

إدارة الأزمات

اختبار الاستراتيجية الخاصة بكم في حالة الأزمات غير المتوقعة: 5 خطوات رئيسية

مقدمة

تختلف مراحل تعامل المنظمات الأعضاء مع الأزمة الراهنة. فمع اختلاف هذه المراحل من المنظمات التي تبدأ في تقييم أولوياتها الاستراتيجية والخطط التشغيلية أو التي تكون مستعدة لتنفيذ خططها المعدلة، يمكنكم الاستفادة من هذه الوثيقة كدليل استرشادي.

إدارة الأزمات ليست بالأمر الذي يتم استخدامه مره واحدة فقط. فيه دورة مستمرة ودائما ما تكون في إحدى مراحلها. فإما تكون في مرحلة الوقاية، أو في المرحلة التحضيرية أو في مرحلة التنفيذ. وتعتمد كل من هذه المراحل على الأخرى. وتتعامل هذه الوثيقة بصفة أساسية مع مرحلة التنفيذ.



ومعظمنا حالياً في خضم مرحلة التعامل مع الوضع الحالي ومحاولة إيجاد طرق لإدارة الاستمرارية. ويجب مراعاة أن كل أزمة عادة ما تستمر على مدار 3 فترات زمنية متداخلة ومستمرة.

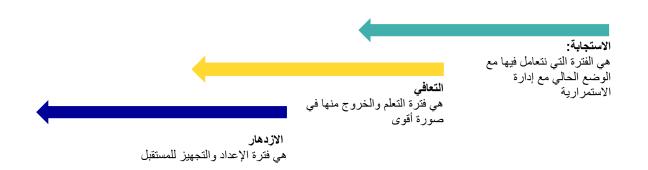
الاستجابة - هي الفترة التي نتعامل فيها مع الوضع الحالي مع إدارة الاستمرارية

التعافي - هي فترة التعلم والخروج منها في صورة أقوى

الازدهار - هي فترة الإعداد والتجهيز للمستقبل. وهي نفس الفترة أيضا التي يتم خلالها تقييم مدى نجاحكم في معالجة الأزمة. ما الذي قمتم به أيضاً؟ ما هي المجالات التي تحتاج إلى التحسينات؟



يعتبر التقدم في عملية التعافي من الأزمات هو أمر تطوري



الخطوات الخمس الرئيسية لاختبار الاستراتيجية:

1. تشكيل فريق الاستجابة

يمكن أن يشمل ذلك الموظفين الرئيسبين بدوام كامل، والمفوض الرئيسي، وأعضاء الجمعية الوطنية، وغيرهم من الموظفين والمنطوعات المناسبين التعامل مع الأزمة. يجب أن يتكون الفريق من الموظفين والمتطوعات المسؤولين عن صنع القرار. يجب ألا يتجاوز عدد أعضاء الفريق 10 أفراج لضمان كفاءة وفاعلية العمل. يعتبر فريق الاستجابة ذو طبيعة مركزية من مختلف التخصصات لضمان الاستجابة السريعة مع تمتعه بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث يتم تكليف الفريق باتخاذ القرارات الواضحة، بالإضافة إلى مراقبة و/أو إدارة الموافق مع توفير العدد الكافي لأعضاء الفريق بهدف تنفيذ منهجية مهام العمل اليومية بشكل مرن بهدف التعامل مع بيئة العمل المتغيرة.

فيما يلي بعض الممارسات الرئيسية التي يمكن أن تساعد في تنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية:

- الحفاظ على السلامة الشخصية؛ وتقبل الحالات الفردية لأعضاء الفريق مع إظهار التعاطف والشفقة تجاه كل من أعضاء الفريق، والتأكيد للجميع أن صحة وسلامة الأفراد العاملين يتبعها الرفاهية الاقتصادية، هي بمثابة الاولوية بالنسبة لكل المهام التي تنفذها.
- اتخاذ التجهيزات اللازمة لتنفيذ منهجية منظمة وهادئة لمواجهة كافة الأمور خلال المرحلة المستقبلية، ويشمل ذلك مراجعة أو إعادة تحديد المبادئ التشغيلية وحدود اتخاذ القرار.
- تحديد الأمور غير القابلة للتفاوض مثال: رسالة المرشدات وفتيات الكشافة، وعدنا للفتيات واهتمامنا بالأمور المتعلقة بالسلامة.
 اعتبار هذه المناقشة جزء من عمل الفريق، بهدف اطلاعه على أحدث المستجدات. وحتى في وقت الأزمات، من الأهمية بمكان أن يرتبط كل شيء بأهداف وقيم المرشدات وفتيات الكشافة.
 - منذ البداية، يجب اتخاذ اللازم لمشاركته في مناقشاتكم والمراسلات الخاصة بالتخطيط واستراتيجيات مهام التكليف الخاصة بالجهات ذات الصلة.





2. مراجعة وتحديث بياناتكم

الحصول على أكبر قدر البيانات لتجنب التصرف بشكل عشوائي - ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة - مع عدم تنفيذ التحليل العقيم الذي لا يسفر عن أي نتائج.

ترتیب التحدیات و إجراءات الاستجابة و فقاً للأولویة

تحديد الفرص وتجنب التهديدات

تقييم جدوى الخطط الاستراتيجية الحالية أثناء أو بعد الأزمة، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة في هذا الموقف حتى ولو لم تكن مثالية. يرجى الاطلاع على الملحق (1): فيما يلى بعض الأسئلة الاسترشادية لدعم المناقشات.

هل هناك عناصر في خطتكم تعتبر غير ذات جدوى؟ إذا لم تكن هناك أي إجراءات يمكنكم القيام بها، يمكنكم مواصلة العمل دون تغيير. في بعض الحالات، يمكن إعادة النظر في العناصر المختلفة لتحديد الخيارات الأخرى التي يمكن تنفيذها "لإنقاذ" العناصر الخاصة بالخطة

قد تؤثر بعض العناصر على جدوى هذه الخطط، بالرغم من أنه قد لا يكون بصورة سلبية -كيف يمكن الاستفادة منها بهدف تطبيق آثار إيجابية إضافية على الخيارات الأخرى؟

بعض هذه العناصر قد لا تؤثر على العمل بأي شكل من الأشكال.

4. خيارات التخطيط للتعافى من الأزمات

وبعد تحديث البيانات وتقييم عناصر الخطة الحالية لتحديد مدى جدواها، يجب التركيز على عملكم في المستقبل. سيساهم التخطيط للسيناريوهات المختلفة في ضمان التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

وعلى هذا الأساس، يجب طرح السؤال، ماذا لو ... وما مدى الثقة في الخطط المستقبلية X أو Y أو X? البحث عن نقطة التوازن المناسبة بين الخطط على المدى القصير والطويل: يجب أن تحدد الخطة على المدى القصير لتخطي الأزمة؛ بالإضافة إلى تخطيط الإجراءات الجديدة القياسية على المدى الطويل بدلاً من التكيف معها.

تشجيع الإبداع والابتكار، والجدير بالذكر أن كافة الموظفين والمتطوعات على كافة مستويات المنظمة قد يكون لديهم رؤى وخبرات متميزة يمكن الاستفادة منها في مختلف السيناريوهات.

5. التصرف بشكل فوري والتواصل بشكل فعال ومتوافق

قد لا تكون الخطة مثالية - فقد يتم التوصل إلى بعض الأمور غير المعروفة، وقد يتطلب الأمر إجراء تحديثات على الخطة أثناء التنفيذ. وعلى صعيد آخر، من الأهمية بمكان أن يتم إطلاع الأعضاء والمتطوعات وغيرهم من الجهات الرئيسية الأخرى ذات الصلة بما يتم تنفيذه من أعمال.

تنفيذ خطة المشاركة والتواصل مع الجهات الرئيسية ذات الصلة وتشجيعهم على طرح الأسئلة والتواصل المشترك.

تستهدف عملية التواصل تحقيق غرضين أساسيين:





- 1. الإخطار: يعتبر الهدف من ذلك هو تعريف الآخرين بمستجدات العمل، ومشاركة البيانات ذات الصلة، وإبراز استمرارية تركيز الخطة على تحقيق السلامة ورسالة المنظمة، بالإضافة إلى مشاركة الأولويات المحددة.
 - 2. تقديم الشكر للجهات ذات الصلة وطلب الدعم المستمر.



الملحق: اختبار الاستراتيجية وقت الأزمات: فيما يلي بعض الأسئلة الاسترشادية لدعم المناقشات

ما هي الأسئلة التي يجب عليك طرحها خلال هذه الفترة التي تشهد التغييرات الدقيقة على مستوى البيئة الخارجية والداخلية؟

فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها لبدء تقييم الاستراتيجية والخطط التشغيلية من أجل تلبية الاحتياجات الناشئة.

التغييرات في بيئتنا الخارجية

- ما هو الوضع الاقتصادي/معدلات البطالة؟
- هل يتم تلبية الاحتياجات الأساسية؟ ما هي شبكات الأمان الاجتماعي مثل الغذاء والمسكن، وغير ها المتاحة حالياً؟
 - ، ما هو الوضع بالنسبة للمدارس؟ الجداول الزمنية؟ الاختلافات على مستوى الأقاليم؟
 - هل مقار عقد الاجتماعات متاحة وآمنة؟
- ما هي أولويات ممولينا الحاليين هل هناك منظمات وأفراد جدد ممن لديهم أولويات تتوافق مع مبادراتنا وعروض البرامج المعدلة و الجديدة؟
- كيف تغير دعم برنامج الفتيات على مستوى المجتمع؟ مثال: المتاحف، ووجهات الرحلات الميدانية، والمستلزمات الخاصة بالفرق/المجموعات أو الفعاليات على مستوى المجتمع؟
 - كيف تغيرت تفضيلات وتوقعات الجهات ذات الصلة خلال الأزمة؟ هل من المرجح أن تستمر هذه التوقعات مستقبلاً؟
 - يتم تحديد الاستشاريين بالنسبة للأمور التي تتجاوز منظوركم
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

الوصول إلى عدد أكبر من الفتيات واستبقائهن

- هل تواصلنا مع الفتيات والقادة لفهم أوضاعهن واحتياجاتهن؟ ما هي المعلومات التي توصلنا إليها؟
- ما هي أعداد العضويات مقارنة بالعام الماضي؟ ما هي أعداد عضويات المجموعات/الفرق المصنفة حسب المستويات المختلفة؟ ما هي البرامج البديلة التي يتم تنفيذها والمصنفة حسب المستويات المختلفة؟ هل يتم التصنيف وفقاً للعناصر المختلفة على أساس العرق/الطائفة والعناصر الاجتماعية والاقتصادية؟
 - ما هي حالة تسجيل/تجديد العضويات؟
 - ما هي حالة العملاء المحتملين والمتابعة؟ ما هي أعداد العضويات الحالية بالنسبة للراشدات مقارنة بالعام الماضي؟
 - ما هي قطاعات العملاء التي ستكون محور تركيزنا؟
- ما هي أولوياتنا على المدى القصير للتواصل مع عدد أكبر من الفتيات واستبقائهن؟ كيف يمكننا تعجيل وتبسيط عملية التجديد؟
 - كيف سيتم الحفاظ على العناصر التأسيسية بالنسبة للمرشدات/فتيات الكشافة في كل تجربة؟
 - ، كم عدد الفتيات/أولياء الأمور الذين تواصلنا معهم منذ بداية الأزمة؟
 - يتم التفكير في الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

دعم المتطوعات

- ، ﴿ هَلُ تُواصَلُنَا مِعُ الْقَادَةُ وَالْمُنْطُوعَاتُ الآخْرِينَ لَفَهُمْ أُوضَاعَهُنَ وَاحْتَيَاجَاتَهُن؟ ما هي المعلومات التي توصَّلنا إليها؟
 - كيف يمكننا الحفاظ على التواصل المباشر مع المتطوعات والموظفين لدينا ودعمهم خلال هذه الفترة؟





- ما هي التحديات الرئيسية في تنفيذ نظام المتطوعات الخاص بنا؟ هل نحن بحاجة إلى تعديل تنفيذ نظام المتطوعات الخاص بنا؟
 - ما الذي يمكننا تنفيذه لتعزيز استبقاء المتطوعات خلال هذه الفترة؟
 - كيف يمكننا الحفاظ على التواصل المباشر مع المتطوعات والموظفين لدينا ودعمهم خلال هذه الفترة؟
- ما هي الشراكات الجديدة أو الحالية مع المنظمات أو المجموعات التي من شأنها مساعدتنا في تنفيذ البرامج البديلة أو البرامج الأخرى خلال هذه الفترة؟
 - ما هي الأنماط الجديدة التي نحتاج إلى بحثها بهدف تقديم البرامج؟
 - هل توفر معابير وسياسات برنامجنا الحالي التوجيه المناسب للقادة والمتطوعات على مستوى البرنامج؟
- ما الذي تعلمناه من كيفية تنفيذنا لمهام العمل خلال هذه الأزمة والذي من شأنه مساعدتنا في المستقبل؟ ما هي المزيج الجديد بين الاجتماعات المباشرة والطرق الأخرى للعمل مع المتطوعات؟
 - يتم التفكير في الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

تنفيذ البرنامج

- هل الفرص التي نوفرها من شأنها تعزيز الروابط مع الفتيات والمتطوعات؟
- أي من شراكاتناً لا زالت قابلة للاستمرار والنمو؟ هل نحتاج إلى تكوين شراكات جديدة بالنسبة لبرامج محددة؟ ما هي فرصنا لتكوين الشراكات مع المنظمات والشركات الأخرى بهدف تحسين الموارد؟
 - ، ما هي التغييرات التي ستكون ضرورية في نظام تنفيذ البرنامج؟
 - كيف ستؤثر التغييرات في تنفيذ البرنامج على ميزانيتنا للعام القادم؟
 - هل هذاك برامج تم الغاؤها والتي يمكن إعادة تنشيطها؟
 - هل هناك برامج يمكن تعديلها للتوافق مع آليات التنفيذ البديلة؟
 - ما هي الأمور التي نجحت كنظام بديل لتنفيذ البرامج والتي يجب مواصلتها بشكل مستمر؟
 - ما هي قدراتنا فيما يتعلق ببناء وتنفيذ ودعم النظم البديلة والهجينة لتنفيذ البرامج؟
 - هل هناك أي معابير تتعلق بالصحة والسلامة والتي تحتاج إلى المراجعة و/أو الإضافة؟ مثال: حجم الفعاليات، واستخدام خصائص مواقع البرامج الأخرى، وغيرها.
- ما هي الفروق الدقيقة والمخاطر الفريدة بالنسبة للعروض الافتراضية الموسعة؟ السلامة والأمن والعلامات التجارية والملكية الفكرية، وغيرها.
 - ما هي الأسئلة التي نحتاج إلى طرحها فيما يتعلق بممتلكاتنا وآلية استخدامها خلال هذه الفترة؟
 - ما هو أثر هذه الأزمة على البرنامج الأنشطة في الهواء الطلق؟ كيف يسرى العمل بالخيارات البديلة لتنفيذ البرنامج؟
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

الرؤية

- كيف تواصلنا مع الجهات الرئيسية ذات الصلة والمجتمع ككل؟ ما الذي تحتاج الجهات الرئيسية ذات الصلة إلى معرفته كيف سيتم إخطار هم؟
 - كيف وأين قمنا بالترويج للمرشدات/فتيات الكشافة كحركة مفعمة بالحيوية والخير؟
 - ما هي نظرة المجتمع ككل إلينا خلال هذه الفترة؟
- هل نحتاج إلى منافذ جديدة أو مختلفة للترويج للحركة؟ هل هناك استغلال كامل لوسائل التواصل الاجتماعي المناسبة والأمنة؟
 - ما هي الموارد الحالية والجديدة التي قد نستخدمها للترويج للمرشدات/فتيات الكشافة؟
 - كيف يمكننا إبراز العناصر الراسخة الخاصة بنا بالنسبة للخدمات/الإجراءات فيما يتعلق بكافة الطرق التي ساعد بها الأفراد
 والمجموعات خلال الأزمة الأخيرة؟
 - هل نروج لقصتنا الكاملة وبأكبر قدر ممكن؟
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم





الموارد المالية

- ما هي الأثار المتعلقة بالإيرادات بالنسبة للفترة المتبقية من العام المالي الحالي؟ يتم تقييم نموذج الإيرادات الخاص بكم.
 - هل نقوم بإعادة تحديد الميزانيات والأهداف بشكل دوري يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا وفقاً للقطاعات المختلفة؟
 - هل نضمن إدارة النقد من خلال التحليل الدقيق وبالشكل الرشيد؟
 - هل تواصلنا مع الدائنين/البنوك لمناقشة إمكانية تمديد التمويل؟
- ما هو مزيج الدخل الحالي الخاص بنا؟ كيف سيتأثر الدخل الخاص بنا في العام المقبل؟ هل لدينا توقعات واقعية على مدار فترة 12 - 18 شهراً القادمة ؟
 - ما هي التكاليف التي تعتبر بمثابة تكاليف ثابتة؟
 - ما هي النسبة الخاصة بميز انيتنا التشغيلية والرأسمالية الحالية والتي يمكن اعتبارها نسبة تقديرية؟
 - ما هو الأثر على الأقساط التأمينية؟
- ما هو الأثر المتوقع على مبيعات منتجاتنا فيما يتعلق بالمحال التجارية والبسكويت والمنتجات الأخرى؟ هل نستفيد بشكل كامل من الأدوات الافتراضية لبيع المنتجات؟
 - ما هو أثر محفظة استثماراتنا الحالية على الدخل؟
 - ما هو الأثر على احتياطياتنا الحالية؟ هل توجد أي اعتمادات مالية يمكن استخدامها في الوقت الحالى؟
- ما هي مصادر الدخل التي ستتأثر بالقدر الأكبر نتيجة للبيئة الحالية؟ هل هي مبيعات المعدات، إيجار الممتلكات، وغير ها.
 - كيف يمكن "تحقيق الأرباح" من خلال البرامج الافتراضية الجديدة؟
 - ما هي مصادر الإيرادات الأكثر استدامة الخاصة بنا؟ ما هي المصادر التي لا يمكن اعتبار ها مصادر مستدامة؟
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

تنمية الموارد المالية

- ما هو الوضع الحالي بالنسبة لممولينا كيف نشجعهم على الوفاء بالتزاماتهم؟ كيف نتواصل مع المساندين الحاليين؟
 - كيف يمكننا مساعدة الممولين لإدراك مدى نجاحنا في تنفيذ برنامج سريع الاستجابة في بيئة متغيرة؟
 - هل يتم التواصل مع الممولين بخلاف طلبات الحصول على التمويل؟
- كيف سنحافظ على التزامنا تجاه الممولين الذين قدموا هدايا تشغيلية أو رأسمالية؟ هل تم التواصل معهم حول تمويل الأولويات المعدلة أو ابتكارات البرنامج؟
 - ما هي الشراكات الجديدة التي يمكن أن نعمل على تنميتها بالتعاون مع الشركات أو المنظمات التي تدعم أولوياتنا؟
 - كيف يمكننا اجتذاب المتبرعين من الأفراد خلال هذه الفترة؟
 - ما مدى قوة ودقة منصتنا للتبرع عبر الإنترنت؟ (التركيز على إجراءات العمل، على أساس الهدايا الصغيرة بشكل متكرر، والتحدث إلى جيل الألفية، وغيرها)
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

العمليات والحوكمة الفعالة

- كيف قمنا بتحديد احتياجات واهتمامات موظفينا وأعضاء الجمعية الوطنية خلال هذه الفترة؟
 - كيف ندعم الموظفين/المتطوعات وفقاً لحالاتهم الفردية؟ هل يشمل ذلك الدعم التقني؟
 - هل نتجنب تنفيذ الأعمال العادية والدورية وفقاً الفتراضات ما قبل الأزمة؟
 - كيف أثرت إمكانياتنا التقنية على قدرتنا على الاستجابة؟



7



- ما هي الأنظمة البديلة (الافتراضية) التي نرغب في تنفيذها/إدارتها؟ اجتماعات الجمعية الوطنية واجتماعات اللجان ووحدة الخدمات وغيرها.
 - هل يعتبر نموذجنا للتوظيف مناسب للوضع الحالي؟ ما هي خطتنا للوضع الجديد؟
 - هل نسعى لتحسين المواهب والمهارات الخاصة بموظفينا؟
- هل يمكننا إعادة تدريب موظفينا الحاليين لتنفيذ بعض المهام الجديدة، أم أننا بحاجة إلى إعادة تدريب أو تعيين موظفين ذوي مهار ات مختلفة؟
 - كيف يمكننا استغلال الشر اكات المتاحة لصالحنا؟
 - هل نحن على استعداد لتقديم الطلبات (استيفاء المتطلبات) للحصول على المنح والحزم التحفيزية وغيرها.
 - ما هي التغييرات المطلوبة في وثائقنا الحاكمة وطرق عملنا؟
 - هل يمتلك مجلسنا مزيجًا من المهارات والخبرات للتعامل مع الواقع الناشئ؟ كيف يمكننا استكمال الخبرة المطلوبة؟
 - ماذا هي التغطية التأمينية؟
 - هل هذاك ضرورة لإجراء تعديلات في سياساتنا المتعلقة بالسفر؟
 - هل سياسات العمل من المنزل مجدية خلال الوضع الحالي؟
 - هل هناك أي قيود يجب تحديدها لاستخدام المكاتب أو مقارنا الأخرى؟
 - هل لدينا سياسات وممارسات مطبقة لدعم المتأثرين من هذه الأزمة؟
 - هل هناك التزام بالمتطلبات التنظيمية والرقابية التي قد تكون تغيرت نتيجة للأزمة؟
 - هل لدينا قناة أمنة يمكن للموظفين إبلاغنا بالرسائل المهمة من خلالها؟
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

أسئلة عامة

- كيف سنحقق التوافق مع استراتيجية الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بعد انتهاء الأزمة؟
 - هل تمت مراعاة سلامة الأعضاء والمجتمعات عند اتخاذ كل قرار؟
- هل القيم الخاصة بالمرشدات/فتيات الكشافة والسمات الثقافية والمبادئ التوجيهية الداعمة لخطتنا؟
 - كيف سنقوم بتعميم توجهنا الجديد لأعضائنا والمتطوعات والموظفين والجهات ذات الصلة؟
 - هل تتميز خطتنا بالاستجابة والاستباقية؟
 - يتم تحديد الأسئلة الأخرى ذات الطبيعة الخاصة بوضعكم

ما هي الخطوات التالية

- ما الذي نسعى لتحقيقه؟ ما هي فجواتنا؟ ما هي الأمور التي سنبدأها أو نتوقف عن تنفيذها أو نستمر في تنفيذها خلال خطتنا الحالية؟
 - ما التغييرات التي قد نحتاج إلى إعادة النظر فيها خلال الأشهر القليلة القادمة؟
 - ما هي قدر اتكم على التغيير؟
 - ما هي الأثار المترتبة على أي تغيير نفكر فيه؟
 - ما هي خطتنا الجديدة؟ من يستطيع مساعدتنا لتحقيق النجاح؟
 - والميز انية المعدلة للموظفين والجمعية الوطنية والمعابير والميز انية المعدلة للموظفين والجمعية الوطنية
 - إشراك كافة الموظفين في فهم الخطة وتنفيذها.
 - يتم التأكد من تعميم التفاصيل المناسبة بعناية وحماس للفتيات والمتطوعات والجهات ذات الصلة.
- هل قمنا بتعميم كافة جوانب العمل والجهود المبذولة على الموظفين والفتيات والمتطوعات والجهات ذات الصلة الأخرين؟

