إدارة الأزمات.. والوقاية من الفساد

لواء / ممدوح زيدان
خبير إدارة الأزمات والتنمية البشرية

تطور أسلوب تطبيق علم إدارة الأزمات والكوارث منذ بدء التأصيل العلمى له عام ١٩٩٢م من القرن الماضى (القرن العشرين) وحتى اليوم وأصبح له علاقة أساسية بالتخطيط الإستراتيجى لكل مؤسسة من حيث المشاركة فى التخطيط للاستفادة من دروس الماضى والحاضر ووضع تاثيراتها فى الاعتبار عند التخطيط للمستقبل حيث أن المؤسسة التى ليس لها فكر إستراتيجى وغير قادرة على تنفيذه تعتبر مؤسسة معرضة لحدوث أزمات بها وغير قادرة على تحقيق الأهداف المخططة. ويقوم فريق إدارة الأزمات والكوارث بمتابعة أداء المؤسسة التى يمثلها يوميا للمعاونة فى سرعة معالجة الأخطاء ومنعها من التحول إلى مواقف صعبة ثم تتصاعد خطورتها وتتحول إلى أزمات يصعب معالجتها وذلك عن طريق التنبؤ المبكر بها وإعداد خطط المعالجة وسيناريوهات مواجهة الأزمات المحتملة وكذلك التدريب على تنفيذها.

ويساعد فريق إدارة الأزمات والكوارث فى ذلك نظم المتابعة التكنولوجية الحديثة المتمثلة فى بطاقات الأداء المتوازن الإلكترونية (BalancedScoreCard) ويرمز لها بالرمز (BSC) وهى تحتوى على مؤشرات تقييم الأداء الرئيسية (KPI,s) لكل إدارة / قسم فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة.

حيث تسجل فى مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بكل إدارة / قسم الأهداف المخططة ومعايير تقييم الأداء وصياغة مؤشرات الأداء الرئيسية وأساليب القياس واختيار وتحديد معادلات الحساب والتقييم وبقيام فريق العمل فى كل إدارة / قسم بتسجيل الأعمال التنفيذية التى تمت بنجاح يوميا على شاشة التسجيل فى البطاقة الخاصة بالإدارة / القسم طبقا لما هو مدون فى تفاصيل خطة العمل فتظهر على الشاشة قيم مؤشرات قياس الأداء الرئيسية التى بدورها تعبر بياناتها عن مدى الإنجاز أو الانحراف عن الأهداف المخططة حيث تظهر على الشاشة النسب المئوية لمدى النجاح الذى تحقق من عدمه فهى توضح نتائج الأعمال(المخرجات).

بالتالى نستطيع بالتحليل والمقارنة بين الأهداف المخططة ومعايير تحقيقها وقراءات القياس لمؤشرات الأداء الرئيسية أن نستنتج الخطأ أو الفساد فى العمل بكافة صوره والتى يجب العمل على مواجهتها مبكرا.

كما أن مؤشرات الأداء بألونها الثلاثة التى تظهر على الشاشة تعبر عن مدى النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف المخططة فاللون الأخضر يعبر عن نسبة نجاح عالية نحو تحقيق الهدف المخطط واللون الأصفر هو علامة إنذار تبين وجود خطأ يلزم تصحيحه واللون الأحمر يعتبر إنذار شديد عن وجود إهمال أو صعوبات يلزم الوقوف على أسبابها ومعالجتها مما يساعد على مواجهة الفساد مبكرا بل ومنعه.

وكل ذلك يساهم بفاعلية فى تنفيذ الإستراتيجية الوقائية التى تعتمد على مواجهة كافة الأزمات المحتملة مبكرا والوقاية من الفساد وقبل أن تتفاقم وتخرج عن السيطرة – وفى كافة المجالات (اقتصادية – إجتماعية – سياسية – أمنية – ثقافية).

من الضرورى وجود منظومة لإدارة الأزمات والكوارث ترتبط مع منظومة بطاقات الأداء المتوازن فى كل مؤسسة متصلة ومرتبطة مع منظومة مماثلة لها فى الوزارة/ الهيئة التابعة لها كما يرتبط هذا المركز مع غرف إدارة الأزمات لأفرع هذه المؤسسة / الشركة طبقا لانتشارها الجغرافى لتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بينهم عند التخطيط للوقاية من الأزمات والوقاية من الفساد ومكافحته .

مع أهمية ربط مراكز إدارة الأزمات والكوارث فى المؤسسات المختلفة مع منظومة المحافظة التى تتمركز فيها المؤسسة / الشركة / الفرع مما يحقق العمل الجماعى المنظم فى مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد فى ظل رؤية وخطة موحدة ومحدد فيها بدقة دور ومهام وواجبات جميع عناصر الهيكل التنظيمى للمؤسسة / الشركة .

ويبين ذلك أهمية وجود منظومة قومية لإدارة الأزمات والكوارث ممثلة فى المركز القومى لإدارة الأزمات والكوارث والذى يتم ربطه بمنظومة إدارة الأزمات والكوارث ومنظومة بطاقات الأداء المتوازن لجميع الوزارات والمحافظات لتحقيق التنسيق الشامل بينهم فى ظل رؤية قومية تنظم العلاقات والمسئوليات والتعاون وخاصة فى حالة الأزمات الإستراتيجية المحتملة .

من العوامل المهمة فى نجاح تطبيق الفكر الحديث لإدارة الأزمات والكوارث تكوين مجموعات العمل فى الهيكل التنظيمى لمركز إدارة الأزمات والكوارث وهى (مجموعة قيادة المركز والخبراء والمساعدين – مجموعة التخطيط – مجموعة المعلومات والتحليل – مجموعة الإعلام والترجمة – مجموعة العلوم الإنسانية) وهذه المجموعات الخمس هى العناصر الأساسية فى جميع مراكز إدارة الأزمات والكوارث ويمكن أن يضاف عليها مجموعات أخرى طبقا لطبيعة ومخاطر العمل فى كل مؤسسة علاوة على (المجموعة الإدارية ونظم المعلومات) اللازمة لأعمال المركز الإدارية والفنية وهذه المجموعات / الأقسام تعمل معا كوحدة واحدة من أجل نجاح مركز إدارة الأزمات والكوارث فى تحقيق المهام المكلف بها فى مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد.

> **لن يكتب النجاح لمنظومة إدارة الأزمات والكوارث إلا بوجود فريق عمل قوى تتوافر فيه سمات إرادة التحدى والنجاح والقدرات العقلية المتميزة وخاصة فى مجال التحليل والإستنتاج والإيمان بأهمية العمل كفريق متكامل ولديه سرعة رد فعل عالية وليس التهور وحسن تخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس وليس الغرور وتحمل الضغوط ولياقة بدنية وصحية مناسبة.**

تقوم مجموعة قيادة المركز والخبراء والمساعدين وهم الأكثر خبرة وعلما بإدارة منظومة العمل داخل مركز إدارة الأزمات والكوارث والتنسيق مع قيادة المؤسسة وبالتعاون مع الجهات المشاركة فى مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد من خلال الاتصال والتنسيق مع جميع عناصر المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث التى يديرها المركز القومى لإدارة الأزمات، والكوارث والحد من المخاطر.

تعمل مجموعة التخطيط بالتعاون وبالتنسيق مع باقى المجموعات / الأقسام بإعداد خطط إدارة الأزمات والكوارث وتحديد أهدافها وسيناريوهات المواجهة مع ضرورة التنسيق مع جميع الجهات المشاركة والمتعاونة فى الخطة وكذلك فى إجراءات الوقاية من الفساد.

وكذلك مجموعة المعلومات والتحليل تقوم بالتعاون وبالتنسيق مع باقى المجموعات / الأقسام بتحليل المعلومات وإجراء المقارنات بين الأهداف المخطط تنفيذها وبين ماتم فعلا بالاستعانة ببيانات منظومة بطاقات الأداء المتوازن التى تبين بيانات مؤشراتها الوضع الحقيقى ونسب النجاح أو الفشل واكتشاف الفساد وتحديد أسلوب المواجهة مع ضرورة التنسيق مع جميع الجهات المشاركة والمتعاونة فى الخطة وكذلك فى إجراءات الوقاية من الفساد، ومعهم مجموعة الإعلام والترجمة والتى تقوم بمتابعة جميع وسائل الإعلام وتحليل مضمون ومخاطر الأخبار وتأثيرها على الرأى العام وإعداد وتنفيذ خطة توعية للمواطنين والرد على الإشاعات لتوعية الرأى العام داخل المؤسسة ذاتها وعلى المستوى الوطنى وإعداد المواد العلمية كأفلام أو فيديوهات وثائقية تظهر الحقائق للرأى العام ولابد من وجود نشاط لها للتوعية على مواقع التواصل الاجتماعى كما تقوم بقياس ردود أفعال الرأى العام المحتملة بالتعاون مع مجموعة العلوم الإنسانية وبالتنسيق مع وسائل الإعلام القومية.

> **يجب إلغاء أسلوب إدارة الأزمات والكوارث بنظام لجان إدارة الأزمات التى تجتمع بعد حدوث الأزمة للنظر فى كيفية مواجهتها لأن هذا الأسلوب لا يتماشي مع جوهر ومضمون علم إدارة الأزمات والكوارث الحديث الذى يعتمد على سبق الأحداث ومواجهتها مبكرا بجناحى العمل معا وهما مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد وليس العمل بأسلوب رد الفعل**

وتساهم مجموعة العلوم الإنسانية بدراسة السلوك البشرى وردود افعالة وعرضها ومناقشتها فى مرحلة إعداد خطة مواجهة الأزمات وكذلك أساليب الوقاية من الفساد كما تعرض ردود الأفعال المنتظرة من الرأى العام أثناء أحداث الأزمة وبعدها وتتعاون بشكل وثيق مع مجموعة الإعلام والترجمة فى إعداد خطة التوعية والرد على الإشاعات.

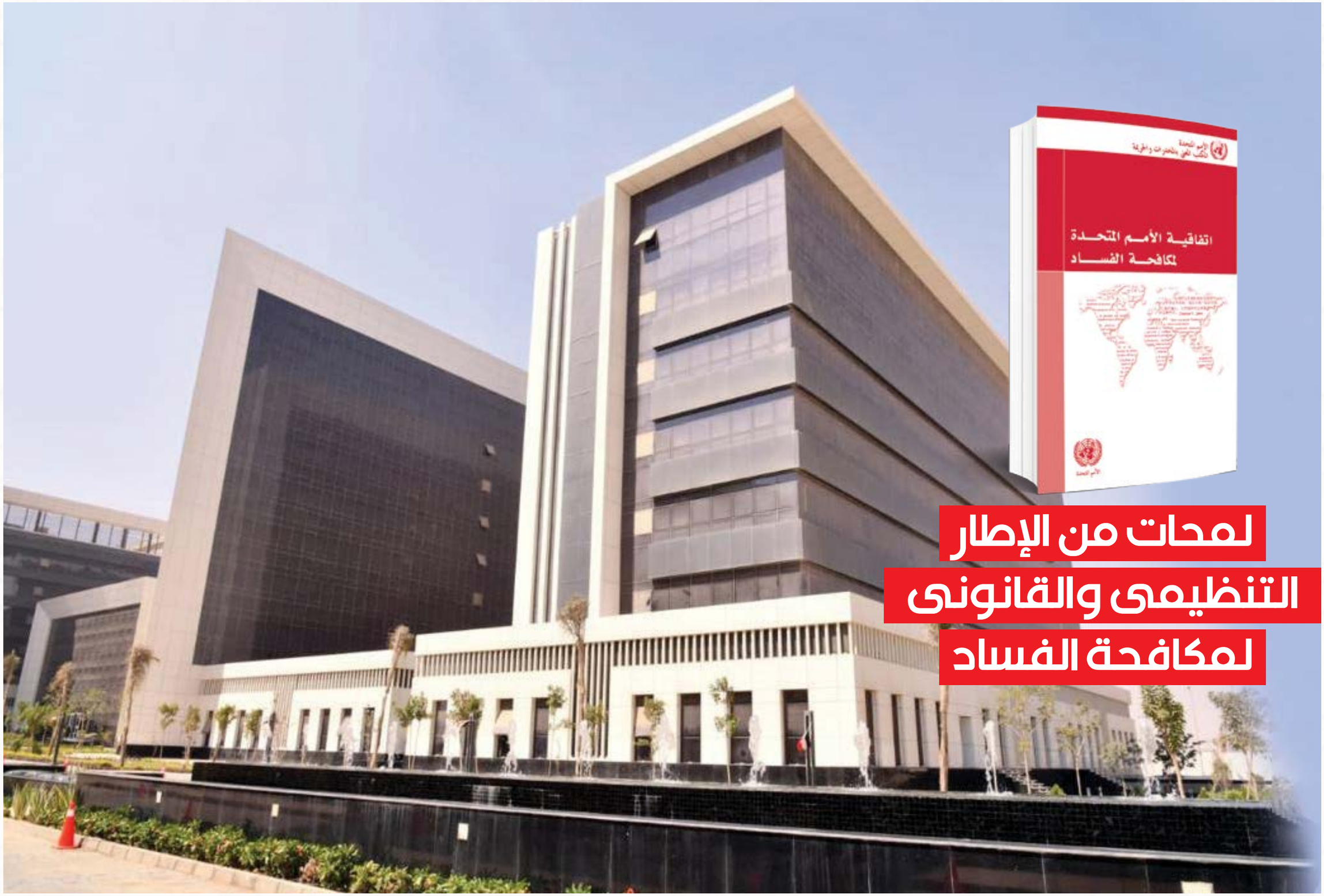
وتقوم المجموعة الإدارية ونظم المعلومات بتنفيذ الإجراءات الإدارية والفنية الضرورية لضمان استمرار احتياجات عمل مركز إدارة الأزمات على مدار ٢٤ ساعة وخطط الصيانة لأجهزة ومعدات مركز إدارة الأزمات والكوارث وخاصة شبكات تداول المعلومات بين المركز والجهات الأخرى المتعاونة من المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث وخاصة تأمين المعلومات من الاختراق أو الهجوم السيبرانى وخاصة أن المعلومات المتواجدة فى مراكز إدارة الأزمات والكوارث تعتبر هامة جدا حيث يسعى أعداء الوطن للحصول عليها.

لن يكتب النجاح لمنظومة إدارة الأزمات والكوارث إلا بوجود فريق عمل قوى يتم انتقاؤه بدقة تتوافر فيه سمات إرادة التحدى والنجاح والقدرات العقلية المتميزة وخاصة فى مجال التحليل والاستنتاج والإيمان بأهمية العمل كفريق متكامل ولديه سرعة رد فعل عالية وليس التهور ولديه حسن تخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس وليس الغرور ولديه تحمل الضغوط ولياقة بدنية وصحية مناسبة.

كما يجب أن يكون أعضاء هذا الفريق متفرغين لعملهم فى مركز إدارة الأزمات والكوارث فى كل مؤسسة ويصبح مسارًا وظيفيًا يعترف به الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ويتم ترقيتهم فى المسار الوظيفى داخل المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث إلى وظائف أعلى طبقًا لاحتياجات المنظومة القومية ويتم تأهيل أعضاء هذا الفريق فى مجالات التخطيط الإستراتيجى والتنفيذى وفى مجال تصميم وإعداد بطاقات الأداء المتوازن ومعايير ومؤشرات قياس الأداء وفى مجال إدارة الأزمات وفى مجال إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات وفى مجال الإعلام والعلوم الإنسانية والحوكمة ومكافحة الفساد وأمن المعلومات ومهارات العرض والتقديم وإعداد التقارير ومناهج البحث العلمى ومستوى مناسب فى اللغة الإنجليزية لتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق ويتم ذلك فى شكل دورات تدريبية متخصصة .

ومن المهم جدا التحرى الأمنى عند اختيار أعضاء هذا الفريق ومتابعتهم نظرا لأهمية توفر الإنتماء الوطنى لدى الجميع وخاصة العاملين فى مجال شبكات نظم المعلومات وأساليب تأمينها. كما يجب أن تتوفر فى مركز إدارة الأزمات والكوارث مكتبة وثائقية (أفلام وتقارير ومراجع) ليستند إليها فريق العمل فى تحليل الماضى واستشراف متطلبات المستقبل.

من كل ماسبق يجب أن نقتنع جميعا بأهمية وجود منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر وتقييم الأداء لدورها الهام فى حماية إنجازات الوطن من الأزمات المحتملة ومكافحة الإهمال والفساد كما يجب إلغاء أسلوب إدارة الأزمات والكوارث بنظام لجان إدارة الأزمات التى تجتمع بعد حدوث الأزمة للنظر فى كيفية مواجهتها حيث أن هذا الأسلوب لا يتماشى مع جوهر ومضمون علم إدارة الأزمات والكوارث الحديث الذى يعتمد على سبق الأحداث ومواجهتها مبكرا بجناحى العمل معا وهما مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد وليس العمل بأسلوب رد الفعل ..



لمحات من الإطار التنظيمى والقانونى لمكافحة الفساد