جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد تسيير التقنيات الحضرية

قســـــم: الهندسة الحضرية

المستوى الدراسي: سنة ثانية ماستر بيئة، صحة ومدن خضراء

مقياس: الأخطار والتخطيط الإستراتيجي

المحاضرة 06: التخطيط الاستراتيجي ومواجهة الأخطار

تظهر الحاجة لمواجهة الأخطار الكبرى في أثارها المدمرة لذلك يسعى واضعي الخطط الإستراتيجية في الأجهزة المسؤولة عن مواجهة الكوارث والأزمات أن يضعوا أهدافا بعيدة المدى من أجل استشراف رؤية مستقبلية للكوارث وأخطارها ، ومدى تطورها، بمعنى الاعتماد على التنبؤ لمجال أوسع من أجل إعداد السيناريوهات الملاءمة وتجهيز الموارد البشرية والفنية والمادية والإدارية القادرة على مواجهة الكوارث والأخطار الكبرى المستقبلية والحد من آثارها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد بتوفير المرونة اللازمة.

I- تعريف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار:

هو مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات الموضوعة للتعامل مع الأخطار قبل وأثناء وبعد وقوعها، ويتم تطبيقها على المؤسسات والمنظمات والمجتمعات وكذلك على المستوى الوطني بشكل عام.

وينظر للتخطيط الاستراتيجي للأخطار على أنه التخطيط المسبق للكارثة من خلال حصر التهديدات المتوقعة، وتحديد الاحتياجات المتوقعة لمواجهة الكارثة،والتي يطلق عليها بمدخلات العملية التخطيطية، إضافة إلى الخطة الموضوعة والمناسبة لمواجهة الكوارث المتوقعة، والتي تسمى بالمخرجات، ويشترط أن تكون في سياق النظام الاجتماعي، وتلقى القبول من وحدات المجتمع.

بصفة عامة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى هو مجموعة من التدابير والإجراءات التي تشمل الخطط الوقائية المسبقة، وخطط الطوارئ وخطط إعادة الإعمار لمواجهة مختلف المخاطر المحتملة وما قد ينجم عنها من آثار على المواطنين والمقيمين وممتلكاتهم والبيئة.

II- منهجية التخطيط الاستراتيجي للأخطار:

- تحليل مفصل عن الأخطار وتحديد أولوية الخطر فيها.

- تحديد المسؤوليات لكل فئات المجتمع ومؤسساته ومناقشتها بشكل تفصيلي وصريح.

- تصنيف وتبويب جميع المصادر والإمكانيات الموجودة وخلق قاعدة بيانات يتم الاعتماد عليها بشكل فوري في حالة الخطر.

- التدريب المجتمعي ورفع الوعي وعمل سيناريوهات لمواجهة الأخطار حيث تتضمن هذه السيناريوهات تدريبا على الإخلاء والإنقاذ والإسعاف وفعالية تقديم الخدمة بشكل سليم. للمصابين.

III- المبادئ التي يجب مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار:

هناك مجموعة من المبادئ تراعى عند إعداد الخطط لمواجهة الأخطار والكوارث الناتجة عنها وهي:

- **مبدأ العلمية:** الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال التخطيط لمواجهة الكوارث.

- **مبدأ الإيجابية**: حيث تكون الخطة إيجابية إذا تحققت أهدافها بنجاح.

- **مبدأ الإلزامية**: والمقصود به الالتزام في التنفيذ من قبل جميع المشتركين في عمليات التخطيط للكارثة

- **مبدأ المرونة**: أي استجابة الخطة للظروف الطارئة ومدى قابليتها لمواجهة أي مشاكل عند التنفيذ دون أي فشل.

- **مبدأ الواقعية**:أي ملاءمة الخطة للواقع والإمكانيات.

- **مبدأ الاستمرارية**:بمعنى أن التخطيط ليس عاملا عرضيا يلجأ إليه في ظروف معينة والمطلوب له هو صفة الاستمرار.

مبدأ المشاركة: أخذ جميع الآراء البناءة لمختلف الخبراء وكل من يقوم بتنفيذ هذه الخطة.

IV- المبادئ التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار:

1- مرونة الأهداف:

تعني القدرة على التبديل والتحويل في السياسات وفي أهدافها بحيث تتسع باستمرار لاستيعاب أهداف جديدة، وتعديل الأهداف في ضوء المتغيرات المستجدة، والقدرة على التكيف السريع مع الظروف الطارئة.

2- الاعتماد على إطار تخطيطي واضح:

يقوم هذا الإطار على تعريف المخاطر، وتحديد مدى خطورتها والفرص المتحققة من مواجهتها، ويتأسس الإطار في ضوء أهداف إستراتيجية واضحة، وتحديد مصادر الخطر القائمة وأساليب مواجهتها، وتنفيذ سياسات المواجهة وتقويمها.

3- تحديد الأدوار والمسؤوليات:

يجب أن تحدد المسؤوليات بدقة من خلال الاهتمام بعمل الفريق وتنفيذ خطط تدريبية للمهام المختلفة، وكذلك التدريب على التعاون والعمل الجماعي.

4- التساند الوظيفي بين المكونات المختلفة:

يجب أن تعمل كل المكونات معا بحيث لا تسيطر إحداها على الأخرى، ويكون التساند الوظيفي بين سياسات مواجهة المخاطر والسياسات العامة في الدولة أو قطاع معين من القطاعات.

5- الشفافية:

وهي مبدأ تخطيطي مهم يقوم على وضع موضوع المخاطر ومواجهتها في كل أجندة داخل المنظمة، والعمل على إشعار الكل بالمسؤولية اتجاهها، وتقييم الأداء في التخطيط لمواجهتها بشكل موضوعي ومستقل وشفاف.

6- توسيع قاعدة المشاركة:

تشمل المنظمات المدنية والقطاعات المختلفة في الحكومة وخارجها في ضوء التنسيق بين الأدوار، وفي ضوء منظومة تقسيم العمل.

V- مكونات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار:

تتمثل المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية للحد من آثار الأخطار الكبرى والكوارث في ما يلي:

1- الإستراتيجية الوطنية:

من الضروري عند تحديد الإستراتيجية الوطنية تقييم المخاطر من حيث نقاط الضعف الموجودة والتهديدات المحتملة التي قد تواجه البلاد، ومن بين الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء تقييمات المخاطر، وضع مخططات للأخطار وقواعد بيانات للكوارث، وتحليل التكاليف والمنافع وتحليل الأثر بما في ذلك تقييم المعدل السنوي والحد الأقصى المحتمل للخسائر.

2- الأولويات: يتم تحديد الأولويات باستخدام نتائج تقييم المخاطر، مع مراعاة الموارد المحدودة منها،من الأولويات التي يتم تحديدها في المستوى الأول لمرحلة الاستجابة للكارثة ما يلي:

- التزويد بالمعلومات الدقيقة في الوقت المحدد والمناسب من أجل ضمان فعالية تطبيق مرحلة الاستجابة

- تطوير نظام تقارير فعال على المستوى الوطني، عن طريق وسيلة اتصالية بين مختلف الجهات المختصة حيث أن إدراك الوضع في منطقة الحدث منذ بداية الكارثة تمكن من إدارتها لحظة بلحظة بصورة جيدة وفعالة.

- تشكيل وربط غرف العمليات ووضع المعلومات تحت أيدي الخبراء لتحديد الطريقة الأنسب للتعامل بها وتحليلها والخروج بتوصيات يتم رفعها للمستوى الأعلى عن طريق التقرير.

3- هيكل الحوكمة: تعد الحوكمة عاملا رئيسيا في التنفيذ الفعال لخطط خفض مخاطر الكوارث،وتنطوي على علاقات ومسؤوليات واضحة ومحددة مسبقا بين مختلف مستويات الحكومة، حيث يوفر إطار الحوكمة الهيكل الذي من خلاله توضع الأهداف ويتم تحديد الوسائل لتحقيقها، وإلى أي مدى تتم مراقبة الانجازات.وتسجل الخطط الوطنية المهام الرئيسية لإدارة الكوارث، والمنظمات المسؤولة عن تنفيذ هذه المهام.

4- التنسيق: يعد أمرا ضروريا في جميع مراحل إدارة الكوارث(قبل وأثناء وبعد وقوع الكوارث)، من أجل تنفيذ الأنشطة والوفاء بالمسؤوليات التي يتم مشاركتها بين العديد من المؤسسات

5- الإرشاد: ترشد الخطط الوطنية للكوارث المؤسسات المعنية في عملها لإدارة الكوارث،على الأهداف والغايات، وتقيم المخاطر وغيرها من المعلومات الواردة ضمن الخطط العملية.

VI- خطوات التخطيط الاستراتيجي للحد من آثار أخطار الكوارث:

1- إصدار التشريعات والقوانين ورسم السياسات:

تكون على مستوى الحكومة في أي دولة، أو على مستوى المنشأة أو المنظمة أو المؤسسة، تشرف على وضعها الهيأة الإدارية العليا ،وتكمن أهمية هذه القوانين والسياسات فيما يلي:

- تحقيق الأهداف المشتركة.

- تجعل الأعمال والتصرفات القانونية وتحمي متخذيها من المساءلة

- تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة.

وتشمل مجالات القوانين والسياسات الحاكمة لإدارة الكوارث وأخطارها ما يأتي:

- أهداف إدارة الكوارث وأخطارها.

- علاقة إدارة الكوارث وأخطارها بالتنمية المستدامة.

- مسؤوليات وصلاحيات المنظمات والمؤسسات المختلفة.

- الهيكل التنظيمي.

- الموارد الاقتصادية ولتكاليف المالية.

2- التعريف بمشروع الخطة: عند وضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة والأهداف ومجالاتها في تشكيل فريق العمل مع الاسترشاد بالاحتمالات والتقديرات والتوصيات السابقة.

3- وضع معايير لتفعيل الخطة أو وقفها:

يعتمد التفعيل على مؤشرات يمكن قياسها حيث تعطينا فكرة عن حجم الكارثة ومدى تأثيرها على مجريات الحياة اليومية وعليه يبني المسؤول قراره بتفعيل الخطة الخاصة أو عدم تفعيلها.

4- تشكيل فريق العمل لغرفة العمليات:

هذا الفريق توكل إليه مهمة إدارة الكارثة، لذا وجوده مهم في الخطة الاستراتيجية للأسباب التالية:

- تحقيق التناسق والتكامل بين الجهات المختصة العاملة،حيث يتم تحديد دور كل منها تفصيليا في كل مرحلة من مراحل إدارة الكارثة لتحقيق درجة عالية من الفعالية.

- تحقيق درجة عالية من الفعالية لما لها من إمكانيات وصلاحيات تمكنها من التنسيق بين جميع المستويات.

- ضمان السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل الكارثة من قبل جهة واحدة مما يحد من كثرة الآراء التي تضيع الوقت.

إن تشكيل فريق العمل يمثل المحرك الأساسي للخطة الإستراتيجية لهذا يتعين أن يجرى هذا الاختيار وفقا لمعايير محددة نذكر منها:

- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- أن يكون الأعضاء ممن لهم دراية بإدارة الكوارث وبالمسؤوليات المختلفة للمنظمة التي يمثلونها.

- أن يكونوا من أصحاب القرار والقدرة على تطبيق الخطة على مؤسساتهم.

-أن يظم فريق العمل ممثلا عن كل منظمة أو مؤسسة لها علاقة بإدارة الكوارث.

5- شرح المسؤوليات وتحليل الموارد والإمكانيات:

من خلال التأكد من فهم كل الأفراد لمهامهم في حالة حدوث الكارثة، مع حصر كل الموارد المتاحة مثل الطاقم البشري، التدريب، الأجهزة،مع تسخير الموارد أي جاهزيتها بحيث يمكن توجيهها بسرعة فائقة في حالة حدوث الكارثة.

6- دراسة المخاطر واحتمالات وقوعها وما تفرزه من مشكلات:

من خلال تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- إستراتيجية الوقاية من مخاطر الكوارث.

- إستراتيجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وأفضل طريقة ممكنة.

- خطط يتم تنفيذها على المدى القريب والبعيد مثل تحضير المسؤولين للتعامل مع الكوارث على مختلف المستويات من خلال تشكيل اللجان، حملات التوعية، التدريب، وضع سياسة لاستخدام الأراضي...الخ.

7- الرصد والمراقبة:

- جمع المعلومات.

- إعداد خرائط المعلومات.

- تحديد أماكن وحجم الأخطار ومن ثم إجراء دراسات لتقييم قابلية إصابة الإنسان والممتلكات.

- تقدير وتقييم الإمكانيات.

- عرض المعلومات المتاحة على صانعي القرار لتمكينهم من اتخاذ إجراءات تنفيذية مناسبة وفقا لمراحل وخطوات وأولويات واضحة.

8- التقييم والمراجعة:

هي مرحلة للتطوير والتعديل وإعادة التخطيط المستمر، تقوم بها لجنة محايدة .

9- التدريب والتعليم:

- من خلال إدماج المعارف المتعلقة بالحد من الكوارث في المناهج الدراسية ودعم العملية التعليمية في هذا المجال.

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مع بيانات عملية وسيناريوهات عملية افتراضية للوقوف على الأفعال والسلوكيات السليمة في التعامل مع الكوارث والأخطار الكبرى بشكل علمي ومنهجي.

VII- معوقات التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأخطار:

1- المعوقات الإدارية:

- انعدام التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الكوارث، وظهور التنافس وسعي كل جهة للتدخل بانفراد لكي ينسب لها النجاح في عملية المواجهة.

- المركزية الشديدة وعدم إتاحة الفرصة للجهات المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بأساليب وطرق المواجهة قبل وأثناء وبعد الكارثة.

- عدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الكارثة وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية.

- صعوبة قياس نتائج مكافحة آثار الكوارث.

2- المعوقات البشرية:

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات.

- الاستعجال وسوء تقدير النتائج دون مراعاة للقدرات والموارد الكافية لتحقيق الأهداف المسطرة.

3- المعوقات الفنية والمادية:

- عدم وجود أنظمة إنذار مبكر.

- محدودية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الكوارث والتقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو توفير قاعدة معلوماتية.

- نقص الموارد والإمكانيات الفنية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الكوارث وأخطارها.

- ضعف مرونة السيناريوهات على تقبل التغيرات المحتملة أثناء تطورات الكارثة.

-خلاصة:

يعد التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى كأحد أساليب الإدارة الحديثة، وسيلة فعالة لأنه يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء أثناء مواجهة الأخطار الكبرى، بتنسيق جهود مواجهة الأزمات والكوارث على المستوى المحلي والإقليمي والوطني والدولي، حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأكبر قدر من الفعالية وبأقل تكلفة مادية من خلال توضيح أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات.