

إدارة الأزمات والكوارث

"دراسة وصفية تحليلية للتجارب الدولية والدراسات السابقة"

* أ. محمد مسعود حمد مسعود

٢٠٢٥/١٢/٣١ تاريخ النشر:

٢٠٢٥/١٠/٢٣ تاريخ القبول:

٢٠٢٥/٠٩/٢٨ تاريخ التقديم:

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات التي انتهجتها 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 انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المهرئ، كما بينت النتائج نجاح التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية يظهر ذلك من خلال التحكم بمنحنى التقشى 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 -

ليبيا Email: Mohamed.researcher88@gmil.com

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

ما 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 لمواجهتها هي الأقدر على تجاوز الأزمات والكوارث بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها(رافعي 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 إلى 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 ٢٠٠٨-٢٠٠٧ ، مروراً بانفلونزا H1N1 عام ٢٠٠٩ ، ثم أزمة فيروس كورونا عام ٢٠٢٠-٢٠١٩ التي اجتاحت العالم وصنفتها منظمة الصحة العالمية على أنها جائحة، وليس مجرد نقاشي 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، ووصياتها، وسيتم التطرق بالبداية إلى الدراسات المحلية ثم العربية وأخيراً الأجنبية، وبالنهاية سوف يقوم الباحث بالتعليق على الدراسات.

وفيما يلي استعراضاً لأهم الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والكوارث:

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 مديرى الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (٧٧) مدیراً ،

وأتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (٥٤) استماراة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمن اتباعها لتفعيل وممارسة إدارة الأزمات بالشركات النفطية في ليبيا. كشفت هذه الدراسة عن ضعف مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية، وتحديداً في شركة الخليج العربي للنفط، حيث أشارت النتائج إلى غياب منهجية واضحة لإدارة الأزمات، تشير نتائج دراسة (جبريل، ٢٠٢٢) إلى ثغرة حقيقة 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 دورها 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 الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم الى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرقبة الجزائرية.

ويرى الباحث أن نتائج الدراسة تبرز أن الأزمة الليبية خرجت من نطاق السيطرة الوطنية، وأصبحت رهينة لأجندة 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 Libya

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 إلى 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 المفترضة 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 أن هذه النتائج تتلقي هذه النتائج مع دراسة (محى الدين وختو، ٢٠٢٤) التي تناولت الدور الجزائري في الأزمة الليبية، والتي أكدت أن القرار في ليبيا لم يعود بيد الليبيين، بل بات مرهضاً بتدخلات خارجية متعارضة، ما يعكس ضعف سيادة القرار الوطني الناتج عن فشل داخلي في إدارة الأزمات.

ثانياً: الدراسات العربية:

قام الباحث أبو زيد، (٢٠١٥) بدراسة متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة "دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر ٢٠١٣"

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، والتتبع والتخطيط وبناء فرق العمل والكادر المؤهلة، والإعلام، واتخاذ القرار التعاوني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض. توصلت الدراسة إلى نتائج اهمها: ١. وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي ٦٠.٧٢% وقد حفقت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي يساوي ٥٥.٥٧%.

٢. تتمتع متطلب توافر القيادة الفاعلة بمتوسط حسابي يساوي ٤٠.٠٠٪ ومتطلب التغطية الإعلامية بمتوسط حسابي يساوي ٤٦.٠١٪ وتتوفر اتخاذ القرار التعاوني بمتوسط حسابي يساوي ٣٣.٧٥٪. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات وكان أهمها: تأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لها.

تُظهر نتائج دراسة (أبو زيد، 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

وهدفت دراسته إلى التعرف على مدى جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات 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 للأفراد المجتمع البالغ عددهم ١٤٩ وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأدلة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة ٤٤٪، وحصلت جميع فقرات مجال اهمية توافر المعلومات الالزمة لإدارة الأزمات والكوارث على ٦١٪، بينما حصلت فقرات مجال اهمية توفر المهارات القيادية للدارة الأزمات والكوارث على نسبة ١٦٪. كما قدمت الدراسة عدة توصيات اهمها: ضرورة انشاء وحدة ادارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث، مع وجود غرفة عمليات

للطوارئ مجهزة بجميع مستلزمات إدارة الأزمات والكوارث، مع ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات والكوارث.

أظهرت نتائج دراسة (الرضيع، ٢٠١١) المتعلقة بجهاز الدفاع المدني في قطاع غزة أن هناك مستوىً 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، تقصر إلى الحد الأدنى من هذه المتطلبات، فلا خطط واضحة، ولا إدارة فعالة، ولا كوادر مؤهلة، في ظل غياب مؤسسات متخصصة.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

ومما سبق تبين أن أغلب الدراسات السابقة تتفق في التصنيف 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 تفيذهَا، حيث شملت دراسات حديثة تعكس التطورات الراهنة 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: تتوزع موقع 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: تبينت 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 بعضاً 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، لاتزال 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 تسلیط الضوء على إدارة الأزمات والكوارث في سياق جديد لم يدرس بشكل كافٍ، فيما يلي جدول رقم (١) والذي يوضح أوجه الاختلاف والتباين 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 للدارة الأزمات والكوارث على نسبة ٧٧.١٦٪.
٢	(أبوزايد, ٢٠١٥)	وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي ٦٠.٧٢٪ وقد حفقت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي يساوي ٦٥.٥٧٪.
الرقم	الدراسة	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
٣	(جبريل, ٢٠٢٢)	كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة.
٤	(محى الدين وختو, ٢٠٢٤)	قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم إلى 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. 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 يسدد نصراً واضحاً في الأبحاث السابقة.

بناءً على ذلك يرى الباحث، أن هذه الدراسة تساهم 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 للنفط في الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث.

١.٥. مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الأزمات والكوارث من القضايا الأساسية التي من المفترض أن تُعطى لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعة 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؟ تتحقق مشكلة هذا البحث في النقاط الآتية:

١. تعدد 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.

١.٦. 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 إدارة أو علمية أو ثقافية واجتماعية، وتعلق بياناتها المجمعة من هذه المؤسسات بأنشطتها وعملياتها وإجراءاتها وكذلك عن موظفوها وخدماتها المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة ماضي موضوع الدراسة لأخذ العبرة والعظة، ثم دراسة حاضر الموضوع لتشخيص جوانب القوة وتدعمها، وجوانب الضعف لمعالجتها، والتتبؤ بما سيؤول إليه موضوع الدراسة.

١.٧. أهداف الدراسة:

١. يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في محاولة 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 وتقدير الأزمات المحتملة.

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

٦. توفير المعلومات اللازمة في التعامل مع الأزمات.

١٨. 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 لا تزال محدودة في هذا المجال وخاصة على المستوى المحلي.

٢. الأهمية العملية:

- توضيح آليات ووسائل التصدي للازمات والكوارث وكيفية معالجة تداعياتها.

- تساهُم هذه الدراسة في توضيح مراحل الأزمة وخاصة مرحلة الاستعداد لما لها من دور كبير في منع أو حدوث الأزمة، أو التخفيف من آثارها، خصوصاً إذا تمت هذه العملية بصورة علمية مدققة.

- إن هذه الدراسة بما تضمنته من حقائق ومعلومات وما انتهت إليه من استخلاص النتائج، قد يستفيد منها المسؤولين والمختصين بإدارة الأزمات والكوارث في بلورة رؤية واضحة تساهُم في مواجهة الأزمات والكوارث.

٩. أداة جمع البيانات:

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

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 Кастро 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 يطلق 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 (الربيع، ٢٠١١).

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادي وغير متوقعاً شديداً الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتخلط أسبابها، وتمثل محنة ووقتاً عصياً لصعوبة اتخاذ القرارات في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكيد والمستقبل الغامض (مصطففي، ٢٠٢٣).

٢.١.٢. ويمكن تعريف الأزمة استناداً إلى الأدبيات بالآتي:

- **الأزمة لغويًا:** عرف مختار الصحاح الأزمة بانها: الشدة والقطف (والمازن) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مازم، وموضع الحرب مازم (الربيع، ٢٠١١).
- **كمًا تم تعريفها اصطلاحاً:** هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- **فالأزمة إدارياً:** هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها (مصطففي، ٢٠٢٤).
- **وفي تعريف آخر فإن الأزمة:** هي تحول فجائي عن السلوك المعتمد 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 التأكيد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة (الحفني، ٢٠٢٣).
- **الأزمة:** هي عبارة عن حدث أو خطأ أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت وفي وقت قصير، وتترك أحداثاً وأثاراً سريعة ومتلاحقة تهدد جوانب المجتمع وأبعاده،

و خاصة الجانب الأمني، ما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير عجلة الحياة (القططاني، ٢٠٢١).

- **مفهوم إدارة الأزمة:** تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية الإدارة المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار بها ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنعها أو الاعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة (آل عزم وبن ظفرة، 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 الأزمات:

تعدد 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 الأزمات حسب الأسباب (الفقيه، ٢٠١٢):

جدول رقم (٢) يوضح أنواع الأزمات

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

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢، ٢٢: ٢٢)

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

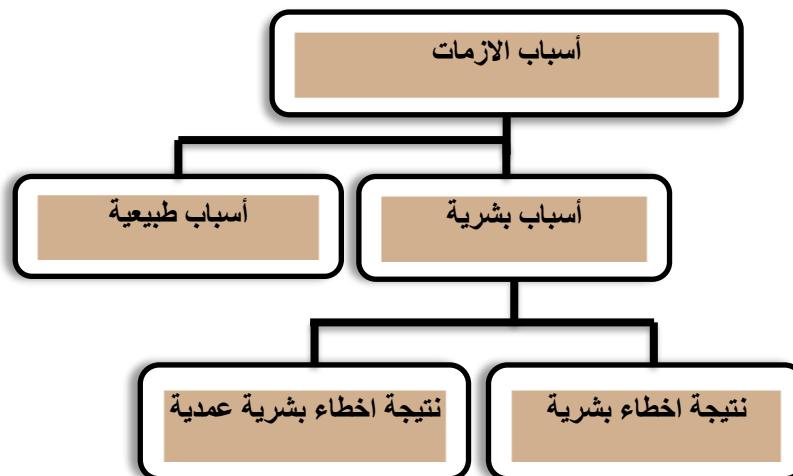
- **أزمات وكوارث طبيعية:** ناجمة عن قوى فوق سيطرة البشر، مثل: الزلزال، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف وغيرها، وهي تسبب خسائر مادية وبشرية، وقد تؤثر بشكل إيجابي في

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

- **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.



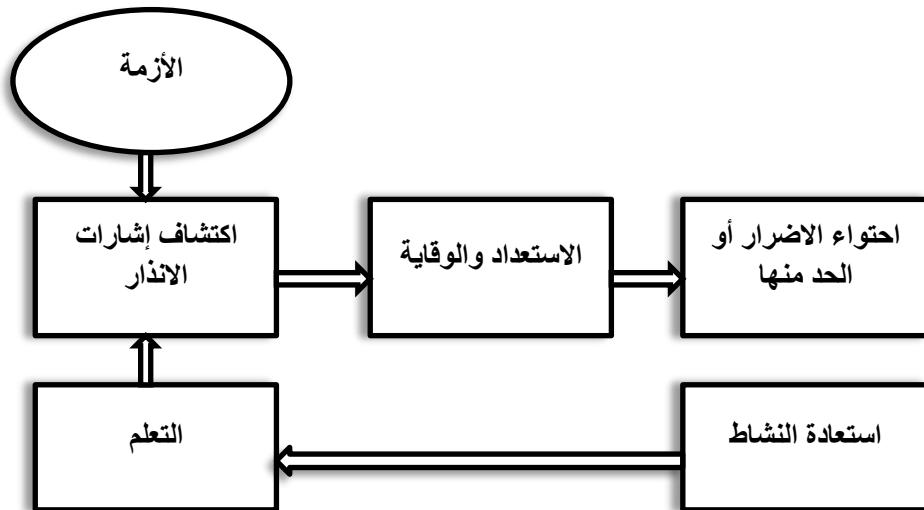
شكل رقم (١) يوضح أسباب الأزمات

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢: ٢٧)

١. **الأسباب البشرية:** هي التي تنتج عن افعال وتصرفات الانسان سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- **أزمات الاخطاء البشرية:** هي تلك الازمات الناجمة عن اخطاء السلوك البشري، وتتعدد مسببات الازمات التي تنتج عن سلوك البشر فتشمل الأدراك الخاطئ للأوضاع، التسرع في اتخاذ القرارات، الادارة العشوائية، وغيرها.
- **أزمات البشر العمدية:** بأنها ذلك النوع من الازمات التي يصنعها الانسان بإرادة وتخطيطه. ويندرج تحت هذا النوع الاعمال الارهابية والتخربيّة.

٢. **الأسباب المتصلة بالطبيعة:** هي تلك الاصوات المتصلة بالكوارث الطبيعية بأنواعها المختلفة. فالزلزال والبراكين والاعاصير والعواصف الثلجية والفيضانات وغيرها يمكن ان تخلق ازمات تهدد قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

١٠.٥. 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

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

المصدر (الفقيه، ٢٠١٢، ٣٥:)

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

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

واشهر النماذج المقدمة لمراحل تطور الأزمة هي (Models) نموذج المراحل الثلاث، نموذج المراحل الأربع، نموذج المراحل الخمس، نموذج المراحل ست.

يعرف نموذج المراحل الأربع Steven Fink Four Phases Model وهو الاقدم في الظهور وكان من بين الأوائل نظروا إلى الأزمة على أنها حدث ممتد في الزمن وقسمها مراحلها إلى أربعة.

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

نموذج المراحل الثلاث	نموذج المراحل الأربع	نموذج المراحل الخمس	نموذج المراحل ست
ما قبل الأزمة	علامات الحدوث	الميلاد	الحالة العادية
الأزمة	ظهور الأزمة	التوسع	الحضانة
ما بعد الأزمة	الأزمة	النضج	المعجل
	مؤشرات التعافي	الانحسار	بداية الأزمة
		الاخفاء	الإنقاذ
			التكيف التقافي 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

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

ضعف النسيج الاجتماعي	الزنكان	اجتماعية	الاشتباكات المسلحة بين قبility الزنكان والمشائخ
ضعف سلطة الدولة	بنغازي	سياسية	أزمة تغيير مبني محكمة شمال بنغازي
ضعف سلطة الدولة	بنغازي	سياسية	الاغتيالات والتفجيرات الإرهابية ببنغازي
ضعف سلطة الدولة	درنة	اجتماعية	كارثة إعصار دانيال بدرنة
ضعف سلطة الدولة	ليبيا	سياسية	أزمة السيولة النقدية والمضاربة بالعملات

المصدر (من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة)

المبحث الثاني: الكارثة مفهومها أنواعها 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 بإذار أو بدون إذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من الأفراد تفوق قدرة الطوارئ والسلطات (الفيريات، 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 الزلزال، الانزلاقات الأرضية، التسونامي، والنشاط البركاني.
- الكوارث المناخية: ومنها موجات الحر ، والحرائق، والجفاف، والأعاصير.
- الكوارث الهيدرولوجية: مثل انهيارات 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
الأسباب	طبيعية واحتياجاً بشرية	بشرية
التبؤ بوقوعها	صعب التنبؤ	ممكنة التنبؤ

ضغط وتوتر كبير	يتفاوت الضغط تبعاً لنوع الكارثة	الضغط على متذبذل القرار
داخلية	محلية وإقليمية ودولية	ضغط وتوتر كبير
المصدر (حدود، ٢٠٢٤: ١٩٨)		

الاختلاف بين الأزمة والكارثة (الفيزيات، ٢٠٢٢: ٢٠٢):

- **الأزمة 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.

٤.٤. متطلبات إدارة الكوارث يمكن تقسيمها كالتالي (أبوزايد، 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 والمتحدة أثناء 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 تتمكن هذه المعلومات من القيام بإجراءات مسبقة للحد من المخاطر التي تتطوّي 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 الازمة إلى هذه الجهات، كذلك أن تعمل الجهات الحكومية على إشراك الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في مرحلة الاستعداد للكوارث.

٤.٢.٥. 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 والإذنار المبكر في مجال إدارة الأزمات والكوارث كلما كان ذلك ممكناً.

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 وفقاً لنوعية الأزمة أو الكارثة.

٣. 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 مواجهة الكوارث عند وقوعها، وفي الحقيقة فإن

إدارة الكارثة أشمل وأعم من ذلك، فهي عملية منهجية متكاملة، تبدأ من قبل وقوع حدوث الكارثة لدرتها

أو التخفيف من حدتها ومجابهتها ومعالجتها ما ينتج عنها بعد انتهائها وقد حدثت بأنها تمر بأربعة

مراحل أساسية (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

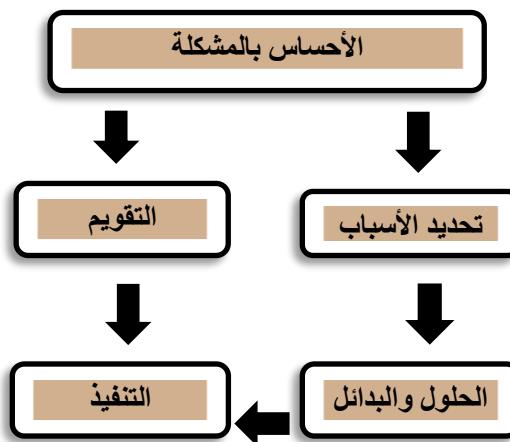
١.٣.٢. تمهيد:

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 وفاعلية. واستخدام الأساليب الإدارية يختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتناسب مع طبيعة الأزمة وادارتها ، وادارة الأزمة علم وفن ، علم من خلال الأساليب والأسس التي يمكن استخدامها للتعامل مع الأزمة وادارتها ، وفن من خلال تطبيق هذه الأساليب وأساليبها بما يتناسب مع طبيعة الأزمة وادارتها 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 (مصطففي، 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. الأسلوب العلمي لحل المشكلات: الأسلوب العلمي يعمل على تشخيص المشكلة بشكل علمي ومنظماً يتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقة تحديداً دقيقاً.



شكل رقم (٣) يوضح الأسلوب العلمي لحل المشكلات

المصدر (مصطففي، ٢٠٢٤ : ٤٧)

- ٤. التفكير الإبداعي:** فالإبداع هو عملية الإثبات 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 واحداث استجابة.
- **مهارات الاتصال مع الشخص المشاغب:** تعامل معه بحذر، لا تدخل معه في جدال، لا تعنفه، ولا تصيد أخطائه.
 - **مهارات الاتصال مع الشخص العدوانى:** كن مستمعاً جيداً، اختصر الحديث معه، ابسم وكن بعيداً عن الانفعال.
- ٧. الازن الانفعالي:** فالانفعال هو حالة اضطراب وتغير في الكائن الحي مصحوبة بإثارة وجданية تتميز بمشاعر قوية واندفاع نحو سلوك معين. يعرف الازن الانفعالي بأنه: قدرة الفرد على السيطرة على انفعالاته والتحكم بها، وعدم افراطه 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 تحتمل 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 بكلفة الأعمال، وعليه أن يحسن تفويض بعض سلطاته لمروءوسيه 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، جماعتين، أو منظمتين. 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، وتضع 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

لنقاش الأزمة وتولد العديد من المشاكل منها. فاتخاذ القرار هو: اختيار بين عدة بدائل لحل مشكلة ما. أما صنع القرار فهو الخطوات أو المراحل التي تؤدي إلى اتخاذ القرار و اختيار البديل.

الفصل الثالث:

المبحث الأول: التجارب الدولية والعربية لإدارة الأزمات والكوارث ذكر بعضًا منها (حجاج وبن عياش، ٢٠٢٤):

١.١.٣. تمهيد:

هناك دول رائدة في مجال إدارة الأزمات والكوارث استطاعت التقدم خطوات كبيرة في مجال التصدي لها

لديها القدرة على الإدارة والتسيير للازمات والكوارث عن طريق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في مجال المعلومات والرصد والتتبع مما يسمح لها بتجنب أخطار الكوارث والتقليل من أضرارها، الأمر الذي يجعل منها مثالاً ونموذجاً بالنسبة لكثير من الدول المتقدمة في هذا المجال.

٢.١.٣. تجارب آسيوية في إدارة الأزمات: أزمة جائحة الحمأة التاجية أنموذجاً: هدف هذا البحث إلى التعريف بتجربة الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة أزمة جائحة الحمأة التاجية، وعرض أبرز الأطر الإستراتيجية الدولية الخاصة بمواجهة أخطار الأزمات والكوارث. وخلص البحث إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن نجاح تجارب الدول الثلاث في إدارة أزمة جائحة الحمأة التاجية يظهر من خلال التحكم بمنحنى التقشّي والمبادئ التي انطلقت منها والآليات التي اعتمدتها، وأنها اعتمدت على النهج الإستراتيجي في إدارة الأزمة، مستقيمة في الوقت ذاته من الدروس السابقة التي مرت بها في أزمات صحية مشابهة. كما خلص البحث إلى أن تجارب تلك الدول أكدت أهمية مبادئ المشاركة المجتمعية والحزم والتآهُب والاستعداد المبكر في إدارة الأزمة.

أظهرت نتائج البحث أن نجاح كل من الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة جائحة الحمى التاجية جاء نتيجة اعتمادها على نهج إستراتيجي شامل، يستند إلى الاستعداد المبكر، والتآهُب، والمشاركة المجتمعية، واتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب. وقد استفادت هذه الدول من تجارب سابقة، ما مكّنها من بناء منظومات مؤسسية فعالة قادرة على التعامل مع الأزمات الصحية المعقدة.

٣.١.٣. إطار عمل هيوجو ٢٠٠٥-٢٠١٥ التأهُب للكوارث تحقيقاً للاستجابة الفعالة: جاء هذا الجهد في إطار ما عرف بعمل هيوجو بناء قدرة الأمم والمجتمعات على مواجهة الكوارث، وهو صادر عن أمانة استراتيجية الأمم المتحدة للحد من الكوارث وكذلك مكتب الأمم المتحدة المكلف بتسيير الشؤون الإنسانية تضمن مجموعة من الإرشادات والمؤشرات، حيث تضمن ما يلي: أهمية العمل والتآهُب للكوارث: بما يمكن من إنقاذ حياة البشر وسبل عيشهم.

يهدف هذا الإطار على تحقيق الاستجابة الفعالة في حالات الكوارث ودعم بناء القدرات المؤسسية والمجتمعية للحد من آثار الكوارث.

٤.١.٣. إطار سندي لحد 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 الاطار على حماية مكتسبات التنمية من الكوارث، ايضاً إدماج الحد من مخاطر الكوارث في السياسات العامة والتنموية.

٤.١.٤. 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 وباقى حالات الطوارئ، تعمل الهيئة كحلقة وصل رئيسية بين كل المؤسسات الحكومية ومع المنظمات غير الحكومية بغية تنسيق جهود البحث والإنقاذ والمساعدة داخل دولة تركيا والتکفل 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.

٤.١.٥. تجربة الإمارات العربية المتحدة: تأسيس الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (NECDMA) وتتولى مسؤولية تطوير وتقعيل 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:
٤.٢.٣. تمهد:

مع زيادة الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات ومجففات والزلازل ومجففات التسونامي وأثارها المدمرة على الأفراد والمجتمعات، وتدنى 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 تمكن الأفراد والمدن والدول من زيادة القدرة على التصدي للأخطار وتقليل المخاطر والضعف أمام الكوارث (مصطفى، ٢٠٢٤).

٤.٢.٣. 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 أنشأ 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>)

٣٠٢٠٣. مهام المركز الوطني الليبي لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث:

ينولى 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، وينفذ المركز حلقة الوصل الوطنية مع كافة المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية التي يقع ضمن اختصاصها مجال الطوارئ والأزمات والكوارث (نفس المرجع، ٢٠٢٥).

٤٠٢٠٤. 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	
ثانياً المكاتب	أولاً الإدارات
مكتب المدير العام	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
مكتب الشؤون القانونية	إدارة المتابعة والتواصل
مكتب التنمية البشرية والتأهيل	إدارة الدراسات والتتبُّؤ وتقدير المخاطر
مكتب المراجعة الداخلية	إدارة عمليات الإنذار المبكر والاستجابة
مكتب الخبراء	إدارة المعلومات والرصد
مكتب التعاون الفني والعلاقات الدولية	-
مكتب الاستعداد الإعلامي والرقمي	-

المصدر (المجمع القانوني الليبي)

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٤٠١. 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 إلى عدد من النتائج والتوصيات التي بناها على النحو التالي:

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

٢. كما أظهرت النتائج بأن كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المتهالكة أصلًاً 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 زيد، ٢٠١٥).

٤. حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة ٧٠.٤٤٪، وحصلت جميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات الالزامية لإدارة الأزمات 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 بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٠.٨) وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣١.٢)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٥) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ادارة الازمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، بينما كانت الفروق تبعاً 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 التقسي والمبادئ التي انطلقت منها والآليات التي اعتمدتها. اعتماد تجارب الصين و سنغافورة وكوريا على النهج الإستراتيجي في إدارة الأزمة من خلال توظيف إمكانات الدولة واستفثار قطاعاتها لتحقيق الهدف المنشود المتمثل في الحد من الأزمات والكوارث. كما خلصت إليه دراسة (الخميس وابوخشبة، ٢٠٢٠).

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 المثلثة 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 إثراء 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 لحد من مخاطر الكوارث للفترة ٢٠٣٠-٢٠١٥، 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 تسهم 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 زيد، حبيب الله أحمد، (٢٠١٥) متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة "دراسة حالة دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر ٢٠١٣" ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين
٣. الرضيع، خالد وليد جمعة، (٢٠١١) مدى الجاهزية لأدارة 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 وادارة الازمة في ليبيا، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد ٠٢ ، ص.ص ٩٠٧ : ٩٢٠

٥. حاج، مراد_ بن عياش سمير، (٢٠٢٤) الحد من مخاطر الكوارث: مواكبة التجارب الدولية، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، العدد ١١٥٧، ص.ص ١١٧٩-١١٥٧
٦. مصطفى، مني سامي محمد، (٢٠٢٤) إدارة الأزمات، جامعة المنصورة
٧. جبريل، وائل محمد ، (٢٠٢٠) واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية "دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، **مجلة البحث الاقتصادي المتقدم**، العدد ١٠ ، ص.ص ٨: ٣١
٨. الحفني، سامح أحمد زكي، (٢٠٢٢) إدارة الأزمات، 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 ١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير، **مجلة جامعة الملك خالد**، العدد ٠٢، ص.ص ٢٦٨: ٢٩٩
١٠. القحطاني، فيصل بن معيس، (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، بوصاص ، محمد علي، (٢٠٢٤) إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية الأساليب والخطط مراجعة أسباب إخفاقات إدارة الأزمة لفيضان وادي درنة Libya، **المؤتمر الأول لأقسام الجغرافيا** بجامعة الزاوية بالتعاون مع المركز الليبي للدراسات الجيومرفولوجية.
١٢. رفاعي، ممدوح _ جبريل، ماجدة، (٢٠٠٧) إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، التعليم المفتوح الفريhat، عادل نمر، (٢٠٢٢) إدارة الأزمات والكوارث، المعهد العالي للبحوث والدراسات الزلزالية- دمشق سوريا
١٣. المجمع القانوني الليبي تمت الزيارة في الساعة ١١:٣٤ ص بتاريخ ٢٠٢٥-٩-٢٠ رابط الموقع <https://lawsociety.ly/legislation>
١٤. المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث تمت الزيارة في الساعة ١١:٣٤ ص بتاريخ ٢٠٢٥-٩-٢٠ رابط الموقع <https://nccm.gov.ly>