



دليل قسم العلوم التربوية والنفسية لإدارة المخاطر والأزمات

The Department of Education and Psychology guide to risk and crisis management



اعداد: فريق الجودة بقسم العلوم التربوية والنفسية

مراجعة وتدقيق: اللجنة العلمية بالقسم



دليل قسم العلوم التربوية والنفسية لإدارة المخاطر والأزمات

أولاً: إطار نظري

نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة العامة، استوجب على الكيانات الإدارية ومنها الجامعات العمل على تبني الفعل الاستراتيجي، لمواجهة مجمل الإفرازات المحتملة للمتغيرات البيئية من أجل بناء حالة من التكيف والاستجابة لها، وللمساعدة في ذلك لا بد من اعتماد إدارة المخاطر كجزء أساسي من العمل الاستراتيجي للتحوط للمخاطر التي قد تواجهها هذه الكيانات الإدارية ومنها الجامعات، من خلال اعتماد إجراءات منظمة لمواجهة هذه الأخطار التي ترافق المهام والأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف المحافظة ما أمكن على تحقيق الأهداف والتقدم في سير العمل، وهذا يتمثل برؤية المستقبل من خلال الواقع، والذي يتمثل بتحديد المتغيرات والأخطار المحتملة لها والتي قد تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية، مما يسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للجامعة في التعامل أو مواجهة الآثار السلبية لها وتقليل حالة عدم التأكد.¹



خطة إدارة المخاطر جامعة مؤتة، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، 2018¹

تعريف إدارة المخاطر: Management Risk

هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، وتساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة، وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها.²

المعنى الدقيق لمفهوم إدارة المخاطر هو السعي المتواصل للتعرف على المخاطر التي قد تظهر داخل أية مؤسسة وتحليلها ومراقبتها من أجل التخفيف من وطأة تلك المخاطر وليس الحيلولة دون وقوعها.³

لكي تضع حلاً عملياً وخطة استراتيجية حكيمة لإدارة المخاطر، فإنه من الواجب أولاً أن يتم تحليل المخاطر وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية حدوثها والتأثير الناتج عن حدوثها، وكيف يمكن التحكم فيها والتقليل من تأثيرها إذا كان التأثير سيئاً.⁴

إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي:

تعد مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات مؤسسات اجتماعية، اذ تسود الجامعة -أية جامعة- منظومة من العلاقات الاجتماعية تؤطر عملها، كما تظفر الجامعة ببنية اجتماعية ذات طابع تراتبي، كما تعمل الجامعة على إعادة انتاج النظام القيمي السائد في المجتمع، اذ هي بطبيعتها الأكاديمية على علاقة بمؤسسات اجتماعية أخرى، لذا فإنها تعمل على الحفاظ على القيم الاجتماعية السائدة، وترتبط انظمة عديدة ببعضها بعضا، ففي الجامعات وحدها يربط النظام التعليمي بالنظام الاقتصادي، ويربط هذا الأخير بالنظام الاجتماعي، ليعبر الجميع نهاية الأمر عن مزيج يعكس ثقافة ما ويجسده وينتج عن هذه الطبيعة الاجتماعية للجامعة جملة من القيم والسلوكيات قد تقود الى انبثاق مخاطر وتولد ازمات، فعلاقات الصراع والتنافس تحفل بها الكثير من الجامعات، والعنف الطالبي بات ظاهرة يهدد الجسد الجامعي، وتردي البحث العلمي أمر لاشك أنه سينحدر -بسمعة الجامعة الأكاديمية، والنظر إلى العاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين على أنهم أرقام فحسب أمر ينضوي على نكران جودة العمليات فيها.⁵

² https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf

³ <https://staffsites.sohag-univ.edu.eg>

⁴ <https://blog.mostaql.com/risk-management/>

⁵ الأحمد/ عدنان (2007) إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي- التفاتة سيبيولوجية، جامعة الزيتونة.

أنواع المخاطر في الجامعات

تواجه الجامعات مخاطر داخلية وخارجية متعددة مثل:

1. تغيير القوانين والأنظمة والتعليمات.
2. نقص الدعم المالي من قبل الحكومة.
3. العولمة والتطور التقني الهائل والمتسارع.
4. التحول في سياسات التعلم والتعليم ومصادر التعلم.
5. تعدد الخيارات وضغوط الطلبة والمجتمع.
6. التنافس في مجالات استقطاب الدعم البحثي وأعضاء هيئة التدريس والطلبة المتميزين.
7. تصاعد تكلفة التجهيزات التعليمية للقاعات التدريسية والمختبرات.
8. ارتفاع حدة المنافسة للوصول لمراكز عالمية متقدمة وتصنيف متقدم بين الجامعات.
9. مشاريع البنية التحتية المستمرة والمتجددة.
10. تحديات بيئية للحفاظ على بيئة طبيعية وتنمية مستدامة.
11. تهديدات قد تتعرض الجامعة لها مثل الهبت بممتلكاتها أو العنف وانعكاساته عليها.
12. تزايد الحاجة لمستلزمات الأمن والسلامة⁶

تعريف الأزمة:

تعرف الأزمة بعدة تعريفات منها: تزايد وتراكم مستمر لأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام. وقد يمتد ذلك للتأثير على مستقبل النظام بأكمله، فضلاً عن التأثير على أطراف أخرى داخل النظام وخارجه مادياً ونفسياً وسلوكياً.⁷

خصائص موقف الأزمة:

- توافر عنصر المفاجأة في الموقف أو الحدث.
- نقطة تحول في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
- تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر.
- يسود موقف الأزمة ظروف من عدم التأكد ونقص المعلومات.

خطة إدارة المخاطر جامعة مؤتة، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، 2018⁶
عليوة السيد (2003) إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة: دار الأمين.⁷

- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف وحدوث خسائر.⁸

تعريف إدارة الأزمات:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى:

1. القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة إثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.
 2. المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات.
 3. استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج
 4. القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات.
 5. القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية.
 6. الكفاءة والفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة وأن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.⁹
- ويمكن أن نظيف أن إدارة الأزمة هي كافة الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة والتي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات، أو التعامل والتقليل من أضرارها في حال وقوعها، ويمكن أن نضيف بأنها:
- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
 - فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي قد تعاني منها.

الموسوي. (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، جامعة الملك سعود، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية.⁸
محمد هيكمل (2006) مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية للكتاب⁹

- عملية الاعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبرحيتها أو بقاءها في السوق.
- القدرة على إدارة المنظمة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

أهمية إدارة الأزمات:

تكمّن مهمة إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة. زعلى الرغم من أن التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة هو الجانب الأكثر وضوحاً لإدارة الأزمات، فإن جوهرها الحقيقي يتجاوز بكثير "إطفاء الحرائق" في الواقع يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم. وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها مرتحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة.¹⁰

‘ن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة.

وجود إدارة الأزمة يهيئ الجو النفسي والتعليقي لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات.

وجود إدارة الأزمات تساهم في إعداد فريق كفاء يمكنه استخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وتحصر الآثار السلبية في حدودها الدنيا

يساهم في انتهاج الأسلوب العلمي في المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الأزمة السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة المستقبلية.

لقد أصبح للأزمة كيان علمي مستقل له نظرياته وقواعده ومبادئه التي تدرس في الجامعات

وتعمل إدارة الأزمات على تحقيق هدفين أساسيين هما:

الأول: العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها أو التقليل من حدة أثارها بإعداد التدابير اللازمة وباستخدام التقنيات والاحتياطات المناسبة.

الثاني: تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها والعمل على إعادة التوازن والنشاط للمنظمة بعد انتهاء الأزمة.¹¹

أية رياض (2021) إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية¹⁰

محمد هيك (2006) مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية للكتاب.¹¹

مراحل نشوء الأزمة:

- المرحلة الأولى: المرحلة التحذيرية: عادة ما يسبق وقوع الأزمة عدد من المؤشرات، بقدر وجود أجهزة وآليات للإنذار المبكر بوجود أزمة ونجاح تلك الأجهزة في التعرف على مؤشرات نشوء الأزمة، بقدر ما ينجح جهاز أو فريق إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة وتقليل أثارها السلبية عند الحد الأدنى، وتنطوي تلك المرحلة على بعض التعقيدات، خاصة في حالة تعدد وتزامن إشارات الأزمة، مما قد يؤدي إلى صعوبة التقاط الإشارات الحقيقية وصعوبة التمييز بين الإشارات المهمة والإشارات العادية، وتزداد تلك التعقيدات في حالة تزامن أكثر من أزمة. وعناك من يقسم هذه المرحلة إلى مراحل فرعية أخرى تتمثل فيما يلي:
 - ✓ مرحلة بؤرة الأزمة: وتشير إلى تلك المصادر الرئيسة الذاتية الخارجية للأزمة أو مجموعة العوامل الذاتية والبيئية التي تتولد من خلالها الضغوط المتتالية والمتتابة، مثل حالات الابتزاز والتآمر والفوضى والعشوائية، والتي يترتب عليها خلق حالة من الاختلال والاضطراب في التوازن، وتؤثر بدورها على السلوك والأداء.
 - ✓ مرحلة المناخ الموالى للأزمة: وتشير إلى الضغوط الإنسانية التي نبرز مواطن الضعف والخلل، مما يؤدي إلى إحداث نوع من عدم التوازن يؤدي إلى خلق بيئة مشجعة لنشوء الأزمة، مثل اللامبالاة، واليأس، والإحباط، والاغتراب، وانفصام العلاقات، وتولد الفساد، وانتشار الجهل، وتعارض المصالح.
 - ✓ مرحلة استخدام التنظيمات غير الرسمية: حيث يلجأ الأفراد إلى تلك التنظيمات بهدف الحصول على الدعم والتأييد وخلق المؤيدين، وبما يؤدي إلى عزل صانع القرار عن واقع المؤسسة، وحجب الرؤية الصحيحة عنه.
 - ✓ مرحلة الاستهانة والاستخفاف ببيوار الأزمة: نتيجة للمراحل السابقة، تبدأ بعض مؤشرات الأزمة في الظهور، غير أن سوء تقدير تلك المؤشرات والاستهانة بها يؤدي غالباً إلى نشوء الأزمة.
 - ✓ مرحلة اندلاع شرارة: وتشير إلى وقوع حدث ما ربما يكون بسيط أو محدوداً يتسم بالتكرار في الظروف العادية، ولكنه يمثل نقطة البداية للأزمة ما.
- المرحلة الثانية: ميلاد الأزمة: تشير هذه المرحلة إلى لحظة الظهور المادي للأزمة نتيجة الفشل في القضاء على الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة، وربما يرجع ذلك إلى فشل المؤسسة في التعرف على مؤشرات ظهور الأزمة، أو نتيجة الاستهانة بتلك المؤشرات وسوء تقديرها، أو بسبب عدم القدرة على إدارتها والتعامل معها لأسباب تتعلق بفاعلية فريق إدارة الأزمة أو إمكاناته المادية.
- المرحلة الثالثة: الأزمة المزمنة: وتتطور تلك المرحلة نتيجة تفاعل الأزمة خلال المرحلة السابقة مع المحفزات الذاتية والخارجية التي تقوم بتغذية الأزمة، ومن ثم صعوبة السيطرة عليها، وتزداد درجة حدتها وتعقدها كما يزداد حجم

التكلفة الناتجة عنها، خاصة في حالة غياب أو سوء الإدارة الناتجة عن ضيق أفق واستبداد صاحب القرار وفي هذه المرحلة لا يمكن انكار وجود الأزمة بسبب ما تخلقه من ضغوط شديدة وتكلفة واضحة.

■ المرحلة الرابعة: تسوية الأزمة: تبدأ الأزمة خلال تلك المرحلة في الانحسار والتقلص، تحت تأثير عملية الإدارة المخططة والواعية.¹²

تكوين فريق إدارة الأزمة:

إن تكوين فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لإدارة الأزمات في العصر الراهن. وعادة ما يتم تكوين فريق عمل متكامل مكون من عدد مناسب من الخبراء والمتخصصين في مختلف المجالات التي لها علاقة بالأزمة. ويتم تكوين فرق العمل بأسلوبين رئيسيين:

الأسلوب الأول: (فريق العمل المؤقت) الذي يتم تأسيسه بهدف التعامل مع أزمة بعينها، وتركز وظيفته في تشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع، واعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة ومتابعة تنفيذ الخطة.

الأسلوب الثاني: (فريق العمل الدائم) والذي يتم تشكيله من مجموعة من الكوادر ذات مهارات خاصة وتأهيل عال، حيث يكون هذا الفريق مستعداً بشكل دائم للتعامل مع الأزمات التي تدخل في مجال عملهم، وقد تتزايد الحاجة إلى هذا النوع من فرق إدارة الأزمات في ظل خصائص عملية إدارة الأزمة التي تبدأ من مرحلة ما قبل الأزمة الأمر الذي يقتضي وجود فريق دائم متخصص في إدارة الأزمات.¹³

الخطوات العلمية الرئيسية في التعامل مع الأزمات

✓ الدراسة المبدئية للأزمة: وتتم من خلال عدد من العناصر تشمل:

1. تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
2. تحديد المدى الذي وصل إليه موقف الأزمة.
3. ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة في الأزمة وفقاً لدرجة خطورتها.
4. تحديد القوى المؤيدة والمعارضة في الأزمة.
5. تحديد نقطة البداية للمواجهة.

✓ الدراسة التحليلية للأزمة: وتتم من خلال عدد من العناصر تشمل:

1. التمييز الواضح بين مظاهر الأزمة وأسبابها وتحديد تلك الأسباب بشكل موضوعي واضح.
2. تحديد دور المكونات البشرية والطبيعية والتكنولوجية والوزن النسبي لكل منها في صناعة الأزمة.

الموسوي. (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، جامعة الملك سعود، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية¹²
الموسوي (2006) مرجع سبق ذكره¹³

3. تحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
4. تقييم تكلفة الأخطار الناتجة عن الأزمة وتأثير عامل الوقت على انتشار الأزمة.
5. تحديد الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة. وهذا يوفر قاعدة معلومات مهمة للتعامل مع الأزمة وإدارتها بفاعلية، من خلال تحويل تلك البيانات إلى مؤشرات كمية وأحكام كيفية موضوعية حول الأزمة.

✓ **التخطيط للمواجهة:** ويأخذ التخطيط هنا أكثر من اتجاه، يبدأ بالاستعداد للمواجهة، ويشمل:

- تحديد الإجراءات والمساعدة والمعلومات.
- تنظيم عمليات الاتصال.
- التخطيط للتعامل مع الأزمة.
- العمل على وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر قدر الإمكان.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة من الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- الاستفادة من استخدام أنظمة وقائية ومناعية ضد الأزمات المتكررة والمتشابهة.

التخطيط لمواجهة الأزمة قبل وقوعها في قسم العلوم التربوية والنفسية:

يمكن لقسم العلوم التربوية والنفسية تبني الخطة التالية لمواجهة الأزمة قبل الوقوع وتدريب فريق إدارة الأزمات الدائم على سبل مواجهة أي نوع من أنواع الأزمات التي قد تعترض تحقيقه لرؤيته ورسالته وأهدافه¹⁴.

أولاً: إعداد سيناريو الأزمة- ماذا لو وقع كذا؟

يتطلب الحديث عن الجوانب الآتية: _

1. مفهوم السيناريو: لا شك أن التنبؤ بالأزمات واتخاذ إجراءات الوقاية منها هو أهم أساليب مواجهتها ومنع حدوث نتائجها، وذلك لأن أحداث الأزمة يحيط بها عناصر ضاغطة ومؤثرة وهي:
 - السرعة الفائقة في تدفق أحداثها مما لا يعطي للقائمين على مواجهتها متسعاً من الوقت للتفكير الهادئ في طرق التعامل معها.

¹⁴ هذا المقترح هو خلاصة لما ذكره الدكتور محمد هيكال في كتابه (مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة) 2006.

- حالة من الارتباك والشلل وعدم القدرة على المناورة والمواجهة لمحاصرة الأزمة.
- الخطر الداهم الذي تحمله الأزمة.

لذا فإن علم إدارة الأزمة قد وضع الأساس العلمي للوقاية من الأزمات ومواجهتها من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقعه وبأية طرق يمكن مجابهته وهو ما أصبح يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة التي يختص كل منها بالتعامل مع نوع معين من الأزمات.

والسيناريو هو: مجموعة خطوات وإجراءات معينة تكون في مجموعها أساليب عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة. ويتضمن السيناريو مجموعة من تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم بشكل معين حتى يتحقق تنفيذ أهداف معينة. ويختلف سيناريو صنع الأزمة عن سيناريو معالجة الأزمة فرسم سيناريو صنعها أسهل من سيناريو معالجتها لأن رسم أسلوب القيام بالفعل أسهل من سيناريو رد الفعل الذي يتضمن كلا من الأفعال وردود الأفعال في الوقت ذاته.

ثانياً: الإطار المحدد لسيناريو الأزمة

عند وضع تصور لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلاً ووضع تصور لكيفية التعامل معها فإنه لابد من أن يضع واضعو السيناريو نصب أعينهم الإطار المحدد لعملهم من خلال:

- ✓ **تحديد الهدف:** يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعاً من الارتباك والتشتت تفقد القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب سرعة إنجازه قبل استفحال الأحداث، وإذا كان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة للأزمة فإنه لا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يمكن أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنیان الأزمة وعلى مجرياتها وأن يكون الهدف هو إفقادها مقوماتها سواء مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار.
- ✓ **القدرة على المناورة وحرية الحركة:** يجب على واضع السيناريو أن يضع في حسابه أن وضع القيود على حرية الحركة تؤدي إلى شلل القدرة على المواجهة، في حين أن حرية الحركة تحقق عنصر المبادأة التي تجعل الطرف الآخر (صانع أو سبب الأزمة) يخضع لنظرية رد الفعل ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه والتقليل من خطورة الأزمة التي يصنعها.
- ✓ **المفاجأة:** تؤمن المفاجأة والمباغطة لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة لأنها تحقق نوعاً من الدهول لدى القوى الصانعة للأزمة، وتحت تأثير صدمة المباغطة يمكن التعامل معها والقضاء عليها وإجهاض حركتها.
- ✓ **عناصر القوة والحشد:** من أمثلة عناصر القوة الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة.
- ✓ **تقدير استخدام القوة:** إن استخدام القوة في صنع الأزمة أو مع القائمين عليها أو ضد صانعيها يتعين أن يخضع لتقدير دقيق لأن استخدام القوة قد يكون مدمراً للجميع.

- ✓ **سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة:** يعد التلاحق السريع والتتابع لأحداث الأزمة يساعد على استقطاب روافد جديدة يوسع من جبهة الأزمة ويشكل ضغطاً جديداً لها وهو ما يجب ان يراعيه واضع السيناريو في جانب قوى الأزمة مما يتطلب أن يكون السيناريو محققاً للتفوق في السيطرة على الأحداث ويتحقق هذا التفوق لقوى مواجهة الأزمة من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي:
- التوقع الجيد والمعرفة الكاملة لتطورات الأزمة.
 - تصور لاختراق عناصر تحريك الأزمة وقواها سواء أكانت: -
 - أ. القوى الحقيقية التي تكمن خلف الستار وتوجه الأحداث في الأزمة.
 - ب. القوى المتحركة التي يمكن لقوى توجيه الأزمة تحريكها كعناصر للأزمة.
 - ج. القوى المحيطة بالأزمة وهي التي يمكن أن تدور دائرة الأزمة وتتخطى محيط دائرة الأزمة وتتحرك تدريباً محو مركز الأزمة المشتعل على أن يوضع في الاعتبار سرعة التدخل للعمل على تفتيت هذه القوى وجذبها بعيداً عن مركز الأزمة.
- ✓ **تأمين الموارد البشرية والمادية:** يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل نظاماً جيداً يضمن تأمين الأرواح والمنشآت في المراحل التالية: تأمين قبل وقوع الأزمة- تأمين أثناء وقوع الأزمة – السيطرة على الأحداث بأقل التكاليف وأن تبقى الخسائر في حدها الأدنى.
- ✓ **الاستجابة السريعة للأزمة:** من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدي لها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة وإلى الحد من تدهور أحداثها وهو ما تحاول دائماً قوى صنع الأزمة تحقيقه بسرعة تحركها وانتشارها، وعلى الآخر فإن المواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة في هذه السرعة لأن عدم الدقة قد يؤدي إلى مزيد من الأزمات فضلاً عن اهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة نتائج الأزمة.
- ✓ **الأساليب غير المباشرة:** يجب على واضع سيناريو الأزمة أن يضع في اعتباره عند مواجهة الأزمة أن يترك مساحة واسعة لاستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً باعتبارها أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها ومن أهم هذه السياسات ما يلي:
- **التدرج:** يجب أن يكون السيناريو مبنياً على التدرج في مواجهة الأزمة والتعامل معها بشكل يتناسب مع قوة أحداثها مما يتيح فرصة امتصاص مراحل الأزمة.
 - **التتابع والارتباط:** بمعنى أن يأخذ السيناريو بطريقة استخدام مجموعة وسائل معالجة الأزمة بالتلازم والتتابع المطلوب والكافي لمواجهة أي تطورات للأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها.
 - **التكامل والتنسيق:** يجب أن يحقق السيناريو إمكانية استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات بقدر من التناسق بحيث تشكل حزمة مترابطة يصعب اختراقها.

ثالثاً: مقومات إعداد السيناريو:

من المعروف ان السيناريو وإن كان يقوم على التعامل مع أحداث أزمة لم تحقق بعد، فإن ذلك لا يعني ترك العنان للخيال لتوهمها، بل إن واضع السيناريو عندما يقوم بتحديد ملامحه من خلال مقومات مدروسة تقوم على منهج علمي يقوم على عنصرين هما:

✓ وضع تصور مبني على تحليل شامل كامل للعناصر المرجح أن يكون لها دور في إحداث الأزمة المتوقعة:

- تحليل مسرح الأزمة.
- تحليل الإطار العام للأزمة.
- تحليل المهمة.
- تحليل الإمكانيات.
- تحليل الخصم الحقيقي.

✓ وضع تصور وتحديد دقيق لكيفية التعامل مع محركي الأزمة وكذا كيفية حركة العناصر التي ستتصدى لها:

- تحديد شكل التدخل.
- تحديد نطاق التصرف وسلطة القرار.
- تحديد مسرح الأزمة.
- تطور الوضع.
- تغيير الموقف.
- العوامل المساعدة.
- العوامل الوجدانية والعاطفية.

