

## الفصل العاشر

### السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات

- مقدمة
- تعريف السيناريو
- أهداف السيناريو
- مواصفات إعداد السيناريو
- خصائص بناء السيناريو
- خطوات بناء السيناريو
- أهمية إعداد السيناريو
- أهمية إعداد السيناريو
- الصياغة النهائية لإستراتيجية إدارة الأزمات
- آليات لمواجهة الأزمة
- دور القيادة فى إدارة الأزمات



## الفصل العاشر

### السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات

#### مقدمة :

تعد السيناريوهات من أفضل الأساليب العلمية التي يعتمد عليها لمواجهة الأزمات بصفة عامة والأزمات الإدارية بصفة خاصة ، ولذا فإن صياغة سيناريوهات التعامل مع الأزمات تحتاج إلى فهم واستيعاب عميق لمفهوم ومضمون الأزمة وسوف نلقى الضوء على مفهوم السيناريو وأهدافه ومواصفاته وخطواته وأهميته على النحو التالي:

#### تعريف السيناريو Senario :

السيناريو هو وصف لوضع مستقبلي محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح الملامح الرئيسية، التي يمكن أن تؤهله إلى هذا الوضع للمستقبلي، وفي صورة مجموعة من الوسائل المتعددة أجرى لها إخراج فني لكل وسيلة من أجل تحقيق الهدف من إعداد السيناريو .

#### ويعرف السيناريو بأنه:

"تصور منظم بين الأطراف القائمة على خلق الأزمة ومن يديرونها في شكل سلسلة من الأفعال وردود الأفعال لحل الأزمة والتنبؤ بالمواقف الحرجة التي قد تعمل على تصاعد الأزمة في الحاضر أو المستقبل" .

#### أهداف السيناريو :

يهدف إعداد السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية، على شكل سلسلة من الإجراءات، بهدف التخفيف من حدة الموقف المكونة للأزمة ، وبالتالي فإنه من خلال إعداد السيناريو يتمكن الفرد من التفكير وتخييل ردود الأفعال واتخاذ القرار بشكل أفضل في المستقبل.

## مواصفات إعداد السيناريو :

هناك مجموعة من المواصفات يجب مراعاتها عند وضع سيناريو إدارة الأزمات وهي:

١- التعبير عن الطبيعة الخاصة بالأزمة بشكل تشخيصي دقيق لمكوناتها والعلاقات بين القوى المؤثرة فيها.

٢- توضيح مسئولية وسلطة الأفراد أو الحكومات أو الهيئات التي سيتم التعامل معهم ومدى قدراتهم.

٣- مراعاة وضع الأزمة وقياس تطورها لمعرفة الحالة الراهنة للأزمة مما يساعد في رسم سيناريو التعامل معها.

٤- التسليم بعدم وجود موقف ثابت في التعامل مع الأزمات.

٥- تحديد النطاق الذي سيتم فيه إدارة الأزمات وعادة ما يشمل كلاً من المكان والزمان والمجتمع المحيط به.

٦- استخدام المؤثرات النفسية على قوى صنع الأزمة والمجتمع المحيط بها.

٧- مواجهة قوى تنفيذ الأزمة وإجبارهم على كشف مخططاتها لتسهيل مهمة من يدير الأزمة.

٨- مراعاة العوامل المحركة للمشاعر والعواطف التي تعتمد على إثارة الذكريات ورسم خطة التعامل معها.

وفي إطار هذه المواصفات يقوم راسم السيناريو بتخيل ما ستكون عليه الأحداث ورسم خطة التعامل معها.

## خطوات بناء السيناريو :

هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها عند بناء سيناريو الأزمة وهي:

١- وصف الوضع الراهن والأهداف وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عنصر وتحديد الأزمات الرئيسية.

٢- فهم ديناميكية الثقة والقوى المحركة له من خلال تحليل العلاقات بين الأطراف المتسببة في الأزمة.

٣- تحديد البدائل وحصرها وتحديد القوى المحركة للأزمة وسلوك القائمين بها.

٤- اختيار البديل الأفضل وانتقاؤه بحيث يكون أكثر تميزًا وتناسقًا داخليًا ووضعه في أكثر من سيناريو.

٥- كتابة السيناريو المختار بعد أن تم اختيار أفضل البدائل .

٦- تحليل نتائج السيناريوهات في ضوء مدى تحقيق كل نتيجة للهدف الرئيسي. أهمية إعداد السيناريو :

إن وضع سيناريوهات وتصورات مواجهة الأزمة أساس نجاح عملية إدارة الأزمة، حيث أنها تسهل وتنظم إجراءات اتخاذ القرار، بعد تحديد الافتراضات وردود الأفعال وبدائل حل الأزمة التي وضعت كأساس لإعداد السيناريو ، وفي هذه المرحلة يجب الالتزام بالقواعد التالية:

١- تميز رئيس فريق إدارة الأزمة بالجدية والعمل على إثارة تحديات أعضاء الفريق للاستجابة للتهديد الذي تتعرض له المنظمة .

٢- إتاحة الموارد الفنية اللازمة من وسائل الاتصال مثل خط فاكس وتليفون وحاسب آلي... الخ ، قبل انعقاد فريق الأزمة.

٣- الاحتفاظ بطابع سرية البيانات ومقترحات وردود أفعال أعضاء الفريق أثناء جلسات إعداد السيناريوهات.

٤- إعداد السيناريوهات في غرفة مراقبة الأزمة ، بما يضمن قدرًا كبيرًا من الجدية والواقعية على هذه الجلسات.

٥- عدم السماح لأي مدير أو إدارة بمفردها بأن تهيمن على صياغة الاستراتيجية أو على جلسات إعداد السيناريو.

٦- تناول المسائل المتعلقة بالميزانية والمتطلبات المالية لكل إدارة بطريقة مباشرة.

### الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات :

بعد اكتشاف الحقائق وتحديد السيناريوهات وتقييمها، يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمة بصياغة الاستراتيجية التي تتعامل مع كل أزمة وتحديد الاستراتيجية في الجوانب الآتية :

١- المتحدث الرسمي باسم المنظمة عند حدوث أزمة ، وما يحتاجه من دورات تدريبية.

٢- تجهيز القاعة المركزية لإدارة الأزمات.

٣- وسائل الإعلام التي قد تغطي السيناريوهات الرئيسية التي أعدها الفريق.

٤- تسلسل الأوامر وتوزيع المسؤوليات عند حدوث أزمة.

٥- خطة الاتصال المعينة بإبلاغ العاملين في المنطقة بشأن الأحداث المحيطة بالكارثة، بحيث تصلهم الرسالة في هذا الشأن من داخل المنظمة وليس من وسائل الإعلام الخارجية.

٦- قائمة بجميع الأعضاء الفعليين في فريق إدارة الأزمة بحيث لا توجد شكوك بشأن من سيتخذ القرار بالإضافة إلى أسماء المساعدين في ترتيب ملائم.

٧- كيفية إعلام العملاء بتطورات موقف الأزمة .

## آليات لمواجهة الأزمة :

- وهذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة ، وواضح أن نجاحها يتوقف على المرحلة السابقة وهي مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة، ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها، على ما يلي:
- أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية، وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل، واستخدم أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة.
  - أن تكون المواجهة قائمة وفقاً لبرنامج علمي للأولويات.
  - المرونة وتعنى التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كلفة الاحتمالات والإمكانيات المتاحة.
  - الدقة وتعنى التصور الدقيق لموقف الأزمة والكارثة واحتمالاتها.
  - أن تكون قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
  - أن تكون قائمة على أساس تشاركي، يضع الآراء المختلفة في الاعتبار، وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف التعليمية الأخرى وغيرها للقيام بدور إيجابي.
  - تحديد الواجبات الخاصة، والعامة للجهات والأجهزة المختلفة التي يمكن أن تشارك في الوقاية.
  - ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بالجامعات .
  - إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات.

## دور القيادة في إدارة الأزمات

(١) قبل وقوع الأزمة :

ولكي تتجح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري اتباع ما يلي:

١- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المؤسسة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً ، والرأي العام، والمتغيرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي تصدر عن أفراد المؤسسة .

٢- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المؤسسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.

٣- بناء ملفات لتوقعات مخاطر ووقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة وطبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور.

٤- تحديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.

٥- إعداد فريق للمواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودة داخل المؤسسة .

٦- الاهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوى الخبرة والعلم بهما سواء أكانت تافهة أم بسيطة.

٧- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة.

- ٨- وضع برنامج تدريبي واضح لكل العاملين بالمؤسسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة، لأن التدريب هو العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمة مع ضرورة وضوح السيناريو والأدوار بدقة.
- ٩- عمل تحليل كفي وكمي للمعلومات مع رسم بروفيلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مؤسسة على حدة على أن يتم تقدير الموقف في ضوء المقاييس العلمية المترجحة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.
- ١٠- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها: القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على التحكم الذاتي وعدم الانهيار، والمرونة في وضع البدائل، والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية، واللياقة البدنية والنفسية .

## (٢) أثناء وقوع الأزمة :

- يجب على القيادات الإدارية وضع مجموعة من التصرفات والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة منها:
- ١- تقرر الموقف بدقة وسرية للغاية، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جدًا لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- ٢- الاتصال السريع بالمنظمة والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمؤسسة والمحتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وأثار الأزمة.
- ٣- استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- ٤- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة .

٥- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.

٦- وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.

٧- خطة تفرغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات.

٨- الاتصال الجيد والإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، أى لا بد من تحديد مسئول الاتصال الإعلامى، والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.

٩- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادى.

١٠- كلما كان الإستدعاء سريعاً لمختلف المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين على مواجهة الأزمات كلما انخفضت الآثار السلبية للأزمة ونجحت المؤسسة في السيطرة على الأزمة أو الكارثة.

### (٣) ما بعد حدوث الأزمة :

إن الاستعادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً وذلك للاستفادة من آية أزمات أخرى قد تحدث مستقبلاً ، لذلك من الضروري إتباع الخطوات التالية لتجنب حدوث الأزمة وهى :

١- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد فى المؤسسة .

٢- اتخاذ الإجراءات العلاجية (العلاج النفسى والإرشاد النفسى) لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسى للأفراد الذين فقدوا العائل الأسرى ، والعلاج الصحى كذلك.

- ٣- استشارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا بشدة من واقع الأزمة.
- ٤- إن وضع برنامج التربية الوقائية Safety Education أصبح من الضرورات التربوية المعاصرة، وذلك لإثراء الوعي الوقائي وإعداد فريق من أفراد كل مؤسسة يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إداره مواجهة الأزمات في ظروف كل مؤسسة .
- ٥- تضع كل مؤسسة خطط تدريب منظمة جدًا على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة.
- ٦- محاربة التواخلية والتفكر الخرافي يجب أن يكون هدفًا قوميًا وتربويًا تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لأن تعليم التفكير العلمي في حد ذاته، يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوعه .



مراجع الكتاب



## المراجع

١. إبراهيم محمد المهدي، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتضمين برامج التعليم الإداري، بحث منشور مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة بينها جامعة الزقازيق، ١١-١٢/٥/١٩٩٧ .
٢. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء للطباعة الإسكندرية ٢٠٠١ .
٣. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٩٤ .
٤. أحمد ماهر، علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري ، العدد ٤٥، ١٩٩١
٥. أحمد يوسف القرعي، علم وفن إدارة الأزمات ، جريدة الأهرام ، ١٢ مارس ١٩٩٧ .
٦. حافظ فرج أحمد، إدارة الوقت ، دار الخليل للطباعة ١٩٩٠ .
٧. حافظ فرج أحمد، التربية وقضايا المجتمع المعاصر، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٣ .
٨. حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣ .
٩. خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
١٠. سعد جاسم الهاشم، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية جامعة قطر، العدد الخامس ، ١٩٨٧ .
١١. سمير أحمد عسكر، متغيرات ضغط العمل ، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المعمار بدولة الإمارات ، الإدارة العامة ، العدد ٦٧ ، ١٩٨٨ .

١٢. سيد الهوارى، المدير الفعال ، مكتب عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
١٣. عباس رشدي العمارى، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٩٣ .
١٤. على السلمي، الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ١٩٧٧ .
١٥. على على عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، ط٣ ، دار الكتاب الحديث ، الكويت، ٢٠٠٣ .
١٦. فاروق السيد عثمان، سيكولوجية إدارة الوقت ، دار المعارف ، القاهرة ١٩٩٥ .
١٧. محمد رشاد الحملوى، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، ط ١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٩٣ .
١٨. محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ١٩٩٥ .
١٩. نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط٤، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ١٩٩٢ .
٢٠. هنداوى محمد حافظ، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بضغط العمل بمدارس التربية الخاصة ، مجلة كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة ، العدد ٣٢، ١٩٩٩ .
٢١. ياسر فتحى الهنداوى، الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٢ .