

بحث بعنوان

أهمية التخطيط لإدارة الأزمات ودورها في تحسين أعمال البلديات

إعداد

خالد عبدالله محمد الخلايله

مدير قاعه الشريف حسين

المستخلص

تشير إدارة الأزمات في البلديات إلى العمليات والاستراتيجيات التي وضعتها الحكومات المحلية للاستعداد والاستجابة للأحداث غير المتوقعة أو حالات الطوارئ التي يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة ورفاهية المجتمع. يمكن أن يشمل ذلك الكوارث الطبيعية ، والفشل التكنولوجي ، وتفشي الصحة العامة ، أو أنواع الأزمات الأخرى. تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات في البلديات تخطيطاً شاملاً وتواصلًا واضحًا واستجابة منسقة من مختلف الإدارات والوكالات. الهدف هو تقليل الضرر واستعادة العمليات العادية بأسرع ما يمكن وكفاءة.

Abstract

Municipal crisis management refers to the processes and strategies put in place by local governments to prepare for and respond to unexpected events or emergencies that could affect the health, safety and well-being of the community. This can include natural disasters, technological failures, public health outbreaks, or other types of crises. Effective crisis management in municipalities requires thorough planning, clear communication, and a coordinated response from various departments and agencies. The goal is to minimize damage and restore normal operations as quickly and efficiently as possible.

المقدمة

يعد موضوع الادارة العامة من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منتظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وما تفعل ولما تعمل... إلخ، وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع اوضاع البيئة الديناميكية.

كما أن الادارة العامة يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع الإجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ كما يجب على تساؤلات عديدة هي: (ما الذي يريد انجازه. التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي تتخذ على أرض الواقع، ما الذي يمكن عمله لتحقيق الاهداف؟ وكيف نحقق تلك الأهداف؟ وما هي الموارد التي نحتاج إليها؟ وهل خطة عملنا واقعية؟ ومن يقوم بالتطبيق؟ متى سيتم التطبيق؟ وكيف نتحقق من القيام بالعمل؟). وحيث ان الأزمة تكون موقفاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الازمات تبدأ صغيرة. ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها.

لا توجد مؤسسة خدمية لا تتعرض من وقت لآخر لبعض الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها، نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية أو التقنية المحيطة بالمؤسسة والتي تعمل فيها ومن خلالها. لذلك، تتزايد باستمرار -

خاصة في عصرنا الحالي - أهمية إدارة الأزمات ومنهجها، لتحقيق التعامل الفعال مع الأشكال المختلفة للأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الخدمية، وتحد من قدرتها على الاستمرار في أداء مهماتها المنوطة بها لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح تطبيق الادارة العامة ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي للآزمات وفق الخطط الاستراتيجية، ونتيجة الآزمات التي يمر بها المجتمع بكافة مؤسساته سعت الدراسة للبحث وطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور الادارة العامة في ادارة الآزمات في

البلديات؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق عدة أهداف وهي:

1. التعرف على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات.
2. معرفة متطلبات نجاح الادارة العامة لإدارة الأزمات.
3. اكتشاف معوقات استخدام الادارة العامة في إدارة الأزمات.
4. التعرف على دور الادارة العامة في الاكتشاف المبكر للأزمة.
5. التعرف على دور الادارة العامة في احتواء الأزمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. حداثة وإيجابية موضوع الإدارة العامة في مواجهة الأزمات من خلال التعرف على مفاهيم الإدارة العامة، واعداد خطط إستراتيجية فعالة تساعد عمليات مقاومة الأزمات، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.

2. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي بالبلديات لمواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الازمات المستقبلية التي تواجه البلدية من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتوفر فيها من نقاط الضعف والقوة والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها.

الإطار النظري:

قد نشأ مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management داخل الإدارة العامة، للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة. وقد توسع علم إدارة الأزمات ونما بشكل متسارع ليشمل التعامل على مستوى جميع الأزمات الداخلية والخارجية، وفي جميع القطاعات والبلديات الإنتاجية والخدمية.

وقد عرف ليتل Little إدارة الأزمات بأنها: «نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية». وعرفها تشيس Chase بأنها: «الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة». في حين عرفها أبوقحف بأنها: «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة. (1)»

وعرفها عليوة بأنها: «العلم الذي يعنى بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها». (2) »

ولا يختلف مفهوم إدارة الأزمات المدرسية أو الخدمية عن المفهوم العام لإدارة الأزمات، فهو جزء من كل، وتعرف فاطمة البغدادي إدارة الأزمات المدرسية بأنها: «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تُبذل لمواجهة الآثار السلبية، المترتبة على الأزمات. أو هي قدرة المدارس على التنبؤ بالأزمات المُحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها، بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مُختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية، تحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المُفاجئة، التي تمر على المدرسة، والعمل على عدم تفاقمها، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المُتاحة، داخل المدرسة، وخارجها. وبذلك تتسم إدارة الأزمات، بطابع مزدوج، وقائي وعلاجي». (3) »

وبالتالي، فإن إدارة الأزمات المدرسية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية نقادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها. وتهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة المدرسية بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى الطلاب والمعلمين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى. (4)

التخطيط

التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات. والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن تكون في حدود الإمكانيات المتوفرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية، ولاشك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للأزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات.(5)

وتعد خطة التدخل في الأزمة المدرسية أحد الشروط الرئيسية للإدارة الناجحة للأزمة، ذلك أن الخطة تمثل برنامج عمل الفريق. ولا تقتصر أهداف الخطة على مواجهة أو إدارة الأزمة القائمة، ولكنها يجب أن تمتد للتعامل مع الإشارات الأولى للأزمة وانتهاء بمرحلة ما بعد الأزمة مروراً بمرحلة الأزمة ذاتها. فالمدرسة التي تمتلك خطة مكتوبة وطاقماً مدرباً على استخدامها، بحيث تكون الخطة جزءاً من برنامج الإدارة، تمتلك قدرة أكبر على السيطرة والتحكم في مسار الأزمة والحفاظ على ولاء العاملين وتقليل الخسائر المادية والتعافي من الأزمة وإعادة إحياء العملية الخدمية في أسرع وقت ممكن، من خلال القدرة المنظمة في التفكير عبر عدة نشاطات في زوايا متعددة. وعلى العكس، فإن المدرسة التي لا تمتلك مثل تلك الخطة تكون معرضة أكثر من غيرها للأزمات المدرسية، كما تكون معرضة للإدارة العشوائية للأزمة.(6)

وتهدف خطة مواجهة الأزمات وإدارة موقف الأزمة إلى تحقيق ما يلي(7) :

– وقف التدهور والخسائر.

– تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.

- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ولذلك، فإن التعامل مع الأزمات يعتبر فنا ومهارة، ويحتاج إلى وعي شامل متكامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحمها وما يحدث فيها ومنها، بل وما هو خفي لأنه لا يقل خطورة عما هو معروف. وتعتبر عملية التخطيط وإعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد البلديات الخدمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة والمبادأة وليس بأسلوب رد الفعل.

المراحل وآليات إدارة

تمر إدارة الأزمات بمراحل مختلفة سواء من أجل العمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة. ويتبنى أغلب الباحثين النموذج الذي وضعه ميتروف وبيرسون عام 1993م من خلال دراستهما عن كيفية الاستعداد والجاهزية للأزمات، والذي يحدد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار من خلالها الأزمة، لتجنب مخاطرها واغتنام فرصها، كالتالي (8) :

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الأزمة، وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر والأعراض التي توحى باحتمال وقوع أزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة. ولكن عندما تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة بخطة واضحة، ويكون

المديرون لديهم مهارات عالية في الشعور بأي إشارات حتى وإن كانت خافتة، فإنه يمكن تجنب الأزمات. لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

تقوم هذه المرحلة على أساس أن «الوقاية خير من العلاج» بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق اكتشاف وتحديد نواحي الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها وتتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع خطط وسيناريوهات شاملة وواقعية قادرة على متابعة جميع الاحتمالات، وتحقيق التكامل بين الأنشطة من أجل تحقيق الهدف. وترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع شيئاً لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار

تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها، وهي مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولأشك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

وهي مرحلة محاولة استعادة الأصول المفقودة والملموسة والمادية والمعنوية، وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المدرسية بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المدرسة لأزمة، حيث لا بد أن تتوفر للمدرسة خطط طويلة أو قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذا يتطلب قدرات فنية وإدارية ودعما ماليا كبيرا.

المرحلة الخامسة: التعلم

وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين. ولا شك أن نتائج إدارة الأزمة قد لا تؤدي إلى القضاء نهائيا على الأزمة أو معالجتها نهائيا، وإنما قد تكون المعالجة مرحلية، وتبقى هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر الظروف المناسبة لتتوهج مرة أخرى، حالها مثل حال مريض أصيب بأزمة صحية فأول ما يحاوله الطبيب المعالج هو معالجة حالة الأزمة والمحافظة على حياة المريض، وبعد تجاوز حالة الأزمة يقوم الطبيب بمعالجة أسباب المرض للحيلولة دون تكرار الأزمة مرة أخرى، وهذا لا يتم إلا من خلال المتابعة المستمرة والحقيقية.

التوصيات:

توصيات إدارة الأزمات في البلديات

- وضع خطة محددة جيداً تحدد الإجراءات والبروتوكولات للتعامل مع أنواع مختلفة من حالات الطوارئ.
- التأكد من مشاركة جميع الإدارات والوكالات والمنظمات المجتمعية ذات الصلة في التخطيط للأزمات والاستجابة لها.
- تحدد بوضوح قنوات الاتصال وتؤكد من أن جميع المشاركين في الاستجابة يعرفون كيفية الوصول إليها.
- توفير تدريب منتظم لجميع الموظفين والمتطوعين حول كيفية الاستجابة لحالات الطوارئ وكيفية استخدام خطة إدارة الأزمات.
- التأكد من الاحتفاظ بسجلات جميع أنشطة إدارة الأزمات وتخزينها بشكل آمن للرجوع إليها في المستقبل.
- إنشاء شراكات مع المنظمات والشركات المحلية التي يمكنها توفير الموارد والدعم أثناء الأزمة.
- القيام بإجراء تدريبات إدارة الأزمات بانتظام ومراجعة الخطة لتحديد مجالات التحسين.
- وضع خطة للتعافي والتعافي بعد انتهاء الأزمة.

المصادر:

- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير بقسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م. ص 11.
- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 3، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م. ص 25.
- فاطمة محمد البغدادى، مهمّة استراتيجية .. إدارة الأزمات في المدارس، مجلة المعرفة السعودية، العدد 203، 2012م. الموقع الإلكتروني :
http://almarefah.net/show_content_subphpCUV=391&Model=M&SubModel.
- عبدالله مسعود غيث الجهني، أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، برنامج ماجستير الإدارة التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة، السعودية، 2010م. ص 17.
- مشروع تحسين التعليم الثانوي، برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، وحدة التخطيط والمتابعة، وزارة التربية والتعليم المصرية، 2009م. ص 64-65.
- ناهد عبد الله موسى، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006م. ص 92.
- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص 30.