



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	سيكولوجية إدارة الكوارث والأزمات
المصدر:	المجلة المصرية للدراسات النفسية
الناشر:	الجمعية المصرية للدراسات النفسية
المؤلف الرئيسي:	دسوقي، كمال محمد
المجلد/العدد:	مج 13 , ع 38
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2003
الشهر:	فبراير
الصفحات:	1 - 14
رقم MD:	7637
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الرعاية النفسية، علم النفس، علم الاجتماع، الكوارث الطبيعية، الأزمات، التخطيط الاستراتيجي، الرعاية الاجتماعية، الانفعالات النفسية، إدارة الكوارث، إدارة الأزمات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/7637">http://search.mandumah.com/Record/7637</a>

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتياف الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## سيكولوجية إدارة الكوارث والأزمات

أ.د. كمال دسوقي

في فقرة أول بعنوان: "أولويات (قيادة) الكوارث والأزمات" تعرض ورقة البحث لتكون الكوارث تباغت فجأة وعلى غير توقع أو انتظار، مما يستدعي في التو واللحظة تهنئة الخواطر الملتاعة وتسكين النفوس المروعة بما يسمى "التحذير التفريري للشحنات الانفعالية" إذ بغير ضبط النفس ورباطة الجأش من جهة، والمرونة والابتداع في اتخاذ قرارات عاجلة من جهة أخرى ثم التفويض والبت أو الحسم، لا يستطيع المسئولون عن مواجهة الأزمة وكذلك ضحاياها ونوؤهم والرأي العام عموماً - الإفاقة من الصدمة والتبسيط من هول الكارثة بعدم إعطائها أكبر من حجمها مع عدم التهوين من أثارها الذي سوف يتأخر الإعلان عن التحقيق التي سوف تجري في شأنها.

وعن اجتماعيات (إدارة) الكوارث والأزمات في فقرة ثانية، يشير البحث إلى دراسات سابقة بشعبتي الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية بالمجلس القومي للخدمات والتنمية هدف الاجتماعي منها التعامل مع الكوارث على أنها تهديد المصالح والقيم العليا للدولة ممثلة في منشئاتها الحيوية والبنية الأساسية ينبغي تقليل خسائر إلى أقصى حد ممكن بتقديم المعونة الصحية للمصابين، ومنع انتشار الأوبئة، والتوقيضات المالية للمتضررين من غذاء وكساء ودواء وإيواء عن طريق تجهيز فرق طوارئ السرعة التصرف دون إجراءات روتينية خلافاً لتركيز الرعاية الصحية على السياسات اقتراح العديد من التوصيات التي لم تنفذ منذ ١٩٩٦ لكونها مكلفة وأن الحكومة لا تفضل إنشاء أجهزة جديدة اكتفاء بالموجود منها مع إمكان تطويره وتفعيله والتنسيق بين منظماته ومؤسساته صناديق تكاليفه وتأميناته وشبكات إعلامه وتدريباته خدماته القومي منها والشعبي، المدني والدولي تلك السياسات التي لا تملك السلطات فيها غير التشريح لمواجهة الأزمات وإدارة الخدمات فيؤدي احتيال الخارجية على القانون إلى استغلال ثغراته في الاقتراض للاستثمار وتهريب الأموال والتعثر في سداد الديون؛ أو في النظم الاشتراكية ذات خطط التنمية الخمسية أو العشرية للتواكل والاعتمادية على الحكومة - التي تضيق بأبوة الدولة الرعاية وتبني سياسة عدم التدخل وترك المواطن يستفيد بالفرص المتاحة له للعمل والكسب المشروع للقيام بأمر نفسه وإعالة أسرته.

وسواء النظر لمواجهة الكوارث والأزمات كإدارة أو سياسات، لا يختلف منظور علم النفس للتعامل معها. منذ البدء بضبط نفس ورباطة جأش من جهة، واستفادة وتعلم من الخبرة التي تتيحها الفرصة الطارئة من جهة أخرى، إذ الأزمة بالتحريف "كريمة" أو نوبة ينتج عنها "سلوك كارثي" هو استجابة لصدمة قاسية أو موقف تهديدي، يتمخض عن "خبرة كارثية" كفقدان كامل للثقة بالنفس والشعور بالطمأنينة الوجدانية واحترام الذات، تتطلب الإفاقة من الصدمة الراجعة

بالمفاجأة إلى الصدمة الراضة بتتابع ازدياد الذهول والاضطراب وفقدان الذاكرة واحترام الذات - والجميع على أهمية تشكيل وتجهيز فرق مواجهة الكارثة بتحذير وقائي من تضاعف تأزم الردع للسلوك التخريبي والعنف، وتنمية فرق تحين الفرصة للتخطيط الاستراتيجي للموقف وإيجاد التلاؤم الرأسي والأفقي للمعاملين بالمنظمة كي تزيد قوة وتماسكاً واقتدار على تنشيط كافة الأجهزة المعنية للوصول إلى الحقيقة (وقتل الموضوع بحثاً) في الدروس المستفادة من تحليل الحاضر للتحوط بالمستقبل.

وفي بيان عملي يربط المقال التجريبتين المصرية والأمريكية على أرض الواقع المعاصر لكيفيات نجاح حل أزمات كبرى عالمية في كوارث سقوط الطائرات، وإزالة مخاوف التسمم بمقاوير (شركة جونسون وجونسون)، وخطة انتهاز الرئيس الأمريكي جون كيندي لأزمة حائط برلين (1961)، وقبل ذلك خطة الرئيس فرانكلين روزفلت في التعامل مع الأزمات العالمية في أواخر الثلاثينيات ومنتصف الأربعينيات لإعداد الولايات المتحدة للحرب ومساعدة الحلفاء لفترة السلم. ويختتم البحث بإقرار حقيقة كون قادة الأزمات الكبيرة الذين يحققون نجاحاً رائعاً في التغلب على الأزمات ربما يستهويهم هاجس افتعال الأزمات كي يبقوا على مستخدميهم ومساعدتهم في حالة ثورة الحماس وجدية الالتزام؛ لكن ذلك من شأنه أن يؤدي على العكس إلى الفوضى والاضطراب، وضعف المعنوية وتبني الانتاج.

## سيكولوجية إدارة الكوارث والأزمات

للدكتور كمال دسوقي

### أولويات قيادة الكوارث والأزمات:

تواجه المجتمعات البشرية اليوم العديد من الكوارث الطبيعية التي تخلف الدمار في الممتلكات، والخسائر في الأرواح، والذعر في التعاطف مع الضحايا، وصرخات استنفار المسؤولين، وصيحات طلب النجدة والمساعدات وتعويض المنكوبين ... لكون هذه الكوارث تباغت فجأة وعلى غير توقع أو انتظار، فتستدعي سرعة الإنقاذ والإيواء - سواء التي لا تدخل لإرادة الإنسان في وقوعها (كالزلازل، والبراكين، والعواصف، والفيضانات ...) والتي كان على المسؤولين أن يتحوطوا لها قبل مواسمها أو مواعيدها ( كالانهيارات والسيول، والمجاعات، والأوبئة، والحرائق والانفجارات، والتلوث البيئي، وتصادم القطارات أو سقوط الطائرات ... )، وآخرها عندنا ما أراد الله أن يمتحننا به لنتعلم ونتدرب من فاجعة سقوط طائرة البوينج في أعماق المحيط وعلى متنها مائتان وسبعة عشر راكباً بالسرعة التي أذهلت الجميع حتى عن التفكير في الأسباب (التي قد يستغرق التعرف عليها شهوراً وسنوات) أو تدبر عواقب الكارثة (للتخفيف من آثارها والتحوط لعدم تكرار وقوعها) - اقتداءً بحكمة الرئيس ريتشارد نيكسون القائلة بأن جناحي الأزمات والكوارث استشعار الخطر الداهم من جهة وتحسين فرصة الاستفادة بالخبرة من جهة أخرى.

فمع التسليم بقضاء الله وقدره، والإيمان بأن الحذر لا يُنجي من القدر؛ لا مجال لحظة وقوع الكارثة للتفكير في أسباب حدوثها، أو رفع إصبع اتهام بالتقصير في تفاديها أو المسؤولية عنها؛ ولا حتى لتقدير ضخامة حجمها وهول مصابها والتأقّب لتحمل صدمتها... قبل المبادرة بإنقاذ ما يمكن إنقاذه من الأرواح، ومشاركة الضحايا الأهم ولوعتهم بنشاط إعلامي صادق أمين ينقلهم إلى مواقع الأحداث كلما جد جديد يكشف الغموض ويساعد في تقبل الأمر الواقع إن لم ينبعث الآمال ويحدي الرجاء في لطف الله بعباده. فالمطلوب في التو واللحظة تهدئة الخواطر

المُتناة وتسكين النفوس المروعة. وهو ما فعله إعلامنا باقتدار منذ اللحظات الأولى للحادث وطوال الأيام التالية ولا يزال - حيث كانت الأولوية في إدارة الكارثة لتهيئة الرأي العام المصري لتحمل الصدمة والإفاقة من الذهول والارتياح لتقبل كل ما تكشف عنه التحقيقات من ظروف وملابسات.

ولقد ساعد هذا الجهد الإعلامي المكثف لإشراك الرأي العام عموماً وأسرى الضحايا خصوصاً في عدم تهويل الموقف أو إعطائه أكبر من حجمه في إطار الكوارث المماثلة عالمياً ( دون التهوين من عواقبه ومعالجة آثاره والعمل على عدم تكراره بطبيعة الحال)... ساعد إعلامنا وهو يُبادر بما يُسميه الأمريكيون " التحذير التفرغى للشحنات الانفعالية المفزعة " المسؤولين أنفسهم عن الكارثة أدبياً ومعنوياً، من قريب أو بعيد، حتى الذين لا دخل لهم بها أو يذاً في حدوثها، الذين لم يكونوا أقل فزغاً وجزغاً من المضروبين... على مواجهة الموقف أكثر ثباتاً وضبط نفس؛ ليتساءلوا عن الأسباب، ويقلبوا وجوه الرأي في الظروف والملابسات، ويرجعوا الاحتمالات ويتواصلوا مع مصادر جمع المعلومات وتحليل المعطيات... فيغير ضبط النفس ورباطة الجأش من جهة، والمرونة والابتداع في اتخاذ قرارات عاجلة من جهة أخرى والبت في أنجح الخيارات المتاحة ثم التفويض في تجاوز المألوف من أساليب إجراءات العمل الجارية في الظروف العادية، وتشجيع المبادرات الفردية والمجازفات التطوعية الواعدة بالنجاح أو المبشرة بالحل - مما لم يتعوده الخبراء أو يتدربوا عليه من قبل... لا يزول الغموض أو تتوافر الحقائق الكافية لاتخاذ القرارات العاجلة لمواجهة الموقف آنياً، والتخطيط لسياسات إدارة وتشريعات إجراءات تفادي تكرار حدوثه مستقبلاً.

فمن بين خمسة جوانب قيادة الأزمات والكوارث التي تعارف عليها الخبراء الأمريكيون - البت أو الحسم، المرونة، الابتداع، البساطة، التفويض - تكون الأولوية دائماً للتبسيط من هول الكارثة وعدم إعطائها أكثر من حجمها (الذي هو غير معروف بعد). وإشاعة كونها تحدث في كل البلاد وفي كل الأوقات كقضاء وقدّر لا مفرّ منهما - وذلك لتطمين المضروبين والمصابين والضحايا وتهيئتهم

لرضا والتسليم بالقدر من ناحية، ومن ناحية أخرى لإبراء ذمة المسؤولين عن القصور في ترقبها والتحوط لها إلى أن تتجمع الحقائق ويَزول اللبس والغموض. فالكارثة وإن كان لها مثيلات سابقة قريبة أو بعيدة هنا وهناك، فهي لعدم معرفة أسبابها بالتحديد بعد لا تزال فريدة من نوعها، وسوف يستغرق الكشف عن ملابسات وقوعها أو ظروف حدوثها الوقت الطويل. وبهذا وحده يستطيع المسؤولون الإفاقة من الصدمة وحشد كافة أجهزة الفنيين والمختصين والخبراء والمحللين والقانونيين وسلطات الأمن... لينتشلوا الحطام ويفحصوا الأجزاء ويرجّحوا الميكانيكي أو البشري أو المناخي - دون استبعاد للتخريبي - من الظروف والأسباب. وفي حالة كوارث الطيران يظل العثور على صندوق تسجيل رحلة الطائرة منذ ابتدائها حتى توقفها واتصالات القائد في مقصورته بمساعديه ومراكز ومحطات الخدمات الأرضية هو الموعول عليه في الإجابة على التساؤلات، وهو الآن لا يزال يُصدر إشارات على عمق ستة وسبعين متراً من قاع المحيط.

### اجتماعيات إدارة الكوارث والأزمات:

في ورقة عمل كان قد أعدّها لشعبة الرعاية الاجتماعية بالمجلس القومي للخدمات والتنمية أستاذ علم الاجتماع بكلية آداب جامعة القاهرة الدكتور عبد الفتاح عثمان، بعنوان: " إدارة الأزمات والكوارث "؛ أشار إلى دراسة سابقة لشعبة الرعاية الصحية بالمجلس ( عُرضت عليه بتاريخ ١٦/١١/١٩٩٦ ) عنوانها: "سياسة مواجهة الأزمات والكوارث" مَقَسِّمًا الكوارث طبقًا لأسباب نشأتها والتأثيرات الناتجة عن حدوث كل منها- إلى كوارث طبيعية لا دخل لإرادة الإنسان فيها (كالهزّات والزلازل والبراكين، وموجات الحرارة والبرودة الشديديتين والجفاف، والأعاصير والعواصف الثلجية والسيول والأمطار) - وهي كوارث تتميز بالمفاجأة وفي توقيت الحدوث دون إنذار أو شواهد سابقة- بما يؤدي لكثرة حالات الإصابة والخسائر الناتجة عنها؛ فكوارث طبيعية تزداد حدتها بسبب العوامل البشرية وهي تحتاج لبعض الوقت كي يظهر التأثير الناتج عنها: كالمجاعات والفيضانات، والجفاف، الانهيارات الأرضية، وأوبئة الكوليرا والحمى

الصفراء والشوكية، والجراد والفيروس؛ وأخيرًا الكوارث بسبب العوامل البشرية بنوعها السريع الحدوث كانهيارات المباني والمناجم والسدود، والحرائق، والانفجارات، وتحطم طائرات أو قطارات، وتلوث أو تسمم الأغذية والمياه والجو... والبطيء الحدوث- كالحروب والاضطرابات المدنية والهجرات والأزمات الاقتصادية والتلوث البيئي...

ولما كان الضلع الثالث من مثلث المفاجأة في التوقيت وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار- من منظور علم الاجتماع في (إدارة) الكوارث والأزمات هو تهديد المصالح والقيم العليا للدولة مُتمثلة في منشأتها الحيوية والبنية الأساسية وحياة المواطنين اليومية... وأن " الهدف الأساسي من التعامل مع الكوارث على مستوى الدولة (تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، تقديم المعونة الصحية للمرضى، منع انتشار الأمراض والأوبئة، المعونة المادية للمتضررين " غذاء، كساء، إيواء..."، تجهيز فرق طوارئ لسرعة التصرف دون إجراءات روتينية... )- خلافًا لدراسة شعبة الرعاية الصحية بالتركيز على ( السياسات )، ومن ثم اقتراح العديد من التوصيات التي لم تتخذ منذ ١٩٩٦ حتى الآن لكونها مكلفة، وأن الحكومة لا تفضل إنشاء أجهزة جديدة ( اكتفاءً بالموجود منها مع التنسيق بينها وتطويرها )- كالشبكة القومية لمواجهة الكوارث، وتنظيمات مؤسسة إدارة الأزمات، وصندوق مواجهة آثار الكوارث، وتغطية قطاع تأميناتها... والتشريعات في شأن الزلازل والسيول والحرائق والكوارث البحرية والتلوث النووي والإشعاعي وانهيار العمارات بسبب مخالفات البناء... وفي الإعلام والتدريب، والخدمات الصحية الطارئة، والدفاع المدني، والمشاركة الشعبية، والتعاون العربي والدولي... فإن عالم الاجتماع يُخطئ لإدارة الأزمات- بالنظر لنقص المعلومات والخوف من مواجهة الحقيقة، والتراخي في الإجراءات في مرحلة ما قبل الأزمة/الكارثة- ذاعيًا لدراسة الأسلوب الأمثل للتعامل معها في مراحل: ما قبل الحدث، مرحلة وقوع الحدث، مرحلة ما بعد الحدث؛ ولضرورة خلق الكيان المتخصص في التعامل مع الأزمات والكوارث بأسلوب علمي يتناسب مع سرعة توالى الأحداث ورُود

الأفعال والضغط النفسية الهائلة التي تقع على متّخذي القرار - موضحاً بالرسم المكونات الأساسية (إنظام) إدارة الكوارث من عناصر جمع معلومات وتحليل وحاسبات ووسائل اتصال - على المستوى المحلي فالمحافظات والمُدن والأقاليم، ومُنتهياً لتوصيات تفعيل الأجهزة والصناديق والتنظيمات والقوى الرسمية والشعبية الأهلية القائمة بدلاً من إنشاء المزيد منها أو التشريع لما لم يمكن التنبؤ به أو ضرورة تفادي تكرار حدوثه مستقبلاً - مما يتبيّن فيما بعد استحالة تنفيذه ويظل حبراً على ورق.

ولمّا كانت ورقة عمل أخرى عن سياسات الرعاية الاجتماعية في مصر نُعدّها لهذه الشُعبة من شُعب المجلس القومي للخدمات والتنمية قد أسهمت فيها بتعريف السياسة الاجتماعية عموماً بأنها: " قيادة حياة المجتمع خلال القنوات التي لم يكن ليسير فيها لو ترك وشأنه"، أو بعبارة أوضح إنها "أفعال الحكومة المُصمّمة والمُدبّرة لتوفير رخاء المجتمع المدني للسكان"؛ وبالتالي إن تجاربنا في صنع سياسات واتخاذ قرارات أداء الخدمات - بصرف النظر عن نظام الحكم: شمولي أم تعددي، ملكي أو إماراتي، جمهوري رئاسي أم برلماني... تتّوم فيه حكوماتنا بوظيفتي التشريع والتنفيذ. إذ لا شك أن لكل دولة منذ إعلان قيامها دستوراً ينص (ويكرر عند افتتاح كل دورة برلمانية) على حرص الحكومة على توفير وحماية حقوق المواطنين الأساسية في العيش والصحة والتعليم والعمل والرعاية الاجتماعية وحرية الرأي والاعتقاد... لكن عند التنفيذ - حتى في غير طوارئ الأزمات والكوارث، بل في الظروف العادية - تتضارب تقسيمات الحكومة إلى وزارات وإدارات وهيئات عامة... كما تتصارع أهواء ورغبات جماعات الضغط ومراكز القوى: الفئوية والجهوية بل الشخصية الخاصة بأصحاب النفوذ وممثلي النقابات والأحزاب... فلا يملك المسؤولون عن إنفاذ أية خطة أو مشروع قومي تنموي أو استراتيجية عمل إلا التشريع لإدارة الخدمات بما لا يمنع الاحتيايل من جانب المعارضين للخروج على القانون باستغلال ما فيه من ثغرات والتواطؤ مع المُستفيدين بهذه الثغرات في استثمار المشروعات بالاقتراض من البنوك ثم تهريب



الأموال والتعثر في سداد الديون...

ومن جهة أخرى، فإن رسم سياسات الرعاية الاجتماعية في النظم الاشتراكية بخطط خمسية أو عشرية تجعل من الخدمات التنموية الاقتصادية والاجتماعية حقاً للأفراد والجماعات قبل أن تكون واجباً وتكليفاً ومسئولية عن القيام بأمر النفس... بما يؤدي إلى الاعتمادية والتوكل على الدولة في كل شيء، واستمرار الشكوى من الغلاء والبطالة وقصور مجانية العلاج والتعليم وكثرة أعباء الأسرة من الدروس الخصوصية... دون محاولة الاشتراك في عمليات توعية الجماهير بترشيد الاستهلاك والاشتغال بعمل حر أو حرفة مجزية بدل انتظار الوظيفة الحكومية، أو تنظيم النسل الذي تدعو إليه بإلحاح القيادات السياسية وهي تخشى أن كل ما يتحقق من إنجازات لرفع مستوى معيشة الأسرات لن ينهض بمتطلبات الستين مليوناً من السكان الآن الذين يزيدون طبيعياً كل عام بأكثر من مليون. وما بين تراكمات سياستي "حكم القانون" و"أبوة الدولة الراعية" هاتين ربما تسود آخر الأمر سياسة "حرية التجارة والكسب" الاقتصادية التي تهيئ للفرد أن يتمكن من القيام بأمر نفسه وإعالة أسرته ما دام يحقق مصالحه المشروعة دون تدخل أو فرض قيود على حقه في الاستفادة بالفرص المتاحة - سواء بالنسبة للمستثمرين المنوط بهم إيجاد فرص عمل والعاطلين غير ذوى القدرة على الكسب باعتبار أن "سياسة عدم التدخل" في حاجة كل منهما للآخر هي في صالح كليهما وتحت شعار "عش ودع الآخرين يعيشون"، "الراجل مش بس بكلمته، الراجل برعايته لبيته وأسرته"، "اقصدوا عيادات النجمة الذهبية، تتمتعوا بصحتكم وبالسعادة الزوجية"، "اتبرع ولو بجنيه نكمل مستشفى سرطان الأطفال"، "أنا وكافل اليتيم كهاتين في الجنة"، وللمحرومات من الإنجاب: "اكفلي يتيماً في بيتك، تعطيه الحنان في صغره فيردّه إليك في شيخوختك"...

### السلوك الكارثي والخبرة الكارثية:

ومهما يختلف منظور علم الاجتماع لكيفية مواجهة الكوارث والأزمات على أنه إدارة قوى وتنظيمات لصيانة مصالح عليا ومؤسسات... عن منظور الرعاية

الصحية باعتباره سياسات تقليل خسائر وتخفيف آثار بشرية ومادية تلتزم بها السلطات... فلا خلاف بينهما وبين نظرة علم النفس لمواجهة الكوارث والأزمات على أنها ضبط نفس ورباطة جأش من جهة واستفادة وتعلم من الخبرة التي تُتيحها الفرصة الطارئة من جهة أخرى- سواء للمسؤولين عن مواجهة الأزمة والتعامل معها، ولضحاياها والمتضررين منها- عملاً بحكمة الرئيس رتشارد نيكسون التي سبق الاستشهاد بها في مطلع هذا المقال عن جناحي الأزمات والكوارث: استشعار الخطر وتحين الفرصة- وما أثار عنه من تأييد ذلك بقوله: إن الصينيين يستخدمون قلمي رسم لكتابة كلمة crisis أحدهما للدلالة على الخطر، والآخر لانتهاز الفرص. ففي الأزمات كن واعياً بالخطر، لكن تحين الفرصة.

فالأزمة- بالتعريف في ذخيرة علوم النفس- عرض عصبي يتميز بالفجائية، والعنف، والاقْتَضاب وتُسمى الكريزة أو النوبة- كأزمة القلق، ونوبة الهياج أو الصرع. وهي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز إما بتحسّن حاد أو بتأخر حاد كقرار له دلالة سيكولوجية بالنسبة للفرد- منذ أن أطلق مسمر (1766) هذا الاصطلاح على الارتجافات الانقباضية التي كان يبعثها في مرضاه باعتبار أنّ لها قيمة علاجية كبرى.

وشاغ بعد ذلك إطلاق اللفظ على أزمة المراهقة؛ وأزمة وظائف الأعضاء، وأيضاً أزمة تفكك كرات الدم والنوبات المزاجية والنفسية عموماً- مما تجد تفسيراً له بالذخيرة. بينما السلوك الكارثي- الذي ينجم من رد فعل الكارثة والذي هو استجابة لصدمة قاسية أو لموقف تهديدي لم يكن الفرد قد أعد للإحاطة بهما- فهو سلوك متراوح غير ثابت، ومتأخر غير كفاء- لكون الفرد يعاني القلق ومشاعر عدم الكفاية الذاتية وعدم القدرة على مواجهة الموقف... السلوك الذي ينتج عن الخبرة الكارثية كفقدان كامل للثقة بالنفس وللشعور بالطمأنينة الانفعالية واحترام الذات... هذا السلوك الكارثي لفظ استحدثته كورت جولدمان سنة 1939 ليصف به نوعاً من اضطراب السلوك كان يبدو مميزاً أو خاصاً- قليلاً أو كثيراً- بالمرضى الذين يعانون من تلك الاختلالات في اللغة والتفكير التي يجمعها

الاصطلاح التشخيصي العام (أفازيا) - حيث يصبح المرضى متوهجين خائفين وأكثر منهم في أى وقت آخر عاجزين إذا ما عُرِضت عليهم مهام بسيطة لم يُعد يمكنهم أدائها. وقد اتخذ هذا السلوك العرضي صورةَ عدم القدرة على الاستمرار بمجرد الفعل البسيط بمجرد أن يعوقه عائق طرأ عليه.

من أجل هذا، كانت نقطة البدء سيكولوجياً في مواجهة الأزمات والكوارث، ما أشرنا إليه من قبل على أنه "التحذير التفريغي للشحنات الانفعالية" المفزعة سواء لدى المسؤولين الذين (بدون ضبط النفس ورباطة الجأش) لا يمكنهم تهيئة أنفسهم للمرونة والابتداع في اتخاذ القرارات العاجلة، من جهة، والمضطربين من الضحايا والمصابين وذويهم والرأي العام عموماً في تهيئتهم للرضا والتسليم بالقدر والأمل في لطف الله ورحمته، من جهة أخرى - أي الإفاقة من الصدمة الراجفة التي سوف تتلوها فيما بعد صدمات رادفة لتتابع ما سوف يتكشف من خسائر وأحوال كلما اطلعوا على الحقائق المذهلة في مراحل تالية - على نحو ما بيّنا في بحث سابق عن "سيكويولوجيا العدوان العراقي على الكويت" (أش طس ١٩٩٠) لأعراض الصدمتين الراجفة والرادفة التي - بدلاً من أن تُفرغ شحنات المفاجأة المروعة بالغزو انفعاليًا ووجدانيًا - زادت النفوس تعقيداً واضطراباً وذهولاً وفقدان ذاكرة... عند العودة إلى الوطن المُحرّر السليب والوقوف على حجم الدمار والخسائر والضحايا - ممّا قدّمناه لمؤتمر الديوان الأميري؛ بالكويت (إبريل ١٩٩٥) ثم عرضناه بمؤتمر جمعيتنا التي كانت قد دعت في مؤتمرها السابق للكتابة في علم النفس السياسي، وتمّ نشره بمجلة الجمعية ضمن أعمال مؤتمر تلك السنة.

إن الإفاقة من الصدمة الراجفة في البدء - كتبسيط لهول الكارثة وعدم إعطائها أكثر من حجمها لدى الجميع - لهي التي تمهّد لبقية جوانب قيادة الأزمات الخمس السابق ذكرها: مرونة، ابتداع، تفويض، حسم وبت. إذ بغير الحفاظ على بساطة الأمور لا يتسنى للقائد أن يفتح على اقتراحات الزملاء عن كيفية مواجهة الموقف المتأزم، وأن يُجيب الاستماع إلى قادة الطوارئ المُستعان بهم للخروج من الأزمة؛ أو أن يطلب إلى مُساعديه القيام بأعمال سبق لهم أن تدربوا في الظروف العادية

على أذنها، وعدم طلب عمل أشياء جديدة ليسوا على ألفة بها أو دراية ومران، كما لا يتيسر له وهو يُخطط بعناية في ترقب لما سيطرأ من مشكلات تشكيل وتجهيز فرق مواجهة الأزمات فينظم لسرعة الاتصال بأقسام الشرطة والإسعاف والإطفاء والمستشفيات... في رجاء لرؤساء تلك السلطات أن يكونوا في نجدة وغيوث مسرح العمليات الذي يُجند فيه العاملون على مرأى ومقربة من الأحداث وسهولة وسرعة اتصال- في ورديات عمل اثنتى عشرة ساعة مثلاً- كتلك التي تلجأ إليها شبكة (سي إن إن) والكثير من الوحدات العسكرية، أو ربّما للجوء لما سُمي "التحذير الوقائي" الذي تغلب به مدير المدرسة الثانوية الكبرى المتنوعة الأعراق والأجناس بضاحية المدينة الأمريكية على أزمة عنف وسلوك تخريبي لبعض الطلاب وطلاب مدرسة أخرى إثر حوادث مخدرات ومحاولات اغتصاب وانتحار وسلوك جنسي بين المدرسين والطلاب... يُخشى أن تؤدي إلى حرب عصابات وشيوع اضطرابات- حيث استمال مدير المدرسة الطلاب المتألفين مع النظام المدرسي الذين هم على صلة بالفوضويين والمخربين لينقلوا إليهم علم مديرهم بخطتهم التأميرية وأنه قد دبّر مع سلطات الأمن للإيقاع بهم وإنزال أشد العقوبة ليكونوا عبرة... وتمّ له بذلك النجاح في زرع السلوك التخريبي والعنف- كما يحكي (بيرى اسميث) مؤلف كتاب "قواعد ومعدات للقادة- الذي كان لي حظّ ترجمته للجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية التي أنا عضو مجلس إدارتها وموسوعتها الميسرة- كأحدث "دليل للإدارة بفاعلية على أرض الواقع"- يُعلمك في عبارات موجزة تحفظها وترجع إليها كلما لزم الأمر "كيف تُدير إحدى المنظمات بنجاح"- نيويورك ١٩٩٨، الطبعة العربية الأولى، القاهرة ٢٠٠٠.

فالجنرال المتقاعد (بيرى اسميث) المتحدث التلفزيوني والمحلل العسكري بشبكة سي إن إن، مدير الحلقات الدراسية عن القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأخلاقيات مئات المنظمات الكبرى بهارفرد ووشنطن وتكساس وفرجينيا... ومستشار كائن ووارنر وميكروسوفت ولوكهيد... خريج أكاديمية الولايات المتحدة العسكرية، دكتوراه الفلسفة في العلاقات الدولية من جامعة كولومبيا، ورسالة عن التخطيط

نالته جائزة اتحاد العلوم السياسية الأمريكي... خدم ثلاثين سنة بالقوات الجوية للولايات المتحدة- تولى أثناءها العديد من مناصب القيادة- كقيادة جناح إف ١٥ بألمانيا لأربعة آلاف فرد كأكبر مخطط لقوات جوية كان قومندان الكلية الحربية الوطنية ودرس مناهج قيادة المنظمات الكبرى وعلم التخطيط الاستراتيجي... هذا الرجل بكل خبراته هذه يُوازي قيادة الأزمات بقيادة المعارك الحربية، ولو أن الأرواح لا تكون بالضرورة محلّ خطر كبير في قيادة الأزمات، فهناك نفس التوترات، نفس الحاجة للمرونة والابتداع، نفس مطلب الإبقاء على بساطة الأمور؛ لذا فهو ينصح مدير الأزمات بأن يظل دائماً هادئاً وغير منفعّل، أن تبقى إحدى عينيه على أداءات الأفراد بينما يتمسك بالهدف كأولى الأولويات- لأنه في الكثير من الأزمات الحادة كالكوارث الطبيعية والحرائق والانفجارات الصناعية- كما في الأزمات المُقترنة عادةً بالصكرية كالأفعال الإرهابية والصراع المُنخفض الشدّة والحرب... قد لا يكون للقائد اتصالات مُيسرة كي يستطيع إدارة الموقف: قد يكون معزولاً عن الأزمة ( كان يُؤخذ رهينةً مثلاً ) أو مُصاباً بأذى أو انتابته أزمة قلبية أو تمّ تعجيزه بغير ذلك من الأسباب؛ ولا غنى له حينئذٍ عن التعرف على (والقيام بتدريب ) قادة آخرين يستطيعون أن يتلقفوا الكرة ويتعاملوا مع المشكلات.

### حلّ الأزمة. وعدم التلزم أو افتعال أزمات :

هنا، فإن أهم طقنيات مواجهة الأزمات ضرورة للقائد أن يُنمي "فريق تحيّن الفرصة" التي هي تكوين أكثر من فريق عمل متلاحم ينهض بالتخطيط لإدارة الموقف الراهن والتعامل مع أسبابه ونتائجه، ووضع سياسات عامة لمواجهة ما عسى أن يتكرر حدوثه من نوعه، ليُدْمَج في الاستراتيجية العامة للكوارث مع الأنواع الأخرى ثم يدخل في الشبكة القومية للاستفادة بما اشتملت عليه من توصيات تشريعية وتدريبية وإعلامية، فهذا التخطيط الاستراتيجي يمكن التعامل بكفاءة وفاعلية مع الكوارث والأزمات- لا في مرحلتي وقوعها ومواجهتها لإزالة آثارها فحسب؛ بل التحوُّط لعدم وقوعها بتربُّب حدوثها في أهبة واقتدار، وعدم ذُهول المفاجأة أو صدمة المُباغطة- مثلما فعلنا في مواجهة كووارث الزلازل

وتوابعها والسيول ومخزراتها حتى أصبحنا أكثر أمنا وتعودًا على عدم التخوف منها. فالأزمة تُتيح غالبًا اختبارًا قاسيًا للتلاحم الرأسي والأفقى للمنظمة، والمنظمات الجيدة القيادة، الحسنة الإدارة، هي التي فيها يجتهد العاملون ليجذبوا معًا جماعات النظراء والأقران (تلاحم أفقي) ويؤمنوا علاقات عمل حارة بين مشرفي المستوى الأوسط ومن عوسيهيم (تماسك رأسي) لتحسين الأداء. والحق أن مثل تلك المنظمات تزداد قوة أثناء التأزم، لأن الكثير من الناس يتعلمون من الخبرة، ويعتزون بأنهم أبلوا بلاءً حسنًا خلال معايشتهم لأوقات الشدة. ويضربُ اسميث مثلًا "أن أزمة تسعمُ بعقار التايلينول قد جعلت فعلاً شركة جونسون وجونسون أكثر قوة: إذ تصرفت الشركة بسرعة وثبات لإخلاء الأرفف من كميات هائلة من العقار، وظل القادة هادئين ومتوحدين، رافضين المبالغة في رد الفعل إزاء النقد- وتعززت صورة الشركة وهي تنمي تصميمات لعقاقيرها تسهم بشكل أفضل في إزالة المخاوف والشكوك.

ومثل هذا ما حدث لطائرة مصر المنيكوبه على الشاطئ الأمريكي التي نشر عنها أهرام ٥ نوفمبر ١٩٩٩ بالسور والعناوين البارزة: التحقيقات مستمرة، وأسر الضحايا تشعر بالإحباط، رجال الدين يبذلون جهودًا لتهدئة أقارب الضحايا، قيادات الكونجرس الأمريكي يعززون مبارك في ضحايا الطائرة، ٤٨ مليون دولار تعويضًا لأسر؛ ضحايا لطائرة أمريكية، غرفة عمليات بالمطار لترتيبات استقبال أسر ضحايا الطائرة، الإسراع بإصدار شهادات الوفاة لضحايا الطائرة، صلاة الغائب اليوم على أرواح ضحايا الطائرة، الصندوق الأسود يحسم تضارب التفسيرات، تعطّل جهاز الدفع العكسي في طائرة ممانلة بمطار كنيدى، ورئيس شركة بوينج الأمريكية يدافع عن سجل سلامة طائرات طراز ٧٦٧ للركاب بقوله: "إنها صاحبة أفضل سجل في أمان الطائرات". و بانتظار تحسن الأجواء لانتشال صندوق التسجيلات تنشط كافة الأجهزة المعنية للوصول إلى الحقيقة. فالشركة المنتجة تراجع احتمالاتها وهي تربط هذا الحادث بحوادث مشابهة سنوات ٩٦ و٩٨ لطائرتي تي دبليو آيه واسويس إير لترى ما إذا كان سبب التحطم انفجار خزان

الوقود بشرارة كابل كهربائي متآكل لعلّه هذه المرة قد قطع التيار كليةً عن مقصورة القيادة فلم يتمكن القائد من الاستغاثة، مع ملاحظة أن عمر تلك الطائرة كان ستة وعشرين سنة بينما لا يتجاوز عمر طائرة اليوم عشر سنوات، وتقدّح تعديل تصميم المحركات بتركيب ألواح رأسية لمنع تأثير بخار الماء أو شرارة الكهرباء... وتبحثُ كون رقم هذه الطائرة هو التالي مباشرة لرقم ٢٨٢ حيث تمّ تجميع الطائرتين في تايلند، والعمال في حالة اضطراب المطالبة بزيادة الأجور. لذا تبادر شركة بوينج بإعلان وقف تسليم عشرات طائرات طراز ٧٧٧،٧٦٧،٧٥٧ إلى البلاد المتعاقد معها على شرائها ريثما تتم التعديلات التي تؤمن سلامة هذه الطائرات الحسنة السمعة التي ربما يتسبب أي خطأ في تشغيلها في وقوع تلك الكوارث- ومن ذلك احتمال ما إذا كان جهاز الدفع العكسي لإبطاء هبوط الطائرة قد تعطل بسبب استعمال القائد له وهو يطير بسرعة زائدة على ارتفاع كبير مما تسبب في انشطارها قبل أن تصل إلى سطح الماء أم أن هذا الجهاز معطل قبل الإقلاع من كاليفورنيا (بل مغادرة القاهرة) لاعتقاد القائد في إمكان إيقافه وعدم تشغيله إلا عند الهبوط... إلى آخر احتمالات وجود خطأ ميكانيكي أو بشري أو هما معاً.

وفي عدم استبعاد كلي لعمل تخريبي أصاب الطائرة بانفصال ذيلها أو قمره قيادتها قبل أن تهوي إلى المحيط في ثوان معدودات وربما عودة ارتفاعها ثم معاودة سقوطها... يدرس البحريون الأعماق السحيقة التي هوت إليها الطائرة بتلك السرعة الرهيبة، ويمسح المناخيون المنطقة من حدود كندا وعلى طول الشاطئ الشرقي الأمريكي للتفكير فيما إذا كانت هذه منطقة عواصف رعدية أو أعاصير مغنطيسية تجذب الطائرات بهذا القدر من السرعة؛ ومن ثم اقتراح ضرورة اتخاذ مسار طيران آخر للدخول والخروج الشرقيين من الولايات المتحدة مهما كان بعيد المسافة... فهذا وقبل أن تنتهي الأزمة يكون قد تمّ القيام بعملية قتل الموضوع بحثاً- الاصطلاح الوصفي المذهل الذي استخدم في كافة أنحاء حلف شمال الأطلسي ( الناتو ) لجمع الأفراد الرئيسيين المتورطين في الأزمة كي

يُحللوا أية دروس قد تعلموها. بالإضافة إلى أن تقرير (ماذا بعد؟) الذي يتضمّن تحليل النقاط أو المناطق التي يمكن فيها التعامل بطريقة أفضل مع أزمات مستقبلية ينبغي أن يُستكمل.

وكمثال ممتاز لزُعماء أمريكيين استفادوا من الأزمات، يَضربُ اسميث مثال استجابة الرئيس جون كِندي لأزمة حائط برلين سنة ١٩٦١ التي فيها اتخذ من الأزمة فرصة لبناء قوات مسلحة يتفق مع القواعد المقررة، واستدعاء الاحتياطيات للخدمة العاملة أو نشر وحدات في أوروبا للتدريب وتفعيل الردع... لأنه كانت بحوزته "خطة انتهاز فرصة" وقد تَفَّذَها. وأيضًا اغتنام فرانكلين روزفلت فُرص الأزمات العالمية في أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات للاستعانة بها في إعداد الولايات المتحدة للحرب ومُبادأته بمُخطط فترة السلم، وقانون مُساعدات الحلفاء، وصفقة المُدمرات. المُبادأة الأولى أَعَدَّت الأمة جيدًا لاحتياجات زمن الحرب، والثانية والثالثة أَعانَتا البريطانيين في وقت كانوا فيه بحاجة ماسة إلى التجهيزات العسكرية كي يتعاملوا مع التهديد الألماني.

لكنه يُحذّر من أن بعض القادة يكون ازدهارهم في محيط الأزمات - بحيث إنه إذا لم توجد أزمة فإنهم كثيرًا ما يخلّفونها بأنفسهم - وقد تكون هذه طريقة لكسب انتباه المستخدمين المطمئنين وجعلهم يعملون بمستوى مرتفع من الالتزام والحماس. غير أنه - من ناحية أخرى - يمكن لافتعال الأزمات أن يكون إثارة فَوْضَى وتمزق يُحطمان المعنوية ويضعفان الإنتاجية، وربما أدّى إلى السخرية والسخط. لذا - ففي قوائم قواعده وإرشاداته، ينصح اسميث القائد بقوله: "إذا لاحظت كقائد أنك تنتقل ببساطة من أزمة إلى أزمة، أسأل نفسك: كم من هذه الأزمات يتولّد من داخل المنظمة ذاتها. فمن يدري؟ لعل مُستخدميك هم الذين يفتَعون الأزمات ليُبقوا عليك دائمًا مُشغلاً بإفراغ طاقاتك في بناء أمجادك وانتصاراتك عن سعادتك الحقيقية بإخلاص مرعوسيك لتحقيق أهداف مُنظمتك الذي هو معيار تقييمك وترقيتك لدى رؤسائك".

وعلى العكس، يَزوّد اسميث القائد الناجح بنصيحة جون كيتس الشهيرة: لا



تجعل الفشل يُثبِّط همّك، فالفشل قد يكون خبرة إيجابية. الفشل - بمعنى ما - هو طريق النجاح بالقدر الذي به يقوِّدنا كلُّ اكتشافٍ لما هو خطأ إلى البحثِ بجدِّ عما هو صحيح. ويستطرد قائلاً: إن من أهم صفات القائد الصالح استطاعته أن يتعامل بطريقة بناءة مع الهزائم والإخفاقات.

" فلِكوني فشلتُ عدة مرات كقائد، في أربع نكسات كبرى وقعت لي بالاثنتين وعشرين سنة الأولى من حياتي العسكرية، تعلّمت أن الفشل فرصة تعلّم ونمو خبرة رائعتان. كذلك تعلمتُ تقبُّل فشل أعواني ومُساعدتي. لأنني؛ أستطيع أن أتعاطف مع خبرات فشلهم. وبالإضافة للاستفادة هكذا من الفشل - لا غنى للقادة عن أن يُؤلوا انتباهًا كبيرًا لأمر غير سارة أخرى كتقبُّل سوء الحظ والشائعات واللوم والانتقادات. فعندما تمر إحدى المنظمات بنكسة كبرى لا مفرًا للقائد من تحمُّل النقد باعتبار أن خطأ القائد هو الذي أفسَلَ المنظمة: بسوء التخطيط، أو ضعف القيادة، أو فساد التنظيم، أو عدم القدرة على الاستبصار وترقُّب الإشكالات والاحتمالات. والأفراد الذين يصلون لمراكز قيادية عليا من غير نكسة كبرى أو أكثر في مجرى حياتهم المهنية كثيرًا ما لا يكونون مُهيَّين لتقبُّل النقد على فشلهم، وخوفهم من الفشل وعدم ترحيبهم بالنكسات هو الذي يحول دون سعي المنظمة إلى التجديد والإبداع بوضع توجُّهات جديدة وأهداف طموحة. فيبقى الحال على ما هو عليه؛ وتظل سياسة " محلك سر ".