



واقع استراتيجيات إدارة الازمات على شركة الخطوط الجوية الليبية

د. عصام عطية احمد الامام *

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة طرابلس، ليبيا

The reality of crisis management strategies for Libyan Airlines

Esam Attia Ahmed Alimam *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management,
University of Tripoli, Libya

*Corresponding author

e.alimam@uot.edu.ly

*المؤلف المراسل

Received: July 26, 2025

Accepted: September 19, 2025

Published: September 27, 2025

الملخص

تعتبر الازمات هي السمه المعاصرة التي تواجه المنظمات في مختلف انشطتها ومستوياتها ، وبذلك يمكن القول انه لا توجد منظمة في العالم لم تواجه ازمات لها تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على سير العمل والاداء بها ، ونظرا للتقابلات التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، فان وقوع الازمات اصبحت شيئا مألوفا ومعنادا مما ترتب عنه المزيد من الابحاث والدراسات التي تهدف الى شرح وفهم الاسباب والخصائص والانواع المختلفة لتلك الازمات ، و كيفية ادارة الازمات ومواجهتها من خلال استراتيجيات إدارة الازمات (استراتيجية احتواء الازمة . استراتيجية تفتيت الازمة . استراتيجية تحويل مسار الازمة . استراتيجية تفريغ الازمة . استراتيجية تصعيد الازمة . استراتيجية فرق العمل . استراتيجية تدمير الازمة . استراتيجية الاحتياطي) وفق لحجم وطبيعة وخصوصية كل ازمة من الازمات. وأثرها في الأداء لإدارة الازمة بعد تحليل بيانات الازمة ومكوناتها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، الاستراتيجيات، مسارات إدارة الأزمة، شركة الخطوط الجوية الليبية.

Abstract

Crises are a contemporary feature facing organizations at various levels and activities. Therefore, it can be said that there is no organization in the world that has not faced crises that have direct or indirect impacts on the course of work and performance. Given the fluctuations witnessed by the world in various political, economic, social, cultural, and other aspects, the occurrence of crises has become a common occurrence. This has led to more research and studies aimed at explaining and understanding the causes, characteristics, and various types of these crises, and how to manage and confront them through crisis management strategies (crisis containment strategy, crisis fragmentation strategy, crisis diversion strategy, crisis de-escalation strategy, task force strategy, crisis destruction strategy, and reserve strategy), according to the size, nature, and specificity of each crisis. The impact on crisis management performance is determined by analyzing the crisis data and its components.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Strategies, Crisis Management Paths, Libyan Airlines.

مقدمة:

إن المؤسسات التي تواجه مجموعة من الأزمات المختلفة في نفس الوقت وتتهاون في مواجهتها وادارتها مبكرا ، سيؤدي بها الى تشابك جزئيات هذه الأزمات واسبابها ونتائجها ويتربّ على ذلك نشوء ازمة عامة تأخذ الشكل المعقد من الأزمات ويكون لها تأثير سلبيا ضخما وغير متوقعا ، وبالتالي تحتاج استراتيجية لإدارة الأزمة المعقدة يختلف عن نماذج وطرق واساليب ادارة الأزمات التقليدية ، وبالتالي تتطلب قدرات أكبر من المهارات والقدرات الفردية التي تمكن من تحقيق اداء عالي ومتميز في مواجهة الأزمات والحد من اضرارها للحفاظ على مستوى الاداء وتحقيق الأهداف.

تواجه شركة الخطوط الجوية الليبية مجموعة من الأزمات التي تكونت تراكميا عبر سنوات طويلة جراء عدم الاعتراف بها ومواجهتها وبالتالي تكونت أزمات جزئية صغيرة ونضجت مع مرور الوقت وتدخلت فيما بينها حتى تكونت (ازمة معقدة) تشابك فيها الأسباب مع النتائج وغابت العلاقة بين المسببات ونتائجها حتى أصبحت عميقة يصعب على المسيرين اكتشافها وتحليلها ومعالجتها. وأصبحت الشركة بين الانهيار والاغلاق او إدارة أزمتها بخطة استراتيجية متوسطة المدى.

في هذا العمل تم اعتماد منهجية نوعية باستخدام أدوات بحثية مختلفة، بشأن الأزمة المعقدة في شركة الخطوط الجوية الليبية ، والبحث بعمق في اسباب الأزمة وتاريخها وخصائصها ، وشكل الأزمة المعقدة المتمثل في مكوناتها حيث تم تجزئة الأزمة المعقدة الى ازمات فرعية مختلفة ودراسة اسباب حدوث كل منها وتأثيراتها ومعرفة النقاط او المواقف التي تتشابك فيها مع بعضها البعض ومعرفة اولويات المعالجة لأنه لا يمكن بأي حال من الاحوال ان يتم تجاوز سلم الاولويات في مراحل معالجة وإدارة الأزمة المعقدة كل الا باتباع اسلوب التدرج في المعالجة خطوة خطوة ، وفي هذا الصدد، تم الاستناد في البحث إلى البيانات الخاصة بالأزمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية ومكوناتها واسباب حدوثها واثارها ، وتقسم الأزمة الى ثلاثة ملفات واجراء تقييم لها .

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بالاستراتيجيات العلمية لإدارة الأزمات ولاسيما المعقدة منها، وتقييم الواقع الفعلي بإدارة الأزمة المعقدة التي تواجهها شركة الخطوط الجوية الليبية . ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا ان إدارة الأزمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية ليس لها استراتيجية موثقة واضحة التفاصيل، لا يستخدم حالها اسلوب العلمي في إدارة الأزمات والحد من اضرارها، هذا لا ينفي وجود إدارة لازمة بالشركة ولكن لو تم اتباع استراتيجيات واضحة مدققة وكانت النتائج أفضل من ذلك.

مشكلة الدراسة

تواجه شركة الخطوط الجوية الليبية ازمة معقدة حادة تكونت من عدة سنوات تراكمية تشكلت في جوانب تنظيمية ومالية وفنية أدت على وصول وضع الشركة الى حافة الانهيار والافلاس جراء انهيار الاسطول الجوي للشركة حتى اصبح التشغيل منحصرا على عدد طائرات فقط وتدنى إجراءات الصيانة وارتفاع تكاليف قطع الغيار ، وانهيار المركز المالي للشركة جراء ارتفاع قيمة الديون المالية على الشركة في مقابل ضعف في الإيرادات وصعوبة تحصيلها وشبه الفساد المالي وضعف الرقابة المالية ، وتضخم الكادر الوظيفي نتيجة التوظيف العشوائي المبني على الوساطة والفساد الإداري وشبه انهيار في المنظومة التنظيمية للشركة حتى اصبح الوضع الراهن للشركة يتجه نحو اعلان الإفلاس وانتهاء حياة الشركة.

أسئلة الدراسة: التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما هي الاستراتيجية المثلثى لإدارة الأزمة المعقدة لشركة الخطوط الجوية الليبية؟

وتفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما هو واقع الأزمة المعقدة لشركة الخطوط الجوية الليبية؟
- ما هو نوع الأزمة المعقدة التي تواجهها شركة الخطوط الجوية الليبية؟ وما هي مسارات ادارتها؟
- ما هي الأهداف الاستراتيجية لإدارة الأزمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية؟
- ما هو الإطار الزمني لاستراتيجية إدارة الأزمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية؟

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي صار محل نقاش وحوار في الأوساط الليبية الرسمية وغير رسمية نظراً لأهمية شركة الخطوط الليبية وما تمثله رمزاً للدولة بكونها حاملة الشعار الوطني منذ ستينات القرن الماضي وما وقع من اضرار اقتصادية على العاملين بالشركة والمتعاقدين وكل من لهم علاقة بها. حيث تتجلى أهمية معرفة الاستراتيجية المثلثة التي تتوافق مع حالة الازمة والبيئة المحيطة والامكانيات المتوفرة وعامل الوقت

اهداف البحث: تعلم الدراسة على:

- التعرف على مكونات الازمة بشركة الخطوط الليبية وتفاصيلها
- تقديم المشورة العلمية لمتخذي القرار بشأن معالجة وإدارة الازمة بشركة الخطوط الليبية
- وضع مصفوفة الأهداف وصياغتها بإدارة الوقت
- وضع الاستراتيجية الأفضل التي تتوافق مع مكونات الازمة وحجمها وأسبابها

منهج البحث

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على الأسلوب الوصفي الاستقرائي في التحليل الذي استمد من المنهج الوصفي الذي يتاسب مع هذا النوع من الدراسة. باعتباره المنهج البحثي المناسب لوصف وتحليل الازمة محل الدراسة، كونه يقوم على دراسة الازمة كما هي واقعياً، ويقوم بالبحث في الأسباب والمراحل التي أدت إلى تفاقم الازمة والتعرف على نوعها وحجمها ومكوناتها، ويساهم في وصفها وإيجاد الحلول لها بشكل محدد من خلال الاستقراء في ادبيات موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تقييم وضع الشركة الراهن والازمة التي تواجهها وأسبابها ومكوناتها والبحث عن الاستراتيجية العلمية المثلثة لإدارتها.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الكيان القانوني ومكوناته لشركة الخطوط الجوية الليبية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025.

العرابقلي التي واجهت الباحث

- عدم وجود دراسات علمية سابقة تناولت تحدياً الازمة بشركة الخطوط الليبية
- شح التقارير من قبل الشركة لإظهار تفاصيل الازمة
- التضارب في التصريحات الإعلامية حول الازمة من قبل الشركة

الدراسات السابقة

1. دراسة مطابس (2013) هدفت هذه الدراسة على دراسة اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الأداء بمؤسسة سونلغاز بالجزائر ، والتعرف على حقيقة تطبيق استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة وتحديد انعكاساتها على المؤسسة وعلى أداء الأفراد بها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على أداء الأفراد في المؤسسة، خاصة في وجود اثر استراتيجيات الاحتياط التعبوي على الأداء، وهذا يعزى إلى طبيعة المؤسسات المتبناة لهذه الاستراتيجية وكيفية انتهاجها وطبيعة نشاطها ، وخلصت الدراسة الى مجموعة توصيات توصي بضرورة زرع وعي مواجهة وإدارة الازمات بين العاملين بالشركة وتنمية قدرات العاملين بها والاستعانة بالخبراء (مطابس، صفراني ، احمد، اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط) .

2. دراسة جبريل (2020) تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على مستوى إدارة الموارد البشرية بالشركات النفطية الليبية من خلال التخطيط لإدارة الموارد البشرية، واتخاذ القرارات في الاراضي العملية،

والاتصال في الموارد البشرية بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإدارة الموارد البشرية، وتمديد الدراسة المجتمعية الشاملة المكونة من مدير الادارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 77 مديرًا، بتوزيع استبانة للدراسة وتم استرجاع 54 استماراة صالحة للدراسة وبعد تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تكشف عن دراسة أن إدارة الموارد البشرية لا تمارس بالشركة قيد الدراسة، ثم تم تقديم مجموعة من التوصيات في المقدمة حول تقديم موضوع الاهتمام الكافي، وذلك من خلال زيادةوعي المديرين والعاملين بالشركة بمفهوم الازمة وإدارتها لتصبح جزءاً من الثقافة والتمويل، وذلك من خلال التدريب وإقامة ورش عمل وندوات (جبريل، واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات النفطية الليبية دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، 2020)

3. دراسة الامام (2020) هدفت هذه الدراسة الى قياس علاقة تأثير مهارات القيادة الادارية في مراحل ادارة الازمة المعقدة بقطاع النفط والغاز في ليبيا، وقياس علاقة تأثير ابعاد مهارات القيادة الادارية (مهارة ادارة فريق الازمة ، مهارة ادارة الصراع ، مهارة الاتصال ، مهارة التقاويم ، مهارة ادارة الوقت ، مهارات الذكاء الوج다اني ، المهارات الاجتماعية) في مراحل ادارة الازمة وتم اجراء البحث على الشركات الليبية والاجنبية والتي عددها 25 شركة ، مثل مجتمع الدراسة (328) اداري ، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بحجم (175) عينة، تم توزيعها على 25 شركة من اصل 29، وتم تجميع عدد 128 استماراة اجابة من الاستبيان من اصل 175 أي بمعدل استجابة 73% . حيث اثبتت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمجموع المهارات القيادية في مراحل ادارة الازمة المعقدة ، بينما اثبتت نتائج قياس تأثير ابعاد مهارات القيادة في ادارة الازمة المعقدة ، ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإبعاد مهارات القيادة (مهارة ادارة الصراع ، مهارة ادارة التقاويم ، مهارة ادارة الوقت ، مهارات الذكاء الوجدااني ، المهارات الاجتماعية) في مراحل ادارة الازمة المعقدة ، بينما اظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإبعاد مهارات القيادة (مهارة فريق ادارة الازمة ، مهارة الاتصال) في مراحل ادارة الازمة المعقدة ، وهذه النتائج تظهر نقاط الضعف في مهارات المسؤولين بالشركات و المتمثلة في مهارة العمل بفريق لإدارة الازمة و مهارة الاتصال اللتان اظهرتا ضعف تأثيرهما في مراحل ادارة الازمة ، و اظهرت الدراسة مجموعة توصيات يتوجب على الشركات اعادة النظر في برامجها التدريبية والتعليمية وحتى في اختيار قادتها من اجل ضمان اكتساب مسؤوليتها للمهارات والقدرات التي تضمن للشركات اداء متميز وفعال لمواجهة وادارة الازمة المعقدة في قطاع النفط والغاز في ليبيا (الامام ، تأثير مهارات القيادة في إدارة الازمات ، دراسة تحليلية للازمة المعقدة التي تواجه قطاع النفط والغاز في ليبيا 2011 – 2016).

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الازمة: اصبحت الازمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية والمؤسسية وهذا يدفع بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي الى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة ان امكان من نتائجها الايجابية.
فالازمة هي عبارة عن حدث تواجهه المؤسسة لا يمكن التنبؤ به وتهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية:¹

استراتيجيات إدارة الازمات

تتعدد أشكال وأنواع الأزمات وتختلف خصائصها وأسبابها وبالتالي تختلف استراتيجيات مواجهتها وادارتها حسب التشخيص الدقيق للازمة، ومن اهم الاستراتيجيات ما يلي:

¹ . Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.10 (3), 163-176.

أولاً _ استراتيجية احتواء الأزمة

وتعتمد على حصر الأزمة في نطاق محدود وان يتم تجميدها في مرحلة تمكن من استيعابها وإفادتها لقوتها . وذلك من خلال التعرف على مطالب القوى المسببة للأزمة.²

ثانياً _ استراتيجية تفتيت الأزمة

وتعتمد على معرفة كل تفاصيل مسببات الأزمة بتحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحمولة منها، ومن ثم تقسيم أثرها لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح هذه الاستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.³

ثالثاً _ استراتيجية تحويل مسار الأزمة

تستخدم في التعامل مع الأزمات التي يصعب احتواها، وتنم عن طريق تحويل مسار الأزمة الى مسارات بديلة يسهل احتواها.⁴

رابعاً _ استراتيجية تفريغ الأزمة

تعتبر من أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، وبما أن الأزمة تدور حول مضمون معين فإنه يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، وبالتالي فهي تقوم على التعرف على أسباب الأزمة، وتقسيمها إلى أسباب مختلفة كالدينية والاقتصادية والسياسية والتحاور حتى الانتهاء من معرفة أسبابها.⁵

خامساً _ استراتيجية تصعيد الأزمة

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير عدد كبير من الاحتمالات المتعارضة والاتجاهات المتنوعة، وخاصة عندما يكون هناك تكتل في مرحلة تكوين الأزمة، ولذلك هذا التكتونين يتم العمل على تصعيد الأزمة حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح وبالتالي يتفاكم التكتل.⁶

سادساً _ استراتيجية فرق العمل

تعد من أكثر الأساليب استخداماً عند تعقد الأزمة . وتتدخل نطاقات عمل الفريق من خلال إشراف عدد من المتخصصين في المجالات المختلفة، لمواجهتها مواجهة علمية، حتى لا يتم إغفال أي جزء منها من جزئياتها.⁷

سابعاً _ استراتيجية تدمير الأزمة

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك خطر على المنظمة يهدد بقاءها، وتسمى بالتجيير الداخلي للأزمة . وتلجم إليها المنظمة بغرض ضرب مؤيدي الأزمة، واستقطاب بعض قوى الأزمة.⁸

ثامناً _ استراتيجية الاحتياطي

وهو أسلوب تلجم إليها المنظمات الصناعية بعرض مواجهة النقص الذي يمكن أن تواجهه في الاحتياجات الداخلية في عملياتها الإنتاجية من المواد الخام، أثناء حدوث الأزمة.⁹

ان اساليب ادارة ومواجهة الازمة، هي خيارات يستخدمها المسؤولين في المنظمة لوضع خطة ادارة الازمة ومواجهتها، حسب نوع، وحجم، واسباب، ونتائج الازمة، والبيانات والمعلومات، ويتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الازمة .

² صلاح، عباس : "ادارة الأزمات في المنشآت التجارية" ،الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ،2007،ص23.

³ الخصيري، محسن احمد،2006 "ادارة الازمات" ،علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف،القاهرة ،ص43.

⁴ ماهر، احمد، 2002 "ادارة الازمات" ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مجموعة النيل العربية،ص30.

⁵ الخصيري، احمد ، 2003 ، مرجع سابق، ص 45 .

⁶ المرجع نفسه، ص 47 .

⁷ Gilpin, D. Murphy, P Crisis management in complex world, New York, USA, Oxford University-2008.p 78.

⁸ ماهر، احمد ، 2006 ،مرجع سابق ، ص 33 .

⁹ Gilpin, D. Murphy, P Crisis management in complex world, New York, USA, Oxford University-2008.p 83.

شركة الخطوط الجوية الليبية

شركة مملوكة بالكامل للدولة الليبية تأسست الشركة عام 1964 تحت اسم «الخطوط الجوية للمملكة الليبية»، وتم تغيير اسمها لاحقاً في عام 1969 إلى «الخطوط الجوية العربية الليبية» ثم في عام 2006 تم تغيير اسم الشركة إلى اسمها الحالي «الخطوط الجوية الليبية». منذ عام 2007 أصبحت الخطوط الجوية الليبية فرع تابع للشركة الليبية الأفريقية للطيران القابضة ، قبل 2011 كانت الشركة تمتلك اسطول جوي يتكون من 26 طائرة مختلفة الأنواع ، وكانت تطير إلى حوالي 20 محطة حول العالم .

تشخيص الازمة

ازمة إدارية تنظيمية: تشكلت هذه الازمة من مجموعة أسباب تعزى إلى:

- العمل بهيكل تنظيمي (فعلى / ضمني) وفق التنظيم على الأساس الجغرافي وهذا الأساس في اعداد الهياكل التنظيمية كما له من مزايا له أيضا عيوب كثيرة منها تضخم واتساع الهيكل التنظيمي وبالتالي اتساع كبير في المالك الوظيفي للشركة والذى يتربط عليه زيادة غير مقبولة في عملية التوظيف ، كما ان هذا الأساس يؤدى إلى ضعف عملية الرقابة و تعدد المستويات الإدارية والتي تؤدى إلى اتساع نطاق الاشراف مما يؤدى إلى توطين البطالة المقنعة و الوساطة و انتشار التسيب الإداري و ما يلحقه من ضرر على الأداء المالي و الفني بالشركة ، بالإضافة إلى حدوث المشكلة الأكبر المتمثلة في ارتفاع المصاروفات المالية من مرتبات و مهابا و مصاروفات إدارية و ايجارات و مصاروفات عمومية باهضة تلحق الضرر بالمركز المالي للشركة .
- عدم وجود ملاك وظيفي محدد و منضبط يحدد الوظائف التي تحتاجها الشركة فعليا في مرحلتها الراهنة يتماشى مع الحالة الالية للشركة في جوانبها الفنية والتشغيلية و التجارية و التي معنية بتحقيق الإيرادات المالية للشركة ، هنا نشير الى ان من الواضح لدينا ان المالك الوظيفي الذي كان معمولا به اثناء الفترة الذهبية للشركة ووجود اسطول كبير وخطة تشغيلية فائقة و ايرادات مالية جيدة كان يتضمن (2400 موظف) الا انه بعد دخول الازمات على الشركة و انخفاض في اسطولها الجوي وخطتها التشغيلية و ايراداتها المالية لم يتم تعديل المالك الوظيفي او تجميده في أسوء الظروف بل تم جعله مرتنا" ليس لمجراة التغير السلبي او الإيجابي للشركة (كما تنص النظرية الإدارية في اعداد الملاكات الوظيفية واضفاء صفة المرونة عليه) بل لمجراة الفوضى التي تشهدها الدولة في كافة مؤسساتها ، لذلك حدث التوظيف العشوائي وتضخم المالك الوظيفي حتى وصل تقريرا الى (3250 موظف) من بينهم 1400 موظف تابعين للادارة العامة للشركة بمدينة طرابلس والمكاتب الخارجية ، و 1700 موظف تابعين الى فرع الشركة بمدينة بنغازي و 150 موظف تابعين لفرع الشركة بمدينة سبها ، في الوقت الذي انخفضت فيه ايرادات الشركة و انخفض اسطولها الجوي و الحركة التشغيلية لأسباب معلومة ، هذا السبب من الطبيعي ينتج عنه خلق فجوه مالية تضخمية لصالح المصاروفات في مقابلة الإيرادات .
- عدم تحديث اللوائح الإدارية والتنظيمية داخل الشركة بما يتماشى مع الازمات التي تواجهها الشركة ولاسيما لوائح التوظيف والتقادم ومعدل دوران العمالة وإجراءات ايجار المقرات والفنادق والمخازن.

ازمة مالية: تشكلت هذه الازمة من الأسباب التالية:

- عدم اعتماد ميزانيات تقديرية للشركة من واقع الإيراد الفعلي المحقق للشركة والمصاروفات الإلزامية الامر الذي يصعب اعتبار الميزانية التقديرية أداة للتخطيط والرقابة.
- عدم التفعيل الصحيح لقسم محاسبة التكاليف بالشكل الصحيح وجود هدر مالي يستنزف الإيرادات المحققة متمثلا في التذاكر المجانية
- عدم اقفال الميزانيات العمومية لسنوات عديدة مما أدى إلى وجود ضبابية في الوضع المالي للشركة لكل سنه و عدم إظهار حقوق الملكية وأجمالي الدين والوضع المالي بشكل عام
- وجود تشوہات وظيفية تؤدى إلى تشوہات مالية ناتجة عن ازدواج في المهام، مثلاً الدمج بين وظيفة المقبولضات و المدفوعات و بين وظيفة تسوية الحسابات المصرفية و مهام الخزينة مما يؤثر سلباً عن ضبط و تسوية الحسابات

- عدم وجود جدولة زمنية ثابتة لإعداد تسوية الحسابات المصرفية مما أثر على ضعف البيانات الدقيقة حول الأرصدة المالية بالبنوك
- عدم وجود سلم مرتبات ثابت بالشركة، وعدم التطبيق الدقيق والقانوني لقانون ولوائح سن التقاعد
- عدم تحديث وتقنين اللوائح المالية بالشركة
- عدم معالجة العجز المالي السنوي وتكرار تحقيق الخسارة المالية الناتجة عن زيادة مصروفات الشركة عن إيراداتها حتى وصلت الخسائر المالية خلال السنوات بين 2013 – 2024 إلى مبلغ تجاوز 2 مليار دينار.
- تجاوز بند المرتبات سقف مئة مليون دينار سنويا نتيجة القرارات المتتالية لرفع المرتبات ولتضخم الملاك الوظيفي بالشركة حتى وصلت نسبة بند المرتبات من أجمالي مصروفات الشركة خلال سنة 2020 إلى 78% من أجمالي بند المصروفات
- عجز الشركة عن سداد مرتبات موظفيها وشح السيولة النقدية بحسابات الشركة المصرفية بالعملة المحلية والأجنبية لمحابيته المصروفات التشغيلية والالتزامات الخارجية في صيانة الطائرات
- ضعف تحصيل المستحقات المالية للشركة حتى فاق رصيد المدينون 80 مليون دينار حتى سنة 2020 وعدم المصادقة عليها لإثبات صحتها، بالإضافة إلى ديون شبه معدومة تقدر 108 مليون دينار عن سنوات سابقه وذلك بسبب البطء في جدولتها واثباتها وتحصيلها.
- ارتفاع حجم الديون المالية على الشركة بالعملة المحلية (مثال: شركة البريق. مصلحة المطارات. شركة ليبيا للتأمين) وبالعملة الأجنبية تراكميا عبر سنوات متعددة بما يفوق 90 جهة (مثال: شركة المطارات المصرية وغيرها).
- مجابهة الشركة لقروض مالية ضخمة تقاعست عن الالتزام بسداد اقساطها مما أدى إلى تراكم الفوائد المالية وارتفاعها، (مثال: قرض مصرف الجمهورية، قرض الليبية الأفريقية القابضة، قرض وزارة المالية).

- ازمة فنية تجارية:** تواجه الشركة ازمة فنية حادة تتمثل اهم اسبابها فيما يلى:
- تضرر اسطول الشركة بشكل كبير نتيجة الاحداث التي شهدتها الدولة الليبية منذ 2011 و الى 2019
 - بطء عمليات صيانة الطائرات وتعثرها أحيانا بسبب الالتزامات المالية
 - وجود عدد 2 طائرات تعمل اليوم على النحو التالي:
 - عدد 1 طائرة نوع A330- عدد 1 طائرة نوع A320
 - توجد عدد 4 طائرات منها عاطلة وأخرى تحت الصيانة وهي:
 - عدد 2 طائرة نوع A330- عدد 1 طائرة نوع A320 - عدد 3 طائرة نوع CRJ
 - نقص في الكادر الفني المؤهل والمرخص له بإجراء الكشف على الطائرات
 - نقص الدورات التدريبية للأطقم الفنية في الورش التابعة للشركة
 - توقف بعض ورش العمل المساندة مما أثر على تجهيز الطائرات بالخدمات الروتينية وقد ايراد كان بالإمكان جراء تقديم هذه الخدمات لطائرات الشركات الأخرى بمطار معينية
 - نقص مخزون قطع الغيار
 - عدم وجود خطة تحديد الاحتياجات التدريبية لصف وتأهيل قيادات الصف الثاني في الإدارات الفنية تعويضا لإخلال العمالة الماهرة نتيجة التقاعد او الاستقالة.
 - الاستمرار في العمل التجاري بخطوط غير ذات جدوى اقتصادية ناجعة
 - عدم الدقة في التقديرات المالية للتکاليف والاضرار التي لحقت بالشركة جراء الحروب السابقة.
 - عدم إتمام الحصول على شهادة تشغيل أوروبى لطائرات الشركة
 - عدم تجديد شهادة IOSA لتوطين نظام تقييم أنظمة الإدارة والرقابة التشغيلية بالشركة .

نوع الازمة التي تواجهها الشركة

بعد تشخيص وضع الازمة التي تواجهها الشركة وتحليلها تبين ان الشركة رهينة لازمة مركبة من ثلاثة ازمات تكونت عبر سنوات وتشابكت نتائجها حتى نشأت (الازمة المعقده) والتي يصعب ادارتها دون تفكيرها وتجزئتها وتحديد مسببات كل جزء على حده و التعامل معه وفق كل استراتيجية تتناسب مع شكل الازمة.

استراتيجية إدارة الازمة المعقده بشركة الخطوط الليبية

ان الازمة المعقده التي تواجهها شركة الخطوط الليبية منذ سنوات وبالنظر الى البيانات وبعد التعمق في تحليل الازمة وتفكيرها وتصنيف أسبابها ونتائجها بات جليا لنا ان تدار الازمة بنوعين من أنواع استراتيجيات إدارة الازمات وهي:

استراتيجية تفتت الازمة: والتي تعتمد على معرفة كل تفاصيل مسببات الازمة وتحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة وتقسيم أثرها لا جزاء متعددة قابلة للحل.

استراتيجية فرق العمل: وهي من أفضل الأساليب استخداما عند تعقد الازمة وتتدخل نطاقات عمل الفريق من خلال اشراف عدد من المتخصصين في المجالات المختلفة لمواجهةها علمية حتى لا يتم اغفال أي جزئية من جزئياتها.

خطة مواجهة الازمة المعقده وادارتها : في البدء ضرورة الاعتراف الصريح من الأطر الإدارية والفنية بالشركة بوجود الازمة المعقده وفق التحليل الصحيح للأسباب والنتائج لتجسيد الإرادة الحقيقية لمواجهةها وإيقاف تساميها من جانب و لإدارة الازمة في شكلها التراكمي من جانب اخر ، وفي نفس السياق ضرورة ان تعى الجهات العليا في الدولة والمعنية بمعالجة وتصحیح وتطویر الشركة الوطنية الام و حاملة الشعار الوطني والناقل الرسمي للدولة بأن إدارة الازمة بالشركة هو عمل وطني بامتیاز يتطلب تعاون الجميع وتحمل المسؤوليات الوطنية اتجاهها و العمل على التنفيذ الفعلي والواقعي لجوانب الحل المعنيين بها دون تأخير او تأجيل او ترحيل للحلول حتى يتم تنفيذ الخطة في اطارها الزمنى والتطلع الى تحقيق الهدف الاسمى وهو شركة خطوط وطنية رائدة تدار بكفاءات وخبرات ليبية لتأخذ مكانها الطبيعي و تسترد سيرتها التاريخية تجسيدا لواقع مأمول .

من هذا المنظور و بعيدا عن الخوض في استراتيجية لتطوير الشركة، يلزم على إدارة الشركة وضع هيكلية لإدارة الازمة ومواجهتها وفق مسارين يسيران في نسق متكامل هما مسار مواجهة الازمة ومسار إدارة الازمة على النحو التالي:

المسار الأول (إدارة الحالة الراهنة للشركة – مواجهة الازمة)

يعنى هذا المسار بالعمل على إدارة الشركة وتسخيرها وفق وضعها الراهن دون التأثر بالسلب او الإيجاب من نتائج المسار الثاني، وهنا يلزم على إدارة الشركة العمل الجاد على الوقف الفوري لتنامي الازمة والحد من أسبابها وبالتالي إدارة المسار تكون وفق التشخيص الثلاثي للازمات الجزئية والتطبيق الفوري لكل نتيجة ايجابية يتم التوصل اليها في إدارة المسار الثاني وذلك وفق الآتي:

مواجهة الازمة الإدارية والتنظيمية: يتم ذلك وفق المهام التسخيرية التالية:

- وقف اصدار اي قرارات تتعلق باللوائح الإدارية والتنظيمية.
 - وقف اصدار قرارات التوظيف او النقل او الإعارة نهائيا لأي سبب كان .
 - تنفيذ معدل دوران العمل بما لا يقل عن نسبة 7% في السنة .
- الاستمرار في تنفيذ قرارات الإحالة الى التقاعد لبلوغ السن والاختياري والعجز الطبي.
- عدم قبول احكام الطعن في السن للموظفين في الشركة لعدم التحايل على قانون التقاعد .
- قبول طلبات الاستقالة والنقل من الشركة .
- تقنين التكليفات الوظيفية التي يترتب عليها زيادة في المصاروفات .

مواجهة الازمة المالية: يتم ذلك وفق الضوابط التالية:

- وقف الصرف المالي على أي مدینيات سابقة للدائنين .
- وقف صرف المستحقات المالية الناتجة عن بدل رصيد الاجازات للموظفين المستقلين.
- تقنين المصاروفات المالية الخاصة بالحجوزات الفندقية والاعاشة والبدل النقدي بشكل عام.
- العمل على صرف المرتبات المتأخرة للموظفين وخاصة الراغبين في الاستقالة .
- الاستمرار في تحصيل الديون المستحقة للشركة .
- الاستمرار في حصر واثبات الديون المستحقة للشركة .
- تقنين المصاروفات المالية على بند التدريب الخارجي.

مواجهة الازمة الفنية التجارية: يتم ذلك وفق الضوابط التالية:

- الاستمرار في متابعة عقود صيانة الطائرات المتوقفة .
- المحافظة على الاستمرار في تسيير رحلات الطيران الحالية واضافة ما يمكن لذلك .
- تحسين أداء منظومة حجز التذاكر وإلغاء خاصية الحجوزات الوهمية .
- المحافظة على الإبقاء على الأطقم الجوية المتميزة خاصة من العناصر الشابة.
- تفعيل إدارة مراقبة الالتزام (الجودة) وفق البرامج المعتمدة .
- المحافظة والالتزام بمواعيد الصيانة الدورية للطائرات .

المسار الثاني (ادارة الازمة المعقدة):

يعمل هذا المسار بحرفية عالية من خلال تشكيل فريق عمل يسمى (فريق إدارة الازمة) يتكون من مدير عام الشركة رئيسا له وبضم بعضويته كل من:

- المستشار القانوني للشركة
- مدير الإدارة المالية بالشركة
- مدير إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية بالشركة
- مدير الإدارة التجارية بالشركة
- مدير الإدارة الفنية بالشركة
- مدير إدارة العمليات الجوية بالشركة
- مدير إدارة الجودة والسلامة بالشركة
- إضافة من يتوجب اضافته

تشكل بشكل تابع لفريق إدارة الازمة ثلاثة فرق فرعية تسمى (فرق المتابعة) يتكون كل فريق من أعضاء من الإدارة المعنية ويرأسهم مدير الإدارة المختصة على النحو التالي:

أولا – فريق متابعة الازمة الإدارية والتنظيمية

- 1- مدير إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية رئيسا
- 2- عضو اول
- 3- عضو ثان
- 4- عضو ثالث

ثانيا – فريق متابعة الازمة المالية

- 1- مدير الإدارة المالية
- 2- عضو اول
- 3- عضو ثان
- 4- عضو ثالث

رئيسا

ثالثاً – فريق متابعة الازمة الفنية التجارية

- | | |
|------------|-------------------------------|
| رئيسا | 1- مدير إدارة العمليات الجوية |
| نائباً اول | 2- مدير الإدارة الفنية |
| نائباً ثان | 3- مدير الإدارة التجارية |
| | 4- عضو اول |
| | 5- عضو ثانٍ |
| | 6- عضو ثالث |

المهام الموكلة لفريق إدارة الازمة في المسار الثاني حسب كل ازمة من الازمات الجزئية الثلاثة:
هنا تجدر الإشارة الأكثر أهمية في خطة إدارة الازمة المعقدة الا وهي اسناد العديد من الاعمال المدرجة في الخطة الى جهات أخرى من خارج الشركة وضرورة مشاركة الجهات العليا المعنية بالشركة (مجلس الوزراء – مجلس إدارة الشركة الليبية الأفريقية القابضة – مجلس إدارة شركة الخطوط الليبية) وذلك وفق البرنامج التالي:

ادارة الازمة الإدارية التنظيمية

يقوم فريق إدارة الازمة بالقيام بتنفيذ الخطة وبمتابعة فريق متابعة الازمة الإدارية التنظيمية وفق البرنامج الآتي:

- اعداد هيكل تنظيمي جديد للشركة يكون التنظيم على الأساس الوظيفي (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد الملاك الوظيفي للشركة (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد سلم مرتبات الموظفين بالشركة (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد لائحة التوصيف الوظيفي (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد لائحة المسؤولين الإدارية (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد لائحة الجزاءات ولائحة المكافآت ولائحة بدل المبيت والسفر والاعاشة (المنفذ: جهة خارجية)
- اعداد عقود العمل / التوظيف (المنفذ: جهة خارجية)
- مراجعة جميع ملفات الموظفين واستكمال نواقصها وارشقتها تقنيا
- مراجعة فاعلية جميع المنظومات الإلكترونية بالشركة وتحديثها وتطويرها (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- توفير جميع المنظومات الإلكترونية التي تحتاجها الشركة وعمليات الربط التقني (المنفذ: جهة خارجية)
- العمل على امتلاك فندق للشركة بطرابلس / بنغازي خاص بالأطقم الجوية ويفعل استثماريا (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- الغاء عقود واتفاقيات الحجوزات الفندقية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- مراجعة الأماكن العقارية للشركة وتوثيقها والتأكد من إجراءاتها وتسجيلها بالجهات ذات الاختصاص (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- مراجعة جميع عقود الإيجارات للمقرات الإدارية والمخازن ومكاتب الشركة والعمل على تقليلها (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- التواصل مع صندوق الضمان الاجتماعي لتکليف مفتشين ضمانيين بمراجعة جميع ملفات الموظفين بالشركة وتحديد عمليات التقاضي الإداري في حالة الموظفين البالغين للسن القانونية الى التقاعد واتخاذ ما يفرضه القانون حيال عمليات التحويل الإجرائي في ذلك (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- ارجاع جميع الموظفين بـمكاتب الشركة بالخارج الى العمل بالشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- وضع خطة لدوران العمل من اجل تقليل الكادر الوظيفي المتضخم بالشركة والذي وصل الى 3250 موظف مع ارجاع عدد 700 موظف تقريبا الى شركتهم الام الشركة الليبية لهندسة وصيانة الطائرات ليصبح عدد الموظفين حوالي 2550 موظف تقريبا وأنه الاجر مبدئيا الإبقاء على عدد 1600 موظف (في وجود عدد 8 طائرات) فيستوجب الاستغناء سنويا على 238 موظف ليكون أجمالي المستغن عنهم 950 موظف بعد مرو 4 سنوات ، وتكون طرق الاستغناء و دوران العمل عبر (التقاعد ببلوغ السن – التقاعد الاختياري – المرتب المقدم – بالإضافة الى إمكانية تطبيق سلم مرتبات مخفض قد يؤدي الى عدم الرضا وبالتالي طلب الخروج من الخدمة) (المنفذ : فريق إدارة الازمة)

آلية تنفيذ خاصية المرتب المقدم:

حسب البيانات فان مرتبات العاملين بالشركة تصل شهريا الى 10 مليون دينار، وعدد الموظفين 3250 موظف (دون النظر الى إعادة نقل موظفي الليبية لهندسة وصيانة الطائرات) وبالتالي يكون متوسط المرتب الشهري للموظف 3077 دينار. يمنح الموظف مرتبه لسن قادمة أي يتناقضى حوالي 37 ألف، وبما ان المخطط لدوران العمالة يكون 238 موظف في السنة فيكون أجمالي المصاروف من المرتب المقدم $238 \times 3077 = 8.787.912$ مليون دينار سنويا، بعد انتهاء 4 سنوات يكون المصاروف من المرتب المقدم حوالي 35.151.648 مليون دينار.

بعد 4 سنوات تكون الشركة قد صرفت من بند المرتب المقدم 35 مليون دينار أي ما يعادل مرتبات اقل من 4 أشهر في الحالة الراهنة، بعد مضى 4 سنوات يكون عدد العاملين بالشركة 1600 موظف $3077 \times 4.923.200 = 16.000.000$ مليون دينار شهريا تقريبا بند المرتبات، بمعنى ان الوافر في بند المرتبات في السنة الرابعة حوالي 61.000.000 مليون دينار وبالتالي في حدود 6 شهور فقط تكون الشركة قد استردت قيمة المرتب المقدم الممنوح لعدد 950 موظف أصبغوا خارج الكادر الوظيفي للشركة. ومن الشروط المتوقعة لهذا المقترن، عدم منح المرتب المقدم لمن قارب من سن التقاعد على ان يمنح بدل رصيد الاجازات عند تقادمه وفي المقابل لا يمنح الموظف المستفيد من المرتب السنوي المقدم البدل النقدي لرصيد الاجازات وكل هذه الالتزامات القانونية تصاغ في اللائحة الإدارية والمالية للشركة.

ادارة الازمة المالية بالشركة: يقوم فريق إدارة الازمة بالقيام بتنفيذ الخطة وبمتابعة فريق متابعة الازمة المالية وفق البرنامج الآتي:

- تطبيق ما ينتج من اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية في شفها المالي
- مراجعة واقفال الميزانيات العمومية للشركة منذ سنة 2013 وحتى 2021 واجراء تدقيق مالي للحسابات المالية للشركة¹⁰ (المنفذ: جهة خارجية)
- تفعيل قسم محاسبة التكاليف بالشركة بكفاءة عالية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- وقف وانهاء جميع المصاروفات المالية على مكاتب الشركة بالخارج (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- حصر وتقدير التكاليف المالية وخسائر الشركة الناتجة عن الحروب التي حدث داخل الوطن (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- حصر جميع المستحقات المالية للموظفين بالشركة الناجمة عن تأخر صرف المرتبات واحتالها لرئيسة الوزراء للعمل على سدادها (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد مذكرة تفصيلية حول القروض الممنوحة للشركة من (مصرف الجمهورية – وزارة المالية – الشركة الليبية الافريقية القابضة) واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها واعفاء الشركة من سدادها بتحمل رئاسة الوزراء المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد مذكرة تفصيلية حول الديون العالقة على كاهل الشركة من (شركة البريقة – شركة ليببا للتأمين – مصلحة المطارات – الجهات الخارجية والدولية) واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها واعفاء الشركة من سدادها بتحمل رئاسة الوزراء المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد مذكرة تفصيلية حول الاضرار الواقعة على الشركة جراء رفع السعر الرسمي لصرف الدولار وضرورة حصول شركة الخطوط الليبية على اعفاء من ذلك خاصة فيما يتعلق بالأمور التشغيلية من قطع غيار و صيانة للطائرات والتطرق لضرورة الإسراع في إتمام الحالات الخارجية لعمليات سداد الالتزامات المالية بالخارج حتى لا تترافق الفوائد المالية والضرائب المركبة وتتعثر الأهداف المرجوة من ذلك ، واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها وتحمل المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية (المنفذ : فريق إدارة الازمة)

¹⁰ تقرير ديوان المحاسبة الليبي.

- اعداد ميزانية تقديرية بشكل دقيق تتضمن نتائج اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية والفنية التجارية فيما يخص الأمور المالية على ان تتضمن سداد المرتبات المتأخرة للموظفين بالشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد لائحة مالية للشركة تتوافق مع اللائحة الإدارية (المنفذ: جهة خارجية)
- جرد وتصنيف وتنظيم جميع المخازن التابعة للشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد مقترن جيد لأسعار التذاكر ووقف منح التذاكر المجانية الا بوجود قرارات ولوائح تحدد الفئات المستفيدة من التخفيض (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- مراجعة وتسوية الحسابات المصرفية للشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- انشاء نظام رقابي دقيق ومتكملا للإيرادات والمصروفات يتضمن أساليب الرقابة المباشرة والرقابة الذاتية والرقابة التقنية ورقابة التقارير (المنفذ: جهة خارجية)
- إلزام إدارة المسار الأول على سداد جميع الالتزامات المالية الناجمة عن التشغيل في الحالة الراهنة وعدم ترحيل أي التزامات مالية على عاتق معالجة المسار الثاني (المنفذ: فريق إدارة الازمة).

- إدارة الازمة الفنية التجارية بالشركة: يقوم فريق إدارة الازمة بالقيام بتنفيذ الخطة وبمتابعة فريق متابعة الازمة الفنية التجارية وفق البرنامج الآتي:
 - متابعة اعمال الصيانة الحالية والقائمة على طائرات الشركة ومواكبة بنود عقود الصيانة والالتزام بالمواعيد الزمنية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - البدء في صيانة عدد 3 طائرة نوع CRJ و 2 طائرة نوع A330 ، و طائرة نوع A320 لازالت خارج الخدمة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - البدء في صيانة وتجهيز ورش الصيانة الداخلية وتطويرها وتزويدها بالاحتياجات البشرية والفنية والتقنية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - اعداد الاحتياجات الازمه من قطع الغيار للصيانة الروتينية وتفعيل مخازن قطع الغيار بالشركة بالشكل الصحيح (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - تحديد الاحتياجات الفعلية للعناصر البشرية الفنية للشركة والعمل على توفيرها وفق ضوابط محددة ودون مخالفة اعمال فريق إدارة الازمات الإدارية والمالية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للأطقم الفنية لورش الصيانة بالشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - الغاء خطوط التجارية ذات الجدوى الاقتصادية الضعيفة والعمل على فتح خطوط تجارية محلية ودولية ناجعة وذات مردود اقتصادي متميز (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - العمل على استبدال / بيع عدد 2 طائرة نوع A 330 واستجلاب عدد 3/2 طائرات نوع A321 ذات الجدوى الاقتصادية الأفضل خاصة مع الوضع الراهن للطيران المدني في ليبيا (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - العمل الجاد على إتمام إجراءات تسجيل بعض طائرات الشركة خارجيا للحصول على شهادة تشغيل أوروبى (متى كان ذلك ممكنا) (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - البدء الفوري في تجديد شهادة IOSA لتوطين نظام تقييم أنظمة الإدارة والرقابة التشغيلية بالشركة وضمان تحسين الأداء الفني والتجاري (المنفذ: جهة خارجية)
 - تجديد اشتراك عضوية شركة الخطوط الليبية في الاتحاد الدولي للنقل الجوى IATA (المنفذ : فريق إدارة الازمة)
 - العمل للحصول على اذن التشغيل الأوروبي للشركة TCO (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - اعداد دراسة تجارية اقتصادية فنية لاحتياجات الشركة من الطائرات خلال الخمسة سنوات القادمة والتي يمكن توفيرها بنظام الايجار في حالة ما إذا اوصلت الادارة المالية للشركة بذلك في استراتيجية لرفع الإيرادات لمواجهة المصروفات (المنفذ: فريق إدارة الازمة)

- اعداد دراسة استشرافية للشركة تتضمن الاحتياجات المستقبلية من الطائرات تشمل الإطار الزمني والإطار الفني والجذوبي الاقتصادي منها والميزانية التقديرية لها واحتالتها الى رئاسة الوزراء لاعتمادها بنظام الإقراض من المصارف التجارية ومصرف ليبيا المركزي (المنفذ: فريق إدارة الازمة).

الإطار الزمني لإدارة الازمة في مسارها الثاني:

من المعتمد ان يوضع إطار زمني لإدارة الازمات بعد اعتماد خطتها في شكلها النهائي من الجهات المختصة وإيجاد العناصر البشرية الفاعلة والقادرة على تنفيذ خطة إدارة الازمة والتي يجب ان تكون ذات مهارات إدارية وفنية وقيادية متميزة، وتقديرها بأن الإطار الزمني لتنفيذ هذه الخطة يتراوح بين 1 – 4 سنوات.

مصفوفة الأهداف الرئيسية والفرعية للاستراتيجية الهدف الاستراتيجي الأول: المحافظة على حياة الشركة واستمراريتها.

مؤشرات القياس	الإطار الزمني للتنفيذ					الجهة المنفذة	الإجراءات (الأنشطة والمشاريع)	الاهداف الفرعية
	5	4	3	2	1			
انخفاض في عدد العاملين والموظفين						الادارة العليا والإدارة الوسطى بالشركة	1. وقف اصدار أي قرارات تتعلق باللوائح الإدارية والتنظيمية 2. وقف اصدار قرارات التوظيف او النقل او الإعارة نهائيا لأي سبب كان 3. تنفيذ معدل دوران العمل بما لا يقل عن نسبة 10% في السنة 4. الاستمرار في تنفيذ قرارات الإحلال الى التقاعد للبوغ السن والاختياري والعجز الطبي 5. عدم قبول احكام الطعن في السن للموظفين في الشركة 6. عدم التحايل على قانون التقاعد 7. قبول طلبات الاستقالة والنقل من الشركة تقنين التكليفات الوظيفية التي يترتب عليها زيادة في المصاروفات	1 - مواجهة الازمة الإدارية والتنظيمية
- خفض المصاروفات . خفض الديون على الشركة . تحصيل المديونيات المستحقة للشركة . تحقيق استقرار مالي للشركة						الادارة العليا والإدارة الوسطى بالشركة	1. وقف الصرف المالي على أي مديونيات سابقة للدائنين 2. وقف صرف المستحقات المالية الناتجة عن بدل رصيد الاجازات للموظفين المستقلين والراغبين في الاستقالة 3. تقنين المصاروفات المالية الخاصة بالحجوزات الفندقية والاعاشة والبدل النقدي بشكل عام 4. العمل على صرف المرتبات المتأخرة للموظفين وخاصة الراغبين في الاستقالة 5. الاستمرار في تحصيل الديون المستحقة للشركة 6. الاستمرار في حصر واثبات الديون المستحقة للشركة 7. تقنين المصاروفات المالية على بند التدريب الخارجي	2. مواجهة الازمة المالية
- تحقيق استقرار فني لاسطول الشركة . فتح وجهات حديثة . التحسين التكنولوجي والالكتروني . رفع مستوى الجودة في الأداء . تقليل ملاحظات مصلحة الطيران المدني						الادارة العليا والإدارة الوسطى بالشركة	1. الاستمرار في متابعة عقود صيانة الطائرات المتوقفة 2. المحافظة على الاستمرار في تسيير رحلات الطيران الحالية واضافة ما يمكن لذلك 3. تحسين أداء منظومة جزء التذاكر والغاء خاصية الحجوزات الهممية 4. المحافظة على الإبقاء على الأطقم الجوية المتميزة خاصة من العناصر الشابة 5. تفعيل إدارة مراقبة الالتزام (الجودة) وفق البرامج المعتمدة 6. المحافظة والالتزام بمواعيد الصيانة الدورية للطائرات	3- مواجهة الازمة القوية التجارية

الهدف الاستراتيجي الثاني: إدارة الازمة المعقدة بالشركة

مؤشرات القياس	الإطار الزمني للتنفيذ					الجهة المنفذة	الإجراءات (الأنشطة والمشاريع)	الاهداف الفرعية
	5	4	3	2	1			
. ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي . زيادة الكفاية والفاعلية لدى الموظفين . ارتفاع معدل الرضا الوظيفي . انخفاض معدل الشكاوى من الموظفين والعملاء . تحسن الأداء التكنولوجي والالكتروني بالشركة . تخفيض التكاليف المالية						فريق متابعة الازمة الإدارية والتنظيمية: مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية رئيساً . عضو اول . عضو ثانى . عضو ثالث	1. اعداد هيكل تنظيمي جديد للشركة ويفضل ان يكون التنظيم على الأساس الوظيفي 2. اعداد الملاك الوظيفي للشركة 3. اعداد سلم مرتبات الموظفين بالشركة 4. اعداد لائحة التوصيف الوظيفي 5. اعداد لائحة الشؤون الإدارية 6. اعداد لائحة الجزاءات ولائحة المكافآت والمهابيا ولائحة بدل المبيت والسفر والاعاشة 7. اعداد عقود العمل / التوظيف 8. مراجعة جميع ملفات الموظفين واستكمال نواقصها وارشفتها تقنياً 9. مراجعة فاعلية جميع المنظومات الإلكترونية بالشركة وتحديثها وتطويرها 10. توفير جميع المنظومات الإلكترونية الحديثة التي تحتاجها الشركة وعمليات الربط التقني 11. العمل على امتلاك فندق للشركة بطرالبس / بنغازي خاص بالأقطم الجوية ويفعل استثمارياً 12. الغاء عقود واتفاقيات الحجوزات الفندقية 13. مراجعة الأملال العقارية للشركة وتوثيقها والتاكيد من اجراءاتها وتسجيلها بالجهات ذات الاختصاص 14. مراجعة جميع عقود الإيجارات للمقرات الإدارية والمخازن ومكاتب الشركة والعمل على تقليصها 15. التنسيق مع صندوق الصنمان الاجتماعي لتكليف مفتشين ضمانيين بمراجعة جميع ملفات الموظفين بالشركة واحالة الموظفين البالغين للسن القانونية الى التقاعد 16. ارجاع جميع الموظفين بمكاتب الشركة بالخارج الى العمل بالشركة 17. وضع خطة خمسية لدوران العمل من اجل تقليص الكادر الوظيفي المتضخم بالشركة 18. ارجاع عدد 700 موظف تقريرياً الى شركتكم الام الشركة الليبية لهندسة وصيانة الطائرات ليصبح عدد الموظفين حوالي 3100 موظف تقريرياً 19. الاستغناء سنوياً على 300 موظف ليكون أجمالي المستغنى عنهم 1500 موظف بعد مرور 5 سنوات 20. الاستغناء ودوران العمل عبر التقاعد ببلوغ السن - التقاعد الاختياري - المرتب المقدم - بالإضافة الى إمكانية تطبيق سلم مرتبات مخفض قد يؤدي الى عدم الرضا وبالتالي طلب الخروج من الخدمة 21. الإبقاء على عدد 1600 موظف (في وجود عدد 8 طائرات)	1 - إدارة الازمة الإدارية التنظيمية
-تحسين الأداء المالي . ارتفاع الإيرادات . انخفاض المصارف . حصر المديونيات . خفض الديون على الشركة . تحصيل المديونيات المستحقة للشركة						فريق متابعة الازمة المالية: مدير الإدارية المالية رئيساً . عضو اول . عضو ثانى . عضو ثالث	1. تطبيق ما ينتج من اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية في شفها المالي 2. مراجعة واقفال الميزانيات العمومية للشركة من سنة 2013 وحتى 2021 واجراء تدقيق مالي للحسابات المالية للشركة 3. تفعيل قسم محاسبة التكاليف بالشركة بكفاءة عالية 4. وقف وانهاء جميع المصارف المالية على مكاتب الشركة بالخارج	2. إدارة الازمة المالية

<p>. تحقيق استقرار مالي للشركة . وضوح معالم السياسة المالية للشركة . انخفاض معدلات الفساد المالي بالشركة . نظام رقابي فعال .</p>				<p>5. حصر وتقدير التكاليف المالية وخسائر الشركة الناتجة عن الحروب التي حدث داخل الوطن</p> <p>6. اعداد مذكرة تفصيلية حول القروض الممنوحة للشركة من (مصرف الجمهورية - وزارة المالية - الشركة الليبية الإفريقية القابضة) واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها واعفاء الشركة من سدادها بتحمل رئاسة الوزراء المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية</p> <p>7. اعداد مذكرة تفصيلية حول الديون العالقة على كاهل الشركة من (شركة البريقة - شركة ليبيا للتأمين - مصلحة المطارات - الجهات الخارجية والدولية) واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها واعفاء الشركة من سدادها بتحمل رئاسة الوزراء المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية</p> <p>8. اعداد مذكرة تفصيلية حول الاضرار الواقعه على الشركة جراء رفع السعر الرسمي لصرف الدولار وضرورة حصول شركة الخطوط الليبية على اعفاء من ذلك خاصة فيما يتعلق بالأمور التشغيلية من قطع غيار وصيانة للطائرات والتطرق لضرورة الإسراع في إتمام الحالات الخارجية لعمليات سداد الالتزامات المالية بالخارج حتى لا تترافق الفوائد المالية والضرائب المركبة وتتعثر الأهداف المرجوة من ذلك ، واحتالها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها وتحمل المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية</p> <p>9. اعداد ميزانية تقديرية يشكل دقيق تتضمن نتائج اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية والفنية التجارية فيما يخص الأمور المالية على ان تتضمن سداد المرتبات المتأخرة للموظفين بالشركة</p> <p>10. اعداد لائحة مالية للشركة تتوافق مع اللائحة الإدارية</p> <p>11. جرد وتصنيف وتنظيم جميع المخازن التابعة للشركة</p> <p>12. اعداد مقترن جديد لأسعار التذكرة ووقف منح التذكرة المجانية الا بوجود قرارات ولوائح تحدد الفئات المستفيدة من التخفيض</p> <p>13. مراجعة وتسوية الحسابات المصرفية للشركة</p> <p>14. انشاء نظام رقابي دقيق ومتكمال للإيرادات والمصروفات يتضمن أساليب الرقابة المباشرة والرقابة الذاتية والرقابة التقنية ورقابة التقارير</p> <p>15. الزام إدارة المسار الأول على سداد جميع الالتزامات المالية الناجمة عن التشغيل في الحالة الراهنة وعدم ترحيل أي التزامات مالية على عاتق معالجة المسار الثاني</p>
<p>- تحقيق استقرار فني لاسطول الشركة . فتح وجهات حديثة . التحسين . التكنولوجي والالكتروني . رفع مستوى الجودة في الأداء . تقليل ملاحظات مصلحة الطيران المدني</p>		<p>فريق متابعة الازمة الفنية التجارية . مدير إدارة العمليات الجوية رئيسا . مدير الادارة الفنية نائبا اول مدير الادارة التجارية نائبا ثان عضو اول عضو ثالث</p>	<p>1. متابعة اعمال الصيانة الحالية والقائمة على طائرات الشركة ومواكبة بنود عقود الصيانة والالتزام بالمواعيد الزمنية . 2. البدء في صيانة عدد 2 طائرة نوع CRJ لازالت خارج الخدمة 3. البدء في صيانة وتجهيز ورش الصيانة الداخلية وتطويرها وتزويدها بالاحتياجات البشرية والفنية والتقنية 4. اعداد الاحتياجات الازمه من قطع الغيار للصيانة الروتينية وتفعيل مخازن قطع الغيار بالشركة بالشكل الصحيح 5. تحديد الاحتياجات الفعلية للعناصر البشرية الفنية للشركة والعمل على توفيرها وفق ضوابط محددة ودون مخالفة اعمال فريق إدارة الازمات الإدارية والمالية 6. حديد الاحتياجات التدريبية للأطقم الفنية لورش الصيانة بالشركة</p>	<p>3- إدارة الازمة الفنية التجارية</p>

					<p>7. الغاء الخطوط التجارية ذات الجدوى الاقتصادية الضعيفة والعمل على فتح خطوط تجارية محلية ودولية ناجحة وذات مردود اقتصادي متميز (المتفق: فريق إدارة الازمة)</p> <p>8. العمل على استبدال / بيع عدد 2 طائرة نوع A 330 واستجلاب عدد 3/2 طائرات نوع A321 ذات الجدوى الاقتصادية الأفضل خاصة مع الوضع الراهن للطيران المدنى في ليبيا</p> <p>9. العمل الجاد على إتمام إجراءات تسجيل بعض طائرات الشركة خارجيا للحصول على شهادة تشغيل أوروبى (متى كان ذلك ممكنا)</p> <p>10. البدء الفوري في تجديد شهادة IOSA لتوطين نظام تقييم أنظمة الإدارة والرقابة التشغيلية بالشركة وضمان تحسين الأداء الفني والتجاري</p> <p>11. تجديد اشتراك عضوية شركة الخطوط الليبية في الاتحاد الدولي للنقل الجوى IATA</p> <p>12. العمل للحصول على ادنى التشغيل الأوروبي للشركة TCO</p> <p>13. اعداد دراسة تجارية اقتصادية فنية لاحتياجات الشركة من الطائرات خلال الخمسة سنوات القادمة والتي يمكن توفيرها بنظام الإيجار في حالة ما اذا اوصت الادارة المالية للشركة بذلك في استراتيجية لها لرفع الإيرادات لمواجهة المصروفات</p> <p>14. اعداد دراسة استشرافية للشركة تتضمن الاحتياجات المستقبلية من الطائرات تشمل الإطار الزمني والإطار الفني والجدوى الاقتصادية منها والميزانية المقترنة لها واحتالتها الى رئاسة الوزراء لاعتمادها بنظام الإقرارات من المصارف التجارية ومصرف ليبيا المركزي</p>
--	--	--	--	--	---

النتائج

- تواجه الشركة ازمة معقدة تكونت من مجموعة أزمات فرعية تمثلت في ثلاثة محاور (تنظيمي. مالي. فني) تشابك فيها الأسباب مع النتائج وأصبحت معقدة لا يمكن حلها الا باستراتيجية علمية مفصلة ومحددة بإطار زمني محدد.
- تواجه الشركة في محور الازمة التنظيمي تضخما هائلا في عدد الموظفين يفوق هيكلها التنظيمي وملاكيها الوظيفي ويحد من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، وهيمنة ثقافة الفساد الإداري على كافة هيئات الشركة التنظيمية.
- تواجه الشركة في محور الازمة المالي شبه انهيار في مركزها المالي واتساع الفجوة بين إيرادات الشركة ومصروفاتها الامر الذي جعلها عاجزة عن الإيفاء بالتزاماتها المالية لنفسها واتجاه الغير، وشبه قانونية لفساد مالي مستشري وانهيار في منظومة العمل المالي بها.
- تواجه الشركة في محور الازمة الفني والتجاري عجزا شبه تام لتسخير رحلاتها الجوية لتحقيق إيرادات مالية وایفائها بخدماتها للمسافرين وانتظام الرحلات والمحافظة على اسطولها الجوى المنهاج بشكل شبه كلى حتى أصبح التشغيل محصورا على طائرتين بعدما امتلكت الشركة قرابة 27 طائرة في سنة 2010.
- لا يمكن بأى حال إدارة الازمة المعقدة بالشركة وفق الأساليب التقليدية وسياسة إطفاء الحرائق وفي ظل وجود قيادات لا تمتلك مهارات قيادية تجعلها قادرة على انقاد الشركة من الانهيار التام.
- هناك اهمال واضح من قبل الحكومة وأجهزتها للقيام بمعالجة جادة لازمة.
- تأثر واضح لحالة الشركة من التغيرات السياسية والاقتصادية في ليبيا.

الوصيات

- على الحكومة الليبية إعادة النظر في رأس مال الشركة
- على الحكومة الليبية معالجة جميع المديونيات سواء مرتبات الموظفين وجميع الدائنون وما لدى المدينون
- على الحكومة الليبية معالجة تبعية الشركة واستقلاليتها عن الشركة القابضة
- عدم اتخاذ أي روابط بين إدارة الازمة الحالية بالشركة واستراتيجية تطوير الشركة
- إدارة الازمة بالشركة تدار بمسارين وان رغبت الحكومة في تنفيذ مسار التطوير في نفس الفترة فليكن منفصلا
- إعادة هيكلة الشركة بالأساليب العلمية الصحيحة وفق الأساس الوظيفي وليس الأساس الجغرافي
- مجلس إدارة الشركة يحدد المعايير والمهارات والقدرات المطلوب توفرها في رؤوسا واضاء جميع الفرق الواردة في خطة إدارة الازمة
- الالتزام بتنفيذ الخطة وفق المسار الزمني المحدد بها
- الاستعانة في تنفيذ الخطة بالقطاع الخاص المحلي والاجنبي وبيوت الخبرة فيما يخص اعداد اللوائح الداخلية للشركة والهيكل التنظيمي والتوصيف والوصف الوظيفي وسلم المرتبات والتدريب.
- على مجلس الإدارة بالشركة العمل على تشكيل فريق استشاري لوضع استراتيجية تطوير الشركة
- خطط إدارة الازمات يجب ان تعتمد من الإدارة العليا بالمؤسسة قبل تنفيذها
- أي تعديل يقترحه فريق إدارة الازمة على الخطة اثناء تنفيذها يجب ان يعتمد من الإدارة العليا.

قائمة المراجع

• المراجع العربية

- تقارير ديوان المحاسبة الليبي ، 2020، 2021، 2022.
- عليوة، السيد ، 2001 " إدارة الأزمات في المستشفيات" ، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، سعيد ، 2006 الطبعة الأولى" استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث" ، القاهرة ، دار العلوم للنشر.
- جبر، محمد صدام ، 1998 " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس، المجلة العربية للمعلومات.
- الخضيري، محسن احمد، 2006 " ادارة الازمات "، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة
- ماهر، احمد ، 2002 "ادارة الازمات "، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مجموعة النيل العربية.
- بلجوك، تعریف علی محمد تقی عبد الحسین الفزوینی ، 1981 "الأزمات الاقتصادية للرأسمالية المعاصرة" ، دیوان المطبوعات الجامعیة ، الجزائیر.
- الرویلی، بن هلهول، على ، 2011، "الازمات -تعريفها وابعادها وابعادها" ، جامعة نايف ، الرياض.
- نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، " إدارة الأزمات "، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن، الطبعة الأولى
- حداد، فرح لفته عامر ، 1994، "ادارة الأزمات في المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان و التعمير". رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
- عدنان أبو قحف ، 2006، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات" ، دار الجامعة الجديدة القاهرة
- عبدالرسول، عبدالرضا جابر، 2012 ، "دور القواعد القانونية في حل الازمات" ، كلية القانون ، جامعة بابل ، العراق
- منها، عبدالمجيد صلاح ، 2012، " الاعلام الجديد وادارة الازمات الامنية ، ورقة علمية مقدمة في الملقي العلمي ، الاعلام الامني ودوره في ادارة الازمات ، عمان ، الاردن .
- السيد، رجب ، 2000 ، "دور القيادة في اتخاذ القرار في الازمات" ، مطبعة الایمان ،
- الحملاوي، محمد رشاد ، 1995 ، "ادارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية" ، مكتبة عین شمس، القاهرة، ط 2 .
- أبو شامة، عباس ، 1995 ، "ادارة الازمة في المجال الامني" ، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، 4، ع 3.
- صلاح، عباس ، 2007، "ادارة الأزمات في المنشآت التجارية" ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

- يونس، جعفر، 2014 ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال ادارة الازمات في عالم متغير : التخطيط الاستراتيجي واثره على ادارة الازمات ، 21-23 ابريل ، الاردن .

• المراجع الأجنبية

- Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.10 (3)
- . Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R.R. (2003). Communication and organisational crisis, Westport, CT: praeger.
- . Finks.S (1986). Crisis Management: Planning For the Inheritable, New York: AMACOM.
- . PHELPS, L. Norman, 1986- Setting up A Crisis Recovery Plan, Joural of Business Strategy, Vol.6. No.4, 1986.
- Libaert Thierry (2005): La communication de crise .deuxième édition. Dunod. Paris.
- Gilpin, D. Murphy, P Crisis management in complex world, New York, USA, Oxford University-2008.