

الفصل الخامس

إدارة استمرارية العمل

ليس هناك شيء أكثر صعوبة في استغلاله أو أكثر تعقيداً في إدارته أو أشد ارتياباً في نجاحه من الأخذ بزمام عرض نموذج جديد للأشياء، إذ أن المبدعين - في نظر الأعداء - هم أولئك الذين يتفوقون في ظل الظروف التقليدية، وهم أيضاً المدافعون الأقل ممارسة الذين ينجحون في ظل العمل الجديد.

(ميكيافيللي : " الأمير ")

تعتبر إدارة مواصلة العمل مجالاً جديداً من مجالات النشاط المهني، كما أنها تعد مجالاً من مجالات الدراسة الأكاديمية والأبحاث، وهي تهدف إلى تيسير التخفيف من حدة الطوارئ والأزمات والكوارث داخل المؤسسة. يذكر أحد العلماء أن التخطيط لاستمرارية العمل يمكن تعريفه في الواقع بأنه " التفكير في المستحيل أو تخفيف المستحيل " (جين 1992). إن أشد الأخطار التي يمكن أن تعرض على أية مؤسسة تتمثل في العمل على البقاء. تلك الفكرة التي تجذب الاهتمام الأكبر هي ما يسمى " استمرارية العمل " business continuity أو " إدارة الطوارئ " Contingency management. وأحياناً ما يطلق عليها إدارة الأزمات. والحاجة إلى إدارة متطورة لاستمرارية العمل دائماً ما تعتبر شيئاً دقيقاً وعملياً. هذا الأمر دائماً ما يقترن بظهور عدد من الزمالات التي تعتمد على الممارسين في المجال. على سبيل المثال، يتمتع معهد استمرارية العمل بعدد هائل ومتزايد من العضوية في أكثر من عشرين دولة تتدرج حسب خبراتها وقدراتها الواضحة. وتم دليل آخر على الاهتمام الكبير يمكن أن نجده في العدد المتزايد للمؤتمرات الدولية

وورش العمل التي تطرح تلك المسألة. كما أبدت الحكومة البريطانية اهتمامها بتطوير إدارة استمرارية العمل من خلال عدد من مستندات وزارة الداخلية وحضور بعض الوزراء لبعض ورش العمل. وقد فتر اهتمام المملكة المتحدة بإدارة استمرارية العمل بعد عام 2000 بصفة مؤقتة إذ شعرت بعض مؤسسات الأعمال أن التوجه المخصص نحو مواجهة الخلل الذي يمكن أن يحدث لحاسوب الألفية الجديدة - الذي عرفه توني بليز رئيس الوزراء - لم يعد فعالاً كما كان من قبل.

رغم ذلك ، منذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بإدارة استمرارية العمل في التزايد، وذلك بعد الأنشطة المتجددة للجماعات الإرهابية الدولية وأحداث 11 سبتمبر 2001. لقد أصبحت اليوم إدارة استمرارية العمل⁽¹⁾ - أو على الأقل أصبح التخطيط لها - مطلباً أساسياً لكل مؤسسة كبرى تقريباً. إن الاتجاه الحالي نحو مؤسسات أكثر مرونة تعتمد على مصادر خارجية للقيام بأعمالها والحفاظ على مستويات أقل للأسهم أصبح التعليم السائد في مدارس إدارة العليا لدينا. ويمكن للمرء أن يدعي أن الهدف العام لما يتم تعليمه كالأبحاث إجرائية إنما يتوجه نحو تحقيق ذلك فقط. ونتيجة ذلك هي وجود مؤسسات حيث تتركز الأعمال الهامة في الأبنية الرئيسية والعمليات والتقنيات الأساسية.

إن التقسيم المجرد التخميني الذي تمت مناقشة في الفصل الأول يعد مشكلة طالما اهتمامنا باستمرارية العمل. وهذا لم يعد يمثل شيئاً بالنسبة للمؤسسات المعاصرة. على سبيل المثال، يمكن التعويض عن الخسائر في المباني ومحتوياتها جراء الكوارث عن طريق التأمين. ومع ذلك فإن المبني ذاته أقل أهمية من الأعمال التي كانت تتم بداخله. أما الأكثر خطورة فهو خسارة الأنظمة والتقنيات والأنفس والعلاقات المتداخلة بينها جميعها، فالمباني لا تؤدي أي عمل، ولكن البشر بأعمالهم الذين يبتكرون المنتجات أو الخدمات. لقد بدأ العديد من إدارات الجامعات وكليات الأعمال في إدراك أهمية استمرارية العمل وإراجها في مناهجها، ومع ذلك فإن تغطية ذلك الموضوع بها ليس بالقدر الكافي. فحيث

(1) إن المخاطر المجردة أو القضاء والقدر مثل الحرائق والفيضانات والزلازل والمواصف تعد أمثلة لتلك المخاطر. أما المخاطر المتوقعة (التخمينية) هي الإخفاق في العمل الذي يخوضه أصحاب الأعمال باستعداد تام (المؤلف).

تعرض الدورات الدراسية، يعتبر ذلك الموضوع اختياريًا أكثر منه جوهرًا للدراسة، وغالبًا يتقيد بدرجات الماجستير المتخصصة. وهذا يعد شيئًا مدهشًا إذ أنه من الصعوبة تصور أي نشاط إداري ينأى عن جوهر الحياة في المؤسسة. إن تخطيط استمرارية العلم بدور حول تحقيق التوازن بين الاستعداد للمواقف التي يجب أن تستخدم خلالها خطط الطوارئ والقيام بأي عمل يمكن تصوره لمنع تلك المواقف.

إن استمرارية العمل تعد سمة أساسية لإدارة الشركة الحديثة التي تقر بأن التدريب لا بد أن يشمل عددًا كبيرًا من النظم النظرية المتباينة. ومن ثم، إذا أردنا بناء نظام تعليمي لإدارة استمرارية العمل، فيمكن أن يحوي المنهج التعليمي بعض ما يلي على الأقل :

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| * نظرية للإدارة العامة | * التأمين |
| * التخطيط للطوارئ | * نظم وشبكات اجتماعية |
| * تقييم المخاطر | * تحليل المجموعات والفرق |
| * الإرهاب | * إدارة الأزمات |
| * مخاطر الجرائم بالموقع | * التسامر (اللعب) والمحاكاة |
| * التشبيث بالهدف | * إدارة تكنولوجيا المعلومات وجرائم |
| * علم النفس المؤسسي | * إدارة الأمن |
| * الدراسات القانونية | * الصحة والسلامة |
| * إرشاد الصدمة | |

هذه القائمة يمكن أن تتسع لأكثر من ذلك طبعًا، ولكن المسألة الهامة هي عرض الطبيعة التعليمية المتعددة ومدى المهارات التي يرغب فيها الممارسون، فليس ممكنًا تغطية كل تلك المسائل بالتفصيل الكافي خلال عمل واحد فقط.

سوف يعرض هذا الفصل تطور إدارة استمرارية العمل، وتجديد عدد من الاستراتيجيات المتاحة لتمييز وتقييم المخاطر الشائعة والحد منها. كما سيهتم الفصل بدور خدمات الطوارئ. إن المخاطر والأمن المؤسسي يتطلب فهم كيف تعمل خدمات الطوارئ وكيف

تحقق الاتصال، وما هي القيود التي توجه أنشطتها عند إدارة المؤسسة أثناء وبعد الأزمة. وهذا أمر هام لأن العديد من المؤسسات الكبرى تستخدم فعلاً خططاً للطوارئ شبيهة بخطط خدمات الطوارئ أو تركز عليها. هذا التشابه ليس وليد الصرفة، فكما أشرنا في الفصل السابق، تتشكل هيئات العاملين بالأمن والمخاطر من ضباط الشرطة السابقين. ولذا فليس أمرًا مستغربًا أن تبدا العديد من خطط الطوارئ متشابهة كثيرًا. وربما يتمنى الطارئ أن يرى صحة تلك الخطط خلال السياق المؤسسي غير التعليمي.

تطور إدارة استمرارية العمل

ينكر إليوت وآخرون أن تطور إدارة استمرارية العمل يمكن أن ينقسم إلى ثلاث مراحل هي مرحلة التقنية ومرحلة مراجعة الحاسبات auditing ومرحلة أساس القيمة⁽¹⁾ في المرحلة الأولى - خلال السبعينات والثمانينيات - كان الاهتمام يتركز حول التقنية. وكان يدور التخطيط لاستمرارية العمل حول حماية نظم الأجهزة اللازمة للاداء المؤسسي. وعندما شرعت المؤسسات في نقل العمليات الإدارية من الإنسان إلى نظم الحاسب الآلي، بدأ فشل تأثير الحاسب يمثل نقطة إجرائية ذات أهمية كبيرة. فخسارة نظم تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون ذات أثر سريع وخطير على المؤسسة.

هذه المرحلة الأولى من إدارة استمرارية العمل ازدادت بصورة فائقة في السنوات الأخيرة مع ازدياد انتشار نظم تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات الحياة المؤسسية تقريباً. ومن الصعب أن نرى مؤسسة لا يعتبر فيها الحاسب الآلي أساساً للعمليات الناجحة. وفي هذا الصدد، تدور إدارة استمرارية العمل حول الإدارة الحكيمة والحذرة لموارد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبرى. إن الأحداث المؤسفة يمكن أن تكون عوامل طبيعية خارجية مثل الفيضانات والحرائق والهجمات الإرهابية، ومن ثم فإن تركيز الاستجابة لمثل تلك السيناريوهات يمكن أن يدور حول قدرة المؤسسة على ترتيب مواقع بديلة

(1) ربما يعتبر عمل إليوت (Elliot et al (2002) العمل الأكاديمي الأكثر موثوقية الذي نشر عن إدارة استمرارية العمل أثناء وقت كتابته. قد ينال الطلاب والممارسون المهتمون باستمرارية العمل جهوداً كبيرة في دراسة ذلك النص (المؤلف).

وأنظمة احتياطية قوية تعين المؤسسة على استمرار مواصلة العمل بعد الأزمة. وهناك عدد من المؤسسات التجارية توفر فعلاً خدمات لأنظمة احتياطية من تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

المرحلة الثانية التي أوضحها إليوت بدأت خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي. وتميز تلك المرحلة كتحول إلى مراجعة حسابات النظم المؤسسية لتحقيق التوائم مع حكم الشركة والضغوط التنظيمية. فمؤسسات اليوم تخضع لدرجة كبيرة من السيطرة التنظيمية أكثر من ذي قبل. وأهمية هذه الموضوع تم ذكر من قبل من حيث علاقته بالأمن والصحة والسلامة. وبالإضافة إلى التنظيم الحكومة، كان هناك عدد من المبادرات التي تسعى إلى التوافق المنبثق عن الصناعة نفسها. على سبيل المثال، قبل عام 2000، عملت العديد من المؤسسات على ضمان حماية نظم تكنولوجيا المعلومات بها من خطأ الحاسب الخاص بالألفية الجديدة. ورغم أن تصور خط تلك المشكلة ابتعد كثيراً عن أن تمثل تلك المشكلة تهديداً واقعياً، إلا أن المؤسسات التي لم تفحص أنظمتها كان تدرج في القائمة السواء بصفتها إما موردة أو عملية للمؤسسات الأخرى.

ثم توجه دولي تزايد نحو الإدارة ولسيطرة المحكمة على الشركات قد ظهر أثناء العشرين الماضية من قبل المؤسسات الكبرى في ألمانيا ولف الولايات المتحدة. وفجأة لم تعد إدارة الشركات خياراً زائداً. ففي أوائل التسعينيات وضع 30% من المؤسسات نوعاً من خطط الطوارئ. وبعد ذلك بعشر سنوات، اضطرت كل المؤسسات الكبرى تقريباً العاملة في نطاق أوروبا وأمريكا إلى أن تدعن لمتطلبات التنظيم المتشابه والمعد. وما يتداخل ضمن تلك المتطلبات يتمثل في أنماط تنظيمية محددة في الصناعة مثل تنظيم صناعة الأمن والترخيص بحراس الأمن ومعايير الممارسة مثل شهادة الأيزو ISO 9000, Bs7799. إن الشركات تحتاج إلى مساندة المزيد من مجموعات النظم التي تتميز بعدم التناغم عند التطبيق.

والمرحلة الثالثة من مراحل إدارة استمرارية العمل هي مرحلة أساس القيمة. وهنا ينتقل الاهتمام بعيداً عن الإذعان ونحو فهم كيف تعمل المؤسسات بالإضافة إلى الأداء المتطور وإدارة استمرارية العمل في هذه المرحلة لا نذكر فقط حول التعامل المخاطر الجانبية، ولكن أيضاً فهم أن المخاطر البشرية والاجتماعية أكثر أهمية.

من المفترض هنا أن طبيعة العديد من نظم المؤسسات ربما تمثل عاملاً مقيداً لإدارة الأزمات فمعظم المؤسسات تكون من عدد من الأقسام المتفصلة المزودة بعاملين ذوي خبرة. مثل تلك المؤسسات غالباً ما يتم تصنيفها في صورة تشبه نظرية داروين في التطور. وبالمثل، سوف يتم الاتصال داخل تلك المؤسسات بشكل رأسي وليس بشكل أفقي. على أية حال، لا بد أن يكون الخبراء بطبيعتهم على قدر من الاهتمام بالمخاطر المتعلقة بتخصصاتهم. والمسألة الأساسية في هذا الصدد هي تضمن " المرونة " ⁽¹⁾ resilience في البنية المؤسسية دون إعاقة تحقيق الهدف.

يمكن للبنية المؤسسية التي يتم الفشل بها أن تساهم أيضاً في وجود المخاطر. فالنظم محكمة المزوجة - التي أشرنا إليها في الفصل الثاني - يسيطر عليها مركز العمليات والعاملون في مثل تلك النظم مدربون على الالتزام الشديد بالإجراءات والقواعد المفروضة (التي ثم وضعها لأسباب تختص بالسلامة)، ومع ذلك فإنها يمكن أن تحد من التطلع إلى استجابات مرنة وإبداعية من العاملين الذين يواجهون مواقف خطيرة. إن إحدى السمات الأساسية الكائنة في الإدارة الناجحة التي تتعامل مع مواقف غير المخططة للآزمات هي مرونة الاستعدادات العملية.

في معظم المؤسسات، لا يتضح من المسنول عن إدارة المخاطر جميعها، ولا يوجد تقريباً مركز رئيسي يضطلع بالتعامل مع جميع المخاطر المحتملة. وكما أشرنا في الفصل الثالث، تعتبر مسئولية تولي المخاطر والأمن أمراً يرجع إلى الأقسام داخل المؤسسة، وهذا ما يعرقل قدرة المؤسسة على إدراك المخاطر والتعلم منها أو التعافي من أثارها. يقصد

⁽¹⁾ يقصد بالمرونة في هذا الشأن عودة عمل المؤسسات إلى الوضع الطبيعي (المترجم).

بتقسيم تحليل المخاطر أن تصبح الأقسام المختلفة بالمؤسسة كنظم فرعية: كما أنه لا يعطى اهتمام كبير بالتفاعل بين تلك النظم الفرعية. إن الخطر الوحيد الذي يؤخذ بمأخذ الجد هو ذلك الذي يهدد تكامل تلك النظم.

تمييز المخاطر المعروفة وتقييمها

إن تمييز الخطر لدي أية مؤسسة يعد مهذرة للوقف، وإذا لم يتم ذلك بصورة جيدة، فلا يمكن أن تؤدي إلى شيء أكثر من "سد الخاتمة" وهو غالباً ما يحمل عليه كل من يعارضون التنظيم. فتمييز المخاطر يشمل سرد ومراجعة كل نوع معلوم من المخاطر يمكن أن تواجهه المؤسسة (وهذا يمكن ألا يكون ممكناً، ومع ذلك فمزال من الأهمية القيام به). وفي تلك المرحلة، من الأهمية البالغة تضمين كل من المخاطر المجردة والمخاطر المتوقعة في عملية التمييز، وأن تغطي تلك العملية جميع مستويات التسلسل التاريخي للمؤسسة. إن الخبرة تفترض أن بعض المخاطر الشبيهة والتي يصعب إدارتها غالباً ما يتم التعامل معها على مستوى أقل.

إن آثار السلوك البشري على استراتيجيات الإدارة يجب أيضاً وضعها في الاعتبار. هل تعد بنية المؤسسة وثقافتها مرنة بالقدر الكافي للتعامل مع التحول المفاجئ في متطلبات العمل أو الأسواق المتغيرة ؟ إلى أي مدى يمكن مواجهة المخاطر بأسلوب عقلائي؟ إن العلم حول اللاعقلانية قبل علماء النفس يفترض أن أحكامنا عن المخاطر عرضة لتأثير عوامل الإدارة. كما أن نموذج التوازن أيضاً يفترض أن عملية الإدارة أو خفض كارثة معينة إذا لم يتم التعامل مع أي منهي بحكمة يمكن أن ينقل ذلك تلك الكارثة إلى مكان آخر ببساطة. ينبغي أن يشمل تقييم المخاطر أيضاً تحليلاً أمنياً دقيقاً. فتم عدد من الدراسات التحليلية الأمنية عن السوق. وبوجه عام، من المؤكد أن هناك ثلاث مراحل متميزة للعملية. أولها هي تمييز المخاطر، وذلك يشمل الأصول المادية وهينات العاملين والمعلومات والمجالات المحتملة للمسئولية القانونية، ومقاطعة العمل. غالباً ما يعود عدم

تناسق الدراسة التحليلية بأسلوب صحيح إلى طريقة إدارة المخاطر والسائل القانونية وهيئات العاملين والأمن.

ينبغي أن تهتم الدراسة التحليلية للأصول المادية الثابتة ببيئة المؤسسة وكيف أن ذلك المجال ربما يحتاج إلى الدفاع عنه - إحدى المشكلات التي تتعلق بذلك الأمر هي مدى قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة عند تحقيق الأمن بها. فبينما كان ينبغي أن يؤدي الأثر العام للأمن في مجال الطيران التجاري طيلة السنوات القليلة الماضية إلى ازدياد أمن الركاب، فإن الفائدة الكبرى للرحلات الجوية (على الأقل لمسافات قصيرة) يبدو أنها قد ضاعت في ظل الإجراءات الأمنية.

الأثر

التكرار	إجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	
	1				منخفض
	(2)		x		متوسط
	3				مرتفع
	4	3	(2)	1	إجمالي

(جدول 5-1 : المصفوفة البسيطة للمخاطر)

ثم توجه آخر يتمثل في النظر إلى البيئة التي يتمثل فيها الأمن مشكلة محتملة. فثم اتجاه بيئي ظهر للوقاية من الجريمة من خلال أعمال أوسكار نيومان وباري بويز. تركز فكرة ذلك الاتجاه على مبدأ " منع الجريمة من خلال التخطيط البيئي ". وهذا المبدأ يعمل على أساس خفض احتمال وقوع الجريمة من خلال تصميم بيئة دفاعية على التوقع المعزز بخطر الجرائم. وسياق ذلك المبدأ إنما هو خليط متشعب من النظرية السلوكية المأخوذة

من علم النفس والعلوم الاجتماعية، والتصميم الطبيعي والحضري، والنظرية المؤسسية للمجتمع.

جدول 5-1 : مثال على مضاهاة أسس تقييم المخاطر			
إحراز المخاطر	الأثر	احتمال الحدوث	
42	6	7	مخاطرة 1
24	8	3	مخاطرة 2
54	9	6	مخاطرة 3
42	6	7	مخاطرة 4
10	5	2	مخاطرة 5
21	7	3	مخاطرة 6
12	3	4	مخاطرة 7
2	1	2	مخاطرة 8
80	8	10	مخاطرة 9
24	3	8	مخاطرة 10

أما التمسك بالهدف Target hardening فعادة ما يشمل ثلاث قضايا. أولاها القيام بتقييم الخطر (الاحتمال مقابل الأثر)، وثانيها التعامل مع قضايا الأمن الطبيعي (المادي) وثالثها القيام بدراسة تحليلية للأمن.

لايد من إيلاء اهتمام خاص بتلك الأساليب الظاهرة في مجال التمسك بالهدف كالعوائق الخارجية مثل الأبواب والنوافذ والإضاءة والأسطح وغيرها. فأجراس الإنذار والدوائر التليفزيونية وتنظم مراقبة المداخل، كل ذلك يعد قضية أخرى. ومرة ثانية نؤكد أن ثمة اهتماماً بمسيرة قواعد و نظم مراقبة واستخدام مثل تلك الأجهزة التي يمكن أن تتنوع من دولة إلى أخرى.

مصنوفة الخطر

يحتاج كل قسم أو كل عمل إلى تقييم مدى ونوع واستمرارية وأهمية الأنشطة التي تتعلق به كما يحتاج إلى تحليل المخاطر المتعلقة بتلك الأنشطة. إذا يمكن تقييم كل خطر على أساس مصنوفة matrix يتم تسجيل الأثر في مقابل عدد مرات الحدوث من خلالها (شكل 1-5).

في شكل 1-5 يمكن تسجيل المخاطر بطريقة فردية على أساس ذاتي. في الحالة الموضحة بالشكل يعتبر التقييم متوسطاً (القيمة 2) لكل من عدد المرات والأثر، وبذلك يسجل التقييم 4. أما المخاطر العالية – التي تسجل 9- فلا بد من اعتبارها مخاطر شديدة فعلاً. بالنسبة للمؤسسات التي تخضع لقواعد الإدارة، يعد ذلك مطلباً مغايراً.

رغم ذلك، فمن الأهمية فهم أن تلك النقاط المسجلة تعد ذاتية، ومهما كانت منطقية من الناحية العملية، إلا أنه لا بد من إضافة نوع من الفهم " النوعي " يوضح كيف يتم تضمين المخاطر في العمليات الأساسية للمؤسسة. هل يمكن أن يختلف تسجيل الإحراز عند وقوع نفس الخطر في مكان آخر بالمؤسسة بشكل مختلف؟

هناك عدة مميزات لتلك العملية. أولاً أنها تبسط ما كان يبدو في البداية كمهمة مخيفة وذلك بتقسيم إدارة المخاطر إلى وحدات يمكن إدارتها. ثانياً : يمكن أن يشارك كل قسم من المؤسسة في عملية إدارة المخاطر. وثالثاً : إن العديد من المؤسسات الكبرى التي تلتزم بقواعد الإدارة والإذعان سوف تضطر إلى تنفيذ تلك العمليات التحليلية في كل الأحوال.

في جدول 1-5 تتمتع المخاطر 9 و3 و1 و4 باهتمام أكبر من المخاطر الأخرى. وفي هذا المثال تتدرج مقاييس الأثر والاحتمال من 1 إلى 10.

هناك أيضاً بعض المسائل الهامة بالنسبة لتلك الطريقة. فأي محل لا يهتم بالخطر ذي الأثر العالي أو الاحتمالية الكبيرة سوف يمثل مشكلة. ولا بد أيضاً من الاهتمام بالدوافع ودرجة الانحراف التي يمكن تؤثر في أولئك الذين يقومون بتنفيذ عملية تسجيل الإحراز.

وربما يود العاملون التركيز على أهمية وظيفتهم الخاصة في المؤسسة أو يقومون بعملية أخرى أو ربما يودون التخلص من المسؤولية برمتها. وبدلاً من ذلك، إذا اعتبرت العملية مجرد نوع آخر من تدخل المؤسسة في العمل، ربما يعد ذلك مشكلة كبيرة نحو الإذعان.

عن لذي المؤسسات أنواعاً أخرى من معلومات المخاطر المتاحة أيضاً، ولكنها غالباً ما تقاعس عن استغلالها لأسباب قانونية. على سبيل المثال، لم ينعكس قاتون التوظيف والتغيرات الصحيحة والسلامة على أرض الواقع في موقع العمل. لقد ازداد عدد دعاوى العاملين بالشئون القانونية إلى درجة تحول نشاط التوظيف في عدد كبير من المخاطر المحتملة في حد ذاته.

إفشاء الأسرار

إنشاء الأسرار Whistle-blowing هو اسم جديد يطلق على ممارسة قديمة. وبينما لا يرتبط ذلك الموضوع عادة بإدارة الأمن، إلا أنه موضوع جاء متأخراً ليستحوذ على اهتمام جاد من قبل مدراء الأمن والمخاطر. وتم عدد كبير من المصطلحات البديلة التي غالباً ما يستخدم لوصف العديد من الممارسات مثل ناقد الضمير وعدو الأخلاق والمخبر والموظف المتطفل والجرذ و الجاسوس إلخ.

كان ينظر دائماً إلى إفشاء الأسرار نظرة سلبية، وما زال المر كذلك من الناحية العملية وثم القليل من التشريعات لحماية هؤلاء الذين يقشون الأسرار، وغالباً ما يضطرون إلى دفع مبالغ كبيرة من أقل الحصول على وظيفة، وغالباً ما يجدون صعوبة في مواصلة وظيفتهم السابقة.

ومع ذلك، فإن ثمة أصواتاً قوية تدعي أن المقشين للأسرار – رغم كونهم غير أو فياء – يستحقون الإطراء ولا بد من اعتبارهم من أفضل العاملين بالمؤسسة ولكن ما هو إفشاء الأسرار بالضبط؟ يعرف فتيين هذا المصطلح كما يلي:

الكشف غير المرخص به عن المعلومات التي يعتقد الموظف

إنها دليل على انتهاك القانون وقواعد التنظيم ومعايير
الممارسة أو تلك التي تشمل سوء الإدارة أو الفساد أو استغلال
السلطة أو الخطورة على أمن وصحة العامل والعاملين جميعاً

(Vinten , 1994 : 5)

يشير إفشاء الأسرار إلى نطاق واسع من الأنشطة التي تتعارض مع الأخلاق. فالطلاب
على سبيل المثال يمكن اعتبارهم يفشون أسرار زملائهم الذي يقومون بالغش، كما يمكن
أن ينقل الموظفون سوء سلوك أحد زملائهم إلى المدير. غالباً ما يوصف ذلك النوع من
إفشاء الأسرار بالإفشاء " الداخلي "، وغالباً ما يتبعه كتابة تقرير ثم إيقاع العقوبة. على
العكس من ذلك. وزبما يكون أكثر خطورة، يمكن أن يؤدي إفشاء الأسرار " الخارجي "
إلى ما هو أكثر من ذلك. فهو يمكن أن يكون أكثر ضرراً لكل من المدعي والمتهم. إن
مهنة إفشاء الأسرار يمكن مضاهاتها بعمل " النحلة "، حيث تتمتع " بلسعة " واحدة، ولذا
يجب توجيهها نحو ما يحقق أكبر ضرر.

في حالة سينة جداً، حكم على ستانلي أنمز - مسئول سابق كبير بشركة هوممان لاروش،
وهي شركة تصنيع أدوية سويسرية - بالسجن حسب القانون السويسري لكشفه عن طرق
تثبيت الأسعار للمفوضية الأوروبية. كما أنه لم ينل أي دعم من الاتحاد الأوروبي رغم أنه
عاش لحظة انتحار زوجته كما عانى الدمار المالي. وقد تحولت تلك الرواية إلى فيلم
سينمائي بعنوان " أغنية لأوروبا ".

إن قانون الفعل الفاضح للمصلحة العامة (كشف أسرار المصلحة العامة) لعام
1998 بالمملكة المتحدة يشجع المؤسسات على السماح للعاملين بها لإثارة المخاوف بشكل
مجهول وبسرية تامة. وحيثما أمكن، يفضل القيام بإفشاء الأسرار من قبل طرف ثالث.
ويمكن أن يتم ذلك باستخدام التليفون - وخاصة الخطوط الساخنة - التي يديرها ذلك
الطرف الثالث. ويذكر العديد من العلماء أن إفشاء الأسرار يمكن أن يتجنب الكوارث
الخطيرة والأزمات الكبيرة بالمؤسسة وذلك بإخضاع مصادر المعلومات للفحص
والمراقبة.

أربع استراتيجيات لإدارة المخاطر

بما أننا قد قمنا بتعريف المخاطر، فإن مهمة المرحلة التالية هي اختيار استراتيجية ملائمة للتعامل مع المخاطر. يؤكد معظم العلماء على أن هناك أربع طرق أساسية للتعامل مع المخاطر:

{ تجنب المخاطر } Risk Avoidance

هل يمكن تجنب المخاطر بالكامل؟ على سبيل المثال، إذا كان لديك مختبرات أو مواد كيميائية، أو كان هدف المؤسسة الوحيد هو القيام بعمل ماس ذي طبيعة سياسية أو أخلاقية – مثل عمليات الإجهاض مثلاً – فربما لن يمثل تجنب المخاطر خياراً. ونفس الشيء بالنسبة للمواصلات والطب. وهنا تمثل الرعاية الصحية مثلاً مناسباً، فبالرغم من المخاطر ورفع الدعاوى القضائية، إلا أن العمليات الجراحية والعلاج لا بد أن يتم توجيههما نحو المصلحة العامة.

{ نقل المخاطر } Risk Transfer

إذا لم يكن الاستطاعة منع المخاطر، إذا فهل يمكن التأمين هذه المخاطر أو القيام بعمل عقود فرعية (من الباطن) لها؟ هذا يعني تكلفة مادية أكبر للقيام بذلك. وذلك يعد مشكلة إذ أنه من المستحيل عمل عقود من الباطن لكل شيء. وفي بعض الحالات يمكن أن يكون هناك تشريع الحق في عمل عقود من الباطن لنشاط معين. حتى في حالة العقود الكاملة من الباطن – مثل عقود السكك الجديدة في بريطانيا، حيث تمتلك مؤسسات عديدة ذلك النظام بالكامل وتديره أيضاً – حين وقوع حادثة لا يتم رفع الدعوى إلا على الجهة التي تسبب في الحادثة فقط.

{ احتجاز المخاطر } Risk Retention

يمكن للفرد أن يقرر ألا يؤمن على مجموعة معينة من الأنشطة. وهذا ما توفره شركات التأمين كشرط من الشروط، من خلال رفض العميل للغطاء التأميني. والاستمرار في ذلك الرفض لا بد أن يتم بعد تفكير جاد وعميق. يجب على المؤسسات أن تتخذ خطوات لتمييز

المخاطر وتقييمها من ناحية احتماليتهما و أثرها على أنشطتها. وقرار احتجاز الخطر ربما كنتيجة للنظر إليه من منظور مصفوفة المخاطر.

{ اختزال المخاطر Risk Reduction }

يمكن اللجوء إلى أسلوبين في هذا الصدد. أحد هما هو استخدام أسلوب التمسك بالهدف لمحاولة اختزال احتمالية حدوث الخطر، والثاني هو التعامل مع الأثر. ومن ثم لدينا مدى من الخيارات على مستويات مختلفة. لابد أن الجهد المبذول للتمسك بالهدف أو للتخفيف من الخطر لا يعادل بأي حال مستوي الوقاية المنشود فعلا. وربما تستفيد الأنظمة فقط عند تزويدها بنظام من الأمن البشري وبأساليب النظم الطيبة التي تطرحها الأبحاث الإجرائية.

{ التعامل مع المخاطر المجهولة Dealing with unknown risks }

لقد تعامل الفصل - حتى الآن - مع المخاطر التي كان في الاستطاعة تمييزها. وبينما لا يعد الاستراتيجيات المتعلقة بها سليمة تماما، إلا أنها تعتبر أفضل استراتيجيات تم التوصل إليها حتى الآن. ونحن نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا: لماذا تفشل المؤسسات بالرغم من التخطيط الجيد للمخاطر؟ من المفترض أن المجال الذي يحتاج بشدة إلى البحث فيه وتطويره في نطاق إدارة هو إدارة الأزمات. إن الخطر الذي يمكن في تنفيذ تقييم الأمن والمخاطر يتمثل في أننا ربما لا ننظر إلى المؤسسة الصحية. يزعم " فير " أن المؤسسات تتسم بشكل مهين. فبمجرد استحداث التحولات في الأهداف وهيئات العاملين وغيره، يصبح ذلك الاستحداث أسلوباً عفا عليه الزمن بسرعة فائقة.

دائما ما تعني المؤسسات من الضغط للرد على مواقف الأزمات لسببين اثنين. أولهما أن الأزمة سوف تؤثر على قدرة المؤسسة في التجارة حيث تتعرقل الأرباح وتضار كل سمعتها وأسباب استقرارها؛ وحالة أندرسون خير مثال على ذلك. وثانيها أن الأزمة يمكن أن تتسرب بسرعة فائقة إلى وسائل الإعلام، مما يتيح له تخمين معاملات المؤسسة وشؤونها الخاصة مما يجعل الاستمرار في عملها بكفاءة أمراً في غاية الصعوبة.

كل هذا الطرح العديد من الأمثلة التي تغيب الإجابة عنها تماماً. من سيكون السؤال عن إدارة استمرارية العمل بالمؤسسة؟ وكيف يمكن تدريب هؤلاء المسئولين؟ وهل يمكن تقييم مثل تلك التدريب بطريقة فاعلة؟ ومن الذي يعول عليه للقيام بذلك التدريب؟

لقد قامت مؤسسة استمرارية العمل التي تأسست في عام 1994 بمحاولة توضيح تلك المسائل بمفردها. فهدف تلك المؤسسة - وهو هدف طويل أُن - هو تحقيق المهنية في صناعة استمرارية العمل من خلال تدريب رسمي ومعترف به لإعاقاتها، وذلك ارتكازاً على عشرة أسس مهنية.

الأسس المهنية العشرة لإدارة استمرارية العمل :

1. بدء وإدارة المشروع
2. تقييم المخاطر والسيطرة عليها
3. تحليل نتائج العمل
4. تطوير استراتيجيات استمرارية العمل
5. إجراءات الاستجابة للطوارئ
6. ابتكار خطط لاستمرارية العمل وتطبيقها
7. برامج التدريب والوعي
8. الحفاظ على خطط استمرارية العمل وممارستها
9. العلاقات العامة والتنسيق للآزمات
10. التنسيق مع الهيئات العامة

(Sharp , 1999)

بالنسبة لمعظم المؤسسات، تتطلب مسيرة مواقف الأزمات أسلوباً جديداً للتدريب والإدارة. فعند ما تحدث أزمة فعلاً، فبها تبدو ذات طبيعة لا يمكن التنبؤ بها وربما تعم جميع صناعات القرار وتزعجهم بسرعتها الفائقة. تنتج المرحلة الثالثة من نموذج تيرنر الذي نذكره في الفصل الثاني سياقاً يمكن من خلاله التفكير في الأزمات. والمشكلة هي أن استجابتنا لتلك الأنماط من الأحداث تعتمد - في أفضل الأحوال - على تعريفنا وتمييزنا لما يحدث.

إن إحدى المشكلات الأساسية هي أن أولئك الأعضاء العاملين بالمؤسسة والمسؤولين عن أمانها ليس لديهم مبررات تاريخية - من خلال ثقافة المؤسسة - للشك في أن تلك المشكلات هي في الواقع أخطاء كافية بتحقيقها النظام. ولكن عندما تصبح المشكلات البسيطة واضحة فعلاً، يمكن النظر إليها كصعوبات إجرائية عادية أكثر منها أخطاء نظامية.

خدمات الطوارئ

إحدى الطرق التي تقترب من خلالها المؤسسات من إدارة استمرارية العمل هي التعلم من خبراتها في خدمات الطوارئ. وتلك المؤسسات لديها خبرة معقولة وتجارب في مجال الاستجابة للطوارئ كنشاط يومي تقريباً. إن خدمات الطوارئ تتمتع بنطاق كبير من برامج التدريب. ويمكن القول إن العديد من المؤسسات قد قامت بجلب نموذج خدمات الطوارئ فعلاً. والعديد من العاملين في مجال الأمن المؤسسي أو العاملين بالمخاطر عادة هم من أفراد الشرطة السابقين أو من العاملين بالمجال العسكري، ومن ثم فبهم غالباً ما يأتون بوفرة ثقافية معهم.

حتى وقت قريب جداً كان اهتمام مؤسسات خدمات الطوارئ منصباً حول توفير خطط قوية وتصيلية مشروعات للسيطرة على المواقف الطارئة. وهذا كان يدعمه عدد من تدريبات المحاكاة التي تتم من خلال الكمبيوتر أو من خلال مواقف واقعية. فالقيادة والسيطرة، الاستراتيجية والتكتيك والاحتمال والذهب والفضة والبرنز كلها أمثلة على بني

قيادة منظمة جداً تركز على عملية عسكرية تتدرج من الأعلى إلى الأسفل. مثل ذلك الأسلوب يشمل استخدام موسعاً لقوائم المراجعة وأساليب استجابة سابقة الاختيار والممارسة وإجراءات الاتصال. لقد اكتشف بروتسكتي (1997) أن مثل تلك الاستجابة المنظمة اعتبرت استجابة أساسية. ومع ذلك ففيما يخص مواقف الأزمات سيئة التنظيم، من الضروري وجود أسلوب مختلف تماماً للاستجابة يركز على المرونة والمفاوضات. فالأزمات سيئة التنظيم تعد تحدياً لأية إجراءات مدركة مسبقاً لخطة الطوارئ، إذ أن السيناريو لا يتفق تماماً مع الإعدادات سابقة التخطيط.

بالنسبة لخدمات الطوارئ، هناك تقليد قديم وطويل المدى ففي تدريب صناعات القرار لإدارة الأحداث باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب الاستجابة المنظمة والمدرّب عليها تدريباً جيداً. ورغم أن تلك الهيئات ماهرة جداً في الاستجابة للأحداث الطارئة، إلا أن هناك صعوبة معروفة في إدارة أحداث الأزمات حيث توجد حاجة للعمل بها خارج ذلك النطاق. وبالمثل، سوف يشمل ذلك بيئة متعددة الهيئات حيث يضطر صناعات القرار إلى معلومات ناقصة أو ضائعة أو مفضلة أو حتى كثيرة جداً.

لقد أظهر عدد من الكوارث الكبيرة في المملكة المتحدة – مثل حريق نفق كينجز كروس (فينيل 1988) وكارثة سفينة نهر مارشيويس (هاينز 1992) وكوارث كرة القدم مثل برادفورد وهيرسيولو عام 1997 – فقول أظهرت الصعوبات التي فرضت على ضباط الشرطة من ثلاث خدمات في الاستجابة لكل من الأبعاد الاجتماعية والطبيعية لتلك الأحداث. أما الانتهاكات الإرهابية التي رأينا حديثاً فتعد قضية أكثر خطورة، والقضية الأكثر خطورة هنا هي التهديد الموجه لحياة الإنسان. ورغم ذلك، فإن الهجمات (والتهديد بالهجمات) ضد أهداف مثل الجهات المالية والمطارات تمثل تحدياً صعباً على نفس القدر فيما يخص الاستجابة لها. فالتهديدات الإرهابية – عند حدوثها فعلاً – يمكن أن تسبب حتى أثراً اجتماعية واقتصادية تعادل آثار الكوارث الطبيعية، مثل الزلازل والحرائق والفيضانات، فالهجوم على برجى التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل

المثال يمكن أن تعادل في آثارها الطبيعية (أو المادية) الطاقة المتسربة من رأس نووي صغير، على الأقل من ناحية نتائجها.

بالنسبة لخدمات الطوارئ الثلاث بالمملكة المتحدة، مازالت احتياجات الكفاءة الخاصة بصناع القرار تركز كثيراً على المرتبة rank وليس على المهارة أو القدرة مثل تلك المهارات ربما يتم تعزيزها من خلال حضور برامج التدريب أثناء الخدمة، ولكن القليل من ما يتم تنفيذه - عند تقييم الكفاءة - فيما يخص الضباط المعنيين فدارة الأحداث.

فالنسبة للشرطة، ربما يشمل ذلك حضور برنامج إدارة الكوارث والطوارئ المدينة، كما أن خدمة الحرائق أيضاً تستخدم برنامج إدارة إضفاء الحرائق، وخلال تلك البرامج تلقي محاضرات قليلة وضعيفة، ولذلك يعتبر ذلك من النوع التعلم سلبيًا.

إن الدافع الأولي للاستجابة للأزمات خلال الخدمات الثلاث الرئيسية يمكن النظر إليه كثلاثة أساليب مختلفة التعامل مع نفس المشكلة الأساسية وهي إنقاذ الأرواح. وبينما تهتم تلك الخدمات الثلاث بحماية وإنقاذ الأرواح وقت الأزمات، إلا أن طرق استخدام تلك الأساليب لتحقيق ذلك تتباين، وعلى مر السنين (مع التقدم التكنولوجي الهائل) أصبحت متطورة جداً ومعقدة لدرجة أن معظم الناس لا يعون ما يمكن أن يقوموا بعمله. إن الشرطة تتمتع بمهارة السيطرة على الناس، وبخلق وسائل اتصال وترتيب المكان بحيث يمكن للخدمات الثلاث القيام بمهامها.

بالنسبة لخدمات الطوارئ، توفر المحاكاة والمناورات التدريبية لهيئات العاملين الوسيلة الوحيدة لفهم إدارة الكوارث والمشاركة فيها قبل وقوع الحدث الحقيقي. فمناورات تدريب المحاكاة يمكن أيضاً أن تستخدم لتدريب المؤسسات التي تحتاج إلى أن تعمل مع بعضها البعض حتى يمكن أن تتعامل مع الكوارث. ولأن ينظر إلى تدريبات الاستجابة بالخدمات المتعددة كضرورة ملحة لخدمات الطوارئ. وهذا ما تم التأكيد عليه وإيضاحه في التقارير الرسمية الحديثة التي أصدرتها كل من الحكومة وخدمات الطوارئ نفسها.

ونرى من الأهمية هنا أن نضع في اعتبارنا بعض المعلومات السياقية المتعلقة بالبني الترتيبية لخدمات الاستجابة، والأسباب التاريخية لظهورها الحالي. وجددير بالذكر أن ترتيبات الاستجابة في المملكة المتحدة منظمة حسب كل إقليم فرغم أن الترتيبات (أو الإعدادات) تعد متشابهة، إلا أنها تختلف قليلا من منطقة إلى أخرى.

إن للشرطة دوراً منسقاً في الطوارئ الرئيسية. فرجال مزودون بمهارات أولية فقط في الإسعافات الأولية ومقاومة الحريق، لكن دورهم الرئيسي هو تيسير الأمر للهيئات الأخرى وذلك بتوفير منطقتية خالية ومناسبة لعمل تلك الهيئات. تعمل الشرطة بخطة إدارة تسمى " الذهب والفضة والبرنز" للتعامل مع الأحداث الكبرى وذلك لتأكيد وتنسيق وجودها يقابل المستوى البرونزي الضباط على الأرض، حيث يظهر ذلك وجود الشرطة. والمستوى الفضي وصفه بالسيطرة الكاملة أو " غرفة التحكم بالحدث " وهي مكان يخصص في مركز الشرطة المحلية لتنسيق الاستجابة المحلية. وعلى النقيض من ذلك، يمكن تصور المستوى الذهبي كمقر رئيسي " عن بعد " للشرطة حيث يمكن الشرطة الكبار اتخاذ القرار وإصدار الموافقات على الموارد الاستراتيجية. وقادة المستوى الذهبي بذلك يصبحون قادرين على تكوين نظرة عامة عن الموقف.

يمكن تعريف مصطلح السيطرة control بالآتي : " سلطة توجيه العمليات التكتيكية و الاستراتيجية لإتمام المهمة المخصصة، ويشمل ذلك القدرة على توجيه أنشطة الهيئات الأخرى المشاركة في إتمام تلك المهمة ". ولذا فإن للشرطة دوراً تنسيقاً ومسئولية السيطرة على موقع الحدث، رغم أن السيطرة على مهام معينة – مثل إنقاذ وإخلاء المصابين – يمكن أن تخص إحدى خدمات الطوارئ الأخرى.

حسب إصدار وزارة الداخلية البريطانية بشأن التعامل مع الكوارث (1997)، يمكن تعريف " الحدث الهام أو الرئيس " من وجهة الشرطة وخدمة الحرائق كما يلي:

إن الحادثة الرئيسية هي أية حالة طارئة تتطلب تطبيق إعداداً خاصة

من قبل إحدى هيئات خدمة الطوارئ أو أكثر أو السلطة المحلية لما يلي :

1. المعالجة الأولية: إنقاذ ونقل أكبر عدد من المصابين.
2. مشاركة أكبر عدد من الناس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
3. التعامل مع عدد كبير من الاستفسارات التي يرفعها العامة ووسائل الإعلام الإخبارية عادة إلى ضباط الشرطة.
4. الحاجة إلى نطاق كبير من الموارد المتشعبة لاثنتين أو أكثر من هيئات الخدمات الطارئة.
5. سهولة نقل وتنظيم خدمات الطوارئ ودعم المؤسسات، مثل السلطة المحلية، للتأهب لمواجهة خطورة الموت، والإصابات الخطيرة أو التشرذم من المأوى من قبل أعداد غفيرة من الناس.

يمكن وصف الأحداث الكبرى – من الناحية التاريخية للشرطة – بأنها إدارة لسلوك المواطنين في التجمعات العامة الكبيرة. ومن الناحية الإجرائية، في مثل تلك المواقف تحتاج الشرطة إلى الحفاظ على النظم الاجتماعي، هذا يعني استبعاد صناع القرار – المختصين بالنواحي الاستراتيجية والتكتيكية جغرافياً. وهذا الاستبعاد ويضمن الحفاظ على عملية اتخاذ القرار ووقايتها من أثر الحدث ذاته.

على عكس ذلك، يعتمد الأداء العلمي لخدمة إطفاء الحرائق على القدرة على الاستجابة للطبيعة المادية لمتطلبات الحدث. إن هناك مستوي مسبق الإعداد للأقدمية، وهذا يتسق مع حجم استجابة خدمة الحرائق في مسرح أية حادثة. فعندما يتطلب أي حدث عدداً أكبر من المعدات والأجهزة، يعين الضابط الأقدم للتعامل مع الحدث وللقيادة تلقائياً. إن هيئة خدمات إطفاء الحرائق ذات باع طويل التعامل مع الحرائق الكبرى. وللمحد من مخاطر الحريق

على العاملين بخدمة إطفاء الحريق في مسرح الحدث - على عكس خدمة الشرطة - من الضروري اتخاذ قرارات تكتيكية بالقرب من موقع الحدث بقدر الإمكان.

أما خدمة الإسعاف فيجب الاهتمام بها في سياق "خدمة الصحة القومية"، وواجب هذه الهيئة موجه مباشرة للمريض أو المصاب. فبالإضافة إلى توفير الرعاية الطبية للمرض أنفسهم فيتولون مسئولية جلب الأفرع الأخرى من الهيئة لموقع الأفراد المحتجزين أو المرضى. وهم يحتاجون إلى الأقسام الأخرى من نفس الهيئة للوصول إلى موارد للتعامل مع الناجين: وربما يحتاج رجال الإسعاف إلى الدخول أو إلى نصح هيئة إطفاء الحريق حول معالجة المصابين داخل سياق المنطقة التي وقع فيها الحدث.

من الضروري لمدراء الأمن أن يكونوا على دراية بمدى ما تعنيه "السيطرة" من استبعاد للعاملين بالشئون القانونية داخل المؤسسة. وحتى بعد مغادرة هيئة خدمات الطوارئ للمكان، ربما يتطلب ذلك إعادة دخوله جانب السلطة المحلية.

بينما لا يتطلب الأمر من المختصين بالأمن والمخاطر كونهم خبراء في إدارة الكوارث والطوارئ المدنية، إلا أن القهم الجيد لخدمات الطوارئ يعد من الأهمية. ومن المحتمل أن أولئك المسئولين ربما يحتاجون إلى الاتصال بعد من الهيئات الأخرى. إن فهم ما تفعله وما لا تفعله تلك الهيئات لك في حال وجود أزمة ما يعد أمراً ضرورياً عند ابتكار خطط للطوارئ. تلك المؤسسات منظمة ومرتبطة بطبيعتها في طريقة استجابتها.

وسائل الإعلام

أحد وسائل الضغط على مزق الإدارة التي تتعامل مع الأزمات هي التعامل مع وسائل الإعلام. فالتعامل مع الإعلام غالباً ما يكون خدعة أكثر من الأزمة ذاتها. فعندما يقع حدث رئيسي، يهرول فوراً مراسلو الإذاعة والصحافة إلى مسرح الحديث على الأقل خلال الساعة الأولى من وقوع الحدث - وأحياناً دقائق - ودائماً ما يتوقعون إمكانية لقاء كبار

المسؤولين بالمسؤولين. وبينما يمكن أن يكون هناك إجراءات تم التخطيط لها للتعامل مع الأحداث الكبرى مثل هيئات العاملين المخصصة لأعمال الإعلام لتقديم ما يسمى بالموجز هذا يفى دائماً بمتطلبات الإعلام.

إن الحاجة إلى معلومات دقيقة وسريعة هي حاجة شديدة أثناء وقوع الأزمة، فصناع القرار الكبار ليسوا هم فقط الذين يحتاجون إلى تلك المعلومات. ثم إنه لا بد من استمرار التفاعل الحديث (ريجيستر ولاركين 1997). وعند تفسير القرارات الصعبة أثناء التحقيقات بعد وقوع الحدث، فلا بد من القدرة على إيضاح المعلومات التي كانت متاحة لصناع القرار بالفعل.

تجذب الأزمة أو الكارثة اهتمام الإعلام الدولي، ويمكن أن تتمخض إدارة الاحتياجات عن احتياجات صعبة لصناع القرار الكبار. أما استخدام المحاكاة لتدريب العاملين الأساسيين للتعامل مع وسائل الإعلام فسوف نقوم بطرحه مرة أخرى في الفصل التالي، ولكن هناك بعض القواعد البسيطة التي هي جديدة عند التعامل مع الصحفيين.

ما تطفه عن التحدث إلى وسائل الإعلام

- استغرق وقتاً مناسباً.
- فكر جيداً قبل أن تدلي بالإجابة.
- التزم بالسؤال وبخبرتك.
- إذا لم تعرف إجابة السؤال، فاعترف بذلك.
- التزم بالحقائق.
- ضع في اعتبارك أن كل كلمة لك يتم تسجيلها.
- كن حازماً وعادلاً وأميناً.

ما لا تفلته عن التحدث إلى وسائل الإعلام

- تكذب أو تخمن أو تتوقع
- تضطرب أو تغضب من الصحفي
- يثيرك الصحفي أو الموقف
- تستخدم لغة الخبير
- تناقص المعلومات السرية
- تستخدم تعبير " لا تعليق "
- تتحدث عن أشياء خارج نطاق خبرتك

(Swedish Emergency Management Agency)

(وكالة إدارة الطوارئ السويدية)

من الضروري جداً للمؤسسات أن تفكر بعناية - ومقدماً - في أولئك الذين يجب ضمهم إلى تلك الفرق. فبعض أعضاء العاملين - سواء كانوا مديريين أو مسؤولين كباراً... إلخ، يمثلون المؤسسة بصورة رسمية في المؤتمرات الصحفية أو ما شابهة. هؤلاء الناس سيحتاجون إلى أمرين : التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام. والمعلومات اليومية الدقيقة.

مساهمة المخاطر في إدارة استمرارية العمل

في هذا الفصل، ذكرنا أن التعليم يتمتع بدور حيوي في استمرارية العمل وأهدافه. وإذا كان الشكل الأولي للتدريب يتمثل في المحاكاة simulation والتبليدي gaming ، وهنا يتم نقل المعرفة. كما أن للتعليم دور في تصميم وتطبيق وتقييم المحاكاة التي يقوم بها العاملون في مجال استمرارية العمل. وربما يكون للأبحاث الموجودة فعلاً دور في وضع أسس لأفضل الممارسات.

وفي هذا المقام، يذكر دائماً أنه لا بد من وجود سياق عملي يمكن من خلال عرض أساليب نظرية للتدريب على إدارة استمرارية العمل، وهو ما سيرض للبحث والتطوير في هذا الفصل.

إحداث التغيير

إن تحقيق التغيير في إدارة استمرارية العمل يفرض عدداً من الخيارات مثل تنظيم الذات والتنظيم الحكومي وممارسات التدريب والتعليم. كل من تلك الخيارات له دور هام.

إن نقاص المؤسسة عن التعاون في قضية العام 2000 Y2K (رغم أنه بالنظر إلى الخلف لا يعد ذلك حدثاً) إنما هو مثال على مدى المشكلة بالنسبة لمعظم المؤسسات التجارية، تمثل المعرفة بمشكلات المؤسسة الأخرى فرصة تجارية وعملية يمكن استثمارها. وهذا دائماً ما ينظر إليه كمبرر للاحتفاظ بالمشكلة سراً.

بالغم من الاهتمام السياسي الذي ذكرناه سابقاً، فإن ثمة افتقاراً شاملاً لإجماع الأكاديميين والممارسين وذلك عند اختيار الخبراء الذين سيديرون مباريات إدارة استمرارية العمل. وفي رأي المستشارين يعد ذلك موقفاً جيداً؛ فكل فرد يمكن أن يعتبر نفسه خبيراً. وفي الموقف الحالي، هناك أدبيات متاحة عند التعاقد مع شخص مستبصر Clairvoyant وهو أفضل من البحث عن شخص عليم بالتخطيط الاستمرارية العمل.

إن زلزال نوب Knob الذي حدث باليابان والتفجيرات الإرهابية التي وقعت في مدينة لندن مؤخراً وفي ماتشيمستر بالمملكة المتحدة تظهر الطبيعة المتباينة للمخاطر ومستوى الاهتمام الإعلامي. كما أن المخاطر التي تفرضها عمليات النصب الإجرامية وفشل الاستراتيجية وسوء الطقس بالإضافة إلى سلوكيات أولئك الذين يرفعون الشكاوى ضد المؤسسة كل ذلك يمكن أن يمثل خطراً فماتلاً في آثاره و يجب الأخذ به بحدية تامة كتهديد لقابلية النجاح الاستراتيجية.

بالرغم من أهمية التخطيط للطوارئ، إلا أن ثمة عدداً من المعضلات المطروحة. فالتجهيز يتطلب استخدام مهارات المخصصين، ولكن الخبراء لا يوافقون على ذلك التجهيز وعلى طريقة عرض التدريب. وعلى أية حال فإن تدريب المتخصصين إما أنه مهدر للوقت أو أنه مكلف مادياً في الغالب، أو كلاهما معاً. أما مكافآت التدريب فهي غالباً ما لا تكون عينية ولا تظهر في الموازنة أو غيرها. وعلى النقيض من ذلك، فإن فشل التدريب يمكن أن يظهر للعيان بمجرد تعرض المؤسسة لأزمة. إن عدم وجود الإعداد يمكن أن يتسبب في وقوع خسائر في الملكية وهينات العاملين، وهو ما يؤدي إلى رفع الدعاوى القضائية، كما يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة والتأمين ليس مثيراً في مثل تلك الأصول (ففي الواقع، لم تعد شركات التأمين تبيع التأمين فعلاً عند وقوع كارثة، ولكنها تقوم بذلك فيما يخص مخاطر الخدمات الإدارية). إن التشريع على وشك أن يجعل المؤسسات ليس فقط عرضة للتقصير في العمل وإنما أيضاً عرضة للتوقف عن العمل.

إن أعلى اختبار محاكاة للأزمات سوف يدور حول مدى تأثير اتخاذ القرار لدى الأفراد والمجموعات حتى يمكنهم التصرف بصورة مختلفة. ليس ثمة اختبار علمي يمكن أن يقيس مدى تحقيق التغيير السلوكي والمعرفي بين المجموعات بعد تدريبات المحاكاة بدقة. ومع ذلك، يذكر هناك أنه إذا ما تم تطوير أسس محاكاة الأزمة يا لأزمة بالإضافة إلى صدق الاختبار، فلا بد من ابتكار سياق عملي يمكن عرض النتائج النظرية للتدريب على استمرارية العمل للأبحاث القوية والتطوير.

لم تعد المحاكاة ضرورة لإدارة استمرارية العمل؟

قبل انتقالنا إلى الفصل التالي، وهو عن المحاكاة والتباري، من الضروري أن نتساءل: لماذا أصبحت وسائل التدريب الآن حجر الأساس للتخطيط الحديث للأزمات؟

ثمة عدد من الأسباب التي توضح لم يفيد المزيد من الأبحاث والتطوير الممارسين في المجال وأصحاب النظريات. أولاً: بينما تم القيام بأعمال نظرية كثيرة حول المحاكاة والتباري مثل مجالات قيادة الطائرات والتدريب على الأعمال التجارية التي استفادت من

كم كبير من الأبحاث التي أجريت على المحاكاة - إلا أن هناك أعمالاً واقعية، وليست أكاديمية، في مجال إدارة استمرارية العمل. هذا بالرغم من الضغوط السياسية والتجارية على المؤسسات لتطبيق سيناريوهات محاكاة المخاطر. لذا، يفترض أن إجراء المزيد من الأبحاث سوف يساهم في نظرية وعملية بسياقات المخاطر الفعلية والتي تم عمل محاكاة لها.

ثانياً : يمكن استخدام المحاكاة لأغراض متعددة. تلك الأغراض يمكن أن تكون مثلًا التدريب ومراجعة الحسابات المؤسسية (أو في جزء معين من المؤسسة) وتعلم طبيعة الأخطار المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المحاكاة كأداة للتدريب في عدد من سياقات الاستجابة. وهناك يذكر أن متطلبات الطوارئ والأزمات والكوارث تتميز في هذا السياق. ولذلك يفترض أنه بتعلم المزيد عن التفارقة بين تلك الأهداف والقدرة على ذلك، يمكن وضع أهداف أكثر فعالية التمارين، وتصبح أهدافاً ملائمة لمتطلبات الأمن.

ثالثاً : يمكن أن تكون تمارين المحاكاة باهظة الثمن جداً من حيث تجهيزها أو التمهيط لها. ولذلك يفترض أنه في سياق موارد التدريب المحدودة، يفيد التمييز الواضح لممارسة المحاكاة الجيدة الممارسين في المجال. وثم فائدة أخرى وراء مثل تلك الأبحاث وهي وضع خطوط إرشادية تعمل على تحسين فعالية تمارين المحاكاة بالإضافة إلى ابتكار وسيلة لتحليل المحاكاة عبر سياق لإدارة المخاطر.

رابعاً : مع ازدياد مستويات المقاضاة على أثر الحوادث الكبرى، تحتاج المؤسسات باستمرار إلى الاستعداد للقضايا كما تحتاج إلى المجتمع بوجه عام، كما تحتاج إلى أن تكون قد اتخذت احتياطاتها الكاملة لتجنب وإدارة الأخطار عند الضرورة. إن دور القضاء ورفع الدعاوى اتخذ شكلاً رئيسياً في بناء نماذج اجتماعية معاصرة للمخاطر المقبولة. ولقد تنامت الصناعة القانونية الشاملة حول دفع الدعاوى القانونية في قضايا المخاطر التي لم يعد مصممو تمارين المحاكاة بعيدين عن التعرض لها. أحد المحاكاة القانونية يتمثل في توجيه الاتهام أو اللوم أو المسؤولية القانونية أو الإهمال (ويلز 1995). إن مبدأ " إذا لم

تربح القضية، فلن تدفع أتعاباً " الذي يتم مزاولته في أمريكا قد ساهم كثيراً في خلق صناعة قانونية متخصصة وهائلة ترتبط برفع قضايا المخاطر. والعديد من مصممي التمارين الأمريكيين يقومون تمارينهم باستخدام حق المقاضاة.

إن التعقيدات التجارية لمثل ذلك الالتزام القانوني يطرح استفسارات أخلاقية خطيرة بشأن " الخبرة " و" الدافعية " اللازمين لإجراء المحاكاة. وإذا كان لابد من استخدام المحاكاة كشكل للتأمين ضد المقاضاة، إذا فمن الأهمية الكبرى التأكد من صدق تلك التمارين. سوف يبحث الفصل التالي المحاكاة ويناقش كيف يمكن استخدام ذلك لتطوير أي برنامج يوضع للسيطرة على المخاطر وإدارة الأمن.