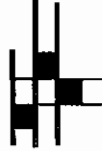


الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية

الباب الأول
تطور فكر إدارة الأزمات
الإطار النظري



obbeikandi.com

مداخل

تجلى الأهمية العلمية لدراسة الأزمات من حيث نشأتها وتطورها وأسبابها وأثارها المختلفة ، في محاولة لرسم ملامح صورة متكاملة عن تطور تلك الأزمات تمهيدا لوضع حلولاً للحد من نتائجها .

.. وفي المجتمع الحديث من الصعب تصور وجود مكان يخلو من الأزمات ، بل إن الفرد والأسرة يتعرضان لأزمات مستمرة حتى يمكن القول بأن الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشرى .

.. من هنا تأتي أهمية البحث في أدبيات إدارة الأزمات ، من منطلق أهميتها في خطة التنمية الشاملة ، وترصد الأبحاث أن الأزمة عادة ما تكون حدثا طارئا بحيث تؤدي إلى قدر من الدمار والخلل والمعاناة التي تصيب المجتمع وتؤثر لدرجة تعجزه عن مواجهة تلك الأزمة الطارئة .

ورغم الجهود التي بذلت من جانب الحكومات والمنظمات الأهلية فإن حجم ومستوى الخسائر المادية والبشرية يظل مؤثرا وكبيرا .

و من هنا تأتي أيضا أهمية البحث في مفاهيم إدارة الأزمات والتخطيط لمواجهةها وذلك قبل البحث في الدور الإعلامي تجاهها وقبل البحث أيضا في موضوع أزمة الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية المحتلة .

ونقدم هذه الدراسة من خلال هذه العناصر ..

الفصل الأول .. إدارة الأزمات .. التطور والمفاهيم .

الفصل الثاني .. التخطيط لإدارة الأزمات .. الأطر المقترحة .

obbeikandi.com

الفصل الاول

إدارة الأزمات التطور

والمفاهيم الأساسية

مداخل ..

أصبح الحفاظ على البيئة والعمل على الحيلولة دون تدهورها والحرص على إعادة التوازن يمثل أبرز تحديات البقاء في هذا العصر، وجاء تطور المشاكل البيئية ودخولها إلى مرحلة الأزمات ودخولها إلى مرحلة الأزمات بأبعادها وآثارها، كما ستعرض الدراسة ليضيف بعدا جديدا وهو صلب عملية التنمية المستدامة .. لذا فإن البحث في نشأة وتطور مفاهيم إدارة الأزمات بصفة عامة يرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الاهتمام العالمي بقضايا حماية البيئة والحفاظ على حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية كجزء مهم من خطة التنمية الشاملة .

وفي هذا يتفق بعض العلماء على أن بداية بحوث الأزمات تعود إلى الحرب العالمية الثانية على حين أن الاهتمام العالمي بدراسات حماية البيئة والمشاكل التي تحولت إلى الأزمات قد بدأت في القرن الماضي .

ومع ذلك فإن كافة الدراسات تؤكد على النشأة الحديثة لبحوث إدارة الأزمات في إطارها العلمي، حيث حدد يوشنت دوفيل عام ١٩٨٨ أن ٨٠٪ مما كتب في مجال إدارة الأزمات قد ظهر في مرحلة الثمانينات .

ولعل هذا يفسر ندرة الدراسات المتخصصة التي تتناول موضوع الأزمات من المنظور المحلي أو العربي خاصة ويتضح منها أن بحوث إدارة الأزمات لم تتطور كحقل معرفي جديد أو علم مستقل، بل نشأت ضمن العلوم الاجتماعية وأخذت

بعدًا ذا أهمية لدى علوم الإدارة .

من هنا نبدأ بدراسة التطورات والبداية بتحديد مفاهيم الأزمة وتعرف الأزمة بأنها:

«حاله خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول تستوجب مواجهة سريعة» .

وفي قاموس (لونجمان) الأزمة زمن يتميز بوجود خطر عظيم أو صعوبة عظيمة أو عدم يقين شديد .

وفي اللغة الصينية .. رمزت لمصطلح الأزمة بحروف وهما كلمتان تعنى الأولى الخطر والأخرى الفرصة التي ضاعت دون استثمارها .

وتعريفات الأزمة تثير عدة مشاكل بين التخصصات المختلفة ..

١- مشكلة عدم الاتفاق على حدود أو إطار للأزمة ، يلاحظ أن الدراسات لم تعط تعريفًا واحدًا يتم الاتفاق عليه بين أغلب الدارسين ويرجع هذا إلى اختلاف النظرة التي يتوجه بها كل تخصص إلى مفهوم الأزمة

٢- تداخل مصطلح الأزمة مع مصطلحات متعددة حيث استخدام البعض عدة مصطلحات كمرادف للأزمة نجد هذا التداخل بين معنى الأزمة وعدة مصطلحات منها .

الأزمة : هي نقطة التحول في موقف أو ظاهرة أو حياة فرد وتاريخ محدد تعبر عن وقت الصعاب والخطر والقلق على المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد .

الكارثة: هي تعنى النكبة أو بلية مفاجئة وقد تكون الكارثة لحظة انفجار الأزمة ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها وهما حدث غير عادي مقلق وشديد الدمار .

التهديد : هو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه، ويمثل هذا التعريف مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة .

المشكلة: هي حالة أو موقف صعب يثير قلقاً وضغطاً يتطلب حلاً ويخلق حالة من عدم الاستقرار غير المرغوب وتتسم من حيث الأسباب الأبعاد ويحتاج إلى بذل جهد كبير خلال مدة زمنية طويلة نسبياً للتعامل معها بشكل عال وهذا التعريف يمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار، ولكنه لا يمثل الأزمة بجميع جوانبها.

أما الصراع: فهو نوع من التضاد أو التعارض في الأفكار والمفاهيم والقيم والأهداف والمصالح يؤدي إلى تصادم بين طرفين، وهو يعد مصدراً رئيسياً لنشوء الأزمات.

مصدر الخطر: يقتصر المعنى على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المجتمع لا تتحقق هذه التهديدات لكن بعضها قد يتحول إلى أزمات وكوارث.. يمكن القول أن التشابه الكبير بين مفاهيم الأزمة والمفاهيم الأخرى السابقة أدى إلى تبلور اتجاه لدى الباحثين نحو استخدام التعريفات والمفاهيم الإجرائية التي ستتناول جوانب مختلفة لمفهوم الأزمة..... ظهرت عدة تعريفات لمفهوم الأزمة في الدراسات والبحوث التي اهتمت بالبحث في موضوع الأزمة.

تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر:

* عرفت في ١٩٨٨ الأزمة بأنها حدث غير مرغوب فيه والذي يهدد بخطورة الوجود المستمر للمنظمة.

* وعرفت في ١٩٩٠ الأزمة بأنها حالة يواجهها أفراد جماعة أو منظمة لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية فيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير المفاجئ.

* في تعريف ١٩٩٢ الأزمة حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده وذكر أن المصطلح استخدم لدى

المديرين لوصف مواقف تعنى أزمة .

* عرفت ١٩٨٨ الأزمة بأنها حالة من أكثر الأمور قدرة على تغيير الصورة الذهنية للشركة .

* وعرفت ١٩٨٨ الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تعود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها .

تركز هذه التعريفات على التصرف و الفشل الإداري وعلى نتائج الأزمة سلبيا وإيجابيا تشير على أهمية الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة والتعامل معها
تعريفات تركز على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة :

* عرف عام ١٩٨٩ الأزمة بأنها حدث غير متوقع للمنظمة من حيث الطبيعة أو الحجم ويوقف العمليات الطبيعية، وسير الأعمال ويتطلب استجابة إدارية منسقة وفورية وربما يتطلب اتخاذ قرار على مستوى عالٍ وله القدرة على التركيز السريع والشامل لانتباه الرأى العام .

ويعرف الأزمات بأنها مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام الاجتماعي وتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لاستحداث دقيق للنظام والاقترحات الأساسية بواسطة أعضاء هذا النظام .

وفي الكتابات العربية يعرف محسن الحضيري ١٩٩٠ الأزمة بأنها لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بمشكلة ذات صعوبة حادة أمام موقف يجعله في حيرة بالغة لا يدرى أى قرار يتخذ وفي دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاف الأسباب والنتائج .

يعرف بدوى ١٩٩٠ الأزمة بأنها موقف يستلزم توقف الأحداث المنتظمة

والمتوقعة ويؤدي لاضطراب العادات والعرف مما يستلزم التصرف السريع لإعادة التوازن من جديد.

ويعرف الحملوى ١٩٩٣ الأزمة: بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.. ويتضمن التعريف موقف الأزمة وتأثيره الذي يمكن ترجمته إلى نواحٍ مادية كما يشير تحدى الافتراضات والمعتقدات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة ويتناول الجانب الإيجابي للأزمة .

ويقول العسيوى ١٩٩٢: أن الأزمة حدث يتصف بأنه يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه متغير جدا وأن الأمر يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته، وأن يشير وقوعه في خسائر مالية أو بشرية، وأن يتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها .

وتحدد منى شريف ١٩٩٦ تعريفا إجرائيا للأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة لأزمات أخرى وتخرج عن إطار العمل المعتاد يتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم تكن في الحدث فهى في التوقيت وتتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل وترك آثارا مستقبلية تحمل في حياتها للتحسن والتعلم .

وعنصر الوقت اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمة، قد يكون مفيدا في بعض الأزمات وقد يكون كافيا إذا توافر للمنظمة جهاز للاستشعار عن بعد ونظام للتنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة بحيث يمكن الإعداد مسبقا لمواجهة الأزمات وإجراء السيناريوهات اللازمة، واتخاذ القرارات الملائمة لكل تطور محتمل للأزمة .

ومن التعريفات تبدو خصائص الأزمة في عدة عناصر :

إن الأزمة منبهة فهى حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأى العام للمنظمة .

الأزمة مهددة للحياة والمجتمع والأفراد والملكية ومتضمنة خسائر لصورة المنظمة لدى الغير والتأثير في السمعة وتضع البيئة في مواطن الخطر .

الأزمة حدث لا يمكن التحكم فيه مثل ظروف الشغب والاضطرابات التي تجعل الموقف خارج عن تحكم الإدارة لفترة من الزمن .

يستلزم موقف الأزمة الاستجابة السريعة وإذا توافرت الثلاثة عناصر الأولى فعلى المنظمة أن تستجيب فور الحماية نفسها والآخرين .

كما يتصف موقف الأزمة بخصائص أخرى هي :

- إن المصدر الجغرافي للأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متابعة ومتسارعة .

- أنها تسبب صدامًا وتؤثر مما يصف إمكانيات الإدارة وقدرتها على التصرف السريع للمواجهة .

- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ وفي ظل ندرة المعلومات .

- أنها تهدد استقرار المنشأة ومقومات البيئة المحيطة .

- أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات وإمكانات وحسن توظيفها في إطار منهج تنظيمي واتصالات فعالة .

تحديد مراحل نمو الأزمة :

حاول بعض الباحثين وضع إطار جديد لمفهوم الأزمة من خلال تتبع مراحل نموها ولأهمية ذلك في عملية تحديد الخطة المطلوبة في إدارة الأزمة بعد ذلك، وقد تناول المهتمون بإدارة الأزمات مفهوم نمو الأزمة من خلال تعريفاتها السابقة وخصائصها بطريقة تماثل دورة حياة الكائن الحي وهو ما يسمى بمعيار التطور

البيولوجي، فأى أزمة لديهم تمر بمرحلة الميلاد ثم مرحلة النمو ، ثم مرحلة النضج والانفجار ثم مرحلة الانحسار التي تصل إليها الأزمة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لعناصرها والطاقة الكامنة فيها ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها وتتحول إلى حدث قد مضى ولا بد أن يتحول انحسار الأزمة دافعا لإعادة البناء وليس للتكيف مع موقف الأزمة وهناك دراسات حدوث هذه المراحل في :

الأزمة - الميلاد - انحسار الأزمة - تسوية الأزمة .

الأزمة - مرحلة النمو - الذروة - الانحسار - التلاشى .

وقد ساهمت هذه الكيانات في وضع إطار عام لمراحل نمو الأزمة يناسبه معظم الأزمات التي تحدثنا عنها :

مرحلة الأعراض المبكرة للأزمة :

وفيها يتم التعرف على وجود الأزمة عن طريق اكتشاف إشارات الإنذار وعادة تكون هذه المرحلة بداية الأزمة ويكون الإنذار بالأزمة غير مباشره ومن الصعب تحديده وأحيانا يكون واضحا وهذه المرحلة هامة جدا لأنه يمكن للإدارة أن تواجه الأزمة فيها بسهولة أكثر من إدارتها بعد تحولها على أزمة مادة وهي أسوأ المراحل في حالة عدم قدرة الإدارة على التدخل، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة للمديرين حيث تستقبل الإدارة في تحديد أي الإشارات التي تنذر بقدم أزمة حقيقية ولا شك أن مستوى وعى الإدارة يغير من الأساسيات في تحديد أهمية إشارات الإنذار المبكر .

مرحلة انفجار الأزمة :

تصل الأزمة إلى مرحلة الوضوح والإعلان عن نفسها وقد تتفجر الأزمة فجأة وهي مرحلة حادة وقاتلة، وتأتى سريعا في الأزمات الكبرى بعد مرحلة التحذير أو

الأعراض المبكرة السابقة وإبراز سمات هذه المرحلة هي حالة الانهيار السريع الحاد وسرعة الانهيار يعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة وقوة الأزمة في حالة التمزق والفوضى التي تسود ومقدار الخسارة التي تحقق من أقصر المراحل زمنيا لكنها أشد قسوة في نتائجها وسرعة إمدادها .

مرحلة الأزمة المزمنة :

هي المرحلة التي تتخذ فيها التدابير من قبل الإدارة لمواجهة تداعيات موقف انفجار الأزمة وتتداخل في هذه المرحلة الآثار مع الخسائر والنتائج وتحتاج إلى سرعة اتخاذ قرار للتخفيف من مدة وتدارك الموقف وتظهر فيها كفاءة ومهارة الإدارة كما تظهر فيها الإدارة ذات القدرة على التخطيط أو التي أعدت خطط لمواجهة الأزمات وتكون مرحلة عمل دوؤب تفاعل فيها كل أدوات الإدارة داخليا وخارجيا .

مرحلة حل الأزمة :

بعد أن تصل الأزمة إلى ذروتها تبدأ مرحلة التراجع تدريجيا حتى يعود الموقف إلى مرحلة التوازن العادي وتسمى مرحلة الاحتواء وتقليل الأضرار حيث يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهنة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن ، وهنا يجب أن تدرك الإدارة أن الأزمات تتطور في شكل دائري وربما تكون مرحلة التوازن أو الحل لأزمة هي علامات إنذار لأزمة جديدة، لأن دورة حياة الأزمة تجعل من الصعب تحديد نقطة النهاية، وتتسم هذه المرحلة بتوافر قدر كبير من المعلومات عن موقف الأزمة والأسباب وطرق المواجهة .

مرحلة استئناف النشاط ثم التعلم :

تركز معظم المنظمات جهودها ومواردها في مرحلة احتواء الأزمة والبعض الآخر يوفر الجهد والوقت لمرحلة استعادة النشاط وتستخدم هنا برامج وخطط

قصيرة، ثم طويلة لإعادة الأوضاع عما كانت عليه قبل الأزمة ويعمل فريق إدارة الأزمة مع الإدارة العليا في عملية تناسق ويجب أن يتوافر هدف الحرض على إعادة التوازن كهدف مهم له استفادة من درس الأزمة الماضية ثم نبدأ مرحلة التعلم .

تعلمها المنظمة من إدراتها لموقف الأزمة ومن أداء المنظمات التي مرت بأزمات مماثلة ومع ذلك لا تقوم المنظمات ما هو مطلوب من مهدد، للاستفادة من دروس الأزمة ويشير الحملوى بأن الإدارة في المرحلة الأولى والثانية تعتبر إدارة مبادرة وفي الثالثة تسمى الإدارة بالرد الفعل .

مفهوم الأزمة لدى مدرسة صنع القرار:

تركز مدرسة صنع القرار في دراساتها لمفهوم الأزمة على دراسات علم النفس والاجتماع وعلى نظرية اتخاذ القرار ويعد هيرمان كامن وكنث مير من أبرز مفكري صنع القرار .

ومفهوم الأزمة لديهم هي موقف يهدد أهداف الأطراف المشاركة فيها وهي موقف لا يتسم باليقين أو الدقة تجاه الموقف الصحيح المطلوب اتخاذه وبدائل الأزمة لمواجهة خطر التضارب والمعلومات وعدم كفايتها . ويعرف تشارلز هيرمان .. الأزمة: بأنها موقف محدد يتسم بأنه ينطوى على درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية الأساسية للدولة والأطراف المتأثرة بالأزمة وهذا الموقف يتوقف على درجة الوعي لدى صانع القرار .

وتركز مدرسة صنع القرار على العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار وأهمها عامل إدراك الأزمة ولكنها تهمل في المقابل عامل المتغير السلوكي بين أطراف الأزمة وصنع القرار كما لا تربط بين الأزمة والمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة أى تبعد عن تحديد الترابط بين الأزمة ومظاهر الصراع والتنافس القائم بين أطراف الأزمة .

مفهوم الأزمة لدى مدرسة المتغير الشمولي:

تحاول المدرسة الاستفادة من مفهوم الأزمة لدى كل من مدرسة النظم وصنع القرار ويعرف مايك يرتبشر بمثل.. الاتجاه الأزمة الدولية وتعرف بأنها تدهور خطير في العلاقات بين لدول نتيجة لتغير في البيئة الخارجية والداخلية للأطراف المشاركة في الأزمة وهذا التدهور يولد لدى صانع القرار إدراكا بوجود تهديد خارجي للقيم والأهداف الرئيسية لسياساته الخارجية ويزيد من إدراكه ووعيه بأهمية ضغط الوقت المحدد لك للاستجابة وأهمية ذلك .

تحديد أنواع الأزمات:

تعدد طرق تقسيم وتصنيف الباحثين المهتمين بإدارة الأزمات لأنواع الأزمات، وأقسم الأزمات إلى أزمات متعمدة وأخرى غير متعمدة وأزمات المادة وهي التي تتضمن آثار ملموسة وتسم بعدم طول مدتها أو تعقيدها أو صعوبتها وكذلك سهولة توجيه إدارتها كما تقسم الأزمات نتيجة ظروف داخلية وأخرى نتيجة ظروف خارجية .

وترصد الدراسات أنواع وأقسام شتى لأزمات ثارت في المجتمعات المختلفة وتؤكد حقيقة وجود الصعوبة في التنبؤ بها أو آثارها مثل الزلازل والفيضانات والسيول العواصف مقارنة بالجفاف والتصحر وأن الرأي وقد استقر بين الخبراء والعلماء على أنه لا يجوز النظر إلى الآثار الناتجة عن الكوارث باستسلام وأن الضرورة تقضى إيجاد الوسائل التي تخفف من آثارها خاصة وأن الكوارث الطبيعية التي تقع في جميع أنحاء العالم تمتد آثارها التدميرية .

وقد اهتمت الهيئات الدولية بدراسة الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية وأعدت تقارير عن آثارها الحالية المستقبلية ففي عام ١٩٩٣ فقد أصدر الاتحاد الدولي لمنظمات الهلال والصليب الأحمر تقريره عن الكوارث في العالم ويعطى عدة أنواع من الكوارث والأزمات التي تقع سنويا بفصل عوامل أما طبيعية أو بشرية واهتم

التقرير الأول بالفجوة في الخدمات الإنسانية والاستعداد وللحروب وإعانات الفقراء والفرق الطبيعية والقوات المسلحة في مناطق الكوارث ودور وسائل الإعلام في مكافحة أزمات الإيدز والمجاعات والفيضانات والعواصف الزلازل والبراكين والأوبئة وتقديم حالات وإحداث كوارث من أو في الصين وبنجلاديش ولبنان وتركيا والفلبين والولايات المتحدة.

وقدم التقرير السنوي للكوارث لعام ١٩٩٤م تفاصيل أزمات الجفاف في جنوب أفريقيا والصراع في الصومال والبرازيل كما ركز تقرير عام ١٩٩٥ على الأزمات الإنسانية في دول العالم ومن هنا تشير الدراسات إلى وجود تداخل واتساع في المعايير التي يمكن أن تصنف على أساسها الأزمات والكوارث حيث تتداخل التعريفات النظرية مع التعريفات، وفقا لصحة المعلومة حول الأزمة أو الكارثة والتي لا تخلو بعضها من اعتبارات أيولوجية أو دعائية للجهة أو الدوا صاحبة الأزمة

لذا فقد حدث نوع من الاتفاق بين الباحثين على تقسيم الأزمات والكوارث إلى عدة أنواع أهمها

أولا الكوارث الطبيعية المفاجئة :

وتتضمن الانهيار - الموجة الباردة - الزلازل وتوابعها والفيضانات انهيار السدود والموجة الحارة والعواصف والأمواج والعاصفة والسيول والانهيار الصخري والتدفق الأراضي - والانفجار البركاني.

ثانيا الكوارث الطبيعية طويلة المدى :

وهي الأوبئة بأنواعها : والجفاف - والتصحر - والمجاعات.

ثالثا : كوارث مفاجئة من صنع الإنسان :

وهي الحوادث الصناعية والتكنولوجية والانفجار في المناجم والتلوث سواء كيميائيا أو تلوث الغلاف الجوى بالغازات أو التلوث البحري بالبتروول والزيت

والحرائق وحوادث النقل وحوادث التشييد والبناء .

الأزمات التي تتحول إلى أزمات اجتماعية كبرى ومنها أيضا :

- أزمات النزاعات الدولية والتي تحدث نتيجة مواجهات عسكرية بين جيشين دولتين أو أكثر وتؤدي لمشاكل اجتماعية وتروع وانتشار الأشخاص الذين بلا مأوى .

- وأزمات بسبب نازحون :

وهم أشخاص مجبرون على ترك منازلهم لأسباب وظروف قهرية ومتعددة ويحدث ذلك بسبب كوارث طبيعية أو صناعية أو صراعات ونزاعات دولية بشكل حركة حجرة أما جماعية أو تهجير إجباري ويشمل أيضا اللاجئين السياسيين يلجؤون لدولة أخرى لأن لديهم خوفاً من الاضطهاد والأسباب متعلقة بالجنس أو الديانة أو الجنسية أو اتجاه سياسى معين ويعيشون خارج نطاق دولهم الأصلية ويعتبرون القانون الدولى فى الحماية داخل دولة أخرى وهؤلاء يمثلون أحد مصادر الأزمات سواء لدولتهم أو دولة اللجوء .

وقد أدى هذا الاهتمام من قبل الباحثين وخبراء دراسات الأزمات فى تجديد المفاهيم والمحددات لأنواع الأزمات إلى محاولات وجهود لوضع أساسا نظريا لما يعرف بالتخطيط لإدارة الأزمات



الفصل الثاني

التخطيط لإدارة الأزمات ..

الأطر المقترحة

شهدت السنوات الماضية الكثير من الدراسات التي تحاول أن تصنع أساسا نظريا لعملية التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك بعد أن قدمت تلك الدراسات والبحوث مبادراتها في مجال تحديد مفهوم الأزمة والاتفاق على إطار لتقسيمها وتحديد أبعاد وأثار الأزمة كبداية ضرورية لمحاولات وضع التأسيس النظري للتخطيط وإدارة الأزمات بأنواعها، وتعتبر عملية التخطيط أو إعداد إطار إستراتيجي لإدارة الأزمات المحتملة داخل المنظمة أو المجتمع وا لأخذ بأسلوب إعداد السيناريوهات للتنبؤ بالأزمات من أهم العوامل التي تساعد في مواجهة مخاطر الأزمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وعلى أساسها يتم تحديد موقف المنظمة من فكر إدارة الأزمات، هل هي إدارة الأزمات بالمبادرة أم إدارة بأسلوب رد فعل ومدى توافر نظام لإدارة الأزمات لديها وذلك من خلال دراسة العناصر الآتية:

أولا: تطورات فكر إدارة الأزمات :

ظهرت اتجاهات ترى أن إدارة الأزمات أصبحت علما حديثا مستقلا رغم استمرار الجدل بين الباحثين حول أهمية إدارة الأزمات وعلاقته بعلم الإدارة ومع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمات على حد وصف بعض الباحثين بأنها تعتبر فنا أكثر من كونه علما.

وقد بدأ الاهتمام الأكاديمي بدراسة إدارة الأزمات مع بداية الستينيات من القرن العشرين مرافقا هذا لظهور أزمات كبرى واجهت المجتمع ، حيث تصاعدت أزمات الصراعات الدولية والحرب الباردة ثم أخذ الاهتمام يتجه لدراسة المصطلح وينتقل من الإطار السياسي إلى الاجتماعي ثم الصناعي والإداري، وظهرت عدة دراسات تبحث في نشأة مصطلح إدارة الأزمات ، وحدث ثمة اتفاق بين الباحثين على النشأة الحديثة لبحوث إدارة الأزمات وأن ٨٠٪ مما كتب جاء مع فترة الثمانينيات ، ولكن هذا لا يعنى أنه لم تكن هناك بدايات لبحوث الأزمات ووضع المفاهيم والتعريفات والإطار العام، وبذلت محاولات بحثية لوضع تعريفات لمفهوم إدارة الأزمات في الكتابات الغربية ونجد منها تعريف :

بأن إدارة الأزمات هي مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق بطريقة إدارية صممت للتعامل مع موافق الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقا للكفاءة الاقتصادية .

وعرفت في ١٩٨٩م إدارة الأزمة و بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكيد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة وهذا يعنى استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث .. وتعرف إدارة الأزمات بأنها طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة للتعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة.

ويرى آخرون في ١٩٩٥م أن إدارة الأزمات هي القدرة على توقع الأزمة ومحاولة من وقوعها أو تقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها وأن التخطيط للتعامل مع الأزمة يكون جزءا لا يتجزأ من حياة المنظمة وفلسفتها بدلا من أن يكون مفروضا عليها وأن هذا لا يعنى وجود خطط وإجراءات رسمية بل أن إدارة

الأزمة تولد تصرفا سلبيا يعنى أن المنظمة مستعدة للتعامل مع الأزمة لأن عملية التخطيط هي الأهم ..

وفي الكتابات العربية يعرف الحملاوى وآخرون في ١٩٩٦ م إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات بأكبر قدر من الكفاءة الفاعلية، وبما يقلل أكبر قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ومع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ثم دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة إلى أقصى درجة ممكنة.

ويعرف السيد عليه إدارة الأزمات، بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وهي فن إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة للحد من آثارها في كافة المجالات، ويرى محسن الخضيرى في ١٩٩٠ أن إدارة الأزمات، هي كيفية التغلب على موقف الأزمة باستخدام الأدوات العلمية والإدارية لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في آثارها ومسارها واتجاهاتها وهي إدارة علمية تقوم على البحث للوصول إلى المعرفة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة أساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة والبعد عن العشوائية .

وتعرف عند إسماعيل عبد الفتاح، بأنها فحص كافة الإستراتيجيات التي كانت تتواجد عند الأزمة وتحديد الأطراف المتصارعة كما تعنى تحديد الأهداف لدى المنظمة وإعداد إدارة خاصة بالأزمات، وتعرف إدارة الأزمات، بأنها فن السيطرة أى أنه تعنى محاولة تحقيق السيطرة، وأنها محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات

والقواعد والأسس المتكثرة تتجاوز الأشكال التداخلية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة المجتمع

وتتضح من مفاهيم إدارة الأزمات الأهداف المطلوبة منها :

- الأهداف المطلوبة عند إدارة الأزمات :

- توفير القدرة العلمية على الاستقرار والتنبؤ بمصادر التهديد.
- الواقعة المحتملة والاستقلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .

- تحديد دور الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .

- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد للمواجهة وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفه .

- الاستعداد لمواجهة أزمات أخرى بالتنبؤ بالمشاكل، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعالة .

- أن تعمل الإدارة بهدف تلقائي هو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وحجمها وتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة والتهديدات الناتجة عن كل حدث ثم تحديد خطة كيفية التعامل مع الأزمة والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل معها .

- تداخل مفاهيم إدارة الأزمات - الإدارة بالأزمات - إدارة القضايا من خلال تحديد مفاهيم - إدارة الأزمات - ومفهوم الأزمة ذاتها - وأهداف خطة إدارة

الأزمات ترصد الأبحاث تداخلا مع مفاهيم أخرى.

يرى الخبراء أن إدارة الأزمات تميل أن تكون تخصصا ورد فعل يتعامل مع الحالات التي حدثت بالفعل وبعد أن تكون في علم الجميع وبعد أن تكون قد بدأت آثارها تتداعى رغم أن أهداف خطة إدارة الأزمات تسعى إلى التخطيط لمرحلة ما قبل حدوث الأزمة ويتوقف نجاح الإدارة على رصد مؤشرات ومقدمات الأزمة .

..

أما الإدارة بالأزمات ، تقوم على فكرة افتعال الأزمة وإيجادها من العدم كوسيلة للتدريب على وقوع الأزمة وتقود عملية خلق الأزمة إلى فائدة مشروعة وهي اختبار كفاءة عناصر إدارة الموقف والأزمة وقدرتهم على المواجهة .

..

وتعرف الإدارة بالأزمات، بأنها فعل يهدف إلى توقف زعزعة استقرار نشاط بطريقة مصطنعة بهدف اكتشاف مناطق الضعف في هذا النشاط وتدريب المسؤولين عنه لمواجهة أى مخاطر قد تحدث في أي لحظة .

أما إدارة القضايا ، فهو نشاط ذات طبيعة فاعلة ، بينما إدارة الأزمات نشاط ذات طبيعة علاجية ورد فعل لشيء قد حدث بالفعل .

ويرى الخبراء في ١٩٨٢ : أن إدارة القضايا، هى القدرة على فهم وتحريك وتنسيق وتوجيه كل وظائف التخطيط الإستراتيجى والسياسى وكل مهارات العلاقات العامة نحو تحقيق هدف واحد هو المشاركة في خلق السياسة العامة التى لها تأثير على المستقبل والمصير الشخصى والمؤسسى

ويحدد الخبراء أيضا في ١٩٩٧ .. إن عملية إدارة القضايا، تهدف للتعرف المبكر على القضايا التى قد يكون لها تأثير على المنظمة لمنعها من أن تكون سببا في أحداث عواقب سيئة على المنظمة .

على حين يرى لايجستيز ولا ركن ١٩٩٧ .. أن المقصود بإدارة القضايا ما هي إلا الإدارة الفاعلة التي تسعى للتعرف على التغيرات المختلفة والمحتملة والتأثيرات على القرارات المرتبطة بها قبل أن يكون لها أثر سلبي على المؤسسة ورغم وضوح الحدود بين تلك المفاهيم المرتبطة بموقف الأزمة إلا أن عملية التخطيط والاستعداد العلمي لها يبدو ذا نتائج فاصلة في تلك المواقف .

ثانيا : نحو نظرية للتخطيط لإدارة الأزمات :

لاشك في أهمية عملية التخطيط في إدارة الأزمات فالتخطيط يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة أو أن يقلل من عنصر المفاجأة المصاحبة للأزمة كما أنه يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم الفعال للمواجهة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

وقد بذلت خلال السنوات الماضية جهودا بحثية لمحاولة وضع إطار نظري ومنهجي لعملية التخطيط لإدارة الأزمات يتناول الأزمات وأنواعها وأسبابها وكيفية استعادة النشاط بعد حدوثها، وتشير الدراسات إلى اتجاه بعض النظريات لعملية التخطيط لإدارة الأزمات بعينها حتى حاجة مجتمعات إلى التخطيط للأزمة تختلف، في ظروفها عن طبيعة مجتمعات أخرى، وأن ما يشار من أزمات في المنطقة العربية إلا أنها ساهمت في وضع تراث نظري يمكن الاعتماد عليه في الاستعداد والتثقيف والتأهيل لفريق إدارة الأزمات، واستخدام بعض الباحثين منهج دراسة الحالات المعتمدة على الخبرة السابقة في عملية التخطيط.

واستخدام باحثون آخرون المنهج المقارن في دراساتهم، والذي بدأ في تطوير نماذج تخطيطية أعطت تفسيراً عاماً في مجال إدارة الأزمات .

واتجه باحثون لاستخدام المنهج التجريبي المبني على الملاحظة والاختيار مثل دراسات في المنطقة العربية وقد ساهمت هذه الدراسات في مراحلها الأولى في وضع

تراث نظري حول عملية التخطيط لإدارة الأزمات إضافة إلى دراسات حول أزمات محددة في مجالات مختلفة .

كما اهتمت دراسات بالبحث في إدارة الأزمات من خلال منظور تخصصات عملية مختلفة منها :

إدارة الأزمات من المنظور السيكولوجي :

اهتمت إسهامات بحثية يبحث الجوانب السيكولوجية لموقف الأزمة، أو ما يشار من أزمات ذات أبعاد سيكولوجية واجتماعية أى التركيز على ردود فعل الأفراد تجاه موقف الأزمة وقدراتهم وفي ١٩٧٠ تم وضع نموذج لتفسير الأزمة ويتم فيه توضيح الجوانب السيكولوجية وأهميتها في إدارة موقف الأزمة وذلك بعد إجراء دراسة تجريبية على أفراد في منظمات مختلفة، وأعطى نظرة داخلية عميقة لمشاكل الأفراد أثناء الأزمات المفاجئة والتي تتضمن مشاكل الضغوط والأزمة والتكذيب وعدم القدرة على الحكم الصحيح .

في المنظور الإجتماعى لإدارة الأزمات: ركز الباحثون على رد الفعل الاجتماعى تجاه الأزمات، وخاصة الأزمات البيئية مثل الزلازل البراكين والحرائق وتعد أبحاث مركز أبحاث الكوارث بجامعة أدو هايو وجامعة دبلن الأكثر انتشارا حيث قدمت وصفا وتحليلا لتأثير الكوارث على سلوك الجماعة ودراسات حول تأثير الاستجابة الاجتماعية الخارجية على الأزمة، واستخدام أساليب بحثية مختلفة منها المقابلات وأسلوب التحليل لسلوك الأفراد وأحيانا استخدام نظرية المباريات والمفاوضات والمعادلات النظرية .

أما إدارة الأزمات من المنظور الاقتصادى والسياسى :

ساهمت أبحاث أخرى في ١٩٨٠ م في مجال العلاقات الدولية في وضع تصور لتطور الأزمة وكيفية إدارتها بالمبادرة السياسية كما ركزت دراسات ١٩٨٤ م على التحليل الاقتصادى للمنظمات، وحاول وضع نظرية تنبؤية للأزمات المحتملة محددًا بأن هناك ثلاث خصائص للأزمات هي :

خصائص البيئة الثقافية - الخصائص الإدارية - الخصائص التنظيمية - وحاولوا ... أن يربطوا خصائص كل أزمة بمراحل تطورها وذكروا أن هذه التطورات ليست ضرورية أو حتمية وإذا أمكن للمنظمة أن تعرف طبيعة الأزمة في وقت مبكر فإن هناك احتمالات لإمكانية تجنب بعض أنواع الأزمات .

وفي دراسات أخرى استخدام الأسلوب التجريبي لدراسة الجوانب الاقتصادية للأزمات داخل المنظمات وحددها بأن جعل بعض المنظمات مستعدة للمواجهة وأخرى غير مستعدة وحدد أربعة عناصر مؤثرة وهي: الإستراتيجية التنظيمية - الثقافية الإدارية والتنظيمية والصفات الشخصية للأفراد والعاملين - درجة وسرعة التفاعل ورد الفعل تجاه موقف الأزمة:

إدارة الأزمات من المنظور الصناعي التكنولوجي :

قدمت عدة أفكار ونماذج بحثية لتقديم إطار نظري يمكن الاسترشاد به لإعداد خطة لإدارة الأزمات في المنشأة الصناعية والتكنولوجية إلا أن معظمها جاءت نتائج تجارب أزمات معنية وبالتالي يجب أن ينظر إلى حدود وظروف الأزمة ونوعها وظروفها ومنها :

نموذج التحليل متعدد المستويات للأزمات :

حيث وضع في ١٩٩٢ .. أسلوب للتحليل متعدد المستويات لمعرفة كيف تنظر المنظمات المختلفة للأزمة واستخدام فيه أسلوب تحليل مسار الخطر لمعرفة الطريقة التي تتبعها عادة المنظمات لمعرفة أبعاد الأزمة والنموذج يضم خمسة مستويات للتحليل والنظم البيئية وتوصل من خلاله التحديد للاستجابة التنظيمية تجاه كل مرحلة من مراحل الأزمة .

مكونات وعناصر خطة إدارة الأزمات :

ساهمت الاجتهادات البحثية السابقة في التوصل إلى محددات وعناصر يمكن أن

تسترشد بها المنظمات عند وضع خطة لإدارة الأزمات، ذلك بالتراث النظرى الذى بدأ بتأسيس فى هذا المجال الذى فتح مجال للمزيد من البحث والتطوير لفكر إدارة الأزمات . وحددت أن توفير إدارة للأزمات يتوقف على الاعتراف بوجود الأزمات كجزء من النشاط داخل المنظمة أى طبيعة العلاقات المتداخلة داخل نظام العمل وأن الحوادث أو المخاطر نتيجة حتمية وطبيعية لأى نشاط وأن تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية لفكر إدارة الأزمات يساهم فى تحقيق أهداف التخطيط وأنه يدون تكوين تلك الثقافة تنخفض فاعلية خطط الإدارة، وأن هذا يرتكز على البحث والتعلم من التجارب السابقة لخفض عنصر عدم التأكد الذى يصاحب عادة بداية مرحلة الأزمة كما يعمل مع مزيد الافتراضات الأساسية لأى أزمة حتى يمكن وضع عناصر لخطة إدارتها وأهمية تحسين العلاقة بين الأطراف المعنية داخل المنظمة ويكون بالإيمان بأن جهود إدارة الأزمات يجب إلا توجه لحماية العملية الإنتاجية فقط بل توجه كافة الأطراف وخاصة الجانب البشرى وأيضاً سرعة التعرف على التهديدات المشتركة لأطراف العمل بالمنظمة والتهديدات للجماعات المختلفة خارج المنظمة وفيهم المنتجون المشاركون والمنظمات الأخرى وأطراف الثقافة والإعلام .

مكونات خطه إدارة الأزمات :

من خلال تجارب إدارة الأزمات المختلفة سواء من حيث طبيعة نوع الأزمة، أو من حيث طبيعة المجتمع الذى ثارت فيه يمكن الاسترشاد وبالإطار العام لمكونات خطة إدارة الأزمات والتى تمثل أساساً نظرياً للبحث يمكن الاستفادة منه من جانب المجتمع تبعاً لظروف طبيعة كل أزمة، وأهم هذه المكونات :

- وضع تصور للمخاطر والأزمات التى يمكن أن تحدث نتيجة للمتغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية .

- تصنيف وتحليل وتقييم تلك المخاطر المحتملة تبعاً لدرجة احتمال الحدوث وشددة الخطورة، ودرجة القدرة على التحكم فيها من قبل المنظمة لمواجهتها .

- تحديد قائمة بأكثر الأزمات احتمالاً ودرجة خطورتها ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات من خلال قائمة الأولويات أو سلمة الأزمات ، والاستعداد بخطة لمواجهةها ثم التخطيط لاستعادة الناشط بعد حدوثها وإعادة التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة لتلك المخاطر.

- تحديد المسؤوليات لسلطات أعضاء فريق إدارة الأزمات وتحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمة .

- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها وتحديد الجهات الممكن الاستفادة بها لمواجهة الأزمة .

- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة مواجهه الأزمة ضمان استمرار الأعمال والأنشطة في المنظمة أو مجتمع الأزمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يمكن عزل موقف الأزمة عن باقى الأنشطة في المكان ، لضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية وتحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء فريق إدارة الأزمة وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.

- وضع سيناريوهات للأزمة والتوقعات المستقبلية لموقف الأزمة يحدد فيه وضع أسوأ وضع حسب تطورات موقف الأزمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في الأزمة.

- التدريب الجيد على عناصر ومكونات خطة إدارة الأزمات وتقييم عملية التدريب وإدخال التعديلات اللازمة مع كل موقف أو حادثة أو أزمة جديدة ، ..

يجب أن تغطي خطة إدارة الأزمة أربع فترات زمنية، الأولى هي الفترة الطبيعية للنشاط قبل حدوث الأزمة.. والثانية هي الساعات الأولى لاكتشاف إشارات الإنذار لموقف الأزمة والتي تحتاج على رد فعل سريع والاستدعاء لفريق الأزمة..

والثالثة وهى موقف إدارة الأزمة ذاته باستخدام فريق إدارة الأزمة لكافة الإمكانيات والموارد المتاحة مع استخدام بدائل لمساندة الإدارة واستمرار الأنشطة الأخرى المجاورة لموقف الأزمة الفترة الرابعة هى فترة إعادة البناء والعودة إلى الأنشطة الطبيعية، ثم التقييم واستخراج الدروس للبدء فى مرحلة التعلم أى أحداث توائم بين مراحل نمو الأزمة التى تم دراستها، و مراحل التخطيط لإدارة الأزمة وتغيير الخطة تبعاً لتطورات ونمو الأزمة.

دراسة المتغيرات البيئية المولدة للأزمات :

ليست كل الأزمات التى تواجه المنظمة أو المجتمع تكون نتيجة فشل إدارى ففى كثير من الأحيان تكون سبباً للأزمات خارجية ونتيجة تغيرات تحدث فى البيئة المحيطة بها وكما درسنا فى أنواع الأزمات بالفصل الأول.

وخصائص البيئة المحيطة بالمنظمات أشارت دراسات عديدة إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمات تكون ذات خصائص بالغة التعقيد وتساهم تلك الخصائص فى تشكيل السلوكيات والممارسات التى تقررها المنظمة تجاه أزمة معينة وقد اختلفت الدراسات فى تحديد سمات البيئة الداخلية والخارجية والتى تؤثر بدورها فى نتائج الأزمات على المنظمة ودارت هذه السمات بين عدة عناصر، منها عوامل البيئة الداخلية، وهى الأجهزة والهيكل التنظيمية والأنشطة الإنتاجية والخدمية والإدارة المساعدة مثل إدارة التسويق أو التمويل أو الموارد والأهم أهداف المنظمة والتقييم والأفكار السائدة داخلياً .

عوامل البيئة الخارجية، وتشمل متغيرات البيئة الاقتصادية المحيطة وهى نظم الاقتصاد السائدة والإنتاجية والنتائج القومية ومستوى دخل الفرد والطاقت والموارد المتاحة ومستوى الأجور والمرتبات ونظم الضرائب وغيرها، وعوامل البيئة التكنولوجية وتضم المستوى التكنولوجى ومدى التقدم فى البحوث والعلوم وتحسين الإنتاجية ومؤسسات العلم والافتراع والابتكار، وعوامل البيئة السياسية

والقانونية وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية ومستوى التعليم والقيم والعادات وقوى العمل واتجاهات العمل .. وعوامل البيئة الإعلامية ونظم الاتصالات ودرجات تأثيرها وعوامل خاصة بالبيئة الوسيطة للمنظمة وتضم عناصر مؤثرة وقت الأزمات وهم المنافسون والعملاء وزملاء نفس النشاط والتنظيمات الحكومية والتجمعات الأهلية وقوة تأثيرها .

والتمويل أكثر العوامل البيئية السابقة المولدة للأزمات والتي لا بد أن تهتم خطة إدارة الأزمات، برصد تلك العوامل لتحديد احتمالات التغيير في أي منها وبالتالي درجة التأثير على المنظمة ويمكن استخدام مصفوفة تحديد الأولويات لمساعدة الإدارة العليا في تحديد العوامل التي تعطى درجة أولوية مرتفعة في خلق الأزمات وتكون مهمة إدارة الأزمات في كيفية خفض درجة تأثير الأزمة على مكانة المنظمة أو على أفراد المجتمع وهي خطة ممتدة لما بعد الأزمة

التنبؤ بالأزمات المحتملة إعداد السيناريوهات :

تثار دائما التساؤلات عقب كل أزمة حول إمكانية إيجاد طريقة عملية أو منطقية للتنبؤ بالأزمات أو المخاطر المحتملة كخطوة ضرورية لتفعيل خطة إدارة الأزمات ذلك أن التنبؤ بالأزمات والقدرة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يعد من الصور الحيوية لنجاح الإدارة في مواجهة الأزمة .

وقد حاولت الدراسات المتنوعة التوصل إلى طريقة للاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة ومنها ما قدم دليلا لبداية الأزمات المحتملة ودراسات أخرى استخدمت الأساليب الكمية وبحوث العمليات المحيطة في الدراسات العسكرية للتنبؤ بالمخاطر واستخدمت دراسات أخرى أسلوب وضع السيناريوهات وهو أسلوب جديد من أساليب الدراسات المستقبلية وهو ما تهتم به دراستنا بالبحث من خلاله .

إعداد السيناريوهات .. من الأساليب المستخدمة في تقييم بدائل اتخاذ القرارات وتحديد المسارات المتوقع أن تسلكها الأزمة وردود الفعل المحتملة وقد بدأ

استخدام أسلوب إعداد السيناريوهات منذ الستينيات من القرن العشرين كأحد أساليب الدراسات المستقبلية والمقصود بالسيناريو هي دراسة تفرض ما يمكن أن تحدث من تطورات لموقف الأزمة عن طريق إطلاق الخيال لإعداد وتصور لمراحل تطور الأزمة وخطواتها إذا ما حدثت في المستقبل وذلك وفق قواعد ثلاث موقف الأزمة ويتيح هذا إعطاء تصور عن توقعات لمسارات تطور الأزمة وردود الانفعال الممكنة حتى الدخول في مرحلة انتهاء الأزمة.

ويساهم السيناريو الأزمة في تيسير عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة وفي تحديد تطورات كل خطوة في موقف الأزمة، وإجراء التعديلات اللازمة على السيناريو الذي يمثل خطة مستقبلية لإدارة الأزمة ثم مرحلة تقييم البدائل الممكنة لعلاج موقف الأزمة.

يمكن أن يركز السيناريو على الاعتبارات الأساسية لتلافي التهديدات التي تكون مصاحبة لموقف الأزمة وتوضح الإجراءات الواجب اتباعها وكجزء من إعداد السيناريو يمكن إعداد وشجرة القرارات الإدارية التي تكون أساسا للإدارة في اختيار بديل من البدائل المطروحة في السيناريو لمواجهة الأزمة، ويجب الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات لاستخدامها في موقف الأزمة بعد انتهائها والدخول في مرحلة التعلم واستخلاص الدروس .

وتبدأ خطوات إعداد السيناريو .. بتحديد قائمة المخاطر والأزمات المحتملة وذلك بدراسة ظروف البيئة الداخلية للمنظمة واستخلاص المتغيرات المحتملة وأن تكون مصدر الأزمات، وكذلك دراسة ظروف البيئة الخارجية ومن ثم اختيار فريق إدارة الأزمة وفق القواعد التي حددت من قبل، وتحديد أدوار كل فرد في الفريق وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق ليمثل كل فرد دورا قد يختلف في دوره الحقيقي ووظيفته في المنظمة ويتم إلقاء عدد من الأسئلة مع كل فرد في فريق الأزمة لاكتشاف ردود الفعل التي قد تحدث عند قيامه بدوره تجاه موقف الأزمة

ويتم تحديد المواقف التي قد يتعرض لها كل فرد أثناء قيامه بدوره في إدارة الأزمة .

لا بد من تدوين الملاحظات على سلوك كل فرد بشكل تفصيلي حتى يمكن تقييمها في خطة إدارة الأزمات تمثل هذه المرحلة خطوة تدريبية على مواجهه موقف الأزمة ، ولا بد أن يتم إجراء نفس السيناريو بعد فترة للمراجعة وتركيز كل فرد في فريق الأزمة بدوره والإيجابيات والسلبيات ورصد مدى ملائمة السيناريو وخطة مواجهه الأزمة ودرجة قوتها وضع أسوأ سيناريو لموقف الأزمة :

لمحاولة تحقيق الفاعلية في استخدام أسلوب السيناريو للتنبؤ بالأزمات يجب وضع أسوأ سيناريو قد يحدث في تطورات موقف الأزمة ويتضمن إعداد قائمة بأكثر الحوادث توقعا للحدوث وأن يتم في أسوأ وقت ومكان ممكن ويتضمن موقف الأزمة لم تأخذها المنظمة في الحسبان أو كان الإعداد لمواجهتها غير كاف كما يتضمن سلسلة من الأزمات الصغيرة التي تعد مقدمات لأزمات كبرى .

ويوضح أسوأ سيناريو ، موقف فشل المنظمة في التقاط إشارات الإنذار المبكر أى أغفل تلك الإشارات أو عدم التفسير الصحيح لها والفشل في الاستعداد لمنع أو استخدام وسيلة احتواء غير فعالة أو خطط لاستعادة النشاط غير ناجحة أو عدم وجود أسلوب للتعلم .

ويتضمن أسوأ سيناريو الأزمات التي تحدث في وقت غير مناسب وفي عدم وجود الشخص المناسب للإدارة وكذلك رصد لانقطاع وسائل الاتصال، أو انهيار لنظام الاتصال الإعلام داخل المنظمة مما يعكس سقف في الثقافة الإدارية بالمنظمة .

ويتم رصد أداء الإدارة العليا وفريق إدارة الأزمات، وطريقة تعامله مع موقف الأزمة وقف السيناريو الأسوأ الذي يرصد أعلى درجات الخطورة، مع أسوأ درجات الاستعداد ويتم إعداد خطة المواجهة للأزمة وفق هذه المتغيرات .

وضع أفضل سيناريو:

يتم إعداد سيناريو يضم قائمة بكافة المتغيرات في حالتها ووضع المنظمة في وضع للاستعداد لمواجهة الأزمة ودور فريق إدارة الأزمة واختصاص كل فرد والبدائل المتاحة للتصرف وتعريف العاملين بمسؤولياتهم وفق الظروف أيضا وتوفير الموارد للأزمة للطوارئ المحتملة وتوفير أساليب الالتقاط إشارات الإنذار المبكر إضافة إلى اختيار عناصر لاحتواء الضرر والمعدات والموارد البشرية اللازمة، ونتيجة لرصد السيناريو لهذه الاستعدادات هي التحسن المستمر والتطابق بين المطلوبة والموارد والمتوافرة كى تعطى حجمها وقدرتها على المواجهة وبالطبع يكون لدور الإعلام بعدا أمامها في نجاح خطة إدارة الأزمات أو السيناريو المستقبلي لإدارة أزمة محتملة وهذا الإعلام سواء إعلام داخل المنشأة أو الإعلام الجماهيري، فقد وجدت دراسات عديدة بالبحث في عناصره كأداة مهمة في إدارة الأزمات، ومنها هذه الدراسة التي نحن بصدده بجوانبها الإعلامية والسياسية وفق المتغيرات السياسية الأخيرة ..

