



الباب الخامس إدارة الأزمات

الفصل الأول : مفهوم إدارة الأزمات

هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها .

كما يستند مفهوم إدارة الأزمات على أسس علمية مدروسة ثابت صحتها وإلى فن ومهارة واجتهاد إضافة إلى خبرة وممارسة ميدانية جيدة ويحتاج ذلك إلى تخطيط وتنظيم جيد للمعالجة وقيادة موجه رشيدة وممكنة من إصدار التوجيهات اللازمة لتحقيق الأهداف مع مراقبة ومتابعة للتنفيذ ولتقويم الخطة أن اقتضت الحاجة.

وذلك مبني على الأسس التالية:

- أسلوب عملي مدروس لمواجهة الأزمة والتحكم في مسارها واتجاهاتها بهدف تجاوز الأزمة بسرعة.
- التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بهدف إطفاء الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار.



كيف تدار الأزمة

ان أولى خطوات الوقاية من الأزمات، أن نتعرف على مشكلاتنا ونعترف بها، ولا نؤجل حلونها .

هذه حقيقة نعرفها جيداً وهذا يقودنا إلى كيفية التعامل مع الأزمات والكوارث في مراحلها المختلفة، ومن المعروف والبدیهي أن تأجيل المشكلة أو تجاهلها لا يحلها، سواء كانت هذه المشكلة سياسية مثل مشكلة فلسطين والتي تحولت بسبب الصمت، والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة، أو كانت مشكلة أخرى .

ان التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، و البرنامج العملي للتخطيط يأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع سيناريوهات للأزمة (أسوأ وأفضل سيناريو) والتدريب على الخطة الموضوعة وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة .

ولو نظرنا في مسألة التدريب فإنها كما يلاحظ لا تنال نصيبها الذي تستحقه على الرغم من أهمية التدريب في الإعداد الجيد مهارياً و فنياً و نفسياً للتعامل مع الأزمات والكوارث .

يضاف إلى أهمية التدريب مسألة المعلومات وهي تمثل العنصر الأهم في كافة مراحل الأزمة أو الكارثة وبدون التقنيات لن يكون بالإمكان توفير المعلومات الكافية في الوقت المحدد، إن الأزمات والكوارث تحتاج إلى تخطيط استراتيجي شامل يشارك فيه الجميع ان التقنية الحديثة مهمه لرسم خطط إعلامية وخطط توعيه يشارك فيها المختصون لتثقيف المواطنين وتوضيح الكثير من المخاطر التي تحيط بهم وتدريبهم على مواجهتها عند حدوثها لا قدر الله.ومن الجدير بالذكر كما ان إدارة الكوارث الأساسية تحتوي على ثلاث مراحل

اولا: مرحلة ما قبل الكارثة - ثانيا:مرحلة وقوع الكارثة - ثالثاً: وأخيراً مرحلة ما بعد الكارثة.

وإدارة الأزمات في المجتمعات العربية قاطبة لا تختلف في بلد عن الآخر فالكل تقريباً ينتظر حتى وقوع الأمر ثم يستجيب له، وهذا يدعو الى التساؤل هل ينقصنا النظرة البعيدة التي تمكن من الاستعداد المسبق لوقوع الأزمة ليسهل علينا عند وقوعها التعامل معها، أم أن نظرنا لا تزال قاصرة دون ذلك، أم أننا بمنأى عن وقوع الكوارث والأزمات؟ لا أعتقد ذلك، ولكن لأن الأمر يستوجب وضع إستراتيجيات معينة للتعامل مع كل أزمة ويتطلب الأمر معه العمل المسبق والجداد للتكيف معه

يعتبر علم إدارة الأزمات والكوارث من أهم العلوم الحديثة التي تساعد علي الوقاية من الأزمات أو الكوارث التي قد تسبب خسائر بالأرواح أو خسائر مادية تؤثر على خطط التنمية في الدول التي تتعرض لها، وبالتالي يستلزم على كل دولة

للمحافظة على الأمن والاستقرار فيها الإستفادة من علم إدارة الأزمات والكوارث في وضع الخطط المختلفة لمواجهة الأخطار والأضرار الناجمة عنها، والتدريب على هذه الخطط سواء قبل وقوع الأزمة أو مرحلة التعامل معها أي أثناء وقوعها، أو بعد انتهاءها والاستفادة من الدروس المستفادة، ومن الفوائد التي تنعكس على الدول التي تأخذ بعلم إدارة الأزمات والكوارث، الوقاية من خطر الأزمات والكوارث، وتكوين فرق مدربة قادرة على التعامل معها للحد من الخسائر والأضرار الناجمة عنها، والحفاظ على الأمن والاستقرار في الدولة في كافة النواحي

استراتيجيات التعامل مع الأزمة

استراتيجية العنف: وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة الجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها

استراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعد الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة

وتقديم بعض التناولات وتلبية بعض المتطلبات من اجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة

استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الازمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبير للازمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات

استراتيجية الإجهاض: ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر و إضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه واحداث الانقسام

استراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة و تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها

استراتيجية تغير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الازمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة

الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية :

- الانحناء للعاصفة - السير في نفس اتجاه العاصفة - محاولة إبطاء سرعة العاصفة - تصدير الأزمة إلى خارج مجال الأزمة- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة - استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة
إن قراءة إدارة الأزمات تبين عدم فهم وممارسة مهارة إدارة الأزمات بشكل فعال حيث كان الخطاب هو هو في زمن السلم وفي زمن الحرب في زمن الانفراج وفي زمن الأزمة .

والمجالات المطلوب وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات هي:
أهداف إدارة الكوارث - علاقتها بالتنمية المطردة والدائمة - مسؤولية و صلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة - الهيكل التنظيمي - الموارد الإقتصادية والتكاليف المالية - العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية و العلاقة مع الدول والمجتمعات الأخرى.

تعريف المهمة أو المشروع

عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الاهداف ومجالات خطة الطوارئ كما يمكن الاستفادة من الاحتمالات والتوصيات السابقة (إقرأ لاحقاً) في وضع اهداف الخطة الإستراتيجية.

تشكيل فريق العمل :

إن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الإستراتيجية ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل مايلي :

اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

اختيار من لهم دراية بإدارة الكوارث واطلاع بالمسؤوليات المختلفة للمنظمة أو المؤسسة التي يمثلونها.

يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة على مؤسساتهم .

يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة أو مؤسسة لها علاقة بإدارة الكوارث. شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد:

يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل مؤسسة أو منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المؤسسة في التعامل معها . ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسؤولياته ومهامه في عمله اليومي بقدر الإمكان . وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم أن يتم تحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المعنية ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية :

١- حصر الموارد المختلفة:

والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المؤسسة المعنية إن تقييم الموارد من والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المؤسسة المعنية إن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المؤسسة أو المنظمة أو من خارج الدولة.

- ٢- قدرات المؤسسة : والمعني بذلك النظر في ما اذا كانت المؤسسة لديها الموارد اللازمة لتقوم بالمهام والمسئوليات الواقعة تحت إطارها، وكذلك قدرة المؤسسة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وباستقلالية.
- ٣-تسخير الموارد : والمعني بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها .
- ٤-تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة : الهدف من ذلك هو التعرف على استراتيجيه الوقاية من المخاطر والكوارث وكذلك إستراتيجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة .

ويتطلب ذلك:

- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها
- تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ
- تحديد الأسباب
- تطوير إستراتيجية الوقاية
- تطوير استراتيجية التعامل والخروج من الكوارث

المبادئ الأساسية لمواجهة الأزمات

- تحديد الهدف أهداف رئيسية - أهداف ثانوية ثم ترتيب الأولويات المفاجأة والمباغتة (حرية الحركة وسرعة المبادرة)
- حشد القوى وتنظيمها ولذلك علاقة بالزمان والمكان والمرحلة التعاون والمشاركة
- الفعالة داخلياً- خارجياً



السيطرة المستمرة على الأحداث : عوامل مسببة للأزمة - قوى مدعمة للأزمة

- عوامل ذات صلة بالأزمة

التأمين الشامل : أشخاص - معلومات - ممتلكات

المواجهة السريعة : كوادر مدربة - الدقة

الاقتصاد في القوى :

اتباع الأساليب غير المباشرة : شمول - تنوع - تنسيق

خطة مواجهة الكوارث والأزمات

عند حدوث أي أزمة أو طارئ مثل الحرائق والزلازل والبراكين والسيول أو

ورود تعليمات بإخلاء المبني لا قدر الله خلال اليوم الدراسي يتم إتباع وتنفيذ

الخطة الآتية :-

- عند حدوث أي طارئ يكون المسئول عن سلامة التلاميذ بالفصول هو

مدرس الحصة التي يتم تجربة أو تنفيذ الخطة .

- بداية الخطة يتم إطلاق الجرس بالمدرسة بصفة متقطعة ويلازم ذلك إطلاق

صافرة متقطعة بالفناء بمعرفة مسئول الأمن والأمان بالمدرسة .

- يتم تقسيم تلاميذ المدرسة إلي أربعة مجموعات .

ويكون كل عضو من أعضاء خطة الأمن والأمان بالمدرسة مسئول عن مجموعة

(الخطة)

عند إطلاق الإشارة يتم خروج المجموعات بالتتابع -

- المجموعة الأولى : وتجمع التلاميذ بنظام كامل أمام النقطة ا

- المجموعة الثانية : تتجمع أمام النقطة ب

– المجموعة الثالثة : تتجمع أمام النقطة ج –

– المجموعة الرابعة : تتجمع أمام النقطة د –

وهكذا على أن يتدرب الطلبة على عدم الارتباك وعدم إثارة جلبة والالتزام بتعليمات قائد كل مجموعة كما يتم تدريبهم على الخطة وتنفيذها أكثر من مرة واختيار الوقت المناسب للتدريب وسوف تجد الإدارات وقتاً كافياً لذلك كما تجد الوقت لعمل المسرحيات واليوم الرياضي – أقصد اليوم الفاضل

– المسئول عن إصدار تعليمات بإخلاء المدرسة فهاياً والاتصال بالجهات المعنية
مسئول الأمن والأمان .

في حالة نشوب حريق لا قدر الله يتزامن إخلاء التلاميذ حسب الخطة مع تشغيل طفايات الحريق وخراطيم المياه بمعرفة امن البوابة تشغيل الخراطيم ويتم الاتصال بإدارة المطافي والإسعاف

إدارة الأزمات والكوارث

وفي محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات، نشأ علم ادارة الأزمات، ويعد من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر الذي تزايدت تعقيداته وتناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي وسبل الاتصالات، والذي أدى بدوره الى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل ورد الفعل مما وضع متخذ القرار في خيار وحيد وهو أن يكون دائما مستعدا للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة والمدعمة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

وهناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية. وبالنظر الى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفى على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة اضحة التنمية سواء في جانبها المادى أو البشرى، حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية. وتقلل كل هذه الخسائر من فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز حركة التنمية.

الاستعداد والوقاية:

فحص الأزمات . فحص اعتيادي دوري وصيانة المعدات المستخدمة في المواجهة ووضع إرشادات فنية رسمية وإجراءات استخدام أدوات إدارة الأزمات من حيث تحليل المخاطر وتحديد درجات شدتها ومداها بطريقة هيكلية.

مرحلة احتواء الاضرار : وفيها تمر عملية الاحتواء بالآتى:

الحصول على المعلومة اللازمة.

تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة

اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها .

تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة .

مرحلة استعادة النشاط :

تحديد المستوى الأدنى من المهام، الخدمات، المنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال

كما كانت عليها قبل الأزمة وتحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المنظمة أو المؤسسة .

– تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس .

– تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستعادة النشاط .

تدبير الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بدرجة الثقة المطلوبة.
مرحلة التعلم :

مراجعة الازمات السابقة ومقارنتها بالازمة الأخيرة وتصنيف الإجراءات والأعمال التي تم تنفيذها طبقا لجودتها ومراجعة وتحديث أسلوب إدارة الازمات من واقع الازمة الأخيرة واتباع أسلوب الوصف الذهني مع فريق مراجعة الازمات بغرض تحديد وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية .

نظم المعلومات ومواجهة الازمات

وقد رؤي أن هناك صعوبة في تناول وإدارة الازمات بالطرق التقليدية، وكان من الضروري الاستفادة من الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات في استنباط طرق بديلة متطورة لإدارة الازمات. والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة.

وقد ازداد وضوح مشكلة السيول إثر المحاولات الجادة للتنمية والتوسع العمراني الذي واكب الطفرة الأخيرة في عملية التقدم، إضافة إلى أن عملية جريان السيول بشكلها الحالي تمثل فقداً لكميات من الماء تعتبر هذه المناطق في أشد الحاجة إلى كل نقطة منها .

ويهدف هذا النظام إلى توفير سبل دعم اتخاذ القرار لإدارة الأزمة المطروحة وفي مراحل تطورها المختلفة باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية وذلك من خلال :

- ١- تحديد كميات الأمطار الممكن هطولها من واقع البيانات المناخية للمحطات الأرضية.
- ٢- استنباط نماذج استنتاج شبكة الجريان السطحي مع تحديد الممرات الطبيعية للسيول والأحواض الهيدرولوجية للوديان من واقع الارتفاعات الأرضية .
- ٣- دراسة الامتداد الجغرافي للمخاطر والتهديدات المسببة لغرق أو جفاف الأراضي أو تلف الممتلكات والمرافق والمنشآت الحيوية.
- ٤- إمكانية التنبؤ المستقبلي بالسيول من واقع البيانات المناخية.
- ٥- تحديد بدائل المواجهة .
- ٦- إيجاد آلية للإنذار المبكر والتنبيه المرئي والمسموع .

الفصل الثاني: متطلبات إدارة الأزمات

متطلبات إدارة الأزمات :

- ١ - وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات
- ٢ - الاعتماد على استراتيجية التغيير المخطط
- ٣ - تشجيع روح المبادرة والإبداع
- ٤ - تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار
- ٥ - مرونة الهياكل وأساليب العمل
- ٦ - تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية
- ٧ - إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة

كما أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

سجل الأزمات

يقول د. الحملاوي أنه لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول د. الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح د. الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. والجدير بالذكر أنه في دراسة جبر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني أوضح د. جبر إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

التخطيط الإستراتيجي للأزمات و الخطة الإستراتيجية للكوارث

التخطيط الإستراتيجي للأزمات و الخطة الإستراتيجية للكوارث هو مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها . ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات وخاصة الصحية منها.

متطلبات التخطيط للكوارث

١- الإدراك والاقتراع بوجود المخاطر

٢- إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار لأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ.

٣- ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك

٤- تحديد جهة أو لجنة محددة مسئولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط.

التخطيط لإدارة الكوارث

تتكون عملية التخطيط لإدارة الكوارث من مجموعة من الخطوات للتعامل مع

مختلف الكوارث والأزمات: مبادئ إدارة الكوارث

المجالات المطلوب وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات هي :

١- أهداف إدارة الكوارث.

٢- علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة.

٣- مسؤولية و صلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة

٤- الهيكل التنظيمي

٥- الموارد الاقتصادية والتكاليف المالية

٦- العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية و

العلاقة مع الدول و المجتمعات الأخرى

خطوات إدارة الكوارث والأزمات :

تمر عملية إدارة الكوارث بعدة خطوات هي:

- ١- سن القوانين والسياسات
 - ٢- تعريف المهمة
 - ٣- تشكيل فريق العمل
 - ٤- شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد.
 - ٥- دراسات المخاطر وإمكانية وقوعها.
 - ٦- الوقاية من المخاطر
 - ٧- إعداد خطة التعامل والاستجابة.
 - ٨- التنفيذ والاستجابة.
 - ٩- التشافي أو استعادة النشاط أو إعادة الانتشار .
 - ١٠- الرصد والمراقبة.
 - ١١- التقييم والمراجعة
 - ١٢- التدريب والتعليم
- سن القوانين والسياسات
- إن سن القوانين والسياسات عادة ما تكون من تخصص الجهة العليا في المنظمة ويعنى بالمسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة.
- وتتميز السياسات والقوانين عادة بالآتي:
- أ - أنها إستراتيجية بطبيعتها

- ب - تعتمد على تحقيق أهداف طويلة الأمد
- ج - تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف
- د - يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة
- هـ - يمكن أن تحدد معايير محددة لاتخاذ القرارات
- أهمية هذه السياسات والقوانين تكمن في: تحقيق الأهداف المشتركة - تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المساءلة - تضمن تنفيذ الممارسات - والمسئوليات المختلفة .

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج بل أحياناً نتائج سلبية وبينما يكون سن القوانين والسياسات من القمة للقاعدة يكون تنفيذ الاستراتيجيات من القاعدة للقمة ولكن عند وضع القوانين يجب أخذ رأي ومشورة أصحاب الخبرة والذين سيقومون بتنفيذ هذه القوانين والسياسات ومن شأن ذلك أن يضمن أن تكون السياسات والقوانين واقعية ويمكن تنفيذها وتكسب بذلك حماس وتأييد من سيقومون على تنفيذها عند وضع السياسات والقوانين يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- ١- الحقوق الشخصية للأفراد
- ٢- ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد
- ٣- طبيعة المخاطر
- ٤- قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر

تعريف المهمة :

عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ

تشكيل فريق العمل

إن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الإستراتيجية ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي

- ١- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- ٢- اختيار من لهم دراية بإدارة الكوارث واطلاع بالمسؤوليات المختلفة للمنظمة
- ٣- يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة .

٤- يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة لها علاقة بإدارة الكوارث .
شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد:

- يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المنظمة في التعامل معها ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسؤولياته ومهامه في عمله اليومي بقدر الإمكان وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم أن يتم تحديد

وتحليل إمكانيات المنشأة المعنية ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية :

١- حصر الموارد المختلفة:

والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المنشأة المعنية . إن تقييم الموارد من والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المنشأة المعنية .

إن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المنظمة.

٢- قدرات المنشأة :

والمعنى بذلك النظر في ما إذا كانت المنشأة لديها الموارد اللازمة لتقوم بالمهام والمسؤوليات الواقعة تحت إطارها، وكذلك قدرة المنشأة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وباستقلالية .

٣- تسخير الموارد :

والمعنى بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها .

٤- تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة :

الهدف من ذلك هو التعرف على إستراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث



- وكذلك إستراتيجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة . ويتطلب ذلك :
- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها
 - تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ
 - تحديد الأسباب
 - تطوير إستراتيجية الوقاية
 - تطوير استراتيجية التعامل والخروج من الكوارث
- عوامل نجاح إدارة الأزمات :

١ - إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها اذ ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

٢ - إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية ان الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف



الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٣ - توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار.

٤ - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة الى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

٥ - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الازمة والحفاظ على الحياة، وتصدر الإشارة إلى ان التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٦ - نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة ان اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة



والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

إدارة الأزمة

تمر إدارة أى أزمة بخمسة مراحل رئيسية وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتزايد بصورة سريعة جداً ومتشعبة، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله



إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة.

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات المختلفة:

١. إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغيرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية أو الاقتصادية والإدارية
٢. إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية أو بيعية تسويقية أو مؤشرات إدارية.

ونظرا لأهمية نظام الإنذار فان هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية

ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة أو المنظمة.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لمل كانت



عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

أولاً: الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

ثانياً: المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

ثالثاً: القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

المرحلة الخامسة: التعليم

وهي تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.

طرق التعامل مع الأزمة:

هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة منها:

١. إنكار الأزمة:

يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أى خلل فى الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة.

مثال أزمة الركود والسيولة التى واجهة الاقتصاد المصرى.

٢. كبت الأزمة:

يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً .

مثال تدخل الجيش الصيني لسحق انتفاضة الطلبة في الميدان السماوى.

٣. إخماد الأزمة:

يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفيتها بدون مراعاة لأى أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة.

مثال مواجهة الجيش الصهيوني للانتفاضة الفلسطينية.

٤. بحس الأزمة:

يتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

مثال : مشكلة تمرد الأمن المركزي عام ١٩٨٦.



٥. تنفيس الأزمة:

ويتم فيها إخراج ما نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولإستخدام هذه الطريقة شروط:

- دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة.
- دراسة قوى الضغط على الأزمة.
- معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.
- دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتفتت.

مثال: الانتخابات الصورية في نظم الحكم الديكتاتورية و الأفلام والمسلسلات التي تنقض رموز الحكم.

٦. تجميع الأزمة:

يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (أساسية - فرعية - منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم، وعادة ما تأخذ اللجان فترة مناسبة من الزمن حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

مثال: أزمة الرياضة في مصر.

٧. تفتيت الأزمة:

يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع اعطاء كل

جزئ بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفيتت على ثلاث مراحل:

مرحلة الصدام: حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع.

مرحلة إعطاء البدائل: حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفيتت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة.

مرحلة التفاوض مع كل فريق: حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة. مثال: تعامل إسرائيل مع العالم العربي وعقد اتفاقيات منفصلة مع الدول العربية.

٨. عزل قوى الأزمة:

يتم فيها معرفة قوى الأزمة والمؤثر في أحداثها ومن الذى يقوم بتصعيدها حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة حدث خلل وعدم توازن لها وانتهت أو على الأقل تم التقليل من شأنها حتى يتم اختيار طريقة أخرى مناسبة لها تقل حدة عن الأولى في حالة استمرار وجود هذه القوى.

ويتم عزل القوى بالتدرج أولاً عزل القوى الصانعة للأزمة ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهمة.

مثال: قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ بالقضاء على الملكية والقوى المؤيد لها والمهتمون بأمر بقائها



٩. احتواء الأزمة:

ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.

مثال: الأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات وأعمال شغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.

١٠. تدمير الأزمة ذاتيا

ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام.

ويتم ذلك عن طريق:

- ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها.
 - استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقى العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خلل متسعا فيها.
 - تصفية العناصر القائدة للأزمة عن طريق تجريئها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها.
 - إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالا وتفهما واستعداد لتولى قيادة الأزمة.
- مثال: تعامل الأمن مع المظاهرات والاعتصامات الطلابية.

١١. تحويل مسار الأزمة:

وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مساره والاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليه.

مثال عن اكتشاف أمريكا فيروس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات وكان سبب الأزمة شاب متخصصاً في هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته ولكن طالبته بإعداد برامج مانعة ضد اختراق فيروس الكومبيوتر لأجهزتها وفي نفس الوقت استخدام هذا الشاب لإنتاج فيروسات ضد أجهزة الدول المعادية لها إذا لزم الأمر.

١٢. تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم وحتى يتم حل الأزمة لا بد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة. مثال: لجوء آل جور للمحكمة العليا للفصل في الانتخابات الرئاسية الأمريكية.

١٣. الوفرة الوهمية:

يتم إيجاد انطباع وهمي لدى الجماهير بأن هناك وفرة في الشيء محل الأزمة. وذلك لوقف الفرع و الهلع التي تصيب متضررى الأزمة مثال: الأزمات التموينية و أزمات السيولة في البنوك.

١٤ . الاحتياطي الوقائي:

ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حد الأمان حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تخترقها ومن ثم إعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أى أختراق.

مثال: من أبرز استخدامات هذه الطريقة في المصانع بالنسبة للمواد الخام.

١٥ . المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج:

يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد والبشر عموماً وتستخدم في المجتمعات الراقية التي تتبع الشورى والديمقراطية بحرية وفي نفس الوقت يملك مدير أو قائد الأزمة حب الأفراد له واقتناعهم به ومن ثم فإنه يطلب مشاركة الرأى في التعامل مع الأزمة التي يواجهها ويتم هنا الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها ودور كل مشارك في الخطة ومن ثم القضاء على الأزمة.

مثال: موقف الرسول صلى الله عليه وسلم في غزوة بدر

التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة



الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان الياباني يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهرى لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرّب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحرائق ويستطرد جبر قائلاً وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين أيضًا في دراسة للأعرجي عن إدارة الأزمات كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في الموضوع محل الدراسة حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها

الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعداد لما يمكن حدوثه من الأزمات وعزى الأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفرعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلنا له دقاسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو فالسيناريو كما عرفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وكما أتضح لنا من دراسة جبر استخدام الشركات اليابانية

للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو المحاكاة وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقاً مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليل في عدد وفيات الحج الماليزيين. نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة" تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة

للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (٢٠١٩) يوم ١٠ أبريل ٢٠٠٦ عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت قمامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمخافظات هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضاً. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.

خطة إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ

إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها إذا ما حدثت يضع على كاهل الوزارة العبء الأكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية الشاملة للأفراد والمنشآت ، لذلك كان لزاماً عليها إعداد خطة شاملة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة التي قد تتعرض لها منشآت ومدارس الوزارة ، تتضمن كيفية إخلاء تلك المباني والمدارس من شاغليها في الحالات الطارئة واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتأمين سلامتهم وكفالة الطمأنينة والاستقرار والأمن لهم .

وسوف نستعرض مجموعة من التعليمات والإرشادات الواجب تنفيذها لضمان نجاح عمليات الإخلاء في حالات الطوارئ .

أولاً : أهداف الخطة

تستهدف خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة بمباني الوزارة والمدارس ما يلي :- إخلاء المباني والمدارس من شاغليها فور سماع جرس إنذار الحريق وذلك بتوجههم إلى نقاط التجمع المحددة سلفاً بكل مبنى أو مدرسة .
تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزمات والحالات الطارئة بكل مبنى أو مدرسة وتحديد الواجبات والمهام المنوطة بكل منها لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ ودليلاً مرشداً في سبيل حماية الأفراد بالتنسيق والتعاون مع إدارة الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة .
السيطرة على الخطر ومنع انتشار الحرائق والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عنها بالقدر الكافي من خلال استخدام الوسائل الفعالة لمكافحة الحرائق .



ثانياً : عناصر خطة الإخلاء

متطلبات نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمة ومدى تدريبه على كيفية اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية والمواجهة الفعلية واحتواء الضرر وتعتمد أيضاً على الوسائل والمعدات المتوفرة ودليل التعليمات التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة ويمكن تصنيفها إلى :-

١- واجبات فريق إدارة الأزمات:-

يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي المبنى أو المدرسة وتكليف أعضائه بالواجبات التالية :-

- إرشاد شاغلي المدرسة أو المبنى إلى طريق مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع .

نقل الوثائق والأشياء ذات القيمة .

- تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أو المدرسة وبخاصة الطلاب .

- مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحة .

٢- واجبات المدرسين والطلاب والموظفين في حالات الطوارئ:- التحلي بالهدوء وعدم الارتباك - إيقاف العمل فوراً - قطع التيار الكهربائي عن المكان- عدم استخدام المصاعد الكهربائية - التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مسالك الهروب ومخارج الطوارئ) - التنبيه على الطلاب بعدم الركض أو تجاوز زملائهم حتى لا تقع إصابات بينهم - لا تجازف ولا تخاطر بحياتك ولا ترجع إلى المبنى مهما

كانت الأسباب إلا بعد أن يؤذن لك بذلك من المسؤولين .

٣- كيفية التصرف في حالة الحريق:-

كسر زجاج إنذار الحريق لتشغيله - إبلاغ غرفة المطافئ فوراً على الرقم (الطوارئ) - مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق كما يأتي :-

٤- واجبات فرق مكافحة الحرائق في المدارس ومباني الوزارة:-
تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق - القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوفرة بالمبنى أو المدرسة - التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق بباقي مكونات المبنى التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة .

٥- واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكافة الإدارات والمدارس:-
التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيما عدا المخارج المخصصة لعمليات الإخلاء
التأكد من فصل التيار الكهربائي - الإشراف على عمليات الإخلاء -
التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة (الدفاع المدني - وزارة الصحة)
- التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاع المدني والحريق - التوجه إلى نقطة التجمع للتأكد من وجود جميع العاملين وعدم تخلف أي منه داخل المبنى .

٦- مسؤوليات ومهام مدراء المدارس والإدارات بالوزارة:-
التأكد من أن جميع شاغلي المبنى على دارية تامة بمسالك الهروب وأن تكون لديهم الألفة على استخدامها - التأكد من أن جميع الأبواب المركبة على مخارج الطوارئ والممرات



المؤدية إليها مفتوحة طيلة فترات الدوام الرسمي وأن تكون سهلة الفتح للخارج (اتجاه اندفاع الأشخاص - التأكد من خلو كافة مسالك الهروب من العوائق وأن تكون واضحة تماماً لشاغلي المبنى أو المدرسة ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها .

٧- واجبات الحراس:- تأمين المبنى وحفظ النظام - منع دخول أي أفراد غير المختصين داخل المبنى - منع خروج أحد من البوابة الرئيسية لمباني الوزارة إلى أن تنتهي عمليات الإخلاء والسيطرة على الأزمة وانتهاء الحالة الطارئة - انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريق .

ثالثاً : الوسائل والمعدات المطلوب توافرها بالمدارس ومباني الوزارة

إن توفير الوسائل والمعدات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات (نقطة التجمع - لوحات إرشادية - أجهزة إطفاء وإنذار - إسعافات أولية) تلعب دور كبير بصورة مباشرة في الحد من الخسائر الناجمة عن الأزمة لذلك كان من الضروري التأكد من توافر البنود التالية :-

يجب تحديد نقاط التجمع الخاصة بكل مبنى أو مدرسة

التأكد من توافر أجهزة مكافحة الأولوية لجميع أنواع الحرائق وأن تكون صالحة للاستخدام الفوري .

التأكد من توافر الأدوية والمهمات والأدوات الطبية اللازمة لعمليات الإسعافات الأولية .

التأكد من توافر مخارج وأبواب الطوارئ الكافية وكافة اللوحات الإرشادية التي تسهل عمليات الإخلاء وتدل شاغلي المبنى على مسالك الهروب ومخارج الطوارئ

ونقاط التجمع .

رابعاً : التجارب والاختبارات

إعداد سيناريو للأزمة والبدء في تنفيذه باستخدام نقاط الإنذار المبكر ومراقبة ردة الفعل للفرق المشكلة لإدارة الأزمة وسلوك وتصرفات شاغلي المبنى أو المدرسة وذلك من خلال التنسيق المباشر بين الجهات المختصة بالوزارة والجهات المعنية بالدولة مثل الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة .. الخ .

خامساً : تقييم النتائج

تحليل وتقييم مستوى أداء فريق إدارة الأزمة والأخطاء التي وقعت للوقوف على أوجه القصور بها والاستفادة مما قد يظهر من مشكلات لوضع الحلول العاجلة لها لتلافيها مستقبلاً .

خلاصة خطة الإخلاء في حالات الطوارئ

- عند نشوب حريق داخل موقع العمل يجب أن يكون هناك تصرف سريع وفعال وآمن للخروج من المبنى ويجب أن يكون في كل مبنى فريق معد للطوارئ يترأسه أحد الموظفين ومن مهام هذا الفريق تحديد موقع الخطر وتوجيه بقية الموظفين الى الخروج من المبنى بسرعة ومن أقرب المخارج، والتأكد من خروج الجميع قبل مغادرتهم المبنى، ومن ثم التجمع في منطقة التجمع المتفق عليها مسبقاً والتأكد من وجود الجميع، ولايسمح بعدها لأحد بالرجوع الى موقع الخطر الا بعد الأذن من الشخص المسئول وذلك بعد التأكد من عدم وجود مخاطر.

- في حالة الطوارئ على كل شخص في المبنى أن يكون سريعاً في إستجابته ويؤمن منطقتة قبل الخروج منها مثل إطفاء الأجهزة وإغلاق إسطوانات الغاز.

- من الضروري وجود خطة واضحة وسهلة للإخلاء أثناء حوادث الحريق ولا يكتفى بوجودها بل يجب أن يدرّب عليها جميع العاملين.

- كما يجب إن تحتوي الخطة على رسم للموقع يبين فيه مواقع الأبواب والشبابيك والممرات والسلالم. مع ملاحظة أن المصاعد الكهربائية قد تأخذك الى موقع النار بدلاً من الهروب منها بالإضافة إلى إمكانية تأخرها بالحريق فتكون حبيساً فيها.

- يجب ألا توضع هذه المصاعد ضمن الخطة مطلقاً ولا بد من دراسة الحاجة الى وجود سلم خارجي للإخلاء إذا كان المبنى متعدد الأدوار ، والتأكد من أن المسار الذي يتخذ للإخلاء سليم وآمن وخال مما يعيق سرعة الحركة وأن تكون الشبابيك سهلة الفتح.

- يجب أن تشمل الخطة طريقتين (على الأقل) للإخلاء من كل مكتب خاصة المواقع التي يكثر فيها عدد العمال مع تحديد موقع للتجمع للتأكد من وجود الجميع بدون إصابات ولا بد أن يوضح في الخطة أرقام هواتف أقسام الإطفاء والعيادة والأمن يجب أن تكون معلومة لدى الجميع، ومكتوبة في موقع بارز كي لا تنسى لاستخدامها عند الحاجة.

- إذا كان الشخص في وضع يمنعه من مغادرة المبنى نظراً لمخاصرة النار فعليه أن يلجأ إلى مكتب له نافذه إلى الخارج ويغلق الباب جيداً ويحاول وضع قطعة قماش حول الباب كي لا ينفذ الدخان إليه ويقف بجانب النافذة ويطلب المساعدة

دور القائد المسلم في إدارة الأزمات :

- لقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند

حدوث الأزمة ، وهي كما يلي :



تكوين فريق عمل لوقت الأزمات . تخطيط الوقت أثناء الأزمات . الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات . الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشغال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول و آراء غير مسبوقة . حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة . تقبل التغيير وقت الأزمات . العمل على حصر الأزمات .

لكن نجد أن نموذج (إدارة الأزمات) الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات يعتمد على الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة بعد تأصيلها بالفكر الإسلامي ، ولنا في رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أسوة حسنة في تفعيل الأزمات والاستفادة منها وفي كيفية تحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله ، والنموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على الصورة التالية :

ان يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم - الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات-التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء -الثقة بالله جل وعلا -الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية-عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها ، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة ان يناسب أخرى لعدم تكافؤ الظروف- المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل - من يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائد يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات ومن هذه الصفات العلم- الخبرة- الذكاء سرعة البديهة - القدرة في

التأثير على الأفراد - التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات والسيطرة على الأزمات - الرغبة والحماس - الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة وإختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة - يعتبر الصبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة - الاستخارة - كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقول : (ما خاب من استخار وما ندم من استشار - التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة - التفاؤل وعدم التشاؤم : فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على إنها كلها شر ، فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم - على القائد ان يتذكر دائماً قاعدة : ما أصابك لم يكن ليخطئك : هذه الوصية تجعلك تظفر بثمرة الإيمان بالقضاء والقدر .

*تجنب الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم

التركيز وبالتالي قرارات عشوائية

*توسيع نطاق المشاورة : يقول تعالى : وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله .

*التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشكلات والأزمات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة ، وقد قال تعالى : وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان

*الاستعانة والتوكل على الله يقول صلى الله عليه وسلم : (أعقلها وتوكل) .

*العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد : يقول تعالى : فإذا عزمت فتوكل على الله لذا فقد قيل : العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى ، والحازم يسرع إلى العمل



وبالتالي يمكننا الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي الذي جاءت به شريعتنا الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي لم تترك أمراً من أمور الحياة الدنيا والآخرة إلا تضمنتها ، يقول تعالى : (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لك الإسلام ديناً) .

النتبؤ الوقائي

يجب تبني النتبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الازمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الازمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الازمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للازمات والقدرة على مواجهة الازمات بمستوى استعداد عالي أيضاً كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في مجال إدارة الازمات على هذه البرامج مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تماماً لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة

- رمي جمرات الحج. أيضاً أشارا دقامسة والأعرجي في دراستهما إدارة الأزمات: إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:
١. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
 ٢. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
 ٣. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
 ٤. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
 ٥. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
- والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق: (انكار الأزمة - كبت الأزمة - إخماد الأزمة - بحس الأزمة - تنفيس الأزمة - تفرغ الأزمة - مرحلة الصدام - عزل قوى الأزمة) وقد سبق التعرض لها بالتفصيل

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:-

طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتجهتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ويتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

التحالفات المؤقتة - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي - طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة و ايجاد مكاسب هذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفستة.

طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمّن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة - تصفية العناصر القائدة للأزمة - إيجاد قادة جدد أكثر تفهما - طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا - احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

المسببات الخارجية

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- أ- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاماً فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور اولي لحل



الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تنزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

الفصل الثالث المعوقات

معوقات التدريب الميداني

ويعد التدريب الميداني أحد أهم المقررات الدراسية التي توليها الجامعة اهتماما خاصا، نظرا لما تجسده من مناخ تربوي يتحقق من خلال الربط بين المقررات النظرية والتطبيق، مما يساعد الطلاب علي اكتساب مجموعة من المهارات تمثل كفايات ينبغي علي الطلاب ممارستها في الحياة العملية بعد التخرج، والعمل بما يؤهلهم لاكتساب خبره تلي حاجات العمل المتنوعة.

أن برنامج التدريب الميداني إطار يمكن الطلاب من تطبيق قواعد المهنة، واستراتيجيتها من خلال ما تم دراسته نظريا من مساقات وطرائق التدريس، وأساليب التقويم المختلفة، بهدف إكسابهم الكفايات التخطيطية، والعلمية، والتربوية، والشخصية، والكفايات المهنية.

ويضيف جلانفيد كين أن التربية العملية تعد الطلاب المتعلمين للاشتراك بفاعلية في المجتمع كمواطنين يفهمون طبيعة الأفكار العملية، بجانب ما يتحقق من نمو عقلي وخلق من خلال معايشة وإستكشاف العالم الحقيقي.

ويشير مكارم أبوهرجة ومحمد سعد أن التربية العملية تعتبر المحك الذي يمكن أن نختبر به مدي نجاح كليات التربية الرياضية، في إعداد الطلاب لكي يكونوا قادرين علي المزاوجة بين المعرفة النظرية والممارسة العملية، وأي خلل أو قصور أو معوق في التربية العملية يترتب عليه نقص كفايته المهنية وبالتالي يجعله ينمو في اتجاه غير



مرغوب فيه.

توصيات الدراسة:

من عرض ومناقشة النتائج وإستخلاصات الدراسة قامت الباحثان بوضع توصيات الدراسة وذلك للتغلب على المعوقات التي تواجه التدريب الميداني لشعبة الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية كالتالي:

اولا: توصيات خاصة بخطة التدريب الميداني :

- ينبغي أن تكون خطة التدريب الميداني شاملة ومتكاملة ودقيقة وذات مرونة تسمح بالتغيير المدروس.
- عقد ورش عمل نظرية وتطبيقية للتدريب الميداني للتعرف علي أحدث الأساليب التكنولوجية لإدارة المؤسسات.
- ضرورة أن يكون هناك مادة مستقلة (مقرر خاص) بالتدريب الميداني للشعبة يتم تدريسة ضمن مقررات الفرقة الثانية بمرحلة البكالوريوس.
- ينبغي أن يكون هناك تقويما للتدريب الميداني مبنا علي أسس ومعايير علمية وفي ضوء المتغيرات والاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- ضرورة القيام بالتقويم المرحلي المستمر لخطط التدريب الميداني.
- ضرورة وجود دليل للتدريب الميداني موضح به كل ما يختص بعملية التدريب سواء كان (للمشرفين – المؤسسات المعنية – الطالبات) .
- عقد ورش عمل نظرية وتطبيقية للتدريب الميداني للتعرف علي المشكلات الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الطالبات أثناء التدريب الميداني.



- ضرورة إعطاء فرصة للطلبات المتدربات باختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل المكلفين به مما ينمي روح الابتكار والاستقلالية وبناء الشخصية.
- ضرورة إشراك الطالبات في المعسكرات الصيفية للتدريب علي النواحي الإدارية لمختلف الأنشطة التي تتضمنها علي أن تكون شرطا من متطلبات التخرج.

ثانيا: توصيات خاصة بمشرفي التدريب الميداني :

- ضرورة إعداد خطة للأشراف المنظم من جانب المشرفين الأكاديميين بالكلية لمتابعة تنفيذ خطة التدريب الميداني والإشراف علي سير الخطة والعمل علي تطويرها باستمرار.
- ضرورة وجود منسق عام لبرنامج التدريب الميداني لشعبة الإدارة الرياضية لحل كافة المعوقات التي تعترض سير التدريب الميداني، كما يكون هو حلقة الوصل بين إدارة الكلية والقسم والمؤسسات المعنية بالتدريب الميداني.
- زيادة الوعي المهني لدي الطالبات في مجال الإدارة الرياضية من خلال المشاركة في الندوات وورش العمل التي تهتم بالجوانب العملية لإعداد وصقل وتأهيل الطالبات.

ثالثا: توصيات خاصة بالمؤسسات التي يتم التدريب الميداني بها :

- بناء جسور من التواصل الأكاديمي والمهني بين إدارة الكلية والمؤسسات التي يتم التدريب بها.



- مراعاة تناسب الفترة الزمنية المخصصة للتدريب الميداني مع الموضوعات التدريبية التي يحتوي عليها برنامج التدريب الميداني حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.
- ضرورة اختيار المؤسسات المتعاونة بعناية كبيرة بحيث تتوافر فيها الإدارة الفعالة والإخصائيين الإداريين المشرفين المتعاونين والإمكانات المتاحة.
- الضرورة بأهمية توعية مديري المؤسسات والأخصائيين الإداريين المعاونين بأهداف التدريب الميداني ومتطلباته بما يساهم في تحقيق أهدافه.
- ضرورة توافر الإمكانيات لدي قطاعات سوق العمل (بيئة التدريب الميداني) .
- ضرورة مخاطبة قطاعات العمل المختلفة لتحديد الجهات القادرة علي إستضافة الطالبات في فترة التدريب الميداني، كذلك تحديد العدد اللازم لكل قطاع أو مؤسسة.

معوقات التعليم الفني

فجر تقرير أعدته لجنة التعليم والبحث العلمي عام ٢٠٠٩ بمجلس الشعب ، حول استراتيجية تطوير التعليم الفني في مصر، مفاجأة بإتمامه للحكومة بعدم تطبيق سياسة تعليمية واضحة للتعليم الفني منذ ١٦ عاما، كما أن مؤسسات التعليم لا تستجيب للتغيير والتطوير والتقدم التقني العالمي، وأن النسبة الغالبة في البطالة من خريجي المدارس الفنية، مما يعكس الخلل الواضح في سياسات التعليم الفني وربطه بسوق العمل وكشف التقرير عن أن عدد مدارس التعليم الفني بجميع أنواعه بلغ



في عام ٢٠٠٧ — ٢٠٠٨ نحو ٢٥٢٠ مدرسة يدرس بها مليون و٤٢٤ ألفا و٥٧٣ طالبا.

وسجل التقرير مجموعة تحديات تواجه التعليم الفني، منها الثورة التكنولوجية، والبطء الشديد لمؤسسات التعليم في الاستجابة للتغيير والتطوير بسبب البيروقراطية وعدم مواكبة التقدم التقني العالمي في ظل تقنيات متواضعة المستوي. ورسدت اللجنة في تقريرها المعوقات التي تواجه التعليم الفني في مصر، وفي مقدمتها :-

- عدم وجود بيانات ودراسات توضح الاحتياج الفعلي والحقيقي لخريجي التعليم الفني، أو أهمية إدخال مجالات جديدة تواكب متطلبات العصر

- عدم وجود رؤية مستقبلية للتعليم الفني تشجع الطلاب علي الالتحاق به

- عدم استغلال الإمكانيات المتاحة بالمدارس الفنية الصناعية والزراعية وتحويلها إلى جهات منتجة تخدم المجتمع

- انعدام الربط بين المدن الصناعية الجديدة التي نشأت وبين التعليم الفني في إطار الاستفادة من هذه النوعية من المدارس وانتقدت اللجنة كثرة التخصصات في التعليم الصناعي، مشيرة إلى أن خريجي التعليم التجاري يشكلون نسبة عالية جدا - نسبة البطالة، وأن نسبة الالتحاق بهذا النوع مرتفعة جدا، والأغلبية من الفتيات كثير منهن يفضلن المكوث في المنازل من دون عمل، ما يعد زيادة غير حقيقية في نسبة البطالة.

إن أهم معوقات التعليم الفني هي الجهل بأهميته وهنا تأتي إلى دور الإعلام في توضيح أهمية التعليم الفني ويأتي ذلك بالتركيز على الإعلام المرئي حيث يجب أن



تكون هناك العديد من الأعمال الفنية مسلسلات تركز على نماذج مختلفة نجحت في حياتها العملية بتطبيق ما درسوه في التعليم الفني وأهمية أهم بدأوا حياتهم في سن مبكرة نتيجة لإختيارهم للتعليم الفني وهكذا بدأ في تغيير مفهوم أولياء الأمور عن التعليم الفني .

معوقات تطوير التعليم الفني

— ضرورة نشر ثقافة التعليم الفني

— ضرورة نشر ثقافة المشروعات الصغيرة بين طلاب التعليم الفني

— ضرورة ادخال التكنولوجيا الحديثة لمؤسسات التعليم الفني

— وضع خطط للتقييم والتطوير.

— نظرة المجتمع لخريجي المدارس الفنية نظرة ظالمة وتؤدي الي عدم رغبة اولياء

الأمر للاحاق ابنائهم بهذه المدارس

— خريجي هذه المدارس غير مؤهلين في سوق العمل وان ربط التعليم الفني بآليات

السوق أمر ضروري ومهم.

— عدم وجود رؤية مستقبلية للتعليم الفني تشجع الطلاب علي الالتحاق به.

— عدم الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة بالمدارس الفنية

الحل المقترح

١- رفع درجات القبول في التعليم الفني حتى يتم استقطاب طلاب ذوى قدرات

تحصيليه عاليه من الممكن الإستفادة بهم بعد التخرج

٢- تعميم فكرة مدارس مبارك كول التي تعتمد ليس على الدراسة النظرية فقط

بل تعتمد الى حد كبير على التدريب العملى



- ٣- التركيز في وسائل الإعلام على النموذج الناجح لخريج التعليم الفني حيث لا تركز وسائل الإعلام الا على الدكتور - المهندس - المحاسب وغيرهم
- ٤- التعاون مع رجال الأعمال في محاولة لربط سوق العمل بالمناهج التي تدرس لطالب التعليم الفني حتى يتسنى لهم ايجاد فرص عمل بما يشعروهم بانهم مطلوبون
- ٥- التطوير المستمر للميكنة والآلات بالمدارس الصناعية
- ٦- رفع الدخل المادى لمدربي التعليم الصناعى حتى يتم تفرغهم لعملية التدريب في المدارس بدلاً من البحث عن عمل تكميلي لزيادة دخله ٧- تعيين خريجي المدارس الفنية كمدرسين للصفوف التي تليهم بعد تخرجهم مباشرة