

## الارتقاء بالجاهزية وتعزيز القدرة على الصمود

بناء المعيار القادم في الشرق الأوسط للتأهب والاستجابة للطوارئ،  
ضمن نهج شامل لجميع الأخطار يغطي الجوائح، والظواهر المناخية  
المتطرفة، والتجمعات البشرية الكبرى، والاضطرابات السيبرانية،  
واستمرارية البنية التحتية الحيوية



د. بول سيتلاك، دكتور صيدلة، ماجستير إدارة أعمال

المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة الغاف دايناميكس

بنجامين فايل

رئيس عمليات الأمن والاستجابة

يونيو 2026

في مختلف أنحاء الشرق الأوسط، وضعت الحكومات والمؤسسات خططاً متقدمة للطوارئ، وطوّرت بنى تحتية حديثة، وراكت خبرات تشغيلية عميقة. وتتمثل الفرصة التالية في تحويل هذه القاعدة القوية إلى قدرات مختبرة وممولة وقابلة للتشغيل البيئي، تواصل أدائها بكفاءة عندما تتعرض عدة منظومات للضغط في الوقت نفسه.

«الجاهزية هي القدرة المثبتة على الاكتشاف المبكر، واتخاذ القرار بسرعة، والتنسيق عبر الحدود المؤسسية، والحفاظ على الخدمات الأساسية، والتعافي بانضباط.»

بعد سنوات من العمل في الرعاية السريرية والصحة العامة والاستجابة للطوارئ واستراتيجيات الرعاية الصحية والتنفيذ التشغيلي، خلصت إلى نتيجة بسيطة: تتحقق أكبر مكاسب الجاهزية عندما نزيل الغموض في اللحظة التي يجب فيها اتخاذ القرار. ينبغي أن تكون الصلاحيات واضحة لا لبس فيها، وأن تستند عتبات التفعيل إلى معايير موضوعية، وأن تندفق البيانات إلى صورة تشغيلية مشتركة واحدة. كما ينبغي أن يعمل الشركاء في القطاعين العام والخاص وفق إيقاع تنسيقي موحد، وأن تُدار الإمدادات استناداً إلى معدلات استهلاك معروفة، وأن تتحرك الاتصالات بسرعة العمليات، وأن تحوّل التمارين الدروس المستفادة إلى إجراءات ممولة ومتحقق من تنفيذها.

يتمتع الشرق الأوسط بمقومات استثنائية تؤهله لقيادة هذا التوجه. فمحاوره الجوية والبحرية الكبرى تصل بين القارات، فيما ترتبط منظومات الطاقة والمياه والغذاء والاتصالات والخدمات اللوجستية ببعضها ارتباطاً وثيقاً. وتستضيف مدنه سكاناً كثيري الحركة ومتعددي اللغات، كما تجمع الفعاليات الدينية والرياضية والثقافية والتجارية ملايين الأشخاص. وتترامن هذه المزايا مع بيئة مخاطر تتطلب جاهزية عالية، تشمل الحرارة الشديدة والسيول المفاجئة والعواصف الرملية والترابية وتهديدات الأمراض المعدية والإجهاد المائي، إلى جانب النزاعات والنزوح في أجزاء من الإقليم الأوسع، وتسارع رقمنة البنية التحتية الحيوية. غير أن الترابط نفسه الذي قد يوسع نطاق التعرض للمخاطر يوفر أيضاً منصة قوية لبناء قدرة منسقة ومدعومة بالتقنية على الصمود.

وتبرز التقييمات الحديثة الصادرة عن منظمة الصحة العالمية ومكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية فرصة استراتيجية مهمة: بما أن المخاطر مترابطة، فإن الاستثمار في التأهب يمكن أن يعزز عدة منظومات في آن واحد. فقد يؤثر تفشّي تنفسي في توافر القوى العاملة وسلاسل الإمداد. وقد تضغط موجة حر على الكهرباء والمياه والصحة المهنية والطاقة الاستيعابية للمستشفيات. وقد تؤثر السيول في الطرق ووصول سيارات الإسعاف والطاقة والاتصالات وسلامة المياه وتوزيع الأدوية. كما قد يعطل هجوم سيربيري الأنظمة السريرية أثناء حادث يسفر عن إصابات جماعية. ومن ثم، لا يمكن الحل في إعداد خطة منفصلة لكل خطر، بل في بناء قدرات مشتركة تستوعب الآثار المتسلسلة وتتسق التعامل معها.

لذلك، ليست الخطوة التالية إعداد خطة أخرى، بل الانتقال المنضبط من الخطط إلى الأداء: أي بناء منظومة تشغيلية تنتج قرارات في الوقت المناسب، وتحركاً منسقاً، واستمرارية قابلة للقياس تحت الضغط.

## رؤية مترابطة لمشهد المخاطر في الشرق الأوسط

يُساء أحياناً فهم نهج جميع الأخطار على أنه خطة عامة تتعامل مع كل حالة طارئة بالطريقة نفسها. وهذا ليس المقصود. فالهدف هو بناء قدرات مشتركة تعمل عبر مختلف الطوارئ، ثم إضافة إجراءات خاصة بكل خطر حين تختلف المعطيات العلمية والمتطلبات التشغيلية. وينبغي أن تكون القيادة والتنسيق والخدمات اللوجستية والإعلام العام وإدارة القوى العاملة وتتبع الموارد والاستمرارية عناصر مشتركة. أما بروتوكولات العزل وإزالة التلوث ورصد الإشعاع وإدارة تدفق الحشود ومكافحة النواقل فتتطلب ملاحق متخصصة ورفقاً مدربة.

وبالنسبة إلى قادة المنطقة، ينبغي لبنية مخاطر موثوقة ومستشرفة للمستقبل أن تشمل فئات التهديد التالية وما قد تولده من آثار متسلسلة:

- الجوائح والأوبئة والعدوى الناشئة. قد تنتقل مسببات الأمراض التنفسية، وحالات الانتقال الحيواني المنشأ، والأمراض المنقولة بالغذاء والماء، والعدوى المنقولة بالنواقل، ومقاومة مضادات الميكروبات، والحالات الوافدة بسرعة عبر تجمعات سكانية شديدة الترابط. والسؤال التخطيطي الجوهري ليس: ما الممرض التالي؟ بل: هل تستطيع منظومات الترصد والمختبرات والمستشفيات وسلاسل الإمداد وأصحاب العمل والاتصال العام أن تتوسع معاً وبالتزامن؟
- الحرارة الشديدة والتعرض المهني. تؤثر الحرارة في صحة القلب والأوعية الدموية والكلية والجهاز التنفسي؛ وترفع الطلب على خدمات الإسعاف؛ وتحد من إنتاجية العمل في الهواء الطلق؛ وتضغط على منظومات الكهرباء والمياه؛ وتهدد شروط تخزين الأدوية وكواشف المختبرات واللقاحات. ويجب أن تربط خطط التعامل مع الحرارة التنبيهات الصحية بأصحاب العمل والمدارس والبلديات والمرافق ومنظمي الفعاليات والخدمات المجتمعية.
- السيول المفاجئة والعواصف الشديدة والمخاطر الساحلية. في البيئات الجافة، قد تتجاوز الأمطار الغزيرة قدرة شبكات التصريف، وتقطع الوصول عبر الطرق، وتلوث المياه، وتعمر مرافق الرعاية الصحية، وتعطل الكهرباء والاتصالات. وكثيراً ما تقع أهم ضوابط الوقاية والاستجابة خارج القطاع الصحي.

- الرمال والغبار وتدهور جودة الهواء. قد تزيد موجات الغبار من الحالات التنفسية والقلبية الوافدة إلى الخدمات الصحية، وتعطل الطيران والنقل، وتخفيض مدى الرؤية، وتؤثر في المعدات، وتضاعف المخاطر على العاملين في الهواء الطلق والمرضى الأكثر عرضة.
- شح المياه والجفاف واضطراب منظومة الغذاء. يؤثر الإجهاد المائي في النظافة والوقاية من العدوى والزراعة وأسعار الغذاء وحركة السكان واستمرارية الرعاية. وينبغي التعامل مع منظومات التحلية والطاقة والمياه باعتبارها اعتمادًا حيويًا واحدًا، لا قطاعات منفصلة.
- الزلازل والمخاطر الجيوفيزيائية. تواجه أجزاء عدة من الإقليم الأوسع مخاطر زلزالية ملموسة. ويجب أن تشمل الجاهزية السلامة الإنشائية، وإدارة الإصابات الجماعية، وإخلاء المستشفيات، وآليات الربط مع البحث والإنقاذ، والإيواء، ولم شمل الأسر، واستمرار تعطل الخدمات الأساسية لفترات ممتدة.
- الحوادث الصناعية والكيميائية وحوادث المواد الخطرة. تنتج مرافق البتروكيماويات والموانئ وممرات النقل والمختبرات والمناطق الصناعية سيناريوهات واقعية عالية العواقب. ويجب أن تكون المستشفيات مستعدة لاستقبال المرضى الملوثين من دون أن تتحول هي نفسها إلى مواقع تلوث.
- الطوارئ الإشعاعية والنووية. يتطلب توسع استخدام التقنيات النووية وحركة المصادر المشعة واجهات واضحة بين الجهات التنظيمية والدفاع المدني والسلطات الصحية والمستشفيات وفرق الوقاية من الإشعاع ومنظومات الإنذار العام.
- النزاعات وانعدام الأمن والطوارئ الإنسانية. قد تؤدي حوادث الإصابات الجماعية والنزوح وتضرر البنية التحتية وانقطاع سلاسل الإمداد والاعتداءات على الرعاية الصحية إلى أزمات ممتدة، يتعين فيها إدارة الاستمرارية والحماية والتعافي بصورة متكاملة.
- الاضطرابات السيبرانية والتقنية. يمكن لبرمجيات الفدية وانقطاعات الخدمات السحابية واختراق البيانات وتعطل الاتصالات أن توقف الرعاية السريرية والإرسال والتوجيه ورفع تقارير المختبرات والإنذار العام والرؤية على امتداد سلسلة الإمداد. ولم يعد ممكنًا فصل الاستجابة السيبرانية عن إدارة الطوارئ.
- التجمعات البشرية الكبرى وكثافة الحركة. توفر الخبرة التشغيلية الواسعة التي طورتها المملكة العربية السعودية في إدارة الحج والعمرة، إلى جانب استضافة المنطقة فعاليات رياضية ومعارض ومهرجانات ومؤتمرات دولية كبرى، منصة متميزة للارتقاء بالتخطيط المتكامل للحرارة وسلامة الحشود والأمراض المعدية والخدمات الطبية الطارئة والاتصال متعدد اللغات والإحالة السريعة.
- تعطل البنية التحتية الحيوية وسلاسل الإمداد. تعتمد الرعاية الصحية على الكهرباء والوقود والمياه والأكسجين والنقل والمنصات الرقمية وسلسلة التبريد والأدوية المستوردة والموردين المتخصصين. ولا تكون المنظومة أقدر على الصمود من أضعف تبعية لم تكتشف أو تُدار.

### نموذج عملي لمنظومة شاملة لجميع الأخطار

قدرات مشتركة لكل حالة طارئة: الحوكمة، والاستشعار والتحليل المتكامل للمخاطر، وإدارة الحوادث، والخدمات اللوجستية، والاتصال العام، والقوى العاملة، والاستمرارية، والتمويل، والتعافي.

قدرات خاصة بالخطر حين تختلف العمليات: الوقاية من العدوى، والتوسع المخبري، وإزالة التلوث، ورصد الإشعاع، وإدارة الحشود، ومكافحة النواقل، والإيواء، والإخلاء.

عملية ضمان مشتركة تثبت أن المستويين يعملان معًا في ظروف واقعية.

## أين يستطيع القادة تحقيق أكبر مكاسب الجاهزية

لدى كثير من المؤسسات بالفعل خطط راسخة وكوادر ذات خبرة ومرافق حديثة. وتكمن أكبر المكاسب الممكنة على المدى القريب في نقاط التماس بين الإدارات والقطاعات والاختصاصات الجغرافية. وتستحق الفرص التالية اهتمامًا مباشرًا من القيادات التنفيذية.

### اجعل صلاحيات الطوارئ قابلة للتنفيذ فورًا

تحدد الخطة القابلة للتنفيذ من يملك إعلان حالة الطوارئ، وتفعيل مركز العمليات، والإفراج عن التمويل الطارئ، والاستعانة بأصول القطاع الخاص وفق الأطر النظامية، وتعليق القواعد الروتينية، واعتماد الرسائل العامة. وفي الأحداث سريعة التطور، تحمي صلاحيات القرار الواضحة وقتًا ثمينًا. لذلك ينبغي تفويضها مسبقًا، ومراجعتها قانونيًا، واختبارها بالتمارين.

### استخدم عتبات واضحة لدعم التحرك المبكر

تجمع عتبات التفعيل الواضحة بين شدة الخطر، وسرعة تطوره، واتساعه الجغرافي، والضغط على المنظومة الصحية، وتأثيره في البنية التحتية الحيوية، ومستوى الفلق العام. ويحتاج القادة أيضًا إلى صلاحية التفعيل المبكر عندما تكون الأدلة غير مكتملة لكن كلفة التأخر مرتفعة.

## نسق حول النتائج التشغيلية، لا الحدود المؤسسية

قد تكون لدى الصحة والشرطة والدفاع المدني والبلديات والجهات التنظيمية والمرافق والمطارات والموانئ ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص خطط سليمة كل على حدة. لكن المنظومات عالية الأداء تتشارك أيضًا المصطلحات ومستويات التصعيد ودورات التقارير وترتيبات ضباط الارتباط وإجراءات طلب الموارد، بما يجعل التنسيق أسرع كلما ارتفع الطلب.

## ابن القدرة على التوسع السريع كمنظومة تشغيلية متكاملة

القدرة القابلة للاستخدام على التوسع السريع هي مسار رعاية متكامل. فكل سرير إضافي يحتاج إلى كواثر وأكسجين وأدوية ومعدات وتشخيص وإدارة للنفايات ووقاية من العدوى ونقل وغذاء وأمن ونظم معلومات. لذلك ينبغي قياس القدرة بوصفها منظومة عاملة، لا مجرد مساحة متاحة.

## أدر المخزونات بما يضمن الاستدامة وإعادة الإمداد

ترتبط الإدارة التشغيلية للمخزونات بين حجم المخزون ومعدلات الاستهلاك وضبط مدة الصلاحية وقواعد التخصيص والموردين البديلين وترتيبات النقل وعقود إعادة الإمداد. والمقياس الأهم هو الاستدامة: إلى متى تستطيع المؤسسة الحفاظ على مستوى محدد من الطلب؟

## تعامل مع الاتصال بوصفه قدرة تشغيلية

الاتصال بشأن المخاطر تدخل تشغيلي. وينبغي أن يوضح للناس ما حدث، وما هو معروف، وما لا يزال غير مؤكد، وما الإجراءات المطلوبة، وأين يمكن الحصول على المساعدة، ومتى سيصدر التحديث التالي. وفي منطقة متعددة اللغات، يجب أن تغطي خطط الاتصال اللغات وإتاحة المحتوى للجميع والمرسلين الموثوقين وإدارة الشائعات والتغذية الراجعة من المجتمعات.

## أثبت المرونة الرقمية من خلال الاستعادة والتشغيل أثناء التعطل

تُثبت المرونة الرقمية عندما يمكن استعادة النسخ الاحتياطية والمواقع البديلة والروابط الاحتياطية وربطها وتشغيلها تحت حمل واقعي. وتحتاج كل عملية رقمية حرجة إلى إجراء مختبر للعمل أثناء التعطل، وقناة اتصال مستقلة عن الأنظمة المتأثرة، وتسلسل واضح للاستعادة.

## حوّل كل تمرين إلى تحسين ممول ومتحقق منه

تحدد مراجعة ما بعد الحدث عالية القيمة أولويات القدرات، وتعيّن المسؤولين، وتؤمّن التمويل، وتغلق الإجراءات ضمن موعد محدد. وتتحسن الجاهزية عندما تتحول الدروس إلى إجراءات تصحيحية متحقق منها ثم يعاد اختبارها.

## صمّم التعافي منذ البداية

يبدأ التعافي بالقرارات المتخذة في الأيام الأولى؛ فهي التي تشكل استعادة الخدمات والاحتفاظ بالقوى العاملة وثقة الجمهور والقدرة طويلة الأجل على الصمود. وينبغي تصميم أولويات التعافي وتمويله واحتياجاته من البيانات وحوكمته قبل الطوارئ، ثم تفعيلها بينما لا تزال عمليات الاستجابة قوية.

## بنية مترابطة للجاهزية في الشرق الأوسط

يجمع أقوى نموذج إقليمي بين معايير وطنية متسقة وتنفيذ محلي مُمكن. وتوفّر البيئة التشغيلية الاتحادية والمحلية على مستوى الإمارات في دولة الإمارات العربية المتحدة منصة قوية لتوحيد العقيدة التشغيلية، وتعزيز قابلية التشغيل البيئي، وتمكين استجابات تراعي الاحتياجات المحلية، بينما يقدّم الإقليم الأوسع نماذج متعددة يمكن مواءمتها مع السياقات الوطنية. وتشكل القدرات التالية بنية عملية للجاهزية لدى الحكومات والمنظومات الصحية ومشغلي البنية التحتية وأصحاب العمل الكبار ومنظمي الفعاليات.

### حوكمة خاضعة للمساءلة وصلاحيات واضحة للطوارئ

تحتاج كل منظومة إلى مسؤول تنفيذي محدد، وسلطة تشغيلية قاندة، وهيكل حوكمة يستطيع الانتقال من الرصد الروتيني إلى صنع القرار في الأزمات دون ارتباك. وينبغي توثيق الصلاحيات القانونية، والمشتريات الطارئة، والإفراج عن التمويل، وتبادل البيانات، وطلب موارد القطاع الخاص، والمساعدة المتبادلة، وسلطة الاتصال العام مسبقًا. وتتولى مجموعة صغيرة لسياسات الأزمات معالجة المفاضلات الاستراتيجية، بينما يقود فريق إدارة الحادث العمليات. ويحتاج كلاهما إلى سجلات قرارات وإيقاع عمل محدد.

01

استشعار وتحليل متكامل للمخاطر وإنذار مبكر

ينبغي أن يجمع الاستشعار والتحليل المتكامل للمخاطر بين التردد التقليدي والتنبيهات الجوية والرصد البيئي والبيانات البيطرية واتصالات مراكز السموم والمتلازمات المسجلة في أقسام الطوارئ والإشارات المخبرية والطلب على الأدوية وغياب الطلبة أو الموظفين والرصد الرقمي للمناقشات العامة وحالة البنية التحتية. وينبغي للصورة التشغيلية المشتركة أن توضح ما الذي تغير، ولماذا بهم، والسيناريوهات المرجحة، والقرارات المطلوبة، ومستويات الثقة. فالمعلومات التي لا ترتبط بعبثات واضحة وملكية للقرار ليست معلومات قابلة للعمل.

إدارة حوادث ومراكز عمليات طوارئ قابلة للتشغيل البيئي

ينبغي أن تستخدم مراكز عمليات الطوارئ مصطلحات موحدة، ومستويات تفعيل مشتركة، وأدواراً وظيفية محددة، ونماذج موحدة لتقرير الموقف، وإجراءات لطلب الموارد، ومعايير لتسليم المناوبات. كما ينبغي تحديد ضباط ارتباط مسبقاً من قطاعات الصحة والحماية المدنية والشرطة والبلديات والمرافق والنقل والاتصالات وكبار مقدمي الخدمات من القطاع الخاص. ويجب اختبار المواقع المادية والافتراضية البديلة. فالهدف ليس غرفة مليئة بالشاشات؛ بل عملية قرار منضبطة.

ترصد نهج «الصحة الواحدة» وشبكات المختبرات والتشخيص

ينبغي وصل المعلومات البشرية والحيوانية والبيئية قبل وقوع حدث حيواني المنشأ أو مرتبط بمنظومة الغذاء. وتحتاج شبكات المختبرات إلى مسارات إحالة واضحة، ونقل للعينات، وقدرة فحص إضافية، وضمان للجودة، وسلامة وأمن بيولوجيين، وتسلسل جينومي، ومعايير لرفع النتائج. وينبغي أن تحدد اتفاقيات تبادل البيانات ما الذي يمكن مشاركته، ومع من، وبأي مستوى من التفصيل، وتحت أي صلاحية طارئة.

خدمات صحية قادرة على الصمود ومسارات متكاملة للتوسع الاستيعابي

ينبغي للمنظومات الصحية تحديد الخدمات التي يجب أن تستمر في كل سيناريو، وتلك التي يمكن خفضها أو نقلها. وتتطلب قدرات الطوارئ والعناية المركزة، والأكسجين، والغسيل الكلوي، والأمومة، والأورام، والإصابات، والصحة النفسية، وأدوية الأمراض المزمنة، والوقاية من العدوى خطط استمرارية. كما ينبغي أن تعمل المستشفيات العامة والخاصة، ومقدمو الإسعاف، والرعاية الأولية، والصيدليات، والمختبرات ضمن إطار واحد للإحالة وموازنة الأحمال.

التدابير الطبية المضادة والمشتريات واستدامة سلاسل الإمداد

يتطلب التأهب قوائم مبنية على المخاطر للأدوية والفحاحات ووسائل التشخيص ومعدات الوقاية الشخصية والترياقات والمواد الاستهلاكية ومكونات الأكسجين وقطع الغيار الحرجة. ويحتاج القادة إلى رؤية واضحة للمخزون ومعدل الاستهلاك وأيام التغطية ومدة الصلاحية وتركيز الموردين وقيد النقل وخيارات الاستبدال. وينبغي التفاوض على الاتفاقيات الإطارية والمسارات التنظيمية للطوارئ ومبادئ التخصص وترتيبات التوريد الإقليمية قبل أن يصبح الطلب عالمياً.

البنية التحتية الحيوية والمرونة السيبرانية واتصالات الطوارئ

ينبغي لكل وظيفة حرجة أن ترسم خريطة اعتمادها على الكهرباء والمياه والوقود والأكسجين وشبكات الهاتف المحمول والخدمات السحابية والموردين المتخصصين والوصول المادي. وينبغي ربط أهداف زمن الاستعادة بالنتائج السريية والتشغيلية. كما يجب أن تشارك فرق الحوادث السيبرانية في تمارين الطوارئ، وأن يفهم مديرو الطوارئ كيفية العمل أثناء التعطل الرقمي. وينبغي استخدام اللاسلكي والأقمار الصناعية والرسائل الآمنة والبدايل اليدوية فعلياً، لا مجرد تخزينها.

الاتصال بشأن المخاطر والمشاركة المجتمعية والإنذار العام

ينبغي أن يصبح الاتصال تشغيلياً منذ الساعة الأولى. ويجب أن تكون قوائم الرسائل المعتمدة مسبقاً، وترتيبات المتحدثين، والترجمة متعددة اللغات، والصيغ الميسرة، ورصد الشائعات، والتغذية الراجعة المجتمعية، والإرشادات الخاصة بالقطاعات جاهزة. وعلى السلطات تحديد مرسلين موثوقين لمختلف المجتمعات، بما فيها العمالة الوافدة، وكبار السن، والأشخاص ذوو الإعاقة، والسكان في المناطق النائية. وتبنى الثقة بالسرعة والشفافية والاتساق والتصحيح الواضح عندما تتغير المعلومات.

جاهزية التجمعات البشرية الكبرى والنقل ومنافذ الدخول

تحتاج المطارات والموانئ والمعابر الحدودية والتجمعات البشرية الكبرى إلى تقييم مشترك للمخاطر، وترصد قائم على الأحداث، وتصميم للنقاط الطبية، وخطط للحرارة والحشود، وإجراءات للعزل والإحالة، ومسارات لخروج سيارات الإسعاف، ومعلومات للمسافرين، وإخطار عبر الحدود. وينبغي لمنظمي الفعاليات تشغيل خلية للأمن الصحي ترتبط مباشرة بمركز العمليات المعني، وتستطيع مواصلة التردد بعد انتهاء الفعالية.

## جاهزية القوى العاملة والقدرة الاحتياطية وحماية المستجيبين

10 ينبغي ل خطة القوى العاملة تحديد الأدوار الحرجة، والبلاء المدربين، وإجراءات الاستدعاء، والاعتماد المهني، والقوائم الاحتياطية، والصحة المهنية، ومعدات الوقاية الشخصية، والتحصين، والنقل، والإقامة، وإدارة الإرهاق، والدعم النفسي والاجتماعي. كما أن احتياجات أسر الموظفين مهمة؛ إذ تقل قدرة الأفراد على الالتحاق بالعمل عندما لا يعرفون ما إذا كان أطفالهم أو آبائهم أو من يعولونهم في أمان.

## استمرارية الأعمال والتعليم والمجتمع

11 لا تكفي استمرارية الحكومة وحدها. فأصحاب العمل الكبار والمدارس والجامعات ومقدمو رعاية الأطفال وموزعو الغذاء وشركات الخدمات اللوجستية والصناعات الصغيرة يؤثرون في قدرة المجتمع على مواصلة العمل. وينبغي أن تتناسب متطلبات استمرارية الأعمال مع أهمية القطاع، وأن ترتبط بالإنذار العام، وأن تُختبر ضمن التمارين. كما يجب أن تشمل استمرارية التعليم السلامة الجسدية، والتعلم عن بعد، والتغذية المدرسية، ورفاه الطلبة، والتواصل مع الأسر.

## التمارين والضمان والتعافي والتعلم المؤسسي

12 ينبغي اختبار التأهب عبر برنامج متدرج: فحوص الاتصالات، وتمارين الاستدعاء، وتمارين المحاكاة المكتبية، والتمارين الوظيفية، والتمارين الميدانية الشاملة. ويجب أن تختبر السيناريوهات نقاط التماس الحقيقية، والكوادر الليلية وفي عطلات نهاية الأسبوع، وتعطل الموردين، والمعلومات المضللة، وتزامن الأخطار. وينبغي تفعيل حوكمة التعافي، وحفظ البيانات، وتقييم الأضرار، والتتبع المالي، وتخطيط التحسين أثناء التمرين بدلاً من مناقشتها بعده.

## بناء جاهزية للجوائح لا ترتبط بمرض بعينه، لكنها محددة تشغيلياً

لن تصل الجائحة المقبلة بوصفها نسخة مكررة من كوفيد-19. فقد تختلف طريقة الانتقال، أو مستوى الشدة، أو التوزيع العمري، أو فترة الحضانة، أو النمط الجغرافي، أو الجدول الزمني لتوافر التدابير الطبية المضادة. لذلك تبدأ الخطة الموثوقة بقدرات لا تعتمد على ممرض بعينه، ثم تنظم وحدات تشغيلية حول أنماط الانتقال: التنفسي، والمخالطة المباشرة، والنواقل، والغذاء والماء، والتهديدات حيوانية المنشأ.

تشير اللوائح الصحية الدولية المعدلة واتفاق منظمة الصحة العالمية بشأن الجوائح إلى توقعات أعلى في مجالات التنسيق الوطني والترصد والتمويل والتدابير الطبية المضادة وحماية القوى العاملة ومرونة سلاسل الإمداد والإنصاف. وقد اعتُمد اتفاق الجوائح، فيما يستمر العمل على ملحقه الخاص بباتاحة مسببات الأمراض وتفاصيل المنافع قبل فتح الاتفاق كاملاً للتوقيع والتصديق. ولا تحتاج المؤسسات إلى انتظار اكتمال المسار القانوني كي تبدأ تعزيز جاهزيتها العملية.

ينبغي ل خطة الجوائح أن تجيب بلغة واضحة عن الأسئلة التشغيلية التالية:

- كيف سيجري التحقق من إشارة ضعيفة؟ حدّد من يتلقى التنبيهات، وكيف تُراجع المعلومات الوبائية والمخبرية، ومتى يُطلق تقييم سريع للمخاطر، ومن يملك التصعيد استناداً إلى معلومات غير مكتملة.
- ما الذي يفعل كل مستوى من مستويات الاستجابة؟ استخدم المعطيات الوبائية، والشدة، والانتشار الجغرافي، والضغط على المنظومة الصحية، وتأثير الحدث في القوى العاملة الحرجة، وتوافر التدابير المضادة، والقلق العام. ولا تعتمد على أعداد الحالات وحدها.
- كيف ستوسع القدرة التشخيصية؟ حدّد المختبرات المرجعية، ومنصات التوسع، وجمع العينات ونقلها، والسلامة البيولوجية، وضبط الجودة، والتسلسل الجينومي، وتكامل البيانات، وأولويات الفحص عندما يتجاوز الطلب القدرة.
- كيف ستستمر الخدمات الصحية الأساسية؟ حدّد مسبقاً أولويات حماية خدمات الطوارئ والأمومة والغسيل الكلوي والأورام والأمراض المزمنة والتحصين والصحة النفسية وإتاحة الأدوية. ويجب ألا تؤدي الاستجابة للجائحة إلى وفيات يمكن تجنبها بسبب حالات صحية أخرى.
- من أين ستأتي القدرة السريرية الإضافية؟ حدّد مسارات رعاية متكاملة تشمل الكوادر والأكسجين والأسرة والمعدات والصيدلة والتصوير والمختبرات والوقاية من العدوى والنفائات والنقل والإحالة. وحدّد عتبات تجميع المرضى، وفتح مواقع رعاية بديلة، وموازنة الأحمال بين المنشآت.
- كيف ستستخدم القوى العاملة؟ خطط للتغيب والحجر والإجهاد المهني والمرض وتعطل النقل والمسؤوليات الأسرية. ودرب بدائل للأدوار الحرجة، وأنشئ قوائم احتياطية، واحم الموظفين بدنياً ونفسياً.
- كيف ستختار تدابير الصحة العامة والتدابير الاجتماعية؟ استخدم إطار قرار شفافاً يوازن بين الانتقال والشدة وقابلية التنفيذ والإنصاف والأثر الاقتصادي وقدرة المنظومة الصحية. وينبغي أن تكون لكل تدبير أهداف واضحة ومواعيد للمراجعة ومعايير للإنهاء.
- كيف ستخصّص التدابير الطبية المضادة؟ أنشئ عمليات للمشتريات والمسارات التنظيمية والنيقظ الدوائي وسلسلة التبريد والتوزيع والتخصيص الأخلاقي للقاحات والأدوية ووسائل التشخيص ومعدات الوقاية. وينبغي الاتفاق على مبادئ ترتيب الأولويات قبل حدوث النذرة.

- كيف سنُدار الحدود والتجمعات البشرية الكبرى؟ اربط منافذ الدخول ومنظمي الفعاليات بمنظومات الترصد والإحالة والمختبرات والاتصال. وينبغي أن تستند إجراءات السفر إلى المخاطر، وأن تكون محددة المدة وقابلة للتنفيذ تشغيليًا.
- كيف ستتحرك المعلومات؟ ابن تبادلاً آمناً للبيانات بين الصحة العامة والرعاية السريرية والمختبرات ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص وأصحاب العمل والسلطات الوطنية. وقدم لصناع القرار صورة تشغيلية مشتركة ومختصرة بدلاً من لوحات معلومات متوازية.
- كيف سيبقى الجمهور على اطلاع؟ أعد رسائل متعددة اللغات للحالة المؤكدة الأولى، والانتقال المجتمعي، وتوافر اللقاحات أو الأدوية، وتغييرات الخدمات، وإرشادات العزل، وتصحيح الشائعات. واذكر بوضوح ما لا يزال غير معروف ومتى سيجري تحديثه.
- كيف ستنتقل المنظومة إلى التعافي؟ حدّد معايير خفض مستوى التفعيل، ومعالجة الأعمال المتراكمة، واستعادة القوى العاملة، والترصد طويل الأجل، والتسوية المالية، والتقييم، والتعلم المؤسسي.

#### سُلم عملي لتفعيل الاستجابة للجوائح

المراقبة: إشارة خارجية ذات صلة إقليمية محتملة. عزز الرصد، وراجع الجاهزية، وتحقق من جهات الاتصال والإمدادات ومسارات المختبرات.

التنبه: حدث متحقق منه مع ارتفاع خطر الحالات الوافدة أو الانتشار المحلي. أطلق تقييماً رسمياً للمخاطر، وفعل وظائف تنسيق مختارة، وأصدر إرشادات موجهة.

التفعيل الجزئي: حالات وافدة، أو بؤر محلية، أو ارتفاع في الشدة، أو ضغط قابل للقياس على المنظومة الصحية. فعل هيكل عمليات الطوارئ، وعزز الترصد والمختبرات والاتصالات وجاهزية الرعاية الصحية.

التفعيل الكامل: انتقال مجتمعي مستمر، أو تأثير عبر أكثر من اختصاص، أو اضطراب منظومي. انتقل إلى تنسيق على مستوى الحكومة بأكملها، وحماية الاستمرارية، وتخصيص التدابير الطبية المضادة، واتصال عام مستدام.

يجب أن تكون العتبات الدقيقة خاصة بكل دولة وخطر. والأهم أن يتفق عليها القادة، ويتدربوا عليها، ويحتفظوا بصلاحيات التحرك المبكر.

### دمج الجاهزية المناخية مع الصحة وإدارة الطوارئ

تمثل الجاهزية المرتبطة بالمناخ فرصة لحماية الصحة والبنية التحتية والاستمرارية الاقتصادية من خلال نموذج تشغيلي منسق واحد. فالحرارة الشديدة والجفاف والسيول المفاجئة والعواصف القوية وموجات الغبار قد تؤثر في عدة منظومات في الوقت نفسه. وربط استراتيجية المناخ بعمليات الطوارئ والمستشفيات وأصحاب العمل والإنذار العام يتيح تحركاً أبكر وحماية أقوى أثناء الأحداث الحادة.

#### حماية الصحة والاستمرارية أثناء موجات الحر الشديدة

ينبغي أن تربط خطط العمل للصحة والحرارة بين العتبات الجوية وإجراءات متدرجة لدى السلطات الصحية والخدمات الطبية الطارئة والمستشفيات والبلديات والمدارس وأصحاب العمل والمرافق ومنظمي الفعاليات. وتشمل الإجراءات إرشادات دورات العمل والراحة مهنيًا، والترطيب ومناطق الراحة المظللة، والتواصل مع الأفراد الأكثر عرضة، ومواقع التبريد، وتعزيز قدرة الإسعاف وأقسام الطوارئ، وحماية تخزين الأدوية، وخطط تعطل الكهرباء، ورسائل عامة باللغات ذات الصلة. كما يجب أن تراعي الخطط الرطوبة ودرجات الحرارة الليلية، لا حرارة الهواء وحدها.

#### تعزيز الجاهزية للسيول المفاجئة والأمطار الغزيرة

ينبغي لخطط السيول تحديد الطرق والأنفاق ومرافق الرعاية الصحية والمحطات الفرعية وأصول المياه والمجمعات المنخفضة ومسارات الإمداد الأكثر عرضة. وتحتاج المنشآت الصحية إلى فحوص التصريف والعزل المائي، ومواقع أمانة للمولدات والوقود، وعتبات للإخلاء أو الاحتماء في المكان، وحماية الغازات الطبية، وضمان استمرارية المختبرات والصيدليات. كما ينبغي ربط الإنذار العام بإغلاق الطرق وقرارات المدارس ومسارات الإسعاف وإرشادات سلامة المياه ومكافحة النواقل بعد السيول.

#### الإدارة الاستباقية لأحداث الرمال والغبار وتدهور جودة الهواء

ينبغي أن تدمج خطط الغبار رصد جودة الهواء مع إرشادات للمدارس والعاملين في الهواء الطلق والفعاليات الرياضية والمصابين بأمراض تنفسية مزمنة وقطاعي الطيران والنقل البري. وعلى المستشفيات وخدمات الإسعاف توقع زيادة الطلب التنفسي، وحماية أنظمة الترشيح، والتحقق من استدامة إمدادات الأكسجين. ويجب أن يكون الاتصال موجّهاً للفعل: من ينبغي أن يبقى في الداخل، وما أنواع الكمادات المفيدة، ومتى يجب وقف النشاط الخارجي، وكيفية طلب الرعاية.

## حماية الاستثمارية وتسريع التعافي في البيئات الإنسانية

في البيئات المتأثرة بالزلازل والتهشم، يحمي نموذج التأهب الأكثر فاعلية خدمات الإصابات مع الحفاظ على المنظومة الصحية الأوسع. فهو يربط رعاية الإصابات بمكافحة التفشي والمياه والصرف الصحي والرعاية المزمدة والصحة النفسية وإمدادات الأدوية واستمرارية المرافق وحماية القوى العاملة. ويربط هذا النموذج المتكامل بين الاستجابة الإنسانية واستمرارية المنظومة الصحية والتعافي المبكر.

تشمل الأولويات العملية مسارات إحالة محمية؛ ومخزونات موزعة؛ وخدمات متنقلة ووحدات معيارية؛ واتصالات آمنة واحتياطية؛ وفرز الإصابات الجماعية؛ وقدرات الدم والأكسجين والجراحة؛ واستمرارية الغسيل الكلوي والأمومة وأدوية الأمراض المزمنة؛ وترصد التفشي في مواقع النزوح؛ والتحصين وضبط جودة المياه؛ وتتبع الأسر والتعرف إلى المرضى؛ وإخلاء الموظفين واستبدالهم؛ وآليات توثيق الاعتداءات على الرعاية الصحية وحماية العمل الطبي المحايد. وينبغي أن يبدأ تخطيط التعافي بينما لا تزال عمليات الاستجابة جارية، حتى تشكل التدابير المؤقتة جسراً إلى خدمات أقوى وأكثر استدامة.

## التجمعات البشرية الكبرى منصة للجاهزية الوطنية والابتكار

توفر قيادة المملكة العربية السعودية في إدارة الحج والعمرة، إلى جانب الخبرة الواسعة التي راكمها الشرق الأوسط في التجمعات الرياضية والثقافية والتجارية الكبرى، منصة قيمة لبناء القدرات الوطنية. فهذه الفعاليات تجمع كثيرًا من المتطلبات التشغيلية نفسها التي تظهر في حالات الطوارئ الأوسع: كثافة سكانية عالية، والتعرض للحرارة، وسرعة الحركة، وترصد الأمراض المعدية، وإدارة الحشود، والاتصال متعدد اللغات، وتنسيق النقل، والتوسع الطبي السريع، والتدقيق العام المكثف.

يبدأ نموذج الأمن الصحي عالي الأداء للفعاليات قبل أشهر بتقييم مشترك للمخاطر وهيكل قيادة متكامل. ويشمل الترتيب المتلازم والقائم على الأحداث، والإحالة المخبرية، والفرز والعلاج في الموقع، ومسارات خروج سيارات الإسعاف، وموازنة الأحمال بين المستشفيات، وعتبات الحرارة والحشود، وسلامة الغذاء والمياه، وقدرة العزل، والرسائل العامة متعددة اللغات، ورصد الشائعات، وترتيبات الإتاحة، والترصد بعد الفعالية. وينبغي ربط الموردين والمواقع ومشغلي النقل والفنادق ومقدمي الرحلات السياحية والرعاية الصحية الخاصة بالصورة التشغيلية المشتركة نفسها.

وتظهر القيمة المستدامة بعد انتهاء الفعالية: إذ تُنقل الإجراءات المختبرة والكوادر المدربة ولوحات المتابعة والاتصالات ودروس ما بعد الحدث إلى الجاهزية الروتينية للطوارئ على المستويين الوطني والمحلي.

## تعزيز حلقة الوصل مع المستشفيات للجاهزية الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والصناعية

تقدم الجهات المتخصصة في المجالات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية خبرات أساسية. وتحقق هذه الخبرات أكبر قيمة عندما ترتبط بإحكام بالخدمات الطبية الطارئة والمستشفيات والاتصال العام. فقد يصل مريض ملوث إلى المستشفى قبل وصول تنبيه رسمي إلى المنشأة، وتكون قرارات الإخلاء أكثر أماناً عندما يتزامن النقل والإيواء والدعم الصحي.

ينبغي أن تشمل الجاهزية تحديد الخطر، وتقسيم موقع الحادث إلى مناطق، وحماية المستجيبين، وإزالة التلوث، والتركيبات، ورصد الإشعاع، ومسارات المرضى الملوثين، وإغلاق المستشفى أو ضبط الدخول إليه، ومعايير الاحتواء في المكان والإخلاء، والتعامل مع النفايات والأدلة، والاستشارة مع مراكز السموم واختصاصيي الإشعاع، والإنذار العام المنسق. وينبغي أن تبدأ التمارين ببلاغ أولي ملتبس، وأن تختبر ما إذا كان المستشفى المستقبل سيتعرف إلى الخطر قبل أن ينتشر التلوث داخل قسم الطوارئ.

## ترسيخ المرونة السيبرانية في سلامة المرضى وقيادة الطوارئ

قد يكون الحادث السيبراني حالة طوارئ صحية حتى من دون تضرر بنية تحتية مادية. فقد تتأثر السجلات الإلكترونية، وإعطاء الأدوية، وأنظمة التشخيص، وتوجيه سيارات الإسعاف، وتقارير المختبرات، واتصالات الموظفين، وطلبات الإمداد. ويكمن السيناريو الأخطر في وقوع عطل سيبراني أثناء حالة طارئة أخرى، حين يكون الطلب مرتفعاً أصلاً وتعرض الحلول البديلة لضغط شديد.

ينبغي لمؤسسات الرعاية الصحية والطوارئ المحافظة على إجراءات مختبرة للعمل أثناء التعطل تشمل التعرف إلى المرضى، وأوامر الأدوية، وطلبات المختبرات، والتصوير، وإدارة الأسرة، والإحالة، والتقارير العامة، وتوثيق الوفيات. كما ينبغي استعادة النسخ الاحتياطية داخل التمارين، لا الاكتفاء بالإبلاغ عن نجاحها. وعلى القادة معرفة الأنظمة التي يجب أن تستعاد أولاً، والبيانات التي يمكن تسويتها لاحقاً، وكيف تتواصل الفرق عبر قنوات مستقلة، وحجم العمل اليدوي الذي يمكن استدامته لمدة اثنتي عشرة وأربع وعشرين واثنين وسبعين ساعة.

## إشراك القطاع الخاص في الجاهزية منذ البداية

تتعرّز قدرة المنطقة على الاستجابة للطوارئ من خلال شبكة متنوعة تضم الجهات الحكومية والمستشفيات الخاصة والصيدليات والمختبرات وشركات الطيران والموانئ وشركات الاتصالات ومقدمي الخدمات اللوجستية والفنادق والجامعات والمصنعين وتجار التجزئة وأصحاب العمل الكبار. وتولد الخطة الوطنية قدرة أكبر عندما تُدمج هذه الجهات كشركاء تشغيليين، وتُحكم تبعياتها مسبقًا. ينبغي لاتفاقيات الجاهزية تحديد تبادل البيانات، وأدوار الارتباط، والمشتريات الطارئة، والمساعدة المتبادلة، واعتماد الموظفين، وأولوية الوصول، والنقل، والتخزين، والرسائل العامة، واسترداد التكاليف. كما ينبغي أن تتضمن العقود مع الموردين الحرجين مستويات خدمة للطوارئ، ومسارات بديلة، وشفافية المخزون، والمشاركة في التمارين. فالمنظومات الأقوى تعرف شركاءها من القطاع الخاص وتندرب معهم قبل التفعيل.

## قياس الجاهزية من خلال الزمن والاستدامة وإغلاق الإجراءات

تعتمد لوحات الجاهزية كثيرًا على درجات النضج التي تقيّمها المؤسسات ذاتيًا. وهذه الدرجات مفيدة، لكن القادة يحصلون على صورة أكمل عندما تُقَرَن بمقاييس أداء تبين سرعة تحرك المنظومة، والمدة التي تستطيع الاستمرار خلالها، وما إذا كانت التحسينات المتفق عليها قد أُغلقت. والمقاييس التالية أكثر دلالة من عدد الخطط المحفوظة على الرفوف:

- الزمن من الإشارة إلى التحقق. كم يستغرق التحقق من حدث غير اعتيادي وإصدار تقييم أولي للمخاطر؟
- الزمن من القرار إلى التفعيل. كم يستغرق الانتقال من عتبة متفق عليها إلى هيكل تنسيق يعمل بكامل كواده؟
- الزمن حتى أول رسالة عامة. هل يمكن إصدار رسالة دقيقة وقابلة للتنفيذ ومتعددة اللغات بينما لا يزال بعض عدم اليقين قائمًا؟
- الزمن حتى أول صورة تشغيلية مشتركة. هل يستطيع القادة رؤية الحدث نفسه وأثاره وقراراته وفجوات موارده خلال الفترة التشغيلية الأولى؟
- عمق تغطية الأدوار الحرجة. ما نسبة الأدوار الأساسية التي يتوافر لكل منها بديلان مدربين على الأقل سبق لهما ممارسة الوظيفة في تمرين؟
- استدامة البنية التحتية. كم ساعة أو يومًا تستطيع الخدمات الحرجة العمل من دون كهرباء الشبكة، أو إمدادات المياه المعتادة، أو الاتصالات الأساسية، أو التوريد الروتيني للوقود، أو الوصول إلى الخدمات السحابية؟
- زمن إضافة القدرة السريعية. ما سرعة إضافة قدرة قابلة للاستخدام في الطوارئ أو العناية المركزة أو الرعاية البديلة، مع الكوادر والأكسجين والأدوية والتشخيص؟
- التوسع المخبري وزمن إصدار النتائج. ما حجم الفحوص الذي يمكن استدامته، وما سرعة وصول النتائج ذات الأولوية إلى صنّاع القرار؟
- استدامة سلسلة الإمداد. كم يومًا من الإمداد يتوافر عند مستويات طلب محددة، وما مدى تركيز الموردين الحرجين؟
- زمن تعبئة القوى العاملة. ما سرعة الاتصال بالكوادر الاحتياطية واعتمادها وحمايتها ونقلها ونشرها؟
- استمرارية الخدمات الأساسية. ما الخدمات التي استمرت، وبأي قدرة، وما حجم الأعمال المتراكمة أثناء التمرين أو الحدث؟
- وصول الرسالة وفهمها. هل تُلَقَّت الفئات ذات الأولوية التحذير وفهمته وتصرفت بناءً عليه؟
- إغلاق الإجراءات التصحيحية. ما نسبة إجراءات ما بعد الحدث التي أُنجِزت واختُبرت وتحقق منها بصورة مستقلة ضمن الموعد المحدد؟
- الزمن إلى معالم التعافي. ما سرعة استعادة الخدمات ذات الأولوية والقوى العاملة والبيانات والتمويل والحوكمة الروتينية؟

### فحص الجاهزية القيادية في سبعة أسئلة

- هل نستطيع اكتشاف الحدث مبكرًا بما يكفي لإحداث فرق؟
- هل يستطيع الشخص المخول اتخاذ القرار قبل اكتمال الأدلة؟
- هل تستطيع المؤسسات التنسيق من خلال صورة تشغيلية مشتركة واحدة؟
- هل نستطيع التواصل بوضوح مع كل فئة ذات أولوية؟
- هل تستطيع الخدمات الصحية والأساسية التوسع من دون التخلي عن الرعاية الروتينية؟
- هل نستطيع استدامة العمليات عندما تكون الكهرباء أو البيانات أو الكوادر أو الإمدادات مقيدة؟
- هل نستطيع التعافي وإغلاق الفجوات وإثبات أن المنظومة تحسنت؟

## اختبر نقاط التماس التي تحدد الأداء في الواقع

تحقق التمارين أكبر قيمة عندما تختبر النقاط التي تنتقل عندها المسؤولية من جهة إلى أخرى: من المختبر إلى الصحة العامة، ومن الصحة العامة إلى إدارة الطوارئ، ومن الإسعاف إلى المستشفى، ومن الجهة التنظيمية إلى المشغل، ومن الحكومة إلى القطاع الخاص، ومن مركز العمليات إلى المتحدث الرسمي، ومن السلطة المركزية إلى الفرق المحلية، ومن الاستجابة إلى التعافي. يفيد تمرين مكتبي داخل إدارة واحدة؛ لكن التمرين العابر للمنظومات يكشف ما إذا كان نموذج التشغيل بأكمله قادرًا على الأداء.

يمثل البرنامج السنوي المتدرج خط أساس موثوقًا لمؤسسة أو اختصاص جغرافي كبير:

- اختبارات الاتصالات الروتينية. اختبر أنظمة التنبيه وقوائم الاتصال وأجهزة اللاسلكي والرسائل الآمنة والقنوات البديلة. ودور الاختبارات بين الليالي وعطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية.
- تمارين ربع سنوية للاستدعاء والتنسيق. تحقق ممن يستجيب، ومدى سرعة إبلاغه، وما إذا كان مركز العمليات يستطيع إنشاء صورة تشغيلية مشتركة أولية.
- تمارين محاكاة مكتبية نصف سنوية. استخدم القيادات العليا لاختبار قرارات السياسات والصلاحيات والمفاضلات والاتصال العام والتبعيات بين القطاعات.
- تمارين وظيفية سنوية. شغل هيكل القيادة في الزمن الحقيقي باستخدام بيانات محاكاة وطلبات موارد ورسائل عامة وتسليم للمناوبات ومشاركة الموردين.
- تمارين ميدانية شاملة دورية. انشر الفرق الميدانية والخدمات الطبية الطارئة والمستشفيات والمختبرات وقدرات إزالة التلوث والنقل والإيواء أو عمليات الفعاليات بحسب الحاجة.
- إغلاق إجراءات ما بعد التمرين. أكمل المراجعة بسرعة، وأسند كل تحسين إلى مسؤول خاضع للمساءلة، وأمن الموارد، وحدد موعدًا نهائيًا، ثم أعد اختبار الإجراء التصحيحي.

ينبغي أن يتضمن السيناريو عناصر احتكاك واقعية: تقارير متعارضة، وغياب صاحب قرار، وتعطل مورد، وشائعة على وسائل التواصل الاجتماعي، وانقطاع الاتصالات، وظهور فئة سكانية ضعيفة لم تكن متوقعة، وخطر ثانٍ. فالطوارئ لا تنتظر حل المشكلة الأولى قبل أن تقدم المشكلة التالية.

## مسار عملي لمدة تسعين يومًا نحو جاهزية أقوى

يمكن أن يبدأ تحسين الجاهزية من دون انتظار برنامج تحول يمتد سنوات. ففورة منصبة لمدة تسعين يومًا قادرة على تأسيس خط الأساس، وترسيخ الملكية التنفيذية، وتوليد الزخم.

الأيام من 0 إلى 30: تأسيس خط الأساس.

1 أكد الراعي التنفيذي والقائد التشغيلي. اختر سيناريوهات جميع الأخطار ذات الأولوية. حدد الخدمات الأساسية وتبعياتها. راجع الصلاحيات القانونية، وعتبات التنقل، والتمويل الطارئ، وقوائم الاتصال، وترتيبات المساعدة المتبادلة، واستدامة الإمدادات، والإجراءات التصحيحية المفتوحة. وقابل موظفي الخطوط الأمامية، لا مالكي الخطط وحدهم.

الأيام من 31 إلى 60: تحويل الأولويات إلى إجراءات تشغيلية.

2 حدث مفهوم العمليات، ومستويات التنقل، وصلاحيات القرار، ومتطلبات المعلومات، وعملية طلب الموارد، واتصالات الأزمات، واحتياطي القوى العاملة، وترتيبات الموردين الحرجين، وإجراءات الاستمرارية. وأعد مسبقًا رسائل الساعة الأولى للجمهور، وأنشئ لوحة مختصرة للجاهزية.

الأيام من 61 إلى 90: التمرين والتحسين والالتزام.

3 نفذ تمرينًا وظيفيًا يضم القيادات والعمليات وفرق الخطوط الأمامية وشركاء القطاع الخاص والاتصالات. وأكمل مراجعة ما بعد الحدث، وعيّن الإجراءات التصحيحية ومولها، وارفع النتائج إلى مجلس الإدارة أو الجهة الحاكمة، واعتمد خارطة طريق لمدة اثني عشر شهرًا لبناء القدرات.

## أسئلة قيادية تعزز الثقة والمساءلة

- ما الذي يجب أن يظل عاملاً بعد ساعتين، وأربع وعشرين ساعة، واثنتين وسبعين ساعة، وأربعة عشر يومًا؟

- من يملك إعلان حالة الطوارئ، وتفعيل مركز العمليات، والإفراج عن التمويل، واعتماد أول رسالة عامة؟
- ما العتبات الموضوعية للتصعيد وخفض مستوى التفعيل؟
- أي الخدمات الحرجة لديها نقطة فشل وحيدة في الأفراد أو التقنية أو المرافق أو الموردين؟
- ماذا يحدث إذا تعذر استخدام السجل الصحي الإلكتروني أو شبكة الهاتف المحمول أو مركز العمليات الرئيسي؟
- إلى متى تستطيع المستشفيات والخدمات الحرجة الأخرى العمل من دون الإمدادات المعتادة من الأكسجين والوقود والمياه والأدوية والمواد الاستهلاكية؟
- ما المؤسسات الخاصة الأساسية للاستجابة، ومتى أجرت آخر تمرين مشترك مع الحكومة؟
- كيف ستصل التحذيرات إلى من لا يتحدثون العربية أو الإنجليزية، أو من لديهم وصول رقمي محدود، أو من يحتاجون إلى صيغ ميسرة؟
- متى اتخذ الفريق التنفيذي آخر مرة قرارات أنية خلال تمرين بمعلومات ناقصة ومتعارضة؟
- كم إجراءً تصحيحياً من آخر تمرين أو حالة طارئة لا يزال مفتوحاً، ومن المسؤول عن إغلاقه؟

## بإمكان الشرق الأوسط أن يرسى معياراً عالمياً للقدرة على الصمود

يملك الشرق الأوسط منصة قوية للريادة العالمية في التأهب: طموحات وطنية راسخة، واستثمارات كبرى في البنية التحتية، ومنظومات متقدمة للطيران والخدمات اللوجستية، وقدرات رقمية متنامية، وخبرة واسعة في إدارة التجمعات البشرية الكبرى، وقدرة في كثير من البيئات على تعبئة الموارد بسرعة. وتتمتع المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة بمكانة متميزة للمساهمة في صياغة هذا المعيار، بفضل أجندتهما التحولية، وبنيتهم التحتية المتقدمة، وترابطهما العالمي، وقدرتهما على جمع الحكومة والرعاية الصحية والصناعة حول أهداف مشتركة. والفرصة الآن هي وصل هذه المقومات ضمن منظومة جاهزية متكاملة يمكن إثبات أدائها وقياسها وتحسينها باستمرار.

تتمثل الخطوة الحاسمة في وصل ما هو قائم بالفعل وتعظيم أثره. فيجب أن ترتبط معلومات الصحة العامة بقيادة الطوارئ، وأن ترتبط المنظومات الصحية بالمرافق والخدمات اللوجستية، وأن ترتبط فرق الأمن السيبراني بالاستمرارية وسلامة المرضى، وأن ترتبط تنبيهات المناخ بأصحاب العمل والمستشفيات والإنذار العام، وأن يرتبط مقدمو الخدمات من القطاع الخاص بالتنسيق الوطني، وأن ترتبط التمارين بإجراءات تصحيحية ممولة، وأن يرتبط التعافي بتعزيز المنظومة الصحية على المدى الطويل.

التأهب بنية تحتية استراتيجية. فهو يحمي الأرواح، ويحافظ على الثقة، ويحد من الخسائر الاقتصادية، ويدعم الأمن الوطني، ويتيح للمجتمعات مواصلة العمل تحت الضغط. والمؤسسات الأفضل أداءً في الأزمات ليست عادة صاحبة أطول الخطط، بل تلك التي وضحت الصلاحيات، وبنّت علاقات موثوقة، واستثمرت في قدرات عملية، وتدرّبت على القرارات الصعبة قبل الطوارئ.

وبذلك يمكن أن يكون المعيار بسيطاً وصارماً: ليس ما إذا كانت هناك خطة، بل ما إذا كانت المنظومة قادرة على إثبات الأداء. هل تستطيع الاكتشاف المبكر؟ هل تستطيع اتخاذ القرار؟ هل تستطيع التنسيق؟ هل تستطيع التواصل؟ هل تستطيع التوسع؟ هل تستطيع الاستمرار؟ هل تستطيع التعافي؟

يملك الشرق الأوسط الطموح والقدرة والزخم للانتقال من الخطط القوية إلى الأداء المثبت، ومن الاستجابة المرحلية إلى قدرة مستدامة على الصمود.

## Contact Us

Al-Ghaf Dynamics

One Business Centre

38th Floor, Media One Tower, Dubai Media City

Dubai, UAE

+971 04 439 6347

[main@ghafdynamics.com](mailto:main@ghafdynamics.com)

[www.ghafdynamics.com](http://www.ghafdynamics.com)