

بحث بعنوان

الخطة العامة لإدارة المخاطر والأزمات على المستوى المحلي (دليل منهجي لتطوير خطة إدارة الأزمات
لدى بلدية الزرقاء)

إعداد

عطاف نهيل عيسى العسال

الملخص:

من خلال خطوات المنهجية التي وضعناها في هذا التقرير سيتم تقييم القسم الخاص بإدارة المخاطر والأزمات لدى البلديات وخاصة لبلدية الزرقاء، والهدف منها وضع خطة عمل متجددة لمواجهة الأزمات وإدراتها وتوقع الأخطار ومحاولة تفاديها.

إن طريقة العمل المتبعة وصفية وكانت تحليل نقاط القوة والضعف للبلديات والفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجهها وتحديد المخاطر وتقييمها ورصد النتائج من خلال مصفوفة المخاطر ، وتمثلت طريقة العمل بأولويات إطار سينداي.

كما أنه يجب تفعيل التدريب للعاملين ضمن المؤسسة لضمان الجاهزية ونشر التوعية بين المواطنين كما يساهم نشر خطة إدارة الأزمات على موقع البلدية يحسن من الأداء على المستوى المحلي في حال حدوثها.

<https://jaspss.com>**Abstract**

Through the steps of the methodology that we have set in this report, the section on risk and crisis management in municipalities, especially Zarqa Municipality, will be evaluated. The aim is to develop a renewed action plan to confront and manage crises, anticipate risks and try to avoid them. The method of work followed is descriptive and was an analysis of the strengths and weaknesses of municipalities, the available opportunities and threats that they may face, identifying and evaluating risks and monitoring the results through the risk matrix. The method of work was represented by the priorities of the Sendai Framework. Training must also be activated for employees within the institution to ensure readiness and spread awareness among citizens. Publishing the crisis management plan on the municipality's website also contributes to improving performance at the local level in the event of its occurrence.

تعريفات:

الخطر هو شيء محتمل حدوثه وفي حال حدوثه إما أن يكون أثره إيجابي أو سلبي ، ومن الأمثلة على مخاطر محتملة فيروس جديد ، حادث صناعي ، الحرائق والعوامل الجوية وغيره من المخاطر الناجمة عن أحداث معينة (يزن مقدح، 2021). وتحديد المخاطر المحتملة لدى أي مؤسسة مهما كان حجمها ضروري حيث يساعدها على إدارة الخطر بما يضمن لها تخفيف الأثر الناتج عنه أو حتى تقاويه.

بعد تحديد المخاطر المحتملة يجب دراستها وتقييمها وذلك عن طريق معادلة رياضية مهمة توضح احتمالية حدوث الضرر بالإقتران مع شدة الأثر المترتب عليه ، ينتج عن هذه المعادلة معدل الخطورة كمقدار أو وصف بالكلمات . ومن خلال مصفوفة الخطر التي تعد أداة جيد جدا لتقييم المخاطر بطريقة نوعية وتحديد فئة الخطر.

ويجب التنويه إلى أن مصفوفات المخاطر تختلف حسب الظروف والموضوع محل التقييم ، لكن معظمها تتبع نفس النهج أو المبدأ في التقييم. في المصفوفة هناك قيود كامنة حيث أنها تعتمد بصورة كبيرة على آراء وتحليلات شخصية في التقييم والتي غالبا تكون غير موضوعية (يزن مقدح، 2021).

كما يجب علينا دراسة المخاطر عند اتخاذ أي قرار ، لأن المخاطرة تحتل أمرين إما تهديدات أو الفرص ، وهذا يدل على أن التحليل لوضع أي مؤسسة ومراقبته ومواكبة التغييرات أمر ضروري وذلك من خلال

.SWOT

وهي أداة تحليلية يتم خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخليا والفرص المتاحة والتهديدات خارجيا ،
علما بأن نقاط القوة والفرص المتاحة هي نسبة إيجابية تصب في مصلحة المؤسسة بينما نقاط الضعف
والتهديدات سلبية تواجهها وتحدد مصادرها ومن هنا ينتج المخاطر المحتمل حصولها أو ترتبها إثر قرار
معين.

خطوات تقييم المخاطر :

- 1- تحديد الأخطار.
 - 2- من الذي يتأذى؟ وكيف؟
 - 3- تقييم المخاطر وتقرير اجراءات السيطرة.
 - 4- كتابة الملاحظات تشمل (الأخطار والمخاطر ومن قام بتقييم المخاطر ومن سيقوم باجراءات السيطرة
الإضافية مع الموعد الزمني لاستكمال اجراءات السيطرة الإضافية).
 - 5- مراجعة تقييم المخاطر والتعديل عليه إذ تطلب الأمر.
- إن عملية تحديد الأخطار والأضرار الناجمة عنها يخفف أو حتى يلغي حدوث الأزمة ، لكن في حال حدوث
الأزمة لا بد من اتخاذ اجراءات وخطة عمل لمواجهةها بالإستجابة لما قد يحصل والخروج منها بأقل الأضرار
الممكنة ومرحلة التعافي.

فالأزمة هي موقف ينتج عنه تغييرات ذات مخاطر متوقعة وغير متوقعة تهدد أهداف أو معتقدات أو
ممتلكات الأفراد والمنظمات والدول . وإدارة الأزمة يتمكن الفرد أو الفريق تجنب أضرارها أو الحد منها،

وذلك عن طريق رسم خطة واضحة لمواجهتها ومن ثم احتواءها واستعادة النشاط بعد وقوعها ، ولتحقيق النجاح في إدارة الأزمة لا بد من استكشافها ومعرفة أبعادها (مهند العزاوي، 2023). وللوصول لذلك عليك استخدام أدوات الإستفهام الخمس :

أولاً: متى ،

متى حدثت الأزمة؟ متى علمنا بها ؟ متى تطورت أبعادها؟

ثانياً: من ،

من مسبب الأزمة؟ من المستفيد من الأزمة من المتضرر من الأزمة من المؤيد أو المعارض

للأزمة؟

من المساند لها ومن يستطيع مواجهتها؟

ثالثاً: كيف ،

كيف بدأت ؟ كيف تطورت ؟ كيف أدركناها؟

رابعاً: لماذا ،

لماذا ظهرت الأزمة ؟ لماذا تفاقمتم ؟ لماذا لم تتوقف ؟ لماذا نواجهها ؟

خامساً: أين ،

أين يتمركز الخطر ؟ أين يتوسع أو يتحرك ؟



منهجية لتقييم وضع بلدية الزرقاء من خلال إدارة المخاطر والأزمات لديها

مقدمة:

تواجه البلديات عند حدوث أزمة ضغطاً مباشراً من طرف المواطنين باعتبارها على الخط الأول لمواجهة الأزمات، فهي الطرف الأول والأقرب على المستوى المحلي الذي يلتجئ إليه المواطنون والمتضررون من

<https://jasps.com>

الكوارث كالفيضانات والحرائق وحتى الأوبئة. لكن غالبا ما تجد البلديات نفسها وحيدة في مواجهة الأزمة بإمكانيات بشرية ومادية ضعيفة وقدرات محدودة على توقعها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للحد منها وتنفيذ تدابير فعالة لحماية الناس و الممتلكات.

لذلك يتم اعتبار التدابير الضبطية هدف رئيسي لدى البلديات في خلية إدارة المخاطر والأزمات ترمي إلى تحقيق الراحة والصحة العامة والمحافظة على إطار عيش سليم.

تشمل الإجراءات الضبطية :

1- كل ما من شأنه تلافي الحوادث والآفات والكوارث بشتى الوسائل الملائمة وتدارك أمرها بالقيام بالإسعافات الأولية كالحرائق والفيضانات والكوارث والأوبئة والأمراض المعدية وأوبئة الدواب .

2- التدابير التي من شأنها تلافي الأخطار والوقاية من تجول الحيوانات الضارة أو المفترسة أو السائبة في المناطق السكنية.

وهنا تظهر أهمية دور البلدية في تشكيل فريق إدارة الأزمة الذي يعمل ضمن مراحل:

1- الوقاية 2- التدخل العاجل 3- تخفيف الأضرار

وعليه تقوم بإعداد خطة إدارة الأزمات على المستوى المحلي التي يمكن تعديلها سنويا ومن ثم وضع بعض الخطط الخصوصية لبعض الأزمات التي شهدتها البلدة في آخر فترة لتفادي احتمالية وقوعها أو تفادي عمق الأثر الناجم عنها.

الخطة العامة لإدارة الأزمات على المستوى المحلي

1- أهداف خطة إدارة الأزمات:

تهدف خطة إدارة الأزمة بالأساس إلى :

- أ- حماية وصون حياة المواطنين وصحتهم ورفاهيتهم.
- ب- تخفيف الأضرار التي تلحق بالمتلكات والبيئة والطبيعة.
- ج- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- د- إعلام المواطنين وتوجيههم عند الأزمة.
- هـ- التخفيف من الخسائر أو التلف أو التعطل الذي يصيب الوسائل والمرافق البلدية.

2- شروط نجاح خطة إدارة الأزمة:

- أ- تغيير مخطط إدارة الأزمة بشكل دوري سنويا حتى لا يبقى وثيقة جامدة.
- ب- التدريب على تنفيذه بكامله أو جزء منه لاختبار مدى فعاليته ومدى جاهزيته مع مختلف فرق التدخل وللتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا المخطط وتلافي النقائص الممكنة وإدراج التحسينات الممكنة.
- ج- إشراك المجتمع المدني في إعداداته وتقييمه وتنفيذه.

3- خلية إدارة الأزمة في مستوى البلدية:

1- دور خلية الأزمة ومهامها:

هي هيكل متعدد التخصصات مكلف بإدارة الأزمات على المستوى البلدي انطلاقاً من مرحلة الوقاية إلى مرحلة إدارة الأزمة والاستجابة الفورية لمختلف الأحداث حال وقوعها وكيفية الخروج منها ، و خلية الأزمة هي مركز القيادة لإدارة الأزمة هدفها الأساسي اقتراح الإجراءات العملية للحد من آثار مختلف الأزمات والكوارث وضمان سلامة المواطنين والممتلكات.

من أهم أدوار خلية الأزمة:

أ- تجميع المعلومات لتجنب أي تغيير للحقائق حول الأزمة.

ب- تحديد استراتيجيات العمل والاستجابة لمختلف الأزمات.

ج- إدارة وتنسيق الموارد البشرية والمادية ومتابعة الإجراءات المنفذة لمجابهة الأزمة.

د- تقييم التدخلات والإستفادة من التجارب.

2- تركيبة خلية الأزمة ومختلف الفرق المساندة:

الفريق المركزي لإدارة الأزمات وأهم أدواره:

رئيس البلدية: وهو رئيس خلية الأزمة ويشرف على إعداد خطة إدارة الأزمات وإدارتها حال وقوعها ، كما يعمل على التقليل من.

✓ آثارها.

✓ الكاتب العام : يساعد وينوب عن رئيس البلدية.

✓ أعضاء من المجلس البلدي حسب الاختصاص: رئيس لجنة الصحة والنظافة.

✓ المسؤولون الفنيون: المسؤول عن معدات البلدية، المسؤول عن النظافة، المسؤول عن الدائرة المالية، المسؤول عن الشؤون القانونية.

✓ رئيس مركز الشرطة أو الحرس بالمنطقة البلدية أو من ينوبهما.

✓ ممثل الحماية المدنية في المنطقة البلدية.

✓ المكلف بالعالم في البلدية.

✓ إمكانية الاستعانة بخبراء ومختصين حسب نوع الأزمة (طبيب في حالة أزمة طبية، مختص في مداواة الحشرات...)

مع ملاحظة أن تركيبة خلية الأزمة يمكن أن تتغير حسب نوع الخطر أو الأزمة وحسب درجة جاهزية الأعضاء.

فريق الإتصال:

وهو الفريق المكلف بإدارة الأمور الإتصالية ويتلخص دوره بالأساس في:

✓ إعلام مختلف المتدخلين بتطورات الأزمة.

✓ إعلام المواطنين وإبصال المعلومة حول الأزمة.

✓ التنسيق مع مختلف وسائل الإعلام.

تركيبة الفرق الميدانية لمجابهة الأزمة:

وهي الفرق التي ستقوم بالتدخل في مختلف مراحل الأزمة، ويمكن أن يشرف على كل فريق رئيس فريق . كما يمكن تقسيم هذه الفرق حسب مناطق تدخل جغرافية في حالة امتداد الأزمة أو حسب وسائل التدخل والمعدات الموضوعة.

ولتحديد مختلف الفرق وضمان إدارة جيدة لها، على البلدية أن تمسك قائمة في مختلف أعضاء خلية الأزمة وبقية الخلايا الفرعية والميدانية (رئيس البلدية، أعضاء المجلس البلدي، الفريق الإداري، الفريق التقني والميداني للبلدية، فريق الإتصال، الأمن، الحرس، الحماية المدنية...) ويمكن تقسيمها حسب نوع الأزمات والمخاطر وفقا للجدول التالي:

الإسم/اللقب	الإختصاص أو الصفة	رقم الهاتف 1 و 2	العنوان	البريد الإلكتروني

3- مكان انعقاد خلية الأزمة:

مكان انعقاد خلية الأزمة مبدئياً هو البلدية ، ويجب الحرص على تهيئة مكان بالبلدية لاستيعاب مختلف الفرق المكلفة بإدارة الأزمة ، ومن المهم أيضاً أن يكون هذا المكان مجهز بأدوات الإتصال الكافية وبعيدا عن المخاطر لضمان استمرارية عمله ومن بين التجهيزات:

✓ خطوط هاتفية

✓ أجهزة كمبيوتر

✓ طابعات

✓ خرائط المخاطر بمنطقة البلدية

4- مراحل إدارة الأزمة:

تنقسم إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة

2- مرحلة الأزمة

3- مرحلة ما بعد الأزمة

وتتطلب كل مرحلة مجموعة من الإستعدادات والإمكانات لإدارة جيدة للأزمات.

1- مرحلة ما قبل الأزمة

1.1. تحديد أهم المخاطر والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها البلدية :

تقوم خطة إدارة الأزمة في مرحلة أولى على ضبط أهم المخاطر و الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها البلدية أو التي تعرضت لها من خلال جرد وإحصاء أهم المخاطر والأزمات وتحديد مدى تكرارها و حجمها وآثارها ويمكن لضبط هذه الأزمات اعتماد منهجية إدارة المخاطر التي سبق وودكرت...

خطوات إدارة المخاطر :

1- تحديد المخاطر :

و لتحديد هذه المخاطر يمكن الإنطلاق من تحديد مختلف الأنشطة والمهام في البلدية، ثم تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في إطار إنجاز هذه المهام مثل النظافة، التتوير، البنية التحتية، أنظمة المعلومات، إنجاز شبكات تصريف المياه، التدخلات الإجتماعية، ويمكن أيضا اعتماد تحديد المخاطر طبقا لسيناريوهات وذلك بخلق سيناريوهات مختلفة حول المخاطر الممكن حدوثها وكيفية تطورها وسيرها على المستوى المحلي (مثال فيضانات، حرائق، حادث مرور خطير...)

من أهم المخاطر التي تتعرض لها البلدية :

1- المخاطر الطبيعية:

الفيضانات / حرائق الغابات / الأوبئة / الناموس

2- المخاطر الغير طبيعية:

أزمة بيئية (تلوث، عدم رفع الفضلات، مصبات عشوائية...) / إضراب لأعوان البلدية / حادث إرهابي / حوادث مرور خطيرة / حادث صناعي (انفجار، حريق، تلوث...)

2- تقييم المخاطر:

من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. وقد يتعذر في بعض الأحيان قياس حجم هذه المخاطر وكلفتها نظرا لعدم توفر معطيات إحصائية عن الحوادث السابقة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعبا في حالة مخاطر غير مادية. ولتقييم المخاطر يتم في مرحلة أولى تقدير كل خطر خاص بكل نشاط أو مهمة من حيث احتمالية حدوثها وآثارها أو تكلفتها ، وفي مرحلة ثانية يتم التقييم الإجمالي للمخاطر ضمن مصفوفة المخاطر.

مصفوفة المخاطر

الآثار	احتمال الحدوث					
	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
--	--	---	---	---	---	---

احتمال الحدوث: 1: ضعيف جدا ، 2: ضعيف ، 3: متوسط الحدوث ، 4: كثير الحدوث ، 5: كثير

الحدوث جدا

الآثار: (التكلفة المادية ، والبشرية) من 1 أضرار ضئيلة إلى 5 أضرار كبيرة جدا.

تقييم الخطر = احتمال الحدوث × الأثر

اللون الأخضر : خطر ضعيف = بين 1 و 6 نقاط

اللون الأصفر : خطر متوسط = من 7 إلى 14 نقطة

اللون الأحمر: خطير كبير = من 15 نقطة فما فوق

فمثلا على فرض وقوع حادث صناعي كبير (احتراق مصنع مواد كيميائية):

فيما يأتي طريقة تقييم هذا الحادث واتباع إجراءات السيطرة من خلال أربعة أجزاء في التقرير:

الجزء الأول: المعلومات:

اسم المصنع / الموقع / عدد العاملين / الوصف العام للمصنع (الأقسام ، النشاطات ، المعدات ، ساعات

العمل وأيام العطل (الورديات)/ وصف المنطقة التي سيتضمنها تقييم المخاطر/ أي معلومات ذات صلة

(سوف يكون مدير الصحة والسلامة مسؤول عن الصحة والسلامة ويعطي معلومات الصحة والسلامة

لمعاون المدير العام / كيفية إجراء عملية التقييم وهنا يجب تحقيق ثلاثة معايير هي (مصدر المعلومات المستند عليه والتحدث مع العاملين وكيف قرر اجراءات السيطرة الإضافية

الجزء الثاني:

1- فئة الخطر والخطر وتؤخذ من الدليل الإرشادي

مثل معدات العمل ، العمل في الأماكن المرتفعة ، خطر الحريق ، خطر الكهرباء ، خطر الضوضاء، خطر الإهتزاز.

2- من أصاب بالأذى؟ وكيف؟

3- ما الذي تقوم به بالفعل؟

4- إجراءات التحكم الإضافية اللازمة مثل عمليات الصيانة الدورية والتخلص من المعدات التالفة ودورات التدريب للعاملين.

5- المدة الزمنية اللازمة لكل اجراء تحكم إضافي

6- أحدد المسمى الوظيفي لكل إجراء

الجزء الثالث:

تحديد أولوية لثلاثة إجراءات يعني اتخاذ إجراء مهم يحدث تغييرات كبيرة وأثر كبير على مستوى التحكم في المخاطر ، وهنا يجب أن نناقش هذا الإجراء من نواحي أخلاقية ومالية وقانونية ثم تأتي مرحلة كتابة الإجراء مع مراعاة احتمالية الخطر وشدته إذا حدث.

الجزء الرابع:

فعالية الإجراء الذي قمنا به، وهل سيسيطر بشكل عام على الخطر؟

ومن خلال هذه المصفوفة يتم تركيز مجهودات البلدية على مجابهة المخاطر الكبيرة وإعطائها الأولوية في تدخلاتها الوقائية.

3- معالجة المخاطر: وذلك بتحديد طرق التعامل معها، فكل مستوى من المخاطر تقابله طرق للعلاج والتعامل معها، ومبدئياً هناك أربعة أساليب للتعامل مع المخاطر:

1- قبول المخاطر: باعتبار أن الخطر غير كبير ولا يؤثر على أهداف البلدية أو لا يمكن التنبؤ به أو أن تكاليف التحكم فيه كبيرة مقارنة مع الخطر، لذا فإنه يقع قبول هذا الخطر.

2- تجنب المخاطر: يتم تجنب المخاطر إذا كانت البلدية تفضل تلافيها مثل تغيير مقر معرض للانهييار أو هدم بناءات في مناطق معرضة للفيضانات.

3- تقليل المخاطر: وذلك باتخاذ الإجراءات لتقليل المخاطر، مثال وضع نظام إنذار للحرائق والفيضانات أو التعاون مع بلديات مجاورة لبناء منشآت أو معدات للوقاية من الكوارث.

4- نقل المخاطر: من خلال نقلها إلى الغير و يتم نقل المخاطر بالإحتماء منها بمقابل مالي كالتأمين.

4- وضع استراتيجية للتحكم في المخاطر:

المسؤول	الخطوات الواجب القيام بها	استراتيجيات التعامل مع المخاطر				التكلفة	طبيعة المخاطر
		نقل المخاطر	تقليل المخاطر	تقبل المخاطر	تجنب المخاطر		

1.2. وضع منظومة للإنذار المبكر والوقاية

بعد تحديد مختلف المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها منطقة البلدية، يتم وضع برنامج للوقاية من هذه المخاطر وأنظمة إنذار مبكر تعتمد إشارات حسب نوع الخطر. وتتمثل إشارات الإنذار في العلامات أو الأعراض التي تنبأ بإمكانية حدوث الأزمة. ويمكن أن تعتمد البلدية لكشف ومتابعة هذه الإشارات خلايا يقظة عند إمكانية وقوع كوارث كالفيضانات والحرائق، وكذلك تعتمد التكنولوجيا الحديثة مثل متابعة الأرصاد الجوية في حالة فيضانات أو كاشفات دخان في حالة الحرائق واعتماد برمجيات ذكية للتوقعات حول المخاطر تسمح بقياس اتجاهاتها وتأثيرها ونتائجها.

هذا وتجدر الإشارة إلى ضرورة بناء قدرات الفريق في البلدية على كشف إشارات الإنذار والعالم بها ، وتشريك المواطنين والمجتمع المدني في توفير المعلومة حول الإشارات المبكرة حول الكوارث وتركيز شبكة اتصالات فعالة تسمح بنشر وتداول المعلومة حول مختلف هذه الإشارات.

2. إدارة الأزمة أثناء وقوعها:

ويكون ذلك بتنفيذ خطة إدارة الأزمة.

2.1. تفعيل خطة إدارة الأزمات بالبلدية

بمجرد تلقي رئيس البلدية لإنذار الخطر وبعد تقييم مدى خطورة الأزمة وفقا لحجمها والمعلومات الأولية حول الخسائر ، يجب عليه كخطوة أولى دعوة خلية الأزمة للإنعقاد السريع، كما يقوم بإطلاق مخطط الإتصال الذي يتكون من تحذير مديري كل فريق وفقا لخطورة الحدث وكذلك تحذير المواطنين.

2.2. اجتماع خلية الأزمة

وتتمثل مهامه في:

✓ وضع أهداف خطة المواجهة.

✓ تفعيل خطة المواجهة طبقا لمخطط إدارة الأزمة.

✓ تفعيل الإجراءات العملية لامتناس الأزمة.

✓ توزيع الأدوار والمهام وفقا للتدخلات الميدانية وحسب الفرق.

✓ توفير الموارد البشرية والمالية والتجهيزات لمواجهة الأزمة.

✓ وضع برنامج زمني للتدخل.

2.3. تفعيل عمليات الإنذار والنجدة والتدخل:

من خلال إطلاق إشارات التحذير بسرعة وإعلام المواطنين بمختلف الوسائل الممكنة حول الخطر الداهم كيفية الوقاية منه. وتفعيل تدخل مختلف الموارد من أعوان وتجهيزات طبقا للقائمة التي تم ضبطها لوسائل الإنقاذ و أماكن الإقامة المتاحة في البلدية عند وقوع الأزمة. وتتمثل في مختلف التجهيزات والمعدات وأماكن إيواء المتضررين المتوفرة بالبلدية عند وقوع الأزمة وهو ما يسمح بتعبئة مختلف الموارد منذ بداية الأزمة، وضمان استخدامها الأمثل لمجابهة الأزمة. وتتمثل هذه التجهيزات في:

1- عربات النقل والتدخل (سيارات إسعاف ، حافلات نقل ،سيارات ،...)

2- التجهيزات (أسرة ، مولدات كهربائية ، معدات شفط مياه ، معدات قطع أشجار ، تجهيزات رش مبيدات ، بنزين ، مبيدات...)

3- أماكن الإيواء (قاعات تابعة للبلدية ، مدارس، قاعات رياضية، مبيدات جامعية ... مع التأكد من جاهزيتها للمبيت.

4- أماكن الإسعاف الممكنة(أطباء ، صيدليات ،مستشفيات)

مع الإشارة إلى أنه من الضروري التأكد بصفة مسبقة من أن هذه الوسائل والمعدات موجودة خارج منطقة الإضرار ويمكن الوصول إليها في حالة الأزمات. مع ضرورة التحقق من توفر هذه التجهيزات بشكل دوري

وتحيين. مع السعي إلى صيانة التجهيزات لتلافي عدم جاهزيتها عند وقوع الأزمة. ويمكن التنسيق مع البلديات المجاورة.

قائمة المعدات

طبيعة المعدات	مكان التواجد	المالك	السائق	الإتصال بالسائق (عنوان/هاتف)
رافعات/سيارات إسعاف				
معدات إطفاء /محركات شفط مياه/مولدات كهرباء...				

3. إدارة الأزمة إثر انتهاءها:

تتمثل أهم التدخلات في هذا المجال في :

1- حصر الأضرار المادية والبشرية، والأضرار على صورة البلدية من خلال تقييم أكثر دقة لآثار الأزمة (الضحايا، الخسائر المادية...)

2- العمل على التقليل من الأضرار والإنعكاسات السلبية والتخفيف من آثار الأزمة على المواطنين بتوفير خطة لمساعدة المتضررين.

3- الإتصال بالمتضررين ومواساتهم وتقديم المساعدة إليهم و إظهار التعاطف معهم.

4- عزل الأزمة حتى لا يتضاعف تأثيرها.

5- تجميع وتحليل المعطيات لتعديل التدخلات وفقا لنقاط الضعف التي تم رصدها.

6- تقييم التعامل مع الأزمة من خلال بطاقة تحتوي المعطيات التالية:

اسم الأزمة وموضوعها	متى وقعت	أين وقعت
ما هي علامات الإنذار المبكر	كيف وقعت الأزمة	ما هي نتائجها أو آثارها
تسلسل الأحداث زمنيا وتطورها	الإجراءات العاجلة التي تم اتخاذها	مدى نجاح أنظمة الإنذار المبكر في رصد الأزمة
فريق الأزمة	أطراف الأزمة	إدارة الأزمة عالميا
أسباب النجاح أو الفشل في إدارة الأزمة (تقييم عمل الفريق ، التجهيزات ، القرارات...)	الدروس المستفادة والتوصيات	

5- خطة الإتصال خلال الأزمة:

يمثل الإتصال محورا أساسيا للإدارة جيدة للأزمة خاصة مع التطور الذي تعرفه شبكات التواصل الإجتماعي وما يمكن أن تطرحه من تحديات أمام البلديات فيما يتعلق بسرعة نشر المعلومة وإمكانية نشر الشائعات والمعلومات الخاطئة وما ينتج عنه من تعكير لوضع الأزمة. لذلك فإن البلديات مطالبة بتوفير المعلومة الدقيقة والحقيقية وبصفة متواصلة حول الأزمات بصفقتها الجهة الرسمية المخولة لإصدار المعلومة الصحيحة. وذلك من خلال الإستعداد بصفة مسبقة للإتصال خلال الأزمة. وإعداد خطة اتصال و تقديم متحدث رسمي وإعداد بيانات صحفية نموذجية و توفير قوائم حول وسائل العالم والصحفيين والرسائل التي يمكن تقديمها ومصادر المعلومات.

1. أهداف خطة الإتصال خلال الأزمة

وتهدف خطة الإتصال إلى :

✓ تحذير الناس

✓ إعلامهم

✓ طمأننتهم

✓ تكذيب الشائعات

2. محتوى خطة الإتصال:

وتشمل خطة الإتصال على محورين:

1- الإتصال الداخلي: وهو موجه لموظفي البلدية وأعضاء المجلس البلدي لإعلامهم بالوضع المتعلق بالأزمة وبالخطوات التي عليهم اتخاذها في إطار دورهم لمجابهة الأزمة والإتصال الداخلي مهم لأنه يمكن من توحيد الجهود وتقديم رسالة اتصالية موحدة، وإبراز أهمية ودور جميع الموظفين في مواجهة الأزمة.

2- الإتصال الخارجي: وهو موجه لسكان منطقة البلدية وكذلك العالم. ويهدف إلى توفير و نشر المعلومات للسكان في منطقة البلدية، و متابعة التطورات المتعلقة بالكارثة مثل التوقعات الجوية إذا كانت كارثة طبيعية (فيضان، حرائق الغابات) و تأمين العلاقة مع مختلف وسائل العالم وإصدار البيانات الصحفية بالتنسيق مع رئيس البلدية...

ويتولى رئيس البلدية وحده مخاطبة العالم في حالة حدوث أزمة باعتباره المسؤول الأول في البلدية وظهوره أساسي لطمأنة الناس. مع إمكانية الإستعانة بخبير أو مساعد لتقديم مزيد من التوضيحات.

3. دور خلية الإتصال خلال الأزمة:

يتولى فريق الإتصال في إطار إنجاز مهمته:

1- مسك قائمة في المواطنين في المناطق الأكثر عرضة للخطر وكيفية الإتصال بهم لتحذيرهم من إمكانية وقوع الكارثة.

2- مسك قائمة في مختلف وسائل العالم التي يمكن الإتصال بها.

3- الإتصال بالمواطنين مباشرة أو بالهاتف أو بالإعتماد على الشرطة أو الحرس أو الحماية المدنية لتحذيرهم من اقتراب وقوع الكارثة إذا كانت متوقعة مثل الفيضانات و/أو استعمال وسائل العالم (راديو وتلفزيون، الصفحة الرسمية للبلدية على وسائل التواصل الاجتماعي) مع الحرص على عدم المبالغة في عملية التحذير لتلافي خلق حالة من الذعر.

4- إطلاع السكان على إجراءات السلامة التي ينبغي عليهم اتباعها عند الوقوع الفعلي للكارثة.

5- إعداد المحتوى الاتصالي خلال الأزمة وذلك باعتماد المراحل التالية:

1. تحديد الجماهير المستهدفة بالرسالة الاتصالية للتمكن من تكييف الرسالة الخاصة بكل جمهور (مواطنين ، أقارب الضحايا ، أطراف رسمية...) زتحديد كيفية الوصول لهم واللغة المناسبة لمخاطبتهم وقنوات الإتصال المناسبة لهم ومدة الإتصال.

2. ضبط الرسالة الإعلامية:

✓ تحديد الهدف من الرسالة

✓ تحديد محتوى الرسالة : الإعلام ، التحذير ، الطمأنة ، التوقعات.

✓ تحديد مشاعر الرسالة : الحزن ، التحذير ، التفاؤل ، التعاطف.

3. ضبط قنوات الإتصال:

1- من هو المتصل الرسمي.

2- تحديد وسائل الإتصال الداخلي والخارجي...

3- شكل الإتصال : بلاغات وبيانات مكتوبة على أن تكون مختصرة أو وسائل التواصل الإجتماعي (مباشرة عن طريق فيديو أو غير مباشرة مسجلة)، عقد مؤتمر صحفي ، لقاءات مباشرة بالمواطنين...

ولإنجاز هذه المهمة بالحرفية الكافية على خلية الأزمة:

1- التحقق من صحة المعلومات المقدمة وخاصة المعلومات حول الضحايا.

2- جمع المعلومات من مصادر رسمية مؤكدة والقيام بالتحقق من صحة المعلومة طبقا للمبادئ المعمول بها.

3- تقديم الحقائق كما هي وتلافي تقديم تفسير أو فرضيات سابقة لأوانها حول أسباب الكارثة أو حول تطور الوضع في المستقبل.

4- تقديم المتحدث الرسمي باسم البلدية وهو رئيس البلدية للحقائق المثبتة فقط، والإعتراف، عند الإقتضاء بأن المعلومات جزئية وأنه سيتم استكمالها لاحقا.

5- إمكانية دعوة الخبراء لتقديم إجابات علمية.

6- عدم رفض الإجابة عن التساؤلات في حدود المعلومات المتوفرة.

7- تقديم المعلومة بصفة متواصلة لأن السكوت يمكن أن يستغله البعض لترويج الشائعات وغيابها قد يخلق جوا من الثقة.

خاتمة

يمكن تطوير هذه المنهجية حتى تستجيب أكثر للواقع التنظيمي واللوجستي لمختلف البلديات. ومن أهم التوصيات لإنجاحها تنظيم استشارة حول محتواه تشمل المجتمع المدني والقطاع الخاص والعاملين في منطقة البلدية. كما أن التدريب الدوري على تنفيذ ما جاء فيه يساهم في تعزيز جاهزية البلدية. وأخيراً، يمثل نشر خطة إدارة الأزمات على الموقع الرسمي للبلدية وتجديدها بصفة دورية شرطاً أساسياً للنجاح في تركيز نظام ناجع لمجابهة الأزمات على المستوى المحلي.

استراتيجية التدريب لفرق العمل

التدريب أحد عناصر ووسائل الإستعداد لمواجهة الكوارث وهو ذو أهمية كبيرة للفرق المشاركة من الجهات الحكومية ومن ضمنها الأجهزة البلدية ، وهو جزء يتم تفعيله في المرحلة الآمنة للكارثة ويرتبط بخطة الإعداد وتتبع نتائجها في مرحلة العمليات وإعادة الأوضاع. ويقسم التدريب إلى :

1- تدريب نظري

2- تدريب عملي

التدريب النظري

ويكون عن طريق الدورات أو بوضع احتمالات ومناقشتها ووضع خطة عمل لمواجهة ذلك مع المشاركين في الجهاز أو من خلال الاجتماعات والندوات والنقاشات مع الجهات الحكومية لتبادل الآراء ووضع الحلول المناسبة.

ويعتبر الجزء النظري مهم من التدريب للمشاكل المتعلقة بخطط المواجهة حيث يؤدي إلى تحقيق الآتي :

1- تعزيز روح الفريق الواحد حيث أن الدورات والنقاشات والاجتماعات حيث أنها تؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة.

2- معرفة كل جهة للمشاكل التي تواجهها ومحاولة الاستفادة من تبادل الخبرات.

3- وضوح الخطط الموضوعة للجهات المشاركة مما يساعد على نجاحها.

4- الاستفادة من المرحلة الآمنة في طرح الأفكار البناءة.

أما تدريب الأفراد المشاركين من الجهاز البلدي من الفرق التنفيذية فيجب أن يكون من أهداف تدريبهم الرفع من كفاءة المهارة العملية من خلال التحضير الذهني وتعزيز الثقة وروح التعاون فيهم واكسابهم المهارات العملية الضرورية، وتلك الأمور عناصر مهمة ينبغي تنميتها لدى جميع الأفراد المشاركين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية وصولاً إلى تحقيق القدرة على المشاركة والمواجهة والاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

التدريب العملي

ويكون من جميع الجهات المشاركة في أعمال المواجهة ، إذ أن كل جهة ذات مهام ومسؤوليات محددة وعلى إثرها يتم وضع خططها، ومن أهم الأهداف التي يرمي إليها التدريب الجماعي على تطبيق خطط العمليات وإعادة الأوضاع ما يلي:

- 1- اختبار الخطط الموضوعية ، والتعرف على نقاط القوة والضعف في تسلسل عمليات مواجهة الكارثة.
- 2- التعرف على قدرات الفرق المشاركة حسب الاختصاص وردود أفعالها حيال عمليات الإستجابة والتحرك وتفعيل الأماكنيات.

3- اختبار القدرة على استخدام الوسائل التقنية المتاحة بفعالية كبيرة .

4- تعزيز مبدأ التعاون لدى الفرق المشاركة والتأكيد على أهميته في تحقيق أهداف الخطة.

ومن الخطط الممكن العمل عليها كمثال :

خطة نظافة المدن والقرى وإعادة الأوضاع في حالات الكوارث

1- الهدف من الخطة:

المحافظة على نظافة القرى والمدن عند حدوث كارثة كبيرة

2- مجالات تطبيق الخطة:

حدوث كارثة كبيرة بفعل طبيعي أو فني أو حربي أو بسبب أعمال الشغب واضراب عمال النظافة عن العمل لأي سبب آخر .

3- مقومات الخطة:

الإستغلال الأمثل للإمكانات الذاتية البشرية والآلية المتاحة في المدينة أو القرية .

تفعيل دور المجتمع في ظل الظروف الاستثنائية التي تفرضها الكارثة .

4- استراتيجيات تحقيق الهدف:

4-1- مكننة العمل

حيث من الممكن الإعتماد على الآليات والمعدات خلال وقوع الخطر أكثر من الإعتماد على الأيدي العاملة بمعنى مكننة تلك الأعمال كل ما كان ذلك ممكنا ، حيث يمكن التخطيط لتشغيل الآليات والمعدات من خلال

1- تدريب العمال على تشغيل الآليات

2- متطوعين على دراية بتشغيل تلك الآليات

3- التنسيق مع الإدارات الحكومية الأخرى والمؤسسات التي تتوفر فيها عمالة مدربة على آليات مماثلة

4-2- الكفاية في عدد العمالة

حيث أن أي حالة طارئة تتطلب اتخاذ التدابير الكفيلة بتوفير العمالة البديلة من خلال الإستفادة من العمالة المتوفرة في الإدارات المختلفة في جهاز البلدية كإدارات الحقائق، والتجميل أو الصيانة والتشغيل ونحو ذلك.

ومن خلال التنسيق مع المدارس والجامعات والكليات والأندية والجمعيات والكشافة والتنسيق مع أئمة المساجد لحث السكان على التطوع لمساعدة أجهزة البلدية في أعمال النظافة وتكوين فرق للمحافظة على نظافة الأحياء.

خطة العمل

وتشمل عنصرين

1- توزيع العمل وأسلوب الإشراف على أعمال النظافة :

ويتم عن طريق :

1- تقسيم نطاق العمل في النطاق الإداري للجهاز البلدي إلى عدة مناطق، وكل منطقة إلى عدة مراكز حسب الحجم والمساحة.

2- يتولى رئيس فريق عمل الطوارئ في الجهاز البلدي مهمة التنسيق بين مناطق العمل وتوزيع الإمكانيات الآلية والبشرية المتاحة حسب الإحتياج.

3- يكلف رئيس فريق عمل الطوارئ المشرفين الميدانيين ويحدد مسؤولياتهم في مناطق العمل المحددة لهم ويفضل أن يكون من منسوبي جهاز الإشراف على أعمال النظافة في الأمانة أو البلدية .

4- تسند مهمة الإشراف على أعمال النظافة بكل مركز لأحد المواطنين القاطنين في حدود المركز .

ويكون اختياره وفق الأولويات الآتية:

1- أن يكون من منسوبي الأمانة أو البلدية أو المجتمع القروي ممن يمكن تحملهم هذه المسؤولية.

2- أو أي مهندس في حدود المركز

3- أو أي مدرس يسكن في حدود المركز

4- أو أي طبيب يسكن في حدود المركز

5- وإذا لم يوجد أي شخص من المذكور أعلاه فتعول لأحد المواطنين ويسكن في حدود المركز.

2- أسلوب العمل:

1- يقومون المسؤولون في الجهاز البلدي بمهمة التنسيق مع الإدارات الحكومية والشركات والمؤسسات كل ما كان ذلك ممكنا.

2- بإمكان فريق عمل الطوارئ من خلال رئيس جهاز البلدية عقد اجتماعات مع الذي يتم اختيارهم للإشراف على مناطق ومراكز خدمات النظافة للتنسيق معهم وإفهامهم خطة العمل.

3- تعمل الأجهزة البلدية من خلال فرق العمل على إعداد نشرة توعية توضح فيها أسلوب العمل ومواعيد رفع النفايات من كل مركز وتتضمن حث المواطنين على التجاوب مع خطة العمل والإلتزام بأوقات إخراج النفايات والتعاون مع المسؤولين عن مركز خدمات النظافة وذلك في إطار الفرضيات المحتملة ، وخطة الإستعداد.

4- توجيه المواطنين من خلال المشرفين على مراكز خدمات النظافة وعن طريق نشرات للعمل على تقليل حجم نفاياتهم وذلك بترشيد الإستهلاك والحرص على إخراج النفايات العضوية فقط والإحتفاظ بالنفايات الغير ملوثة كالصحف والمجلات والكراتين الفارغة والعبوات الزجاجية والمعدنية الغير ملوثة لحين انفراج الأزمة.

5- يتم وضع حاويات كبيرة الحجم في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية قليلا لمواقع التجميع.

6- تقليل عدد مرات تفريغ الحاويات في الأحياء الأقل كثافة سكانية.

7- يتم الإعتماد على الحاويات التي تفرغ آليا ما أمكن ذلك.

8- تركز الأجهزة البلدية بما يتوفر لها من عمالة وآليات على الآتي:

1- تفرغ الحاويات ونقل محتوياتها إلى المرامي مع التركيز على أسواق اللحوم والخضار والمطاعم والأحياء

ذات الكثافة السكانية العالية والمستشفيات والمراكز الصحية .

2- أعمال الكنس الآلي للشوارع الرئيسية بقدر الإمكان.

3- أعمال مكافحة الحشرات والقوارض كلما كان ذلك ممكنا.

4- رش مستنقعات المياه بالمبيدات لمنع تكاثر الحشرات والبعوض.

توصيات:

1- من الضروري وجود قسم بإسم غرفة الطوارئ أو قسم إدارة المخاطر في كل بلدية يكون مسؤول عن تقييم

المناطق التابعة للبلدية وتنفيذ الأعمال بناء عليه.

2- من المهم تعريف موظفي البلدية بأهمية إدارة الخطر وكيفية تفاديه في البلدية لأن ذلك يساعد في تحديد

احتمالية الخطر وحجمه إن كان طبيعي أو صناعي أو اقتصادي أو مالي وبناء عليه تدريب الموظفين

ببرامج وخطط للمواجهة والتعافي.

<https://jasps.com>

3- لا بد من توظيف خبراء متخصصين وأشخاص ذو صلة بالتحليل والحساب والإدارة في قسم إدارة المخاطر ولا بد من إدماجهم مع كافة أقسام البلدية من خلال ورشات تدريبية يقومون بها لتحقيق هدف مشترك متكامل.

4- إدراك أهمية إدارة الخطر المحتمل أو مواجهته والتعافي منه مسؤولية مشتركة يشارك بها أفراد المجتمع المحلي ، وذلك من خلال تعزيز خطة الإتصال بشكل دوري.

المراجع:

إدارة المخاطر وتقييم المخاطر وكيفية Internal Audit Academy يزن مقدح، 24 تشرين الأول 2021
، [1] استخدام مصفوفة المخاطر <https://www.youtube.com/watch?v=kro7ghTyqHI>

النيبوش، 14 أيار 2021 ، تقييم المخاطر.

<https://www.youtube.com/watch?v=TDGB3jmmpr8>

مهند العزاوي ، 15 أيار 2023 ، بحوث وتقرير - الأزمات والكوارث. أهمية إدارة الأزمات والكوارث

مجلة إدارة المخاطر والأزمات ، 2024 ،
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jrcm/issue/view/773>

تدريب عملي على تحليل وتقييم المخاطر ، 20 تموز 2022
<https://www.youtube.com/watch?v=jhjCest79rk>

<https://jaspss.com>

إطار سيندائي للحد من مخاطر الكوارث ، مراجعة نصفية 2023،

https://ec.europa.eu/echo/files/policies/prevention_preparedness/sendai_framework_for_disaster_risk_reduction_midterm_review_2023.pdf

خطط مواجهة حالات الكوارث للأجهزة البلدية ، 13 أيار 2024،

<https://momrah.gov.sa/ar/disaster-plans>

خطط مواجهة حالات الكوارث للأجهزة البلدية في السعودية، 29 حزيران 2024.