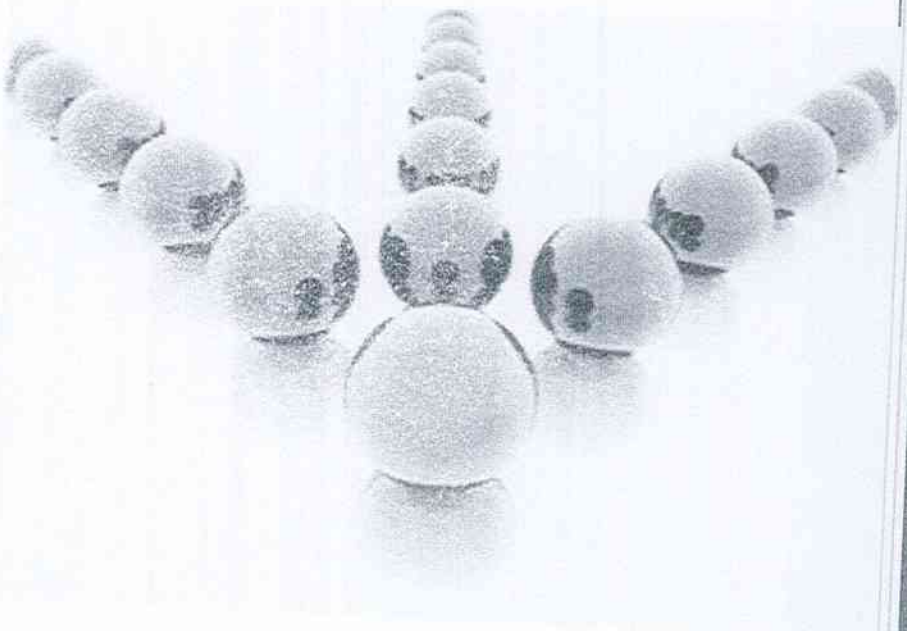
دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث

برنامج الإنتاج الحيوانى والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

يعتمد،،،

منسق البرنامج		أ.م.د/سامى عبد الحى فراج
المدير الأكاديمى		أ.د/ منال كمال أبو النجا
مدير وحدة إدارة الأزمات والكوارث		أ.د/إيهاب عبد العزيز الصعيدى
عميد الكلية		أ.د/أيمن حافظ عيسى

إدارة الأزمات



إعداد

وحدة ضمان الجودة

الضغط على أي عنوان باللون الأحمر
يمكنك من الانتقال السريع للمحتوى ،
كذلك الضغط على كلمة أو سهم
رجوع تعود للمحتويات ثانية

المحتويات

م		الصفحة
	المحتويات	i
	مقدمة	1
	إدارة الأزمات	1
1	أشهر أزمة إدارية	1
2	مفهوم الأزمة	2
3	أبعاد الأزمة	2
4	سمات الأفراد في المؤسسات المتأزمة	3
5	المبادئ الواجب مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات	4
6	الإدارة الفاعلة في المواقف الطارئة	4
7	إدارة المواقف المفاجئة	6
8	الأساليب الاستراتيجية لتشكيل الثقافة الوقائية	8
9	الأزمات التنظيمية	9
10	العوامل المسببة للأزمات	10
11	الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي	11
12	اتجاهات إدارات المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات	13
13	مراحل إدارة الأزمة	14
14	ما يجب مراعاته في إدارة الأزمات	16
15	أسوأ سيناريو	17
16	أفضل سيناريو	18
17	مواصفات فريق العمل	19
	إدارة أزمات السلطات التنفيذية	23
18	خطط المواجهة	24
19	إدارة الأزمات: الأسباب والحلول	25
20	نظم المعلومات	31
21	نظم دعم اتخاذ القرار	33
22	إدارة الأزمات والكوارث	37
23	نظم المعلومات ومواجهة الأزمات	42
24	متطلبات إدارة الأزمات	52

Risk Management

إدارة الأزمات

رجوع ⇧

مقدمة

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة في مجال الإدارة ، تتضمن العديد من الأنشطة ، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة ، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة ، مثلاً : ماذا تفعل إذا انهار الحاسب الآلي الخاص بك؟ نظرياً ، تحلم دائماً بتوفيرالبديل ، وقد جرى العرف على تعريف الأزمات بأنها مجموعة من الكوارث (الحريق الانهيار الانفجار) ولم يدر بخلد الكثيرين أن التعاملات اليومية والخلافات في العمل تعد من الأزمات الواجب الالتفات إليها مما يستلزم وضع خطة متماسكة لإدارة ما نواجه من أزمات قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه ، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره .

من هنا ، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في مؤسسات دون أخرى ، بل صارت طلباً وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان.

وقد لخص جيري سيكيتش **Jerry Sikich** ذلك الأمر في كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (كافة المخاطر) حين كتب: "لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات".

رجوع ⇧

أشهر أزمة إدارية

تعد قصة رحلة شيكلتون **Sir Ernest Henry Shackleton** إلى القارة القطبية الجنوبية عام **1914** واحدة من أشهر قصص إدارة الأزمات في التاريخ ، حيث أبحر Shackleton بسفينته متوجها نحو القارة القطبية على أمل أن يتمكن من عبور القارة سيراً على الأقدام ، إلا أنه لم يتمكن من الوصول إلى البر ، لقد حدثت الأزمة حين علقت سفينته بالثلج ، وبقي هو وطاقمه على هذا الحال لعدة شهور ، ثم حدثت أزمة تالية حين غرقت السفينة تاركة Shackleton وطاقمه المكون من **27** فرداً على بعد **1200** ميل من الحضارة على جليد طاف على سطح الماء ولا يوجد معهم سوى قدر ضئيل جداً من الإمدادات.

من المثير للدهشة أنه تمكن من إنقاذ طاقمه والنجوء بهم إلى جزيرة قريبة باستخدام قوارب النجاة ، فعلى هذه الجزيرة قرر Shackleton تقسيم طاقمه ، ترك عدداً منهم على هذه الجزيرة تاركاً لهم قدراً محدوداً من الإمدادات وتوجه بباقي أفراد الطاقم على أحد قوارب النجاة إلى محطة لصيد الحيتان على بعد **800** ميل في ساوث جورجيا ، وتمكن Shackleton بالفعل من إنقاذ طاقمه ولم يفقد أياً من أفراد طاقمه على الرغم من كافة الصعاب التي واجهته والتي مثلت تحدياً رئيسياً لاحتمالات نجاته هو ذاته.

رجوع
⇑

مفهوم الأزمة

الحدث Incident:-

شيء حدث وانقضى أمره أحدث خللاً في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكثر تعقيداً.

الحادث Accident:-

هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله.

الصراع Conflict:-

حدث يؤثر على الهيكل المعنوي لنظام ما ، بالخلل أو الاضطراب بدرجة لا تؤثر على المكونات الأساسية للنظام.

الأزمة Crisis:-

خلل يؤثر تأثيراً مادياً على نظام بأكمله ويهدد المكونات الأساسية له.

من ذلك فالأزمة تتصف بالآتي:

1- تقع فجأة دون توقع ، أو يكون لدينا توقع بحدوثها بفترة وجيزة لا تسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة للمواجهة.
2- تسبب انهياراً للنظام أو تهدد أهدافه.
3- تسبب وقوع خسائر مادية أو نفسية.
4- تؤدي إلى خلق مشاكل وأزمات فرعية لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة الخبرة الكافية لمواجهتها.

رجوع
⇑

أبعاد الأزمة

1- تهديد النشاط الكلي للمؤسسة.
2- زعزعة رسالة المؤسسة.
3- إحداث تأثير على حياة الأفراد.

المستهدفون في إدارة الأزمات

1. من يعلمون ماهية الأزمات.
2. من لهم دراية بالأزمات التي تعرضت لها مؤسساتهم.
3. من ليس لهم القدرة على التفكير والتنبؤ بتعرض مؤسساتهم لنفس تلك الكوارث.
4. من يحاولون إدارة مؤسساتهم وحمياتها وحماية أنفسهم بطريقة خاطئة.
5. من يرون أن مجرد الإفصاح عن الأزمات التي تعرضت لها مؤسساتهم هو إفشاء لأسرارها أو تقليل من شأنهم.
6. مجرد تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة يعني وجود نقائص وعيوب.

7. انتهاج أساليب سلبية دفاعية (هذه الأزمة لا عهد لنا بمثلها) مما يؤدي إلى مزيد من الأزمات المركبة وكلما أمعن المديرون في استخدام الأساليب الدفاعية ازداد تعقد الأزمة.

المواجهون للأزمات

1. لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والأطراف المعنية بالمؤسسة.
2. مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون.
3. هم الذين يتخذون القرار.
4. لهم حرية الاختيار بين البدائل ويتحملون المسؤولية كاملة.

رجوع ⇧

سمات الأفراد في المؤسسات المتأزمة

- لا توجد لديهم الخبرات اللازمة لمواجهة الأزمات.
- تم دفعهم دفعاً لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال الأمثل لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية استراتيجيات واضحة.
- لا يعترفون بالخطأ وليس هناك ضرورة لإحداث أي تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على الإدارة المنظمة للأزمات وتفرغهم في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في الشعور بالإحباط والاكتئاب.

رجوع
⇧

المبادئ الواجب مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات

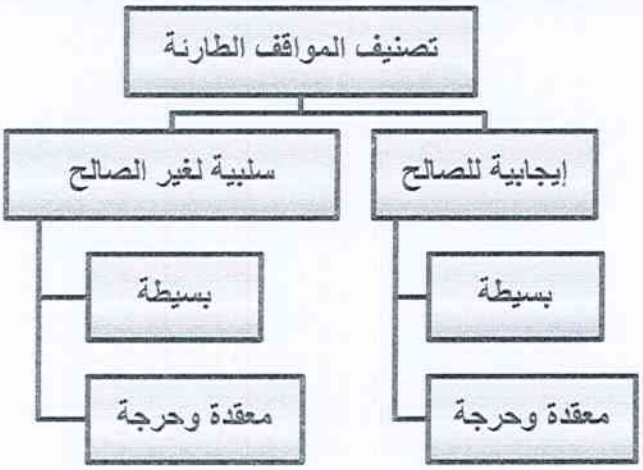
- يمكن اعتبار الأزمة مرض خطير يحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف ، فالمواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور المرض.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع اشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ".
- لا توجد أزمتان متشابهتان تماماً فكل أزمة لها طبيعة خاصة ونتائج وطرق علاج مختلفة ، لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.
- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً كي تظهر والبعض الآخر ينفجر فجأة دون سابق إنذار.
- بغض النظر عن مكان ومصدر الأزمة في المؤسسة فالأزمات ذات تأثير شديد وتنتشر بسرعة في جميع أنحاء المؤسسة.
- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يكون فيها نوع من الضغط على أنها أزمات ، فعلى سبيل المثال عندما تواجه المؤسسة حالة من المنافسة الشديدة ، ما يؤدي إلى زيادة الضغط على المؤسسة ، لا يجب التعامل معه على أنه يمثل أزمة.
- إن حل أزمة معينة لا يعني وجود ضمانات أو تأمين بعدم تكرارها في المستقبل ، فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.
- تميل الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها ظروف مالية إلى الضغط المالي في الأزمات ، من هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.
- لا يجب النظر للأزمة على أنها تهديد للبقاء ، فبعض المؤسسات خرجت من أزماتها أكثر قوة ، وهي في هذه الحالة خبرة إيجابية لدى المؤسسة ، فالإدارة الناجحة للأزمات تزيد من حساسية تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

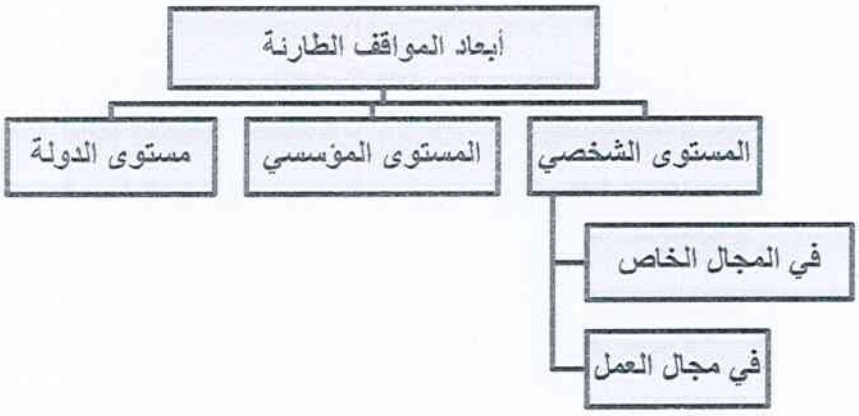
رجوع
⇧

الإدارة الفاعلة في المواقف الطارئة

- ليست كل المواقف الطارئة "أزمات أو كوارث" لكن هناك مواقف طارئة تعتبر مكاسب أو فرص.
- إذا تركت تلك المواقف بدون قرار حكيم تنقلب إلى أزمات أو كوارث أو على الأقل تضيع معها المكاسب وتصبح خسائر مما يصنفها تحت الفرص الضائعة.
- يتوقف ذلك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم للموقف مع حساب المكاسب والخسائر المترتبة على كل موقف وغيره من مخاطر.
- الإدارة المتميزة هي التي تستطيع التوفيق بين ثلاثة متغيرات:

الإدارة الفاعلة للمواقف الطارئة



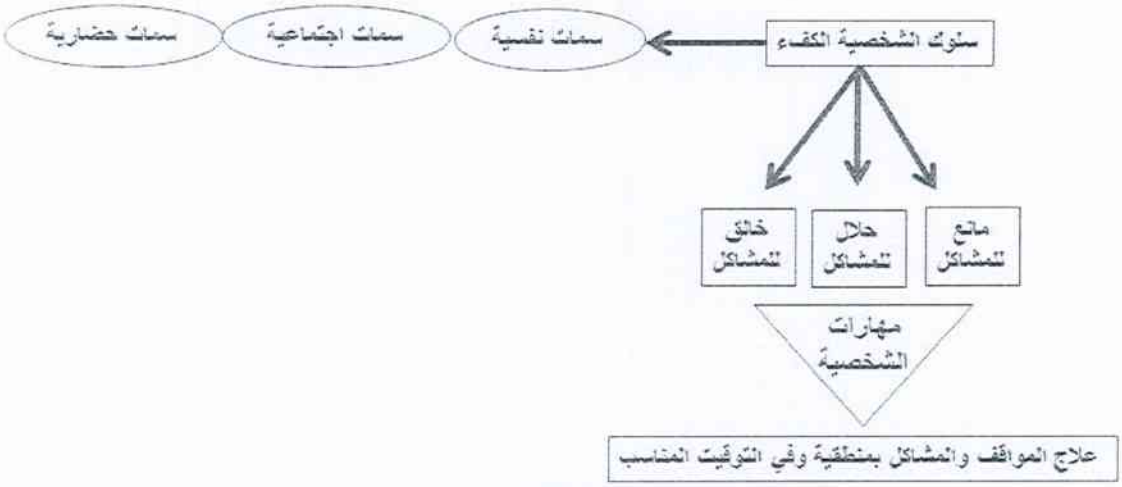


بعض ملامح المواقف الطارئة

- موقف أو حادث يهدد الحاضر والمستقبل.
- موقف مفاجئ يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية بالمؤسسة.
- موقف أو حادث يسبب الخوف والتردد أو الحيرة لدى متخذي القرار.
- موقف مفاجئ مصحوب بغياب أو ندرة البيانات والحقائق.
- موقف مفاجئ مصحوب بضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على

- ✓ تحديد وتشخيص الموقف.
- ✓ جمع البيانات الصحيحة عن الموقف.
- ✓ تحليل كل ما يتعلق بالموقف.
- ✓ اختيار القرار الملائم.
- ✓ إيجاد حلول بديلة.
- ✓ تقييم موضوعي وواع لجميع البدائل المتاحة.
- ✓ متابعة تنفيذ الحل.



رجوع ⇑

إدارة المواقف المفاجئة

أ- الخلفية العلمية والثقافية:-

- الإدارة بالمفهوم الحديث.
- اتباع أساليب التنبؤ ونظرية الاحتمالات.
- تحديد وإدارة القيم.
- الكيف النفسي وضبط النفس.

- البعد المادي.
- استخدام الحاسب الآلي.

ب- الأدوات:-

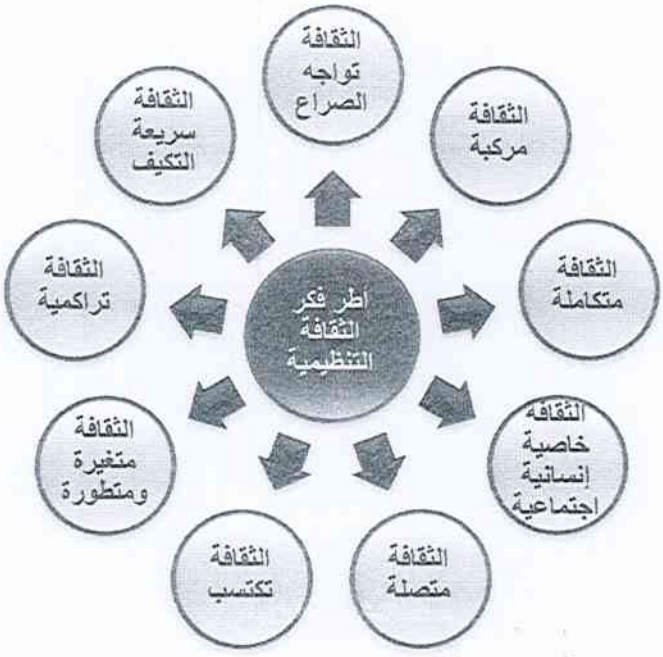
- الاتصالات.
- توفر كم من المعلومات.
- تنمية وسائل الاتصال.
- استراتيجية الاتصال من الداخل والخارج.

جـ - كفاءة المواجهة:-

- إجراءات مواجهة الموقف.
- قدرة ، مهارة ، شجاعة ، انضباط.
- توحيد الجهود ، السيطرة ، التوقع ، القرار.

الثقافة التنظيمية

هي كم مركب يحتوي على معرفة وعقائد وفنون وأخلاق وتقاليد وقدرات وعادات اكتسبها الفرد باعتباره عضو في المجتمع.



بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات

• تقدير المخاطر والإعداد اللازم لها	• دراسة بيئية واستقصاءات للأزمات المحتملة	• وضع هيكل تنظيمي للإدارة مع تقسيم العمل	• التقييم

مستويات إدارة الأزمة

رجوع ⇑

الأساليب الإستراتيجية لتشكيل الثقافة الوقائية المتواصلة

أولاً: أسلوب تغيير العادات

- مقابلة المستفيدين.
- مطالبة جميع الأطراف المعنية بالتصرف كمستفيدين من وجهة نظر العميل.
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن المهام المنوط بها مع البقاء في الوظيفة وقتاً كافياً للتعرف على كافة التفاصيل.
- تبادل الخبرات بما يؤكد الارتقاء بالأداء.
- صياغة قواعد رسمية وآليات تجذب أي سلوك ابتكاري تدعمه وتحميه وتحتفي به.
- إقامة مسابقات لتشجيع السلوك المرغوب في انتشاره.
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع رؤياهم لتحديد التغيرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها.
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي إلى استمرار التحديث.

ثانياً: أسلوب الاهتمام بالنواحي الوجدانية

- العمل على جمع الأطراف المعنية داخل المؤسسة حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأهداف.
- الاحتفال بالنجاح في مناسبات عادية وتلقائية يتم فيها تكريم إنجازات الأفراد والمجموعات والمؤسسة ككل لتعزيز الثقافة المستهدفة.
- تشجيع الابتكارات ، مع استغلال الابتكارات دون المستوى كفرص لتحسين الأداء (دون التوبيخ أو التحطيم).
- تحسين ظروف بيئة العمل لكي تدرك الأطراف المعنية داخل المؤسسة أن المؤسسة تكن لهم كل تقدير.
- تعزيز العمل بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل.
- غرس علاقات قوية جديدة بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة على أساس الثقة والمشاركة في المسؤولية.
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات.

ثالثاً: أسلوب تغيير الثقافة

- تحديد الهياكل التنظيمية والمهام الضمنية مع حصر الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير.
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات المنافسة للتخلي عن النماذج العقلية البالية وترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل.
- القيام بزيارات ميدانية للأقسام والمواقع لإعطاء الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة فرصة التعرف على إمكانات المؤسسة وتجسيد ثقافة السلوك المستهدف وتقييم النتائج مما يساعد على التخلي عن النماذج العقلية القديمة.
- تغيير ثقافة العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة في مجموعات باستقصاءات تحدد ميولهم ورغباتهم مع عقد ندوات نقاشية يحددون فيها رؤيتهم مع ربط ذلك باستراتيجية المؤسسة.
- صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود الأطراف المعنية داخل المؤسسة بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم.
- استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للأطراف المعنية داخل المؤسسة خطوطاً إرشادية تساعدهم على التكيف مع تلك الثقافة.

رجوع ⇑

الأزمات التنظيمية

❖ الآزمات هي جزء هام وأساسي في حياة أية مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها.

❖ إذا لم تكن المؤسسة في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث أزمة وعليها أن تستعد للمواجهة عندما تظهر في أي وقت (الاستعداد الاستباقي).

❖ الآزمات لا تهدد استمرار المؤسسة فقط بل تهدد بقاءها فهي تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

رجوع ⇑

العوامل المسببة للأزمات

العوامل الداخلية

عوامل تكنولوجية

عوامل تنظيمية

عوامل إنسانية

العوامل الخارجية

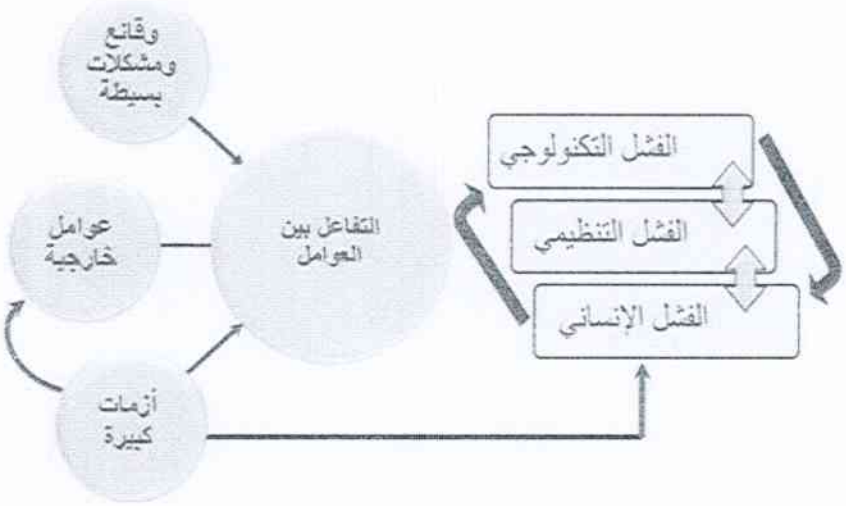
اقتصادية

اجتماعية

ثقافية

سياسية

..... إلخ



خصائص الأزمات التنظيمية

- الأزمات التنظيمية عبارة عن أحداث تهدد الأهداف الأساسية للمؤسسة لبقاء نجاحها.
- تنشأ الأزمات التنظيمية من أحداث صغيرة لكنها ذات تأثير كبير على جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة عند حدوثها.

- قبل حدوث الأزمة تنشأ إشارات من جراء بعض المشكلات الموجودة في النظام الحالي (إشارات الإنذار المبكر للأزمة).
- يبدأ تجسيد الأزمة من خلال سلسلة تفاعلات لمجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المؤسسة.
- لا تستطيع الإدارة التحكم في تلك الأحداث فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات يكون ضيقاً أثناء الأزمة.
- وجود ضغوط متزايدة من أطراف خارجية على المؤسسة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية.
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية ... إلخ.
- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف (أعضاء هيئة التدريس ، الهيئة المعاونة ، الإداريين والعاملين ، الطلاب والخريجين) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور صدام وصراع بين تلك الأطراف.
- تحتاج المؤسسة لفترة طويلة نسبياً (تصل إلى عدة سنوات) لإمكانية الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه.

رجوع ⇑

الأثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي

- ❖ انخفاض درجة التكامل بين أطراف المؤسسة قبل حدوث الأزمة مع زيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية بها لاتباع أسلوب السلوك الانسحابي.
- ❖ زيادة وتقوية الصراعات Conflicts الموجودة قبل حدوث الأزمة.
- ❖ انخفاض قنوات الاتصال مع نقص المعلومات.
- ❖ تمركز السلطة بالمؤسسة مع قلة عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلى التدرج التنظيمي.
- ❖ زيادة الضغط على القيادات الأعلى في المؤسسة نتيجة تحملها هذا الوضع.
- ❖ زيادة معدل انسحاب الخبرات من المهام التنظيمية.
- ❖ تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن أو الاستعانة بالمقربين ذوي القدرات المحدودة دون الخبراء.
- ❖ سيادة الأشكال الإدارية غير السليمة مثل الشلالية (الحزبية أو الطائفية) Factionalism أو وجود صراع وتعارض في المصالح (صراع الدور) Role Conflict.

خصائص الاستعداد لمواجهة الأزمة

- ❖ إدراك وتفهم القيادات لمدى تأثير الأزمة.
- ❖ قدرة المؤسسة على المواجهة السريعة.

- ❖ مدى إدراك القيادات لمجهودات إدارة الأزمة بالمؤسسة.
- ❖ استخدام القيادات موارد إدارة الأزمة.
- ❖ مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي للأزم.
- ❖ مدى قدرة المؤسسة على الإعلان والإعلام للأطراف المعنية أثناء الأزمة.

عناصر الاستعداد لمواجهة الأزمة

- تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة.
- وضع خطط للطوارئ.
- تحديد النظم والسياسات والآليات والإجراءات.
- تدريب الأفراد والمجموعات.
- تقييم الاستعداد للمواجهة.

العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الكوارث وبعض المتغيرات الأخرى

المجهودات المبذولة في إدارة الأزمة	مدى توافر خطط الطوارئ
مدى الاهتمام بالسلامة والصحة	مدى ملاءمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة
مدى الاهتمام بالأمان	تدريب العاملين على سيناريوهات المواجهة
مدى الاهتمام بالآثار النفسية والاجتماعية	اشباع الحاجات المعنوية للعاملين
تقييم الاستعداد للمواجهة	كفاية أدوات الأمان
حجم المؤسسة	الخبرات السابقة بالكوارث للمؤسسة
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	

مبررات قيام المؤسسات بالاستعداد لمواجهة الأزمات

مبررات معنوية	مبررات اقتصادية
مبررات تحسين الصورة لدى المستفيدين	

رجوع
⇧

اتجاهات إدارات المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات

- ✓ النظر إلى مؤسساتهم على أنها ليست منظمات خدمية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير ويجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو والتميز ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد والانهيار والأعطال.
- ✓ التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمات وإعداد خطط الطوارئ ودعم الاستثمار في التدريب على مواجهة الأزمات بكفاءة وتوفير الموارد اللازمة للتعامل معها وتخفيف الأثار السلبية الناجمة عنها.
- ✓ عدم اعتبار أن تطبيق منهج الإدارة المتكاملة للأزمات تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه بل ينظرون إليه باعتباره وسيلة ضرورية لضمان صلاحية خدماتهم والحصول على ميزات تنافسية ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- ✓ مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسي لدى قيادات المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمة يجب أن يكونوا أكثر قدرة على مواجهة القلق الناتج عن الأزمة والتصرف بحزم لمواجهتها كما يجب أن يتوافر لديهم الإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية أخلاقياً وعاطفياً تجاه أنفسهم والأطراف المعنية بمؤسساتهم.
- ✓ تبذل قيادات المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات قصارى جهدها وإمكانياتها لخفض احتمالات حدوث أزمات وتقليل أثارها السلبية عند وقوعها إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة في الاستعداد لمواجهة أي أزمة.

مفهوم إدارة الأزمة

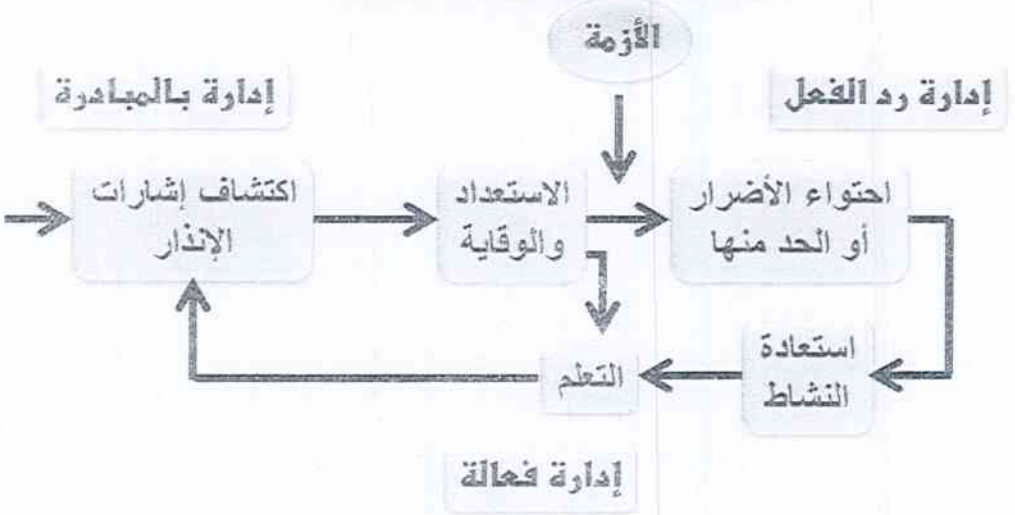
"اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة رتوتر داخلي لحل مشاكل سببتها الأزمة نتيجة تراكم أثار سلبية البيروقراطية والاهمال"

أهم محددات إدارة الأزمة

- ❖ بناء قدرات مؤسسية لمواجهة الأزمات والكوارث.
- ❖ تطبيق قاعدة من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا أدنى درجات الولاء وتأكيد الفاعلية.
- ❖ تزداد المصاعب والتهديدات التي تواجه المؤسسة طبقاً لمتوالية هندسية بينما القادرون على المواجهة يتزايدون طبقاً لمتوالية عددية مما يسبب فجوة في القيادة الإدارية.
- ❖ بطء الخروج من الأزمة يؤدي إلى زعر المتضررين وفقد مصداقية القيادات أمام الأطراف المعنية بالمؤسسة.
- ❖ تطبيق مبدأ الأمان المتكامل من حيث الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلى أفضل مما كانت عليه.
- ❖ غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة (أزمة) ، توقف التنمية المتواصلة (مصيبة).

رجوع ⇧

مراحل إدارة الأزمة



ماهية إدارة الأزمة

- ○ منهج إداري مبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمؤسسة لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها مع وضع سيناريوهات كاملة لمواجهتها من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة لتجنب انفجارها.

- هذا المنهج الإداري تستخدمه المؤسسة لوضع الخطوات والترتيبات والاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة.
- تقوم إدارة الأزمة عن طريق فريق عمل يتكون من عدة تخصصات وخبرات وإدارات معنية للاستعداد والتخطيط والتحرك للمواجهة فور وقوع الأزمة بحيث يعمل الفريق بمنهج التكامل والمشاركة والاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم ومساعدات وتدخلات.
- إدارة الأزمة يجب أن تكون فعلية لأنها أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة وأسلوب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف وقت حدوث الأزمة فقط.
- تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف والاستعدادات التي تدور حول الضغوط وتقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد والجماعة والمؤسسة في المواقف المفاجئة والأحداث السيئة غير المتوقعة.
- إدارة الأزمات هي أسلوب مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة ويختص بمعالجة هذه الظروف الطارئة والتي تتسم بالضغوط وسرعة الحركة وتوالي الأحداث وتداعي الخسائر وانهيار النظام وتهديد الأهداف الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها.

مواقف إدارة الأزمات

يمكن ملاحظة المواقف بملاحظة العائد قبل وأثناء وبعد الأزمة

الإدارة الغائبة

تمثل الجهل التام بالمضمون والأسباب.

الإدارة السلبية

تتمثل في توقع الأزمة مع عدم الاستعداد لها.

الإدارة الفاشلة

تتمثل في توقع الأزمة مع التراخي في الاستعداد لها.

الإدارة بالمحاولة

تتمثل في توقع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانات القيادة محدودة.

الإدارة الناجحة

تتمثل في التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها.

الإدارة الفعالة

تتمثل في التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها.

رجوع ⇑

يجب مراعاة ما يلي في إدارة الأزمات

- إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي تقع تحت الإدارة الاستراتيجية Strategic Management ، ولا يعني ذلك أن الأزمات تهديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية ، فيجب أن نفهم أن التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة من شأنه أن يؤثر على الأزمات سواء عند حدوثها أو عند التعامل معها.
- يجب أن يتم التأهيل والتدريب الكافيان من الناحية البدنية والنفسية للمسؤولين عن الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تواجههم.
- إدارة الأزمات تقوم على أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد مقولة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا).
- القدرة على عمل توازن بين سرعة اتخاذ القرار وملاءمته لجميع جوانب الموقف ، فالقرارات السريعة غير الملائمة قد تكون أسوأ.
- الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي إلى خلق الرضا مع بيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات فالمؤسسات تأخذ وقتاً أطول في ظل فترات الرواج والزهو لكي تدرك أن هناك أزمة.
- الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المؤسسة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم في اتجاهين أحدهما قصير الأجل للتحكم في الأزمة والآخر طويل الأجل لإزالة جذور الأزمة.
- يجب على القائمين على إدارة مواجهة الأزمات أن القضاء عليها عبارة يسهل ترديدها ولكن يصعب تفعيلها فالإدارة الناجحة هي القادرة على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم القول (لقد فزنا في الحرب ولكن إبني لم يرجع معي).
- يجب على متخذ القرار مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات حتى يستطيع كبح جماحها فالإنكار يمثل رد الفعل الأول للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة.
- ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية التي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءة وموضوعية فهذا وقت الحاجة لأعين وآذان مفتوحة.

- ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة كل فترة فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سبباً لإطلاق سلسلة من الأزمات.
- يجب أن يتم تقييم للأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهائها مباشرة فالأحداث مازالت عالقة في الأذهان.
- التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل فالمؤسسة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال على شاطئ البحر.

رجوع ⇧

أسوأ سيناريوهات يمكن حدوثها

- وقوع حدث لم تخطط المؤسسة لمواجهته بشكل كاف نظراً لأن احتمال حدوثه ضعيف جداً.
- وقوع الحدث في أسوأ وقت وأسوأ موقع محتمل.
- وجود مجموعة من الأزمات لم تفكر فيها المؤسسة أو استبعدتها وبالتالي أهملت الأنشطة اللازمة لمواجهتها.
- فشل المؤسسة في التقاط إشارات الإنذار المبكر والتي تنذر بقرب وقوع الأزمة أو تجاهل تلك الإشارات.
- نظم إنذار مبكر خاطئة بالمؤسسة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أو سلبية أو تعطي وهماً خادعاً بالحماية.

- الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم احتواء الأضرار أوعدم استعادة النشاط.
- التحليل الخاطئ للمخاطر فيما يتعلق بفشل التكنولوجيا.
- استخدام سيناريو خاطئ يقلل من دور العوامل الإنسانية في الأزمات الكبرى.
- اتباع سيناريو يتضمن اتهامات لمن يوضعون في منزلة أعداء المؤسسة.
- عدم بذل أية مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة وعند تلقي أول معلومات عن الأزمة يكون رد الفعل هو الغطرسة واتخاذ موقف دفاعي وإنكار أية مسؤولية بشأن ما وقع.
- إطلاق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة ، فإذا كانت إشارات الأزمة الأولى تشير إلى تواطؤ فإن الأزمات التالية ستكون في شكل اتهامات ومسائلات قانونية معقدة.

رجوع ⇑

أفضل سيناريوهات

- المؤسسة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات وتوجد لديها خطط للأزمات وإجراء التدريب عليها.
- تكون الأطراف المعنية على مغرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها إضافة إلى وجود بدائل احتياطية في حال غياب بعض الأطراف الهامة.
- تكون لدى المؤسسة الوسائل المتخصصة في اكتشاف وتسجيل وإرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع.
- تتأكد المؤسسة أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها وجاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسهيلات احتياطية وإمدادات وأفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ.
- تكون المؤسسة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة نشاطات وحدات الخدمات الرئيسية كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمات.

مقارنة بين أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو

الخاصية	البند	أسوأ سيناريو	أفضل سيناريو
الأنواع	▪ أنواع الأزمات ▪ أنواع وسائل الوقاية	▪تقع الأزمة التي استبعدت أو التي كان الاستعداد لها أقل ما يمكن ▪وقوع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة	▪ توافر استعدادات لأزمة واحدة في كل مجموعة من مجموعات الأزمات

المراحل	▪ الإنذار المبكر ▪ الوقاية ▪ احتواء الأضرار ▪ استعادة النشاط	▪حجب إشارات الإنذار ▪عدم فاعلية وسائل احتواء الضرر ▪الفشل في استعادة النشاط ▪عدم استخلاص أي دروس	▪ اكتشاف إشارات الإنذار وتسجيلها وإبلاغها ▪ احتواء الأضرار ▪ وجود تسهيلات ومهمات احتياطية ▪ التعامل بقوى القدرات في إدارة الأزمات
النظم	▪ أنواع التكنولوجيا المستخدمة ▪ الهيكل التنظيمي ▪ العوامل الثقافية ▪ العوامل الوجدانية	▪تحليل خاطئ للمخاطر ▪استبعاد العوامل الإنسانية ▪حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان ▪انهيار خطوط الاتصالات	▪ وجود برامج محددة ▪ وجود قاعدة بيانات مفتوحة ▪ الإمكانيات تزيد عن الحد الأدنى المعياري ▪ تبني مبدأ الثقافة تساعد في إدارة الأزمات
الأطراف المعنية	▪ الداخلية ▪ الخارجية	▪وقوع ضحايا ▪ثبوت صحة اتهامات الادعاء	▪ تكون الأطراف الرئيسية على علم بتطورات الأحداث وتقوم بالدور المطلوب منها ▪ بطلان اتهامات الادعاء

رجوع
⇑

مواصفات فريق العمل

مهارات عضو فريق العمل

- الاستماع الجيد
- التوجيه والإرشاد
- فهم ديناميكية العمل
- فهم أساليب التحسين
- إدارة الاجتماعات
- حل الصراعات

تنمية وتحقيق روح الفريق

- الاهتمام والمحافظة على المعلومة
- أيجاد فرص للتفاعل بين أفراد الفريق
- المحافظة على المشاركة وتبادل الآراء
- تجنب الصراع داخل المجموعة
- تشجيع المنافسة مع المجموعات
- المحافظة على هيكل المجموعة
- وضع الفروق الفردية في الاعتبار
- معاملة المجموعة كفريق واحد

خصائص الفريق الفعال

افعل ولا تفعل عند إدارة فريق العمل

افعل

حدد الاتجاهات وزود الآخرين بالإرشادات

ساعد الآخرين على تخطيط عملهم

قدم المساعدة عند الحاجة إليها

شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم

اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدائهم

ادعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدى الفريق

اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق

لا تفعل

لا تصدر أوامر

لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم

لا تقحم نفسك في علاقات الآخرين بعضهم ببعض

لا تحل كافة المشاكل ولا تعطي كل الإجابات

لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء

لا تحرم الآخرين اعتزازهم بأنفسهم

لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل

أعضاء فريق إدارة الأزمات

يتمتع أعضاء فريق إدارة الأزمات بما يلي

لديهم الرغبة في القيام بهذا العمل

مستوى عال من التدريب والتأهيل

كفاءة في تحليل البيانات وإشارات الإنذار

مستوى عال من العلاقات العامة

ثقافة قانونية

ثقافة في الشؤون المالية

مهارات الاتصالات

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات

جمع الحقائق

إعداد السيناريوهات

إبلاغ الرسالة

رجوع

إدارة أزمات السلطات التنفيذية

هل أنت مستعد؟

هل أنت على استعداد لتقديم هذا النمط من القيادة حين تواجه أزمة في إدارة عملك؟ وإذا كان التفكير السريع في حالات الطوارئ أحد الأشياء التي تقوم بها بشكل جيد ، وقمت بالفعل بالتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة ، ولديك خطة للموارد اللازمة للتخطيط للمواقف الطارئة ، كل هذا جيد ، لكن ما يعنينا هو الأحداث والمواقف التي لم تخطط لها ، وسواء كان يتعين عليك القيام بالتخطيط للمواقف الطارئة أم لا ، فتلك ليست القضية الرئيسية ، فأنت يمكن أن تقع في موقف يهدد موقفك وموقعك ، ويمثل في ذات الوقت تهديداً للاستقرار ، كيف ستتعامل مع مثل هذا الموقف؟ ما المواقف التي يمكن أن تطرأ وتمثل اختباراً لقدراتك على التعامل مع مواقف الأزمات؟ هناك الأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية ، الحوادث البيئية ، حوادث مكان العمل ، فشل الأداء ، كما أن هناك مجموعة أخرى من الحوادث التي كانت كامنة في إطار الأعمال ذاتها إلى أن جاء وقت تفجرت فيه ؛ من قبيل هذه الحوادث الاحتيال ، الغرامات ، الاضطرابات ، الاعتراضات الجماعية ، القضايا القانونية ، ادعاءات الأطراف المعنية أو التحقيق من جانب أي من الجهات الرقابية أو الجنائية.

أخطر الأزمات

من أشد الأزمات خطورة ، تلك التي تنطوي على عنف ، العنف الذي أصبح يمثل تهديداً متزايداً في كل مكان للعمل لجميع الأطراف المعنية بالمؤسسات على حد سواء.

هناك بعض المؤسسات التي تنظم دورات تدريبية للأطراف المعنية بها على الإدارة الآمنة للسلوكيات التي قد تحدث فوضى ، والتي من بينها المهارة اليومية في إبلاغ الأخبار السيئة للآخرين.

ولقد أصبحت قضايا مثل إدارة الضغوط والتدريب على تسوية الصراعات التي لا تتسم بالعنف ، أصبحت ذات أهمية بالغة بالنسبة لأي مؤسسة تتعامل مع البشر بشكل دوري ، ومن أسهل الطرق لمواجهة الأزمات غير المتوقعة في بيئات العمل توفير مراكز محلية تكون مهمتها التوسط لفض النزاعات القائمة ، ولابد أن توفر تلك المراكز دروات تدريبية تعمل على المساعدة على تحويل المجتمع الذي يعيشون فيه إلى مكان أكثر ملاءمة ، ومن ثم تكتسب مؤسساتهم شهرة من الأعمال الحسنة التي يقومون بها.

خبرة مع الكوارث

عرفت مجلة التايمز إدارة الأزمات باعتبارها النظام الجديد للمؤسسات في التعامل مع الكوارث ، وقد بنت المجلة هذه الملاحظة على العدد المتزايد من المؤسسات التي تلجأ إلى استشاريين متخصصين لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات.

جزء كبير من شيوع هذا التوجه يمكن إرجاعه إلى العلانية الكبيرة التي حظيت بها عدة أزمات ألمت بالمؤسسات العملاقة ، حيث كانت فضيحتا جونسون أند جونسون والخاصة بكبسولات تايلونين التي كانت بها نكهة السيانيد وإكسون موبل الخاصة بتسرب الزيت اثنتين من أكثر فضائح الشركات ذيوعاً ، على الرغم من أن الأخبار الخاصة بحوادث الشركات والتسمم من تناول الطعام في الوجبات السريعة تعد بنداً شائعاً في نشرات الأخبار ، مع تنامي الإدراك وذيوع الأزمات ، تزايد الطلب على استشاري إدارة الأزمات. واتجهت مختلف منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات متخصصة تتركز مهمتها في التخطيط لمواجهة وإدارة الأزمات حين تحدث ، بل وقبل وقوعها.

رجوع ⇧

خطط المواجهة

عند الشروع في إقامة أي نشاط لابد وأن يكون هناك خطط وعدد من الخطوات التي يمكن تطبيقها لمواجهة كافة المشكلات الطارئة حين تحدث.

يلاحظ أننا نستخدم هنا كلمة حين تحدث ولم نستخدم إذا ما حدثت ، فإن شيئاً ما حادث لا محالة ، تلك هي إحدى حقائق حياة العمل ، ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات حين تحدث ، ويوصي سكيتش بتبني أنظمة للإنذار المبكر توفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين ، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة ، وتساعد على ضمان استمرار إدارة العمليات أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

تركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد ، ففي الوقت الذي تمثل فيه وسائل الإعلام أداة رئيسية للتواصل ، فأنت في حاجة ماسة أيضاً إلى مواصلة أعمالك في أقرب فرصة ممكنة ، فاحتياجاتك لا تقتصر على استمرار أداء العمل فحسب ، بل تشمل أيضاً حاجة الأطراف المعنية بالمؤسسة إلى الشعور بالثقة في استمرار دورهم ، وحاجة المستفيدين للشعور بالثقة أيضاً في قدرة المؤسسة على مواصلة توفير الخريج المناسب.

يقدم مارجوت موريل وستيفاني كاباريل تحليلا للدروس المستفادة من تجربة شيكلتون في كتابهما: «طريق شيكلتون: دروس القيادة من مستكشف القارة القطبية الجنوبية العظيم» ، إن شيكلتون لم يقرر لطاقمه ما الذي يتعين عليهم القيام به ، ولكن جعلهم جميعاً أطرافاً في اتخاذ القرار وظل معنياً بشكل شخصي بكافة معطيات الأزمة.

لقد كانت لدى شيكلتون قناعة أنهم يستطيعون إنجاز ذلك الأمر بشكل جماعي ، لقد مثل شيكلتون مصدر إلهام لكل فرد من أفراد طاقمه للقيام بأشياء رأوا أنها ليست في الإمكان.

وعلى الرغم من صعوبة أن يواجه أي فرد موقفاً عصيباً للغاية مثل ذلك الموقف ، يظل النموذج الذي قدمه شيكلتون نموذجاً يحتذى في مواجهة لحظات التحدي التي تمثلها الأزمات التي قد تطرأ على طريق تحقيقك مجدك الشخصي.

رجوع

إدارة الأزمات: الأسباب والحلول

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء ، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها ، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار.

ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب ، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة ، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة ، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

ويرى شيرميهورن (Schermehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى احداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات

أولاً: الأسباب الإنسانية وتشمل:

1- سوء التقدير والاحترام.
2- حب السيطرة والمركزية الشديدة.
3- تعارض الأهداف والمصالح.

ثانياً: الأسباب الإدارية وتشمل:

1- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.
2- عدم التخطيط الفعال.
3-اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
4- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
5- عدم توفر التوصيف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد ، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

عليه لابد من تنصيب برنامج أو أكثر ، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على أقل تقدير ، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها

1. المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد والمنظمات.
2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
4. غالباً ما يصاحبها أمراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً أزموياً على الجهاز الإداري.
6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم ، من شدة الأزمة.

مراحل الأزمة وإدارتها

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى :

1- مرحلة الصدمة:
هو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

2- مرحلة التراجع:
تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة ، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

3- مرحلة الاعتراف:
وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

4- مرحلة التأقلم:
حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر ، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة ، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة ألا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشمل إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة روح الحماس ، تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

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

أولا: الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق:

1. انكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وانكار حدوثها ، واظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. تستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

2. كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3. اخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4. بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

5. تنفيس الأزمة:

تسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ القيادي إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

6. تفريغ الأزمة:

حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
ب. مرحلة وضع البدائل: هنا يقوم القيادي بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. هذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.
جـ. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:
أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض ؟

7- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها من أجل منع انتشارها وتوسعها بالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيا: الطرق غير التقليدية:

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

1- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداماً 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.
هذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات أوقات الطوارئ.

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات بتكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. تستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

هي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

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

5- طريقة تصعيد الأزمة:

تستخدم 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.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها ، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:
أ- التحالفات المؤقتة
ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
جـ - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات:

هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة ، تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. هكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ، يطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها ، تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
جـ - تصفية العناصر القائدة للأزمة.
د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

9- طريقة الوفرة الوهمية:

تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة:

تستخدم مع الأزمات بالغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدها حيث يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي يمكن 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.
جـ - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين ، أي التفاوض مع استخدام القوة.

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 أبرز مفرداته إيجابياً من قبل صناع

القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بالاعتبار ، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين. وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها. تطور في الآونة الأخيرة استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات. ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة ، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ويعرف نظام المعلومات بكونه مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام ما وطبيعة الأداء. يتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف ، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بها. وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقا للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات ، فقد أصبح تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات والكوارث عن طريق استنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

رجوع ⇑

نظم المعلومات Information Systems

تعتبر المعلومات من الموارد الهامة مثل رأس المال والأفراد وغيرها من الموارد التنظيمية. يميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس ولكن بما يمثله أو يعبر عنه ، يستخدم الباحث أو المدير أو متخذ القرار المورد المعرفي في إدارة وتوجيه هذا المورد لتحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب. وإدارة الأزمة شأنها شأن أي نشاط إداري يتطلب القيام به توافر البيانات الخام والمعلومات. وتعتبر الوظيفة الأولى في نظام المعلومات هي جمع البيانات التي نحتاجها من مختلف المصادر.

البيانات:
البيانات تمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات ، حيث تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز لكي تصف فكرة أو موضوعاً "أو حدثاً" أو هدفاً أو حقيقة ما. وتكون البيانات إما في صورة عددية أو إحصائية أو وصفية.

المعلومات:
المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً "للفرد مستقبلاً". وتقدم

المعلومة إما في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع أكثر من بيان وتكون غالباً ناتجة عن عمليات حسابية على البيان الخام ، حيث تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً.

النظام

تعنى System باليونانية وهي الترابط العضوي بين الأجزاء المختلفة ، والإنسان وهو نظام يتكون من عدة نظم فرعية Subsystems مثل الدورة الدموية والدورة التنفسية والدورة الهضمية. على هذا المفهوم فإن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو العمليات أو الوظائف المرتبطة فيما بينها تؤدي وتنجز وظيفة متكاملة محققة هدفاً محدداً. وتعد وظيفة إعداد وتنظيم المعلومات للاستخدام عنصراً هاماً في الصراع الدائر حالياً لاستغلال الوقت ، حيث يذهب جزء غير قليل من الوقت في أعمال التسجيل والبحث والاستيعاب للمعلومات. يقدر الوقت الذي ينفقه المديرون سواء في إعداد المعلومات أو توصيلها إلى الآخرين بحوالي 80% من الوقت الكلي المنفق على أعمالهم وتوجد هذه المعلومات في العديد من المصادر ذات الصور المختلفة كالتقارير ، والخطط والتحليل الخاص بموقف معين وغيرها.

بدأ استخدام الحاسب الآلي في تنظيم وإعداد المعلومات عام 1954م في إعداد قوائم الأجور والمرتبات بالولايات المتحدة الأمريكية. كما أصبح الحاسب الآلي أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات ، ويعزى ذلك إلى :

1. سهولة تطبيق التكنولوجيات المتطورة المرتبطة بالتطبيقات المختلفة لنظم المعلومات على الحاسب الآلي ، التي يستخدمها محلل ومصمم نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار.
2. قدرة الحاسب الآلي على توفير طريقة منظمة ومتماسكة وأسلوب منهجي مرتب يعبر عن مجموعة معينة من المفاهيم المعدة مسبقاً من قبل محلل مصمم النظم.

تصنيف نظم معلومات الحاسب

يمكن القول أن نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي هي تلك النظم التي تستخدم أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي وقواعد البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات في المنشأة أو المؤسسة بغرض حل المشاكل الروتينية أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لموجهة الأزمات الطارئة وغير المتوقعة.

هذا ويمكن تصنيف نظم معلومات الحاسب الآلي إلى:

نظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems

ظهرت هذه النظم في منتصف الخمسينات ، حيث ينصب عملها على تجميع وتشغيل البيانات. وتعتمد على الحاسب الآلي في معالجة وتحليل العمليات المالية للمؤسسات بحيث يتم تسجيلها وتبويبها وتلخيصها ، أي أنه يمكن بطبيعة الحال استخدام هذه النظم لأداء المهام

الهيكلية والاعتيادية. مثل هذه النظم لا تخدم متخذي القرار حيث تخدم بصفة أساسية المستويات الإدارية الصغيرة.

نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems

يوفر نظام المعلومات الإداري الأساس اللازم لتكامل المعلومات من حيث إعدادها وتنظيمها واستخدامها وتخزينها ، فعادة ما يحتوي نظام المعلومات على العديد من التطبيقات والبرامج الخاصة بالعديد من الأفراد والمتخصصين الذين يعملون في مجالات مختلفة داخل المؤسسة. وقد ظهرت نظم المعلومات الإدارية في منتصف الستينات بهدف توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدتها في إتمام وظائفها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات تحتاج إلى قدر من الخبرة والتقدير الشخصي.

نظم المكاتب الآلية Office Automation Systems

نظم مساعدة في إتمام الأعمال المكتبية داخل المنظمة ، وتعتبر برامج معالجة الكلمات مثالاً واضحاً على هذا النوع من النظم. وهى ببساطة تساعد على إتمام الأعمال المكتبية بصورة أوضح ولا تستخدم بطبيعة الحال في دعم اتخاذ القرار.

رجوع ↑

نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems

نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية ، عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات والنماذج الكمية (الإحصائية ، الرياضية ، بحوث العمليات) ، بالإضافة لأخذ وجهة نظر متخذ القرار.

يمكن تصنيف القرارات التي يتم دعمها بواسطة هذا النوع من النظم إلى نوعين هما:

-القرارات البنائية:

تلك القرارات الفورية التي تتخذ استجابة لسياسات مختلفة معدة مسبقاً يتم تغذيتها مما يسمى "قاعدة قرارات" ويمكن القول بأن القرارات البنائية (المبرمجة) هي التي لها إجراءات قرار سابق التجهيز.

- القرارات غير البنائية:

تلك التي تتخذ للتعامل مع المشاكل غير المحددة والمتشابكة أو غير الهيكلية حيث يمكن تحديد جزء من المعاملات بدقة والجزء الآخر ذو طبيعة احتمالية يكون غالباً من الصعب تحديده والتعرف على سلوكه ، ومن ثم لا يمكن إعداده مسبقاً وذلك لندرة القرارات أو عدم وضوحها أو لسرعة تغير هذه القرارات. كما أنها تأخذ في الغالب وقتاً "كبيراً" من متخذ القرار.

خصائص نظم دعم القرار

1. تساعد متخذي القرار في تنفيذ المهام شبه الهيكلية.
2. تعتمد على التفاعل البشري - الآلي عن طريق تقديم الإمكانيات الاستفسارية للحصول على إجابات لسلسلة من الأسئلة على غرار "ماذا...لو؟" التي يضعها مصمم النظام لطرح السيناريوهات البديلة أمام متخذ القرار.
3. تقدم نظم دعم القرار الدعم لكل المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا.
4. تقدم نظم دعم القرار الدعم في مجال القرارات المستقلة أو القرارات التابعة التي يتطلب القرار الواحد أن يتخذ بأكمله نتيجة التشاور والتفاعل بين مجموعة من الأشخاص.
5. تمكن نظم المعلومات متخذ القرار من إيجاد حلول للمشاكل محل الدراسة وأيضاً اختيار عدد من الحلول المختلفة مع الاحتفاظ بنشاطه الأساسي وهو التحكم والرقابة على عملية اتخاذ القرار.
6. تجمع نظم دعم القرار بين قواعد البيانات والنماذج الرياضية والإحصائية.
7. توفر نظم دعم القرار الدعم اللازم في مختلف مراحل اتخاذ القرار ، بدءاً بالإدراك وتحديد المشكلة إلى مرحلة الاختيار النهائي لأفضل البدائل.
8. يجب أن تكون نظم دعم القرار مرنة بحيث يمكن تعديلها بحيث تتلاءم مع الظروف المحيطة.

مزايا نظم دعم القرار:

1. إمكانية اختبار أكبر عدد من البدائل.
2. الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.
3. توفير الوقت والتكلفة.
4. إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل.
5. إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار.
6. زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.
7. تضييق الهوة بين مستويات أداء متخذي القرار.

مراحل دعم اتخاذ القرار

تمر عملية دعم اتخاذ القرار بثلاث مراحل مختلفة تم توضيحها بنموذج "هربرت سيمون" 1960م كأساس لعملية دعم اتخاذ القرار ، حيث يمكن استخدام هذا النموذج لوصف القرارات السريعة والقصيرة المدى بالإضافة إلى القرارات الاستراتيجية طويلة المدى.

وينقسم نموذج "سيمون" إلى ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة الاستخبارات ، مرحلة التصميم ، ومرحلة الاختيار:

✓ المرحلة الأولى: الاستخبارات

تبدأ مرحلة الاستخبارات لعملية دعم القرار من خلال مبدأين هما:

اكتشاف المشكلة:

يقصد به التعرف على أي شيء لا يتفق مع الخطة السابق تحديدها أو مع المعايير القياسية الموضوعة. وبالتالي يكون الهدف الذي يسعى من أجله متخذ القرار واضحاً.

-السعي إلى الفرص المتاحة:

يعنى إيجاد بعض الظروف التي تقدم لمتخذ القرار لتحقيق عائد أفضل.

بعد اكتشاف المشكلة وصياغتها في المرحلة السابقة فإن المشكلة التي لها حل وحيد لا تعد مشكلة في ذاتها بل هي حقيقة لا بد من التسليم بها. أما إذا كان للمشكلة أكثر من حل فإن وجهات النظر بشأنها تتعدد وتتباين قوة وضعفاً.

وخلال هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أو المساعدين له إعداد ملخص عام عن الحلول البديلة الممكنة ، مستعيناً في ذلك بالأساليب العلمية الحديثة ، وأدوات التصميم المستخدمة في علوم إدارة وتحليل وتصميم النظم.

✓ المرحلة الثانية: استخراج البدائل (الجزء الهام في عملية اتخاذ القرار):

مهمة استخراج البدائل عمل خلاق وإبداع يمكن تعلمه. والعملية الإبداعية تتطلب وجود معارف دقيقة لمجال المشكلة وحدودها بالإضافة إلى الدوافع لحل المشكلة. ويمكن تعزيز الإبداع بواسطة وسائل مثل السيناريوهات ، التفكير العقلي ، قوائم الاختبار ، وقوالب عملية القرار.

تحتوى مرحلة تصميم نظام دعم القرار على عدة خطوات: تبدأ بالتخطيط ثم البحث وتحليل النظام ثم الوصول إلى تصميم وتكوين النظام وأخيراً تنفيذ البرامج ومتابعة التغيرات للخروج بالتعديل المطلوب ، نتيجة دروس وحقائق التنفيذ الفعلي.

✓ المرحلة الثالثة: الاختيار:

تعتبر هذه المرحلة هي جوهر عملية اتخاذ القرار حيث يواجه متخذ القرار مجموعة بدائل متعددة ، يجب اختيار أحدها الذي سيطبق ويلتزم به أفراد المنظمة أو المؤسسة. قد يبدو ذلك سهلاً ولكن في الواقع توجد صعوبات كثيرة تجعل من مرحلة الاختيار عملية معقدة من ذلك: تعدد الأفضليات ، عدم التأكد Uncertainty تعارض المصالح Conflict of Interest الرقابة ، اتخاذ القرار الجماعي.

نماذج التنبؤ والمحاكاة ونظم دعم القرار Forces And Simulation Models
إن جوهر نظم دعم اتخاذ القرار هو التنبؤ والإنذار المبكر وصياغة السيناريوهات المبنية على نماذج المحاكاة ، حيث تقوم نظم دعم القرار بعمل المزج بين البيانات المتاحة مع الرؤى الشخصية لمتخذ القرار ، يتم ذلك داخل بوتقة من النماذج الرياضية للتنبؤ والمحاكاة .

فيما يلي عرض للسمات العامة والتطبيقات المختلفة للنموذجين.

- نموذج التنبؤ:

تلعب نماذج التنبؤ دوراً هاماً في إمداد متخذي القرار بالتنبؤات والمعلومات الهامة بوقت كاف قبل وقوع الأزمات الناتجة عن المخاطر ، سواء كانت مخاطر ناتجة عن ظواهر طبيعية أو كانت بفعل الإنسان لكنها غير متعمدة.

تلعب الأساليب الكمية (الرياضية والإحصائية) وتكنولوجيا الحاسب الآلي كذلك تكنولوجيا الاتصالات والاستشعارات من البعد دوراً أساسياً في عملية التنبؤ ، حيث تتيح هذه التكنولوجيات إمكانية القياس والمراقبة والرصد وبالتالي إمداد فريق دعم القرار بالتحذيرات والتنبؤات بالأزمات الممكن حدوثها. من ثم يمكن تجنب الآثار السلبية أو أخذ الاحتياطات اللازمة للتخفيف من المخاطر.

غالباً ما تستخدم الطرق الإحصائية في تحليل ودراسة قاعدة البيانات التاريخية المتاحة والاستفادة منها في التنبؤ باحتمالات حدوث أزمات متشابهة في المستقبل.

- نموذج المحاكاة:

من ناحية أخرى توجد استخدامات للنماذج الرياضية من خلال صياغة السيناريوهات اللازمة لعمل مجموعة من البدائل التي يمكن لمتخذ القرار اختيار بديل منها. مثال ذلك هو عمل سيناريوهات للسيول المدمرة باستخدام نماذج هيدروليكية ذكية تقوم بمحاكاة شكل السيل والجريان السطحي له ، مع امكانية استخدام عمليات الاستشعار من البعد التي يمكن ان تعطي معلومات مؤكدة عن أنواع السحب وأماكن تجمعها وتحركها وخصائصها المختلفة. يمكن من خلال دراسة هذه السيناريوهات بواسطة متخذ القرار ، الوقوف على حجم وامتداد المخاطر الناتجة عن مختلف السيناريوهات وتقدير الوقت اللازم لمواجهة الأزمة الناتجة عن مثل هذه المخاطر.

تقوم مثل هذه النماذج على منهجية الحل المرضي ، بمعنى أنها لا تسعى إلى إيجاد الحل الأمثل.

- نظم دعم القرار الجماعي:

نظام دعم القرار الجماعي هو نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي ، يقوم بتسهيل إيجاد الحلول للمشاكل المتشابكة غير المهيلكة. وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بأن متخذي القرار يعملون معاً كفريق متكامل يجمعهم اجتماع أو مؤتمر ما أو مشكلة بعينها

والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة والمدعمة بالوسائل التكنولوجية الحديثة. هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية. بالنظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كبيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفى على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة واضحة التنمية سواء في جانبها المادي 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 الحركة التنموية.

مفهوم الأزمة والكارثة

الأزمة Crisis

خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

1. أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلي الحد الذي تختل معه وحدته.
2. أن تصبح الافتراضات والمسلّمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات. بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها.

وقد تحدث أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية على المستوى القومي تعرف كل منها طبقاً لمجالات العمل المخصص.

الكارثة Disaster

هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية. وأسبابها إما طبيعية أو بشرية. عادة ما تكون غير مسبوقة بإنذار. وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار. وقد تؤدى الكارثة إلى ما يسمى بالأزمة مثل الأزمات الصحية والاجتماعية التي حدثت في مصر بعد زلازل 1992 . والعكس صحيح فقد تؤدى الأزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها.

مراحل تطور الأزمة

- نشأة الأزمة:

هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة تلوح في الأفق ، إذ يداهم متخذ القرار إحساس بالقلق. ويستطيع متخذ القرار في هذه المرحلة ، بخبرته ونفاذ بصيرته ، أن يفقد الأزمة مرتكزات نموها من خلال تنفيس الأزمة ومحاولة تجميدها.

- نمو الأزمة:

إذا تطورت الأزمة بعد ميلادها نتيجة عدم قدرة متخذ القرار على القضاء عليها فإنها تنمو بحيث لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها. هنا يجب عليه التدخل الإيجابي من أجل إفقاد الأزمة عوامل تطورها.

- تفاقم الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة نتيجة عدم دراية متخذ القرار بأبعاد الأزمة محل الاعتبار واستبداده بالرأي وانغلاقه على نفسه ، أو عدم التخطيط المسبق لها. ومن ثم تزداد قوى المجتمع المتفاعلة مع الأزمة حيث تغذى الأزمة بقوى تدميرية إضافية. ونادراً ما تصل الأزمات إلى هذه المرحلة فيما عدا الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية مفاجئة وسريعة التطور.

وتتفاقم الأزمة لعدة أسباب ، أهمها:

1- سوء التخطيط والإدارة.
2- عدم دقة الحكم على الأحداث وعدم توفر معلومات كافية عن عواملها وأسبابها.
3- سوء الأداء وعدم وجود إجراءات أمنية أثناء الأزمة وبعدها.
4- انزعاج صانع القرار تحت ضغط الأزمة أو عدم الثقة في اختياراته.
5- عدم تناسق وتكامل أفراد منظومة صنع القرار.
6- حدوث تغيرات خارجية أو داخلية في المؤثرات على الأزمة.
7- عدم الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية والاقتصادية والبشرية المتاحة.

أنواع الأزمات

أزمات داخلية:

من أخطر الأزمات التي تواجه دولة ما ، تلك الأزمات التي تمس كيانها الداخلي وتهدد أمنها القومي وتؤدى بطريق غير مباشر إلى وجود ما يسمى باستراتيجية الإسقاط من الداخل. وتحدث نتيجة سعي الدول الخارجية إلى تحقيق مصالحها عن طريق غير مباشر عبر أدوات الدولة مستغلة طبيعة الظروف القائمة والمحيطة بالشعب. وينقسم هذا النوع من الأزمات بدوره إلى نوعين هما: أزمات ذات طابع عدائي ، مثل أعمال العنف أو الإرهاب أو التخريب ، وأزمات ذات طابع غير عدائي مثل الكوارث الطبيعية التي تصيب البلد كالفيضانات والأعاصير والزلازل.

أزمات خارجية:

هي الأزمات الناتجة عن سعي دولة ما إلى إحداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن ، مما يشكل تهديداً للأمن القومي لدولة أخرى يمكن أن ينتج عنه ردود أفعال قد تؤدي إلى حدوث صراع مسلح.

أزمات الصراع المسلح والإرهاب الدولي:

تنشأ اثناء الحرب نتيجة التغيرات السريعة أو الحادة في موقف أحد الجانبين . ومن أمثله ذلك: دخول أو خروج طرف جديد في الصراع المسلح ، أو استخدام أسلحة جديدة ومتطورة ذات فاعلية عالية ولم تكن تستخدم من قبل.

أما أزمات الإرهاب الدولي ، فهي تلك الأزمة الناتجة عن ممارسة الجماعات السياسية والحكومات للتأثير على خصومها لتحقيق أهداف سياسية كبديل للحرب التقليدية ، إذ إنها أكثر حركة وأكثر قوة. ويشكل أثر الإرهاب أزمة فعلية حيث تتمكن المجموعات الإرهابية من المساومة على القيم السياسية والمادية للمجتمعات والتأثير على مصالحها القومية.

أنواع الأزمات من حيث المصدر

- أزمات طبيعية:

وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطرا على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته. وتتسم بالفجائية والعمق والشدة إضافة إلى كونها ذات زمن حدوث عشوائي.

-أزمات صناعية:

مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها.

التخطيط لإدارة الأزمات

هي تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة ، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها ، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي قد تصاحب الأزمة ، والتخفيف من آثارها ثم توجيهها لتحقيق المصالح القومية.

فالتخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. ويتيح التخطيط لفريق العمل بإدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية.

يجب أن يعتمد التخطيط على:

1. خلفية تاريخية عن الأزمة وبيانات تاريخية عن أزمات مماثلة.
2. أهداف المصالح المشتركة في الأزمة ومدى شرعيتها وتأثيرها على المصلحة العامة.
3. إمكانية وقدرات الأطراف ومدى فاعليتها لتحقيق الهدف.
4. السمات الشخصية والاتجاهات لقادة وقيادات الأطراف.

تعتمد إدارة الأزمات على شقين رئيسيين هما:

1. حصر العداءات المحتملة والعوامل التي تساعد على نشوبها والحصر التاريخي للأزمات والعوامل المسببة لها والدروس المستفادة منها.
2. تعظيم القدرات لمجابهة الأزمات.

ترتبط الإدارة الجيدة للأزمات بقدرة المجتمع على إدارة الأزمة أو إيجاد وسيلة لتفاعله الإيجابي معها. ويختلف أسلوب وأدوات إدارة الأزمة طبقاً لطبيعة المرحلة التي تمر بها الأزمة.

مراحل الأزمة

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل هي: مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر ، ومرحلة الاستعداد والوقاية ، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها ، ومرحلة استعادة النشاط ، ومرحلة التعلم:

مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر :

1. إنشاء أساليب اكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
2. إنشاء مركز تلقي ومتابعة إشارات الإنذار المبكر.
3. تكوين فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة
4. تحفيز المبادرة الشعبية من جانب الجماهير لمكتشفي إشارات الإنذار.
5. وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في هذا النظام
6. وضع هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

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

مرحلة احتواء الاضرار:

1. الحصول على المعلومة اللازمة.

2. تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة.
3. اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها.
4. تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة.

مرحلة استعادة النشاط:

1. تحديد المستوى الأدنى من المهام ، الخدمات ، النشاط المطلوب لمزاولة الأعمال كما كان عليه قبل الأزمة.
2. تحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المنظمة أو المؤسسة.
3. تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس.
4. تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستعادة النشاط .
5. تدبير الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بدرجة الثقة المطلوبة.

مرحلة التعلم:

1. مراجعة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمة الأخيرة.
2. تصنيف الإجراءات والأعمال التي تم تنفيذها طبقاً لجودتها.
3. مراجعة وتحديث أسلوب إدارة الأزمات من واقع الأزمة الأخيرة.
4. اتباع أسلوب الوصف الذهني مع فريق مراجعة الأزمات بغرض تحديد وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

رجوع ⇑

نظم المعلومات ومواجهة الأزمات

رؤي أن هناك صعوبة في تناول وإدارة الأزمات بالطرق التقليدية ، ومن الضروري الاستفادة من الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات في استنباط طرق بديلة متطورة لإدارة الأزمات. الجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً 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.

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

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

1. تحديد كميات الأمطار الممكن هطولها من واقع البيانات المناخية للمحطات الأرضية.

2. استنباط نماذج استنتاج شبكة الجريان السطحي مع تحديد الممرات الطبيعية للسيول والأحواض الهيدرولوجية للوديان من واقع الارتفاعات الأرضية.
3. دراسة الامتداد الجغرافي للمخاطر والتهديدات المسببة لغرق أو جفاف الأراضي أو تلف الممتلكات والمرافق والمنشآت الحيوية.
4. إمكانية التنبؤ المستقبلي بالسيول من واقع البيانات المناخية.
5. تحديد بدائل المواجهة.
6. إيجاد آلية للإنذار المبكر والتنبيه المرئي والمسموع.

الخلاصة

ستظل المعلومات هي الدعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار. إن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانيات الهائلة للحاسبات الآلية بمختلف أشكالها ، وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار... كل ذلك سيساعد ذلك كثيراً في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة.

إن الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافس أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء ، في أوقات الأزمات تصبح المؤسسات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه ، خاصة أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها ، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر.

والأزمة هي نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدّد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدّد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة ، وتتلاقى الأحداث ، وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذو القرار قدرته على السيطرة على المؤسسة وعلى اتجاهاتها المستقبلية.

إدارة الأزمة

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بـ إدارة الأزمات ، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته ، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل

ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدأوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم ، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها ، كما أن علم إدارة الأزمات ، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي ، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها ، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الاتصال أثناء الأزمات

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو "عدم الانعزال "في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمة ، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري ، الواقعة في مركز الأحداث. في أكثرية الحالات أول ما يجول في ذهن القيادة: "تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف". إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قراراً ما وهذا يزعج وسائل الإعلام ، المشكلة تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى تتمثل في أن المعلقين والمراسلين في وسائل الإعلام المختلفة قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية. إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساس للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون: " قل كل شيء ، وقل ذلك بحرية واستقلالية". وهناك قاعدة ذهبية تقول : عندما يُقدّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل ، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية فيما يتعلق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك ، لكن ما هي أبرز هذه الأهداف.

أولاً: وضع نهاية فورية للأزمة.
ثانياً: جعل الخسائر في حدها الأدنى.
ثالثاً: إعادة الثقة.

يُعدّ التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة ، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالتخطيط لمواجهة الأزمة وكأنهم يقولون "إن ذلك لا يمكن أن يكون" وهذا بالذات ما حدث مع (ناسا) "التي بدت في وضع حرج بسبب مأساة السفينة الفضائية الأمريكية "تشالينجر" التي انفجرت في العام 1986. إن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث الفضائية بدت بلا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة.

يبرهن رجال العلاقات العامة المهنيون على أنه ما إن تنشب الأزمة فعلى المؤسسة التقويم المتعدد الجوانب لقنوات اتصالاتها ، لاسيما من وجهة نظر تلبية طلبات وسائل الإعلام الجماهيري. لهذا الهدف يجب عليها أن تسأل المؤسسة نفسها.

1. ما الفائدة من التعاون مع وسائل الإعلام الإطلاق للمؤسسة إن كانت غير مفيدة على الإطلاق للمؤسسة عندئذٍ لا حاجة لإجرائها عموماً.

2. ما درجة المخاطرة ؟

تتعلق الإجابة بماهية العلاقات المتكوّنة بينها وبين وسائل الإعلام ، ومن سيجري ؟ وكم من الوقت خصص للاستعداد لها وما مستوى المسؤوليات ؟ وما الخسائر التي ستتحملها المؤسسة إذا كان ما يجب أن يقال يصبح معلوماً دون إجراء المقابلة؟

3. هل هناك إمكانات لإيصال الخبر؟

هل سيسمح الإعلام هذا بالإيصال الواضح لمضمون الخبر إلى مسامع الوسط الاجتماعي (الجمهور) ؟

4. هل هذا الجمهور يستحق مثل هذه الجهود ؟

غالباً ما يستطيع الإعلام أن يكون بعيداً عن شريحة الوسط الاجتماعي التي تهم المؤسسة.

5. كيف تستجيب القيادة ؟

تعدّ الاستجابة المحتملة للقيادة العامل الأهم في تقدير ضرورة الظهور أمام الجمهور.

إن كان عاجلاً أم آجلاً فسيتحتم عليها تقديم التفسير لهذه أو تلك من النصائح والأفعال .

6. هل تسمح الصلاحيات الرسمية بتلبية الحاجة الاجتماعية ؟

أحياناً يتعلق أمر بذلك بالذات على الرغم من أن المستشارين القانونيين في المؤسسة غالباً ما يكونون غير موافقين على ذلك.

7. هل هناك طريق أفضل ؟ هذا سؤال مبدئي.

إن كانت هناك إمكانية للابتعاد عن المقابلة الصحفية لا يفترض أن يُعطى لوسيلة الإعلام.

على الرغم من أن الظهور أمام الوسط الاجتماعي ضروري بمساعدة الصحافة يكون أفضل وسيلة اتصال في ظروف الأزمة.

في النهاية عملية الاتصال في ظروف الأزمة ، ترتبط بالتقدير الدقيق للمخاطرة ، وفائدة الإعلان عن الخبر ، وترتبط فاعلية الخبر أيضاً بالدرجة التي تؤخذ فيها النصيحة المقدمة من المهنيين الكبار ، ورجال العلاقات العامة المجربين. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة في هذه الحالة. ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة. لكنّ هناك شيئاً واحداً لا شك فيه ألا وهو أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرتهم تُختَبَرُ بالقَدْر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة ، وكأنهم مرشدون بحريّون يتجنبون المكان الضحل.

النجاح أثناء الأزمات

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي :

1. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.
2. تشكيل فريق خاصّ لمكافحة الأزمة ، إن نشبت.

3. استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي - خلال الأزمة.

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم ، ومعارفهم بغضّ النظر عن أنهم مفوّضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير بما في الوسط الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها. في غضون ذلك من المهم جداً وضع جدول معين لمثل هذا الإعلام بما في ذلك استخدام المذكرات ، والنشرات الإخبارية ، والصحافة ، والإذاعة ، والتلفزيون ، والاتصالات الهاتفية ، وغيرها. يجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين مستخدمي المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات ، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها .

فيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء ، من المهم أن يعدّها فريق متخصص مركزياً تعيّنه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى.

وعلى جماعة المستخدمين المسؤولة عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستفرغون طاقتهم خلال الأزمة ، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة.

إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة ، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها ، ونشرها ، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة. ولابد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدّر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي ، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

تنشأ خلال الأزمة تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون من جهة والعاملين في خدمات العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون القانونية أكثر ميلاً "إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات" ، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على "العلانية".

هؤلاء وأولئك يسوّغون ويبرهنون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً لذلك لابد من التقليل من الكلام قَدْرَ الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة.

لكن في الوقت نفسه لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولابد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان ، هل سينظر

في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية مثلاً أو على مستوى المحكمة العليا؟ هذه العملية سوف تترافق بمناخ معين للرأي العام. إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة ، فهذا جيد وهناك رأي آخر فيما يتعلق بأفضلية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات ، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر ، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك. أكد روبرت ديلينشنايدر الرئيس السابق لإحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات العامة قائلاً : "على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرةً بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية".

بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة ، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة ، والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق - رسمي - يتمتع بالثقة والحضور ، ولاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) الذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة ، وهذا ما يؤكده مشاهير رجال العلاقات العامة.

الناطق الإعلامي

إن دور الناطق الصحفي يمكن أن يأخذ على عاتقه مدير المؤسسة ، لكن ذلك ليس مسوغاً دائماً. فمثلاً لا يجوز أن ننسى أن المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التقنية المهمة لحلّ الأزمة. لكن مهما يكن من أمر ، فإن المعين والمعطى صلاحية الناطق الصحفي عليه أن يكون معروفاً وأن يتمتع بالشهرة والثقة ، وأن يقبل كشخصية تمتلك آخر الأنباء عن كل ما يحدث. كما يجب أن يعرف كل جوانب الأزمة ويدرك أهميتها والآثار المتوقعة والمحتملة ، كذلك تكون لديه الصلاحيات الاستثنائية بالتحدث باسم المؤسسة. فمثلاً ، يار الناطق الصحفي الذي له علاقة بمضمون ونطاق الأزمة.

فمثلاً ، إن انفجرت فضيحة ذات طبيعة أخلاقية يجب أن يكون الناطق الصحفي أي شخص من بين الخبراء المعروفين في هذه المسائل. لكن كل ناطق صحفي عليه أن يتعلم مسبقاً طريقة الحوار في وسائل الإعلام الجماهيري.

والقاعدة هنا هي أن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة ، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم الاتصالات مع جميع وسائل الإعلام. وفي الحالات التي تنشأ فيها ضرورة استبدال الناطق الصحفي بناطق صحفي آخر (هذا يمكن أن يحدث عند مرض الأول) أو عندما تكون هناك ضرورة لتعيين شخصية أخرى إضافية ، (مثلاً تحت ضغط التطور المتسارع للأحداث) ، لابد من التأكد من أن هذا التغيير متكافئ أو أن الناطقين الصحفيين يقدمان أنباء مماثلة. وأن اختلاف الأنباء مسموح به فقط في تلك الحالات ، عندما يخبر أحد المستخدمين العاملين بالشؤون الداخلية للمؤسسة ، بالواجبات الوظيفية للكادر ، أو بالقضايا الاستثنائية الناشئة لدى المستخدمين.

نشير في هذه الأثناء إلى أنه إن دعت الحاجة إلى تعيين ناطق صحفي محدد لإخبار الوسط الاجتماعي الداخلي ، يجب أن تتمتع شخصيته بثقة كبير الأزمة. أما فيما يتعلق بالناطق الصحفي المكلف بإخبار الوسط الاجتماعي الخارجي فيجب أن تكون شخصيته محترمة ، تتمتع بشهرة كبيرة في الوسطين الاجتماعيين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء. إذا لم يتحقق ذلك فإن الثقة بأخبار المؤسسة ستكون مغايرة ، وتبدأ الأقاويل بالظهور ، الأمر الذي سيضر بسمعة المؤسسة ، وبعملية التغلب على الأزمة .

العاملون في المؤسسة

إضافة إلى هذه العوامل التنظيمية الأساسية الثلاثة ، هناك عوامل أخرى لها أهمية كبيرة أيضاً ، كما أشرنا سابقاً وهي أن المستخدمين في المؤسسة يشكلون عاملاً مهماً من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة ، ففي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعدّ هؤلاء ممثلين للمؤسسة ، وآراؤهم ستكون محل ثقة خاصة ، وإن فكرنا بهذا الظرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصل معهم العاملون في المؤسسة خارج هذه المؤسسة هم من حيث الجوهر إما ممثلو كل فئات الوسط الاجتماعي من ذوي الأولوية بدءاً من العاملين في وسائل الإعلام وانتهاءً بالمستهلكين الذين يرتبط بهم خروج المؤسسة من الأزمة ، وهم بدورهم ستكون لهم اتصالات معهم ، وبالعلاقة بما يتحدث به العاملون وبطريقة إجابتهم عن الأسئلة وبتصرفاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تعير اهتماماً قليلاً في ظروف الأزمة بالمستخدمين من وجهة النظر هذه بالذات. ويشهد هذا ليس فقط على عدم احترامها للعاملين فيها ، بل وعلى مظاهر ضعف مواقف المؤسسة ومواقعها.

إن العاملين في المؤسسة يكونون في حالة خمول خلال مدة الأزمة كلها وحتى في حالة كآبة ، إذ يقلقهم قبل كل شيء مصيرهم الخاص ، ومن ثم مصير المؤسسة. إنهم جميعاً يصبحون أسرى القنوات الداخلية لنشر الأقاويل ، والأنباء المنتشرة خارج المصادر الرسمية للأخبار. في هذه الظروف من المهم جداً أن يحصل المستخدمون على المعلومة من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطلعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري. وتكون رئاسة المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملاً مهماً ومفتاحياً من عوامل قدرة المؤسسة على العيش والاستمرار في ظروف الأزمة والتغلب عليها وعلى آثارها .

قيادة المؤسسة

إن العامل الآخر والمهم للاتصال الناجح هو سلوك قيادة المؤسسة في ظروف الأزمة.

وعلى رجال العلاقات العامة الافتراض المسبق للمناخ الخاص بالاتصالات بالطريقة التي سوف تتصرف بها القيادة - الرئاسة - في حال تعرضت المؤسسة لكارثة. يقدم المتخصص

الأمريكي بقضايا مكافحة الأزمات (بوب كاريل) بعض العناصر الخاصة بالحالات القادرة على تعقيد سلوك قيادة المؤسسة في وقت الأزمات وهي:

1. في لحظة تفجّر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.
2. ليس سهلاً على الدوام الإقرار ، مَنْ الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدت تحت وقع الأزمة.
3. ليس سهلاً دائماً تفسير أسباب حدوث الأزمة. وأحياناً تبقى أسبابها غير مفهومة حتى النهاية بشكل عام.
4. إن الوسط الاجتماعي الذي تمّسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.
5. إن فئات الوسط الاجتماعي ، لاسيما تلك التي تؤثر فيها الأزمة تنتظر الخبر الدقيق والضروري لها ، مع العلم أن هذا الانتظار يأخذ الشكل المتضخم في بعض الأوقات.
6. اتخاذ القرار عن نشر الخبر يفرض نفسه في ظروف حالة توتر عالية أحياناً.
7. تستدعي الأزمة إلى تقوية العامل الانفعالي في سلوك كل من تمسه.

يؤكد أكثرية المتخصصين في مسائل العلاقات العامة ، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحدد في كثير منه بماهية أسلوب السلوك ("مغلق" أم "منفتح") الذي تنتهجه هذه القيادة ، ونشير إلى أن هذا العنصر كأسلوب السلوك يتكون على أساس الفهم النظري "الثقافة الجماعية" وهذا يشترط نهج استجابة القيادة لمتطلبات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي.

إلى جانب ما ذكرنا أعلاه من عوامل أساسية ، وغيرها من العوامل المهمة المؤثرة في الاتصالات على الأغلب ، مع فئات الوسط الاجتماعي ذوات الأولوية في ظروف الأزمة ، لابد من توجيه الاهتمام إلى بعض العناصر النموذجية: ثوابت الأزمة. أي عندما يدور الحديث حول تقبل (تقدير) الناس الذين لا يقفون مباشرة تحت تأثيرها. وغالباً ما تكون رئاسة المؤسسة ميّالة إلى إعطاء الاهتمام غير الكافي لقيام الاتصالات مع الوسط الاجتماعي ذاك "غير المركزي". ونذكر أكثر هذه الثوابت أهمية :

أهم الثوابت في الأزمات

أولاً : إن الناس يعلمون بشكل رئيس عن الأزمة عن طريق قنوات الاتصالات الشخصية (بين الأفراد). يحدث ذلك في تلك الحالات عندما تنشب الأزمة من الناحية الجغرافية ، بالقرب أو إن كان هناك رابط متبادل بين المركز (مركز الأزمة) وبين الانتشار السريع للخبر عن طريق قنوات الاتصال الشخصي ، (مثلاً ، حدث انفجار في مصنع يقع بالقرب من مركز سكاني وعمال المصنع يستطيعون نشر هذا الخبر بين سكانه قبل أن تنشره وسائل الإعلام الجماهيرية).

ثانياً: الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديّتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة ، الأمر الذي يجعلها عندهم مهمة. إن هذا الفهم يمكن أن يبنى قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من العوامل الذاتية.

ثالثاً : تعد المصادر الحكومية للأنباء الأكثر هيبة بين مصادر الأنباء الأخرى.

رابعاً : الحجم العام للأنباء عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيرية يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشراً على جديتها.

خامساً: إن وجود الخبر عن الأزمة في وسائل الاتصالات سهلة التداول يخفف من زحف الأقاويل ، ويساعد على دقة تقديرات الوضع عند الأوساط الواسعة من المجتمع.

يجب على قيادة المؤسسة التي نشبت فيها الأزمة ، وهي مسؤولة بالكامل عن التغلب عليها ، أن تدرك أن العديد من المؤسسات الأخرى والشخصيات القانونية وغير القانونية تنجذب نحو الأزمة ، وتترقّب ليس فقط مدى النجاح والفاعلية اللتين تمَّ فيهما التغلب على الأزمة ، بل ومدى المهنية والسرعة اللتين أخبرت فيهما الآخرين (الجمهور) عن ذلك في وسائل الإعلام الجماهيرية. وإن المؤسسة غير القادرة على السيطرة على الأزمة أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان ستفقد الثقة بها.

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث **Crisis Management** لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء ، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفؤه في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير المدروس سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها ، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب ، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة ، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر ، وكان لنمو واتساع ، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة ، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من اجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. ويرى (Schermehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من ،

أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

مفهوم الأزمة

هناك تعريف جيد للأزمة أنها "تعني تهديداً خطرًا متوقعًا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار". تعريفاً آخر للأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضًا عُرِّفت بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

سمات الأزمة:

1. الإدراك بأنها نقطة تحول.
2. تتطلب قرارات سريعة.
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
5. تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.

إضافة إلى سمة عنصر المفاجأة ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها.

إدارة الأزمات:

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة ، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين". هناك تعريف آخر بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات". وتعريف يقول " إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق". أيضاً بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل

معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة. المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات: أورد الأعرجي في دراسته إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات وهي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
2. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
3. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
5. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل. من خلال التركيب السابق يتبين لنا الفرق الشاسع بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

رجوع
⇧

متطلبات إدارة الأزمات

❖ فريق إدارة الأزمات Team

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل 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 "أن 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 تفضّل دائمًا 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 كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ، 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 وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت التجربة اليابانية في هذا الشأن. إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان KANPAN الياباني. "فالمفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا 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 تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات ، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية ، إضراب العمال والحرائق". هذا 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 ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين. أيضًا في دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات حيث وُجد هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكان 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 في هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات. ويعزى وجود هذا الخلل في 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 الفزاعات". بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج بخصوص غياب التخطيط والوقاية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير.

❖ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو 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 استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو **worst case scenario** المحاكاة **virtual reality** 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 فعّال في إدارة الأزمات لمدى فعاليته من التجارب وأثره في تقليص الخسائر.

❖ نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ففي مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات ورد "والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا 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". تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها 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 صحيف عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة ما من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات ، 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 تمامًا. 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 أيضًا. 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.

❖ التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سيّاقة 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 مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة ثبت التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضًا كانت من التوصيات الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضًا إدارة الأزمات: عن توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات المُستشهد بها اشتركت في توصية ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

❖ اساليب 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

اهم هذه الطرق:

- انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وانكار حدوثها ، واظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. تستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- اخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: هنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. هذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض ؟

- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية

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

- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً 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.
هذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها ، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات وتكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. تستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: هي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني 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: تستخدم 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 تفريغ الأزمة من مضمونها: هي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً 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 بعيداً عن الهدف الأصلي.
- طريقة تفتيت الأزمات: هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. هكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل: هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ، يطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها ، تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:
  1. ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
  2. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
  3. تصفية العناصر القائدة للأزمة.
  4. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.
- طريقة الوفرة الوهمية: استخدام الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات ، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.
- احتواء وتحويل مسار الأزمة: تستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها ، هنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها ، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

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.

جـ - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين ، أي التفاوض مع استخدام القوة.

ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الامر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته إيجابياً من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار ، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرّضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. إن تحديد

الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات ، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها ، وإجراءات تنفيذية واضحة. لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة ، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والاستراتيجية الحقيقة لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة ، من خلال عقد تأميني شامل ، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر ، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما. وفي دراسة مسحية توصلت إلى أن هناك ضعفاً في البنية الأمنية عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات. تبين غياب السياسات والخطط المكتوبة ، حيث تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات التي ليس لديها سياسات وخطط أمنية على عدد من الأساليب عندما تواجه مشكلات أمنية منها الاتصال بالجهات ذات العلاقة بحسب موضوع المشكلة التي تواجهها أو تترك التصرف لإدارة المكتبة لحل المشكلة في حينها ، بجانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليها بين العاملين ولكنها غير مكتوبة. كما كشفت الدراسة عن تدني مستوى كفاءة الإجراءات الأمنية في المكتبات ومراكز المعلومات من وجهة نظر العاملين بها ، حيث أفادت نسبة تصل إلى (72.4%) بعدم رضاها عن كفاءة الإجراءات الأمنية التي تتخذها هذه المرافق. كما تبين أن أبرز المشكلات والمعوقات الأمنية التي يعاني منها بحسب رأي العاملين هي التخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد ، وتعرض المقتنيات للسرقة والإتلاف ، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف ، ووجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها ، بجانب مشاكل التوصيلات الكهربائية. وتعود أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية ، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية ، وضعف المخصصات المالية ، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة ، وقلة وعي المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات ، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على إتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة ، والسعي لتخصيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيبًا على ذلك يتبين لنا مدى أهمية وضع الخطط الأمنية التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكتبات ومراكز

المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة 72.4% والتي تعبر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. ففي الإدارة المعتمدة على القيم: لابد من توافر اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين فالإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها وهي بذلك عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر.

إدارة أزمة الحج

في دراسة سعودية لأبحاث الحج بعنوان "دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ" تنص مشكلة الدراسة على أن البحوث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية على الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. فظاهرة الزحام في الحج ، وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريباً ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من 362 لقوا حتفهم. نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت خلال عام 1423هـ (4%) من إجمالي حجاج القارة ونسبة (3%) من إجمالي حجاج القارة عام 1424هـ. وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة حاج (واحد) فقط أثناء رمى الجمرات. هذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى المملكة لأداء الحج. أيضاً أوضحت الشريف أنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج ومؤسسات الطوافة. من تحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا ، أتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام 1959 حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً. على أن تقوم هذه المؤسسة باستثمار هذه المبالغ والصرف منها على الحاج الماليزي عند رغبته في أداء الحج ، جزء من هذه الأموال يصرف على توعية الحاج وتدريبه على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح. أيضاً برامج التوعية والتدريب هذه تشمل محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة virtual reality

tour حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تمامًا للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصولة لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلي بلده. فمثلاً تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية السعودية وقد تدرب عمليًا على كيفية أداء الحج. هذه البرامج التوعوية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات لم تجد تجربة مماثلة للتجربة الماليزية لدى أي دولة من الدول. تعقيباً على هذه الدراسة يتضح لنا مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك. نجد في هذه التجربة استخدام وتطبيق عنصر المحاكاة مع الحجاج الماليزيين وأثر ذلك في زيادة الوعي لديهم وبالتالي التقليل من مخاطر حدوث وفيات بينهم أثناء الحج. لذا يتضح لنا أيضًا أنه لا مجال للعشوائية والتخبط في جميع أمور حياتنا وبالأخص تلك المناسبة الدينية السنوية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية المختلفة بسبب الزحام الشديد وغياب التنظيم والتوعية الوقائية في مثل هذه الأزمات. أيضًا نرى أنه يجب عدم النظر إلى هذه الأزمة من منظور لوم الدفاع المدني والمطالبة بضرورة نشر الفتاوى التي تجيز الرمي بعد الزوال فقط ، فالأزمة هذه يجب النظر لها على أنها الأزمة التي يجب إدارتها بإيجاد الحلول الجذرية لها ليس على مستوى المملكة بل على مستوى العالم الإسلامي وبالأخص عندما ندرك أن هذه الأزمة سنوية متكررة أي بمعنى غياب عنصر المفاجأة بها.

ختامًا

ورد في مقال إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ أن جيري سيكيتش لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات". أيضًا يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء ، لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالباً دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة ، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها

أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية واليابانية السابق ذكرها. إن أزمة إداراتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا فيما ندر. أيضا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات. هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات CRISIS PRONE وأخرى مستعدة لمواجهة الأزمات CRISIS PREPARED جملة القول من خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات ورب سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب إن أي استعراض للأزمات المتكررة والمتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.

جامعة المنوفية	جامعة المنوفية – كلية الزراعة (شبين الكوم) برنامج الإنتاج الحيواني والداجني توجه إنتاج الدواجن والأسماك	كلية معتمدة Accredited Faculty MENOUFIA UNIVERSITY FACULTY OF AGRICULTURE بقرار رقم 168 لسنة 2017

خطة الأمن والسلامة

2025/2024

يعتمد ...

مدير وحدة الأزمات والكوارث	كلية معتمدة Accredited Faculty MENOUFIA UNIVERSITY FACULTY OF AGRICULTURE بقرار رقم 168 لسنة 2017	أ.د/أيهاب عبد العزيز الصعيدى
عميد الكلية		أ.د/ أحمد صلاح الخولى

خطة الأمن والسلامة – برنامج الإنتاج الحيوانى والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك العام الجامعي 2025/2024م

الهدف	أنشطة التنفيذ	مسئولية التنفيذ	توقيت التنفيذ	مؤشرات النجاح (قابلة للقياس)
(1) رفع الوعي لدي مجتمع البرنامج باجراءات الأمن والسلامة	عمل ملصقات- لوحات ارشادية – ندوات	- عميد الكلية - مدير عام الكلية - مدير وحدة الأزمات والكوارث - مدير وحدة التدريب - منسق البرنامج	أثناء العام الدراسي	رفع الوعي بنسبه 75% من أعضاء البرنامج عن اجراءات الامن والسلامة
(2) ضبط البنية التحتية الخاصة بالأمن والسلامة	- أعمال الصيانة - التأكد من توزيع وصلاحية تجهيزات الأمن والسلامة مثل (خراطيم مياه – طفايات حريق – جرادل رمل)	- عميد الكلية - مدير عام الكلية - مدير وحدة الأزمات والكوارث - منسق البرنامج - مسئول الصيانة	بداية العام الدراسي	توافر أجهزة الأمن والسلامة بنسبة 90%
(3) التدريب علي التعامل مع الأزمات والكوارث	- عقد ورش عمل - تجربه اخلاء	- عميد الكلية - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - مدير عام الكلية	- علي مدار العام - منتصف العام	إعداد تجربة الاخلاء مرة واحدة سنوياً

الهدف	أنشطة التنفيذ	مسئولية التنفيذ	توقيت التنفيذ	مؤشرات النجاح (قابلة للقياس)
		- مدير وحدة الأزمات والكوارث - مدير وحدة التدريب - منسق البرنامج		
(4) قياس فاعلية الاجراءات المطبقة للأمن والسلامة بالبرنامج	توزيع استطلاعات رأي وتحليلها واتخاذ إجراءات تصحيحية	- منسق البرنامج	علي مدار العام	نسبة رضا 70% للمستفيدين

مدير وحدة الازمات و الكوارث	وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع و تنمية البيئة	عميد الكلية
أ.د/ ايهاب الصعيدي	أ.د/ محمد علوى سليم	أ.د/ أحمد صلاح الحولى

جامعة المنوفية – كلية الزراعة

وحدة ضمان الجودة

خطة الإخلاء

في حالات الطوارئ

لجنة إدارة الازمات والكوارث

يعتمد،،،،

مدير إدارة وحدة الأزمات والكوارث	العميد
أ.د/إيهاب عبد العزيز الصعيدى	أ.د/ أيمن حافظ عيسى

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 طابق فريق معد للطوارئ يترأسه أحد الموظفين .

أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الإخلاء :

1. تحديد موقع الخطر وتوجيه الموظفين إلى الخروج من المبنى بسرعة ومن أقرب المخارج، والتأكد من خروج الجميع قبل مغادرة المبنى، ومن ثم التجمع في منطقة التجمع المتفق عليها مسبق ا والتأكد من وجود الجميع، ولا يسمح بعدها لأحد بالرجوع إلى موقع الخطر إلا إذا أذن له الشخص المسئول وبعد التأكد من عدم وجود مخاطر.
2. في حالة الطوارئ على كل شخص في المبنى أن يكون سريع ا في استجابته ويؤمن منطقته قبل الخروج منها مثل إطفاء الأجهزة وإغلاق أسطوانات الغاز.
3. وجود خطة واضحة وسهلة للإخلاء أثناء حوادث الحريق ولا يكتفى بوجودها، بل يجب أن يدرب عليها جميع العاملين.
4. يجب إن تحتوي الخطة على رسم للموقع يبين فيه مواقع الأبواب والشبابيك والممرات
5. يجب ألا توضع المصاعد الكهربائية ضمن الخطة مطلقا. حيث أن المصاعد الكهربائية قد تأخذك إلى موقع النار بدلا من الهروب منها بالإضافة إلى امكانية تأثرها بالحريق فتكون حبيس ا فيها.

لابد من دراسة الحاجة إلى وجود سلم خارجي للإخلاء إذا كان المبنى متعدد الأدوار، والتأكد من أن المسار الذي يتخذ للإخلاء سليم وآمن وان تكون الشبابيك سهلة الفتح.

6. إذا كان الشخص في وضعية تمنعه من مغادرة المبنى نظر ا لمحاصرة النيران له فعليه أن يلجأ إلى مكتب له نافذة إلى الخارج ويغلق الباب جيد ا ويحاول وضع قطعة قماش حول الباب كي لا ينفذ الدخان إليه ويقف بجانب النافذة ويطلب المساعدة.
7. 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 ولابد 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.

أهداف الخطة وعناصرها وآليات تنفيذها

أولا : أهداف الخطة

1. إخلاء المباني من شاغليها فور سماع جرس إنذار الحريق وذلك بتوجههم إلى نقاط التجمع المحددة مسبقا بكل مبني.
2. تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزمات والحالات الطارئة بكل مبنى وتحديد الواجبات والمهام
3. المنوطة بكل منهم لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ، مع أهميه التنسيق والتعاون مع إدارة الدفاع المدني والحريق بالجامعة للمساعدة في التدريب على ذلك.
4. تحديد نقاط التجمع ويقوم أفراد الأمن والسلامة بالمرور على المبنى للتأكد من الإخلاء وإرشاد الأفراد لاستخدام سلم الهروب وعدم الركض
5. استدعاء مركبات إطفاء الحريق.

6. السيطرة على الخطر ومنع انتشار الحرائق والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عنها بالقدر الكافي من خلال استخدام الوسائل الفعالة لمكافحة الحرائق والتأكد الدوري من سلامتها.

ثانيا : عناصر خطة الإخلاء:

نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمة ومدى تدريبه بشكل جيد لضمان سرعه الاستجابة واكتشاف إشارات الإنذار واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة كما تعتمد أيض على الوسائل والمعدات المتوفرة والتعليمات المعلنة التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة والتي يمكن تصنيفها إلى:

واجبات فريق إدارة الأزمات : يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي مبنى الكلية وتكليف أعضائه بالواجبات التالية:

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

نقل الوثائق والأشياء ذات القيمة.

تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى وبخاصة الطلاب.

مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحة.

كيفية التصرف في حالة الحريق:

كسر زجاج إنذار الحريق لتشغيله.

إبلاغ غرفة المطافئ فورا على الرقم 181

مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق كما يأتي:

- اسحب مسمار الأمان بالمطفأة .

- وجه فوهة المطفأة إلى مكان الحريق .
- اضغط على المقبض لتشغيل المطفأة .
- تأكد أن المكان الذي تقف فيه لا يشكل خطورة عليك وأنه باستطاعتك الهروب إذا انتشر الحريق .

واجبات فريق مكافحة الحرائق:

1. تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق.
2. القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوفرة بالمبنى أو الكلية (طفايات الماء – الطفايات الرغوية – طفايات ثاني أكسيد الكربون ذات اللون الأسود)
3. التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق بباقي مكونات المبنى.
4. التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق
5. ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة.

واجبات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في حالات الطوارئ:

1. التحلي بالهدوء وإيقاف العمل فور ا.
2. قطع التيار الكهربائي عن المكان.
3. عدم استخدام المصاعد الكهربائية.
4. التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مسالك الهروب ومخارج الطوارئ)
5. التنبيه على الطلاب بعدم الركض أو تجاوز زملائهم حتى لا تقع إصابات بينهم.
6. عدم المخاطرة والرجوع إلى المبنى مهما كانت الأسباب إلا بعد أن يؤذن لك من المسئولين

واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكافة الإدارات العاملة:

1. التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيما عدا المخارج المخصصة لعمليات الإخلاء.
2. التأكد من فصل التيار الكهربائي.
3. الإشراف على عمليات الإخلاء.
4. التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة)الدفاع المدني)
5. التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاع المدني والحريق.
6. التوجه إلى نقطة التجمع للتأكد من وجود جميع العاملين وعدم تخلف أي منهم داخل المبنى

واجبات الحراس ورجال الأمن:

1. تأمين المبنى وحفظ النظام.
2. منع دخول أي أفراد غير المختصين داخل المبنى.
3. انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريق.

وسائل التدخل السريع للإنقاذ:

1. أفراد لحنة السلامة وتأمين بيئة العمل من العاملين بالكلية المدربين على مكافحة الحريق والتدخل
2. السريع.
3. الدفاع المدني والحريق.
4. الشرطة.
5. الإسعاف.
6. الأجهزة المعاونة :الإدارة الهندسية بالجامعة – الغاز الطبيعي–الصرف الصحي – المياه– الكهرباء – التليفونات –الطرق – المرور– .

ثالثا: الوسائل والمعدات المطلوب توافرها بالكلية لمواجهة الطوارئ:

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:-

1. نقاط التجمع الخاصة بكل مبنى.
2. أجهزة المكافحة الأولية لجميع أنواع الحرائق وأن تكون صالحة للاستخدام الفوري.
3. الأدوية والمهمات والأدوات الطبية اللازمة لعمليات الإسعافات الأولية.
4. مخارج وأبواب الطوارئ الكافية وكافة اللوحات الإرشادية التي تسهل عمليات الإخلاء وتدل شاغلي المبنى على مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.

رابعا: التجارب والاختبارات:

إعداد السيناريو اللازم والبدء في تنفيذه باستخدام نقاط الإنذار المبكر ومراقبة ردة الفعل للفرق المشكلة لإدارة الأزمة وسلوك وتصرفات شاغلي المبنى وذلك من خلال التنسيق المباشر بين الجهات المختصة بالجامعة مثل الدفاع المدني والحريق .. الخ.

الاحتياطات العامة الواجب اتخاذها تجاه أي حدث أو أزمة

1. التبليغ الفوري لوحدة إدارة الأزمة بالكلية والجامعة عن الحدث.
2. إخطار غرفة عمليات المحافظة
3. رفع درجة الاستعداد للجهات المختصة مثل : شرطة النجدة 122 والإسعاف 123 والدفاع المدني 180 طوارئ المياه 125 – طوارئ الغاز 129
4. استدعاء فريق إدارة الأزمة المختص طبقا لنوعية الحدث.
5. تأمين منطقة الحدث بالتنسيق مع وحدات حفظ الأمن – الدفاع المدني والحريق – الإدارات الهندسية ..... الخ

6. تجميع المعلومات وإبلاغها لمركز إدارة الأزمات بالجامعة لتحليلها وتقدير الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة وإبلاغها للجهات المنفذة مع الإبلاغ للمستوى الأعلى.
7. إزالة آثار الحدث وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه.
8. الخروج بالدروس المستفادة وتعديل السيناريوهات السابق وضعها.

خامسا : نظام التقييم:

يتم استخدام آليات التقييم الداخلي للوحدة بواسطة السيد الدكتور / وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة لتقديم تقارير عن سير العمل باللجنة كل ستة أشهر بناء على المتابعة المستمرة، طبق البنود الآتية-:

1. يتم تقييم أنشطة الوحدة بواسطة المستفيدين فور انتهاء النشاط.
2. يتم القيام بتقييم داخلي شامل لأداء الوحدة نصف سنوي في نهاية شهر يناير ونهاية شهر يوليو من كل عام وذلك باستخدام استمارات قياس الأداء.
1. إصدار دليل إرشادي يحتوى على وصف الوحدة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها ويتم مراجعته واستحداثه كل ثلاث سنوات، كما يتم إصداره سنويا متضمنا : إنجازات العام السابق وخطة عمل العام المقبل وذلك في أول أكتوبر من كل عام.
2. يتم الانتهاء من وضع الخطة السنوية للوحدة في الأسبوع الثاني من شهر سبتمبر.

أرقام تهمك

تنفيذ خطة الإخلاء في حالات الطوارئ

أولا : تشكل مجموعة من الفرق لتقوم بمهام محددة:

1.أعضاء فريق الإطفاء والسلامة

المهام:

- إطفاء الحريق باستخدام الوسائل المتاحة .
- إنقاذ واستخراج المحصورين .
- توفير وفحص معدات الإطفاء والتأكد من سلامتها بشكل دوري .
- الاتصال بالجهات الخارجية من مطافئ وإسعاف وغيرها .

2.أعضاء فريق الإخلاء بالاشتراك مع السادة محضري المعامل بالأقسام العلمية وسكرتارية الوكلاء

المهام:

- إطلاق جرس الإنذار .
- قفل التيار الكهربائي .
- غلق محابس الغاز .
- الإرشاد عن أماكن التجمع

3.أعضاء فريق التنسيق

المهام:

- تداول الإخبار بين المواقع والإرشاد
- التأكد من الإعداد الموجودة بكل موقع ومضاهاتها بالمجموع الكلى

4.أعضاء فريق الموقع تحت إشراف د / طبيب الكلية

المهام:

- الحصر المستمر .
- استقبال الذين تم إخلائهم وتقديم الإسعافات الأولية لهم .
- الإبلاغ عن المفقودين .
- الالتزام بمكان التجمع حتى زوال الخطر.

5.أعضاء فريق التوثيق

المهام:

- تصوير وتوثيق عملية الإخلاء .
- مراجعة عملية الإخلاء بعد زوال الخطر وتقييم ومراجعة النتائج .

6.أعضاء فريق الحرس تحت إشراف قائد الأمن:

المهام:

- تأمين المبنى وحفظ النظام .
- منع الخروج أو الدخول من الأبواب الرئيسة الى أن تنتهى عملية الإخلاء .
- تنظيم عمل الجهات الخارجية مثل الإسعاف والمطافئ .

ثانيا : الخطوات التنفيذية:

1. بمجرد سماع جرس الإنذار يخرج شاغلي المبنى من مكاتبهم بسرعة وبهدوء دون تزاحم أو تخطى.

2. ينطق الجميع دون تخطى وبالسرعة المطلوبة إلى السلم الأقرب دون تزاحم.
3. يتجمع الكل في الأماكن المحددة والأقرب الى السلم.
4. يقوم كل فريق بمهامه المحددة سلفا وعلى وجه السرعة.
5. يقوم الأقدم من السادة العاملين بمكتب العميد – سكرتارية الوكلاء – سكرتارية الأقسام العلمية بالتأكد من خلو الطابق الخاص بهم وكذلك دورات المياه والقاعات والمدرجات والمعامل من أي احد .
6. بعد التأكد من خلو الطوابق يكونوا هم أخر من يترك طوابقهم.
7. يلتزم الجميع بمكان التجمع حتى زوال الخطر مع مرعاه عدم الحركة كثيرا إلا لمن له مهام محددة بذلك حتى يسهل عملية الإخلاء والحصر.

مدير وحدة الازمات و الكوارث	وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع و تنمية البيئة	عميد الكلية
أ.د/ أيهاب الصعيدي	أ.د/ محمد علوى سليم	أ.د/ أحمد صلاح الخولى

وحدة إدارة الأزمات والكوارث

تقرير مرور السلامه والصحة المهنية على

قسم الدواجن – كلية الزراعة

عن شهر أغسطس 2025

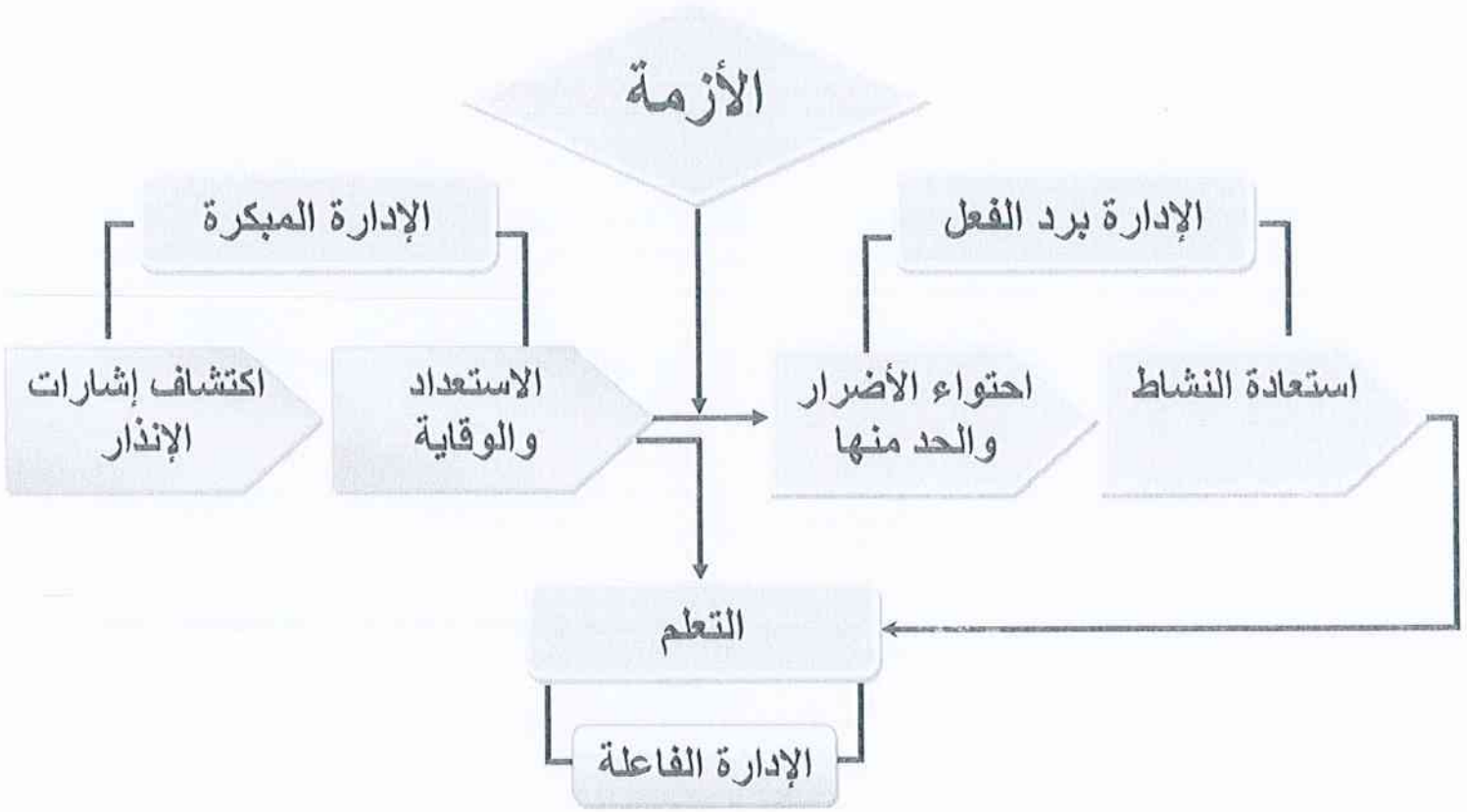
بنود عامة	مطابق	مطابق جزئي	غير مطابق	ملاحظات
كافية الأضاءة بالحجرات والمعامل	✓			
جميع بواطات الكهرباء مغطاة	✓			
تهوية جيدة ومناسبة بالحجرات والمعامل	✓			
وجود جهاز اطفاء تلقائي ضد أخطار الحريق			✓	
وجود علامات استرشادية توضح سبل الاخلاء	✓			
لافتات توضح كيفية استعمال جهاز الاطفاء	✓			
لا توجد أي أعطال كهرباء / سباكة / نجارة		✓		جارى الصيانة
وجود كشافات للطوارىء في حالة انقطاع التيار			✓	
وجود حاويات بها أكياس مخصصة للنفايات العادية	✓			
وجود أجهزة الانذار اليدوية وسلامتها			✓	
وجود لافتات منع التدخين				
وجود مستلزمات وقاية شخصية للعاملين		✓		
ارتداء العاملين لمستلزمات السلامه		✓		
التأكد من عنونة المواد قابلة الاشتعال مثل الكحول	✓			
تدريب العاملين على خطة الاخلاء والاطفاء	✓			
سلامه شبكة الغاز و التأكد من عدم وجود تسريب	✓			
المعامل				
المسافة بين الممرات والبنشات مناسبه	✓			
ارتداء الملابس الوقائية للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس	✓			
التهويه الجيده وسلامه حاله النوافذ	✓			
الشفاطات داخل المعمل تعمل بكفائه		✓		
سلامة الأرضيات وعدم وجود اي عوائق او سوائل عليها	✓			
وجود العلامات الأرشاديه فى أماكن ظاهره		✓		
سلامة الأبواب والتأكد من خلوها من العوائق	✓			
التخزين الجيد للكيماويات وسلامه أماكن التخزين	✓			
التخزين الجيد للنفايات فى العبوات المناسبه	✓			
التخلص الأمن من النفايات بأنواعها	✓			
عربة النقل محكمة الغلق	✓			
الحاله العامة				
الحالة العامة لطفيات الحريق	✓			
الحاله العامة لمسالك الهروب	✓			
الحاله العامة لمنطقة التجمع	✓			
الحاله العامة لقاعات الدرس	✓			
الحاله العامة للمعمل		✓		جارى الصيانة

مدير وحدة إدارة الأزمات والكوارث		رئيس القسم

الخطة التدريبية لوحدة إدارة الأزمات والكوارث

م	اسم الورشة التدريبية	التاريخ	المكان	الفئة المستهدفة	الهدف من التدريب	القائم بالتدريب	ملاحظات
1	كيفية مجابهة الأزمات والكوارث	شهر اكتوبر	قاعةالسمينارباالد ورالرابع بالكلية	أعضاء هيئة التدريس والموظفينوالطلاب	رفع الوعي والثقافة لمجابهة الأزمات والكوارث	وحدة إدارة الأزمات والكوارث	
2	الاجراءات الاحترازية لمواجهة فيروس كرونا المستجد	شهر نوفمبر	مدرج الدور السادس بالكلية	العمال والموظفين واعضاء هيئة التدريس بالأقساموالطلاب	معرفة كيفية التصرف في حالة الأزمة	وحدة إدارة الأزمات والكوارث	
3	السلامه والصحة المهنية	شهر ديسمبر	قاعةالسمينارباالد ورالرابع بالكلية	العمال والموظفين واعضاء هيئة التدريس بالأقساموالطلاب	رفع الوعي والثقافة لمجابهة الأزمات والكوارث	وحدة إدارة الأزمات والكوارث	
4	دورة اسعافات اولية	شهر مارس	قاعةالسمينارباالد ورالرابع بالكلية	الطلاب والموظفين	رفع الوعي في كيفية التعامل مع حالات الاصابة	اعضاء هيئة التدريس	
5	تجربة الاخلاء	شهر ابريل	في الأقسام الأكاديمية والإدارية	اعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملون بالكية	معرفة كيفية التصرف في حالة الأزمة	فريق الحماية المدنية	

مراحل إدارة الأزمات



رؤية الوحدة

تحقيق معايير الأمن والسلامة في مختلف منشآت الكلية ونشر الوعي بين العاملين والطلاب بثقافة ادرة الازمات والحد من الكوارث.

رسالة الوحدة

إنشاء إدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمى للكلية تكون قادرة على التعامل بفاعلية مع الأزمات المختلفة قبل حدوثها وأثناء الأزمة وبعد حدوثها بما يحقق الأمن والسلامة في الكلية.

الأهداف الرئيسية للوحدة

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتمله ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار فى الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
3. وضع خطط الطوارئ ونظم الانذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحى القوة والضعف فى عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
4. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.
5. الاستغلال الكفء للموارد المتاحه وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
6. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة الكلية أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
7. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم (فى حالة وجود إصابات) ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
8. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.

دليل مكافحة العدوى وأمن التسهيلات الداعمة
(المزارع)

برنامج الإنتاج الحيوانى والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

يعتمد ،،،،

منسق البرنامج		أ.م.د/ سامى عبد الحى فراج
المدير الأكاديمى		أ.د/ منال كمال أبو النجا
مدير وحدة ضمان الجودة		أ.د/ أحمد عبد القوى
عميد الكلية		أ.د/ أيمن حافظ عيسى

المحتويات

المقدمة

مكافحة العدوى

الأهداف

المحاور الرئيسية للدليل

- مكافحة العدوى العامة في الكلية
- مكافحة العدوى الخاصة بجائحة كورونا
- الأمن الحيوى في مزارع الدواجن
- الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو تفشى مرضى في مزارع الدواجن
- الأمن الحيوى في معمل بحوث الأسماك
- الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو مرض في معمل الأسماك

المقدمة :

تُعد مكافحة العدوى عنصرًا أساسيًا لضمان سلامة وصحة الإنسان والحيوان على حد سواء، خاصة في المؤسسات التعليمية والبحثية التي تضم أنشطة علمية تطبيقية مثل المعامل البحثية والمزارع الداجنة والسمكية. وتكمن أهمية هذا الدليل في كونه مرجعًا موحدًا للإجراءات والسياسات الوقائية المتبعة داخل القسم للحفاظ على بيئة آمنة وصحية، يهدف هذا الدليل إلى وضع إطار شامل لمكافحة العدوى على المستويين البشري والحيواني، مع التركيز على الدروس المستفادة من جائحة كورونا المستجد (COVID-19)، وإجراءات الأمان الحيوي (Biosecurity) المتبعة في مزارع الدواجن والأسماك. كما يُسهم في رفع وعي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، من خلال توفير إرشادات واضحة للتعامل مع المخاطر الصحية المحتملة والحد من انتقال الأمراض.

مكافحة العدوي :

تشير إلى تطبيق سياسات وإجراءات وقائية لمنع انتشار الأمراض بين الطلاب والموظفين والعاملين، وذلك عبر ممارسات مثل نظافة اليدين، وتوفير التهوية المناسبة، وتنظيف وتطهير الأسطح، وإدارة النفايات بشكل صحيح، وتوفير معدات الوقاية الشخصية، والتوعية بالإجراءات الوقائية لتقليل مخاطر انتقال العدوى في البيئة الأكاديمية.

الأهداف :

- وضع معايير وإجراءات وقائية تقلل من احتمالية انتقال العدوى داخل الكلية والمزارع البحثية.
- توفير بيئة آمنة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والباحثين.
- تعزيز مفهوم الأمن الحيوي في مزارع الدواجن والأسماك.

المحاور الرئيسية للدليل

1- مكافحة العدوى العامة في الكلية

- الالتزام بالنظافة الشخصية وغسل الأيدي.
- توفير معقمات الأيدي في المداخل والمعامل.
- التهوية الطبيعية والميكانيكية للمباني.
- التخلص الآمن من النفايات والمخلفات البيولوجية.
- استخدام معدات الوقاية الشخصية (PPE).

2- مكافحة العدوى الخاصة بجائحة كورونا (COVID-19)

الإجراءات الوقائية الشخصية :

- ارتداء الكمامات الطبية داخل القاعات والمعامل.

- الالتزام بالتباعد الجسدي (لا يقل عن متر واحد).
- غسل وتعقيم الأيدي باستمرار.

الإجراءات البيئية :

- التعقيم المستمر لأسطح العمل والأدوات.
- تهوية القاعات والمعامل بانتظام.
- توفير غرف عزل مؤقتة للحالات المشتبه بها.

إدارة الحالات :

- تسجيل ومتابعة أي أعراض مشتبه بها بين الطلاب والعاملين.
- سرعة الإحالة إلى الوحدة الصحية أو المستشفى الجامعي.
- تفعيل خطط الطوارئ عند ظهور إصابات مؤكدة.

3- الأمن الحيوى في مزارع الدواجن :

الأمن الحيوى هو مجموعة من الإجراءات المتبعة في مزارع الدواجن لمنع وصول العوامل الممرضة للطيور ويعتبر حجر الزاوية في صناعة الدواجن الحديثة ويهدف إلى تحقيق ثلاث نقاط رئيسية:

1- تقليل التعرض للمسببات المرضية:

يتم ذلك من خلال تطبيق برامج الرعاية الصحية الشاملة

2- زيادة مقاومة الطيور للأمراض:

يتحقق هذا عبر برامج التحصين ضد الأمراض السارية

3- مكافحة أوبئة الأمراض: يتم باستخدام الأدوية التي تقضي على المرض أو تساعد في الوقاية منه

إجراءات الرعاية الصحية وتقليص التلوث الميكروبي :

تركز برامج الرعاية الصحية على تقليص مستوى التلوث الميكروبي في البيئة المحيطة بالطيور، تبدأ هذه الإجراءات من مزارع الأمهات مروراً بالفقاسات وصولاً إلى عنابر اللاحم.

من المهم التميز بين المصطلحات التالية:

التعقيم (Sterilization):

وسائل كيميائية وفيزيائية (كالإشعاع والحرارة) تقضي تماماً على أي تلوث ميكروبي على الأسطح أو الأدوات، بما في ذلك جراثيم الفطريات.

التطهير (Disinfection):

تقليل عدد الميكروبات في الوسط الذي تعيش فيه الطيور إلى أقل حد ممكن (باستثناء جراثيم الفطريات) باستخدام محاليل مواد كيميائية تسمى المطهرات

النظافة (Cleaning):

التخلص من كافة المواد العضوية والجراثيم والميكروبات عن طريق عمليات الغسيل الميكانيكية باستخدام منظفات خاصة

القاعدة الأساسية لتطهير العنبر هي أن تسبقه عملية تنظيف محكمة للتخلص التام من بقايا الدورة السابقة والمواد العضوية التي قد تعيق عمل المطهرات.

مواصفات المنظف والمطهر المثالي :

مواصفات المنظف المثالي:

- كفاءة عالية في إزالة المواد العضوية والدهون
- لا تتأثر كفاءته بنوعية الماء المستخدم
- لا يترك أي بقايا على الأسطح تتداخل مع المطهرات
- غير سام

لا يتفاعل مع المعادن أو الخامات المستخدمة في أدوات العنبر ولا يسبب صدأ الحديد

مواصفات المطهر المثالي:

- واسع الطيف (يؤثر على الفيروسات والبكتيريا والفطريات).
- ذو ثمن اقتصادي.
- لا يفقد نشاطه بوجود المواد العضوية أو الصابون
- ليس له أثر سام على الطيور.
- له أثر ممتد على الأسطح المطهرة
- لا يؤثر على المعادن أو الخامات الأخرى في العنابر
- قابل للذوبان في الماء ولا يتأثر بالأحماض أو القلويات أو عسر الماء
- لا يتأثر نشاطه بدرجة الحرارة.
- لا يحتاج وقتاً طويلاً للقضاء على الميكروبات.

أنواع المطهرات الشائعة :

- مركبات الفينول: ناتجة عن تقطير الفحم النباتي، فعالة ضد البكتيريا والفطريات، ومحدودة الفعالية ضد الفيروسات. لا تتأثر بالمواد العضوية، وتستخدم في الفقاسات ودواسات القدم.
- مركبات رباعي الأمونيا: مطهرات ذات تأثير منظف، عديمة الرائحة واللون، ولا تسبب تحسس الجلد، جيدة ضد البكتيريا، ولكن تأثيرها محدود على الفيروسات والفطريات، تفقد جزءاً من تأثيرها بوجود المواد العضوية والصابون،غالباً ما تستخدم مع الجلوترالدهيد لتعزيز فعاليتها
- مركبات اليود النشط: مركبات تذوب في الماء، ذات تأثير جيد جداً على البكتيريا والفيروسات والفطريات،غير سامة ويمكن إضافتها لماء الشرب،تستخدم بكثرة في تطهير عنابر الدواجن والمفرخات، وقد تسبب لوناً أسود للمعادن
- مركبات الهيبوكلورايت: تطلق الكلور النشط، قاتلة للبكتيريا والعديد من الفيروسات. يزداد نشاطها مع زيادة درجة الحرارة. عيوبها أنها تسبب تآكل المعادن وتهيج الجلد والعيون. تستخدم أساساً لتطهير ماء الشرب بنسب محددة.
- مركبات مؤكسدة: مثل ماء الأكسجين وحامض البروبيونيك فعالة ضد البكتريا والفيروسات والفطريات بتركيزات منخفضة

مصادر العدوى في مزارع الدواجن :

تنتقل العدوى في مزارع الدواجن بعدة طرق منها:

الطيور المصابة: سواء كانت داخل المزرعة أو قادمة من الخارج

المعدات والأدوات الملوثة: مثل أقفاص النقل، أدوات التنظيف، وأجهزة التغذية والمساقي المياه والأعلاف الملوثة: يمكن أن تكون مصدراً رئيسياً لانتقال الأمراض.

الزوار والعاملون: يمكن أن ينقلوا المسببات المرضية من مزارع أخرى أو من بيئات ملوثة

القوارض والحشرات والطيور البرية: تعتبر نواقل للأمراض.

المركبات: مثل سيارات نقل الأعلاف أو الطيور

إجراءات مكافحة العدوى في مزارع الدواجن :

يجب تطبيق الإجراءات التالية:

العزل: فصل الطيور الجديدة عن القطيع الموجود وتطبيق فترة حجر صحي.

التنظيف والتطهير المنتظم: لجميع العنابر والمعدات والأدوات.

التحكم في الزوار والحركة: تقييد دخول الأفراد والمركبات إلى المزرعة، وتوفير ملابس وأحذية واقية للزوار.

إدارة النفايات: التخلص الآمن من الطيور النافقة والفضلات.

مكافحة الآفات: التحكم في القوارض والحشرات والطيور البرية

جودة المياه والأعلاف: التأكد من نظافة وسلامة مصادر المياه والأعلاف

برامج التحصين: تطبيق جداول التحصين الموصى بها للوقاية من الأمراض الشائعة

المراقبة الصحية: الفحص الدوري للطيور للكشف المبكر عن أي علامات مرضية

الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو تفشي مرضي في مزارع الدواجن:

تُعد الاستجابة السريعة لحالات العدوى في مزارع الدواجن من الركائز الأساسية للحفاظ على الصحة العامة للقطيع وضمان استمرارية العملية الإنتاجية مع تقليل الخسائر الاقتصادية. وتشمل الإجراءات ما يلي:

1. الاكتشاف المبكر والإبلاغ :

متابعة القطعان بشكل يومي للكشف عن أي أعراض مرضية غير طبيعية مثل: انخفاض استهلاك العلف أو الماء، تراجع معدلات النمو أو الإنتاج، زيادة نسبة النفوق، ظهور أعراض تنفسية أو هضمية أو عصبية

في حالة الاشتباه، يتم توثيق الملاحظات (التاريخ، عدد الإصابات، نسبة النفوق) وإبلاغ الطبيب البيطري المختص والإدارة العليا على الفور.

2. العزل والاحتواء:

يُعزل العنبر المصاب أو المشتبه فيه بشكل كامل، مع وضع لافتات تحذيرية.

يمنع انتقال العاملين أو الأدوات أو الأعلاف من وإلى المنطقة المصابة.

تخصيص فريق عمل محدد للتعامل مع العنبر المصاب فقط

3. التشخيص وأخذ العينات :

جمع عينات ممثلة (طيور نافقة حديثًا، مسحات من القناة التنفسية والهضمية، عينات دم) تحت إشراف الطبيب البيطري.

إرسال العينات إلى معامل معتمدة لإجراء الفحوصات التشخيصية (بكتريولوجية، فيروسية، مصلية).

4. التدابير العلاجية أو الإعدام الصحي:

يحدد الطبيب البيطري الإجراءات العلاجية المناسبة وفقًا للتشخيص (استخدام مضادات حيوية أو مضادات كوكسيديا أو علاجات داعمة).

في حال ثبوت الإصابة بمرض وبائي شديد، يتم اللجوء إلى الإعدام الصحي للقطيع المصاب بالتنسيق مع الجهات البيطرية الرسمية.

5. التخلص الصحي من النافق :

يتم التخلص من الطيور النافقة بالحرق أو الدفن في حفر مخصصة مبطنة بالجير الحي بعيدًا عن مصادر المياه الجوفية، مع الالتزام بالمعايير البيئية.

6. التطهير والتعقيم :

إزالة الفرشة والمخلفات من العنبر المصاب، يليها تنظيف ميكانيكي باستخدام الماء والمنظفات.

تطبيق مطهرات فعالة مع الالتزام بتركيزات وزمن التلامس الموصى به.

ترك فترة راحة حيوية (Downtime) مناسبة قبل إعادة إدخال قطعان جديدة.

7. حماية العاملين :

إلزام جميع العاملين باستخدام أدوات الوقاية الشخصية (قفازات، كمامات، أفرولات، أحذية مطاطية).

تطبيق نظام أحواض التطهير للأحذية عند مداخل العنابر.

الحد من تنقل العاملين بين القطعان المختلفة.

8. التوثيق والتقييم :

إعداد تقرير تفصيلي يتضمن: تاريخ بداية العدوى، الأعراض، الإجراءات المتخذة، نتائج التشخيص، القرارات الإدارية، والإجراءات التصحيحية.

تقييم نقاط الضعف في منظومة الأمن الحيوي واتخاذ التدابير الوقائية لمنع تكرار العدوى.

4-الأمن الحيوى في معمل بحوث الأسماك

الأمن الحيوي في معمل بحوث الأسماك هو مجموعة من الإجراءات والضوابط الوقائية التي تهدف إلى منع دخول وانتشار مسببات الأمراض داخل المعمل، بما يضمن حماية الأسماك المستخدمة في الأبحاث، وسلامة الباحثين والطلاب، والحفاظ على دقة النتائج البحثية. ويشمل ذلك إدارة المياه والأحواض، تعقيم الأدوات والمعدات، التحكم في حركة الأفراد والمواد، وتطبيق برامج وقائية تساهم في تقليل المخاطر الصحية والبيئية.

العوامل المسؤولة عن انتشار العدوى في معمل بحوث الأسماك:

1. سوء جودة المياه: استخدام مياه ملوثة أو غير معالجة يؤدي إلى نقل مسببات الأمراض.

2. الاكتظاظ السمكي: تربية أعداد كبيرة من الأسماك في أحواض محدودة المساحة يزيد من فرص انتقال العدوى.

3. عدم الالتزام بإجراءات التطهير: إهمال تنظيف وتعقيم الأدوات والأحواض وأجهزة القياس.

4. الأسماك الحاملة للمرض: إدخال أسماك جديدة أو عينات مصابة دون فحص مسبق.

5. نقص التهوية وسوء إدارة البيئة المائية: يؤدي إلى ضعف مناعة الأسماك وزيادة فرص الإصابة.

6. انتقال العدوى عبر الأفراد: ملابس، أحذية، أو أدوات العاملين والباحثين إذا لم تُتبع إجراءات الأمن الحيوي.

7. الحيوانات أو الطيور الناقلة: مثل القوارض أو الطيور المائية التي قد تحمل مسببات الأمراض إلى الأحواض.

8. تبادل الأدوات بين الأحواض: من غير تعقيم كافٍ.

9. التخزين غير السليم للأعلاف: ما قد يؤدي إلى نمو الفطريات أو البكتيريا المسببة للأمراض

.إجراءات الوقاية والتحكم في العدوى في معمل بحوث الأسماك :

جودة المياه: مراقبة جودة المياه بشكل مستمر (الأكسجين، درجة الحرارة، الأس الهيدروجيني، الأمونيا، النيتريت، النترات).

التحكم في مصادر الأسماك: شراء الأسماك والذريعة من مصادر موثوقة وخالية من الأمراض.

التنظيف والتطهير: تنظيف وتطهير الأحواض والمعدات بانتظام وتجفيف الأحواض

وتعريضها للشمس بين الدورات.

إدارة المخلفات: التخلص الآمن من الأسماك النافقة والمخلفات العضوية

مكافحة الآفات: التحكم في الطيور والحيوانات الأخرى التي قد تنقل الأمراض.

التغذية السليمة: توفير علائق متوازنة وصحية لتعزيز مناعة الأسماك

المراقبة الصحية: الفحص الدوري للأسماك للكشف المبكر عن أي علامات مرضية

التطعيم: استخدام اللقاحات المتاحة للوقاية من الأمراض الشائعة

التدريب: تدريب العاملين على ممارسات الأمن الحيوي الجيدة

الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو مرض في معامل الأسماك :

تُشكل الأمراض في النظم المائية خطرًا كبيرًا على الإنتاج السمكي، نظرًا لسرعة انتشار العدوى في الوسط المائي. لذا تُعد الاستجابة السريعة والتدخل المبكر أمرًا ضروريًا.

1. الملاحظة والإبلاغ :

متابعة الحالة الصحية للأسماك بشكل يومي، مع التركيز على السلوك الظاهر (السباحة غير الطبيعية، فقدان الشهية، ظهور تقرحات أو بقع على الجلد، صعوبة التنفس أو تجمع الأسماك عند مصدر الهواء).

تسجيل نسب النفوق والملاحظات وإبلاغ المختصين فورًا.

2. تقييم جودة المياه :

إجراء قياسات فورية لمعلمات المياه الأساسية (درجة الحرارة، الأكسجين الذائب، الأس الهيدروجيني، الأمونيا والنيتريت).

معالجة أي خلل بيئي قد يفاقم الحالة المرضية (زيادة التهوية، تجديد المياه، تخفيف الكثافة).

3. العزل والاحتواء :

وقف نقل الأسماك من وإلى الأحواض المصابة.

استخدام أدوات خاصة لكل حوض لتجنب انتقال العدوى.

في حال إمكانية ذلك، يُفصل الحوض المصاب عن بقية النظام المائي.

4. التشخيص وأخذ العينات :

جمع عينات من الأسماك المصابة (الخياشيم، الجلد، الكبد، الطحال) وكذلك عينات من المياه.

إرسال العينات إلى معامل متخصصة في تشخيص أمراض الأسماك لإجراء الفحوصات البكتريولوجية والفيروسية والطفيليات.

5. التدابير العلاجية :

استخدام العلاجات المصرح بها (مضادات حيوية، مضادات طفيلية أو مطهرات مائية) وفقًا لتوصيات الطبيب البيطري السمكي.

في الحالات الشديدة، قد يُوصى بإفراغ الحوض والتخلص من الأسماك المصابة بطريقة آمنة.

6. التخلص الصحي من النافق :

يتم جمع الأسماك النافقة يوميًا والتخلص منها بالدفن أو الحرق، مع منع إلقائها في المجاري المائية أو استخدامها كعلف.

7. تطهير النظام المائي :

تفريغ الأحواض الموبوءة وتنظيفها ميكانيكيًا من الرواسب.

استخدام مطهرات مناسبة للأسطح والأدوات، ثم شطفها جيدًا قبل إعادة الاستخدام.

ترك فترة راحة قبل إعادة الاستزراع.

8. حماية العاملين :

إلزام العاملين باستخدام القفازات وأحذية الوقاية عند التعامل مع الأسماك أو المياه الملوثة.

توفير مطهرات لليدين وأحواض تطهير للأدوات.

توعية العاملين بمخاطر الأمراض المشتركة (Zoonotic diseases) وطرق الوقاية منها.

9. التوثيق والمتابعة :

إعداد تقارير دورية تتضمن: نسب النفوق، نوعية الإصابات، الإجراءات المتخذة، نتائج الفحوصات المخبرية.

مراجعة بروتوكولات الأمن الحيوي بالمزرعة وتحديثها وفقًا للدروس المستفادة من الحادثة.

إن الالتزام بتطبيق إجراءات مكافحة العدوى في القسم وتدابير الأمن الحيوي سواء في مزرعة الدواجن أو معمل بحوث الأسماك يمثل حجر الزاوية في تعزيز السلامة والصحة المهنية والحفاظ على الموارد الحيوية. ويسهم ذلك في توفير بيئة تعليمية وبحثية آمنة تُمكّن من تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في العملية التعليمية ودقة المخرجات البحثية، كما يضمن تقليل المخاطر المحتملة وحماية الأفراد والممتلكات. وبذلك يُعد هذا الدليل مرجعًا أساسيًا يعكس التزام الكلية بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وحرصها على التطوير المستمر وتحقيق أفضل الممارسات في مجال التعليم والبحث العلمي .

برنامج الإنتاج الحيوانى والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

دليل أمن وسلامة المعامل والتعامل مع المواد الخطرة

يعتمد،،،،

منسق البرنامج		أ.م.د/ سامى عبد الحى فراج
المدير الأكاديمى		أ.د/ منال كمال أبو النجا
مدير وحدة ضمان الجودة		أ.د/ أحمد عبد القوى
مدير الكلية		أ.د/ أيمن حافظ عيسى

المحتويات

1- المقدمة

2- أهداف دليل الامن والسلامة

3- أهمية الالتزام باجراءات الأمن والسلامة

4- مصادر ومسببات الخطر في المعامل

5- السياسات العامة للأمن والسلامة

6-إجراءات الوقاية والسلامة

7- خطة الطوارئ والاخلاء

8- مكافحة الحرائق واستخدام الطفايات

9- الإسعافات الأولية داخل المعمل

10- التدريب والتوعية

11- المسئوليات

12- الخاتمة

المقدمة :

تعُد المعامل من أهم المرافق التعليمية والبحثية في الكليات الزراعية والعلمية على وجه العموم، حيث تمُثل بيئة أساسية لإجراء التجارب التطبيقية التي تكُمل الجانب النظري للطلاب وتسُهم في تنمية مهاراتهم العملية. كما تسُتخدم في الأبحاث العلمية والدراسات التي تهدف إلى تطوير المعرفة وخدمة المجتمع.

ونظرًا لطبيعة الأنشطة التي تجُرى داخل المعامل، والتي غالبًا ما تشمل التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة، الكائنات الحية الدقيقة، الأدوات الزجاجية الحساسة، الأجهزة الكهربائية، والمواد القابلة للاشتعال، فإن احتمالية وقوع الحوادث والإصابات تعُد مرتفعة ما لم يتم اتباع إجراءات الأمن والسلامة.

أهداف دليل الأمن والسلامة :

نشر ثقافة السلامة بين جميع العاملين والطلاب داخل المعمل.

التعرف على مصادر المخاطر المختلفة والطرق الوقائية للتعامل معها.

وضع تعليمات وإجراءات واضحة للتصرف السليم في حالات الطوارئ.

تحديد مسؤوليات كل فرد في المعمل لضمان بيئة عمل آمنة.

تقليل الخسائر المادية والبشرية الناتجة عن الحوادث.

أهمية الالتزام بإجراءات الأمن والسلامة :

حماية الأرواح والممتلكات.

ضمان استمرارية الأنشطة التعليمية والبحثية دون انقطاع.

رفع مستوى الوعي والمسؤولية لدى الطلاب والعاملين.

تحسين جودة مخرجات البحث العلمي.

مصادر ومسببات الخطر في المعامل :

1- المخاطر الكيميائية :

المواد السامة: مثل الأحماض المركزة، القلويات القوية، المركبات العضوية المتطايرة. قد تسبب تسممًا أو حروقًا عند ملامستها للجلد أو استنشاق أبخرته

المواد القابلة للاشتعال والانفجار: مثل الكحول، الإيثر، البنزين. خطيرة جدًا عند تعرضها للحرارة أو الشرر الكهربائي.

المواد المؤكسدة: مثل بيروكسيد الهيدروجين والنيترات، التي قد تتفاعل بعنف مع المواد الأخرى.

المواد المسببة للحساسية والسرطان: بعض الكيماويات قد يكون لها تأثيرات تراكمية على الصحة.

2- المخاطر الفيزيائية :

الحرارة العالية الناتجة عن الأفران أو اللهب المباشر.

البرودة الشديدة الناتجة عن الثلج الجاف أو النيتروجين السائل.

الضوضاء الناتجة عن بعض الأجهزة.

الإشعاعات في حال وجود أجهزة أشعة .

3- المخاطر البيولوجية :

التعامل مع بكتيريا، فطريات، أو طحالب قد تكون ممرضة.

احتمالية انتقال عدوى من عينات بيولوجية.

النفايات البيولوجية التي قد تحتوي على مسببات أمراض.

4- المخاطر الميكانيكية :

الكسور أو الجروح الناتجة عن الأدوات الزجاجية أو المعدنية.

الإصابات من الأجهزة الدوارة أو الحادة.

5- المخاطر الكهربائية :

الصدمات الكهربائية الناتجة عن سوء استخدام الأجهزة.

الحرائق الناتجة عن الأحمال الزائدة أو التوصيلات الخاطئة.

السياسات العامة للأمن والسلامة :

1- الالتزام بالتعليمات: يجب على كل مستخدم للمعمل قراءة هذا الدليل والالتزام الكامل بما ورد فيه.

2-استخدام معدات الوقاية الشخصية(PPE): مثل المعطف الأبيض، القفازات، النظارات الواقية، والأحذية المغلقة.

3- منع الأكل والشرب داخل المعمل لتجنب التلوث.

4- تخزين المواد الكيميائية بشكل آمن في خزانات مخصصة ومصنفة حسب طبيعتها.

5- التخلص السليم من النفايات الكيميائية والبيولوجية وفقًا للوائح .

6- الحفاظ على نظافة المعمل وترتيبه بعد الانتهاء من العمل.

إجراءات الوقاية والسلامة :

1- التعامل مع المواد الكيميائية :

قراءة الملصقات والتعليمات الخاصة بكل مادة قبل استخدامها.

عدم خلط المواد دون معرفة تامة بنتائج التفاعل.

استخدام أدوات مناسبة (ماصات، أنابيب، دورق) عند النقل أو القياس.

تخزين الأحماض والقلويات بشكل منفصل.

2- التعامل مع الأجهزة :

تشغيل الأجهزة فقط بعد التدريب عليها.

فصل التيار الكهربائي بعد الانتهاء من استخدامها.

عدم استخدام أي جهاز يظهر به خلل أو عطل.

3- التعامل مع الأدوات الزجاجية :

فحص الأدوات قبل الاستخدام للتأكد من سلامتها.

التخلص من الزجاج المكسور في حاويات خاصة.

استخدام أدوات الحماية عند تسخين المواد الزجاجية.

خطة الطوارئ والإخلاء :

في حالة الحريق:

- إطلاق جرس الإنذار فورًا .
- إخلاء المعمل بهدوء عبر المخارج المحددة.
- عدم استخدام المصاعد.
- التوجه إلى نقطة التجمع.

في حالة التعرض لإصابة كيميائية:

- غسل الجلد فورًا بالماء لمدة لا تقل عن 15 دقيقة.
- إزالة الملابس الملوثة.
- طلب المساعدة الطبية.

في حالة الانسكاب الكيميائي:

- منع الآخرين من دخول المكان.
- ارتداء القفازات والكمامات.
- امتصاص المادة باستخدام مواد ماصة مناسبة.
- التخلص منها بالطريقة السليمة.

مكافحة الحرائق واستخدام الطفايات :

أنواع الطفايات :

طفايات الماء: للحرائق الناتجة عن المواد الصلبة مثل الورق والخشب.

طفايات البودرة الجافة: للحرائق الناتجة عن المواد القابلة للاشتعال والسوائل.

طفايات ثاني أكسيد الكربون(CO_2): للحرائق الكهربائية.

طفايات الرغوة: للحرائق الناتجة عن السوائل القابلة للاشتعال.

خطوات استخدام الطفاية (طريقة PASS)

1. Pull – اسحب مسمار الأمان.
2. Aim – وجّه فوهة الطفاية نحو قاعدة اللهب .
3. Squeeze – اضغط على المقبض للتحكم في خروج المادة.
4. Sweep – حرّك الطفاية بحركة أفقية على قاعدة النار حتى تنطفئ .

الإسعافات الأولية داخل المعمل :

الجروح والقطوع: غسل الجرح، تغطيته بضمادة نظيفة.

الحروق الكيميائية: غسل المنطقة بالماء الجاري لفترة طويلة.

التسمم بالاستنشاق: نقل المصاب إلى مكان جيد التهوية فورًا .

الإغماء: تمديد المصاب على ظهره، وطلب الإسعاف.

التدريب والتوعية :

عقد ورش عمل ودورات تدريبية دورية للطلاب والعاملين.

وضع لوحات إرشادية وتعليمات سلامة واضحة في المعامل.

تدريب العاملين على خطة الإخلاء واستخدام الطفايات.

المسؤوليات :

إدارة الكلية: توفير معدات الأمن والسلامة وصيانة الأجهزة.

المشرفون على المعامل: متابعة تنفيذ التعليمات والإشراف المباشر.

الطلاب والباحثون: الالتزام الصارم بالقواعد والإبلاغ عن أي خلل.

الخاتمة :

يعَدُّ دليل الأمن والسلامة أداة أساسية تهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت والممتلكات داخل الكلية، سواء في المعامل أو المزارع أو أي بيئة عمل مرتبطة بالأنشطة الأكاديمية والبحثية. فهو لا يقتصر على عرض التعليمات والإجراءات فحسب، بل يُمثل التزامًا مؤسسيًا بنشر ثقافة السلامة، وترسيخ مبادئ الوقاية، وتقليل المخاطر المحتملة إلى أدنى مستوى.

إن تطبيق ما ورد في هذا الدليل يسُهم في:

تعزيز وعي الطلبة والعاملين بأهمية اتباع إجراءات السلامة.

توفير بيئة تعليمية وبحثية آمنة تحفز على الإبداع والإنتاجية

رفع جاهزية الكلية للتعامل مع الحوادث والأزمات الطارئة بكفاءة وسرعة.

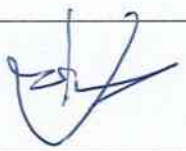
دعم معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وإبراز التزام المؤسسة بالممارسات المهنية

وفي الختام، فإن مسؤولية الأمن والسلامة مسؤولية مشتركة يتحملها الجميع، بدءًا من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وحتى الطلاب. ويظل التقيّد بالإرشادات الواردة في هذا الدليل حجر الزاوية لضمان بيئة عمل ودراسة آمنة وصحية، تمكّن من تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية للمؤسسة على الوجه الأمثل

برنامج الإنتاج الحيوانى والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

دليل السلامة والصحة المهنية

يعتمد ،،،،

منسق البرنامج		أ.م.د/ سامى عبد الحى فراج
المدير الأكاديمى		أ.د/ منال كمال أبو النجا
مدير وحدة ضمان الجودة		أ.د/ أحمد عبد القوى
عميد الكلية		أ.د/ أيمن حافظ عيسى