييره كل فترة.
- تقديم المكافآت المادية والمعنوية للتشجيع على الابتكار والإبداع، مما يشجع الأفراد على المشاركة والتخلص من فكرة البقاء صامتاً، والتشجيع على إصدار الصوت، وتدريبهم على أهمية ذلك لتطوير واستدامة المنظمة.
- تشجيع الرفاهية التنظيمية والسعي الحثيث إلى تقليل أعباء العمل بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة، عدم إهمال حقوق العاملين والاستماع دائماً لمتطلباتهم واحتياجاتهم، وتلبية اهتماماتهم للتفرغ للإبداع والابتكار، والمضي قدماً نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المراجع العربية:

- تمارا محمد زقوت، ممدوح عبد العزيز رفاعي (2022): "واقع القيادة السامة: سلوكياتها والوقاية منها في بيئة العمل"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي-برلين، ألمانيا- العدد الخامس عشر، ص106- 126.
- رامي محمد عبد ربه الختاتنة (2009): "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن، جامعة مؤتة.
- محمد صبيح أبو الذهب (2021): "أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج44، ع4، ص32-33.

المراجع الأجنبية:

- Adeoye, S. O., & Ayeni, O. U. E. P. D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria, *Journal of Resources Development and Managemen*, Vol 67, pp37-47.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), pp376-390.
- Aslan, S. K., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., & Serbest, Ş. (2021). Effects of demographic, occupational, and practice environment variables on organizational silence among nurse managers. *International Nursing Review*, pp1-7.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), pp47-58.
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Dagless, J. W. (2018). Toxic leadership in the military. In *The leadership hubris epidemic* (pp. 93-135). Palgrave Macmillan, Cham.
- Gabel, J. (2020). *The Correlation Between Employee Silence and Psychological Needs Within the Public Sector* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Garcia, K. (2020). *Toxic Leadership in Hr* (Doctoral dissertation, Creighton University).
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.
- Magwenzi, B. V. (2018). *The toxic triangle: Exploring toxic leadership in nursing administration-a phenomenological study*. AT Still University of Health Sciences.

- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Dark sides of organizational behavior and leadership*, pp147-164.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1167-1174.
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), pp 38-45.
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2019). Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37), 189-216.



برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان مثال: (برنامج ثمرات)

Social Assistance programs and impediment to their success in Sudan

(Thamarat program example)

شامة عوض الكريم عبد السلام عثمان

SHAMA AWADALKREM ABDALSLAM OSMAN

محاضر بقسم الاجتماع والأنثروبولوجيا والخدمة الاجتماعية جامعة النيلين- السودان
Lecturer at the Department of Sociology, Anthropology and Social work, University of
Neelain- Sudan

Shamaawad991@gmail.com

يوثق هذا البحث ك: عثمان، شامة عوض الكريم عبد السلام (2022): برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان
مثال: (برنامج ثمرات)، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 125-139

الملخص

تتناول الدراسة برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان، بالتركيز على برنامج الدعم النقدي المباشر المعروف باسم ثمرات، من خلال البحث عن الشروط والظروف التي من الممكن ان تحقق فيها تلك البرامج أهدافها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف البرامج الخاصة بالمساعدة الاجتماعية ماهيتها وأهدافها والظروف التي يمكن أن تنجح بها. وتحليل السياق الاجتماعي والاقتصادي للدولة السودانية، بهدف البحث عن مدى ملائمة برامج المساعدة الاجتماعية التي تبنتها الحكومة السودانية لمواجهة التدهور الاقتصادي. وعن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ان مشكلات التضخم وعدم فاعلية السوق في توفير السلع الاستهلاكية من أهم المعوقات التي قد تواجه برنامج ثمرات في تحقيق أهدافه. وقد أوصت الدراسة بعمل دراسات بحثية قبلية، تقس احتياجات واولويات المواطنين حتى يتم اختيار نوع التدخل المناسب، ومحاولة الاستفادة من التجارب الدولية في مجال التصدي للمخاطر الاجتماعية والاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: برامج، المساعدة الاجتماعية، معوقات، ثمرات، السودان

Abstract:

The study shed light on the social assistance programs and its impediment in Sudan, focused mainly on the direct cash support program (Thamarat) through search and conditions in which these programs could achieve its objectives. The study has used the descriptive analytical approach in order to describe the programs that relate to social support, additionally to analyzing the socioeconomic situation in the Sudan and the appropriateness of these programmes in tackling the economic deterioration. The study found out that inflation and market failure in delivering good and services were on of the major obstacles that impedes Thamarat program from achieving its goals. The study recommended that pre- research study should be conducted in order to measure the citizens` basic needs and prioropriate international experiences risks.

Keywords: programmes, social assistance, impediments, Thamarat, Sudan.

الملخص المفاهيمي:

يواجه السودان كغيره من الدول النامية حالة من عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي، خاصة مع الأحداث السياسية التي شهدتها البلاد منذ ثورة ديسمبر للعام 2018، وتولى حكومة انتقالية إدارة شؤون البلاد، والتي بدورها تواجهها الكثير من المشكلات التي تحول دون تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في البلاد، وتحاول حكومة الفترة الانتقالية تقديم المساعدات الاجتماعية لمحاولة تدارك حالة الانهيار التي لحقت بالبلاد، ومن ضمن تلك المحاولات برنامج الدعم النقدي المعروف بثمرات.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لبرامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان مثال: (برنامج ثمرات)



الشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان مثال: (برنامج ثمرات)

برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان مثال: (برنامج ثمرات)

هدفت الدراسة للتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف برامج المساعدة الاجتماعية، ووضع مجموعة من الضوابط والشروط لنجاح البرنامج

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، لوصف البرامج الخاصة بالمساعدة الاجتماعية ماهيتها وأهدافها والظروف التي يمكن أن تنجح بها. وتحليل السياق الاجتماعي والاقتصادي للدولة السودانية.

من خلال تحليل السياق الاجتماعي والاقتصادي للدولة السودانية، والاطلاع على برامج المساعدة الاجتماعية بمختلف أنواعها، يظهر أن برامج المساعدة الاجتماعية التي تبنتها الحكومة السودانية المتمثلة في الدعم النقدي المباشر غير المشروط المعروف باسم ثمرات، للتخفيف من آثار التدهور الاقتصادي، لا يمكن أن ينجح في ظل دول تعاني من معدلات عالية من التضخم.

توصلت الدراسة إلى أن برنامج الدعم النقدي المباشر (ثمرات)، لا يمكن أن يحقق أهدافه المتمثلة في زيادة القدرة الشرائية، ومواصلة التلاميذ تعليمهم، حيث ان المبلغ الممنوح عن طريق ثمرات لا يمكنه أن يزيد من القدرة الشرائية في ظل معدلات التضخم المرتفعة، وعدم استقرار السلع الاستهلاكية، مع ندرتها في الأسواق.

أوصت الدراسة على أنه يجب عند وضع أي من برامج المساعدة الاجتماعية الوقوف أولاً على طبيعة السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمع، وتحديد وتقدير الاحتياجات والاوليات، ووضع أهداف يكون من الممكن تحقيقها، من أجل ضمان نجاح البرنامج الذي سوف يتم العمل به.

تطلعات مستقبلية:

- قيام مشروعات تعتمد على الصناعات التحويلية لتشجيع المنتجات المحلية وإنعاش الأسواق واجتذاب الأيدي العاملة خاصة تلك التي لا تتمتع بمهارات عالية.
- برنامج النقد مقابل العمل، قد يكون له دور فاعل في تأسيس أو إعادة تأهيل البنية التحتية للمدارس.
- الاستفادة من جهود المنظمات الطوعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية لتهيئة البنية التحتية للمدارس.
- من الممكن أن يكون برنامج الدعم النقدي مشروطاً ومرتباً بأهدافه، حيث يصبح شرط الحصول على الدعم النقدي هو مواظبة التلاميذ الحضور إلى المدارس.
- البرامج التي تستهدف تعليم التلاميذ يجب أن تأخذ في الاعتبار الأسباب الثقافية والاجتماعية المعيقة لوصول الأطفال إلى التعليم، واختيار البرامج التي تستهدف إزالة هذه العوائق مثل الورش والمحاضرات التوعوية والرسائل المجتمعية وغيرها من البرامج.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

في الثامن من سبتمبر للعام 2019م تسلمت حكومة انتقالية شؤون حكم البلاد، وتتمثل أهم أهداف هذه الحكومة الانتقالية واولوياتها في معالجة الازمة الاقتصادية وتدهور الأوضاع الإنسانية، التي كانت من اهم الأسباب المؤدية إلى ثورة ديسمبر للعام 2018، ولتحقيق هذا الهدف، تم التصديق على مجموعة من الإجراءات منها سياسة التحرير الاقتصادي، ويتوازي هذا الاجراء مع زيادة مرتبات العاملين بالدولة وتقديم الدعم النقدي المباشر للأسر بخلفية جعل السلع الاستهلاكية في حالة وفرة مع إمكانية قدرة المواطنين على شرائها كواحدة من اليات الحماية التي توفرها الدولة للمواطنين لتجنب وقوعهم في الفقر.

ويعد الدعم والاعانات الحكومية بكافة أنواعها من أدوات السياسة الإنفاقية التي تلجأ إليها حكومات الدول النامية. لتقليل التفاوت في توزيع الدخل ومساعدة الأفراد والاسر الفقيرة على توفير احتياجاتها الأساسية من السلع والخدمات. ولأن معاناة الأسر الفقيرة لا تكون فقط بسبب انخفاض الدخل أو عدم التمكن من اشباع الحاجات الضرورية، ولكن تكون أيضاً بسبب حرمانهم من احتياجاتهم الأساسية كبشر من رعاية صحية ومستوي مناسب من التعليم ومسكن لائق وبيئة نظيفة. الخ. إضافة للفروق الكبيرة بين الفقراء، قد يكون بعضهم بدورحل وقد يكون الآخرون عمال مزارع أو يعيشون في مجتمعات يغلب عليها الشكل الحضري والمتمدن أو يعيشون في أرياف، وبعضهم الآخر قد يعيش في مناطق عرضة للكوارث الطبيعية والبعض الآخر قد يكون لاجئاً، في حين يعاني آخرون من إعاقة (إدارة الشؤون الاقتصادية للأمم المتحدة، 2007). وبهذا تشكل الأسباب المختلفة للضعف/المخاطر وطبيعة السياق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، واحدة من معايير اختيار السياسة الاجتماعية المناسبة وبما تحتويه من برامج حماية اجتماعية. وعليه فالدراسة تناقش على خلفية الظروف الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية المتدهورة التي يعاني منها المجتمع السوداني دور برامج المساعدة الاجتماعية في إعانة المواطن السوداني في توفير مستوي عيش لائق له ولأسرته، مع البحث عن اهم المعوقات التي من الممكن ان تقلل من إمكانية تحقيق برامج المساعدة الاجتماعية من أن تحقق أهدافه، وذلك بالاستناد إلى واقع الظروف والحالات التي تكون فيها البرامج أعلاه فاعله في تحقيق أهدافها.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعاني السودان من تردى أوضاعه الاقتصادية التي كانت من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إندلاع ثورة ديسمبر للعام 2018، والتي بموجبها تم إسقاط حكومة عمر حسن البشير، وتكونت خلفاً لها حكومة تدير فترة تحول انتقالي ديمقراطي، والتي تحاول بدورها معالجة الأوضاع الاقتصادية، خاصة أن معدلات التضخم الاقتصادي قد بلغت أعلى مستوياتها، مما أثر على معاش الأسر السودانية خاصة الأسر ذوات الدخل المنخفض. وللتخفيف من هذه الأزمات، تم تصميم برنامج دعم نقدي محدد القيمة يقدم للأسر السودانية الهدف منه زيادة القدرة الشرائية، وضمان عدم إنقطاع التلاميذ عن تعليمهم. ويثير هذا البرنامج والأهداف التي وضعت له العديد من التساؤلات، والتي في مجملها تمثل إشكالية هذا البحث، وهذه التساؤلات هي:

- كيف يمكن أن يزيد برنامج الدعم النقدي من القدرة الشرائية مع انخفاض قيمة العملة الوطنية بسبب التضخم الاقتصادي؟

- كيف يمكن لبرنامج الدعم النقدي أن يزيد من القدرة الشرائية مع الارتفاع المستمر في أسعار السلع الاستهلاكية؟
- كيف يمكن لبرنامج الدعم النقدي أن يزيد من القدرة الشرائية مع عدم وجود آلية لضبط أسعار السلع وتحكم التجار وحدهم في تحديد الأسعار؟
- كيف يمكن أن نضمن مواصلة التلاميذ تعليمهم في ظل انهيار البنية التحتية للمدارس وعدم توفرها في بعض المناطق؟
- هل المشكلات المرتبطة بانقطاع التلاميذ عن تعليمهم في السودان يمكن حلها فقط من خلال اعطاء رب الأسرة دعماً نقدياً بشكل شهري؟

3.1 أهداف الدراسة:

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة أعلاه، ومع قيام الدولة بتبني برنامج ثمرات لتوفير الحماية لطبقة الفقراء، فإن الهدف الأساسي للورقة هو التعرف على مجموعة العقبات أو المعوقات التي من الممكن أن تحول دون تحقيق أهداف برامج ثمرات، وذلك من خلال محاولة وضع مجموعة من الضوابط والشروط التي يجب أن تتوافر حتى يكون نوع التدخل مناسباً وقادراً على تحقيق أهدافه.

4.1 أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهميتها من الناحية العلمية، على أنها تعرض بشكل كامل ومختصر برامج المساعدة الاجتماعية بمختلف أشكالها، باعتبارها واحدة من برامج الحماية الاجتماعية، التي تتعامل مع مختلف المخاطر الاجتماعية، وهو ما يفيد الدارسين والباحثين في هذا الحقل، للاستفادة من المفاهيم والمصطلحات المطروحة. ومن الناحية العملية فإن الدراسة تفيد الجهات ذات الاختصاص المخول لها تنفيذ برامج الحماية الاجتماعية بمختلف الأشكال التي تقدمها، من خلال الملاحظات التي تقدمها الباحثة عن مناطق القصور لبرامج المساعدة الاجتماعية التي تم تصميمها من قبل الدولة، والطرق والبرامج البديلة التي من الممكن أن تصاحب هذه البرامج من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال عرض بعض التجارب الدولية لبرامج المساعدة الاجتماعية ومحاولة الإفادة منها بما يتلاءم مع طبيعة السياق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع السوداني، خاصة ان برنامج الدعم النقدي المباشر في مرحلة التجريب.

5.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، لوصف البرامج الخاصة بالمساعدة الاجتماعية ماهيتها وأهدافها والظروف التي يمكن أن تنجح بها. وتحليل السياق الاجتماعي والاقتصادي للدولة السودانية، بهدف البحث عن مدى ملائمة برامج المساعدة الاجتماعية التي تبنتها الحكومة السودانية لمواجهة التدهور الاقتصادي.

2. برامج المساعدة الاجتماعية للحكومة السودانية:

تسلمت حكومة الفترة الانتقالية شؤون إدارة حكم البلاد تحت ظروف اقتصادية واجتماعية وصحية متردية، وما زالت هذه الظروف قائمة حتى الآن بوتيرة سريعة من التدهور، مما أوجب إنشاء برامج من الحماية الاجتماعية وشبكات للأمان الاجتماعي من شأنها ان تحفظ للمواطن كفاف معيشته له ولأسرته، وكان من ضمن هذه البرامج التي تم وضعها وفقاً لسياسات تحرير السوق التي جاء بها وزير المالية السابق إبراهيم البدوي، لجعل المنتجات الاستهلاكية داخل الأسواق في حالة من الوفرة مع عدم التدخل في أسعار هذه السلع والمنتجات مما يجعل من زيادة الأسعار امراً مفروقاً

منه، خاصة مع رفع الدعم منها، ولمجابهة هذا الامر تم وضع هيكلية جديدة لرواتب العاملين في الدولة تبلغ نسبة زيادتها 569%.

هذا وبالإضافة ولحماية المواطنين من غلاء الأسواق ورفع الدعم عن السلع الاستهلاكية وكواحدة من برامج المساعدة الاجتماعية تم وضع برنامج الدعم النقدي المباشر غير المشروط حيث يتحصل على الدعم النقدي 80% من السودانيين. ويتم تقديم الدعم لرب الأسرة وفقاً لعدد أفراد أسرته ويبلغ حوالي خمسة دولار في الشهر للفرد الواحد. هدف المشروع زيادة القدرة الشرائية للفرد كما أنه يساعد على استمرار التلاميذ في مقاعد الدراسة. ويتم التمويل من الحكومة السودانية والشركاء بدعم فني وتقني من برنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي. وهذا البرنامج في مراحل التجربة الأولى حيث سوف يتم التجريب من الوحدة الإدارية لسوبا غرب في محلية الخرطوم، ثم ينتقل إلى أربع وحدات إدارية هي إدارية البقعة بمحلية أم بدة، والنصر بمحلية جبل اولياء وإدارتي سوبا وام ضوء بان بمحلية شرق النيل (الهادي، 2021).

ويعتبر برنامج الدعم النقدي برنامج رائد في مجال الحد من الفقر. وقد عرفت هذه البرامج بأنها أدوات فعالة في استئصال الفقر نظراً لقدرتها على الحد من مظاهر التفاوت الاقتصادي وكسر حلقة توارث الفقر عبر الأجيال، وغيرها من الأهداف التي يتميز بها كل برنامج، والظروف التي تعمل بها، وتحاول الباحثة في هذه الورقة البحث أولاً عن ماهية تلك البرامج والظروف الملائمة التي تعمل بها، ثم محاولة الوقوف على توفر تلك الظروف ومدى ملاءمتها للشأن السوداني.

3. تعريف برامج المساعدة الاجتماعية:

برامج المساعدة الاجتماعية، هي إحدى وسيلتي الضمان الاجتماعي التي يحصل بمقتضاها الأشخاص، في حالات خاصة وبشروط معينة على مبالغ نقدية و/أو خدمات عينية تقدر بحسب حاجتهم، ولا يدفعون نظيرها اشتراكات خاصة. وقد ظهرت هذه البرامج تكميلاً لبرنامج التأمين الاجتماعي الذي يعتبر الوسيلة الثانية للضمان الاجتماعي، فعندما أستقر العمل به في دول كثيرة ظهر أن هناك قطاعاً كبيراً من السكان لم يستفيدوا منه، ذلك لأن هذا البرنامج يعتمد على تمويلها عادة من الاشتراكات من قبل العمال والمخدين لهم، وفي بعض الأنظمة تدعم الدولة حصة المخدم لتشجيع التغطية. يحدد الاستحقاق ومستوي المنافع بالسجل الوظيفي التاريخي للمنتفع، كما يتم تعويض المنتفع عن الدخل المفقود في حالة تعرضه لأي من الأخطار المؤمن عليها، وتسدد هذه المنافع بصرف النظر عن هل المنتفع في حاجة لها أم لا لأنها منافع محددة بالقانون (علي، 2013). وبالتالي فلعاملين النظاميين هم من يستفيدون من خدمات التأمين الاجتماعي التي تغطي المخاطر الاجتماعية مثل: (تأمين إصابات العمل وأمراض المهنة، تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، التأمين الصحي الاجتماعي، تأمين الامومة، تأمين البطالة).

ولاعتماد نظام التأمين الاجتماعي على الاشتراكات التي تقتضي ثبات عنصر الأجر بصفة دورية، فإن هذا النظام يستبعد عدد من الفئات فئات لا تتعامل بالأجور الدورية المنتظمة وذلك مثل ذوي المهن الحرة وأصحاب الحرف، والمشتغلين لحسابهم، أصحاب الأعمال، ومنهم أيضاً فئات لا تحصل على دخولها إلا بصورة موسمية وذلك مثل المزارعين، العمال الموسمييين، وهذه الفئات لا تستطيع أن تستوفي التزاماته القانونية في سداد الاشتراكات الدورية، وقد تتعرض للعوارض الاجتماعية التي تفقدها للدخل في زمن عملها الموسمي، فيفقد النظام مصادر التمويل لمقابلة المصروفات التأمينية.

ولهذا عمدت بعض الدول إلى تبني أسلوب المساعدات الاجتماعية الذي عم انتشاره وخاصة إنه أسلوب لا يقوم على جمع الاشتراكات، كما في التأمين الاجتماعي (محمد، 2015). وتختلف أشكال برامج المساعدة الاجتماعية، ومنها:

1.3 برامج الدعم العيني:

هو من احدى الطرق التي تستخدمها حكومات الدول عندما يعاني اقتصادها من ظاهرة التضخم التي تقلل من القيمة الحقيقية لعملتها الوطنية. وتأخذ برامج الدعم العيني أحد ثلاث أشكال هي (محمود، 2019):

- برامج دعم الغذاء: ويتم تقسيمها إلى أربع أنواع رئيسية هي دعم البطاقات التموينية والتي تتضمن توزيع حجم معين من السلع بأسعار تقل عن الأسعار السائدة في الأسواق، ويتناسب حجم هذه السلع مع عدد افراد الاسرة. وأيضا كوبونات الغذاء حيث تحصل الفئة المستهدفة على كوبونات ذات قيمة نقدية محددة تمكنها من الحصول على مجموعة من السلع بالأسعار السائدة في السوق. إضافة إلى كل برامج التغذية المكملة وتأخذ شكل وجبات مدرسية واغذية للأطفال وتستهدف فئات بعينها من تلاميذ المدارس والأطفال الرضع والامهات في فترة الحمل. ودعم أسعار الغذاء والذي يهدف إلى توفير السلع لكل فئات المجتمع بأسعار مناسبة وبكميات كبيرة وبأسعار اقل من الأسعار السائدة في السوق.
- برامج دعم الطاقة: حيث يتم دعم أسعار الطاقة من قبل الحكومة وتسعيها بأقل من تكلفة الإنتاج للطبقات الفقيرة.
- برامج دعم الإسكان: وقد تكون إما في شكل تخفيض الفائدة على قروض الإسكان أو تخفيض مستوى الإيجارات. أو قد تأخذ شكل دعم مباشر للمساكن التي توفرها الحكومة أو دعم لصيانة المساكن التي تقيمها الحكومة.

2.3 برامج الدعم النقدي أو التحويلات النقدية:

لا يوجد مخطط محدد لبرامج التحويلات النقدية. فالسياقات المختلفة قد تتطلب أنماط مختلفة من المساعدة النقدية. وستحدد التقييمات الاحتياجيات والاولويات وإن كانت التحويلات النقدية مناسبة لتلبية تلك الاحتياجيات. وقد تُعتمد أنماط مختلفة من التحويلات النقدية استجابة لكارثة أو نزاع أو حالات طوارئ. ويمكن لهذه التحويلات النقدية أن تكون (مشروطة أو غير مشروطة، دفعات لمرة واحدة أو متكررة، مقدمة بشكل شامل أو مستهدفة لمجموعات محددة، هبات نقدية أو قسائم. وفيما يلي عرض عام عن الأنواع المختلفة لبرنامج الدعم النقدي (الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، 2007):

- التحويلات النقدية غير المشروطة: تقدم التحويلات النقدية غير المشروطة من دون شروط حول كيفية استخدام الأموال. لكن يفترض في حال كان قد جرى تحديد الحاجات الأساسية من خلال التقييم، بأن تستخدم تلبية لهذه الحاجات. ومن ثم تحديد سبل العيش أو الأنشطة الإنتاجية كحاجة، فأن النقود الموزعة ستستخدم لذلك. وتستخدم التحويلات النقدية غير المشروطة غالبا فورا في بداية حالة الطوارئ.
- التحويلات النقدية المشروطة: تقدم التحويلات النقدية المشروطة مقابل قيام المستلمين بشيء ما (مثل مواظبة التلاميذ حضور المدارس، أو إعادة بناء منازلهم، زرع البذور، حراثة الأرض، تعزيز/ تحديد سبل العيش).

- قسائم السلع أو النقود: تشترط قسائم السلع السلعة (وكميتها/ وزنها) أو الخدمة التي يمكن للمستلم أن يستبدلها بها. أما القسائم النقدية فهي ذات قيمة محددة يمكن أن تحدد خدمة وسلعة ما أو مجموعة من السلع التي بالإمكان استبدالها بها. وبمحض الاختيار، يمكن للقسيمة أن تعطى المستلم حرية اختيار ما سيشتريه بقسيمته. وتوجد أيضا قسائم موحدة (لها قيمة نقدية وسلعية). ويمكن استبدال القسائم في محلات تجارية يجرى اختيارها مسبقا، مع تجار/ مقدمي خدمات محددين أو في معارض منظمة خصيصا لهذه الغاية.
 - النقود مقابل العمل: دفع الأموال مقابل العمل على برامج مجتمعية أو عامة ستحسن أو تعيد تأهيل خدمات تأهيل خدمات المجتمع او بنيته التحتية. وينبغي ان تغطي الاحور الحاجات الأساسية، لكنها تقل قليلا عن مستويات السوق تجنباً للتنافس مع سوق العمل.
 - تحويلات المساعدات الاجتماعية: هي تحويلات نقدية متكررة، غير مشروطة، ومتوقعة تقدم للأسر الضعيفة أو المعذمة لمدة أطول أو لأشخاص محددين (مثل العجزة أو أصحاب الإعاقة).
- وتمثل برامج الدعم النقدي بكافة أشكاله مكونا من مكونات سياسات المساعدة الاجتماعية الرامية إلى وضع "برامج شبكات الأمان الاجتماعي" أو "برامج الرعاية الاجتماعية". وتمثل سياسات المساعدة الاجتماعية مكوناً مكملًا للتأمين الاجتماعي (مثلاً للتأمين الصحي، وإعانات البطالة، والمعاشات التقاعدية، وما إلى ذلك) في أنظمة الحماية الاجتماعية، ويمكن لبرامج التحويلات النقدية، بوصفها مخططات للمساعدة الاجتماعية، أن تسهم في إعمال الحق في الضمان الاجتماعي والحق في التمتع بمستوى معيشي لائق (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2009). وجميع صور الضمان الاجتماعي بات حقا أصيلاً من حقوق الانسان.
- وباختلاف الأنواع التي تحويها برامج الدعم النقدي، فأن لكل برنامج ظروفه الخاصة التي يمكن من خلالها ان يحقق الأهداف التي وضع من أجلها. وقد كان لمنظمات العمل الطوعي دور كبير في صياغة مجموعة من الظروف التي تتلاءم مع كل نوع من أنواع الدعم النقدي ومنها الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر التي قدمت مبادئ توجيهية لوضع برامج خاصة بالتحويلات النقدية، وقد قدم الدليل مجموعة من التوصيات عن أي نوع من أنواع الدعم النقدي والظروف المناسبة التي يمكن تطبيقه عليها، والجدول أدناه يوضح ذلك:

التحويلات النقدية غير المشروطة	التحويلات النقدية المشروطة	النقود مقابل العمل	قسائم السلع أو النقود	تحويلات المساعدات الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> كانت السلع التي يحتاجها الناس متوفرة في السوق لكنهم غير قادرين على ائتياعها. كان خطر التضخم منخفضاً. كان الأمن يعتبر مقبولاً. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود سلوك أو مواقف معينة براد تغيرها (مثل لا تلتحق الفتيات في بعض البلدان بالمدارس وهو شرط من شروط برامج التحويلات النقدية) 	<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى أعمال عامة أو مجتمعية خاصة. إمكانية توفير التجهيزات والإشراف على الأعمال المجتمعية. وجود قدرة لدى المجتمع على القيام بالعمل. وجود قدرة على المحافظة على الأصول المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود إمداد شحيح لسلعة معينة أو عدد من السلع (يمكن للقسائم أن تضمن حصول الكل على حصة عادلة. وجود خطر للتضخم و/أو وجود قلق أمني فيما يخص التحويلات النقدية. وجود هدف معين محدد مثل تحسين التغذية أو الانتاج الزراعي. حاجة التجارة إلى سلعة محددة مثل المواشي. 	<ul style="list-style-type: none"> كان الفقراء المدقعين بحاجة إلى للمساعدة المتكررة أو المتواصلة. كانت أنظمة الرعاية الاجتماعية الحكومية موجودة أو مخطط لها.

المصدر: أعداد الباحثة استناداً إلى: الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (2007). مبادئ توجيهية لوضع برامج خاصة بالتحويلات النقدية. سويسرا: جمعية الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

وايضاً من المنظمات التي قامت بوضع دليل توجيهي لبرامج الدعم النقدي والحالات الملائمة لكل برنامج هي منظمة MERSY CORPS والجدول التالي يوضح تلك الحالات:

عادة ما تكون برامج التحويلات النقدية ملائمة في الحالات التالية:	عادة ما تكون برامج التحويلات النقدية غير ملائمة في الحالات التالية:
سوق فعال للسلع والخدمات الأساسية الموجود قبل حالة الطوارئ. وفي حين أنه قد لا يكون سَوْفاً مثاليًا أو عادلاً تمامًا، طالما كان قادرًا على تلبية الطلب، فسيعمل لصالح أغراض استجابة برامج التحويلات النقدية الأولية.	لا توجد أسواق فعالها أو يسهل الوصول إليها. وفي هذه الحالة، قد يكون توزيع السلع الغذائية وغير الغذائية أكثر ملاءمة حتى يمكن استعادة الأسواق.
صدمة أدت إلى انخفاض في مصادر الغذاء والدخل والنتيجة هي أن الناس لم يعودوا قادرين على تلبية احتياجاتهم الأساسية أو اعتماد استراتيجيات مواجهة قصيرة الأجل والتي تدمر سبل العيش و/أو الأصول و/أو الكرامة لديهم على المدى البعيد.	تقلص طرق الإمداد أو قطعها وعدم قدرة التجار على توفير ما يكفي من عرض السلع لتلبية الطلب المحلي.
توفر الإمدادات الغذائية الكافية و/أو السلع الأساسية محليًا أو إقليميًا لتلبية الاحتياجات الفورية.	وجود نقص غذائي في الأسواق المحلية. في هذه الحالة، قد يلزم توجيه توزيع الغذاء حتى تتعافى الأسواق المحلية ومخزون السلع. في حالات الطوارئ الحادة، قد يلزم توفير مواد الإغاثة المنقذة للحياة والعينية.
الوصول الفعلي إلى الأسواق مع توفر سبل الأمان لذلك.	يعمل السكان المستهدفون في مجتمع قائم على عدم استخدام النقد (على سبيل المثال، نظام المقايضة).
يُستخدم النقد من جانب السكان المستهدفين، ويمكن تسليمه بأمان وفعالية.	مستوى عدم الاستقرار السياسي و/أو الفساد وتأثيره هو أن هذه التحويلات النقدية يمكن أن تتسبب في تفاقم العنف أو تعريض المستفيدين للخطر أو عدم التعقب بشفافية.

المصدر: ميرسي قروب (لم يتم ذكر التاريخ). دليل برامج التحويلات النقدية، لم يتم ذكر الدولة: منظمة ميرسي قروب.

ومن خلال العرض السابق، نجد ان آليات المساعدة الاجتماعية لا توضع اعتباطاً، إنما لها محددات ومنهج معين من خلاله يتم اختيار الآلية المناسبة وليس شرطاً ان يتم اختيار برنامج واحد، فمن الممكن ان تتم الموازنة بين أكثر من برنامج طالما أنه وضع بناء على تقدير الاحتياجات والامكانيات، وتحاول الباحثة الوقوف على برامج المساعدة الاجتماعية التي تم وضعها من قبل الحكومة السودانية المتمثلة في برنامج ثمرات وعرض مدى توفر هذه الظروف والشروط السابقة الذكر مع هذا البرنامج.

5. تحليل برامج المساعدة الاجتماعية ومعوقات نجاحها في السودان:

لتحقيق أهداف الدراسة عملت الباحثة على تحليل محتوى برامج المساعدات الاجتماعية في السودان ودراسة مدى ملائمتها للاحتياجات المجتمعية وبما يتوافق مع المعايير الدولية لتوزيع المساعدات للفئات الهشة. في العرض السابق عن برنامج الدعم النقدي او ما يعرف بالتحويلات النقدية، أوضحنا أن له ظروف معينة يكون فيها هو الخيار الأنسب من ضمن خيارات المساعدة الاجتماعية الأخرى، فهو يتلاءم مع الحالات التي يكون فيها السوق فعالاً قادراً على توفير كل الاحتياجات لكن الناس غير قادرين على ابتياعها، وهو عكس ما يحدث في الشأن السوداني، فأن البلاد تمر بحالة من الندرة في كثير من السلع الاستهلاكية والأدوية المنقذة للحياة، إضافة للأزمات المستمرة في المحروقات وعدم توفرها، فتصبح واحدة من الظروف التي يعمل بها برنامج الدعم النقدي غير متوفرة. إضافة إلى أن هذا البرنامج يتلاءم مع الدول التي تعاني من نسب تضخم منخفضة ولديها القدرة على التحكم في السوق والاسعار، والسودان يعاني من نسب تضخم مرتفعة جداً وهي إحدى أعلى معدلات التضخم في العالم، وهو ما أوضحه الجهاز المركزي للإحصاء أن التضخم السنوي تسارع إلى 254.23% في شهر نوفمبر للعام 2020 مقابل 229.85% للشهر أكتوبر (التضخم في السودان، 2021).

ومع الأوضاع الاقتصادية المتدهورة التي يمر بها السودان يمكن ان يكون خيار برنامج الدعم العيني او السلعي هو الخيار الأفضل، خاصة ان هذا النوع من البرامج يتعامل مع الحالات التي يكون فيها السوق غير قادر على توفير احتياجات المجتمع من السلع الاستهلاكية اليومية. وفي هذا يمكن الاستفادة أيضا من مشاريع السلع التحويلية خاصة ان السودان من الدول التي تتوافر فيها المناطق الزراعية والثروات الحيوانية غير المستقلة بالشكل الأمثل.

في دراسة قامت بها وزارة الزراعة والثروة الحيوانية لقري بغرب أم درمان، واشتملت الدراسة على أربعة قري (أم حروت، فتاشه، ود عبده، ود عمر) وأغلب المجموعات القبلية بمنطقة الدراسة هم من الجموعيه 50% وتتساوي الغريبان والحسانية بنسبة 24.5% لكلاً. وعن طبيعة النظام الاقتصادي لأهالي المنطقة من الملاحظ انها منتجة زراعياً وتمتلك ثروة حيوانية، فمن حيث امتلاك الأراضي الزراعية 53.5% يمتلكون أكثر من أربع فدان، بينما نسبة 31.7% يمتلكون من 1-2 فدان، ونسبة 12.9% يمتلكون من 3-4 فدان، ونسبة 2.0% يمتلكون أكثر من فدان. بينما في الثروة الحيوانية فأن متوسط امتلاك الاسرة للحيوان يأتي من الضأن بنسبة 13، ومن الماعز 7 ومن الجمال 6 ومن الحمير 2 ومن الدجاج 6. ولكن بالرغم من طبيعة هذه الثروة المملوكة الا انهم لا يعتمدون عليها كمصدر أساسي للدخل، حيث أن النسب الأعلى للمهنة الأساسية لرب الأسرة كانت 56.1% يمتنون الأعمال الحرة، وهي نسبة كبيرة مقارنة لاعتماد رب الاسرة على الزراعة والثروة الحيوانية كمهن أساسية، حيث تمثل الزراعة نسبة 28.6% كمهنة أساسية لرب الأسرة، بينما الثروة الحيوانية فهي تمثل نسبة 7.1% وقد وربما قد يرجع هذا لعدد من الأسباب، من الأسباب ما

تطرق لها الدراسة، مثل عدم توفر المراعي حيث ان نسبة 63.9% يعتقدون بهذا الأمر وهو ما يطر الراعي لشراء عليقة الحيوان من الأسواق (السودان، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية، 2020). وهناك من الأسباب هو من باب الملاحظة، من خلال مشاركتي في مسح واحدة من المناطق التي تشتملها الدراسة، ومن هذه الأسباب، ان المناطق التي تغطيها الدراسة، كل منها تحتوي على أسرهم في الأصل يشتركون في القرابة والنسب، أم يشتركون في القبيلة التي ينتمون إليها، وكل واحدة من أسر مناطق الدراسة، تمتلك زراعتها الخاصة وحيواناتها الخاصة، أي أنهم مع بعضهم البعض لا يحتاجون للمتاجرة بالمنتجات الزراعية والحيوانية، أضف إلى ذلك عدم توفر الأسواق في مناطق الدراسة، فبالتالي تصبح بعض المنتجات الحيوانية مثل اللبن هي للاستهلاك الشخصي فقط، إضافة لبيع بعض الحيوانات الذي ينشط ببيعته في مواسم الاضاحي.

ان منطقة مثل قرى غرب امدرمان، تتوافر فيها كثير من المنتجات الزراعية والثروة الحيوانية مع عدم الاستثمار فيها للدخل أو تحقيق الربح الا على مستوى الاستهلاك الشخصي، من الممكن ان تلعب فيها مشاريع الصناعات التحويلية دوراً في خلق سوق لهذه المنتجات مثل مصانع تعليب الفواكه والخضروات وتجفيفها ومثل مشتقات الالبان وغيرها من الامثلة، وذلك من خلال تقديم بعض التسهيلات للشركات الخاصة للاستثمار في هذه المناطق، فهذه الخطوة لا تعود فيها الفائدة لأصحاب المصانع وأهالي المنطقة لزيادة دخلهم فقط، وإنما قد تحل بعض المشاكل الأخرى التي يعاني منها السودان بشكل متزايد، مثل مشكلة البطالة، فعند بناء المصانع تأتي الحوجة أولاً للأيدي العاملة في عملية الانشاء والتصميم، وهناك كثير من التجارب الناجحة التي استفادت من العمالة الريفية وربطها بأهداف خفض معدلات الفقر للسكان الأكثر حوجة، من هذه البرامج قانون العمالة الريفية الوطني للمهاتما غاندي في الهند الذي صمم على أنه برنامج عمالة عام، إذ يوفر ما لا يقل عن 100 يوم من العمالة مضمونة الاجر في السنة المالية لكل أسرة معيشية ريفية يتطوع أفرادها البالغون لإنجاز عمل يدوي لا يتطلب أي مهارات، ويمثل القانون استثماراً هائلاً في إعادة تأهيل رأس المال الطبيعي المتصل بالحد من الفقر. وهو جزء من برنامج التنمية المستدامة الاوسع نطاقاً الذي يشمل خطة العمل الوطنية بشأن تغير المناخ (2008) ووفقاً لدراسة أجراها مركز العلوم والبيئة في عام 2009، تمكن البرنامج من زيادة توافر المياه وتحسين الإنتاج الزراعي من خلال تسهيل الاستفادة من الري. وأفضي البرنامج أيضاً إلى زيادة تنوع المحاصيل ويمكن المزارعين من التحول من محصول واحد إلى محصولين. وتنفذ حالياً في جنوب افريقيا أيضاً برامج مماثلة وان كانت على نطاق أضيق (مكتب العمل الدولي، 2013).

ومن ضمن برامج العمالة أيضاً برنامج شبكة الأمان الإنتاجية في اثيوبيا وكانت الخطوة الاولي في البرامج تنفيذ مشاريع أشغال عامة كثيفة العمالة لتمكين مجموعات كبيرة من الناس من كسب والتخفيف من انعدام امهم الغذائي. وتالياً، حددت الاسر المعيشية المعرضة للخطر وقدمت لها منح. وانطوت الاشغال العامة بشكل رئيسي على تشييد الطرق ونظم المياه. وأنشئ نظام مرن لدفع الرواتب يضمن عدم بقاء الأسر المعيشية التي تفتقر إلى الأمن الغذائي دون مال في فترات العوز الشديد. وقد أثبت النظام فاعليته في استهداف المستفيدين وتحقيق كفاءة التكاليف الإدارية، إذ استخدم المنظومات الحكومية القائمة وبالتالي حقق وفورات حجم. واستفاد من البرنامج أكثر من 7,6 ملايين من الفقراء في المناطق الريفية، هم في الغالب ممن يعانون من انعدام مزمناً للأمن الغذائي، واشتمل على زهاء 200 مليون يوم عمل مدفوع الاجر. واستخدم المستفيدون من المشروع التحويلات النقدية للاستثمار في المدخلات الزراعية والماشية، فأخذت

قواعد الأصول الفردية تنمو، رغم عدم انتظام تواتر التحويلات بشكل عام. وعملت مشاريع مجتمعية أخرى على التصدي لبعض الأسباب الجزرية لانعدام الامن الغذائي عن طريق إعادة تأهيل الأراضي التي تعاني من تدهور شديد وإنشاء أصول مجتمعية إنتاجية، مثل المدرجات الزراعية والطرق الفرعية ونظم الري الضيقة النطاق. ونتيجة لذلك، زادت الإنتاجية الزراعية وتحسن الامن الغذائي للأسر المعيشية المشاركة (أمانة الاونكتاد، 2014).

ان البرامج التي تعتمد في الغالب على خلق فرص العمل هي ما تحقق في العادة تنمية مستدامة وتشجع على الإنتاج، بعكس البرامج والاستراتيجيات التي يكون فيها الاستهلاك هو السمة العامة، ويرى تقرير التنمية الاقتصادية في أفريقيا الاونكتاد أن استراتيجية النمو القائم على الاستهلاك تؤدي في أحيان كثيرة إلى إفراط في الاعتماد على السلع الاستهلاكية المستوردة، ما يؤثر في تطوّر الصناعات المحلية وبقائها، وفي بناء القدرات الإنتاجية وخلق فرص العمل. وعلاوة على ذلك، تؤدي هذه الاستراتيجية في نهاية المطاف إلى أزمة في ميزان المدفوعات تخلف في العادة آثارا سلبية وخيمة في النمو والتوظيف وفي هذا الصدد، ينبغي للبلدان النامية أن تنتهج استراتيجية نمو تُوازن بين المساهمة النسبية لكل من الاستهلاك والاستثمار في عملية النمو (أمانة الاونكتاد، 2014).

وتوجد الكثير من التجارب الدولية الناجحة في مجال خلق فرص العمل وتوليد الدخل، منها ما أطلقته حكومة رواندا في عام ٢٠٠٦ برنامج "بقرة لكل أسرة فقيرة"، المعروف أيضًا باسم برنامج جيرينكا، وقد وُضع البرنامج استجابة لمعدل سوء التغذية بين الأطفال الذي كان مرتفعًا بصورة مفرطة، ولتسريع الحد من الفقر والتشجيع على تربية الماشية وزراعة المحاصيل. ويستند البرنامج إلى طرح مفاده أن تقديم بقرة حلوب إلى الأسر المعيشية الفقيرة يساعدها على تحسين سبل معيشتها عن طريق اتباع نظام غذائي أفضل من الناحية التغذوية وأكثر توازنًا بتناول الحليب وزيادة الإنتاج الزراعي نظرًا لتحسن خصوبة التربة، وزيادة الدخل عن طريق تسويق منتجات الألبان. ويُنفذ البرنامج بتمويل من حكومة رواندا ومنظمات غير حكومية ومواطنين. ومعيار الأهلية للاستفادة من البرنامج أن يكون الشخص مزارعًا فقيرًا لا يطبق شراء بقرة، لكن ليس فقيرًا إلى درجة أن يكون غير حائز لأرض، إذ يجب أن يكون المستفيدون قادرين على إنتاج العلف لأبقارهم. إذ يحصل كل مزارع يقع عليه الاختيار على بقرة حامل، ويتلقى تدريبًا في تربية المواشي. ويُعطى أول مولود أنثى إلى مستفيد آخر مؤهل في المجتمع المحلي، يعطي بدوره أول مولود أنثى إلى شخص آخر. وفي حالة كان المولود ذكرًا، يمكن للمستفيد أن يبيعه ويستخدم المال لشراء بقرة بكر لغايات التناسل. وينسق مجلس رواندا للزراعة التدريب ذا الصلة. ويتضمن ذلك حلقات عمل في مجال تغذية العجول وتنظيفها. وتُقدّم المستلزمات للمستفيدين لمساعدتهم على الاعتناء بأبقارهم. والهدف أن تكتسب الأسر الفقيرة ما يلزمها من مهارات في تربية الحيوانات لتعتني بمواشيها، بدعم من أخصائيين بيطريين (أمانة الاونكتاد، 2014).

وبحلول تشرين الأول/ أكتوبر 2013، كانت أكثر من 180.000 أسرة معيشية قد حصلت على أبقار، وحدثت 35000 ولادة لإناث، وبحسب التقديرات استفاد من البرنامج حتى الان أكثر من أربع في المائة من الاسر المعيشية في البلد. ويتوقع أن يبلغ المجموع التراكمي للمستفيدين من البرنامج 350.000 بحلول عام 2007. وقد أحدث برنامج جيرينكا تغييرات كبيرة في حياة الروانديين الفقراء، بشكل أساسي عن طريق زيادة الإنتاج الزراعي، ولاسيما منتجات الألبان. فقد زاد الإنتاج الوطني من الحليب بنسبة 10% في الفترة ما بين 2009 و2011. وكان بمقدور معظم المستفيدين إنتاج ما يكفي من الحليب لتلبية احتياجات السوق المحلي والحصول على دخل إضافي (أمانة الاونكتاد، 2014).

ان برامج المساعدة الاجتماعية التي تحقق أهدافها مثل برنامج "جيرينكا لحكومة رواندا" المشار إليه سابقاً، لم تكن لتحقيق أهدافها لولا أن البرنامج قد قام على الاحتياجات والاوليات الأساسية للمجتمع "مشكلات سوء التغذية المرتفعة وسط الأطفال والمعاناة من الفقر" وقد تم وضع البرنامج بما يحقق المساهمة في علاج هذين الأمرين معاً وقد نجح في ذلك، ويجب على الحكومة السودانية والأجهزة القائمة على تنفيذ مثل هذه البرامج ان تقف أولاً على الاحتياجات الأساسية للمجتمع والمشكلات الملحة التي تحتاج للتدخلات العاجلة، ولا يجب بالضرورة ان يتم توحيد شكل برامج المساعدة الاجتماعية على كافة مناطق السودان، فبين كل منطقة والأخرى شكل مختلف من المشكلات والاحتياجات الملحة ويمكن لكل منطقة ان يكون لها شكل تدخل مختلف.

نذكر ان برنامج الدعم النقدي كان من ضمن أهدافه انه يسعى إلى مواصلة التلاميذ تعليمهم من خلال تقديم النقد لرب الأسرة، علماً ان المشكلات التي تقف وراء انقطاع التلاميذ عن تعليمهم لا ترجع الى أسباب تتعلق بالعامل المادي فقط، مثلاً في قري غرب أم درمان واحدة من المشاكل الأساسية التي لم تتطرق لها الدراسة وإنما كانت نتيجة ملاحظة شخصية، هي بعد المسافة بين القرية والمكان الذي توجد فيه المدرسة، وهذه المشكلة ليست فقط في منطقة قري غرب أم درمان وإنما هي مشكلة تعاني منها أغلب مناطق السودان. ففي التقرير القطري حول الأطفال خارج المدرسة الذي قامت بالإشراف عليه منظمة اليونيسف في كلاً من (نهر النيل والبحر الأحمر وشمال كردفان وجنوب كردفان وشمال دارفور وجنوب دارفور) ووفقاً لأولياء الأمور والقائمين على الرعاية، فأن المسافة التي تبعد عنها المدرسة تأتي في قمة التحديات أو الاختناقات التي تواجه الأطفال وتشكل عائقاً رئيسياً في طريق التعليم في السودان (اليونيسف، 2014). وفي هذا الأمر نذكر حادثة أطفال المناصير التي لقي فيها 24 طفلاً مصرعهم نتيجة غرق مركب كان يقلمهم للذهاب للمدرسة نتيجة لبعدها المسافة بين المدرسة وبعض المناطق، إضافة لعدم توفر الطرق والجسور في الأماكن التي تغمرها المياه في مواسم هطول الأمطار. ان المشكلات المرتبطة بانقطاع التلاميذ عن تعليمهم تحتاج لخطط تأهيلية يتشارك فيها كل من الدولة ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الطوعية الوطنية والدولية من أجل بناء او إعادة تأهيل المدارس الموجودة، ومن الممكن الاستفادة كذلك من برنامج المهاتما غاندي وبرنامج شبكة الأمان الإنتاجية في اثيوبيا الذي تم الإشارة إليه سابقاً.

ومن ضمن الأسباب الملاحظة أيضاً المرتبطة بانخفاض معدلات التعليم في قري غرب أم درمان، هي استخدام الأطفال لأعمال جلب المياه، التي تعتبر غير متوفرة داخل المنازل، حيث يتم الاعتماد على الآبار بنسبة 93.6% ولم تشر الدراسة إلى استخدام الأطفال في هذه الاعمال، وإنما كانت ملاحظة شخصية. ومن ضمن الأسباب الملاحظة أيضاً بشكل شخصي ولم تتطرق لها محاور الدراسة فيما يتعلق بجانب التعليم، انه يتم خروج البنات بالتحديد من المدارس بواسطة الاهل من أجل الزواج، حيث انه من الملاحظ كثرة زواج الطفلات في هذه المنطقة، وانقطاعهم من التعليم بسبب هذا الأمر، فبالتالي يصبح الدعم النقدي غير المشروط غير مجدي للتعامل مع بعض المشاكل المرتبطة بعدم مواصلة التلاميذ لتعليمهم، خاصة إذا كان هدف البرنامج تعديل اتجاهات أو تصورات معينة، فمن الأفضل أن يكون شكل الدعم النقدي مشروطاً بأهداف مراد تحقيقها من خلال التعليم، ونذكر هنا تجربة ولاية البحر الأحمر في سبيل تطوير التعليم من خلال (تجربة الطعام مقابل الغذاء) التي ساهمت في علاج مشكلات عزوف التلاميذ عن التعليم بسبب الفقر. فقد كان لها الأثر في زيادة عدد المدارس الابتدائية من 328 مدرسة في العام 2005 إلى 471 مدرسة في العام 2010، وقد زاد

عدد التلاميذ في مرحلة الأساس من 71.595 في العام 2005 إلى 113.712 تلميذ في العام 2010. وبالنسبة لتلاميذ مرحلة الثانوي فقد زاد العدد من 12467 في العام 2006 إلى 15251 في العام 2010. وبالنسبة لأعداد المعلمين فقد زاد عددهم من 777 في العام 2006 إلى 1034 معلم في العام 2010 (السودان، وزارة التربية والتعليم، 2010). بالرغم من نجاح تجربة الغذاء مقابل التعليم المطبقة في البحر الأحمر على المدى الأفقي في زيادة أعداد المترددين على المدارس إلا أنها تنطوي على خطورة إدمان المجتمع البسيط على وسيلة التأليف المادي دون إدراك منه للغاية المعنوية النبيلة لهدف البرنامج، إضافة أن اعتماد الأسرة على ما يجلبه الأبناء من مؤن غذائية قد تؤدي إلى نمط من التربية الإنكالية بالنسبة لرب الأسرة، حيث يمكن ان يولد لدى الطفل إحساساً بأنه أجبر وهذا يأتي خصماً على فلسفة الألفة المفترضة بين الطفل و قدسية التعليم. لذلك يجب التعامل مع هذه البرامج على أنها برامج إسعافية واستثنائية لا يمكن الرهان عليها طويلاً. وقد عرضت الباحثة هذه التجربة وغيرها من التجارب السابقة الذكر في مجال المساعدة الاجتماعية حتى يمكن الاستفادة منها ومحاولة إعادة تصميمها بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة المشكلات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع السوداني. وهذا الأمر لا يتم الا من خلال دراسات استطلاعية أولاً تقدر الاحتياجات والاوليات ومن بعدها يتم اختيار البرنامج الذي يحقق تطلعات المجتمع.

5. الخلاصة:

برنامج ثمرات كآلية لمحاولة معالجة انقطاع التلاميذ عن تعليمهم، وزيادة القدرة الشرائية للمواطنين، وحده لا يكفي، حيث أن المشكلات المرتبطة بهذه الأهداف لا تتوقف على المشكلات المالية فقط، فهناك المشكلات الثقافية والاجتماعية المرتبطة بانقطاع التلاميذ عن تعليمهم، والمشكلات المرتبطة بعدم توفر المدارس أو بعدها الجغرافي عن مساكن الطلاب مع عدم توفر الوسيلة الآمنة للتنقل، أو انهيار البنية التحتية للمدارس في بعض المناطق.

5.1 نتائج الدراسة:

- تعاني الأسواق السودانية من ضعف قدرتها على تلبية احتياجات المواطنين من بعض السلع الاستهلاكية، وهذا الامر من الحالات التي تعيق أهداف برنامج ثمرات.
- النسب المرتفعة من التضخم الذي يعاني منه السودان من الظروف التي لا ينجح فيها برنامج الدعم النقدي غير المشروط، خاصة مع عدم قدرة الدولة في التحكم بأسعار الأسواق.
- تلعب بعض المشكلات الاجتماعية والموروثات الثقافية دوراً في عدم مواصلة التلميذات تعليمهم منها الزواج المبكر للطفلات مما يحرمهم من مواصلة تعليمهم، وهذا يستوجب نوع اخر من البرامج يهدف إلى تعديل مثل هذه الاتجاهات.
- مشكلات عدم توفر المياه والقنوات الموصلة لها للمنازل دوراً في تجنيد الأطفال للاشتغال في أعمال جلب المياه، مما يستدعي قطع مسافات بعيدة للحصول عليها، وهو من الأسباب التي تحرم الأطفال الذهاب للمدارس.
- برنامج الدعم النقدي وحده لا يكفي لتحقيق أهداف مواصلة التلاميذ تعليمهم.

5.2 التوصيات:

- تشجيع المنتجات المحلية وإنعاش الأسواق واجتذاب الأيدي العاملة خاصة تلك التي لا تتمتع بمهارات عالية وذلك لدور مشروعات الصناعات التحويلية في تقليل مستويات الفقر والبطالة والحصول على المال مقابل العمل مما يعزز الاعتماد على الذات.

- يساهم برنامج النقد مقابل العمل بشكل فاعل في تأسيس أو إعادة تأهيل البنية التحتية للمدارس، وتوفير فرص عمل للشباب والشابات.
- الاستفادة من جهود المنظمات الطوعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية وتوجيهها لهيئة البنية التحتية للمدارس.
- يجب الوقوف أولاً على طبيعة السياق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وتحديد وتقدير الاحتياجات ومن ثم اختيار البرنامج المناسب وذلك عند وضع أي من برامج الحماية الاجتماعية.
- ضروري أن الممكن أن يكون برنامج الدعم النقدي مشروطاً ومرتبلاً بأهدافه، حيث يصبح شرط الحصول على الدعم النقدي هو مواظبة التلاميذ الحضور إلى المدارس.
- يجب أن تأخذ في الاعتبار البرامج التي تستهدف تعليم التلاميذ الأسباب الثقافية والاجتماعية المعيقة لوصول الأطفال إلى التعليم، واختيار البرامج التي تستهدف إزالة هذه العوائق مثل الورش والمحاضرات التوعوية والرسائل المجتمعية وغيرها من البرامج.

المراجع:

- إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة (2007). السياسة الاجتماعية. الولايات المتحدة الأمريكية: الأمم المتحدة.
- أمانة الاونكتاد (2014). برامج الإدماج الاجتماعي والنمو الشامل للجميع في البلدان النامية. ورقة بحثية نشرت في: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (ص 5-12)، جنيف: الأمم المتحدة.
- الجمعية العامة للأمم المتحدة (2009). تعزيز وحماية حقوق الانسان المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما في ذلك الحق في التنمية. الولايات المتحدة الأمريكية: الأمم المتحدة.
- الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (2007). مبادئ توجيهية لوضع برامج خاصة بالتحويلات النقدية. سويسرا: جمعية الصليب الأحمر والهلال الاحمر.
- محمد، خالد (2015). مفاهيم في الحماية الاجتماعية، الخرطوم: المكتبة الوطنية.
- علي، كمال (2013). حوكمة نظم التأمين الاجتماعي، الخرطوم: المركز العربي للتأمينات.
- الهادي، مريم، (2021). برنامج الدعم الأسري ثمرات، موقع سونا للأخبار متاح على الرابط الإلكتروني: suna.sd.net
- مكتب العمل الدولي (2013). التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء. ورقة بحثية نشرت في: مؤتمر العمل الدولي، (ص35)، جنيف: منظمة العمل الدولية.
- محمود، مها، (2019) نظام الدعم النقدي المشروط وعدالة توزيع الدخل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 56 (3)، ص 157. متاح على الرابط التالي: acjalexu.journals.ekb.eg
- ميرسي قروب (لم يتم ذكر التاريخ). دليل برامج التحويلات النقدية، لم يتم ذكر الدولة: منظمة ميرسي قروب.
- السودان، وزارة التربية والتعليم (2010). تقرير عن تجربة الطعام مقابل التعليم.
- السودان، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية (2020). نتائج دراسة مسح الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والبيئة لقرى البرنامج الخاص بالأمن الغذائي بغرب أم درمان.
- التضخم في السودان (2021). تم الاسترجاع من الرابط: www.Aljazeera.com
- اليونيسيف (2014). التقرير القطري لليونيسيف حول الأطفال خارج المدرسة، تم الاسترجاع من الرابط <https://www.unicef.org>



مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص
Journal of Strategic Studies
For Disasters and Opportunity Management



واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021(دراسة حالة - بلدية غزة)

**The reality of crisis management among local government
institutions in the Gaza Strip during the 2021 war (Case Study -
Gaza Municipality)**

م. رشدي عاطف خلف

Eng. Rushdi A. Khalaf

ماجستير إدارة الأزمات والكوارث، بلدية غزة، غزة، فلسطين

Master of Crisis and Disaster Management, Gaza Municipality, Gaza, Palestine

rushdi.a.khalaf@hotmail.com

يوثق هذا البحث ك: خلف، رشدي عاطف (2022): واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021(دراسة حالة - بلدية غزة)، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص

154-140

المستخلص

تعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصبًا رئيسيًا في البنية العامة للدول الحديثة، بالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تختص بتوضيح دور البلديات في إدارة أزمات كوارث الحروب وتحقيق الاكتفاء الذاتي، كما وأنها تأتي في ظل الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة قدر المستطاع، وأنها تطرق إلى ضرورة وجود لجان ومختصون في إدارة أزمات وكوارث الحروب، سواء للمخططين أو متخذي القرار وكذلك المسؤولين عن الإدارات والمؤسسات الخدمانية، بهدف الوصول للمعرفة اللازمة والاستعداد الجيد لحالات الطوارئ المماثلة والأشد قصوة من ذلك على مختلف أنواعها وأشكالها وذلك قبل حدوثها لتجنب أكبر قدر ممكن من الأثار الجانبية للمخاطر والأضرار التي قد تنجم عنها، وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسة عامة متفق عليها لدى الحكومات والجهات المختصة في سبيل دعم البلديات بكافة القدرات والإمكانيات اللازمة لها. كذلك الأمر ضرورة تفعيل دور المختصين في مجال إدارة الأزمات والكوارث في بلدية غزة ودمجهم مع لجان الطوارئ التي يتم تشكيلها بناءً على الخبرات العملية وليست العلمية.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الخدمانية، البلدية، إدارة الأزمات والكوارث.

Abstract

Local government institutions are considered a major nerve in the general structure of modern states, in addition to being a basic pillar for practicing the political process at the local level of society. The importance of this study lies in the fact that it is concerned with clarifying the role of municipalities in managing crises and war disasters and achieving self-sufficiency. The decision, as well as those responsible for administrations and service institutions, in order to reach the necessary knowledge and prepare well for similar and most severe emergencies of all kinds and forms, before they occur to avoid as much side effects as possible from the risks and

damages that may result from them, and the study recommended the need to develop an agreed public policy Governments and the competent authorities have in order to support the municipalities with all the capabilities and capabilities necessary for them. It is also necessary to activate the role of specialists in the field of crisis and disaster management in the Gaza municipality and to integrate them with the emergency committees that are formed based on practical and not scientific experiences.

Keywords: *Keywords: Service institutions, Municipality, Crisis & Disaster Management.*

الملخص المفاهيمي

تعاني كافة المؤسسات الخدمائية في قطاع غزة من ضعف واضح في لجان الطوارئ والكفاءات الموجودة حيث أن المشكلة تكمن في ضعف تأهيل هذه اللجان وتزويدها بالإمكانيات المادية والتقنية الكافية بحيث تعتمد في تقديم خدماتها على الخبرات السابقة والموارد المتاحة لهم، وإن هذه المؤسسات يجب أن يُبنى لديها فرق مُختصة ومُدرّبة في مجال إدارة الأزمات والكوارث ومواجهة التحديات بشتى أنواعها، وتتنوع تلك المخاطر ما بين بيئية وسياسية وصناعية وغيرها الكثير من المخاطر المختلفة، وما ينتج عن هذه المخاطر من أضرار وآثار جانبية أخرى. تعرض قطاع غزة إلى الاعتداءات العسكرية المتكررة والتي نتج عنها العديد من المخلفات منها النفايات الطبية والعسكرية والأبنية المقصوفة والبنية التحتية المُدمرة، مما تراكمت بصورة غير اعتيادية وخاصة أثناء الاعتداء العسكري 2014م الذي اعتبره المختصون الأعنف، وفي هذه الدراسة تم التركيز على العدوان العسكري الأخير للعام 2021م، والإجراءات الخاصة بالوقاية وحماية العاملين وسُبل إدارة الأزمة.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لآلية إدارة أزمة عدوان 2021م من قبل بلدية غزة



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات لآليات إدارة الأزمات والكوارث في بلدية غزة أثناء الاعتداء العسكري الإسرائيلي على قطاع غزة للعام الحالي 2021م.

واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021(دراسة حالة – بلدية غزة)

هدفت الدراسة إلى توضيح وإظهار دور بلديات القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع في ظل الحروب ودورها في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي للعام 2021م.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهجية تحليل المحتوى بغرض جمع البيانات وتحليلها وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح من حولها، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

من خلال طبيعة عمل الباحث واستناداً للملاحظة المباشرة أثناء العمل حول آليات تعامل بلدية غزة في إدارة أزمات وكوارث الحروب وآليات التعامل مع العدوان الإسرائيلي للعام 2021م للخروج من الأزمة، وكيف تؤثر المتغيرات والموارد البشرية في إنجاح إدارة الطوارئ في تلك المؤسسات؟

توصلت الدراسة الى أن بلدية غزة استطاعت إثبات جدارتها في مواجهة العدوان العسكري للعام 2021م، وذلك من خلال وجود لجنة طوارئ وكوادر فعالة وعاملة على أرض الواقع، كما استطاعت أن تلبي احتياجات المواطنين داخل المدينة، من خلال تقديم أقصى خدماتها بأفضل جودة ممكنة.

أوصت الدراسة بزيادة توعية العاملين بأخطار التعامل مع الحروب، وتوفير الوسائل والأدوات المناسبة التي تقلل من مخاطرها، كما أوصت بوضع سياسة عامة متفق عليها لدى الحكومات والجهات المختصة في سبيل دعم البلديات بكافة المقدرات والإمكانات اللازمة لها.

تطلعات مستقبلية:

- يجب وضع سياسة عامة متفق عليها لدى الحكومات والجهات المختصة في سبيل دعم البلديات بكافة المقدرات والإمكانات اللازمة لها.
- تشكيل لجنة وطنية عليا للتعامل مع الحروب ومخاطرها مكونة من (وزارة الصحة الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الداخلية).
- إنشاء وحدة مختصة لإدارة الأزمات والكوارث..
- عقد العديد من الدورات التدريبية اللازمة في مجال مواجهة الأزمات والكوارث.
- عمل سيناريوهات مشابهة ومتطورة لنماذج عدوان 2021، وعمل الدراسات اللازمة للخروج منها مستقبلاً.
- تفعيل المركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث، والمُشكل في مارس 2017م بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني؛ واعتباره كمظلة وطنية لإعداد وتطوير إدارة حالات الطوارئ والأزمات بطرق علمية فعّالة.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

لا يوجد أي مكان في هذا العالم مُحصن تمامًا من حدوث أزمة أو كارثة، حتى وإن كان قد نجا من تلك المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، فإن تلك الأماكن تظل فوق بركان من الأزمات والكوارث لا تعلم متى يمكن أن يثور (الدخيل الله، 2008، ص4).

إن الأحداث التي مر بها قطاع غزة في الآونة الأخيرة من أزمات وكوارث، وكذلك الحصار المفروض منذ أكثر من 10 سنوات، والذي له الأثر الكبير على كافة مناحي الحياة والمؤسسات العاملة في القطاع بدرجات متفاوتة وخصوصًا على القطاع الخدماتي حيث تأثرت كافة المؤسسات الخدمتية وخصوصًا البلديات بما يزيد عن طاقتها بهذه الأزمات والكوارث، وخصوصًا بعد معايشة أربعة حروب مدمرة خلال ما يقارب 10 سنوات، أدت للدمار الكامل للبنية التحتية في بعض المناطق، والدمار الجزئي في مناطق أخرى، بخلاف تدمير المنازل والطرق والمؤسسات والمرافق العامة والأراضي الزراعية والمعالم الدينية وخسارة الأرواح، وإصابة العديد من الناس بجراح مختلفة ومتفاوتة وتعطيل كافة مناحي الحياة العامة (إعداد الباحث).

كذلك الأمر وقد شهد قطاع غزة أزمات وكوارث من نوع آخر ألا وهي الطبيعية والتي تمثلت في المنخفضات الجوية، حيث منخفض " أليكسا" في العام 2013، والذي أثر بشكل كبير في تدمير الأراضي الزراعية، وتدمير بعض البيوت وتهجير أهلها، وغرق الأحياء السكنية وبعض المناطق المتفرقة في مختلف محافظات قطاع غزة، وكذلك الأمر منخفض "هدى" في العام 2015، والذي أتى بعد عدة أشهر من انتهاء الحرب على القطاع عام 2014، والتي أدت إلى دمار شديد في كافة مناحي الحياة العامة في غزة، وكان غالبية من تأثرت بيوتهم خلال الحرب سواء بالهدم الكلي أو الجزئي هم من تعرض للضرر الأكبر في ذلك المنخفض الجوي (بكير، 2016، ص18).

من المؤكد لدى الجميع أن البلديات هي أهم المؤسسات الخدمتية الموجودة والتي تعمل ويجب أن تعمل في كافة الظروف وحالات الطوارئ وعلى اختلاف أنواعها وأشكالها، حيث أن البلديات في قطاع غزة تعمل بكامل طاقتها وامكانياتها التشغيلية أثناء الطوارئ، لكن ذلك المجهود والأداء لا يكون بالشكل المطلوب على الرغم من تكرار نفس الأزمات التي تم ذكرها من "حروب و منخفضات وغيرها..."، ولذلك يجب حل تلك المعوقات التي تؤثر على خدمات البلديات وكفاءتها، وسوف نركز في هذه الدراسة على معرفة مدى كفاءة إدارة الإزمة لدى بلدية غزة في الحرب الأخيرة للعام 2021م، ووضع استراتيجيات يهدف الارتقاء بأداء المؤسسات الخدمتية عمومًا والبلديات خصوصًا وإبراز دورها في معالجة مشاكل المواطنين وذلك باستخدام كافة الأساليب والتطبيقات العلمية المتطورة والتي تسهم في توفير الوقت والجهد والمساعدة في اتخاذ والوصول للقرارات السليمة.

تعد البلديات من أهم وأكبر المؤسسات الخدمتية في فلسطين بصفة عامة، وفي قطاع غزة بصفة خاصة، حيث أنها ليست بمنأى عن الأحداث الجارية والأزمات المتتالية في قطاع غزة، وتقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية. وذلك بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية القائمة على مر السنين، حيث شهدت فلسطين خلال القرن التاسع عشر وهو القرن الأخير من عمر الإمبراطورية العثمانية تحولات جذرية، شملت مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فقد بدأت الدولة العثمانية سياسة الإصلاحات في كل الولايات

وكان لسياسة التحديث على النمط الأوروبي بالغ الأثر في نمط الإدارة ومؤسسات الحكم القائمة في فلسطين، وتعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصبًا رئيسيًا في البنية العامة للدول الحديثة، بالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع. (الهيئات المحلية الفلسطينية 1997م).

2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

من خلال طبيعة عمل الباحث ضمن إطار المؤسسات الخدمية واستنادًا للملاحظة المباشرة فإن العديد من البلديات لا يوجد بها لجان طوارئ مختصة خاصة في مجال التعامل مع كوارث الحروب والأزمات والكوارث الأخرى، مع الأخذ بالحسبان أن بلديات قطاع غزة عملت بكافة طواقمها وطاقاتها التشغيلية لتلبية احتياجات المواطنين وتقديم خدماتها لهم في ظل استمرار العدوان الإسرائيلي لمدة 11 يومًا متواصلة، على الرغم من أنها تعيش أزمة لم تعاشها من قبل في شتى المجالات.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال عن قدرة ودور بلديات قطاع غزة في إدارة أزمات وكوارث الحروب وآليات التعامل معها للخروج من الأزمة، وكيف تؤثر المتغيرات والموارد البشرية في إنجاح إدارة الأزمات والكوارث في تلك المؤسسات؟

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتقييم الوضع الحالي وبيان الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة المتكاملة لمؤسسات الحكم المحلي في مواجهة العدوان العسكري على قطاع غزة للعام 2021م، ومنه تفرعت الأهداف التالية:

- توضيح وإظهار دور بلديات القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع في ظل الحروب.
- التعرف على المعوقات الموجودة والتي تحول دون تقديم البلديات للخدمات المطلوبة منها.
- التأكد من استعداد البلديات للتصدي ومحاولة تقليل أثار أو منع الأزمة أو الكارثة المستقبلية.
- تقديم توصيات ومقترحات تفعل دور بلديات قطاع غزة في بناء برامج وتشكيل لجان فعلية وفعالة لإدارة الأزمات والكوارث المستقبلية.

4.1 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية تكمن أهمية الدراسة في أنها تساهم في خلق دراسة حقيقية تساعد صناع القرار في مؤسسات الحكم المحلي وخصوصًا بلدية غزة.
- رفد المكتبة المحلية بالدراسات التخصصية التي تساهم في تعزيز البحث العملي في القضايا ذات التأثير على المجتمع المحلي.
- أثر الحروب والأزمات والكوارث الطبيعية والمفتعلة على خدمات البلديات المقدمة للمواطن.
- التعرف والكشف عن مدى ملاءمة الإمكانيات المتاحة من الطواقم البشرية والخبرات العلمية في إدارة الأزمات والكوارث في ظل واقع قطاع غزة.
- تقديم توصيات ومقترحات لتطوير الاستراتيجيات التي تهدف لتنمية القطاع الخدماتي.

1.4.1 الأهمية العلمية:

تُضفي الدراسة أهمية وإضافة علمية جديدة للأبحاث والدراسات العلمية الموجودة والتعرف على سبل إدارة الطوارئ في بلديات قطاع غزة وماهي الإمكانيات المتاحة لها، كذلك الأمر توضيح الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملها خصوصًا

في ظل ظروف الحروب والاعتداءات العسكرية ومدى تضرر البنية التحتية والبنىات وطرق مُعالجتها بشكل عاجل وفوري.

2.4.1 الأهمية التطبيقية:

تُضفي الدراسة أهمية تطبيقية جيدة للبلديات الأخرى داخل قطاع غزة خصوصًا في ظل الوضع السياسي والحصار المفروض على قطاع غزة والإمكانيات المتاحة للبلديات والقطاعات العاملة في قطاع غزة، كما تفرض عليها خلق سبل جديدة للتعامل مع الكوارث المستقبلية باختلاف أنواعها واجراءاتها.

5.1 منهجية الدراسة:

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهجية تحليل المحتوى، بغرض جمع البيانات وتحليلها ووصف الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح من حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها للخروج بتوصيات واضحة وعملية لتطوير دور الهيئات المحلية في إدارة الأزمات والكوارث والحروب.

6.1 حدود الدراسة:

1.6.1 الحدود الزمانية: الفترة الواقعة خلال العام 2021، حيث الحرب الأخيرة على قطاع غزة.

2.6.1 الحدود المكانية: بلديات قطاع غزة "بلدية غزة".

3.6.1 الحدود الموضوعية: واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021م،

دراسة حالة – بلدية غزة.

7.1 الدراسات السابقة:

1.7.1 دراسة بكير (2016) بعنوان: معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ.

هدفت الدراسة للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه بلديات قطاع غزة الكبرى، خلال تقديم خدماتها للمواطنين في أثناء الطوارئ، وذلك من خلال تقييم مدى توفر متطلبات وامكانيات ادارة الطوارئ في البلديات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، حيث أن مجتمع الدراسة المستهدف كان من الأشخاص ذوي السلطات الإشرافية والتشريعية في الإدارات العاملة أثناء حالات الطوارئ في البلديات، حيث تم معالجة البيانات الناتجة من الاستبيان من خلال عمليات ال **Correlation** وتطبيقات برنامج **SPSS** للحصول على النتائج اللازمة للدراسة.

وعرضت الدراسة بعض المفاهيم الرئيسية كمفهوم (حالة الطوارئ، وإدارة الطوارئ، والتعريف بالأزمة والكارثة، الخ)، كما أوضحت دور البلديات في إدارة حالات الطوارئ سواء في المنخفضات الجوية أو الحروب وغيرها من الأزمات والكوارث التي تواجه قطاع غزة، وخلصت الدراسة الى عدم وجود خطة طوارئ محدثة وعدم وجود خبرات قيادية وكذلك عدم وجود التنسيق بدرجة كافية، مما يؤدي لوجود عائق وتحديات خلال تقديم خدماتها للجمهور أثناء حالات الطوارئ مما يعكس عدم اهتمام تلك المؤسسات الخدمائية بعمليات التخطيط العلمي المطلوب، والافتقار والعجز في تخطيط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تنبئ بالمخاطر المستقبلية.

2.7.1 دراسة أبوزايد (2013) بعنوان: متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة (دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليسكا ديسمبر 2013م).

تناولت هذه الدراسة التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة ودور وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهة الكوارث، وتتضمن هذه المتطلبات: القيادة الفاعلة، والدعم اللوجستي والمخصصات المالية، ومستوى المشاركة المجتمعية، والتنبؤ والتخطيط وبناء فرق العمل والكوادر المؤهلة، والإعلام، واتخاذ القرار التعاوني. كما واستعرضت الدراسة بعض الحالات والأمثلة الواقعية للكوارث الطبيعية والغير طبيعية مع توثيق تواريخها والخسائر البشرية والمادية فيها، وخلصت هذه الدراسة الى وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات الكوارث بمتوسط حسابي 60.72%، وحققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحًا بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي يساوي 65.58%، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.5 \geq \alpha)$ بين توفر متطلبات إدارة الكوارث ومستوى النجاح في إدارتها بمتوسط حسابي نسبي يساوي 60.72%. وأوصت بتأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لها، والعمل على دعم وتنفيذ دراسات وأبحاث تتعلق بالكوارث التي تقع في قطاع غزة والاستفادة من نتائجها.

3.7.1 دراسة (2007) بعنوان: حماية سمعة المنظمة خلال الأزمة: تطوير وتطبيق نظرية الاتصالات أزمة المواقف. **Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory**

خلُصت الدراسة لتوضيح مدى استفادة مدير الأزمة من فهم كيفية استخدام الاتصال بالأزمات لحماية ما يسمى أصول السمعة أثناء الأزمات، كما تطرق الباحث للحديث عن نظرية الاتصالات وأزمة المواجهة (SCCT) حيث قدم إطاراً لفهم هذه الديناميكية والتي توفر آلية لتوقع كيف سيكون رد فعل أصحاب المصلحة على الأزمة من حيث التهديد بالسمعة الذي تمثله الأزمة، وعلاوة على ذلك كيف سيكون رد فعل الناس على استراتيجيات الاستجابة للأزمة المستخدمة لإدارة الأزمة من بحثها التجريبي، وظهرت مجموعة من المبادئ التوجيهية للاتصالات القائمة على الأدلة، حيث تتم مناقشة تطوير SCCT جنباً إلى جنب مع عرض مبادئه التوجيهية للتواصل مع الأزمات.

4.7.1 دراسة (Wendy, 2008)، بعنوان: "جهوزية الجامعة للكوارث: أسلوب الشبكة" **Making Connections: A Network Approach to University Disaster Preparedness.**

هدف الدراسة يتمحور في اختبار شبكات الاستجابة لحالات الطوارئ في الجامعة، حيث حدد الباحث المنظمات من ثلاثة قطاعات مختلفة حسب الاستجابة للكارثة وهي: الصحة العامة، الأمن العام، الاتصالات، آلية استخدام المنظمات للموارد المتاحة في الماضي، وكيفية تواصلها مع بعضها البعض أثناء الكوارث. كما أجرى الباحث عدة مقابلات على شكل هيكلية (Semi-Structured interviews)، مع 30 وحدة لدراسة وتقييم خبراتهم السابقة في التعامل مع الكوارث، وجهات اتصالهم الرسمية وغير الرسمية في الجامعة، وقدراتهم للاستجابة لكوارث مستقبلية محتملة متفاوتة الخطورة، كما تطرق للحديث عن درجة الترابط بين الوحدات حيث تم تحديدها بواسطة (Network Analysis) بهدف توضيح هيئة العلاقات القائمة، توصلت الدراسة بإمكانية تقوية شبكات الاتصال في كافة قطاعات الاستجابة للكوارث وأهمية وجود مركزية للتعامل مع الكوارث. وأوصت برفع درجة التواصل بين الفئات العاملة في الكوارث، زيادة التنسيق بين كافة الفئات العاملة في الكوارث.

2. الإطار النظري:

تعتبر إدارة الأزمات كوارث الحروب من القضايا الهامة والتي يجب أخذها بالحسبان خصوصاً عندما يكون الأمر متعلق بتعامل البلديات ومؤسسات الحكم المحلي مع هذه الكوارث وطرق حماية العاملين من مخاطرها بهدف استدامة تقديم الخدمات وتطبيق معايير جودة الحقوق الخدمائية المقدمة للمجتمع وضمان استمراريتها خلال وقت الأزمة.

1.2 مفاهيم ومصطلحات:

1.1.2 تعريف المؤسسات الخدمائية: هي عبارة عن كل مؤسسة تهدف لتقديم خدمة للجمهور باختلاف نوع تلك الخدمة المقدمة سواء في المجال المالي أو السياسي أو الزراعي أو الصحي أو أي نوع آخر يستفيد منه أفراد المجتمع المحلي.

2.1.2 تعريف الأزمات: هي خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود شرطين على الأقل لتسمى أزمة وذلك على النحو التالي: (الحدراوي، 2010م).

3.1.2 تعريف إدارة الأزمة: هي التحكم في ضغط ومسار واتجاه الأزمة ذاتها، حيث أنها تكون إدارة علمية تبنى على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام ما هو مناسب للوصول للقرار المناسب، وتبنى كذلك الأمر على التخطيط والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية.

2.2 نشأة البلديات وتطورها:

تعتبر البلديات من أهم القطاعات الخدمائية الموجودة في فلسطين وبالتحديد في قطاع غزة، حيث أنها تواكب كل ما يمر به قطاع غزة من أزمات وكوارث طبيعية أو بفعل الانسان، فهي مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالظروف الراهنة سواء كانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية وغيرها من الظروف.

3.2 الهدف من إنشاء البلديات:

1.3.2 الهدف السياسي: حيث تعتبر الركيزة الأساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، وتم اخضاعها للحكم المحلي بهدف الحول دون انفصالها كمؤسسات رسمية منفصلة بأهدافها ونشاطاتها ونطاق التمثيل السكاني عن سياق السلطة المركزية، وهي تحقق الديمقراطية في إدارة المناطق التي تعمل على خدمتها، كما أنها الدرع أمام الأزمات السياسية التي تمر بالبلاد مثل الحروب والثورات والأزمات الأخرى.

2.3.2 الهدف الاجتماعي: يتمثل بوجود علاقة قوية ما بين المواطن والمؤسسة الخدمائية، كما أنه يرفع بعض المسؤوليات عن الجهات الحكومية الأخرى بحيث تقوم البلدية بمتابعتها "تنظيم المباني، والحرف، والبنية التحتية، وغيرها"، كما يعتبر أعضاء المجلس البلدي المنتخب هم من عامة الناس غالبًا بحيث يستطيعون تحديد مشاكل المواطن الرئيسية وتكريس الجهود بهدف إيجاد الحلول لها.

3.3.2 الهدف الاقتصادي: يتمثل بإنعاش الحرف وترخيصها ومتابعتها، وإنشاء المباني الاستثمارية التي تدعم ميزانية البلدية، كذلك الأمر تنمية المجتمع المحلي وتحقيق الكفاءة الإدارية والاكتفاء الذاتي.

4.2 المشاكل والمعوقات التي تواجه بلدية غزة والبلديات الأخرى:

يوجد العديد من المشاكل التي تواجه مؤسسات الحكم المحلي وفي هذه الدراسة "البلديات" وذلك على النحو التالي:
- الاحتلال الاسرائيلي: بدوره أدى الى تدهور الوضع الاقتصادي وأثر على كافة مناحي الحياة في قطاع غزة، حيث يمنع استيراد مستلزمات البلديات من آليات وأجهزة ومضخات وغيرها من الموارد التشغيلية اللازمة والتي تنذر بالكوارث البيئية والضرر على المجتمع الغزي، وكذلك الحروب المتتالية على قطاع غزة حيث يتم تدمير البنية التحتية والمباني السكنية والمنشآت الخدمائية وإلحاق الضرر بغيرها.

- الدول المانحة: إن غالبية الدول توقفت عن تقديم المنح والمساعدات الخارجية للمؤسسات الخدمائية وصندوق اقراض البلديات، وهذا بدوره أثر بشكل واضح على أداء البلديات وخدماتها المقدمة، كما أثر على المشاريع الحيوية التي ما كانت الا لترقى بمدن القطاع حيث توقفت غالبية هذه المشاريع.

- الخبرات والكفاءات المتاحة: حيث أن قلة الكفاءات والخبرات الموجودة تؤثر سلبًا على أداء البلديات، حيث يصبح الأمر معتمدًا على الخبرات المكتسبة من الأزمات السابقة وعدم وجود خطط تطويرية للأزمات المستقبلية.

5.2 توزيع البلديات وتصنيفاتها:

يوجد في قطاع غزة عدة بلديات تقدر بعدد 25 بلدية ما بين بلديات كبرى وبلديات صغرى، حيث تم تصنيف هذه البلديات إلى خمسة تصنيفات موزعة على محافظات القطاع بدءًا من شمال قطاع غزة وحتى الجنوب.

ويرمز لهذه التصنيفات بالأحرف الإنجليزية على النحو: ((A, B, C, D, E))، وتصنف هذه البلديات بناءً على عدة معايير تتضمن امتلاكها لأدوات معززة للأداء، ويقاس هذا الأداء بناءً على ستة عشر مؤشرًا، تم إقرارها من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات، لتعكس الأداء الفعلي لكل بلدية على حدا في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة، وذلك حسب

التفصيل في الجدول التالي:

المرتبة	المؤشر	رقم المؤشر
Rank A	تدقيق خارجي تام لعام السابق لعملية التقييم	1
	فائض في الميزانية التشغيلية لأخر عامين قبل عملية التقييم بنسبة 15% على الأقل	2
	وجود نظام إدارة مالية متكامل معتمد	3
Rank B	تسجيل الأصول الثابتة	4
	وجود دليل تشغيل وصيانة	5
	فائض في الميزانية التشغيلية للعام الذي يسبق عملية التقييم	6
Rank C	تدقيق خارجي لأخر عامين قبل عملية التقييم	7
	وجود دليل إجراءات مالي ومحاسبي لدى البلدية	8
	وجود خطة تنمية إستراتيجية لدى البلدية	9
Rank D	تسليم الميزانية والموازنة التطويرية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي حسب نماذج الوزارة للعام الذي يسبق عملية التقييم	10
Rank E	تسليم الموازنة التشغيلية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي حسب نماذج الوزارة للعام الذي يسبق عملية التقييم	11
Rank F	عدم تصديق الموازنة من وزارة الحكم المحلي للعام الذي يسبق عملية التقييم	12

6.2 الفئات الأكثر عرضة لمخاطر الحروب:

- العاملون في المؤسسات الخدمائية: من الهيئات المحلية والبلديات والفنيين والكوادر البشرية المساندة لهم.
- عمال النظافة: والذين يمارسون نشاطات (جمع ونقل النفايات، ومتداولي هذه النفايات أثناء مراحل المعالجة والتخلص منها).
- المرضى داخل المنازل والمؤسسات الصحية.

- عامة أفراد المجتمع المحلي.

1.6.2 المخاطر التي تواجه طواقم البلدية: يعتبر موظفو بلدية غزة أهم مقدمي الخدمات الأساسية في المؤسسات إذ أنهم يواجهون العديد من المخاطر التي يتعرضون لها خلال فترات العدوان والحروب، إذ أنه لا بد أن يعوا كافة المخاطر ومصادرها داخل الفراغات التي يعملون بها، وكيفية التعامل معها ومع الآثار السلبية الناتجة عنها.

2.6.2 المخاطر التي تواجه طواقم عمال النظافة: هي الفئة التي تتعامل بشكل مباشر مع المخلفات والنفايات، فهم يعتبرون أكثر الفئات عرضة للمخاطر التي تنتج عند جمع المخلفات في ظل الوضع الأمني الغير مُستقر وعنجهية الاحتلال التي لا تفرق بين مدني أو عسكري أو موظف خدماتي أو طبيب أو مُسعف.

3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهجية تحليل المحتوى، بغرض جمع البيانات وتحليلها ووصف الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح من حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط وتنمية الموارد البشرية لديها، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها للخروج بتوصيات واضحة وعملية لتطوير دور الهيئات المحلية في إدارة الأزمات والكوارث والحروب.

1.3مجتمع وعينة الدراسة:

1.1.3 مجتمع الدراسة: وهم الفئات التي تعرضت للعدوان الإسرائيلي ضمن حرب 2021، أي كافة سكان قطاع غزة ولكن في هذه الدراسة فإن مجتمع الدراسة الأصلي يتمثل بالموظفين والموظفات العاملين في بلدية غزة والتي تتمثل بنموذج دراسة الحالة.

2.1.3 عينة الدراسة: نظرًا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم تحديد عينة الدراسة لتشمل الفئات العاملة والمختلطة في لجان إدارة الأزمات والهيئات المختصة في بلدية غزة العاملة على أرض الميدان (مدراء عامون، مشرفين ميدانيين، رؤساء أقسام، إداريين، مهندسين مشاريع)، وكذلك ذوي الاهتمام بالدراسة موضوع البحث.

3.1.3 العينة الاستطلاعية: تكونت من 10 أفراد من الأشخاص العاملين في بلدية غزة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة على أن يتم استثنائهم من العينة الفعلية، وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

4.1.3 العينة الفعلية: تكونت عينة الدراسة من (30) موظف وموظفة من العاملين في بلدية غزة وذلك للعام الدراسي 2020-2021م، وهذا ما توضحه الجداول في منهجية ونتائج الدراسة، والتي تبين تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (النوع، السن، المؤهل العلمي، الوصف الوظيفي).

2.3أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين وهما:

1.2.3 البيانات الأولية: والتي تمثلت باختيار الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة.

الاستبانة: تتمثل في توزيع نموذج الاستبانة الخاصة بالدراسة وموضوع البحث، مع بعض المسؤولين والخبراء والمختصين والعاملين والشخصيات الاعتبارية داخل المجتمع ومن ثم تحليل النتائج والاحصائيات.

الملاحظة: وهي متمثلة بالزيارات الميدانية وملاحظة الإجراءات المتبعة.

2.2.3 البيانات الثانوية: من خلال جمع المعلومات والبيانات الثانوية من الكتب العلمية والأبحاث المحكمة والمجلات العلمية في مجال الدراسة والمجالات القريبة منها، ومن خلال مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة بهدف التعرف على سبل وأساليب الإدارة واتخاذ القرار السليم عند التعرض لأحداث طارئة.

المعالجة الإحصائية للدراسة تتمثل في تحليل البيانات التي تم تجميعها ونتائج الاستبيانات والاحصائيات الناتجة عنها ومراجعة الدراسات السابقة، ليتم تطبيق الأدوات والأساليب الإحصائية اللازمة لموضوع هذه الدراسة بالشكل المناسب، ووضع التقرير والنتائج السليمة معتمدين على ذلك باستخدام تطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** ومن الأساليب المستخدمة:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد الاستجابة.
- المتوسط الحسابي **Mean** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة الأفراد عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- معاملات الصدق للمقياس.
- اختبار ألفا كرونباخ لتأكيد ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- معادلة سيرمان براون لقياس صدق الفقرات.

4. النتائج

- مدى العلاقة بين وزارة الحكم المحلي وبلدية غزة والمساهمة في مواجهة العدوان الإسرائيلي خلال معركة سيف القدس 2021
 1. تبين أن (46.7%) من أفراد العينة أفادوا بأنهم موافقون بشدة على وجود التأثير السلبي للإمكانيات المتاحة على المؤسسة.
 2. تبين أن (53.3%) من أفراد العينة موافقون بشدة على تأثير فترة العدوان الإسرائيلي على الخدمات المقدمة من قبل البلدية.
 3. تبين أن (36.7%) من أفراد العينة غير موافقون على تأثير الدعم اللوجستي من قبل وزارة الحكم المحلي على أداء البلدية خلال فترة العدوان الإسرائيلي.
 4. تبين أن (33%) من أفراد العينة موافقون على مدى التنسيق من قبل الوزارة مع الصليب الأحمر والجهات الدولية لحماية طواقم البلديات.
- مدى تأثير وجود لجنة طوارئ في مواجهة أزمة حرب 2021
 1. تبين أن (43.3%) من أفراد العينة موافقون على أن لجنة الطوارئ ساهمت في تحديد الأهداف والاستراتيجيات خلال فترة العدوان الإسرائيلي.
 2. تبين أن (40%) من أفراد العينة موافقون على أن لجنة الطوارئ في بلدية غزة استطاعت أن تضع خطط لحصر الأضرار أولاً بأول.

3. تبين أن (33.3%) من أفراد العينة محايدون على أن لجنة الطوارئ في بلدية غزة احتوت على كوادرفعالة وخبرات علمية وعملية في مجال إدارة الأزمات والكوارث.

• مدى جودة استمرارية تقديم الخدمة خلال فترة حرب 2021

1. تبين أن (40%) من أفراد العينة موافقون بشدة على أن طواقم بلدية غزة استطاعت أن تُقدم الخدمة للمواطنين بأفضل جودة وقدر المُستطاع خلال العدوان الإسرائيلي.
2. تبين أن (53.3%) من أفراد العينة موافقون بشدة على تأثير العدوان الإسرائيلي على جودة الخدمات المُقدمة خلال فترة الأزمة.
3. تبين أن (60%) من أفراد العينة موافقون بشدة على أن ممتلكات وآليات ومعدات البلدية تضررت بشكل واضح وأثرت على الخدمات المُقدمة للمواطنين خلال فترة الأزمة.
4. تبين أن (66.7%) موافقون بشدة على تضرر شبكات الصرف الصحي نتيجة قصف البنية التحتية بشكل مباشر.

• أثر الخدمات المقدمة على المجتمع

1. تبين أن (40%) من أفراد العينة موافقون وراضون على مستوى الخدمات المُقدمة من قبل بلدية غزة خلال فترة العدوان الإسرائيلي.
2. تبين أن (50%) من أفراد العينة موافقون وراضون على عمليات الصيانة الأولية للبنية التحتية خلال فترة العدوان الإسرائيلي وأثر ذلك على المجتمع.
3. تبين أن (66.7%) من أفراد العينة موافقون وراضون على عمليات جمع وترحيل النفايات وأداء البلدية خلال فترة العدوان الإسرائيلي.

5 مناقشة النتائج:

1.5 الاستنتاجات:

تم في هذه الدراسة وبناء على الأهداف ومعطياتها لتحديد واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي في قطاع غزة خلال العدوان 2021، واختيار بلدية غزة كدراسة حالة لهذه المؤسسات، فإن المعايير والاستبيانات والملاحظة تم إجراؤها واعتمادها لتحديد مدى جهوزية بلدية غزة وكفاءتها في إدارة أزمة العدوان الصهيوني عام 2021م.

ومن خلال الفرضيات والأهداف التي تم وضعها واختيارها للدراسة وعمليات التحليل الإحصائي تبين التالي:

- استطاعت بلدية غزة إثبات جدارتها في مواجهة أزمة حرب 2021، وذلك من خلال وجود لجنة طوارئ وكوادرفعالة وعاملة على أرض الواقع.
- استطاعت بلدية غزة أن تلبي احتياجات المواطنين داخل مدينة غزة خلال فترة الحرب، وذلك من خلال تقديم أقصى خدماتها بأفضل جودة ممكنة في ظل الظروف الصعبة.
- ساند المواطنين البلدية وقدرت جهودها وما بذلته طواقمها في سبيل خدمة المواطنين خلال فترة الحرب.
- ان لوزارة الحكم المحلي الدور الملموس في التنسيق بين البلديات من خلال وجود لجنة طوارئ مشتركة بين كافة بلديات قطاع غزة.
- قامت وزارة الحكم المحلي وبلدية غزة بالتنسيق مع الجهات الدولية والصليب الأحمر في سبيل حماية طواقم البلدية خلال فترة الحرب.

- عانت البلدية من قلة الموارد المتاحة ماديًا وبشريًا وماليًا مما أجهدتها خلال فترة العدوان.
- قامت بلدية غزة بتوجيه عدة إندارات للجهات الدولية بتوقف خدماتها نتيجة لنقص الموارد اللازمة لها.
- عملت البلدية على مواجهة آثار العدوان الإسرائيلي أولاً بأول، وإزالة آثار الدمار وشق الطرقات.
- قامت بلدية غزة بوضع خطط عملية لحصر الأضرار ورفع التقارير الأولية.
- تم تشكيل فرق مختصة ومختلفة ومتعددة المجالات بهدف مواجهة العدوان وإيصال الخدمات الأساسية للمواطنين في شتى مناطق المدينة.

2.5 التوصيات:

تبعاً للنتائج التي خلّصت إليها الدراسة، فإن الباحثة استخلصت عدة توصيات على أمل أن يكون لها دور مهم وفعال في توضيح أهمية وضرورة دعم البلديات ومؤسسات الحكم المحلي، كذلك أهمية التطور والتكنولوجيا العلمية في اتخاذ القرار، ومدى المساهمة في رفع درجة الجهوية والاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث ووضع أسوأ الاحتمالات والمتغيرات المحيطة، ومن هذه التوصيات نذكر التالي:

- يجب وضع سياسة عامة متفق عليها لدى الحكومات والجهات المختصة في سبيل دعم البلديات بكافة المقدرات والإمكانات اللازمة لها.
- الاهتمام من قبل جهات الاختصاص بتطوير هذه الدراسة ومعالجة العثرات والفجوات التي تم ذكرها، والعمل على تطوير هذا الجهد ليشمل كافة المجالات المهمة في قطاع غزة.
- العمل على تفعيل المركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث، والذي تم تشكيله في مارس 2017م بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني؛ واعتباره كمظلة وطنية لإعداد وتطوير إدارة حالات الطوارئ والأزمات بطرق علمية فعّالة.
- تفعيل دور المختصين في مجال إدارة الأزمات والكوارث في بلدية غزة والبلديات الأخرى ودمجهم مع لجان الطوارئ التي يتم تشكيلها بناءً على الخبرات العملية وليست العلمية.
- دعم وإجراء الدراسات العلمية المتخصصة في إدارة ومواجهة الأزمات والكوارث مُستقبلاً.
- توصيل كافة مخرجات الدراسة البحثية إلى أصحاب القرار والمسؤولين عن ملف البلديات، بهدف تعزيز ورفع مستوى المعرفة واتخاذ القرار.
- دعم وزارة الحكم المحلي للبلديات وتشكيل لجنة طوارئ مختصة لديهم لمتابعة أمور البلديات.
- توضيح التعليمات الإدارية اللازمة لفرق الإغاثة وتحديد آليات التعامل مع الأزمات والكوارث.
- عقد العديد من الدورات التدريبية اللازمة في مجال مواجهة الأزمات والكوارث.
- توفير الإمكانيات المطلوبة من قبل الإدارات وتعزيز دور الموظف في مكانه ووجود بدائل في حال تم طلب أفراد بشرية من الإدارات في ظل حدوث أزمة أو كارثة.
- عمل سيناريوهات مشابهة ومتطورة لنماذج حرب 2021، وعمل الدراسات اللازمة للخروج منها مستقبلاً.

6. المراجع:

6.1 المراجع العربية

- أحمد الرملاوي. (2020). إدارة الإخلاء والإيواء في المستشفيات الحكومية-دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
- رشدي خلف. (2020). استخدام أنظمة المعلومات الجغرافية في تحديد أماكن الحجر الصحي في ظل تفشي الأوبئة-دراسة حالة: جائحة كورونا- قطاع غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
- عمر حسين الصديق بوشعالة. (30 3، 2020). إدارة الأزمات واساليب مواجهتها. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني. (2020). التعداد السكاني في قطاع غزة (مخيمات القطاع). غزة، فلسطين: مركز المعلومات الفلسطيني.
- موقع وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، غزة: <http://molg.ps/ar/>
- موقع وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، رام الله: <https://www.molg.pna.ps/>
- موقع بلدية غزة، قطاع غزة: <https://gaza-city.org/>
- موقع مجلة معرفة للدراسات . <https://search.emarefa.net>
- المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية. (2018). الأوضاع المعيشية في قطاع غزة. فلسطين: المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني. (2017). التعداد السكاني. تم الاسترداد من وزارة الداخلية والأمن الوطني: <https://moi.gov.ps>
- د. ناصر الصوير. (28 8، 2016). تاريخ ونشأة البلديات الفلسطينية. تم الاسترداد من وكالة أنباء سما الاخبارية: <https://samanews.ps/ar/post/279419>
- لميس عفانة. (2010). التنمية المستدامة. تأليف عفانة، استراتيجيات التنمية المستدامة (صفحة 16).
- كرار الخفاجي. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها. جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد: <https://www.iasj.net/iasj/download/a637550bc5b48960>
- أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ادريس أبوبكر. (16 3، 2009). الكوارث: ما هي؟ ما خبرها؟ وكيف يمكن التعامل معها؟ تم الاسترداد من المركز الدولي للأبحاث والدراسات: <https://medadcenter.com/readings/87>
- سالم القدوة. (2008). الإيواء العاجل للمتضررين من الحروب والزلازل - قطاع غزة كحالة دراسية. الجامعة الإسلامية، صفحة 7.
- محسن الخضيري، "إدارة الأزمات"، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٣
- قوانين الهيئات المحلية الفلسطينية 1997م.
- محسن أحمد الخضيري. (1990). إدارة الأزمة. تأليف محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمة (صفحة 53). القاهرة: مكتبة

6.2 المراجع الأجنبية:

- Getty research Institute: The concept of accommodation. Los Angeles, California, (2019).
- Palestinian Central Bureau of Statistics: Age Groups Palestine, 2017.
- Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2.
- Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9.