

الملتقى الدولي : إدارة الأزمات في الوطن العربي
المحور : عرض تجارب بعض الدول في إدارة الأزمات
بروتوكولات في إدارة الأزمات

الباحث : مطالبس عبد القادر
أستاذ محاضر (أ)
جامعة الجزائر 3

ملخص:

في الحقيقة إن إدارة الأزمات هي أقرب إلى الفن منها إلى العلم بالمفهوم التقليدي ، و الفن بطبيعته يكتسب بالموهبة أو الكفاءة و الخبرة المتراكمة التي تكسب المهارة في التعامل ، لذلك رأينا أن أفضل طريقة لمساعدة متخذي القرارات بطريقتة عملية و أكثر نجاعة في حسن التصرف مع الأزمات التي يواجهونها ، هي بعرض خبرات دول رائدة في هذا المجال حيث وضعت بروتوكولات خاصة بإدارة كل أنواع الأزمات على شكل توجيهات و إرشادات ، ووقع اختيارنا على اثنتين من هاته البروتوكولات و هما بروتوكول الحكومة الفرنسية و بروتوكول الكنفدرالية السويسرية ، و ذلك لما لمسنا فيهما من الدقة و البساطة و سهولة الفهم ، ووجدنا أنه يمكن أن تكون كمراجع هامة في إدارة أزماتنا في الدول العربية.

Resumé

En réalité la gestion de crises peut etre considérée comme un art plutôt qu'une science , car l'art de sa nature est le fruit de don , compétence , et de longue expérience.

De cette raison nous croyons que la meilleure façon pratique d'aider les décideurs pour confronter les différentes crises , c'est de leurs proposer des protocoles spécialement conçues à la gestion de tout genre de crise , et parmi eux nous choisissons deux protocoles que nous trouvons les plus précis , simples , et facile à suivre , et peuvent être de bon références de gestion de crises , ce sont le protocole du gouvernement français , et le protocole de la confédération suisse.

الكلمات المفتاحية :

الأزمات ، إدارة الأزمات ، بروتوكول إدارة الأزمات ، خلية الأزمة.

مقدمة :

كل دولة أو منظمة أو جماعة معرضة يوميا أن تواجه أزمة من نوع ما ، و حسب حدة هذه الأزمة وكيفية التصرف معها قد تكون نتيجتها مدمرة لهذه المنظمة أو يمكن تجاوزها بأقل الخسائر إذا تم إدارتها بإتقان ، و لكن ليس من السهولة إتقان هذا الفن إذا جاز لنا أن نعتبره كذلك ، حيث أنه مع مرور الوقت أصبح يشبه علما بحد ذاته له قواعد و أسس يبني عليها يهتم بدراسة الأزمات بكل أنواعها و تحليلها و تصنيفها و مناهج إدارتها و مواجهتها و الحد من أثارها السلبية.

وفي الحقيقة لقد عملت دول كثيرة جاهدة على الاستفادة و التعلم من خلال الكم الهائل من خبراتها في هذا المجال لتأسيس ما يمكن أن نسميها بروتوكولات خاصة و جاهزة لتوجيه و إرشاد أصحاب القرار في حسن إدارة كل أنواع الأزمات ، و مما توفر لدينا سوف نستعرض في هذه الورقة البحثية الجهود الخاصة بفرنسا و سويسرا كل على حدا في إعداد بروتوكول خاص بإدارة الأزمات ، و أيضا وقع اختيارنا على هذين البروتوكولين لما وجدنا فيهما من الدقة و البساطة و سهولة الفهم و المتابعة.

إشكالية البحث :

كيف يمكن مواجهة الأزمات و الحد من أثارها من خلال الاستعانة ببروتوكول إدارة الأزمات؟

أهداف البحث :

من أهم أهداف هذه الورقة البحثية هو كيفية الاستفادة من تجارب و خبرات الآخرين في إدارة أزماتنا من خلال هذه البروتوكولات التي يمكن أن نستخدمها كمراجع هامة في أيدي أصحاب القرار لدينا.

خطة البحث :

قسمنا هذا البحث إلى ثلاث عناصر أساسية :

- مفاهيم عامة حول الأزمة و إدارة الأزمة.

- بروتوكول الهيئة العامة للأمن و الدفاع الفرنسية في مواجهة الأزمات.
- بروتوكول الكنفدرالية السويسرية.

1- مفاهيم عامة حول الأزمة و إدارة الأزمة :

قبل أن نتطرق إلى كيفية إدارة الأزمات يجب أن نشرح أول بعض المفاهيم الخاصة بالأزمات و إدارتها ، أسبابها ، خصائصها... الخ ، و ذلك حتى يسهل على القارئ فيما بعد قراءة البروتوكولات التي نحن بصددنا بسهولة و دونما عناء.

1-1 مفهوم الأزمة :

مصطلح كلمة أزمة ترجمة عن الكلمة اليونانية Krisis و هو مصطلح طبي يصف نقطة التحول في حالة المريض سواء إلى الأفضل أو إلى الأسوأ¹ ، و باختصار هي مجموعة مركبة من المشاكل المترابطة أو غير المترابطة و لكن غير متوقعة جزئيا أو كليا تعترض المنظمة تؤدي إلى زعزعة استقرارها أو حتى تهديد وجودها بالكامل².

عند بداية حدوثها يصبح صناع القرار في المنظمة في حالة من الضياع و ضبابية في الرؤية و عدم الدقة في تحديد الأهداف ، و يكاد يستحيل معالجتها بالطرق التقليدية في التفكير و العمل الذي تعودت عليه المنظمة³.

و يتم تصنيف الأزمات حسب موضوعاتها فهناك أزمات طبيعية ، اقتصادية ، إنسانية ، سياسية..... الخ.

2-1 خصائصها⁴ :

- 1- تعرض أهداف المؤسسة للخطر.
- 2- أثناء الأزمات تأخذ قرارات المنظمة صفة الاستعجال ، و زمن اتخاذها أضيق.
- 3- تتوالى أحداثها على المنظمة بشكل مفاجئ و سريع و حدثها قد تهدد كيان المنظمة.
- 4- حالة من عدم التأكد و شح في المعلومات و صعوبة في اتخاذ القرارات .
- 5- التشابك بين الأسباب والنتائج و بين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف .
- 6- ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشا و غموضا "عاليا" و صعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- 7- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- 8- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا .

3-1 أسبابها⁵ :

في الحقيقة تختلف أسباب كل أزمة باختلاف موضوعاتها :

- أسباب طبيعية : الفيضانات ، الزلازل ، الأوبئة.... الخ
- أسباب إنسانية : حروب ، نزاعات عرقية ، أخطاء بشرية..... الخ
- أسباب تكنولوجية : عجز في نظام الإعلام الآلي ، فيروسات الكترونية على نطاق واسع ، اعتداءات الكترونية..... الخ.
- أسباب..... الخ.

و يمكن حصر أهم الأسباب المشتركة لمختلف الأزمات حسب مفهومها العام⁶ :

- سوء الفهم أو خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلقتها أو تداخلها.

¹ - Augustine, Norman : *Managing The Crisis You Tried To Prevent* , Harvard Business Review. Nov.-Des 1995 p 147.

² - الخضير محسن أحمد : إدارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، 1993 القاهرة ص 12.

³ - Patrick Lagadec : *Apprendre à gerer les crises* , M.B.A , France , 2009 p 04

⁴ - Boin , Arjen & McConnell : *Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns : The Limits of Crisis Management & the Need for Resilience* , Journal of Contingencies & Crisis Management , Allan (2007) p 50 .

⁵ - Cathrine Loury : *Management des situations de crise : de la stagnation à la croissance* , la documentation française , juin 1999 p 15.

⁶ - ماهر أحمد : إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2006 ص 25.

- سوء التقدير إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- سوء الإدارة بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
- كثرة الأخطاء البشرية و ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .
- انتشار الشائعات و استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخطب المسؤولين.
- اليأس و الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
- الرغبة في الابتزاز و تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة ، وكننتيجة لغياب الواعز الديني والأخلاقي .
- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
- الأزمات المتعددة : وتقتل للتمويه على أزمات أكبر .

4-1 مفهوم إدارة الأزمة :

و هي مجموعة الطرق و الأساليب الواجب اتباعها لمواجهة الأزمة و معالجتها أو الحد من أثارها ، و يمكن اختصار هذه الأساليب كما يلي⁷ :

- 1- إنشاء خلية يتم فيها تجنيد أفضل الإطارات و الفاعلين ، و خاصة من ثبتت قدراتهم الفكرية و البدنية على العمل تحت الضغوط.
- 2- السرعة في اتخاذ القرارات الصائبة للحد من انتشار الأزمة كأولوية ثم بعد ذلك التفكير في حلها.
- 3- المتابعة الفورية و المتواصلة للقرارات التي تم اتخاذها و مدى تنفيذها في الميدان.
- 4- استخدام كل وسائل الاتصالات الحديثة و التقليدية المتاحة و ضمان حسن سير المعلومات أفقياً و عمودياً.

5- جلب خبراء ذوي تجربة و حنكة من خارج المنظمة فقط إذا تفاقمت الأزمة⁸ .

2- بروتوكول الهيئة العامة للأمن و الدفاع الفرنسية في مواجهة الأزمات :

يعود سبب اختيارنا لتجربة فرنسا من جهة لتاريخ فرنسا الطويل و العريق كدولة متحضرة اعتمدت الأساليب العلمية في مواجهة و إدارة مختلف الأزمات التي تعرضت لها و من جهة أخرى لتاريخنا المشترك مع فرنسا حيث أجبرنا على اعتماد أغلب نظمها في التسيير الإداري و البيروقراطي و لما لا أيضا اعتماد خبرتها و نظامها في إدارة الأزمات.

في الحقيقة ليست هي تجربة بقدر ما هي بروتوكول شامل تم إعداده بعد تراكم كبير من الخبرات في هذا المجال و هو مجموعة من المخططات الجاهزة لكل صنف من الأزمات و كذا الاجراءات و التدابير الواجب الالتزام بها و ذلك في كل مرحلة من مراحل الأزمة من قبل بدايتها (من بداية مؤشراتهما) و إلى غاية نهايتها و يتجزأ هذا البروتوكول زمنياً على النحو التالي :

2-1 التحضير الاستراتيجي للأزمات قبل حدوثها :

قبل حدوث الأزمة تقوم الدولة بتحضير جملة من المخططات لمواجهة كل أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة سواء على المستوى الوطني أو على المستوى المحلي و تم إعداد هذه المخططات سواء بالاعتماد على تجارب سابقة حصلت لها أو تجارب دول و منظمات أخرى أو دراسات نظرية ،

⁷ - Simon Mongeau-Descoteaux : *Methodes , Techniques et outils pour réaliser des évaluations*

environnementales rapides en réponse aux situations d'urgence , scherbrooke , canada , janvier 2011 p 51.

ذلك أن المنظمة تصبح مجبرة على إعطاء الخبر كل المعطيات التي يحتاجها و من ضمنها ما قد يكون من أسرار المنظمة ، لذلك لا ينصح به -⁸ إلا في حالة تفاقم الأزمة بشدة.

و الهدف الرئيسي من إعداد هذه المخططات هو مساعدة و توجيه متخذ القرار نحو التسيير الأمثل و العقلاني للموارد في مواجهة و حسن إدارة الأزمات .
و تضطلع بهذه المهمة هيئة تسمى الأمانة العامة للدفاع و الأمن الوطني (SGDSN) الملحقة برئاسة الحكومة ، و بالإضافة إلى مهمتها هذه التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها و مساعدة الحكومة في إدارتها و الحرص على مدى تنفيذ قراراتها على الأرض ، و كذا صلاحيات التنسيق بين مختلف الوزارات و المقاطعات و الإدارات المحلية.
و من أهم هذه المخططات نذكر منها:

- المخطط الأحمر : (Plan rouge)

و هو مخطط استعجالي معد للأزمات التي تقع في مكان واحد و تخلف عدد كبير من الضحايا مثل الزلازل ، الفيضانات ... الخ

- المخطط الأبيض : (plan blanc)

مخطط خاص بالمستشفيات التي تستقبل عدد كبير و فجائي من الضحايا في حادث معين كوباء أو ناتج عن كارثة مناخية الخ.

- مخطط (ORSEC):

و هو مخطط خاص بالمقاطعات كل واحدة على حدة إذا وقعت أزمة ما داخل مقاطعة واحدة .
و تعمل هذه المخططات بطريقة مستقلة كما يمكن اعتمادها معا.
هناك أيضا مخططات أخرى يتم تصنيفها على أساس نوع الأزمة مثل :

- مخطط البرد القارس Grand Froid.

- مخطط الحرارة الشديدة Canicule.

- مخطط وباء الأنفلونزا..... الخ.

2-2 سرعة و دقة تشخيص بداية الأزمة :

في هذه المرحلة من بداية الأزمة يجب العمل على جمع كل المعلومات الضرورية و بالسرعة المطلوبة و عدم إهمال أي معلومة مهما كانت ضالتها و سرعة و دقة تحليلها ، و تجنيد كل وسائل الاتصال المتاحة الحديثة و التقليدية و التنسيق مع جميع من لهم علاقة بالأزمة من أدنى إلى أعلى المستويات ، و هذه العملية برمتها يقودها وزير الداخلية شخصيا إذا كانت الأزمة على مستوى أكثر من مقاطعة واحدة ، أو يقودها رئيس المقاطعة إذا كانت الأزمة على مستوى مقاطعة واحدة.

2-3 تشكيل خلية أزمة :

عندما يتم تأكيد بداية أزمة معينة من خلال تقرير يعده وزير الداخلية يتم عقد اجتماع طارئ لمجلس الوزراء يجتمع فيه كل الوزراء الذين لهم علاقة بالأزمة و ذلك من أجل التشاور و تنسيق الجهود فيما بينهم ، و يقوم رئيس الحكومة بتشكيل خلية أزمة يرئسها وزير الداخلية و ذلك مهما تكن نوعية الأزمة.

تتشكل خلية الأزمة من ممثلين عن مختلف الوزارات المعنية إضافة إلى خبراء أو مؤسسات ذات علاقة بالأزمة ، و تنقسم هذه الخلية هي الأخرى إلى ثلاث خلايا فرعية :

- خلية حالة الأزمة (Situation):

تهتم هذه الخلية فقط بتتبع مراحل تطور الأزمة ، البحث عن أسبابها ، تقدير خسائرها البشرية و المادية ، و تأثيراتها على المحيط بصفة عامة.

- خلية القرار (Décision):

بعد تلقيها لتقارير دورية و عاجلة من خلية حالة الأزمة ، تقوم هي باتخاذ القرارات الإجرائية اللازمة لمواجهة الأزمة ، و تقوم بإصدار الأوامر للجهات التنفيذية ، و مراقبة مدى تنفيذ قراراتها على الأرض أولا بأول.

- خلية الإعلام (Communication):

تهتم بالتواصل مع الجماهير و مع كل من لهم علاقة بالأمر ، إعلامهم و توعيتهم بخطورة الأزمة ، و كذا تقديم النصائح الضرورية لهم ، و ذلك باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة ، و استقبال و نشر كل المعلومات الضرورية.

2-4 الإدارة العملية (Gestion Opérationnelle)

و هي الهيئة التي تسهر على تنفيذ الأوامر الصادرة من خلية الأزمة ، تتشكل من عناصر ذات خبرة و كفاءة يتم اختيارهم بعناية و ذلك حسب نوعية الأزمة ، يرأس هذه الهيئة رئيس المقاطعة ، إذا كانت الأزمة تقع ضمن نطاق مقاطعة واحدة ، أو تضطلع بهذا الأمر هيئة الدفاع و الأمن الوطني إذا تعلق الأمر بأزمة وطنية (أكثر من مقاطعة).

2-5 حل خلية الأزمة و تقديم حصيلتها :

يتم حل خلية الأزمة مباشرة بعد التحقق من نهاية الأزمة ، و في الحقيقة ليس من السهل تحديد بدقة نهاية أغلب الأزمات ، فقد تبقى أثارها خفية و مستمرة تنشأ منها أزمات أخرى ، و لكن إذا تم التأكد من نهاية الأزمة يقوم رئيس الحكومة بحل خلية الأزمة بعد أن تقدم تقريرا مفصلا عن مجريات الأزمة من بدايتها إلى نهايتها ، فقد يستفاد من هذا التقرير فيما بعد و يستخدم كمرجع في إدارة الأزمات.

3- بروتوكول الكنفدرالية السويسرية⁹ :

لقد وقع اختيارنا على بروتوكول الكنفدرالية السويسرية في إدارة الأزمات نظرا لما وجدنا فيه من مبادئ عامة غاية في الدقة و غاية في الأهمية لصالح إدارة كل أنواع الأزمات من بداية ظهور مؤشراتنا و إلى غاية نهايتها ، و إن وجود مثل هذه المبادئ المشتركة لمختلف أنواع الأزمات يساعد في خلق وحدة واحدة في التفكير تسمح بتوجيه و تنسيق الجهود و تسهل العمل حتى لغير الخبراء. هذه المبادئ تم تقسيمها حسب المراحل الزمنية للأزمة ، فهناك مبادئ خاصة أثناء الأزمة ، و أخرى لما بعد الأزمة ، و أخرى لما قبل الأزمة ، و أيضا هناك مبادئ دائمة و لنسماها – إذا جاز لنا تسميتها – مهمات دائمة من بداية الأزمة و إلى ما بعد الأزمة.

1-3 مبادئ دائمة في إدارة الأزمة :

و هي عبارة عن المبادئ الواجب مراعاتها على طول الأزمة من قبل بدايتها و إلى غاية ما بعد نهايتها (أ)- الإعلام و الاتصال :

- أهم مهمة يعول عليها فحسن إدارتها يساهم بقوة في حسن إدارة كل أنواع الأزمات ، يجب أن تكون نشطة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ، المعلومات التي تتداولها شفافة و واضحة و خالية من أي تناقضات تضرب مصداقيتها ، سرعة الانتشار ، سرعة تكذيب المعلومات المغلوطة و تصحيحها ، تصحيح ثغراتها إن وجدت ، و عدم السماح إطلاقا بظهور أي بوادر ضعف فيها أو جهل.
- الاعتماد على خبراء ذوو صيت و تجربة طويلة في ميدان الإعلام ، خاصة ممن يتمتعون بكفاءة رد الفعل السريع اتجاه الأحداث الفجائية و المصيرية.
- الناطق الرسمي للهيئة المكلفة بإدارة الأزمة ، و غالبا ما تكون خلية أزمة ، يجب أن يتمتع بكفاءة عالية في التعامل مع وسائل الإعلام ، و شخصية قوية للرد على أي مصادر تشكيكية في طريقة إدارة الأزمة من طرف الهيئة المكلفة ، حضوره يجب أن يكون شخصي و دائم و مباشر عبر مختلف وسائل الإعلام و كذا وسائل الاتصال.
- يجب أن يكون من أهم أهدافها الرئيسية هو طمأننة ذوو العلاقة و الجماهير بصفة عامة ، و التخفيف من حدة الخوف و التوتر و بعث الثقة في نفوسهم و إقناعهم بقدرتهم على تجاوز الأزمة.
- الاتصال بجمهور أوسع و لكن التركيز أكثر على المتضررين منهم أو المحتمل أن تصيبهم الأزمة.

(ب)- التنظيم و تأمين الموارد :

- يجب تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بدقة حتى لا يقع تضارب في اتخاذ القرارات ، تحديد مستوى الكفاءات لكل مسؤولية ، و تحديد أطر العمل المختلفة ، و خاصة بنية الهيئة المكلفة بإدارة الأزمة التي يتم إنشائها.
- تحديد نشاطات و مجال تدخل الهيئة المكلفة بإدارة الأزمة بدقة و كيفية صدور القرارات و تنفيذها ، و الهيئات المكلفة بتنفيذها ، كيفية انتقال المعلومات أفقيا و عموديا ، كيفية إعداد التقارير المفصلة ووجهتها.... الخ.

⁹ - Chancellerie fédérale , *Formation à la conduite stratégique : Principes de conduite pendant , après , et avant une crise* , édition française 2003 : www.sfa.admin.ch

- وضع تحت تصرف الهيئات المكلفة أماكن تستجيب لمتطلبات العمل و محمية من أي عراقيل أو عوائق ، أدوات و أجهزة إعلام آلي و وسائل اتصال حديثة و تقليدية ، موارد مالية كافية ووسائل نقل.....الخ.

(ت)- جمع و تحليل المعلومات :

- تحديد الأولويات من الكم الكبير من المعلومات بمساعدة الخبراء.
- تحديد مسؤولية التفتيش و البحث عن المعلومات من مصادر جديدة.
- دراسة و تحليل المعلومات بدقة و تصنيفها و تسجيلها.
- توفر المعلومات الكافية عن حجم و مصادر الخسائر مثلا يساهم في التخفيف من المخاطر و يسهل عملية البحث عن الحلول.
- نشر المعلومات بسرعة و لكن بحذر.

2-3 مبادئ خاصة بمرحلة سريان الأزمة :

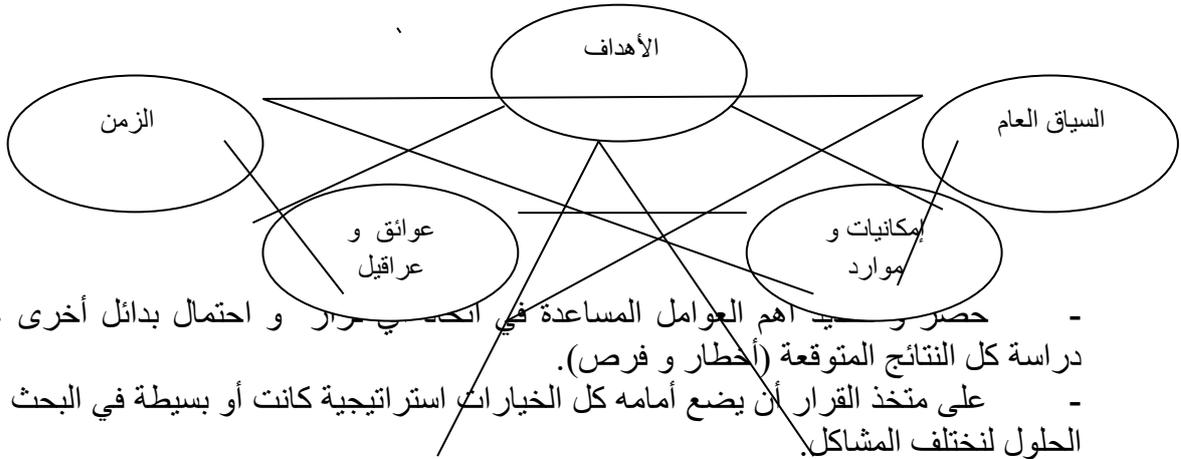
و هي مبادئ من الواجب مراعاتها أثناء الأزمة.

(أ)- تحديد المشكلة الناجمة عن الأزمة :

- تقديم تحليل أولي مؤقت يحدد نوع الأزمة بدقة إن أمكن ذلك.
- تقديم رؤية شاملة و مؤقتة لتوضيح حجم المشكلة ، و إن أمكن تحليل المشكلة إلى مشاكل فرعية تسهل عملية التعامل مع المشكلة الأم.
- حصر النتائج المؤقتة للأزمة ، حجم الخسائر و المخاطر ، تحديد المهمات و الأهداف ، تحديد نظام العمل الملائم لكل الهيئات ذات العلاقة.
- إعداد رزنامة عمل مؤقت.
- التعامل السريع مع المعلومات المتلاحقة.

(ب)- العمل على حل المشاكل الناجمة عن الأزمة :

- مواصلة دراسة و تحليل الأزمة بشكل معمق باستخدام 5 معايير موضحة في الشكل الموالي :



- حصر و تحديد أهم العوامل المساعدة في اتخاذ القرار و احتمال بدائل أخرى ، و دراسة كل النتائج المتوقعة (أخطار و فرص).
- على متخذ القرار أن يضع أمامه كل الخيارات الاستراتيجية كانت أو بسيطة في البحث عن الحلول لختلف المشاكل.

(ت)- اتخاذ القرار :

- الكفاءة في استخدام كل أساليب اتخاذ القرار سواء كانت كمية أو نوعية.
- يجب أن تتم عملية اتخاذ القرار برغبة الشديدة ، وذات هدف محدد بدقة ، يوفر لها كل الوسائل الضرورية لتنفيذه من موارد و غيرها ، أن يكون القرار عقلاني و قابل للتطبيق ، أن يتخذ بعد التشاور مع كل الكفاءات ذات العلاقة ، و يأخذ عامل الزمن بعين الاعتبار ،
- الحذر الشديد إذا تعلق الأمر بقرارات مصيرية.
- الإطلاع على كل المراجع و الوثائق ذات العلاقة قبل اتخاذ أي قرار.

(ث)- تنفيذ القرارات :

- مراقبة و متابعة مستمرة للهيئات التنفيذية في مدى تطبيق القرارات على الأرض .
- الإعلام و الاتصال من أهم أدوات متخذ القرار في متابعة تنفيذ قراراته.
- جمع المعلومات الكافية حول نتائج تنفيذ أي قرار و كذا كل آثاره الجانبية.
- التخطيط المسبق للقرارات اللاحقة بعد تنفيذ القرارات السابقة .

- إعادة تصحيح أو استبدال القرارات السابقة بعد قراءة نتائجها و التي قد لم تلبى النتائج المرجوة.

3-3 مبادئ خاصة بمرحلة ما بعد الأزمة :

(أ)- إنتهاء الأزمة و العودة إلى الحالة الطبيعية :

- مواصلة الإجراءات السابقة إلى حين التأكد التام و الفعلي من نهاية الأزمة.
- تخفيف عمل خلية الأزمة كأن تعمل في الأوقات الاعتيادية ، و لكن مع ضمان عودتها إلى العمل بفعالية في حالة عاودت الأزمة مسارها من جديد.
- عملية تقييم شاملة للخسائر البشرية و المادية ، و البدء في عمليات تعويض المتضررين.
- دراسة دقيقة لأثار هذه الأزمة على المدى المتوسط و الطويل.
- الحل النهائي لخلية الأزمة عند التأكد من نهاية الأزمة .
- عودة الهيئات العمومية العادية للعمل و تشجيع العودة إلى الحياة الطبيعية.
- الإعلان عن نهاية الأزمة بصورة رسمية عبر كافة وسائل الإعلام.

(ب)- تقييم ما قبل و أثناء الأزمة :

- إعداد قاعدة بيانات و معلومات عن كل التفاصيل مهما كانت صغيرة حول كل ما جرى قبل و أثناء الأزمة.

- تقييم عمل كل المسؤولين و المنفذين و كذا كل الهيئات ذات العلاقة.
- حصر كل أسباب الأزمة و تقييم أثارها ، و نتائج القرارات التي اتخذت خلالها و كذا كل أثارها الجانبية.

- تقييم عملية التحضير للأزمة ، ايجابياتها سلبياتها ثغراتها .
- توثيق تطور الأزمة بكل عناصرها و أثارها مع مختلف الأدلة من صور و شهاداتالخ.

(ت)- الدروس المستفادة من الأزمة :

- تحديد بدقة الأخطاء التي ارتكبت و الثغرات التي تركت أثناء سيرورة الأزمة ، و تقديم اقتراحات بخصوصها لتجنبها مستقبلا.
- الاستفادة من الفرص التي قدمتها الأزمة في محاولة إجراء تغييرات هامة ، أو تقوية نقاط الضعف ، أو إعادة بناء استراتيجيات جديدة.
- تحويل المعارف و الخبرات المكتسبة من هذه الأزمة إلى الآخرين - و توثيقها على شكل مراجع يستفاد منها لاحقا.
- إدخال هذه الخبرات المكتسبة في مجال التدريب و التكوين.

3-4 مبادئ خاصة بمرحلة ما قبل الأزمة :

في الحقيقة قد يبدو للقارئ أنه من المفروض نبدأ بهذه المبادئ أولا لأنها تتحدث عن مرحلة ما قبل الأزمة ، إلا أننا ارتأينا أن نحافظ على هذا الترتيب كما جاء في البروتوكول الترتيب ، قد يعود ذلك لأن مرحلة ما قبل الأزمة لا يمكن التحضير لها جيدا من دون الخبرات المكتسبة من الأزمات السابقة.

(أ)- اكتشاف بوادر ظهور الأزمة :

- أثناء العمل العادي يجب القيام بتحليل دوري لسيرورة عمل النظام في الحالات الاعتيادية ، و التركيز على نقاط الضعف في النظام ، و الأخطار المتوقعة التي قد تكون مدخل لأزمة محتملة.
- المراقبة المستمرة لتطور المواضع الحرجة في النظام.
- البحث و إصلاح أي خلل في شبكات الاتصال الداخلية أو الخارجية مثل الانقطاع المتكرر في الكهرباء أو الأنترنت...الخ.

- تحديد المستويات الدنيا التي يمكن اعتبارها بداية نشوء أزمة محتملة ، حيث أنه إذا تعدت الاختلالات و الثغرات في النظام فوق هذا المستوى ينذر ببداية أزمة.

(ب)- إجراءات وقائية من الأزمات :

- تحديد المصالح العليا و الأولويات بصفة دقيقة ، تحديد التوجهات العليا للدولة و مجال سيادة الدولة ، و ذلك مثلا لمراعاتها عند إدارة الأزمات.

- التحضير و التجهيز المسبق لكل ملفات إدارة الأزمات تصف كيفية التدخل و التنظيم و الهيئات المخولة و الكفاءات اللازمة ، الإدارات المعنية (مثلا الحماية المدنية ن الشرطة...الخ) ، وقت و كيفية

إعلان حالة الطوارئ ، مع من يجب أن يكون التنسيق ، ممن يجب أن يطلب الدعم و الإسناد الخارجي...الخ.

- إنشاء مراكز خاصة بالتنبؤ بالأزمات تتوفر على وسائل لوجستية ووسائل نقل ووسائل اتصال و موارد مالية كافية تساعد متخذي القرار في إدارة الأزمات عند نشوئها مباشرة.

(ت)- إجراءات وقائية للتخفيف من الخسائر المحتملة في حالة وقوع الأزمات :
- توعية و تدريب كل الموظفين على كيفية مواجهة الأزمات (مثلا التدريب على عمليات الإجلاء أثناء الحريق).

- دراسة كل السيناريوهات المتوقع أن تصيب المنظمة.
- تطوير استراتيجيات للوقاية من الأزمات ووضع حصر لكل الخسائر الممكن تحملها و قبولها.
- على المنظمة إنشاء شبكة متينة من العلاقات الجيدة مع مختلف الشركاء ، و التنسيق معهم في عدة مجالات كبادرة للتنسيق عند الأزمات.

- الحرص على بناء علاقات متينة و نظيفة بين مسؤولي المنظمة مبنية على الثقة المتبادلة.
(ث)- التكوين و التدريب :

- تدريبات و تمارينات دورية لاختبار مدى جهوزية و كفاءة عناصر المنظمة ، و مدى قدرتهم على التجند لمواجهة الأزمات.

- الاختيار المسبق للعناصر التي يمكن اختيارها فيما بعد لإدارة الأزمات.
- تدريب خلية الأزمة أو الهيئة المكلفة من خلال إجراء محاكاة لعدة أنواع من الأزمات و ذلك تحت الضغوط.

- تبادل الخبرات مع مختلف الشركاء.

(ج)- الإعلام و الاتصال :

- إجراء تدريبات و تمارينات للمسؤولين و الموظفين في الاعلام و الاتصال و تنمية كفاءاتهم في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة.

- بناء علاقات متينة مع خبراء الاعلام و الاتصال في عدة مجالات و الاستفادة منهم.
- يجب أن تتوفر على بنية تحتية اعلامية متينة.
- تدريب المتدخلين في مجال الاعلام و الاتصال على المصادقية في التعامل و الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الجميع من داخل أو خارج المنظمة وصدق الممثل القائل من يربح الاعلام يربح المعركة.