جامعة يحي فـارس بالمديــة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة :

واقع إدارة أزمة جائحة كورونا على بعض الدول
دراسة مقارنة بعض دول(الصين، تركيا،ألمانيا الجزائر) في مكافحة كوفيد 19

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين: *تحت إشراف الأستاذة

- عليوة شهرزاد *د. طهراوي حياة
- دواجي إيمان

لجنة المناقشة

. طهراوى حياة :.....مشرفا و مقررا

. ولد شرشاري سمية:.....ممتحنا

. ين زرقة ليلي:.....رئيسا

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقديم

قبل كل شيء نشكر الله عزوجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و أعطانا

من القوة و القدرة ما نحتاج للوصول إلى هذا المستوى

و إتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل

إلى الأستاذة المشرفة طهراوي حياة التي أفادتنا طيلة مسار بحثنا بأفكارها

وتوجيهاتها ونصائحها

كما لا أنسى أن أشكر جزيل الشكر أعضاء لجنة المناقشة

و عمال المكتبة وكل أساتذة قسم علوم التسيير و كل طلبة و الزملاء

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

زوجي عبد العالي والدي العزيزان اللذان كان لهما الفضل الكثير لما وصلت إليه و أطال الله في عمرهما .

وابنتي الحبيبة هبة الرحمان و كافة أفراد عائلتي و زميلاتي في الدراسة.

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب لإنجاز هذا العمل المتواضع بكل كلمة طبية لا تكلف الكثير و لكنها تكسب الاحترام و التقدير.

شهرزاد عليوة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك ..و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك
..و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك...
" الله جل جلاله "
إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. و نصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ...الى من علمني العطاء بدون انتظار.. الى من أحمل أسمه بكل
افتخار ..وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد و الى الأبد ..إليك
إلى زوجي الذي دعمني ووثق في قدراتي أطال الله في عمره.
"والدي العزيز"
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني..
إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى
" أغلى الحبايب "
'أمي الحبيبة'
إلى كافة أفراد عائلة زوجي و كافة صديقاتي .

إيمان دواجي

المستخلص

تعتبر أزمة كورونا موقف غير متوقع الحدوث، لكنها أصبحت لديها أولوية في التعامل معها لأنها شكلت خطرا وتهديدا على مصالح وأهداف محورية لهذه الدول **(الجزائر، تركيا،الصين وحتى ألمانيا)** من ناحية الصحية بدرجة الأولى إضافة إلى والاقتصادية الاجتماعية، بحيث تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة أزمة جائحة كورونا من قبل هذه الدول من أجل تحقيق الهدف المسطر آلا وهو التقليل والحد من مخاطره الخطيرة وذلك من خلال التدابير الاحترازية التي استخدمتها بكل ما تملك من قدرات وإمكانيات.

أهم النتائج التي توصلنا إليها :

1. الإرشادات الاحترازية التي تعاملت بها هذه الدول التي كانت تتميز بنوع من النسبية في القضاء على الفيروس.

2. تعاملت هذه الدول مع الجائحة بكل شفافية و بطريقة علمية خالية من العشوائية وذلك الحد من انتشاره و تفادي مخاطره الخطيرة على مختلف الأصعدة .

3. الثقة التي زرعتها حكومات هذه الدول ما ساعدها على نجاح تجاربها الفريدة من نوعها.

الكلمات المفتاحية:أزمة، أزمة كورونا، إدارة أزمة جائحة كورونا، تجارب الدول (الصين، تركيا، ألمانيا، الجزائر)

Résumé

La période de confinement qui a été promulgué a eu des conséquences majeurs qui ont fortement affecté l'économie qui a connu à la fois un choc d'offre et un choc de demande qui se propagent et se répercutent sur le domaines des voyages, le commerce, la finance, les marché de produits de bases, ainsi que le secteur de la télécommunication... ce qui engendre une folle augmentation des prix des divers produits. le volet social a aussi pris sa marge d'influence.

La coopération entre les pays développés n est pas seulement un impératif moral mais plutôt elle marche dans l'intérêt de tous pour aider les pays en voie de développement pour éviter le pire des séquelles de la pandémie et faire face à la crise sanitaire et économique qui a bouleversé les paramètres du monde entier.

La diffusion de corona -virus mets en danger le monde et pour lutter contre cette pandémie de nombreux pays tel que la Chine, la Turquie , l'Allemagne...et même l'Algérie adoptent avec une très haute transparence une approche qui respectent impitoyablement les normes scientifique et une stratégie pour assurer la disponibilité des produits alimentaires sur les marchés quotidiens. Ceci se basent sur la fourniture médicale (traitement disponible au niveau des pharmacie) et le fait d'accroitre la production des moyens de préventifs (distribution gratuite des masques de protection et des gels nettoyant)et favoriser l'accès à la vaccination des nations dans le but de répondre aux besoins des plus vulnérable . l'organisation des chaines d'approvisionnement au niveaux des CHU et au niveau des EPM a aussi son apport efficace et exceptionnel.

C'est pour quoi cette étude a pour but de mettre fortement l accent sur la manière dont les pays pris la peine pour minimiser les dégâts de corona virus en mener une vie plus saine et plus paisible.

<u>les mots clés:</u> coronavirus / expérience / des pays développés / les pays en voie de développement / dépasser/ surmonter/ s'adapter/ stratégie / pandémie.

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر و التقدير	I
إهداء	II
المستخلص	III
فهرس المحتويات	VI
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الجداول	IX
مقدمة	أ
الفصل الأول : إطار مفاهيمي حول أزمة جائحة كورونا	01
تمهيد	02
المبحث الأول: طبيعة الأزمة	03
المطلب الأول: ماهية أزمة كورونا.	08
المطلب الثاني: دورة حياة و أسباب أزمة جائحة كورونا .	14
المطلب الثالث: أنواع الأزمات و خطوات التعامل معها.	20
المطلب الرابع: الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات.	33
المبحث الثاني: أساسيات في إدارة أزمة كورونا.	34
المطلب الأول: مفهوم إدارة أزمة كورونا.	36
المطلب الثاني: أهداف و مراحل إدارة أزمة كورونا.	39
المطلب الثالث:متطلبات و مهام إدارة الأزمات.	43
المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الأزمات.	53
خلاصة الفصل الأول	54

الفصل الثاني : دراسة مقارنة تجارب بعض الدول في التعامل مع جائحة كورونا.	55
تمهيد	56
المبحث الأول : كيفية تعامل الصين مع كوفيد19	57
المطلب الأول: التدابير التي اتخذتها الصين لتصدي للفيروس.	58
المطلب الثاني:التكنولوجيا والذكاء المستخدم في مواجهة كوفيد19.	61
المبحث الثاني: التجربة تركية و كيفية مواجهتها لكورونا.	62
المطلب الأول: الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها لمكافحة كورونا .	63
المطلب الثاني:عوامل نجاح التجربة التركية في مواجهة كورونا.	64
المبحث الثالث : كيفية تعامل ألمانية في التصدي لكوفيد19	65
المطلب الأول: التدابير المتخذ من قبل ألمانيا في مواجهة كورونا	66
المطلب الثاني: عوامل نجاح التجربة الألمانية في تدبير كورونا.	67
المبحث الرابع: كيفية تعامل الجزائر مع كورونا.	68
المطلب الأول:الإرشادات التي طبقتها الجزائر في مكافحة كورونا.	69
المطلب الثاني: صعوبات التي مرت بها الجزائر في مواجهة كوفيد.19	70
المبحث الخامس: مقارنة تجربة بعض الدول (الصين، تركيا، ألمانيا والجزائر) في تعاملهم مع أزمة كورونا المستجد.	71
المطلب الأول: نقاط التشابه و الاختلاف الحاصل بين بعض الدول و أهم النقاط التي اعتمدت عليها	75
الخاتمة	76
فهرس المراجع	80

الرقم	العـــنـــوان	الصفحة
I	دورة حياة الأزمة	12
II	خطوات مواجهة في مرحلة الأزمة	18
III	الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات	21
IV	توخي الهدف في إدارة الأزمات	22
V	الاحتفاظ بحرية الحركة و عنصر المبادرة	23
VI	تأثير المباغتة في إدارة الأزمات	24
VII	الجوانب المختلفة لمصطلح القوة	26
VIII	دور الحشد في التعامل مع الأزمات	27
	مراحل إدارة الأزمات	38
	الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات	47

الرقم	العنوان	الصفحة
I	الإحصائيات كورونا المتعلقة بدولة الصين	61
II	الإحصائيات كوفيد 19 لدولة تركيا	64
III	الإحصائيات فيروس كورونا المتعلقة بدولة ألمانيا	68
VI	الإحصائيات فيروس كورونا المسماة بكوفيد 19 لدولة الجزائر	71

مقدمة

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة التغيرات و التحديات السريعة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة،مما نتج عنه ظهور العديد من الأزمات مثل جائحة كورونا التي مست كافة الميادين السياسية ،الاقتصادية ،الثقافية ،التعليمية و الاجتماعية. و هذا ما أدى إلى بروز أهمية هذا الموضوع الذي يعد ضروريا لكل دول العالم ، حيث أثرت هذه الأزمة على الإستراتيجيات و السياسات المتبعة من قبل هذه الدول ، فأصبحت لا تستطيع السير في العمل بشكل متوازن مما جعلها مجبرة على التكيف مع التغيرات الجديدة بكل شفافية، و البحث عن الأساليب الكفيلة التي تساعدها على الخروج منها بأقل الأضرار من أجل تحقيق بقاءها واستمرارها ، لهذا تبنت الكثير منها إدارة الأزمات قصد المواجهة فيروس كورونا المستجد للاستفادة من إيجابياته والتصدي لسلبياته، التي أفقدتها قوتها و توازنها. مما يتطلب منها إتباع إستراتيجيات إدارة الأزمات كأداة فعالة و وسيلة للتنمية الاقتصادية .

فالأزمات هي حدث سلبي تأتي بشكل مفاجئ تهدد أهداف و قدرة الدول،وتحد من عملية اتخاذ القرارات. حيث رافقت أزمات الإنسان منذ القدم و تعامل معها وفق الإمكانيات والمؤهلات المتاحة للتقليل من أثارها.

و لتحقيق هذا الهدف المنشود يجب على المنظمات الدول أن تتخذ إدارة الأزمات عنصرا أساسيا و محوريا في هيكلها التنظيمي من أجل تحقيق كفاءتها و فعاليتها في إطار انفتاح الحدود و ازدياد درجة المنافسة و المساهمة في تحسين أدائها . لأن قياس درجة مواجهة الازمات أصبح مؤشرا هاما و دليلا ثابتا على كفاءة مؤسسات هذه الدول و نجاحها

إشكالية الدراسة:

تبعا لما سبق فإن الدراسات التي يقومون بها العلماء حول إدارة الأزمات ،تعتبر كضرورة ملحة لمواجهة الأزمات العالمية و اكتساب مقومات التوازن و البقاء، حيث

تظهر الحاجة إلى إدارة الأزمات من أجل التخفيف من حدة الخسائر و استبدال الآثار السلبية بإنجازات مصيرية، و هذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية :

- **"ما هو مفهوم أزمة كورونا؟ وواقعها تجريبيا على كل من الجزائر و تركيا و الصين وحتى ألمانيا ؟**

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا لهذا الموضوع:

أ . ماذا نعني بجائحة كورونا و ما هي تداعياتها؟

ب . كيف تعاملت هذه الدول مع أزمة كورونا وما التدابير الاحترازية التي اتخذتها؟

ج . ماهي التحديات الراهنة و المستقبلية لجائحة كورونا على الدول ؟

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تخلق جائحة كورونا آثار نفسية و صحية تعيق بدرجة كبيرة عمل الدول

الفرضية الثانية : نقص في الكمامات تعد من أهم الصعوبات التي واجهتها هذه الدول في التصدي للجائحة .

الفرضية الثالثة : تسعى الدول العالم للتأقلم أو التعايش مع جائحة كورونا .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا تعرف على مدى اهتمام كبير بإدارة الأزمات من قبل الكثير من الدول، و اعتبروها أداة التي تساهم في الاستقرار و الحفاظ على مكانة مؤسساتهم في ظل التغيرات، و تتجلى أهمية الدراسة في:

- ✓ معرفة الإمكانيات و القدرات التي تكتسبها مؤسسات هذه الدول و التي تمكنها في جلب المنافع و تجنب المخاطر.

- ✓ . إبراز أهمية و طبيعة الأزمة التي قد تواجهها المؤسسات العمومية بصفة عامة و مؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة للدول التي تعتبر من الدول العظمى، باعتبارها فرصة للاستعداد و للتصدي لهذه الأزمة و الخروج بأفضل النتائج و بأقل الأضرار.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و المتمثلة في :

- ✓ . تحديد آثار هذه الأزمة و يعود السبب إلى عدم مواجهتها في الوقت المناسب و استغلال إيجابياتها و القضاء على سلبياتها.
- ✓ . إبراز مستوى القدرة التي تمتلكها هذه الدول من خلال دراسة الطرق التي تعمل بها في حل المشاكل التي تعاني منها.

أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب عدة من بينها :

- ✓ . معرفة مدى أهمية إدارة الأزمات بالنسبة للدول و لمؤسساتها العامة و الخاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها .
- ✓ . التعرف على درجة مساهمة إدارة الأزمات في هذه كيفية التعامل بطريقة حضرية. و الأساليب الإستراتيجية تساهم بدورها التوقع للأحداث المستقبلية للوقاية منها. .
- ✓ . إبراز درجة الخطورة التي خلفتها جائحة كورونا على دول العالم .

حدود الدراسة :

لقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الحدود، فبالنسبة للحدود المكانية فكانت الدراسة التطبيقية على مس‌توى تجارب بعض الدول، أما الأجراء الكيفي فكانت الدراسة الميدانية قد اعتمدت على الملاحظة و المقابلة الشخصية.

منهج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية العامة و الأسئلة المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الموضوع من خلال طرحنا لمختلف المفاهيم و تحليلها .

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث أو عمل نقوم به من الصعوبات و العوائق ، و من بين اهم الصعوبات التي واجهتنا هي :

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بموضوع جائحة كورونا .
- ✓ صعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة حول جائحة كورونا المستجد .

هيكل الدراسة :

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المذكرة قمنا بتقسيم هذا البحث المتواضع إلى جانب نظري و آخر تطبيقي فالنسبة إلى الجانب النظري تم تقسيمه إلى الفصل واحد من اجل التعرف على مختلف الجوانب موضوع الدراسة .

فيما يخص الفصل الأول كان بعنوان" إدارة أزمة جائحة كورونا " و يحتوي على مبحثين ،حيث ارتكز الأول على "مفهوم أزمة و أزمة جائحة كورونا " أما الثاني فكان بعنوان "الإطار الفكري لإدارة أزمة كورونا " ثم تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات إضافة إلى ذلك مراحل الأزمة و أزمة كورونا فيروس ، و كذا أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الأزمات .

أما الفصل الثاني فقد حاولنا التعرف على تجارب الدول التي تم الإسقاط عليها الدراسة في كيفية إدارة أزمتها وما إجراءات والعوامل التي ساعدتها في بلوغ هدفها وتصدي للفيروس بكل قوة و شجاعة .

دراسات السابقة :

. كانت الدراسة قائمة على الملاحظة ، لذلك لم يتمكن الباحثون من تحديد أن كان كوفيد قد تسبب في أي من التشخيصات السابقة ، و إن كان من الممكن أن إصابة بعض الأشخاص بسكتة دماغية أو اكتئاب في الأشهر الستة كانت ستحدث بغض النظر عن الإصابة بالفيروس.

. توصل العلماء إلى أنه عند 20درجة مئوية ، كان "سارس كوف 2" "قويا للغاية" على الأسطح الملساء ،مثل الهواتف النقالة ،مما أكدت مدير المركز الاسترالي للجهوزية الأمراض أنه من أجل الدراسة تجفيف عينات من الفيروس على مواد مختلفة قبل اختبارها باستخدام أسلوب "حساس للغاية" وجد آثار للفيروس قادرا على إصابة الخلايا .

. أظهرت التقارير الصادرة عن هيئة الصحة العامة في إنجلترا ، أن الأجسام المضادة من عدوى فيروس كورونا السابقة توفر حماية بنسبة 83 في المئة لمدة 5أشهر على الأقل، حيث وجد الباحثون 44إصابة محتملة بكوفيد بين 6614مشاركا أظهروا دليلا على الإصابة السابقة كما أشارة دراسة أخرى شملت 1700 شخص الذي يصل إلى 88 المئة من الأشخاص لا تزال لديهم أجسام مضادة في دمائهم لمكافحة فيروس .

. قالت "نعومي ألين " كبيرة علماء البنك الحيوي الانجليزي، رغم أننا لا نستطيع أن نكون متأكدين من كيفية ارتباط وجود الأجسام المضادة بالمناعة ، إلا أن النتائج تشير إلى أنه يمكن حماية الناس من العدوى اللاحقة لمدة 6أشهر على الأقل ، بعد الإصابة الطبيعية.

. قال "داني التمان" أستاذ علم المناعة في إمبريال كوليدج لندن لشبكة سكاي نيوز إنه بينما لم يكن هناك سوى 100حالة مؤكدة في جميع أنحاء العالم من الإصابة مرة أخرى، فإن

محادثاته مع الأطباء تشير إلى أنها " أكثر شيوعا مما كنا نتخيل"،وأضاف : " يمكن أن تحدث إعادة العدوى إلى حد ما ".

الفصل الأول

إدارة أزمة

جائحة كورونا

تمهيد

لقد شهد العالم في نهاية عام 2019 و بداية 2020 ظهور أزمة كورونا ،أخطر أزمة واجهها العالم بأسره، وتبدو خطورتها من كونها أزمة صحية، كما تعد عند البعض حربا عالمية من نوع خاص، وانطلق الفيروس المسماة بكوفيد 19 من مدينة ووهان الصينية الشعبية ، بحيث يصيب هذا الأخير الجهاز التنفسي للإنسان ، إذ يستمر العلماء باكتشاف المزيد عن كيفية انتشاره مع مرور الوقت ، و أظهرت البيانات أنه ينتقل من خلال المخالطة الشخصية أي عن طريق العطس و السعال و التنفس و يمكن استنشاق هذا الرذاذ عن طريق أنفه أو من فم شخص غريب أو عينه ، كما تعمل المنظمات مع شبكاتها التقنية العالمية للتدابير العلاجية لكوفيد 19 و الباحثون يبذلون قصار جهدهم من خلال الخبرات الشخصية في إدارة الأزمات والاستفادة من توصيات المنظمات الدولية وخبرات الدول الناجحة والعمل على خلق التعاون بين قوى المجتمع في سبيل إيجاد إرشادات وإجراءات احترازية مناسبة للحد من آثار هذا المرض الخطير، ما اضطر الكثير من الدول إلى ضرورة التفكير بميكانيزمات محكمة لإدارتها بغية التخفيف من سلبياتها على مختلف المجالات و هو ما يدرج في إطار إدارة أزمة جائحة كورونا.

و من خلال هذا الفصل يتم التطرق إلى تقييم صورة دقيقة حول أزمة جائحة كورونا وكيفية إدارتها،إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين .

المبحث الأول تم التناول فيه دراسة مفاهيم الأزمة و أزمة جائحة كورونا .

المبحث الثاني قمنا بتخصيصه لمعرفة مفهوم إدارة الأزمات وإدارة أزمة جائحة كورونا

المبحث الأول: طبيعة الأزمة

إن حياتنا اليوم معقدة و لا تخلو من حدوث بعض المشاكل و الأزمات. و تتعرض المؤسسات في الوقت الحاضر لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وآثار سلبية، و قد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهدا كبيرا لمعالجتها.

المطلب الأول: ماهية أزمة جائحة كورونا

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي: "بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض" و هي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري و مفاجئ في جسم الإنسان ، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية ، و تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة ،و بحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.[1]

وفي العام 1929عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال".

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية و بات يعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء ، وهي النقطة الحرجة ، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها

[1] محمد عدلان، بشرى فكان، **واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال العمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة يحي فارس المدية،2017، ص 3.

مصير تطور ما ، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ ، مثل الحرب أو السلم . لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.[2]

لدينا من التعاريف التي وردت في مختلف القواميس ما يلي : [3]

تعرف الأزمة في لسان العرب بأنها:

أولا :الأزمة لغة

. الأزمة من الأزم:

و **الأزم:** القطع بالناب و السكين و غيرهما ، و **الأزوام** و **الأزم:** الأنياب ، فواحدة **الأزوام:** أزمة و واحدة الأزم أزوم و **الأزم:** الجدب و المحل .

وعرفها ابن سيدة على : "أنها الشدة و القحط، و جمعها أزم، كبدرة و بدر، وأزم كتمرة وتمر.

ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: أزم على السيئ أزما:ع ض بالفم عضا شديدا يقال أزم الفرس على اللجام ، و أزم فلان على كذا: لزمه و واظب عليه ، وأزمة السنة: اشتد قحطها ،وأزم الحبل: أحكم فتله ، وأزم الباب أي أغلقه ، تأزم: أصابته أزمة الأزمة: الشدة والقحط ، جمع أوازم "الأزمة والأزمة" الضيق والشدة ، يقال أزمة مالية سياسية و مرضية .

ويحدد قاموس " WEBSTER " الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة ، تنتظر حدوث تغيير حاسم ، هجمة مبرحة من الألم ، الكرب أو الخلل الوظيفي .[4]

[2] محمد عدلان ، بشرى فكان,،مرجع سابق ذكره، ص 3.

[3] محمد نصر مهنا،**إدارة الأزمات:قراءة في المنهج**، الإسكندرية،مؤسسة سباش الجامعة،2004،ص 13.

[4] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن، 2010، ص 8.

في حين عرفها المعجم " Longman" بأنها: " زمن يتسم بوجود خطر كبير، أو صعوبة شديدة أوعدم يقين ،سواء في السياسة أوالاقتصاد" .[5]

ثانيا: الأزمة اصطلاحا

و قد أعطى الباحثون عدة تعاريف للأزمة من بينها : [6]

"حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء " .

كما يقول Steve Albert هي: " ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة " .

وهناك تعريفا آخر للأزمة أوردته " **منى شريف** " بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدرا من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة ".

و هناك من يعرف الأزمة على أنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين و هما:[7]

1. **التهديد** : حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم و الموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم ، و يتعلق بالتهديد كل من حجم و قيمة الخسارة المحتملة علاوة عن احتمال تحققها ، و بصفة عامة ، كلما زادت قيمة الخسائر و زاد احتمال تحققها ازداد التهديد .

---

[5] حبيبة العيداني،**محاضرات في مادة إدارة الأزمات**،مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،قسم علوم تسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2018-2019، ص 4

[6] محمود جاد الله،مرجع سابق ذكره، ص 8-9.

[7] سليم بطرس جلدة، **الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات**،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن، عمان، 2011،ص 18-19.

2. **ضغط الوقت** : يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق ، و اتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر، و يتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل:

. تعقد المشكلة .'

. مستوى الإجهاد.'

. الضغط النفسي.'

* و بصفة عامة يمكن القول أن الأزمة تمثل حالة للحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير كيان ما (دولة ،مؤسسة ، مشروع ، إدارة و أسرة) أصيب بها ، و تشكل صعوبة و تحديا كبيرا أمام متخذ القرار للتصدي لها ، و تجعله في حيرة بالغة في أي قرار يتخذه في ظل أجواء غاية في الضبابية و عدم التأكد و قصور و تداعي النتائج بشكل متلاحق ، مما يزيد من احتمال ظهور تطورات ما قد تحدث بسبب الأزمة ذاتها .[8]

و مما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لأزمة كورونا:

و يمكن القول أن أزمة جائحة كورونا هي : "أزمة صحية جاءت دون سابق إنذار أحدثت تغيرات فجائية على مختلف الأصعدة لنقص المعلومات التي أدت إلى حالة الخوف بين شرائح المجتمع في الدول" .[9]

*** درجات الأزمة :**

تتعد درجات الأزمة في:[10]

---

[8] وزناوي فوزية،بوربيعة وداد، **مساهمة التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية،تخصص مالية و بنوك،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة يحي فارس المدية،2018/2017،ص 48 .

[9] المنظمة العالمية للصحة شوهد يوم 22/04/2021 <https://www.who.int>

[10] ماجد سالم الهرمي،**مبادئ إدارة الأزمات –الإستراتيجية و الحلول–** ،الطبعة الأولى ،دار زهران للنشر و التوزيع، 2012، ص 27–31 .

1- الكارثة: و هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات،قد ينجم عنها أزمة و لكن لا تكون هي أزمة بحد ذاتها،و تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت بالفعل،نجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاها معا، والكوارث قد تكون أسبابا لأزمات ، فعلى سبيل المثال إذا ما حدثت الكارثة طبيعية مثل البراكين أو الزلازل أو الفيضانات فهي كوارث طبيعية لا يمكن توقع حجم الضرر الناتج عنها و من ثم ينتظر حتى تنتهي الكارثة و معرفة ما أسفرت عنه من نتائج ، و نتائج هذه الكوارث هي التي قد تسبب أزمات مثل: أزمات المأوى أو المساكن وأزمات الإغاثة والتغذية و التدفئة والاتصالات و المواصلات وانعدام الأمن و غيرها .

2- الصدمة: تعني الصدمة شعورا فجائيا بالغدر والخداع ،وطعنة في الضمير والحس والمنطق ،وهو موقف حاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث ،بل على العكس مما كان متوقعا حدوثه أو مطلوبا إحداثه أو مسلما بحدوثه ، و هو شعور مركب بين الغضب والذهول و الخوف و الدهشة و القرف و الاشمئزاز النفور و العجز عن التصديق. و من هنا فقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمات،أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها بشكل فجائي سريع ،كما قد تكون أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد .

3- المشكلة: تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها ، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ،و لكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها ،فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة و التي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة و التعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة و الدقة ،في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها و إلى حقيقة أسبابها و التعامل معها . فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ، و لكن بالطبع ليست كل مشكلة

أزمة و يطلق مصطلح الأزمات على المشكلات الحادة التي يشعر الفرد اتجاهها بالانفعال الشديد والضغط الشديد و أنها باستمرارها تشكل تهديدا لحياته و لأمنه و استقراره و لأهدافه الأساسية في الحياة.

4- الصراع: يقترب مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين و تضاد مصالحها و تعارضها ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد الاتجاهات و الأطراف و الأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات .[11]

5- الخلاف: كان الاختلاف هو سنة الحياة، فإن كثيرا من الأنظمة لا تقبل الاختلاف معها، بل عادة ما تملي إرادتها،بل قد يصل يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة و التضاد و عدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون ، و هو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة و لكنه لا يعبر عنها تماما ، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته و لكنه يعبر عنها أو يكون باعثا على نشوئها و استمرارها . و إذا الأمر إلى الاستعداد و إعلان حالة الحرب دون مبرر ودون سبب كاف لذلك.[12]

6- الحادث: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه ، و لا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته و لا تستمر،خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار ، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث و لكنها لا تمثله فعلا و إنما

---

[11] عليوة السيد ، **إدارة الأزمات و الكوارث (مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي)**، الطبعة الثانية ،دار الأمن للنشر والتوزيع ،2001،ص12

[12] غسان قاسم داوود الأمي ، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي ، **إدارة الأزمات (الأسس و التطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ،2016، ص16.

تكون فقط أحد نتائجه ، كما أن آثارها و نتائجها كثيرا ما تمتد آثارها لفترة بعد نشوئها و التعامل معها أيضا .

ثالثا: خصائص الأزمة .

لايخلو شيء من صفات و خصائص تميزه عن غيره و لعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية ما يلي : [13]

- ✓ المفاجأة العنيفة عند انفجارها .'
- ✓ استقطابها للاهتمام و التعقيد و التشابك و التداخل و التعدد في عناصرها و عواملها.'
- ✓ نقص المعلومات ، وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار .'
- ✓ سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمنها إطار الأزمة ، و هي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري ،و انهيار سمعة و كرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري ، و الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها .

و لذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة و ضيق الوقت و الشعور بالخطر الداهم و التوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية ، تؤثر سلبا عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات و تحليل هادئ و صياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة واتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية و المادية إلى جانب مهارات الاتصال و مهارات التفكير الإبداعي .

[13] محمود جاد الله، مرجع سابق ذكره، ص 20-22 .

وتمتاز الأزمات بستة خصائص يذكرها Steve Albert في كتابه إدارة الأزمات و هي:

1. **المفاجأة** : و تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ, ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار ، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا ، ربما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال مما ينذر بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيئ .

2. **نقص المعلومات:** و تعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف ويعود السبب إلى النقص فالمعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة،حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة ؟ ولا تعرف حجم الأزمة، و لا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف ؟ .

3. **تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، و على صاحب القرار أيضا

4. **فقدان السيطرة** : إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته عن الأمور العادية

5. **حالة الذعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة كأن يعمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة ، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه و مرؤوسيه . [14]

6. **غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري ، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا ، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين ، و هنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة و اختيار أقلها ضررا.

[14] محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات و الكوارث . مفهوم النظري و تطبيقي العملي .، الطبعة الأولى، مكتب عين الشمس، القاهرة، 2005، ص23.

*** و ذكر آخرون أن الأزمات تمتاز ببعض الخصائص نذكرها فيما يلي :**

- ✓ . إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة و متصارعة في حياة المنظمة.
- ✓ . أن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة، و توترا، و ضغطا، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع و المؤثر لمجابهتها.
- ✓ . تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة .'
- ✓ . تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل و الأداء.'
- ✓ . إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة .'
- ✓ . إن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة و مقومات البيئة.'
- ✓ . أن مواجهة الأزمة تتطلب أنماطا تنظيمية غير مألوفة و نظما و أنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب و مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.'
- ✓ . لمواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات و حسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.'
- ✓ . أنها غالبا ما تظهر سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة و فعالية متخذي القرار في مواجهة الأزمة.'
- ✓ . ترفع درجة التوتر بين الأعضاء .'
- ✓ . التعقيد و التشابك و التداخل و التعدد في عناصرها و عوامل أسبابها و قوى المصالح المؤيدة و المعارضة.،
- ✓ . ضغط الوقت و إدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار و اتخاذه محدد.'
- ✓ . عدم وضوح الرؤية و القصور في تدفق المعلومات.'

- ✓ . إمكانية الاستفادة من هذا الموقف و اكتساب خبرات جديدة . ‘
- ✓ . يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة و فقدان التوازن .[15]

وفقا لما تم عرضه من خصائص الأزمة فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة و الحلم و الأناة و النظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمة و الخروج من نفقها بأقل الخسائر و أحسن النتائج ... و المساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل و علاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة.

. وتأسيسا لما سبق إلى أن جائحة كورونا المسماة "كوفيد 19" لم تختلف في خصائصها عن سمات التي تمتاز بها الأزمة و نذكر منها :

- ✓ *المفاجأة.
- ✓ *نقص المعلومات .
- ✓ *حالة الذعر و الخوف.
- ✓ *عدم وضوح الرؤية .

المطلب الثاني: دورة حياة و أسباب أزمة جائحة كورونا

أولا: مراحل أزمة.

إن دراسة واقع و محاور و مراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية ، ليس فقط لزيادة المعرفة حول طبيعة الأزمة و لكن لفهم طبيعة البدايات و النهايات و عملية الارتقاء و كذلك فهي تمر بمراحل و خطوات معينة تتشكل من خلالها ، فتتكون لها دورة حياة مثل أي كائن ، و هكذا فالأزمة في دورة نشأتها تمر بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة من

[15] محمود جاد الله ، مرجع سابق ذكره ،ص24.

التطورات تبدأ منذ بدايتها كحدث عارض بل و حتى ظهورها على أرض الواقع إلى مواجهتها و بدء التعامل معها ، و هنا تعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين.[16]

حيث يرى بعض الكتاب أنه يمكن تحديد حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية: ميلاد الأزمة ، نمو و اتساع الأزمة ، قمة نضج الأزمة ، انحسار وتقلص الأزمة و أخيرا اختفاء الأزمة .[17]

في حين ذهب كتاب آخرين في تحديد مراحل نشأة الأزمة في أربع مراحل هي: مرحلة التكون و الميلاد، مرحلة الاكتمال و الظهور، مرحلة التصاعد و الاستفحال و أخيرا التصادم و الانتشار.

وهناك من يرى أن مراحل نشوء الأزمة هي: رحلة بداية الأزمة، إيجاد المناخ المناسب أو توافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم الإحساس و التغاضي عن بوادر الأزمة، سيادة التوتر و القلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمة.[18]

ويذهب رأي آخر إلى أن المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة هي اكتشاف إشعارات الإنذار ، الاستعداد و الوقاية ،احتواء الضرر، استعادة النشاط و التعلم .

م1 . الميلاد :

و هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، يوحي بوجود شيء في الأفق و ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، أو الاتجاه،أو الحجم،أو المدى الذي سيصل إليه. و الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل المناسب . و من هنا يكون إدراك متخذ القرار و خبرته و مدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، و يكون محور التعامل هنا هو : تنفيس الأزمة و إفقادها مرتكزات النمو، و من

[16] سيد الهواري ، **الموجز في إدارة الأزمات** ، الطبعة الأولى ، مكتبة عين الشمس، 1998، ص7.

[17] سيد الهواري، مرجع سابق ذكره ، ص 07 .

[18] محمود جاد الله، مرجع سابق ذكره ، ص32-33.

ثم تجميدها و القضاء عليها دون تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصداع العنيف . [19]"و على سبيل المثال عند حلول موسم الحج يكون هناك بداية للاكتظاظ قبل حدوث الأزمة ." و تكون عملية ا لتنفيس في المحور العام على النحو التالي:[20]

- ✓ خلق محاور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة و تحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.'
- ✓ معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب الأزمة.'
- ✓ امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواحي أخرى .

م2. النمو:

تنمو الأزمة في حالة سوء الفهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد ، و تدخل في مرحلة النمو و الاتساع ، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات و المحفزات هي :

- ✓ مغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها من مرحلة الميلاد
- ✓ مغذيات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة.

و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس و لا يستطيع متخذ القرار تجاهلها . و من الجهود التي ينبغي أن ترتكز المنظمة عليها في هذه المرحلة نذكر:

- ✓ العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة .

[19] محسن أحمد الخضيري،**إدارة الأزمات**, الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية،2003، ص72-73.

[20] ريحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة،2006،ص 23 .

- ✓ تجميد نمو الأزمة عند المستوى الذي وصلت إليه .
- ✓ عدم إتاحة الفرصة لتنامي من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة .
- ✓ العمل على تحجيم جميع العوامل التي تدعم هذه الأزمة و تعززها . [21]

م3. النضج:

تعتبر من أخطر المراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة نتيجة سوء التخطيط ، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور، و نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة و لكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل ،و من ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و تغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها،فتصل إلى ذروتها ولا يمكن السيطرة عليها، وهنا يقوم المتخذ القرار بتحويل مسار الأزمة إلى كبش فداء وهمي يفتت الأزمة عنده و تنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها و السيطرة عليها بشكل أو بآخر .

و من ثم فإنه في مرحلة النضج و انفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسين إما الاستسلام أو ركوب الموجة الأزموية . [22]

م4 . انكسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها و من ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، و يمكن للأزمة أن تتراجع إلى الخلف أحيانا ، لكن في بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة في حالة إذا ما

---

[21] وسام صبحي مصباح سليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007، ص 25-26.

[22] تريكي زهور ، زايدي خديجة ، **دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2016-2017،ص44

فشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ،فلا يقوم بالتغيرات المطلوبة اللازمة ، فتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة ، فيصبح الكيان عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف أو خفيفة ، إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ، و من ثم فإنه لا ينمو إنما ينكمش و يتقلص و يحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو يصاب بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان فيختلف و ينهار .[23]

م5. اختفاء و تلاشي الأزمة :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولودة لها ولعناصرها و جزئياتها التي تنتمي إليه، و ثم تتلاشى مظاهرها، و ينتهي الاهتمام بها و يختفي الحديث عنها باعتبارها تاريخيا قد انحسر و انتهى .[24]

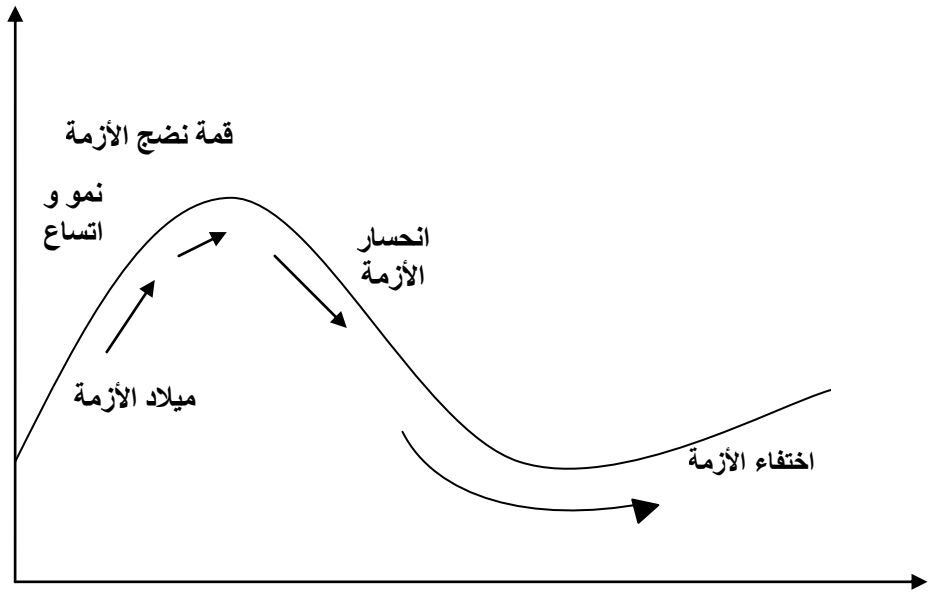
والحقيقة أن للانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة إعادة البناء و ليس إعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا و غير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار النتائج،و ثم استعادة فاعلية الكيان و أدائه و إكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب و نتائج هذا النوع من الأزمات، و يصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات [25]:

[23] ماجد سالم الهرمي، جاسم محمد،مرجع سابق ذكره ، ص 44-45.

[24] محمود جاد الله ، مرجع سابق ذكره ،ص 33

[25] هاني عبد الرحمان أبو عمر ، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و أثرها على إدارة الأزمات** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة ، الأعمال ،كلية علوم الإدارة، جامعة الإسلامية ، غزة 2009، ص43 .

الشكل رقم (1): دورة حياة الأزمة



المصدر : سيد الهواري، المجز في إدارة الأزمات، بدون سنة نشر، ص 08 .

في هذا الصدد في جميع مراحل نشأة الأزمة المسبقة البيان، ضروري على صان القرار أن يكون ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات و ظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص، و من ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها و اتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحل .[26]

و مما سبق من الشكل رقم (1) نجد أزمة كورونا لا تختلف عن دورة حياة الأزمة لكنها مرت بثلاث مراحل الأولى و المتمثلة في:

-المرحلة الأولى: الميلاد

-المرحلة الثانية: النمو

-المرحلة الثالثة: النضج

و لم تصل بعد إلى المراحل التالية: مرحلة الإنكار و مرحلة الزوال.

[26] هاني عبد الرحمان أبو عمر،مرجع سابق ذكره ،ص 33 .

أ. مرحلة الميلاد : كانت بداية أزمة كورونا في 2019 في مدينة ووهان الصينية ، التي أدت إلى إنذار لوجود خطر غير محدد المعالم ، و يعود هذا الأمر لغياب المعلومات حول أسبابها

ب . مرحلة النمو : أدت هذه المرحلة إلى نمو أزمة كورونا، تسبب سوء الفهم و التسيير والتقدير لها إضافة إلى ذلك تزايد الإحساس بها و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوطات المباشرة التي تسببها .

ج. تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل التي وصلت إلى أزمة كورونا إذ خلفت وراءها آثار كبيرة جدا نتيجة سوء التخطيط.

ثانيا : أسباب الأزمة .

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب و العوامل المناخية المؤدية لنشوئها و أن معالجة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها و إلا أصبحت عملية إهدار للوقت و الجهد و المال و تؤدي إلى تفاقم الأزمة و عدم علاجها ، فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها و التخفيف من آثارها و يمكن تناول أسباب الأزمات من المفهوم الإداري : [27]

1. المعلومات الخاطئة :تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة و سوء الفهم أو بها أخطاء مما يؤدي إلى الاستنتاج و التقييم الخاطئ للأمور و بالتالي تصبح القرارات و الإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.

2. سوء الإدراك:أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقيم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية و العاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية والاعتماد على مصادر

[27] معن محمود عياصرة، أ. مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص77-78..

غير دقيقة للمعلومات و التشويش المتعمد مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية و التخريب و اللامبالاة .[28]

3. الإدارة العشوائية : ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة بالمرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية .

4. الضغوط: سواء كانت ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية أو ضغوط داخلية العاملين و مطالبهم و التكنولوجيا الجديدة و الوقت و غيرها.

5. الجمود والتكرار :أي استخدام أساليب مألوفة والتمسك بالتقاليد وعدم النمو والتطوير سواء للأفراد أو للمنظمة العامة.

6. عدم وضوح أهداف المنظمة و تعارضها : من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة و عدم معرفة العاملين بأدوارهم و وجود اليأس لدى العاملين .

7. الشائعات: سلاح رهيب يحطم الإدارة و القوى و تتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال و ندرة المعلومات و إخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية و عدم الثقة .

8. الأخطاء البشرية : من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية وعدم المتابعة وفشل في نظام الرقابة و التعلم من الأخطاء و عيوب في نظام الوافر و التقييم.

9. التغيير والتطوير التنظيمي: سواء كان جذري شامل أو تغير جزئي يكون أحيانا سببا من أسباب الأزمة.

[28] العماري عباس رشدي ، **إدارة الأزمات في علم متغير** ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ،2009، ص22

المطلب الثالث : أنواع الأزمات و خطوات التعامل معها

أولا: أنواع الأزمات

تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة، و بالتالي تتعد و تتنوع التصفيات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات. فالتعدد يفيد المنظمة في الأمور الآتية :[29]

تعميق التفكير في الأزمة، و لفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة التي تخص الأزمة حسب نوعها، توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأزمة حسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش و الحوار حول الأزمة.

إلا أن هذا التعدد لا يمنع من وجود تداخل بين هذه التصنيفات، و يمكن تصنيف الأزمات وفقا للمعايير الآتية:

أ. حسب شدة أثرها : و تشمل نوعين :[30]

. أزمات شديدة الأثر: وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها ، حيث تؤدي إلى حدوث اختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية و الفنية) ، و تؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها إذا لم تنجح في التعاطي معها والتخلص من آثارها وانعكاساتها السلبية ، مثل الكوارث الطبيعية .

. أزمات محدودة الأثر : و هي الأزمات التي إدارتها و التعاطي معها و علاجها بصورة سريعة و فورية، بعد التعرف على الأسباب الحقيقية، و يجري التعامل مع هذه الأزمات بصورة إيجابية، مثل الكوليرا.

ب . حسب عمق الأزمة :وتشمل نوعين :[31]

---

[29] حبيبة العيداني ، نفس المرجع السابق، ص 15 .

[30] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق ذكره، ص 103.

[31] عبد المجيد فدي ، **اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر،2008، ص 107 .

. أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة و تحدث طفرة و بشكل فجائي و تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور. و أهم أمثلة هذا النوع من الأزمات ، الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة ، الإضرابات .

. **أزمات عميقة متغلغلة:** وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، و لذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها. مثل: البطالة و التضخم.

ت. حسب موضوع الأزمة: هذا المعيار يصنف الأزمات كالآتي :[32]

. أزمات مادية ملموسة: هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس . ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع و التحقق منه و التعاطي معه بصورة مادية ، مثل: أزمة النقص أو الزيادة في اليد العاملة، أزمة السيولة ...

. أزمات معنوية : تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية، مثل: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة...

. **أزمات مادية ومعنوية :** هي أزمات تتضمن جانبين : جانب مادي ملموس و جانب معنوي غير ملموس. و من أمثلة هذا النوع : أزمة السرقة من أموال المؤسسة ، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة ، و الجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة و عدم الثقة في المسؤولين .

ث.حسب قوة التأثير: يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفق هذا المعيار : [33]

. **أزمات طارئة محدودة التأثير :** وهي أزمة وليدة ظروفها وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة ، مثل: أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق .

---

[32] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق ذكره، ص 109.

[33] عبد الغفار الدويك،**إدارة الأزمات و الكوارث و اتخاذ القرار**،جامعة يف العربية للعلوم الأمنية،الرياض,201،ص 44

. **أزمات جوهرية هيكلية التأثير :** هذا النوع من الأزمات يختلف اختلافا كاملا عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري ، و على ما تفرزه الأزمة من اختلالات ذات تأثير على احتياجات أو مطالب أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ، بل و قد تتصل باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد أو المؤسسات حسب نوع الأزمة .

ج. حسب النطاق الجغرافي: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأزمات إلى: [34]

. **أزمات محلية :** هي تلك الأزمات التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار.

.أزمات قومية : هذا النوع يؤثر على المجتمع ككل ، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري خارجي.

. **أزمات دولية:** أزمات عالمية ، كأزمة الانحباس الحراري و أزمة نظم المعلومات مع الألفية الثالثة .

ح. حسب البعد الزمني: و يصنف هذا المعيار الأزمات كالآتي : [35]

. **أزمات متكررة الحدوث:** هي أزمات تتسم بالدورية و التكرار إذ تحدث في دورات اقتصادية، و بالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها .

. **أزمات الفجائية :** هي أزمات تحدث دون سبق إنذار، و بالتالي يصعب توقع حدوثها ، وهذا النوع من الأزمات ينجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية ، و هذه الأخيرة قد تكون عامة أكثر مما هي محددة .

خ. من حيث مستوى الحدث:وفقا لهذا المعيار يمكننا التفرقة بين نوعين من الأزمات

[34] سامي هشام حريز ،**المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات**،دار البداية شرون و موزعون،الأردن،2007،ص26.

[35] العيداني حبيبة، المرجع سابق ذكره،ص 16 .

. **أزمات على مستوى الكلي** : هذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ويتأثر به المجتمع وهي أزمات شاملة عامة، سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها، أو في متطلبات إدارتها. ومن أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأزمات، نذكر:

- ✓ البنيان الاقتصادي للدولة.
- ✓ الأداء الاقتصادي للدولة.
- ✓ النظام السياسي للدولة .
- ✓ الوضع الأمني الداخلي أو الخارجي للدولة.
- ✓ الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة.
- ✓ سيادة الدولة.

أزمات على مستوى الجزئي:هذا النوع من الأزمات يقتصر على الأفراد أو المؤسسات أو الوحدات الإنتاجية و لا تتعداه إلى غيرها ، و إذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية .

ر. **من حيث المصدر**:يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا المعيار:[36]

. **أزمات مصدرها طبيعة:** و هي أزمات ناتجة عن أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان، ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، و ليس هناك قدرة على التنبؤ بها، مثل أزمة القحط في زمن سيدنا يوسف عليه السلام.

. **أزمات مصدرها بشرية** : تكون بفعل الإنسان ، وله الدور البارز في افتعالها ، مثل الإضرابات العمالية وقد يكون ذلك نتيجة القصور في الإمكانيات المادية .

ز. **تصنيف الأزمات حسب نوعها**: يمكن تقسيم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى: [37]

[36] سامي هشام حريز، المرجع سابق ذكره،ص 25 .

[37] حبيبة العيداني ، المرجع سابق ذكره ،ص 17 .

. أزمات إدارية : كسوء الإدارة وتعارض الأهداف وعدم وضع سياسة محددة للعمل مثل الفساد الإداري.

. **أزمات الاجتماعية :** نتيجة اختلال نظام القيم و العادات ، مما يؤدي إلى الصراعات الاجتماعية ، ويصبح هناك اغتراب بين طبقات المجتمع ، مما يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات من لأجل إعادة التوازن الاجتماعي وحل الصراعات الاجتماعية . مثال على ذلك أزمة الطلاق .

. أزمات نفسية : أسباب هذه الأزمات هو الشعور بالإحباط و الاكتئاب و عدم الثقة بالنفس ، فالإنسان خلال مراحل حياته إما ينتقل بسلام ، أو يواجه الكثير من المشكلات خلال عملية الانتقال هذه ، و بالتالي نجده يعيش في أزمة . مثل الانتحار .

. أزمات الاقتصادية: تعبر عن الانقطاع المفاجئ في النواحي الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد للمؤسسة و الأهداف المراد تحقيقها. مثل أزمة البطالة .

. أزمات أمنية : مثل تفجير إحدى منشآت المؤسسة أو اضطرابات عامة .

و. تصنيف الأزمات من حيث القصد: حسب هذا المعيار نجد الأنواع الآتية:

. أزمات عمدية: تحبكها إحدى القوى و تنفذها لتحقيق أهداف معلومة .'

. **أزمات غير عمدية** :تكون نتيجة إهمال وسوء تقدير.'

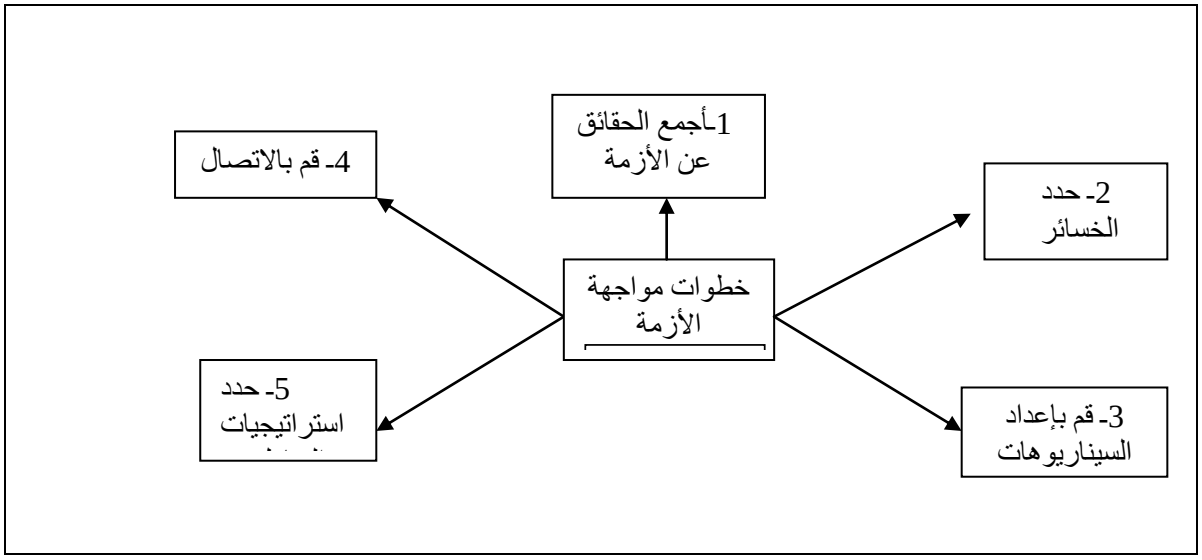
. أزمات قضاء و قدر:لاحيلة للإنسان فيها.

ثانيا:خطوات مواجهة مرحلة الأزمة .

تحتاج المواجهة السليمة للأزمة إلى العديد من الخطوات . هذا و يمكن التمييز بين ست خطوات لهذه المواجهة و هو ما يتضح في الشكل الآتي:

.

الشكل رقم (2): خطوات المواجهة في مرحلة الأزمة :



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات ،الطبعة الثانية، دار جامعة اسكندرية ، ،ص84.

1. **أجمع الحقائق عن الأزمة :**

يختلف جمع الحقائق حول إشارات الإنذار عن جمع الحقائق في مرحلة وقوع الأزمة فعلا. فالأولى تهتم بإشارات الإنذار بينما الثانية تهتم بالأزمة نفسها و كافة العوامل المحيطة بها. وحيث أن هناك ضيقا في الوقت فإن جمع الحقائق سيحتوي أيضا على تحليلها. والقائمة التالية توضح أهم الحقائق الواجب جمعها عن الأزمة .

و عليه فإن المعلومات الواجب جمعها و تحليلها عن الأزمة:[38]

- ✓ الأسباب المؤدية إلى الأزمة .
- ✓ فنية و مادية.
- ✓ بشرية.
- ✓ نشأة الأزمة و كيفية ظهورها.
- ✓ تطور الأزمة .
- ✓ مسارات تحرك الأزمة.

[38] ماجد سلام الهدمي ، مرجع سابق ذكره ،ص159.

- ✓ كيف تمت الأزمة ؟
- ✓ العوامل المحيطة بالأزمة .
- ✓ الأطراف التي صنعت الأزمة.
- ✓ الأطراف المعلنة.
- ✓ الأطراف الخفية.
- ✓ الأطراف المؤيدة للأزمة .
- ✓ الأطراف أضيرت من الأزمة .
- ✓ الأطراف المحايدة.
- ✓ نقاط القوة في أطراف الأزمة و في مكوناتها .
- ✓ نقاط الضعف في أطراف الأزمة .
- ✓ عدم استقرار في العلاقات .
- ✓ صراعات في العلاقات و اختلافات في وجهات النظر و العقائد .
- ✓ طريقة توزيع المصالح فيما بينهم .

2. حدد الخسائر :[39]

يحتاج من يواجه الأزمة أن يحدد الخسائر التي وقعت تمهيدا لاحتوائها. و من أهم الخسائر ما هو واضح في القائمة التالية (على سبيل المثال).

. قائمة الخسائر :

- ✓ . خسائر في الأرواح .
- ✓ . إصابات و عجز .
- ✓ . تشريد.
- ✓ . انخفاض الروح المعنوية.

[39] أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره، 84.

- ✓ . يأس و اكتئاب .
- ✓ . انهيار ثقافة و قيم و أخلاق.
- ✓ . أخرى.

3. إعداد السيناريوهات:

تشير السيناريوهات إلى تصور لموقف الأزمة و سلوكها، و ذلك لمزيد من التحليل لما قد يحدث في الأزمة، و عادة ما يتم وضع تصور بين الأزمة (أو سيناريوهان) : أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو و يشير الأفضل إلى وضع الذي تتمناه المنظمة حيث تسير الأمور على أفضل ما يمكن. و يشير أسوأ سيناريو إلى تدهور الوضع و انفجار الأزمة في أسوأ صورها و ذلك حينما " لا تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن " .

4. إستراتيجيات التعامل مع الأزمة :

هناك استراتيجيات عديدة للتعامل مع الأزمة . و كلها تحتاج من مدير الأزمة إلى أن يكون صلبا و قويا و مثابرا وذكيا. و أن يكون قابلا لتحمل النقد . و هناك نوعان من استراتيجيات التعامل مع الأزمة.

الطرق التقليدية: و التي جرت العادة على استخدامها في كثير من الأزمات(كبت، تفريغ، إنكار، عزل قوى، احتواء، تصعيد).

الطرق الحديثة: و التي تساير روح العصر و هي أحدث من الإستراتيجيات التقليدية. (طريقة فرق العمل، الاحتياط التعبوي، المشاركة الديمقراطية، احتواء، تفتيت ، تدمير، الوفرة الوهمية، امتصاص أو تحويل المسار) [40]

[40] أحمد ماهر ،مرجع سابق ذكره ، ص86.

5. الاتصال:

يمثل الاتصال أحد الأسلحة الهامة في مواجهة الأزمات، و حسن الاتصال قادر في كثير من الظروف على مواجهة الأزمة و القضاء عليها. و الاتصال هنا يعني توفير المعلومات اللازمة عن الأزمة للأطراف ذات العلاقة بالأزمة .

المطلب الرابع: الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

يقول الخبير الإداري الدكتور السيد عليوة إن الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع ي أزمة تواجهه، وألاّ يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة وهذه الوصايا العشر وهي:

الوصية الأول: توخي الهدف

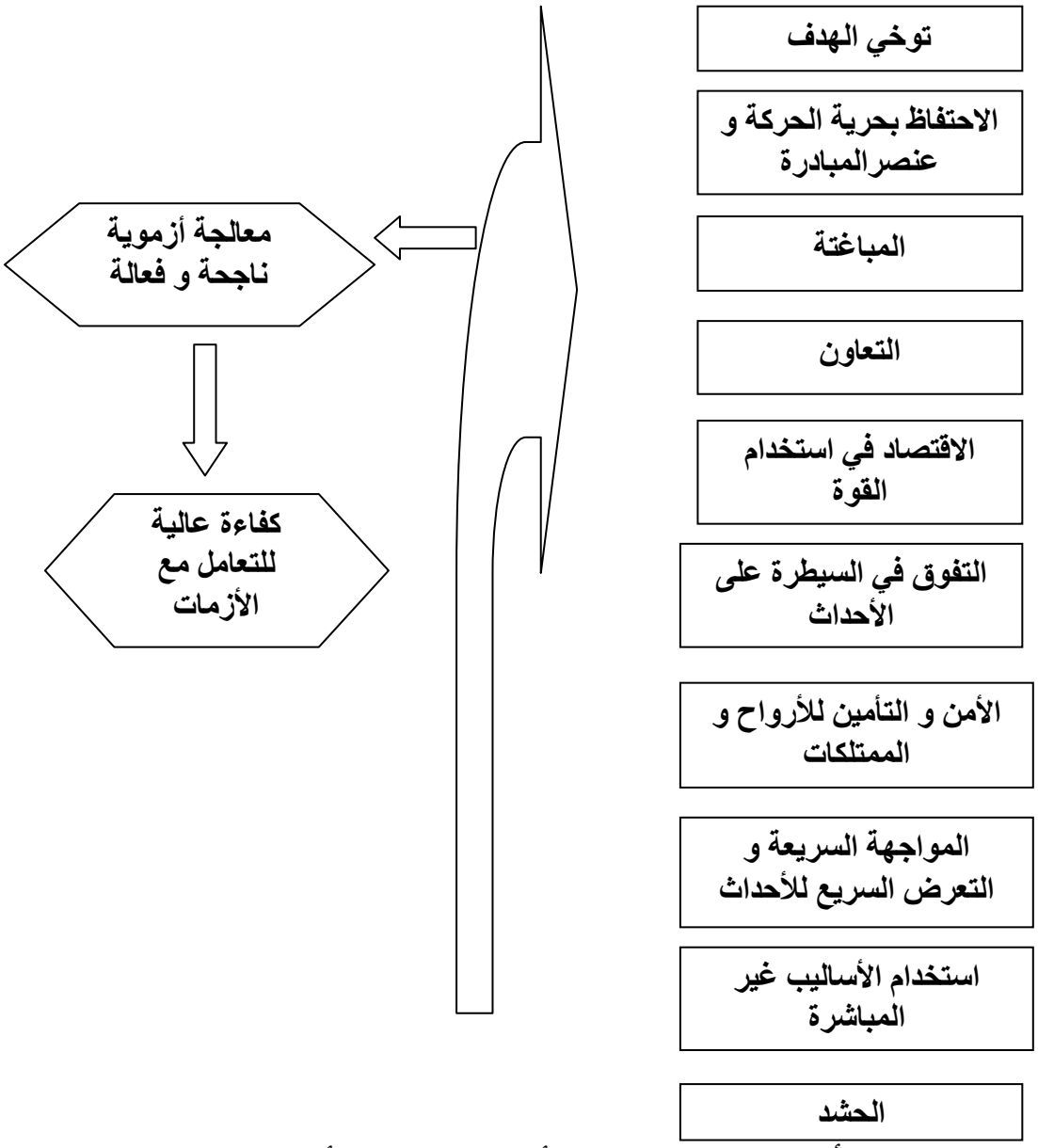
هناك دائما هدفان متعارضان في أدارة الأزمات ، و كل منهما مضاد للآخر و هما :

الهدف الأول: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.

الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيق.[41]

[41] محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، 2003، ص188

الشكل رقم (3): الوصايا العشر للتعامل مع الأزمة



المصدر:محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2003.

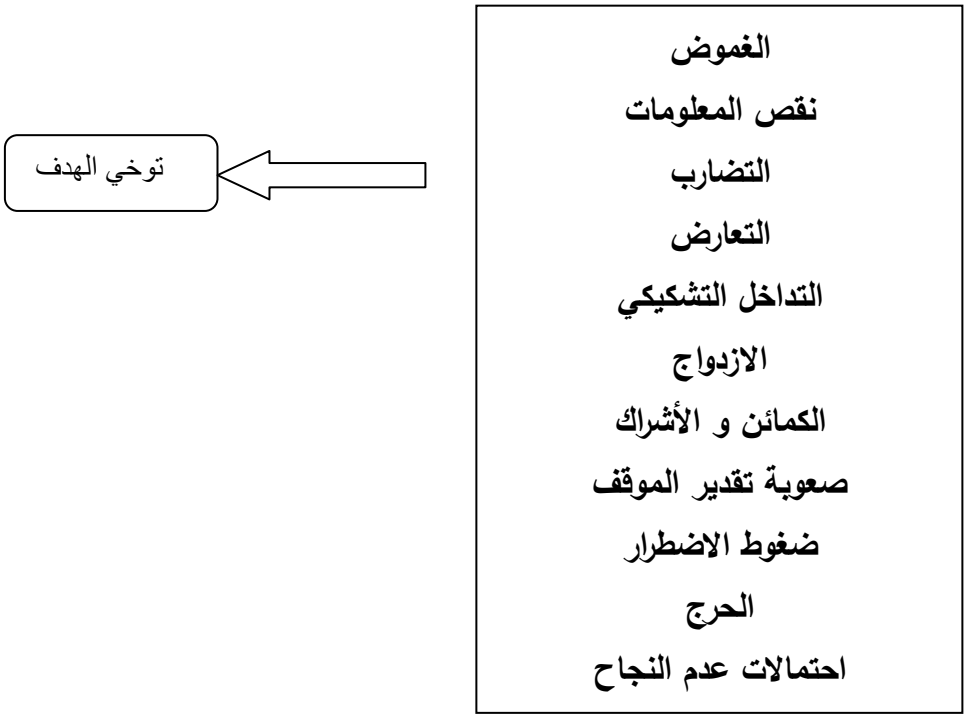
وكلا الهدفان في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف، و هو ما يوضحه لنا الشكل (4).[42]

[42] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ، 2003،ص188.

حيث أنه كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة، يستند على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وأن شجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة وافية وتقدير دقيق للموقف وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة .

ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقة للأزمة، إن لم يكن يزيد عن 50% من هذه المعالجة، ولا يشترط أن يكون هذا الهدف هو ق مة الأزمة، أو أعلى أجزائها ضجيجاً، بل يتعين أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنيان الأزمة وعلى مجرياتها، وعلى أدائها، ومن هنا فإنه إذا كان موضوع الهدف هو مهاجمة الأزمة ككل، فقد يكون هذا الهدف الضخم غير ممكن، ولا يملك الكيان الإداري إمكانياته، أو أن يكون باهظ التكاليف، شديد الخسائر ومن هنا يتعين فقط تحديد منطقة معينة، أو مناطق محددة فقط من بنيان الأزمة لإصابتها فيها وإفقادها مقوماتها سواء مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار .

الشكل رقم (4) : توخي الهدف في إدارة الأزمات



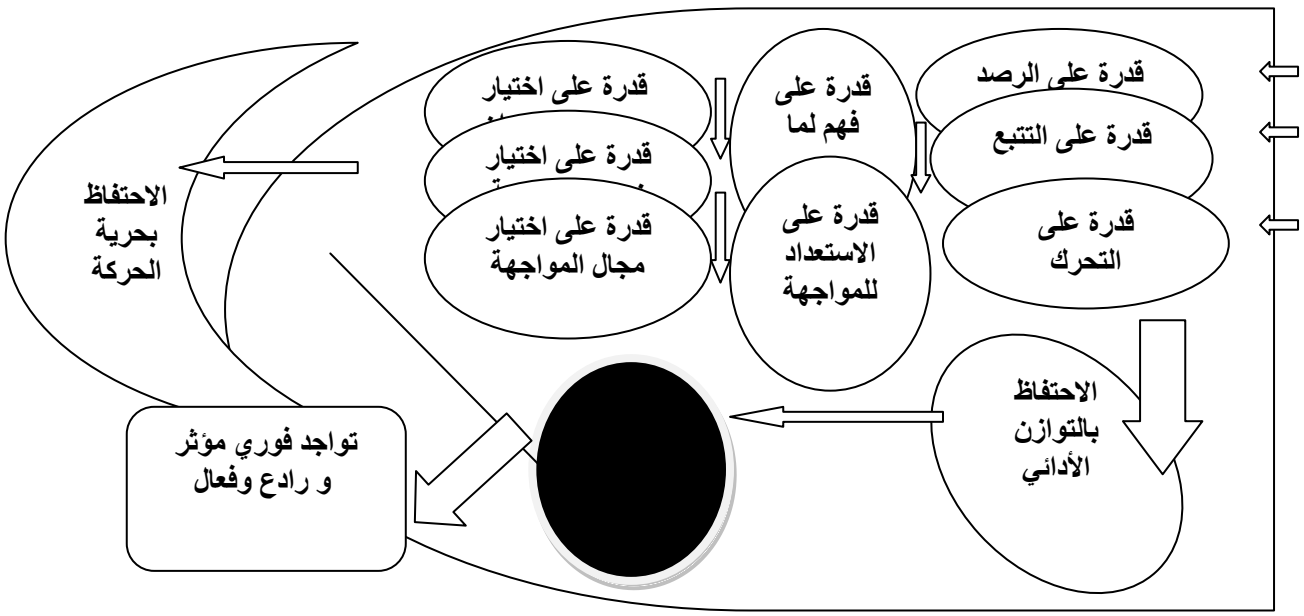
المصدر: محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2003.

الوصية الثاني: الاحتفاظ بحرية الحركة و عنصر المبادرة

من أكثر ما يحتاجه المسؤول عن إدارة الأزمات هو القدرة على الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات ،خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاكمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة وهو ما يظهره لنا الشكل التالي: [43]

[43] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ، ص 189.

الشكل رقم (5) : الاحتفاظ بحرية الحركة و عنصر المبادرة



المصدر: محسن أحمد الخضري،إدارة الأزمات،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،2003

من الشكل رقم (5) نلاحظ أن أصبحت حرية الحركة تعد بمثابة الروح من جسد الكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيوداً ومحددات عليه أبطلت حرية حركته وقضى على الكيان الاداري، وتم تدميره،ومن هنا يتعين أن يعمل كل مدير أياً كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة، وهي أيضاً تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة ، و ترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي، ومن ثم يمكن[44]

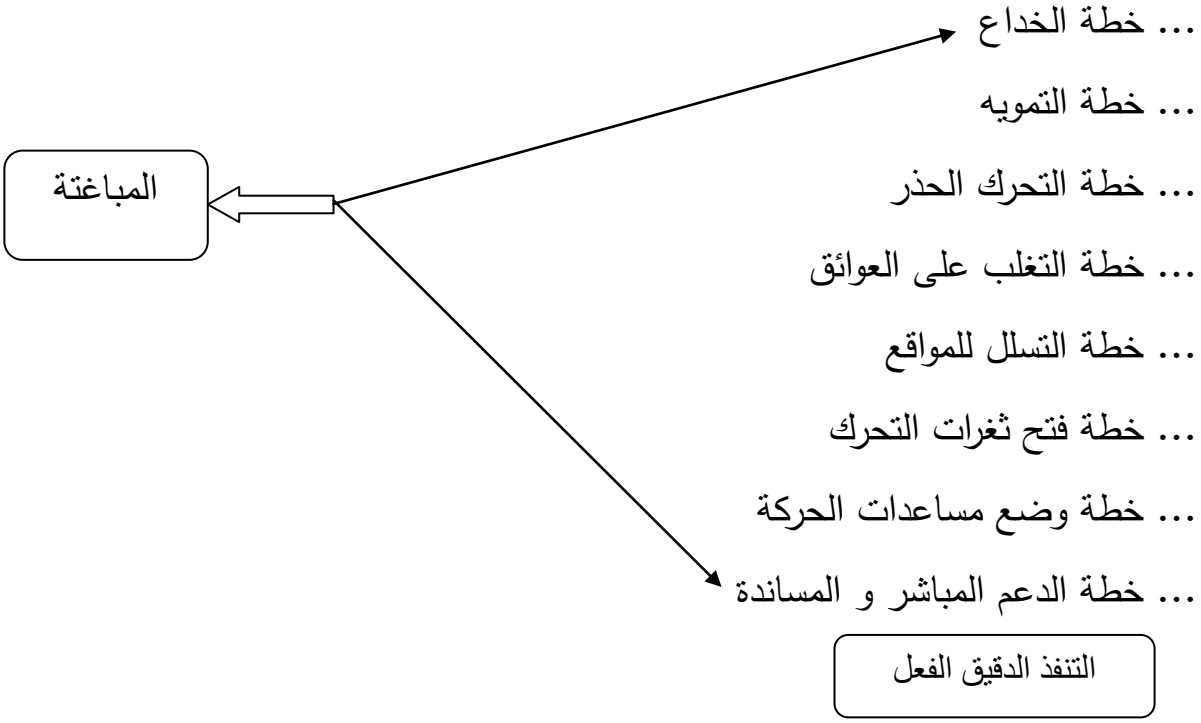
توجيه والسيطرة عليه، والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.. و في الوقت ذاته يمكن استخدام المبادرات الذاتية و التتابعية لعلاج الأزمات و بفاعلية مطلقة مع التمتع بعنصر المبادرة .

[44] محسن أحمد الخضري، مرجع سابق ذكره ،ص189.

الوصية الثالث: المباغتة

تعتبر المباغتة من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجيزها إلى فترة مناسبة من الزمن و هو ما يوضحه لنا الشكل التالي :[45]

الشكل رقم (6) : تأثير المباغتة في إدارة الأزمات



المصدر: محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية،2003.

فعلى سبيل المثال كثيراً ما تؤدي عمليات اختطاف الرهائن سواء في البواخر أو الطائرات

[45]محسن أحمد الخضري، مرجع سابق ذكره ،ص 193.

إلى صنع أزمات حادة، خاصة إذا ما كانت مطالب المختطفين من النوع الذي لا يمكن الاستجابة له،وتهديداتهم بقتل الرهائن اتخذت شكلاً جدياً عنيفاً .. ومن ثم يكون لا بديل عن الاقتحام وقتل المختطفين وتحرير الرهائن ...

وتعتمد المباغتة في هذه الأحوال على إتباع ما يلي :

- ✓ . الكتمان الشديد في حشد القوة المغيرة المكلفة بالتعامل مع الإرهابيين وإيصالها إلى أقرب ما يمكن من الهدف مع تزويدها بكافة الأدوات التي تمكنها من تحقيق اقتحام ناجح وسريع وفعال
- ✓ . التغطية بالتفاوض الفعال مع إرهاق الإرهابيين وعدم إعطائهم فرصة للراحة أو النوم، وفي الوقت ذاته إعطائهم كل ما يطلبونه من الطعام والماء والمشروبات بكميات كبيرة ومبالغ فيها.
- ✓ . تحريك القوة المكلفة بالاقتحام وفقاً للخطة الموضوعة على خط غير متوقع، مع تأمين عدم وجود مراقب تابع للإرهابيين ينقل إليهم تحركات هذه القوة .
- ✓ . استغلال أول خيط لضوء النهار كموعد مناسب للاقتحام مع تأمين الإضاءة الفورية الكافية لمسرح العمليات، والتعامل الفوري بالتصفية مع كل من يحمل سلاحاً أو يشتبه في انتمائه للإرهابيين .

الوصية الرابع: الحشد

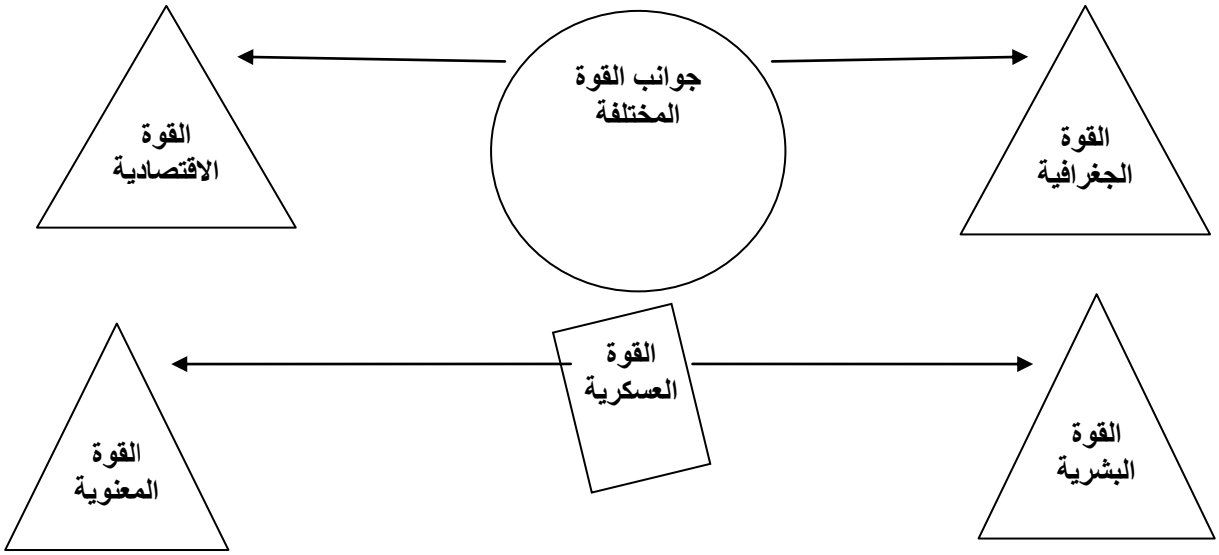
من أهم ما يوصى به المختصين في إدارة الأزمات هي الحشد ، ويقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمات في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها ، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر[46] .

[46] محسن أحمد الخضري ،مرجع سابق ذكره ،ص 190.

ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى .

و أيا ما كان فإن مصطلح القوة يضم خمسة جوانب يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : الجوانب المختلفة لمصطلح القوة



المصدر :محسن أحمد الخضري ،إدارة الأزمات ،الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ،2003.

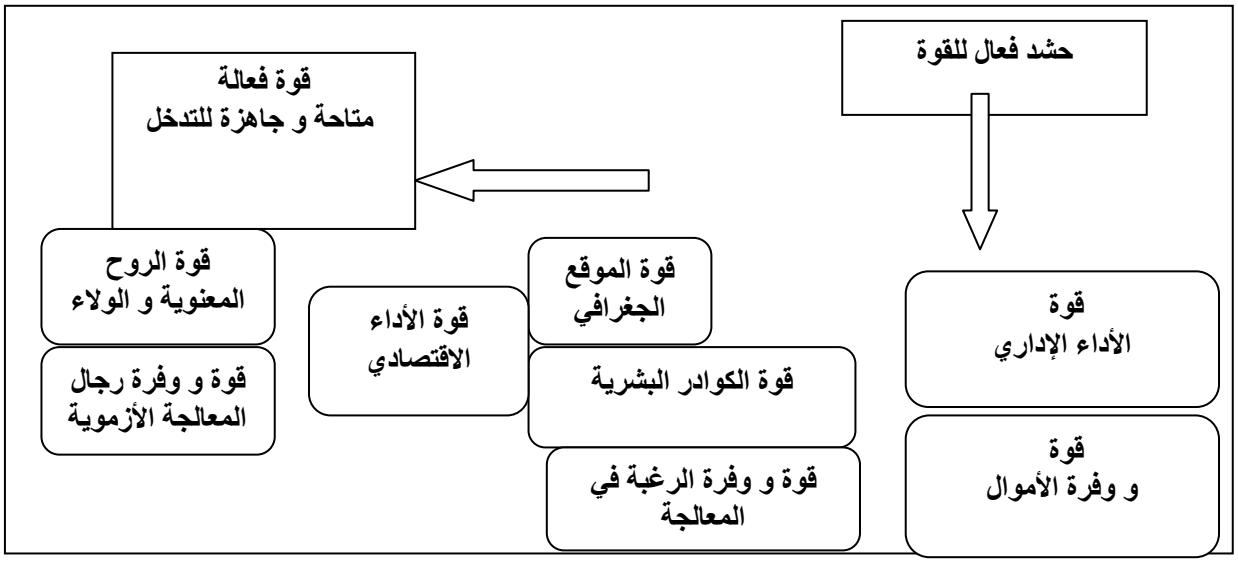
ومن هذا الشكل رقم (7) تتضح الجوانب المختلفة للقوة، والتي تشمل القوة الجغرافية، أي القوة التي يولدها المكان الجغرافي بتفاعله مع الإنسان والموارد والبيئة، والقوة الاقتصادية التي يتيحها جهاز الإنتاج و كم الموارد المتاحة للاستخدام ، والقوة العسكرية التي تتشكل فيها القوات المسلحة، والتي تشمل حجم هذه القوات ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية بالإضافة إلى المعدات و الأسلحة ، أما القوة المعنوية فتشمل جانبين هما : الجانب النفسي الإدراكي ، والجانب الإعلامي التأثيري ، وبمعنى آخر ذلك الجهد

التأثيري المنظم على الرأي العام في الداخل والخارج بما يحد من قدرة أو فاعلية الطرف الآخر، ويضعف من عناصر القوة لديه[47].

ولا ينصرف هذا فقط للأزمات على المستوى الدولي أو القومي، ولكن أيضاً على مستوى المؤسسات والهيئات والشركات والبنوك، فعلى سبيل المثال عندما يواجه أحد البنوك أزمة سيولة شديدة واتجاه عدد متزايد من العملاء لسحب أموا لهم من البنك، فإن عليه أن يحشد كافة موارده وما يمكن أن يحصل عليه من موارد وبأي ثمن داخل البنك لمواجهة طلبات السحب التي ترد إليه .

ومن هنا فإن الحشد قد يكون حقيقياً، أو قد يكون وهمياً، وإن كان هناك أكثر من جانب يتعين معرفته والإلمام به حتى تنجح عمليات الحشد . و هو ما يوضحه لنا الشكل الآتي :

الشكل رقم (8) : دور الحشد في التعامل مع الأزمات



فالحشد عنصر خطير و مؤثر في معالجة الأزمات .

الوصية الخامس: التعاون

[47]محسن أحمد الخضري، مرجع سابق ذكره، ص 195.

يعتبر التعاون إحدى الوسائل التي يحتاجها مدير الأزمات لمعاجلة الأزمة التي يواجهها ، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة ،أو لحرمان تيار ألأزمة من تلقي مصادر دعم من روافد معينة أو من قوى جديدة [48].

إن تعاون الجميع مع مدير الأزمة وتكاتفهم ضروري لمعالجة الأزمة وهو مكون والمكون من:

- ✓ –أصحاب المصالح.
- ✓ من يمكن التأثير عليهم من القوى المحايدة.
- ✓ القوة المهتمة.
- ✓ الأصدقاء.
- ✓ من يمكن شراؤه.
- ✓ من يخاف من امتداد الأزمة.
- ✓ سيؤدي إلى نتائج ايجابية أهمها :
- ✓ الحصول على الخبرة.
- ✓ الوصول إلى أكبر درجة من التأثير.
- ✓ السرعة والدقة في التنفيذ .[49]

وهو أهم الوصايا التي يوصي بها عند معالجة الأزمات، حيث إن الكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وأحدثت لديه حجم خسائر غير محدودة ، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار

[48] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ، ص191

[49] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ، ص196.

أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدانها، وفي ذات الوقت عليه أن يطلب معاونه كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.

فعندما تم حرق "الميكرويف " الخاص بالاتصالات والتلفزيون الأردني 1989 ، كانت هناك أزمة غير عادية واجهت متخذ القرار، فالجانب الأول ضرورة استئناف الاتصالات في موعده المحدد، والجانب الثاني – إصلاح الضرر الناجم عن الحريق، والجانب الثالث – البحث عن بديل سريع لاستئناف الإرسال، والجانب الرابع – البحث عن من لديه الخبرة والكفاءة في معالجة الأمور الفنية الأخرى، ومن هنا كان عليه الاستعانة بالقوات المسلحة، وكذلك بالشركات الفنية المتخصصة في مجال الإلكترونيات والتعاون يعد من أهم الوصايا الخاصة بمعالجة الأزمات، حيث يساعد على اتساع الرؤيا، وعلى شمولية التشخيص، وعلى تكامل المعالجة فضلاً عما يتيحه ذلك من سرعة ودقة خاصة إذا ما كان فريق العمل الذي أنيط به معالجة الأزمة متنوع الخبرات والمهارات والقدرات بشكل كبير.

الوصية السادس : الاقتصاد في استخدام القوة

من أكثر ما يهم إدارة الأزمات هو استخدام الاقتصاد كقوة فاعلة على الإطلاق ، وهو تحذير أكثر منه وصية، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها ، بل

أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد المخادع .

فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي ، كما توضحه النقاط التالية :

- ✓ الاقتصاد في استخدام القوة .

- ✓ الاحتياط من المفاجآت .
- ✓ الاحتياط من الخداع .
- ✓ الاحتياط من المؤامرات.
- ✓ الاحتياط من دخول أطراف جديدة.
- ✓ الاحتياط من تحول الأصدقاء.
- ✓ الاحتياط من تحول الظروف .
- ✓ الاحتياط من مواجهة طويلة .
- ✓ مقارنة التكلفة بالعائد المتوقع[50] .
- ✓ كفالة الاستمرار بعد الأزمة .
- ✓ وفر في التكاليف.
- ✓ انتهاز فرصة سانحة.

فكثيراً ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية فإذا ما وقع في هذا الكمين ودفع كل قواته للتعامل مع الأزمة الوهمية وأنهكت قواه وقدراته ، ظهرت و بشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، والتي لا يكون لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها . يضاف إلى ذلك أيضا أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي حيث كلما أخمدت الأزمة، كلما تطورت من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية و الاكتفاء فقط بكبت و إخماد الأزمة.

وعلى هذا يكون على متخذ القرار في الكيان الإداري أن يقتصد في استخدام القوة إلى حد المطلوب، ولا يغالي أو يبالغ في الإسراف في استخدامها.

[50] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ،ص192.

إن أهمية هذه الوصية تعود في أن لكل فعل رد فعل ، فالمبالغة في استخدام القوة فضلاً عن كونها شديدة التكلفة، فإن رد فعلها يحول المظاهر الأزموية العلنية الظاهرة إلى ضغط أزموي مستتر يصعب متابعته أو الوقوف على تطوراته بشكل دقيق، وما أن يصل إلى مداه الانفجاري حتى ينفجر في شكل أزمة مدمرة تقتلع الكيان الإداري وتقوض دعائمه، وهو ما يتعين تجنبه بكل الوسائل .

الوصية السابع: التفوق في السيطرة على الأحداث

تنشأ الأزمات عادةً بفعل تلاحق وتتابع سريع في الأحداث و المشاكل تصاعدياً لأحداث الأزمة ويعد من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري ، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوقاً في السيطرة على الأحداث الأزموية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث،وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات : الاحتواء والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم والسيطرة ، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة .

ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي :

- المعرفة الكاملة التفصيلية أولاً بأول بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من تواجد وحضور فعال للمتابعة الحثيثة لإحداثيات الأزمة.[51]
- الاختراق الأمني للقوة الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليها لاختراق الثلاثي الأبعاد للأزمة، أي الذي يتم كالآتي :

[51] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره ، ص 197.

أ. اختراق القوى الموجهة للأزمة :[52]

وهي القوى الحقيقية التي عادة ما توجد خلف الستار، توجه الأحداث، وتدير عملية صنع الأزمة بالشكل الذي يحقق لها مصالحها البعيدة والقصيرة المدى. ولديها من النفوذ وأدوات التأثير وأساليب الإقناع والضغوط المادية وغير المادية ما يحقق لها تحقيق أهدافها في إحداث الأزمة المطلوبة وفي توجيه الأحداث والتحكم فيها .

ب . اختراق القوى الصانعة:

وهي القوى التي أهدرت مصالحها وتعارضت مع مصالح الكيان الإداري، أو التي استطاعت قوى توجيه الأزمة إدخالها في مركز الأزمة .

ج . اختراق القوى المهتمة بالأزمة :

وهي القوى التي استطاعت قوى إدارة الأزمة جذبها إلى دائرة الأزمة ، وحاولت أن تجعلها تتخطى مرحلة الهامش أو محيط دائرة الأزمة وجذبها تدريجياً نحو مركز الأزمة المشتعل، وتشكل القوى المهتمة بالأزمة الأداة الفعلية الترجيحية التي من خلالها يفوز طرف على آخر .

ويحتاج تحقيق هذه الوصية استخدام ما تم الحصول عليه من معلومات وبيانات عن طريق الاختراق، في حشد الموارد وتخطيط التدخل السريع والمؤثر في تفتيت هذه القوى، وجذبها بعيداً عن مركز الأزمة، وإيجاد العلاقات المصلحة المتنافرة والمضادة التي تجعل من عملية استقطابهم بعيداً عن الأزمة أمراً منطقياً وأقرب إليهم من الدخول في حلبة الصراع الأزموي، ومن هنا يتعين استخدام كافة القوى والتفوق بها في السيطرة على الأحداث سواء كمياً أو كيفياً، وإلحاق أكبر الخسائر بقوى صنع الأزمة، من يقوم بتوجيهها إن أمكن .

[52]محسن أحمد الخضري ، نفس مرجع سابق ذكره ،ص197.

الوصية الثامن : الأمن و التأمين للأرواح و الممتلكات و للمعلومات

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة "الخوف" فبداية أي هزيمة هي "الخوف"، ومن ثم إذا نجحنا في "تأمين" أنفسنا من "الخوف" فقد رفضنا "الهزيمة " ، بل وصنعنا إرادة "الانتصار". ومن هنا تستمد هذه الوصية أهميتها، فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً ، و صنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج و نهاية الأزمة .

ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية ، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين .

وعملية التأمين تشمل جانبين أساسيين هما

***الجانب الأول : التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة**

وهذا التأمين هو الذي يقوم به الكيان الإداري سواء كان منشأة أو دولة أو مجتمعاً، من حيث توفير الحد الأدنى من الحماية التأمينية ضد المخاطر العادية، والتي تتركز في حماية الأرواح والممتلكات والمعلومات ضد أي خطر قد يحدث أو يصاب به الكيان الإداري وتوفير سبل الوقاية منه .

***الجانب الثاني : التأمين التعبوي الحيوي الإضافي عند وقوع الأزمة**

وهذا التأمين يتم فقط عند وقوع الأزمة، ويستخدم في الأوقات غير العادية، حيث يتعين مواجهة قوى صنع الأزمة بقوى اشد منها وأكبر، لمنع اتساعها ولوقف تسارع الأحداث، وامتدادها إلى مجالات أو مناطق جديدة، ولإرهاب أي قوى أخرى تجد أن عليها أن تتدخل بالمساعدة والتأييد لقوى صنع الأزمة .

وعلى هذا فإن عملية "التامين" تقوم على الرؤية العلمية لفن استخدام الموارد المتاحة، وفي ظل إدارة علمية متطورة تجعل من الكيان الإداري وحدة متكاملة قادرة على التأقلم والتكيف السريع ومواجهة أي أزمة بفاعلية واقتدار، وإيجاد وابتكار وتوليد الطرق والأدوات والوسائل المناسبة للتصدي للأزمة والقضاء عليها ومعالجة ما أفرزته من آثار.[53]

الوصية التاسع : المواجهة السريعة و التعرض للأحداث

عادة ما تندلع الأزمة ترافقها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار نفسه أمام جملة من الأحداث، إذن نحن نعيش في تيار متدفق من الأحداث السريعة والمتلاحقة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيماً وفكراً جديداً، كل هذا و غيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للازمات ، و التعرض السريع لإحداثياتها.

لقد كان للطفرة التكنولوجية الضخمة في العالم، تأثيراً كبير، وهو أمر يتطلب أن يكون هناك عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً، يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزم، ومعالجة ما سبق أن أفرزته من نتائج،والإبقاء على حيوية وحياة الكيان الإداري .

وإذا كانت المواجهة السريعة للأزمة أمر نوصي به ، فإن المواجهة السريعة أيضاً تتطلب الدقة في هذه السرعة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات، فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها... وفي واقع الأمر فإن إخضاع المعالجة للفكر الإداري المتقدم والقائم على :

- تخطيط التدخل'.
- تنظيم قوى التدخل ة.'
- –توجيه عناصر التدخل.'

[53] محسن أحمد الخضري ، مرجع سلبق ذكره، ص 199..

- متابعة عمليات التدخل.'

كل هذا لا يمنع أو يحول دون إعطاء دور ومجال لفن ومهارة وإبداعمتخذ القرار ولكفاءته الشخصية.

الوصية العاشر: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا

هناك أكثر من أسلوب للتعامل مع الأزمات كالأساليب غير المباشرة و عادةً ما يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد الخصم والطرف الآخر توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمة ، بل عادة ما تجعله يتفكك و ينهار بتأثير المفاجأة و الصدمة .

وهي من أهم الوصايا على الإطلاق، ليس فقط لأن الأساليب غير المباشرة أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة، وأكثر عملية واستخداماً ونجاحاً من خلال التجارب العلمية كذلك لأن الأساليب غير المباشرة أوسع واشمل نطاقاً وأكثر تنوعاً، ويسمح هذا باستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات ومن أهمها ما يلي :[54]

أ. التدرجية :

حيث إن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج في مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية أكبر، وبجرعات متفاوتة، ودون أن يتنبه لها الخصم،يتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع أحداثها وقوة هذه الأحداث .

ب . التلازم و التتابع:

بمعنى أن يتم استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع، وبالطبع تسمح الأساليب غير المباشرة بالاستخدام المتكامل لأدوات التلازم والتتابع، بعكس المواجهة المباشرة التي تجتاح إلى التعرض

[54]محسن أحمد الخضري ، نفس مرجع سابق ذكره ، ص 207.

السريع للأحداث، والوصول بالموقف الأزموي إلى قمته، وتصفيته، وتصفية عناصره مهما كانت التكاليف باهظة .

ج . التناسق و الاتساق:

تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة إلى قدر كبير من الذكاء والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات التي يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلا عن أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكتلة يصعب اختراقه من جانب صانعي الأزمة .

ح . التغطية و الخداع :

فكثيراً ما يحتاج استخدام الأساليب غير المباشرة إلى وضوح كامل في الرؤية، وتحديد لكافة المسارات وكثيراً ما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وغير محددة الاتجاهات، ومن ثم فإن التصدي لها عشوائياً قد لا يؤدي إلى نتائج فعالة، بل وقد تكون هناك كمائن ومصائد وفخاخ منصوبة لنا، ويتم الاستدراج إليها بافتعال أزمة وهمية يقع فيها .[55]

ومن هنا عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم، ولا يتوفر لديه معلومات بشأنها، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها، وتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل.. وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة، والذي يمكن من التفوق في السيطرة على الأحداث وعلى مرجيات الحوادث .

[55] محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ذكره، ص193.

المبحث الثاني: أساسيات في إدارة أزمة كورونا

عند الحديث عن مراحل الأزمة ، يلاحظ إمكانية إجهاضها عند أول مرحلة إذا كانت الوقاية خيرا من العلاج ، و لكن العجز عن إجهاضها يضع الإدارة أمام خيارين : إدارتها بفاعلية أو الاستسلام لها . و من هنا يتطلب التعامل مع الأزمات بإدارة علمية واعية لديها القدرة على الاستجابة و التصدي السريع و الحاسم للقوى الصانعة للأزمة، هذه الإدارة تعرف باسم "إدارة الأزمات" .

كما أن علم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة برزت أهميته من خلال التغييرات العالمية التي أخلت بموازين القوى العالمية ، إذ يعمل هذا العلم على التكييف مع المتغيرات و تحقيق الثوابت ذات التأثير السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي .

المطلب الأول : مفهوم إدارة أزمة كورونا .

* **التأصيل النظري لإدارة الأزمات** : لقد وجدت إدارة الأزمات في مجال الممارسة منذ القدم و كانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني نع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان ، ولم تكن تعرف آنذاك باسم إدارة الأزمات ، و إنما تحت مسميات أخرى مثل : الحنكة الدبلوماسية ، أو براعة القيادة ، أو حسن الإدارة ....ألخ

منذ أوائل الستينات . بعد الأزمة الكوبية . اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل أزمات ذات صيغة سياسية من منظور العلاقات العامة ، ثم عاد ليربط مرة أخرى بعلم الإدارة ، وقدمنا في هذا الإطار نمط متكامل " إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية تقوم على مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية الخاصة بها ، تهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة و التعامل معها و مواجهة آثار السلبية. [56]

و من ثم تطور البحث في مجال إدارة الأزمات في العشرين سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر من خلال العديد من الدراسات التي تحلل العديد من حالات الأزمات

[56] حبيبة العيداني ، مرجع سابق ذكره ، ص 30-31.

و ملاحظة المواقف المختلفة ، فقد تناولها بعض العلماء بمدخل دراسة الحالة منهم : (Holushaسنة 1988) و (Allison سنة 1981) ، و آخرون تناولوها بالمدخل المقارن و منهم (Miller سنة 1988)و (Perrow سنة 1984) ، و آخرون تناولوها بالمدخل التجريبي و منهم (Mitroff) و (Fink سنة 1986) ، و هكذا فإن نمو و تطور علم إدارة الأزمات تحقق من خلال العديد من الأبحاث و الدراسات . و هكذا أصبحت إدارة الأزمات علما كيفية العلوم له قواعده و أسسه ، بما يجعله علما مختلفا في أساليبه و تطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى ، و يهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة و المتسارعة كما أنه علم يقوم على الدراسة و البحث و التجارب و استخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب .

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، و إن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات يصب في مصب واحد هو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة و البحث عن أثارها في كافة المجالات" .[57]

و يمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو الآتي :

*إدارة الأزمة هي تلك الإجراءات و الأساليب التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناء الأزمة و بعد وقوعها و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي : [58]

- ✓منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- ✓مواجهة الأزمة بكفاءة و فعالية .

[57] السيد عليوة،**إدارة الأزمات و الكوارث–حلول علمية–** ،مكتبة الكتب العربية،1997،ص 26 .

[58] ليلي بن زرقة ،**محاضرات في مادة إدارة الأزمات و الصراع**،مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس ،2020/2019،ص 69 .

- ✓تقليل الخسائر في الأرواح و الممتلكات إلى أقل حد ممكن .
- ✓تخفيض الآثار السلبية في البيئة المحيطة .
- ✓إزالة الآثار النفسية التي تخلقها الأزمة لدى العاملين و الجمهور.
- ✓تحليل الأزمة و الاستفادة منها في منع الأزمات المتشابهة، أو تحسين و تطوير قدرات المنظمة و أدائها في مواجهة تلك الأزمات .

* **كتعريف ثاني** : أن إدارة الأزمة على مستوى المنظمة أصبحت تعني "رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي ، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة ، التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجئة ، و تخرج المنظمة من حالة الاسترخاء و الترهل" . [59]

* و **تعرف أيضا بأنها** :عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة ، و التعامل مع الأزمات التي لابد من مواجهتها و التخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات . [60]

و عرفها بعض الباحثين كما يلي :[61]

. **عرفها (Carnall)** : بأنها درجة تمكن المنظمة من إدراك و تشخص الأزمة و محاولة معالجتها و تسخير مختلف مواردها فضلا عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة .

---

[59] السيد عليوة،**إدارة الأزمات في المستشفيات**،ايتراك للطباعة و النشر،القاهرة،2001 ،ص 20 .

[60] قطيش نواف،**إدارة الأزمات**،الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر،عمان، 2009 ص 25 .

[61] عزات كريم عدوان،**العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات**، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2013، ص 88-89. .

. و **عرفها (Herrero, G. &Alfanso, B.)** : هي عملية الإعداد و التقدير المنظم للمشكلات المختلفة التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و عمليتها و بقاءها في السوق

. و يقول عنها (شدود) : بأنها أسلوب استخدام القرارات التي تتصف بالاستقرار و التكرار للإبقاء على مناخ مناسب لصنع الأزمات و افتعالها بشكل مستمر للمساهمة بقوة في ازدياد الضغط المولد للأزمة و المؤدي إليها بهدف تحقيق أهداف محددة .

. و يعرفها (سبتي): بأنها التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح باعتبارها عملية متكاملة تبدأ من التنبؤ، ثم المعالجة أثناء الأزمة، ثم مرحلة ما بعد الأزمة.

. يتضح من التعاريف السابقة الذكر أن إدارة الأزمة على مستوى المنظمات تتطلب من مديريها أن تكون لديهم القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات ، وذاك من خلال دراسته و تحليله للمتغيرات داخل و خارج المنظمة و استخدام أساليب إدارة مبتكرة تساعدهم على الوقاية و محاولة منع حدوث الأزمات و أن تكون لديهم القدرة أيضا على التعامل نعها في حالة حدوثها و الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة .

و عليه يمكننا تعريف إدارة الأزمات كتعريف إجرائي : "بأنها وظيفة أساسية في المنظمة تتجه نحو تقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمات المحتملة الوقوع و البحث في مسبباتها و من ثم إمكانية القضاء عنها أو تجنب حدوثها أصلا ، أو التعلم من حدوثها ، أي تكون هذه الإدارة قبل و أثناء و بعد الأزمة .[62]

وهنا تجدر الإشارة إلى أن :فيروس كورونا قد عرف كما يلي : "هو فيروس يصيب الجهاز التنفسي ظهر في مدينة ووهان الصينية في 2019 ، و عرف انتشارا واسعا ليصبح بذلك جائحة و أزمة عالمية".

[62] ليلي بن زرقة ، مرجع سابق ذكره ، 69-70.

وبناءا على ما سبق يمكن: تعريف إدارة أزمة جائحة كورونا كالآتي : " هي أسلوب يستخدم في مواجهة الأزمات الطارئة مثل فيروس كورونا الذي عرف العالم له انتشارا واسعا ليصبح بذلك جائحة و أزمة عالمية " .[63]

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات و أهدافها

أولا: أهداف إدارة الأزمات

*إن هناك أهدافا علمية سامية،يسعى المختصون في بذل كل جهدهم من أجل تحقيق العمل المطلوب وذلك من خلال أفراد مكتب إدارة الأزمات وهي كآتي :

الرقم	أهداف أدارة الأزمات
1	التنبؤ بالأزمات و الإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار و الصدمات قبل وقوعها وقبل حصولها
2	وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات
3	رفع التقارير و المعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا
4	توجيه النصح و الإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضيح لهم كيفية التعامل مع الأمور وما هو التصرف الحكيم في كل موقف
5	معالجة الأزمات و القضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها .
6	تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول و المقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.
7	تتبع و رصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات التي تحدث في بيئة المنظمة.
8	العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين و الإداريين

9	تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة في سبيل الحصول على حلول مبتكرة
10	خلق القوة الفعلية في مواجهة الأزمات بكل شجاعة و جرأة.
11	التفكير و التخطيط العلمي لكيفية التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها.
12	الحفاظ على الأمن و الإست قرار وجعل الأمور تسير بشكل جيد دون نقص في الأداء.
13	تدمير الأطراف الأخرى المتسببة في الأزمات ومواجهتها بكل ثقة .
14	التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف آثار شدة الأزمات.
15	التجهيز الكامل و الاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث.[64]
16	نشر فكرة عدم غرور الموظفين بقواهم وأنفسهم مع زرع الثقة بأنفسهم ودعمهم ورفع معنوياتهم و التفاعل مع مشكلاتهم .
17	تقديم الحلول لكل المستويات الإدارية مع تقديم مقترحات بديلة في حالة عدم رغبة الإداريين في الحلول الأساسية.

*الأهداف سابقة الذكر تقودنا إلى أن لا يمكن تحقيقها ألا بواسطة فريق إدارة الأزمات لأنها تعمل على تخطي الصعوبات و إيجاد الحلول للأمور كلها في حالة حدوث الأزمة ، إضافة إلى ذلك تعمل على الابتعاد عن المشكلات من خلال تبني ‘آليات علمية و إبداعية للعمل على حل الأزمات.[65]

ثانيا: مراحل إدارة الأزمات

[64] محمد سرور بن حكمت الحريري ، **إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية**، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،2012، ص46.

[65] محمد سرور الحريري، مرجع سابق ذكره ، ص50.

وفي هذا الاطارنجد أن مفهوم إدارة الأزمات بكل اختلافاته و تفسيراته ، يرى بعض المفكرين أنها تمر هذه الأخيرة بأربع مراحل وهي :[66]

1 تطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

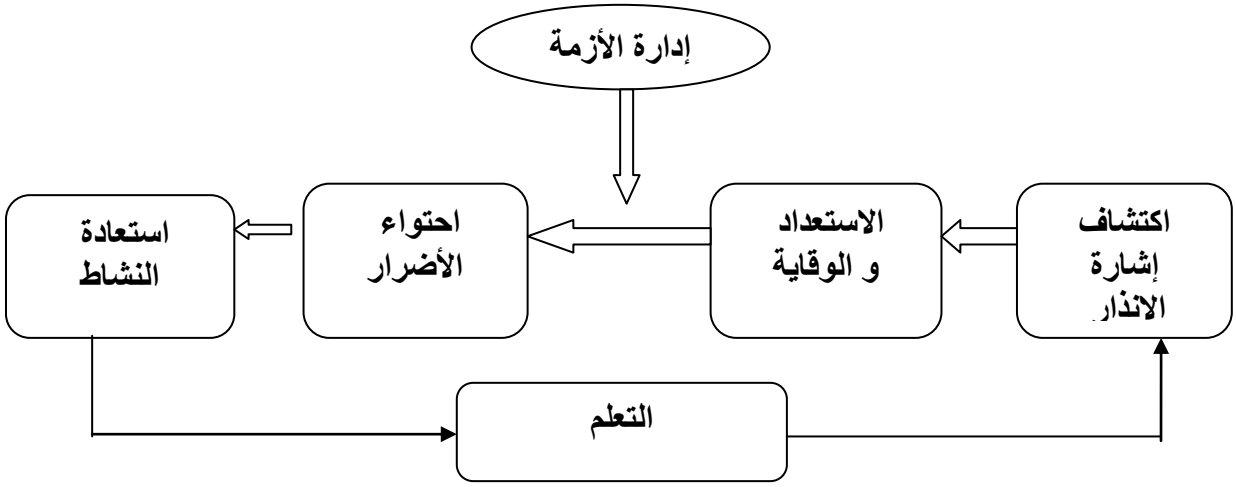
2 الاستعداد و التحضير.

3 المواجهة

4 إعادة التوازن.

بينما يرى البعض الآخر، أن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل و القدرة على تحقيق التوازن و إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة و هي على النحو التالي:

الشكل رقم (9): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: أسامة محمد شاكر عبد العليم،عمر أحمد أبو هاشم الشريف،المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ،2010، ص223.

و من الشكل رقم (9) يتضح لنا وجود خمسة مراحل أساسية لإدارة الأزمات و المتمثلة في:

[66] علي عجوة ، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة ، عالم الكتب، القاهرة ، 2008، ص 175.

م1: اكتشاف إشارات الإنذار.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها . مثل: انخفاض في الإنتاجية ، ارتفاع معدل الدوران انخفاض المبيعات ، مشاكل مع العاملين ، الصراعات ... و الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات .

م2: الاستعداد و الوقاية.

بما أن الوقاية خير من العلاج يجب أن يتوافر لدى إدارة المنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمة ، و ذلك عن طريق تحديد نواحي و نقاط الضعف و معالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة ، و يتطلب ذلك وضع الخطط و السيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات ، و هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات و الاستعداد و الوقاية منها ، إذ تعتبر الزلازل و الحرائق و السيول و انهيار المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد و الوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني بها تتضمنه من تدريب الأفراد و اختيار للمعدات و ما إلى ذلك ، و لكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة ، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء .[67]

م3: احتواء الأضرار.

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة و علاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم ، و بالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الاضرار و منعها من الانتشار

[67] علي عجوة ، كريمان فريد، مرجع سابق ذكره ، ص175.

م4: _استعادة النشاط.

تشمل إعداد و تنفيذ برامج جاهزة و اختبرت بالفعل و تتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة إستعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت ، و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد .

م5: التعلم .

تتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة و المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة ، و كذلك التعلم المستمر و إعادة التقويم اتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة .[68]

المطلب الثالث : متطلبات و مهام إدارة الأزمات

أولا: متطلبات إدارة الأزمات.

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات و التي تتكون من خمسة عناصر أساسية تساهم بدورها في مواجهة المشاكل و حلها: [69]

. * فريق إدارة الأزمات:

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول المحلاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

. * التخطيط كمتطلب أساسي:

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات ، فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ، و

[68] علي عجوة ، كريمان فريد، مرجع سابق ذكره ، ص 175.

[69] عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة و إدارة الأزمات**،مطبعة رشاد ، عمان،الأردن، 2015، ص.167..

يتبين أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية و الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة ، و قد أوضحت التجربة اليابانية في هذا الشأن إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام Kanpan الياباني ، حيث أن مفهومه الجوهري لهذا النظام ، يقوم على أساس تحفيز وخلقها لكي يبقى الإداريون و العمّال دائمًا في حالة تأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء كانت هناك أزمة حقيقية أم لا ، أي أنهم مستعدون على قدم و ساق مفعمين بالنشاط و الحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات ،انقطاع التجهيز بالمواد الأولية ، إضراب العمال و الحرائق ، ويعود وجود هذا الخلل في معظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها، و ليس الاستعداد لها قبل حدوثها و بالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة.

. * وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو.

فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة،أما فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعّال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقًا مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج و أثره في التقليص في عدد وفيات الحجاج الماليزيين .

. * نظام اتصالات داخلي و خارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر ،فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة، حيث يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس و بالتالي تفادي الكوارث

الطبيعية لدى المنظمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها(2019) يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين و عمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة و أدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق و سقوط عدد من أعمدة الكهرباء و احتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات ،. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح و التغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية و هي الزلازل تثبت فعالية و أهمية إدارة الأزمات و الكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل و نحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل و بالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا و بين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات و الكوارث في العالم العربي و لا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضًا. [70]

. * التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين عليها ، ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات و القدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال، مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج.،و من خلال هذا فإن نجاح عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها :

- إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي .

[70] عيد الرزاق الدليمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 170-172

- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .
- ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات و اختبارها تحت ظروف متشابهة لحالات الأزمات و بالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .

ثانيا: مهام إدارة الأزمات

تعتمد إدارة الأزمات على مجموعة من المهام التي لابد من إتباعها بطريقة علمية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتمثل في: [71]

- خلق وعي عام و إلزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث التي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة و المنظمة لظروف الأزمات.
- أحداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة ، و يتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات و اطلاع الإدارة العليا أولا بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة .
- تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد و تحليل و معالجة الأزمة .
- خلق توازن بين مبدأ المركزية و اللامركزية، حيث أن المركزية لا تعطي حرية التصرف و إعطاء الأوامر أما اللامركزية التي تسمح بإعطاء الأوامر و حرية التصرف و صلاحيات واسعة، و من هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

و يتكون فريق إدارة الأزمة من عدة نقاط منها :

أ- الفريق الإداري:

و هو فريق يتبع إداريا الفريق الرئيسي الذي يوضع السياسات، و هنا مهمة الفريق الإداري العمل من أجل الأزمة. و يرأسه رئيس إدارة الأزمات و يمارس نوعا من اللامركزية في مجال التنفيذ .

[71] زيد منير عبوي،؛**إدارة الأزمات**،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان،2006،ص22 .

ب-الفريق المختص بوضع السياسات الخاصة بمواجهة الأزمات :

و يتكون الفريق المختص عادة من المدير التنفيذي للمنظمة يساعده أخصائيون من داخل أو خارج المنظمة. و يتمتع هذا الفريق بسلطة لا مركزية في هذا المجال حيث يحق له صنع و اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

ج- الفريق الارتباط:

يعمل فريق الارتباط بين الفريق الإداري و الأقسام المختلفة المعنية مباشرة بالأزمة . و مهمة هذا الفريق تزويد الفريق الإداري بالمعلومات المتعلقة بالأزمة و أية اقتراحات حول سبل حلها .و تكون سلطته مركزية نظرا لارتباطه بالفريق الإداري .[72]

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة أزمة كورونا

التعامل مع الأزمات و إدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة و مجموعة مترابطة من الخطوات، على أن المقصود بإستراتيجية مواجهة الأزمة الطريقة الشاملة التي يختارها فريق إدارة الأزمات.

وهناك نوعان من استراتيجيات إدارة الأزمات :

- الاستراتيجيات التقليدية .
- الاستراتيجيات الحديثة .

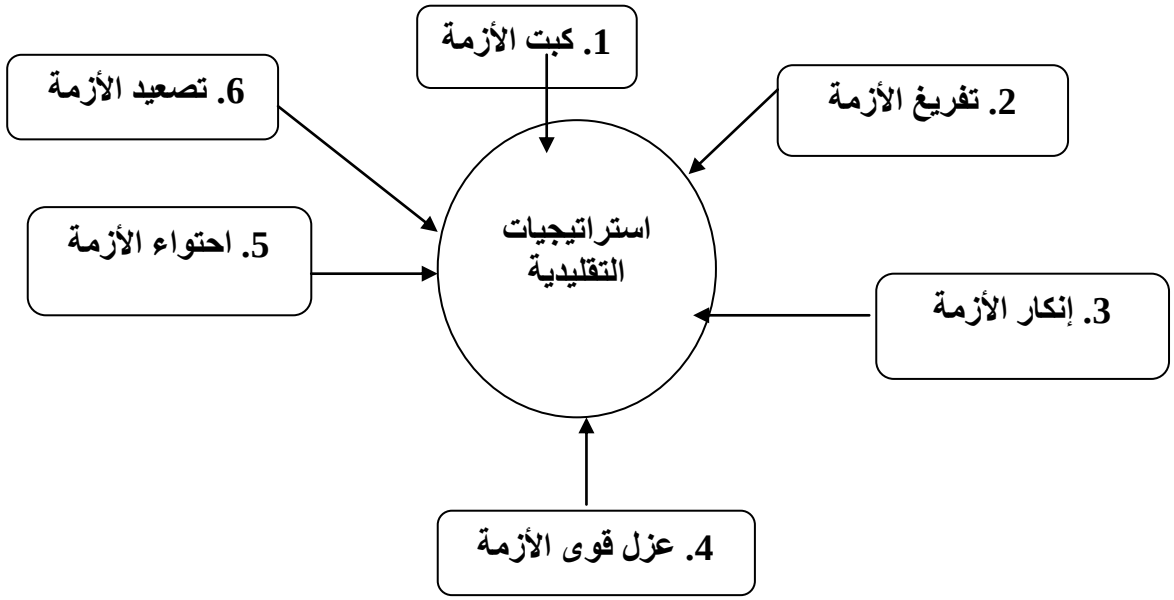
أولا: الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع أزمة كورونا

هي مجموعة الطرق ذات الطابع الخاص يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات ، و فيما يلي عرض لكل منها في شيء من الإنجاز : [73]

[72] زيد منير عبوي ، مرجع سابق ذكره ، ص23.

[73] سامي محمد هشام حريز,نفس المرجع السابق,ص 53.50 .

الشكل رقم (10) : الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن خلال الشكل رقم (10) يتضح لنا بأن هناك ستة إستراتيجيات يمكن الاستفادة منهم في التعامل مع الأزمات وهي كآتي:

1. كبت الأزمة :

و تقضي هذه الإستراتيجية بالعنف في التعامل مع الأزمة و مع الطرف الآخر، و ذلك بالتدخل السريع و محاولة وقف أحداثها و القضاء على "مولداتها" كالأزمة الطلابية التي حدثت في الصين فيصيف 1989م .و أيضا كمثال آخر استخدمت دولة الصين هذه الإستراتيجية في ميلاد فيروس كورونا في مدينة ووهان من أجل القضاء عليه و تفادي أي خطر في المستقبل لكنها فشلت في ذلك .

2. تفريغ الأزمة:

و هذه الإستراتيجية تعتبر امتدادا لما قبلها ، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة ، بينما الثانية تروم

القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمها بضرورة التدرج : إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح ، أو لغير ذلك من الأسباب .[74]

3. إنكار الأزمة أو بخسها :

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد "فقاعات هواء" لا تلبث أن تتبدد، و من ثم فإن هذه الإستراتيجية يصاحبها:

- تعميم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة و بخطورتها .
- تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، و إقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها.

مثال على هذه الإستراتيجية "فرنسا التي انتظرت أشهر حتى يعلن رئيسها حالة تأهب".

4. عزل قوى الأزمة :

هذه الإستراتيجية تؤمن بالحكمة التي تقبع في "اللاشعور الإنساني" و التي تقضي بقطع "رأس الحية" بغية التخلص من شرها!

و عبر هذه الإستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى:

- القوى الصانعة .'
- القوى المؤيدة.'
- القوى المهتمة بالأزمة .'

و بعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة بطريقة أو بأخرى.

---

[74] سامي عيد الله سالم أبو عزيز ، **معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجهاز دراسة حالة قطاع غزة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2010، ص15.

5. احتواء الأزمة:

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى "محاصرة الأزمة" و العمل على عدم استفحالها عبر امتصاص الضغط المولد لها: ففي الأزمات العمالية – مثلا – يمكن إتباع ما بلي:

- إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية .
- مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، و من ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات، حيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها، لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.
- التفاوض مع الممثل بذكاء و الخلوص إلى نتائج جيدة .[75]

6. تصعيد الأزمة:

و ذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، و يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات خاصة و لتحقيق أهداف محددة، مثلا:

- في حالة الغموض الشديد في الأزمة و عدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية .
- عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة .

7. تفريغ الأزمة من مضمونها :

بموجب هذه الطريقة، يتم إفقاد تيار الأزمة قوته و وحدته ومساره، بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة و متعددة، و من ثم تفقد عناصر الخطر فيها.

ثانيا : الاستراتيجيات الحديثة

عندما تحدث أزمة في عصرنا الحاضر، يجب أن نستخدم طرق إبداعية غير تقليدية من أجل التعامل و معالجة الأزمات و إيجاد حلول مناسبة لها، لأنها أصبحت أكثر فاعلية و متوافقة مع طبيعة المتغيرات وهي على النحو التالي:

[75] سامي عبد الله سالم أبو عزيز، المرجع السابق ذكره، ص15

1. طريقة فرق العمل :

و هي من أكثر الطرق شيوعا و استخداما للتعامل مع الأزمات في عصرنا الحاضر، نتيجة ترابط و اعتمادية العلاقات والعوامل الدامغة للأزمة و المحفزة لها يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير و متخصصين و فني في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه ، و لحل الأزمة بالشكل السليم ، هي طريقة تفاعلية استهدافية يقوم بها الخبراء و المتخصصين ، و عادة ما يكون فريق العمل متكامل و مكون من عدد مناسب من الخبراء و المتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة ، لبحث مجالات و أبعاد و طرق التعامل مع الأزمة و وضع خطة عمل سريعة محكمة و مدروسة بدقة لهذا التعامل ، و في الوقت ذاته مؤكدة النجاح و يتم تكوين فرق العمل بأسلوبين رئيسيين هما :

. * فريق العمل المؤقت: [76]

و يختص هذا الفريق بالتعامل مع الأزمة بعينها و يتم تشكيله لأول مرة بإسناد مهمة التعامل مع الأزمة ، و عادة ما يتم استدعاء أفراده أو ترشيحهم من خلال قوائم معدة مسبقا تضم الخبراء و المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة ، و تحدد اختصاصات هذا الفريق وتكون مهمته ذات طابع خاص على النحو التالي :

1. تشخيص الأزمة بشكل فوري سريع .
2. إعداد خطة التحرك لمواجهة الأزمة و التعامل معها.
3. متابعة تنفيذ خطة التحرك و التعامل للتدخل السليم لتصحيح أي أخطاء تحدث أو لعلاج أي قصور.

وتنتهي مهمة هذا الفريق بعد تأكيد أن المهمة تمت بنجاح، و تعيين فريق آخر إذ لم تحقيق نجاحا في تصدي للازمة.

[76] محمد سرور الحريري ، نفس مرجع سابق ذكره ، ص 190.

. * فرق العمل الدائمة:

و هي فرق عامة و متخصصة لمواجهة الأخطار أزمات ، و يستمد هذا الأسلوب أهمية و سبب و جوده هو أن بعض الكيانات الإدارية تشكل ما يسمى (بحكومة الظل) أو مجلس مديري الظل و التي يتم تشكيلها من مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة مختارين بدقة و عناية ، تتوافر لديهم قدرات و مهارات ، و بعضها تم اكتسابها خلال عملهم و في سنوات خبرتهم ، و يتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلا عاليا و رفع لياقتهم بشكل كبير ، استعدادا للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها ، و حتى لا يكونوا متأثرين بالضغط الواقع عليهم عند حدوث الأزمات .

2 . طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

تستند هذه الطريقة على المعلومات التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق و مواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات ، أو تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها ، و من ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق و بالتالي تكوين خطوط دفاع متتالية ، و تستخدم هذه الطريقة عادة في الكيانات الإدارية الإنتاجية ، مثل المصانع التي تستخدم مدخلات قد يحدث فيها أزمة ، كأزمات المواد الخام ، و من هنا تعمل الإدارة الرشيدة على تكوين وتنشئة احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت هذه الأزمة .

3 . طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :[77]

تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد ، و يكون محورها عنصر بشري ، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي ، و احترامهم و تقديرهم الكامل له ، فضلا عن كونه مختارا من جانبهم ، فهو منهم و معهم و بهم ، و يحتاج مدير الأزمة الناجح

[77] يوسف أحمد أبو قارة ، **إدارة الأزمات (مدخل متكامل)**، إثراء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2009، ص280.

إلى تأكيد وحدة مجتمع الأزمة ، و تماسك هذا المجتمع و مساندتهم في مواجهة قوى صنع الأزمة، ويتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة ، وعن مداها ، وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها ، و ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة و المتفق عليها و المشاركة لكل منهم في إعدادها ، و من ثم يسهل القضاء عليها .

4. طريقة احتواء الأزمة:

و تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة في نطاق محدود و تجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها ، و في الوقت ذاته امتصاص و استيعاب الضغط الأزموي المولد لها ، و من ثم إفقادها قوتها التدميرية ، و خير مثال لهذا التطبيق أزمات إضراب العمال عن العمل والتي تظهر من وقت إلى آخر خاصة في شركات حساسة مثل شركات الطيران المطارات و المراقبة الجوية فيتم الاحتواء لهذه الأزمة وفق خطة ذكية،و يتم الاحتواء على عدة مراحل هي :

1. إبداء التفهم و الإنصات الذكي لقيادات الأزمة، و مطالبتهم بتقديم ما يطلبونه من خلال القنوات الشرعية التي هي المعبر الوحيد و الشرعي عن حقوقهم.

2. مطالبتهم بتوحيد رغباتهم حيث إن الرغبات متعارضة،و الاستجابة لهم كاملة ، أمر مستحيل ، بل إن الاستجابة لبعضها لا يؤدي إلا إلى تفاقم المطالب الأخرى و عدم تحقيقها .

3. مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار و التفاوض ، خاصة و أن المصلحة المشتركة و الحرص على النفع العام يحتم ذلك .

4. التفاوض مع اللجنة و الوصول إلى حلول وسط ترضي جميع الأطراف و بالتالي تضيع الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير الكيان الإداري أو إلحاق الضرر به عن طريق استغلال الأزمات.[78]

5. طريقة تفتيت الأزمة:

و هي من أفضل الطرق على الإطلاق و هي من الطرق الجديدة و الإبداعية و الغير التقليدية للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة و ذات الشدة التي تتجمع قواها و تنذر بخطر شديد ، حيث كثيرا ما تكون الأزمات هشة و ضعيفة عندما تتفتت إلى مكونات ، و إلى أجزاء و عناصر ، و من ثم تفقد الأزمة قوتها، وهي عملية تحتاج إلى ذكاء ، من أجل إحداث هذا التفتيت، و تعتمد هذه الطريقة على معرفة كاملة و تفصيلية و دقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ، و من خلال هذه الدراسة العميقة يتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة ، و المنافع المحتملة التي يمكن أن يكتفي بها كل من أعضاء التحالفات ضرب وحدتهم ، و تحديد أن استمرار المكاسب استمرار التحالفات الأزموية و هكذا حتى تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة ، لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تملكه من قبل و في الوقت نفسه يسهل التعامل معها بهدوء و بدون تكاليف ضخمة .[79]

6 . طريقة تدمير الأزمة ذاتيا و تفجيرها من الداخل :

و هي أصعب الطرق غير التقليدية و التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطرا مدمرا للكيان الإداري ، و هي طريقة تعتمد على قمة الخداع .

[78] يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ذكره ، ص282.

[79] سامي عبد الله أبو عزيز ، مرجع سابق ذكره ، ص16.

و يطلق عليها أحيانا "طريقة المواجهة العنيفة" و كذا طريقة "الصدام المباشر " حيث لا يكون هناك بديل عن هذا الصدام ، غالبا ما تستخدم هذه الطريقة في حالة غياب كامل

من المعلومات و هنا تكمن خطورتها ، أو في حالة معرفة كاملة بها و تيقن من أنه لا مفر من الصدام ، و في هذه الحالة يتم التعامل على النحو التالي :

1. ضرب الأزمة بشدة من الجوانب و الأطراف الضعيفة للأزمة، و التي يمكن عن طريقها أن تتداعى أعمدة الأزمة التي تستند إليها، أو تفقد قوتها المحورية التي تعتمد و ترتكز عليها.

2. استقطاب بعض عناصر القوة ذات التأثير على تحريك قوى الدفع للأزمات ، و يتم ذلك عن بعد ، لزعزعة استقرار قوى الأزمة و إفقادها وحدة تماسكها ، بل و إيجاد صراع بين مؤيدي العناصر التي تم استقطابها ، و بين العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمات ، و يجعل هناك خلالا و متسعا فيها .

3. . التصفية للعناصر القائدة و الرائدة للأزمة ، سواء بتجريمها و إفقادها مصداقيتها ونزاهتها ، أو بإزالتها بشكل يؤدي إلى إنهائها .

4. إيجاد قادة و زعماء جدد أكثر اعتدالا و تفهما و استعدادا لتولي قيادة صانعي الأزمة وتحويلهم تدريجيا أو فجأة وفقا للحالة التي عليها و تحويلهم إلى قوى مسيسة و مطيعة ، أو تحويلهم لقوى غير أزموية ، بل إلى قوى إيجابية فاعلة في الكيان الإداري ، و قد استخدمت معظم دول العالم المتقدمة هذه الطريقة في التغلب على أزمات الإرهاب .

7. طريقة الوفرة الوهمية:

و هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة و المتلاحقة الأحداث ، والتي تنذر بخطر عاصفة مدمرة للكيان الإداري ، و من أهم الأمثلة الخاصة بهذا النوع من الأزمات ظهور الأزمات التموينية التي تتصل

بإحدى السلع الضرورية مثل رغيف العيش ، و أزمة الدقيق و أزمة السكر ، أزمة الملح و أزمة الغاز، التي تجعل الناس يتدافعون للحصول على السلعة التي حدثت بها الأزمة بأي ثمن ، و يلجأ متخذ القرار إلى استخدام طريقة الوفرة الوهمية و ذلك بخلق انطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع و الأموال التي يتدافعون عليها ، و أنه لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع.[80]

*مثال على ذلك "أمريكا " كما تعرف أن الولايات المتحدة الأمريكية من أعظم القوى في العالم و نعتقد أنها قادرة على مواجهة و إدارة أزمة جائحة كورونا بكفاءة لكنها أظهرت غير ذلك ، حيث لم تكن جاهزة لتوفير الأقنعة و الأجهزة التنفسية لقطاعها الصحي.

* مثال آخر "ألمانيا": التي تعتبر من الدول القوية في التصدي للأزمة لكنها أظهرت لنا عكس ذلك فولاياتها افتقدت للتغطية الصحية اللازمة و قررت اللجوء إلى الفنادق إذا ما تزايد عدد المصابين فيها.

8. طريقة امتصاص و تحويل مسار الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف، و التي لا يمكن وقف تصاعدها، أو التعامل مع قوة الدفعة المولدة لضغوطها.، و لكن فقط يمكن تحويل مساره و اتجاهه أو احتواء جانب كبير من خسائره عن طريق إزالة كل ما من شأنه أن يدمره في طريقة ،و يتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها ،و الرضوخ لها ، و الاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها و نتائجها ، و بالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن ،و تصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الحادث الأزموي في إحكام السيطرة على الكيان الإداري و حفز مشاركة أفراده ، و زيادة درجة انتمائهم و ولائهم ، و بالشكل الذي يعظم من انتاجهم و يرفع من إنتاجيتهم ، و يؤدي إلى تحسين أداء الكيان الإداري ككل، و يقوم رئيس الكيان الإداري و متخذ القرار في هذا الكيان بالاندماج داخل قوى صنع

[80] يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ذكره ، ص 284.

الأزمة ، و باعتباره واحدا منهم ، و في الوقت ذاته فاعلا فيهم ، و يتم استخدام الأزمة في القضاء على أي مقاومة من أجل : [81]

- التطوير و الارتقاء.
- التحسين والتجويد.
- الابتكار والإبداع .
- التجديد و الإصلاح .

مثلا نجد مثالا حيا عن هذه الإستراتيجية و المتمثلة في: و.م.أ و الصين قاموا بتحويل مسار الأزمة من أزمة صحية إلى أزمة سياسية عند تبادل الاتهامات اتجاه بعضهم البعض .

فالأزمة الحديثة ليست جميعها شرا مستطيرا و لكنها تصبح حافزا على التقدم و التطوير ، و المشاركة بفاعلية و عمق ، فعلى سبيل المثال فإن اكتشاف الولايات المتحدة لخلية إلكترونية خبيثة (جرثومة الكمبيوتر) مدمرة لقواعد المعلومات الخاصة بالعقول الإلكترونية و التي أدت إلى تدمير العديد من أجهزة الكمبيوتر ، و تعجيز جزء من شبكة المعلومات ، وتوصلها إلى الفاعل الأصلي لهذه الجريمة، و الذي تبين أنه عالم شاب متخصص في عالم الإلكترونيات و تصميم برامج الحاسبات الإلكترونية ، دفعها إلى احتواء هذا الشاب ، و عدم محاكمته أو تدميره ، و لكن فقط مطالبته بالبحث و إعداد برامج مناعة ضد اختراق فيروس الكمبيوتر لأجهزتها و في الوقت ذاته استخدم هذه الفيروسات في تدمير أجهزة الدول المعادية عندما يلزم الأمر ذلك .

و لعل هذا ما تلجأ إليه وحدات الأمن و الشرطة في مختلف دول العالم من استقطاب عتاة المجرمين و تحويلهم إلى رجال أمن مرشدين للبوليس ، أو خبراء استشاريين في الجريمة مقابل مكافآت و مرتبات مجزية يمنعهم من ارتكاب جرائم جديدة .

[81] يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ذكره ، ص285.

و أيا كانت هذه الطرق سواء تقليدية سابقة و ماضية أو طرق جديدة و غير تقليدية، فقد حان الوقت من أجل التفكير في إيجاد منهج متكامل لمعالجة الأزمات.

خلاصة الفصل

في ظل التطورات المتفاوتة في هذا العصر ، أصبحت الأزمات متواجدة في كل زمان و مكان ، فهي موقف سلبي يواجه المنظمة و تضع متخذ القرار في صعوبة و يشعر بأنها تشكل له خطر و تهدد أهداف و قيم المنظمة المحورية ، و لهذا يمكن القول أن إدارة الأزمات هي مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة مثل جائحة كورونا التي واجهها الإنسان بكل شجاعة و قوة ، إذ ساهمت هذه الأزمة في ظهور رجال أبطال قاموا بتفجير طاقاتهم الإبداعية و أفكارهم الابتكارية ، لذا أدت أزمة جائحة كورونا إلى تعطيل مصالح و أعمال الدول لذا استعانت هذه الدول ببعض الاستراتيجيات التي تساعدها على تخطي كل الصعاب التي تحدها على وصول الى أحلامها و طموحاتها ،و إضافة الى تبيان بأن من يسير إدارة أزمة كورونا بطريقة علمية سوف تساهم بدورها على تفعيل المنظمات و تشجيعهم الى أمام من أجل تحقيق أهداف التي تسعون الى إظهارها في المستقبل بكل كفاءة و فعالية .

ومن خلال هذا تم مقارنة المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل مع واقع أزمة جائحة كورونا على تجارب الدول (الصين ،تركيا ، ألمانيا و الجزائر).

الفصل الثاني

دراسة تجارب بعض الدول لكيفية التعامل مع جائحة كورونا

تمهيد

إن الدول المتقدمة التي نراها في العالم هي أكثرا تضررا من الوباء كورونا ومن في القطاعات، طالما أن المشكلة عالمية فإن التوصيات بشأن هذه المشكلة تكتسب انتشارا عالميا على الفور،حول خطورة هذا الوباء المسماة بكوفيد، وكل دولة شاركت تجربتها حول تعاملها مع الوباء بكل كفاءة وشفافية، وأنها قادرة على توفير كل المعلومات والبيانات التي يستفيد منها الجميع ، لأنه لا يوجد معلومات مؤكدة عن طبيعة الفيروس وما هي أسبابه الحقيقية ومن أين أتى هذا العدو الذي لا يمكن رؤيته بعين المجردة، وحتى نتمكن من التغلب على هذا الفيروس في جميع الدول العالم، يجب على كافة الدول التعاون والتضافر مع بعضهم البعض، من خلال التعامل معه بحساسية عالية وبأدوات علمية خالية من العشوائية .

المبحث الأول : كيفية تعاملت الصين مع كوفيد19.

تبدو أزمة كورونا التي نشأت بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد الأصعب في تاريخ البشرية المعاصر، فقد أدت حتى الآن إلى تقييد حركة البشر و انهيار السياحة و توقف سلاسل الإنتاج بشكل يهدد الصحة و الاقتصاد

المطلب الأول: التدابير التي اتخذتها الصين لتصدي للفيروس

انطلقت أزمة فيروس كورونا المستجد، أو ما اصطلح على تسميته مرض كوفيد- 19، من الصين في نهاية شهر ديسمبر سنة 2019 ، ولعبت الكثافة السكانية دوراً هاماً في تفشي الفيروس في مدينة ووهان، وهو ما وضع السلطات الصينية أمام تحديات كبيرة للتعامل مع جائحة، وكان الخيار الذي اتخذته الحكومة الصينية جريئاً ومكلفاً في الوقت نفسه، إلا أن التجارب الأخرى التي اتخذتها بعض الدول الأوروبية، انتهت بالفشل بسب عدم إتتبعها نفس خطوات الصين بفرض العزل و الحجر،لم تدخر الصين حكومةً وشعباً أي جهد لمكافحة الوباء، حيث واصلت تحديث الآليات والسياسات المطبقة لسد أي ثغرات تنظيمية والتكيف مع الوضع الآني للأزمة على أرض الواقع، لذا حرصت الصين بوضع مجموعة من التدابير لكي تتمكن من الخروج منه بأقل الأضرار :

1. طبقت الصين إجراءات الحجر الصحي الصارمة وصفت بالقاسية،لاحتواء انتشار الفيروس،وكسر حلقات انتشار العدو. خاصة في موطنه الأول"ووهان"وهو إجرا علم يسبق له مثيل .

2. أغلقت السلطات المصانع والمحلات والشركات وأوقفت وسائل النقل العام مما ساعد في تقليل الإصابة بالعدوى.

3. طبقت الصين إجراءات صارمة فمنعت التجمعات وألغت الفعاليات والأنشطة الثقافية و الرياضية ، وأغلقت المدارس والجامعات والمسارح .

4. شيدت السلطات الصينية مستشفيات الميدانية بسرعة غير مسبوقة في ووهان في 10 أيام لعلاج المصابين و استطاعت استيعاب أعدادهم .

5. فرضت السلطات غرامات مالية على من لم يلتزم بإجراءات العزل أو حتى عدم ارتداء الكمامات .[82]

6. استدعيت فرق طبية من أنحاء البلاد إلى مراكز تفشي المرض.

7. أقامت الصين عيادات في كل مكان تستقبل المرضى المحتملين في الشارع أوفي مواقف السيارات .

8. أطباء بملابس وقائية وانتشروا في الشوارع لقياس حرارة الناس و السؤال عن حالاتهم الصحية.

9. حولت صالات الرياضة العملاقة لمراكز الحجر الصحي للحالات المشبوهة .

10. السرعة و الدقة في الكشف عن الفيروس.

11. استخدام تكنولوجيا المعلومات والبيانات الضخمة.

12. اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين .

13. تقييم المواردالطبيةوأنظمة الاستجابة ومدى جاهزيتها لحالات الأوبئة لناحية المخزون وعدد الطواقم الطبية وسبل حمايتهم.

[82] التجربة الصينية في تعاملها مع كوفيد 19، أزمة و الحلول، بيت المحتوى، ص4

المطلب الثاني : التكنولوجيا و الذكاء المستخدم في مواجهة كوفيد19

بعد تفشي كوفيد 19 في ووهان، مخلفا آلاف الضحايا والملايين في دائرة الخطر،ونظرا لكونها من الدول الصناعية الكبرى المتطورة تقنيا ، سخرت الصين ما تملك من تطور تقني لدعم الجهود المبذولة لمكافحة تفشي الفيروس ، ما ساعدها على الحد من انتشار الفيروس ومراقبة حالة المجتمع الصحية بشكل أدق خلال هذه الأزمة الصحية العالمية،فضلا عن تمكن العلماء بمساعدة التكنولوجيا من فك الشفرة الجينية للفيروس في أقل من شهر،وهذا إنجاز بحد ذاته.

فيما يلي بعض الحلول والابتكارات التقنية التي لجأت إليها الصين للسيطرة على مسار تفشي كوفيد19:[83]

1الكود الصحي ثلاثي الألوان :

الاستفادة من شبكة المراقبة المتطورة في الصين لصالح المنفعة العامة، تعاونت الحكومة الصينية مع كبرى شركات التكنولوجيا، مجموعة علي بابا وشركة تينسنت، لتطوير نظام تصنيف صحي يعتمد على رموز الاستجابة السريعة ثلاثية الألوان لتتبع حالة الأفراد الصحية بشكل يومي عبر تطبيق يعمل على الهواتف الذكية، والذي تم إطلاقه أولاً في مدينة هانغتشو بالتعاون مع مجموعة علي بابا ،ويقوم النظام على تخصيص لون محدد ،أخضرأو أصفرأوأحمر لكل شخص بالاستناد على تاريخ سفرهم وتاريخهم الطبي.وتم تطوير برنامج آخر مماثل بالتعاون مع تينسنت في مركز شنتشن الصناعي ،ويحدد البرنامج ما إذا كان يجب عزل الشخص أو السماح له بالتجول في الأماكن العامة بناءً على لون الرمز الذي يحدده التطبيق. وألزمت الحكومة جميع المواطنين باستخدام

[83] التجربة الصينية في التعامل مع كوفيد19، أزمة و الحلول ، إعداد بيت المحتوى ، ص 6

البرنامج، حيث يُسمح فقط للأشخاص الذين يحملون الرمز الأخضر بالتجول في الأماكن العامة، وذلك عبر استخدام الرمز في محطات المترو والمكاتب والمرافق العامة. وتم وضع نقاط تفتيش في معظم الأماكن العامة ليتم التحقق من الرمز ودرجة حرارة الشخص.وبعد فترة قصيرة، تم اعتماد هذا النظام في أكثر من 200 مدينة في أنحاء الصين.

2. الروبوتات:

ابتداءً من إعداد وجبات الطعام في المستشفيات، وتقديم الوجبات في المطاعم، وصولاً إلى رش مواد التعقيم، وبيع الأرز وتوزيع مطهرات اليدين، تم استخدام الروبوتات في الخطوط الأمامية في كل مكان لمنع تفشي الفيروس. ويتم استخدامهافي العديد من المستشفيات لإجراء التشخيص والتصوير الحراري. [84] كما تستخدمها شركة ميلتي كوبتر Multicopter في شنتشن لنقل العينات الطبية ،ووفقاً لوكالة رويترز، تم استخدام روبوتاً صغيراً يُدعى Little Peanut لإيصال الطعام إلى الركاب الذين كانوا على متن رحلة جوية قادمة من سنغافورة إلى هانغتشو، أثناء عزلهم في أحد الفنادق .

3. طائرات الدرون

في بعض المناطق المتضررة جداً بسبب الفيروس، تم استخدام طائرات الدرونز لنقل المعدات الطبية وعينات المرضى. ما ساعد بتسريع عملية التسليم وتفادي خطر تلوث العينات. كما تم استخدام طائرات درونز مزودة برمز استجابة سريعة QR code يمكن مسحه لتسجيل المعلومات الصحية ،وتم استخدام أيضاً طائرات الدرونز الزراعية لرش المطهرات في المناطق الريفية. وهناك الدرونز المزودة بتقنيات التعرف على الوجه،

[84] التجربة الصينية ، مرجع سابق ذكره ،ص 7

والتي تم استخدامها لنشر التحذيرات إلى المواطنين بخصوص عدم الخروج من المنازل وتذكيرهم بارتداء أقنعة الوجه .

4. البيانات الضخمة وتقنيات التعرف على الوجه

سمح الوصول إلى المعلومات العامة بتطوير لوحات مراقبة معلوماتية قادرة على مراقبة وضبط مسار تفشي الفيروس بصورة مستمرة، حيث بدأت الكثير من المؤسسات والجهات المختلفة بتطوير مثل هذه اللوحات باستخدام البيانات الضخمة ،وتم استخدام تقنيات التعرف على الوجه والكشف عن درجة حرارة الأشخاص باستخدام الأشعة تحت الحمراء في جميع المدن الرئيسية ، كما صرحت شركات صينية مختصة بالذكاء الاصطناعي، مثل سينس تايم وهانوانج، أنها طورت تقنية للتعرف على الوجه قادرة على تحديد هوية الأشخاص حتى لو كانوا يرتدون قناعاً طبياً، بعد أن أصبح ارتداؤه أمراً شائعاً هذه الأيام خشية الإصابة بالفيروس. ويتم أيضاً استخدام تطبيقات الهواتف المحمولة لمراقبة حركة الأشخاص والتأكد ما إذا تواصلوا مع أي من المصابين بالفيروس .[85]

وأفادت بعض وسائل الإعلام أن شركة الاتصالات الصينية China Mobile أرسلت رسائل نصية إلى المؤسسات الإعلامية الحكومية تتضمن أسماء المصابين بالفيروس مع جميع التفاصيل حول تاريخ سفرهم، والتي قد تكون مفصلة لدرجة أنها تشمل رقم المقعد الذي كان يجلس به الشخص المصاب بالفيروس في القطار أو حتى رقم المقصورة.

وبدورها كانت وسائل الإعلام تنشر هذه المعلومات على وسائل التواصل الاجتماعي ليتمكن الناس من معرفة ما إذا كانوا على تماس مباشر مع المصابين، ومن

[85] التجربة الصينية ، مرجع سابق ذكره ، ص 9

ثم الالتزام بالحجر الصحي إذا كان هناك ضرورة لذلك ،والمعروف أن الصين تمتلك واحداً من أقوى أنظمة التتبع والمراقبة في العالم. كما أن الحكومة الصينية تلزم مواطنيها باستخدام بطاقات الهوية الشخصية لشراء شرائح الاتصال SIM للهواتف المحمولة، ولإنشاء حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي، وعند التنقل بالقطارات والطائرات، ما يسهل عليها تتبع أي حالة إصابة عبر كاميرات المراقبة المزودة بتقنيات التعرف على الوجهة، والتي يفوق عددها 200 مليون كاميرا في أنحاء البلاد .

5. الذكاء الاصطناعي

أصبح للذكاء الاصطناعي دوراً هاماً في مجال الرعاية الصحية، حيث بات بإمكان الأطباء، بمساعدة تحليلات البيانات والنماذج التنبؤية، فهم الكثير عن بينة الأمراض والفيروسات في وقت أقصر وبشكل أدق ، ووفقاً لموقع 'إم آي تي تكنولوجي ريفيو'، يمتلك فيروس كورونا المستجد سلوكاً غير قابلٍ للتوقع فضلاً عن قابليته العالية لنشر العدوى، ما دفع الباحثين في المجال الطبي للتركيز على تحليل بنية الفيروس وإعطائها الأولوية من أجل فهمه على أفضل نحوٍ ممكن وتطوير لقاحٍ مناسبٍ له، إلا أن هذه المهمة تمثل تحدياً كبيراً مع هذا الفيروس بالتحديد كونه ينتمي لفصيلةٍ من الفيروسات التاجية المغلفة والتي تتضمن جديلة واحدة من بنية رنا RNA، وبشكلٍ مشابهٍ للفيروسات الأخرى التي تمتلك جديلتين (مثل فيروس الإيدز وإيبولا والأنفلونزا) يستطيع فيروس كوفيد-19 أن يقوم بإنشاء طفراتٍ أخرى بسرعةٍ عالية، أي أن هنالك نسخ جديدة ذات بنى مختلفة تظهر بشكلٍ متواصل، ما يجعل عمليات التطوير الهادفة للحصول على لقاح ضده أمراً أكثر صعوبة ، وبهدف دعم الأبحاث الخاصة بفيروس كوفيد- 19، قام شركة بايدو Baidu الصينية بإتاحة خوارزمية الطي الخطي Linearfold

Algorithm الخاصة بها للاستخدام من قبل العلماء والفرق الطبية التي تعمل على مكافحة الفيروس .

وتم تطوير هذه الخوارزمية بالتعاون مع جامعة ولاية أوريغون وجامعة روشستر في عام 2019، وهي أسرع بكثير من الخوارزميات السابقة والمستخدمة في نفس المجال من أجل تحديد بنية الرنا الثانوية للفيروس والتي ستنتج عن عملية الطي ، وعند تحليل التغيرات البنيوية الثانوية لسلاسل الرنا ذات التركيب المتشابه (كما هو الحال بين البشر والخفافيش) ، سنتمكن من فهم كيفية انتشار الفيروس بين الكائنات المختلفة على نحوٍ أفضل . وعندما تم استخدام خوارزمية الطي الخطي المطورة من قبل بايدو، تمكن العلماء من تخفيض الزمن اللازم لتوقع البنية الثانوية لفيروس كوفيد 19 من 55 دقيقة إلى 27 ثانية فقط، أي تم تسريع العملية بنحو 120مرة ،وساهمت أيضاً خوارزمية الطي الخطي بالكشف عن معلوماتٍ هامة تتعلق بجزيء الرنا المرسال mRNA، وهو عبارة عن نسخة من الرنا المسؤولة عن إعلام الخلايا بضرورة تشكيل البروتينات . إذ كشفت الأبحاث الجديدة المعتمدة على خوارزمية الطي الخطي من بايدو أن البنية الثانوية للرنا المرسال ترتبط بعوامل هي نصف–العمر الوظيفي، حيث تملك تأثيراً على عملية تفسير (ترجمة) البروتينات ،ويعد الحصول على معلوماتٍ بهذه الأهمية حول بنية الرنا المرسال الخاص بالفيروس أمراً هاماً لناحية تقليل الزمن اللازم لتطوير لقاحٍ بكفاءةٍ عالية وقادر على إنقاذ حياة الآلاف، وربما الملايين ،ومن ناحية أخرى، وبهدف تأمين وسائل مراقبة وفحص سريعة وذكية تستطيع اكتشاف الحالات المصابة والإبلاغ عنها ليتم عزلها بشكلٍ فوريّ، لا سيما في الأماكن العامة ذات الازدحام الكبير مثل محطات القطارات ومواقف الحافلات وقطارات الأنفاق، قامت بايدو بتطوير عدة تقنيات تدعم الجهود المبذولة بهذا المنحى، ومنها تطوير نظام استشعار حراريّ يعتمد على برمجيات الذكاء الاصطناعي ويمكن استخدامه في الأماكن العامة والمرافق شديدة الازدحام من أجل تحديد ما إذا كان

أحد المارة يعاني من حمى وحرارة مرتفعة، وهي من الأعراض الشائعة المترافقة مع الإصابة بفيروس كورونا ،ويتم استخدام هذا النظام حالياً في إحدى محطات القطارات في مدينة بكين للتعرف على الإصابات المحتملة من بين المارة. وهو قادر على فحص 200 شخص في الدقيقة الواحدة بدون إعاقة تدفق المارة أو إجبارهم على الانتظار طويلاً، كما هو الحال في إجراءات الفحص والتحقق التقليدية التي يقوم بها أفراد الطواقم الطبية، والتي تُسبب ازدحاماً كبيراً يزيد من خطر العدوى بين الأفراد .[86]

6.المركبات ذاتية القيادة

تتطلب عملية مكافحة انتشار فيروس كورونا إتاحة وصول أكبر عددٍ من السكان لخدمات الرعاية الصحية، مع الحرص في ذات الوقت على عدم نقل العدوى من المصابين إلى الطواقم الطبية ،وهنا برزت الحاجة للمركبات ذاتية القيادة، حيث تستطيع القيام بالعديد من المهام التي تخفف من التماس المباشر بين الأشخاص وتساعد في تعزيز إجراءات الحجر الصحيّ المفروضة على المرضى، وذلك عبر توصيل المواد والطعام للأفراد في المناطق عالية الخطورة، بالإضافة لتنفيذها لعمليات تعقيم المشافي والشوارع بشكلٍ متواصلٍ ،وعملت شركة بايدو أيضاً على المساهمة في هذا المجال عبر منصة أبولو للعربات ذاتية القيادة الخاصة بها، والتي تستخدم لإيصال الطعام والمستلزمات المختلفة لمستشفى هايدان في العاصمة الصينية بكين. كما قامت الشركة بإتاحة منصة أبولو بشكلٍ مجانيّ للشركات الأخرى ليتم استخدامها في الجهود المبذولة لمكافحة فيروس كورونا .[87]

[86] التجربة الصينية ، مرجع سابق ذكره ،ص10

[87] التجربة الصينية ، مرجع سابق ذكره ،ص13.

الجدول رقم (12) يمثل إحصائيات كورونا لدولة الصين

الصين	الإحصائيات	النسبة
حالات مستقرة	308	%0.34
العناية المركزية	4	%0
المصابون	90588	.
المتعافون	85644	%94.54
الوفيات	4636	%5.12

وفي الأخيرة يمكن أن نلخص الاستجابة الصينية لمرض كوفي د19، والتي تعد التجربة الأنجح في العالم اليوم على الرغم من كلفتها الكبيرة،وإضافة الجرأة في اتخاذ القرارات والثقة بأن الشعب سيلبي هذه القرارات ويلتزم بها على صعوبته ا ، ومن الأهم النقاط التي ساعدتها على تحقيق هدفها ضد كوفيد 19 هي الوعي والثقة المتبادلة بين فريق إدارة الأزمة والمتأثرين بها،من خلال توضيح الأمور و التواصل المستمر بين الدول و شعبها

المبحث الثاني: التجربة التركية و كيفية مواجهتها لكورونا

المطلب الأول:الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها لمكافحة كورونا

الدور الذي قامت به اللجنة العلمية منذ الإعلان عن انتشار فيروس كورونا في تركيا ، هو بعد إعلان منظمة الصحة العالمية تحول فيروس كورونا إلى جائحة ، تم التشخيص أول حالة إصابة بكوفيد 19 في تركيا، وبدأنا بتطبيق الخطة التركية في التعامل مع الأوبئة و أطلقنا أبحاثا جديدة حول الوباء ، كما تواصلنا مع الأطباء في الصين للاستفادة من خبراتهم و تجاربهم ،الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها تركيا للتصدي للفيروس :

1. إجلاء رعاياها من كل أنحاء العالم و وضعهم في الحجر الصحي.

2. معدل الوفيات المتدني في تركيا مرده العلاج المبكر والمجاني للحالات المصابة. ويعد الطاقم الطبي من أهم عوامل نجاح القطاع الصحي في تركيا .[88]

3. استعدت تركيا على أحسن وجه و وفرت ما يقارب مليون عاملا في القطاع الصحي ، بالإضافة إلى ذلك كانت مشافي المدن مجهزة بأحدث التكنولوجيا و كافية لاستيعاب المرضى . و قد ساهمت هذه المنشئة الطبية بهياكلها الجديدة في التصدي للوباء.

4. حولت بعض المدارس والثكنات العسكرية إلى مصانع لإنتاج الكمامات و المعقمات و أجهزة التنفس .

5. تميزت إجراءات الدولة التركية عن مثيلاتها من الدول ، إذ أنها لم تقم بتطبيق حجر جماعي للمواطنين ، إنما أثرت إلزام قسم من السكان بالحجر المنزلي الاحترازي و ذلك تبعا لفئاتهم العمرية ، بدأ الأمر بتطبيق مبدأ عدم التجول في كامل البلاد لمن هم فوق

[88] وزارة الصحة التركية : https//www.saglik.gov.tr

65 سنة من العمر ، ثم بعد أيام معدودة من ذلك أضيف من هم تحت العشرين إلى قرار منع التجول . كما فرضت غرامات قاسية على المخالفين ، و أوكلت الشرطة المحلية و البلديات بمتابعة التزام السكان و تأمين حاجاتهم الغذائية و الإستشفائية عند الضرورة . [89]

6. أغلقت السلطات التركية عددا من القطاعات ذات الطابع السياحي و التربوي و التجاري، كالمتاحف و المدارس و الجامعات و المجمعات التجارية و الأسواق الشعبية، في محاولة لتخفيف من حدة انتشار كورونا. كما فرضت على السكان جميعا لبس الكمامات تحت طائلة الغرامات المالية القاسية ، و ذلك بعد توزيعها مجانا على السكان .

7. لعبت اسطنبول دورا قياديا بين المدن التركية للحد من انتشار الفيروس ، بفضل عدد من الأسرة الكافي و التجهيزات المتطورة في المستشفيات و القدرات العالية لغرف العناية المركزة .

8. 45 يوم كانت كافية لبناء الصرح الطبي الضخم، كانت طريقة التعامل فيه على النحو الآتي:

– الأولوية في هذا المستشفى علاج المصابين بأسرع وقت ممكن، يتم فصل المصابين الذين يأتون على أقدامهم للمستشفى عن هؤلاء الذين يصلون في سيارات الإسعاف. تنتظر الحالات المحتمل إصابتها بالفيروس عملية التصنيف و الفرز، و من ثم يتم فحصها و فرزها على أساس مستويات الإصابة ليتم بعدها تحديد ما إذا كان يتعين علينا إدخالها إلى غرف العزل أو الإنعاش. يحتوي هذا المستشفى على 8 غرف فرز يتم فيها فحص و تشخيص الإصابات .

[89] محمود الرنتيسي ، السياسة الخارجية التركية في زمن كورونا ، 27أبريل 2020، متوفر على الرابط التالي : https//bit .ly /3moeoc9

المطلب الثاني: عوامل نجاح التجربة التركية في مواجهة كورونا

9. القيادة الناجحة و التنسيق بين المؤسسات : تعتبر القيادة الناجحة و التنسيق بين السلطات التركية من بين أهم الأسباب التي أوصلت تركيا إلى بر الأمان خلال مواجهتها لمعضلة فيروس كورونا ، بحيث كان للقيادة السياسية برئاسة الرئيس أردوغان و الدعم الذي قدمته تأثير واضح من خلال تكاتف عمل المؤسسات الحكومية بحيث كان هناك تنسيق عال و فعال بين الوزارات المعنية الصحة ، الداخلية ، النقل و التعليم ، و التضامن و غيرها و هذا ما ترجم واقعيا من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة مع سرعة تنفيذها و ذلك في إطار خلية الخاصة بإدارة هذه الأزمة .[90]

10. الشفافية في تقديم المعلومة : حرصت المؤسسات الحكومية و على رأسها مؤسسة الرئاسة على تقديم رسائل واضحة و شفافة و ذلك من خلال اطلاع المواطنين على عمل كافة أجهزة الدولة في مواجهة مخاطر فيروس كورونا على جميع الأصعدة ، و حرص الرئيس التركي رجب طيب أردوغان بنفسه على إحاطة المواطن بسير عمل الأجهزة الحكومية في ظل الجائحة و النتائج المتوصل إليها في المجالات الصحية و المالية و الاقتصادية ، و قد كان لعامل الشفافية في تقديم المعلومة دور مهم في ارتفاع مؤشر ثقة المواطن في المؤسسات الحكومية .[91]

11. التضامن على الصعيد الداخلي و الخارجي : قامت الرئاسة التركية بالتركيز على عنصر التضامن كعامل محفز للنجاح في اجتياز اختبار أزمة كورونا . بين جميع مكونات الدولة التركية حكومة و شعبا ، و بالفعل فقط كانت أولى المبادرات هو إطلاق

---

[90] سعيد الحاج ، درع الاسقرار الاقتصادية في مواجهة آثار كورونا، مركز الجزيرة للدراسات ، بتاريخ 4أبريل 2020، متوفرة عبر الرابط التالي : https//bit .ly /3j1nv3u

[91] الرئاسة التركية ، حملة التضامن الوطني لمكافحة كورونا تعتمد على مبدأ التطوع ، الاناضول ، 1أبريل 2020، متوفرة على الرابط التالي : https//bit .ly3jakbG

مجموعة من الحملات التضامنية بين هذه المكونات حفاظا على التماسك و الترابط بين الجميع ، و من ضمن هذه المبادرات تلك التي أطلقها الرئيس التركي رجب طيب أردوغان تحت مسمى" Biz Bize Yereriz " و معناها "نحن بنا نكتفي يا تركيا" ،وذلك من خلال حث رجال الأعمال و أصحاب الدخل العالي و الطبقات الميسورة بالتضامن عبر مساعدة المواطنين الذين تضرروا من الجائحة .

من جهة أخرى ، فقد أولت السلطات التركية اهتماما كبيرا بمواطنيها في الخارج ، بحيث أطلقت و بتوجيهات من الرئيس رجب طيب أردوغان خطة خاصة و واسعة النطاق لجلب آلاف المواطنين الأتراك العالقين من الخارج بحيث وصل عدد المواطنين الذي استفادوا من عملية الإجلاء إلى حوالي 70 ألف مواطن من 114 دولة .

أما على الصعيد الخارجي ، فقد نشطت السياسة الخارجية التركية عبر بوابة الدبلوماسية الإنسانية و سياسة التضامن الدولي بحيث صنفت تركيا من أوائل الدول على الصعيد العالمي التي كانت لها حركية كبيرة و واسعة النطاق على صعيد تقديمها لمساعدات طبية و انسانية عاجلة للعديد من دول العالم و التي فاق عددها 100 دولة ، بحيث وجدت تركيا في أزمة كورونا مناسبة لترسيخ وضعها كقوة إنسانية عن طريق إطلاقها شعار الانسانية أولا . و هذا ما ترجم في عدم اعتمادها على عامل الانتقائية في تقديم المساعدات، بحيث قدمت دعما شمل أيضا الدول التي تعيش معها فتورا أو توترا في العلاقات و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا و أرمينيا.[92]

. و مما سبق نلاحظ أن في الوقت الذي ينتظر فيه العالم لقاحا ينهي كابوس جائحة كورونا تتعامل تركيا من منطلق إنسانيا و اجتماعيا مع الوباء ، من خلال دعم مواطنيها

[92] محمود الرنتيسي، مرجع سبق ذكره.27 أفريل 2020

بمختلف فئتهم العمرية و مستواهم الاجتماعي ، وهذا ما أدى إلى زرع الطمأنينة في قلوب شعبها .

الإحصائيات النهائية لفيروس كورونا لدولة تركيا سوف يتم توضيحها في الجدول الرقم (2) التالي:

تركيا	الإحصائيات	النسبة
حالات مستقرة	79042	%1.49
العناية المركزية	1096	%0.02
المصابون	5287980	-
المتعافون	5160774	%97.59
الوفيات	48164	%0.91

المبحث الثالث : كيفية لتعامل ألمانية في تصدي لكوفيد19

المطلب الأول: التدابير المتخذة من قبل ألمانيا في مواجهة كورونا

تعتبر ألمانيا من أبرز الدول خصوصا في محيطها الأوروبي المتضرر من جائحة كورونا التي استطاعت إلى حد ما النجاح في خطتها لمواجهة خطر فيروس كورونا المستجد كوفيد 19،و ذلك عبر اتخاذ الحكومة الألمانية حزمة من التدابير و القرارات التي استحسنها الألمانيون و اعتبرها العديد من الخبراء من النماذج الناجحة في إدارة هذه الأزمة الصحية ، **التدابير و الإجراءات التي اتخذتها ألمانيا لمواجهة أزمة كورونا بكل نجاح و شفافية والمتمثلة في :**

1. الانضباط و الالتزام الجاد بين الشعب هي استجابة المواطن الألماني للحكومة و تعزيز الثقة بينهما ثم تنفيذ الاجراءات و القرارات التي تصدرها .[93]

2. خطة و مرجعية مركزية بقيادة معهد "روبرت كوخ" : أعلنت ألمانيا في بداية الجائحة عن خطة شاملة أطلقت عليها "الخطة الوطنية لمكافحة الوباء " و وضعت أربع أهداف رئيسية تمثلت في :

- ✓ تقليل عدد الإصابات و الوفيات.
- ✓ توفير العلاج للأشخاص المصابين .
- ✓ ضمان خدمات أساسية في البلاد.[94]

[93] النقاط العشر لتفوق التجربة الألمانية في أزمة كورونا، مدونة الجزيرة، بتاريخ 22يوليو 2020، متوفرة على الرابط التالي: https//bit.ly /37bynoa

[94] احتواء كورونا، سبعة مفاتيح لفهم انبهار الفرنسيين بالألمان، موقعdwالألماني، 8أبريل 2020، متوفر على الرابط التالي : https//bit .ly /354ve0v

- ✓ توفير معلومات دقيقة لصناع القرار و وسائل الاعلام .

3. الفحوصات الإستباقية لاكتشاف المرض و تعقب المخالطين : وضعت ألمانيا خطة ناجحة من خلال تركيزها على إجراء الفحوصات الإستباقية لاكتشاف الحالات المصابة بسرعة و تتبع المخالطين و وضعهم في الحجر الصحي و الإبقاء على سلاسل عدوى قصيرة و الحد من تشكيل عناقيد من الإصابات التي يصعب تتبعها .

4. نظام صحي قوي و متطور :لعب نظام صحي ألماني دورا هاما لأنه يعتبر من أقوى الأنظمة في العالم و أكثرها تطورا، من خلال امتلاكه لجيش أبيض يبلغ تعداده حوالي نصف طبيب و طبيبة. هذا الأمر الذي لعب دورا أساسيا في الحفاظ على أرواح الآلاف من المرض ذوي الحالات الخطيرة ، كما يتمتع النظام الصحي الألماني بشبكة متطورة و كبيرة من المختبرات الحديثة فضلا عن نظام تأمين صحي شامل و متين يغطي كافة احتياجات المواطنين من خدمات و رعاية صحية .[95]

5. تقديم الخدمات للمرضى دون استنزاف النظام الصحي : ركزت ألمانيا على تجنب إجهاد و استنزاف طاقات المستشفيات و العيادات و المراكز الطبية و إبقائها في حالة استعداد و جهوزية تامة ، تحسبا لأي طارئ ممكن أن يحدث، و وضعت الخطط لذلك ، حيث قامت بإلغاء برامج العمليات الجراحية و الحالات المرضية الغير الطارئة و الفحوصات التشخيصية الروتينية في كافة المستشفيات ، و استثنت من ذلك الحالات المتوسطة و الصعبة من مرض كوفيد 19،كما قدمت إرشادات و علاج وتشخيص الحالات دون الخروج من البيوت و هذا ما خفف عبء على المستشفيات .

[95]فيضي عمر محمود، التجربة الألمانية في المواجهة كورونا، في مطلع 2020، بتاريخ 10 أبريل 2020، نتوفر على الرابط التالي: https //bit .ly 35bovo9

6. عزل الفئات الأكثر عرضة للخطر و المحافظة عليها .

7. قطع سلاسل العدوى الكبيرة " السوبر سبريزر"و "الهوت سبوتس " : أدركت ألمانيا و إن كان بصورة متأخرة أن سر تفشي الفيروس بأن 10 إلى 20 % من المصابين هم من يقوموا بنشر العدوى إلى 80 % الآخرين ، و ركزت في

تتبعها للمخالطين على هذا النوع من ناقلي العدوى و الذي بات يعرف بالسوبر سبريزر ، و كذلك على المناطق التي ينشر فيها الفيروس بقوة الصوت الواحد أو مكان ما ممكن أن ينقل العدوى إلى عشرات بالمئات الأشخاص ، و لذا سارعت بتعقب أولئك الأشخاص و البؤر و الأمكنة من البداية حتى النهاية و عزلهم عزلا تاما و قطع سلسلة العدوى من جذرها للحلول دون انتقال المرض لمناطق جغرافية أخرى .

8. الإدارة الحكيمة للأزمة .[96]

9. معالجة الأزمة الصحية و الاقتصادية في آن واحد .

10. استدعاء وحدات من الجيش للمساعدة في السيطرة على الوباء .

11. التعاضد و التضامن بين الحكومة و القطاع الخاص، حيث ساهمت بعض الشركات الصناعية بتغيير خط إنتاجها من أجل توفير المعدات و المستلزمات الطبية من أجل مواجهة فيروس كورونا.

12. إنشاء مستشفيات ميدانية ،طائرات نقل مصابين وعدد كبير من الأطباء والممرضين داخل الجيش ، ساهموا عن طريق عمل قيادة مركزية مشتركة بين الجيش و فريق إدارة الأزمة ، لتنفيذ المهام بعيدا عن الإجراءات التقليدية أو الروتينية بتنفيذ المهام .

[96] حسن زنيند ، ميركل و كورونا ، شهادات حول أسلوب المستشارة في إدارة الأزمات ، موقع dwالألماني9 مايو 2020، متوفر على الرابط التالي : https //bit .ly 2sznkoj

13. فرض رقابة مشددة على محركات الانترنت، لتخفيف القرصنة و حذف الأخبار الكاذبة أو الروابط المزيفة.

14. الإغلاق شبه التام إلى البلاد واعتماد التباعد الاجتماعي و الانترنت في إدارة الأمور

15. انخفاض معدل الوفيات في ألمانيا مقارنة بدول أخرى رغم ارتفاع نسبة الإصابات هو أن ألمانيا تجري اختبارات فيروس كورونا على نطاق واسع جدا ، فبحسب تصريحات دورستن : "تجري ألمانيا نحو نصف مليون اختبار فيروس كورونا في الأسبوع الواحد" .

16. تفوقت ألمانيا أوروبيا في عدد أجهزة التنفس الصناعي و عدد الأماكن المتاحة بأقسام العناية المركزة في المستشفيات ما قبل أزمة كورونا.[97]

المطلب الثاني :عوامل نجاح التجربة الألمانية في تدبير كورونا :

تعتبر التجربة الألمانية نموذجا فريدا في إدارة أزمة كورونا ، بحيث تمكنت الحكومة الألمانية بفضل السياسة التي انتهجتها في تدبير الجائحة و في كافة المجالات من السيطرة إلى حد كبير على الأزمة سواء صحيا أو اقتصاديا و اجتماعيا بخلاف الدول الأوروبية التي أخفقت إلى حد كبير في احتواء الأزمة ، و ترجع أسباب النجاح الألماني إلى مجموعة من العوامل من أبرزها :

- **القيادة الناجحة** : أنجيلا ميركل أو كما يسميها البعض المرأة الحديدية نتيجة الحكمة والخبرة والشفافية التي يتميز بها أسلوبها القيادي في إدارة الأزمات والذي تترجمه إلى أفعال وليس أقوال، هذا الأسلوب الذي تعتمد من خلاله على الحقائق عبر تقديم المعلومة والتوافق من خلال إشراك الجميع سواء المعارضة أو المواطن إلى جانب المؤسسة

[97] جاسم محمد ، كيف نجحت ألمانيا للحد من وفيات فيروس كورونا المركز الأوروبي في الدراسات مكافحة و الإرهاب و الاستخبارات ألمانيا و هولندا ، ب3أبريل 2020، متوفر على الرابط : https //bit .ly3igbgo

الحكومية في صناعة القرار خلال الأزمات ، و هو ما بلورته جائحة كورونا التي رفعت من خلاله ميركل شعار الديمقراطية التشاركية هي أساس النجاح في زمن الأزمات .

وقد لقي تدبير ميركل لأزمة كورونا إشادة واسعة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، فداخليا ساهمت أزمة كورونا في ارتفاع أسهم أنجيلا ميركل نتيجة التأييد الشعبي لها بسبب إدارتها الناجحة للأزمة ، و ذلك بحسب العديد من استطلاعات الرأي ، فحسب معهد كانتار فقد تصدرت المستشارة الألمانية السياسيين الأكثر شعبية في البلاد بنسبة تفوق 70 بالمائة ، هذا الأمر الذي ساهم في ارتفاع نسبة تأييد حزبها إلى معدلات قياسية بعد التراجع الكبير الذي عرفه قبل الأزمة ، و ذلك بحصوله على 40 بالمائة من تأييد المواطنين الألمان . أما المعارضة الألمانية فأشادت بشكل لافت بإدارة ميركل الحكيمة للأزمة في ظل هذه المرحلة الاستثنائية واعتبارها نموذجا قائدا يحتذى به في إستراتيجية مجابهة أزمة كورونا .[98]

على المستوى الخارجي ،أشادت منظمة الصحة العالمية عبر مدير مكتبها الأوروب ي بإستراتيجية ألمانيا في مواجهة كورونا من خلال قدرتها على التعامل السريع و الناجع مع هذه الجائحة من خلال القيادة القوية و الحكيمة للمستشارة الألمانية ، فيما خصت العديد من الصحف العالمية صفحاتها للتجربة الألمانية في ظل جائحة كورونا تحت القيادة الحكيمة لأنجيلا ميركل .

كما أشاد مؤسس شركة مايكروسوفت بيل غيتس بجهود المستشارة الألمانية في مواجهة أزمة فيروس كورونا ، بحيث اعتبرها شخصية قيادية و صوتا واضحا ، مثمنا جهودها على الصعيد الدولي للتصدي للتداعيات الخطيرة التي أفرزتها جائحة كورونا .

[98] استطلاع ، جائحة كورونا ترفع بقوة درجة ثقة الألمان في ميركل ، موقع dwالألماني، 21اوت 2020، متوفر على الرابط: https//bit .ly /37ih;ed

– الاستجابة السريعة : استجابت الحكومة الألمانية بسرعة كبيرة على عكس إيطاليا و إسبانيا و فرنسا في إدارة أزمة كورونا و ذلك من خلال ازدواجية التعامل السريع في معالجة الأزمة الصحية بجانب تقديم الحلول الاقتصادية و الاجتماعية الناجعة لاحتواء التداعيات الخطيرة للأزمة ، و ذلك عبر ضخ المنظومة الصحية بالطاقة اللوجستية و الموارد البشرية اللازمة حماية لصحة المواطنين ، و تقديم حزمات مالية ضخمة من أجل مواجهة التداعيات الاقتصادية و توفير الدعم للمؤسسات و الشركات و الموظفين و العاملين فيها ضمانا لحقوقهم ، و تقديم المساعدة الاجتماعية عبر الدعم الأسري و ذلك في سبيل الحفاظ على التماسك الاجتماعي .[99]

و يمكن القول في الأخير ،تبقى تجربة ألمانيا في مواجهة جائحة كورونا ، تجربة رائدة ، تحتاج الاهتمام ، إلى حد الآن ، لكن هناك مخاطر أن تتعرض ألمانيا إلى انتكاسة صحية في مواجهة الجائحة ، ربما في أعقاب فتح الأسواق و تجمع الناس في المناطق المزدحمة و المغلقة ، دون مراعاة شروط الوقاية ، و هذا يعني أن ألمانيا تختبر الآن إجراءاتها بعودة الحياة الطبيعية .

و في الأسابيع القليلة القادمة ، سوف تكشف تجربة ألمانيا ،وربما تنجح بتعزيز هذه الصورة ، فالتحدي هو مدى قدرة ألمانيا بالحد من انتشار الإصابات ، رغم ما تقدمه من إجراءات و تدابير في تنفيذ التحليلات الوقائية الاستباقية ،وتبقى "إستراتيجية"ألمانيا قائمة على "الوقاية" مع تصعيد عدد التحليلات المرضية في المعامل المختبرية ، إلى جانب توفير أجهزة الإنعاش و مستلزمات الوقاية

[99]أسامة صالح ، التجربة الألمانية في التعامل مع جائحة كورونا ، الجزيرة نت ، 31 مايو 2020،متوفر على الرابط : https//bit .ly /37frved

إحصائيات للحكومة ألمانية المتعلقة بفيروس كورونا سوف نعرضها في الجدول التالي:

ألمانيا	الإحصائيات	النسبة
حالات مستقرة	79.355	%2.14
العناية المركزية	2036	%0.05
المصابون	3.707.184	-
المتعافون	3.538.000	%95.44
الوفيات	89829	%2.42

المبحث الرابع: كيفية تعامل الجزائر مع كورونا

المطلب الأول:الإرشادات التي طبقتها الجزائر في مكافحة كورونا

لقد شهدت الجزائر في بداية 2020 ظهور فيروس جديد المسماة بكوفيد 19 ، و الذي انتشر بشكل غير متوقع مما أدى إلى وجود ضغط كبير في اتخاذ القرارات الصحيحة بسبب ضخامته و خطورته ، و هذا ما استلزم توفير آليات و وسائل علمية للحد من آثاره السلبية ، و من خلال هذا انتهجت الجزائر إستراتيجية (إستراتيجية معتدلة) مختلفة عن التي اتخذتها البلدان الأخرى و ذلك بفعل التعاون المتبادل بين الحكومة و مؤسساتها فيما يخص مواجهة الأزمة ، كما سيأتي بيانه:

1. فرض السلطات ارتداء الكمامات و التباعد الاجتماعي إجباريا.
2. وضع السلطات غرامات مالية للمخالفين في قانون المنصوص عليه .
3. تحويل الفنادق و العيادات الطبية إلى مراكز صحية .[100]
4. منع الزيارات العائلية و المقابر و إقامة حفلات الأعراس و الختان .
5. إغلاق المدارس و الجامعات و المساجد و القابلات الرياضية.
6. وقف الملاحة البحرية و النقل البحري .
7. منع المظاهرات و غلق كل بؤر الوباء .
8. محاربة المضربين بالسلع و الأسعار .
9. غلق الحدود البرية و تعليق الرحلات الجوية .

[100] https//www.france 24.com ،2020/11/16

10. تعتبر الجزائر من الدول الأوائل التي طبقت علاج الكلوروكين على المصابين بالفيروس كورونا الذي أثبت نجاعته (و تمثلت في تراجع عدد الوفيات يقابلها زيادة في حالات الشفاء) .

11. أعلنت الجزائر وقف كل وسائل النقل الجماعي العمومي و الخاص و حركة القطاعات في الولايات مع التعقيمات بشكل مستمر .

12. استدعاء وحدات من الجيش للمساعدة في السيطرة على الوباء مثل الأطباء و مساعدي الأطباء .

13. تضامن الحكومة مع الشعب في توفير المعدات و المستلزمات الطبية مثل الألبسة الوقائية و الكمامات من أجل مواجهة فيروس كورونا.

14. توفير عدد الأجهزة التنفس الصناعي و عدد الأماكن في أقسام العناية المركزية في المستشفيات.

15. كما قرر مجلس الوزراء الجزائري غلق المقاهي و المطاعم في المدن الكبرى بصفة مؤقتة .

16. تسريح بعض الموظفين في قطاع الصحة من بينهم النساء الحوامل و اللواتي لهن أطفال صغار مع البقاء بالاحتفاظ برواتبهم.[101]

17. منع تصدير المنتجات الاستراتيجية .

https//www.france 24.com

101

المطلب الثاني : صعوبات التي مرت بها الجزائر في مواجهة كوفيد19.

- ✓ . نقص في المعدات الطبية .
- ✓ . ضعف المنظومة الصحية في طريقة تسيير عملها بشكل منظم .
- ✓ . نقص في أجهزة التنفس الاصطناعي .
- ✓ . ارتفاع في نسبة البطالة[102]

و في الأخير لعبت الجزائر دورا هاما في التصدي لكوفيد 19 من خلال استخدامها لمواردها بشكل عقلاني و رشيد للتقليل من مخلفاته السلبية و الاستفادة من الايجابية ، بالإضافة إلى استعانتها ببعض الإرشادات الوقائية التي ساعدتها على تحقيق هدفها و تبيان على أنها لديها القدرة الكافية للتصدي لهذه الأزمة بكل كفاءة و فعالية.

. إحصائيات كورونا المتعلقة بدولة الجزائر و يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الإحصائيات	الجزائر
36.242	حالات مستقرة
28	العناية المركزية
133070	المصابون
92720	المتعافون
3565	الوفيات

[102] https.www.france 24.com. ،2020/11/16

المبحث الخامس : مقارنة تجربة بعض الدول (الصين ، تركيا ، ألمانيا و الجزائر) في تعامهم مع أزمة كورونا المستجد.

المطلب الأول: نقاط التشابه و الاختلاف الحاصل بين بعض الدول وأهم النقاط التي اعتمدت عليها.

قدمت هذه الدول نماذج ناجحة و فريدة من نوعها في تعاملها مع جائحة كورونا ، و كيفية وضع التدابير الاحترازية و سياسات صارمة لاحتواء الوباء بكل صدق و شفافية للتقليل من آثارها السلبية ، و لأخذ العبرة و الاستفادة منها يمكن تلخيص النقاط التي تشابهت و الاختلاف بين هذه الدول من خلال استخدام أدوات الدراسة و المتمثلة في مواقع الالكترونية و ملاحظة بدرجة الأولى لغرض جمع المعلومات و البيانات من أجل تحليل هذه النتائج المتحصل عليها.

نقط التشابه	نقاط الاختلاف				
	معيار التفرقة	الصين	تركيا	ألمانيا	الجزائر
*تطبيق الإجراءات الحجر الصحي الصارمة لاحتواء الفيروس و الحد من انتشاره . *إغلاق السلطات هذه الدول المحلات و المصانع و الشركات و أوقفت وسائل النقل العام مما ساعدها على تقليل عدد إصابات العدوى. *تطبيق إجراءات منع	**من ناحية الهدف**	على غرار هدفها في احتواء الأزمة هدفت إلى الريادة في مجال الفضاء من خلال إطلاق صاروخ. *الاهتمام بمجال الاجتماعي ظهر من خلال توفير كل المستلزمات منها الغذائية. *تصدير و بيع معدات طبية لمختلف دول العالم .	*الاهتمام بمجال الاجتماعي والاقتصادي من خلال:إطالة فترة تسديد القروض الشركات و المصانع المتضررة من كورونا. *تقديم دفعات فوائد للبنوك لمدة 3أشهر. *تأجيل سداد أقساط الضمان الاجتماعي المستحقة من 3الى6أشهر. *تقديم الدعم للمصدرين و مساعدات مالية للعائلات المتضررة ذات الدخل المحدود من خلال منح شهرية تصل إلى 1000ليرة ورفع الحد الأدنى	تطوير المجال الاقتصادي والاجتماعي من خلال منح حزمة مالية ضخمة تجاوزت تريليون يورو في سبيل مساعدة الشركات المتوسطة و الصغرى المتضررة من كورونا. *الإمداد بقروض التي تحتاجها الشركات بصورة عاجلة *تعويض الأشخاص الذين فقدوا أعمالهم إثر الجائحة *تقديم الدعم	هدفت الجزائرالى *دعم ثقة المواطن بالدولة من خلال تقديم مساعدات مالية للعائلات الفقيرة يقدر 10000دج *مساعدات غذائية لشهر رمضان . *الاهتمام بمجال الطبي تقديم منح العمال الصحة .وكذا عمال النظافة.

التجمعات وغلق الجامعات و المدارس و المساجد و المقابلات الرياضية و أماكن الترفيه. * شيدت كل من ألمانيا و الصين وتركيا مستشفيات ميدانية بسرعة غير مسبوقة لعلاج المصابين *فرضت هذه السلطات غرامات مالية على من لم يلتزم بالتدابير و الإجراءات العزل و حتى عدم ارتداء الكمامات . *حولت الصين			للمعاشات المتقاعدين تصلالى1500ليرة	للمنظمات الصحية خاصة منظمات البحث العلمي لإيجاد لقاح لفيروس كورونا. *تقديم الدعم للأسر المعيلة بقيمة 300يورولكل طفل. *توفير تمويل إضافي للبلديات لمواجهة تزايد البطالة *تخفيض الضرائب من 19الى16لمدة 6أشهر إبتداءا من النصف الثاني من سنة 2020. *تأجيل دفع الضرائب المستحقة على الشركات و الرسومات الإضافية	

الصالات الرياضة العملاقة إلى مراكز الحجر الصحي للحالات المشبوهة، كما يقابلها في ألمانيا و الجزائر و تركيا تحويل فنادق إلى مراكز صحية *استدعاء وحدات من الجيش للمساعدة و السيطرة على الوباء (الأطباء). *إغلاق شبه التام للبلاد مع اعتماد على التباعد الاجتماعي و ارتداء الكمامات				التضامنية	
	من ناحية الموارد المادية و المالية				
	من ناحية الموارد المادية و المالية	*قامت الصين بإرسال 31 فريقا طبيا *قامت الصين بإرسال طبيا يضم أكثر من 42ألف طبيب ممرض. *قامت الحكومة الصينية ببناء مستشفيين جديدين يتسعان لأكثر من 1000سرير	*تعزيز القطاع الصحي بجميع المستلزمات اللوجستية من خلال تحديد المستشفيات الخاصة بالمرضى كوفيد19. *تجهيز أماكن العزل الخاصة داخل المستشفيات وأيضا توفير الطاقة البشرية الكافية من أجل الاستجابة لكل متطلبات الوضعية الوبائية. *تخصيص ميزانية 100ليرة أيما يعادل 15.5مليار دولار للتقليل من الخسائر	*تتوفر الحكومة الألمانية طاقم الطبي كبير الذي يتجاوز عددهم نصف مليون طبيب و كذا أسطور ضخم من المستشفيات والذي يتجاوز 1927مستشفى *تبلغ طاقتها الاستيعابية نصف مليون سرير إضافة إلى وحدات العناية المركزية 40ألف سرير وهو أكبر في أوروبا. *وضعت ألمانيا	*قامت الدولة الجزائرية مبالغ مالية للعائلات الفقيرة تقدر ب10000 دج. *توفير للقطاع الصحي بمستلزمات طبية متمثلة في 80ألف سرير، إضافة 20ألف سرير بالعناية

الوقائية إجباريا وليس اختياريا. *توفير أجهزة التنفس الصناعي وعدد أماكن أقسام العناية المركزية في المستشفيات. *تخصيص مرافق لرعاية وإدارة الأمراض المعدية لعزل و مراقبة و معالجة الحالات المؤكدة إصابتها بكوفيد19. *تقديم الحملات التحسيسية و التو عاوية لفائدة المواطنين		خلال وقت قياسي قي أقل من 10 أيام. *في ووهان وحدها شكل 1800فريق اتصال بالمصابين كل فريق مكون من 5 أشخاص.	الاقتصادية و الاجتماعية . *منح مبالغ شهرية للعائلات المعوزة بقيمة 1000ليرة و رفع ذوي الدخل القليل بقيمة 1500ليرة . *يتواجد في تركيا 1518مستشفى على قدر كبير من الجاهزية يضم حوالي 240ألف سرير، إضافة إلى 40ألف سرير في وحدات العناية المركزية بمعدل 43 سرير لكل 100ألف نسمة ، كما تتوفر المستشفيات التركية على أكثر من 100ألف غرفة مجهزة للعزل . *أنفقت تركيا في هذا المجال منذ وصول حزب العدالة و التنمية الى الحكم في	حزمة مالية تتجاوز تريليون يورو للمساعدات كافة المتضررين من الجائحة. *تقديم الدعم للعائلات المعيلة بقيمة 300 يورو عم كل طفل . *تخفيض الضرائب للشركات لمدة 6أشهر.	المركزية. *تقديم الدعم للاطباء بمبالغ رمزية .

لخطر هذا المرض و كيفية تجنبه. *الثقة المتبادلة بين الحكومة و الشعب هذا ما لعب دورا هاما في نجاح تجارب هذه الدول *القيادة الرشيدة المتمثلة في التعاون مع الجيش و فرق الأزمة بشكل كبير في احتواء متطلبات هذه المرحلة عن طريق توفير كل الوسائل اللوجستية و البشرية اللازمة في			العام 2002من حوالي 19 مليار ليرة ما يعادل 2.7 مليار دولار حوالي 190مليار ليرة ما يعادل 2.7 مليار دولار بحدود العام 2019. *على مستوى البشري تتوفر تركيا على الكوادر الصحية بامتلاكها 500ألف موظف في قطاع الصحة من ضمنهم نحو 165 ألف طبيب، 205ألف من فئة التمريض، 360ألف فرد من فرق الدعم الطبي. *أعلنت تركيا في ظل الجائحة رفع الثروة البشرية في المجال الصحي بتوظيفها 32 ألف عامل جديد بمختلف الأطقم		

هذه الظرفية الاستثنائية. *توقيف البحرية بين الدول حتى داخل إقليم الدولة لتفادي انتشار الفيروس.	**من ناحية التكنولوجي**	*التعرف على الوجه و الكشف عنه لذا طبقت الصين بعض التكنولوجيا التي ساعدها في مكافحة الفيروس. *الكود الصحي ثلاثي الألوان:يقوم هذا النظام بتخصيص لون لكل شخص. *الروبوتات يتم استخدامه في العديد من المستشفيات .*طائرات الدوران يتم استخدامها لنشر التحذيرات. *البيانات	طبقت تركيا تكنولوجيا جديدة المسماة "فيلياسيون"وهو مصطلح طبي يعني عملية مسح سلسلة الأشخاص محتملة إصابتهم . *استخدمت تركيا عملية الرصد و الكشف على معدات محلية الصنع دقيقة و سريعة ، وفريق إنشئ لهذا الغرض اسمه "تتبع أثر كورونا". *استخدام ميزان الحرارة لقياس درجة الأشخاص. *استعملت تركيا كود أحادي اللون تم تخصيصه في المطاعم.	*استخدام GPS لمواجهة كورونا *استخدمت ألمانيا للتصدي للوباء تكنولوجيا مختلف من بينها الروبوتات و علم البيانات إضافة إلى ذكاء الاصطناعي *الطائرات المسيرة لمكافحة موفيد19. *تعاون بين عملاقي التكنولوجيا "غوغل"و "آبل" لمكافحة كورونا من خلال "تخرين البيانات على أنظمة تشغيل الهواتف تحديد "أند وريد"التي كانت من قبل غوغل أما "أي أو إس" كانت من طرف "آبل"تم	*تطوير رقمنة حيث تسمح لجميع المنظمات الاستشفائية بإجراء تحليل و حصول على النتائج في نفس اليوم . *حاولت شركة غاتيك (خاصة) بتصميم جهاز تنفس الصناعي بإمكانيات 100% *قامت بصناعة أقنعة الطبية و مواد تعقيم من قبل المركز التنمية

		الضخمة و تفنيات التعرف على الوجه لتتبع و مراقبة في العالم . *الذكاء الاصطناعي يعتبر من أهم الأدوات استخداما في محاربة الأوبئة. *المركبات ذاتية القيادة تساعد في تعزيز الإجراءات الحجر الصحي.		استخدام هذه التكنولوجيا بواسطة البلوتوث لتنبيه الأشخاص الذين يقتربون من الآخرين المصابين بالفيروس.	التكنولوجيا "غوتي" *ممر تعقيم الآلي

المصدر : من إعداد الطالبين

قدمت هذه الدول نماذج ناجحة و فريدة من نوعها في تعاملها مع جائحة كورونا ، و كيفية وضع التدابير الاحترازية و سياسات صارمة لاحتواء الوباء بكل صدق و شفافية للتقليل من آثارها السلبية ، و لأخذ العبرة و الاستفادة منها يمكن تلخيص النقاط التي تشابهت و الاختلاف بين هذه الدول من خلال استخدام أدوات الدراسة و المتمثلة في مواقع الالكترونية و ملاحظة بدرجة الأولى لغرض جمع المعلومات و البيانات من أجل تحليل هذه النتائج المتحصل عليها.

خلاصة الفصل

أزمة كورونا بعد أن تحولت إلى جائحة عالمية أصابت القطاع الصحي بدرجة الأولى في العديد من الدول العالم بشكل تام ، بحيث سببت في انهيار الجهاز الصحي والنشاط الاقتصادي وهذا راجع لسرعة انتشار الوباء وعدم القدرة في التحكم فيه ، لهذا باشرت هذه الدول في وضع مجموعة من الاستراتيجيات و التدابير الوقائية التي تتناسب مع إمكانياتها و قدراتها من أجل تقليل من آثار الغير المرغوبة الناتجة من هذا فيروس كورونا المستجد ، إضافة إلى ذلك اعتماد بشكل أساسي على عامل الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر من أحد الأدوات المساعدة للدول في محاربة الفيروس، حيث بادرت هذه الأزمة العصيبة في توقيف بعض عمليات التصدير و الاستيراد لبعض المنتجات و المواد بسبب الإغلاق شبه التام للبلاد، واتخاذ إجراءات الصارمة و لازمة التطبيق مثل التباعد الاجتماعي و تقليل عملية الخروج من المنازل إلا لضرورة القصوى من أجل الحد من انتشار الفيروس ، وهذا ما أدى بتدهور عمل الشركات و تعرضهم إلى خسائر مالية ضخمة، لذا وضعت هذه الدول مجموعة من الإرشادات التي تتناسب مع الأوضاع الراهنة دون مماس بروح البشرية و إنقاذ الموارد المادية و حتى المالية بدرجة الأولى .

لذا أفرزت الأزمة من جهة أخرى تجارب إيجابية في إدارة أزمة كوفيد 19 ، فعلى الرغم من اختلاف المناخ العام لمعالجتها إلا أن النتائج العامة أثبتت النجاح البعض منها ولو بشكل نسبي في السيطرة على الأزمة و مخالفتها، لكن يبقى النموذج الصيني و تركي و الألماني و حتى الجزائري من أفضل النماذج على الإطلاق للتصدي للوباء بكل الطرق ، الوسائل التكنولوجية للخروج منها بأقل الإضرار ممكنة .

الخاتمة

يمكن القول أن أزمة جائحة كورونا أثرت على جميع المجالات الحياة لكن إضافة إلى الأنظمة الصحية بشكل أكبر في العالم، اعتبر الجانب الاقتصادي الأكبر تضررا بسبب الإجراءات الغلق و التباعد الاجتماعي ، لذا إختارة معظم دول العالم التعايش و التأقلم مع الفيروس في ظل الظروف الاستثنائية ، و كل هذا يتطلب وجود إدارة محكمة و رشيدة في اتخاذ قرارات صائبة و مصرية لتجنب أي مخاطر مستقبلية ، وذلكمن خلال الاستعانة بأسلوب الإدارة الأزمات كمنهج منظم لتقليل من آثار المترتبة من هذا الوباء.

الإجابة عن الإشكالية العامة كما يلي: و من خلال ما سبق يمكن

. أن أزمة جائحة كورونا أزمة عالمية ، كان واقعها بناءا على تجارب الدول و المتمثلة في (الصين ،تركيا ، الجزائر و ألمانيا) و من خلال المقارنة توصلنا إلى أن هذه الأزمة مست كافة القطاعات خاصة قطاع الصحي ، و كان التعامل معها وفق إمكانيات و قدرات كل دولة ، إضافة إلى ذلك استخدامهم لتكنولوجيا متقدمة ما ساعدهم على محاربة الوباء بكل شراسة و كفاءة مثل الذكاء الاصطناعي .

اختبارالفرضيات:

الفرضية الأولى :

و من خلال دراستنا توصلنا إلى أن أزمة كورونا خلفت آثار نفسية و صحية وخيمة على مختلف الأعمار أدى إلى تعليق الدول لبعض الأعمال مثل التصدير و الاستراد .

. **الفرضية الثانية :**

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية و منه واجهة الدول التي تمت عليها الدارسة ببعض التحديات ليس فقط نقص في الكمامات بل حتى في جانب الطاقم طبي و كذا مستلزمات الطبية للأطباء و هذا ما أدى إلى اتخاذ حزمة من إجراءات فورية في توفير هذه المعدات من خلال تعاون كل دولة مع مؤسساتها .

. **الفرضية الثالثة:**

من خلال الدراسة المقارنة توصلنا الى أن معظم الدول العالم تسعى الى التأقلم و التعايش مع الجائحة كورونا .

النتائج الدراسة :

منخلال البحث تمكنا من توصل إلى العديد من النتائج، و يمكن إيجازها كالآتي:

1. تعزيز التعاون الدولي بين مختلف الدول و المنظمات الدولية لتشكيل خلية موحدة لتصدي للتهديدات و المخاطر المتعددة التي قد تصيب كافة المجالات خاصة الاقتصادية و الاجتماعية و الصحية.

2. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال وضع تدابير فعالة و مبكرة لمراقبة الحدود و رصد الوافدين.

3. اختبار و تتبع كل شخص مشتبه بأنه مصاب بكورونا كوفيد 19.

4. اهتمام بالحجر الصحي و التباعد الاجتماعي و دعم شؤونهم الاجتماعية.

5. وجود قيادة رشيدة و فعالة التي ساهمت بدورها في توجيه الرسائل و الآليات و اختيارتوقيت مناسب.

6. إن تحديد الأسباب نشؤ أزمة كورونا هذا يساعد على تبيان أين تقع بؤرة الوباء، و تحليل العمل المناسب الذي يوضح نوع الاستعداد المطلوب .

7. لابد من التنبيه إلى أن الأزمات التي يتم تحديدها قد لا تعالج بنفس الأسلوب و الإجراءات مثل جائحة كورونا .

8. الهدف الأساسي من وراء أدارة الأزمات ،هو تنمية قدرات و حفاظ على مكانة الدول و زيادة من فعاليتها و رفع كفاءتها.

9. هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات و لكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

الاقتراحات :

. معالجة المخاطر عن طريق الحد من انتقال الفيروسات من حيوان إلى البشر

. الاستجابة للتهديدات الفجأية و ذلك من خلال وضع أساليب و إمكانيات أفضل للتصدي للآثار الخطيرة التي تسببها الأوبئة .

. الاهتمام بدور التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي الذي ساهم بدوره في تقييم مخاطر الوباء و مواجهته.

. ألحقت جائحة كورونا أضرار وخيمة على قطاع الصحة ، لذا يستوجب على حكومات الدول أن توجه ميزانيات خاصة نحو الاستثمار في القطاعات الصحية .

. تطوير القدرات الدول من أجل معالجة نقاط ضعفها في إطار حكومة رشيدة ، ويجب أن تكون بشكل مستمر لأي جائحة مستقبلية .

. تحسين وسائل الاتصال لان بعض الدول النامية كانت المعلومات حول كوفيد 19 ناقصة ، لذا يجب على كافة الدول العالم أن تنشئ وحدات اتصال وطنية و دولية تهدف لمواجهة المخاطر .

. كان للعلم دورا محوريا ، لان بعض الحكومات البلدان التي تتوفر فيها معلومات علمية هائلة ساعدتها على تحقيق نجاح في مواجهة كوفيد19 بكل كفاءة و فعالية .

آفاق الدراسة :

. دور التكوين في إدارة الأزمات .

. أثر الجائحة كورونا على إدارة الأعمال الدولية .

. دور ذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمة جائحة كورونا .

. دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات .

قائمة

المراجع

الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار الجامعة الإسكندرية، 2010.

2. جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2008.

3. رجب عبد المجيد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، طبعت في مطبعة إيمان،2000.

4. زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

5. سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 1998.

6 . السيد عليوة ، إدارة الأزمات و الكوارث حلول علمية ، مكتبة العربية ، 1997.

7. السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات ، دار الأمن للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010.

8. سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011

9. سامي هشام ، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات ، دار البداية و موزعون ، الأردن ، 2007

10. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

11. عليوة السيد ، إدارة الأزمات و الكوارث (مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي) ،الطبعة الثانية ، دار الأمن للنشر و التوزيع، 2001.

12. العماري عباس رشيدي ، إدارة الأزمات في علم متغير ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، 2009.

13. عزت كريم عدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار مكتبية الحامد للنشر و التوزيع ، 2013.

14. عبد الرزاق الدليمي ، العلاقات العامة و إدارة الأزمات ، مطبعة رشاد جرس ، الأردن ، عمان ، 2015.

15. عبد الغفار الدويك ، إدارة الأزمات و الكوارث و اتخاذ القرار ، جامعة العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2013.

16. غسان قاسم داوود الأمي ، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات (الأسس التطبيقات)، دار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.

17. قادري عبد المجيد ، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008.

18. قطيش نواف، إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ،
19. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات و إستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

20محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

21. محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.

22. محمد نصر مهينا ، إدارة الأزمات قراءة في المنهج ، الإسكندرية ، مؤسسة سياش الجامعة ،2004.

23. ماجد سالم الهرجي ، مبادئ إدارة الأزمات (الإستراتيجية و الحلول)، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2012.

24. محسن أحمد الخضري ،إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، 2003.

25. مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2008.

26. محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات و إستراتيجية القضاء غلى الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012.

27. يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.

مذكرات التخرج:

28. هاني عبد الرحمان أبو عمر ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و أقرها على إدارة الأزمات ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة في إدارة الأعمال ، كلية علوم الإدارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.

29وسام صبحي مصباح سليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيسترفي إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة 2007.

30. ربحي عبد القادر الجيدلي ، واقع استخدام أدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، مذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية ، غزة 2005.

31. سامي عبد الله سالم أبو عزيز ، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجهاز دراسة خالة قطاع غزة ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة ، .2010

32. محمد عدلان ، بشرى فكان ، واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال العمومية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية ، 2017.

33. وزناوي فوزية ، بوربيعة وداد ، مساهمة التخطيط المالي في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص المالية و بنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2017-2018.

34. تريكي زهور ، زايدي خديجة ، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، 2016-2017.

مطبوعات

35. العيداني حبيبة ، محاضرات في مادة إدارة الأزمات ، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس المدية ، 2018-2019.

36. بن زرقة ليلى، محاضرات في مادة إدارة الأزمات و الصراع لطلبة السنة الأولى ماستر ، تخصص أدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2019-2020.

المواقع الالكتروني:

37. المنظمة العالمية للصحة شوهد يوم 2021/04/22 https // www.who.int

38. منظمة يونسيف لكل طفل شوهد يوم 2021/04/22.

39. استطلاع : جائحة كورونا ترفع بقوة ثقة الألمان في ميركل، موقع dwالألماني، 21 أوت 2020، متوفر على الرابط https //bit.ly/37ihmed

40. أسامة صالح ، التجربة الألمانية في التعامل مع جائحة كورونا ، الجزيرة نت ، 31 مايو 2020، متوفر على الرابط https//bit.ly/37frved

41. احتواء كورونا ، سبعة مفاتيح لفهم انبهار الفرنسيين بالألمان ، موقع dwالألماني، 8 أبريل 2020، متوفر على الرابط https//bit.ly354veov

42. تجربة الصينية في تعاملها مع الجائحة كوفيد 19، أزمة . حلول ، بيت محتوى ،2020.

43. النقاط العشر لتفوق التجربة الألمانية في أزمة كورونا ، مدونة الجزيرة ، بتاريخ 22يوليو 2020، متوفر على الرابط https //bit .ly/37bynoa

44. حسن زنيند ، ميركل و كورونا ، شهادات حول أسلوب المستشارة في إدارة الأزمات ، موقع dwالألماني ، 9 مايو 2020، متوفر على الرابط https //bit.ly2sznkoj

45. جاسم محمد ، كيف نجحت ألمانيا للحد من وفيات فيروس كورونا المركز الأوروبي لدراسات ، مكافحة و الإرهاب و الاستخبارات ألمانيا و هولندا ، بتاريخ 03 أبريل 2020، متوفر على الرابط https //bit.ly3igbGow

46. فيضي عمر محمود، الترجمة الألمانية في المواجهة كورونا في مطلع 2020، بتاريخ 20 أبريل 2020 متوفر على الرابط https//bit .ly35bovo9

47. الرئاسة التركية ، حملة التضامن الوطني لمكافحة كورونا تعتمد على مبدأ التطوع ، الأناضول ، 01 أبريل 2020، متوفر على الرابط https //bit.ly/3jakbjg

48سعيد الحاج ، درع الاستقرار الاقتصادي في مواجهة آثار كورونا ، مركز الجزيرة للدراسات ، بتاريخ 4أبريل 2020، متوفر على الرابط https//bit.ly/3j1nv3v.

49. محمود الرنتيسي ، السياسة الخارجية التركية في زمن كورونا 27 أبريل 2020، متوفر على الرابط https //bit.ly/3moeoc9

50. وزارة الصحة التركية ، https// www.saglik.gov.tr

مرجع أجنبي

Sophie goultier– gaillard et jean paul luoisot , cit .