

تاريخ الإرسال (2017-11-20)، تاريخ قبول النشر (2018-03-03)

د. محمد محمد الهغير^{*1}د. محمد عبد الحميد العطار²أ. هبة عز الدين الباشا¹¹ كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.² كلية الطب - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Arch.moh.elmougher@gmail.com

واقع الإدارة العليا للآزمات والكوارث في قطاع غزة

المخلص:

تتطور الآزمات منذ قديم الزمان، لأنها أصبحت في العصر الحديث جزء من حياتنا، وقد تنعدم المعرفة في كيفية إدارة الآزمات والحد من آثارها السلبية مما يعمق الآزمة ويعقددها لتكون أشد تدميراً، وتعاني الأراضي الفلسطينية من تعدد الآزمات والكوارث والمخاطر المحدقة بحق المواطنين، وقرر مجلس الوزراء الفلسطيني خلال جلسته الأسبوعية في 7 آذار/مارس 2017 تشكيل لجنة وطنية لإدارة مخاطر الكوارث، برئاسة رئيس الوزراء وعضوية وزارات الاختصاص والهيئات غير الحكومية ذات العلاقة والمؤسسات المساندة لعمليات الاستجابة وممثلين عن القطاعين الخاص والأهلية.

تبرز مشكلة الدراسة البحثية في عدم وجود نظام واضح للإدارة العليا للآزمات والكوارث والحد من المخاطر بما يتناسب مع البيئة المحيطة والمعايير الدولية لعلم الآزمات والكوارث، مما يتطلب دراسة عاجلة لمدى الحاجة إلى آليات بناء المركز الوطني للآزمات والكوارث. وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الجهود المبذولة في إنشاء المركز الوطني للآزمات والكوارث والفرق المنبثقة عنه، وتنبع الأهمية من دراسة الجهات الفاعلة وذات العلاقة الواجب تواجدها في بناء النظام الوطني للآزمات والكوارث، وسوف تعتمد الدراسة البحثية على المنهج الوصفي التحليلي لحالة الآزمات والكوارث وإدارة المخاطر وتحليل الجهود ومدى ملائمتها مع الاحتياجات لبناء النظام، لتعتمد الدراسة على المقابلات الشخصية مع أصحاب العلاقة بالموضوع ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة العليا والتحكم في إدارة الآزمات والكوارث وضرورة تشكيل جسم وطني واحد يساعد في تخفيف الآزمات ودمج خطط الطوارئ والآزمات مع الخطط الوطنية للتنمية والحد من النتائج السلبية المترتبة عليها.

كلمات مفتاحية: واقع- الإدارة - الإدارة العليا - إدارة الآزمات والكوارث - قطاع غزة

The Realty of Senior Management of Crises and Disasters in Gaza Strip

Abstract

Crises have occurred since ancient times, and in modern times, they have become a pervasive part of our lives. There may be a lack of knowledge in some regions of the world on how to manage crises and reduce their negative effects. This deepens the crises and can cause more suffering and destruction. On March 7, 2017, the Palestinian Council of Ministers formed a national disaster risk management committee headed by the Prime Minister, relevant ministries, non-governmental organizations, supporting institutions for the response operations, and representatives of both the private and community sectors.

This study addresses the current lack of a clear national system for managing crises, disasters and risk reduction according to international standards for crisis and disaster management. This deficit requires urgent study of the need to build a national body to reduce and manage crises and disasters in Gaza Strip.

This study examines the roles of actors and stakeholders who form the basis for the national system of crises and disasters. The study is based on an analytical descriptive approach to crisis and disaster situations, risk management, analysis of efforts and suitability to system-building needs through interviews with relevant stakeholders. The findings include a strong relationship between senior leadership practices in crisis and disaster management and the need to form a national body to help mitigate crises, integrate contingency and crisis plans with national development plans, and reduce the negative consequences

Keywords: Senior, management, crisis and disaster management, Gaza strip

المقدمة:

تمثل إدارة مخاطر الكوارث والآزمات تحديات عالمية يمكن استثمارها وتحويلها لفرص يمكن أن تساهم في التنمية الوطنية للدول التي تتعرض للكوارث، وبدأت الدول التي تراعي التخطيط الفعال بتطوير الأفكار المرتبطة بالخطط الوطنية وخطط الحد من مخاطر الكوارث والآزمات في بلدانها لحماية المجتمع من الخسائر البشرية الفادحة، ومن أهم الأفكار التي تطرحها الدول المتقدمة في علم المخاطر تشكيل اللجان العليا لإدارة آزمات والكوارث والهيئات الوطنية للحد من المخاطر في سبيل توفير الحماية الشاملة للمواطنين. وتعاني فلسطين من تعدد الكوارث والآزمات على مدار المائة عام السابقة والتي تسبب في تدمير المقدرات المادية والبشرية للشعب الفلسطيني وتهجيرهم من أرضهم، وما تلاها من آزمات لحقت به كأزمة اللاجئين وكوارث الإسكان والكوارث البيئية والحربية والآزمات التي ظهرت نتيجة انهيار البنية التحتية في الأراضي الفلسطينية.

يؤكد لنا الواقع أن الكثير من القيادات العليا ومتخذي القرار يعتمدون على أسلوب الإدارة يوما بيوم، ومع ضعف المعرفة والعلم والمهارة في كيفية إدارة الآزمات والكوارث وهذا يجعل الآزمات أشد عمقا وأكثر تعقيدا وأكبر تدميرا لذا فإن الإدارة العليا للآزمات والكوارث بحاجة ماسة (للتشكيل منظومات) لبناء خلايا آزمات متعددة في الشأن العام والمجالات الخاصة تكون جزء من منظومة متكاملة للتعامل مع الآزمات والكوارث وهذا يحتم الحاجة لتفعيل القرارات الفلسطينية الخاصة بتشكيل المركز الوطني للآزمات والكوارث

مشكلة الدراسة:

لقد بينت الدراسة الاستطلاعية التي تعدها الجهات الحكومية وبحكم واقع وعمل الباحثين في الأجهزة التنفيذية ذات العلاقة المباشرة بالآزمات والكوارث عن واقع الإدارة العليا للآزمات والكوارث في قطاع غزة على وجه الخصوص وجود قصور لدى الإدارة العليا في التعامل مع مخاطر الآزمات والكوارث انطلاقا من أهم خصائص الآزمات والكوارث والتي اجمع عليها غالبية الباحثين والمتمثلة في:

- (a) حالة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للإدارة العليا
 - (b) سرعة تأثير الأزمة عند حدوثها على صناعة القرار داخل الإدارة العليا
 - (c) شدة تأثيرها إلى حد يهدد بقاء النظام الحكومي مما يتطلب الاهتمام بمخاطر الآزمات السابقة والتعلم منها.
- لذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "هل يوجد دور وتأثير لممارسات الإدارة العليا في إدارة الآزمات والكوارث ومدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الآزمات بجميع مراحلها الخمسة "

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان واقع إدارة الآزمات والكوارث في قطاع غزة والجهود المحلية والوطنية الرامية إلى تفعيل المركز الوطني للآزمات والكوارث واقتصار العمل في الفترات السابقة على لجان الطوارئ وما استندت إليه الإدارة العليا في إدارة الآزمات المتكررة، كذلك بيان الجهات المسؤولة في حالة الطوارئ، ومقارنتها بالممارسات المطلوبة ومن ثم تقديم إطار مقترح للمساهمة في الارتقاء بمستوى الإدارة العليا للآزمات والكوارث.

أهمية الدراسة:

أهمية علمية: حيث تعتبر إدارة الآزمات والكوارث من المواضيع المعاصرة التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

أهمية تطبيقية: تتحمل في كيفية تطوير أداء المؤسسات من خلال ووضع الخطط المناسبة لمواجهة الآزمات والكوارث وضرورة تفعيل القرارات المتخذة لتشكيل المركز الوطني لإدارة الآزمات والكوارث

الدراسات السابقة :

دراسة (دراسة سلامة: 2014م)

التخطيط لمجابهة الكوارث تقييم خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. هدفت الدراسة للكشف عن مدى الاستعدادات الحكومية للاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية بفلسطين من خلال دراسة التحديات والمشاكل والمعوقات التي يتعرض لها خبراء التخطيط الحكومي وخاصة في مرحلة الاستجابة؛ وذلك لوضع المقترحات التي تؤدي لتحسين خطط استجابة المؤسسات الحكومية للكوارث، حيث أجريت الدراسة على الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية التنفيذية المتواجدين في مركز صناعة القرار في رام الله.

توصلت الدراسة بأن هناك قصور كبير في نظام إدارة الكوارث والمواقف الطارئة في المؤسسات الحكومية للاستجابة العاجلة في مجال التخطيط والتنظيم والتنسيق بين المؤسسات المعنية بذلك وتوحيد المرجعيات الفنية والعليا والميدانية، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون هناك دمج وإيجاد إدارة تخصصية في إدارة المخاطر في الأجهزة التنفيذية المعنية بالاستجابة للكوارث والآزمات وأن تكون هناك برامج تختص بالتأهب والاستعداد للعاملين في المؤسسات الحكومية وتطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الاستجابة للمواقف الطارئة والخاصة بإدارة الكوارث بمراحلها الثلاثة وإعداد اللوائح التنفيذية الخاصة لها، وتوحيد مرجعية إدارة الكوارث تحت مظلة وطنية.

ويتبين مما سبق أن الدراسة السابقة دعت إلى تشكيل مركز وطني للآزمات والكوارث يختص بمتابعة كافة المتغيرات والتهديدات والإنذارات السابقة للآزمات والكوارث.

دراسة (JF Anelli، 2006)

The national incident management system: a multi-agency approach to emergency response in the United States of America

النظام الوطني لإدارة الحوادث: نهج متعدد الوكالات للتصدي لحالات الطوارئ في الولايات المتحدة الأمريكية.

توضح هذه الدراسة تطوير نظام إدارة الحوادث الشاملة لدى جميع الحكومات في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يسمى نظام إدارة الحوادث الوطنية، وقد أدرج هذا النظام في خطة الاستجابة الوطنية التي تتبعها وكالات وزارة الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك باستخدام النظام الوطني لإدارة الحوادث للولايات المتحدة التابع للخدمة الحرجية في الولايات المتحدة كنموذج.

يتبين من السابق أن الإدارات المتكاملة الخاصة بالآزمات والكوارث هي عنصر هام في تحديد السياسات الوطنية للاستجابة العاجلة مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور في سرعة الاستجابة

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية (مع مدير الخدمات الطبية العسكرية، وثلاثة مدراء إدارة في المديرية العامة للدفاع المدني وحضور عدة اجتماعات متعلقة بالموضوع) وبمراجعة الآزمات السابقة التي مر بها قطاع غزة من حروب وغيرها وجمع معلومات عن آلية إدارتها من قبل الجهات العليا .

الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفهوم الأزمة: الأزمة هي تعرض الدولة أو أحد مؤسساتها لمواقف أو أحداث تربك إدارتها العليا وتؤثر عليها سواء في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم من الغموض المحيط بها، فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات لعلاج الأزمة أو تقليل تدني سلبياتها لأقصى حد.

أو هي موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية في الدولة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتفقد معها الإدارة العليا القدرة على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ الإدارة العليا وبين المخاطر الصانعة للأزمة المرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري.

مفهوم إدارة الأزمة: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الغير تقليدية بوسائل مختلفة تحد من مخاطرها على المستوى الإدارة العليا والإدارات التخصصية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها كما يمكن تعريفها إدارة الآزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على مخاطرها، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب انهيار للدولة، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها"(ويليامز).

الكارثة: حالة مفاجئة تتسبب في تدمير واسع على مستوى الدولة ينتج عنها أضرار مادية وبشرية واسعة تؤثر على كافة مناحي الحياة.

مفهوم الإدارة العليا: تمثل الفئة العليا في الدولة وتتمثل بالمدراء العامون - الوكلاء - الوكلاء المساعدين. وفقا للقانون الفلسطيني بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات

مراحل إدارة الآزمات والكوارث:

تمر كافة الآزمات والكوارث والحالات الطارئة بثلاثة مستويات ومن الضروري معرفة ذلك للتعامل معها والمراحل الثلاثة لإدارة الأزمة وهي:

المرحلة الأولى: ما قبل الكارثة: تشمل هذه المرحلة ثلاثة درجات من التجهيزات وهي (تحديد وتحليل المخاطر، تحديد أولويات المواجهة، التخطيط والاستعداد والتحضير)، ويتم تطبيق درجات التجهيزات عبر التالي:

أولاً: اكتشاف إرشادات الإنذار: وتتمثل في الوسائل التي تتخذها الإدارة العليا للتقليل من مخاطرها، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الخطر، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث تستقبل الإدارة العليا العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، والفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدا.

ثانياً: الاستعداد والوقاية: وتمثل الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع المخاطر المتوقعة ويجب أن يتوافر لدى الإدارة العليا استعدادات وأساليب كافية للوقاية من مخاطر الآزمات والكوارث ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسات التابعة للإدارة العليا واللجان الفنية المنبثقة عنها، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من اجل منع الأزمة أو الكارثة من الوقوع أو أن تدار بشكل أفضل ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من الخطط والسيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً.

المرحلة الثانية: أثناء الكارثة: تعتمد هذه المرحلة بدرجة أساسية على ما تم تجهيزه في المرحلة السابقة واستحضار الخطط والسيناريوهات التي أعدت سابقاً، وتعتبر هذه المرحلة الأكثر حرجاً خاصة إذا ظهرت احتياجات ومطالب جديدة غير متوقعة بخطة المواجهة بسبب المواقف الطارئة وهذا يستدعي توفير خدمات إضافية جديدة ذات فعالية، ويتم التعامل مع هذه المرحلة بثلاثة أساليب :

أولاً: احتواء الأضرار أو الحد منها: يركز هذا الأسلوب على الاستجابة العاجلة لنداءات الاستغاثة وتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، وإيقاف التأثيرات السلبية الناجمة ومحاولة احتواءها وعلاجها والتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن.

ثانياً: الرصد: يسعى هذا الأسلوب للتركيز على رصد المتغيرات التي تطورت بسبب نشوء الأزمة أو الكارثة ومدى سيطرة الجهات المختصة على المخاطر والآثار التي نتجت عنها وبالتالي يمكن القول أن هذا الأسلوب هو العنصر الهام في إدارة الأزمة من حيث تقييم وتشخيص التدخلات البشرية للحد من المخاطر.

ثالثاً: التعافي: تؤثر الأساليب السابقة في التعافي من المخاطر بشكل جزئي في هذه المرحلة مما يستدعي الانتقال للمرحلة التالية في حصر الأضرار والإنعاش المبكر كمن تبعات الأزمة والكارثة.

3.5.7.1 المرحلة الثالثة: ما بعد الكارثة: هذه المرحلة مرتبطة بالمرحلتين السابقتين وتتأثر بكفاءة المراحل السابقة ولا بد أن تركز هذه المرحلة على ثلاثة جوانب مهمة لمعالجة آثار الكوارث حاضراً ومستقبلاً وهي: أولاً: إعادة التوازن: ويتمثل ذلك في استعادة النشاط بحيث تتوفر للإدارة العليا خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعم مالي .

ثانياً: إعادة التأهيل: تعتمد هذه المرحلة على تنفيذ خطط بالإسكان وإعادة التأهيل والإعمار في المناطق المنكوبة، وتراعي عمليات الإعمار والتأهيل السير متوازياً مع خطط التنمية بما لا يتعارض مع السياسة الوطنية للتنمية والتطوير، وتوزع في هذه المرحلة أولويات تنفيذ التأهيل ويفضل البدء في المنشآت الاقتصادية والصناعية التي يمكنها أن توفر من عملية استيراد المواد الخام.

ثالثاً: التعلم: وتتضمن دروس هامة تتعلمها الإدارة العليا من خبراتها السابقة والخبرات الأخرى للجان الفنية والمؤسسات التابعة لها وذلك للاستعداد لأي كوارث وأزمات يمكن أن تعصف بالإدارة العليا، ونجد قليلاً من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت .

2. المخاطر والآزمات المتوقعة في قطاع غزة

1.2 قطاع غزة: يقع قطاع غزة في الجزء الجنوبي الغربي لفلسطين على دائرة عرض 32 ويحده من الجهة الجنوبية جمهورية مصر العربية ، ومن الشرق والشمال الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط ويعتبر قطاع غزة من أقدم المدن الفلسطينية التي سكنها الكنعانيون قبل الميلاد.

تقدر مساحة القطاع حوالي 365 كم2، يتراوح عرضها ما بين 6 إلى 12 كم وطولها 42 كم وتقسم إدارياً إلى خمس محافظات تحتوي كل محافظة على العديد من البلديات والمجالس القروية، وتعتبر غزة بوابة الجنوب على قارة أفريقيا، وجهة الربط الأساسية للأراضي الفلسطينية عام 67م بالعالم الخارجي وبها معبر رفح البري، ومطار غزة الدولي، وميناء غزة البحري، الذي يؤكد على أهمية القطاع الجغرافية بالنسبة لفلسطين. 2.2 الآزمات والمخاطر في غزة: بالنظر إلى المخاطر الطبيعية أو حتى الصناعية في فلسطين فإن معظم هذه المخاطر يمكن أن يكون تأثيرها على المدى القصير والبعض الآخر منها يكون تأثيره على المدى الطويل، فيما يلي عرض لهذه المخاطر:

جدول رقم (1) يوضح المخاطر المتوقعة في قطاع غزة

الكوارث المتعلقة بنقل المواد الخطرة	التلوث الناتج عن المخلفات والنفايات الصلبة
الزلازل والهزات الأرضية	الأمراض والتسمم الزراعي
الكوارث المرتبطة بالبيئة التلوث البيئي (الهواء أو التربة أو المياه)	الكوارث المرتبطة بالاحتلال (التلوث النووي، الكيماويات الخطرة، مكبات المخلفات النووية)
الفيضانات والسيول، وانهيار البرك العادمة	الكوارث الصناعية الحرائق والحوادث الصناعية
الاعتداءات العسكرية	الأجسام المشبوهة والألغام
الأمراض المستعصية والأوبئة	انهيار المباني
الإغلاق للمعابر	تحطم الطائرات على الأراضي الفلسطينية

المصدر: وزارة الداخلية والأمن الوطني (2016م)، الإستراتيجية الوطنية لإدارة ومواجهة المخاطر والآزمات والكوارث بقطاع غزة، فلسطين غزة

3. المركز الوطني للآزمات والكوارث في فلسطين

قرّر مجلس الوزراء الفلسطيني في 7 آذار/مارس 2017، تشكيل لجنة وطنية لإدارة مخاطر الكوارث برئاسة رئيس الوزراء رامي الحمد الله، ب 41 عضوية من وزارات الاختصاص والهيئات الحكومية وممثلين عن القطاع الأهلي والخاص والقطاع الأكاديمي، لإنشاء المركز الوطني لإدارة مخاطر الكوارث، على أن يكون هناك قانون ينظم عمل المركز.

ويهدف إنشاء المركز الوطني، إلى مؤسسة إدارة الكوارث بطريقة فعّالة من خلال خلق نظام، بصلاحيات واضحة، وإمكانات كافية، تكفل تحقيق غايات إدارة الكوارث الطبيعية بالدرجة الأولى كالزلازل والعواصف الثلجية بأسلوب سلس، والبعد عن التعقيد الإداري والبيروقراطي، ورسم آليات تنسيق فعّالة وكفاءة عند الاستجابة إلى الحدث الطارئ والكارثة، بين مكوناته الدوائر الحكومية المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين، وربما أطراف دولية من منظمات إغاثة ودول كالأمم المتحدة، واستنادا لدراسة الوضع القائم في الضفة الغربية وقطاع غزة، باعتباره مشروع وطني، سيعمل على المستوى الوطني في الضفة والقطاع.

إن إنشاء المركز الوطني لإدارة مخاطر الكوارث ضمن قانون واضح ينظم أعمال المركز، يعتبر مواكبة لما يحصل في العالم من تطور في أساليب تطبيق مفاهيم عالمية كإطار عمل هيوغو وسنداي. حيث أن المركز بدأ بممارسة مهامه على أرض الواقع في الضفة الغربية منذ مطلع العام 2016م.

ولكن على أرض الواقع كانت هناك اجتماعات تشاورية ولجان مكثفة لدراسة وتقييم الوضع المقترح ومدى انسجامه مع متطلبات قطاع غزة وتم التوافق مع اللجان الأربعة التخصصية على بعض الأفكار لتطوير منظومة إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة، ولكن حتى الآن لم يتم تشكيل جسم حكومي وفق الهيكليات التنظيمية الإدارية لتوزيع المهام التنسيقية.

ويعتبر قطاع غزة جزء من المنظومة المتعارف عليها في إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة حيث أن المركز لم يتم تفعيله في قطاع غزة وذلك لأسباب عدة منها الانقسام السياسي والمرجعيات الإدارية للمركز الوطني في ظل عدم وضوح الرؤية الفلسطينية في توحيد النظام الإداري في قطاع غزة والضفة الغربية.

مهام المركز واختصاصاته فيما يلي :

- تجميع المعلومات وتحليلها للمساعدة على بلورة سيناريوهات واستكشاف التحديات المختلفة.
- توقع ردود الفعل في كل حالة وفقا للمتغيرات كي يمكن احتواء مخاطر الأزمات والكوارث من دون اللجوء إلى وسائل وأساليب عنيفة كلما أمكن ذلك.
- إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل الإدراكية والسيكولوجية لدى صانعي الأزمات تمهيدا لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها.
- تطوير أجهزة صنع القرار وأحكام عملها وخاصة ما يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصالات والاستفادة من الدراسة الحديثة.
- الدراسة المستمرة للرأي العام الناجم عن الأزمة وما يطرأ عليه من تغيرات .
- التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.

- على المستوى الدولي، إعداد الدراسات المتكاملة والمستمرة عن مفاهيم الأزمات وتطورها وإدارتها وموازن القوى والتركيز في تلك التطبيقية والعملية وإجراء المقارنات المختلفة بين الأزمات. التنسيق مع المراكز المتخصصة في إدارة الأزمات وتبادل المعلومات والآراء سواء كانت تلك المراكز محلية أو إقليمية أو عالمية.
- العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم على مستوياتهم كافة وتدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتنفيذها. وذلك من خلال محاكاة الأزمات السابقة والمتوقعة وعقد الندوات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

2.3 الواقع القائم لإدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة:

تم إجراء مقابلات مع جهات الاختصاص: في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني (مدير إدارة العمليات المركزية، مدير وحدة التخطيط والتطوير، مساعد المدير العام لشئون التنمية البشرية، ومدير عام الخدمات الطبية العسكرية بصفته عضو اللجنة الوطنية العليا لإدارة الطوارئ والأزمات في قطاع غزة)، فقد تم التطرق إلى تقييم آليات إدارة الأزمات ضمن اللجنة الحكومية العليا وعليه كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2) جدول يوضح تقييم للمراحل الخمسة المتبعة في إدارة الأزمات خلال حرب 2014م

م	المرحلة	الآلية	التقييم	ملاحظات
1	قبل الأزمة أو الكارثة	اكتشاف إشارات الإنذار	متوسط	يمكن التنبؤ بالمخاطر الطبيعية والصناعية واكتشاف المناطق التي سوف تتعرض لها المخاطر ولكن هناك صعوبات في إطلاق إشارات الإنذار وخاصة بما يتعلق بكوارث الحروب العدوانية التي تشنها إسرائيل على قطاع غزة.
2		الاستعداد والوقاية	موجودة بقوة رغم قلة الإمكانات	تجهز جميع الأجهزة الحكومية ذات العلاقة الخطط وتوزيع المهام على الأجهزة المختصة والعاملين في المؤسسات الحكومية.
3	أثناء الأزمة أو الكارثة	احتواء الضرر والحد منها	هناك احتواء بدرجات متفاوتة وحسب المخاطر	تتنوع المخاطر في قطاع غزة وتلعب الإمكانات المتاحة في ظل الحصار دور بارز وهام في احتواء الضرر ولكن بشكل عام بما يخص الأزمات والمخاطر الطبيعية كان الاحتواء فيها بطريقة مميزة، أما بما يخص احتواء الأضرار الناتجة عن العدوان فهي متفاوتة.
4	بعد الأزمة أو الكارثة	استعادة النشاط	تم استعادة بدرجة بطيئة	بسبب الأنظمة التي تستخدمها إسرائيل في فرض آليات التعامل مع المعابر وإدخال المواد الخاصة بإعادة الحياة لطبيعتها فهناك استعادة ولكن بصورة بطيئة يمكن أن تمتد إلى سنوات مما يدفع بتكاليف اقتصادية باهظة على الجسم الحكومي والمؤسسات

الدولية.				
يتم الاستفادة من المعوقات والتهديدات وكيفية تحويلها لفرص ولكن بشكل محدود وهناك محاولة لعدم تكرار الأخطاء في الأزمات السابقة.	يتم التعلم بدرجات متفاوتة	التعلم		5

المصدر: إعداد الباحثين، بعد إجراء مقابلة مع الدكتور / سعيد سعودي، مدير عام الخدمات الطبية العسكرية عضو لجنة الطوارئ الحكومية

قام الباحثون بعمل تقييم للآليات التي اتبعت في إدارة الأزمات السابقة في قطاع غزة والتي من خلالها توصلوا للنتائج الموضحة في جدول رقم (3)، وتعتبر هذه النتائج هامة لما لها تأثير مباشر على كيفية الاستفادة من هذه الخطوات في الأزمات والكوارث.

جدول (3) جدول يوضح تقييم الآليات المتبعة في إدارة الأزمات خلال حرب 2014 كنموذج

م	متطلبات إدارة الأزمة والكوارث	التقييم	ملاحظات
1	المركز الوطني للأزمات	لا يوجد	دأبت السلطة الفلسطينية مطلع العام (2017م) على إنشاء المركز الوطني للأزمات والكوارث والذي ينبثق من جزأين بسبب الفصل الجغرافي للضفة الغربية عن قطاع غزة فتم إنشاء الجسم في الضفة الغربية وبدأ الشروع في اجتماعات تحضيرية لإنشاء المركز الوطني في فرع غزة بعد اجتماعات موسعة وتشكيل لجان فنية ومختصة حسب القطاعات التي تتعامل مع الكوارث والأزمات في قطاع غزة.
2	فريق إدارة الأزمات	يوجد	هناك فريق يسمى اللجنة العليا للأزمات والكوارث وهي تتبع لمجلس الوزراء أو الأمانة العامة للمجلس فيها مدراء الأجهزة ووكلاء الوزارات
3	التبوء الوقائي	ضعيف	بسبب الحصار الإسرائيلي فإن عمليات الرصد والتنبؤ بالأزمات يعتمد على تكرارها وتاريخ حدوثها بين الحين والآخر وهذا يقلل من التنبؤ الحقيقي لحجم المخاطر
4	وسائل علمية للأزمات	ضعيفة	هناك قصور في الاستفادة من الوسائل التكنولوجية في رصد المخاطر وتقييمها وتحليلها وذلك للوقف على أفضل السبل للحماية والوقاية من مخاطر الأزمات.
5	التخطيط للأزمات	يوجد	التخطيط للأزمات والحوادث مستمر وتوضع السيناريوهات ولكن الخطط بشكل منفرد ومنفصلة من قبل كل جهة مختصة
6	نظام الاتصال والتواصل	ضعيف	يوجد أنظمة متعددة للاتصال والتواصل ولكنها غير آمنة في الأوقات الطارئة ولا تتحمل ضغط العمل وهناك نموذج فريد ورائع يتعلق بالأزمات والكوارث الطبيعية وكيفية التعامل مع الحوادث من خلال غرف العمليات المشتركة والتي تشمل كل الجهات ذات العلاقة.
7	سجل الأزمات	يوجد	يتواجد سجلات خاصة بجميع الأزمات ولكنها غير مجمعة في مكان محدد وهذه السجلات تتعلق بعمل كل جهة من الجهات المختصة العاملة في إطار المواجهة

والتدخل للآزمات

المصدر: إعداء الباحثون، بعد إجراء مقابلة مع المختصين في المؤسسات الحكومية

4. كيفية تحسين إدارة الآزمات والكوارث في قطاع غزة: يحتاج قطاع غزة لتطوير منظمة التصدي لمواجهة الآزمات والكوارث ومخاطرها بقطاع غزة من خلال تطوير إستراتيجية وطنية تتبثق من التفاهمات والأطر الدولية وتحد المبادئ التوجيهية للعمل في الآزمات والكوارث ومنها سوف يكون عدة آليات وهي:
- تبنى التوجهات الرامية إلى تفعيل الجسم الوطني المختص بإدارة مخاطر الآزمات والكوارث في الأراضي الفلسطينية.
 - إعادة دراسة القوانين والتشريعات المتعلقة بعمل مؤسسات الطوارئ والكوارث والآزمات، وفق المتغيرات التكنولوجية والمتغيرات الميدانية على قطاع غزة خلال الأعوام السابقة وما صاحبها من تعدد المخاطر.
 - دراسة كافة المخاطر التي يتعرض لها قطاع غزة بشكل نصف سنوي ويتم تقدير الموقف وبناء النتائج المتوقعة، وهذا يحتاج تحديد المناطق الخطرة ونطاقها الجغرافي ومدى تأثيرها على البيئة البشرية والطبيعية.
 - الاهتمام بتطوير التخطيط العمراني لمواجهة تحديات المخاطر الطبيعية وتوجيه التنمية العمرانية بما يساهم بتحويل المخاطر لفرص تنموية.
 - مشاركة مؤسسات الحكم المحلي والمجتمع المحلي في إعداد خطط المواجهة والتصدي لمخاطر الكوارث في قطاع غزة بكافة المستويات الإدارية والتنظيمية وصولاً للإدارة العليا.
 - توفير نظام إنذار المناطق المتوقع استهدافها من المخاطر الطبيعية والصناعية.
 - تفعيل تواجد المكتب الإعلامي الحكومي عضو في الإدارة العليا للحد من المخاطر وتوحيد الخطاب الإعلامي ومسارته في الآزمات.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر مجلس الوزراء الفلسطيني أعلى مرجعية إدارية للجان الطوارئ في قطاع غزة خلال الفترات السابقة.
- تساهم الإدارة العليا في وضع السياسات العامة التي ينبغي إتباعها في كافة مراحل إدارة الآزمات والكوارث ويكون لها تأثير قوى في الحد من المخاطر.

- وجود خلية أزمة في كافة الجهات والحكومية وترأسها اللجنة الحكومية العليا للآزمات والكوارث والتي تتبع مجلس الوزراء.
- يوجد ضعف في نظام الإدارة العليا للآزمات على مستوى قطاع غزة في إدارة الآزمات سواء ما يتعلق بتطبيق مراحل إدارة الآزمات أما لقلة الإمكانيات المادية أو قلة تجهيز الكوادر البشرية وإعدادها وقصور الخطط الموضوعة.
- تتوفر آليات للإنذار قبل الأزمة أو الكارثة ولكن تختلف الآليات حسب الوضع الذي تنشأ من خلالها الأزمة أو الكارثة.
- تتنوع الآزمات ولكن هناك قصور واضح في عملية توثيقها والاحتفاظ بسجلات الآزمات والكوارث والتقارير السابقة وذلك في إطار توحيد مصادر ومخرجات البيانات المتعلقة بالآزمات.
- لم تثمر الجهود المحلية والحكومية والجهود من المؤسسات الدولية لإيجاد الجسم الوطني الناظم لإدارة الآزمات والكوارث في الأراضي الفلسطينية بسبب الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة على الرغم من وجود محددات ثابتة يمكن تطبيقها في شطري الوطن.
- هناك حلقة تنسيق مفقودة في مواجهة الآزمات والكوارث وحالات الطوارئ التي تعلنها الجهات العليا وهو التنسيق على مستوى الإدارة المتوسطة.

التوصيات:

- الاستمرار قدماً في الجهود الرامية لتمكين المركز الوطني لإدارة مخاطر الكوارث.
- تحسن مستويات التنسيق المتكامل وفق أنظمة وتشريعات وخطط توضع مسبقاً وذلك لتطوير جودة الخدمات المتعلقة في إدارة التهديدات السابقة للآزمات والكوارث والمخاطر الناجمة عنها.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الآزمات و مراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الآزمات
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة الآزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها. وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.
- توفير أنظمة إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتحليلها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، وذلك لإعطاء العلامات المسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد المخاطر ما قبل التدهور، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.

- توفير أنظمة اتصالات تتسم بالكفاءة والفعالية حيث بقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.
- إدراك أهمية الوقت لأنه يمثل أهم المتغيرات النازمة لإدارة الأزمات فهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة وعملية التعامل معها، وأهم متطلبات استيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.
- ضرورة أعداد دراسة متكامل تتحدث عن آليات تفعيل قرارات تشكيل المركز الوطني للأزمات والكوارث في قطاع غزة.

المراجع العلمية و المصادر:

المراجع باللغة العربية:

- الأمم المتحدة (2015): إطار سنداى للحد كمن مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030م، مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث، اليابان.
- أبو شامة، عباس: "إدارة الأزمات في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م٤، ع٣، ١٩٩٥م.
- الخصيري، محسن أحمد (2003): "إدارة أزمات: منهج اقتصادي لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2.
- الشعلان، فهد أحمد (2002): إدارة الأزمات - الأسس - المراحل - الآليات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سلامة، عمار (2014م): تقييم خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، برنامج ماجستير التخطيط الحضري والإقليمي، فلسطين
- عليوة السيد (2001): "إدارة الأزمات في المستشفيات" القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- وزارة التخطيط الوطني الفلسطيني، المخطط الإقليمي للمحافظات الجنوبية للأعوام 2005-2015م.
- المغير، محمد (2016): خطة الحماية البيئية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2016م)، الإستراتيجية الوطنية لإدارة ومواجهة المخاطر والأزمات والكوارث بقطاع غزة، فلسطين غزة.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Cristine Person and Ian Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive. Vol 7, No 1, 1993, pp 52 – 55
- Rev Sci Tech. 2006 Apr;25(1):223-31

Jin Ki Kim, Raj Sharman, H. Raghav Rao, Shambhu Upadhyaya(2006), Efficiency of critical incident management systems: Instrument development and validation, Decision Support Systems, Elsevier, November

المقابلات الحكومية:

العميد/ د. سعيد أحمد السعودي مدير الخدمات الطبية العسكرية الأربعاء الموافق 2017/10/11م الساعة 11 صباحاً
العميد رمزي ذيب أبو القمصان مساعد المدير العام لشئون القوى البشرية - المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني الاثنين الموافق 2017/10/9 الساعة 10 صباحاً.
المقدم/ وائل رياض لولو مدير وحدة التخطيط - المديرية العامة للدفاع المدني الاثنين الموافق 2017/10/9 الساعة 10:30 صباحاً.
المقدم / رائد خليل الدهشان مدير العمليات المركزية- المديرية العامة للدفاع المدني الاثنين الموافق 2017/10/9 الساعة 11 صباحاً.

اللقاءات والمناقشات:

بحكم عمل الباحث الدكتور/ محمد عبد الحميد العطار نائب مدير عام الدفاع المدني وعضو العديد من اللجان الحكومية ذات العلاقة، والباحث/ د. محمد محمد المغير مدير وحدة التنظيم والإدارة وما نتج عن سلسلة الاجتماعات على هامش إعداد الإستراتيجية الوطنية للحد من مخاطر الأزمات والكوارث، وخطط الطوارئ الخاصة بالمديرية العامة للدفاع المدني.