

العنوان:	إدارة الأزمات والكوارث ... كيف ؟
المصدر:	التنمية الإدارية
الناشر:	الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة
المؤلف الرئيسي:	مصطفى، مصطفى التهامي
المجلد/العدد:	س 26, ع 111
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2006
الشهر:	أبريل
الصفحات:	56 - 59
رقم MD:	95565
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	اتخاذ القرارات، إدارة الأزمات، إدارة الكوارث، الكوارث الطبيعية، فريق إدارة الأزمات، المخاطر، الانذار المبكر
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/95565">http://search.mandumah.com/Record/95565</a>

تعد إدارة الأزمات إدارة المستقبل والحاضر أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإدارى فى ظل بيئة غير مستقرة وتطورات متلاحقة وتحديات عنيفة.

وعند الحديث عن الأزمات والكوارث تتراءى أمام الأعين صور مفزعة لضحايا أحداث ربما صارت حديث العالم كله خاصة بعد أن أصبح الإنسان قادرا على أن يتسبب في كوارث تفوق فى جسامتها الكوارث الطبيعية مع ملاحظة أن الكوارث التى من صنع البشر يمكن التنبؤ بها كما يمكن منع وقوعها أيضا.



# إدارة الأزمات والكوارث... كيف؟

وفقا لما ذكر - وبدأ تنفيذها تباعا وان كان حجم هذه الكارثة الطبيعية لم يتضح بعد وان كنا نأمل السيطرة عليها وحصر خسائرها المحتملة.

### الفصل الأول: ماهية الأزمة وأبعادها

مفهوم الأزمة: تعرف بأنها نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة مما قد يهدد المصالح القومية والبنية الأساسية ويحدث نتائج غير مرغوب فيها وكل ذلك فى وقت قصير مما يلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة فى وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

مفهوم الكارثة: هى حدث ينجم عنه خسائر كبيرة فى الأرواح والممتلكات وتلوث للبيئة وقد تكون طبيعية أو تكون بفعل الإنسان سواء كان الفعل ارادى أو غير ارادى ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو



إعداد: مصطفى التهامى مصطفى  
مدير عام المكتب الفنى

الاستعداد لمثل هذه الاحوال الواردة فى أى وقت.

وعلى عكس ذلك يمكن رؤية التحرك المنظم من جانب الأجهزة المختصة فى مواجهة كارثة مرض أنفلونزا الطيور فى إطار خطط قومية جرى الإعداد لها مسبقا -

وعلى العكس فإنه إذا كان يمكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية فإنه لا يزال الإنسان عاجزا عن منع وقوعها وإن كان قادرا على التخفيف من حدة أثارها المدمرة من خلال علم إدارة الأزمات.

وقد لا تعطينا الأزمات المأسى فقط ولكن تعطينا القوة بل واتجاهات جديدة عندما يسعى الفرد والمجتمع لتجاوز أثارها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وما اضافته الأزمة من خبرات من أجل تطوير الاداء.

ولعل ما خلفته كارثة العبارة «السلام ٩٨» من تداعيات وفقد الأرواح البريئة وعدم الإسراع فى نجدة وانقاذ الضحايا والتعامل الذى شابها الارتجال والفوضى وعدم الرؤية وتضارب الأرقام ومحاولة التسرع باللقاء المسئوليات جزافا يؤكد أهمية الإدارة العلمية للأزمات وضروة

جهود اقليمية أو دولية وفق حجم الكارثة ومدى الخسائر التي قد تنجم عنها.

علامة الكوارث بالأزمات: الأزمة قد ينبع عنها كارثة كحدوث صراع مسلح بين دولتين فتكون هنا كارثة نظرا لوقوع خسائر في الأفراد والممتلكات كما قد ينبع من الكارثة أزمة مثل انهيار صخرة في جبل المقطم مما تسبب في خسائر مادية وبشرية وتشريد الأسر مما خلق أزمة عدم توافر أماكن إيواء لهم وغير ذلك من تداعيات.

ولذلك فإنه يستنتج أن الكوارث تكون أسباب لأزمات أى أن الكارثة ينتج عنها أزمة لكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها ولذلك تعتبر الكارثة أو الأزمة اضطراب مأساوى فى حياة مجتمع ما يقع بعد انذارات بسيطة أو بدون انذار يهدد أو يتسبب في حدوث وفيات أو اصابات خطيرة أو تشريد اعداد كبيرة من الأشخاص.

التصنيف العلمى للكوارث: تتضمن الكوارث الطبيعية (بيولوجية - منتخية - جيولوجية - كونية) والكوارث التي من صنع الإنسان (صناعية وزراعية وبشرية) كما يتضمن التصنيف أن الكوارث قد تكون غير إرادية (تلوث الهواء والتربة والحرائق) وقد تكون ارادية مثل الحروب والارهاب والتخريب.

ويصاحب الكوارث عموما عدة ظواهر مثل عدم استقرار الحالة المعنوية والأمنية فى منطقة الحادث ووقوع حالات وفيات واصابات تتناسب طرديا مع شدة الكارثة وارتباك الحالة المرورية وندرة وتضارب المعلومات خاصة فى المرحلة الأولى وصعوبة القدرة على التنسيق وتوجيه الامكانيات والموارد إلى مواقع الأحداث لاتساع دائرة التأثير التدميرى للحدث.

أسباب الأزمات: يتفق الباحثون حول الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الأزمات مع اختلاف حول أهمية كل منها فى زيادة حدة الأزمة ومن بين هذه الأسباب:

١- الأسباب الإدارية: كالإدارة العشوائية وسوء الفهم وسوء التقدير والتقييم وسوء الإدراك وإهمال المعطيات التمهيدية للأزمة وضعف الإمكانيات المادية والبشرية.

٢- العوامل التنافسية مثل تعارض الأهداف وتعارض المصالح واستعراض القوة.

٣- العوامل ذات الصلة بالطبيعة البشرية مثل الاخطاء البشرية واليأس والاحباط.

٤- العوامل الطبيعية التي لا تخضع لإرادة الإنسان مثل الزلازل والسيول والفيضانات.

عناصر الأزمة: ويمكن التمييز بين عدد من العناصر الأساسية التي تقوم عليها الأزمة مثل درجة التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية ومحدودية الوقت أمام صانع القرار والعمر الزمني للأزمة باعتبار أن هناك ارتباطا عكسيا بين عمر الأزمة والاحساس بوطأة اتخاذ القرار فضلا عن مدى تعقد الأزمة وتشابكها وميزان القوى بين أطراف الأزمة وعنصر المفاجأة.

مراحل الأزمة: تتعدد المراحل التي تمر بها الأزمة من بدايتها وحتى نهايتها وتختلف هذه المراحل باختلاف الأزمات من حيث أطرافها وموضوعها وأسبابها.

وتمر الأزمة بمرحلة تمهيدية لها أى ما قبل موقف الأزمة وتتميز بأنه يمكن فيها إدارة الأزمة بسهولة أكثر من اداراتها فى المراحل التالية ثم مرحلة تصاعد الأزمة وفيها ترتفع درجة التهديد ويتزايد الاحساس بمحدودية الوقت المتاح لصنع القرار مع تداخل عناصر ذاتية مستمدة من الأزمة ذاتها وعناصر خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها ثم المرحلة الأخيرة التي تنتهى فيها الأزمة وتتحسر وتقل الضغوط الناجمة عن محدودية عنصر الوقت لتعود الأمور إلى

الوضع الطبيعي أو أفضل منه.

أثار الأزمة: يمكن التمييز بين الأزمات الهامشية محدودة التأثير وبين الأزمات الجوهرية التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير الهياكل والأجهزة التي تنشأ فيها لتشابك عناصرها وتغلغلها فى هذه الهياكل.

ويرى البعض أن الأزمة ليست سلبية دائما أو إيجابية دائما فهي قد تكون «نقمة» لأنها تعرض الكيانات لخطر التغييرات الشاملة العنيفة التي قد تؤدي إلى التوترات والشكوك والاضطرابات بين مختلف الأطراف والمستويات.

كما أن الأزمة قد تعد «نعمة» لأنها تساعد على كشف جوانب الضعف والقصور كما تؤدي إلى الاسراع بعملية التغيير وتطوير المسار الاستراتيجى اللازم لتحقيق الأهداف وكذلك تطوير أنظمة الانذار المبكر وإدارات الطوارئ وإتاحة الفرصة أمام ظهور صانعى قرارات متميزين ومبدعين.

ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأزمات كعلم وفن يهدف إلى السيطرة على الأزمة بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق استخدام الوسائل العلمية وتوجيهها وفقا للمصلحة المرجوة أو تقليل الخسائر التي يمكن مواجهتها تحت ضغوط متنوعة ومتعددة.

كما تبرز أهمية استخدام الوسائل العلمية فى التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وتجنب الأنهييار التام والعمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف





تتضمن كافة الجوانب ذات العلاقة مع ملاحظة أن تظل بعض المعلومات ذات طابع سرى.

ولعل امعان النظر فى كيفية إدارة أزمة العبارة المنكوبة «السلام ٩٨» التى غرقت فى مياه البحر الأحمر والتى راح ضحيتها المئات من الأرواح البريئة ما يؤكد أن هناك أوجه للخلل والقصور فى مواجهتها سواء من جانب أصحاب الشركة المالكة أو التى تدير العبارة أو من جانب بعض السلطات البحرية المختصة الأمر الذى أدى إلى مضاعفة الآثار السلبية للأزمة والتى لازالت تخضع لملابساتها وظروفها للتحقيق سواء من النواحي القانونية أو الفنية أو غيرها ولم يتم بعد الإعلان عن نتائج هذه التحقيقات.

وإن كانت كل هذه الأمور تؤكد أهمية وجود استراتيجية وقائية تتعلق بكيفية التعامل الكفء مع الكوارث سواء كانت طبيعية مثل الزلازل والسيول أو كانت بشرية بهدف التقليل من الخسائر المحتملة وقبل ذلك الوقاية «كلما أمكن ذلك».

ومثل هذه الفاجعة الإنسانية تؤكد أيضا أهمية انشاء وحدة إدارة الأزمات على كافة المستويات داخل مصر بل وعلى المستويين الاقليمى والدولى وكذلك توعية المواطنين والمؤسسات بهذا الفكر الجديد وخلق

القبول والميل نحو الاستعداد للأزمات - إذا حدثت - وتنمية القدرات على مواجهتها والسيطرة عليها وهو ما يسمى «خلق الاستعداد الواقعى».

ويجب عدم ترك الأمور والأحداث تجرى وتتداعى وتتعدد دون خطة واضحة المعالم تتضمن سلسلة من الاجراءات والرؤية المسبقة والاعداد الجيد كما يجب عدم الاعتماد على «ثقافة اللامبالاة» لأن معظم النار من مستصغر الشرر.

### الفصل الثالث: التوصيات

#### والمقترحات

● الازدياد المستمر للكوارث والمخاطر بأنواعها الطبيعية والصناعية فى كثير من انحاء العالم أدى لإزدياد

تتلخص فى أعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الأخرى التى لم تتأثر بعد فى المنظمة وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذى وقع.

#### المرحلة الرابعة: استعادة النشاط.

تشمل اعداد وتنفيذ برامج «جاهزة واختبرت فعلا» قصيرة وطويلة الأجل وفى حال عدم اختبار هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة.

#### المرحلة الخامسة: التعلم.

تتضمن التعلم المستمر واعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه فى الماضى حيث أن التعلم أمر حيوى ولكنه قد يكون مؤلما حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة وعلى المدير أو المسئول أن يقدر معاناة الغير دون تبادل الاتهامات مع أحد أو القاء اللوم على الغير أو البحث عن كبش فداء.

كما تتضمن مراحل عمل فريق إدارة الأزمات ما يلى:

جميع الحقائق واعداد السيناريوهات وذلك بحصر المخاطر المحتملة واعداد قائمة بها ثم مراجعة هذه القائمة واختصارها لتكوين سلة أزمات وذلك وفقا لمنهج معين ثم العمل على تقديم خطة عمل تفصيلية

المتغيرات المتسارعة للزمنة واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها.

وهناك من العوامل والأسباب التى قد تحول دون ذلك مثل سوء التحليل لمعطيات الواقع الذى يحيط بالأزمة والافتقار إلى المهارات الأساسية اللازمة وسيطرة الخوف والاضطراب على صانعى القرار وعدم الدقة فى اختيار التوقيت المناسب عند اتخاذ القرارات وغياب القرار الفعال الذى يتسم بالسرعة والمرونة فى مواجهة تطورات الأزمة وتداعياتها. كما أن هناك فرقا بين معنى «إدارة الأزمة» و «الإدارة بالأزمة» فالأولى تعنى كيفية التغلب عليها والتحكم فى مسارها واتجاهاتها لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها بينما تقوم الثانية على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة أو نتيجة غياب المنهج العلمى فى ظل ظروف عدم التأكد وتغييب المستقبل والاعتماد على أسلوب الإدارة يوما بيوم.

### الفصل الخامس: كيفية إدارة الأزمات

تمر معظم إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير فى إدارة أى مرحلة منها فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

المرحلة الأولى: اكتشاف أشارات الإنذار.

حيث ترسل الأزمة قبل وقوعها فى العادة بفترات طويلة سلسلة من اشارات الإنذار المبكر التى لا بد من اكتشافها وتعقبها وتحليلها والتعامل معها «مثل ظهور مرض انفلونزا الطيور فى البلاد المجاورة».

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.

يجب أن تتوافر للمنظمة أساليب كافية للوقاية من الأزمات وتتمثل فى اكتشاف نقاط الضعف فى المنظمة ومعالجتها وهى تتوقف على اكتشاف اشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

المرحلة الثالثة: امتداد الاضرار والحد منها.



إدارة الأزمة وقت وقوعها أيا كانت نوعها ويكون لديها آليات التعاون مع الوزارات والأجهزة المختصة ويتدرب العاملون به على إدارة الموقف قبل وقوع الكارثة ويكون لديه مركز دراسات تتوقع ما يمكن أن يحدث.

ويمكن اتخاذ إجراءات للتخفيف من آثار الأزمات والكوارث كالعامل على إنشاء صندوق لتمويل أنشطة الوقاية والاستعداد والمواجهة وكذلك تطبيق نظام التأمين على المنشآت والأفراد وتطبيق أساليب المنع والوقاية من الكوارث في ظل معايير دولية معترف بها.

كما يجب الالتزام الصارم بهذه المعايير فضلا عن معاقبة المتسببين في الكوارث سواء بأهمالهم أو تقصيرهم أو غير

تعمدهم أو بغفلتهم أو غير ذلك ونشر ذلك إعلانيا حتى نؤصل قيم معاقبة المسيء ومكافأة المحسن وحتى يكون هناك قدوة حسنة.

● ضرورة توفير الامكانيات المطلوبة لتحقيق نظام جيد للاتصالات واستخدام أحدث التقنيات المتوفرة وكذلك الاستخدام الكفء للتطبيقات والمؤشرات وغيرها بغرض استقرار الأزمات قبل أن تحدث.

والدعوة إلى تبني فلسفة منظمات التعلم في إدارة الأزمات من منطلق أن الماضي قد يعيد نفسه وحتى نتجنب أزمات حدثت في الماضي وعولجت بأساليب تقليدية في ظل مفهوم أن المجتمع بكل مهنة وفئاته ومؤسساته مسئول عن بناء مجتمع حضارى لأن التنمية المستدامة تتطلب تكاتف كافة الجهود تحسين المركز التنافسي لمصر اقليميا وعالميا.

#### المصادر:

- ندوة لخبير أزمات الكوارث الدكتور جمال الدين أحمد حواس حول حتمية إدارة الأزمات.

- بحث إدارة الأزمات للباحث محمد حسن البنا/نعمة أمام.



حجم الدمار في الأرواح والممتلكات وتعتبر الشبكات المعلوماتية من الوسائل الحديثة والفعالة التي بلا شك تساعد على التعامل الفعال مع مثل تلك الاخطار.

والمعلومات الدقيقة والحظية عن هذه الكوارث ضرورية للقيام بأعمال الطوارئ «الاستعداد، الاستجابة، المواجهة، إعادة الأوضاع» والتعامل الصحيح مع هذه الكوارث للتخفيف من آثارها وتحتاج فرق الطوارئ وأصحاب القرار إلى معلومات صحيحة لاتخاذ القرارات المناسبة لعمليات المواجهة.

وفي عصر المعلوماتية تعتبر التقنية المعلوماتية وتطبيقاتها مثل الاستشعار عن بعد، نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الجغرافية، الإنترنت من

الوسائل التي تساعد في التحكم والتخفيف من آثار الكوارث والأخطار وتساعد مسؤولي الطوارئ في التعامل بشكل فعال مع الكوارث المحتملة.

وجود شبكة معلومات وطنية معنية بالكوارث سيساعد القائمين بأعمال مواجهة الحالات الطارئة على الحصول على معلومات متكاملة عن الكارثة أو الخطر وفي نفس الوقت تعمل على تنسيق الاتصال بين خدمات الطوارئ المختلفة.

وهذه الشبكة من الممكن ربطها بشبكات معلوماتية دولية معنية بالكوارث للاستفادة والتنسيق في عملية تبادل المعلومات عن طرق الاستعداد والمواجهة للكوارث وتقديم المعلومات اللازمة لدعم عمليات المواجهة حيث أن وجود شبكة وطنية لمعلومات الكوارث أصبح أمرا لا بد منه.

وتعمل الشبكة على إعطاء معلومات حول كيفية التحكم في الكوارث والأخطار قبل وقوعها وذلك عن طريق تحذير وإنذار المستخدمين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة فور وقوع الكارثة، كما أن الشبكة ستساعد مقدمي خدمات الطوارئ بمعلومات عن الكيفية المناسبة لإدارة الطوارئ علاوة على أنها سوف توفر لهم المعلومات اللازمة عن حجم الكارثة.

#### كما أوصى بما يلي:

● المراجعة الدورية للتشريعات بل وتنقيتها خاصة تلك المتعلقة بالأرواح والممتلكات وتشجيع وتطوير دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والاعداد النفسى والتوجيه الإرشادى للأفراد المختصين بالتعامل مع نتائج الأزمات والكوارث وكذلك الاهتمام بإجراء الاختبارات السلوكية عند اختيار القيادات المعنية بالأزمات والكوارث وكذلك الاهتمام بإزالة الآثار النفسية وغيرها المترتبة على الأزمات والكوارث.

● ضرورة تطوير تكنولوجيا المعلومات بغرض السيطرة على الأزمات والكوارث والتنسيق والتعاون مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ووحدة الأزمات به وتدريب القيادات على مهارات وأساليب تكنولوجيا معلومات الأزمات والكوارث وكذلك الاهتمام بالتوعية والتثقيف لتجنب أزمات المستقبل واعداد سلسلة من الإرشادات المصورة وكتيبات تثقيفية والعمل على ضرورة تطبيق القوانين وتعديل سلوكيات اللامبالاة والعودة إلى الانضباط.

● ضرورة انشاء جهاز قومى يضم كل الخبرات المتخصصة فى كيان واحد مهمته