الفصل الثاني

دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث

يكتسب التخطيط الإستراتيجي بعدًا مهمًّا في مواجهة الكوارث؛ لأنه لا يسعى فقط إلى تطبيق قواعد السلامة الوقائية وإجراءاتها، بل يسعى كذلك إلى تحديد الاحتياجات في ضوء التغييرات والتطورات المحتملة، التي تستدعي التعديل أو الزيادة أو النقصان، بحسب احتياجات المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية، اعتمادًا على التنبؤ بالوسائل الحديثة، واستخدام نظام فعال لجمع المعلومات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية؛ لاكتشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف وعلاجها.

وتُؤثّر الكوارث في الحياة الطبيعية للمجتمع المنكوب، وتتركه عاجزًا عن الوفاء باحتياجاته الضرورية، وتظل فئة جديدة من أفراد المجتمع في حاجة ماسة إلى خدمات ضرورية عاجلة ومساعدات مادية وعينية.

لذلك أصبح موضوع التخطيط الإستراتيجي من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر على الصعيدَين الوطني والدولي، خاصة بعد أن زادت أخطار حدوث الكوارث وتنوعت، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحًا لوقوع كوارث على أراضيها.

ويُعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطوُّر نظام التخطيط عمومًا، الذي هو أيضًا يُمثِّل الأساس في تطوُّر نظام الإدارة.

وتتمثّل أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خُطَط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ، والقياس والتوزيع والاستغلال الأمثل للموارد. فإلى جانب احتمالات حدوث

الكوارث الطبيعية، هناك احتمالات لحدوث كوارث قد يُسبِّبها الإنسان في البر والبحر والجو، والممارسات والتجارب والاستخدامات التي ابتدعها الإنسان وأوجدها التقدم التقني الحديث.

وبما أن التخطيط الإستراتيجي للكوارث هو مجموعة من الإجراءات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها، وفي أثناء حدوثها وبعدها، فهو يتطلب الإدراك والاعتراف بوجود الأخطار، وإدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار أهميةَ إدارة الكوارث والأزمات، ووضْع خُطَط الطوارئ، وضمان تطبيق الخطط بقوانين مثبتة لذلك.

والتخطيط الإستراتيجي في هذا العصر -خاصة بعد ظهور مصطلح العولمة وتداخُل الثقافات والسوق المفتوحة- أصبح ذا أهمية قصوى في عملية تنافُس المنظمات والشركات ذات الأهداف الربحية خصوصًا، فضلًا عن الدول.

لذلك؛ فلا مناص من تخطيط إستراتيجي ينظر إلى المستقبل؛ ليضع للمؤسسة (الدولة) رؤية مستقبلية وأهدافًا ورسالة؛ من أجل التقدم والازدهار، ومجابهة المنافسة الحادة والتطور التقني المتسارع، الذي يشهده العالم اليوم.

وحتى يتم القيام بتخطيط إستراتيجي يراعي متطلبات العصر، لا بد من التعرف أولًا على مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث.

أولًا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث:

التخطيط الإستراتيجي عملية وضْع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

والتخطيط عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف محددة، أو بعبارة أخرى عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وينبغي هنا أن نُفرِّق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي

وضْع التخطيط في صورة برامج بمراحل وخطوات محددة زمانيًّا ومكانيًّا، والتخطيط قد يكون طويل المدى وقصير المدى، وقد يكون شاملًا لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، أو جزئيًّا أو خاصًّا بقطاع معين كقطاع الصناعة أو التعليم أو الصحة.. وهكذا، وقد يكون التخطيط على المستويات الوطني أو الإقليمي أو المحلي.

إن التخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات موثوقة، وآثارها في المستقبل، ووضْع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، وعُرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه مرحلة التفكير في المستقبل، والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل.

ويُمكن تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والشركات الكبرى، أو على الأحياء والمجتمعات، وكذلك على المستوى الوطني عمومًا.

ويُقصَد بالتخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث التركيز على الآتي:

- تحقيق استعداد دائم لمواجهة الكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية لمواجهة الكوارث للحد من الخسائر.
- تحديد الواجبات العامة والخاصة للأجهزة المختلفة، التي يمكنها أن تُشارك في أعمال الوقاية والإنقاذ والحد من الخسائر وإعادة الأوضاع.

ثانيًا: خصائص التخطيط الإستراتيجي ومبرراته لمواجهة الكوارث:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة، يمكن إجمالها في الآتي:

- **الآثار طويلة الأجل:** يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية ومهمة طويلة الأمد.
- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في خدمة المصابين، ابتداء من الإدارة العليا، ونزولًا إلى منفذي الخطة وأفراد المجتمع والهيئات المشاركة.

- **المرونة:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة؛ لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- **حشد الطاقات:** يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى حشد الطاقات والموارد المتاحة، سواء الذاتية، أو التي يمكن توفيرها من الخارج، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي على الرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض التنبؤ بالكارثة المحتمل حدوثها.
- **ترتيب الخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة للتخطيط الإستراتيجي أنه يضع الخيارات التي ستُتَّخَذ في الخطة التنفيذية، ويُرتِّب البرامج التنفيذية بحسب أولوياتها وأهميتها، (قبل الكارثة- في أثنائها- بعدها).

❑ **مبررات التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث:**

إن بدء عمل ما من دون تخطيط مُسبق يُعَد عملًا ارتجاليًّا وعشوائيًّا، مهما يكن حجم العمل، على الرغم من تعدُّد وجهات النظر لعدد من الكُتَّاب والباحثين إزاء تلك المبررات، فيما يلي أهم هذه المبررات:

- المساعدة على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك بتوضيحها للقائمين على تنفيذ الخطة، من خلال إجراء التجارب والفرضيات والتدريبات الوهمية، ومن ثَمَّ يسهل استيعابها وتنفيذها.
- يُساعد على التنسيق بين جميع القطاعات المعنية، وذلك على أساس التعاون وتحقيق التناغم والتكامل والانسجام بينها، الأمر الذي يُؤدي إلى الحيلولة دون حدوث التضارب، أو التعارض عند تنفيذ المهام.
- يُعَد التخطيط وسيلة فاعلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أثناء تنفيذ الخطة والتدريب عليها، واكتشاف أوجه القصور والأخطاء وتلافيها.

- يحقق التخطيط تنمية المشاعر الوطنية والولاء لدى أفراد المجتمع وتقويتها، بما ينعكس إيجابيًّا على أدائهم في أصعب الظروف.
- يُحدِّد التخطيط الاتجاه العام للجهود الجماعية في سبيل تحقيق ما يصبو إليه المجتمع والوطن من النجاة من الأخطار، وتقليل من الخسائر التي تُحدِثها الكوارث.
- يتناول التخطيط محاولة توقُّع الأحداث، ما يجعل الإدارة في موقع يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل، وعدم ترْك الأمور للاجتهادات والفوضى.
- يُحقق التخطيط نوعًا من الاطمئنان والأمن النفسي للأفراد والجماعات القائمين على تنفيذ الخطة، خاصة في أثناء العمل في ظِل الظروف الصعبة.

ثالثًا: متطلبات التخطيط للكوارث:

- إدراك أن الكوارث قد تحدث في بلد أو مجتمع.
- إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار أهميةَ الاستعداد، وحُسن إدارة الأزمات والكوارث، ووضْع خطة الطوارئ.
- تحديد جهة أو لجنة مسؤولة لوضع عملية التخطيط وتنفيذها.
- تحديد المدى الزمني المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية تحديدًا دقيقًا.
- اختيار فريق من جميع القطاعات المعنية، واختيار خبير أو مجموعة من الخبراء لمساعدته.
- تنفيذ برامج تدريبية للفريق في مجالات التخطيط الإستراتيجي، يقودها مدربون متخصصون من داخل الدولة أو خارجها، من المراكز ذات الخبرة في التدريب والتأهيل، ورفع القدرات بأقل نسبة ممكنة من الخطأ.
- تدريب أكبر عدد ممكن من الميدانيين لتولي مهام الاستجابة.
- ضمان تطبيق الخطة بقوانين مُحكمة، وعمل التجارب الوهمية على تنفيذها دوريًّا.

رابعًا: دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث:

يُعَد التخطيط السليم عُنصرًا مهمًّا لمعالجة الحالات الطارئة، التي تأخذ شكل الأزمات والكوارث ومواجهتها، وذلك بالاختيار بين البدائل المتاحة في ضوء الأهداف العامة والمرحلية، بما يتفق مع الإمكانات المادية والبشرية، ويحقق مطالب المجتمع.

وتبدو أهمية الخطة في أنها تضمن حدودًا مقبولة لنجاح عمليات إدارة الأزمات والكوارث، فمن دون الخطة تكون مواجهة الأزمة أو الكارثة غير كافية، ومن ثَمَّ يمكن أن تتفاقم، ما يجعلها تحتاج إلى مجهود ووقت وإمكانات كبيرة؛ للسيطرة على الأوضاع، وإعادة الحال إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة أو الكارثة.

والتخطيط السليم عملية فكرية، تُبنى على أُسُس علمية، وبحسب السيناريوهات المحتملة، وتتضمن وضْع مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة إدارة الأزمة أو الكارثة، ومن هنا تظهر أهميته بوصفه أهم عنصر من مراحل نظام إدارة الكوارث.

ويُسهم التخطيط الإستراتيجي بفاعلية في مواجهة الكوارث، من خلال وضْع السيناريوهات اللازمة لأعمال المواجهة ومهامها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، مُتضمنًا وضْع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضْع خطة تُبيِّن الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فالكوارث تستدعي اتخاذ تدابير الاستعداد بخطط مصممة سلفًا، لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد؛ بمعنى التنبؤ بما سيكون عليه الوضع عندما تحل الكارثة، والقيام بالاستعدادات اللازمة لذلك.

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث توضيحَ أدوار الإدارة العليا، واستخدام خطوط اتصال واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمْع المعلومات بوصفها مدخلًا بالغ الأهمية، سابقًا لمرحلة وقوع الكوارث، وبدايتها، ومدى تطوُّرها، من خلال التكامل بين الطرق الكمية والكيفية في التخطيط لإدارة الكوارث،

باختيار الإستراتيجيات الملائمة، وإعدادها وسيلة للوقاية، والمواجهة في الوقت نفسه، وتقويم الأداء في أثناء مواجهة الكارثة؛ للتعلم من الأخطاء التي قد تقع، واستخدام ذلك بوصفه تغذية مرتدة، لتصحيح الأوضاع باستمرار.

ومن ثَمَّ فإن عملية التخطيط تساعد على:

١- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات مواجهة الكارثة وقدراتها.

٢- تحقيق التكامل والتعاون بين الأفراد والقطاعات التي تشارك في إدارة الكارثة.

٣- توضيح أساليب تنسيق العمليات، واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

❑ **إجراءات إعداد خطة مواجهة الأزمة أو الكارثة**

تقوم عملية التخطيط الفاعل لمواجهة الكوارث على مجموعة من الأنشطة التي تجعل الخطة قابلة للتنفيذ، وتتمثّل في الآتي:

١- تقييم الأخطار بحسب التنبؤات العلمية.

٢- وضوح الأهداف والإستراتيجية.

٣- وضْع خُطَط التنسيق بين القطاعات.

٤- وضْع خطة مساهمة الجمهور والقطاع الخاص.

٥- وضْع خطة لاستمرار الخدمات الحكومية على الرغم من الأزمة أو الكارثة.

٦-حصْر الموارد والإمكانات.

٧- وضْع خطة تدريب الفرق المسؤولة عن المواجهة.

٨- وضْع خطة التجارب الافتراضية.

٩- وضْع نظام الإعلام والاتصال.

١٠- أنظمة خاصة (خُطَط بديلة أو بدائل الخطة).

❑ **الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضْع خطة لمواجهة الأزمة أو الكارثة**

عند وضْع خطة لمواجهة الأزمات والكوارث يجب مراعاة الآتي:

١- أن تكون عمليات المواجهة منظمة ومتناسقة.

٢- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة بسمة الكفاءة.

٣- أن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء الشيء الصحيح.

٤- أن ترتكز العمليات على السيطرة على المواقف.

٥- أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قِبَل فريق العمل؛ لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة أو الكارثة.

٦- أن يُؤخذ في الحسبان عند وضْع الخطة الأحداثُ والمتغيراتُ.

٧- أن تكون إجراءات الخطة وعناصرها مفهومة وممكنة التنفيذ، وأن تركز على حماية الأرواح والممتلكات.

٨- أن تكون الإجراءات التي تتضمنها الخطة واضحة عند فريق إدارة الأزمة أو الكارثة.

٩- أن تتسم تلك الإجراءات بالحسم حتى تتحقق السيطرة؛ حيث يحدُث عادة صراع بين المصالح المتضاربة (مصلحة الفرد في المحافظة على ممتلكاته ومصلحة الجماعة في إزالة هذه الممتلكات إذا كان وجودها يَتسبّب في وقوع أزمة أو كارثة (إزالة مبانٍ معرضة للانهيار وإخلاء السكان منها).

١٠- تحديد اختصاصات كل مستوى من مستويات مواجهة الكارثة وفقًا لما يلي:

أ) المستوى التنفيذي الأعلى، ويختص بوضع الإجراءات موضع التنفيذ، ويقدم التوجيه وآليات صُنْع القرار على المستوى التنفيذي.

ب) مستوى الوزارة أو الجهاز الحكومي المعني، ويتولى التنسيق بين العمليات والقيادة والسيطرة على أنشطة التعامل مع الأحداث الطارئة (الأنشطة الإرهابية أو حريق هائل أو انهيارات زلزالية).

ج) المواجهة الميدانية: مستوى التعامل مع الحادث من ناحية العمليات (الهجوم على الإرهابيين ومطاردتهم).

ويجب ملاحظة أن إعداد الخطط عملية تستغرق وقتًا أطول بكثير مما يُتوقَّع، وإذا تمت بعجلة أو لم تُشرَك بها القطاعات كافة، فقد تفقد المشاركة والشعور بالملكية.

إن تطبيق المبادئ التالية في جميع المراحل، سيجعل عملية التخطيط الإستراتيجي أكثر فاعلية، وهي:

- تشجيع القطاعات في المناطق والمحافظات على الاضطلاع بدورها في تطوير القدرات المحلية، لإيجاد القدرة على المجابهة.
- تعزيز مشاركة السكان لتعزيز النسيج الاجتماعي، وزيادة الوعي، وتنمية الشعور بملكية الخطة.
- الالتزام بالمرونة والشفافية والمساءلة.

❑ أنواع خُطَط مواجهة الكوارث

توجد أنواع عديدة من الخطط، منها ما يُعرَف بالخطط النموذجية، والخطط الواقعية، وخُطَط فورية، وخُطَط طويلة الأجل، وهي كالتالي:

١- الخطط النموذجية:

تتضمن الإجراءات المثلى، وهي تتطلب التدريب والكفاءة العاليين للمسؤولين عن مواجهة الأزمة أو الكارثة، والتزامهم المثالي بحاجات المجتمع واهتماماته، ويجب أن تكون خطواتهم منظمة في بيئة عالية التنظيم وذات أهداف محددة، ولكن يؤخذ على هذه الخطط النموذجية: أنها غير قابلة للتطبيق الكامل في معظم المجتمعات، ولا تنجح في التعامل مع الكارثة نجاحًا كاملًا.

٢- الخطط الواقعية:

وتتضمن الإجراءات والسياسات لمواجهة الكارثة، ويتم وضعها بناء على الاحتياجات العامة، والنتائج التي يتطلع إليها القادة والجماعات الرئيسة في المجتمع، لذلك فهي سياسات وإجراءات تتسم -إلى حد كبير- بالواقعية في التعامل مع الكارثة والمستجدات التي تنشأ نتيجة الكارثة، والسيطرة على الأحداث الطارئة ومنْع تفاقمها، والتسوية السريعة للخلافات التي قد تطرأ في

أثناء المواجهة، كما يجب أن تتضمن الخطة الواقعية حدود الصلاحيات الممنوحة لكل فرد من فريق المواجهة، وفي أغلب الأحيان يجب أن تكون معلنة وواضحة للجميع، إلا في بعض الحالات السرية، ومنها الأزمات الإرهابية.

٣- الخطط طويلة المدى:

إن التخطيط طويل المدى هو تَناوُل أحداث أو أزمات أو كوارث قد تقع مستقبلًا، خلال فترة زمنية طويلة نسبيًّا كخمس أو عشر سنوات مقبلة، ومثالها أزمات وكوارث الحروب والزلازل السيول والبطالة والركود والكساد الاقتصادي، وتصلح الخطط طويلة المدى لمواجهة الأزمات التي تمس الأمن الوطني.

٤- الخطة الفورية لمواجهة الأزمة أو الكارثة:

يتميز هذا التخطيط بأنه يتضمن أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل للمواجهة، وتتم مراجعتها من منظور عملي، وترتكز على المواقف الحرجة للأزمة، وإيجاد الحلول لها أولًا.

٥- خطة الحالات الطارئة:

وهي خطة تواجه الأحداث غير العادية، وتأثيرها قصير المدى، وتتم مواجهتها بخطة تتضمن إجراءات عادية، ولا تحتاج إلى إمكانات كبيرة للمواجهة.

٦- خطة الحالات الحرجة:

وهي خطة تواجه الحالات الحرجة، التي تشكل نقاط تحوُّل في أثناء وقوع الحالة الطارئة أو الكارثة.

٧- الخطط الفرعية:

يُطلَق على الخطط الفرعية الخطط الأصغر والأكثر تحديدًا، ويطلق عليها أحيانًا ملاحق الخطة، وتستهدف معالجة قضايا محددة، ومهام معينة في عملية التخطيط، إضافة إلى معلومات عن المسؤوليات وإجراءات التنفيذ وعملياته، ومثالها خُطَط جمْع المعلومات، وخُطَط الاتصالات والإنذار المبكر المرتبطة بمواجهة الكوارث، وخطة إخلاء السكان.

٨- الخطط الإستراتيجية:

يأتي بعد تحديد أهداف التخطيط وتحديد أولويات وضْع الإستراتيجية التي تتضمنها خطة مواجهة أزمة أو كارثة معينة.

- **حجم فريق التخطيط وتشكيله:**

تحديد الفرق والقطاعات ذات الصلة بتنفيذ الخطة، وتحديد أدوار كل منهم في إعداد الخطة وتنفيذها.

- **تقييم الأخطار:**

يُقصَد به عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات، التي يمكن أن تترتب على حادثة أو تصرُّف معين، كما يجب أن يكون هذا التقييم مستمرًّا في جميع مراحل إدارة الأزمة أو الكارثة، وتقوم عملية التقييم على مجموعة من العوامل، نذكر منها:

أ) تحديد الأخطار، سواء بالنسبة إلى الأشخاص أو الأماكن أو القطاعات.

ب) تحديد المعرضين للخطر.

ج) تحديد درجة الأخطار.

د) الوقاية من الأخطار المصاحبة للأزمة أو التقليل منها.

- **تخطيط القيادة والسيطرة في أثناء الأزمة أو الكارثة:**

إن تحديد المسؤول عن القيادة يختلف باختلاف نوع الأزمة أو الكارثة، وما إذا كانت داخلية أم خارجية أم الاثنتين معًا، كما يجب أن تتضمن الخطة تحديد دور كل القطاعات المشاركة في المواجهة؛ حتى لا يحدُث تداخُل في الاختصاصات أو خلاف حول السلطات والمسؤوليات، ولا يؤدي إلى تباطؤ عمليات المواجهة أو فشلها، في الوقت الذي يكون فيه عامل الزمن حاسمًا في السيطرة على الكارثة؛ لعدم تَفاقُمها.

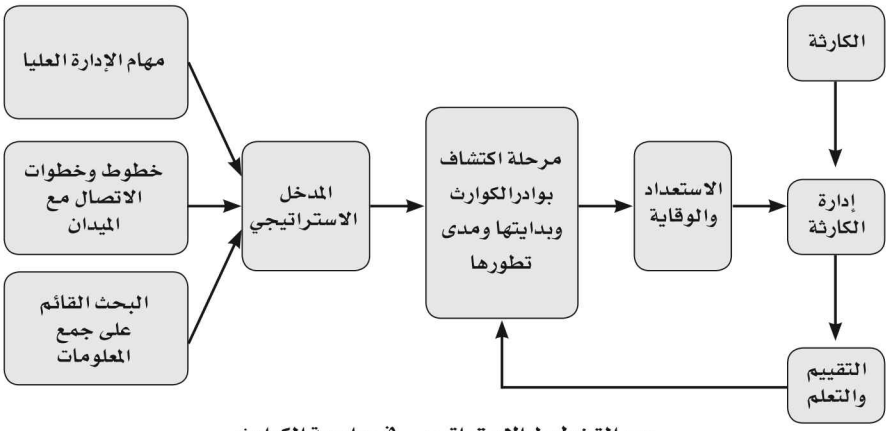
- **تخطيط مساندة القوات المسلحة في أثناء الطوارئ:**

يجب أن تتضمن خطة مواجهة الأزمات والكوارث دور القوات المسلحة في أثناء حالات الطوارئ؛ نظرًا لتمتُّعها بإمكانات ضخمة بشرية ومادية وتكنولوجية، وذلك في حالات الكوارث الضخمة، ومنها الزلازل والحرائق الضخمة والانهيارات والسيول وغيرها.

❑ **تخطيط نُظُم الاتصال أو الإنذار:**

تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة عند حدوث الكوارث، ولهذا يجب أن تتضمن الخطة الإجراءات اللازمة لتوفير اتصالات سريعة خلال فترات زمنية قصيرة نسبيًّا، خاصة للقيام بعمليات التنبيه والإنذار، وهذا يتطلب وجود شبكة للتنبيه والإنذار لإنجاز هذه المهام في أثناء وقوع الكارثة أو قبلها.

والشكل التالي يُوضح دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث



دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث

خامسًا: أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه يُساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، ويُيسِّر تنفيذها، ويُساعد على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، والتنسيق بين جميع القطاعات على أساس التعاون والانسجام، كما أنه وسيلة فاعلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ومحاولة توقُّع الأحداث قبل وقوعها، ما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير حجم الكارثة وظروفها، وعدم ترْك الأمور للاجتهادات، ويُساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، ما يُؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، وتنمية مهارات فرق المواجهة من خلال الاستعداد المسبق.

ويتطلب التخطيطُ لمواجهة الكوارث إدراكَ الحاجة إلى أهمية التأهب والاستعداد والتحليل العلمي، من خلال التجارب الوهمية للخطط؛ لاكتشاف أوجه القصور، والتركيز على معالجتها بأسلوب علمي، وتحديد الهدف من الخطة لتسهيل جمْع المعلومات اللازمة وتحليلها، وشرح التفاصيل الخاصة بالخطة والارتقاء بها، مع أهمية إشراك جميع القطاعات التي تعنيها الخطة؛ لضمان نجاحها والابتعاد بها عن دائرة الازدواجية والفشل.

وتنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث من أن واضعي الخطط في الأجهزة المسؤولة عن مواجهة الكوارث يكونون الأقرب إلى وضْع أهداف قابلة للتحقيق، مبنية على الرؤية المستقبلية للكارثة ومدى تطوُّرها، والاعتماد على التنبؤ لمجال أطول وأوسع؛ ليكون لديهم القدرة على الحركة بحُريَّة لتأمين التنظيم المناسب وإعداد السيناريوهات الملائمة، وتجهيز الموارد البشرية والفنية والمادية والإدارية، القادرة على مواجهة الكارثة، والحد من آثارها في أقصر وقت، وبأقل تكلفة وجهد، في ضوء توافر فرص أكبر للمتابعة والتقييم، واختيار السيناريوهات البديلة، التي يمكن اللجوء إليها بحسب تطورات الموقف، إلى جانب تحديد التقنية الواجب استخدامها في أعمال المواجهة، والتطوير المستمر في الموارد البشرية والإدارية والتقنية؛ بمعنى توفير المرونة اللازمة بحسب متطلبات ومقتضيات المواقف.

سادسًا: مبادئ التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث:

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها عند إعداد الخطط الإستراتيجية لمواجهة الكوارث، وهي:

- **مبدأ الاستناد إلى أساس علمي:** وهذا يقتضي الاستعانة بالتقنيات والخبرات العلمية في مجال التنبؤ، ومجال الإدارة الأمثل للكارثة، والحد من آثارها.
- **مبدأ مركزية التخطيط،** ولا مركزية التنفيذ.
- **مبدأ الإلزامية:** أي الالتزام بالتنفيذ، ولا يجوز للمشاركين في عمليات إدارة الكارثة التعديل أو التبديل، إلا في حالات ضيقة، حسبما يقتضي الحال.

- **مبدأ المرونة والحرية:** أي مدى استجابة الخطة لظروف الكارثة، ومدى قابليتها لمواجهة أي مشكلات عند التنفيذ من دون أن تفشل، ما يحتم أن تتسم ببعض المرونة عند التنفيذ، خاصة تفاصيلها الدقيقة.
- **مبدأ الواقعية:** أي مدى ملاءمة الخطة للواقع، والإمكانات المتاحة لمواجهة الكوارث.
- **مبدأ الاستمرارية:** أي أن التخطيط ليس عاملًا عارضًا نلجأ إليه في ظروف معينة، بل المطلوب له صفة الاستمرارية والتطوير.
- **مبدأ المشاركة:** إذ تُؤخذ في الحسبان الآراء البناءة لمختلف القطاعات والخبراء، وكل مَن سيُناط بهم أمر تنفيذ الخطة، وتحقيقًا لهذا المبدأ، لا بد من عقْد الاجتماعات واللقاءات، التي تُدرَس فيها الجوانب المختلفة لإدارة الكارثة وجزئياتها، ودراسة جميع الاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة، حتى تكون على بينة ودراية كافية بأدق التفاصيل؛ لتجنُّب المفاجآت، ولكي يشعر الجميع بأنهم شاركوا في الخطة، فيعملون على تنفيذها بجدية، ويكونون حريصين على نجاحها، والوصول إلى تحقيق أهدافها.
- **مبدأ التدريب:** استمرار التدريب على تنفيذ الخطط من خلال التجارب الوهمية، التي يجب المحافظة على إجرائها دوريًّا، والتدريب على أعمال كل مرحلة من مراحل الخطة.

وفي ضوء المبادئ آنفة الذكر، يمكن تحديد **مستلزمات التخطيط الإستراتيجي الفاعل** لمواجهة الكوارث على النحو التالي:

- الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- توضيح الرؤية والرسالة وآلياتها واحتياجاتها.
- تحليل الظروف الداخلية والخارجية ونقاط الضعف والقوة.
- استعراض تنبؤات وسيناريوهات الأحداث المتوقعة.

- تحديد الأهداف.
- وضْع آلية لقياس الأهداف.
- تطوير الإستراتيجية وتطوير الخطة (صياغة الخطة).
- تنفيذ الخطة من خلال التجارب الافتراضية.
- قياس الأداء.
- التقييم والمتابعة.
- إن توافر الخطة هو الأساس لإدارة نظام متكامل لمواجهة الكوارث، بحيث يحتوي على إجراءات دقيقة لكل القطاعات المعنية.

❑ **سابعًا: دعائم نجاح الخطط الإستراتيجية لمواجهة الكوارث:**

ونجاح الخطط الإستراتيجية يعتمد على الدعامات التالية:

⊙ **الدعامة المادية:** أي المبالغ التي تُرصَد استعدادًا لمواجهة الكوارث وتنفيذ الخطة.

⊙ **الدعامة البشرية:** تشمل الأفراد الذين يُناط بهم مهمة التنفيذ، كمًّا ونوعًا، ومن مختلف القطاعات.

⊙ **الدعامات التنظيمية:** هي التنظيم المناط به تحقيق الأهداف المحددة بالخطة، فمن المهم وجود بناء تنظيمي يحكم إدارة الكارثة، فيه التسلسل الوظيفي والقيادي، وتحديد المسؤوليات والواجبات.

⊙ **الدعامة الإدارية:** تشمل القرارات الإدارية، والأوامر التنفيذية التي ستوجه عملية التنفيذ.

ثامنًا: آليات التخطيط الإستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث:

تنحصر أهم آليات التخطيط الإستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث فيما يلي:

- **خطة الإعداد لمواجهة الكوارث**، وتتم قبل وقوع الكارثة من خلال تقسيم الكوارث المحتملة، اتخاذ تدابير الوقاية أو التخفيف من آثارها، وضْع نظام للإنذار المبكر.
  - تنظيم القوى البشرية وتدريبها، وتوفير التجهيزات اللازمة لعمليات المواجهة.
  - تشكيل جهاز القيادة ووسائل الاتصالات، وإعداد سيناريوهات المواجهة اللازمة.

- **خطة العمليات التي تُنفَّذ عند وقوع الكارثة بدارسة الموقف وتقييمه**، وتحديد احتياجات الدعم المطلوب عند الحاجة.
  - أولويات تنفيذ تدابير الوقاية والإنقاذ والإسعاف والإيواء والإعاشة والحماية.
  - تحديد نوع المساعدات الخارجية وحجمها واستخداماتها.
  - تنسيق مجمل القطاعات التي تشترك في مواجهة آثار الكارثة.

- **خطة إزالة آثار الكارثة**، التي تُنفَّذ بعد انتهائها، من خلال إجراءات السيطرة على موقع الكارثة؛ تحسبًا لأي إجراءات قد ينجُم عنها تهديد حياة السكان وصحتهم أو ممتلكاتهم.
  - اتخاذ التدابير اللازمة لإعادة الحياة الطبيعية في المجتمع المنكوب، إعادة تشغيل الأجهزة التي تعرضت للتلف وإصلاحها، وإعادة الخدمات إلى المنطقة المتضررة.
  - تنسيق المعونة، وتقديم الدعم المطلوب للمجتمع أو البيئة التي أصابتها الكارثة.

تاسعًا: أهمية التشريعات في التخطيط والتنظيم لمواجهة الكوارث:

من أجل إنجاح خطة متكاملة وفاعلة لمواجهة الكوارث، لا بد من إصدار التشريعات اللازمة؛ لتمنح الدعم القانوني اللازم للتنفيذ، ولكن في حالة وجود تشريعات مناسبة، فإن كتيب الصليب الأحمر للنجدة من الكوارث، يقترح تشريع الدولة قانونًا أو مرسومًا مؤقتًا للنجدة من الكوارث، يمكن عند تطبيقه تعيين أو تسمية هيئة مركزية عليا كاملة

السلطات والصلاحيات، تُناط بها المسؤوليات اللازمة للتخطيط؛ (أي الوقاية والاستعداد) لمواجهة الكوارث، وفي هذه الحالة من الحكمة ومنطق ترشيد الإنفاق أن تُشكل هذه الهيئة المركزية ضمن الوزارة أو المؤسسة أو المديرية الأقرب بطبيعة عملها واختصاصها إلى مواجهة الكوارث وتخفيف وطأة آثارها.

وعندما يكون حجم الكارثة كبيرًا جدًّا لدرجة تجعل الإمكانات الوطنية كلها عاجزة عن مواجهة الموقف، تضطر الجهة المسؤولة إلى الاستعانة بجهات خارجية، سواء في إطار اتفاقيات التعاون الثنائي بين دولة ودولة، أو من خلال المنظمات الدولية المتخصصة في مجال مواجهة الكوارث والحماية والإنقاذ، ومما يؤكد ذلك قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٤٦/١٨٢ لدى توفير المجتمع الإنساني مساعدات طارئة، تُوجَّه بواسطة قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٤٦/١٨٢ «تعزيز تنسيق المساعدات الإنسانية الطارئة للأمم المتحدة»، ويضع القرار إطارًا للمساعدات الإنسانية، فضلًا عن مجموعة من المبادئ التوجيهية.

وقد اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة القرار في ١٩ ديسمبر ١٩٩١، بعد التطورات العالمية في ذلك الوقت، وفي أثناء حرب الخليج كانت مساعدات الأمم المتحدة الإنسانية للنازحين من جراء الصراع تعاني نقص التنسيق، ما تَسبَّب في تَكرار الجهود، الأمر الذي أَبْرَزَ الحاجة إلى وجود منظمة لها صلاحيات محددة، فيما يختص بتنسيق المساعدات للمتضررين.

ووضَع القرار ٤٦/١٨٢ ترتيبات جديدة لتنسيق الأعمال الإنسانية، ودعم المكانة القائمة لمنسق الأمم المتحدة للإغاثة في الكوارث، وإعادة تسميته «منسق الإغاثة في الطوارئ»، وكانت صلاحيات منسق الإغاثة في الكوارث محدودة؛ حيث لم تكن تشمل الطوارئ المعقدة، وقد أسهم القرار ٤٦/١٨٢ في معالجة هذه الفجوة بإيجاد منصب منسق الإغاثة في الطوارئ؛ حيث يتولى تسعة مجالات من المسؤوليات، تشمل: تنسيق المساعدات الإنسانية، تسهيل الوصول إلى المناطق المنكوبة، تنظيم مهام تقييم الاحتياجات، إعداد النداءات المشتركة، حشد الموارد.

ويشتمل القرار على «١٢» مبدأ توجيهيًّا خاصًّا بالمساعدات بما في ذلك:

- ينبغي توفير المساعدات الإنسانية بما يتوافق مع مبادئ الإنسانية والموضوعية والحيادية.
- يجب احترام سيادة الدول وسلامتها الإقليمية ووحدتها الوطنية، بما يتوافق مع ميثاق الأمم المتحدة، وفي هذا السياق يتعين توفير المساعدات الإنسانية بموافقة الدولة المتضررة.
- يقع على عاتق كل دولة -أولًا وقبل كل شيء- مسؤولية رعاية ضحايا الكوارث الطبيعية، وأي طوارئ أخرى تقع على أراضيها.
- يتعين على الدول التي توجد فيها مجتمعات تعاني الحاجة أن تُسهِّل عَمَل تلك المنظمات فيما يتعلق بتوفير المساعدات الإنسانية.

كما أسَّس القرار ٤٦/١٨٢ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والصندوق المركزي المتجدد للطوارئ، الذي أصبح في ٢٠٠٥م الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ وعملية النداء الموحد، وقد تم تنقيح تلك الآليات وتوسيعها، وهي تُعَد الآن ركائز مهمة في المنظومة الإنسانية الحالية.

وعلى هذا المستوى أيضًا، يُطرَح شكل تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الكارثة والآثار المترتبة على وقوعها، وهذا يقود أيضًا إلى تحديد الجهات التي تتوافر لديها إمكانات المواجهة البشرية أو المادية، وتكون على استعداد لوضع هذه الإمكانات تحت تصرُّف الدولة المتضررة، سواء مباشرة -أي بين دولة وأخرى- أو عن طريق منظمة أو منظمات إقليمية أو شبه إقليمية أو دولية متخصصة، الأمر الذي يتطلب وجود اتفاقيات أو مذكرات تفاهُم أو بروتوكولات ذات طابع قانوني.

وقد أكد المؤتمر الدولي الحادي والثلاثون للصليب الأحمر والهلال الأحمر في ١ ديسمبر ٢٠١١، ضرورةَ تعزيز التأهب القانوني للمواجهة الدولية للكوارث، وفيما يلي أبرز النقاط التي أكدها:

- ضرورة تأهُّب الدول لتيسير أي مساعدات دولية مطلوبة، وتنظيمها في حالات الكوارث.
- استخدام إرشادات القانون الدولي لمواجهة الكوارث وتطبيقها، من خلال الإجراءات في الأطر القانونية والسياسية والمؤسسية الوطنية.
- أهمية التشريعات الوطنية لتعزيز مستوى نشاط المجتمع المحلي للحد من أخطار الكوارث.
- جَعْل الحد من أخطار الكوارث أولوية للعمل على مستوى المجتمع المحلي.
- تشجيع الجمعيات الوطنية بصفتها جهات مساعدة للسلطات العامة في المجال الإنساني.

عاشرًا: عناصر التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الكوارث:

عند تصميم أي إستراتيجية طوارئ لمواجهة الكوارث يجب مراعاة ما يلي:

- **الهدف:** الاستعداد لمواجهة الكارثة.
- **التعاريف والمختصرات:** حيث يجب تعريفها.
- **مواصفات موقع الكارثة المحتمل:** التضاريس، المناخ، الإحصاء، التوزيع السكاني، المصانع، مصادر الطاقة.
- **وصْف التهديد:** الكارثة المتوقعة وحجم تأثيرها، الخلفية التاريخية، أنواع الحوادث الطبيعية، أنواع الحوادث الصناعية.
- **القيادة والتنسيق:** السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الكوارث مع وصْف دور كل قطاع.
- **فِرَق التخطيط:** تخطيط القطاعات المختلفة، ومنها: الخدمات الطبية، وخدمات النقل والمواصلات، وخدمات الإطفاء، والإنقاذ، والإسعاف، والإيواء، والإعاشة، والحماية.

- **المساعدات الخارجية:** منْح الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية عند الحاجة إليها.
- **الإشعار والإنذار:** تحديد نُظُم بَثٍّ التنبيهات الخاصة بالكارثة والإنذارات، إيجاد قاعدة معلومات للمجتمع المحلي في مكان الكارثة؛ لإيصال المعلومات الضرورية له بأسهل طريقة ممكنة.
- **الهيئات المساندة:** وزارات ومؤسسات الدولة، والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- **الإدارة والإجراءات:** تحديد السلطات والتعويضات المالية وإجراءات الشراء السريع والطارئ.
- **الإعلام العام:** البيانات والنشرات الدورية والأخبار الطارئة والمفاجئة.
- **الخطط الفرعية:** إيجاد خُطَط مكملة لخدمات أساسية، منها: الإنقاذ، والغوث، والتمريض، والشرطة، والإطفاء، والدفاع المدني، والنقل والمواصلات، والطاقة الكهربائية، والأشغال العامة، والإسكان، وتأمين خدمات التسجيل والأحوال المدنية.

❑ معوقات دور التخطيط الإستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث

على الرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي في منْح فريق إدارة الكارثة فرصة إعداد سيناريوهات مسبقة لمواجهة الكوارث، فإن هناك معوقات إدارية وبشرية وفنية ومالية، تَحُد من دوره في تقليل أضرار الكوارث وآثارها السلبية.

- **المعوقات الإدارية:**
  - الافتقار إلى نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الكوارث.
  - المركزية الشديدة، وعدم إتاحة الفرصة للجهات المشاركة في مواجهة الكوارث من المشاركة في التخطيط، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بأساليب مواجهة الكوارث وطرقها.

- عدم وضوح اختصاصات ومهام ووقت تدخُّل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الكوارث.
- انعدام التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الكوارث، وظهور التنافس، وسعي كل جهة إلى التدخل بسرعة ومواجهة الكوارث بمفردها؛ لكي تدعي النجاح في عمليات المواجهة لجهودها الفردية.
- عدم مراعاة التخطيط الإستراتيجي لتداعيات الكارثة وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية.
- عدم تحديد مسؤول إعلامي لتزويد أفراد المجتمع بالحقائق وتطورات الكارثة.
- صعوبة تحديد نتائج مواجهة آثار الكوارث وقياسها.
- ضعف الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي، الذي يُعنى بفحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق.

❑ **المعوقات البشرية:**

من أهم المعوقات البشرية التي تَحُد من دور التخطيط الإستراتيجي في التقليل من أضرار الكوارث:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص أو الهيئات أو حجم الكارثة.
- ضعف قوة الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- اتباع عادات التفكير النمطي المقيد بالعادة، التي لا تخرُج عن المألوف.
- الخوف من الفشل، الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر.
- التخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.
- القيود الإدارية أو المالية.

- الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح، واستعجال النتائج من دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- الثقة الزائدة التي تؤدي إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع وتداعياته.
- الشعور بالعجز أو الإحباط أمام حجم الكارثة.

❑ **المعوقات الفنية:**

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تخفيف أضرار الكوارث:

- نقْص الموارد والإمكانات الفنية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث.
- قلة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة متكاملة، وعدم وجود أجهزة إنذار مبكر لتحديد الكوارث المحتملة.
- عدم مرونة السيناريوهات الموضوعة في تقبُّل التغيرات المحتملة في أثناء تطورات الكارثة.
- عدم التطوير المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تَقادُمها، وربما لا تكون جاهزة للتشغيل عند الحاجة إليها.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الكوارث؛ لعدم توافرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها.
- تخوُّف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم مقدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث.

❑ **المعوقات المالية:**

من أهم المعوقات المالية التي تحُد من دور التخطيط الإستراتيجي في تقليل أضرار الكوارث:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة لمواجهة الكوارث.

- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين على مهام الحماية المدنية وأعمالها.
- ارتفاع تكاليف خدمة تشغيل الأجهزة المستخدمة في أعمال مواجهة الكوارث وصيانتها.

❑ **إستراتيجية تقليل التعرض للكوارث وأخطارها**

نظرًا للآثار التدميرية الناجمة عن الكوارث، فإنه من الضروري أن تُخطِّط المؤسسات المختلفة برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمواجهة الكوارث، وتعمل على التخفيف من آثارها قدر الإمكان، وتتفاوت طبيعة الإستراتيجيات ومضمونها بحسب الآتي:

- نوع الخطر أو الكارثة التي تتعرض لها الدولة.
- توافر الموارد البشرية وغير البشرية.
- قدرات المؤسسات الموجودة في الدولة.

ورغم ذلك، فقد تتوافر في هذه الإستراتيجيات عناصر مشتركة من حيث النهج والهدف، فمن بين أهداف إستراتيجيات تقليل أخطار الكوارث:

- تقليل تأثير تلك الكوارث التي لا يمكن تلافيها، من حيث المساحة وعدد المتضررين، ومن حيث الخسائر الاقتصادية المحتملة والخسائر في الممتلكات.
- تلافي احتمال زيادة فقر الأسر الفقيرة، التي قد تفقد أصولها وممتلكاتها، وسُبُل معيشتها.
- تلافي خطر انقطاع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية أول تقليل الخطر، عن طريق التوازن في تخصيص الموارد لمساعدات الإغاثة وعمليات الإصلاح.

ولكي تكون هذه الإستراتيجيات فاعلة وتحقق الأهداف السابق ذِكرها، ولا بد أن تنقسم إلى مرحلتيْن، هما:

- إجراءات قصيرة الأجل للاستجابة السريعة والفعالة عند حدوث الكارثة.
- إجراءات طويلة الأجل لتقليل التعرض للكوارث، وضمان التنمية المستدامة السريعة.

❑ **الإجراءات قصيرة الأجل:**

من بين عناصر أي إستراتيجية قصيرة الأجل لإدارة الكوارث:

⊙ **الإنذار المبكر والتنبؤ بالكوارث:**

نظام لإعطاء معلومات مسبقة حول احتمال حدوث كارثة، وهو عنصر لا غنى عنه في أي إستراتيجية للتخفيف من الكوارث وإدارتها، وهذا النظام ضروري جدًّا من أجل الاستعداد والتأهب والقيام بالإجراءات الوقائية لتلافي الكوارث أو تخفيف تأثيراتها.

⊙ **تقدير الأخطار:**

ويشمل معلومات كمية ونوعية تفصيلية، مع فهْم لأخطار الكارثة، وانعكاساتها الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والآثار التي قد تنجم عنها، والاستخدام المستمر للمعلومات؛ لتحديد احتمال حدوث بعض الحوادث، ومدى جسامة نتائجها المحتملة.

❑ **برنامج التأهب لمواجهة الكوارث:**

برنامج يحدد الإجراءات التي ستتخذ، والمسؤوليات والإجراءات المؤسسية، وكذلك الموارد والسياسات والإجراءات التي ينبغي تجهيزها وتشغيلها عند حدوث الكارثة، وينطوي ذلك على تخزين إمدادات كافية لحالة الطوارئ (أغذية وأدوية ومواد أخرى) في مواقع آمنة.

⊙ **الإجراءات طويلة الأجل:**

على المدى البعيد، نجد أن إستراتيجيات التنمية المستدامة والسريعة، التي تتضمن خططًا للحد من الكوارث وإجراءات تخفيف آثارها، هي أكثر الطرق نجاحًا للحد من تأثير الكوارث، فإدماج إستراتيجيات الحد من أخطار الكوارث في خطط التنمية، يكفل بذل الجهود لتخفيف حدة الكوارث باستمرار، ومن ثَمَّ الحد من أي انقطاع محتمل لجهود التنمية بسبب الكوارث.

❑ **المشكلات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي لمكافحة الكوارث**

توجد مجموعة من المشكلات، التي تواجهها خُطَط إدارة الكوارث في أثناء التخطيط، وكذلك في أثناء إدارة الكارثة، أبرزها ما يلي:

⊙ **الأولويات:**

في ظِلّ الكارثة، يصبح الطلب على الخدمات (إسعاف - إنقاذ..... إلخ) عادة أكبر من الإمكانات المتيسرة، ومن ثَمَّ يحاول المخطط أن يضع أولويات لاستخدام الإمكانات المتاحة.

⊙ **تداخُل المسؤوليات بين الأجهزة المختلفة:**

يحاول المخطط جعْل عمليات المواجهة أكثر فاعلية، من خلال التنسيق بين جميع أنشطة القطاعات التي تواجه الكارثة.

⊙ **توزيع المسؤوليات إلى مهام:**

يحاول المخطط توضيح كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال توزيع تلك المسؤوليات إلى مهام.

⊙ **التخطيط من أجل أداء المهام:**

يستطيع المخطط زيادة فاعلية عمليات المواجهة، من خلال التركيز على الاحتياجات اللازمة؛ لكي يُنفِّذ كل قطاع المهام الموكلة إليه، ووضْع الإجراءات التي من خلالها يمكن سرعة تعبئة الموارد وحشْدها وإحلالها.

⊙ **العلاقات بين الأجهزة المختلفة:**

نظرًا لأنه لا يمكن تحقيق متطلبات مواجهة الكارثة من خلال قطاع واحد، كان لا بد من توضيح خطوط الاتصال والتنسيق والتكامل بين الأجهزة في مرحلة المواجهة، وذلك على النحو التالي:

- سوء معالجة البيانات وتحليلها، أو عدم فهْم أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار المبكر، ما يعطي مؤشرًا خاطئًا، ويترتب عليه سوء التعامل مع الكارثة.
- عدم تنفيذ الخطة الموضوعة بطريقة سليمة أو التراضي في تنفيذها.

إن العمل على التخطيط للكوارث يتمثل في القيام بوضع تصوُّر كامل لجميع السيناريوهات المحتملة، والأزمات الناتجة عنها، للمناطق المعرضة لحدوث كارثة بها، وتقسيمها وفقًا لإجراءات مرتبطة بنوع تلك الكوارث والأزمات، وشدة خطورتها، واحتمال وقوعها، وكيفية التعامل معها من قِبَل الجهات المعنية بالمواجهة، والقيام بتوزيع المهام والمسؤوليات للأشخاص المعنيين بعملية المواجهة، وتحديد عمل كل جهة، سواء داخلية أو خارجية.

❑ التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث

تتزايد أهمية الإعلام وفاعلية دوره وقت الكوارث، ويُمثِّل في هذا السياق أحد الأسلحة الإستراتيجية لهذا العصر في تغطية الكوارث التي تقع وكيفية إدارتها، ويمتلك الإعلام في مثل هذه الأوقات كل مقومات الفاعلية، من خلال سرعة الانتقال والانتشار، واجتيازه الحدود، وتجاوزه كل صور المعوقات؛ لما يملكه من وسائط مقروءة ومسموعة ومرئية، ولما له من قدرات هائلة على التأثير النفسي في الأفراد، والسيطرة الفكرية والإقناع، والتحكم في ممارسات الأفراد وتوجيههم.

ويؤدي الإعلام دورًا حيويًّا في التوعية والإرشاد والتوجيه، من خلال الاتصال المباشر بين غرف العمليات الخاصة بمواجهة الكوارث، وجماهير المشاهدين والمستمعين والقُرَّاء؛ لتحذيرهم من الأخطار، ومتى وأين مكان وقوعها ومساراتها، فالجهود الإعلامية يمكن أن تسهم بفاعلية في التخفيف من حِدّة الأزمات والكوارث، من خلال نشْر الحقائق، ومنع انتشار الشائعات، التي تؤدي إلى تفاقُم الأوضاع، إضافة إلى استقطاب الجماهير للتعاون في مواجهة الأزمة، فالإعلام الهادف يستطيع وقت الأزمات أن يُزوِّد الأفراد بالحقائق والمعلومات السليمة، التي تساعدهم على تكوين رأي سليم وصائب، واتخاذ الموقف اللازم والمناسب من الأزمات، والمساهمة الفاعلة في تخفيف آثارها.

ونظرًا لما تملكه وسائل الإعلام من أهمية بالغة في مواجهة الكوارث وإدارتها ومعالجتها، فقد دخلت في عداد التقنيات بالغة الدقة، التي يعتمد عليها في علم إدارة الأزمات والكوارث، ولم يَعُد بالإمكان الاستغناء عن تأثيراتها الواسعة في هذا المجال،

ولهذا يتصاعد دومًا الحديث عن الإعلام والتخطيط الإعلامي، وربطه بمواجهة الأزمات والكوارث التي يواجهها المجتمع.

ويقوم التخطيط الإعلامي عمومًا على مجموعة من العناصر الأساسية، وذلك على النحو التالي:

١- توافر البيانات:

من المعلومات الأساسية لبدء التخطيط الإعلامي ضرورةُ توافر المعلومات الكافية والدقيقة، بشأن المعدات المجهزة والإمكانات البشرية المتاحة عند بدء تنفيذ أي خطة، التي ستتاح حتمًا خلال فترة التنفيذ وموعد توافرها تحديدًا، وتوافر المعلومات المرتبطة بالخطط الوطنية الشاملة، والمعلومات المرتبطة بأعداد السكان، وتوزيعهم، وخصائصهم، والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي يمارسونها، والتي تشكل اقتصاد الدولة، وغير ذلك من معلومات تعكس خريطة البيئة الاجتماعية والجغرافية.

٢- وضْع السياسة الاتصالية:

كل مؤسسة إعلامية تتفق على مجموعة المبادئ والمعايير، التي تُنظِّم وتُقيِّم ممارساتها، وتُسهِّل عليها الوصول إلى أهداف حددتها، وفقًا للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، التي ينبغي أن تقوم على مبدأ سهولة الاتصال، الذي يتكون من ثلاث ركائز، هي: الحق في الاتصال، الانتفاع، المشاركة.

٣- تحديد الأولويات والأهداف:

يتضمن التخطيط الإعلامي عملية تحديد الأولويات والأهداف العامة للخطة الإعلامية، ووسائل تحقيقها.

٤- التخطيط الإعلامي عملية مستمرة ومتكاملة:

إن التخطيط الإعلامي عملية مستمرة، لا تنتهي بوضع الخطط، بل يقوم على تتابُع الأحداث، إضافة إلى متابعة الخطط الموضوعة في أثناء تنفيذها وبعده، والوقوف على معوقات التنفيذ.

٥- المرونة:

هناك ضرورة لاعتماد أكبر قدر من المرونة في الخطة الإعلامية؛ حتى لا تنهار أمام الظروف الطارئة، وما يفرضه الواقع، ويتطلب ذلك الاهتمام بالخطط البديلة مسبقًا؛ لمواجهة الظروف المحتملة أو المتوقعة، ويستلزم التخطيط الإعلامي في هذا السياق تحليل توقعات المستقبل، والتخطيط لها لتحاشي وقوع أي اضطرابات في الخطة الإعلامية.

❑ التخطيط الإعلامي والكوارث

يفترض في وسائل الإعلام بوصفها وسيطًا قويًّا ومؤهلًا: أن يكون لها دور إستراتيجي في معالجة الوضع واحتوائه على جميع المستويات، سواء في توفير البيانات والمعلومات بالقدر الكافي، الذي يُمكِّن الجماهير من تكوين تصوُّر أقرب ما يكون إلى الحقيقة عن الأزمة، أو في وضْع خطة واضحة للمحافظة على الهدوء، وعدم إثارة الهلع والذعر لدى عامة الناس، أو في التنسيق بينها وبين الجهات المختلفة المرتبطة بالأزمة، أو في التصدي للشائعات التي ترتبط بالأزمات، خاصة وأن الإنسان في أثناء الكارثة يكون أكثر تعرضًا للاختراق، بسبب القلق والتوجس، أو في رأب الصدع الذي قد يحدُث في العلاقات الاجتماعية، أو غيره من الأحداث التي قد تُصاحب الأزمة.

على أن يركز دور الإعلام على الحيلولة دون حدوث الأزمات، أو التغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى «إدارة الأزمات»، ولا يُعَد حدوث الأزمات شيئًا جديدًا في حد ذاته، سواء كان على مستوى الفرد، أم على مستوى الجماعة، أم المؤسسة، أم على مستوى الدولة كلها. ويشير التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث إلى الخطط الإعلامية، التي يتم الإعداد لها مسبقًا، للقيام بها عند وقوع الأزمات أو الكوارث، وذلك بتحديد الجهود الإعلامية التي يجب القيام بها، ومن يقوم بها، ومتى وأين؟ كما أن الغرض من التخطيط الإعلامي -في هذا السياق- تقديم الدعم والمساندة الإعلامية الفاعلة لفرق إدارة الأزمة، ولذلك يتم إعداد الخطط الإعلامية مسبقًا، للاستفادة من عنصر الوقت، وتلافي تداعيات الموقف، خاصة أن الأزمات والكوارث تتسم بسرعة الأحداث والمتغيرات.

ويُعد استثمار الوقت والتعامل معه بحرص عاملًا مهمًّا في نجاح الجهود الإعلامية المبذولة، لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب هذا التخطيط الزمني للجهود الإعلامية المبذولة قبل مواجهة الأزمات والكوارث، وفي أثنائها، وبعدها.

وللتخطيط الإعلامي أهمية كبرى، فهو ليس خيارًا يمكن الأخذ به أو ترْكه؛ وذلك لأنه أمر مطلوب وضروري لأي مجتمع؛ لأنه ينقل الأخبار إلى العالم الخارجي والمحلي؛ لذلك فهو مُطالَب بالعمل على مساندة إدارة الكارثة أو الأزمة.

ويتعامل الإعلام مع الأزمات المختلفة بمحوريْن مهميْن، هما:

الأول: جانب إخباري يتم عن طريق متابعة أخبار الكارثة وأحداثها، والتعريف بتداعياتها، وطرق التعامل معها أو مواجهتها، ومدى التطور والنجاح في ذلك.

الثاني: يتمثل في استخدام الإعلام في بث المعرفة المخططة، ونقلها جيدًا، والتأثير الإيجابي في تشكيل توجهات الفرد والمجتمع، وإحداث الوعي، وتنمية إدراك الجمهور بخطورة الأزمة وأبعادها.

ويستمد الإعلام أهميته الكبرى زمن حدوث الكوارث والأزمات من الاعتماد على قدراته الهائلة على التأثير، وتوجيه الرأي العام، واحتواء تداعيات الأزمة، وتأثيراتها السلبية، ودعم المواقف، وتوضيح الحقائق، وتهدئة الرأي العام، وتعبئة الصفوف، وحشْد الطاقات في اتجاه الخطط الموضوعة؛ للوصول إلى أَسْلَم مخرج من الأزمة، وبذلك يُعَد الإعلام وسيطًا فعالًا بين بؤرة الأزمة والجماهير العريضة، التي ينتابها شعور قوي بضرورة الحصول على معلومات كافية.

❑ إستراتيجيات التخطيط الإعلامي والأزمات

أ/ ضرورة إعداد الخطة في ضوء الإستراتيجيات العامة لإدارة الكارثة، وضمن حدود توجهات السياسة العامة.

ب/ وجوب تناول الخطة الإعلامية مراحلَ الكارثة، بحيثُ تكون لكل خطة مرحلية إستراتيجيتها ومنطلقاتها وأهدافها، ووسائل متابعتها وتقييمها.

ج/ تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الكارثة، وكذلك وسائل توجيه الرسائل الإعلامية، وأساليبها ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الكارثة.

د/ تركيز الخطط على الصور الذهنية الإيجابية، وإظهار اهتمامها بأفراد المجتمع وأُسَر الضحايا، وكل مَن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالكارثة.

هـ/ التعامل بمصداقية في نقْل الأخبار إلى كل وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات إلى أجهزة الإعلام، بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للكارثة.

و/ الاعتماد على الخبراء والمتخصصين والأكاديميين وأصحاب الرأي في تصميم الخطط الإعلامية للأزمات وتنفيذها ومتابعتها.

ز/ متابعة الخطة الإعلامية لكل ما يُنشَر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية؛ لتحديد أساليب الرد، والتعقيب عليها، وتحصين الرأي العام من أهدافها المغرضة.

ط/ أن تتضمن الخطة الإعلامية إنشاء مركز إعلامي للكارثة بوصفه وعاء تصب فيه كل مصادر المعلومات، ورصد أصداء الكارثة محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا.

❑ **أهمية التدريب وأبعاده قبل التخطيط الإستراتيجي وبعده**

إن التدريب عملية مستمرة، تهدف إلى تزويد الفرد وإكسابه مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه، وتؤدي إلى تحسين أدائه، ومن ثَمَّ تحسين أداء المنظومة كلها، وتزويد الفرد وإكسابه اتجاهات وأنماطًا سلوكية جديدة، وتزويد المهارات الموجودة لديه وتحسينها وصقلها.

وتبرز أهمية التدريب وفوائده في:

١- زيادة الإنتاجية، والأداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف، وطرق العمل وانسيابه، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

٢- يسهم في صناعة اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الدولة، وفي انفتاح الدولة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.

٣- يوضح السياسات العامة للدولة، ويطور أساليب القيادة، ويؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات الداخلية.

٤- تنمية قدرات الدول على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء، والمؤهل والقادر على حمْل الأعباء الإستراتيجية الموجهة، نحو تحقيق هذه الميزات.

٥- يعمل على تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها وتغييرها، بما يتفق مع منظومة القيم، التي يتم التوصل إليها، وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين في الدولة.

٦- يسعى التدريب إلى تحسين أداء العاملين في الدولة، وإكسابهم المهارات اللازمة التي تُمكِّنهم من مواجهة الأزمات والكوارث، بحيث تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء العاملين الحالي وسلوكهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للوصول إلى أعلى أداء متوقع، يسهم في تجاوز الأزمات بأقل خسائر ممكنة.

وختامًا، تُعَد عملية التخطيط والتدريب من أهم المكونات التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، وتنبع أهميتها من كونها تركز على الاستعداد المسبق.