

## إدارة الأزمات والكوارث: دراسة وصفية تحليلية للتجارب الدولية والدراسات السابقة

محمد مسعود حمد مسعود

أكاديمية الدراسات العليا، فرع أجدابيا، مدينة أجدابيا، ليبيا

E-mail: [Mohamed.researcher88@gmail.com](mailto:Mohamed.researcher88@gmail.com)

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي انتهجتها دول العالم لأداره الازمات والكوارث. ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المتهترئة. كما بينت النتائج نجاح التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية يظهر من خلال التحكم بمنحني 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، الازمات، الكوارث، التجارب الدولية

### 1. 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، 2012). مر العالم في القرن العشرين والقرن الحالي بعدد من الأزمات بدءاً من وباء الانفلونزا الإسبانية سنة 1918-1919 التي قتلت ما بين 20 إلى 40 مليون شخص، وكان واحد من أكثر الأوبئة المدمرة في تاريخ العالم، وباء الكوليرا سنة 1961-1975، أزمة الكساد الكبير سنة 1929م، أزمة النفط في السبعينيات، الأزمة المالية العالمية سنة 2007-2008م، مروراً بأنفلونزا H1N1 عام 2009، ثم أزمة فيروس كورونا عام 2019-2020 التي اجتاحت العالم وصنفتها منظمة الصحة العالمية على أنها جائحة، وليس مجرد تفشي للمرض أو وباء (منظمة الصحة العالمية، 2020). في الواقع، 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 الدراسة في النقاط الآتية:

- أ. 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،
- ب. إهمال السلطات والجهات التنفيذية للدراسات والتقارير التي حذرت من حدوث الكارثة من خلال أزمة السدود،
- ت. الفساد الإداري والمالي وغياب الكفاءات والخبرات في إدارات ومراكز اتخاذ القرار،
- ث. فشل إدارة الأزمة السياسية الليبية والاستفادة من تجارب بعض الدول في إدارة الحوار السياسي.

لذلك يتمثل الأهداف الأساسية للدراسة في محاولة التعرف على التعرف على الآليات التي انتهجتها دول العالم لإدارة الأزمات والكوارث، تزويد المعنيين في فريق إدارة الأزمة بمفاهيم وأسس ومراسل إدارة الأزمات والكوارث، تنمية مهارات موظفي المؤسسات ذات العلاقة في استخدام استراتيجيات الوقاية من الأزمات والكوارث، تنمية المهارات الفنية الخاصة باكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتقييم الازمات المحتملة، تنمية مهارات موظفي المؤسسة المعنية في إعداد خطة الاتصالات وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة، وتوفير المعلومات اللازمة في التعامل مع الازمات.

## 2. الدراسات السابقة

أجرى الباحث جبريل (2022) دراسة 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 (77) مديراً، وأتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (54) 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. كما بينت نتائج دراسة الباحث جبريل (2022) إلى ثغرة حقيقية في البنية التنظيمية والاستعدادات داخل هذه الشركات، ما يدعم أهمية الدراسة الحالية التي يمكن أن تسهم في تقديم إطار علمي وعلمي لتفعيل إدارة الأزمات والكوارث.

كما هدفت التي قام بها كل من محي الدين وختو (2024) عن الجزائر ودورها في إدارة الأزمة في ليبيا إلى تعزيز الدور الجزائري في المنطقة من خلال طرح بدائل جديدة أكثر واقعية يمكن أن تشكل بذور الانفراج بالأزمة في ليبيا. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم إلى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرؤية 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 حنود (2024) بدراسة إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية، الأساليب والخطط مراجعة أسباب إخفاقات إدارة الأزمة لفيضان وادي درنة ليبيا حيث 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 أهمها (1) 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؛ (2) 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 و (3) سوء إدارة الأزمة أدى إلى تضارب التعليمات والتحذيرات غير الملائمة وفرض حظر التجول على بعض المناطق الأشد تضرراً من قبل سلطات شرق ليبيا قبل إحصار دانيال إلى ارتفاع عدد القتلى. ويرى الباحث أن هذه النتائج تتلاقى هذه النتائج مع دراسة (محي الدين وختو، 2024) التي تناولت الدور الجزائري في الأزمة الليبية، والتي أكدت أن القرار في ليبيا لم يعد بيد الليبيين، بل بات مرتهاً بتدخلات خارجية متعارضة، ما يعكس ضعف سيادة القرار الوطني الناتج عن فشل داخلي في إدارة الأزمات.

قام الباحث أبو زايد (2015) بدراسة متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة كدراسة حالة لدور 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 إلى نتائج أهمها:

- (1) 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%.
- (2) تمتع متطلب توافر القيادة الفاعلة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 71.04% والتغطية الإعلامية بمتوسط حسابي نسبي 71.46% وتوافر اتخاذ القرار التعاوني بمتوسط حسابي نسبي 65.73%. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات وكان أهمها: تأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لها. تُظهر نتائج دراسة (أبو زايد، 2015) 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 (2011) بدراسة مدى جاهزية إدارة 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 أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد المجتمع البالغ عددهم 149 وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 70.44%، وحصلت جميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث على 67.61%، بينما حصلت فقرات مجال أهمية توفر المهارات القيادية للدارة الأزمات والكوارث على نسبة 77.16%. كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة إنشاء وحدة إدارية 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، 2011) المتعلقة بجهاز الدفاع المدني في قطاع غزة أن هناك مستوى مقبولاً من الجاهزية فيما يتعلق بالتخطيط، وتوافر المعلومات والمهارات القيادية لإدارة الأزمات، في المقابل، توصلت دراسة (حدود، 2024) 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. ومما سبق تبين أن أغلب الدراسات السابقة تتفق في التصدي للأزمات والكوارث بشتى الوسائل المتاحة حيث أنه 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:

1. من حيث فترة التطبيق: أظهرت الدراسات تفاوتاً زمنياً في فترات تنفيذها، حيث شملت دراسات حديثة تعكس التطورات الراهنة في المجال، مثل دراسة (حدود، 2024) ودراسة (جبريل، 2022) كما شملت دراسات قديمة نسبياً، مثل دراسة (الرضيع، 2011؛ أبو زايد، 2015) ويعكس هذا التفاوت استمرار الاهتمام الأكاديمي بالموضوع وتزايد الوعي بأهميته في السنوات الأخيرة.
  2. من حيث مكان التطبيق: تنوعت مواقع إجراء الدراسات، حيث شملت دولاً عربية مختلفة مثل ليبيا (جبريل، 2022) والجزائر (حدود، 2024) وفلسطين (أبو زايد، 2015) ويعكس هذا التوزيع الجغرافي اهتماماً عالمياً بإدارة الأزمات والكوارث، مع مراعاة الفروق السياقية بين البيئات المختلفة.
  3. من حيث الأهداف: تباينت أهداف الدراسات وفقاً لطبيعة البحث والجهة المستهدفة، حيث ركزت بعضها على التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية كما في دراسة (جبريل، 2022) وركزت بعضها على التعرف على أساليب ونظم إدارة الأزمات في مواجهة الكوارث الطبيعية كما في دراسة (حدود، 2024) بينما تناولت دراسات أخرى إلى التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها كما في دراسة (أبو زايد، 2015).
- 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 (1) والذي يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول 1. يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

ت	الدراسة	أوجه التشابه بين الدراسات
1	الرضيع (2011)	حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 70.44%، وحصلت جميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث على 67.61%، بينما حصلت فقرات مجال أهمية توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 77.16%.
2	أبو زايد (2015)	وجود موافقة متوسطة لدى الباحثين 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%.
	الدراسة	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
3	جبريل (2022)	كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة.
4	محي الدين وخو (2024)	قرار حل الأزمة في ليبيا لم يعد بأيدي الليبيين، بل تجاوزهم إلى أطراف أخرى لديها تصورات وسيناريوهات مختلفة للشأن الليبي تتعارض والرؤية الجزائرية
5	حدود (2024)	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

### 3. منهجية 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 ويقوم 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 المجمعة 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 لتتبع جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف لعلاجها، والتنبؤ بما سيؤول إليه موضوع الدراسة.

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

1. 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.
2. المصادر الأولية: تم استخدام أسلوب جمع البيانات من القوائم والتقارير السنوية المنشورة من قبل الهيئات ذات الاختصاص والتجارب الدولية المتعلقة بنفس موضوع الدراسة.

#### 4. الأزمة مفهومها وأسبابها ومراحل إدارة الأزمة

##### 1.4 مقدمة

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 لأمنها، 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، 2011). وهكذا تمثل الأزمة موقعاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديداً الخطورة والسرعة نو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، وتمثل محنة ووقتاً عصيباً لصعوبة اتخاذ القرارات في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض (مصطفى، 2023). ويمكن تعريف الأزمة استناداً إلى الأدبيات بالآتي:

الأزمة لغوياً كما عرفها مختار الصحاح بأنها الشدة والقط (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب مأزم (الرضيع، 2011). وقد تم تعريفها اصطلاحاً بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. وإدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها (مصطفى، 2024). 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 تنفجر الأزمة (الحفي، 2023). أن مفهوم إدارة الأزمة عرف بأنه عملية الإدارة المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار بها ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنعها والأعداد للتعامل مع الآزمات بأبكر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة (آل عزم وآخرون، 2023). وإدارة الآزمات: تعد خطة إدارة الآزمات أمراً حيويًا للاستعداد لحدث الأزمة المؤسف وغير المتوقع إن إدارة الآزمات هي التخطيط الاستراتيجي لمنع حدوث أزمة أو حدوثها والاستجابة لها أثناء حدوثها (حدود، 2024).

#### 2.4 أنواع الآزمات

تتعدد التصنيفات التي تقدم للآزمات وتختلف وفقاً للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف (جدول 2). قد تقسم الآزمات بحسب الوحدة المتأثرة حيث قد تصيب الأزمة الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع ككل. والجدول التالي يوضح أنواع الآزمات حسب الأسباب.

جدول 2. يوضح أنواع الآزمات

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

المصدر: الفقيه (2012)

تتقسم الآزمات، وفقاً لأسباب حدوثها إلى نوعان كما أفاد الباحث مصطفى (2024):

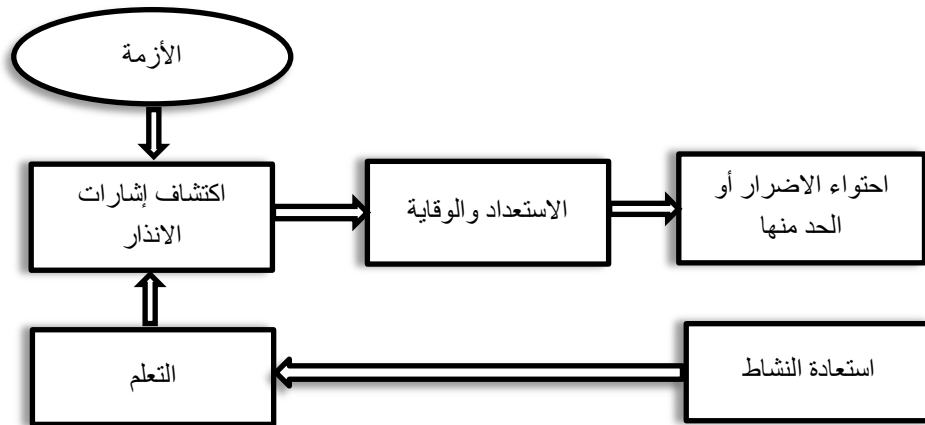
- **أزمات وكوارث طبيعية:** ناجمة عن قوى فوق سيطرة البشر، مثل: الزلازل، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف وغيرها، وهي تسبب خسائر مادية وبشرية، وقد تؤثر بشكل إيجابي في تماسك المجتمع، حيث تساعد الدول بعضها بعضاً، كما حدث في زلزال هايتي وأعصار تسونامي ودانيل.
- **أزمات وكوارث بشرية من صنع الإنسان:** وهي ناجمة عن تصرفات يقوم بها البشر، ومن أمثلتها: المخاطر المدمرة الناجمة عن التسلح، والحروب، وخلافات العمل، وتدمير البيئة، وغيرها.

#### 3.4 أسباب الأزمات

- وفقاً لما نوه إليه الباحث الفقيه (2012)، فإنه يمكن تقسيم أسباب الأزمات بشكل عام إلى نوعين وهما (أسباب بشرية، وأسباب طبيعية).
- والأسباب البشرية قد تكون نتيجة أخطاء أو عمدية.
1. **الأسباب البشرية:** هي التي تنتج عن أفعال وتصرفات الإنسان سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- أ. **أزمات الإخفاء البشرية:** هي تلك الأزمات الناتجة عن أخطاء السلوك البشري، وتتعدد مسببات الأزمات التي تنتج عن سلوك البشر فتشمل الإدراك الخاطئ للأوضاع، التسرع في اتخاذ القرارات، الإدارة العشوائية، وغيرها.
- ب. **أزمات البشر العمدية:** بأنها ذلك النوع من الأزمات التي يصنعها الإنسان بإرادة وتخطيطه. ويندرج تحت هذا النوع الأعمال الإرهابية والتخريبية.
2. **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.

#### 4.4 مراحل إدارة الأزمة

هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها (كما هو مبين بالشكل 1)، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل.



الشكل 1. يوضح مراحل إدارة الأزمات

المصدر: الحفني (2023)

#### جدول رقم 3. يوضح مراحل إدارة الأزمة

1	مرحلة ما قبل 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.
2	مرحلة إدارة الأزمة	قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد: الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات. آثار الأزمة على العاملين والعمليات. وضع الحلول بما يكفل تخفيف الخسائر. إبقاء الجمهور على اطلاع بما يحدث.
3	مرحلة ما بعد الأزمة	أ. استخلاص الدروس والعبر. ب. تطوير الخطط والسياسات.

المصدر: الفقيه (2012)

#### 5.4 التقسيمات المختلفة لمراحل تطور الأزمة

مرحلة تطور الأزمة هي الفترة الزمنية المختلفة التي تمر بها الأزمة والتي تتصف كل منها بخصائص معينة تميزها عن المراحل السابقة أو اللاحقة لها. وأشهر النماذج المقدمة لمراحل تطور الأزمة هي (Models) نموذج المراحل الثلاث، نموذج المراحل الأربع، نموذج المراحل الخمس، نموذج المراحل الست. يعرف نموذج المراحل الأربع Four Phases Model بنموذج Steven Fink وهو الأقدم في الظهور وكان من بين الأوائل نظروا إلى الأزمة على أنها حدث ممتد في الزمن وقسمها مراحلها إلى أربعة.

#### جدول 4. يوضح أربع تقسيمات مختلفة لمراحل تطور الأزمة

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

المصدر: الفقيه (2012)

#### جدول 5. يوضح بعض الأزمات الأمنية والكوارث الطبيعية التي حدثت في ليبيا من حيث زمايتها ونطاقها الجغرافي خلال فترات ممتدة من عام 2011 إلى عام 2023

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 اعلان الفيدرالية في اول شهر مارس سنة 2013	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
الاعتقالات 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

#### 5. الكارثة مفهومها انواعها والفرق بينها وبين الأزمة

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، 2024). أما الباحث الفريجات (2022) عرف الكارثة على أنها اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما يقع بإندار أو بدون إنذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من الأفراد تفوق قدرة الطوارئ والسلطات. وتصنف الكوارث إلى كوارث طبيعية وكوارث تكنولوجية (حدود، 2024)، ويمكن تقسيمها حسب طبيعتها على النحو الآتي:

- 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.

#### 1.5 الفرق بين الكارثة والأزمة



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 (الفريجات، 2022).

#### جدول رقم 6. يوضح الفرق بين الكارثة والأزمة

عنصر المقارنة	الكارثة	الأزمة
المفاجأة	كاملة	تصاعدية
الخسائر	بشرية ومادية كبيرة	معنوية وربما بشرية ومادية
الاسباب	طبيعية وأحياناً بشرية	بشرية
التنبؤ بوقوعها	صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	يتفاوت الضغط تبعاً لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير
ضغط وتوتر كبير	محلية وإقليمية ودولية	داخلية

المصدر: حدود (2024)

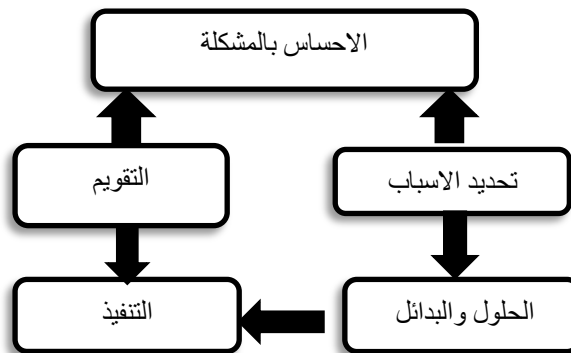
#### 6. المهارات الناعمة التي يجب أن يتحلى بها مدير إدارة الأزمة

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 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 أي مخاطر قد تنتج منها. والمهارات الناعمة مهارات فطرية مكتسبة حيث بها جزء وراثي فطري يولد مع الإنسان، ولكن في نفس الوقت يمكن تعلمها واكتسابها مثل أي مهارة (مصطفى، 2024):

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

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

ت. **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 2).



شكل 2. يوضح الاسلوب العلمي لحل المشكلات

المصدر: مصطفى (2024)

- ث. **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.
- ج. **صفات عملية:** مبادر، يسعى دائماً لتحسين عمله، يميل إلى المغامرة ويحب التجريب، قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.
- ح. **مهارات الاتصال:** الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل)، بقصد التأثير فيه وحدث استجابة. مهارات الاتصال مع الشخص المشاغب: تعامل معه بحذر، لا تدخل معه في جدال، لا تعنفه، ولا تنصيد أخطائه. مهارات الاتصال مع الشخص العدواني: كن مستمعاً جيداً، اختصر الحديث معه، ابتسم وكن بعيداً عن الانفعال.
- خ. **الانتران الانفعالي:** فالانفعال هو حالة اضطراب وتغير في الكائن الحي مصحوبة بإثارة وجدانية تتميز بمشاعر قوية واندفاع نحو سلوك معين. يعرف الانتران 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.
- د. **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.
- ذ. **إدارة الوقت:** هي الاستفادة من الوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة خلال فترة زمنية محددة.
- ر. **تفويض السلطة:** بالنسبة للمدير الذي يدير الأزمة حيث لن يمكنه ضيق الوقت من القيام بكافة الأعمال، وعليه أن يحسن تفويض بعض سلطاته لمؤسسه 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.
- ز. **التفاوض:** يعتبر التفاوض أحد أدوات إدارة الأزمة، وللتفاوض عدة أركان أساسية وهي: وجود طرفان على الأقل وقد يكون الطرفان فردين، جماعتين، أو منظميتين. وجود مسألة أو قضية موضع اهتمام الأطراف.
- س. **مهارة اختيار فرق العمل:** كم من أزمة صغيرة، ازدادت نتيجة سوء اختيار فريق إدارة الأزمات.
- ش. **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 صانع القرار على السيطرة على ذلك الموقف واتجاهاته المستقبلية

وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتزداد متخذ القرار في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يكلف الدولة أو المنظمة الكثير ويؤدي لتفاقم الأزمة وتولد العديد من المشاكل منها: فإتخاذ القرار هو: اختيار بين عدة بدائل لحل مشكلة ما. أما صنع القرار فهو الخطوات أو المراحل التي تؤدي إلى اتخاذ القرار واختيار البديل.

## 7. التجارب الدولية والعربية لإدارة الأزمات والكوارث

تشير الدراسات السابقة إلى وجود دول رائدة في مجال إدارة الأزمات والكوارث استطاعت تحقيق تقدم ملحوظ في التصدي لها، وذلك بفضل امتلاكها قدرات عالية في التخطيط والإدارة والتسيير، إلى جانب الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في مجالات المعلومات والرصد والتنبؤ (حجاج وبن عياش، 2024). وقد أسهم ذلك في تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتجنب أخطار الكوارث أو الحد من أثارها السلبية، مما جعل هذه الدول نماذج يُحتذى بها بالنسبة للعديد من الدول التي ما تزال متأخرة في هذا المجال. وفيما يلي عرض لبعض التجارب الدولية والعربية الناجحة في إدارة بعض الأزمات والكوارث التي تعرضت لها بلدانهم:

### 1.7 تجارب الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة أزمة جائحة الحمى التاجية

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بتجارب كل من الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة أزمة جائحة الحمى التاجية، إلى جانب عرض أبرز الأطر الاستراتيجية الدولية المعتمدة لمواجهة مخاطر الأزمات والكوارث. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن نجاح تجارب هذه الدول الثلاث تجلّى في قدرتها على التحكم في منحنى تفشي الوباء، وفي المبادئ التي انطلقت منها، والآليات التي اعتمدتها في إدارة الأزمة. كما أظهرت النتائج اعتماد هذه الدول على النهج الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مع الاستفادة من الدروس المستخلصة من أزمات صحية سابقة مماثلة. وأكدت الدراسة كذلك أهمية مبادئ المشاركة المجتمعية، والحرص في اتخاذ القرار، والجاهزية، والاستعداد المبكر باعتبارها ركائز أساسية في إدارة الأزمات الصحية بفعالية. أظهرت نتائج البحث إلى أن نجاح كلٍ من الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة جائحة الحمى التاجية يعود إلى تبنيها نهجاً استراتيجياً متكاملًا، قائمًا على الاستعداد المبكر، ورفع مستوى الجاهزية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، واتخاذ قرارات حاسمة في التوقيت المناسب. كما استفادت هذه الدول من خبراتها السابقة في مواجهة الأزمات الصحية، مما أسهم في بناء منظومات مؤسسية فعالة قادرة على التعامل مع التحديات الصحية المعقّدة.



## 2.7 إطار عمل هيوغو 2005-2015 للتأهب للكوارث

يعتبر إطار عمل هيوغو 2005-2015 للتأهب للكوارث وتحقيق الاستجابة الفعالة أحد الجهود الدولية البارزة التي جاءت في إطار ما عُرف بإطار عمل هيوغو لبناء قدرة الأمم والمجتمعات على مواجهة الكوارث. وقد صدر هذا الإطار عن أمانة استراتيجية الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث وبالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. ويتضمن الإطار مجموعة من الإرشادات والمؤشرات التي أكدت على أهمية العمل الاستباقي والتأهب للكوارث، لما لذلك من دور محوري في إنقاذ أرواح البشر وحماية سبل عيشهم. كما هدف إلى تحقيق استجابة فعالة في حالات الكوارث، ودعم بناء القدرات المؤسسية والمجتمعية، بما يسهم في الحد من آثار الكوارث والتقليل من خسائرها على المدى القصير والطويل.

## 3.7 إطار سنديا للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030

يعد إطار سنديا أول اتفاق دولي رئيسي يتم اعتماده بعد خطة التنمية المستدامة لعام 2015، إذ يوفر مجموعة من الإجراءات الواضحة التي تهدف إلى حماية مكاسب التنمية من مخاطر الكوارث. ويعمل هذا الإطار جنباً إلى جنب مع اتفاقيات وأجندات عام 2030 الأخرى، مثل اتفاقية باريس بشأن تغير المناخ، وخطة عمل أديس أبابا لتمويل التنمية، والخطة الحضرية الجديدة، بما يعزز التكامل بين الحد من مخاطر الكوارث والتنمية المستدامة. ويركز إطار سنديا بصورة أساسية على حماية مكتسبات التنمية من آثار الكوارث، إلى جانب إدماج الحد من مخاطر الكوارث في السياسات العامة والخطط التنموية على المستويات الوطنية والمحلية، بما يسهم في تعزيز القدرة على الصمود والحد من الخسائر البشرية والاقتصادية.

## 4.7 هيئة إدارة الكوارث والطوارئ (AFAD)

تأسست هيئة إدارة الكوارث والطوارئ التركية وكما تعرف التركية (AFAD) Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı سنة 2009، باعتبارها هيئة مركزية تعنى بإدارة وتنسيق الجهود المتعلقة بالتصدي لعواقب الكوارث وحالات الطوارئ. وتهدف الهيئة إلى تنسيق عمليات البحث والإنقاذ وتقديم المساعدات الإنسانية في مختلف الكوارث، مثل الزلازل والفيضانات وحرائق الغابات وغيرها من حالات الطوارئ. وتعمل هذه الهيئة كحلقة وصل رئيسية بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، من أجل ضمان التنسيق الفعال لجهود البحث والإنقاذ والإغاثة داخل تركيا، فضلاً عن الإشراف على مشاركة الدولة التركية في عمليات الإغاثة الدولية. وتعد تجربة تركيا من خلال AFAD نموذجاً في تنسيق وإدارة عمليات الاستجابة للكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ على المستويين الوطني والدولي.

## 5.7 تجربة الإمارات العربية المتحدة

تعد تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في تأسيس الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث أو كما تعرف بالإنجليزي National Emergency Crisis and Disaster Management Authority (NECDMA) نموذجاً رائداً في مجال إدارة الأزمات. إذ تتولى الهيئة مسؤولية تطوير وتفعيل نظام وطني متكامل لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث على مستوى الدولة، مستندة إلى مبادئ التطوير المستمر والابتكار الإداري. كما تضطلع الهيئة بمهمة الإشراف على تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، ومتابعة جاهزية الجهات المعنية وقدرتها على الاستجابة الفعالة لمختلف حالات الطوارئ والكوارث. وقد أظهرت نتائج هذه التجربة نجاحاً ملحوظاً في توحيد جهود المؤسسات الحكومية، وتعزيز ثقافة الوقاية والاستعداد، إضافة إلى بناء منظومة متقدمة لإدارة المخاطر والأزمات وفق أفضل الممارسات العالمية.

## 8. نبذة عن المركز الوطني الليبي لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث

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 تمكن الأفراد والمدن والدول من زيادة القدرة على التصدي للأخطار وتقليل المخاطر والضعف أمام الكوارث (مصطفى، 2024). 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 1035 لسنة 2007م، وأعيد تنظيمه بقرار مجلس الوزراء رقم 527 لسنة 2024م (المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2025). 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. في سنة 2022م أصدر الحكومة قرار رقم 121 بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الأزمات يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الأزمات من التقسيمات التنظيمية كما هو مبين في الجدول (7).

#### جدول رقم 7. يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الوطني الليبي 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 (2025)

### 9. الخلاصة والتوصيات

#### 1.9 الخلاصة

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 التي بناها على النحو التالي:

أ. 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 (محي الدين وختو، 2024).

ب. كما أظهرت النتائج بأن كارثة درنة كشفت عن تأثير الفساد الإداري الذي انتشر على مر العقود وأثره على البنية التحتية المتهترئة 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، 2024).

ت. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة متوسطة لدى المبحوثين على توفر متطلبات مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي 60.7% وقد حققت وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة نجاحاً بنسبة متوسطة في مواجهة الكوارث بمتوسط حسابي نسبي يساوي 65.57%. كما خلصت إليه دراسة (أبو زايد، 2015).

ث. حصلت جميع فقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 70.44%، وحصلت جميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث على 67.61%، كما خلصت إليه دراسة (الرضيع، 2011).

ج. 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 (3.18) وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.12)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.5) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الديموغرافية، بينما كانت الفروق تبعا لمتغير الوزارة التي تعمل بها وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية. كما خلصت إليه دراسة (عبدالعال، 2017).

ح. 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 وسنغافورة وكوريا على النهج الاستراتيجي في إدارة الأزمة من خلال توظيف إمكانات الدولة واستنفار قطاعاتها لتحقيق الهدف المنشود المتمثل في الحد من الأزمات والكوارث. كما خلصت إليه دراسة (الخميس وأبوخشيبة، 2020).

#### 2.9 التوصيات

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

أ. يمكن للدولة الليبية الاستفادة من التجربة الصينية والسنغافورية والكورية في إدارة الأزمات الصحية التي قد تحدث مستقبلاً.

ب. وضع استراتيجية وطنية شاملة لإدارة الأزمات والكوارث تعتمد على التخطيط العلمي والتنسيق المؤسسي.

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

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

#### 3.9 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:

أ. تقديم إطار وصفي تحليلي شامل يجمع بين البعدين النظري والتطبيقي في دراسة إدارة الأزمات والكوارث، وهو ما يُعد إثراء نوعيًا للأدبيات التي غالبًا ما تناولت الموضوع من منظور جزئي.

ب. تحليل نقدي للتجارب الدولية الرائدة (مثل التجربة الصين وسنغافورة وكوريا، وتجربة إطار عمل هيوغو 2005-2015) التأهب للكوارث تحقيقاً للاستجابة الفعالة، وإطار سندي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030، وتجربة هيئة إدارة الكوارث والطوارئ، وتجربة الإمارات العربية المتحدة)، واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن تكيفها لتلائم البيئة المحلية.

ت. 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.

#### 4.9 الإضافة التطبيقية للدراسة

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

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

ت. 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

- الفقيه، عبدالله محمد، (2012). إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن.
- أبو زايد، حبيب الله أحمد، (2015). متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة: دراسة حالة دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2023م، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الرضيع، خالد وليد جمعة (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- محي الدين، خيرة و ختو، فايزة (2024). الجزائر وإدارة الأزمة في ليبيا، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد (9)، العدد (2)، ص:ص: 907-920.
- حجاج، مراد و بن عياش، سمير (2024) الحد من مخاطر الكوارث: مواكبة التجارب الدولية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد (9)، العدد (1)، ص:ص: 1157-1179.
- جبريل، وائل محمد (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (5)، العدد (1)، ص:ص: 7-31.
- أبو خشبة، نواف فهد والخميس، ياسر عبد الكريم (2020). تجارب أسبوعية في إدارة الأزمات: أزمة جائحة الحمة التاجية أنموذجًا. المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد (36)، العدد (3)، ص:ص: 393-408، <https://doi.org/10.26735/DCSS1669>
- الحفني، سامح أحمد زكي (2017). إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (1)، ص:ص: 1-23.
- ابن ظفيرة، فايز بن عوض سعد و آل عزام، سعد بن ناصر (2021). أثر القيادة التحويلية على إدارة إجراءات الأزمة الأمنية في ظل وباء كوفيد 19: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير. مجلة البحوث الأمنية، المجلد (30)، العدد (90)، ص:ص: 227-285.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1447562>
- حدود، بوصاع، محمد علي (2024). 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.
- ممدوح، الرفاعي وماجدة، جبريل (2007). إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، التعليم المفتوح، 30/12/2021.
- [www.dr\\_mamdouhrefaiy.com/book/edart\\_azmat.doc](http://www.dr_mamdouhrefaiy.com/book/edart_azmat.doc)
- المجمع القانوني الليبي (2025). المجمع القانوني، تمت الزيارة بتاريخ 20-9-2025 رابط الموقع <https://lawsociety.ly/legislation>
- المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (2025). عن المركز، تمت الزيارة بتاريخ 20-9-2025 رابط الموقع <https://nccm.gov.ly>
- منظمة الصحة العالمية (2020). التسلسل الزمني لاستجابة منظمة الصحة العالمية لجائحة كوفيد-19، تمت الزيارة بتاريخ 21-7-2025، رابط الموقع <https://www.who.int/ar/news/item/08-11-1441-covidtimeline>