

This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.



جامعة المنوفية - كلية الزراعة (شبين الكوم)
برنامج الإنتاج الحيواني والداجني
توجه إنتاج الدواجن والأسمدة



القواعد المنظمة لضمان أمن وسلامة منسوبى البرنامج والمستفيدين

2026/2025



جامعة المنيوفية - كلية الزراعة (شبين الكوم)
برنامج إنتاج الحيواني والداجني
توجه إنتاج الدواجن والأسماك



دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث

برنامج إنتاج الحيواني والداجني توجه إنتاج الدواجن والأسماك

يعتمد،»

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

ادارة الأزمات



إدراة

وحدة ضمائن المجموعة

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

المحتويات

الصفحة

م

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

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 بتوفير البديل ، وقد جرى العرف على تعريف الأزمات بأنها مجموعة من الكوارث (الحرائق الانهيار الانفجار) ولم يدر بخلد الكثريين أن التعاملات اليومية والخلافات في العمل تعد من الأزمات الواجب الالتفات إليها مما يستلزم وضع خطة متماشة لإدارة ما نواجهه من أزمات قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه ، وتقدم إدارة الأزمات وعيًا عالياً بطبيعة التغير والتحول الذين أصبحوا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره .

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

وقد لخص جيري سيكيش Jerry Sikich ذلك الأمر في كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (كافحة المخاطر) حين كتب: "لا تختر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في موافق 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 تارك 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 تمكّن من إنقاذ طاقمه والنجاة بهم إلى جزيرة قريبة باستخدام قوارب النجاة ، فعلى هذه الجزيرة قرر Shackleton تقسيم طاقمه ، ترك عدداً منهم على هذه الجزيرة تاركاً لهم قدرًا محدودًا 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 أيًا من أفراد طاقمه على الرغم من كافة الصعاب التي واجهته والتي مثلت تحدياً رئيسياً لاحتمالات نجاته هو ذاته.

رجوع



مفهوم الأزمة

-:**Incident**

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

-:**Accident**

هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله.

-:**Conflict**

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

-:**Crisis**

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

من ذلك فالأزمة تتصنف 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 وحمايتها وحماية أنفسهم بطريقة خطأ.
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 نقاط وعيوب.

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

المواجهون للأزمات

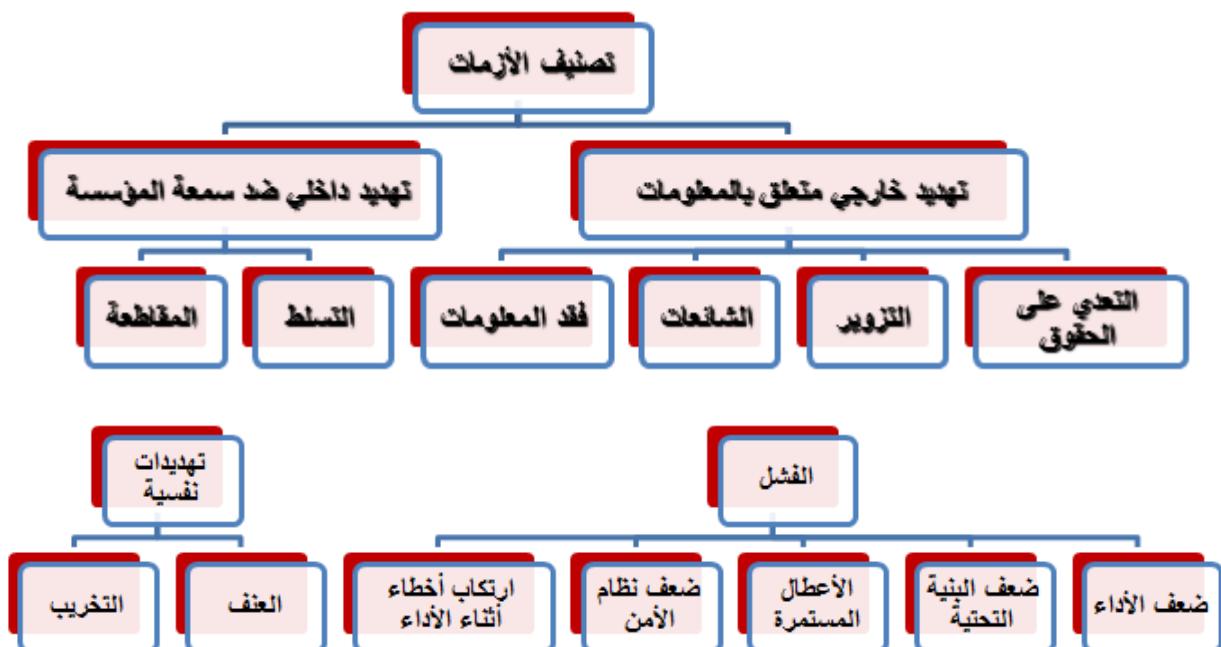
1. لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والأطراف المعنية بالمؤسسة.
2. مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها هم الذين يشعرون ويفكرن ويتصرفون.
3. هم الذين يتخذون القرار.
4. لهم حرية الاختيار بين البديل ويتحملون المسؤلية كاملة.

رجوع



سمات الأفراد في المؤسسات المتآمرة

- 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.





المبادئ الواجب مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات

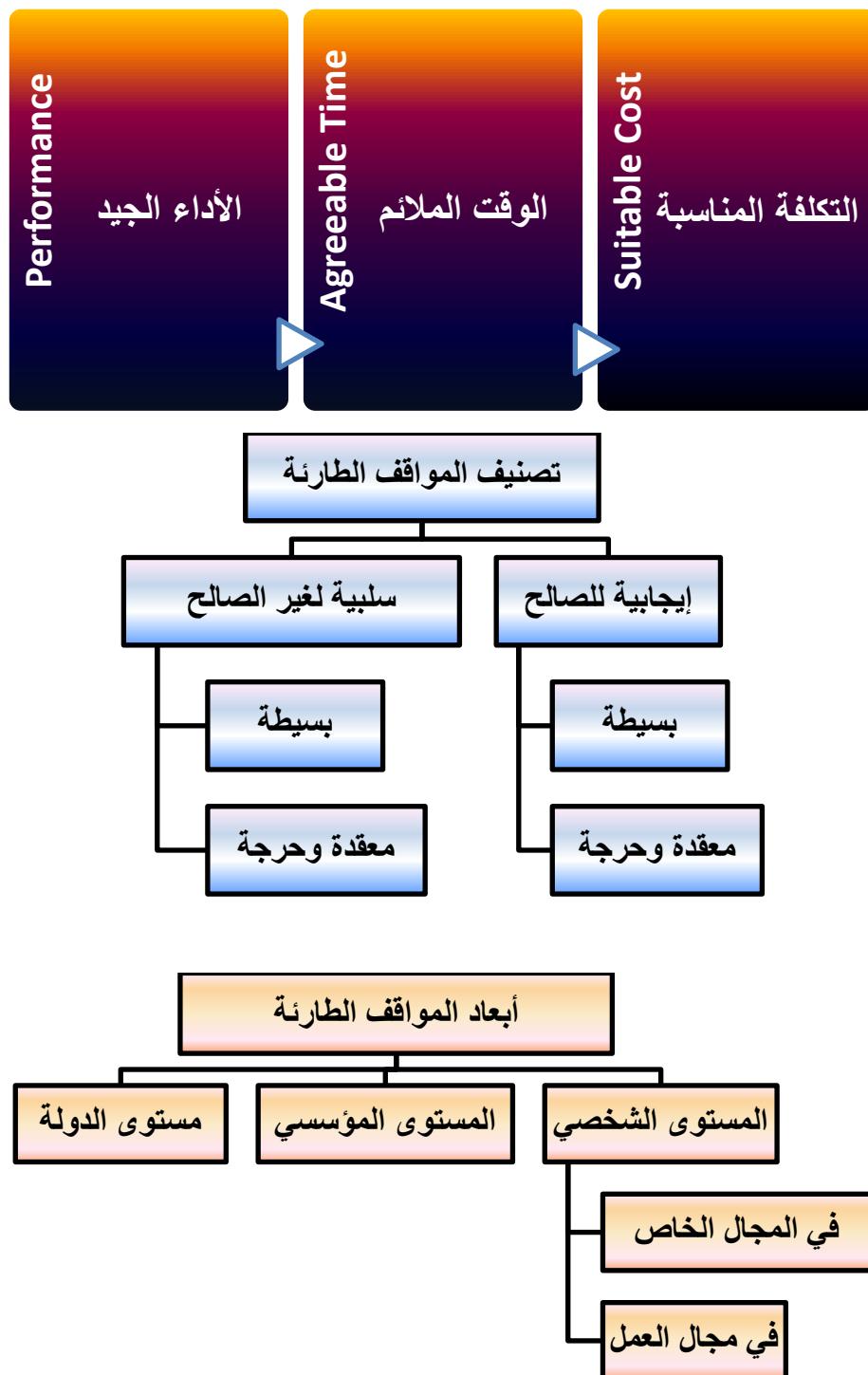
- يمكن اعتبار الأزمة مرض خطير يحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف ، فالمواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقتضي على جذور المرض.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع اشغال الموقف فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ".
- لا توجد أزمتان متشابهتان تماماً فكل أزمة لها طبيعة 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.
- بعض النظر عن مكان ومصدر الأزمة في المؤسسة فالآزمات 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.
- تمثل 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 تهدى 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.



الإدارة الفاعلة في المواقف الطارئة

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

الادارة الفاعلة للموافق الطارئة

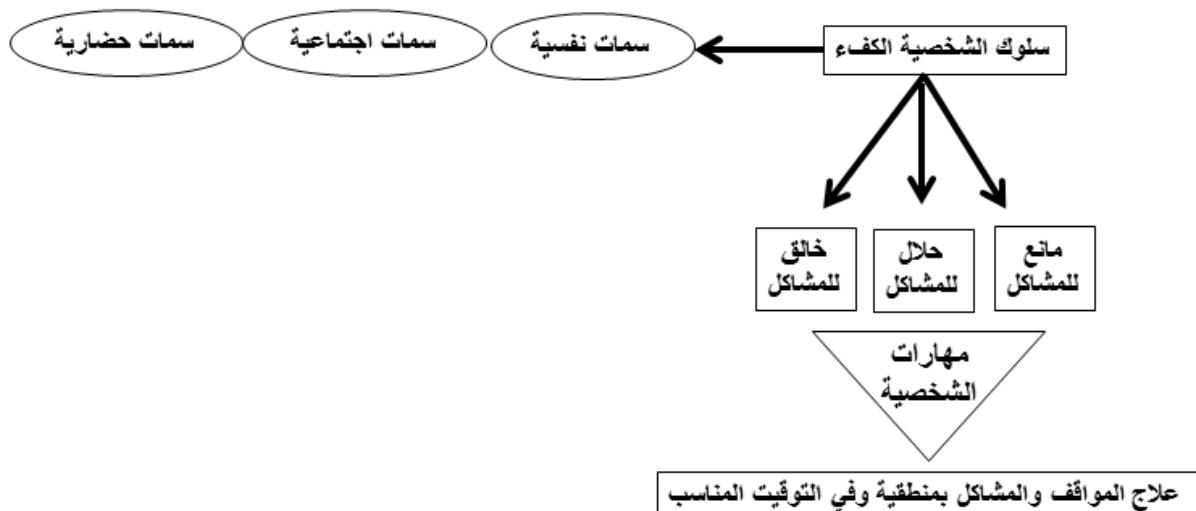


بعض ملامح المواقف الطارئة

- موقف أو حادث يهدد الحاضر والمستقبل.
- موقف مفاجئ يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية بالمؤسسة.
- موقف أو حادث يسبب الخوف والتردد أو الحيرة لدى متذبذبي 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.

بـ- الأدوات:-

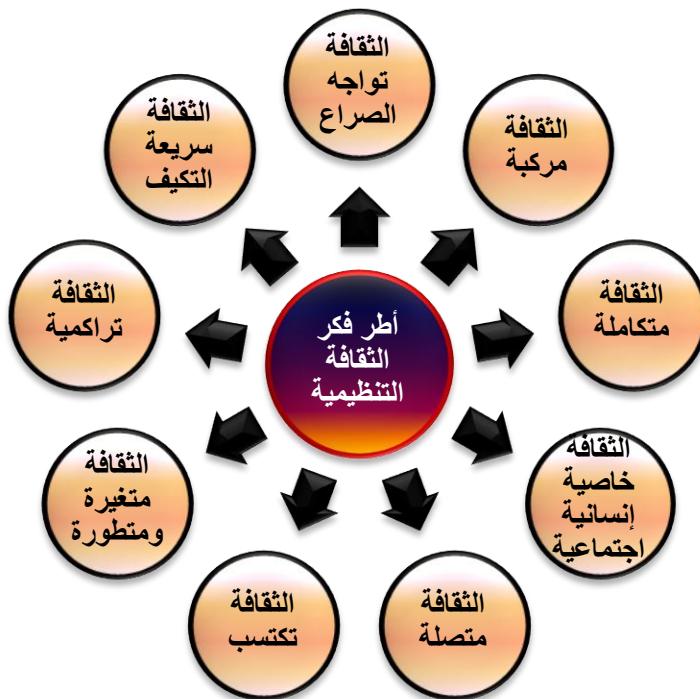
- الاتصالات.
- توفر كم من المعلومات.
- تنمية وسائل الاتصال.
- استراتيجية الاتصال من الداخل والخارج.

جـ - كفاءة المواجهة:-

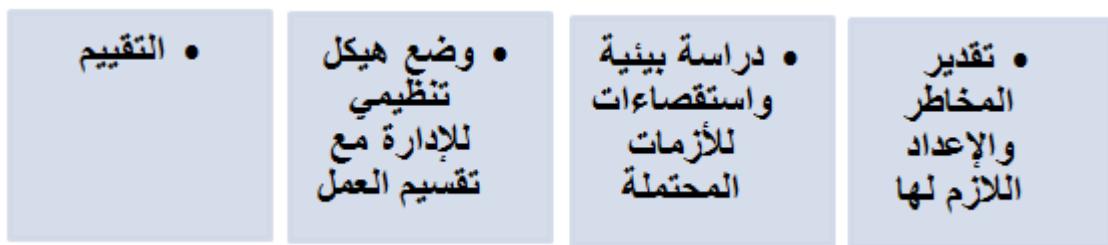
- إجراءات مواجهة الموقف.
- قدرة ، مهارة ، شجاعة ، انصباط.
- توحيد الجهد ، السيطرة ، التوقع ، القرار.

الثقافة التنظيمية

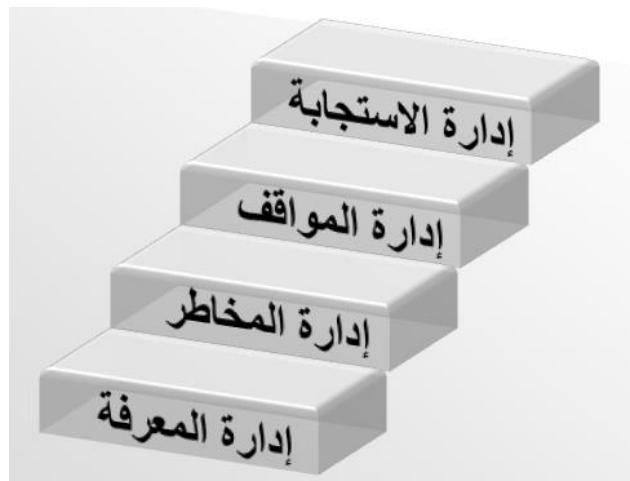
هي كم مركب يحتوي على معرفة وعقائد وفنون وأخلاق وتقاليد وقدرات وعادات اكتسبها الفرد باعتباره عضو في المجتمع.



بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات



مستويات إدارة الأزمة



رجوع



الأساليب الاستراتيجية لتشكيل الثقافة الوقائية المتواصلة

أولاً: أسلوب تغيير العادات

- مقابلة المستفيدين.
- مطالبة جميع الأطراف المعنية بالتصريف كمستفيدين من وجهة نظر العميل.
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاطلاع 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 ابتکاري تدعمه وتحميه وتحتفى به.
- إقامة مسابقات لتشجيع السلوك المرغوب في انتشاره.
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع روّاهم 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 والأمال 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 للتخلص 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 التخلص 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 بيرورقراطية تكون مرشدًا 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

- ❖ الأزمات هي جزء هام وأساسي في حياة أيّة 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).

- ❖ الأزمات 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

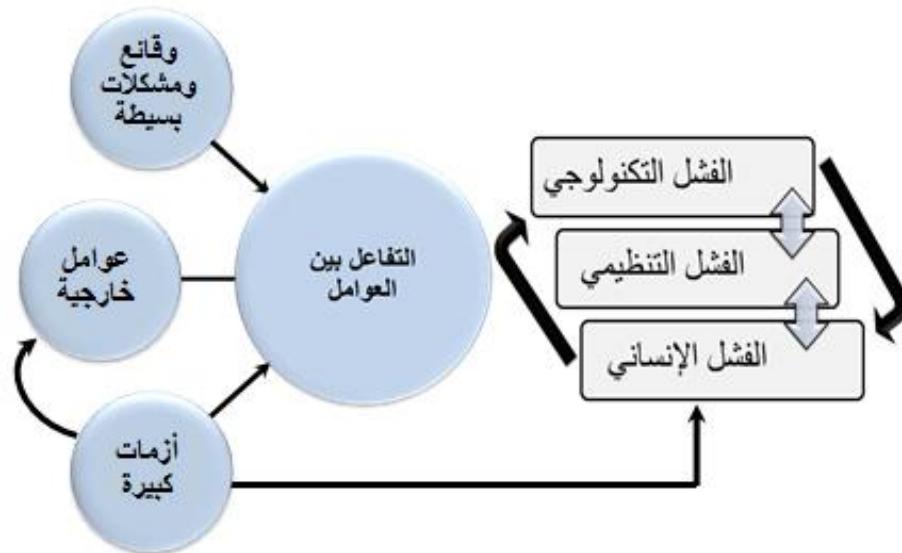
اقتصادية

اجتماعية

ثقافية

سياسية

الخ.....



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 ... الخ.
- 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 لحدث الأزمة أو لوضع أفضل منه.

رجوع



الآثار 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 الخبراء 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 للأزمات.
- ❖ مدى قدرة المؤسسة على الإعلان والإعلام للأطراف المعنية أثناء الأزمة.

عناصر الاستعداد لمواجهة الأزمة

- تحديد وتقدير 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

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

مبررات قيام المؤسسات بالاستعداد لمواجهة الأزمات

مبررات اقتصادية	مبررات معنوية
مبررات تحسين الصورة لدى المستفيدين	

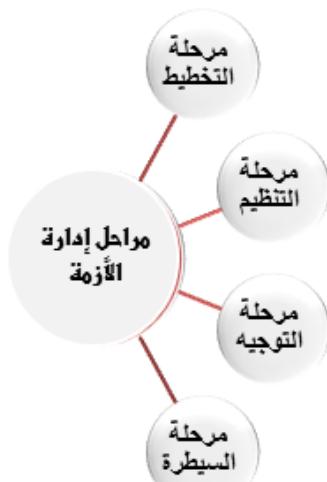


اتجاهات إدارات المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات

- ✓ النظر إلى مؤسساتهم على أنها ليست منظمات خدمية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة للتدمر 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 وتحفيض الآثار 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 والتصريف 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 أثرها السلبية عند وقوعها إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة في الاستعداد لمواجهة أي أزمة.

مفهوم إدارة الأزمة

"اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشاكل سببها الأزمة نتيجة تراكم آثار سلبية البيروقراطية واللامبالاة"



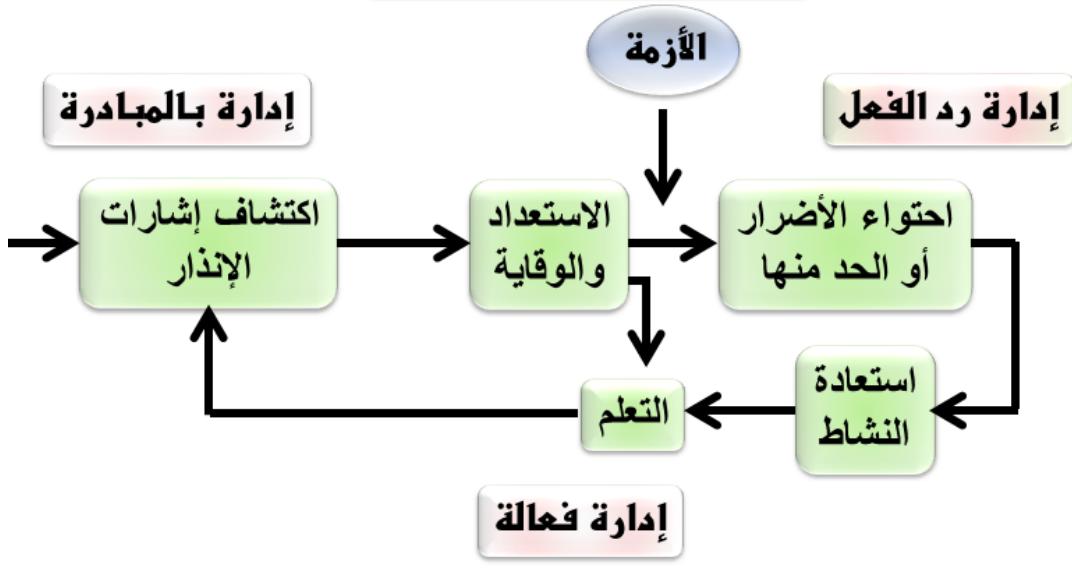
أهم محددات إدارة الأزمة

- ❖ 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 لمتواتية هندسية بينما القابرون على المواجهة يتزايدون طبقاً لمتواتية عدديّة مما يسبب فجوة في القيادة الإدارية.
- ❖ بطء الخروج من الأزمة يؤدي إلى زعر المتضررين وقد 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 (مصلحة).

رجوع



مراحل إدارة الأزمة



- منهج إداري مبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمؤسسة لتوقع الأزمات وأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها و مجالات 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 فعالية لأنها أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة وأسلوب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار ومراسن اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف وقت حدوث الأزمة فقط.
- تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعرف والاستعدادات التي تدور حول الضغوط وتقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد والجماعة والمؤسسة في المواجهة 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 بالضغط وسرعة الحركة وتواتي الأحداث وتدعى الخسائر وانهيار النظام وتهديد الأهداف الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها.

مواقف إدارة الأزمات

يمكن ملاحظة المواقف بملحوظة العائد قبل وأثناء وبعد الأزمة

الإدارة الغائبة

تمثل الجهل التام بالمضمون والأسباب.

الإدارة السلبية

تتمثل في توقيع الأزمة مع عدم الاستعداد لها.

الإدارة الفاشلة

تتمثل في توقيع الأزمة مع التراخي في الاستعداد لها.

الإدارة بالمحاولة

تتمثل في توقيع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانات القيادة محدودة.

الإدارة الناجحة

تتمثل في التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها.

رجوع

↑

تتمثل في التنبؤ بالأزمات والتخطيط لها ومنع حدوثها.

يجب مراعاة ما يلي في إدارة الأزمات

- إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي تقع تحت الإدارة الاستراتيجية Strategic Management ، ولا يعني ذلك أن الأزمات تهدى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيق 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 الكافي 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 مقوله (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 القادره على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم القول (القد 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 حادث 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 استبعدها وبالتالي أهمت 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 وهما خادعاً بالحماية.

▪ الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم احتواء الأضرار أو عدم 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 لازمات لاحقة ، فإذا كانت إشارات الأزمة الأولى تشير إلى توسيع فإن الأزمات التالية ستكون في شكل اتهامات ومسائل 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 معرفة 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 الواقعة.
- 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 الوقع 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 مما يمكن ▪ وقوع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة	▪ توافر استعدادات لأزمة واحدة في كل مجموعة من مجموعات الأزمات

<ul style="list-style-type: none"> ▪ اكتشاف إشارات الإنذار وتسجيلها وإبلاغها ▪ احتواء الأضرار ▪ وجود تسهيلات ومهام احتياطية ▪ التعامل بقوى القدرات في إدارة الأزمات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حجب إشارات الإنذار ▪ عدم فاعلية وسائل احتواء الضرر ▪ الفشل في استعادة النشاط ▪ عدم استخلاص أي دروس 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإنذار المبكر ▪ الوقاية ▪ احتواء الأضرار ▪ استعادة النشاط 	المراحل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود برامج محددة ▪ وجود قاعدة بيانات مفتوحة ▪ الإمكانيات تزيد عن الحد الأدنى المعياري ▪ تبني مبدأ الثقافة تساعد في إدارة الأزمات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل خاطئ للمخاطر ▪ استبعاد العوامل الإنسانية ▪ حدوث الأزمة في أسوأ مكان وזמן ▪ انهيار خطوط الاتصالات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أنواع التكنولوجيا المستخدمة ▪ الهيكل التنظيمي ▪ العوامل الثقافية ▪ العوامل الوجدانية 	النظم
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكون الأطراف الرئيسية على علم بتطورات الأحداث وتقوم بالدور المطلوب منها ▪ بطلان اتهامات الادعاء 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وقوع ضحايا ▪ ثبوت صحة اتهامات الادعاء 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الداخلية ▪ الخارجية 	الأطراف المعنية

رجوع



مواصفات فريق العمل



مهارات عضو فريق العمل

الاستماع الجيد

التوجيه والإرشاد

فهم ديناميكية العمل

فهم أساليب التحسين

إدارة المجتمعات

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 والاعتزاز بالنفس لدى الفريق

اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق

لا تفعل

لا تصدر أوامر

لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم

لا ت quam نفسك في علاقات الآخرين بعضهم بعض

لا تحل كافة المشاكل ولا تعطي كل الإجابات

لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء

لا تحرم الآخرين اعزازهم 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



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 ، وقامت بالفعل بالتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة ، لديك خطة للموارد الازمة 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 ، فذلك ليس القضية الرئيسية ، فانت يمكن أن تقع في موقف يهدد موقفك وموقعك ، ويمثل في ذات الوقت تهديداً للاستقرار ، كيف ستعامل 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 ، الاعترافات الجماعية ، القضايا القانونية ، ادعاءات الأطراف المعنية أو التحقيق من جانب أي من الجهات الرقابية أو الجنائية.

أخطر الأزمات

من أشد الأزمات خطورة ، تلك التي تتخطى 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 مؤسستهم 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 شيوخ 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 موبيل الخاصة بتسرب الزيت اثنين من أكثر فضائح الشركات ذيوعاً ، على الرغم من أن الأخبار الخاصة بحوادث الشركات والتسمم من تناول الطعام في الوجبات السريعة تعد بندًا 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 حدث ، 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 تقييمًا لشتى النتائج الواقعية والمتحتملة ، وتتساعد 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 ، وفي الوقت الذي تمثل فيه وسائل الإعلام أداة رئيسية للتواصل ، فأنتم في حاجة ماسة أيضاً إلى موافصلة 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 موافصلة توفير الخريج المناسب.

يقدم مارجوت مورييل وستيفاني كاباريل تحليلاً للدروس المستفادة من تجربة شيكلتون في كتابهما: «طريق شيكلتون: دروس القيادة من مستكشف القارة القطبية الجنوبية العظيم» ، إن شيكلتون لم يقرر لطاقمه ما الذي يتبعون عليهم القيام به ، ولكن جعلهم جميعاً أطرافاً في اتخاذ القرار وظل معنباً بشكل شخصي بكل 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 عصياً 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 وكفؤة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المط Rowe و الاستمرار من قرياتها التي انتهت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها ، فالآزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتفاع والانحدار.

ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب ، فيبين كل مرحلة مرحلة 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 جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

ويرى شيرميورن (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 تقصير لسبب معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات

أولاً: الأسباب الإنسانية وتشمل:

- 1- سوء التقدير والاحتراز.
- 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 حواجز 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 التأكيد ، 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 تحليتها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها

1. المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
2. التشابك والتدخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
3. عدم التأكيد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدحرج الأوضاع.
4. غالباً ما يصاحبها أمراضًا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً أذمرياً 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 ، وتبأ بواحد الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

3- مرحلة الاعتراف:

وهنا تجلى 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 التعامل والتحفيز 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 تتبع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة ، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتنعها 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 ويصطلاح عليه بالطرق التقليدية والثاني عبارة عن طرق لاتزال في معظمها قيد التجريب ويصطلاح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق:

1. انكار الأزمة:

حيث تم ممارسة تعتمد 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. تنفيص الأزمة:

تسمى طريقة تنفيص البركان حيث يلجأ القيادي إلى تنفيص 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 تماست القوى التي أنهاشتها.

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

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 ماذَا تريـد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمـه للحصول على ما تريـد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارـهم على قبولـ التفاوض؟

7- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدبرـ الأزمـات برصد وتحديد القوى الصـانـعة للأـزمـة وعزلـها عن مـسارـ الأـزمـة وـعنـ مؤـيديـها منـ أجلـ منـعـ اـنتـشارـها وتوسيـعـهاـ بـالتـاليـ سـهـولةـ التـعاملـ معـهاـ وـمنـ ثـمـ حلـهاـ أوـ القـضاءـ عـلـيـهاـ.

ثانياً: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتواقة 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 الأزمات:

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 الديمقراطيّة للتعامل مع الأزمات:

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

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 فيعد 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 إفقد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طريقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات:

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

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتغييرها 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 التحرير والدفع للأزمة.
- ج - تصفيية العناصر القائدة للأزمة.
- د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهمًا.

9- طريقة الوفرة الوهمية:

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

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة:

تستخدم مع الأزمات باللغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدتها 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 أحاطتها.

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.
- ج - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين ، أي التفاوض مع استخدام القوة.

ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة وخاصة 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 الجسم السياسي وأخرى في طور التشكيل 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 الحاسوب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات. ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة ، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسوب 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 ونطاق المنظمة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بها. وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسوب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات ، فقد أصبح تشكيل أساس 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 تحتاجها 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 ومحنيات 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 الحاسوب الآلي في تنظيم وإعداد المعلومات عام 1954م في إعداد قوائم الأجور والمرتبات بالولايات المتحدة الأمريكية. كما أصبح الحاسوب الآلي أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات ، ويعزى ذلك إلى :

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

تصنيف نظم معلومات الحاسوب

يمكن القول أن نظم المعلومات المرتبطة بالحاسوب الآلي هي تلك النظم التي تستخدم أجهزة وبرمجيات الحاسوب الآلي وقواعد البيانات والإجراءات والأفراد لتجمیع وتحويل وإرسال المعلومات في المنشأة أو المؤسسة بفرض حل المشاكل الروتينية أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة وغير المتوقعة .

هذا ويمكن تصنيف نظم معلومات الحاسوب الآلي إلى:

نظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems

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

الهيكلية والاعتبارية. مثل هذه النظم لا تخدم متلقي 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 السبعينيات بهدف توفير المعلومات الضرورية لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدتها في إتمام وظائفها من تحطيط 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 مثلاً واضحاً على هذا النوع من النظم. وهي 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 الحاسوب الآلي بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية ، عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات والنمذج الكمية (الإحصائية ، الرياضية ، بحوث العمليات) ، بالإضافة لأخذ وجهة نظر متلقي 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 بما 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 والمتباينة 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 متلقي القرار.

خصائص نظم دعم القرار

1. تساعد متذبذبي القرار في تنفيذ المهام شبه الهيكالية.
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 متذبذب 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 متذبذب القرار من إيجاد طول 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 والنمذج 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.

مزایا 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 متذبذب القرار.
6. زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.
7. تضييق الهوة بين مستويات أداء متذبذبي القرار.

مراحل دعم اتخاذ القرار

تمر عملية دعم اتخاذ القرار بثلاث مراحل مختلفة تم توضيحها بنموذج "هربرت سيمون" 1960 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 ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة الاستخبارات ، مرحلة التصميم ، ومرحلة الاختيار:

✓ المرحلة الأولى: الاستخبارات

تبدأ مرحلة الاستخبارات لعملية دعم القرار من خلال مبدئين 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.

-السعى 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 وتتبادر قوة وضعفًا.

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 البديل (الجزء الهام في عملية اتخاذ القرار):

مهمة استخراج البديل 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.

تحتوي مرحلة تصميم نظام دعم القرار على عدة خطوات: تبدأ بالتحطيط 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 أحداها 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 التأكيد **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 والإنتدار 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 متعددة .

تلعب الأساليب الكمية (الرياضية والإحصائية) وتكنولوجيا الحاسوب 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 أوأخذ الاحتياطات الازمة 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 صيانة السيناريوهات الازمة لعمل مجموعة من البدائل التي يمكن لمتخذ القرار اختيار بديل منها. مثل ذلك هو عمل سيناريوهات للسيول المدمرة باستخدام نماذج هيدروليكيه ذكية تقوم بمحاكاة شكل السيول 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 الحاسوب الآلي ، يقوم بتسهيل إيجاد الحلول للمشاكل المتشابكة غير المهيكلة. وتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بأن متخذي القرار يعملون معاً كفريق متكامل يجمعهم اجتماع أو مؤتمر ما أو مشكلة بعينها

الغرض هو الوصول إلى قرار موحد يجمع بين الخبرات المختلفة. فهناك طرف يعني بالإجراءات المتعلقة بخسائر الأرواح ، وآخر يعني بالإجراءات الأمنية ، وثالث يعني بالتعويضات المالية والشؤون الاجتماعية ، أو الجانب الإعلامي لأزمة ما. كل هؤلاء يعملون في إطار الأزمة المنوط بهم مسؤولية اتخاذ القرار اللازم لمواجهتها. ولضمان التنسيق لابد من أن تكون هناك أداة واحدة فقط تقدم الدعم لهم جميعاً" هي في حالتنا هذه نظام دعم القرار الجماعي ، يهدف إلى إيجاد بيئة عمل فعالة لمتذدي القرار المشتركين في إدارة أزمة ما.

يتسم نظام دعم القرار الجماعي بالخصائص التالية:

1. نظام جماعي وليس فردياً.
2. يستخدم تكنولوجيا الاتصالات استخداماً "مكثفاً".

3. يهدف إلى الحد من السلوكيات السلبية كالاستهتار بالوقت ومحاولة فرض الرأي.
4. يهدف إلى دعم السلوكيات الإيجابية كالمشاركة في الرأي وتحفيز التفكير العلمي.

يتتألف نظام دعم القرار الجماعي من مجموعة من المكونات المادية المختلفة، التي من أهمها:

1. غرف اتخاذ القرار.
2. شبكة اتصال لاتخاذ القرار.

3. تكنولوجيا عقد المؤتمرات من على بعد **Teleconference**.
4. اتخاذ القرار من على بعد **Remote Decision's**.

يعتبر نظام دعم القرار الجماعي امتداداً لنظام دعم اتخاذ القرار التقليدي في اتجاه دعم أكثر فاعلية. من ثم فإن النظام الجماعي هو نظام دعم اتخاذ قرار ، مضافاً إليه التعديلات الآتية:

1. تدعيمه بشبكة مكثفة للاتصالات.
2. تدعيمه بوسائل لزيادة الفاعلية. والمشاركة الفكرية من خلال نماذج للاقتراب والترتيب والدرجات ، تهدف جميعها للوصول إلى رأي موحد عام.
3. تدعيمه بوسائل تأمين مصداقية واعتمادية أكثر من التي يوفرها نظام دعم القرار الفردي.

رجوع



إدارة الأزمات والكوارث

وفي محاولة من المتخصصين لدعم متذدي القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضue في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات ، نشا علم إدارة الأزمات ، ويعود من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر الذي تزايدت تعقيداته وتتناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي وسبل الاتصالات ، والذي أدى بدوره إلى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل ورد الفعل مما وضع متذدي القرار في خيار وحيد وهو أن يكون دائمًا مستعداً للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة

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 البشري ، حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والمتلكات 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

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 إلى الحد الذي تختل معه وحدته.
2. أن تصبح الافتراضات وال المسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعًا 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 تؤدي الكارثة إلى ما يسمى بالأزمة مثل الأزمات الصحية والاجتماعية التي حدثت في مصر بعد زلزال 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 مركبات نموها من خلال تنفيض الأزمة ومحاوله 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 المؤشرات 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 وتؤدي 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 والزلزال.

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 أثناء الحرب نتيجة التغيرات السريعة أو الحادة في موقف أحد الجانبين . ومن أمثلة ذلك: دخول أو خروج طرف جديد في الصراع المسلح ، أو استخدام أسلحة جديدة ومتقدمة 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 بديل للحرب التقليدية ، إذ إنها أكثر حركة وأكثر قوة. ويشكل أثر الإرهاب أزمة فعلية حيث تتمكن المجموعات الإرهابية من المساومة على القيم السياسية والمادية للمجتمعات والتاثير على مصالحها القومية.

أنواع الأزمات من حيث المصدر

- أزمات طبيعية:

وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً 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 المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة ، والتخفيض من آثارها ثم توجيهها لتحقيق المصالح القومية.

فالخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة وتلافي 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 لقيادة وقيادات الأطراف.

تعتمد إدارة الأزمات على شقين رئисيين هما:

1. حصر العوامل المحتملة والعوامل التي تساعد على نشوبها والحصر التاريخي للأزمات والعوامل المسيبة 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 سيسخدمها مركز إدارة الأزمات.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

1. فحص الأزمات.
2. فحص احتياطي 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 هيكيلية.

مرحلة احتواء الأضرار:

1. الحصول على المعلومة الازمة.

2. تحديد 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 وواجهة الأزمات

رُؤي أن هناك صعوبة في تناول وإدارة الأزمات بالطرق التقليدية ، ومن الضروري الاستفادة من الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات في استبطاط 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 الصحاري العربية بصفة خاصة.

ازداد وضوح مشكلة السيول إثر المحاولات الجادة للتنمية والتوسيع 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 الممكّن 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 وتناولها والإمكانيات الهائلة للحواسيب 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 معًا 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 يهدد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة ، وتتلاقي الأحداث ، وتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متذو 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 والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن.

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

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 وفعال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تتعكس 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 الانعزal" 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 يقول 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 تمثل في أن المعلقين والمراسلين في وسائل الإعلام المختلفة قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية. إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساسية للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون: "قل كل شيء ، وقل ذلك بحرية واستقلالية". وهناك قاعدة ذهبية تقول : عندما يقدم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل ، ويهدى 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 حدتها الأدنى.

ثالثاً: إعادة الثقة.

يُعد التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة ، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالخطيط 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 تتشب 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 عند لا حاجة لإجرائها عموماً.

2. ما درجة المخاطرة ؟

تتعلق الإجابة بما هي العلاقات المتكونة 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 ؟

تعـد 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 الصالحيـات الرسمـية بتلبـية الحاجـة الاجـتماعـية ؟

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 يعطى 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 المجريين. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتمامـاً بـخصائـص المشـكلـة المـتأـزـمة في هـذهـ الـحـالـةـ. ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي ستتساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة. لكن هناك شيئاً واحداً لا شك فيه إلا وهو أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرتهم تُختبر بالقدر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة ، وكأنهم مرشدون بحرّيون يتّجّبون المكان الصالح.

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 خاص لمكافحة الأزمة ، إن نشبـتـ.

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

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف ينافشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم ، ومحارفهم بغض النظر عن أنهم مفوضون 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 المذكرة ، والنشرات الإخبارية ، والصحافة ، والإذاعة ، والتلفزيون ، والاتصالات الهاتفية ، وغيرها. يجب أن يعين أنساً موثوق بهم من بين مستخدمي المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات ، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها .

فيما يتعلق بالممواد الإعلامية وغيرها من الأنباء ، من المهم أن يعدها فريق متخصص مركزياً تعينه 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 المسؤولية عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستغفرون طاقتهم خلال الأزمة ، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة .

إن بعض المستخدمين الذين يعيثون 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 المسئولين مباشرة عن توزيعها ، ونشرها ، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفى) الذي يتحدث باسم المؤسسة. ولا بد أيضاً من تعين الشخص الذي عليه أن يقدر مدى تأثير الأزمة في مختلف قنوات 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 فيصررون على "العلانية".

هؤلاء وأولئك يسّرون ويرهون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفيًا لذلك لابد من التقليل من الكلام قدر الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في الواقع 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. ولا بد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان ، هل سينظر

في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادلة 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 تتعلق 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 قاتلاً : "على المؤسسة التي تتعرض لازمة 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 ل القيام 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 يؤكد 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 لحل الأزمة. لكنهما 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 جانب 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 المتتسارع 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 كبيرة في الأزمة. أما فيما يتعلق بالناطق الصحفي المكلف بإخبار الوسط الاجتماعي الخارجي فيجب أن تكون شخصيته محترمة ، تتمتع بشهرة كبيرة في الوسطين الاجتماعي الداخلي والخارجي على حد سواء. إذا لم يتحقق ذلك فإن الثقة بأخبار المؤسسة ستكون مغيرة ، 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 عاملًا مهمًا من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة ، وفي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعد هؤلاء ممثلين للمؤسسة ، وآراؤهم ستكون محل ثقة خاصة ، وإن فكرنا بهذا الظرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصلون 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 وبنظرافاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تغير 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 يقلّ لهم 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 المعلومات من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري. وتكون رئاسة المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملًا مهمًا 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 تفجر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.
2. ليس سهلاً على الدوام الإقرار ، من الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدأ 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 تمسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.
5. إن فئات الوسط الاجتماعي ، لا سيما 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 المختصين في مسائل العلاقات العامة ، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحدد في كثير منه بماهية أسلوب السلوك ("مغلق" أم "منفتح") الذي تنتهي هذه القيادة ، ونشير إلى أن هذا الغصر 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 ميالة 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 تتشعب 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 وجيئتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة ، الأمر الذي يجعلها عندهم مهمة. إن هذا الفهم يمكن أن يبني 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 تقييمات 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 ، وتترقب ليس فقط مدى النجاح والفاعلية اللتين تم فيهما التغلب على الأزمة ، بل ومدى المهنية والسرعة اللتين أخبرت فيما 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 وخاصة 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 وكفوءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطابعة والاستمرار من قرياتها التي انتهت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير المدروس سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى وبالتالي إلى ضعفها وتفككها ، فالآزمات ظاهرة ترافقسائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتفاع والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثابيا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب ، وبين 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 المتعددة 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 جديدة من أجل 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 تقصير لسبب معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله.

مفهوم الأزمة

هناك تعريف جيد للأزمة أنها "تعني تهديداً خطراً متوقعاً 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 ويطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضاً عرفت بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالباً 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 تمكّنهم من تجنبها 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 إيجابياتها 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 وتبيّن 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 المصادر 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 والhilولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدراته 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 يتبيّن لنا الفرق الشاسع بين الإدارة السابقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات ل التعامل 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 وضغط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات و تتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفي 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 تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها". لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

❖ التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشنان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتآزر 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 المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبيّن لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت التجربة اليابانية في هذا الشأن. إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان KANPAN الياباني.

"فالمفهوم الجوهرى لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما يوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقة أم لا ، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرّب المدراء على تخيلأسوء أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات ، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية ، إضراب العمال والحرائق". هذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي ، حيث يلاحظ 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. أيضاً في دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصرف 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 جهوداً وقاية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات. ويعزى وجود هذا الخلل في المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مواجهة 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 التنبوي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

❖ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو 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 **virtual reality case scenario** والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقى من خلال تطوير النموذج الذى يوضح كيف تتدخل العوامل المؤثرة فى المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلل هذا النموذج حركة النظام الحقيقى. فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسى فعال فى إدارة الأزمات لمدى فعاليته من التجارب وأثره فى تقليل الخسائر.

❖ نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال 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 انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي ، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة ، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول ، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة". تعقباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبيها 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 صحف 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 تماماً. أضاف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقصى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فالليابان تتغلب على

الزلزال ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلزال وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لاخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضاً. أيضاً طالعنا 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 سابقة 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 المصادر الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة ثبت التنساب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضاً كانت من التوصيات الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصادر في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تماماً لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضاً إدارة الأزمات: عن توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً 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 فعال للإنذار المبكر.

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

❖ أساليب حل الأزمات والتعامل معها

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

الطرق التقليدية
اهم هذه الطرق:

- انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتمد 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 العنيفي 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.
- تنفيص الأزمة: وتسمى طريقة تنفيص البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيص الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتنوعة 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 البديل: هنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقه انتبثق عن الصدام. هذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.
- ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكيف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساوؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمها 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 وتوسيعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية

- وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتواقة 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 وتكون 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 فيعدم 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 إفقد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

 - التحالفات المؤقتة.
 - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- ترى عم 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 مفترة.

• طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتججيرها 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 التحرير 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 متى تتوفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

• احتواء وتحويل مسار الأزمة: تستخدم مع الأزمات باللغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدتها ، 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.

ج - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين ، أي التفاوض مع استخدام القوة.

ختاماً فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة وخاصة 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 التشكيل أو الاستفحال.

إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات

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

الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات مماثل تماماً لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد لمقننيات ، 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 بالمقننيات. والاستراتيجية الحقيقة لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة ، من خلال عقد تأميني شامل ، يحقق تعويضاً مناسباً 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 وخطط أمنية المكتوبة ، حيث تعتمد المكتبات ومرافق 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 ترك 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 ومرافق 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 يعني منها بحسب رأي العاملين هي التخريب المعتمد لمقننيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد ، و تعرض المقتنيات للسرقة والإتلاف ، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف ، وجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها ، بجانب مشاكل التوصيلات الكهربائية. وتعدّ 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 والتوجه 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 ، والسعى لتصنيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيباً على ذلك يتبيّن لنا مدى أهمية وضع خطط الأمانة التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكتبات ومرافق

المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة 72.4% والتي تعبّر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلّب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبيّن لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مراافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلّب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المراافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكيز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. وفي 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

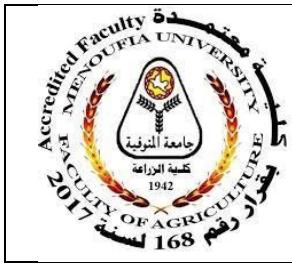
في دراسة سعودية لأبحاث الحج بعنوان "دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ" تنص مشكلة الدراسة على أن البحث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية على الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. ظاهرة الزحام في الحج ، وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبًا ويدرك 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 رمي الجمرات. هذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لموقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى المملكة لأداء الحج. أيضًا أوضحت الشريف أنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين 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 سنويًا. 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. أيضًا برامج التوعية والتدريب هذه تشمل محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة virtual reality

حيث تم تجهيز موقع مماثلة تماماً للموقع التي يمر بها الحاج منذ وصوله لأداء tour فريضة الحج وحتى عودته إلى بلده. فمثلاً تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب موقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية السعودية وقد تربى عملياً على كيفية أداء الحج. هذه البرامج التوعوية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة فهم أكثر الحاج تنظيماً وتنفيذًا للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات لم تجد تجربة مماثلة للتظاهرة الماليزية لدى أي دولة من الدول. تعقيناً على هذه الدراسة يتضح لنا مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتظاهرة الماليزية خير مثال على ذلك. نجد في هذه التجربة استخدام وتطبيق عنصر المحاكاة مع الحاج الماليزيين وأثر ذلك في زيادة الوعي لديهم وبالتالي التقليل من مخاطر حدوث وفيات بينهم أثناء الحج. لذا يتضح لنا أيضاً أنه لا مجال للعشوانية والتخطي 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. أيضاً 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.

ختاماً

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

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



جامعة المنوفية - كلية الزراعة (شبين الكوم)
برنامج الإنتاج الحيواني والداجني
توجه إنتاج الدواجن والأسماك



خطة الأمان والسلامة

2025/2024

يعتمد ،،

أ.د/ أيهاب عبد العزيز الصعيدي		مدير وحدة الأزمات والكوارث
أ.د/ أحمد صلاح الخولي		عميد الكلية



جامعة المنوفية - كلية الزراعة

وحدة ضمان الجودة



خطة الأمان والسلامة – برنامج الإنتاج الحيواني والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك العام الجامعى 2024/2025م

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



جامعة المنوفية – كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



مؤشرات النجاح (قابلة لقياس)	توقيت التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	أنشطة التنفيذ	الهدف
		<ul style="list-style-type: none">- مدير وحدة الأزمات والكوارث- مدير وحدة التدريب- منسق البرنامج		
نسبة رضا %70 للمستفيدين	على مدار العام	<ul style="list-style-type: none">- منسق البرنامج	توزيع استطلاعات رأي وتحليلها واتخاذ إجراءات تصحيحية	(4) قياس فاعلية الاجراءات المطبقة للأمن والسلامة بالبرنامج

عميد الكلية

أ.د/ أحمد صلاح الخولي

وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

أ.د/ محمد علوى سليم

مدير وحدة الأزمات و الكوارث

أ.د/ ايهاب الصعيدي



خطة الإخلاء في حالات الطوارئ لجنة إدارة الأزمات والكوارث

يعتمد،،،

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



جامعة المنيوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة





خطة الإخلاء في حالات الطوارئ

عند نشوب حريق داخل موقع العمل:

يجب أن يكون هناك تصرف سريع وفعال وآمن للخروج من المبني . 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 المبني بسرعة ومن أقرب المخارج، والتأكد من خروج الجميع قبل مغادرة المبني، ومن ثم التجمع في منطقة التجمع المتفق عليها مسبقاً و التأكد من وجود الجميع، ولا يسمح بعدها لأحد بالرجوع إلى موقع الخطر إلا إذا أذن له الشخص المسؤول وبعد التأكيد من عدم وجود مخاطر.
2. في حالة الطوارئ على كل شخص في المبني أن يكون سريعاً في استجابته ويعين منطقة قبل الخروج منها مثل إطفاء الأجهزة وإغلاق أسطوانات الغاز.
3. وجود خطة واضحة وسهلة للإخلاء أثناء حوادث الحرائق ولا يكتفى بوجودها، بل يجب أن يدرب عليها جميع العاملين.
4. يجب أن تحتوي الخطة على رسم للموقع يبين فيه مواقع الأبواب والشبابيك والممرات
5. يجب ألا توضع المصاعد الكهربائية ضمن الخطة مطلقاً. حيث أن المصاعد الكهربائية قد تأخذك إلى موقع النار بدلاً من الهروب منها بالإضافة إلى امكانية تأثيرها بالحرق ف تكون حبيسًا فيها.



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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 نظرًا لمحاصرة النيران له فعليه أن يلجأ إلى مكتب له نافذة إلى الخارج ويغلق الباب جيدًا ويحاول وضع قطعة قماش حول الباب كي لا ينفذ الدخان إليه ويقف بجانب النافذة ويطلب المساعدة.

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

أهداف الخطة وعناصرها وآليات تنفيذها

أولاً : أهداف الخطة

1. إخلاء المبني 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 مبني وتحديد الواجبات والمهام

3. المنوطبة بكل منهم لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ، مع أهمية التنسيق والتعاون مع إدارة الدفاع المدني وال火情 بالجامعة للمساعدة في التدريب على ذلك.

4. تحديد نقاط التجمع ويقوم أفراد الأمن والسلامة بالمرور على المبني للتأكد من الإخلاء وإرشاد الأفراد لاستخدام سلم الهروب وعدم الركض

5. استدعاء مركبات إطفاء الحريق.



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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.

ثانياً : عناصر خطة الإخلاء:

نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمة ومدى تدريبه بشكل جيد لضمان سرعة الاستجابة واكتشاف إشارات الإنذار واتخاذ الإجراءات الوقائية الالزمه 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 مبني الكلية وتکلیف 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 . □



جامعة المنوفية - كلية الزراعة

وحدة ضمان الجودة



- 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 بالمبني 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 المبني.
4. التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني وال火情 بإرشادهم إلى موقع الحريق
5. ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة.

واجبات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في حالات الطوارئ:

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

واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكلية الإدارات العاملة:



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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

واجبات الحراس ورجال الأمن:

1. تأمين المبني وحفظ النظام.
2. منع دخول أي أفراد غير المختصين داخل المبني.
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 الحرائق والتدخل السريع.
2. الشرطة.
3. الدفاع المدني والحرق.
4. الإسعاف.
5. المياه - الكهرباء - التليفونات - الطرق - المرور - .
6. الأجهزة المعاونة : الإدارية الهندسية بالجامعة - الغاز الطبيعي-الصرف الصحي -

ثالثاً: الوسائل والمعدات المطلوب توافرها بالكلية لمواجهة الطوارئ:



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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 التأكيد من توافر البنود التالية:-

1. نقاط التجمع الخاصة بكل مبني.
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 المبني على مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.

رابعاً: التجارب والاختبارات:

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

الاحتياطات العامة الواجب اتخاذها تجاه أي حادث أو أزمة

1. التبليغ الفوري لوحدة إدارة الأزمة بالكلية والجامعة عن الحادث.
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 طبقاً لنوعية الحادث.
5. تأمين منطقة الحادث بالتنسيق مع وحدات حفظ الأمن - الدفاع المدني والحريق - الإدارات الهندسية الخ



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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.

خامساً : نظام التقييم:

يتم استخدام آليات التقييم الداخلي للوحدة بواسطة السيد الدكتور / وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة لن تقديم 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 سنوياً متضمناً : 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.



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



أرقام تهمك

تنفيذ خطة الإخلاء في حالات الطوارئ

أولاً : تشكل مجموعة من الفرق ل تقوم بمهام محددة:

1.أعضاء فريق الإطفاء والسلامة

المهام:

[]إطفاء الحريق باستخدام الوسائل المتاحة.

[]إنقاذ واستخراج المحصورين.

[]تقدير وفحص معدات الإطفاء والتتأكد من سلامتها بشكل دوري.

[]الاتصال بالجهات الخارجية من مطافئ وإسعاف وغيرها.

2.أعضاء فريق الإخلاء بالاشتراك مع السادة محاضري المعامل بالاقسام العلمية وسكرتارية

الوكلاء.

المهام:

[]إطلاق جرس الإنذار.

[]نقطة التيار الكهربائي.

[]غلق محابس الغاز.

[]الإرشاد عن أماكن التجمع

3.أعضاء فريق التنسيق

المهام:

[]تداول الإخبار بين المواقع والإرشاد.

[]التتأكد من الإعداد الموجودة بكل موقع ومضاهاتها بالمجموع الكلى



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



4. أعضاء فريق الموقع تحت إشراف د / طبيب الكلية

المهام:

• [الحرس 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 الرئيسية إلى أن تنتهي عملية الإخلاء]

• [تنظيم عمل الجهات الخارجية مثل الإسعاف والمطافي] .

ثانيا : الخطوات التنفيذية:

1. بمجرد سماع جرس الإنذار يخرج شاغلي المبنى من مكاتبهم بسرعة وبهدوء دون تراحم أو تخطي.



جامعة المنوفية - كلية الزراعة
وحدة ضمان الجودة



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

عميد الكلية

أ.د/ أحمد صلاح الخولي

وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

أ.د/ محمد علوى سليم

مدير وحدة الازمات و الكوارث

أ.د/ أيهاب الصعيدي



دليل مكافحة العدوى وأمن التسهيلات الداعمة (الغذار)

برنامج الإنتاج الحيواني والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

يعتمد „،،،

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

المحتويات

المقدمة

مكافحة العدوى

الأهداف

المحاور الرئيسية للدليل

■ مكافحة العدوى العامة في الكلية

■ مكافحة العدوى الخاصة بجائحة كورونا

■ الأمان الحيوي في مزارع الدواجن

■ الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو تفشي مرض في

مزارع الدواجن

■ الأمان الحيوي في معمل بحوث الأسماك

■ الإجراءات الواجب اتباعها عند حدوث عدوى أو مرض في معمل

الأسماك

المقدمة :

تُعد مكافحة العدوى عنصراً أساسياً لضمان سلامة وصحة الإنسان والحيوان على حد سواء، خاصة في المؤسسات التعليمية والبحثية التي تضم أنشطة علمية تطبيقية مثل المعامل البحثية والمزارع الداجنة والسمكية. وتكون أهمية هذا الدليل في كونه مرجعًا موحدًا للإجراءات والسياسات الوقائية المتبعة داخل القسم لحفظها 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 والأسمدة. كما يسهم في رفعوعي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، من خلال توفير إرشادات واضحة للتعامل مع المخاطر الصحية المحتملة والحد من انتقال الأمراض.

مكافحة العدوى :

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 الأكادémie.

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 الأمان الحيوي في مزارع الدواجن والأسمدة.

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

إدارة الحالات :

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

3- الأمن الحيوي في مزارع الدواجن :

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

1- تقليل التعرض للمسببات المرضية:

يتم ذلك من خلال تطبيق برامج الرعاية الصحية الشاملة

2- زيادة مقاومة الطيور للأمراض:

يتتحقق 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 وتقليل التلوث الميكروبي :

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

من المهم التمييز بين المصطلحات التالية:

التعقيم (Sterilization)

وسائل كيميائية وفيزيائية (كالأشعاع 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 محليل 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 تسبة 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 تتدخل 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 يتآثر بالأحماض أو القلوبيات 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 الفقاصل 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 بنسبة محددة.
- مركبات مؤكسدة: مثل ماء الأكسجين وحامض البروبنيك فعالة ضد البكتيريا والفيروسات والفطريات بتركيزات منخفضة

مصادر العدوى في مزارع الدواجن :

تنقل 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 والمساق المائي 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 نوافل 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 المنظم: لجميع العناصر 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 عدو أو تفشي مرضي في مزارع الدواجن:

تُعد الاستجابة السريعة لحالات العدو 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 المصايب أو المشتبه فيه بشكل كامل، مع وضع لافتات تحذيرية.

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

تخصيص فريق عمل محدد للتعامل مع العنبر المصايب فقط

3. التشخيص وأخذ العينات :

جمع عينات ممثلة (طيور نافقة حديثاً، 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 وفقاً للتشخيص (استخدام مضادات حيوية أو مضادات كوكسيديا أو علاجات داعمة).

في حال ثبوت الإصابة عرض 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 بعيداً 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 و زمن التلامس الموصى به.

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

7. حماية العاملين :

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

تطبيق نظام أحواض التطهير للأحذية عند مداخل العنابر.

الحد من تنقل العاملين بين القطuan 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 الأمان الحيوي واتخاذ التدابير الوقائية لمنع تكرار العدوى.

4-الأمن الحيوي 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 حرارة الأفراد والمواد، وتطبيق برامج وقائية تساهمن 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 السميكي: 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 الأمان 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 المسئولة 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 وعرضها 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 الأمان الحيوي الجيدة

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

تُشكل الأمراض في النظم المائية خطراً كبيراً على الإنتاج السمكي، نظراً لسرعة انتشار العدوى في الوسط المائي. لذا تُعد الاستجابة السريعة والتدخل المبكر أمراً ضرورياً.

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 فوراً.

2. تقييم جودة المياه :

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

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 المصايب 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 طفيليية أو مطهرات مائية) وفقاً 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 يومياً والتخلص منها بالدفن أو الحرق، مع منع إلقاءها في المجاري المائية أو استخدامها كعلف.

7. تطهير النظام المائي :

تفریغ الأحواض الموبوءة وتنظيفها ميكانيكيًا من الرواسب.
استخدام مطهرات مناسبة للأسطح والأدوات، ثم شطفها جيداً 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 الخبرية.
مراجعة بروتوكولات الأمان الحيوي بالزراعة وتحديثها وفقاً للدروس المستفادة من الحادثة.
إن الالتزام بتطبيق إجراءات مكافحة العدوى في القسم وتدابير الأمان الحيوي سواء في مزرعة الدواجن أو معمل بحوث الأسماك يمثل حجر الزاوية في تعزيز السلامة والصحة المهنية والحفاظ على الموارد الحيوية. ويسمهم 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 مرجعاً أساسياً يعكس التزام الكلية بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وحرصها على التطوير المستمر وتحقيق أفضل الممارسات في مجال التعليم والبحث العلمي .



برنامج الإنتاج الحيواني والداجنى توجه إنتاج الدواجن والأسماك

دليل أمن وسلامة المعامل والتعامل مع المواد الخطيرة

يعتمد،،،

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

المحتويات

- 1 المقدمة
- 2 أهداف دليل الامن والسلامة
- 3 أهمية الالتزام بإجراءات الأمان والسلامة
- 4 مصادر ومسببات الخطر في العامل
- 5 السياسات العامة للأمن والسلامة
- 6 إجراءات الوقاية والسلامة
- 7 خطة الطوارئ والأخلاء
- 8 مكافحة الحرائق واستخدام الطفاییات
- 9 الإسعافات الأولية داخل العمل
- 10 التدريب والتوعية
- 11 المسؤوليات
- 12 الخاتمة

المقدمة :

تُعدّ المعامل من أهم المرافق التعليمية والبحثية في الكليات الزراعية والعلمية على وجه العموم، حيث تُمثل بيئة أساسية لإجراء التجارب التطبيقية التي تكمل الجانب النظري للطلاب وتسهم في تطوير مهاراتهم العلمية. كما تُستخدم في الأبحاث العلمية والدراسات التي تهدف إلى تطوير المعرفة وخدمة المجتمع.

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

أهداف دليل الأمان والسلامة :

- نشر ثقافة السلامة بين جميع العاملين والطلاب داخل العمل.
- التعرف على مصادر المخاطر المختلفة والطرق الوقائية للتعامل معها.
- وضع تعليمات وإجراءات واضحة للتصرف السليم في حالات الطوارئ.
- تحديد مسؤوليات كل فرد في العمل لضمان بيئة عمل آمنة.
- تقليل الخسائر المادية والبشرية الناتجة عن الحوادث.

أهمية الالتزام بإجراءات الأمان والسلامة :

- حماية الأرواح والممتلكات.
- ضمان استمرارية الأنشطة التعليمية والبحثية دون انقطاع.
- رفع مستوى الوعي والمسؤولية لدى الطلاب والعاملين.
- تحسين جودة مخرجات البحث العلمي.

مصادر ومسبيات الخطر في المعامل :

1- المخاطر الكيميائية :

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

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

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

المواد المسيبة 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 ممضة.

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 وفقاً 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 (ماسنات، 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 الحرائق:

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

في حالة التعرض لإصابة كيميائية:

- غسل الجلد فوراً 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 الطفاییات :

أنواع الطفاییات :

- طفاییات الماء: للحرائق الناتجة عن المواد الصلبة مثل الورق والخشب.
- طفاییات البويرة الجافة: للحرائق الناتجة عن المواد القابلة للاشتعال والسوائل.
- طفاییات ثاني أكسيد الكربون (CO₂): للحرائق الكهربائية.
- طفاییات الرغوة: للحرائق الناتجة عن السوائل القابلة للاشتعال.

خطوات استخدام الطفاییة (طريقة PASS)

1. Pull - اسحب مسمار الأمان.
2. Aim - وجّه فوهة الطفاییة نحو قاعدة اللهب .
3. Squeeze - اضغط على المقبض للتحكم في خروج المادة.
4. Sweep - حرك الطفاییة 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 فوراً .
- الإغماء: تدید 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 الطفاليات.

المسؤوليات :

إدارة الكلية: توفير معدات الأمان والسلامة وصيانة الأجهزة.
المشرفون على المعامل: متابعة تنفيذ التعليمات والإشراف المباشر.
الطلاب والباحثون: الالتزام الصارم بالقواعد والإبلاغ عن أي خلل.

الخاتمة :

يُعد دليل الأمان والسلامة أداة أساسية تهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت والممتلكات داخل الكلية، سواء في المعامل أو المزارع أو أي بيئة عمل مرتبطة بالأنشطة الأكادémية والبحثية. فهو لا يقتصر على عرض التعليمات والإجراءات فحسب، بل يُثلـل التزاماً مؤسسيّاً بنشر ثقافة السلامة، وترسيخ مبادئ الوقاية، وتقليل المخاطر المحمولة إلى أدنى مستوى.

إن تطبيق ما ورد في هذا الدليل يسهم 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 بالمارسات المهنية
وفي الختام، فإن مسؤولية الأمان والسلامة مسؤولية مشتركة يتتحملها الجميع، بدءاً من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وحتى الطلاب. ويظل التقيد بالإرشادات الواردة في هذا الدليل حجر الزاوية لضمان بيئة عمل ودراسة آمنة وصحية، تمكن من تحقيق الأهداف الأكادémية والبحثية للمؤسسة على الوجه الأمثل