**عند وقوع أى أزمة تتحول الحكومة المصرية إلى تلميذ فاشل فوجئ بنفسه داخل لجنة الامتحان! حدث هذا بالفعل فى أزمات كثيرة منها إنفلونزا الطيور وحوادث القطارات وكارثة العبارة وحريق مجلس الشورى وأخيرا الأزمة المالية العالمية. وكشفت تلك الأزمات عن افتقاد مصر لأى قدرة على التنبؤ بالأزمات وعجزها عن التعامل الفورى مع أية أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها. ورغم الأصوات الكثيرة التى تطالب بوجود جهاز قادر على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها إلا أننا لا نملك حتى الآن إدارة قادرة على أداء هذا المهمة بشكل علمى سليم.**

**«العالم اليوم» تناقش هذه القضية الخطيرة فى التحقيق التالى:**

### بسبب غياب التخصص والاكتفاء بسياسة رد الفعل

# مصر عاجزة.. عن إدارة الأزمات

- **د. صلاح الدسوقى: الأحداث المفاجئة تؤدى إلى شلل فى التفكير**
- **د. محمد عبدالباقى: المناهج الجامعية تخلو من علم إدارة الأزمات**
- **د. وجيه دكرورى: دول العالم المتقدم تمتلك مراكز قومية لمواجهة الكوارث**
- **د. فرج عبدالفتاح: نحتاج إلى خبراء قادرين على التنبؤ**

تحقيق
منى البديوى ـ شيماء عثمان:

د. صلاح الدسوقى رئيس المركز العربى للإدارة والتنمية يوضح أن أهم عنصر يجب أن يتوافر فى الإدارة الجيدة للأزمات هو النجاح فى التنبؤ بالكارثة أو المشكلة ومن ثم تقديم إنذار مبكر بحدوث الأزمة قبل وقوعها الأمر الذى يسمح بإدارتها بشكل جيد سواء بمنع حدوثها أو تقليص حجم الآثار الضارة فى حال وقوعها.

ويشير إلى أن الأزمة تأتى بشكل مفاجئ وبالتالى فإن عدم وجود إنذار مبكر يؤدى إلى شلل فى التفكير وصعوبة فى اتخاذ قرار سريع لمواجهتها.

وجهاز الإنذار المبكر يعنى ضرورة وجود نظام معلومات يسمح برصد التغيرات وتحليلها بشكل علمى ومن ثم إعطاء مؤشرات عن احتمال حدوث الأزمة فعلى سبيل المثال الأزمة المالية الحالية أزمة عالمية ولكن من الواضح أن قدرة مصر على التنبؤ بآثارها على الاقتصاد المصرى ضعيفة حتى ان المسئولين فى البداية نفوا وجود أى تأثير لها على مصر وهو الأمر الذى يعنى تأخرا فى اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة تلك الأزمة ومن ثم حدوث آثار لا يمكن علاجها بشكل فعال.

ويضيف الدسوقى أننا بحاجة ماسة لنظام معلومات يستطيع الرصد والتحليل ومن ثم وضع السيناريوهات والبدائل اللازمة للتعامل مع الأزمة.

كما يشير إلى أن المشكلة لدينا التى تزيد من تداعيات تلك الأزمات أن الخطاب الحكومى لدينا تعود دائما على تهدئة الأمور وإطلاق التصريحات التى تؤكد أن كل شىء تمام ولا توجد أى مشكلات.

فالنظام البيروقراطى فى مصر يجعل الرؤساء يميلون لتلقى تقارير إيجابية عن الوضع وتلك هى المشكلة ففكر إدارة الأزمات غير متواجد والقائم حاليا هو الإدارة بالأزمات وليس إدارة الأزمات.

ولذلك فإننا نشهد أزمة تلو الأخرى وبالتالى سوف نستمر فى هذا الوضع المتأزم مادام أن الحكومة تكتفى بالتعامل مع المشاكل بعد وقوعها ولا تسعى لتقليل إمكانية وقوعها وعن المطلوب لتصحيح تلك الأوضاع يؤكد الدسوقى أننا نحتاج أولا لتغيير فكر القيادات القائمة بحيث يكون لدينا قيادات قادرة ومؤهلة لإدارة الاقتصاد القومى.

وبعد ذلك اتخاذ الآليات والخطوات اللازمة لإنشاء جهاز متخصص للتنبؤ بالأزمات وإدارتها.

ويؤكد د. محمد عبدالباقى رئيس مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية ـ أن إدارة الأزمات تعتبر على المستوى العالمى علم يدرس فى الجامعات وله مناهجه العلمية ومراجعه الخاصة أما فى مصر فنحن نفتقد وجود علم إدارة الأزمات فهو لا يدرس فى التعليم الجامعى أو بعد الجامعى وإذا نظرنا إلى الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات فى الدولة فسنجد مركزا يتبع وزارة الدفاع وهناك أيضا مراكز أخرى تتبع مديريات الأمن بالإضافة إلى الخاصة بأجهزة الحكم المحلى على مستوى محافظات الجمهورية وبعض المراكز الخاصة مثل المركز الموجود بكلية التجارة بجامعة عين شمس.

ولكن المشكلة تكمن فى عدم وجود أدنى تنسيق بين تلك الجهات مجتمعة وحين تحدث أى كارثة لا يمكننا تحديد الجهة المسئولة عن التعامل مع الكوارث وإدارة شئون الأزمة.

لذلك فمن الواجب أن تكون هناك إدارة على مستوى مجلس الوزراء تختص بإدارة الأزمات بعد تعريف ما هى الأزمات؟ وأن توضع تحت تصرفها إمكانات الدولة وسلطات أجهزتها.

ويضيف عبدالباقى أن الأزمات والكوارث تتنوع بين كوارث طبيعية مثل الزلازل والفيضانات وانهيارات التربة وغير ذلك وأزمات سياسية ناتجة عن اتخاذ قرارات سياسية لها انعكاس سلبى على المجتمع وهناك أيضا الأزمات الاقتصادية والاجتماعية.

لذلك فمن الواجب وضع السيناريوهات المختلفة للأزمات المتوقعة مع دراسة وتحليل الإجراءات الواجب اتخاذها ومن الذى سيقوم بتلك الإجراءات وفى أى توقيت وبالتنسيق مع من وهو الأمر الذى لن يتأتى إلا من خلال وجود قاعدة للبيانات تتطور مع الزمن مسجل عليها الإمكانات البشرية والمعدات والأجهزة التى يمكن الاستعانة بها فى الأزمات وتوزيعها الجغرافى على مستوى الجمهورية مع تحديد آليات الاتصال والتحكم بتلك الموارد حتى يسهل تحريكها والسيطرة عليها وإدارتها أثناء الأزمات وهذه القاعدة المعلوماتية يجب أن تكون متصلة بالأقمار الصناعية للحصول على صور حديثة لمواقع الأزمات حتى يمكن تقدير حجم الكوارث ونطاق تأثيرها ومن ثم استغلال الموارد المتاحة للسيطرة على تلك الكوارث.

ويضيف عبدالباقى أن الأمر يتطلب الإعداد الجيد وتدريب الكوادر على الكوارث المفتعلة لتقييم أدائهم وتحديد السلبيات لتلافى تلك المشاكل.

رغم أن هذا التدريب وإن كان مكلفا إلا أنه يحمى الدولة من خسائر كبيرة يمكن أن تحدث لو لم يكن هناك استعداد كاف لإدارة الأزمات.

ويؤكد د. وجيه دكرورى ـ الخبير الاقتصادى ـ أنه لا شك فى أن حجم الأزمات التى يتعرض لها المجتمع المصرى أصبحت تستوجب وجود إدارة متخصصة على المستوى القومى لإدارة الأزمات بالأساليب العلمية الحديثة.

وعلى الرغم من أن مصر بها مركز قومى لإدارة الأزمات إلا أن الأساليب المستخدمة بهذا المركز تحتاج إلى الكثير من التطوير حتى تواكب النظم العالمية فمفهوم إدارة الأزمات الحديث لم يعد يقتصر على مجرد اجتماع مجموعة من المسئولين بعد وقوع الأزمة ومحاولة التفكير فى إيجاد حل أو مخرج ولكن الآليات الحديثة تفترض أنها تتعامل مع الأزمة ذات الطبيعة التى تتصف بضيق الوقت وسرعة تداعى الأحداث مما يستوجب وضع سيناريوهات وتصورات بديلة لكل الأزمات المتوقعة أو المحتمل حدوثها بقطاعات الدولة المختلفة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا وحتى على المستوى العسكرى.

حيث إن كل تلك القطاعات يجب أن تمثل بالمركز القومى لإدارة الأزمات ثم توظف لكل قطاع المجموعات المتخصصة من الباحثين والفنيين والمتخصصين الذين يقرأون المستقبل ويضعون التصورات لما يمكن أن يواجه هذه القطاعات من مشكلات حادة قد تصل إلى مستوى الكارثة ثم يقومون بوضع الحلول والتصرفات الواجب اتخاذها ثم يقدرون حجم الإمكانات والموارد المطلوبة لمعالجة ذلك الموقف ثم تدون فى شكل سيناريوهات تصف الحدث على جانب، وتصف كيفية التصرف فيه على الجانب الآخر مدعوما بتحديد جهات التنفيذ والموازنات اللازمة لتكلفة الحلول وهكذا تتواجد داخل هذا المركز المفترض المجموعات المختلفة من السيناريوهات المتوقعة حتى إذا ما حدثت أى أزمة يتم استخراج السيناريو الخاص بها والبدء فورا فى تنفيذه طبقا لما هو مخطط أو إجراء بعض التعديلات الطفيفة إذا استوجب الموقف ذلك وبحيث لا نضطر إلى البدء من المربع «صفر» واتخاذ الإجراءات العادية فى بحث المشكلة ومحاولة الخروج بحلول لها وهو ما يختلف تماما بين أسلوب مواجهة المشكلات وأسلوب معالجة الأزمات والكوارث.

ويضيف الدكرورى أن كل دول العالم المتقدم التى لديها مراكز قومية لإدارة الأزمات يتواجد ضمن التخطيط لعمل المركز ما يسمى بالتجارب المستمرة لتنفيذ الأزمات الهيكلية وهو النظام المتبع دائما فى حالة اختبار كفاءة المراكز على إدارة الأزمات الخاصة بالكوارث الطبيعية والحرائق الكبرى وغيرها من الأشكال المختلفة للأزمات.

فعلى سبيل المثال تجرى المراكز القومية بالولايات المتحدة الأمريكية من 5 إلى 10 تجارب سنويا على نماذج هيكلية لحرائق كبرى وفيضانات تفترض بشكل هيكلى فى بعض المناطق ثم يقوم المركز بإدارتها هيكليا ويقوم فريق الإدارة بتحريك وحدات الإطفاء بشكل حقيقى إلى المكان المستهدف لإجراء التجربة واختبار كل عناصر الإطفاء وإجراء مراجعة شاملة على المبنى أو المؤسسة أو المنطقة المستهدفة من حيث تواجد كل عناصر الإطفاء بها وصولا إلى تقرير نهائى يمثل نقاط القوة والضعف فى التجربة.

ويؤكد دكرورى أنه بوجه عام لو كان لدينا مثل هذا المفهوم على المستوى القومى لما حدثت تداعيات كبرى فى حرائق تمت بالعاصمة مثل حريق الشورى وغيره من الحرائق التى كشفت عن وجود قصور شديد فى وسائل المكافحة الخارجية أو فى وسائل الإطفاء الداخلية والتى لم نتمكن من معالجتها أثناء وقوع الحادث.

وفى النهاية فإننا نحتاج إلى ترسيخ مفهوم إدارة الأزمات من خلال المركز القومى الرئيسى المتخصص والمراكز الفرعية التابعة له بالمحافظات.

ويرى د. فرج عبدالفتاح أستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ـ أن إدارة الأزمات تستدعى وجود أجهزة تضم عاملين على مستوى عال من الخبرة فى التنبؤ بوجود الأزمات وطريقة علاجها مضيفا أن مصر قد يكون بها بعض الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات ولكن هذا وحده لا يكفى وإنما المطلوب ضرورة وجود قائمين على إدارة هذه الأجهزة بما يمكنا من مواجهة الأزمات والحالات الطارئة التى يمكن مواجهتها على أصعدة مختلفة فهناك أزمات مالية وأخرى بيئية وثالثة طبيعية كما أن هناك مجالات أخرى مختلفة من الممكن أن تحدث فيها الأزمة مشيرا إلى أن التخصص مطلوب فحينما تكون هناك أزمة دبلوماسية مع دولة أخرى لا يمكن حلها عن طريق جهاز الأزمات الخاصة بشئون البيئة مثلا وكذلك الوضع فى باقى المجالات.

والسؤال هو هل لدينا فى مصر هذا الجهاز الذى يضم تخصصات مختلفة وقائمين على هذه التخصصات لديهم تأهيل عال وخبرة عالية الواقع يشير إلى عدم وجود هذا الجهاز والدليل ما يحدث من كوارث وأزمات متتالية تستوجب وجود هذا الجهاز ولكن بشرط أن يتم إنشاؤه مستوفيا لكل الشروط!

ويشير د. محسن الخضيرى ـ الخبير الاقتصادى ـ إلى أن إدارة الأزمات تعد من الإدارات الحديثة التى تهتم بالتعامل مع الأزمة سواء أكانت أزمة اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم ثقافية وهى فى هذا الإطار تعمل على استخدام المناهج العلمية للتعامل مع الأزمة تخطيطا وتنظيما وتوجيها ومتابعة مضيفا أن إدارة الأزمات تعتبر إدارة حيوية على كل الأصعدة سواء على المستوى الدولى أو على مستوى الدولة والحكومة أو الوزارات أو على مستوى الشركات وهى إدارة تجمع بين الفكر المتقدم والرؤية التفاعلية حيث يمكن لمدير الأزمة أن يكون له فكر ورؤية وتفاعل منوها إلى أن إدارة الأزمة فى هذا الإطار تكون إدارته قادرة على رؤية الأزمات التى يتم صنعها ومواجهتها بالسيناريوهات والبدائل المتوافقة معها وبذلك فإن إدارة الأزمة تختلف عن صناعة الأزمة والتى تعمل على إيجاد الأزمة من عدم استخدامها للسيطرة على الآخرين وابتزازهم لصالح صانع الأزمة مشيرا إلى أننا نمتلك منهجين كبيرين للأزمة والتى هى موقف فجائى حاد يواجه متخذ القرار فى الكيان الإدارى المنهج الأول وهو إدارة الأزمات والآخر هو الإدارة بالأزمات موضحا أن هناك بعض المحاولات التى جرت على استحياء لإنشاء ادارة للأزمات لكنها لاتزال حتى الآن مجرد بدايات لإنشاء مثل هذه الإدارة.

فيما يوضح د. دياب محمد دياب ـ خبير الأزمات المالية ـ أن الأوضاع فى مصر تسير بشكل عشوائى مضيفا أن أى دولة تسعى إلى تحقيق تنمية فى أى مجال يجب عليها التخطيط لكل شىء، ونحن فى مصر نفتقد لوجود هذا التخطيط على الرغم من وجود وزارة للتخطيط ولا ننكرها تقوم به من مجهودات ولكن فيما يتعلق بالتنبؤ بأزمات مستقبلية فهنا تظهر العديد من علامات الاستفهام فالصورة تظهر وقد أصابها المرض رغم كون إنشاء إدارة فعالة للتنبؤ بالأزمات إحدى الدعامات الأساسية فى تكوين وحماية السلطة والشعب فى أى دولة.

د. سمير عبدالوهاب مدير مركز استشارات ودراسات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ـ يؤكد عدم وضوح الرؤية حول ما إذا كانت هناك إدارة للأزمات فى مصر أم لا؟ مضيفا أن الواقع يشير إلى عدم وجود دور فعال لهذه الإدارة إذا كانت موجودة والدليل الأزمات الكثيرة التى تحدث على فترات متقاربة منوها إلى أن المشكلة تكمن فى عدم الفهم الواضح لدور الإدارة لأنها لا تعنى مجرد مسمى وظيفى بل تسعى فى الأساس إلى وضع سياسات ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع وفى كل مكان وعلى كل الأصعدة مؤكدا أن الغالبية العظمى من المجتمع لم تسمع عن هذه الإدارة أو دورها أو سياستها.

ويشير عبدالوهاب إلى أن حالة التخبط فى مستوى إدارة الأزمات فى مصر تعود لأسباب عديدة أولها عدم الاهتمام بالمواطن وحياته وبالتالى لا يتم عمل دراسات يمكن عن طريقها التنبؤ بأن حياة الإنسان قد تتعرض للخطر وكيفية منع وقوع هذا الخطر قبل حدوثه وثانيا الانتظار كثيرا حتى تتفاقم المشاكل والتقاعس عن حلها من البداية حتى تصبح أزمة ثم تتحول لكارثة وثالثا عدم وضوح الرؤية لدور الجهات المختلفة المنوط بها مواجهة الأزمات والسبب تركيز السلطة فى جهات مركزية وعدم توزيعها على الوظائف الأدنى مما يجعل فئة كبيرة من متخذى القرار غير قادرة على مواجهة المشاكل رغم كونهم الأقرب إليها مطالبا بأهمية وجود إدارة للأزمات على كل المستويات فكل محافظة ينشأ بها إدارة للأزمات وذلك فى نطاق سياسة عامة للدولة لمواجهة الأزمة.

د. فرج عبدالفتاح

د. وجيه دكرورى