

## الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات

(دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات)

دكتورة

**سناء محمد زهران عمر**

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية-جامعة أسيوط.



## الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات

### ملخص

على الرغم من أن حدوث الكوارث والأزمات يمتد إلى العصور القديمة وقد تعامل الإنسان منذ البداية مع هذه الكوارث وفق إمكانياته المتاحة ومعارفه وقدراته للحد من آثارها، لكننا نجد أن هذه الكوارث قد تجاوزت هذه المعارف وتلك الإمكانيات لذا وجب على القيادات المسؤولة في المجتمع التدخل والمشاركة في خطة المواجهة، إلا أن وعي متخذي القرارات بأهمية مواجهة الكوارث والأزمات لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات، والتعرف على مبادئ ومهارات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية في مراحل مواجهة الأزمة (قبل، أثناء، بعد)، وقد تم اختيار وزارة النقل والمواصلات نظرا لتعدد الأزمات والكوارث التي تواجهها سواء كوارث طبيعية مثل الزلازل والسيول والفيضانات أو حوادث الطرق والقطارات.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام استمارة استبيان للمسؤولين من إعداد الباحثة، طبقت على المسؤولين بوزارة النقل والمواصلات من رؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنيين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث والبالغ عددهم (١٦٤) مفردة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية للوعي التخطيطي عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، الوعي التخطيطي، القيادة الإدارية.

### Abstract

Although the occurrence of disasters and crises extends to ancient times, and man has dealt from the beginning with these disasters according to his available capabilities, knowledge and abilities to limit their effects, but we find that these disasters have exceeded this knowledge and those capabilities, so responsible leaders in society must intervene and participate in a plan Confrontation, however, decision makers' awareness of the importance of facing disasters and crises did not appear until recent years due to the acceleration and diversity of crises.

This study aims to identify the importance of planning for administrative leaders when facing disasters and crises, and to identify the principles and planning skills that administrative leaders are committed to in the stages of facing the crisis (before, during, after).

The Ministry of Transport and Communications has been chosen due to the multiplicity of crises and disasters it faces, whether

natural disasters such as earthquakes, torrents, floods or road and train accidents.

This study is one of the descriptive studies that relied on the methodology of social survey, using a questionnaire form for officials prepared by the researcher, Applied to officials of the Ministry of Transport and Communications of the heads of central departments, engineers and technicians working with the management of crises and disasters who number (164) Single. The study came out with a set of proposals necessary for the practice of administrative leaders of planning awareness when facing disasters and crises in the Ministry of Transport and Communications.

**Key words: crisis, crisis management, planning awareness, administrative leadership.**

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

لا تزال الحضارة البشرية وكافة أقطار العالم تتعرض إلى الكوارث الطبيعية والصناعية على حد سواء، ويتزايد تأثيرها على الواقع الإنساني باختلاف البيئة التي تقع فيها وجغرافيتها ومناخها والإمكانيات الطبيعية والصناعية المتوفرة، فكلما كانت هذه البيئة قوية ومتماسكة ومتهيئة لاستقبال أي مفاجئة طبيعية أو صناعية كلما كان تأثير تلك المفاجئة أقل ضرراً.

قد تؤدي الكارثة إلى حدوث خسائر في الأرواح في مجتمع مكتظ بالسكان تماثل في عددها نفس الخسائر بمجتمع قليل السكان، وبرغم تماثل الكارثتين في النوع والقوة إلا أن التأثير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الثاني أكبر بكثير نظراً لقلّة عدد سكانه (محسوب، ٢٠٠٠، ص ٣٧). إن الكوارث الطبيعية بدورها، كثيرة ومتنوعة ومنها: الزلازل، البراكين، والأعاصير، موجات المد البحري، والسيول الجارفة، وهذه الكوارث أصبحت تمثل خطراً حقيقياً، فعندما تضرب الكارثة مجتمعاً من المجتمعات، فإنها تترك خلفها خسائر فادحة في الأرواح من قتلى وجرحى وأمراض وعاهات وتحدث أضراراً مادية، وتعطيل للمرافق العامة والقضاء على جميع وسائل الحياة من انهيار للمساكن وحوادث الحرائق وتدمير للمنشآت، وتؤدي الكارثة إلى إحداث تغيير جذري في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة بما يهدد كيانها أو يعرضها لأزمات تخرج عن نطاق تحملها وحدود إمكانياتها (الزهراني، ١٩٩٦، ص ٢).

ويشير أحدث تقرير صادر عن قاعدة البيانات الدولية للكوارث في يناير ٢٠١٦ انه في عام ٢٠١٥ قد تعرضت أكثر من ١١٣ دولة للكوارث بواقع ٣٤٦ كارثة وعدد ٩٨.٦ مليون شخص قد تضرروا وما يقارب من ٢٢.٧٧٣ قد قتلوا كما تشير الشواهد الإمبريقية عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠١٢، أن الكوارث مثل الأمراض والأوبئة والزلازل وارتفاع درجات الحرارة والعواصف والبراكين والأتربة وسقوط الطائرات وغرق السفن والحرائق تسببت في وفاة ١.٢ مليون شخص وتكبدت البشرية أضراراً تقدر بنحو ١.٧ تريليون دولار (EM-DAT, 2016).

ففي عام ٢٠١٤، وقع أكثر من نصف الكوارث الطبيعية في العالم في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وعلى الرغم من أنه كان عاما لم تشهد فيه كارثة ناجمة عن زلزال أو تسونامي، إلا أن المنطقة شهدت العواصف الشديدة والفيضانات والانهيارات الأرضية عبر الحدود، والتي مثلت ٨٥ في المائة من مجموع الكوارث، وتسببت الكوارث الطبيعية في وفاة أكثر من ستة آلاف شخص، مقارنة ١٨٠٧٤٤ حالة في ٢٠١٣، وقد تأثر نحو ٧٩.٦ مليون شخص من الكوارث الطبيعية في جميع أنحاء العالم.

ونتيجة لحرص الحكومة على الارتقاء بالمنظومة القومية الحالية لإدارة الازمات والكوارث في مصر، فقد اصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٥٣٧ لسنة ٢٠٠٩ بشأن تشكيل اللجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من اخطارها والذي يحدد بوضوح مهام اللجنة ويتمثل بعضها في العمل على مواجهة الازمات الكوارث على المستوى القومي وتنسيق الجهود للحد من اخطارها ، والعمل على دراسة الانواع المختلفة من الكوارث والازمات المحتملة بهدف رفع كفاءة وقدرة الدولة ومؤسساتها على الوقاية ، من اضرارها والاستعداد لمواجهتها (مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، ٢٠٠٩، ص ٢٨).

وإن العنصر البشري أثناء التعامل مع الكوارث باختلافها واختلاف أزمته وأماكن حدوثها يتميز بمجموعة من السمات ومنها حسن القيادة، ونشر الوعي والتعاون فلا بد أن يكون الوعي بدرجة عالية بطبيعة الكوارث وتداعيات الموقف ولا يكون هذا الوعي إلا عن طريق التدريب والتكوين الحقيقي والميداني وهنا برز دور الموارد البشرية وتخطيطها واتخاذ القرارات المناسبة لنوع الكوارث المحتمل حدوثها، اثناء حدوثها، وبعد حدوثها (بوربيع، ٢٠١٤، ١٥٤).

وتعتبر القيادات الإدارية من الموارد المهمة في أي مجتمع وخاصة المجتمعات النامية، فالقادة الإداريون هم أداة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والقائمون على تطوير مختلف القطاعات، وهم بالتالي مسئولون عن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والإشراف على تنفيذها.

كما يعتبر القادة الإداريون هم المحور الأساسي للعملية الإدارية، وعلى ذلك فإن حسن اختيارهم في وقت مناسب وتدريبهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والإدارية والمهنية وفق معايير واستراتيجيات علمية محددة، يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية أداء هؤلاء الأفراد بصفة خاصة وأداء القطاعات بصفة عامة. إن الاختيار الناجح للقيادات الإدارية المستقبلية وفقا للشروط العلمية والموضوعية، إنما يضع أسس النجاح في تحقيق الأهداف (سالم، ٢٠٠٩، ص ٢).

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (بن جامع، ٢٠١٠، ص ٩). إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ويطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء ( Management By Exception) حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل (Task Force) لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (Norman, 1986, P.6). ويبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها (العزاوي، ٢٠٠٦، ص ٣٦). وقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:

- ١) تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- ٢) تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- ٣) الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- ٤) الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
- ٥) حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- ٦) تقبل التغيير وقت الأزمات.
- ٧) العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها (كريم، ٢٠٠٥، ص ٥٩).

وتأكيداً لما سبق سيتم عرض الدراسات السابقة التي ترتبط بكيفية إدارة الأزمات والكوارث والدراسات المرتبطة بالوعي التخطيطي ومن بين هذه الدراسات: دراسة (الضويحي، ٢٠٠٤) سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث، المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جداً لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة في وضعها، وكان من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، وقلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث. أما دراسة (العنبي، ٢٠٠٧) فقد هدفت إلى تحديد المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث، والتعرف على السمات الشخصية والمهارات المهنية المطلوبة له، والمعوقات التي تواجهه، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبرز المهام الرئيسية الأمنية التي يقوم بها القائد الأمني، أثناء إدارته للكوارث هي تحفيز وتشجيع المشاركين في مواجهة الكوارث، ورفع روحهم المعنوية واختيار أفضل الطرق لمواجهة الكارثة، وترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها، وأن أهم المهارات المهنية المطلوب توافرها في القائد الأمني هي، القدرة على توظيف الإمكانيات ومثالية استخدامها، وبينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارة الكوارث هي نقص القوى البشرية المخصصة لمواجهة الكوارث، والنقص في تأهيل الكوادر البشرية، وعدم وجود نظام أو تعليمات واضحة لإدارة الكارثة. وتتمثل مشكلة دراسة (أبو عايش، ٢٠٠٩) في ندرة وجود نظم لاكتشاف إشارات الإنذار أو خطط لإدارة الأزمات ومواجهتها بأسلوب علمي منظم، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإنشاء وحدة لإدارة الأزمات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات ونظام اتصال فعال لإدارة وتوجيه المزيد من الاهتمام نحو مرحلة اكتشاف والتقاط إشارات الإنذار المبكر.

وتهدف دراسة (Cross,2009) إلى التعرف على فوائد التخطيط للازمة وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المكتبي وبالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تسع خطوات يمكن أن تتخذها المنظمة لوضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وهي (وضع مبادئ توجيهية للمديرين والمشرفين لمنع وقوع الأزمات، الاكتشاف المبكر لها، الاتصال السريع بالأطراف المعنية، تكوين فريق عمل لإدارة الأزمة، تحديد المشكلة بدقة، ومعرفة الخيوط الرئيسية للمشكلة، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأمثل، التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل، تهيئة الفريق بعد أن يتم حل الأزمة). وكذلك دراسة (Unlu, A. et al,2010) التي هدفت إلى

توضيح مدى تطور أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي، ومعرفة قدرة نظام إدارة الأزمات في السيطرة على الأزمات والكوارث، وأثر مركزية الدولة على فعاليتها، وقدرة النظام على التعافي منها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مشكلة لدى النظام التركي في عمليات التنسيق، وعدم وضوح آلية معينة لذلك، وأنه يركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها، دون توفر الدعم السياسي والإمكانات والموارد اللازمة لتفعيل نظام المواجهة، مع عدم استفادتهم من التجارب السابقة، والقدرة التنظيمية الضعيفة، مركزية القرار. وتهدف دراسة (Irwin,2010) إلى التعرف على تأثير تدريب مديري السلامة العامة على قيادتهم للأزمات وذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع عينة قوامها ٢٥ عضواً من أفراد السلامة العامة المهتمين بتحسين طريقة الاستجابة للطوارئ التي يشاركون بها يومياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتغيير الاجتماعي الذي يتم لمديري السلامة العامة يؤثر بشكل مباشر على قدرتهم في تخفيف مخاطر الأزمات على المواطنين بشكل فعال.

وتسعى دراسة (آدم، ٢٠١١) إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تفاقم كوارث الطائرات في الفترة من ١٩٩٨ حتى ٢٠١٠، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن وقوع هذه الكوارث يعود إلى وجود خلل إداري في شركة سوداينر والهيئة العامة للطيران المدني، وعدم التنسيق بين فريق الأزمة وجهات الاختصاص المعنية بتأمين المطار في حالة الكوارث والأزمات. وتهدف دراسة (همام، ٢٠١١) إلى تحليل التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ومدى اعتمادها على التخطيط الشامل في مواجهة أي موقف محتمل الحدوث من خلال مستوى الاستعداد المناسب للاستجابة للأزمات المختلفة خلال مراحل الأزمة في هذه المنظمات وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في التخطيط الشامل لإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وذلك راجع لعدد من الأسباب أهمها عدم كفاية التنسيق مع الجهات المعنية بالأزمات، غياب نمط القيادة التشاركية، عدم التدريب الكافي في إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة، وعدم كفاية الموارد المخصصة لخطط الطوارئ الطبية وخطط توفير الطعام وخطط توفير الأدوية، عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة الأزمات وقلة برامج التدريب في هذا المجال. وهدفت دراسة (الحداد، ٢٠١٢) إلى دراسة كوارث الحروب وأثرها على مشاريع الإسكان بغزة، وإذا ما حققت المشاريع الإسكانية المقامة الاعتبارية التخطيطية والتصميمية لمعايير الأمن والأمان لمواجهة كوارث الحروب، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها التأكيد على قصور معايير الأمن والأمان التخطيطية والتصميمية في مشاريع إسكان محافظات غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الاعتبارية التخطيطية والتصميمية اللازمة في مشاريع الإسكان



بغزة، بحيث تحقق معايير الأمن والأمان لمواجهة الكوارث. أما دراسة **Demiroz and Kapucu, 2012** ) فهدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي للقيادة في إدارة الكوارث وحالات الطوارئ والتي يمكنها التقليل من الأضرار، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على الكفاءات القيادية والسمات اللازمة لإدارة الكوارث، بناء على الظروف البيئية، والمنظمات التي يفقدونها، ونطاق الكارثة حيث أكدت أن القيادة هي أهم عناصر نجاح إدارة الطوارئ والكوارث من خلال القيادة قبل وأثناء وبعد الكارثة وكل مرحلة تتطلب مهارة مختلفة من القائد تحتاج إلى صفات وخصائص مختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تمتع القيادات الموكلة لها إدارة الكوارث بالسمات والكفاءات التالية: الحسم، المرونة، والإعلام، وإدارة الإبداع والابتكار، وتخطيط وتنظيم العاملين، والقدرة على التحفيز، وإدارة وبناء فرق العمل، والتشبيك، واتخاذ القرار، كما أوصت بضرورة تعديل نظام إدارة الأزمات والكوارث، وزيادة الإمكانيات المادية والبشرية لها، والاهتمام بعمليات التنسيق بين المؤسسات المعنية.

وقد هدفت دراسة (سعد، ٢٠١٢) إلى الوقوف على آليات جهات الحماية المدنية في التعامل مع الكوارث وما هي الأساليب التي تتبعها إدارة الأزمات، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات من أجل تمكين أجهزة الحماية المدنية من التعامل باحترافية ومهنية عالية عند مواجهة الكوارث والأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خرائط تطبيقية للكوارث تشمل أنواعها ودرجات خطورتها وخطة التعامل المعدة لمواجهةها. واستهدفت دراسة (عبد الشافي، ٢٠١٣) التعرف على دور أبعاد وآليات التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرهما، وإن التنبؤ بمسار الأزمة الأمنية هو تقدير للموقف المستقبلي عن طريق دراسة احتمالات تطور الأحداث وتقدير العوامل المختلفة وأثارها المحتملة وإمكانية السيطرة عليها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إدراج عناصر منع والتخفيف من حدة الكوارث ضمن خطط التنمية والتي منها الاستعداد لمواجهة الكوارث والتخطيط لحالات الطوارئ على مستوي الإقليم والمجتمع، وتوفير آليات الاتصال والتنسيق الرأسية والأفقية، وتكوين رأس المال الاجتماعي ودعم شبكات الأمان الاجتماعية، ووضع استراتيجيات الاستخدام المتكامل للأراضي وإدارة مستجمعات الأمطار، وإدارة النزاع على الوصول إلى الموارد الطبيعية، وتحسين عمليات تقييم قابلية التعرض للمخاطر ومتابعتها، واستهداف المجموعات المعرضة للمخاطر. وقد هدفت دراسة (سلامة، ٢٠١٤) إلى الكشف عن مدى توفر خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتقييمها، والوقوف على أهم التحديات والمشكلات والعوائق التي يواجهها المخططون لمجابهة الكوارث، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف شديد في نظام إدارة الكوارث والحالات الطارئة في المؤسسات الرسمية والمعنية بالاستجابة لحالات الطوارئ خاصة في المجال الإداري

والتخطيطي والتنظيمي والتنسيقي وتحديد المرجعية القيادية والتخصصية في العمل الميداني. وهدفت دراسة (ناصر، ٢٠١٨) إلى التعرف على فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في الحد من أخطار الكوارث في مرحلة ما قبل الكارثة، ومرحلة التعامل مع الكارثة، ومرحلة ما بعد الكارثة، وأهم المعوقات التي تواجه مركز إدارة الأزمات بمنطقة مكة المكرمة. وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة توعية أفراد المجتمع بخطأ وخطورة التجمهر حول أمكنة الأزمات والكوارث والحالات الطارئة، تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في القطاعات الحكومية للتعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة، والاهتمام بالتوعية المجتمعية والثقافة العامة للوقاية من أخطار وأضرار الكوارث.

أما دراسة (شفيق، ٢٠٠٨) فقد سعت الى التعرف على مفهوم الوعي التخطيطي لدى الأفراد المغتربين وتحديد طبيعة الازمات واسبابها وأنواع الازمات الاجتماعية التي يتعرض لها المغتربين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وقد توصلت الدراسة الى تصور مقترح يهدف الى زيادة الوعي التخطيطي لدى المغتربين في التعامل مع الازمات الاجتماعية التي يتعرضون لها. وهدفت دراسة (عبد المجيد، ٢٠١٠) إلى التعرف على مستوى الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة (تنظيم الأسرة، الاستهلاك، الادخار) وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للسيدات العاملات بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان من أعضاء هيئة التدريس والشئون الإدارية، وذلك من خلال إعداد مقياس لتقدير وتحديد مستوى الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الحياة الأسرية المستقرة والأمنة علي يومها وغدها تتطلب دائما من المرأة الوعي والفهم والإدراك المعرفي والتخطيط للمستقبل.

وقد سعت دراسة (أبو هرجه، ٢٠١٢) إلى تحديد وعي الإخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بالتخطيط الاجتماعي، وطبيعة العلاقة بين وعي الإخصائيين الاجتماعيين بالتخطيط الاجتماعي وأدائهم لأدوارهم التخطيطية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى ثبوت صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإخصائيين الاجتماعيين بالتخطيط الاجتماعي وأدائهم لأدوارهم التخطيطية واقترحت الدراسة تصور لبرنامج تدريبي قد يساهم في تنمية الوعي التخطيطي للإخصائيين الاجتماعيين العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. وكذلك دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) هدفت إلى مساعدة العاملين مع الشباب الجامعي على مواكبة التطورات التكنولوجية، واهدأت نوع من التنسيق والتكامل التخطيطي الواعي بين الشباب الجامعي باستخدام المجتمعات الافتراضية مما يؤدي الى تحقيق التنمية الشبابية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية

التي اعتمدت على استخدام استبيان الكتروني تم تطبيقه على الشباب الجامعي والمسؤولين عن رعايتهم من مستخدمي الانترنت، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة وتأثير متبادل بين تواصل الشباب الجامعي عبر المجتمعات الافتراضية والوعي التخطيطي لدى الشباب الجامعي. وتهدف دراسة (سبيل، ٢٠١٧) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات بالدفاع المدني في ولاية الخرطوم، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع قيادات الدفاع المدني، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث هو عدم وجود قاعدة بيانات مناسبة عن الكوارث والأزمات المحتملة، وضعف التنسيق عند وضع الخطة الاستراتيجية مع الأجهزة المشتركة في إدارة الازمات مع المركزية الشديدة في التخطيط.

ومن العرض السابق للتراث النظري والدراسات السابقة يتضح أن الكوارث والأزمات بشكل عام ينتج عنها دمار وخراب يصيب المنطقة التي تتعرض لها وتؤدي إلى تعطيل الحياة اليومية اضافة إلى الخسائر المادية والبشرية والتي قد يصعب معالجتها بسهولة، ويتوقف مستوى النجاح في مواجهتها على مدى توافر المتطلبات الأساسية لمواجهة الكوارث وكيفية استغلالها وتختلف أهمية هذه المتطلبات على حسب نوع الكارثة وقد أكدت الدراسات السابقة أن أهم المتطلبات لمواجهة الكوارث والأزمات يتمثل في: توافر القيادة الفاعلة والدعم المادي والمعنوي مع تضافر جهود كافة الدوائر الحكومية والغير حكومية والإعلامية والكوادر العاملة وتأهيلها وتعاون الجمهور والاستجابة السريعة لتوجيهات الجهات الرسمية ذات الاختصاص.

ويجب أن يكون هذا مبنياً على خطط وسيناريوهات معدة مسبقاً قائمة على معايير تنبؤيه واستكشافية سليمة وعلمية. فالتخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات والكوارث بعض النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من أنواع الأزمات والكوارث المحتملة ويهدف التخطيط إلى المشاركة الفعالة في منع حدوث الأزمات والاستعداد للرد عليها أو الاستجابة لها في حالة حدوثها ثم عودة المجتمع المتضرر للوضع الطبيعي بأسرع ما يمكن.

وانطلاقاً من الدور الفعال لإدارة الأزمات والكوارث عن طريق التخطيط لجميع مراحل الأزمة جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى استعداد القيادات الإدارية بوزارة النقل والمواصلات على مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة وعلاقة مستوى وعيها التخطيطي بقدرتها على إدارة الأزمات المختلفة.

#### ثانياً: أهمية الدراسة: -

(١) نظراً لما توليه الدولة المصرية من اهتمام بمجال إدارة الأزمات والكوارث فقد وضع المنتدى المصري للحد من مخاطر الكوارث خارطة طريق تهدف إلى تقديم التوجيه وتبسيط الضوء على عدد من مجالات التركيز لتنفيذ إطار سينداي للحد من الكوارث (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) أخذاً في الاعتبار ما تم إنجازه من خلال إطار عمل هيوغو (٢٠٠٥ - ٢٠١٥) واستكمال ما تم التخطيط له ضمن رؤية مصر للتنمية المستدامة - رؤية استراتيجية ٢٠٣٠.

(٢) أن غياب الوعي التخطيطي في توقع حدوث الأزمات والتعامل معها قد ينتج عنه تعارض الأهداف عند مواجهة هذه الأزمات.

(٣) يعد الوعي التخطيطي من الموضوعات الحديثة التي تهتم بها الخدمة الاجتماعية عامةً والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة في وقتنا الحالي لما له من تأثير على نجاح أو فشل الممارسة التخطيطية داخل المؤسسات والهيئات المختلفة في مجتمعنا المصري.

(٤) قد تسهم الدراسة في إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأزمات والكوارث وعلاقتها بالوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث.

(٥) ندرة الدراسات - في حدود علم الباحثة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة التي تناولت الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مجالات الممارسة المختلفة.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة: -

(١) تحديد أهمية التخطيط للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

(٢) تحديد مبادئ التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

(٣) التعرف على مهارات التخطيط المستخدمة من قبل القيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

(٤) تحديد واقع مراحل التخطيط من قبل القيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

(٥) تحديد معوقات ممارسة الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

(٦) وضع مجموعة من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة تساهم في تنمية الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات.

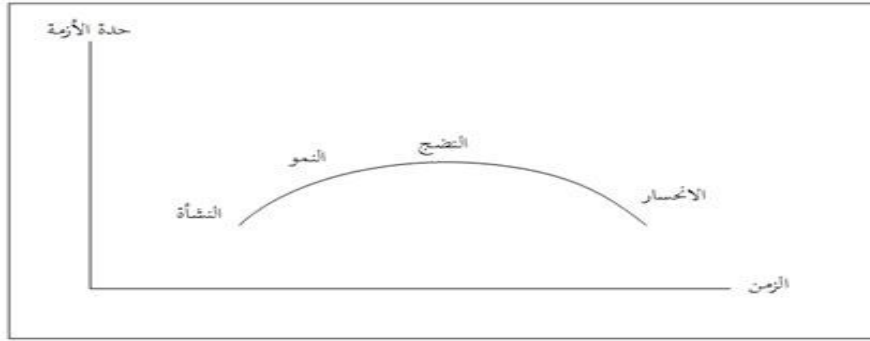
#### رابعاً: تساؤلات الدراسة: -

- تقوم هذه الدراسة على تساؤل رئيسي هو هل توجد علاقة بين الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية ومواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟ ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية:
- (١) ما أهمية التخطيط القيادات الادارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
  - (٢) ما مبادئ التخطيط تلتزم بها القيادات الادارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
  - (٣) ما مهارات التخطيط المستخدمة من قبل القيادات الادارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
  - (٤) ما واقع مراحل التخطيط المستخدمة من قبل القيادات الادارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
  - (٥) ما معوقات ممارسة الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
  - (٦) ما المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية للوعي التخطيطي عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟

#### خامساً: مفاهيم الدراسة

##### ١ - مفهوم الأزمة والكارثة

أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة وهذا ما عبر عنه "تشارلز ماكلياند" يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه (بن جامع، ٢٠١٠، ص ٩). ويعرف قاموس (Webster) الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم" (مظلوم، ٢٠١٢، ص ٤). وتعرف الأزمة بانها "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي الى اضطراب سمعة المنظمة". (Coombs,2007,p 160). فالأزمة هي "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد" (الجديلي، ٢٠٠٦، ص ٣١). ويوضح الشكل التالي دورة حياة الأزمة: (ماهر، ٢٠١١، ص ٢٩)



### شكل رقم (١) يوضح دورة حياة الأزمة

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة **Disaster** بأنها " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم" (الحريري، ٢٠١٢، ص ٥٦). وقد عرف عرفان الكارثة بأنها "حالة خطيرة وقوة قاهرة تحدث إما بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان وهي تحدث دون سابق إنذار أو بوجود إنذار مسبق ورقابة ضعيفة وغير فعالة، كما أنها تهدد بحدوث وفيات واصابات وأضرار بالمتلكات" (علي، ٢٠٠٤، ص ٣٧). وعرفت أمانة الأمم المتحدة الكوارث بأنها "اضطراب في أداء المجتمع أو التجمعات يتضمن خسائر كبيرة وآثار سلبية على الأرواح والنواحي المادية والاقتصادية والبيئية التي تفوق قدرة المجتمع أو التجمع العمراني المتأثر على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية" (أمانة الأمم المتحدة، ٢٠٠٩، ص ٨).

وبناءً على ما تقدم نستطيع القول إن الكارثة تتسبب في وقوع الأزمات مباشرة خلال بداية وقوعها، بينما الأزمات لا تولد الكوارث إلا في حال تعاضمت وعجزت عن احتوائها الإنسان وولدت أزمات أخرى أكبر قد تسبب باجتماعها وقوع كارثة أكبر، ومن وجهة نظر إدارية فإن من يتوجب عليه إدارة الكارثة أن يعلم أنه يدير مجموعة من الأزمات ومطلوب منه أن يضع أولويات لإدارة هذه الأزمات حسب أهميتها وخطورتها. (محمد، ٢٠٠٣، ص ٢١).

وعلى ضوء ذلك خلصت الباحثة إلى التعريف الإجرائي التالي للكارثة: "خطر طبيعي أو غير طبيعي مقصود أو غير مقصود، سريع ومتتابع يصيب منطقة معينة بأضرار مختلفة باختلاف حجم هذا الخطر، وطبيعة المنطقة المتضررة، ويتطلب معالجة آثاره جهد ووقت كبيرين، يفاوت بحسب إمكانيات وقدرات الجهة المسؤولة عن المنطقة".

### ٢ - مفهوم إدارة الأزمة

تعرف إدارة الأزمة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من

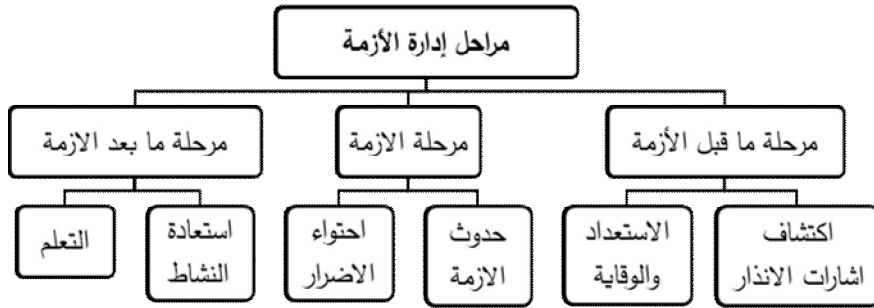
الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الاضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٤٨٢). كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية (أحمد، ٢٠٠٢، ص ٤٣).

إن إدارة الأزمات والكوارث في منهجيتها العلمية والعملية المتكاملة تهدف الي استشراف المستقبل، ودرء أو تخفيف حدة أو مجابهة تهديدات الكوارث لحياة الإنسان وأمنه وممتلكاته ومقومات بيئته، من خلال اتخاذ الاحتياطات اللازمة، ووضع الخطط اللازمة للكوارث المتنبأ بحدوثها، وتصميم النظم التي تؤمن الحد من مسببات الكارثة أو تقليص ما يمكن أن يترتب عليها من أثار تدميرية عند وقوعها (الشمري، ٢٠٠٢، ص ١٨).

فإدارة الأزمات والكوارث هي أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، ذا طبيعة خاصة تميزه من غيره من الأساليب الإدارية، تمارس فيه مجموعة من الأنشطة والوظائف والإجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع الكوارث لمواجهتها في مراحلها المختلفة بهدف منع حدوثها أو تكرارها كلما كان ذلك ممكنا، والتقليل أو الحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة أثارها بعد وقوعها وانتهائها (الهاشمي، ٢٠١٧، ص ٨٥).

وتعرف أيضا إدارة الكارثة بأنها عملية هامة وديناميكية ومستمرة، تشمل الأعمال الإدارية الاعتيادية كالتخطيط، التنظيم، القوى البشرية والمادية، القيادة والسيطرة، وتشمل كذلك مؤسسات عديدة تعمل مع بعضها البعض للوقاية والاستعداد والاستجابة للكارثة ومعالجة نواتجها. (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، ٢٠٠٩، ص ١٨). وقد قسم بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل:

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- ب- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- ت- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة. (كريم، ٢٠٠٥، ص ٥٤ - ٥٦) ويوضح الشكل التالي مراحل إدارة الأزمة



شكل رقم (٢) يوضح مراحل إدارة الأزمة

ويجب عند إدارة الأزمات والكوارث مراعاة ما يلي:

- ١) الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات واستخدام آليات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة.
- ٢) استخدام منهجيات جديدة تعتمد على الأسلوب العلمي والتحاور عن بعد.
- ٣) تنمية مهارات وقدرات القائمين على إدارة الأزمات والكوارث على التعامل مع عناصرها في ظل المفاجآت وصعوبة التفاعل النشط والتكامل مع الكارثة منذ بدايتها وتداعى أحداثها ومتغيراتها.
- ٤) استمرار رصد وتحليل وتطوير الأساليب العلمية للتوقع والتنبؤ بالكوارث.
- ٥) استمرارية الاعتماد على الدراسات والبحوث والمعلومات التاريخية ونماذج بحوث العمليات ودعم اتخاذ القرار.
- ٦) ضرورة بقاء فريق إدارة الأزمات والكوارث في حالة استعداد تام لمواجهة الكارثة عند حدوثها.
- ٧) الاعتماد على العمل الجماعي في إدارة الكارثة والاهتمام بالتواصل بين الأزمنة المختلفة والمواقع الجغرافية والتنظيمية والتخصصات المختلفة (عبد المنعم، ٢٠٠١، ص ٨٨).

### ٣- مفهوم الوعي

يلعب الوعي دوراً مهماً في حياة الإنسان، حيث يؤثر ويشكل الاتجاهات والسلوكيات، كما يعكس طريقة التفكير، ومدى إدراكنا لما يدور حولنا، وحينما يرتبط الوعي بالمستقبل، يصبح وعياً تخطيطياً، وحينما يرتبط الوعي التخطيطي ببعض القضايا الهامة، فهي تعتبر محددات جوهرية لقياس مستواه (السروجي وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٢٤٩). ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الوعي بأنه "مجملة الأفكار والمعارف والثقافة التي يمثلها الفرد وتجعله يسلك منهاجاً معيناً، كما تشير إلى الاستجابات التي يقوم بها الشخص



إزاء موقف معين" (مذكور، ١٩٧٥، ص ٦٤٤). كما يعرف الوعي بأنه إدراك المرء لذاته ولما يحيط به إدراكاً تاماً ومباشراً وهو أساس كل معرفة، ويمكن إرجاع مظاهر الوعي إلى ثلاثة: الإدراك والمعرفة، الوجدان، الإرادة، وهذه المظاهر الثلاثة متصلة ببعضها كل الاتصال، وللوعي مراتب مختلفة: الشعور الظاهر-اللاشعور والرغبات المكبوتة- ما قبل الشعور وهو يكمن وراء الشعور مباشرة ويمكن للفرد من استحضاره متى أراد ويعتبر مرحلة متوسطة بين الشعور واللاشعور (بدوي، ١٩٨٦، ص ٨١).

ويعرف قاموس الخدمة الاجتماعية، الوعي بأنه الإدراك العقلي، أو هذا الجزء من العقل الإنساني الذي يدرك البيئة المحيطة والمشاعر والأفكار (Robert L, 1999, p.99). ويمكن تحديد الوعي في هذه الدراسة على النحو التالي:

- أ- مجمل المعارف والأفكار الصحيحة التي تتبناها القيادات الإدارية عند مواجهة الأزمات والكوارث.
- ب- أن تسلك القيادات الإدارية سلوكاً إيجابياً عند مواجهة الأزمات والكوارث (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة).
- ت- القدرة على اتخاذ القرار السليم وفي الوقت المناسب.
- ث- القدرة على الفهم وحسن التصرف بسلوك إيجابي تجاه مواجهة الأزمات والكوارث في المستقبل.
- ج- إدراك القيادات لكل ما يدور حولها من تغييرات وتأثير ذلك على الأزمات والكوارث التي تواجهها.

#### ٤ - مفهوم التخطيط:

التخطيط هو الخطوات الواعية لحل المشكلات والتحكم في أحداث المستقبل عن طريق البصيرة، التكفير المنظم، الاستقصاء والاختيار بين بدائل العمل ( Gilbert & Specht, 1977, p.1). والتخطيط لإدارة الأزمات هو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً مثل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة (مكاوي، ٢٠٠٥، ص ٣٨). ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات أيضاً بأنه عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسة الإدارية وأنظمة تنفيذ توفر المقدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة (عليوة، ٢٠٠٤، ص ٩٥).

#### ويقصد بالتخطيط لمواجهة الكوارث التركيز على الآتي:

- أ- تحقيق استعداد دائم لمواجهة الكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية لمواجهة الكارثة للحد من الخسائر.
- ب- تحديد الواجبات العامة والخاصة للأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في أعمال الوقاية والإنقاذ والحد من الخسائر وإعادة الأوضاع.

- وتوجد مجموعة من المشاكل التي تواجهها مخططات إدارة الأزمات والكوارث أثناء التخطيط وكذلك أثناء إدارة الكارثة منها:
- (١) الأولويات: في ظل الكارثة يصبح الطلب على الخدمات (إسعاف- إنقاذ ..الخ) عادة أكبر من الإمكانيات المتيسرة وبالتالي يحاول المخطط أن يضع أولويات لاستخدام الإمكانيات المتاحة.
  - (٢) تداخل المسؤوليات بين الأجهزة المختلفة: يحاول المخطط جعل عمليات مواجهة أكثر فاعلية من خلال التنسيق بين جميع أنشطة المنظمات التي تواجه الكارثة.
  - (٣) تقسيم المسؤوليات إلى مهام: يحاول المخطط توضيح كيفية تحقيق المسؤوليات التنظيمية من خلال تقسيم تلك المسؤوليات إلى مهام.
  - (٤) التخطيط من أجل أداء المهام: يستطيع المخطط زيادة فاعلية عمليات المواجهة من خلال التركيز على الاحتياجات اللازمة لكي تنفذ المنظمة مختلف المهام الموكلة إليها ووضع أساليب تمكنها من سرعة تعبئة وحشد وإحلال مواردها.
  - (٥) العلاقات بين الأجهزة المختلفة: نظرا لأنه لا يمكن تحقيق متطلبات مواجهه الكارثة من خلال منظمة واحدة، لذلك كان لابد من وجود تنسيق كامل بين الأجهزة في مرحلة المواجهة (العبودي، ١٩٩٨، ص ٢٤٣).
- إن جوهر عملية التخطيط يكمن في التنبؤ بالأزمات المحتملة ودراسة الاثار المترتبة عليها، وبالتالي الاعداد الجيد لمواجهتها ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف المتأثرة بالأزمة.
- من خلال هذا نجد أن موضوع الازمات وكيفية إدارتها أو ما يعرف بإدارة الأزمة وعلاقتها بالوعي التخطيطي للقيادات الإدارية أمر ضروري لمواجهتها ولذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية ومواجهة الازمات والكوارث في وزارة النقل والمواصلات. وبناءً على ما ذلك فالمقصود بالوعي التخطيطي في هذه الدراسة هو:
- أ) إدراك القيادات الادارية بأهمية التخطيط عند مواجهة الكوارث والازمات.
  - ب) معرفة القيادات الادارية بمبادئ التخطيط عند مواجهة الكوارث والازمات.
  - ج) التزام القيادات الادارية بمراحل وخطوات التخطيط عند مواجهة الكوارث والأزمات.
  - د) مدى استخدام القيادات الادارية لمهارات التخطيط عند مواجهة الكوارث والأزمات.

## ٥ - القيادة الإدارية

تعتبر القيادة حسب آخر أشهر تعريف لها " عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم خاصة أثناء الفترات الصعبة كالحروب وكذا الكوارث الطبيعية لوجود ضغط عامل الوقت وإنهاء المرحلة بسرعة ونتائج فعلية (عبوى، ٢٠٠٧، ص ١١). للقيادة الإدارية أثناء الازمات مميزات خاصة، فهي تتضمن التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات والتأثير على الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على تماسك الجماعة بها والتواجد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة (سادلر، ٢٠٠٨، ص ١٧). ويعتبر حسن اختيار القائد الذي يقود فريق إدارة الازمات أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للازمة وكثيرا ما يكون فشل الفريق راجعا الى سوء اختيار القائد لذا لا بد من الاهتمام باختيار القائد الذي يتمتع بالأخلاق والخصائص والمواصفات التي تجعله صالحاً وناجحاً في قيادة الازمات وتنقسم هذه الخصائص الى خصائص شخصية وموضوعية:

### (١) الخصائص الشخصية:

- أ- أن يكون ذو خلق وشجاعة كاملة تدفعه إلى مواجهة المخاطر.
- ب- التفاؤل بأن الأمور سوف تكون لصالحه وأن الظروف المستقبلية سوف تمكنه من قهر القوى الصانعة للأزمة وأن يشع هذه الثقة على العاملين معه.
- ت- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الأزموي.
- ث- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام وأن يجعل من الفريق وحدة واحدة قادرة على اقتحام المخاطر ومواجهة الأزمة بنشاط وفاعلية.
- ج- القدرة على التكيف مع الأحداث والسيطرة عليها وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة مناسبة.
- ح- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة، وأن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة.
- خ- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وواعياً ومدركاً لأبعادها.

### (٢) الخصائص الموضوعية: وهي الخصائص التي يمكن اكتسابها وصقل قدراته بها عن

طريق التدريب والتعليم في كيفية التعامل مع الازمات، وممارسة العمل ومنها:

- أ- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.
- ب- القدرة على صياغة ورسم الخطط اللازمة بالبدائل المناسبة للتعامل مع الازمات واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة.

ت- القدرة على شرح أفكار وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز.  
ث- وجود حد معين من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة (حسن، ٢٠١١، ص ١١٤٦).

ويقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة: مسؤولي وزارة النقل والمواصلات الذين توكل إليهم القيادة الميدانية لإدارة كارثة من الكوارث والذين يتسموا بسمات شخصية محددة ويتمتعون بمهارات قيادية معينة، وقدر من الثقافة والخبرة والتدريب بحيث يكونوا قادرين على التأثير في رؤوسهم وقيادتهم لتحقيق الهدف المحدد وهو السيطرة على الكارثة وعلى آثارها.

### سادسا: الإجراءات المنهجية: -

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة لنمط الدراسات الوصفية.  
(٢) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لرؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنيين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث داخل وزارة النقل والمواصلات.

### (٣) أدوات الدراسة: تحددت أدوات جمع البيانات في: -

أ- استمارة استبيان للعاملين بإدارة الأزمات والكوارث بوزارة النقل والمواصلات: حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان، وذلك بالرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

➤ صدق الأداة (الصدق الظاهري): تم عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعات أسيوط والفيوم وحلوان، وبناءً على رأي المحكمين فقد تم استبعاد بعض العبارات التي لم تصل نسبة الاتفاق عليها إلى (٨٠%) وإعادة صياغة البعض الآخر وبناءً على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

➤ ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بإدارة الأزمات والكوارث، وإعادة تطبيقها بعد مرور فترة زمنية قدرها (١٥) يوما وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين التطبيقين الأول والثاني وتبين أن قيمة معامل الارتباط = ٠.٨٦٣ دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، كما أن معامل الصدق الإحصائي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات = ٠.٩٢٨، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق.

(٤) المجال البشري: المسؤولين بوزارة النقل والمواصلات من رؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنيين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث داخل الوزارة والبالغ عددهم ١٧٦ مفردة، وقد تم استبعاد ١٢ مفردة نظراً لإجراء بعض التعديلات وعدم استلام الموظفين الجدد لعملهم خلال فترة جمع البيانات.

٥) **المجال المكاني:** وزارة النقل والمواصلات وتم اختيارها للأسباب الآتية:

أ- تعدد الازمات والكوارث التي تتعرض لها الوزارة في الآونة الأخيرة سواء كانت كوارث طبيعية مثل السيول والفيضانات أو حوادث الطرق والقطارات، حيث أظهرت مؤشرات إحصائية صادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، لعام ٢٠١٩ أنه بلغ عدد حوادث السيارات على جميع الطرق ٥٢٢٠ حادثة في عام ٢٠١٩ نتج عنها، ٦٠٤٦ مصابا، ٨٣٣٥ مركبة تالفة، وبلغ عدد وفيات حوادث الطرق ٧٣٧٠ حالة.

ب- تعاون القيادات الإدارية بالوزارة في عملية جمع البيانات وإبداء الرغبة في مساعدة الباحثة.

٦) **المجال الزمني:** استغرقت فترة إجراء الدراسة بشقيها النظري والعملي الفترة من نوفمبر ٢٠١٩ إلى فبراير ٢٠٢٠.

٧) **الأساليب الإحصائية:** استعانت الباحثة ببعض الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وفي إجراء الثبات والصدق لأداة الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة في (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المتوسط المرجح والدرجة النسبية، معامل ارتباط سبيرمان).

ثامنا: نتائج الدراسة الميدانية:

**جدول رقم (١) يوضح وصف المبحوثين** ن = ١٦٤

البيانات الأولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	٤٢.٩٤	٩.٣٤
مدة العمل	١٣.٩	٦.٧
سنوات الخبرة المهنية	٨.٤	٥.٩

ينضح من بيانات الجدول السابق:

١) أن متوسط سن المبحوثين بلغ (٤٢.٩٤) سنة بانحراف معياري قدره (٩.٣٤) سنة، وهذا يدل على أن الإنسان في هذه المرحلة العمرية تتوفر لديه الخبرات والقدرات العلمية والعملية التي تؤهله لمواجهة الكوارث والأزمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

٢) أن متوسط مدة العمل بلغ (١٣.٩) سنة بانحراف معياري قدره (٦.٧) سنة.

د- أن متوسط سنوات الخبرة المهنية السابقة في مواجهة الازمات والكوارث بلغ (٨.٤) سنة بانحراف معياري قدره (٥.٩) سنة، وهذا يعطى مؤشرا جيدا على أن مسؤولي وزارة النقل والمواصلات العاملين في إدارة الأزمات والكوارث لديهم من الخبرة المهنية ما يمكنهم من مواجهة الأزمات والكوارث بشكل فعال وبأعلى أداء ممكن في أقل وقت.

**ويتضح من الجدول التالي:**

١) أن نسبة المبحوثين من الذكور تمثل ٦٨.٢ % وهي النسبة الأكبر، وهذا يدل على ضعف الرغبة لدى الإناث للعمل في هذا المجال نظرا لطبيعته الخاصة.

٢) وأن نسبة ٥٩.٧% من الباحثين متزوجين وهي النسبة الأكبر، وأن أقل نسبة ١.٨% هم الأرمل، وهذا قد يعطى نوعاً من الاستقرار الأسرى لنسبة كبيرة من الباحثين مع أسرهم مما قد ينعكس بشكل إيجابي على إنجازهم في العمل المنوط اليه.

٣) أما بالنسبة للمؤهل العلمي فنجد أن نسبة ٣١% من الباحثين حاصلين على بكالوريوس الهندسة وهي النسبة الأكبر، ونسبة ٢٦.٨% حاصلين على بكالوريوس العلوم، أما حاصلين على بكالوريوس التجارة يمثلون نسبة ١٩.٥%، وأن ١٧.٦% من الباحثين حاصلين على بكالوريوس الخدمة الاجتماعية، أما النسبة الأقل والتي تمثل ٤.٨٧% فهم حاصلين على ماجستير في الهندسة هذا وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود وقت فراغ كافٍ لديهم لذلك نتيجة كثرة المهام والأعباء المرتبطة بالعمل الملقاة على عاتقهم، وقد يؤثر هذا التنوع في المؤهل التعليمي للباحثين تأثيراً إيجابياً على استجاباتهم نحو الوعي التخطيطي في مواجهة الأزمات والكوارث التي يتعاملون معها، وهذا جاء متفقاً مع نتائج دراسة (شفيق، ٢٠٠٨).

٤) أما توزيع الباحثين حسب الوظيفة فنجد أعلى نسبة هي ٢٦.٢% وهم مهندسي العمليات، وهذه الفئة هي التي يكون على عاتقها الجزء الأكبر من العمل الميداني بالإضافة إلى مهامهم الإشرافية، ويليهم نسبة ٢٢.٦% يعملون في وظيفة كيميائي بالمعامل المركزية للوزارة، ويمثل ١٧.٦% مديري الإدارات الفرعية داخل الوزارة، ويليهما المحاسبين بنسبة ١٥.٢%، ويمثل أخصائي العلاقات العامة نسبة ١٠.٩% من الباحثين ونجدهم من حاصلين على بكالوريوس الخدمة الاجتماعية، والفئة الأقل وتمثل نسبة ٧.٣% وهم رؤساء الإدارات المركزية بدرجة وكيل الوزارة، ويعد تمثيل كل الدرجات الوظيفية مؤشراً على تحقيق التكامل وتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم حول إدارة الأزمات والكوارث.

٥) وعن عدد مرات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث فنجد أن نسبة ٣٤.٧% من الباحثين شاركوا مرة واحدة ويليهما نسبة ٢٨.٦% من الباحثين شاركوا مرتان، ونسبة ٢٣.١% فقد شاركوا ثلاث مرات، هذه النتائج دليل واضح على زيادة عدد الكوارث التي تعرض لها قطاع النقل والمواصلات على اختلاف أنواعها، وأما النسبة الأقل وهي ١٣.٤% فلم يشاركوا في إدارة الأزمات.

جدول رقم (٢) يوضح وصف المبحوثين ن = ١٦٤

م	البيانات الأولية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	١١٢	٦٨.٢
		أنثى	٥٢	٣١.٧
٢	الحالة الاجتماعية	أعزب	٥١	٣١.٠
		متزوج	٩٨	٥٩.٧
		مطلق	١٢	٧.٣
		أرمل	٣	١.٨
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس هندسة	٥١	٣١
		بكالوريوس علوم	٤٤	٢٦.٨
		بكالوريوس تجارة	٣٢	١٩.٥
		بكالوريوس خدمة اجتماعية	٢٩	١٧.٦
		ماجستير في الهندسة	٨	٤.٨٧
٤	الوظيفة الحالية	محاسب	٢٥	١٥.٢
		مهندس عمليات	٤٣	٢٦.٢
		كيميائي	٣٧	٢٢.٦
		إخصائي علاقات عامة	١٨	١٠.٩
		مدير إدارة	٢٩	١٧.٦
٥	عدد مرات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث	رئيس إدارة مركزية (وكيل وزارة)	١٢	٧.٣
		لا يوجد	٢٢	١٣.٤
		مرة واحدة	٥٧	٣٤.٧
		مرتان	٤٧	٢٨.٦
		ثلاث مرات فأكثر	٣٨	٢٣.١
المجموع = ١٦٤			النسبة المئوية = ١٠٠%	

جدول رقم (٣) يوضح توزيع (المبحوثين) حسب الدورات التدريبية ن = ١٦٤

م	هل حصلت على دورات تدريبية	التكرار	النسبة المئوية
١	نعم	٥٥	٣٣.٥
٢	لا	١٠٩	٦٦.٤
المجموع			١٦٤ = ١٠٠%

يتضح من بيانات الجدول السابق:

(١) أن نسبة ٦٦.٤ % من المبحوثين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، وهذا يعد مؤشراً لضرورة تعميم الدورات التدريبية على كافة العاملين بوزارة النقل والمواصلات حتى يتسنى لهم التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث بناء على تدريبات نظرية وعملية.

(٢) أما نسبة ٣٣.٥ % من المبحوثين فقد حصلوا على دورات تدريبية ومن أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية بالنسبة لهم ما يلي: -

أ - تنمية القدرات العقلية والمعرفية.

ب - تنمية القدرة على ترتيب الأولويات للأهداف المطلوب تحقيقها.

- ج - تحسين القدرة على حسن توظيف الإمكانيات المادية والبشرية.  
د - تنمية القدرة على تطبيق واستخدام المعارف المتعلقة بإدارة الكوارث.  
هـ - يؤدي التدريب إلى القدرة على المواءمة بين سرعة اتخاذ القرار وسلامته  
و - صقل المهارات القيادية والإشرافية.  
ز - ينمي التدريب القدرة على إدارة الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل.  
ح - ينمي التدريب القدرة على الرقابة والمتابعة والتوجيه والتنسيق.

(٣) وهذا يتفق مع الإطار النظري الخاص بالخصائص الشخصية للقيادة الإدارية التي تبين أنه يجب أن تكون القيادات مؤهلة ومدربة على أصول القيادة ومتطلباتها حتى تستطيع اتخاذ قرارات واعية ومدركة لأبعادها، وهذا يتفق مع دراسة (ناصر، ٢٠١٨) و (Irwin,2010) في ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في القطاعات الحكومية للتعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة.

- وأما أسباب عدم الاستفادة من الدورات التدريبية فنجدها تتمثل فيما يلي: -  
أ - تركيز الدورات على معلومات نظرية دون التعرض لحالات تطبيقية.  
ب - عدم تنوع التخصصات التي تحاضر في الدورات التدريبية.  
ج - التعارض بين مواعيد تنفيذ التدريب ومواعيد العمل.  
د - عدم تناول الدورات لطبيعة العمل القيادي في مواجهة الأزمات والكوارث.

#### جدول رقم (٤) يوضح استجابات المبحوثين حول مبادئ التخطيط ن = ١٦٤

م	مبادئ التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	وضع خطة لمواجهة الكوارث والأزمات بما يتفق مع الموارد والإمكانيات المتاحة	٩٤	٥٢	١٨	٢.٤٦
٢	تحويل الخطة وأهدافها إلى برامج تفصيلية	٨٥	٦٠	١٩	٢.٤٠
٣	وضع خطة عمل واضحة ومحددة الأدوار والمسؤوليات	٨٥	٥٥	٢٤	٢.٣٧
٤	تحقيق التنسيق والتعاون بين الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة	٧٥	٦٥	٢٤	٢.٣١
٥	إيجاد الخطط الكافية والملائمة لإدارة الكوارث والتدريب على تنفيذها	٧١	٦٣	٣٠	٢.٢٥
٦	برامج الخطة الموضوعية لها حدود زمنية محددة	٦٦	٨٥	١٣	٢.٣٢
٧	مشاركة القادة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً	٥٥	٨٨	٢١	٢.٢٠
٨	الاستفادة من نتائج مواجهة كوارث سابقة محلياً وإقليمياً وعالمياً	٥٥	٨٨	٢١	٢.٢٠



م	مبادئ التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		لا	إلى حد ما	نعم	
٩	وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها	١١	٧٥	٧٨	٢.٤٠
١٠	استخدام التقنيات الحديثة المتطورة في إدارة الكوارث	٢٢	٧٨	٦٤	٢.٢٥
	المجموع	٢٠٣	٧٠٩	٧٢٨	٢٣.٢٠
	المتوسط الوزني	٢٠.٣	٧٠.٩	٧٢.٨	٢.٣٢
	النسبة	١٢.٣ %	٤٣.٢ %	٤٤.٣ %	
	الدرجة النسبية			٧٧.٣٣ %	

يتضح من بيانات الجدول السابق: أن القيادات الإدارية بإدارة الأزمات والكوارث التابعة لوزارة النقل والمواصلات تلتزم بتطبيق مبادئ التخطيط بدرجة نسبية قدرها ٧٧.٣٣ % وجاءت هذه المبادئ كما يلي: -

(١) جاء في المرتبة الأولى (وضع خطة لمواجهة الكوارث والأزمات بما يتفق مع الموارد والإمكانات المتاحة) بمتوسط مرجح قدره ٢.٤٦، وهذا يوضح أن خطة مواجهة التي تضعها القيادات الإدارية عند التعامل مع الكوارث والأزمات يجب أن تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة في المؤسسة وفي المجتمع المحيط. وهذا قد يساعد في تحويل أهداف الخطة التي تسعى لتحقيقها إلى برامج ومشروعات تفصيلية في ضوء هذه الإمكانيات المتاحة مع وضوح الأوامر والتعليمات الصادرة وعدم حدوث التضارب وهذا ما جاء في المرتبة الثانية (تحويل الخطة وأهدافها إلى برامج تفصيلية، وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها) بمتوسط مرجح ٢.٤٠. وأن تكون خطة العمل التي تم وضعها واضحة ومحدد بها المهام والأدوار والمسئوليات لكل عضو داخل الوزارة وهذا ما جاء في المرتبة الثالثة (وضع خطة عمل واضحة ومحددة الأدوار والمسئوليات) بمتوسط مرجح ٢.٣٧، مع مراعاة أن تكون برامج هذه الخطة لها حدود زمنية محددة وجاء ذلك في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح ٢.٣٢، وهذا يتفق مع دراسة (الضويحي، ٢٠٠٤) بأن وضع الخطة واضحة ومحددة هو أساس نجاح عملية مواجهة الأزمات.

(٢) جاءت المرتبة الخامسة (تحقيق التنسيق والتعاون بين الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة) بمتوسط مرجح قدره ٢.٣١، وهذا يوضح أن خطة مواجهة للكوارث والأزمات لكي تنجح يجب أن تتعاون الجهات المشاركة كلا حسب مهمته ووظيفته وأن يتعاونوا معا حتى تتم خطة المواجهة على أكمل وجه. وقد جاءت المرتبة السادسة (إيجاد الخطط الكافية والملائمة لإدارة الكوارث والتدريب على تنفيذها، استخدام التقنيات الحديثة المتطورة في إدارة الكوارث) بمتوسط مرجح ٢.٢٥، وهذا يدل على أنه يجب وضع خطط ملائمة لمواجهة الكوارث مع مراعاة القدرة على التنفيذ أي يتوافق الجانب النظري للخطة مع الواقع التطبيقي مع مراعاة استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الكوارث لمواكبة التطورات.

٣) أما المرتبة السابعة والأخيرة (مشاركة القادة في خطط وتجارب فرضية تتعلق بإدارة الكوارث محلياً وإقليمياً وعالمياً، الاستفادة من نتائج مواجهة كوارث سابقة محلياً وإقليمياً وعالمياً) جاءت بمتوسط مرجح ٢.٢٠، وهنا يجب مشاركة القيادات في وضع الخطط الفرضية لمواجهة الكوارث ومتابعة التنفيذ مع الاستفادة من نتائج الكوارث السابقة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

٤) ويتفق هذا مع دراسة (Cross,2009) التي تبين أن أحد الخطوات التي تتخذها المنظمة لوضع خطة فعالة لإدارة الأزمات هي وضع مبادئ توجيهية للمديرين والمشرفين لمنع وقوع الأزمات.

جدول رقم (٥) يوضح استجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط ن = ١٦٤

م	إدراك القيادات الإدارية لأهمية التخطيط	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	تقييم الموقف وتحليل المشكلات	٧٧	٧٥	١٢	٢.٣٩
٢	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	٨٤	٦٥	١٥	٢.٤٢
٣	معرفة الأساليب الأفضل لمواجهة الكوارث والأزمات	٨٧	٥٥	٢٢	٢.٣٩
٤	يوفر التخطيط أكثر من بديل للتعامل مع الكوارث والأزمات	٨٤	٦٦	١٤	٢.٤٢
٥	ترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها	٩٧	٦٥	١١	٢.٥٢
٦	اختيار أفضل الطرق والأساليب لمواجهة الكارثة	٨٦	٥٤	٢٤	٢.٣٧
٧	الحصول من المشاركين ميدانياً على معلومات عن سير العمليات	٩٤	٥٠	٢٠	٢.٤٥
٨	توقع ما ستؤول إليه الأحداث	٧٥	٧٥	١٧	٢.٣٥
٩	التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة	٨٧	٤٨	٢٩	٢.٣٥
١٠	مراعاة التوقيت الزمني واختيار الوقت المناسب للتدخل	٧٥	٧٥	١٤	٢.٣٧
١١	توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات	٨٩	٥٨	١٧	٢.٤٣
	المجموع	٩٣٥	٦٧٤	١٩٥	٢٦.٥١
	المتوسط الوزني	٨٥	٦١.٢٧	١٧.٧	٢.٤١
	النسبة	٥١.٨	٣٧.٣٦	١٠.٨	%١٠٠
	الدرجة النسبية			%٨٠.٣٣	

يتضح من بيانات الجدول السابق: أن القيادات الإدارية بإدارة الأزمات والكوارث

التابعة لوزارة النقل والمواصلات تدرك أهمية التخطيط بدرجة نسبية قدرها ٨٠.٣٣%.

وجاءت أهمية التخطيط بالترتيب التالي:

١) جاءت في المرتبة الأولى (ترتيب الأولويات للأهداف اللازم تحقيقها) بمتوسط مرجح ٢.٥٢ وهذا يدل على أهمية تحديد الأهداف من خطة مواجهة الكوارث والأزمات وترتيب أولوياتها حسب درجة أهميتها، ويتم ذلك بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من

المسؤولين في الواقع الميداني عن طبيعة الكارثة ودرجة تأثيرها، وجاء ذلك في المرتبة الثانية (الحصول من المشاركين ميدانياً على معلومات عن سير العمليات) بمتوسط مرجح ٢.٤٥، وجاءت المرتبة الثالثة (توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات) بمتوسط مرجح ٢.٤٣، لتبين أن الأساس في تنفيذ خطة المواجهة معرفة كل فرد لدوره المنوط إليه والقيام به على أكمل وجه مع التعاون والتنسيق بين أدوار الأعضاء الآخرين.

(٢) أما المرتبة الرابعة (الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، يوفر التخطيط أكثر من بديل للتعامل مع الكوارث والأزمات) فقد جاءت بمتوسط مرجح ٢.٤٢، وذلك لكي يتم تنفيذ خطة المواجهة باستثمار كافة الموارد والامكانيات المتاحة بشكل جيد، مع مراعاة وجود الخطط البديلة للتعامل مع الكارثة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (العنبي، ٢٠٠٧) في إن أساس خطة المواجهة هو قدرة القيادات على توظيف الإمكانيات ومثالية استخدامها وهي أحد المهارات التخطيط الأساسية، ودراسة (Cross, 2009) في تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأمثل عند التعامل مع الأزمات.

(٣) أما المرتبة الخامسة (معرفة الأساليب الأفضل لمواجهة الكوارث والأزمات، تقييم الموقف وتحليل المشكلات) جاءت بمتوسط مرجح ٢.٣٩، يوضح ذلك انه لكي يتم مواجهة الأزمات والكوارث بصورة ناجحة يجب تقييم الموقف تقييماً جيداً ومعرفة أفضل أساليب المواجهة، ثم اختيار أفضل الطرق مع مراعاة عامل الوقت عند مواجهة الكارثة وهذا جاء في المرتبة السادسة (اختيار أفضل الطرق والأساليب لمواجهة الكارثة، مراعاة التوقيت الزمني واختيار الوقت المناسب للتدخل) بمتوسط مرجح ٢.٣٧.

(٤) يجب وضع مجموعة من التنبؤات والتوقعات المستقبلية مع التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الكوارث ووضوح دور كل جهة حتى لا يحدث تضارب في أداء الأدوار المنوطة لكل جهة وهذا ما جاء في المرتبة السابعة (توقع ما ستؤول إليه الأحداث، التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة) بمتوسط مرجح ٢.٣٥. ويتفق هذا مع دراسة (عبد الشافي، ٢٠١٣) التي أوضحت أهمية التنبؤ بمسار الأزمة الأمنية عن طريق دراسة احتمالات تطور الأحداث وتقدير العوامل المختلفة وأثارها المحتملة وإمكانية السيطرة عليها.

جدول رقم (٦) يوضح استجابات المبحوثين حول مهارات التخطيط ن = ١٦٤

م	المهارات المهنية المطلوب توافرها في القيادة الادارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	اتخاذ القرار بما يتفق مع الاهداف والقيم المرغوبة في المجتمع.	85	67	12	2.44
٢	التنبؤ بمعوقات التنفيذ وعوامل نجاح خطة مواجهة الكوارث.	75	74	15	2.36
٣	تقييم الكارثة وتوقع الاحتمالات	74	82	8	2.40
٤	توظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل	73	77	14	2.35
٥	القدرة على تنسيق جهود الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة	97	52	15	2.5
٦	القدرة على إدارة الوقت واستثماره	110	40	14	2.58
٧	إعداد تقرير فني عن صعوبات تنفيذ خطة مواجهة الكوارث	88	66	10	2.47
٨	القدرة على الرقابة والمتابعة والتوجيه	99	55	10	2.54
٩	تحفيز وتشجيع المرؤوسين والمشاركين ورفع روحهم المعنوية	101	50	13	2.53
١٠	القدرة على تحليل المشكلات	87	55	22	2.39
١١	حسن التصرف في المواقف المفاجئة	84	66	14	2.42
١٢	الواقعية في التعامل مع مراحل إدارة الكارثة	75	56	33	2.25
١٣	القدرة على حل الخلافات والمشاكل في فريق العمل	97	56	11	2.52
١٤	القدرة على وضوح إيصال المعلومات للروساء، والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين	77	75	12	2.39
١٥	سرعة اتخاذ القرار مع سلامته	84	65	15	2.42
	المجموع	1306	936	218	36.63
	المتوسط الوزني	87.0	62.4	14.5	2.44
	النسبة	53.0	38.04	8.86	100 %
	الدرجة النسبية			80.69 %	

ينتضح من الجدول السابق: أن المهارات المهنية المطلوب توافرها في القيادة الإدارية بإدارة الأزمات والكوارث التابعة لوزارة النقل والمواصلات جاءت بدرجة نسبية قدرها ٨٠.٦٩% هي بالترتيب التالي:

- (١) القدرة على إدارة الوقت واستثماره.
- (٢) القدرة على الرقابة والمتابعة والتوجيه.
- (٣) تحفيز وتشجيع المرؤوسين والمشاركين ورفع روحهم المعنوية.
- (٤) القدرة على حل الخلافات والمشاكل في فريق العمل، القدرة على تنسيق جهود الجهات المشاركة في مواجهة الكارثة.
- (٥) إعداد تقرير فني عن صعوبات تنفيذ خطة مواجهة الكوارث.
- (٦) اتخاذ القرار بما يتفق مع الأهداف والقيم المرغوبة في المجتمع.

- (٧) المؤامة بين سرعة اتخاذ القرار وسلامته، حسن التصرف في المواقف الحرجة والمفاجئة.
- (٨) تقييم الكارثة وتوقع الاحتمالات.
- (٩) القدرة على تحليل المواقف والمشكلات، القدرة على وضوح إيصال المعلومات للرؤساء، والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين والمشاركين.
- (١٠) التنبؤ بمعوقات التنفيذ وعوامل نجاح خطة مواجهة الكوارث.
- (١١) توظيف الإمكانيات البشرية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- (١٢) الواقعية في التعامل مع مراحل إدارة الكارثة.
- (١٣) ويتفق هذا مع دراسة (Demiroz and Kapucu, 2012) التي أكدت أن القيادة هي أهم عناصر نجاح إدارة الطوارئ والكوارث من خلال القيادة قبل وأثناء وبعد الكارثة وكل مرحلة تتطلب مهارة مختلفة من القائد تحتاج إلى صفات وخصائص مختلفة.
- (١٤) توضح هذه النتائج أن القيادات الإدارية بوزارة النقل والمواصلات في حاجة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم التخطيطية من خلال الدورات التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل، وهذا يتفق أيضا مع دراسة (أبو هرجه، ٢٠١٢).

جدول رقم (٧) يوضح استجابات المبحوثين في مرحلة ما قبل الأزمة ن = ١٦٤

م	مراحل وخطوات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	تقوم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمات والكوارث	89	60	15	2.45
٢	تأسيس قاعدة معلومات كافية عن الكوارث وأساليب مواجهتها	91	68	5	2.52
٣	بناء قاعدة معلومات للأماكن المتوقع حدوث كوارث بها	88	66	10	2.47
٤	تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها	98	50	16	2.5
٥	تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة	85	65	14	2.43
٦	إبلاغ العاملين والجهات المشاركة بالمهام والأدوار المطلوبة منهم	94	64	6	2.53
٧	وضع أهداف خطة مواجهة الكوارث قبل إقرارها	99	55	10	2.54
٨	تقسيم الخطة إلى مراحل	101	50	13	2.53
٩	وضع خطة المواجهة في ضوء الموارد المالية والمادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح التنفيذ	97	60	7	2.54
١٠	وضع أولويات لتنفيذ البرامج الواردة في خطة مواجهة الكوارث	87	67	10	2.46
١١	التخطيط للازمات غير المتوقعة	77	70	17	2.36
١٢	استعداد الجهات المختصة للتعامل مع الكوارث فور حدوثها	78	74	12	2.40

م	مراحل وخطوات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		لا	إلى حد ما	نعم	
١٣	تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها	15	65	84	2.42
١٤	إعطاء التعليمات والتحذيرات	25	62	77	2.31
	المجموع	175	876	1245	34.52
	المتوسط الوزني	12.5	62.5	88.9	2.46
	النسبة	7.6	38.15	54.2	%100
	الدرجة النسبية	%82.20			

يتضح من بيانات الجدول السابق: أن القيادات الإدارية بإدارة الأزمات والكوارث التابعة لوزارة النقل والمواصلات تقوم بخطوات محددة في مرحلة ما قبل الأزمة جاءت بدرجة نسبية قدرها ٨٢.٢٠% وهذه الخطوات تظهر فيما يلي:

- ١- وضع أهداف خطة مواجهة الكوارث قبل إقرارها، ووضع خطة المواجهة في ضوء الموارد المالية والمادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح التنفيذ.
- ٢- تقسيم الخطة إلى مراحل قبل تنفيذها، وإبلاغ العاملين والجهات المشاركة في مواجهة الكوارث والأزمات بالمهام والأدوار المطلوبة منهم.
- ٣- تأسيس قاعدة معلومات كافية عن الكوارث وأساليب مواجهتها.
- ٤- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- ٥- بناء قاعدة معلومات عن الأماكن المتوقع حدوث كوارث بها.
- ٦- وضع أولويات لتنفيذ البرامج الواردة في خطة مواجهة الكوارث.
- ٧- تقوم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمات والكوارث.
- ٨- تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة.
- ٩- تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.
- ١٠- الاستعداد الجيد للجهات المختصة للتعامل مع الكوارث فور حدوثها.
- ١١- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة.
- ١٢- التخطيط للأزمات غير المتوقعة.

أما الخطوات المتبعة في مرحلة الأزمة فقد جاءت بدرجة نسبية قدرها

٨٢.١١% وتظهر في الجدول التالي (جدول رقم ٨) كما يلي:

- ١- اختيار القادة من ذوي الخبرات والمهارات لإدارة الكارثة ميدانياً.
- ٢- وجود شبكة اتصالات فعالة وحديثة في إدارة الكوارث.
- ٣- التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.
- ٤- وضع برنامج زمني واضح لتنفيذ خطة المواجهة.
- ٥- يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدر على اتخاذ القرار المناسب للحد من تفاقم الأزمة.

- ٦- تفويض المساعدين وبعض المشاركين في خطة المواجهة في اتخاذ القرارات.  
٧- التحكم في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية قصيرة، العمل على منع حدوث أزمات فرعية تنتج عن الأزمة الرئيسية.  
٨- استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المرافقة للأزمة.  
٩- كتابة تقرير لتحديد مدى نجاح أو فشل خطة مواجهة الكوارث في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (٨) يوضح استجابات المبحوثين في مرحلة الأزمة ن = ١٦٤

م	مراحل وخطوات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المرافقة للأزمة	75	74	15	2.36
٢	وجود شبكة اتصالات فعالة وحديثة في إدارة الكوارث	105	50	9	2.58
٣	التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	98	52	14	2.51
٤	التحكم في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية قصيرة	74	82	8	2.40
٥	العمل على منع حدوث أزمات فرعية تنتج عن الأزمة الرئيسية	78	74	12	2.40
٦	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تفاقم الأزمة	85	67	12	2.44
٧	وضع برنامج زمني واضح لتنفيذ خطة المواجهة	99	47	18	2.49
٨	تفويض المساعدين وبعض المشاركين في خطة المواجهة في اتخاذ القرارات	81	73	10	2.43
٩	اختيار القادة من ذوي الخبرات والمهارات لإدارة الكارثة ميدانياً	112	44	8	2.63
١٠	كتابة تقرير لتحديد مدى نجاح أو فشل خطة مواجهة الكوارث في تحقيق أهدافها	73	77	14	2.35
	المجموع	880	640	120	24.63
	المتوسط الوزني	88	64	12	2.46
	النسبة	53.6	39.02	7.3	% 100
	الدرجة النسبية			82.11 %	

جدول رقم (٩) يوضح استجابات المبحوثين في مرحلة ما بعد الأزمة ن = ١٦٤

م	مراحل وخطوات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	99	55	10	2.54
٢	محاولة إعادة الحياة الطبيعية للأماكن المتأثرة والأفراد المتأثرين بالأزمة	89	66	9	2.48
٣	إيجاد نظام لتحفيز وتشجيع المشاركين في إدارة الكوارث ورفع روحهم المعنوية	86	71	7	2.4
٤	استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي تم مواجهتها في محاولة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المحتملة	101	49	14	2.53

م	مراحل وخطوات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية	الاستجابات			المتوسط المرجح
		لا	إلى حد ما	نعم	
٥	تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب	15	52	97	2.5
٦	تقييم خطة مواجهة الكوارث لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الجزئية والهدف العام للخطة	14	40	110	2.58
٧	العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	10	58	96	2.52
	المجموع	79	391	678	17.65
	المتوسط الوزني	11.2	55.85	96.8	2.52
	النسبة	6.8	34.05	59.05	% 100
	الدرجة النسبية	%84.05			

يتضح من بيانات الجدول السابق: أن القيادات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بعدد من الخطوات جاءت بدرجة نسبية قدرها ٨٤.٠٥% وهذه الخطوات تظهر فيما يلي:

- (١) تقييم خطة مواجهة الكوارث لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الجزئية والهدف العام المحدد للخطة.
- (٢) تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.
- (٣) استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي تم مواجهتها في محاولة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المحتملة.
- (٤) العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات.
- (٥) تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب.
- (٦) محاولة إعادة الحياة الطبيعية للأماكن المتأثرة والأفراد المتأثرين بالأزمة.
- (٧) إيجاد نظام لتحفيز وتشجيع المشاركين في إدارة الكوارث ورفع روحهم المعنوية.
- (٨) من خلال ما سبق نجد أن هناك ضرورة لإزالة الآثار الناتجة عن الأزمات والكوارث والخروج بأقل الخسائر الممكنة ومحاولة إعادة الوضع الطبيعي للمكان مع الاهتمام بإعادة التوازن للمتضررين من الأزمات والكوارث.
- (٩) وهذه المراحل (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة التعامل مع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة) تتفق مع ما تم عرضه في الإطار النظري المرتبط بمراحل إدارة الأزمة وأيضا مع مراحل إدارة الأزمة في دراسة (ناصر، ٢٠١٨).

أما معوقات ممارسة الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات فنجدتها تظهر فيما يلي:

- (١) عدم دقة ووضوح المعلومات المتعلقة بالكارثة.
- (٢) عدم الإلمام الجيد بظروف وملابس الكارثة.



- ٣) نقص القوى البشرية المخصصة لمواجهة الكوارث.
- ٤) النقص في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لمواجهة وإدارة الكارثة.
- ٥) ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بإدارة الكارثة وعدم وضوح أدوارها.
- ٦) نقص الآليات والمعدات والأجهزة المخصصة لمواجهة الكوارث.
- ٧) عدم الدقة في تقييم الموقف الكارثي من قبل المختصين.
- ٨) تأخر طلب ووصول الدعم اللازم من الموارد المادية والبشرية.
- ٩) عدم وجود نظام أو تعليمات واضحة لإدارة الكارثة.
- ١٠) ضعف أو صعوبة الاتصال وإيصال المعلومات إلى الأطراف المعنية.
- ١١) عدم وجود خطط بديلة لمواجهة تطورات الكارثة والتعامل مع المتغيرات.
- ١٢) التباطؤ في اتخاذ القرار أو التردد فيه من قبل القيادة العليا.
- ١٣) محدودية الصلاحيات المخولة للقائد ومركزية القرار.
- ١٤) تهويل أو تهوين الموقف.

### المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية للوعي التخطيطي عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات

- ١) تعزيز ثقافة الحد من الكوارث الطبيعية بما في ذلك محاولة منع الكوارث إن أمكن والتخفيف منها والتأهل لها والتصدي والإنقاذ.
- ٢) إنشاء نظام مسئول عن الدفاع المدني داخل المؤسسات والهيئات يعمل بنظام اليوم الكامل تكون مهمته المواجهة الأولية للكارثة لحين وصول فريق الإنقاذ والمواجهة مع ضرورة توفير الإمكانيات ووسائل الاتصال الجديدة.
- ٣) زيادة الاستثمار في مجال الحد من أخطار الكوارث من جانب الدولة والشركات ومؤسسات التمويل.
- ٤) ضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.
- ٥) ضرورة توفير أناس مدربين ومؤهلين في إدارة الأزمات والكوارث.
- ٦) إنشاء مديرية خاصة بإدارة الأزمات والكوارث في وزارة النقل والمواصلات بحيث يكون لها كادرها الوظيفي المستقل.
- ٧) عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث.
- ٨) تنفيذ برامج وحزم تدريبية متعلقة بإدارة الأزمات والكوارث للموظفين بحيث يكون لديهم المقدرة على مواجهة الأزمات في حال حدوثها والتعامل معها بما يحقق أقل الأضرار أو تلاشيها نهائياً.

- ٩) الأخذ بمبدأ التخطيط للأزمات كجزء مكمل لمبدأ التخطيط الذي تأخذ به وزارة النقل والمواصلات في عملها.
- ١٠) العمل على بناء معايير واضحة في اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية.
- ١١) غرس قيم العدالة والعمل الجماعي والتعاون والانتماء في نفوس القيادات المستقبلية من خلال إشراك ذوي الخبرة والممارسين القياديين في عملية بناء اختيار القادة.
- ١٢) عقد ورش عمل للقادة تتضمن التدريب على مبادئ القيادة الإدارية وتساهم في تمهيتها بشكل مستمر.
- ١٣) تطوير معاهد إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
- ١٤) ضرورة عمل دراسات تقويمية للوقوف على نقاط القوة والضعف في عمل الإداريين العاملين في وزارة النقل والمواصلات خلال تعاملهم مع الكوارث والأزمات.
- ١٥) أن تتبنى وزارة النقل والمواصلات نموذجاً يهتم بالإجراءات الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث على أن يتم التخطيط لمواجهة الكارثة أو الأزمة وفق المراحل الزمنية الثلاث (قبل، أثناء، بعد) وقوعها وذلك في إطار العمليات والأدوار الاستراتيجية للإداريين العاملين في وزارة النقل والمواصلات والذي يشتمل على مراحل مهمة مثل: البحوث، التخطيط، الاتصال، والتقويم.
- ١٦) دعم وتشجيع مشاركة القيادات الإدارية في الخطط والتجارب الفرضية التي لها علاقة بإدارة الأزمات والكوارث محلياً، وإقليمياً، وعالمياً والاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة.
- ١٧) إعداد الخطط الكافية والملائمة لإدارة الكوارث، وتكثيف التجارب، والتمارين الفرضية للتدريب على تنفيذها.
- ١٨) تحليل المخاطر المحتملة، وبناء قاعدة معلومات عن الأماكن المتوقع حدوث كوارث بها.
- ١٩) تأسيس قاعدة معلومات كافية عن الكوارث المحتملة، وأساليب مواجهتها، والاهتمام بتشجيع وتوفير البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
- ٢٠) منح القيادات صلاحيات واسعة، وحرية في اتخاذ القرارات أثناء إدارته الميدانية للكوارث وتخصيص مبالغ مالية لتأمين الإعاشة، والمستلزمات الإدارية، والتموينية الضرورية.
- ٢١) وختاماً عمل تقييم دوري لخطط المواجهة مع وضع معايير كمية وكيفية لقياس شدة الأزمات والكوارث ووضع الخطط البديلة ونماذج محاكاة للتعامل مع الأزمات والكوارث.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، هشام عزت حسنين، (٢٠١٦): "المجتمع الافتراضي والوعي التخطيطي لدى الشباب الجامعي"، يناير، العدد ٥٥، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أبو عايش، منال عبد الكريم فتح الله، (٢٠٠٩): "إطار مقترح لاستخدام الإنذار المبكر في إدارة الأزمات البيئية"، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- أبو هرجه، محمد إبراهيم علي (٢٠١٢): "الوعي التخطيطي للأخصائيين الاجتماعيين كمتغير في تحسين أدانهم لأدوارهم التخطيطية"، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون، مارس، ج ٨، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٢): "إدارة الأزمات-الأسباب والعلاج"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أدم، محمد عثمان محمد، (٢٠١١): "إدارة الأزمات والكوارث بمطار الخرطوم- دراسة حالة كوارث الطائرات من ١٩٩٨ حتى ٢٠١٠"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم.
- أمانة الأمم المتحدة، (٢٠٠٩): "مصطلحات الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث"، جنيف، سويسرا.
- الجدلي، ربحي عبد القادر، (٢٠٠٦): "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحداد، محمد، (٢٠١٢): "الاعتبارات التخطيطية والتصميمية لمشاريع الإسكان لتحقيق معايير الأمن والأمان لمواجهة الكوارث"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحري، محمد سرور، (٢٠١٢): "إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحملوي، محمد رشاد، (١٩٩٥): "التخطيط لمواجهة الكوارث- عشر كوارث هزت مصر"، ط ١، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الزهراني، أحمد محمد، (١٩٩٦): "الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- السروجي، طلعت مصطفى، وآخرون، (٢٠٠٨): "التخطيط الاجتماعي- أسس وتطبيقات"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الشمر، فهد عايض، (٢٠٠٢): "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الضويحي، عبد العزيز بن سلطان (٢٠٠٤): "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العبودي، محمد عادل، (١٩٩٨): "إدارة الكوارث في جمهورية مصر العربية"، بحث منشور، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، أكتوبر، القاهرة.
- العتيبي، علي بن عطا، (٢٠٠٧): "الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث- دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العزاوي، نجم، (٢٠٠٦): "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي السابع- تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- اللامي، غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم (٢٠١٥): "إدارة الأزمات-الأسس والتطبيقات"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم، (٢٠١٧): "دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث"، مجلد ١٨، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية.
- بدوي، أحمد ذكي، (١٩٨٦): "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، بيروت.
- بن جامع، لمياء، (٢٠١٠): "استراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط - القضية الفلسطينية نموذجا"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة.
- بوربيع، جمال، (٢٠١٤): "القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات"، العدد ١٣، ديسمبر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة سطيف ٢، الجزائر.

- حسن، لطيفة عبد العاطي، (٢٠١١): "الأزمات الناتجة عن تغيير الأخلاقيات - الأسباب، سبل التعامل"، بحث منشور، المؤتمر السنوي السادس عشر، ٢٤-٢٥ ديسمبر، مج ٢، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سالم، عطية عبد الواحد، (٢٠٠٩): "اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا- الواقع والرؤى المستقبلية"، ورقة عمل، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، ١-٣ يونيو، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.
- سبيل، حسام الدين محمد أحمد، (٢٠١٧): " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث- دراسة تطبيقية على الدفاع المدني ولاية الخرطوم في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧"، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، (٢٠٠٩): "مراجعة القوانين والتشريعات النافذة ذات العلاقة بالكوارث وإدارتها ضمن منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، مشروع دعم بناء القدرات الوطنية للتقليل من الخطر الزلزالي، العقبة، الأردن.
- سعد، عادل حسين، (٢٠١٢): "دور الحماية المدنية في مواجهة الكارثة وأسلوب إدارة الأزمة"، مج ٢١، ع ٨٢، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
- شفيق، شفيق أحمد، (٢٠٠٨): "الوعي التخطيطي وعلاقته بمواجهة الأزمات الاجتماعية- دراسة مطبقة على المفكرين المصريين بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، مارس، مج ٨، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد الشافي، عصام محمد، (٢٠١٣): "التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها الأبعاد والآليات"، بحث منشور، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، ج ١، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- عبد المجيد، إلهام حلمي (٢٠١٠): "الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة - تنظيم الأسرة، الاستهلاك، الادخار"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية، مج ١، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد المنعم، محمد إبراهيم، (٢٠٠١): "أنواع الأزمات والتكنولوجيا المطلوبة لإدارتها"، بحث منشور، العدد السابع، لغة العصر.
- عبوي، زيد منير، (٢٠٠٧): "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية للنشر والتوزيع.
- علي، عرفان، (٢٠٠٤): "استخدام نظم المعلومات الجغرافية لدعم القرار في إدارة الكوارث"، رسالة ماجستير منشورة، العدد الأول، المجلد ٢٢، مجلة دمشق للعلوم الهندسية، سوريا.
- علوية، السيد، (٢٠٠٤): "إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط ٣، مركز القرارات والاستشارات، القاهرة.
- علوية، السيد، (١٩٩٧): "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، (٢٠٠٨): "القيادة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- كريم، عبد الله متعب، (٢٠٠٥): "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- لوي، ناصر سعد، (٢٠١٨): "فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في الحد من أخطار الكوارث - دراسة ميدانية على العاملين المعنيين بمركز إدارة الأزمات بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، قسم الدراسات الأمنية، تخصص القيادة الأمنية، كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ماهر، أحمد، (٢٠١١): "إدارة الأزمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محسوب، محمد، محمد أرباب، (٢٠٠٠): "الأخطار والكوارث الطبيعية الحدث والمواجهة"، القاهرة، دار الفكر العربي.
- محمد، كامل عبد الوهاب، (٢٠٠٣): "سيكولوجية إدارة الأزمات"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- مذكور، إبراهيم، (١٩٧٥): "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- مصطفى، يوسف (٢٠٠٥): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مظلوم، محمد جمال الدين، (٢٠١٢): "إدارة الأزمات الأمنية - مواجهة الكوارث الطبيعية"، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مكاوي، حسن، (٢٠٠٥): "الإعلام ومعالجة الأزمات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

همام، أشرف يوسف سليم، (٢٠١١): "تخطيط إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية- دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة الطائف"، ع ٢، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Coombs, T. (2007):** "a protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory", Corporate Reputation, Review163 – 176(3) 10.
- Cross, B. (2009):** "Planning to Manage Your Next Crisis Decisively And Effectively", IVEY Business Journal, November / December 2009.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012):** "The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters", European Journal of Economic and Political Studies, 5(1).
- Irwin C. Harrington. (2010):** "Improving Public Safety Emergency Response Efficiency amid Uncertainty through Crisis Leadership Training", Ph.D, College Of Social and Behavioral Sciences, Walden University, USA.
- Norman Pheleps, (1986):** "Setting UPA crisis Recovery plan": Journal of Business strategy, vol 6. N° 4.
- Neil Gilbert& Harry Specht, (1999):** "Planning for social welfare", prentice Hall. Inc, Englewood cliffs, N.j, 1977, p.1.
- Robert L. Barker (1999):** "The Social Work Dictionary", 4<sup>th</sup>, NASW Press.
- Source: EM-DAT (25 January 2016),** International Disaster Database, Website – WWW.emdate.be.
- Unlu, A. et al (2010):** "Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system", Turkia.

مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد ٥٠ المجلد ٣ إبريل ٢٠٢٠  
الموقع الإلكتروني: <https://jsswh.journals.ekb.eg> بريد الإلكتروني: [jsswh.eg@gmail.com](mailto:jsswh.eg@gmail.com)