دور الدولة المصرية فى مواجهة الأزمات

تحليل بنائى – تاريخى

إعداد/ إنعام يوسف محمد
المدرس المساعد – قسم علم الاجتماع
كلية الآداب – جامعة عين شمس

تمهيد :

لقد عانى المجتمع المصرى من عدد من الأزمات الاجتماعية على مر التاريخ، حيث أن القارئ والمحلل للتاريخ الاجتماعى المصرى يجد أنه ثمة عدد من الأزمات الاجتماعية على رأسها الوباء والجوع اللذان يعدان وجهان لعملة رديئة واحدة عانت منها مصر بين الحين والآخر، على مر تاريخها الطويل ولكنها كانت أكثر شيوعاً عندما تعجز السلطة عن مواجهة الأزمات لضعف فيها، أو صراع داخلها أو لسقوط هيبتها، وقلة حيلتها، حيث كانت تعود الأزمات دائماً إلى حدوث ندرة مفاجئة فى الموارد، تؤثر على الغذاء الضرورى المتاح بالأسواق، حدثت فى الغالب لعوامل طبيعية أو بشرية، وغالباً ما كانت تحل المجاعات، حتى تجر فى أذيالها الوباء، أو يحل الوباء حتى يعصف بقوة العمل فيشح الغذاء وتقع المجاعة، فإذا قُدر للبلاد أن يتولى زمام أمورها حاكم لديه القدرة على الإدارة الرشيدة، كان بالإمكان احتواء الأزمة ومعالجة آثارها، أما إذا كانت الإدارة عاجزة عن إدارة الأزمة فالهلاك وتدهور الأحوال نتيجة إتساع دائرة الأزمة زماناً ومكاناً، وأقع لا محالة.

وقد عرفت مصر التجربتين: احتواء الأزمة، وإنقلاب زمامها منذ فجر تاريخها حتى مشارف العصر الحديث، بل وحتى الوقت الراهن، ولعل مرد ذلك إلى غياب الخدمات العامة، إضافة إلى عدم القدرة على حفظ الأمن وإقامة العدل اللذان يعدان من المهام الرئيسية للسلطة فى مصر وغيرها من دول العالم. هذا حيث نرى أن الدولة كانت تهتم بتنظيم الرى ورعاية النيل المبارك، لارتباط موارد الخزانة بما يجرى به النهر من خير، وللعلاقة الوثيقة بين التحكم فى نظام الرى وإحكام القبضة على الناس، وهو لا يتحقق إلا إذا

كانت الدولة قادرة على إحصاء الموارد وتأمين المنتجين على حياتهم وأموالهم، وإقامة العدل بينهم، أما ما عدا ذلك من أمور تتصل بما يحتاج إليه الناس من خدمات فقد أسقطته الدولة من اعتباراتها، فلا تهتم بتوفير خدمات كالتعليم أو العلاج أو غير ذلك من سبل الرعاية الصحية والاجتماعية وكان الاهتمام بمراقبة الأسواق يكاد لا يتجاوز أسوار المدن، ولا يمتد إلى الريف الذى أُسقِط دائماً من الحساب.

ولا يعنى ذلك أن مصر افتقدت تلك الخدمات الضرورية التى لا تستقيم بدونها حياة الناس، بل كان بعضها متاحاً من خلال المؤسسة الدينية على مر تاريخ مصر الضارب بجذوره فى أعماق الزمن، وجاءت نفقات تلك الخدمات مما تقدمه الدولة، أو من خلال أعمال الخير التى يقيمها الأثرياء تقرباً إلى الله أو طلباً للجاه حسبما تكون دوافعهم لعمل الخير، وتلك الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية كانت محدودة غالباً داخل أسوار المدن، لا تصل إلى الريف وأهله، أو تصل إلى البعض ولا تتوفر لأغلب الناس، وهكذا كانت الأزمات الاجتماعية كثيرة الحدوث، فى العصور الوسطى على وجه الخصوص، ولعل تاريخ مصر فى عصر سلاطين المماليك وخاصة النصف الثانى من ذلك العصر أكثر عصور تاريخ مصر نصيباً من الأزمات الاجتماعية التى يجلبها الوباء والجوع معاً أو يسبق أحدهما الآخر، حسبما تفعل عوامل الأزمة معها. (١)

ودراسة الأزمة الاجتماعية تكشف بنيان المجتمع، مواطن القوة ومواطن الضعف فيه، وما ارتبط بذلك البنيان من أسس اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، فالمجتمع كائن عضوى يكشف حالة المرض عن مدى كفاءة الأعضاء التى تكون بدنه، كما أن أية خلل فى جزء من التكوين الاقتصادى الاجتماعى للمجتمع تؤدى بالضرورة إلى خللاً عاماً فى المجتمع ككل، ويتمثل هذا الخلل فى الأزمات الاجتماعية التى قد تصيب المجتمع، وكما رأينا من خلال كتابات المعاصرين للأزمات الاجتماعية أو ممن كتبوا عن أزمات قريبة العهد بهم فى إطار ما تم التقاطه وقراءته فى مخطوطات القرن السابع عشر حيث وجد أن "المجاعات والأوبئة" كانت تمثل أخطر ظاهرة اجتماعية اقتصادية هددت معظم الناس باللابقاء حيث كانت لب الأزمات الاجتماعية فى ذلك الوقت وبقدر ما تختلف طبيعة ونوعية الأزمات الاجتماعية من مجتمع لآخر، بقدر ما تتغير داخل المجتمع الواحد.

ويتميز التاريخ المصرى بامتلاكه لأقدم وثيقة عنها، والمتمثلة فى "مسلة الجوع" التى تعود إلى عهد "زوسر" فى الدولة القديمة، وكذلك قصة "النبى يوسف" وبقراته السبع العجاف، يأكلن سبعاً سماناً؛ حيث كانت الزراعة تمثل عماد الاقتصاد المصرى، ومن ثم فقد كان تواتر سلسلة طويلة من المجاعات والأوبئة تمثل شيئاً مستمراً فى التاريخ الاجتماعى الاقتصادى هذا كما أوضحت الأبحاث والكتابات المتوفرة عن تلك المرحلة التاريخية من تاريخ مصر. إضافة إلى بعض الظواهر الطبيعية التى أدت إلى وجود عدد من الأزمات الاجتماعية فى المجتمع كظاهرة فيضان النيل التى ظلت تساهم بدور رئيسى فى تعريض السكان لأزمات اقتصادية كان من أهمها الأزمة الغذائية والمجاعات والأوبئة، كما أوضحنا من قبل طيلة الثلثين الأوليين من القرن السابع عشر، بينما تبدل الأمر فى الثلث الأخير من القرن، حيث لم يعد انتظام مناسيب الفيضان صعوداً أو انخفاضاً، وتوافر إمكانيات الزراعة والإنتاج، كافياً لتمكين اقتصاد الدولة من الحفاظ على استقراره أو رخائه النسبى؛ وذلك بسبب المشكلات النقدية. وقد لوحظ أن معظم هذه الأزمات قد أعقبها انتشار الطاعون أو بعض من الأمراض والأوبئة على نطاق واسع، شمل جميع المدن والأقاليم، وهو ما يؤكد العلاقة الجدلية بين الأزمات الغذائية وانتشار العدوى الوبائية، أما الأسباب الطبيعية الأخرى كالسيول ورياح الخماسين والآفات الحشرية فكانت أكثر ارتباطاً بوقوع الطواعين، حيث كانت تتسبب فى استشراء العدوى بشكل أكثر تدميراً.

أما فيما يخص جهود الإدارة فى مواجهة الأزمات فى تلك الفترة وهو ما يتعلق بأزمة الغذاء والمجاعات والأوبئة حيث يتضح أهمية دور الإدارة إبان المجاعات، فى أنها كانت باستمرار قادرة على تحقيق نتائج ذات جدوى فى التصدى أحياناً بصورة حاسمة للمجاعة وإنهاء حالة التأزم الغذائى أو على الأقل السعى دون تحول أزمة الغذاء إلى مجاعة ضارية، وهذا الدور الذى يعد محدوداً للإدارة تجاه هذه الأزمات كان قد تحقق فى نطاق ضيق للغاية بسبب سيادة المفهوم التقليدى لأعباء الدولة فى الحكم والذى كان يُقصر مسئولياتها على مهام دفاعية أمنية، أما ما يتعلق بحياة المجتمع ونظمه المختلفة فلم تكن المواجهة حاسمة في أغلب الأحيان، خاصة فى ظل ضعف الدولة وانهيارها التام لرغبة العسكر فى عزل

الوزراء المصلحين أو ذوات النزعة الجادة فى مواجهة الأزمات الاجتماعية، وهو ما أدى إلى تفجر المظاهرات الشعبية العنيفة حيث انتشر النهب والحرق والتدمير المجتمعى، ومن ثم كانت الحكومة تواجه ذلك بإطلاق الرصاص وإسقاط القتلى، الأمر الذى دفع الجماهير آنذاك إلى ممارسة شتى ألوان التهكم الاجتماعى السياسى، كنوع من المقاومة السلبية التى كانت تخفف عنهم المعاناة أو الضغوط الغير محتملة إبان سنوات المجاعات والأوبئة التى كانوا يمثلون أولى ضحاياها فى حين ظلت جماعات النخبة العسكرية والبورجوازية وكذلك الجاليات الأجنبية، قادرة على تأمين نفسها سواء بمغادرة البلاد أو باتخاذ "العزلة" سياج حماية فعَّال وخاصة حين تبدو الأزمات "كضربات الطاعون" شديدة ومدمرة وشاملة.

وبعد أن شاع إصطلاح الأزمة، فى المعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر فى التعبير عن ظهور المشاكل التى تواجهها الدول، إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة، فى تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث عُرفت الأزمة فى عام ١٩٣٧ بأنها خلل فادح ومفاجئ فى العلاقة بين العرض والطلب، فى السلع والخدمات ورؤوس الأموال، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع فى استخدام مصطلح الأزمة فى إطار علم النفس، عند الحديث عن أزمة الهوية، وكذلك استخدمه الديموجرافيون، عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكانى، وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوى والوثيق به.

هذا وعلى الرغم من أن الأزمات قد بدأت مع بداية الخليقة؛ إلا أن إدارة الأزمات لم تتبلور علماً، ومفاهيمه وأصوله، إلا فى النصف الثانى من القرن العشرين حيث مرت دراسة الأزمات بمرحلتين، انتهت أولاهما بعد الحرب العالمية الثانية، وتركزت دراستها فى السرد التاريخى للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة، أما المرحلة الثانية فقد بدأت فى ستينيات القرن العشرين، وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج، وأدوات التحليل العلمى، والاقتراب التدريجى، والانتماء إلى العلوم السياسية.

أى أن إدارة الأزمات وجدت فى الممارسة منذ عصور قديمة وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسانى مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التى واجهها الإنسان منذ أن تعامل مع الطبقية وغيره من البشر، ولم تكن تعرف آنذاك بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمات

وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة أو حسن الإدارة .. إلخ. وكانت هذه الدراسة هى المحك الحقيقى لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار، وفى إطار ما سبق ذكره لابد من إيضاح أنه ثمة علاقة تبادلية بين الأزمة والمجتمع على مر التاريخ سوف نوضحها فيما يلى:(٢)

العلاقة التبادلية بين الأزمة والمجتمع:

على الرغم من أن الأزمة وأى أزمة هى وليدة مجتمعها، فإنه أيضاً لا يمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على المجتمع الذى حدثت فيه وتفاعلت مع معطياته وظروفه التى يمر بها وكذلك ما للمجتمع من تأثير على الأزمة ذاتها، سواء فى سماحه لها بالنمو، أو فى تصديه لها بالرفض أو بالاستجابة أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها؛ فالتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه فى الأساس قضية فكر الأزمة أو الفكر السائد فى المجتمع، فالفكر ليس إلا قوى ذات قيمة قومية وعالمية وكلما كان الفكر متقدماً وله مكانته العليا فى المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع فى تجاوز الأزمة مرتفعة.

فالفكر يبنى من الداخل، ويحول الذات الساكنة إلى قوى فاعلة فى المجتمع، تعمق الشعور بالواجب والإحساس بالمسئولية وتملى المشاركة من أجل الصحوة والنهضة والبناء، وبمعنى آخر أن استفحال الأزمة وشدتها ليست سبباً كافياً لتدمير الكيان الإداري والعصف به، بل لابد أن يكون هناك قابلية فى الطرف الآخر (الكيان الإدارى) لذلك التدمير والعصف؛ ومن هذا فإن إدارة الأزمات تصبح إدارة للقيم والمثل والأخلاق العليا للمجتمع، ولكونها تنظم مسيرة الحياة فيه، وتعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه فى مواجهة أى أزمة بل ومشاركة أفراد الفعَّالة فى مقاومة أى تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده.(٣)

والاستقراء المتعمق لتاريخ الأزمات والتأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المتواجدة فيه، توضح لنا عدة أبعاد لهذا التأثير منها:

- موقف المجتمع أمام أحداث الأزمة وأمام الإفرازات والنتائج التى نجمت عنها.
- مقدار ما تعلمه المجتمع من أسرار الأزمة ومقدار سيطرته على أحداثها، أو سيطرة الأحداث عليه.
- حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع، أو توجيه المجتمع لأحداث الأزمة.
- أنواع السلوك، والبواعث، والمحفزات التى استخدمت أو سادت فى المجتمع أثناء الأزمة.
- جوهر الأحداث الأزموية ومحورها الذى تدور حوله.
- موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة سواء كصانعين لها، أو محركين لأحداثها أو متصدين ومعارضين لإفرازاتها ونتائجها.

مما سبق يمكننا أن نستخلص الظروف التى قد تجعل المجتمع يخلق مجموعة من القيم والمثل التى تبعث فى أفراده الفاعلية؛ حيث تتغير مواقف الأفراد أمام الحوادث والأشياء ومن ثم يتغير تاريخ الشعوب، لذا فمعرفة الظروف والعوامل التى قد تؤثر على الأفراد يمكِّننا من التعامل مع الأزمة بأحداثها المختلفة بحيث تلغى تأثيرها على المجتمع أو تُحجَّم إلى حد كبير ذلك التأثير ومن العوامل المؤثرة على أفراد المجتمع ذات الطبيعة المتصلة بالأزمات ما يلى:

- الشعور بالخطر غير المحدد والمبهم وغير المعلومة والمعروفة نتائجه والذى تجسده الأزمة وتداعياتها.
- الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار الناجم عن إحساس متعاظم بضرورة المشاركة مع الآخرين فى رفع خطر الأزمة ودرء نتائجها.
- الاقتناع بضرورة إنقاذ المجتمع من براثن الأزمة التى تكاد تعصف به.
- الحركة العشوائية والمنظمة المضادة لعوامل القلق والتوتر التى تبحث عن إعادة التوازن إلى الكيان الإدارى الذى أصابه الاختلاف نتيجة الأزمة.(٤)

ومن منطلق دور الدولة ووظائفها الأساسية فى المجتمع وخاصة المجتمع الحديث والتى تتمثل فى فرض المعايير، والتحكيم فى المنازعات بين الأفراد، والقيام بعمليات التخطيط والتوجيه، وتوفير وحفظ الأمان والحماية للمواطنين والمؤسسات المجتمعية كافة وعلى كافة المستويات إضافة إلى وظيفة ودور الدولة فى تحقيق الخير للجماعة ورفع مستواها وهى الوظيفة التى تتعلق بالشئون الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ومن ثم إدارة الأزمات تُعد من الوظائف الأولية والأساسية للدولة وما تعتمد عليه من قدرة وفاعلية فى عملية اتخاذ القرارات والتى تعتبر من السمات والخصائص البديهية التى لابد من توافرها فى قادة الدولة على كافة المناحى والمستويات، إضافة إلى القدرة على التعامل الإيجابى مع الأزمات من خلال استحضار الخبرات الفنية والسياسية والأيديولوجية لإدارة الأزمات إدارة رشيدة ناجحة وفاعلى فى مجال التنمية المستدامة.

ولتوضيح دور الدولة المصرية فى إدارة الأزمات وخاصة الأزمات المستحدثة سوف تقوم الباحثة باستعراض بعض من الأزمات المستحدثة واستقرائها لاستنباط ذلك الدور إزاء هذه الأزمات مع مقارنة ذلك الدور بدور الولايات المتحدة الأمريكية فى إدارة الأزمات حيث يتم اختيار التجربة الأمريكية دونما التجارب البريطانية والفرنسية والإسرائيلية فى إدارة الأزمات من منطلق ما أشارات إليه الأدبيات والدراسات العلمية المختلفة من خصوصية لتلك التجربة الأمريكية حيث تُعد من التجارب الرائدة والأغزر مادة علمية والأوفر بحثاً فى هذا المضمار ألا وهو إدارة الأزمات إضافة إلى تعميق مفهوم نهج إجرائى محدد فى إدارة الأزمات، حيث كان من أهم مبررات الاختيار للتجربة الأمريكية والتى أوضحتها الأدبيات والكتابات المختلفة أيضاً هى:

- أن الاستفادة من تجارب إدارة الأزمات تزداد بازدياد القدرة على الوصول إلى داخل ما يسمى "بالمطبخ السياسى" الذى يتم فيه صنع القرارات الخاصة بالأزمة، وهو ما تتيحه التجربة الأمريكية – ربما أكثر من غيرها – من خلال حرية التعبير الواسعة التى تسلط الأضواء على المواقف السياسية من خلال صحافة يقظة متحفزة ومناقشات علنية فى الكونجرس، ومذكرات شخصية لكبار المسئولين فى الإدارات الأمريكية المتعاقبة، يدرك

كاتبوها عن يقين أن هناك عشرات الأقلام المشرعة لفضح تزييف الحقائق. وهى الحرية التى كثيراً ما ساعدت على الكشف عن الكثير من الحقائق التى تعتبر وثيقة الصلة حتى فيما يتعلق بنشاط أجهزة ذات حساسية خاصة بالنسبة للأمن القومى الأمريكى، مثل وكالة المخابرات المركزة "CIA" التى أخضع نشاطها الظاهر، وذلك الذى لم يكشف الستار عنه لرقابة وتحقيقات الكونجرس مما مكن لجنة "السناتور تشيرش" من الكشف فى تقريرها الصادر عام ١٩٧٥ عن قيام الوكالة بالتحريض والاشتراك فى إعداد خطط لاغتيال الرئيس الكوبى "فيديل كاسترو"، والتورط قبل ذلك فى اغتيال الزعيم الكونجولى "باتريس لومومبا"، مما يوضح مدى فاعلية أجهزة الدولى ودورها فى إدارة الأزمات وتحقيق الحفاظ على أمان الدولة.(٥)

- ومن بين الأسباب أيضاً الدور المتنامى للولايات المتحدة الأمريكية فى صياغة معادلات القوى فى منظمة الشرق الأوسط، بعد الانسحاب الطوعى للاتحاد السوفيتى من سباق التنافس على السيادة العالمية، وبعد انشغال، إلى حد ما، بقضية بناء "البيت الأوروبى الواحد". ومع اضطراد دور الولايات المتحدة، وتعاظمه فى سياسات الشرق الأوسط على هذا النحو، يصبح من المتعين على طبيعة رؤية الولايات المتحدة لأزمات المنطقة، وأسلوب تعاملها معها كعنصر حيوى، بل وبالغ الأهمية لا يمكن إغفاله فى تصميم أية خطط مستقبلية لإدارة أزماتها.

وتأكيداً على الدور الفعَّال لأجهزة ومؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية تجاه إدارة الأزمات نجد أنه ثمة منهجية رائعة إدارة "إعصار ساندى" من قبل إحدى هذه المؤسسات ألا وهى مؤسسة الإعلام جنباً إلى جانب المؤسسات الأخرى بأمريكا حيث الاستعداد والوقاية من "الإعصار ساندى" الذى ضرب السواحل الشرقية للولايات المتحدة الأمريكية. فتكمن هذه المنهجة من خلال العمل الجبار والذى تم بمنتهى الاحترافية والترابط بين الأجهزة المختصة حيث عُطلت جميع برامج القنوات الأمريكية لتنقل للمشاهد الحدث أول بأول ليتعلم ويستفيد، فقد تنوعت برامج القنوات من تحديد المسار إلى توقعات مروراً بنبذة من الأعاصير التى ضربت أمريكا، واستضافة المختصين لمعرفة كيفية نشوء الأعاصير وكيفية السلامة من أثارها، وما على المواطن أن يفعله – قبل وأثناء وبعد – مثل هذه الأعاصير (الأزمة) ومن

ثم تعتبر وسائل الإعلام شريك استراتيجى فى إدارة الأزمات والكوارث إما إيجاباً أو سلباً من خلال ما تقدمه وما تعرضه من برامج تثير الخوف والقلق أو تسعى إلى التوجيه والتنبيه والإرشاد، والسعى إلى المصلحة الوطنية.(٦)

مقارنة بدور الدول المتقدمة فى إدارة الأزمات والكوارث وتوضيحاً للخلل القائم فى إدارتها بالول النامية أو دول العالم الثالث ومصر على وجه الخصوص لابد لنا أن نسترجع عدد من الأزمات التى مرت بها الدولة المصرية ولم تعالج وتدار بطريقة علمية سليمة مخططة منعاً من تكرارها وإبراز مواضع القصور فى آليات إدارة الأزمات كان على الباحثة أن تستعرض عدد من هذه الأزمات والكوارث خاصة المستحدثة وكيف تم التعامل معها كالتالى:

١) أزمة العبارة "سالم إكسبريس" (حالة عملية):

حيث وقعت كارثة بحرية مفجعة بالقرب من ميناء سفاجا بالبحر الأحمر وذلك يوم ١٩٩١/١٢/١٤م بالساعة الحادية عشر والربع مساءً، فقد اصطدمت العبارة المصرية "سالم إكسبريس" والمملوكة لشركة "سماتورز" للملاحة بحقل للشعاب المرجانية على مسافة بضعة كيلومترات من ميناء سفاجة، وانشطرت إلى نصفين وغرقت وسط صياح من عليها من ركاب، ومحاولاتهم للنجاة وسط الأمواج العاتية.

وكانت العبارة المنكوبة تقل وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن سلطات ميناء جدة السعودى ٦٢٤ راكب وقد أدى اصطدام العبارة بالشعب المرجانية إلى تحطيم جانبها الأيمن، وحدوث فجوة كبيرة تدفقت منها المياه بعنف وانشطرت إلى نصفين وغرقت تماماً. وكان ربان السفينة، قد أبلغ ميناء سفاجة فى حوالى الساعة الحادية عشر مساء ذلك اليوم أنه سوف يدخل منطقة الشمندورات خلال نصف ساعة إلا أنه خلال نصف ساعة إلا أنه بعد خمس دقائق أبلغ الميناء أخر رسالة أنه يعانى من جنوح السفينة نتيجة اصطدامها بالشعاب المرجانية الموجودة بمنطقة جنوب الميناء على بعد ١٦ كيلومتر من سفاجة، وأنه يتعرض للغرق، وطلب الإنقاذ والنجدة خاصة بعد إندفاع المياه داخل السفينة وميلها ١٤ درجة تماماً.

وفى نحو الساعة الثالثة بعد منتصف الليل تم الاتصال بمحافظ البحر الأحمر الذى انتقل إلى سفاجة وتابع الموقف بنفسه، وبدأ البحث عن العبارة، حيث لم يتصور أن تكون قد اختفت تماماً، وكان التصور الأساسى أن تكون محبوسة داخل منطقة الشعاب المرجانية؛ وقد دفعت القوات البحرية "بثلاثة لنشات وخمس طائرات" من طراز سى ١٣٠ للقيام بأعمال البحث والإنقاذ والإمداد والإخلاء ولم يعثر على أى أثر للسفينة ووجود بعض الركاب الناجين، إنتشلتهم السفن البحرية ونقلتهم إلى مدينة سفاجة، وكان عددهم ٤٠ فرداً. واستمرت عمليات الإنقاذ إلى صباح اليوم التالى الخامس عشر وبلغ عدد من تم إنقاذهم ١١٨ راكباً، ثم جرت عملية مسح للمنطقة باستخدام طائرات الهليوكوبتر حيث أمكن إنقاذ ٥٩ راكباً آخرين حتى الساعة السابعة من مساء نفس اليوم، وارتفع بذلك عدد الناجين إلى ١٧٨ راكباً.

وقد تابع رئيس الجمهورية الحادث، وأمر بتعبئة كافة الإمكانات للقيام بعمليات البحث والإنقاذ والتعرف على ملابسات الحادث، وقد انتقل رئيس مجلس الوزراء إلى منطقة الحادث، وعقد مؤتمراً صحفياً أوضح فيه ملابسات الحادث، وكلف النيابة العامة فى البحث عن أسباب الحادث وعما إذا كانت تقصيراً أم إهمالاً أم مغامرة لاختصار الطريق، أم بسبب أمواج البحر، نظراً لأن ظروف الطقس كانت سيئة لحظة حدوث الحادث.

وقد أوضح أن السفينة مصنعة فى فرنسا عام ١٩٦٦م بأسلوب مشابه للسفن الحربية من حيث المتانة فى جسم السفينة، وأضاف أنه تم شراء السفينة منذ "١٥ سنة"، ولكن فشل صاحبها فى تشغيلها وظلت متوقفة حوالى ٦ سنوات تحت الحراسة، ثم اشتراها مالكها الحالى وقام بتجديدها عام ١٩٨٨، وأطلق عليها "سالم إكسبريس" وعملت منذ هذا التاريخ على خط جدة السويس، كما أكد أن الباخرة مزودة بالأجهزة المعاونة ووسائل النجاة طبقاً لشروط هيئة التفتيش البحرى، كما أكد أيضاً أن السفينة حالتها جيدة وتم عمل عمرات دورية لها بترسانة السويس بعد ذلك، وأشار إلى أنها مزودة بأجهزة رادار ومعاونات ملاحية وجهاز إتصال.

هذا وقد أبرزت الكارثة عدة تساؤلات هامة من أهمها ما يلى:

- هل حاول قبطان السفينة اختصار المسافة فعدل من خط السير المحدد؟ فقد أوضح اللواء "حمدى مهدى" رئيس هيئة الموانى والمنائر أن الموقع الذى غرقت فيه العبارة

يؤكد أن الربان كان يحاول الاقتراب والدخول إلى الميناء من جهة الجنوب، وهى منطقة خطرة غير مصرح بالدخول فيها، ولابد للمرور فيها أن تكون الرؤية جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى أنه كان يحاول اختصار الوقت.

- هل العلامات الإرشادية بميناء سفاجة تكاد تكون غائبة؟ وكذلك مستوى الإضاءة؟ فقد أكد أحد القباطنة "قبطان محمد فتحى فوزى" شركة مصر للنقل البحرى ويتعامل مع ميناء سفاجة منذ ٨ سنوات "أن الميناء ليس صالحاً لدخول السفن والعبارات ليلاً، وأن الدخول اجتهادى لعدم وجود مساعدات ملاحية أو وسائل إرشادية ويطالب بوضع "٦ شمندورات" على الأقل عند مدخل الميناء وحول مناطق الشعاب المرجانية المعروفة للبحارة، كما يطالب بوضع عاكس رادارى".(٧)

- هل كان قصور التفتيش البحرى بين موانئ جدة / سفاجة / السويس سبباً فى حدوث الأزمة؟ ومازال الحديث للقبطان "محمد فتحى فوزى"، "إن قانون التفتيش البحرى يصنف الرحلات بين هذه الموانئ إلى جزئين: الأول ساحلى لا يزيد عن ٢٠٠ ميل بحرى، والثانى يختص بأعالى البحار وهو ما يزيد عن ٢٠٠ ميل بحرى، وبعض شركات الملاحة تتفادى الحصول على ترخيص من أعالى البحار لتحميل ركاب أكبر من عدد ركاب الرحلات السياحية، فيعتبر الرحلة من جدة إلى السويس رحلة ساحلية علماً بأن المسافة تزيد عن ٢٠٠ ميل بحرى وتصنف فى رحلات أعالى البحار".

- هل كانت العبارة عندما تحركت من ميناء جدة تحمل على متنها ٦٢٤ راكباً فقط كما أكدت ذلك السجلات الرسمية؟ أم أنها تحمل أعداداً تفوق ١٠٠٠ راكب؟ فقد جاءت روايات بعض الناجين أن عدد الركاب على متن العبارة أكثر بكثير من العدد المدون بسجلاتها، وأن هناك عدداً يتراوح ما بين ٣٠٠ إلى ٤٠٠ راكباً إضافى صعدوا العبارة من جدة دون حجز مسبق ودون تسجيل اسمائهم فى دفتر أحوال السفينة، كما تبين أن بعض البحارة من أفراد الطاقم غير مؤمن عليهم وغير معينين رسمياً لأنهم يعملون تحت التمرين فترات موسيمية، مما يرجح بوجود عدد كبير من جثث الضحايا لم يتعرف

أحد عليها، ولم يتقدم ذويهم لتسلمها، مما يشير إلى أنهم لم يحجزوا مسبقاً وبالتالى لم يبلغوا أسرهم بأنهم قادمون.(٨)

- هل تسبب عدم وجود فنارات بالميناء فى حدوث الكارثة؟ فقد أعلن أحد علماء البحار المصريين أن أماكن الشعاب المرجانية معروفة ومحددة، إلا أنه لا يوجد فناء لإنذار السفن بوجودها وتحاشيها ويطلب وضع فنارات بالأماكن الهامة والخطرة يجرى تزويدها بالوقود كل شهر لتعمل ليلاً ونهاراً لهداية السفن والابتعاد بها عن مناطق الشعاب المرجانية.

- هل تسبب بطء عملية الإنقاذ تزايد حجم الكارثة وبالتالى فى عدد الضحايا؟ لقد أظهرت الكارثة العديد من التداعيات التى تعانى منها أجهزة الانقاذ البحرى ونظام الاتصالات وسرعة التحرك، وقد تمثلت هذه التداعيات فى الآتى: لقد ثبت للسلطات أن اتصالاً قد تم بين العبارة وأجهزة ميناء سفاجة قبل حدوث الكارثة يفيد أنها فى طريقها إلى "منطقة الشمندورات" أى علامات الإرشاد البحرية وهى منطقة الشعاب المرجانية الخطرة، ثم بعد هذا الاتصال بنحو ربع ساعة تلقت أجهزة الميناء إشارة استغاثة لم تدم طويلاً.

- ضعف عمليات الإنقاذ التى تمت خلال اليومين التاليين للحادث، رغم أنهما كانا أهم يومين، وكانت فرصة الإنقاذ فيهما كبيرة للضحايا، ولقد تبين عند متابعة الحادث أن طائرة واحدة ولنشاً واحداً كان يسهمان فى عملية الإنقاذ بعد ٢٤ ساعة من حدوث الكارثة.(٩)

- ضعف عمليات الإنقاذ تعزى إلى أمرين هامين:

• عدم توفر صنادل للإنقاذ لديها قدرة الطفو على السطح فى منطقة الكارثة حيث إن اللنشات المتوافرة لدى عمليات الإنقاذ هى لنشات ذات غاطس كبير، وقد خشيت أن تقترب من منطقة الحادث وإلا تعرضت لنفس المصير.

• تأخر طلب المساعدة من القرى السياحية بتجنيد الصنادل والزوارق التابعة لمركز الغوص بها وكذا الغواصين المقيمين فيها (مصريين وأجانب) للاتجاه للمشاركة مع رجال الضفادع البشرية للقوات المسلحة فى عمليات الإنقاذ.

هذا بالإضافة إلى عدم توافر إمكانيات الإضاءة القوية ليلاً للبدء فى عمليات الإنقاذ، وعدم توافر الاستعدادات المناسبة لإعاشة أهالى الضحايا الذين هرعوا إلى مكان الحادث نظراً لعدم تحرك أجهزة الدولة تحركاً كافياً وفعَّالاً.

ومعاناة مركز الحادث من العجز التام فى مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية كانت دائماً شكوى القرى السياحية فى المنطقة فلم تتحرك وزارة المواصلات تاركة المدينة بكل ما فيها من نشاط حيوى بعد الكارثة فى عزلة ومرهونة بخمسة خطوط فقط منها ثلاثة خطوط معطلة.

وعدم توافر الخدمات الصحية المناسبة فى مكان الحادث، مما تطلب معه وضع جميع مستشفيات القاهرة فى حالة طوارئ لاستقبال المصابين.(١٠)

إضافة إلى غياب الرقابة والمتابعة على أعمال الشركات الملاحية ومدى التزامها بالتعليمات الفنية وقد وضح ذلك من قيام وزير المواصلات بتشكيل لجنة من هيئة ميناء سفاجة لبحث الإجراءات الخاصة بالشركات الملاحية، ومدى التزامها بالتعليمات وإجراء معاينة لمكان الحادث.

وعدم توافر منهجية لعملية البحث من جانب فرق الإنقاذ التى اهتمت بالبحث فى عكس اتجاه الأمواج مما رفع عدد الضحايا.

فى إطار ما سبق ترى الباحثة أن أزمة العبارة افتقاد أجهزة الدولة لدورها فى إدارة الأزمات على كافة المستويات والافتقار إلى التخطيط لهذا النوع من الأحداث وإن كان الأطراف ذات العلاقة بهذه الأزمة يلعب دوره المنوط به من منطلق أداء الوظيفة المطلوبة فى حدود إمكانياته المتاحة دون تنسيق واضح بين هذه الأطراف. مما يجعلنا فى حاجة شديدة إلى استراتيجية فاعلة وفعَّالة لمواجهة الأزمات والكوارث من خلال دراسة واعية تتمثل فى جوانب التخطيط والتنفيذ والتوعية والتوجيه والتنسيق والشراكة بين كافة الأجهزة الحكومية وغير الحكومية لتأمين الحد الأدنى المطلوب من الأمان ووضع المعلومات والبيانات تحت

تصرف جميع أجهزة الدولة وكل من يحتاج إليها حتى يمكنه إدراك ماهية وأبعاد الكارثة المحتملة مما يمكنه من إتخاذ التدابير المناسبة لتجنبها وتقليل آثارها.

٢) أزمة الأقصر ١٩٩٧:

فى يوم ١٧ نوفمبر ١٩٩٧ قام ستة أفراد متطرفين فكرياً بالاندساس وسط المواطنين بالملابس المدنية وعبروا نهر النيل من البر الشرقى إلى منطقة وقوع الأزمة (الحادث) باستخدام أحد المعديات الليلية وعند وصولهم للبر الغربى استقلوا عربة نصف نقل حتى مكان الحادث وقاموا بتغيير ملابسهم وارتدوا زى رجال الشرطة وقاموا بتجميع السياح فى مجموعات وأطلقوا عليهم النيران وأسفر ذلك عن مقتل (٨٥ سائحاً) أجنبياً من بلاد مختلفة، وغادروا مكان الحادث بأتوبيس سياحى تجاه وادى الملوك وكان الإرهابيون يحاولون تفادى كمائن الشرطة وذلك بعد الاستيلاء على جهاز لاسلكى من أحد الحراسات وسماعهم أخبار المطاردة وقد أصاب أحد ضباط الكمائن أحد الأفراد فقام الإرهابيون بقتله وهرب باقى الإرهابيون فى اتجاه مغارة فى الجبل، وطاردهم أحد الضباط واستطاع أن يقضى عليهم جميعاً، ترتب على الحادث التشكك فى قدرة الحكومة على حماية السائحين الوافدين من بلاد مختلفة ونقص فى مورد اقتصادى هام وهو السياحة (ما يعادل عشرة مليار جنيه مصرى سنوياً)، وأدى ذلك إلى إلغاء معظم الدول للرحلات السياحية الوافدة لمصر وقام المسئولين بمصر فور الحادث بنقل المصابين جواً لمستشفيات القاهرة والسيطرة على وسائل الإعلام لعدم تهويل أو تهميش الحادث والاتصال بالسفارات التى بها ضحايا ضمن الأفواج السياحية التى تعرضت للحادث.

ونظراً لأهمية الحادث زار رئيس الجمهورية آنذاك موقع الحادث وكانت من أهم قراراته:

١ – سرعة التعرف على شخصية الجناة ومن ورائهم.

٢ – إقالة وزير الداخلية وضم شرطة السياحة لشرطة الأثار.

٣ – إعادة الترتيبات الأمنية بالمنطقة بما يضمن سلامة السائحين وبعد ذلك قام رئيس الوزراء بتكليف وزير السياحة وباقى الوزراء بالبحث عن البديل فى الفترة الراهنة

لإعادة تنشيط السياحة الداخلية وعقد الندوات والمؤتمرات والمسابقات بالمدن السياحية، وفى عام ١٩٩٨م ابتدأت السياحة فى الازدهار ثانياً. (١١)

ولتوضيح الكيفية التى اديرت بها تلك الأزمة لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هى شواهد عدم الاستقرار السياحى خلال العامين ١٩٩٥-١٩٩٦م؟
- ما هى الأزمات التى ترتبت على حادث الأقصر؟
- ما هى الإجراءات العاجلة الواجب توافرها واتخاذها فى مثل هذا الحادث؟
- ما هو تشكيل طاقم إدارة الأزمة والمستوى الذى يدير الحادث؟
- ما هى أسباب نجاح إدارة الأزمة وما هى الدروس المستفادة؟

وللإجابة عما سبق نجد أن الشواهد لعدم الاستقرار السياحى فى الفترة الماضية هى مجموعة من العمليات الإرهابية التى تمت فى الأونة الأخيرة والتى تظهر تصاعد العنف: حادث فندق أوربا بالهرم الذى راح ضحيته ١٨ سائحاً بالإضافة إلى ١٥ مصاب بعملية المتحف المصرى بميدان التحرير بالقاهرة؛ ومجموعة الأعمال التى تقع بين رجال الشرطة فى الصعيد والجماعات المتطرفة؛ ومهاجمة الجماعات المتطرفة لقطارات السياحة المتجهة إلى الأقصر وأسوان.

أما فيما يتعلق بالأزمات التى ترتبت على الحادث هى: التشكيك فى قدرة جهاز الأمن على مواجهة الأعمال الإرهابية أى ما يمكن أن نسميه بأزمة الثقة فى أنظمة وأجهزة الدولة ومن ثم العديد من المشكلات القائمة على ذلك.

- ضرب السياحة فى مصر وهى مصدر هام للاقتصاد المصرى.
- تعطل كثير من العاملين بالسياحة مما يخلق بطالة فى هذا المجال – الفنادق – المحلات التجارية – المواصلات ...
- فتور فى العلاقات مع الدول التى بها ضحايا فى الحادث.

ومن الإجراءات العاجلة التى تم اتخاذها فى الأزمة ما يلى:

- اخلاء المصابين جواً.
- تشديد الحراسات فى المناطق السياحية وسرعة ضبط الجناة.
- السيطرة على الإعلام ونقل الحقائق مجردة.
- الاتصال بالسفارات التى لها ضحايا فى الحادث لسرعة نقل الجثث لبلادهم.

أما وما يتعلق بمستوى إدارة الأزمة فقد تم إدارتها على المستوى القومى حيث تم تشكيل طاقم من رئيس الوزراء ووزير الإعلام، وزير السياحة، وزير الصحة، وزير الثقافة، مدير المخابرات العامة، مدير المخابرات الحربية، وزير الداخلية، وزير الخارجية، وزير الدفاع.

وعلى الرغم مما قد ترتب على تلك الأزمة من أزمات آخرى وما ظهر من قصور فى بعض أجهزة الدولة إلا أن هذه الأزمة من الأزمات التى قد أديرت بنجاح بعض الشىء لعدة أسباب منها: الاهتمام بها من قبل صانع القرار الأول فى الدولة وهو رئيس الجمهورية؛ حيث قام بزيارة مكان الحادث مما أثر على المواطنين والسائحين والرآى العام بالإيجاب، بالإضافة إلى قرار إقالة وزير الداخلية الذى إمتص غضب المواطنين، وإعادة تقييم الخطط الأمنية فى مواجهة الإرهاب، وقرار تشجيع السياحة الداخلية عوضاً عن السياحة الوافدة.

أما إذا قمنا بتقسيم مستوى إدارة تلك الأزمة فلابد من تحديد أن القصور فى إدارة الأزمات والكوارث التى سبق واستعرضتها الباحثة وحتى التى سوف تقوم باستعراضها تخلو من تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة أو الكارثة وهو من أهم عناصر واستراتيجيات إدارة الأزمات؛ حيث أنه لمواجهة الأزمة عند وقوعها، يجب على المخططين تطوير خطط طوارىء مفصلة وشاملة، للتقليل من الإصابات والوفيات والأضرار الناجمة عن الحادث؛ ولكى تكون المواجهة فاعلة، يتعين وضع خطة تنسيق بين الجهات التى تشارك فى عمليات المواجهة، مثل الدفاع المدنى والإنقاذ والإطفاء والأمن العام والمستشفيات، والمحليات، وإدارة الكهرباء، والمياه والصرف والإعلام وغيرها.

وقد يحدث خلاف فى عمليات المواجهة بين الجهات المشاركة كالخلاف على إدارة الأزمة أو الكارثة، هل تتولى الشرطة، أم لجنة مشتركة يقودها مسئول كبير، كالمحافظ أو مدير الأمن مثلاً، ولهذا يجب أن تتضمن الخطة حل هذه المشكلة، وعدم تركها للظروف، كما يجب عدم الأخذ بوجهة نظر جهة معينة فى حل هذه المشكلة، لأن كل جهة تلعب دوراً رئيسياً بحسب تخصصها فى المواجهة، وتعتقد بأهمية دورها بالنسبة لأدوار الجهات الأخرى، مما قد يؤدى إلى نشوب خلافات بين الجهات أثناء مواجهة الحادث الطارئ، وهذا الخلاف يؤثر سلباً على كفاءة المواجهة وبالطبع فإن تحديد المسئول عن القيادة يختلف بإختلاف نوع الأزمة أو الكارثة، وما إذا كانت داخلية أم خارجية أم الإثنين معاً.(١٢)

فعلى سبيل المثال حددت القوانين الأمريكية المستويات البيروقراطية والوكالات المختصة بإدارة الأزمات الإرهابية فتم تعيين وزير الخارجية الأمريكية لتولى القيادة عند وقوع حوادث إرهابية فى الخارج، ومعها وزارة الدفاع وهى جهازها التنفيذى، ووزارة العدل وهى التى تتولى القيادة عند وقوع حوادث داخلية، ومعها مكتب التحقيقات الفيدرالية وهو جهازها التنفيذى، وهناك وزارات معنية تتولى اختصاصات أخرى ليس لها علاقة بالإرهاب ولكنها تساند كلياً أو جزئياً فى مهام هيكل إدارة الأزمات.

وبصفة عامة نجد أن هناك ثلاثة مستويات لمواجهة الأزمات والكوارث من ناحية المهام وهى:

- **المستوى التخطيطى:** وهو يقدم السياسة، والاستراتيجية والإرشاد، ووضع القرار التنفيذى.
- **المستوى الدعمى:** ويمثل الجهات التى تقدم الدعم والمعاونة مع الجهات أو الجهة الرئيسية التى تختص أو التى تتولى المواجهة.
- **المستوى الميدانى:** وهو يمثل الأشخاص والجهات التى تتولى عمليات المواجهة الفعلية للأزمة أو الكارثة.

ولابد من توفر هذه المستويات الثلاث، وتدريب العاملين فيها على عمليات التخطيط والرد والتنسيق فيما يتعلق بمختلف أنواع الأزمات والكوارث كالإرهاب والعنف المدنى، وسقوط وخطف الطائرات والسيول والفيضانات والزلازل وغيرها.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية يتم مواجهة الأزمات عن طريق إسناد القيادة أو السيطرة إلى المسئول الكبير فى الجهة التى تقدم أغلب الإمكانيات إلى جهود المواجهة، وعند تخصيص إمكانيات فيدرالية ضخمة للمواجهة، فإن المنسق يكون دائماً من المسئولين الفيدراليين، ورغم تخصيص إمكانيات عسكرية دائماً لعمليات المواجهة فإن المسئول الكبير عن تنسيق العمليات يكون دائماً من المدنيين، وهذا المنسق المدنى، يطلب من المنسق العسكرى التدخل، ومباشرة دوره فى المواجهة، وهذا الأخير هو الذى يصدر أوامره للقوات العسكرية المشاركة للقيام بدورها فى الإنقاذ والمساعدة.

ويرجع السبب فى إعطاء مهمة القيادة والسيطرة للمنسق المدنى فى أمريكا، أن ذلك يعتبر تقليداً قديماً فيها، وأن الجهات المدنية مدربة دائماً على مواجهة الكوارث والأزمات المدنية، بينما القوات العسكرية تتدرب على العمليات الحربية التى تختلف بدرجة كبيرة عن العمليات المدنية داخل المجتمع ويقتصر دور القوات المسلحة فى مواجهة الأزمات والكوارث الداخلية على الإستعانة بإمكانياتها الضخمة فى هذا المجال، أما القيادة والسيطرة والإدارة، فهى من اختصاص وخبرة القيادات المدنية المتخصصة فى مجال إدارة الأزمات والكوارث.(١٣)

- **أزمة إنفلونزا الطيور (H_5N_1) : Avian Influenza**

وهو مرض حيوانى يصيب الطيور كما يصيب الخنازير أحياناً، ويعتقد الباحثون أنه فيروس H5N1 يمكن أن يصيب كل أنواع الطيور على مستوى وبائى، ويتجاوز المرض نطاق منطقة آسيا حيث تشمل الطيور المهاجرة إلى الدجاج فى روسيا وكازاخستان عن طريق المياه المشتركة، ولقد ظهر هذا المرض لأول مرة عام ١٩٧٩ فى "هونج كونج" نتيجة للتعرض للطيور المصابة ولقد أكدت منظمة (WHo) أن إنتقال المرض للأفراد قد اقتصر على ٥٧ حالة وفاة من بين ١١٢ مصاب فى فيتنام وتايلاند وكمبوديا وإندونيسيا، وقد حذرت FAO (الفاو) من الانتشار السريع للمرض لبقية دول العالم. وأثارت قضية سرعة

انتشار إنفلونزا الطيور فى مصر، العديد من التساؤلات الهامة حول كيفية إدارة الحكومة المصرية لهذه الأزمة الخطيرة ومدى قدرتها على إحتواء الأثار الهائلة المترتبة عليها، على المستويات الاقتصادية الاجتماعية، لاسيما أن مرض أنفلونزا الطيور كان قد إنتشر فى رقعة واسعة من العالم، وكان من المتوقع ظهوره فى مصر، التى تعد من المحطات الرئيسية للطيور المهاجرة التى تمثل المصدر الرئيسى للعدوى بذلك الوباء الخطير.

ومن ثم كان من المتوقع أن تكون هناك استعدادات مسبقة لمواجهة هذه الأزمة حال وقوعها غير أن الطريقة التى أديرت بها الأزمة وتداعياتها، أثارت العديد من التحفظات، وأدت إلى تصاعد الإنتقادات من جانب المضارين من هذه الأزمة وهم قطاع كبير من العاملين والمستثمرين فى مجال تربية وبيع الدواجن، وكذلك من القوى السياسية المعارضة التى رأت أن الأداء الحكومى شابه كثير من العشوائية والإرتباك وارتفعت العديد من الأصوات التى رأت بأن ما يحدث فى مصر هو انتظار وقوع الكوارث والأزمات، ثم الحديث بعد ذلك عن كيفية مواجهتها، دون وجود استعدادات حقيقية.

الأمر الذى يدفعنا فى هذا السياق إلى تناول أزمة إنفلونزا الطيور فى مصر والخسائر الاقتصادية المترتبة عليها وكيفية إدارة الحكومة لتلك الأزمة، من منطلق أن الأزمة تعبر عن نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجىء يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وإدارة الأزمة تشير إلى محاولة تطبيق مجموعة من الإجراءات، والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة الدولة. فهل يمكن القول أن هذا التعريف ينطبق على الإجراءات التى قامت بها الحكومة المصرية فى مواجهة أنفلونزا الطيور؟

حيث أعلن التليفزيون المصرى يوم الجمعة ١٧ فبراير ٢٠٠٦ – دون إعطاء تفاصيل – أن حالات لأنفلونزا الطيور ظهرت بين الدواجن فى ثلاث مناطق بمصر. وفور الإعلان عن حالات للإصابة بالمرض بدأت وزارة الصحة فى تطبيق خطة وقائية سبق أن وضعتها بالتنسيق مع منظمة الصحة العالمية من قبل، كما صرحت بذلك وزارة الصحة، حيث بث

التليفزيون مواد تتضمن التعريف بالمرض الذى يصيب معظم أنواع الطيور وأحياناً الخنازير، موضحة أعراض المرض أو الإصابة، ووسعت نطاق الإجراءات المفروضة على إستيراد الطيور الحية، وشددت ضوابط الحجر الصحى، ودعت وزارة الصحة إلى ضرورة التخلص من الطيور الحية أو المريضة أو الميتة حسب التعليمات الحكومية، وعدم إلقائها على الطرقات أو فى النيل.

وقد ترتب على بعض هذه القرارات سالفة الذكر أن شعر أصحاب المزارع والمحال التجارية، بأنهم سوف يتحملون خسائر فادحة لا قدرة لهم على تحملها مما جعلهم يقومون بعدة مظاهرات نتيجة الإحساس بوطأة الأزمة. حيث قام مجلس الوزراء باتخاذ قرار شراء جميع الدواجن الحية، وعلى أثر ذلك اتخذ قرار بتشكيل لجنة وزارية من وزراء التجارة، والاستثمار، والزراعة لوضع الإجراءات التنفيذية لعملية الشراء وقرر المجلس الاستمرار فى إغلاق محال بيع الدواجن الحية، مع السماح بتغيير النشاط لمن يرغب، مع إعفاء ذلك النشاط من الرسوم، وقيام الصندوق الاجتماعى وجهات الإقراض بتوفير القروض الميسرة للإسهام فى شراء مستلزمات الأنشطة الجديدة.

تأثر قطاع الدواجن فى مصر سواء كان منزلياً أو تجارياً بظهور أنفلونزا الطيور، وخاصة أن المصريين يستهلكون حوالى ٨٠٠ مليون طن من الطيور الداجنة كل عام، كما يقدر حجم الاستثمار فى قطاع الدواجن بنحو ١٧ مليار جنيه مصرى ويوظف ما يقرب من ٢.٥ مليون مصرى سواء فى القطاع نفسه أو القطاعات المعاونة بالإضافة إلى ما يقرب من أكثر من ١٢% من المصريين يعتمد دخلهم على الثروة الداجنة ومتعلقاتها، كما أن استمرار إعدام الدواجن والقيود المفروضة على نقل الدواجن بين المحافظات وأحجام المستهلكين أدى إلى خسائر يومية تزيد عن عشرة ملايين جنيه تقريباً، مما أدى إلى مشاكل اجتماعية واقتصادية عديدة ومتنوعة فى ريف وحضر مصر.(١٤)

وعلى الرغم من أنه قد بدا للوهلة الأولى أن الحكومة المصرية قد بذلت جهداً كبيراً فى إحتواء الأزمة وتداعياتها، إلا أن المتابعة الدقيقة وإستقراء وتحليل ما سبق يكشف عن خلل واضح فى إدارة الحكومة للأزمة وخاصة بعد أن تفاقمت ولم تقدم الحكومة أية حلول واقعية للمشكلة؛ إضافة إلى ما أشار إليه "سمير رضوان" المدير التنفيذى لمنتدى البحوث

الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا حيث أكد أن تعامل مصر مع أزمة إنفلونزا الطيور كان مختلفاً تماماً عن تعاملها مع أية أزمة سابقة حيث تعاملت مع هذه الأزمة بقدر من الحرص والتدقيق مشابهة فى ذلك بعض الدول المتقدمة إزاء التعامل مع هذه الأزمة إلا أن بعض الأزمات الأخرى كأزمة غرق العبارة السلام (٩٨) لم تتمكن مصر من التعامل معها على الرغم من أنه قد سبق غرق أكثر من حالة شبيهة مما يؤكد أن الجهات المسئولة فى مصر لا تستفيد من الخبرات السابقة إلا بعد أن تحدث الكارثة مما يكرر وقوع المأساة.[١٥]

ومن ثم ترى الباحثة أن وجهات النظر المختلفة حول إدارة مصر للأزمات يوضح أنه لا يوجد بمصر الآليات الحقيقية التى يمكن من خلالها توقع وقوع الأزمات والكوارث، وكذلك الفشل فى إستحضار الخبرات، والإمكانات المادية والبشرية قبل وقوع الأزمات لتفادى وقوع أية كارثة؛ وهذا قد اتضح من خلال الأزمات التى مر بها المجتمع المصرى ناهيك عن الدروس المستفادة من الأزمات التى قد حدثت وأدت إلى كوارث فعلية بالرغم من تكرار نفس النوعية من الأزمات والكوارث إلا أنه مازالت الحكومة المصرية فى حاجة إلى تنظيم مجلس أعلى لإدارة الأزمات والكوارث يمكنه أن يتوقع حدوث الأزمات قبل حدوثها ويتعامل معها قبل أن تتحول إلى كوارث لا يمكن تجنب أثارها.

- **أزمة إنفلونزا الخنازير (H_1N_1) :**

ويرى بعض العلماء أن أول انتشار لأنفلونزا الخنازير حدث فى عام ١٩١٨، حيث تسببت الأنفلونزا الأسبانية H_1N_1 فى مقتل ما يقارب ٥٠ مليون شخص، أصيبت بها أيضاً الخنازير فى نفس الفترة، ولم تستطع الدراسات إثبات أو نفى إنتقال الفيروس من الخنازير إلى البشر أو العكس أى أنه لم يثبت من تلقى العدوى أولاً.

ومن خلال الأبحاث والدراسات منذ عام ١٩٣٠ وحتى ٢٠٠٢ تم التعرف على ثلاثة أنماط جديدة من فيروسات أنفلونزا الخنازير فى أمريكا الشمالية وتم الإشارة إلى أن الفيروس H_1N_1 هو أكثر الفيروسات المسببة لأنفلونزا الخنازير إنتشاراً، وفى فبراير ٢٠٠٩، بدأ إنتشار عدوى إنفلونزا الخنازير بين البشر فى المكسيك وتبع ذلك إنتشار المرض بصورة سريعة حتى صنفته منظمة الصحة العالمية بالمستوى الخامس من تصنيف الجوائح (المرحلة الخامسة)، وكانت "المكسيك والولايات المتحدة وكندا" العدد الأكبر من الحالات.(١٦)

وبلغت عدد الحالات حسب منظمة الصحة العالمية حتى يوم ١٠ مايو ٢٠٠٩، ١٦٢٣٨٠ حالة مؤكدة أو غير مؤكدة بأنفلونزا الخنازير منها ١١٥٤ حالة وفاة فى ١٦٨ دولة، وفى ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٩ بلغ عدد الحالات التى تم أكتشاف المرض بها فى "مصر" ١١٦٥ حالة تم شفاء ١١٢٥ حالة بنسبة ٩٦.٦% ويوجد تحت العلاج بالمستشفيات ٣٧ حالة وعدد الحالات المتوفاة ثلاث حالات.(١٧)

وفى الحقيقة كانت إدارة الحكومة المصرية فى مواجهة هذه الأزمة أقل بكثير من المطلوب بل إن إدارتها لتلك الأزمة قد أدى إلى تفاقم الأزمة وذلك كما أشارت الكتابات والتحليلات إزاء هذه الأزمة؛ حيث أوضحت أن إدارة الحكومة المصرية لأزمة إنفلونزا الخنازير H_1N_1 قد خلق نوعاً من الفزع لدى المواطنين مما أثار الرأى العام على كافة المستويات، فمثلاً قد وجدنا قلقاً قد إنتاب أولياء الأمور من المواطنين ودفع الكثير إلى عدم إرسال أطفالهم إلى المدارس مما يوضح قصوراً فى أداء الحكومة المصرية نحو هذه الأزمة حيث القصور فى التركيبة السياسية للحكومة المصرية بالإضافة إلى إفتقار الحكومة للشعبية

مما يؤدى دائماً إلى التركيز على القضايا العاجلة وعدم الإعتماد على التخطيط الإستراتيجى الذى هو جوهر عملية إدارة الأزمات والكوارث.

فضلاً عما جاء بالصحف المصرية المختلفة من تحليلات توضح سوء إدارة الحكومة المصرية للأزمات والكوارث وخاصة أزمة إنفلونزا الخنازير H_1N_1 فالحكومة بدلاً من أن تدير الأزمة بشكل إيجابى يخفف من حدتها، أدارتها بشكل سلبى أدى إلى تفاقمها حيث أشار "محمد شومان" عميد المعهد الدولى للإعلام وخبير إدارة الأزمات أن إخفاق الحكومة فى إدارة تلك الأزمة قد تمثل فى عدة نقاط منها :

- ركزت الحكومة بشكل مبالغ فيه على مخاطر إنفلونزا الخنازير ورددت ما يشاع فى وسائل الإعلام الغربية دون أن تهتم بوجهة النظر الأخرى التى أكدت منذ البداية أن هذه الأزمة مبالغ فيها وأن شركات الأدوية ذات مصلحة رئيسية فى تفعيل وإثارة هذه الأزمة أى أنها "أزمة مفتعلة".

- تأخرت الحكومة طويلاً فى إستيراد المصل المضاد لأنفلونزا الخنازير ولم تناقش بحرية وشفافية الأثار السلبية لاستخدام المصل وعندما إستوردت المصل لم تلاحظ أن هناك رأى عام قد تشكل بين المواطنين يرفض استخدام المصل مما أدى إلى إعادة أعداد كبيرة من الأمصال إلى مصدرها.

- الحكومة منذ بداية الأزمة وهى تحاول أن تصور أنفلونزا الخنازير وكأنه مرض يأتى من الخارج ومع المسافرين من البلاد المصابة وكانت البيانات الأولى تحدثنا بطريقة ساذجة عن ضبط أسرة أو بعض الأشخاص الذى يزورون مصر ويحملون الفيروس وهو ما يصور أن الفيروس عدو خارجى بينما الواقع أن الفيروس موجود فى المناخ وداخل مصر.

- الإجراءات والبيانات التى اتخذتها وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم أدت إلى إشاعة مناخ من الفزع غير المبرر لدى المواطنين من كافة الطبقات بحيث منعوا أولادهم من

الذهاب للمدارس وشجعت وزارة التربية والتعليم العالى على هذه المبالغة فرفعت نسب الغياب وهو ما زاد الأمر سوءاً.

- رغم أن فيروس أنفلونزا الخنازير مرتبط أشد الارتباط بمستوى النظافة وبالتالى كان على الحكومة أن تنهض للتخلص من النفايات والكميات الهائلة من القمامة والمخلفات لكن ما حدث فى الأشهر الأخيرة من معايشة الأزمة غير ذلك فلم تستطع الحكومة التخلص من النفايات والقمامة التى تراكمت فى محافظة الجيزة مثلاً.
- اتخذت الحكومة قراراً مشرعاً فى مصر أدى إلى تعرضها لسخرية العالم وهو الإعدام الجماعى لقطعان الخنازير الموجودة فى مصر وقد ترتب على ذلك القرار ليس فقط إستهجان المنظمات والهيئات الدولية ولكن الإضرار بمربى الخنازير إضافة إلى زيادة كميات القمامة والنفايات لأن المستهلك الأول لها وهو "الخنازير" قد انتهى من مصر.
- إصرار وزارة الصحة على الإعلان عن أرقام المصابين والمتوفين وبشكل يومى جراء مرض أنفلونزا الخنازير وهو تقليد أدى إلى زيادة الخوف والقلق لدى المواطنين المصريين بالرغم من تأكيد منظمة الصحة العالمية على عدم استخدام تلك التقارير اليومية والإكتفاء بتقارير إسبوعية.(١٨)

وترى الباحثة البطء والعشوائية الشديدة فى التعامل مع الأزمات والكوارث من قبل الحكومة المصرية إضافة إلى انعدام التنسيق بين الوزارات المعنية بإدارة الأزمات ولو أنه لا توجد وزارات معنية بالأزمات وإدارتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى الإفتقار إلى العمل تحت قيادة واحدة تتوافر فيها مقومات القيادة الفعَّالة مع غياب الصلة والوضوح فى القيادة وفى نفس الوقت عدم التشدد مع القدرة على التكيف وفقاً لطبيعة الأزمة، إضافة إلى غياب جهاز للإنذار المبكر لإكتشاف الأزمات والكوارث بالرغم من وجود مثل هذا الجهاز فى دول أقل بكثير من "مصر" من حيث الإمكانيات البشرية والمادية، كذلك مثل بنجلاديش وكينيا وأثيوبيا حيث تم وضع هذه الأنظمة أو الجهاز بدعم وتمويل من الهيئات والمنظمات الدولية وتعمل بكفاءة عالية، ومن ثم يمكن لمصر وفقاً لإمكانياتها البشرية والمادية أن تقيم مثل هذه الأنظمة أو أن تستعين بخبرة الجهات الدولية فى هذا المجال خاصة أن النظم الحديثة فى إدارة الأزمات تعتمد على الإتصال بشبكة الأقمار الصناعية عبر الإنترنت، وبالرغم من

وجود عدة مراكز لإدارة الأزمات والكوارث فى مصر إلا أنها لم تقم بدور فعلى أو عملى لإدارة الأزمات وإنما تقوم بإدارتها على المستوى النظرى فقط مثل إدارة الأزمات والكوارث من قبل الجهاز التابع لمجلس الوزراء والذى ليس من صلاحياته أن يدير الأزمات واقعياً وإنما يقتصر على إجراء البحوث والدراسات وبالمثل مركز "رشاد الحملاوى" بجامعة عين شمس لإدارة الأزمات والكوارث والمراكز التابعة لوزارات الدفاع والبترول والتى يغلب عليها الطابع البحثى أكثر من الدور الميدانى، ومن ثم لابد من تفعيل الدور الواقعى أو الميدانى لمثل هذه الجهات القائمة على إدارة الأزمات والكوارث نظرياً بالمشاركة ومنظمات وهيئات المجتمع المدنى وكذلك المنظمات الحكومية (كافة الوزارات) وفق آلية وإستراتيجية فاعلة وفعَّالة فى مجال إدارة الأزمات والكوارث.

- **أزمة البنزين والسولار :**

حيث شهدت مصر أزمة فيما يتعلق بتوفير الإحتياجات اليومية من السولار والبنزين وتبعها أنابيب الغاز حيث تعددت التحليلات والكتابات بشأن هذه الأزمة كما تعددت أسباب تلك الأزمة فهناك من أوضح أنها نتيجة أبعاد متعددة وأنها أزمة على مستوى محافظات مصر بالكامل وهو الأمر الذى يشير لمشكلة وأزمة عامة والسبب الرئيسى هو نقص المعروض من تلك السلع المدعمة عن الطلب، وكان من الممكن أن تدير الدولة هذه الأزمة من خلال الإستيراد السريع لتلك السلع من الخارج لتغطية النقص بالسوق المحلى مع توضيح السبب الحقيقى وراء هذه الأزمة للمواطنين وتشديد المراقبة على محطات البنزين التى تسوق هذه السلعة المدعمة لمنع أية تجاوزات تجاه تلك السلع منعاً لوجود أية أزمات على هذا المستوى خاصة وأنه من الأسباب الأخرى التى فسرت بها تلك الأزمة وهو وجود السوق السوداء وما يتبعه من ظواهر كان من أهمها تهريب السولار للمراكب التجارية الدولية بالموانىء عن طريق أصحاب مراكب الصيد الذين يحصلون على السولار المدعم ليتم بيعه بأضعاف ما تم شراؤه به مما يعود بالأزمة على المستهلك وعلى الدولة كذلك.(١٩)

كما فسرت الأزمة (أزمة البنزين والسولار) فى ضوء عوامل كثيرة منها وكما ذكر رئيس لجنة الشؤون المالية والاقتصادية بمجلس الشورى "محمد الفقى" أن حالة الرخاوة التى

تدار بها الدولة وغياب دور الأجهزة الرقابية، وهو ما شجع أصحاب محطات البنزين على تهريب الوقود للداخل والخارج خاصة فى ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التى تمر بها الدولة المصرية، وقد ترتب على ذلك حدوث شلل مرورى بجميع المدن إضافة إلى إغلاق غالبية محطات البنزين وتوقف العديد من سيارات الأجرة والتاكسى والميكروباص عن العمل مما أدى إلى الإضرار باقتصاد الدولة ومن ثم توالى العديد من المشكلات والأزمات الاجتماعية.

- **أزمة انقطاع التيار الكهربائى :**

وفى ظل هذه الأزمة ومن خلال إستقراء وتحليل متضمنات تلك الأزمة وجدت الباحثة أن السبب الرئيسى وراء العديد من الأزمات الاجتماعية فى مصر يتلخص فى أن البعض كل حكومة حالية وكل نظام سياسى حالى يحمل النظام السابق والحكومة السابقة مسئولية العديد من الأزمات مما تؤدى إلى إزدياد العديد من الأزمات على كافة المستويات دون الوصول إلى حلول واقعية وسريعة لها. ومن ثم حملت وزارة الكهرباء والطاقة مسئولية أزمة انقطاع الكهرباء التى تتجدد يومياً على النظام السابق حينما قالت أن النظام السابق كان غائبا عن التخطيط المستقبلى لتوفير الطاقة للأجيال القادمة وأنه تعمد إهمال الموارد مما أدى إلى حالة من الضعف العام فى منشأت ووحدات الكهرباء إضافة إلى ما تعرضت له الشبكة القومية خلال الفترة الماضية من نقص فى القدرات بسبب محدودية الوقود مما أدى إلى تخفيف نحو ٦٥٠٠ ميجا وات فى وقت الذروة.

هذا وقد ترتب على هذه الأزمة الكثير من المشكلات الاجتماعية التى ظهرت على أكثر من مستوى من مستويات الحياة الاجتماعية حيث عانت المستشفيات من وفاة العديد من الأطفال الذين هم فى حاجة إلى حضانات نتيجة لإنقطاع التيار الكهربائى لفترات طويلة، بالإضافة إلى انتشار السرقات فى أماكن عديدة ومتفرقة من المجتمع وذلك كله لم يتم ضبطه وتنظيمه نظراً للأزمة الكبرى التى هى أساس شتى الأزمات الموجودة بالمجتمع المصرى آلا وهى أزمة "الإنفلات الأمنى" التى تعوق عجلة الإنتاج والتنمية والاستقرار فى المجتمع، فأساس الحياة فى أى بلد هو الأمان والرخاء، وهما ينبثقان من خلال سيادة القانون الذى بدوره وبمدى وجوده وتطبيقه وعدم التجاوز فيه يحقق ويوفر العنصر الفاعل فى تقدم

الدول وهو عنصر الثقة السياسية بين المواطن والنظام السياسى من خلال ما تحققه مكونات النظام السياسى من طموحات واحتياجات للمواطن، حيث نجد أن إنتماء وولاء المواطن ومساندته لهذا النظام يكون مرهوناً بدرجة ومدى تحقيق تلك النظام لمتطلبات واحتياجات المواطن الحياتية وأولى تلك الاحتياجات الشعور بالأمان والإستقرار والرضا الذاتى والاجتماعى ودون ذلك يؤدى إلى حالة من عدم الثقة السياسية يتولد عنها ما يسمى "بأزمة الثقة" حيث نعنى بالثقة هنا ما أشار إليه "فرانسيس فوكو ياما" فى كتابه "الثقة": الفضائل الاجتماعية وتحقيق الازدهار الاقتصادى" حيث ربط الثقة "بمفهوم رأس المال الاجتماعى"، فقد أكد على أن المجتمعات الإنسانية لا تتأسس فقط على رأس المال المادى مثل الأرض والمصانع والمعادن والآلات، لكنها تتأسس أيضاً على رأس المال الاجتماعى القائم على العلاقات بين الأفراد وقدراتهم على التواصل فيما بينهم، والذى يتكون من مخزون القيم والأعراف المشتركة بين الأفراد، والتى تنشىء الثقة المتبادلة بينهم على كافة المستويات والأنشطة الحياتية بدءً بممارسات الحياة اليومية الفردية وحتى الممارسات السياسية على مستوى الدولة فكلما زاد مخزون القيم والأعراف المشتركة زاد "رأس المال الاجتماعى" الأمر الذى يعزز الثقة المتبادلة بين الأفراد، والثقة التى يمنحونها لمؤسسات المجتمع الرسمية والأهلية مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق التطور والإزدهار الاقتصادى. وهذا ما يمكن أن يجسد ويوضح لنا الوضع فى الدولة المصرية قبل وبعد ثورة ٢٥ يناير، وما يمكن أن نفسر من خلاله وفى إطاره العديد من المشكلات الاجتماعية والأزمات المتفاقمة فى المجتمع المصرى وغيره من المجتمعات التى تعانى من أزمات اجتماعية اقتصادية فى إطار الفجوة بين المواطن والنظام السياسى.(٢٠)

وتشير الباحثة إلى أن الخلل فى إحدى قطاعات الدولة وأجهزتها يؤدى لا محالة إلى أزمات عديدة متنوعة موضحة ذلك باستعراض أزمة الإسكان والتى بدورها عنصر أساسى فى أزمات العشوائيات، فبما أن الحاجة للمسكن هى من الحاجات الأساسية للمواطن نجد أنه ثمة أزمات قد ترتبت على تخلى الدولة عن توفير المسكن الملائم والمناسب للمواطنين؛ حيث أزمة الإسكان والتى أصبحت واضحة بصورة أكبر فى الفترة الراهنة، فقد انتشرت

العشوائيات والتى هى موطن للعديد من المشكلات والأزمات الاجتماعية مما يحمَّل الدولة مسئولية تلك الأزمات وإنتشارها فى المجتمع بصورة أكبر مما كانت عليه قديماً؛ حيث اختلفت فترة الخمسينيات عن الستينيات عن السبعينيات فى طبيعة السياسة العامة للإسكان والتى يمكن أن نشير إليها كالتالى:

- **السياسة العامة للإسكان خلال فترة الخمسينيات:** حيث الاهتمام القومى والرسمى بالإسكان الشعبى والعمالى وكذلك نمو الإسكان المتوسط.
- **السياسة العامة للإسكان خلال فترة الستينيات:** تراجع فى الإسكان عموماً عن مركزه المتقدم فى السياسة القومية، مع استمرارية فى نمو الإسكان المتوسط.
- **السياسة العامة للإسكان خلال السبعينيات:** تقلص الإسكان الشعبى وتضخم الإسكان العشوائى، وزيادة واضحة فى الإسكان الفاخر للتمليك.

أما إذا تطرقنا لفترة الثمانينات والتسعينات نجد أن العشوائيات قد انتشرت بشكل أكبر مما كانت عليه حيث الفقر والبطالة واختفاء الطبقة الوسطى بشكل تدريجى وإنهيار منظومة القيم والمعايير الاجتماعية وهذا فى مجمله يؤكد على عدم فعالية دور الدولة فى إدارة الأزمات والكوارث وذلك وفقاً أيضاً لما قد جاء من تحليل وتوضيح للأزمات الاجتماعية التى تعانى منها الدولة المصرية وتوجهها نحو تلك الأزمات أى أسلوب الدولة نحو الأزمات المختلفة المتكرر والمستحدث منها.

المصادر والمراجع

١) منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات – الوسيلة للبقاء، مكتبة جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص٤٤.

٢) عباس رشدى العمارى: إدارة الأزمات فى عالم للتغير، ط١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣، ص١٧–٥٠.

٣) السيد عليوة: إدارة الأزمات "حلول علمية – أساليب وقائية"، مركز القرار للاستشارات، ١٩٩٧، ص٨–١٥.

٤) محمد رشاد الحملاوى: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، ط٢، مكتبة كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥، ص٣٠–٣٥.

٥) مكتب التحقيقات الفيدرالية الأمريكى: منهاج الإدارة العليا للأزمات، ١٩٩٦، ص٩٥–١٢٥.

٦) مركز إدارة الأزمات والكوارث: الإعصار ساندى ودور وسائل الإعلام، ٢٠١٢/١٠/٣١ من خلال:

http://www.digital.ahram.org.eg/articlles.aspx?seial=7115u

٧) صفاء عبدالعزيز: إدارة الأزمات، دار الكتب والوثائق القومية، ٢٠١١، ص١–٢٥.

٨) محمد رشاد الحملاوى، مرجع سابق، ص٤٠–٤٦.

٩) بعثة الأهرام صباح يوم الاثنين الموافق ١٩٩٢/١٢/١٦

١٠) محمد رشاد الحملاوى: التخطيط لمواجهة الأزمات "عشر كوارث هزت مصر"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٠.

١١) رمضان محمود عبد السلام، ٢٠٠١: إدارة الأزمات الدولية، غير مبين جهة النشر.

١٢) محمد حافظ الرهوان: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة، ٢٠٠٤، ص١٨٠–١٨٤.

١٣) مكتب التحقيقات الفيدرالية الأمريكى، مرجع سابق، ص١٢٠–١٢٥.

١٤) وفاء داود: أزمة الثقة فى مصر ما بعد الثورة، الديمقراطية، ٢٠١٣، من خلال:

http://www.digital.ahram.org.eg/articlles.aspx?seial=1383530

Feid=5608

١٥) محمد نصر الحويطى ومنى البديوى: إدارة الأزمات فى مصر ... فى أزمة فجرتها أزمة أنفلونزا الطيور وكارثة العبارة، العالم اليوم، ٢٠٠٦ من خلال:

http://www.masress.com/alalamayaim/158u279

١٦) صفاء عبدالعزيز، مرجع سابق، ص٢٦٦.

17) Trifonov: H. Khianian, B. Green Baum, R. Rabadan (30 April 2009 Thev). The recent swine influenza A (H1N) virus infecting humans origin of (17) Euro Surveillance.

http://www.eurosurveillance.org/imagesdynamic/EE1vNN

١٨) محمد عبدالرحمن: فن إدارة الأزمات، أهلاً العربية، شبكة الوحدة العربية، ٢٠١٠، من خلال:

http://www.ahlan.com/2010/12/09/crisis-managent/1

١٩) نور عبدالقادر: خبير أمنى يكشف أبعاد أزمة السولار والبنزين فى مصر، ٢٠١٢، من خلال:

http://www.masrawy.com/news/reports/2012/march/23/4892427.aspx

20) Augustine, "Managing the crisis you tried to prevent", Harvard business review, November-December, 1995.