

العنوان:	قادة الشرطة وإدارة الكوارث والأزمات
المصدر:	مجلة الأمن والقانون
الناشر:	أكاديمية شرطة دبي
المؤلف الرئيسي:	درويش، عبدالكريم أبو الفتوح
المجلد/العدد:	مج 1, ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1993
الصفحات:	42 - 67
رقم MD:	770827
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink, IslamicInfo
مواضيع:	قادة الشرطة، إدارة الأزمات، إدارة الكوارث
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/770827

قادة الشرطة .. وإدارة الكوارث والأزمات

عبدالكريم درويش*

بدأت الحاجة في العصر الحديث إلى علم مستقل يمكن أن نطلق عليه «علم إدارة الكوارث والأزمات». وهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية، والمفاهيم الخاصة به، وهذا ما يجعله علما مختلفا في أساليبه، وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، التي قد تختلط به. فإدارة الكوارث، والأزمات تهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة، ومتفاقمة، والتعامل معها وتصفيتها، ومواجهة أثارها ونتائجها. وهي إدارة تقوم على الدراسة، والبحث، والمعرفة، والتجارب المستفادة، والتخطيط واستخدام المعلومات، والبيانات كأساس للقرار السليم. وتعمل إدارة الكوارث، والأزمات من خلال هدف تلقائي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها، والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضدها ومن أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها.

ومع التسليم بهذه الحقائق، فإن فكرة إنشاء نظم خاصة بإدارة الكوارث والأزمات تؤدي دورها الهام في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لم تحظ بالاهتمام الواجب بصفة عامة. كما لم تحظ بهذا الاهتمام في إدارة الكوارث والأزمات الأمنية بصفة خاصة، ومن هنا نحاول أن نعرض بعض الأسس والمقومات الأساسية لبناء نظام لإدارة الكوارث والأزمات الأمنية، وهذا الاتجاه في تناول الموضوع ينبع من الأيمان الكامل بأهميته نتيجة للعديد من التجارب والخبرات والدروس المستفادة في مجالات الأمن وإدارة الشرطة خلال هذا العصر الذي يمكن أن نسميه عصر التغيير السريع المذهل، وأيضا عصر الكوارث والأزمات (1).

* استاذ الإدارة العامة السابق بكلية الشرطة المصرية، والرئيس السابق لأكاديمية الشرطة المصرية، والنائب السابق لوزير الداخلية المصري.

ماهية إدارة الكوارث والازمات

إن مفهوم الكارثة أو الأزمة يعني نقطة تحول خطير وهام يعبر عن موقف متفجر، وحالة حرجة وخطيرة يضغط فيها عنصر الوقت بالإلحاح على القيادة، وتتعلق بها أمور مصيرية بالنسبة لاهداف وكيان المجتمع، وتحمل في ثناياها تهديدا خطيرا للمصالح، والأهداف القومية، أو تلك التي من أجلها تعمل المنظمة، الأمر الذي يضع القائد الإداري في مواجهة لحظة حرجة وحاسمة تملي عليه ارادتها، وتدعوه للتصرف الفوري في ظل دائرة شريرة من عدم اليقين، والمفاجآت، وتدهور الأمور بصورة متلاحقة. هذا الموقف يفرض على القائد حتمية اتخاذ قرارات فورية وصائبة وعملية لايقاف تدهور الأمور أو للحد من ذلك وتأمين سلامة كيان الوطن أو المنظمة التي تواجه الموقف.

وفي تعريف للكارثة، توصف: بأنها موقف عصيب يتصف بخاصتين جوهريتين: (٢)

أو المنظمة. بحيث يشعر الضحايا بهول المصائب التي تحيق بهم، وبأنهم لن يتمكنوا من النجاة أو الحفاظ على أهدافهم في الحياة إزاء هذا الخطر، والخطر هنا يتمثل في حجم الخسائر وفي طبيعتها، وكلما تعاضمت الخسائر أو كان احتمال تعاضمها قائما كلما كان الخطر محققاً ومهولاً.

الخاصة الثانية: ضغط عنصر الوقت. وهذا يتمثل في تقدير المتأثرين بالكارثة والقائمين على مواجهتها لاهمية عنصر الوقت والإلحاح على سرعة مواجهة الكارثة والحد من تفاقمها. وهذا الضغط لا يتمثل في الزمن المحسوب بالايام أو الساعات، بقدر ما يتمثل في اللحظات المتطلبة للتدخل ومواجهة الكارثة، والتي يتدخل في تحديدها بطبيعة الحال حجم الكارثة ومداهما وقدر فداحتها، وتعدد أبعادها، وقدر ما تسببه من دمار وهلع، وكلما كانت الكارثة فادحة ومعقدة، كلما كانت نتائجها مفرعة وسيئة، وكان ضغط عنصر الوقت أقوى وأشد.

وتعرف الأزمة: بأنها موقف هام وخطير يتجه عادة نحو الأسوأ إذا لم نبادر بحسمه في الوقت المناسب، ويتطلب

الخاصة الأولى: الخطر الداهم والتهديد المباشر لكيان الوطن أو المجتمع

من الضغوط الواقعة على مراكز اتخاذ القرارات.

العنصر الثالث : الضغط الرهيب
لعنصر الزمن وقيمة الوقت محسوبا بالثواني بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ازاء مواقف تزداد تازماً وتردياً.

العنصر الرابع : المدى غير المتيقن
والذي يصعب تقديره أو تحديده لنهاية الكارثة أو الأزمة ازاء تداعياتها المتلاحقة مما يزيد التوتر ويجعل عملية تخطيط تعبئة الامكانيات صعبة ومعقدة.

ومن هنا فان الكارثة أو الأزمة تمثل لحظة حرجة - وقد تكون رهيبية - تتعلق بسلامة الوطن كله أو بعضه، وهي لحظة بالغة الصعوبة والتعقيد بالنسبة لمتخذ القرار. وفي مواجهة الكارثة أو الأزمة يبدو أمران ضروريان وهما: 1- 2-

الأمر الأول : القدرة على امتصاص الصدمة والتماسك، وبعث الاحساس في الآخرين بالثقة في القيادة.

الأمر الثاني : القدرة على السيطرة على الموقف، فالسيطرة أهم مقومات

اتخاذ قرارات واجراءات أحسن تقديرها وتوقيتها. والازمة في اطار هذا المفهوم تمثل حدثاً مفاجئاً ومتصاعداً وغير مستقر بحيث يصعب لا مناص من التدخل الفوري لمواجهة.

إن الكوارث الطبيعية والبيئية مثل: الزلازل والاعاصير والفيضانات والابوينة الفتاكة والاشعاع النووي، وكذلك الازمات التي تفلت مؤشرات ومقدمات وقوعها من توقعات المسؤولين وتنبؤاتهم بسبب سوء التقدير أو فشل أجهزة المعلومات أو الحسابات الخاطئة أو عدم المتابعة الدقيقة للاحداث، تتسم جميعها بعدد من العناصر الهامة.

العنصر الأول : المفاجأة المباغتة غير المتوقعة التي تؤدي عادة إلى حالة من الارتباك والشلل، قد يصاحبها قدر من الفزع والتوتر والفوضى مع تلاحق الأحداث الجسام.

العنصر الثاني : الخطر الداهم والمتعاطف الذي يهدد الأرواح والأموال والممتلكات والمرافق العامة والخدمات، مما يحدث توتراً شديداً واضطراباً في المجتمع والأجهزة الرسمية وغير الرسمية، ويؤدي إلى انتشار الشائعات والمبالغات التي تزيد

متأخرة من حيث نتائج الجهود الموجهة نحو جمع الأدلة وفحص الآثار والتعامل مع مسرح الجريمة وقيمة العمل الشرطي الفني، فالحلظات الأولى للتواجد والتعامل مع مسرح الجريمة قد لا تعوض نتائجها في أيام وليال طويلة متأخرة.

كذلك فإن حركة الإدارة العلمية التي استنبطها فريدريك تايلور (٤) (التايلوريزم - "Scientific Management Movement") تقوم فلسفتها أساساً على عنصرى الوقت والحركة، وكيفية التحكم فيهما إلى أبعد مدى، بمعنى اختصار الوقت الفاقد والحركات غير الضرورية في عمليات الإنتاج، بحيث نصل إلى أعلى درجة في ترشيده لهذه العمليات بحيث نحصل على أفضل عائد في أقل وقت وبأقل جهد، وقد أمكن عن طريق هذا الأسلوب التوصل إلى نتائج مبهرة فيما يتعلق بترشيده الإنتاج، ومن ثم الإنتاج بالوفرة.

وفي ضوء ما تقدم يتعين عدم الخلط بين ادارتي الكوارث والازمات وادارة الوقت، وأن كان من المتعذر تجريد احدهما من الاستفادة بمعطيات الاخرى، إذ توجد نقاط التقاء مشتركة بينهما.

التعامل معه، والسيطرة تأتي من اليقين في القدرة على التصدي، والقدرة على التصدي تأتي من الثقة بالنفس والامكانيات المتاحة، وإمكانية الاستخدام الفوري لها بكفاءة عالية.

في ظل هذه المفاهيم والاعتبارات التي ذكرناها، نجد أن عملية ادارة الكوارث والازمات ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من أساليب الإدارة الأخرى، ولكي نزيد هذا الأمر إيضاحاً وتحديد ما ترمز اليه ادارة الكوارث والازمات، نحاول هنا أن نميز بينها وبين بعض أساليب الادارة الأخرى، واستبعاد ما قد يختلط في الذهن من مفاهيم (٣).

(١) إدارة الوقت : تحاول إدارة الوقت أن تصل إلى أقصى درجة ممكنة من استغلال الوقت والاستفادة منه كعنصر حيوي وهام في العملية الادارية، وبصفة خاصة في جزئيتها المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالات. وفي إدارة الشرطة بصفة خاصة تتعاطم قيمة الوقت عنها في معظم مجالات الإدارة الأخرى. فقيادة الشرطة والعاملون بأمورها يدركون حق الإدراك ان الدقائق الأولى في التعامل مع أي حادث أو جريمة قد تعادل أسابيع

نوعين من الإدارة :

أ - إدارة الصدمة.

ب - الإدارة بالصدمة .

«إدارة الصدمة» نقصد بها كيفية مواجهة الصدمات التي تصادفنا في الحياة العملية والتعامل معها بحكمة وحكمة، كمواجهة تفجر فضيحة فساد في مؤسسة ما مثلاً. هذا النوع من الإدارة يتطلب وجود نوع من «آلية الدفاع» "Defence Mechanism" داخل النظام الإداري القائم يجعله قادراً على امتصاص الصدمات والتعامل معها، بنفس الكفاءة التي يؤديها ماص الصدمات في السيارة، "Shock Absorber" عند مرورها بالمطبات والطرق الوعرة فيتلاشي تأثيرها على السيارة وركابها أو يحد منه، وبالتالي فإن إدارة الصدمة تمثل قدرة غير عادية تتوفر في القادة تجعلهم مهيأين لاستقبال الصدمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها في ثبات ويقين، والحيولة بينها وبين التأثير على نظام الإدارة والروح المعنوية للعاملين، أو على سمعة وكيان المنظمة وعلاقاتها الاجتماعية.

هذا المفهوم يختلف عن مفهوم «الإدارة

بالصدمة». فالمنظمات خلال مراحل

(٢) إدارة الموقف : ان الموقف الذي

يجد القائد الإداري نفسه فيه ويواجهه ويتعامل معه هو العنصر الحاكم في عملية الإدارة، ومن ثم في عملية اتخاذ القرار، ونجاح القائد في إدارة الموقف يجعله سيده، وعند الفشل يتسبب الموقف ويفلت الزمام وتفقد السيطرة وتسوء الأمور. وإدارة الموقف تخضع لقانون الموقف "Law of the Situation" ، الذي يتحكم فيها بكل ما فيه من معطيات وتداعيات وظروف خاصة، مما يفرض على الإدارة التعامل مع كل موقف على حدة، بأسلوب وطريقة خاصة بحسب طبيعته والظروف المحيطة به والنتائج المترتبة عليه.

ومن هنا يتعين تجنب الخلط بين إدارة الموقف وإدارة الكوارث والازمات، فالنوع الأول يستهدف التعامل مع وضع معين يصادف القائد الإداري، ويتطلب معالجة خاصة به. أما إدارة الكوارث والازمات فعمل الرغم من شمولها لأسلوب إدارة الموقف. إلا أنها إدارة قائمة على التنبؤ والتخطيط والاعداد المسبق، ومن ثم فهي ليست إدارة علاجية فحسب ولكنها إدارة وقائية أيضاً.

(٣) إدارة الصدمة : هنا نفرق بين

وأهميته وتفتحها عليه فتقبله وتنهض لتسير في اتجاهه. لقد رأينا من الضروري قبل معالجة موضوع ادارة الكوارث والازمات، أن نحدد هذا الاسلوب في الإدارة وتوضح ما يرمز اليه، وذلك من خلال اجلاء مفهومه ومبرراته، واستبعاد الاساليب الأخرى التي قد تلتبس الأمور فيها علينا في تحديد فحواها، وبما يؤكد أن نظم ادارة الكوارث والازمات تدعم قدرة القادة في مواجهة المواقف الصعبة والمتريدة على اتخاذ القرارات الصائبة ومواجهة المخاطر في ثبات وهامش زمني ضئيل. وهذا يقودنا إلى تناول مقومات التعامل الناجح مع الكوارث والازمات بما يضمن فاعلية النتائج النهائي، لهذا لاتعامل طالما كان معتمدا على الاسلوب والمنهج العلمي في إدارة الكارثة أو الأزمة (٧).

التعامل مع الكوارث والازمات

التعامل مع الكوارث والازمات بنجاح، وامكانية السيطرة الامنية عليها وحصارها وتحجيمها يرتبط بتوخي قادة الشرطة عددا من الاعتبارات الهامة، التي تساعد قائد العملية في تحقيق الهدف. ومع التسليم بأنه لا يوجد موقفان متطابقان

حياتها قد تصيبها بعض الأمراض والعلل الإدارية، وهي ما يعبر عنه «البيروپاثولوجي» "Bureaupathology" مثل التجمد والتخلف والذبول والتسيب واللامبالاة وطفغان الاهداف الخاصة على الاهداف العامة وسيادة الروتين البالي.. الخ(٦) وإزاء هذه الاعراض المرضية يحاول القائد الإداري علاج المنظمة من خلال مداخل وأساليب متدرجة او مرحلية. فإذا لم يوفق في تحقيق هدفه يصبح الخيار الاخير الذي يجب ان يجربه هو العلاج بالصدمة. شأن القائد الإداري في هذا الشأن الطبيب النفساني الذي يجرب مع الحياة التي يعالجها مختلف العقاقير المهدئة في جرعات متزايدة، فإذا لم تتجاوب الحالة يجرب أسلوبا آخر كالتحليل النفسي.. وهكذا. ومع كل محاولاته يلاحظ عدم حدوث تقدم ملحوظ في شفاء الحالة. وعند مرحلة معينة يقرر أن الخيار الواحد المتاح أمامه هو العلاج بالصدمة الكهربائية.

الإدارة بالصدمة إذن أسلوب من أساليب الإدارة يستهدف من المنظمة هذا عنيفا من جذورها لإحداث افاقة جماعية تنبهها إلى ضرورة التغيير المستهدف

درجة من الفاعلية والكفاية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها.

٨ - الاقتصاد في استخدام الامكانيات والقوات وترشيد استخدام القوة بالقدر الضروري.

٩ - تأمين الامدادات والمهمات والاتصالات.

١٠ - نظام معلومات يتيح التقييم الموضوعي للاحداث وترشيد اتخاذ القرارات.

١١ - تنظيم عملية الاعلام ومخاطبة الجماهير.

١٢ - الدروس المستفادة.

الثقة في القدرة على المواجهة

حكم الناس على القائد، وتقييمهم له يرتبط دائما بسلوكه وتصرفاته في المواقف العصيبة. تلك المواقف التي يؤثر فيها القائد ويتأثر بها. ومن صميم الموقف وظروفه وزمانه ومكانه والعوامل المتداخلة فيه وتعقيده، تمتحن القدرات القيادية الحقة، وترتفع أسهم القادة الحقيقيين وينمو رصيدهم القيادي. فالأزمات هي التي تصنع القادة العظام. وفي أي مجال هام - وفي مجال الأمن

تماما بحيث يمكن وضع نموذج صالح للتطبيق في كل الحالات، الا أن هذا لا يحول دون استنباط منهج عام يعتمد على الأسلوب والطريقة العلمية في التفكير والاداء الناجح في ظروف الكوارث والازمات، باعتبار ان هذه الاحداث - رغم ما قد يلزمها من تباين - توجد بينها عناصر مشتركة تقودنا إلى امكانية تصور نهج معين للعمل يعتمد على عدد من المقومات الاساسية (٨) :

* هذه المقومات هي :

١ - الثقة في القدرة على مواجهة الموقف في رباطة جأش وثبات.

٢ - المبادرة بتعبئة جميع الامكانيات الضرورية للتعامل.

٣ - التحرك المنظم للتدخل، والمباغتة في التعامل مع الأزمة.

٤ - المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف والتنسيق المحكم بين القيادات.

٥ - منح القيادات الميدانية حرية اتخاذ القرارات لضمان فورية التصرف وملاحقة الاحداث.

٦ - وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها أو الإسراف فيها.

٧ - توفير نظام اتصالات على اعلى

انهزاميون يؤدي مسلكهم الى تفتيت الروح المعنوية والاضطراب وضياح يقين العاملين فيهم، وهم بسلك يهزمون الاهداف التي اؤتمنوا على رعايتها. إن الثبات ورباطة الجأش والتماسك مقومات اساسية للتعامل مع الازمات، فالقيادة الانفعاليون والمهزوزون يفقدون عنصر السيطرة وسيئون ادارة الازمات، ذلك ان الانفعال وعدم الثبات ظواهر معدية تنتقل عدواها إلى الآخرين بالمستويات الادارية المتدرجة، شأنها شأن الظواهر المرضية.

المبادرة بتعبئة جميع الامكانيات الضرورية

حتى يمكن ان يتحقق ذلك، توجد خطوة جوهرية سابقة تتمثل في وجود نظام معلومات عصري ومتكامل، تختزن به كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالامكانيات البشرية والمادية، التي تحت سيطرة القائد. وهذه المعلومات يجب ان تكون على أعلى درجة من الدقة، وحسن التنظيم، حتى يمكن الاستفساد منها استفادة كاملة عند تفجر الازمة. وهذا يقودنا إلى قضية هامة تعتبر

بصفة خاصة - نجد القيادة الذين يحاولون تجنب المسؤوليات الضخمة يضيعون على أنفسهم فرصاً ذهبية للخوض في التجارب العظيمة والمروء في الاحتمارات الصعبة. وبمعنى آخر نجد ان الرؤساء الذين يعيشون في تردد عند مواجهة الازمات والشدائد لا يندرجون في عداد القادة الافذاذ. فالقيادة تعنى في مفهومها اقتحام المخاطر والاقدام على المهام التي ترتبط بها أعظم المسؤوليات. فعندما تسوء الامور بفعل الكوارث والازمات تتجلى الحاجة الملحة إلى القيادة الصلبة المهتمة الوائقة بالنفس القادرة على الصدى. والقيادة الحفدة هي القيادة التماسكة الواعية تحت أسوأ الظروف وواقف الاستثنائية. ففي مثل هذه اللحظات تكون أنظار المنظمة عالقة بسخص القائد يستلهمون منه العزم والعزيمة، يرقبون كيف تكون ردود فعله في مواجهة الازمة وكيف يتصرف، وكيف يجد المنظمة للخروج بها من الازمة، بأقل قدر من الخسائر والتضحيات، وبأعلى درجة من الثبات والعزم ورباطة الجأش. إن الذين تخذلهم قدراتهم واستعدادهم في المحن والازمات، أو الذين يحاولون تجاهل الموقف أو تجنب المسؤولية، فهؤلاء قادة

وقد استطاعت معاهد ومراكز دراسات المستقبل الامريكية ابتكار معايير حديثة تعطي نتائج ملموسة داخليا وخارجيا في مواجهة الازمات الامنية والسياسية والاقتصادية (٩).

إن عملية تعبئة الامكانات الضرورية لمواجهة الكارثة او الازمة تتطلب التعامل بقوى اشد من القوى المؤثرة في موقف تدهور الأمور والحد من تفاقمها وامتدادها الى مجالات أو مناطق جديدة، وإلزام أي قوى أخرى تفكر أو تحاول التدخل لدعم الازمة أو تصعيدها. وتأخذ عملية التعبئة في حساباتها الاحتفاظ باحتياطي مناسب للدفع به عند الضرورة لتأمين الجهود المبذولة لمواجهة الازمة والمساعدة في تصفيتها مع ابقاء الخسائر والتكاليف عند حدها الأدنى. كما تشمل أيضا ضمان تدفق الامدادات وتأمين وصولها الى مواقع الاحداث. والنجاح في هذا الصدد يتوقف بالدرجة الأولى على مستوى التدريب الراقى والمتخصص الذي عليه القوات. ذلك ان نتائج هذا التدريب لا تخضع لمعادلات رياضية، إذ ان ١ + ١ قد تساوي ٤ أو ٥ في حسابات الأداء وتنفيذ المهام. فجندي فض الشغب المدرب قد تعادل كفاءة أدائه كفاءة ثلاثة أو

أساسا لما سبق، تلك هي قضية الإنذار المبكر أو التحذير بالازمة قبل وقوعها كلما كان ذلك ممكنا، وفي مجال الازمات الامنية نجد ان هذا التحذير ممكن في معظم الاحوال طالما كانت أجهزة المعلومات الخاصة بأمن الدولة والأمن العام على كفاءة عالية، وقائمة بواجبها وفقا للأساليب والطرق العلمية على خير وجه، بمعنى أن توفر المعلومات، ومن ثم الإنذار المبكر، يكون في علاقة طردية مع كفاءة أجهزة المعلومات.

وكما كانت المعلومات الضرورية متاحة ومنظمة، كانت الحسابات دقيقة والقدرة الصحيحة على التنبؤ ممكنة، ومن ثم أمكن التحذير من وقوع الازمة، وبالتالي الاستعداد والإعداد لمواجهةها. ويبدو هذا واضحا بصفة خاصة في حالات الاضرابات، والاضطرابات العمالية والطلابية وشغب الملاعب والشغب العام. ولقد استثمرت إدارات الشرطة العصرية امكانات ثورة المعلومات وكونية الاتصالات والحسابات (الالكترونية) العملاقة وغيرها من تقنيات الثورة الصناعية لتحسين أداء عملية الإنذار بالازمة من خلال (سيناريوهات) المستقبل والتنبؤ الممتد من واقع الحاضر.

أربعة من جنود الحراسة العاديين.

التحرك الفوري للتدخل والمباغثة في التعامل مع الأزمة

إن مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة يمنحنا الفرصة للتعامل معها بنجاح وتصفيتها، وهي مازالت هشة، وقبل أن تأخذ قوة اندفاعها، والفرصة تسمى فرصة فقط متى انتهزت، أما إذا ضاعت اللحظة المناسبة لمهاجمة الأزمة فإنها تتعاطم وتصبح أكثر مناعة ضد التدخل والتصدي، والتدخل الفوري يجب أن يكون تدخلا ذكيا ومحسوبا، ذا تأثير على كيان الأزمة ومقوماتها وعلى تطورها وتداعياتها. والأصل هو التحرك الاستراتيجي لمواجهة الأزمة ككل وإفقادها مقومات استمرارها وتصاعدها. فإذا كان هذا هدفا متعذرا في ظل الامكانيات المتاحة، يصبح البديل هو التصدي للأزمة في نقطة ارتكازها التي تمنحها قوة الاندفاع والاستمرارية.

والتحرك الفوري للتدخل يتضمن عنصر المباغثة. والمباغثة من أهم مقومات النجاح في مواجهة الأزمات بصفة عامة. وفي مجال الأمن بصفة خاصة تحقق المباغثة حالة من الذهول، قد تؤدي إلى

الشلل في التفكير والحركة، وتحت تأثير صدمة المباغثة يمكن التعامل مع الأزمة وتصفيتها(١٠).

ومن الأمثلة المعروفة لأجهزة الأمن عمليات اختطاف، أو احتجاز الرهائن سواء في الطائرات، أو البواخر، والتي تؤدي عادة إلى أزمات أمنية حادة. وكثيرا ما ترتبط هذه العمليات بمطالب، وشروط للمختطفين قد يكون من المتعذر الاستجابة لها أو لبعضها. وتقترن هذه المطالب بتوقيعات محددة، يصبح مصير الرهائن بعدها في كفة الاقدار. وهنا نجد أن المباغثة في مقدمة عناصر النجاح في التعامل في مثل هذه المواقف الصعبة(١١).

وتعتمد المباغثة في هذه المواقف على :

أ - جمع أكبر قدر من المعلومات عن المختطفين، من حيث هويتهم وعدهم وتسليحهم وقيادتهم وأماكن توزيعهم ومستوى لياقتهم وتدريبهم.

ب - السرية التامة والتكتم الشديد في تعبئة وحشد القوة المكلفة بالتعامل وتصفية العملية.

ج - محاولة اطالة فترة التفاوض للتأثير على الروح المعنوية للإرهابيين نتيجة فتور حماسهم واصابتهم بالملل والاجهاد، والتمويه بتقديم المأكولات

بالإزمة، أو في حالة ما إذا كان الغرض الجماهيري أو الهياج يتصل بأشخاص القادة. وهنا يكون هدف التواجد السري تأمين تدفق المعلومات إلى القياد. وخاصة ما يتصل بالقوى الصانعة للإزمة والمتزعمة لها، وحجم الجماهير المشاركة فيها، وإمكاناتها والدعم الذي يغذيها والمعلومات اللازمة للقيادة لتقدير الموقف، وعمل حسابات التدخل وأسلوبه ومساراته، ونقاط القوة والضعف في كيان الإزمة، وتحديد بؤر التوتر، والمناطق الساخنة، وأماكن الصدام، الأمر الذي يحدد القرارات الخاصة بأسلوب التعامل، وحشد القوة المكلفة بالمواجهة والتصدي، وإعادة التقييم والحسابات أولاً بأول.

منح القيادات الميدانية حرية التصرف

عادة ما تكون تطورات الأزمات الأمنية وتداعياتها سريعة جداً ومتلاحقة. وطبيعة الأزمات الأمنية تتميز بدرجة عالية من المفاجآت غير المتوقعة والتداعيات السريعة للأحداث مما يجعل التحكم مركزياً في الأحداث المتواترة أمراً صعباً وعميقاً، خاصة أن تأثيرات الأحداث تكون غير متوقعة سلفاً على نحو

والأدوية والمشروبات بكميات وفيرة.

د - دفع قوة الاقتحام بصورة مباغتة في اللحظات المناسبة وفقاً للخطة الموضوعية.

هـ - قد يكون من المناسب اللجوء للتمويه بتغيير صفة قوة الاقتحام، كأن يتمصوا دور عمال الصيانة أو التموين ويرتدون زيهم.

و - تحديد أفضل موعد مناسب لتنفيذ خطة الاقتحام لتحقيق عنصر المباغتة الكاملة، والتي يتوقف عليها قدر كبير من النجاح في تحقيق الهدف.

ويرتبط بالتحرك الفوري لمواجهة الإزمة التواجد المستمر وسط أحداثها. وتواجد قادة الأمن في مواقع الأحداث قد يأخذ أحد أسلوبين (١٢):

أ - التواجد العلني: وذلك في حالة الاتجاه إلى التدخل الفعلي والمواجهة العلنية لتصفية الإزمة، وخاصة إذا كانت هناك بوادر عنف وشغب وتدمير، وإلى تدخل قوي غير معلومة تغير من موازين القوى وتؤدي إلى نتائج غير مأمونة العواقب، وإلى فقد السيطرة وانفلات زمام الأمور.

ب - التواجد غير العلني: وذلك في حالة ما إذا كان التواجد العلني يؤدي إلى حالة من الشحن والإثارة للطرف المتصل

عنصر (الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك) وفي الحياة العملية نجد القيادات امدانية لديها المعلومات الصحيحة الطازجة، كما نجدتها أكثر إحساسا بالواقع وأكثر الماما بمجريات الأمور. ونحن هنا لا نحاول أن نقلل من قيمة وسائل الاتصال الحديثة التي تمكن القيادة العليا من متابعة الموقف ومعايشة تطوراتها، والتي أيضا قد تصاب بالخلل أو الاعاقة بسبب الاحداث، وإنما نؤكد على أن معالجة الكوارث والازمات يجب أن تتصف بالمرونة والمشاركة وحرية التصرف والقدرة على الاستخدام الأمثل لعملية اتخاذ القرار.

ويقودنا هذا التفكير الى أن نعترف بأن عملية اتخاذ القرارات بالاسلوب التقليدي الذي يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي القائم لجهاز الأمن له عيوبه ونقاط ضعفه الشديدة اذا استخدم في إدارة الكوارث والازمات. ذلك ان الاسلوب التقليدي يخضع لاعتبارات المستويات والتدرج الهرمي والاختصاصات الرسمية المحددة. ورغم مزاياه في الإدارة في ظل الأوضاع الطبيعية للمنظمة، الا ان تكلفته تصبح عالية جدا في إدارة الكوارث والازمات لما يمكن أن يؤدي اليه من نقص

دقيق، ويتم التعامل معها في ظل ظروف عصبية وضغوط نفسية تسبب درجة عالية من التوتر وعدم اليقين.

ونظرا لهذه الطبيعة الخاصة لإدارة الازمات الامنية، فإن الأنماط التقليدية في الإدارة في ظل الأوضاع العادية تصبح غير ذات موضوع هنا، بل إن التمسك بها قد يكون باهظ الثمن، ونتائجه مكلفة في العتاد والرجال وفي التقييم النهائي لحساب الأرباح والخسائر، وفي ظل هذا الوضع الخاص للازمات الامنية يتعين الالتجاء الى نسق اداري ذي طبيعة خاصة يحقق اعتبارات الكفاءة والاقتدار والتفوق في مواجهة الاحداث السريعة والمتلاحقة، خاصة اذا ما كانت احداث الازمة مندلعة في أكثر من مكان وفي عدة مواقع منفصلة ويتطلب الموقف فورية اتخاذ القرارات المناسبة.

هذا النسق الاداري الخاص في إدارة الكوارث والازمات يتصل بعملية التحكم في الاحداث ملاحقتها، وأول متطلباته هو تفويض سلطة اتخاذ القرارات الى المستويات القيادية الميدانية لتحقيق فورية الاستجابة وردود الفعل للمواقف الازموية التي تواجه القيادة الميدانية، اذ يصبح

التدميرية، ان تقوم القيادات على مستوى الدولة والمحليات - بدواعف وطنية او تقدير منها لمسؤولياتها - بالتدخل تلقائيا في ادارة الازمة، فتبادر بإصدار قرارات أو أوامر معينة الى القيادات المختلفة المكلفة بالمواجهة. ومع توفر النوايا الطيبة في معظم الاحوال. فان هذا الأسلوب في العمل يهدر المبادئ الأساسية للتنظيم والادارة العلمية، وفي مقدمة هذه المبادئ: وحدة القيادة، وحدة الامر، وحدة السلطة والمسؤولية، لذلك فان في مقدمة مسؤوليات ادارة الازمة الحيلولة دون هذا النمط من التدخل الذي يؤدي الى البلبلة في التفكير والتضارب في الاوامر والازدواج في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤثر بالضرورة على مدى كفاءة الجهود الموجهة نحو احتواء الازمة (١٤).

ولا يقل أهمية عن ذلك اقتضار الاوامر والتعليمات على القدر الضروري لادارة الازمة، حتى يكون لها معنى وتقدير وحتى لاتحدث حالة من الارتباك او عدم الاكتراث نتيجة الاسراف في الاتصالات، التي تحمل سيلا من الاوامر والتعليمات. فمن المسلم به علمياً أن الإسراف في الاتصالات هو أحد عوائق الاتصال الجيد. فهنا تصدق الحكمة القائلة «إذا زاد

الكفاية في الأداء والبطء وعدم الواقعية، ومن ثم فهو معوق لادارة الازمات. والبديل هو التنظيم الشبكي المرن القادر على مواجهة المصائب، وما تفرضه من ضرورة توفر درجة عالية من التنسيق والمشاركة في اتخاذ القرارات وردود الفعل الفورية للمتغيرات المختلفة (١٣).

وضوح الاوامر والتعليمات وعدم

تضاربها أو الاسراف فيها

الكارثة او الازمة عادة ما تأخذ الناس على غرة، على الاقل من حيث توقيتها اذا كان من الممكن التنبؤ بإمكان أو قرب وقوعها. ومن ثم فان في مقدمة عناصر الخطر فيها هو عنصر المباغتة أو المفاجآت التي ينتج عنها عادة صدمة عنيفة تحدث درجة عالية من التوتر مما يؤثر على مدى الرشيد في القرارات والتصرفات وردود الفعل المباشرة. كما ان التصاعد المفاجيء للازمة يخلق درجة كبيرة من القلق والشك وعدم التيقن بالنسبة للبدائل المطروحة، لانه يتم تحت ضغط نفسية وذهنية شديدة، وخاصة في ظل ندرة المعلومات او عدم دقتها او توقفها.

وكثيرا ما يحدث في الكوارث والازمات ذات النطاق الواسع او الاثار التخريبية او

تتوقف على نوع المعلومات التي تصل الى متخذ القرار، وعلى مدى دقة هذه المعلومات وتنظيمها. وفي المقابل فان مجرد اتخاذ القرار لا يعني الكثير بالنسبة لعمل المنظمة، اذ يبقى القرار في حالة سكون حتى تتم عملية نقله، وتوصيله الى سائر الاشخاص او الوحدات المعنية، وعندئذ فقط يبدأ النشاط وتحدث ردود الفعل في صورة تصرفات واجراءات وتوقعات، وربما قرارات جديدة يصدرها الآخرون.

ولكي تزيد هذه الحقيقة ايضاحاً، نتصور ان احدي سيارات شرطة النجدة كانت تمر في دائرة اختصاصها، فتلقت اخطاراً بقيام مشاجرة كبيرة بأحد الأسواق، فتبادر بالتوجه إلى مكان الحادث لحسم الموقف. وفي نفس الوقت ينقل رئيس القوة نبأ المشاجرة الى قيادته بواسطة جهاز لاسلكي السيارة. وكننتيجة مباشرة لعملية الاتصالات هذه تبدأ القيادة باتخاذ سلسلة من القرارات الفورية الهامة لمواجهة احتمالات الموقف. فتتصل لاسلكياً بجميع سيارات النجدة القريبة من محل الحادث، وتوجهها اليه للمعاونة، وتتصل بقسم الشرطة المختص وتخطر له لينتقل المسؤولون لاتخاذ الاجراءات

الشيء عن حده انقلب الى ضده»، ذلك ان الاعتدال في الاتصال وتنظيمه يعطي للمعلومات التي تنقل للقيادة جدية وأهمية ويساعدها على تنظيم الاستفادة بوقتها. والافراط في الاتصال يعادل في تأثيره السلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

توفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفاعلية والكفاية

عملية الاتصالات هي بمثابة قلب الادارة النابض. وكما ان القلب يدفع الدم في الشرايين ويستقبله من الاوردة ليعيد دفعة نقياً من جديد كي تستمر الحياة، فكذلك عملية الاتصالات بالنسبة للمنظمة، فالقيادة تدفع بها الى كل اطراف المنظمة وتستقبلها من هذه الاطراف كي تستمر حياة المنظمة في حالة حيوية وفاعلية، وعلى قدر تدفق المعلومات والقرارات في قنوات الاتصال في سيولة ودون إعاقة أو تحريف يكون التيقن من سلامة التنفيذ والانجاز وتحقيق الاهداف بالمستوى المأمول (١٥).

وعلى سبيل المثال نجد ان سلامة عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة

الفعل او تطورات الموقف الى مراكز اتخاذ القرارات بنفس السرعة التي تقع بها الاحداث، بمعنى تغذية القائد في مركز ادارة الازمة بصورة مستمرة بالمعلومات التي توضح للقائد الآثار المترتبة على قراراته ونتائجها، مما يفيد في متابعة القرارات والتصرفات وتقييمها، وهي بذلك اسلوب للتعلم واكتساب الخبرات والتصويب وتغير السلوك.

الاقتصاد في استخدام الامكانيات

والقوات وترشيد استخدام القوة

الخطأ الكبير الذي تقع فيه بعض قيادات الامن في مواجهة تلقي الإخطار بوقوع كارثة أو أزمة، هو الدفع بكم مبالغ فيه من الامكانيات والقوات الى موقع الاحداث، وهذا الاجراء له أكثر من تأثير سلبي، وخاصة في حالة الاضطرابات والشغب.

أ - نضوب معين الامدادات التي تحت سيطرة القيادة، وتصورها عند الحاجة الى تعزيز القوات الميدانية، وبالتالي فقدان عنصر المبادأة والامان.

ب - اجماع وإشارة الموقف الازموي نظرا لما تثيره الأعداد الضخمة من القوات من استفزاز وإثارة تفري بالمزيد من

المناسبة، وتتصل بالقيادة العامة للشرطة بالمدينة لتضعها في الصورة حسبما تقضي تعليمات عمليات الإخطار والاخبار، كما تخطر قيادة المرور والاسعاف والطوارئ.. الخ.

ونثبت قيادة شرطة النجدة الإخطار الذي تلقته والإخطارات التي ترتبت عليه والاتصالات التي تمت والمعلومات التي تستجد، مع مواءمة الاتصال بمكان الحادث والحصول على تطورات الموقف، وتغذية الاجهزة المختصة أولا بأول بما يصل اليها من خلال المعلومات المتداولة "Feedback" (١٦)، التي ينعكس عليها نجاح عملية المواجهة والسيطرة الامنية، فإذا كانت عملية الاتصال على هذا المستوى من الأهمية والحيوية نسبة لإدارة الشرطة في الظروف العادية، فلا شك أنه في أحوال الكوارث الازمات تصبح عصب الادارة الناجحة وريزها.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لسهل خلال الحقبة الاخيرة في نظم المعلومات والقدرة الفائقة على الاتصال الفوري، أصبح من الممكن استنباط نظم فعالة لتوفير المعلومات المرتدة ترقى الى مستوى تلك التي تعمل في الجسم البشري. وهذه النظم الجديدة تنقل ردود

من استفزاز وإثارة تفري بالمزيد من التصاعد المستمر للآزمة.

ج - الأعباء التي يتطلبها تمويل وإعاشة القوات الميدانية بأحجامها المبالغ فيها.

د - تعرض القوات للارهاق والاستنزاف البدني والمعنوي لاستمرارها في مواجهة الموقف دون تبديل.

هـ - التكلفة العالية التي تتجاوز اقتصاديات التشغيل نتيجة النفقات والبدلات التي تتكلفها القوات الميدانية.

وتأسيا على ما تقدم فإن ترشيد استخدام الامكانيات والقوات يتطلب ان يكون الدفع بها بالقدر الذي يكفل السيطرة على الموقف ويبدأ تفاقم الآزمة، بحيث يتعادل رد فعل القيادة مع الفعل الحادث، آخذين في الاعتبار ان مخططي الشغب والاضطرابات كثيرا ما يلجأون الى الخداع والحيل لاستقطاب اهتمام قيادات الامن يخلق آزمة هامشية، فإذا ما غرر بالقائد ودفع كل قواته للتعامل معها وأنهكت قواها، ظهرت الى السطح الآزمة الحقيقية المدمرة.

وترجع أهمية هذه النقطة ايضا الى ان بعض الآزمات لها صفة التجدد الذاتي، فكلما أخذت الآزمة في جماعة او في مكان

كلما عادت الى التآزم مرة ثانية او في منطقة اخرى، خاصة عندما لا تتم تصفيتها نهائيا. وكلما طال استمرار الآزمة كلما كانت قادرة على استقطاب روافد جديدة وانصار يعززون قوتها. ومن هنا فإن مواجهة الآزمات يتطلب التفوق في السيطرة التامة عليها، لامن خلال الاسراف في الدفع بالامكانيات والقوات دون مبرر، وانما من خلال الاختراق الامني للقوى الموجهة للآزمة والمهتمة بها والصانعة لها. وكذلك من خلال المعرفة الكاملة والاحاطة الشاملة والمتابعة الحثيثة لاجداثها.

ومن ثم فإن قيادة الامن يتعين عليها ان تدفع في موقع الاحداث بالقدر المتيقن فقط من عناصر القوة. والا فانها قد تقدم على عملية انتحار غير مقصود عند استخدام اقصى درجات العنف في غير مامبرر، لان هذا الاجراء يمثل دعوة لان تكون ردود الفعل اشد عنقا، الامر الذي يتعين تفادية وتجنبه.

ان ادارة الآزمات الامنية يجب ان تكون ادارة هادئة تعمل على امتصاص التوتر، وتهديئة النفوس وتوفير السلامة للجميع، وهي بذلك ادارة تقوم على سعة الافق ورؤية الصالح العام في صورته

كذلك يتعين اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتأمين جميع وسائل وادوات الاتصال المستخدمة في ادارة الازمة وبصفة خاصة:

- * وسائل الاتصال بأجهزة (الليزر) لنقل الصور المرئية والمسموعة فوراً.

- * وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والمسموعة عن طريق شبكات التليفزيون العادية والمغلقة.
- * وسائل الاتصال السلكي واللاسلكي عن طريق (التليفون واللاسلكي والتلكس والفاكس).

- * وسائل الاتصال المباشر عن طريق الاشخاص الذين يراقبون مجريات الامور او الذين يتم زرعهم بين عناصر الازمة.
- * وسائل التصنت والرصد التي تجعل ادارة الازمة في حالة معايشة لمجريات الامور.

- * وسائل الارتباط المباشر مع شبكات المعلومات ونظم المعلومات العاملة بالحسابات الآلية.

إن الثقة في القدرة على تصفية الازمة لا ترتبط فقط بتوفر الامكانيات اللازمة لذلك، وإنما أيضاً وبالدرجة الاولى بمدى صلاحية وكفاءة هذه الامكانيات لاداء مهامها بشكل فوري وفعال. وفي كثير من المواقف نفاجا بمواقف ازموية من داخلنا

المتكاملة، ولديها القدرة على التكيف مع الاحداث والمتغيرات والنظرة المستقبلية. تأمين الامدادات والمهمات والاتصالات

قيادة الامن مسؤولة عن توفير احتياطي تعبوي يمكن الدفع به لتعزيز الجهود المبذولة للسيطرة على الازمة. ويقصد بالاحتياطي التعبوي كافة القوى والامكانيات التي تحتاج اليها عملية ادارة الازمة للتغلب على اي موقف يواجهها. وهذا الاحتياطي يشمل الرجال والعتاد والمهمات ووسائل النقل والاتصالات وغيرها، مما يمكن من مواجهة أي أزمة وتطوراتها. وجانب هام وحيوي في ادارة الازمات يتعلق بضمان الإمدادات والتموين ومستلزمات الإعاشة المناسبة للقوات. وهذا العنصر بالذات يعد في مقدمة مقومات نجاح التعامل مع الازمات.

وتشمل عملية التأمين أيضاً السرعة المحسوبة في تعبئة الاحتياطي والامدادات، وتحديد المسارات والطرق البديلة، وتأمين عمليات التحرك ونقل القوات، والقدرة على السيطرة على المفاجآت، والحد من الخسائر وابقائها عند حدها الأدنى، وتفويت الفرصة على عناصر الازمة.

والسيطرة التامة على عناصر الكم والكيف والزمن والامكانات البشرية والمادية والتكلفة والجهد المبذول، بما يخضع الازمة بجميع أحداثها لأصول وأسس الإدارة العلمية (١٧).

وإذا كنا ندعو هنا إلى إخضاع الكوارث والازمات الامنية للإدارة بالنظم، فذلك لأن عالم اليوم هو عالم النظم، ونظم المعلومات بصفة خاصة، وهذه حقيقة لم تعد تقبل الجدل ولأمراء فيها ففي ظل نظم المعلومات نقف على أرضية صلبة من اليقين والمعرفة، التي لا تترك أمر التعامل مع الاحداث الاستثنائية المتفجرة للحدث والارتجال، وإنما نتعامل معها ونعالج تداعياتها وتصحيح مسار الامور بثبات وثقة وسرعة متناهية.

ومن الأمور المسلم بها أن قيمة المعلومات والبيانات المتاحة عن الازمة رهن بدقتها وتنظيمها وسرعة توافرها، وهي أيضا رهن بالقدرة على تحليلها واستخدامها والاستفادة منها. لذلك فإن التحليل العلمي والفوري للمعلومات والبيانات يمكننا من عمل تقدير سليم للموقف أولا بأول. ولما كان تحقيق ذلك بدرجة عالية من الموضوعية واليقين. يقتضي الامر اناطة هذه المهمة بفريق عمل

عندما يتبين في اللحظة الحرجة ان بعض وسائل الانتقال غير صالحة، او معطلة، او ان سيارات الاطفاء لا يصل مدى سلمها الى الادوار العليا في الابراج الحديثة، او ان خراطيم مياهها بالية وحجم التسرب منها يفوق حجم مانواجه به عملية الاطفاء... الخ.

لذلك فانه من الامور الجوهرية في ادارة مرفق الامن ان تجري تجارب مفاجئة ومتكررة للتأكد من كفاءة التعبئة وكفاءة أداء الافراد والامكانات والاجهزة ووسائل النقل، وسلامة المعدات وقدرتها على التعامل مع كل المواقف تحت كل الظروف.

نظام معلومات يتيح التقييم

الموضوعي للاحداث وترشيد اتخاذ

القرارات

ان قيادات الامن يجب ان تكون على قناعة تامة بأن ادارة الكوارث والازمات يجب ان تخضع للمنهج العلمي والعقلاني، بمعنى انها ادارة علمية وادارة بالنظم تحدد من الاخطاء والسلبيات وتبعدنا عن الممارسات المرتجلة والقرارات غير الرشيدة، فمن خلال الادارة بالنظم تتم عمليات التقييم والتنسيق والتوجيه

وفي مجال المعلومات المتاحة عن الازمة في مراحلها الاولى، عادة ما يظهر اتجاهان واضحان ومتعارضان :

الاتجاه الأول : نحو التهوين من شأن الازمة، وهذا يكون واضحا بصفة خاصة لدى قادة اجهزة الامن، وقادة الوحدات الميدانية المتعاملة معها - في محاولة لتخفيف اثر الصدمة على المستويات العليا، ولرفع شبهة التقصير او الإهمال في الانذار المبكر بقرب وقوع الأحداث.

الاتجاه الثاني : نحو التهويل من أمر الازمة، لأغراض وأسباب سياسية او اجتماعية او شخصية، او لاستثارة اهتمام السلطات العليا بها. وقد يصاحب هذا الاتجاه للتضخيم من حجم الازمة والخسائر الناجمة عنها، وأطلاق الشائعات التي تستهدف الاثارة والبلبلة. وعادة ما يتبنى هذا الاتجاه فئات معينة من الاشخاص المفرضين والضحايا وبعض وسائل الاعلام.

وهنا تظهر أهمية سيولة المعلومات الصحيحة والحقائق عن الموقف الازموي الى الرأي العام اولا بأول بصدق وبدون حجب او تأخير، مع تأكيد صحة هذه المعلومات، ووجه الحقيقة فيها بشتى

متخصص يعمل في قاعة معدة اعدادا خاصاً، ومزودة بالاجهزة الالكترونية الضرورية لاداء هذا الدور. ويفضل في الازمات الامنية ان تتم معالجة المعلومات على اساس جغرافي يستخدم قواعد معلومات وبيانات عن الامكانات المتاحة بكل منطقة وطبيعتها وظروفها الخاصة، جنبا الى جنب مع الخرائط والرسومات الايضاحية والهياكل والنماذج للمنشآت والمرافق والخدمات العامة بالمنطقة الواقعة في نطاق سيطرة وتحكم القيادة.

وفريق العمل في ادارة الكوارث والازمات يختار بعناية فائقة، وأعضاؤه يتمتعون بقدرات ذهنية ولياقة صحية ونفسية عالية، ويتصفون بالثبات وهدهدو الاعصاب وقوة التحمل والقدرة على التجرد والتنبؤ والعقلية التحليلية. ويعد هذا الفريق اعدادا خاصا لاداء دوره على افضل وجه وباعلى كفاءة، كما تنظم لهم دورات صقل وبرامج تنمية مستمرة. ومهمة قائد هذا الفريق ان يهيء له مناخا صحيا يتسجد فيه الامل والتفاؤل وتعلو الروح المعنوية وتزدهر، وان يحفزهم لاستخراج افضل ما فيهم من طاقات وعطاء - تحت أسوأ الظروف - للعمل المشترك من أجل الهدف المشترك (١٨).

أساليب مخاطبة الرأي العام.

تنظيم عملية الاعلام ومخاطبة الجماهير

للاعلام دوره الهام والمؤثر في ادارة الكوارث والازمات. ويجب ان نسلم سلفا بأن من حق المواطن أن يعرف، وأن يعلم الحقائق أولا بأول، وأن الصدق منجاة مهما كانت منجاة الامور متردية والانباء مزعجة. وفي عصر أصبحت فيه وسائل الاتصال المرئية والمسموعة تنقل الينا الاحداث من أرجاء العالم عبر الاقمار الصناعية وقت وقوعها، فان عمليات التعقيم او حجب الانباء على المستوى المحلي تصبح ضربا من المخاطرة غير المحسوبة، غير المأمونة العاقبة. ففي مثل هذه الاحوال يصبح الناس نهبا للشائعات والمبالغات والروايات المختلفة والانباء البعيدة عن الحقيقة، مما يسهم في خلق مناخ يسوده القلق، وتضيق فيه الثقة ويرى الناس على غير يقين من أمورهم بما قد ينذر بأوخم العواقب، وشغف الانسان بأن يعرف الحقائق جزء من غريزته وتكوينه، وحقه في ذلك يجب ان يكفل في ظل مناخ من الحرية وفي المقابل علينا أن نسلم بحق السلطات المسؤولة

عن ادارة الازمة في تنظيم عملية الإخبار والاعلام عنها، والذين لديهم خبرة بمثل هذه المواقف يعلمون أننا في كثير من الاحيان نكون في مواجهة معادلة صعبة طرفيها: حق المواطن في معرفة الحقائق كاملة، وحق الجهات المسؤولة في معالجة الانباء التي يمكن اذاعتها بما يخدم اغراض الموقف والصالح العام(١٩).

لذلك فان العلاقة بين قيادة الازمة في موقع الاحداث واجهزة الاعلام يجب أن تؤسس على درجة عالية من التفاهم والتنسيق وان تتسم بالحيطه والحذر معا، ولعله من اهم القرارات فور وقوع الازمة، اختيار المتحدث الرسمي الذي تكون مهمته بالدرجة الأولى تنظيم عملية الإعلام ووضع الحقائق أمام الرأي العام تقاديا لتناقض الانباء والتصريحات وتعارضها إذا تركت الأمور دون تحديد. وهذا يتطلب أن يكون المتحدث الرسمي في تعايش تام مع الاحداث وملما تماما بكل الحقائق ومجريات الامور، ودقيقا في كل ما يصرح به وصادقا فيما يقول. ذلك ان اختلاف الحقائق التي يدلي بها عن تلك التي يلتقطها الناس بوسائلهم المختلفة يؤدي الى التشكيك في مصداقية الحقائق، ومصداقية الاجهزة الرسمية عن ادارة

الازمة.

وفي الكوارث والازمات - بصفة خاصة - يجب ان تعلن الحقائق بالسرعة الواجبة لمواجهة مناخ الغموض والقلق والانفعال الذي تولد فيه الشائعات وتكاثرت، كما يجب الاعتراف بالاخطاء التي قد تحدث اثناء التعامل مع الازمة ومعالجتها، لان تسربها وكشفها من جهات اخرى قد يصورها باكثر مما هي عليه، ويحمل على سوء الظن بالأجهزة الرسمية، كما ان عدم الاعتراف بها يفقد الناس ثقتهم في المسؤولين، ويجب ان تكون لدى المتحدث الرسمي القدرة على معالجة المواقف الازموية الصعبة. مع ضبط النفس وعدم الانفعال مع المسؤولين عن الإعلام الذين قد يتورطون في نشر وقائع أو انباء غير صحيحة أو ناقصة أو محرفة. ويقتضي الأمر ان يكون التوجه العام للمتحدث الرسمي هو نشر الحقيقة كاملة وصحيحة. وهذا يتطلب الدقة والوضوح في إعداد التصريحات الرسمية، وان تساير الاحداث، وان تلتزم أجهزة الاعلام بإذاعتها ونشرها دون اي تعديلات قد تبعدها عن الحقيقة، او تؤدي الى احياءات او استنتاجات معينة تحيد بها عن جادة الصواب.

الدروس المستفادة

لا تنتهي مهمة القائد بانتهاء الكارثة أو الازمة أو السيطرة عليها واحتوائها، فعملية التقويم عنصر هام من عناصر ادارة الكوارث والازمات... ويوجد معياران للتقويم: معيار الفاعلية، وبموجبه نتأكد من تحقيق الهدف، وهو تمام السيطرة على الموقف واحتوائه. ومعيار الكفاية، بموجبه لا نكتفي فقط بالتأكد من ان الهدف قد تحقق، وإنما نتأكد أيضا من كفاءة ادارة الموقف، وذلك من خلال :

- ١ - تقييم الأداء، ومستوى الاتقان في تنفيذ المهام والسيطرة على الازمة، والوقوف على الاخطاء والدروس المستفادة.
- ٢ - مدى الالتزام باقتصاديات، التشغيل واستخدام الامكانيات، وحساب تكاليف العمليات..
- ٣ - حجم الخسائر المادية والبشرية، والعائد الاقتصادي المترتب على نجاح مواجهة الازمة واحتوائها.
- ٤ - حساب عنصر الزمن، أي الوقت المستغرق في إنهاء الازمة.
- ٥ - مدى رضا الناس عن أداء جهاز الامن في التعامل مع الازمة.

تشخيصه السليم للموقف الازموي والعلاقة بينه وبين القوى الصانعة للأزمة أو الضالعة في التخطيط لها، يقوم بأحكام السيطرة على الطرف الآخر من خلال خطة محددة الأبعاد للتعامل مع الأزمة، وفي ذات الوقت يقوم بافقاذه أي موارد أو قوة دفع أخرى، بل وافقاذه انصاره ومؤيديه وحلفائه التقليديين وتحويلهم الى أطراف محايدة أو أعداء ذوي مصالح متعارضة معه، وفي الوقت المناسب يدفع الامور الى حافة الصدام لإرباك الطرف الاخر واستنزاف كافة امكاناته ودعمه واحتياطياته، بحيث يتأثر أدائه وقدراته على الاستمرار في الصدام فيسعى الى الاستسلام.

والمعالجة الخاطئة للالزمات لا تؤدي الى تفتيتها أو تحجيمها، بل تؤدي الى استفحالها وتعظيمها وتردي الأمور، وقد تؤدي الى مضاعفات وخيمة العاقبة بالنسبة للأمن القومي، ويكون من نتائجها تدمير الكيان الإداري والتنظيمي لقوات الشرطة، والاطاحة بقيادات الامن المسؤولة عن المعالجة الخاطئة.

وعلى قائد الشرطة في مواجهة الالزمات الضخمة أن يعني بثلاثة جوانب أساسية :

هذه اعتبارات هامة عند تقييم مدى كفاءة ادارة الكوارث والالزمات، وبذلك تتحقق القيادة مما اذا كانت القرارات التي اتخذتها كانت سديدة أو كانت تنقصها نواح فنية أو تكتيكية أو ادارية أو مالية يكشف عنها التنفيذ مما يسهل مراجعتها أو تعديلها.

ونسترعى الانتباه الى انه من الخطأ محاولة تقييم ادارة الكوارث والالزمات من خارج المنظمة أو الجهاز الذي يتولى هذه المهمة، وبدون الالمام والادراك التام لجميع العوامل والظروف والاعتبارات الداخلية والخارجة المتدخلة في الموقف، والوقوف على الاتجاهات والتيارات والقوى المؤثرة فيها، ذلك ان اكتمال هذه الصورة عامل أساسي للتقويم الموضوعي.

موجز

ان التعامل الناجح مع الكوارث والالزمات ليس عملية أمنية فحسب، ولكنه في كثير من الاحيان عملية سياسية واقتصادية واجتماعية بنفس القدر. ومن ثم فهو عملية تستهدف تحقيق الامن القومي بمفهومه الشامل لعلاقة ذلك الوثيقة بالاستقرار والتنمية والسلام الاجتماعي.

إن قائد الشرطة الناجح من خلال

التفكير والتخطيط والتنفيذ بالاسلوب والطريقة العلمية الرشيدة، ونحن الان عند مشارف علم جديد، او فرع جديد من فروع علم الإدارة وهو علم - إدارة الكوارث والازمات - وكما انه يحتاج إلى المزيد من جهود الباحثين والدارسين، فهو ايضا يحتاج الى إلمام القادة والمديرين بأسسه ومبادئه وفنونه وتطبيقاته. فالقائد في حياته العادية قد لا يحتاج دوماً إلى الطريقة المنهجية، ولكنه عند التعامل مع الازمات عليه ان يسير وفقاً لمنهج الادارة العلمية. ذلك ان عقوبة المواجهة وعشوائيتها قد تؤدي إلى الانتحار المهني.

في نهاية هذا العرض، نود أن نؤكد حقيقة هامة. حقيقة مؤداها ان الإدارة الناجحة للازمات - في بعض جوانبها - تعمل على توظيف الازمات توظيفاً ايجابياً يعمل على اذكاء روح الانتماء للوطن، وبعث حيوية الأمة، وتعبئة جميع القوى ولم شملها وحفز طاقاتها لمواجهة الأحداث ودرء المخاطر، وذلك كرد فعل تلقائي للإحساس بالخطر والخسائر التي تهدد الأمن القومي، ومن ثم يمكن توجيه هذه القوى كطاقة متجددة وفعالة و ايجابية نحو التنمية القومية الشاملة.

الأول : نقاط الضعف في القوى المخططة والصانعة والمنفذة للأزمة، والتي يمكن تصويرها على أنها قوى معادية للشعب والنظام الاجتماعي والمصالح العليا للوطن، تبغي الإساءة للمجتمع وعدم الاستقرار والتدمير والتخريب والاضرار بالأمن القومي بمفهومه الشامل.

الثاني : المنهج العلمي في مواجهة الازمة، القائم على التخطيط والاعداد المسبق، والثقة بالنفس والإمكانات والقدرة على التصدي من منطلق الحفاظ على الامن والاستقرار للمجتمع ككل، وسيادة الشرعية والنظام وتأمين وكفالة حقوق المواطنين.

الثالث : اليقظة التامة والتنبه للمعوقات التي قد تحول دون حسن ادارة الازمة والسيطرة عليها، من حيث مقدار تفشي السلبية او الانهزامية او مقدار الاحساس بعدم الولاء او عدم الإلتناء، او الاختلاف على مفهوم الصالح العام، او التعاطف مع القوى الصانعة للازمة.

ونخلص مما تقدم بأن ادارة الازمات بصفة عامة، والازمات الامنية بصفة خاصة، هي ادارة قائمة على النظرة المستقبلية والقدرة على التنبؤ، وتعتمد على

المراجع :

- المصرية ١٩٧٤).
- (١٠) Ahmed Galal Ezeldin : Global Terrorism, overview (Chicago : office of international Criminal.
- (١١) محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق.
- (١٢) احمد عامر : مشروع متكامل لادارة الكوارث والازمات (القاهرة: الأهرام الاقتصادي، العدد ١٢٤١ في ١٠/٢٦/١٩٩٢) ص ١٢ - ١٨.
- (١٣) انه هنا بما اقدم عليه مدير أمن القاهرة في ادارة احدى الازمات خلال السبعينات على اصدار امر قيادي بالاسلكي إلى قوات الميدانية بعدم الاستجابة لتنفيذ أية أوامر أو تعليمات تصدر اليها من أي قيادة خارج قيادة مديرية أمن القاهرة، وذلك في مواجهة تدخل بعض الجهات في ادارة الازمة.
- (١٤) عبدالكريم درويش، وليلى تكلا: اصول الادارة العامة. مرجع سابق.
- (١٥) عملية "Feed back" تعنى نقل الرسائل والمعلومات المترتبة على تنفيذ القرارات إلى القادة، لدراستها وتفسيرها، وتقدير الآثار المترتبة عليها ومشكلات التنفيذ والوقوف على مدى سلامتها وملاءمتها وتحقيقها للهدف بما يمكن القادة من اعادة التفكير والدراسة وتخطيط البرامج المتصلة لسير العمل وتقييم القرارات السابق اتخاذها في ضوء المعلومات الجديدة المرئدة.
- راجع : عبدالكريم درويش وليلى تكلا: اصول الادارة العامة - مرجع سابق.
- (١٦) عبدالكريم درويش: دعوة لانشاء
- (١) نكتب هذه الدراسة ومازالت الآثار والنتائج المروعة والمدمرة للزلزال الذي وقع بمصر في ١٢ اكتوبر ١٩٩٢، والدروس المستفادة من هذه الكارثة ماثلة في الأذهان.
- (٢) Hisham El sherif, Building A crisis Management strategic support system. (Cairo; ISBN, 1990).
- (٣) محسن أحمد الحضيري : ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات (القاهرة: مكتبة منبولى، ١٩٩٠)، ص ٩٦ ومابعدها.
- (٤) Fredrick Taylor : The principles of scientific Management. (New York : Harpen and Brothers, 1981.
- (٥) راجع في هذا المعنى عبدالكريم درويش، ليل تكلا، اصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ١٩٩٠) ص ٢٢٤ ومابعدها.
- (٦) السيد عليوه : صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة، (القاهرة: مطابع هيئة الكتاب، ١٩٨٧) ص ٢٥٢ ومابعدها.
- (٧) أنظر أيضاً Rod Paschall : critical incident Management, (Chicago : Office of international criminal Justice, 1992.
- (٨) حسن بكر : الزلزال واستعادة زمام المبادرة، (الأهرام ١٠/٢٨/١٩٩٢) ص ٨.
- (٩) كانت المباغثة أحد العناصر الأساسية في نجاح القوات المصرية في عبور القناة وتحقيق النصر في حرب أكتوبر ١٩٧٣، انظر: عبدالكريم درويش وليلى تكلا، حرب الساعات الست (القاهرة، مكتبة الانجلو

(١٨) عبدالكريم درويش، ليلى تكلا: أصول
الادارة العامة. مرجع سابق.

(القاهرة، الأهرام، ١٧/١٠/١٩٩٢). ص ٨.
Richard H. Ward: Countering
Terrorism : Amanual for law enforce-
ment administrators. (Chicago : office of
international Ciriminal Justice, 1992).

ABSTRACT

**Police Top Executives and The
Management of Catastrophes and
Crises**

Abdelkarim Darwish, Ph.D.

Dealing successfully with catastrophes and crises is not only a security matter, but in most of the times it is a political, economical, and social matter as well. Thus, it is a matter that aims at achieving the national security in its broad sense due to its close relation to the stability, development, and social peace.

The successful police leader, through his correct diagnosis of a crisis situation, and his awariness of the forces behind this crisis or planning for it, can deal with the other party through a specific plan of action in order to handle the crisis. At the same time, he should aim at making the other party lose his supporters and traditional allies. At the right time, he should start pushing things to the edge of conflict in order to disturb the other side and exhaust all his capabilities in a way affect his performance and his morale.

The wrong handling of crises does not help in controlling them, it rather can lead to worsening the situation. It may also lead to threatening the national security, which may result in destructing the managerial core of the police force and destorying the image of leaders who are responsible for this wrong handling.

During large scale crises, police leaders should consider four basic issues :

- (1) The weak points of the group that plans and implements the crisis, which can be identified as an enemy to the society and the basic interests of the country, aiming at the instability, destruction, and vandalism of the national security.
- (2) The scientific approach in confronting crisis, which is based on planning and prior preparation, self-confidence, and ability to control.
- (3) A strong feeling of responsibility which stems from the idea of preserving security, stability, legitimacy, discipline, and securing civil rights for the whole society.
- (4) The complete awareness of all threats and obstacles that might affect the efficient management of the crisis.

The efficient management of catastrophes and crises in general is becoming a science, based on futurelogy and the ability to foresee. It depends to a great deal on systematic thinking, planning and efficient implementation. We are now about to approach a new science, or a new branch of management science, that deal with planning, managing, and controlling catastrophes and crises. More research and effort should be done by students and researchers. Besides, we also need to have the best capable and efficient police leaders who can master this new science.

finally, An important fact must be cleared out. Successful management of crises can utilize the situation for the best interest of the country, create the nation's momentum, mobilize all the nation's forces to confront the threat and take a positive stand to react to the dangers that face the society and threaten the national security.