



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

المخلص

تعتبر الازمات هي السمة 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 للتقلبات التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، فان وقوع الازمات اصبحت شيئا مألوفا ومعتادا 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 تفكيك 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 الازمات المختلفة في نفس الوقت وتتهاون في مواجهتها وادارتها مبكرا ، سيؤدي بها الى تشابك جزئيات هذه الازمات واسبابها ونتائجها ويترتب على ذلك نشوء ازمة عامة تأخذ الشكل المعقد من الازمات ويكون لها تأثير سلبي ضخم وغير متوقعا ، وبالتالي تحتاج استراتيجية لإدارة الازمة المعقدة يختلف عن نماذج وطرق واساليب ادارة الازمات التقليدية ، وبالتالي تتطلب قدرا اكبر من المهارات والقدرات الفردية التي تمكن من تحقيق اداء عالي ومتميز في مواجهة الازمات والحد من اضرارها للحفاظ على مستوى الاداء وتحقيق الأهداف.

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

في هذا العمل تم اعتماد منهجية نوعية باستخدام أدوات بحثية مختلفة، بشأن الازمة المعقدة في شركة الخطوط الجوية الليبية ، والبحث بعمق في اسباب الازمة وتاريخها وخصائصها ، وشكل الازمة المعقدة المتمثل في مكوناتها حيث تم تجزئة الازمة 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 الازمة المعقدة ككل الا باتباع اسلوب التدرج في المعالجة خطوة خطوة ، وفي هذا الصدد، تم الاستناد في البحث إلى البيانات الخاصة بالازمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية ومكوناتها واسباب حدوثها واثارها ، وتقسم الازمة الى ثلاثة ملفات واجراء تقييم لها .

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بالاستراتيجيات العلمية لإدارة الازمات ولاسيما المعقدة منها، وتقييم الواقع الفعلي بإدارة الازمة المعقدة التي تواجهها شركة الخطوط الجوية الليبية.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا ان إدارة الازمة المعقدة بشركة الخطوط الجوية الليبية ليس لها استراتيجية موثقة واضحة التفاصيل، لا يستخدم حيالها الاسلوب العلمي في إدارة الازمات والحد من اضرارها، هذا لا ينفي وجود إدارة للازمة بالشركة ولكن لو تم اتباع استراتيجيات واضحة مدروسة لكانت 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 طائرتان فقط و تدني 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 و انتهاء حياة الشركة.

أسئلة الدراسة: التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما هي الاستراتيجية المثلى لإدارة الازمة المعقدة لشركة الخطوط الجوية الليبية؟

وتفرعت منه الأسئلة التالية:

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

أهمية البحث

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

اهداف البحث: تعمل 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 يتناسب مع هذا النوع من الدراسة. باعتباره المنهج البحثي المناسب لوصف وتحليل الازمة محل الدراسة، كونه يقوم على دراسة الازمة كما هي واقعا، ويقوم بالبحث في الأسباب والمراحل التي أدت الى 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 واسبابها ومكوناتها والبحث عن الاستراتيجية العلمية المثلى لإدارتها.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الكيان القانوني ومكوناته لشركة الخطوط الجوية الليبية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025.

العراقيل التي واجهت الباحث

- عدم وجود دراسات علمية سابقة تناولت تحديداً "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 علي الأداء بمؤسسة سونلغاز بالجزائر ، والتعرف على حقيقة تطبيق استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة وتحديد انعكاساتها على المؤسسة وعلى أداء الافراد بها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على أداء الأفراد في المؤسسة، خاصة في وجود أثر استراتيجية الاحتياط التعبوي على الأداء، وهذا يعزى إلى طبيعة المؤسسات المتبنية 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 الافراد 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 بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة لإدارة الموارد البشرية، وتمديد الدراسة المجتمعية الشاملة المكونة من مدير الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 77 مديراً، بتوزيع استبانة للدراسة وتم استرجاع 54 استمارة صالحة للدراسة وبعد تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوسطة 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 زيادة وعي 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 التفاوض ، مهارة ادارة الوقت ، مهارات الذكاء الوجداني ،المهارات الاجتماعية) في مراحل ادارة الازمة وتم اجراء البحث على الشركات الليبية والاجنبية والتي عددها 25 شركة ، مثل مجتمع الدراسة (328) ادارى ، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بحجم (175) عينة، تم توزيعها على 25 شركة من اصل 29، وتم تجميع عدد 128 استمارة 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 التفاوض ، مهارة ادارة الوقت ، مهارات الذكاء الوجداني ، 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 مسؤوليها 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 أمكن من نتائجها الايجابية. فالأزمة 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 الأزمات

تتعدد أشكال وأنواع الأزمات وتختلف خصائصها وأسبابها وبالتالي تختلف استراتيجيات مواجهتها وإدارتها 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 وإفقادها 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 المحتملة 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 احتوائها، وتتم عن طريق تحويل مسار الأزمة الى مسارات بديلة يسهل احتوائها.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، ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح وبالتالي يتفكك التكتل.⁶

سادساً - استراتيجية فرق العمل

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

سابعاً - استراتيجية تدمير الأزمة

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

ثامناً - استراتيجية الاحتياطي

وهو أسلوب تلجأ إليه المنظمات الصناعية بغرض مواجهة النقص الذي يمكن أن تواجهه في الاحتياجات الداخلة 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 : "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص23.

³ الخضيرى، محسن احمد، 2006 " ادارة الازمات"، علم امتلاك كامل القوة فى أشد لحضات الضعف، القاهرة، ص43.

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

⁵ الخضيرى، 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 جوى يتكون من 26 طائرة مختلفة الأنواع ، وكانت تطير الى حوالى 20 محطة حول العالم .

تشخيص الازمة

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

- 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 الملاك الوظيفي للشركة والذي يترتب عليه زيادة غير مقبولة في عملية التوظيف ، كما ان هذا الأساس يؤدي الى ضعف عملية الرقابة و تعدد المستويات الإدارية والتي تؤدي الى اتساع نطاق الاشراف مما يؤدي الى توظيف البطالة المقنعة و الوساطة و انتشار التسبب الإداري و ما يلحقه من ضرر على الأداء المالي و الفني بالشركة ، بالإضافة الى حدوث المشكلة الأكبر المتمثلة في ارتفاع المصروفات المالية من مرتبات و مهايا و مصروفات إدارية و ايجارات و مصروفات عمومية باهضة تلحق الضرر بالمركز المالي للشركة .
- عدم وجود ملاك وظيفي محدد و منضبط يحدد الوظائف التي تحتاجها الشركة فعليا في مرحلتها الراهنة يتمشى مع الحالة الانية للشركة في جوانبها الفنية والتشغيلية و التجارية والتي معنية بتحقيق الإيرادات المالية للشركة ، هنا نشير الى ان من الواضح لدينا ان الملاك الوظيفي الذي كان معمولا به اثناء الفترة الذهبية للشركة ووجود اسطول كبير وخطة تشغيلية فائقة وإيرادات مالية جيدة كان يتضمن (2400 موظف) الا انه بعد دخول الازمات على الشركة و انخفاض في اسطولها الجوي وخطتها التشغيلية وإيراداتها المالية لم يتم تعديل الملاك الوظيفي او تجميده في أسوء الظروف بل تم جعله مرنا" ليس لمجاعة التغير السلبي او الإيجابي للشركة (كما تنص النظرية الإدارية في اعداد الملاكات الوظيفية واضفاء صفة المرونة عليه) بل لمجاعة الفوضى التي تشهدها الدولة في كافة مؤسساتها ، لذلك حدث التوظيف العشوائي وتضخم الملاك الوظيفي حتى وصل تقريبا الى (3250 موظف) من بينهم 1400 موظف تابعين للإدارة 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 إيرادات الشركة و انخفض اسطولها الجوي و الحركة التشغيلية لأسباب معلومة ، هذا السبب من الطبيعي ينتج عنه خلق فجوة مالية تضخمية لصالح المصروفات في مقابلة الإيرادات .
- عدم تحديث اللوائح الإدارية والتنظيمية داخل الشركة بما يتمشى مع الازمات التي تواجهها الشركة ولاسيما لوائح التوظيف والتقاعد ومعدل دوران العمالة وإجراءات ايجار المقرات والفنادق والمخازن.

أزمة مالية: تشكلت هذه الازمة من الأسباب التالية:

- عدم اعتماد ميزانيات تقديرية للشركة من واقع الإيراد الفعلي المحقق للشركة والمصروفات الإلزامية الامر الذي يصعب اعتبار الميزانية التقديرية أداة للتخطيط والرقابة.
- عدم تفعيل الصحيح لقسم محاسبة التكاليف بالشكل الصحيح
- وجود هدر مالي يستنزف الإيرادات المحققة متمثلا في التذاكر المجانية
- عدم اقبال الميزانيات العمومية لسنوات عديدة مما أدى الى وجود ضبابية في الوضع المالي للشركة لكل سنة وعدم إظهار حقوق الملكية وأجمالي الدين والوضع المالي بشكل عام
- وجود تشوهات وظيفية تؤدي الى تشوهات مالية ناتجة عن ازدواج في المهام ،مثلا الدمج بين وظيفة المقبوضات و المدفوعات و بين وظيفة تسوية الحسابات المصرفية و مهام الخزينة مما يؤثر سلبا عن ضبط و تسوية الحسابات

- عدم وجود جدولة زمنية ثابتة لإعدادات 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 الى 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 الى 78% من أجمالي بند المصروفات
- عجز الشركة عن سداد مرتبات موظفيها وشح السيولة النقدية بحسابات الشركة المصرفية بالعملية المحلية والأجنبية لمجابهة 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 الى ديون شبه معدومة تقدر 108 مليون دينار عن سنوات سابقة وذلك بسبب البطء في جدولتها وإثباتها وتحصيلها.
- ارتفاع حجم الديون المالية على الشركة بالعملية المحلية (مثال: شركة البريقة. مصلحة المطارات. شركة ليبيا للتأمين) وبالعلة 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 أدت الى تراكم الفوائد المالية وارتفاعها، (مثال: قرض مصرف الجمهورية، قرض الليبية الافريقية القابضة، قرض وزارة المالية).
- أزمة فنية تجارية: تواجه الشركة أزمة فنية حادة تتمثل اهم أسبابها فيما يلي:
 - تضرر اسطول الشركة بشكل كبير نتيجة الاحداث التي شهدتها الدولة الليبية منذ 2011 والى 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 وفقد إيراد كان بالإمكان جراء تقديم هذه الخدمات لطائرات الشركات الأخرى بمطار معيتيقة
 - نقص مخزون قطع الغيار
 - عدم وجود خطة تحديد الاحتياجات التدريبية لصقل وتأهيل قيادات الصف الثاني في الإدارات الفنية تعويضا لإحلال العمالة الماهرة نتيجة التقاعد أو الاستقالة.
 - الاستمرار في العمل التجاري بخطوط غير ذات جدوى اقتصادية ناجعة
 - عدم الدقة في التقديرات المالية للتكاليف والاضرار التي لحقت بالشركة جراء الحروب السابقة.
 - عدم إتمام الحصول على شهادة تشغيل أوروبي لطائرات الشركة
 - عدم تجديد شهادة IOSA لتوطين نظام تقييم أنظمة الإدارة والرقابة التشغيلية بالشركة .

نوع الازمة التي تواجهها الشركة

بعد تشخيص وضع الأزمة التي تواجهها الشركة وتحليلها تبين ان الشركة لازمة مركبة من ثلاثة أزمات تكونت عبر سنوات وتشابكت نتائجها حتى نشأت (الازمة المعقدة) والتي يصعب ادارتها دون تفكيكها وتجزئتها وتحديد مسببات كل جزء على حده والتعامل معه وفق كل استراتيجية تتناسب مع شكل الازمة.

استراتيجية إدارة الازمة المعقدة بشركة الخطوط الليبية

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

استراتيجية تفتيت 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 وتتداخل نطاقات عمل الفريق من خلال اشراف عدد من المتخصصين في المجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية حتى لا يتم اغفال أي جزئية من جزئياتها.

خطة مواجهة الازمة المعقدة وادارتها : في البدء ضرورة الاعتراف الصريح من الأطر الإدارية والفنية بالشركة بوجود الازمة المعقدة وفق التحليل الصحيح للأسباب والنتائج لتجسيد الإرادة الحقيقية لمواجهتها وإيقاف تناميها من جانب و لإدارة الازمة في شكلها التراكمي من جانب اخر ، وفي نفس السياق ضرورة ان تعي الجهات العليا في الدولة والمعنية بمعالجة وتصحيح وتطوير الشركة الوطنية الام وحاملة الشعار الوطني والناقل الرسمي للدولة بأن إدارة الازمة بالشركة هو عمل وطني بامتياز يتطلب تعاون الجميع و تحمل المسؤوليات الوطنية اتجاهاها و العمل على التنفيذ الفعلي والواقعي لجوانب الحل المعنيين بها دون تأخير او تأجيل او ترحيل للحلول حتى يتم تنفيذ الخطة في اطارها الزمني والتطلع الى تحقيق الهدف الاسمي وهو شركة خطوط وطنية رائدة تدار بكفاءة وخبرات ليبية لتأخذ مكانها الطبيعي وتسترد سيرتها التاريخية تجسيدا لواقع مأمول .

من هذا المنظور وبعيدا 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 وتسييرها وفق وضعها الراهن دون التأثير بالسلب او الايجاب 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 إيجابية يتم التوصل اليها في إدارة المسار الثاني وذلك وفق الاتي:

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

- وقف اصدار أي 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 التكاليف الوظيفية التي يترتب عليها زيادة في المصروفات .

مواجهة الازمة المالية: يتم ذلك وفق الضوابط التالية:

- وقف الصرف المالي على أي مديونيات سابقة للدائنين .
 - وقف صرف المستحقات المالية الناتجة عن بدل رصيد الاجازات للموظفين المستقلين.
 - تقنين المصروفات 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 المصروفات 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 واطافة ما يمكن لذلك .
- تحسين أداء منظومة حجز التذاكر وإلغاء خاصية الحجوزات الوهمية .
- المحافظة على الإبقاء على الاطعم الجوية المتميزة خاصة من العناصر الشابة.
- تفعيل إدارة مراقبة الالتزام (الجودة) وفق البرامج المعتمدة .
- المحافظة والالتزام بمواعيد الصيانة الدورية للطائرات .

المسار الثاني (إدارة الازمة المعقدة):

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

- المستشار القانوني للشركة
- مدير الإدارة المالية بالشركة
- مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية بالشركة
- مدير الإدارة التجارية بالشركة
- مدير الإدارة الفنية بالشركة
- مدير إدارة العمليات الجوية بالشركة
- مدير إدارة الجودة والسلامة بالشركة
- إضافة من يستوجب 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 والشؤون الإدارية رئيسا
- 2- عضو اول
- 3- عضو ثاني
- 4- عضو ثالث

ثانيا – فريق متابعة الازمة المالية

- 1- مدير الإدارة المالية رئيسا
- 2- عضو اول
- 3- عضو ثاني
- 4- عضو ثالث

ثالثا – فريق متابعة الازمة الفنية التجارية

- 1- مدير إدارة العمليات الجوية
 - 2- مدير الإدارة الفنية
 - 3- مدير الإدارة التجارية
 - 4- عضو أول
 - 5- عضو ثاني
 - 6- عضو ثالث
- رئيسا
نائبا أول
نائبا ثان

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 الافريقية القابضة – مجلس إدارة شركة الخطوط الليبية) وذلك وفق البرنامج التالي:

إدارة الازمة الإدارية التنظيمية

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

- 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 الشؤون 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 وارشفتها 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 بالأطعم الجوية ويفعل استثماريا (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- الغاء عقود واتفاقيات الحجوزات الفندقية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- مراجعة الأملاك 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 تقليصها (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- التواصل مع صندوق الضمان الاجتماعي لتكليف مفتشين ضمانيين بمراجعة جميع ملفات الموظفين بالشركة وتحديد عمليات التقاعد الإداري في إحالة الموظفين البالغين للسن القانونية الى التقاعد واتخاذ ما يفرضه القانون حيال عمليات التحايل الإجرائي في ذلك (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- ارجاع جميع الموظفين بالمكاتب الشركة بالخارج الى العمل بالشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- وضع خطة لدوران العمل من اجل تقليص 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 حوالى 2550 موظف تقريبا ولأنه الاجدر مبدئيا الإبقاء على عدد 1600 موظف (في وجود عدد 8 طائرات) فيستوجب الاستغناء سنويا على 238 موظف ليكون أجمالي المستغنى 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 لسنه قادمة أي يتقاضى حوالي 37 ألف، وبما ان المخطط لدوران العمالة يكون 238 موظف في السنة فيكون أجمالي المصروف من المرتب المقدم $238 \times 3077 \times 12$ شهر = 8.787.912 مليون دينار سنويا، بعد انقضاء 4 سنوات يكون المصروف 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 مضي 4 سنوات يكون عدد العاملين بالشركة 1600 موظف $3077 \times$ متوسط المرتب الشهري = 4.923.200 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 أصبحوا خارج الكادر الوظيفي للشركة. ومن الشروط المتبوعة لهذا المقترح، عدم منح المرتب المقدم لمن قارب من سن التقاعد على ان يمنح بدل رصيد الاجازات عند تقاعده وفي المقابل لا يمنح الموظف المستفيد من المرتب السنوي المقدم البديل النقدي لرصيد الاجازات وكل هذه الالتزامات القانونية تصاغ في اللائحة الإدارية والمالية للشركة.

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

- تطبيق ما ينتج من اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية في شقها المالي
- مراجعة واقتال 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 المصروفات 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 واحالتها لرئاسة الوزراء للعمل على سدادها (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
- اعداد مذكرة تفصيلية حول القروض الممنوحة للشركة من (مصرف الجمهورية – وزارة المالية – الشركة الليبية الافريقية القابضة) واحالتها 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 ليبيا للتأمين – مصلحة المطارات – الجهات الخارجية والدولية) واحالتها 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 الحوالات الخارجية لعمليات سداد الالتزامات المالية بالخارج حتى لا تتراكم الفوائد المالية والضرائب المركبة وتعرثر الأهداف المرجوة من ذلك ، واحالتها 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 مقترح جديد 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 ومتكامل 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 الاتي:
- 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 الازمة 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 الازمة الإدارية والمالية (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للأطقم الفنية لورش الصيانة بالشركة (المنفذ: فريق إدارة الازمة)
 - الغاء الخطوط 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 واستحلاب 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 أوروبي (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 الجوي 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 اوصت الإدارة المالية للشركة بذلك في استراتيجيتها لرفع الإيرادات لمواجهة المصروفات (المنفذ: فريق إدارة الازمة)

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

الإطار الزمني لإدارة الازمة في مسارها الثاني:

من المعتاد 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، وتقديرًا فأن 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)	الأهداف الفرعية
	5	4	3	2	1			
انخفاض في عدد العاملين والموظفين . ارتفاع عدد المتقاعدين . انخفاض في مصروفات الباب الأول (المرتبات والمهايا)						الإدارة 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 الإحالة الى التقاعد لبلوغ السن والاختياري والعجز الطبي 5. عدم قبول احكام الطعن في السن للموظفين في الشركة لعدم التحايل على قانون التقاعد 6. قبول طلبات الاستقالة والنقل من الشركة 7. تقنين التكاليف الوظيفية التي يترتب عليها زيادة في المصروفات	1 - مواجهة الازمة الإدارية والتنظيمية
- خفض المصروفات - خفض الديون على الشركة - تحصيل المديونيات المستحقة للشركة - تحقيق استقرار مالي للشركة						الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركة	1. وقف الصرف المالي على أي مديونيات سابقة للدائنين 2. وقف صرف المستحقات المالية الناتجة عن بدل رصيد الاجازات للموظفين المستقيلين والراغبين في الاستقالة 3. تقنين المصروفات 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 المصروفات المالية على بند التدريب الخارجي	2. مواجهة الازمة المالية
- تحقيق استقرار فني لأسطول الشركة - فتح وجهات حديثة . - التحسين التكنولوجي والالكتروني - رفع مستوى الجودة في الأداء - تقليص ملاحظات مصلحة الطيران المدني						الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركة	1. الاستمرار في متابعة عقود صيانة الطائرات المتوقفة 2. المحافظة على الاستمرار في تسير رحلات الطيران الحالية و اضافة ما يمكن لذلك 3. تحسين أداء منظومة حجز التذاكر وإلغاء خاصية الحجوزات الوهمية 4. المحافظة على الإبقاء على الاطقم 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 الفنية 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			
<p>ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .</p> <p>زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الموظفين</p> <p>ارتفاع معدل الرضا الوظيفي .</p> <p>انخفاض معدل الشكاوى من الموظفين والملاء</p> <p>تحسين الأداء التكنولوجي والالكتروني بالشركة</p> <p>تخفيض التكاليف المالية</p>						<p>فريق متابعة الازمة الإدارية والتنظيمية: مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية رئيسا</p> <p>عضو اول</p> <p>عضو ثاني</p> <p>عضو ثالث</p>	<p>1. اعداد هيكل تنظيمي جديد للشركة وبفضل ان يكون التنظيم على الأساس الوظيفي</p> <p>2. اعداد الملاك الوظيفي للشركة</p> <p>3. اعداد سلم مرتبات الموظفين بالشركة</p> <p>4. اعداد لائحة التوصيف الوظيفي</p> <p>5. اعداد لائحة الشؤون الإدارية</p> <p>6. اعداد لائحة الجزاءات ولائحة المكافآت والمهايا ولائحة بدل المبيت والسفر والاعاشة</p> <p>7. اعداد عقود العمل / التوظيف</p> <p>8. مراجعة جميع ملفات الموظفين واستكمال نواقصها وارشفتها تقنيا</p> <p>9. مراجعة فاعلية جميع المنظومات الإلكترونية بالشركة وتحديثها وتطويرها</p> <p>10. توفير جميع المنظومات الإلكترونية الحديثة التي تحتاجها الشركة وعمليات الربط التقني</p> <p>11. العمل على امتلاك فندق للشركة بطرابلس / بنغازي خاص بالأطقم الجوية ويفعل استثماريا</p> <p>12. الغاء عقود واتفاقيات الحجزات الفندقية</p> <p>13. مراجعة الأملاك العقارية للشركة وتوثيقها والتأكد من إجراءاتها وتسجيلها بالجهات ذات الاختصاص</p> <p>14. مراجعة جميع عقود الإيجارات للمقرات الإدارية والمخازن ومكاتب الشركة والعمل على تقليصها</p> <p>15. التنسيق مع صندوق الضمان الاجتماعي لتكليف مفتشين ضمانيين بمراجعة جميع ملفات الموظفين بالشركة وإحالة الموظفين البالغين للسن القانونية الى التقاعد</p> <p>16. ارجاع جميع الموظفين بالمكاتب الشركة بالخارج الى العمل بالشركة</p> <p>17. وضع خطة خمسية لدوران العمل من اجل تقليص الكادر الوظيفي المتضخم بالشركة</p> <p>18. ارجاع عدد 700 موظف تقريبا الى شركتهم الام الشركة الليبية لهندسة وصيانة الطائرات ليصبح عدد الموظفين حوالي 3100 موظف تقريبا</p> <p>19. الاستغناء سنويا على 300 موظف ليكون أجمالي المستغنى عنهم 1500 موظف بعد مرو 5 سنوات</p> <p>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</p> <p>21. الإبقاء على عدد 1600 موظف (في وجود عدد 8 طائرات)</p>	1 - إدارة الازمة الإدارية التنظيمية
<p>تحسين الأداء المالي</p> <p>ارتفاع الإيرادات</p> <p>انخفاض المصروفات</p> <p>حصص المديونيات</p> <p>خفض الديون على الشركة</p> <p>تحصيل المديونيات المستحقة للشركة</p>						<p>فريق متابعة الازمة المالية: مدير الإدارة المالية رئيسا</p> <p>عضو اول</p> <p>عضو ثاني</p> <p>عضو ثالث</p>	<p>1. تطبيق ما ينتج من اعمال فريق إدارة الازمة الإدارية التنظيمية في شقها المالي</p> <p>2. مراجعة واقفال الميزانيات العمومية للشركة منذ سنة 2013 وحتى 2021 واجراء تدقيق مالي للحسابات المالية للشركة</p> <p>3. تفعيل قسم محاسبة التكاليف بالشركة بكفاءة عالية</p> <p>4. وقف وانهاء جميع المصروفات المالية على مكاتب الشركة بالخارج</p>	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 حدثت داخل الوطن</p> <p>6. اعداد مذكرة تفصيلية حول القروض الممنوحة للشركة من (مصرف الجمهورية – وزارة المالية – الشركة الليبية الافريقية القابضة) واحالتها 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) واحالتها 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 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 الحوالات الخارجية لعمليات سداد الالتزامات المالية بالخارج حتى لا تتراكم الفوائد المالية والضرائب المركبة وتعرثر الأهداف المرجوة من ذلك ، واحالتها الى رئاسة الوزراء لاتخاذ ما يلزم حيالها وتحمل المسؤولية الوطنية اتجاه الناقل الرسمي للدولة الليبية</p> <p>9. 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</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 مقترح جديد لأسعار التذاكر ووقف منح التذاكر 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 ومتكامل للإيرادات والمصروفات يتضمن أساليب الرقابة المباشرة والرقابة الذاتية والرقابة التقنية ورقابة التقارير</p> <p>15. 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</p>
<p>- تحقيق استقرار فني لأسطول الشركة . فتح وجهات حديثة . التحسين التكنولوجي والالكتروني . رفع مستوى الجودة في الأداء . تقليص ملاحظات مصلحة الطيران المدني</p>					<p>فريق متابعة الازمة الفنية التجارية . مدير إدارة العمليات الجوية رئيسا . مدير الإدارة الفنية . نائب اول مدير الإدارة التجارية . نائب ثان . عضو اول . عضو ثاني . عضو ثالث</p>	<p>1. متابعة اعمال الصيانة الحالية والقائمة على طائرات الشركة ومواكبة بنود عقود الصيانة والالتزام بالمواعيد الزمنية</p> <p>2. البدء في صيانة عدد 2 طائرة نوع CRJ لازالت خارج الخدمة</p> <p>3. البدء في صيانة وتجهيز ورش الصيانة الداخلية وتطويرها وتزويدها بالاحتياجات البشرية والفنية والتقنية</p> <p>4. اعداد الاحتياجات الازمه من قطع الغيار للصيانة الروتينية وتفعيل مخازن قطع الغيار بالشركة بالشكل الصحيح</p> <p>5. تحديد الاحتياجات الفعلية للعناصر البشرية الفنية للشركة والعمل على توفيرها وفق ضوابط محددة ودون مخالفة اعمال فريق إدارة الازمات الإدارية والمالية</p> <p>6. حديد الاحتياجات التدريبية للأطقم الفنية لورش الصيانة بالشركة</p>

						<p>7. إلغاء الخطوط التجارية ذات الجدوى الاقتصادية الضعيفة والعمل على فتح خطوط تجارية محلية ودولية ناجعة وذات مردود اقتصادي متميز (المنفذ: 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 المدني في ليبيا</p> <p>9. العمل الجاد على إتمام إجراءات تسجيل بعض طائرات الشركة خارجيا للحصول على شهادة تشغيل أوروبي (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 الجوي IATA</p> <p>12. العمل للحصول على إذن التشغيل الأوروبي للشركة TCO</p> <p>13. اعداد دراسة تجارية اقتصادية فنية لاحتياجات الشركة من الطائرات خلال الخمسة سنوات القادمة والتي يمكن توفيرها بنظام الايجار في حالة ما إذا أوصت الإدارة المالية للشركة بذلك في استراتيجيتها 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 التقديرية لها واحالتها الى رئاسة الوزراء لاعتمادها بنظام الإقراض من المصارف التجارية ومصرف ليبيا المركزي</p>
--	--	--	--	--	--	--

النتائج

- تواجه الشركة ازمة معقدة تكونت من مجموعة أزمات فرعية تمثلت في ثلاثة محاور (تنظيمي. مالي. فني) تشابكت 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 وملاكها الوظيفي ويحد من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، وهيمنة ثقافة الفساد الإداري على كافة هياكل 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 وانهايار في منظومة العمل المالي بها.
- تواجه الشركة في محور الازمة الفني والتجاري عجزا شبه تام لتسيير رحلاتها الجوية لتحقيق إيرادات مالية وايفائها بخدماتها للمسافرين وانتظام الرحلات والمحافظة على اسطولها الجوي المنهار بشكل شبه كلي حتى أصبح التشغيل محصورا على طائرتان بعدما امتلكت الشركة قرابة 27 طائرة في سنة 2010.
- لا يمكن بأي حال إدارة الازمة المعقدة بالشركة وفق الأساليب التقليدية وسياسة إطفاء الحرائق وفي ظل وجود قيادات لا تمتلك مهارات قيادية تجعلها قادرة على انقاذ الشركة من الانهيار التام.
- هناك اهمال واضح من قبل الحكومة وأجهزتها للقيام بمعالجة جادة للازمة.
- تأثير واضح لحالة الشركة من التغيرات السياسية والاقتصادية في ليبيا.

التوصيات

- 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 الأزمة الحالية بالشركة واستراتيجية تطوير الشركة
- إدارة الأزمة بالشركة تدار بمسارين وان رغبت الحكومة في تنفيذ مسار للتطوير 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 واطاء جميع الفرق الواردة في خطة إدارة الأزمة
- 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 الالتزامات يجب ان تعتمد من الإدارة العليا بالمؤسسة قبل تنفيذها
- أي تعديل يقترحه فريق إدارة الأزمة 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 الاولى" استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث"، القاهرة ، دار العلوم للنشر.
- جبر، محمد صدام ، 1998 " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس، المجلة العربية للمعلومات.
- الخضيرى، 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، تعريب علي محمد تقي عبد الحسين القزويني ، 1981 "الأزمات الاقتصادية للرأسمالية المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الرويلي، بن هلهول ، على ، 2011، " الازمات -تعريفها وابعادها واسبابها"، جامعة نايف ، الرياض.
- نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، " إدارة الأزمات"، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن، الطبعة الأولى
- حداد، فرح لفتة عامر ، 1994، "ادارة الأزمات في المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير". رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الأعمال، 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
- مها، عبدالمجيد صلاح ، 2012، " الاعلام الجديد وادارة الازمات الامنية، ورقة علمية مقدمة فى الملقى العلمي ، الاعلام الأمنى ودوره في ادارة الازمات، عمان ، الاردن .
- السيد، رجب ، 2000، " دور القيادة في اتخاذ القرار في الازمات،"، مطبعة الايمان،
- الحملوي، محمد رشاد: ، 1995 ، "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2 .
- أبو شامة، عباس ، 1995 ، " إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3،
- صلاح، عباس ، 2007، "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

- يونس، جعفر، 2014، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال إدارة 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, Journal 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.