

تقدير العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في الموانئ البحرية بالمنطقة الغربية

(مصفاة الزاوية لتكثير النفط والغاز - فرع الشركة الليبية للموانئ طرابلس - المنطقة الحرة مصراته)

نجوى عمر على ابوقة

فاطمة العلوى الكونى كرناف

أ. إبراهيم خليفة صالح ميلاد

المعهد العالى لتقنيات علوم البحار صبراته

ibrahimilad2020@gmail.com

المستخاض:

تكمّن مشكلة الدراسة في عدم الاستعداد المبكر لأغلب المؤسسات الحيوية في توفير الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنّه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم يتّبأ أو تذر باحتمال وقوعه حيث تلخصت المشكلة في ما هي مواطن القوة والضعف في العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في إدارات الموانئ البحريّة الواقعة على طول الساحل الغربي كما هدفت الدراسة إلى التعرّف على مواطن القوة والضعف في العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في بعض إدارات الموانئ البحريّة الواقعة على طول الساحل الغربي بليبيا وذلك من خلال تقييم دور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إدارة الأزمات بإدارات الموانئ البحريّة الواقعة على طول الساحل الغربي حيث تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة كذلك تم الاعتماد على المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة (المتوسط الحسابي-معامل ارتباط بيرسون- معامل ألفا لكر ونباك - النسبة المئوية - مربع كأي) حيث تم استخدام الإجراءات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

اظهارات نتائج هذه الدراسة ألي مجموعة من النتائج منها أكدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة على عدم وجود أي مشكلات في عملية التخطيط للأزمات وأيضا أكدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية التنظيم الخاص بالأزمة كما وصلت هذه الدراسة على تأسيس وحدة لإدارة الأزمات في كل الموانئ والمؤسسات البحرية تتشكل من مجموعة من الفرق بتخصصات مختلفة وتمنح استقلالاً من النواحي المالية والإدارية وكذلك ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات يساهم بشكل كبير في معالجة الأزمات بحيث يكون له القدرة على إيصال المعلومات الدقيقة بين المنظمة وعمالها.

الكلمات الدالة (المفتاحية):- التقويم - العمليات الإدارية - إدارة الأزمات- الموانئ البحريّة

• المقدمة

يعد التقويم من المواضيع الأساسية في أية عملية إدارية وتكوينية، ويقوم التقويم بدور أساسي في تطوير هذه العملية، ولقد تغير مفهوم التقويم واتسع مدلوله وتحددت مكانته ولم يعد مقتصرًا على تلك الاختبارات التي تقيس الأداء فقط.

كما تعد العملية الإدارية مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها في تكامل واستمرار، وهي تلك العملية التي تبدأ في التخطيط وتنتهي في الرقابة. وتعد إدارة الأزمات أسلوب علمي حديث يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالة التي يمكن تجنبها، كما تستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تستخدم لتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغض التحكم في النتائج أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها.

• مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الاستعداد المبكر لأغلب المؤسسات الحيوية في توفير الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويفك ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم يتتبأ أو تتندر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمؤسسة، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد و اختيار المعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة تخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً، وهذا من حيث توصيف المشكلة بشكل عام أما على وجه الخصوص فذلك ينطبق تماماً على المؤسسات البحرية وخصوصاً الموانئ البحرية لأهميتها ودورها الكبير في دعم الاقتصاد المحلي وما تتعرض له من كوارث وأعاصير وحرائق وانفجارات وخير دليل على ذلك ما حصل مؤخراً

ب بينما درنة ، كل ذلك كان من اهم الأسباب في تسليط الضوء علي تقويم إدارة الأزمات و عملها ومدى استعدادها لحصول مثل هذه الأزمات بالموانئ الواقعة على طول الساحل الغربي .

• أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة بما يأتي :

أصبحت علوم الإدارة الحديثة عماداً لتطوير كافة العلوم الإنسانية والتي أخذت في التوسع نتيجة للاهتمام المتزايد بها، وبذلك باتت أساس لنجاح هذه الأنشطة .

والهدف النهائي للعلم والذي يتمثل في تحديد خواص الأشياء والظواهر التي تمثل مادته يقتضي التعرض لظاهرة الأزمة، والخصائص المشتركة التي تظهرها على ما عادها من الأحداث والظواهر الأخرى، والتي يمكن أن تشكل وحدتها مادة كاملة للخصائص يمكن الاعتماد عليها في تحديد مفهوم خاص بها . ونظراً لكثرة الأزمات التي شهدتها العالم في وقتنا الراهن على كافة الأصعدة اقتصادياً وسياسياً...الخ،

جاء الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات ولعل هذا الاهتمام مرجعه هو خطورة الأزمة وما تمثله من تهديدات ومخاطر ، للنظام الإقليمي برمته بل يتعدى الأمر للنظام الدولي ، كما تتبع أهمية موضوعات إدارة الأزمات من الناحية العلمية لما تضيفه لصنع القرار في اتخاذ القرار الرشيد ، وتأتي أهمية هذه الدراسة حيث تعني بفترة زمنية من الأهمية في مجال الموانئ وأدارتها حيث تعتبر من احده أهم المجالات التي يجب أن تتناولها بعض الدراسات من حيث الأزمات ومخاطرها، وهي إدارة تقوم على الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي سبق و تعرضت لمثل هذه الأزمات أو

حالات قريبة الشبه منها ، وكيفي تتم معالجة أزماتها يجب تناولها من خلال الأبعاد والحدود والواقع التي يمكن أن تؤثر فيها الأزمة سواءً كانت على الصعيد المحلي أو العربي أو الإفريقي أو الدولي .

حيث أن شتى الجهود التي بذلت حتى يومنا هذا من جانب الباحثين من أجل إرساء أصول عامة لظاهرة الأزمة لا تزال تبدأ من فرض لم تتح لها حداثة هذه الظاهرة الفسحة الزمنية الكافية لكي تتحقق تاماً عن طريق مواجهتها أولاً بأول بأحداث الواقع .

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي ، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال وال الحوار وصياغة ورسم التكتيكات الالازمة للتعامل مع الأزمة .

ويعرف (الشعلان، 2000، ص18) الأزمة بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها".

وتتقسم أسباب حدوث الأزمات إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، إذ أن ظهور أحداث مفاجئة وغير قابلة للتبيؤ في البيئة الخارجية للنظام من شأنه أن يمهد الطريق نحو بروز أزمة خارجية كالهجرة القسرية من دولة إلى أخرى مثلاً، وقد يكون مصدر الأزمات داخلي لوجود أرض خصبة تساعد على ظهور مثل هذه الأزمات، مثل قلة الموارد الطبيعية في بعض المجتمعات النامية.

• **أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مواطن القوة والضعف في تقويم العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي بلبيبا وذلك من خلال:

- تقويم دور التخطيط في إدارة الأزمات بإدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي.
- تقويم دور التنظيم في إدارة الأزمات بإدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي.
- تقويم دور التوجيه في إدارة الأزمات بإدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي.
- تقويم دور الرقابة في إدارة الأزمات بإدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي.

• **تساؤلات الدراسة :**

في ضوء أهداف الدراسة تم وضع التساؤل الرئيسي التالي:
ما هي مواطن القوة والضعف في تقويم العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في الموانئ البحرية بالمنطقة الغربية.

من خلال التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية :

- ما هو دور التخطيط في إدارة الأزمات ببعض أدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي؟
- ما هو دور التنظيم في إدارة الأزمات ببعض أدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي؟
- ما هو دور التوجيه في إدارة الأزمات ببعض أدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي؟

• حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** -أجرية هذه الدراسة على عدد من المؤسسات والموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الليبي وهي (مصفاة الزاوية لتكثير النفط والغاز ، فرع الشركة الليبية للموانئ - طرابلس ، المنطقة الحرة مصراته).

الحدود الموضوعية: - تقويم العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات في الموانئ البحرية بالمنطقة الغربية

• مصطلحات الدراسة :

➢ **إدارة الأزمات :**

إن إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

كما يعرف (عبد الوهاب محمد كامل، 2005، ص 16) الأزمة بأنها: "تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات ومتطلبات الأفراد والمنظمات والدول.

➢ **التقويم :**

التقويم هو إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة على النحو الذي تحدده تلك الأهداف بغرض التحسين والتعديل والتقدير وتحديد مدى بلوغنا الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وهي وسيلتنا للحكم على ما يقدم من أنشطة وخدمات.

➢ **العمليات الإدارية :**

هي مجموعة الخطوات والأنشطة التي يتم إجراؤها على مدخلات المؤسسة وتعطي في النهاية خدمات ذات قيمة للمستفيد.

كما تعرف العملية الإدارية أيضاً بأنها: جملة الأعمال التي يمارسها المديرون في كافة المؤسسات.

المبحث الأول :-

• **التقويم:**

➢ **مفهوم التقويم :**

التقويم هو إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة على النحو الذي تحدده تلك الأهداف بغرض التحسين والتعديل والتقدير وتحديد مدى بلوغنا الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وهي وسيلتنا للحكم على ما يقدم من أنشطة وخدمات.

► معايير التقويم :

1. تحديد من لهم حصة في التقويم : أي تحديد الأشخاص المشتركين في التقويم، أو المتأثرين بنتائجها، وذلك لتلبية حاجاتهم من التقويم.
2. مصداقية القائم بعملية التقويم : يجب على من يتولى مهمة التقويم لأي برنامج أو أي شخص أو أشخاص أن يكون موضع ثقة علمية وأخلاقية ومشهود له بالنزاهة والكفاءة لإجراء التقويم.
3. إنتقاء وجمع المعلومات والبيانات : يجب على القائم بعملية التقويم جمع البيانات والمعلومات بحيث تتنقى بشكل واسع من مصادر متعددة، وأن تستجيب لأهداف التقويم المراد، وكذلك لحاجات ومصالح المستفيدين من التقويم.
4. تحديد القيم : يجب توصيف الإجراءات والأسس المنطقية المستخدمة في تفسير نتائج التقويم بعناية وذلك من أجل جعل أسس الأحكام القيمية واضحة.
5. وضوح تقرير عملية التقويم: من الضروري أن يكتب تقرير عملية التقويم بشكل مفصل وواضح والإجراءات والنتائج التي توصل إليها، وذلك لجعل المعلومات واضحة ومفهومة وغير قابلة لأكثر من تفسير.
6. توقيت ونشر تقرير التقويم: يجب نشر تقارير التقويم وتوصيلها إلى مستخدميها المحددين مسبقاً، لكي يتم استخدامها بشكل صحيح وفي وقتها الملائم.
7. أثر التقويم: يجب التخطيط لعملية التقويم وأن تتم إجراءاتها وكتابتها نتائجها بطريقة تشجع وتسهل المتابعة من قبل الأشخاص المشتركين بعملية التقويم، مما يضمن أثر التقويم إلى حد كبير.
8. الإجراءات العملية: من الضروري أن تكون إجراءات التقويم عملية، وذلك من أجل تقاديم أي إرباك أو خلل يعرض عملية التقويم ويعرقل سيرها.
9. الحيوية السياسية: عند التخطيط لعملية التقويم وإجراءاتها يجب التكهن لمختلف التوجيهات السياسية والآراء المتباعدة لمختلف وجهات النظر والتوجيهات الفكرية التي لها مصلحة في التقويم ونتائجها، وذلك للحد من مسألة التقليل من شأن التقويم وحجمه ومن أي تحيز ممكن أن يحدث.
10. فاعلية التكلفة: أن عملية التقويم التربوي تكلف بلا شك النفقات الكثيرة سواء المادية منها أو البشرية، ولتبرير استخدام الموارد الكثيرة والمتنوعة في تقويم أي برنامج، يجب أن تراعي الدقة المتناهية في تقويم أي برنامج، وأن يقدم معلومات ذات قيمة وأهمية وذلك لتجنب الهدر في الوقت والجهد والمال، هذا إضافة إلى جدوى عملية التقويم وفائدة.

▷ أسس التقويم :

تستند عملية التقويم الناجحة إلى أسس ثابتة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. ارتباط التقويم بأهداف العملية الإدارية.
2. تنوع أدوات التقويم، واتسامتها بالصدق والثبات والموضوعية.
3. القدرة على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة والكشف عن الفروق الفردية.
4. التقويم عملية إنسانية واستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها.
5. التقويم عملية منهجية منظمة ومخططة تتم في ضوء خطوات إجرائية محددة.
6. الاستمرارية، فالنحو الناجح هو الذي يستمر مع العملية الإدارية وفعاليتها المختلفة باستمرار وطوال العام الدراسي وليس لفترة معينة أو وقت معين، لأن عملية التقييم يجب أن تصاحب وسائل تحقيق الأهداف، فهو بذلك عملية مستمرة التقويم مع العملية الإدارية وتلازمها وتتابعها، قصد التمكن في تحقيق الأهداف.

▷ أدوات التقويم :

1. الاختبارات: تعد الاختبارات من أهم وسائل التقويم في الماضي والحاضر فقد كانت ولا تزال أكثر انتشاراً لحد الآن وهي أما تحريرية أو شفهية.
2. الاستبانة: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتيح الفرصة لجمع أكبر قدر ممكن من الآراء موضوع أو شخص أو هدف معين كما أنه لا يستغرق إلا مدة وجيزة، إذا ما قيس بالوسائل الأخرى، كما أنه يساعد على إصدار الأحكام العامة.
3. التقارير الذاتية: هي مجموعة من الإجابات اللغوية التي يدللي بها الموظف عن قائمة من الأسئلة المبنية تدور حول جانب من الجوانب، وهي تساعد كثيراً في تحليل وتقدير الصفات الشخصية والاجتماعية له.
4. مقاييس التقدير (قوائم التقدير): وهي عبارة عن قوائم تحتوي على كلمات أو عبارات، أو جمل تصف سمة ما أو أداء معينه، أو منتجًا من منتجات الطلبة، وتسمى بقائمة التدقيق اذ تستعمل لتسجيل الملاحظات، ومن ثم تتخذ هذه الملاحظات كأساس للتقويم.
5. سالم التقدير: وهي عبارة عن أدوات تتضمن مجموعة من السمات أو الخصائص التي تتوفر في الشيء الخاضع لعملية التقويم بدرجات متفاوتة، ومن ثم تحدد لكل سمة درجة، وبالتالي يكون كمياً، أو نوعياً.

6. **المقابلة:** هي مواجهة بين شخصين تتميز بالمرنة في وضع الأسئلة، ومن عيوب المقابلة أن ذاتية المقوم تلعب دوراً كبيراً في توجيه الأسئلة لذلك يجب أن تعد الأسئلة مسبقاً، وتحتاج الاستعانة بأدوات تدوين المقابلة مثل التصوير التلفزيوني، وجهاز التسجيل الصوتي، وتحدد موعد مسبق.

7. **اللاحظة:** هي إحدى أساليب التقويم التربوي الهداف، إذ تستعمل لتقدير سلوك الطلبة وما يقومون به من أعمال وأفعال، وهي تتضمن عمليتين أساسيتين:
أ_ **التسجيل:** ويكون التسجيل بالكتابة مباشرة، أو عن طريق أجهزة التصوير التلفزيوني والسينمائي، لتدوين الملاحظات خلالها، ويتم خلالها إعطاء ملاحظات قيمة ومعنى، وهي تختلف باختلاف الموقف كما تختلف باختلاف شروط تطبيقها.

ب_ **التقويم باللاحظة:** يفيد في مجالات تقويم الأهداف الوج다ية، كإقبال الموظفين على المشاركة في الأنشطة المهنية مثلاً، وتقويم الأهداف الحركية كالمهارات والكفايات الإدارية.

• **العمليات الإدارية:**

➢ **مفهوم العمليات الإدارية:**

تعرف العمليات بأنها المجموعة التناغمية والمتناهية من الأنشطة التي يتم تصميمها وتجميعها معاً، لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها، وتستهلك خلال تعاملاتها موارد مادية وبشرية، فضلاً عن الوقت المستغرق في الأداء بهدف تحقيق متطلبات المستفيدين والمتطلبات المجتمعية بالإضافة قيم ونتائج مستهدفة.

كما تعرف العملية الإدارية بأنها: جملة الأعمال التي يمارسها المديرون في كافة المؤسسات. وهي مجموعة الخطوات والأنشطة التي يتم إجراؤها على مدخلات المؤسسة وتعطي في النهاية خدمات ذات قيمة للمستفيد.

تاك الأنشطة التي يقوم بها المسؤول لتحقيق هدف محدد وتمييزه عن الأهداف الأخرى، يعرف هذا أيضاً بتوجيهه أنشطة مجموعة من الأشخاص نحو هدف مشترك تنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهدافهم وتحديد الإجراءات الإدارية.

➢ **الإدارة:**

الإدارة هي عملية صنع القرار التي تهدف إلى تعظيم استخدام الموارد المختلفة في المنظمة أو منظمة لضمان تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في الخطة، وأن هذه الموارد والموظفين

في المنظمة لم تضيع بسبب استخدام وتطبيق مجموعة من الأنظمة التقنية ورضا العملاء والإدارة والمجتمع والبيئة، مسئولين عن استمرارية وجود المنظمة، ومواجهة التحديات التي قد تواجهها.

• إدارة الأزمات:

➢ مفهوم إدارة الأزمات:

- إن مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.
- إن إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.
- كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تتفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وإثنائها وبعد وقوعها.
- قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح ومتلكات والأثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.

➢ مراحل تطور الأزمة:

حددها (السيد عليوة، 2002) بأربع مراحل هي:

- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتراكم خطرها.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستثناء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتنمّي هذه المرحلة بتوفّر درجات عالية من الكفاءة والخطط بقصد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

► عوامل نجاح إدارة الأزمات:

1. إدراك أهمية الوقت

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة للمعلومات والبيانات

3. توافر نظم إنذار مبكر.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة

6. نظام اتصال يتم بالكفاءة والفاعلية

► الأسس التي تقوم عليها إدارة الأزمات:

1. إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح الحركة ويهدف للسيطرة على الموقف، وبقدر المستطاع تفادى انفلات عناصر الأزمة أو أحدها ما قد يهدد بتفاقم الخطر وتعاظم الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج.

2. إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، وينبني على ذلك تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات.

3. لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأيا كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.

4. إن عنصر الوقت فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

5. يجب التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة لأن الفرق بينها بسيط أما نتائج كلا منها فهي جسيمة في مخاطرها.

6. أن نظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدده وجه إدارة الأزمة، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجانب عنها حتى يكون إدراكمهم لواقع الاجتماعي والسياسي متقاولاً معه الأحداث وليس بعيداً عنها.

▷ استراتيجيات إدارة الأزمات:

1. **استراتيجية العنف:** يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

2. **استراتيجية وقف النمو:** وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

3. **استراتيجية التجزئة:** وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها، وتركز هذه الاستراتيجية على التالي:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها.
- تحويل عناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

4. **استراتيجية إجهاض الفكر:** بما أن الفكر يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، وهذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته.

5. **استراتيجية تصعيد الأزمة:** تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وترسّع بوجود الصراع بينهم.

6. **استراتيجية تغيير المسار:** تهدف هذه الاستراتيجية مع التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

7. **استراتيجية احتواء الأزمة:** ويعتمد على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، واستيعاب الضغط المولد لها وإيقادها قوتها التدميرية، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل وهي إبداء التفاهم والإنصات الذي لقيادة الأزمة، ومطالبتهم بتوحيد رغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والتوصل إلى حلول وسط طرد الجميع.

• الدراسات السابقة والمرتبطة:

► **الدراسة الأولى:** دراسة (برهوم وآخرون ،2007) بعنوان: تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرافق الالاذقية وطرطوس).

هدفت الدراسة ألي تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري حيث سلطت الضوء على واقع العمل في مرافق الالاذقية وطرطوس، كذلك الاطلاع على معايير تقويم الأداء المستخدمة في المرافقين.

أما الفرضيات التي توصلت اليها الدراسة انه لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرافق الالاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدرورة، وكذلك لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتتبعة في مرافق الالاذقية وطرطوس والإجراءات الإدارية الواجب اتباعها لمنافسة المرافق العالمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معايير تقويم الأداء المستخدمة في المرافقين غير كافية لتقويم الأداء، ولا تلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يصل فيها المرفأ، لأن هناك منافسة من قبل المرافق العالمية، أن معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفا طرطوس أكبر منه في شركة مرفا الالاذقية. كما أوصت بوضع نظام أتمته يحقق متطلبات العمل في المرافقين، وأنشاء غرفة مراقبة ومتابعه للأعمال وتحديد معدلات الكفاءة والأداء، والإسراع في إنجاز كافة الإجراءات الالازمة لاعتماد شبكة معلوماتية في مرافق الالاذقية وطرطوس.

► **الدراسة الثانية:** دراسة (المقاطي ،2014) بعنوان: إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في بعض المؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود إدارة الأزمات في المؤسسة وموقعها في الهيكل التنظيمي، ومدى مساعدة إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمة وكيفية التغلب عليها.

وتوصلت إلى بعض النتائج أهمها:

- ما دور هذه الإدارة في تنمية المؤسسة؟

- ما هي الآليات والإمكانيات المتاحة لهذه الإدارة لمواجهة الكوارث والتعامل مع الأزمات؟

وهناك بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي: إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مواجهة الأزمة، يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة.

كما أوصت بأنه لابد من الاهتمام بإدارة الأزمات في أي مؤسسة على أن تكون تابعة مباشرة لمدير المؤسسة، توفير كل الإمكانيات والأدوات التي تساعدها على إنجاز دورها وتدرية العاملين على الطرق وأساليب التعامل مع الأزمة وان يتم اختيارهم وفق المواهب والقدرات الخاصة للتعامل مع الأزمة.

► **الدراسة الثالثة دراسة ريلي (Relly, 1997)** بعنوان: " مدى استعداد المنظمات لمواجهة الأزمة": وهدفت الدراسة إلى بناء واختبار الاستعداد للأزمات وعرضت (3) متغيرات كتأثيرات على عميه الإدراك الحسي للمديرين في الاستعداد لأزمات المنظمة وهي حجم المنظمة، المستوى الإداري للمدير والخبرة السابقة للشركة في مجال إدارة الأزمات، وكانت أهم النتائج أن المديرين يرون أن شركاتهم تستهيم بالإعداد للأزمة وأوضح أكثرهم أنهم لا يعرفون ما يكفي عن خطط إدارة الأزمات لشركاتهم وجود علاقة إيجابية بين زيادة حجم الشركة والإعداد الجيد للأزمة، وقد أظهرت المستويات الإدارية العليا استعداداً أكثر للاهتمام بإدارة الأزمات.

► **أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة:**

قد أثمر الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة بالآتي:

1. تفهم حدود المشكلة بعمق.
2. استخدام المنهج المناسب لطبيعة وأهداف الدراسة.
3. تحديد عينة الدراسة وكيفية التعامل الصحيح مع متغيراتها.
4. اختيار القياسات وأدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة.
5. تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج وتحليلها.
6. الوقف على أهم المراجع العربية والأجنبية والاستفادة منها.

• **إجراءات الدراسة:**

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى التعرف على مواطن القوة والضعف في العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات لبعض أدارات الموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي بليبيا.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الإجراءات التالية:

- منهج الدراسة:

- استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة.

- مجتمع الدراسة:

- يشتمل مجتمع الدراسة على كل المؤسسات والموانئ البحرية الواقعة على طول الساحل الغربي.

- عينة الدراسة:

- تم اختيار بعض الموانئ والمؤسسات البحرية الواقعة بالمنطقة الغربية وهي (مصفاة الزاوية لتكثير النفط - فرع الشركة الليبية للموانئ طرابلس-المنطقة الحرة مصراته) حيث تم اختيار العينة بالطريقة العدمية والجدول التالي يوضح توصيف وتوزيع عينة الدراسة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، فقد اقتصرت الدراسة على عدد من المؤسسات والموانئ واستبعاد البعض الآخر وذلك

لأسباب الآتية:

- قرب المسافة وتسهيل كل الخدمات التي قد تساهم في إنجاح الدراسة.

- توفر الموافقة المبدئية من بعض الموانئ والمؤسسات البحرية لزيارتها وتوزيع الاستبيان على منتسبيها.

- اتساع المكان وعدم وجود ازدحام كبير وخصوصية بالجانب الإداري.

جدول (1) توصيف وتوزيع عينة الدراسة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية

الفئة					
الدراسة الأساسية		الدراسة الاستطلاعية		إجمالي مجتمع الدراسة	
%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة
النكرار		النكرار		النكرار	
17.29	23	20	5	17.72	28
9.77	13	12	3	10.12	16
72.93	97	68	17	72.15	114
84.17	133	15.82	25		158

يتضح من جدول (1) والخاص بتوزيع عينة الدراسة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية أن إجمالي العينة بلغ (158) وقد كانت عينة الدراسة الاستطلاعية (25) بنسبة (15.82%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وكانت عينة الدراسة الأساسية (133) بنسبة (84.17%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

• أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- تصميم استمار الاستبيان:

لتصميم استمار الاستبيان تم اتباع الخطوات التالية:

(1) مسح مرجعي للدراسات والمراجع المشابهة والمرتبطة بموضوع الدراسة.

(2) المقابلة الشخصية مع المسؤولين في بعض المؤسسات والموانئ البحرية المرتبطة بالدراسة.

(3) تحديد محاور الاستبيان حسب أهداف الدراسة.

(4) تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان.

(5) عرض الاستبيان في صورته الأولية على بعض المحكمين وعدهم (4) محكمًا مرفق (1)،

وذلك من أجل التعرف على مدى:

- مناسبة المحاور لموضوع الدراسة من خلال جميع الملاحظات التي أبدتها المحكمين.

- ارتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وارتباطها بموضوع الدراسة.

- مدى كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.

وقد توصل الباحثون إلى الاستمار في شكلها النهائي مرفق (2) وتكونت من (49) عبارة موزعة على

عدد من المحاور:

(1) محور خاص بالخطيط للأزمات وبه 23 عبارة.

(2) محور خاص بتظام إدارة الأزمات وبه 21 عبارة.

(3) محور خاص بتوجيه إدارة الأزمة وبه 5 عبارة، وبهذا يصبح إجمالي العبارات (49) عبارة.

• تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية في تاريخ 2024/6/2 إلى 2024/6/6 على عينة قوامها

(25) مفحوص تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة، وذلك بهدف إجراء المعاملات العلمية لاستمار الاستبيان.

• المعاملات العلمية لاستمار الاستبيان:

أولاً- الصدق:

- صدق الاتساق الداخلي: وتم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط

بين درجات الإجابة على العناصر وبين الدرجة الكلية للموضوع التي تنتهي إليه.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التخطيط للأزمات) $N = 25$

رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
1	تضع المؤسسة خطة استراتيجية وبرنامج سنوي لإدارة الأزمات بشكل دوري.	* 0.664
2	تناسب الخطة الاستراتيجية مع الإمكانيات المتاحة للتنفيذ داخل المؤسسة.	* 0.722
3	يشارك أعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات.	* 0.591
4	يتم عمل حصر للأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.	* 0.641
5	تنتفق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات مع إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة.	* 0.663
6	تناسب الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات مع تطلعات مجلس إدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.712
7	خطط إدارة الأزمات مرنة بحيث يمكن مراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها كلما تطلب الظروف والمواقف ذلك.	* 0.735
8	تعمل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات.	* 0.693
9	تستغل المؤسسة موقعها الإلكتروني في نشر خطتها الاستراتيجية والبرامج والنشاطات الخاصة بإدارة الأزمات بشكل دوري.	* 0.595
10	يوجد فريق لإدارة الأزمات ويتم إمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.	* 0.666
11	يتم تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقة في تخفيف أثر الأزمة.	* 0.622
12	يتم الاستعداد للتعامل مع الأزمات مثل تدريب الأفراد وصيانة المعدات.	* 0.585
13	يتم نشر الوعي الثقافي الخاص بإدارة الأزمات وعقد ورش عمل تربوية للارتقاء بالمستوى التدريبي للعاملين بالمؤسسة.	* 0.626
14	يتم إعداد قاعدة بيانات عن الأزمات ويتم تحديثها أولاً بأول.	* 0.690
15	يتم تحديد طرق التعامل مع الإعلاميين والرد على استفسارات وسائل الإعلام.	* 0.706
16	يتم وضع أسلوب معين لمراجعة والتاكيد من صحة البيانات والمعلومات الخارجية أو الواردة من المؤسسة.	* 0.752
17	يوجد هيكل تنظيمي يحدد التسلسل والارتباط الإداري لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.687
18	توجد معايير محددة لشغل الوظائف الإدارية لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.592
19	توجد كوادر بشرية مميزة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.577
20	يتولى مجلس إدارة المؤسسة توجيه ومتابعة إدارة الأزمات بصورة مستمرة ومنتظمة.	* 0.627
21	يختار مجلس إدارة المؤسسة العاملين في إدارة الأزمات على أساس امتلاكهم قدرًا كبيرًا من الصفات الشخصية المؤهلة لقيادة.	* 0.665
22	يهتم مجلس إدارة المؤسسة بأخذ رأي وإشراك إدارة الأزمات في إصدار القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	* 0.593
23	تضع المؤسسة خطة استراتيجية وبرنامج سنوي لإدارة الأزمات بشكل دوري.	* 0.719

* معنوي عند مستوى 0.01 = 0.496 * معنوي عند مستوى 0.05 = 0.388

يتضح من جدول (2) ارتفاع قيم معاملات الارتباط، حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.577 إلى 0.752)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن جميع عبارات المحور الأول تقيس ما يقيسه المحور، لذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

ن = 25

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تنظيم إدارة الأزمات)

رقم العبرة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
1	يمتلك أعضاء إدارة الأزمات بالمؤسسة القدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات بشكل سريع ومدروس.	* 0.707
2	تعرض المؤسسة دورات متخصصة لرفع المستوى القيادي للعاملين بإدارة الأزمات.	* 0.695
3	تعمل المؤسسة على توفير أدوات وأجهزة اتصال حديثة كوسيلة لتحفيز العاملين والإداريين نحو العمل.	* 0.709
4	يستمر التوجيه من قبل مجلس إدارة المؤسسة بصورة منتظمة لإدارة الازمة.	* 0.645
5	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليه من قبل إدارة الأزمات.	* 0.713
6	يهدف التوجيه إلى خلق روح الإبداع والتتجدد في المواقف العصبية وإشعال روح الإبداع لدى أعضاء إدارة الأزمات لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.	* 0.698
7	يهدف التوجيه إلى الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.	* 0.645
8	يهدف التوجيه إلى حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.	* 0.677
9	يهدف التوجيه إلى التأكيد على تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها.	* 0.716
10	يهدف التوجيه إلى سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة لثناء الأزمة.	* 0.632
11	يهدف التوجيه إلى الحد من فرصة تصاعد الأزمة.	* 0.634
12	يهدف التوجيه إلى دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.	* 0.626
13	تسهم الرقابة المالية والإدارية في تحسين أداء إدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.708
14	توجد برامج زمئية للرقابة المالية والإدارية لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	* 0.597
15	توجد مراجعة دورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات.	* 0.678
16	تقوم إدارة الأزمات بعمل حصر للخسائر في الأفراد والمنشآت فور انتهاء الأزمة.	* 0.640
17	يتم وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة.	* 0.572
18	يتم تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة للخروج بالدروس المستفادة.	* 0.639
19	تساهم الرقابة في التأكيد من تحقيق الأهداف والخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات.	* 0.593
20	يتطابق ما يتم تفيذه من أعمال مع ما يجب أن يتم طبقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعة بإدارة الأزمات بالمؤسسة.	** 0.624
21	تعمل الرقابة على توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات الازمة وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها.	* 0.685

* معنوي عند مستوى 0.05 = 0.388 * معنوي عند مستوى 0.01 = 0.496

يتضح من جدول (3) ارتفاع قيم معاملات الارتباط، حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.572 إلى 0.716)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01، مما يؤكد أن جميع عبارات المحور الثاني تقيس ما يقيسه المحور، ولذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (النزعية الرقابية لتوجيه إدارة الأزمة) ن = 25

رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
1	تساهم الرقابة في تطوير وتحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل في حالة الأزمة.	* 0.629
2	تعمل الرقابة على متابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع الأزمة.	* 0.711
3	تهدف الرقابة إلى متابعة تنفيذ عمليات الأخلاقيات عند الضرورة	* 0.622
4	تساهم الرقابة في متابعة القيام بأعمال الطوارئ	* 0.652
5	يوجد فحص مستمر لمستوى الأمان والأمان داخل المؤسسة.	* 0.634

* معنوي عند مستوى 0.01 = 0.496 * معنوي عند مستوى 0.05 = 0.388

يتضح من جدول (4) ارتفاع قيم معاملات الارتباط، حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.552 إلى 0.721)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01، مما يؤكد أن جميع عبارات المحور الثالث تقيس ما يقيسه المحور، ولذا فهي تتسق بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

ثانياً - الثبات:

- حساب الثبات عن طريق قيمة معامل ألفا لكرو نباخ:

وهذا المعامل يعد مؤشر للتكافؤ ويعطي معامل ألفا الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات أي أن قيمة معامل الثبات بعامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

ن = 25

جدول (5) ثبات المحاور باستخدام معامل ألفا لكرو نباخ

المعارض	معامل ألفا
المعارض الأول (التخطيط للأزمات)	0.8333
المعارض الثاني (تنظيم إدارة الأزمات)	0.8005
المعارض الثالث (توجيه إدارة الأزمات)	0.8700

يتضح من جدول (5) والخاص بحساب الثبات عن طريق معامل ألفا أن معامل الثبات تراوح ما بين (0.8005 إلى 0.8700)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01، مما يشير إلى ثبات استماره الاستبيان، حيث إن قيم معامل ألفا لكرو نباخ تؤكد أن العبارات في كل محور متجانسة ومتواقة وأنها في كل محور مجتمعة تمثل بناء المحور وأن أي حذف أو إضافة لأي عبارة في أي محور من الممكن أن يؤثر سلبياً في بناء المحور، ومن ثم في بناء الاستبيان.

• تطبيق الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية في الفترة من 2024/6/11 إلى 2024/6/26 حيث قامة الباحثون بزيارة ميدانية لبعض المؤسسات البحرية قيد الدراسة وتوزيع أداة قياس الدراسة (الاستبيان) على عدد من العاملين بها، وتوزيع استبيان إلكتروني للمنطقة الحرة مصراته كما مبين بالجدول رقم (1).

• المعالجات الإحصائية:

قام الباحثون باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة (المتوسط الحسابي-معامل ارتباط بيرسون-معامل ألفا لكر ونباخ-النسبة المئوية - مربع كأي) حيث تم استخدام الإجراءات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

المبحث الثاني :-

• عرض ومناقشة النتائج:

بعد التأكد من المعاملات العلمية للاستبيان أصبح معداً للتنفيذ ثم تم تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً نتج عنها ما يلي :-

جدول (6) الفروق بين نسبة الموافقة للمجموعات الثلاث على عبارات المحور الأول (التخطيط للأزمات)

رقم العبارات	العبارات	النسبة المئوية للموافقة				رقم كأي
		أعضـاء مجلس إدارة	مـدرـاء المـكاتب والأـقسام الإـدارـية	مـشرـفين وإـدارـيين	مـدرـاء المـكاتب والأـقسام الإـدارـية	
1	وضع المؤسسة خطة استراتيجية وبرنامج سنوي لإدارة الأزمات بشكل دوري.	84.78	57.69	25.77	*31.11	
2	تناسب الخطة الاستراتيجية مع الإمكانيات المتاحة للتنفيذ داخل المؤسسة.	80.43	57.69	41.75	*12.61	
3	يشارك أعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات.	89.13	50.00	30.93	*31.06	
4	يتم عمل حصر للأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.	65.22	65.38	15.98	*33.19	
5	تنتفق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات مع إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة بالمؤسسة.	80.43	73.08	28.87	*25.60	
6	تناسب الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات مع تطلعات مجلس إدارة الأزمات بالمؤسسة.	71.74	57.69	41.75	*7.89	
7	خطط إدارة الأزمات مرنـة بحيث يمكن مراجعتها واجراء التعديلات المناسبة عليها كلما تطلبـت الظروفـ والمواقـفـ ذلكـ.	58.70	65.38	77.32	2.65	
8	تعمل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات.	54.35	69.23	12.89	*37.48	
9	تسـتـقـلـ المؤـسـسـةـ مـوقـعـهاـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـ فـيـ نـشـرـ خـطـتهاـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـالـبـرـامـجـ وـالـنـشـاطـاتـ الـخـاصـةـ بـإـدـارـةـ الـأـزـمـاتـ بـشـكـلـ دـورـيـ.	58.70	46.15	45.36	2.24	
10	يوجـدـ فـرـيقـ لإـدـارـةـ الـأـزـمـاتـ وـيـتـمـ إـمـادـهـ بـأـفـضـلـ الـكـوـادرـ وـالـتـجهـيـزـاتـ وـالـأـدـوـاتـ.	69.57	57.69	21.13	*25.76	
11	يـتـمـ تـخـطـيـطـ الـوقـتـ أـثـنـاءـ الـأـزـمـاتـ وـالـاستـفـادـةـ مـنـ كـلـ دـقـيقـةـ فـيـ تـخـفـيفـ أـثـرـ الـأـزـمـةـ.	43.48	69.23	20.10	*27.28	
12	يـتـمـ الـاستـعـدـادـ لـالـتـعـاملـ مـعـ الـأـزـمـاتـ مـثـلـ تـدـرـيـبـ الـأـفـرـادـ وـصـيـانـةـ الـمـعـدـاتـ.	63.04	69.23	65.98	0.29	

*30.87	21.13	73.08	69.57	يتم نشر الوعي الثقافي الخاص بإدارة الأزمات وعقد ورش عمل تدريبية للارتفاع بالمستوى التدريبي للعاملين بالمؤسسة.	13
*35.25	17.01	61.54	73.91	يتم إعداد قاعدة بيانات عن الأزمات ويتم تحديثها أولاً بأول.	14
*15.53	38.66	73.08	80.43	يتم تحديد طرق التعامل مع الإعلاميين والرد على استفسارات وسائل الإعلام.	15
*9.86	45.36	53.85	78.26	يتم وضع أسلوب معين لمراجعة والتاكيد من صحة البيانات والمعلومات الخارجية أو الواردة من المؤسسة.	16
*7.56	44.33	50.00	71.74	يوجد هيكل تنظيمي يحدد التسلسل والارتباط الإداري لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	17
*10.63	43.30	50.00	76.09	توجد معايير محددة لشنق الوظائف الإدارية لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	18
*50.09	9.79	76.92	50.00	توجد كوادر بشرية مميزة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات بالمؤسسة.	19
*31.47	10.82	53.85	54.35	يتولى مجلس إدارة المؤسسة توجيهه ومتابعة إدارة الأزمات بصورة مستمرة ومنتظمة.	20
*25.27	15.46	50.00	58.70	يختار مجلس إدارة المؤسسة العاملين في إدارة الأزمات على أساس امتلاكهم قدرًا كبيرًا من الصفات الشخصية الموجدة للقيادة.	21
*44.42	15.98	69.23	82.61	يهم مجلس إدارة المؤسسة باخذ رأي وإشراك إدارة الأزمات في إصدار القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	22
*56.12	12.37	57.69	89.13	تضطلع المؤسسة بخطة استراتيجية وبرنامج سنوي لإدارة الأزمات بشكل دوري.	23

مربع كأي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول (6) والخاص بدلالة الفروق بين المجموعات الثلاث على عبارات المحور الأول (التخطيط للأزمات)، وجود فروق معنوية بين المجموعات الثلاث حيث تراوحت قيمة مربع كأي ما بين (7.56 إلى 56.12)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، بينما لا توجد فروق معنوية بين المجموعات الثلاث في عبارة تتناسب الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات مع تطلعات مجلس إدارة الأزمات، وعبارة تعلم الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في إدارة الأزمات وعبارة الإجراءات التي تحدد كيفية تفزيذ الأعمال واضحة لجميع أعضاء فريق إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مربع كأي على التوالي (2.65، 2.24، 0.29)، وهذه القيم غير معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (7) الفروق بين نسبة الموافقة للمجموعات الثلاث على عبارات المحور الثاني (تنظيم إدارة الأزمات)

رقم العبارات	العبارات	النسبة المئوية للموافقة			
		مربع كاي	مشرفين وإداريين	مدراء المكاتب والاقسام الإدارية	أعضاء مجلس إدارة
1	يمتلك أعضاء إدارة الأزمات بالمؤسسة القدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات بشكل سريع ومدروس.	*42.37	24.74	73.08	97.83
2	تعرض المؤسسة دورات متخصصة لرفع المستوى القيادي للعاملين بإدارة الأزمات.	*30.54	24.23	69.23	80.43
3	تعمل المؤسسة على توفير أدوات وأجهزة اتصال حديثة كوسيلة لتحفيز العاملين والإداريين نحو العمل.	*27.54	24.23	57.69	80.43
4	يستمر التوجيه من قبل مجلس إدارة المؤسسة بصورة منتظمة لإدارة الأزمة.	*21.44	34.54	57.69	84.78
5	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليه من قبل إدارة الأزمات.	*30.79	28.35	65.38	89.13
6	يهدف التوجيه إلى خلق روح الإبداع والتجديد في الموقف العصبي وإشعال روح الإبداع لدى أعضاء إدارة الأزمات لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.	*22.77	27.84	73.08	41.30
7	يهدف التوجيه إلى الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.	*44.20	22.16	80.77	93.48
8	يهدف التوجيه إلى حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.	*31.78	34.02	61.54	97.83
9	يهدف التوجيه إلى التأكيد على تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها.	*46.27	18.04	73.08	89.13
10	يهدف التوجيه إلى سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لثناء الأزمة.	*9.53	44.33	73.08	76.09
11	يهدف التوجيه إلى الحد من فرصة تصاعد الأزمة.	*11.73	45.88	73.08	84.78
12	يهدف التوجيه إلى دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.	*51.86	17.01	46.15	89.13
13	تسهم الرقابة المالية والإدارية في تحسين أداء إدارة الأزمات بالمؤسسة.	*27.96	35.05	57.69	93.48
14	توجد برامج زمنية للرقابة المالية والإدارية لإدارة الأزمات بالمؤسسة.	4.44	47.42	69.23	65.22
15	توجد مراجعة دورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات.	*11.28	37.63	69.23	43.48
16	تقوم إدارة الأزمات بعمل حصر لخسائر في الأفراد والمنشآت فور انتهاء الأزمة.	*11.91	44.33	73.08	82.61
17	يتم وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة.	*12.97	41.75	73.08	80.43
18	يتم تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة للخروج بالدروس المستفادة.	4.75	44.33	57.69	67.39
19	تسهم الرقابة في التأكيد من تحقيق الأهداف والخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات.	*37.97	19.07	69.23	80.43
20	يتطابق ما يتم تفيذه من أعمال مع ما يجب أن يتم طبقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعة بإدارة الأزمات بالمؤسسة.	*80.26	6.70	46.15	95.65
21	تعمل الرقابة على توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترنات الازمة وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها.	*9.84	37.11	57.69	69.57

مربع كأي معنوي عند مستوى $5.99 = 0.05$

يتضح من جدول (7) والخاص بدلالة الفروق بين المجموعات الثلاث على عبارات المحور الثاني (تنظيم إدارة الأزمات)، وجود فروق معنوية بين المجموعات الثلاث حيث تراوحت قيمة مربع كأي ما بين 9.53 إلى 80.26، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، بينما لا توجد فروق معنوية بين المجموعات الثلاث في عبارة يتم تحديد مسؤولية الأمن داخل وخارج المؤسسة أثناء الأزمة، وعبارة يتم وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمراجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجية أو الواردة من المؤسسة حيث بلغت قيمة مربع كأي على التوالي (4.44، 4.75)، وهذه القيم غير معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (8) الفروق بين نسبة الموافقة للمجموعات الثلاث على عبارات المحور الثالث

(النزعه الرقابية لتوجيه إدارة الأزمة)

مربع كأي	النسبة المئوية للموافقة				العبارات	رقم العبارة
	مشرفين وإداريين	مدراء المكاتب والأقسام الإدارية	أعضاء مجلس إدارة			
*19.65	41.75	69.23	93.48	تساهم الرقابة في تطوير وتحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل في حالة الأزمة.	1	
*29.59	30.93	80.77	89.13	تعمل الرقابة على متابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع الأزمة.	2	
*56.88	15.98	65.38	97.83	تهدف الرقابة إلى متابعة تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة	3	
*30.92	30.93	73.08	93.48	تساهم الرقابة في متابعة القيام بأعمال الطوارئ	4	
*45.95	15.98	69.23	84.78	يوجد فحص مستمر لمستوى الأمان والأمان داخل المؤسسة.	5	

مربع كأي معنوي عند مستوى $5.99 = 0.05$

يتضح من جدول (8) والخاص بدلالة الفروق بين المجموعات الثلاث على عبارات المحور الثالث (توجيه إدارة الأزمة)، وجود فروق معنوية بين المجموعات الثلاث في جميع العبارات، حيث تراوحت قيمة مربع كأي ما بين (19.65 إلى 56.88)، وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05.

مناقشة النتائج:

أولاً-مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول (التخطيط للأزمات):

يتضح من الجداول (7-8) وجود فروق بين الإجابات حيث أكدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة مدراء المكاتب والأقسام على عدم وجود أي مشكلات في عملية التخطيط للأزمات،

في حين أكدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية التخطيط للأزمات وجاءت استجابات ومجموعة مدراء المكاتب والأقسام متوسطة وهذا ما تؤكد نتائج الجداول السابقة. ويعزز الباحثون هذه الفروق إلى عدم وجود خطط استراتيجية للتعامل مع الأزمات والكوارث وتفقىء هذه النتائج مع نتائج دراسة (عاصم محمد الأعرجي، مأمون محمد دقامة، 2000، ص 10). وفي هذا الصدد يشير (ماجد شرود، 2002، ص 19) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن اتخاذ قرارات قائمة على دراسة معمقة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بيد أن هذه العملية لا تسير بصورة سلسلة دون أن تعرضها عوائق، لذا لابد من وجود هامش للأزمات التي قد تؤثر حتى في مسيرة الخطط الاستراتيجية المصممة لمجابهة تلك الأزمات.

وقد أثبتت الدراسات قدرة هذا النوع من التخطيط على إدارة عملية التحكم بالأزمات، فمن مزايا التخطيط الفعال السيطرة على الأزمات بصورة أفضل وظهر هذا النوع من التخطيط في منتصف السنتينيات، ومن هذا القرن من أجل إحكام السيطرة على البيئة المضطربة التي كانت تحيط بالكثير من المجتمعات.

ثانياً-مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثاني (التنظيم الخاص بالأزمة):

يتضح من جدول (8) وجود فروق بين الإجابات، حيث أكدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة مدير المكاتب والأقسام على عدم وجود أي مشكلات في عملية التنظيم الخاص بالأزمة في حين أكدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية التنظيم الخاص بالأزمة، وجاءت استجابات مجموعة مدير المكاتب والأقسام متوسطة وهذا ما تؤكد نتائج جدول (8) والخاص بالفروق بين المجموعات الثلاثة.

وتم تعزيز هذه الفروق إلى عدم وجود خطط موقفيه وسيناريوهات معدة مسبقاً للتعامل، مع الأزمات والكوارث.

ويجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص "متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإلقاء بكلمة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

ثالثاً-مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث (توجيه إدارة الأزمة):

يتضح من جدول (9)، وجود فروق بين الإجابات حيث أكدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة مديري ورئساً الأقسام والمكاتب على عدم وجود أي مشكلات في عملية توجيه إدارة الأزمة في حين أكدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية توجيه إدارة الأزمة وجاءت استجابات مجموعة مدير ونائب مدير ورئساً المكاتب متوسطة، وهذا ما تؤكد نتائج جدول (9) لهذا المحور.

يعزز الباحثون هذه الفروق إلى عدم وجود وصف للأدوار وعدم إشراف العاملين في المؤسسة قيد الدراسة في وضع الخطط الخاصة بالأزمات وتنقق هذه النتائج مع نتائج دراسة (نورمان أوغسطين 1995، ص 39) ودراسة (زهير نعيم الصباغ ، 1997، ص 8) ودراسة (محمد سمير فرج ، 2004، ص 24).

وفي هذا الصدد يشير (حمدي شعبان ، 2005) إلى أن الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، و اختيار الوقت المناسب للتحرك ، وألا يفرض التوقيت من قبل الإدارة، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير مواجهة الأزمة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف حالة الأزمة.

ويحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التدخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية، حيث يدلي كل بذله في اتخاذ القرار ، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية- لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

ونتيجة لوقع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنز للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم- معنوياً ومادياً لإجراء دراساتهم، يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وأن لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

• الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج عينة الدراسة وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- أكّدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة على عدم وجود أي مشكلات في عملية التخطيط للأزمات.
 - أكّدت مجموعة الإداريين على وجود قصور في عملية التخطيط للأزمات.
 - أكّدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة المديرين على عدم وجود أي مشكلات في عملية التنظيم الخاص بالأزمة.
 - استجابات مجموعة المسؤولين بالمؤسسة على عبارات عملية التنظيم الخاص بالأزمة جاءت متوسطة.
 - أكّدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية التنظيم الخاص بالأزمة.
 - أكّدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة المديرين على عدم وجود أي مشكلات في عملية توجيه إدارة الأزمة.
 - استجابات مجموعة المسؤولين على عبارات عملية توجيه إدارة الأزمة جاءت متوسطة.
 - أكّدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية توجيه إدارة الأزمة.
 - أكّدت مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ومجموعة المديرين على عدم وجود أي مشكلات في عملية رقابة الأزمات.
 - استجابات مجموعة مديرين على عبارات عملية رقابة الأزمات جاءت متوسطة.
 - أكّدت مجموعة المشرفين والإداريين على وجود قصور في عملية رقابة الأزمات.

• التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل لها الباحثون يوصي الباحثون بما يلي:
- ضرورة وجود دراسات أخرى متخصصة في موضوع الأزمات بالمؤسسات البحرية على طول الساحل الليبي.
 - تأسيس وحدة لإدارة الأزمات في كل الموانئ والمؤسسات البحرية تتشكل من مجموعة من الفرق بتخصصات مختلفة وتنبع استقلالاً من النواحي المالية والإدارية.

3. تشجيع القطاع الخاص ليشترك مع القطاع العام في إدارة الأزمات في مثل هذه المؤسسات المتخصصة.
4. تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الأجهزة الإدارية واستخدام تكنولوجيا الاتصال بمختلف أشكالها.
5. ضرورة أن يتتوفر للمنظمة قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات والمتعلقة بالأزمات بشكل عام لكي تSEND القرارات اللازمة لمعالجة تلك الأزمات مستقبلاً.
6. ضرورة توفير الموارد اللازمة وحشدتها من أجل مواجهة الأزمات سواء أكانت تلك الموارد مادية أو فنية وبشرية أو معلوماتية وغيرها من الموارد الضرورية الأخرى.
7. ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات يساهم بشكل كبير في معالجة الأزمات بحيث يكون له القدرة على إيصال المعلومات الدقيقة بين المنظمة وعمالها.
8. ضرورة الاستفادة من تجارب العالم والشركات التي مرت بأزمات وتجاوزتها بأخذ ما يناسب المنظمات التي تمر بنفس الأزمات وبما يتناسب مع بيئة العمل لتلك المنظمات.

• **أولاً المراجع العربية:**

- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2005.
- زهير نعيم الصياغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.
- زيد عبوى، إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عاصم محمد الأعرجي، مأمون محمد دقامسة، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، الرياض، م39، ع4، 2000.

6. عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004.
7. عبد الوهاب محمد كامل، إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2005.
8. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل-الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
9. ماجد شرود، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
10. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
11. محمد سمير فرج، سيكولوجية إدارة الأزمات فريق إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثاني إدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر، 2004.
12. أديب برهوم، منذر مرهج، عتاب يوسف حسون، تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرافق الالاذقية وطرطوس) Tishreen . 2007, University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 29(2).
13. المقاطي، نايف فهد إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة . حوليات أداب عين شمس 42، (يناير-مارس) ، 2014.