

إدارة الأزمات والكوارث

"دراسة وصفية تحليلية للتجارب الدولية والدراسات السابقة"

أ. محمد مسعود حمد مسعود*

تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١٢/٣١

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١٠/٢٣

تاريخ التقديم: ٢٠٢٥/٠٩/٢٨

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات التي أنتهجتها دول العالم لأدارة الأزمات والكوارث. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي أنتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المهترئة، كما بينت النتائج نجاح التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية يظهر ذلك من خلال التحكم بمنحنى التفشي والمبادئ التي انطلقت منها والآليات التي اعتمدتها. وأخيراً أظهرت النتائج أن قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم إلى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي. وقد أوصت الدراسة بضرورة استفادة الدولة الليبية من التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة الأزمات الصحية التي قد تحدث مستقبلاً، كذلك تعزيز تعاونها مع الدول الآسيوية ذات التجارب الناجحة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، أيضاً أوصت الدراسة بالاستفادة من تجارب بعض الدول في إدارة الحوار السياسي في ليبيا.

الكلمات المفتاحية: إدارة , الأزمات, الكوارث

ABSTRACT

The study aimed to identify the mechanisms adopted by countries around the world to manage crises and disasters. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive and analytical approach. The study reached a set of results, the most important of which are: The Derna disaster revealed the impact of administrative corruption that has spread over decades and its impact on the dilapidated infrastructure. The results also demonstrated the success of the Chinese, Singaporean, and Korean experiences in managing the coronavirus pandemic crisis, demonstrated by their control of the spread curve, the principles upon which they were based, and the mechanisms they adopted. Finally, the results showed that the decision to resolve the crisis in Libya is no longer in the hands of the Libyans, but rather has passed them over to other parties with different visions and scenarios for the Libyan issue.

The study recommended that Libya benefit from the Chinese, Singaporean, and Korean

*ماجستير في الإدارة والتنظيم من الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - إجدابيا . جهة العمل: وزارة الداخلية -

Email: Mohamed.researcher88@gmail.com ليبيا

experiences in managing health crises that may occur in the future. It also aims to enhance cooperation with Asian countries with successful experiences in crisis and disaster management. The study also recommended benefiting from the experiences of some countries in managing political dialogue in Libya.

Keywords: administration, Crises, Disasters

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

مما لا شك فيه أن حاضر الأمم هو امتداد لماضيها كما أن مستقبلها يعتبر امتداداً لحاضرها ، ومن سمات المجتمعات المتحضرة الاهتمام الكبير باستخلاص الدروس من الأزمات والكوارث التي مرت بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل. كذلك المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات والكوارث ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهةها هي الأقدر على تجاوز الأزمات والكوارث بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها (رفاعي وجبريل، ٢٠١٢).

مر العالم في القرن العشرين والقرن الحالي بعدد من الأزمات بدءاً من وباء الانفلونزا الإسبانية سنة ١٩١٨-١٩١٩ التي قتلت ما بين ٢٠ الى ٤٠ مليون شخص، وكان واحد من أكثر الأوبئة المدمرة في تاريخ العالم، وباء الكوليرا سنة ١٩٦١-١٩٧٥، أزمة الكساد الكبير سنة ١٩٢٩، أزمة النفط في السبعينيات، الأزمة المالية العالمية سنة ٢٠٠٧-٢٠٠٨، مروراً بأنفلونزا H1N1 عام ٢٠٠٩، ثم أزمة فيروس كورونا عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ التي اجتاحت العالم وصنفتها منظمة الصحة العالمية على أنها جائحة، وليس مجرد نقشي للمرض أو وباء (مصطفى، ٢٠٢٤).

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، إيماناً من الباحث بأن يبدأ من حيث أنتهى إليه الآخرون، وسيتم تقديم ملخص عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة، ونتائجها، وتوصياتها، وسيتم التطرق بالبداية إلى الدراسات المحلية ثم العربية وأخيراً الأجنبية، وبالنهاية سوف يقوم الباحث بالتعقيب على الدراسات.

وفيما يلي استعراضاً لأهم الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والكوارث:

٢.١. الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت إدارة الأزمات والكوارث

أولاً: الدراسات المحلية:

قام الباحث جبريل، (٢٠٢٢) بدراسة عن واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية "دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي

وقد هدفت دراسته إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة وقد تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (٧٧) مديراً ،

وأُتبعَت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (٥٤) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتفعيل وممارسة إدارة الأزمات بالشركات النفطية في ليبيا. كشفت هذه الدراسة عن ضعف مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية، وتحديدًا في شركة الخليج العربي للنفط، حيث أشارت النتائج إلى غياب منهجية واضحة لإدارة الأزمات، تشير نتائج دراسة (جبريل، ٢٠٢٢) إلى ثغرة حقيقية في البنية التنظيمية والاستعدادات داخل هذه الشركات، ما يدعم أهمية الدراسة الحالية التي يمكن أن تُسهم في تقديم إطار علمي وعملي لتفعيل إدارة الأزمات والكوارث. كما هدفت التي قام بها كل من محي الدين وختو، (٢٠٢٤) عن الجزائر ودورها في إدارة الأزمة في ليبيا

الى تعزيز الدور الجزائري في المنطقة من خلال طرح بدائل جديدة أكثر واقعية يمكن أن تشكل بذور الانفراج بالأزمة في ليبيا، حيث توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: قرار حل الازمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم الى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرقية الجزائرية.

ويرى الباحث أن نتائج الدراسة تبرز أن الأزمة الليبية خرجت من نطاق السيطرة الوطنية، وأصبحت رهينة لأجندات إقليمية ودولية تتضارب في رؤاها ومصالحها، وهنا يظهر بوضوح مدى غياب إدارة فعالة للأزمات والكوارث داخل الدولة الليبية سواء على المستوى المؤسسي أو السياسي.

كما قام الباحث حدود، (٢٠٢٤) بدراسة إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية - الأساليب والخطط مراجعة أسباب إخفاقات إدارة الأزمة لفيضان وادي درنة ليبيا

هدفت دراسته إلى التعرف على أساليب ونظم إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية، وتطبيق ذلك على سبب إخفاق إدارة الأزمة لفيضان درنة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتتبع التسلسل في المعلومات والأحداث وترتيبها ليكتمل في النهاية وصفاً كاملاً للمشهد. كذلك المنهج التحليلي بعد جمع المعلومات الأساسية ومناقشتها للوصول إلى تحليل للظاهرة ومعرفة مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها. حيث توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: ١. الانقسام السياسي في ليبيا وعدم كفاءة الإدارات، بل وعدم وجود بعضها (كمؤسسات / إدارة الأزمات دعم اتخاذ القرار) وصعوبة اتخاذ القرار وعلى عاتق من تقع المسؤولية وضعف الإدارات في البلديات.

٢. كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المهترئة أصلاً وسوء الإدارة والإهمال الحكومي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها ليبيا في مجال الإدارة والتخطيط.

٣. سوء إدارة الأزمة أدى إلى تضارب التعليمات والتحذيرات غير الملائمة وفرض حظر التجول على بعض المناطق الأشد تضرراً من قبل سلطات شرق ليبيا قبل إعصار دانيال إلى ارتفاع عدد القتلى. ويرى الباحث ان هذه النتائج تتلاقى هذه النتائج مع دراسة (محي الدين وختو، ٢٠٢٤) التي تناولت الدور الجزائري في الأزمة الليبية، والتي أكدت أن القرار في ليبيا لم يعد بيد الليبيين، بل بات مرتعاً بتدخلات خارجية متعارضة، ما يعكس ضعف سيادة القرار الوطني الناتج عن فشل داخلي في إدارة الأزمات.

ثانياً: الدراسات العربية:

قام الباحث أبو زايد، (٢٠١٥) بدراسة متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة "دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013"

هدفت دراسته إلى التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة ودور وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهة الكوارث، وتتضمن هذه المتطلبات: القيادة الفاعلة، والدعم اللوجستي والمخصصات المالية، ومستوى المشاركة المجتمعية، والتنبؤ والتخطيط وبناء فرق العمل والكوادر المؤهلة، والإعلام، واتخاذ القرار التعاوني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض. توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: ١. وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي 60.72% وقد حققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي نسبي يساوي 65.57%.

٢. تمتع متطلب توافر القيادة الفاعلة بمتوسط حسابي نسبي يساوي ٧١.٠٤% والتغطية الإعلامية بمتوسط حسابي نسبي ٧١.٤٦% وتوافر اتخاذ القرار التعاوني بمتوسط حسابي نسبي ٦٥.٧٣%. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات وكان أهمها: تأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لها.

تُظهر نتائج دراسة (أبو زايد، ٢٠١٥) أن هناك نجاحاً جزئياً في تلبية متطلبات إدارة الكوارث، مثل القيادة الفاعلة، والإعلام، واتخاذ القرار التعاوني، رغم التحديات المعقدة التي يواجهها قطاع غزة.

كما قام الباحث الرضيع، (٢٠١١) بدراسة مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث

وهدف دراسته الى التعرف على مدى جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الازمات والكوارث وذلك بالكشف على مدى توفر الخطط المناسبة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق اسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي الأفراد المجتمع البالغ عددهم ١٤٩ وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الازمات والكوارث على نسبة ٧٠.٤٤%، وحصلت جميع فقرات مجال اهمية توافر المعلومات اللازمة لأدارة الازمات والكوارث على ٦٧.٦١%، بينما حصلت فقرات مجال اهمية توفر المهارات القيادية للدارة الازمات والكوارث على نسبة ٧٧.١٦%. كما قدمت الدراسة عدة توصيات اهمها: ضرورة انشاء وحدة ادارية مستقلة لإدارة الازمات والكوارث، مع وجود غرفة عمليات

للطوارئ مجهزة بجميع مستلزمات ادارة الازمات والكوارث، مع ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الازمات والكوارث.

أظهرت نتائج دراسة (الرضيع، ٢٠١١) المتعلقة بجهاز الدفاع المدني في قطاع غزة أن هناك مستوى مقبولاً من الجاهزية في ما يتعلق بالتخطيط، وتوافر المعلومات والمهارات القيادية لإدارة الأزمات، في المقابل، توصلت دراسة (حدود، ٢٠٢٤) إلى أن ليبيا، وخاصة في كارثة فيضان درنة، تفتقر إلى الحد الأدنى من هذه المتطلبات، فلا خطط واضحة، ولا إدارة فعالة، ولا كوادر مؤهلة، في ظل غياب مؤسسات متخصصة.

٣.١. التعقيب على الدراسات السابقة:

ومما سبق تبين أن أغلب الدراسات السابقة تتفق في التصدي للأزمات والكوارث بشتى الوسائل المتاحة حيث انه من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يمكن ملاحظة مجموعة من الاتجاهات والأنماط التي تعكس تطور الاهتمام بموضوع البحث، ويمكن تصنيف هذه الدراسات وفقاً لعدة معايير منها:

١. **من حيث فترة التطبيق:** أظهرت الدراسات تفاوتاً زمنياً في فترات تنفيذها، حيث شملت دراسات حديثة تعكس التطورات الزمنية في المجال، مثل دراسة (حدود، ٢٠٢٤) ودراسة (جبريل، ٢٠٢٢) كما شملت دراسات قديمة نسبياً، مثل دراسة (الرضيع، ٢٠١١) و (أبو زايد، ٢٠١٥) ويعكس هذا التفاوت استمرار الاهتمام الأكاديمي بالموضوع وتزايد الوعي بأهميته في السنوات الأخيرة.

٢. **من حيث مكان التطبيق:** تنوعت مواقع إجراء الدراسات، حيث شملت دولاً عربية مختلفة مثل ليبيا (جبريل، ٢٠٢٢) والجزائر (حدود، ٢٠٢٤) وفلسطين (أبو زايد، ٢٠١٥) ويعكس هذا التوزيع الجغرافي اهتماماً عالمياً بإدارة الأزمات والكوارث، مع مراعاة الفروق السياقية بين البيئات المختلفة.

٣. **من حيث الأهداف:** تباينت أهداف الدراسات وفقاً لطبيعة البحث والجهة المستهدفة، حيث ركزت بعضها إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية كما في دراسة (جبريل، ٢٠٢٢) وركزت بعضها إلى التعرف على أساليب ونظم إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية كما في دراسة (حدود، ٢٠٢٤) بينما تناولت دراسات أخرى إلى التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها كما في دراسة (أبو زايد، ٢٠١٥).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة قد أسهمت في بناء أساس معرفي قوي حول إدارة الأزمات والكوارث، مما يساعد في تطوير الإطار النظري لهذا البحث، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تستدعي المزيد من البحث، خصوصاً فيما يتعلق بتأثير إدارة الأزمات والكوارث في السياقات المحلية المختلفة، وتأثيرها على قطاعات محددة مثل القطاع الأمني، لذا فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم إضافة نوعية من خلال تسليط الضوء على إدارة الأزمات والكوارث في سياق جديد لم يدرس بشكل كافٍ، فيما يلي جدول رقم (١) والذي يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (١) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه بين الدراسات
١	(الرضيع، ٢٠١١)	حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة ٧٠.٤٤٪، وحصلت جميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث على ٦٧.٦١٪، بينما حصلت فقرات مجال أهمية توفر المهارات القيادية للإدارة الأزمات والكوارث على نسبة ٧٧.١٦٪.
٢	(أبوزايد، ٢٠١٥)	وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي 60.72% وقد حققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي نسبي يساوي 65.57%.
الرقم	الدراسة	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
٣	(جبريل، ٢٠٢٢)	كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة.
٤	(محي الدين وختو، ٢٠٢٤)	قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم الى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرقية الجزائرية
٥	(حدود، ٢٠٢٤)	الانقسام السياسي في ليبيا وعدم كفاءة وعدم وجود بعضها (كمؤسسات / إدارة الأزمات دعم اتخاذ القرار) وصعوبة اتخاذ القرار وعلى عاتق من تقع المسؤولية وضعف الإدارات في البلديات.

المصدر (من أعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

٤.١. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت له من نتائج يرى الباحث تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها:

١. **مجال التطبيق:** بينما تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة الأزمات والكوارث في الشركات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية، فإن هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول إدارة الأزمات والكوارث بالاعتماد على التجارب الدولية واستخلاص نتائج الدراسات السابقة بما يخص موضوع البحث، مما يوسع نطاق الدراسة في هذا المجال.

٢. **أهمية الدراسة:** توفر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة من خلال فحص مدى التزام المؤسسات بإدارة الأزمات والكوارث، مما يسد نقصاً واضحاً في الأبحاث السابقة.

بناءً على ذلك يرى الباحث، أن هذه الدراسة تسهم في تقديم رؤية جديدة حول دور المؤسسات في تبني إدارة الأزمات والكوارث، مما يساعد في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بهذا المجال داخل المؤسسات. جاءت هذه الدراسة داعمة للنقص في الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث.

٥.١. مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الأزمات والكوارث من القضايا الأساسية التي من المفترض أن تُعطى لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها. تدفع الأزمات والكوارث إلى البحث عن حلول مصممة خصيصاً، سواء كانت مثبتة أو مبتكرة. ولكن ما مصدر هذه الحلول الجديدة؟ وما الدور الذي يلعبه القادة في العثور عليها؟ وما العوامل الأساسية للنجاح؟ تتمحور مشكلة هذا البحث في النقاط الآتية:

١. تعد إدارة الطوارئ جزءاً من مراحل الاستعداد والاستجابة لإدارة مخاطر الكوارث الطبيعية، وغياب هذا العنصر الهام أدى إلى خسائر بشرية ومادية كبيرة كما حدث في كارثة درنة.
٢. إهمال السلطات والجهات التنفيذية للدراسات والتقارير التي حذرت من حدوث الكارثة من خلال أزمة السدود.

٣. الفساد الإداري والمالي وغياب الكفاءات والخبرات في إدارات ومراكز اتخاذ القرار.

٤. فشل إدارة الأزمة السياسية الليبية والاستفادة من تجارب بعض الدول في إدارة الحوار السياسي.

٦.١. منهج الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، ولكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والذي يعرف بأنه يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات تزيد من رصيد العلم، ويعرف هذا المنهج بأنه تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية واجتماعية، وتتعلق بياناتها المجموعة من هذه المؤسسات بأنشطتها وعملياتها وإجراءاتها وكذلك عن موظفيها وخدماتها المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة ماضي موضوع الدراسة لأخذ العبرة والعظة، ثم دراسة حاضر الموضوع لتشخيص جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف لعلاجها، والتنبؤ بما سيؤول إليه موضوع الدراسة.

٧.١. أهداف الدراسة:

١. يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في محاولة التعرف على التعرف على الآليات التي أنتهجتها دول العالم لإدارة الأزمات والكوارث.

٢. تزويد المعنيين في فريق إدارة الأزمة بمفاهيم وأسس ومراحل إدارة الأزمات والكوارث.

٣. تنمية مهارات موظفي المؤسسات ذات العلاقة في استخدام استراتيجيات الوقاية من الأزمات والكوارث.

٤. تنمية المهارات الفنية الخاصة باكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتقييم الأزمات المحتملة.

٥. تنمية مهارات موظفي المؤسسة المعنية في إعداد خطة الاتصالات وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

٦. توفير المعلومات اللازمة في التعامل مع الازمات.

٨.١. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية إدارة الأزمات والكوارث ومدى استعداد المؤسسات في الاستجابة لمعطيات البيئة الخارجية وبالتالي يمكن تحديد أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية كالتالي:

١. الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية البحث في إثراء المكتبات العلمية بعلم إدارة الأزمات والكوارث، والذي يعد موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، فالدراسات لاتزال محدودة في هذا المجال وخاصة على المستوى المحلي.

٢. الأهمية العملية:

- توضيح آليات ووسائل التصدي للأزمات والكوارث وكيفية معالجة تداعياتها.
- تساهم هذه الدراسة في توضيح مراحل الازمة وخاصتاً مرحلة الاستعداد لما لها من دور كبير في منع او حدوث الازمة، او التخفيف من آثارها، خصوصاً اذا تمت هذه العملية بصورة علمية مدروسة.
- ان هذه الدراسة بما تضمنته من حقائق ومعلومات وما انتهت إليه من استخلاص النتائج، قد يستفيد منها المسؤولين والمختصين بإدارة الازمات والكوارث في بلورة رؤية واضحة تساهم في مواجهة الازمات والكوارث.

٩.١. أداة جمع البيانات:

أعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات من مصدرين وهما:

١. **المصادر الثانوية:** حيث أتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت.

٢. **المصادر الأولية:** تم استخدام أسلوب جمع البيانات من القوائم والتقارير السنوية المنشورة من قبل الهيئات ذات الاختصاص والتجارب الدولية المتعلقة بنفس موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: المبحث الاول: الأزمة مفهومها وأسبابها ومراحل إدارة الأزمة

١.١.٢. تمهيد:

أستخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي عندما بدأت أزمة الصواريخ الكوبية، وهي الأزمة التي اندلعت بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي في أكتوبر 1962، نتيجة نشر الاتحاد السوفيتي صواريخ بالستية مجهزة برؤوس نووية في كوبا، استجابة لطلب الرئيس الكوبي فيدل كاسترو لحماية بلاده من غزو أمريكي متوقع، والتي اعتبرته الولايات المتحدة تهديد صريح لأنها، قررت بناءً عليه غزو كوبا، لكن التدخل الدبلوماسي من جانبي الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية أدى لحل الأزمة. وبعد أن انتهت الأزمة، قال وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك لقد بدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات.

أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات، ولم يعد السؤال المطروح هل ستأتي الأزمة أم لا بل أصبح السؤال ماذا تفعل المنظمة عندما تأتي الأزمة (الرضيع، ٢٠١١).

وهكذا تمثل الأزمة موقفًا غير اعتياديًا وغير متوقعًا شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، وتمثل محنة ووقتًا عصيبًا لصعوبة اتخاذ القرارات في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض (مصطفى، ٢٠٢٣).

٢.١.٢. ويمكن تعريف الأزمة استنادًا إلى الأدبيات بالآتي:

- **الازمة لغويًا:** عرف مختار الصحاح الازمة بانها: الشدة والقحط (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب مأزم (الرضيع، ٢٠١١).
- **كما تم تعريفها اصطلاحاً:** هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية او ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- **فالأزمة إدارياً:** هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها (مصطفى، ٢٠٢٤).
- **وفي تعريف آخر فإن الأزمة:** هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة (الحفني، ٢٠٢٣).
- **الأزمة:** هي عبارة عن حدث أو خطر أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت وفي وقت قصير، وتترك أحداثاً وآثاراً سريعة ومتلاحقة تهدد جوانب المجتمع وأبعاده،

وخاصة الجانب الأمني، ما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير عجلة الحياة (القحطاني، ٢٠٢١).

- مفهوم إدارة الأزمة: تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية الادارة المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار بها ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنعها او الاعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة (آل عزم وبن ظفيرة، ٢٠٢٣).
- إدارة الأزمات: تعد خطة إدارة الأزمات أمراً حيوياً للاستعداد لحدث الأزمة المؤسف وغير المتوقع إن إدارة الأزمات هي التخطيط الاستراتيجي لمنع حدوث أزمة أو حدوثها والاستجابة لها أثناء حدوثها (حدود، ٢٠٢٤).

٣.١.٢. أنواع الازمات:

تتعدد التصنيفات التي تقدم للأزمات وتختلف وفقاً للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف. قد تقسم الأزمات بحسب الوحدة المتأثرة حيث قد تصيب الأزمة الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع ككل. والجدول التالي يوضح أنواع الازمات حسب الاسباب (الفقيه، ٢٠١٢: ٢٢):

جدول رقم (٢) يوضح أنواع الأزمات

الازمات الطبيعية	الزلازل، البراكين، الأعاصير، الفيضانات، الانهيارات الأرضية، المد والجزر، العواصف، الجفاف.
ازمات تكنولوجية	فشل برامج الحواسيب الآلية، التسرب النفطي أو الكيماوي، حوادث المصانع.
ازمات المواجهة	المقاطعة، الاعتصام، الحصار، احتلال المباني، مقاومة الشرطة.
ازمات الحقد والضغينة	التلاعب بالمنتجات، الاختطافات، الشائعات، الارهاب، التجسس.
ازمات العنف في مكان العمل	الضرب، والقتل.
ازمات الاشاعات	نشر اخبار كاذبة عن: المنظمة، المنتجات.
الازمات تنظيمية	الغش والخداع، ومخالفة القانون.

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢: ٢٢)

تنقسم الأزمات، وفقاً لأسباب حدوثها إلى (مصطفى، ٢٠٢٤):

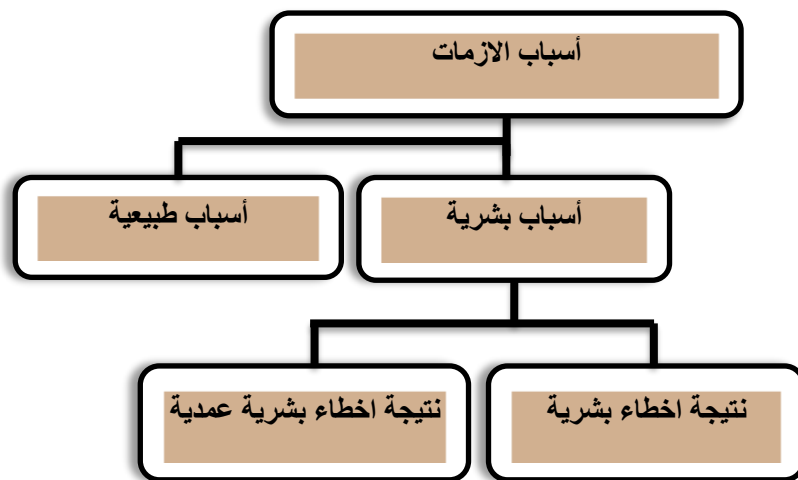
- أزمات وكوارث طبيعية: ناجمة عن قوى فوق سيطرة البشر، مثل: الزلازل، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف وغيرها، وهي تسبب خسائر مادية وبشرية، وقد تؤثر بشكل إيجابي في

تماسك المجتمع، حيث تساعد الدول بعضها بعضًا، كما حدث في زلزال هايتي و اعصار تسونامي ودانيل.

- أزمات وكوارث بشرية من صنع الإنسان: وهي ناجمة عن تصرفات يقوم بها البشر، ومن أمثلتها: المخاطر المدمرة الناجمة عن التسلح، والحروب، وخلافات العمل، وتدمير البيئة، وغيرها.

٤.١.٢. أسباب الأزمات:

يمكن تقسيم أسباب الأزمات بشكل عام إلى نوعين (الفقيه، ٢٠١٢): أسباب بشرية، وأسباب طبيعية. والأسباب البشرية قد تكون نتيجة أخطاء أو عمدية.



شكل رقم (١) يوضح أسباب الأزمات

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢: ٢٧)

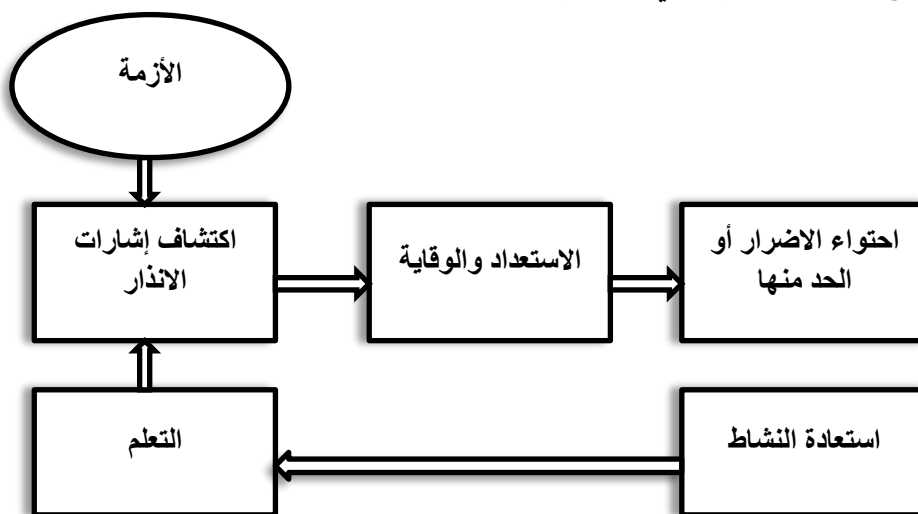
١. الأسباب البشرية: هي التي تنتج عن أفعال وتصرفات الإنسان سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

- أزمات الأخطاء البشرية: هي تلك الأزمات الناتجة عن أخطاء السلوك البشري، وتعدد مسببات الأزمات التي تنتج عن سلوك البشر فتشمل الإدراك الخاطئ للأوضاع، التسرع في اتخاذ القرارات، الإدارة العشوائية، وغيرها.

- أزمات البشر العمدية: بأنها ذلك النوع من الأزمات التي يصنعها الإنسان بإرادة وتخطيطه. ويندرج تحت هذا النوع الأعمال الإرهابية والتخريبية.

٢. الأسباب المتصلة بالطبيعة: هي تلك الأسباب المتصلة بالكوارث الطبيعية بأنواعها المختلفة. فالزلازل والبراكين والأعاصير والعواصف الثلجية والفيضانات وغيرها يمكن أن تخلق أزمات تهدد قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

٥.١.٢. مراحل إدارة الأزمة: هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل (الحفني، ٢٠٢٣):



الشكل رقم (٢) يوضح مراحل إدارة الأزمات

المصدر (الحفني، ٢٠٢٣ : ١٨)

جدول رقم (٣) يوضح مراحل إدارة الأزمة

١	مرحلة ما قبل الازمة	أ. تحديد الأزمات المحتملة اعتماداً على التجارب السابقة للمنظمة. ب. ترتيب تلك الازمات في قائمة بناءً على الاهمية والتكلفة المادية. ج. تشكيل فريق ادارة الازمات. د. اعداد خطة لإدارة الازمات.
٢	مرحلة إدارة الازمة	قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد ما يلي: - الأسباب التي أدت الى نشوب الأزمات. - آثار الأزمة على العاملين والعمليات. - وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر. - أبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث.
٣	مرحلة ما بعد الازمة	أ. استخلاص الدروس والعبر. ب. تطوير الخطط والسياسات.

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢ : ٣٥)

٦.١.٢. التقسيمات المختلفة لمراحل تطور الازمة (الفقيه، ٢٠١٢):

مرحلة تطور الازمة هي الفترة الزمنية المختلفة التي تمر بها الازمة والتي تتصف كل منها بخصائص معينة تميزها عن المراحل السابقة او اللاحقة لها.

واشهر النماذج المقدمة لمراحل تطور الازمة هي (Models) نموذج المراحل الثلاث, نموذج المراحل الاربع, نموذج المراحل الخمس, نموذج المراحل الست.

يعرف نموذج المراحل الاربع Four Phases Model بنموذج Steven Fink وهو الاقدم في الظهور وكان من بين الأوائل نظروا إلى الازمة على انها حدث ممتد في الزمن وقسمها مراحلها إلى أربعة.

جدول رقم (٤) يوضح أربعة تقسيمات مختلفة لمراحل تطور الأزمة

نموذج المراحل الست	نموذج المراحل الخمس	نموذج المراحل الاربع	نموذج المراحل الثلاث
الحالة العادية	الميلاد	علامات الحدوث	ما قبل الازمة
الحضانة	التوسع	ظهور الازمة	الازمة
المعجل	النضج	الازمة	ما بعد الازمة
بداية الازمة	الانحسار	مؤشرات التعافي	
الانقاذ	الاختفاء		
التكيف الثقافي الكامل			

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢: ٥٤)

جدول رقم (٥) يوضح بعض الأزمات الأمنية والكوارث الطبيعية التي حدثت في ليبيا من حيث زمانها ونطاقها الجغرافي خلال فترات ممتدة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠٢٣

الأزمة	طبيعتها	النطاق الجغرافي	آثارها
أزمة الاعتداء على المجلس الانتقالي بمدينة بنغازي	سياسية	بنغازي	ضعف سلطة الدولة
تهجير سكان تاورغاء من المدينة	سياسية	تاورغاء	غياب العدالة الانتقالية
أزمة بني وليد	سياسية	بني وليد	غياب العدالة الانتقالية
أزمة مدينة الكفرة	اجتماعية	الكفرة	ضعف النسيج الاجتماعي
أزمة إعلان الفيدرالية في اول شهر مارس سنة ٢٠١٣	سياسية	بنغازي	ضعف سلطة الدولة
أزمة مدينة سبها	سياسية	سبها	ضعف النسيج الاجتماعي

الاشتباكات المسلحة بين قبيلتي الزنتان والمشاشية	اجتماعية	الزنتان	ضعف النسيج الاجتماعي
أزمة تفجير مبنى محكمة شمال بنغازي	سياسية	بنغازي	ضعف سلطة الدولة
الاغتيالات والتفجيرات الارهابية ببنغازي	سياسية	بنغازي	ضعف سلطة الدولة
كارثة إعصار دانيال بدرنة	اجتماعية	درنة	ضعف سلطة الدولة
أزمة السيولة النقدية والمضاربة بالعملات	سياسية	ليبيا	ضعف سلطة الدولة

المصدر (من إعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة)

المبحث الثاني: الكارثة مفهومها انواعها والفرق بينها وبين الازمة

١.٢.٢. تعريف الكارثة:

- عرفت الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً أو خسائر فادحة، وهي حدث منخفض الاحتمال ولكنه شديد التأثير يتسبب في وفاة أو مرض أو إصابة عدد كبير من الأفراد. وفقاً لقاعدة بيانات الكوارث الطارئة لكي يتم تسجيل الحدث ككارثة (حدود، ٢٠٢٤).
- الكارثة: اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما يقع بإنذار أو بدون إنذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من الأفراد تفوق قدرة الطوارئ والسلطات (الفريحات، ٢٠٢٢).

٢.٢.٢. أنواع الكوارث: تصنف الكوارث إلى كوارث طبيعية وكوارث تكنولوجية، ويمكن تقسيمها حسب طبيعتها على النحو الآتي (حدود، ٢٠٢٤):

- الكوارث الجيوفيزيائية: ومنها الزلازل، الانزلاقات الأرضية، التسونامي، والنشاط البركاني.
- الكوارث المناخية: ومنها موجات الحر، والحرائق، والجفاف، والأعاصير.
- الكوارث الهيدرولوجية: مثل الانهيارات الجليدية، والفيضانات، الكوارث البيولوجية: مثل الأمراض، والأوبئة، والحشرات الطفيلية.

٣.٢.٢. الفرق بين الكارثة والازمة:

جدول رقم (٦) يوضح الفرق بين الكارثة والازمة

عنصر المقارنة	الكارثة	الأزمة
المفاجأة	كاملة	تصاعدية
الخسائر	بشرية ومادية كبيرة	معنوية وربما بشرية ومادية
الاسباب	طبيعية وأحيانا بشرية	بشرية
التنبؤ بوقوعها	صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ

الضغط على متخذ القرار	يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير
ضغط وتوتر كبير	محلية وإقليمية ودولية	داخلية

المصدر (حدود، ٢٠٢٤: ١٩٨)

الاختلاف بين الازمة والكارثة (الفريجات، ٢٠٢٢):

- الازمة أعم وأشمل من الكارثة: عندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية وأيضاً تعني بشكل عام الكوارث.
- أما الكارثة: فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

٤.٢.٢. متطلبات إدارة الكوارث يمكن تقسيمها كالتالي (ابوزايد، ٢٠١٥):

أولاً: القيادة الفاعلة: تتطلب مجموعة من المهارات القيادية، للعمل على تحقيق أهداف إدارة الكوارث (الطوارئ)، المتمثلة في وضع السياسات والبرامج التي من شأنها تخفيف الخسائر في الأرواح والممتلكات وحماية البيئة وتحسين التنسيق بين المنظمات المختلفة والمتعددة أثناء وقبل وبعد وقوع الكوارث. ثانياً: الدعم اللوجستي والمخصصات المالية: الدعم اللوجستي: خلال وقت الكارثة يحدث تشويش للعمليات الحيوية، مثل فشل بعض أنظمة الاتصالات وإغلاق الطرق التي تؤدي إلى إعاقة إجلاء السكان إلى منطقة آمنة.

ثالثاً: التنبؤ والتحذير: الإنذار المبكر: يستخدم تعبير الإنذار المبكر في العديد من المجالات، ويعني توفير المعلومات عن ظروف خطيرة ناشئة، حيث يمكن أن تمكن هذه المعلومات من القيام بإجراءات مسبقة للحد من المخاطر التي تتطوي عليها.

رابعاً: المشاركة المجتمعية: بشكل عام تشير المشاركة المجتمعية إلى مشاركة السكان المحليين، في أي مشروع لحل مشاكلهم، أو لتطوير الظروف المجتمعية والاقتصادية الخاصة بهم.

خامساً: صنع واتخاذ القرار التعاوني: التنسيق بين العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بتقليل الخسائر والأضرار فيما يعرف باتخاذ القرار التشاركي أو عملية التشبيك والتعاون لذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرار التعاوني هو مفهوم تعاوني يتم بين مؤسسات المجتمع المدني والحكومة أو بين أجهزة الحكومة نفسها، بهدف مواجهة الكوارث والحد من مخاطرها.

سادساً: الإعلام: يجب على الإعلام والمجتمع المدني كي تعطي المجال للعب دور فعال في إدارة الكوارث أن تقوم الحكومة بدورها نحو التزام الشفافية الكاملة في حرية تدفق المعلومات اللازمة إلى هذه الجهات، كذلك أن تعمل الجهات الحكومية على إشراك الاعلام ومنظمات المجتمع المدني في مرحلة الاستعداد للكوارث.

٥.٢.٢. كيفية إدارة الأزمات والتعامل مع الكوارث: يمكن تقسيم طرق وكيفية إدارة الأزمات والكوارث إلى ثلاث مراحل على النحو التالي (حدود، ٢٠٢٤):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة أو الكارثة ويتم فيها.

١. التخطيط للأزمات والكوارث المحتمل حدوثها في المدى القريب أو البعيد.
٢. إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لدرء الأزمات ومواجهة الكوارث .
٣. اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة أو الكارثة.
٤. الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب الأفراد وصيانة المعدات نشر الوعي الثقافي بإدارة الكوارث والأزمات، وعقد ورش عمل تدريبية لدعم كفاءة العاملين والمؤسسات ذات العلاقة بهذا المجال.
٥. تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات والكوارث كلما كان ذلك ممكنا.
٦. تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة.

المرحلة الثانية: المواجهة والاستجابة والاحتواء :

١. تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها.
٢. تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة.
3. القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة.
٤. تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة.

المرحلة الثالثة: التوازن:

١. حصر الخسائر البشرية والمادية.
٢. التأهيل وإعادة البناء .
٣. تقييم الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع الكارثة خلال مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء والخروج بالدروس المستفادة.

مراحل إدارة الكارثة:

قد يظن البعض أن إدارة الكوارث محصورة ومقتصرة في مجابهة الكوارث عند وقوعها، وفي الحقيقة فإن إدارة الكارثة أشمل وأعم من ذلك، فهي عملية منهجية متكاملة، تبدأ من قبل وقوع وحدث الكارثة لدرئها أو التخفيف من حدتها ومجابهة تهديداتها ومعالجة ما ينتج عنها بعد انتهائها وقد حددت بأنها تمر بأربعة مراحل اساسية (ابوزايد، ٢٠١٥):

١. تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة.

٢. الاستعداد والتحضير .

٣. المجابهة.

٤. إعادة التوازن.

المبحث الثالث: المهارات الناعمة التي يجب أن يتحلى بها مدير إدارة الأزمة

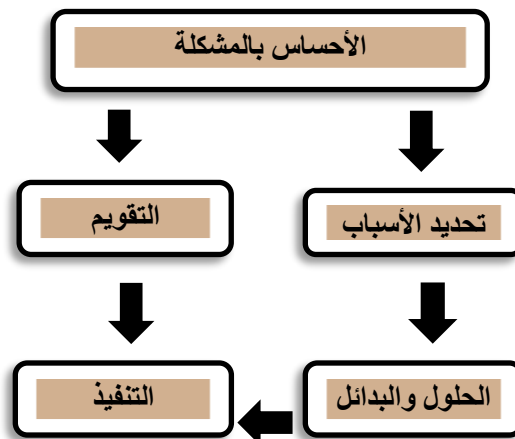
١.٣.٢. تمهيد:

تشكل الأزمات مصدر قلق للمسؤولين وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى ضعف الإدارات في تبني أسلوب إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات بسرعة وفعالية. واستخدام الأساليب الإدارية يختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات، وإدارة الأزمة علم وفن ، علم من خلال الأساليب والأسس التي يمكن استخدامها للتعامل مع الأزمة وإدارتها ، وفن من خلال تطويع هذه الأساليب واستخدامها بما يتناسب مع طبيعة الأزمة وإدارتها والحد من مخاطرها. والمهارات الناعمة مهارات فطرية مكتسبة حيث بها جزء وراثي فطري يولد مع الإنسان، ولكن في نفس الوقت يمكن تعلمها واكتسابها مثل أي مهارة (مصطفى، ٢٠٢٤):

١. **الثقة بالنفس:** لديه ثقة بنفسه: متأكد من أعماله وأقواله الثقة بالنفس هي احترام الذات والشعور بالإيجابية والقدرة على الفعل.

٢. **فن حل المشكلات ويعرف حل المشكلات بأنه:** عملية تفكيرية مركبة يستخدم فيها الفرد خبراته ومهاراته من أجل القيام بمهمة غير مألوفة تحتاج لحل.

٣. **الاسلوب العلمي لحل المشكلات:** الأسلوب العلمي يعمل على تشخيص المشكلة بشكل علمي ومنظم بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً.



شكل رقم (٣) يوضح الاسلوب العلمي لحل المشكلات

المصدر (مصطفى، ٢٠٢٤: ٤٧)

٤. **التفكير الإبداعي:** فالإبداع هو عملية الإتيان بجديد. هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة أيضاً هو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والشاهد.
٥. **صفات عملية:** مبادر، يسعى دائماً لتحسين عمله، يميل إلى المغامرة ويحب التجريب، قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.
٦. **مهارات الاتصال:** الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) ، بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة.
- **مهارات الاتصال مع الشخص المشاغب:** تعامل معه بحذر، لا تدخل معه في جدال، لا تعنفه، ولا تتصيد أخطائه.
- **مهارات الاتصال مع الشخص العدواني:** كن مستمعاً جيداً، اختصر الحديث معه، ابتسم وكن بعيداً عن الانفعال.
٧. **الاتزان الانفعالي:** فالانفعال هو حالة اضطراب وتغير في الكائن الحي مصحوبة بإثارة وجدانية تتميز بمشاعر قوية واندفاع نحو سلوك معين. يعرف **الاتزان الانفعالي** بأنه: قدرة الفرد على السيطرة على انفعالاته والتحكم بها، وعدم إفراطه في التهيج الانفعالي، وعدم الانسياق وراء تأثير الأحداث الخارجية الطارئة وصولاً إلى التكيف الذاتي والاجتماعي دون أن يكلف ذلك مجهوداً نفسياً كبيراً.
٨. **إدارة الاجتماعات:** عند الحاجة إلى عرض مشكلة ما وحلها، عند الحاجة للوصول إلى حل سريع في مشكلة لا تحتل التأجيل، عند الحاجة لأخذ رأي المجموعة في أمر هام سيتم إصدار قرار بشأنه.
٩. **إدارة الوقت:** هي الاستفادة من الوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة خلال فترة زمنية محددة.
١٠. **تفويض السلطة:** بالنسبة للمدير الذي يدير الأزمة حيث لن يمكنه ضيق الوقت من القيام بكافة الأعمال، وعليه أن يحسن تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه الذي يختارهم لذلك وفقاً لأسس محددة يراها. وعليه فإن الفرق بين السلطة والمسؤولية أن الأولى تفوض في حين أن الثانية لا تفوض وإنما هي التزام.
١١. **التفاوض:** يعتبر التفاوض أحد أدوات إدارة الأزمة، وللتفاوض عدة أركان أساسية وهي: وجود طرفان على الأقل وقد يكون الطرفان فردين، جماعيتين، أو منظميتين. وجود مسألة أو قضية موضع اهتمام الأطراف.

١٢. **مهارة اختيار فرق العمل:** كم من أزمة صغيرة، ازدادت نتيجة سوء اختيار فريق إدارة الازمات.
١٣. **اتخاذ القرارات:** الأزمة موقف يتسم بالتعقيد والتشابك، يتضمن تهديداً لمصير الجهة التي تتعرض لها،

وتتوضع الأزمة صعوبات كبيرة أمام صانع القرار وتزداد الأزمة سوءاً إذا ضعفت قدرة صناع القرار على السيطرة على ذلك الموقف واتجاهاته المستقبلية. وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتردد متخذ القرار في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يكلف الدولة أو المنظمة الكثير ويؤدي

لتفانق الأزممة وتولد العءىء من المءاكل منها. **فاتءاء القرار** هو: اءءىار بىن عءة بءائل لءل مشكلة ما.أما صنع القرار فهو الءطواء أو المراحل الءى ءؤءى إلى اءءاء القرار واءءىار البءىل.

الفصل الءالء:

المبءء الاول: الءءارب الءولىة والعربىة لاءارة الازمءاء والءوارء نءكر بعضاً منها(ءءاء وبن عىاش، ٢٠٢٤):
١.١.٣. ءمهىء:

هناك ءول رائءة فى مءال إءارة الازمءاء والءوارء اسءطاعء الءءءم ءطواء كبىرة فى مءال الءصءى لها

لءىها القءرة على الإءارة والءسىىر للازمءاء والءوارء عن طرىق الاسءءءام الأمءل للءقنىاء الءءىة فى مءال المءلوماء والرصد والءءبع مماسىم لها بءءنب اءطار الءوارء والءقلىل من أءرارها، الأمر الءىىءل مءنها مثالاً ونموءجاً بالنسبة لكءىر من الءول المءأءرة فى هءا المءال.

٢.١.٣. ءءارب آسىوىة فى إءارة الازمءاء :أزممة ءائءة الءمة الءاءىة أنموءجاً: هءف هءا البءء الى الءعرىف بءءربة الصىن وسنءافورة وكورىا الءنوبىة فى إءارة أزممة ءائءة الءمة الءاءىة، وعرض أبرز الأطر الإسءرائىىة الءولىة الءاصة بمواءة أءطار الازمءاء والءوارء. وءلص البءء إلى عءء من الءنءاءء، من أهمها: أن نءاء ءءارب الءول الءالء فى إءارة أزممة ءائءة الءمة الءاءىة ىظهر من ءلال الءكم بمئءنى النقىى والمبءاءى الءى انءلقء مءها والآلىاء الءى اعءمءءها، وأنها اعءمءء على النهء الإسءرائىى فى إءارة الازممة، مسءقىة فى الوقت ءائءه من الءروس السابقة الءى مرء بها فى أزمءاء صءىة مشابها. كما ءلص البءء إلى أن ءءارب ءلك الءول أكءء أهمية مبءاءى المشاركة المءءمىة والءزم والء أهب والاستعءاء المبكر فى إءارة الازممة.

أظهرء نءاءء البءء أن نءاء كل من الصىن وسنءافورة وكورىا الءنوبىة فى إءارة ءائءة الءمى الءاءىة ءاء نءىءة اعءماءها على نهء اسءرائىى ءامل، ىسءء إلى الاستعءاء المبكر، والءأهب، والمشاركة المءءمىة، واءءاء قراءاء ءاسمة فى الوقت المناسب. وقء اسءقاء هءه الءول من ءءارب سابقة، ما مكنها من بناء منءطوماء مؤسسىة فعالة قاءرة على الءعامل مع الازمءاء الصءىة المعقدة.

٣.١.٣. إطار عمل هىوغو ٢٠٠٥-٢٠١٥ الءأهب للءوارء ءءقىقاً للاستءاءة الفعالة: ءاء هءا الءهء فى إطار ما عرف بعمل هىوغو بناء قءرة الأمم والمءءمءاء على مواءة الءوارء، وهو صاءر عن أمانة اسءرائىىة الأمم المءءة للءء من الءوارء وكءلك مكءب الأمم المءءة المكلف بءنسىق الشؤون الإنسانىة ءضمن مءموعة من الإرشاءاء والمؤشرات، ءىء ءضمن ما ىلى: أهمية العمل والءأهب للءوارء: بماسىم من إنقاء ءىاة البشر وسبل عىشهم.

ىهءف هءا الاطار على ءءقىق الاسءءاءة الفعالة فى ءالاء الءوارء و ءعم بناء القءراء المؤسسىة والمءءمىة للءء من آءار الءوارء.

٤.١.٣. إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث للفترة ٢٠١٥-٢٠٣٠ يعتبر إطار سندي أول اتفاق رئيسي بعد خطة التنمية لعام ٢٠١٥ ، حيث يوفر إجراءات واضحة لحماية مكاسب التنمية من خطر الكوارث يعمل هذا الإطار جنباً إلى جنب مع اتفاقيات جدول أعمال ٢٠٣٠ الأخرى مثل اتفاقية باريس بشأن تغير المناخ وخطة عمل أديس أبابا لتمويل التنمية والخطة الحضرية الجديدة. يركز هذا الإطار على حماية مكتسبات التنمية من الكوارث، أيضاً إدماج الحد من مخاطر الكوارث في السياسات العامة والتنمية.

٥.١.٣. هيئة إدارة الكوارث والطوارئ AFAD : تأسست هيئة إدارة الكوارث والطوارئ أفاد AFAD سنة ٢٠٠٩ كمركز مكلف بإدارة وتنسيق الجهود المتعلقة بالتصدي لعواقب الكوارث، من أجل تنسيق جهود البحث والإنقاذ وكذا تقديم المساعدات في كل حالات الزلازل والفيضانات وحرائق الغابات وباقي حالات الطوارئ، تعمل الهيئة كحلقة وصل رئيسية بين كل المؤسسات الحكومية ومع المنظمات غير الحكومية بغية تنسيق جهود البحث والإنقاذ والمساعدة داخل دولة تركيا والتكفل بعمليات الإغاثة الدولية التي تشارك فيها الدولة التركية.

تهدف تجربة تركيا على تنسيق عمليات البحث والإنقاذ والإغاثة في حالات الزلازل، والفيضانات، وحرائق الغابات، وغيرها. كذلك العمل كحلقة وصل بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. والإشراف على مشاركة تركيا في جهود الإغاثة الدولية.

٦.١.٣. تجربة الإمارات العربية المتحدة: تأسيس الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (NECDMA) وتتولى مسؤولية تطوير وتفعيل نظام إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث في جميع أنحاء الدولة، على أساس التطوير المستمر والابتكار الإداري. وحالات الطوارئ والكوارث، تتمثل مهمتها في مراقبة ومراقبة تنفيذ السياسة الإجرائية للدولة.

أظهرت نتائج تجربة الإمارات نجاحاً ملحوظاً في توحيد الجهود بين المؤسسات، وتعزيز ثقافة الوقاية والاستعداد، وبناء منظومة متقدمة لإدارة المخاطر والأزمات.

المبحث الثاني: نبذة عن المركز الوطني الليبي لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث:

١.٢.٣. تمهيد:

مع زيادة الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات وموجات الجفاف والزلازل وموجات التسونامي وآثارها المدمرة على الأفراد والمجتمعات، وتدني القدرة على التعامل مع الأخطار، ازدادت أهمية اتخاذ إجراءات للتعامل مع الأزمات والكوارث والحد من آثارها وتقليل المخاطر على المستوى الدولي، ويتضمن الحد من أخطار الكوارث كل السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تُمكن الأفراد والمدن والدول من زيادة القدرة على التصدي للأخطار وتقليل المخاطر والضعف أمام الكوارث (مصطفى، ٢٠٢٤).

٢.٢.٣. المركز الوطني الليبي لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث:

هو الجهة المعنية بتنسيق وتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث في البلاد. وقد تأسس تحت إشراف مجلس الوزراء الليبي، بهدف تحقيق أعلى درجات التأهب والجاهزية لمواجهة أي أحداث طارئة قد تطرأ على البلاد. يتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويتبع مجلس الوزراء، ومقره الرئيسي في مدينة طرابلس. ويجوز له إنشاء فروع أو مكاتب بقرار من مدير عام المركز. وقد أنشئ المركز بالقرار رقم ١٠٣٥ لسنة ٢٠٠٧م، وأعيد تنظيمه بقرار مجلس الوزراء رقم ٥٢٧ لسنة ٢٠٢٤م (المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ٢٠٢٥ <https://nccm.gov.ly>).

٣.٢.٣. مهام المركز الوطني الليبي لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث:

يتولى المركز الصلاحيات اللازمة لإدارة كافة حالات الطوارئ والأزمات والحد من مخاطر الكوارث التي يمكن أن تواجه الدولة الليبية في الداخل، بالتعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة، قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعدها، ويُعد المركز حلقة الوصل الوطنية مع كافة المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية التي يقع ضمن اختصاصها مجال الطوارئ والأزمات والكوارث (نفس المرجع، ٢٠٢٥).

٤.٢.٣. الهيكل التنظيمي للمركز الوطني الليبي لإدارة الأزمات والكوارث:

قرار رقم ١٢١ لسنة ٢٠٢٢ م بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الأزمات يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الأزمات من التقسيمات التنظيمية الآتية:

جدول رقم (٧) يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الوطني الليبي لإدارة الأزمات والكوارث

الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث	
أولاً الإدارات	ثانياً المكاتب
إدارة الشؤون الإدارية والمالية	مكتب المدير العام
إدارة المتابعة والتواصل	مكتب الشؤون القانونية
إدارة الدراسات والتنبؤ وتقييم المخاطر	مكتب التنمية البشرية والتأهيل
إدارة عمليات الإنذار المبكر والاستجابة	مكتب المراجعة الداخلية
إدارة المعلومات والرصد	مكتب الخبراء
—	مكتب التعاون الفني والعلاقات الدولية
—	مكتب الاستعداد الإعلامي والرقمي

المصدر (المجمع القانوني الليبي)

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

١.٤. الاستنتاجات: عرض الباحث عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة إدارة الأزمات والكوارث. كما استعرض الباحث بعض التجارب الآسيوية والعربية في إدارة الأزمات والكوارث ليصل بعدها الى عدد من النتائج والتوصيات التي بناها على النحو التالي:

١. أظهرت النتائج أن قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم الى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرؤية الجزائرية، كما خلصت إليه دراسة (محي الدين وختو، ٢٠٢٤).

٢. كما اظهرت النتائج بأن كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المهترئة أصلاً وسوء الإدارة والإهمال الحكومي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها ليبيا في مجال الإدارة والتخطيط. سوء إدارة الأزمة أدى إلى تضارب التعليمات والتحذيرات غير الملائمة لليبيا قبل إعصار دانيا إلى ارتفاع عدد القتلى، كما خلصت إليه دراسة (حدود، ٢٠٢٤).

٣. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي ٦٠.٧٢٪ وقد حققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي نسبي يساوي ٦٥.٥٧٪. كما خلصت إليه دراسة (أبو زايد، ٢٠١٥).

٤. حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الازمات والكوارث على نسبة ٧٠.٤٤٪، وحصلت جميع فقرات مجال اهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الازمات والكوارث على ٦٧.٦١٪، كما خلصت إليه دراسة (الرضيع، ٢٠١١).

٥. كما أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٨) وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الادارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣.١٢)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٥) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ادارة الازمات تبعا للمتغيرات الديموغرافية، بينما كانت الفروق تبعا لمتغير الوزارة التي تعمل بها وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية. كما خلصت إليه دراسة (عبدالعال، ٢٠١٧).

٦. أظهرت نتائج الدراسة بأن نجاح التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية يظهر من خلال التحكم بمنحنى التفشي والمبادئ التي انطلقت منها والآليات التي اعتمدتها. اعتماد تجارب الصين و سنغافورة وكوريا على النهج الإستراتيجي في إدارة الأزمة من خلال توظيف إمكانيات الدولة واستنفار قطاعاتها لتحقيق الهدف المنشود المتمثل في الحد من الازمات والكوارث. كما خلصت إليه دراسة (الخميس وابوخشة، ٢٠٢٠).

٢.٤. التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. يمكن للدولة الليبية الاستفادة من التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة الأزمات الصحية التي قد تحدث مستقبلاً.
٢. وضع إستراتيجية وطنية شاملة لإدارة الأزمات والكوارث تعتمد على التخطيط العلمي والتنسيق المؤسسي.

٣. تحديث المناهج والسياسات التدريبية للكوادر البشرية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

٤. تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات مع الدول الرائدة في إدارة الأزمات.

المساهمة البحثية:

تتمثل المساهمة البحثية لهذه الدراسة في تحليل وتوصيف منهجي للتجارب الدولية والدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، بهدف استخلاص الممارسات المثلى والنماذج الفعالة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير منظومات المركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث.

وقد أضافت الدراسة إلى المعرفة العلمية في هذا المجال ما يلي:

١. تقديم إطار وصفي تحليلي شامل يجمع بين البعدين النظري والتطبيقي في دراسة إدارة الأزمات والكوارث، وهو ما يُعد إثراءً نوعياً للأدبيات التي غالباً ما تناولت الموضوع من منظور جزئي.

٢. تحليل نقدي للتجارب الدولية الرائدة (مثل التجربة الصين وسنغافورة وكوريا، وتجربة إطار عمل هيوغو ٢٠١٥-٢٠٠٥ التأهب للكوارث تحقيقاً للاستجابة الفعالة، وإطار سندي للحد من مخاطر الكوارث للفترة ٢٠١٥-٢٠٣٠، وتجربة هيئة إدارة الكوارث والطوارئ AFAD، وتجربة الإمارات العربية المتحدة)، واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن تكييفها لتلائم البيئة المحلية.

٣. تعزيز الجانب التطبيقي في إدارة الأزمات، من خلال تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين كفاءة الاستجابة والتعامل المؤسسي مع الكوارث في مختلف مراحلها: الوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي.

الإضافة التطبيقية للدراسة:

١. تصميم خطط إدارة أزمات متكاملة تعتمد على أفضل الممارسات الدولية، مع مراعاة الخصوصية المحلية لكل نوع من الكوارث.

٢. تطوير برامج تدريبية وإعداد الكوادر البشرية وفق أساليب علمية مستندة إلى تجارب دولية ناجحة، بما يعزز من الجاهزية المهنية والفنية.

٣. دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة عبر الاستفادة من تحليل التجارب الدولية والدراسات السابقة لتحديد الإجراءات الأكثر فاعلية في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

المراجع:

١. الفقيه، عبدالله محمد، (٢٠١١)، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي صنعاء
٢. أبو زايد، حبيب الله أحمد، (٢٠١٥) متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة "دراسة حالة دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين
٣. الرضيع، خالد وليد جمعة، (٢٠١١) مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث (دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين
٤. محي الدين، خيرة_ختو، فايزة، (٢٠٢٤) الجزائر وإدارة الأزمة في ليبيا، المجلة الجزائرية لحقوق والعلوم السياسية، العدد ٠٢، ص.ص ٩٠٧: ٩٢٠

٥. حجاج، مراد_ بن عياش سمير, (٢٠٢٤) الحد من مخاطر الكوارث: مواكبة التجارب الدولية, **المجلة الجزائرية لحقوق والعلوم السياسية**, العدد ٠٩, ص.ص ١١٥٧ : ١١٧٩
٦. مصطفى, منى سامي محمد, (٢٠٢٤) إدارة الازمات, جامعة المنصورة
٧. جبريل, وائل محمد , (٢٠٢٠) واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية "دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي, **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**, العدد ٠١, ص.ص ٨ : ٣١
٨. الحفني, سامح أحمد زكي, (٢٠٢٣) إدارة الازمات, جامعة عين شمس
٩. آل عزام, سعد بن ناصر_ بن ظفرة, فايز عوض, (٢٠٢٣) أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير, **مجلة جامعة الملك خالد**, العدد ٠٢, ص.ص ٢٦٨ : ٢٩٩
١٠. القحطاني, فيصل بن معيض, (٢٠٢١) إستراتيجيات إدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين "دراسة وصفية تحليلية لاستخدامات الشبكات الاجتماعية الحديثة" **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**, العدد ٥٥ . ص.ص ٣١٣ : ٣٤٩
١١. حدود, بوصاع , محمد علي, (٢٠٢٤) إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية الأساليب والخطط مراجعة أسباب إخفاقات إدارة الأزمة لفيضان وادي درنة ليبيا, **المؤتمر الأول لأقسام الجغرافيا بجامعة الزاوية بالتعاون مع المركز الليبي للدراسات الجيومرفولوجية**.
١٢. رفاعي, ممدوح _ جبريل, ماجدة, (٢٠٠٧) إدارة الازمات, جامعة عين شمس, التعليم المفتوح
- الفريحات, عادل نمر, (٢٠٢٢) إدارة الازمات والكوارث, المعهد العالي للبحوث والدراسات الزلزالية- دمشق سوريا
١٣. المجمع القانوني الليبي تمت الزيارة في الساعة ١١:٣٤ ص بتاريخ ٢٠-٩-٢٠٢٥ رابط الموقع <https://lawsociety.ly/legislation>
١٤. المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث تمت الزيارة في الساعة ١١:٣٤ ص بتاريخ ٢٠-٩-٢٠٢٥ رابط الموقع <https://nccm.gov.ly>