

الانعكاسات الداخلية والخارجية لأساليب إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) في الحد من انتشاره. «بين الفترة ديسمبر 2019- يونيو 2020»

فتحية أوسفرية

قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد العجيلات-جامعة الزاوية، ليبيا

للمراسلة: F.Abusifritah@zu.edu.ly

المخلص يُعد فيروس كورونا اختباراً لقدرات قيادات الدول والمدن على حد سواء في وقت الأزمات، وتأسيساً عليه، تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الكيفية التي تم بها إدارة أزمة كورونا في مختلف دول العالم، وانعكاسات هذه الأساليب على أوضاع الدول الداخلية والخارجية. تم استخدام المنهج الوصفي لتفسير البيانات التي تم جمعها عبر شبكة المعلومات، وتحليلها باستخدام تحليل المضمون. أبرز استنتاجات الدراسة كانت إن الدول التي تعرضت لأوبئة مشابهة اكتسبت خبرة ساعدتها في إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية. سبل إدارة الأزمة لم تختلف كثيراً بين الدول وبعضها البعض، والتباين الوحيد كان في سرعة الاستجابة للموقف والإمكانات المخصصة لاحتواء الوباء، وهذا التفاوت يعود إلى حد كبير إلى الاختلافات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعوب وقياداتها السياسية. والنتيجة الأهم هي أن المفاتيح الأساسية في إدارة أزمة كورونا كانت: حُسن الفهم والتقدير والإدارة، حشد الموارد، سرعة الاستجابة، توفر المعلومات، الذكاء الاصطناعي ونظم الاتصالات الكفؤة والفعالية. توصي الدراسة بضرورة استحداث إدارة للأزمات في هياكل الحكومات والمنظمات لتلافي المخاطر والكوارث وحالات الطوارئ. الكثير من الدول بحاجة لحزمة من الإصلاحات في بنيتها اللوجستية (التعليمية، التكنولوجية، الصحية، الاقتصادية، المالية والتنظيمية)، وأخيراً، النجاح في إدارة الأزمة لا يتوقف فقط حول السيطرة على الوباء، بل يمتد ليصل إلى التعافي من تبعاته الاقتصادية، المجتمعية، الأمنية، السياسية.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة الفعالة، إدارة أزمة كوفيد 19، الأزمات الصحية، تداعيات أزمة كورونا، دراسة نظرية.

Internal and external reflections of the methods of managing Coronavirus crisis (Coved 19) in reducing its spread. «Between December 2019-June 2020»

Fathiyah R. Abusifritah

Business Administration Department, Al ijelat college of Economics/University of Al Zawia, Libya

Corresponding author: F.Abusifritah@zu.edu.ly

Abstract The pandemic is an unprecedented challenge and a threat to humanity that has never been seen, with its negative effects not only in health, but also in psychological, social, economic and political terms. The Corona Virus tests leaders' capabilities of both countries and cities in times of crisis. Hence, the current study aims to identify how the Corona crisis has been managed in different countries of the world, and the reflections of these methods for the internal and external situations of States. The descriptive approach is used to interpret and analyze data collected through the web using content analysis. The study concluded that, Countries that have experienced similar epidemics have gained experience in managing the crisis efficiently and effectively. The ways of managing the crisis between states each other did not differ greatly, and the only contrast was in the speed of response to the situation and the resources allocated to containing the epidemic, largely due to the political, social, and economic differences of peoples and their political leaders. The most important result was: the fundamental keys to managing the Corona crisis were: good understanding, appreciation and management, resource mobilization, rapid response, information availability, artificial intelligence, and efficient and effective communication systems. The study recommends that necessity to develop crisis management in government and organization structures to avoid risks, disasters and emergencies. Many countries in the world need a package of reforms in their logistics structure (educational, technological, health, economic, financial and regulatory). Finally, success in managing the crisis depends not only on controlling the epidemic, but also on recovering from its economic, social, security, and political consequences.

Keywords: Covid 19 Crisis Management, Effective Leadership Methods, Consequences of Corona Crisis, Library Study.

المقدمة

صناع القرار اتخاذ أساليب وتدابير ابتكارية غير معهودة لدى الكثير من الشعوب. ولا يمكن القول إلا أن أزمة كورونا وحدت مصير العالم، فلم يسلم من شرها أحد، وكان للدول الغنية نصيب الأسد من الخسائر، فقد تعرض الكثير من قطاعاتها للهزات، وانخفضت نسب نموها الاقتصادي، وأفلس الكثير من أصحاب مشاريعها المتوسطة والصغيرة، وارتفعت فيها نسب البطالة إلى معدلات غير مسبوقة؛ ومع ذلك أظهر بعض صناع القرار حُسن تقدير للموقف، وقدرة على إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية مُلفتة.

♦ **مشكلة الدراسة:** انتشر فيروس كورونا في أغلب دول العالم، فأضحى أزمة عالمية، إذ كشف عن الاختلالات الكبيرة في نظم الحوكمة الصحية والاقتصادية للدول، وأظهر عدم قدرة الكثير من

تظهر الأزمات نتيجة للتدخلات والتدابير التراكمية التي يغذي أحدها الآخر لتصل في النهاية إلى درجة الانفجار. ومن خصائص الأزمة تشابك وتعقد عناصرها، وتعدد أسبابها، ومفاجئتها، وتسارع أحداثها، وقلة المعلومات المتوفرة عنها، مما يتسبب بحدوث صدمة توتر الذين يتعرضون لها، وينتج عنها تحول وتغيير في الأحداث وتأثرات شديدة وغير متوقعة؛ لأنها خارجة عن المألوف فهي تتطلب الابتكار في طرق المعالجة.

هذه الخصائص يتسم بها الظهور المفاجئ لفيروس «كورونا المُسبب لمرض كوفيد 19»؛ لذا أطلق عليه مصطلح أزمة كورونا، إذ تحيط به حالة من عدم اليقين ولأنه متصل بشكل مباشر بصحة وسلامة أعداد كبيرة من البشر فهو يتطلب من

من ناحية صحية أو دينية أو اقتصادية؛ ولذا لم يتيسر للباحثة الوصول لدراسات سابقة تخص الموضوع مباشرة فتم الاستعانة بالدراسات السابقة حول إدارة الأزمات بشكل عام، وهي على النحو التالي:

دراسة الجحدي، أشواق بنت عبد الحميد حميد؛ حامد، فيصل بن حسن (2020) بعنوان: دور الأساليب القيادية في الحد من وقوع الأزمات من وجهة نظر العاملين في المركز الوطني للعمليات الأمنية بوزارة الداخلية في الرياض.

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور الأساليب القيادية في الحد من وقوع الأزمات من وجهة نظر العاملين في المركز الوطني للعمليات الأمنية بوزارة الداخلية في الرياض. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. مجتمع الدراسة تمثل في جميع العاملين بالمركز والبالغ عددهم (125) موظف، أما عينة الدراسة فبلغت (94) موظف. تلخصت أهم النتائج في: أن الأسلوب القيادي المتبع في المركز هو أسلوب القيادة المعتدلة وفق نموذج الشبكة الإدارية (عند تقاطع 6-6)، إن أبرز أنواع الأزمات كانت الكوارث الطبيعية مثل السيول والفيضانات، الأزمات الصحية الطارئة مثل انتشار الأمراض والأوبئة. أكد أفراد العينة أن الأساليب القيادية تساهم بدرجة كبيرة في الحد من وقوع الأزمات، وأبرز هذه الأساليب كانت: اتخاذ القرار المناسب، التحرك السريع في معالجة الأزمة مع بداية ظهورها، سرعة المعالجة حسب التعليمات والتنسيق الإداري، والتحرك السريع مع الجهات ذات العلاقة. أما أهم التوصيات فكانت ضرورة إيلاء الاهتمام بتنفيذ المهام وبالعاملين وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية، وإنشاء مركز لإدارة الأزمات والكوارث في كل منطقة تتوفر به جميع الإمكانيات ليكون قريباً من مكان الحدث عند وقوعه.

دراسة: السلطاني، علوان، علي، (2017): بعنوان تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل.

تهدف الدراسة إلى تقييم دور القادة الإداريين في رسم استراتيجيات مواجهة الأزمات من وجهة نظر خمسون مهندساً يعملون بالإدارات العليا والوسطى بمديرية توزيع كهرباء بابل. استخدمت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، معتمداً الوسط الحسابي والنسب المئوية والتكراري ومعامل ارتباط سبيرمان. أظهرت الدراسة أن نمط القيادة المتبع في المديرية هو القيادة الأوتوقراطية التي توفق بين أهداف المديرية وأهداف العاملين، وأن المديرية تتعرض لأزمات متعددة، والسبب يعود للزدواجية في اتخاذ القرارات، من أهم الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة الأزمة هو محاولة تغيير مسارها منعاً للاصطدام. أوصت الدراسة بالعمل على إدارة الأزمات بموضوعية ودقة، واتباع الآليات المتقدمة في مواجهة الأزمات ومنها الاهتمام بنظم المعلومات، افتعال الأزمات لتدريب فرق إدارة الأزمات، وقياس قدرتهم على الاستجابة لها.

دراسة الجعبري، رضوان احمد (2017) بعنوان: إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الأزمات، وما بعد الأزمات)، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن المؤشرات التي تنذر بقرب حدوثها، كذلك فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في إدارة الأزمات، وأهم الاستراتيجيات

حكومات الدول الصناعية الغنية بمواردها المالية والمتقدمة بإمكانياتها العلمية على التعامل مع الأزمات، ولأن الأزمة تمس صحة وسلامة البشر فقد أخذت بُعداً مجتمعياً، حيث شاع شعور بعدم الثقة وعدم اليقين في تعامل الحكومات مع الأزمة؛ وانتشرت فوضى الشراء في بعض المدن، وبالنتيجة ارتفعت أسعار السلع الضرورية واختفت بعضها من على رفوف المتاجر، وهذا تسبب بأزمات مركبة (مالية واقتصادية واجتماعية...)، ووصل شعور عدم الثقة إلى المستثمرين، الأمر الذي نتج عنه الهبوط الكبير الذي شهدته أسواق المال العالمية في أواخر فبراير وأوائل مارس.

تمايزت أزمة فيروس كورونا باتخاذ الحكومات لقرارات غير مسبقة للحد من انتشار الفيروس، هذه التدابير غير الاعتيادية أربكت الشارع العام وغيرت ملامح الحياة المعتادة. ومن هنا نتبع مشكلة الدراسة، فهي تحاول الاجابة عن السؤال التالي:

• ما تأثير أساليب ادارة الأزمة في حدة انتشار فيروس كورونا؟ وما هي انعكاسات هذه الأساليب على أوضاع الدول الداخلية والخارجية؟

• أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق التالي:

1. تأطير مفهوم أزمة كورونا وخصائصها ومراحلها.
2. التعرف على الآليات التي انتهجتها حكومات دول العالم في إدارة ملف الأزمة، ومدى نجاحها في السيطرة على تفشي الفيروس.
3. تسليط الضوء على تداعيات أزمة كورونا الاقتصادية، الاجتماعية والديبلوماسية والتكنولوجية في نظم أبرز دول العالم.

• أهمية الدراسة: تظهر أهميتها من خلال:

1. قلة الدراسات التي تناقش قضية انتشار الأوبئة في العالم العربي من النواحي الإدارية.
2. تأكيد الدراسة على الحقائق التالية:
 - I. السلوك القيادي، التنظيمي، والأخلاقي للقادة والحكومات يؤثر في حدة انتشار الأوبئة.
 - II. اهتمام الدول بعلم إدارة الأزمات ينجي من الأزمات المصاحبة لعصر التغيير والتطوير.

• منهجية الدراسة: استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي، لملائمته لهذا النوع من الدراسات الواقعية، ولأن الدراسة تقييمية بطبيعتها، حيث تقيم الأساليب الإدارية التي اتخذتها الحكومات لغرض احتواء تفشي الفيروس، وتأثير هذه الإجراءات على أوضاعها، فقد تم وصف وتقييم هذه الأساليب وصفاً دقيقاً كمياً وكيفياً؛ وبالتالي فالدراسة لا تختبر فرضيات ولا تهتم بتعميم النتائج.

• جمع وتحليل البيانات: تم اعداد الدراسة خلال مرحلة الحجر الصحي المفروض بسبب تفشي الفيروس؛ ولأن هدف الدراسة استعراض وتقييم أساليب إدارة الحكومات لأزمة كورونا، فقد تم إجراء مسح مكتبي للأدبيات السابقة والمواقع الالكترونية ذات العلاقة لغرض جمع البيانات الضرورية للدراسة، ثم القيام بتحليل مضمونها كمياً وكيفياً للوصول للنتائج المطلوبة.

• مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع كُلي ولا يمكن تحديده بالأرقام، إذ يتمثل في كافة دول العالم المتأثرة بالفيروس، أما عينة البحث فكانت قصدية، فتمثلت في أبرز الدول التي كانت أساليب إدارتها للأزمة مواضيع للجدل في المواقع الالكترونية، مثل: الدول الآسيوية (الصين، سنغافورة، تاوان، كوريا الجنوبية، فيتنام)، الأوروبية (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، فنلندا، بريطانيا، وتركيا) أميركا الشمالية والجنوبية، كينيا، والدول العربية.

• الدراسات السابقة:

لأن فيروس كورونا مُستجد، فالدراسات المتعلقة به لاتزال طور الإعداد، وأغلب الدراسات حول الفيروس أما تناولتها

والحلول الفاشلة التي استخدمتها في حل مشاكل الكهرباء. أوصت الدراسة بتشكيل المديرية لجان أو تأسيس وحدات لإدارة الأزمة ومنحها الصلاحيات الضرورية للقيام بواجباتها، وتزويدها بالمعلومات الوافية، تدريب المدراء على أساليب القيادة وكيفية إدارة الأزمات.

دراسة سامي عبدالله سالم أبو عزيز ، (2010)، بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها لأزمات قطاع غزة أثناء الحصار، ومعرفة مدى جاهزيتها للتعامل مع هذه الأزمات، وتأثير الأزمات على قدرتها في تقديم الخدمات الصحية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع بياناته عن طريق 277 استبانة. تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية في التحليل وهي: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار مان وتني، كروسكال والاس. استنتجت الدراسة أن وزارة الصحة تتمتع بالحد الأدنى من المقومات الأساسية لإدارة الأزمات، وواجهت معوقات عديدة تنظيمية (ازدواجية الولاء التنظيمي)، المعوقات المادية (قلة المخصصات المالية). أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات، ورفع كفاءة وجاهزية العاملين الفنية والإدارية بالتعليم والتدريب.

دراسة ربحي عبد القادر الجديلي. بعنوان واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، (2006).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بالمستشفيات الحكومية لقطاع غزة (دار الشفاء، وناصر، والأوروبي) لغرض معرفة مدى جاهزية هذه المستشفيات للتعامل مع الأزمات، والعلاقة بين المراحل المختلفة لنظام إدارة الأزمات، وبيان مدى تأثير العوامل الديموغرافية لـ 459 من أفراد العينة على أرائهم حول فاعلية هذا النظام. من أهم نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن هذه المستشفيات مستهدفة للأزمات إلا أنها غير مستعدة لها بسبب ضعف النظام بمراحله الخمس؛ لذا أوصت بإنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات.

اشتركت الدراسات السابقة مع بعضها في الموضوع وفي أداة جمع وتحليل البيانات. أبرزت التاثير النظري لعلم إدارة الأزمات وأهميتها وخصائصها ومراحلها. تم الاستفادة من الجانب النظري للدراسات السابقة في تغذية جذور الموضوع وتحديد ملامحه العامة. تميزت الدراسة الحالية عنها بحدثة موضوعها؛ حيث تناولت أزمة صحية عامة اشتركت فيها أغلب دول العالم فغيرت نمط الحياة البشرية، الدراسات فيها أما أعدت ولا تزال تحت النشر أو لا تزال تحت الإعداد.

♦ **الجانب النظري:** سنتعرف على أبرز المصطلحات المستخدمة في الدراسة، والمواضيع ذات العلاقة:

أولاً/ الفرق بين الوباء والجائحة: الوباء: يقصد به انتشار للأمراض أو فيروسات أو جراثيم في منطقة أو دولة أو قارة أو إقليم ما من العالم، **الجائحة:** أكثر خطورة من الوباء، لأنها لا تنحصر في دولة أو إقليم أو قارة بل تنتشر في أكثر من قارة (المغبر، 2020)؛ لذا تغير الوصف الذي أطلق على الفيروس من ظهوره، فشخصته منظمة الصحة العالمية منذ يناير وحتى أوائل مارس بالوباء بسبب انحصاره في الصين ثم وصوله لدول الإقليم، وفي منتصف مارس أطلقت عليه صفة الجائحة بسبب انتشاره في أكثر من قارة.

التي تستخدمها في التعامل مع الأزمات، وأخيراً المقترحات المقدمة لتطوير طرق التعامل معها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة والملاحظة والاستبانة لجمع البيانات من جميع العاملين بالمناصب الإشرافية في الجمعية (100). أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كانت: أن الجمعية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثالث مجتمعة ومنفردة بدرجة متوسطة. إن أسباب الأزمات داخلية (المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، و استبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط)، وخارجية (الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية المتردية). هناك مؤشرات لحدوث أزمات مستقبلية، وإن مستوى جاهزية الجمعية لإدارة الأزمات كان متوسطاً، وأهم العقبات التي تواجهها الجمعية خلال إدارتها للأزمات كانت: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، وأهم استراتيجيات التعامل مع الأزمات هي تشكيل اللجان، وبخس الأزمة، والإحتياط التعبوي .

دراسة بغدادي فيصل (2013-2014): دور القيادة في ادارة الأزمات في المنظمة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة الأزمات للمحافظة على استمرارية المنظمة واستقرارها في فترة الأزمات، من خلال خصائص القيادة، الأساليب الإبداعية، القدرة على تعديل توجهات المنظمة لتحقيق أهدافها، ومقومات المنظمة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. تبين للباحث أن العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات معقدة بسبب اختلاف طبيعة القيادة ولصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، وإن القيادة ذات المؤهلات الإبداعية مهمة للاستعداد للأزمات ولتقليل الخسائر الناتجة عنها.

دراسة الصافي، جبوري شنوي، (2011) بعنوان: أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة-دراسة ميدانية لعدد من المديرية العامة وزارة الكهرباء/العراق.

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير قيادات وزارة الكهرباء في جمهورية العراق في مواجهة الأزمات من خلال التعرف على مدى تعامل هذه القيادات مع استراتيجيات إدارة الأزمة ومراحل إدارتها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم)، وكذلك التعرف على مدى تأثير الخصائص القيادية (الشعور العالي بالمسؤولية، التمتع بدرجة عالية من الذكاء، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الافق) في تعامل المديرية مع مراحل إدارة الأزمة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 89 مدير وبشكل عشوائي. استخدم معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. استنتجت الدراسة أنه لا يوجد وحدة إدارية لإدارة الأزمة بهيكل المديرية رغم تكرر الأزمات التي تتعرض لها. كل القيادات الإدارية بالمديرية هي أداة تنفيذية فقط لا تتخذ أي قرارات، أن أجواء الفساد الإداري والمالي إبان الاحتلال أشاعت روح المنفعة الشخصية واللامبالاة بين القادة وأثرت في أداءهم. بالنسبة للخصائص القيادية تبين أن الشعور العالي بالمسؤولية لا تؤثر في المراحل التي تسبق حدوث الأزمة بل في مرحلة احتواء الأضرار، والعينة تمتلك القدرة على التصرف في وقت الأزمات سواء في مرحلة الاستعداد للأزمات أو عند استعادة النشاط. أما التمتع بالذكاء وضبط النفس والنضج الانفعالي فلم يؤثر في مراحل الأزمة عدا مرحلة احتواء الأضرار، وبالتالي فالقيادات ليس لديها سعة الأفق لقراءة تطور احتياجات المجتمع من الطاقة الكهربائية

وردت نماذج عديدة في الأدب الإداري حول إدارة الأزمات وكان أهمها وفقاً لموقع annabaa: نموذج Fink، نموذج Augustine، نموذج Antoko\Nude، نموذج Meyers، نموذج المنهج العلمي والعملية، والنموذج العام. ولكننا سنكتفي بعرض النموذج العام لإدارة الأزمة.

رابعاً/ النموذج العام لإدارة الأزمة: تتفق أغلب الدراسات والبحوث على ثلاث مراحل لإدارة الأزمة وهي: مرحلة الإدارة

قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة. (علي، 2018)

1. مرحلة الإدارة قبل الأزمة: هي فترة ركود تسبق ظهور الأزمة على السطح، تركز على تحديد احتمالية حدوث الأزمة وتحليل نقاطها الحرجة، وتنصيب نظام للإنذار المبكر حول الأداء المالي والإداري والتنظيمي للمنظمة. وتتضمن ثلاث مراحل:

○ مرحلة يكون فيها الأداء منخفضاً جداً ولا تتحقق أي أرباح تُذكر.

○ مرحلة الإنكار: تمتاز بتراكم المشكلات التي يصعب على القادة الاعتراف بمدى خطورتها.

○ مرحلة الخوف والغضب: يسيطر هذا الشعور على القادة فيبدأ تبادل الاتهامات بينهم عن من تسبب في الأزمة، والنتيجة تنشأ صراعات محتدمة تؤدي إلى تفجر الأزمة، ومع ذلك على الإدارة اتخاذ إجراءات وقائية منعاً لتعقد الأزمة.

2. مرحلة الإدارة أثناء الأزمة: التدابير التي تتخذها الإدارة في الغالب علاجية، إذ تقوم بوضع خطة محكمة تتضمن تقديم الإرشادات التوجيهية للمستويات الإدارية كافة عن كيفية العمل لتجنب وقوع أي خسائر؛ لأن حدة وسرعة توالي الأحداث قد تتسبب بنتائج تدميرية مما يثير حالة من الرعب والخوف من الفشل والانهيار.

3. مرحلة إدارة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة الأخيرة من دائرة الأزمات، تبدأ بعملية إعادة هيكلة النظام وعلاج أثار الأزمة، وذلك عن طريق دراسة المعلومات التي تم تجميعها أثناء الأزمة (التغذية العكسية) لغرض تحليل الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة، وبناء عليه يتم تعديل أو تغيير سياسات المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.

خامساً/ دورة حياة الأزمة: الأزمة تمر بدورة حياة حالها حال مختلف الظواهر الاجتماعية، ومعرفة بداية الأزمة يساعد في علاجها. وفقاً لعلماء الإدارة تمر الأزمة بخمس مراحل: الولادة، النمو، النضج، التقلص، والاختفاء، ولكن القرارات التي يصنعها متخذ القرارات تؤدي بالأزمة للتطور لتصل إلى المراحل التالية. تظهر المراحل على النحو التالي: (الخضيري، 2003، ص 72-74)

1. مرحلة الولادة: وتظهر خلالها البوادر الأولى المُندرة بوقوع الأزمة، التي لا تُعرف أسبابها ولا طبيعتها ولا مدى تأثيرها، حدس متخذ القرار وخبرته هما الفيصل في كيفية التعامل معها وتقليل أثارها أو تحويلها (تنفيس الأزمة).

2. مرحلة النمو: إذا لم يتمكن متخذ القرار من القضاء عليها في المرحلة السابقة فاحتمالات نموها كبيرة، بسبب وجود مصادر داخلية تغذيها وظروف خارجية تلائم نموها، وهنا لن يتم انكار وجودها؛ لذا يقوم متخذ القرار بعزل العناصر الداعمة لها في محاولة لإيقاف نموها.

3. مرحلة النضج: وهي أقوى وأصعب وأعنف مراحل الأزمة، ومن المستحيل السيطرة عليها ولكن يمكن تحويل مسارها إلى اتجاه آخر. لا يتم الوصول لهذه المرحلة إلا بعد وفرة المعلومات الصحيحة والحديثة أو سوء نظام الاتصالات أو انعدام التنظيم.

ثانياً/ مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات: الأزمة: في اللغة العربية تعني الشدة والقحط، وفي الإغريقية (Krisis) تعني القرار، وفي اللغة الانجليزية (Crisis) تعني التغيير المفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ لمرض أو خلل في الوظائف (Webster Dictionary)، أما في اللغة الصينية (Wei Ji) الويت تعني الخطر والحي تعني الفرصة، (البحيري، 2008، ص8)، فمن وجهة نظر الصينيون الأزمات لها جانب ايجابي إذ تُعدُّ فرصة للتعليم واكتشاف واكتساب مهارات جديدة، ونصدق على هذا الرأي فالأزمات تخلق الفرصة للتغيير وذلك بالتخلي عن الأساليب والعادات التقليدية ووضع خطط جديدة وحديثة.

الأزمات شديدة الخطورة بسبب فجائيتها وسرعة الإحداث المتلاحقة التي تُحدثها، وقد تكون ذات آثار تدميرية، فينتج عنها تفكك وانهيار في الهياكل والنظم والقيم، وفي المقابل قد يُبنى على أساسها نظم وعلاقات وقيم جديدة. الأزمات لا تتشابه، فلكل أزمة خصائص ونتائج وطرق للعلاج؛ لذلك عملية تشخيص الأزمة وتحديدتها من أهم العمليات اللازمة لإدارتها بنجاح. الأزمة الصحية "هي حالة من الخوف والتوتر والقلق التي تصيب المواطنين نتيجة انتشار اوبئة وامراض خطره، في ظل استجابة ضعيفة ورعاية صحية غير كافية من أجهزة ومؤسسات الدولة المعنية" (الرويلي، 2012، ص19).

تم تناول الأزمة في علم الإدارة من نواحي مختلفة، فالبعض تناولها من ناحية التخطيط لكيفية مواجهتها، والبعض تناول عمليات اتخاذ القرار أثناء الأزمة، وآخرون تناولوا عملية الاتصالات أثناء الأزمة... لذا تعددت تعريفات ادارة الأزمة وفقاً للمنظور الذي تم تناولها من خلاله، الأزمة من الناحية الإدارية هي لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها بمشكلة مستعصية في بيئة من عدم التأكد وقصور في المعلومات مما يشكل صعوبة أمام متخذ القرار في اتخاذ القرار المناسب (الخضيري، 2003). بشكل عام يمكن القول إن إدارة الأزمات: هي منهج مبني على قدرة المنظمات التنبؤية على توقع الأزمات (شكلها، حجمها، توقيت حدوثها، ومجالات وقوعها)، ووضع سيناريوهات كاملة تتضمن نقاط الضعف وبؤر الاحتكاك التي توضع تحت المراقبة الشديدة منعاً من انفجارها (الكتبي، 2020).

وبناءً على هذه المعطيات، فالنجاح في مواجهة الأزمة يتطلب الاستعداد المبكر والتحرك السريع، وذلك بتشكيل فرق عمل تشمل التخصصات المختلفة، تحديد وتوزيع الأدوار والمهام وأساليب الاتصالات، التعاون والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم. ولأن الأزمات تحدث بسبب فعل داخلي أو خارجي، فالبيروقراطية والإهمال يزيد الضغوط التي تولدها، وعليه فإن ادارة الأزمة تستلزم اتباع إجراءات غير اعتيادية لحل المشاكل والعواقب التي تُخلفها.

ثالثاً/ دور القادة في ادارة الأزمات: ليست كل مشكلة أزمة، ولكن كل أزمة مشكلة، ودور القادة يبرز عند الأزمات، فأوقات الأزمات عصبية على القادة قبل التابعين، إذ تُعدُّ اختباراً لقدراتهم، وتُظهر معادتهم، وتعزز الثقة بينهم وبين تابعيهم، فالتهديد المصحوب بغموض الموقف وقلة المعلومات يُمثل تحدياً لهم، ولكن بعض الأزمات تولد مكاسباً وفرصاً، وهذا يتوقف على مهارات القيادة في التعامل مع الموقف، والقدرة على المواجهة في الوقت المناسب، والسرعة في حساب الأرباح والخسائر المترتبة على الموقف.

من التأثيرات الايجابية للأزمات: التماسك والتعاون الذي تحدته بين وحدات النظام، ابراز مهارات الأعضاء، القدرة على التكيف مع البيئة. أما تأثيراتها السلبية فتتمثل في الارتباك والصراع الذي تولده، وسوء الإدارة والتصرفات السريعة وغير المحسوبة.

العنف والقوة وتجنب المشاعر والقيم الإنسانية ضروري للتخلص منها.

أما الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات فتشمل وفقاً لعبد العال، (2009) الآتي:

1. التخطيط: البحث في أبعاد الأزمة، وعوامل الاحتكاك التي تسببت بانفجارها، ومعدل الخطورة الممكن الوصول إليه، وعليه يتم التخطيط من خلال الإجابة على الخمس أسئلة المشهورة وهي: لماذا، كيف، متى، من، وأين؟ التي تساعد في التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت والجهد والمال وتمنع الارتجالية التي لا نفع منها.
2. التنظيم: يتم اتخاذ قرارات تتعلق بالخطة الفعلية لمواجهة الأزمة، والتي تشمل الإجراءات والمهام، وتنسيق عمل الأشخاص والجهات، وتحديد المسؤوليات الواجب تنفيذها منعاً للازدواجية.
3. التوجيه: إدارة جهود فريق الأزمة، عن طريق شرح طبيعة المهام المزمع تنفيذها وكيفية القيام بها.
4. المتابعة: تتطلب من الإدارة المراقبة الفعلية لتطورات الأزمة ومدى نجاح الفريق في احتوائها والسيطرة عليها، ومعالجة أسباب القصور في عملية التنفيذ.
5. القيادة: شخصية القائد تؤثر في كيفية إدارة الأزمة وكذلك طبيعته الفكرية والنفسية؛ لذا يجب أن يتمتع القائد بالشجاعة والذكاء والحكمة والخبرة، وبممتلك القدرة على اتخاذ القرارات مهما كانت خطورتها، والتأثير في الآخرين وإدارة فرق العمل. عمل القائد في الأزمات ينطلق منذ ظهور الشراسة الأولى للأزمة، فيقوم بتشكيل فرق عمل لحل الأزمة، وإيضاح الهدف من المهمة، وتوضيح دور كل فرد فيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بها ومتابعتهم وضمان التنسيق والتكامل فيما بينهم.
6. الاتصال: نظم الاتصال الكفوة والفعالة ضرورية في كل مراحل الأزمة للرفع من كفاءة الأداء، فتمكن من تبادل المعلومات بشفافية، وفهم الأوامر والتعليمات بوضوح؛ إذ أن قصور نظم الاتصال يفاقم من شدة عنفوان الأزمة. يشمل نظام الاتصال كل أطراف عملية الاتصال (المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال، الظروف المحيطة).
7. نظم المعلومات: تقديم المعلومات الصحيحة والحديثة بالشكل وفي الوقت المناسب يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، ونظم المعلومات الإدارية (التقنية، البشرية، المادية) تُعدُّ أداة رئيسية لدعم صناعة القرارات في أي منظمة، والتي تتضمن جمع البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات وتوزيعها.
8. اتخاذ القرار: المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يمكن تنفيذه، ويحقق الفاعلية والقبول للقرار. قد يتطلب التعامل مع الأزمة سرعة اتخاذ القرارات؛ لذا فتفويض جز من الصلاحيات مهم لإدارة الأزمة. وعليه، يجب أن يكون القرار محدد وواضح واقتصادي وبسيط ويمكن التنفيذ ويسهل متابعته.
9. التقويم: يهدف إلى تحديد أسباب الأزمة الحالية لمنع حدوثها مستقبلاً، كما يتم مراجعة خطط الطوارئ ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية والتعلم للاستفادة منها في تحسين الأوضاع المستقبلية، وذلك عن طريق مراجعة السجلات والدوريات والمقابلات وكل ما يتوفر من معلومات عنها.

♦ الجانب التحليلي:

الإجابة عن سؤال الدراسة يستوجب التعرف على خصائص أزمة كورونا، والآليات التي اتبعتها الدول للتخفيف من حدتها.

♦ خصائص أزمة كورونا:

4. مرحلة التقلص: في بعض الحالات الصدمة الكبرى في المرحلة السابقة تُفقد قوتها، ولكن بعض الأزمات تتجدد قواها عندما تجد البيئة المناسبة لها فتصبح كأمواج البحر واحدة تلو الأخرى.

5. مرحلة الاختفاء: عندما تفقد الأزمة قوى الدفع التي تولدها تختفي وتتلاشى مظاهرها؛ لذا يُفترض بمتخذ القرار إعادة هيكلة النظام بالكامل لكي لا تتكرر مثل هذه الأزمات.

سادساً/ أساليب إدارة الأزمات: تطورت هذه الأساليب مع الوقت، قسمها علماء الإدارة إلى قسمين: الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في إدارة الأزمات، ولكن ما هو وجه الاختلاف بين هذين النوعين؟ وحتى تتضح الروية يمكننا تشبيه الأساليب التقليدية بالمسكنات التي يصفها الطبيب للمريض عند تشخيصه للمرض، فهي لا تُحل المشكلة ولكنها فقط تخفف من أعراضها، فتخدم لمدة قصيرة ومع الوقت تعود لتصبح أقوى وأشد من سابقتها. وهنا لا بد من بيان أن الأساليب التقليدية تتعامل بطريقة غير فعالة مع مشاكل البيئة الداخلية وتهمل تماماً العوامل الخارجية، بينما الأساليب الحديثة تتضمن تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأزمة، الخاصة منها والعامّة.

الأساليب التقليدية الأكثر شيوعاً في إدارة الأزمات وفقاً لكردم، (2005) هي: أسلوب الإنكار، الكبت، تشكيل لجان البحث، عزل القوى، البخس، التنفيس، التفريغ، والإخماد.

1. أسلوب إنكار الأزمة: الإنكار يعني عدم الاعتراف بوجود المشكلة، خوفاً من النتائج التي تُخلفها؛ ولهذا تدعي قيادات المنظمات أن الأمور ليست فقط بخير بل أنها أفضل مما كانت عليه قبلاً. وقياساً عليه، قامت العديد من الدول ومنها الصين في المراحل الأولى من اكتشاف الفيروس بإنكار وجوده خوفاً من تضرر اقتصادها، مما نتج عنه إصابة العشرات بل والمئات من الناس ظناً منها بعدم وجوده فحتى النخب السياسية والعسكرية لم تسلّم منه.
2. أسلوب كبت الأزمة: يشير الكبت إلى تأجيل إظهار الأزمة في الوقت الحاضر، وتركيز الجهود في محاولة القضاء عليها وهي في مراحلها الأولى، عن طريق قطع كل الشرايين التي تُغذيها وتكليف المختصين بإضعاف قواها.
3. أسلوب تشكيل لجان لبحث الأزمة: عند شح البيانات والمعلومات حول الأزمة تُشكل لجان لبحثها وللحصول على المعرفة الكافية بخصوصها.
4. أسلوب عزل قوى الأزمة: إقامة العوائق والحواجز لغرض العزل الكلي أو شبه الكلي لقوى الأزمة عن الأزمة لمنع تعاضدها وعدم انتشارها. العوائق قد تكون اقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية، أو مالية...
5. أسلوب بخس الأزمة: البخس يشير إلى التقليل من شأن الأزمة لاعتقاد متخذي القرارات بأن الأزمة لا تؤثر في أنشطتها الحاضرة والمستقبلية.
6. أسلوب تنفيس الأزمة: البركان الخامد الذي يتأجج ويتصاعد ببطء يزداد غضباً وقوةً وشدة، وفي النهاية يثور وينفجر ويُحدث الكوارث؛ لذا يقوم المسؤولون باستخدام أسلوب تنفيس الأزمة للتقليل من أثارها وتداعياتها، وذلك من خلال الاهتمام بأسبابها ودوافعها لغرض استنزاف جانب من قوتها.
7. أسلوب تفريغ الأزمة: بعد التعرض إلى الصدمة الأولى للأزمة تقوم الإدارة بتجزئتها إلى مجموعات ذات أهداف وأنشطة ومسارات مختلفة، ليسهل التعامل معها كلاً على حدى، وبالتالي يمكن امتصاص الأزمة وتدويرها والتخفيف من حدتها.
8. أسلوب إخماد الأزمة: تلجأ الإدارة للأسلوب التسلطي عندما تكون الأزمة خطيرة جداً بحيث تهدد الوجود، فاستخدام

الفحص والتشخيص ثم العزل، وتطورت الإجراءات إلى الإقفال التام وتعليق الرحلات من الدول التي ظهرت بها الإصابات. تقوم قوات الأمن والقوات المسلحة بمهمة حماية أفراد المجتمع، وعند إعلان حالة الطوارئ اضطرت هذه القوات في بعض البلدان إلى استخدام القوة لمنع التجمعات والاختلاط، وفي المقابل ساعدت في إيصال المواد الغذائية والأدوية للسكان في فترات الحظر، وإيصال المعدات والمستلزمات الطبية إلى المستشفيات، وتواصلهم الدائم مع المواطنين ساعد في طمأنتهم.

2. **الآليات القانونية:** قامت حكومات الدول بتطبيق حزمة من الإجراءات القانونية اللازمة لحماية المواطنين، تراوحت الإجراءات المفروضة بين منع التجمعات، وحظر للتجول، وعزل للمناطق الموبوءة، ومنع للتنقل بين المحافظات/الولايات/ المناطق، والحجر الصحي، وإغلاق للمطاعم والمحلات التجارية ومراكز التسوق، ومنع لحفلات الزفاف. وتراوحت عقوبات المخالفين بين الغرامات المالية والحبس.

3. **الآليات التعليمية:** لغرض منع الاختلاط وحفاظاً على الأرواح أغلقت المؤسسات التعليمية وأوقفت الدراسة تماماً بمختلف الدول التي أنتشر بها الفيروس، ولاحقاً تم تعديل الإجراءات وذلك بالتحويل نحو خيار التعليم الإلكتروني لتمكين الطلاب من التعلم عن بُعد وهذا بالطبع تم تطبيقه في الدول التي تملك بنية تحتية جيدة والتي تشتمل على شبكات انترنت ذات طاقة استيعابية، ومنصات التعليم ومراكز المعلومات.

4. **الآليات الإعلامية:** للإعلام دور مهم في أوقات الأزمات، وازداد دورها أهمية بعد تطور وسائل الاتصالات، فمن ناحية يجب نقل الحقائق عن أعداد الإصابات بالفيروس والوفيات الناتجة عنه، ومن ناحية أخرى تجنب إثارة خوف وقلق الناس، وذلك عن طريق نقل أخبار الأعداد المتزايدة لحالات الشفاء. نظمت وسائل الإعلام البرامج والحملات التوعوية عن كيفية الوقاية من الفيروس، ونقلت أخبار التطورات العلمية المتعلقة بالعلاج واللقاح. يترافق عمل الاعلام بالمخاطرة؛ لذا فالإعلاميون بحاجة للتدريب لغرض تقديم مادة إعلامية متوازنة وحماية أنفسهم من المخاطرة الكامنة في مخالطة المصابين.

5. **الآليات المدنية التطوعية:** بسبب فجائية وفداحة الأزمات قد لا تتمكن أجهزة الدولة من تلبية احتياجات مواطنيها، وهنا يبرز دور مؤسسات المجتمع المدني، من خلال معرفتها للأفراد المحتاجين وقدرتها على الوصول إليهم في مختلف الظروف. ساهم الشباب المتطوعين في تعقيم الشوارع، لصق النشرات التوعوية على واجهات المحلات، توزيع المعقمات والأقنعة الواقية على العامة، نقل المستلزمات الطبية للمستشفيات، وإيصال الأدوية والمستلزمات الغذائية للمرضى المحجورين والمعزولين.

6. **الآليات الاقتصادية:** ترافقت الاستجابة الصحية مع حزمة من الإجراءات الاقتصادية والتي كان أهمها: الدعم المباشر للقطاعات الأكثر تضرراً من الأزمة، وإعادة هيكلة التمويلات المقدمة بدون فرض رسوم إضافية، تقديم اعانات لمحدودي الدخل، وتعهدت الحكومات بدفع رواتب الموظفين المصابين بالفيروس أثناء فترة العلاج، وتقديم اعانات لأصحاب الأعمال المتضررين خلال فترة الحجر والعزل، ولكن لم تظهر مساهمة القطاع الخاص في حل الأزمة. وفي ظل هذه الظروف تعهدت بعض المنظمات الدولية بضخ تريليونات الدولارات في الاقتصاد العالمي للتخفيف من آثار الركود الذي أحدثه الفيروس. اتفقت مجموعة العشرين على

وفقاً لعودة، (2008) تتصف الأزمة بأنها: 1 مفاجأة لذا فهي تستحوذ على اهتمام الجميع أفراداً ومؤسسات، 2 معقدة بحيث تشابك عناصرها مع أسبابها، 3 ضبابية من حيث نقص المعلومات حولها، 4 تنشر الخوف بسبب التهديد الذي تصحبه، 5 ضيق الوقت للاستجابة لها بفاعلية وكفاءة.

في رأي الباحثة اجتمعت هذه الصفات المميزة في أزمة كورونا، وذلك على النحو التالي:

1. المفاجأة: وهي العنصر المميز للأزمات، وكورونا عدو خفي وقوي ومجهول يُهدد العرق البشري بغض النظر عن الجنس والعمر واللون والمستوى المعيشي والمكان والظروف. ظهر الفيروس في مدينة ووهان الصينية بمقاطعة هوبي الوسطى بإصابة 44 شخص في 2019/12/31، وبعد ثلاثة أشهر فقط أصيب به أكثر من 120 ألف شخص في أكثر من 116 دولة حول العالم وحينها أعلنت منظمة الصحة العالمية بأنه لم يُعد وباءً بل أصبح جائحة عالمية.

2. فداحة التهديد: الخسائر البشرية والمادية التي نتجت عن الفيروس لم يشهد لها العالم مثيلاً، ففي نهاية مايو 2020 بلغت الوفيات الناتجة عنه أكثر من 350 ألف شخص، كما انعكست آثاره على أسواق المال والنظ العالمية فتكبدت الدول خسائر مادية فاقت المليارات.

3. الارتباك: تسبب الفيروس بهلع عالمي بسبب سرعة انتشاره التي أربكت المسؤولين بدول العالم كافة، فلم يُصنف الفيروس المستجد المسبب لمرض كوفيد19 على أنه وباء عالمي حتى 11 مارس 2020 عندما أعلن تيدروس أدهانوم غيبريسوس مدير منظمة الصحة العالمية ذلك، والتأخر يعود إلى قلة المعلومات المتوفرة عن الفيروس.

4. ضيق الوقت المتاح: العولمة الاقتصادية والسياحية، والانفتاح بين دول العالم، والتأخير في معرفة وتصنيف الفيروس تسبب في تسريع انتشار الفيروس، إذ توقع الكثيرون أن الفيروس هو مشكلة محلية ولن تتعدى حدود آسيا الشرقية، وبالتالي لم تُتخذ إزاءه أي إجراءات احترازية، فداهم الفيروس الناس على حين غفلة وغير نمط حياتهم المعيشية.

5. تعدد أطراف الأزمة: ظهر الفيروس في الصين التي تُعد أحد عمالقة الإنتاج الصناعي والمستورد الأكبر للنظ الخام، والمصدر للمواد الأولية، والمسؤول عن أكبر سلاسل توريد حول العالم فأى توقف أو ذبذبة في الإنتاج أو التصدير يعني تأثر الإنتاج والاستهلاك العالمي.

♦ الآليات التي اتبعتها دول العالم في إدارة ملف الأزمة:

تمر مراحل إدارة الأزمات الحديثة بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا بالفعل ما قامت به الحكومة الصينية، فتعرضها للعديد من الكوارث والأزمات الطبيعية والصحية مكنها من التعامل مع أزمة تفشي الفيروس بكفاءة أعلى من غيرها، قامت بدايةً بتحديد طبيعة الفيروس وتقييم مخاطر انتشاره، وحصرت ووفرت كافة الإمكانيات والموارد المطلوبة، ووضعت خطة محكمة تتضمن الإجراءات التي يجب اتباعها على كافة الأصعدة الصحية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

هذه العملية لم تستغرق الكثير من الوقت بالنسبة للحكومة الصينية، حيث جندت كافة إمكانياتها في حربها مع الفيروس، قام كشتك (2020) بعرض لأهم الآليات التي استخدمتها الصين في معركتها ضد الفيروس، والتي ثبت نجاحها فاتبعتها باقي دول العالم؛ مع بعض التباين في الإجراءات التي اتخذتها المدن حول العالم، فبعضها كان حازماً وشديداً، وبعضها متردداً وعاجزاً، ولكنها بالعموم كانت على النحو التالي:

1. **الآليات الأمنية:** بدأت إجراءات منع دخول الفيروس بالرقابة الشديدة على المنافذ البرية والبحرية والجوية من خلال

التاليين لها (DW العربية)، وكذلك بعض الدول العربية كالعراق والجزائر. كما أثبتت الصين لكل دول العالم شرقها وغربها شمالها وجنوبها قدراتها الإدارية والمعرفية والتكنولوجية والتنظيمية. **سنغافورة**: نجاح سنغافورة في التعامل مع الفيروس يعود وبشكل أساسي إلى أسلوب ادارتها للأزمة، فهي تملك تاريخاً طويلاً في التعامل مع الأوبئة؛ لذا قامت مباشرةً ومنذ اللحظات الأولى لتفشي الفيروس في ووهان برفع مستوى خطورته إلى اللون البرتقالي والذي يُعدّ أعلى درجة تهديد (أخضر=أمان، رمادي=أقل خطورة، برتقالي=وجود خطورة، أحمر=خطورة عالية جداً).

إجراءات محكمة وضعتها الحكومة منذ الاعلان عن المرض، بدايةً بفحص كل القادمين من منطقة ووهان، ثم فحص كل القادمين من الصين، ثم حظر كل القادمين من الصين، يليها حظر القادمين من كوريا الجنوبية وإيران وإيطاليا والتي تُعدّ أيضاً بؤراً لتفشي الفيروس، وتُنَبِّح مسار المخالطين للمصابين، وإجازة الموظفين المشتبه في إصابتهم، والحد من تحركات الناس، وفرض الحجر الصحي المُشدّد على المصابين مع ايصال طلباتهم إلى أبواب منازلهم، وتصرف لهم 100 دولار يومياً، وفي المقابل دفع غرامة تصل إلى 10 آلاف دولار للمخالفين لقواعد الحجر؛ أما غير المواطنين المخالفين فيتم وقفهم عن العمل وترحيلهم للأبد. كما تقوم الحكومة بالتواصل الدائم مع المواطنين لغرض إعلامهم بأعداد الاصابات وحالات الشفاء وإجراءاتها الصحية والاقتصادية والأمنية والتعليمية (سيخ، 2020).

تايوان: كلفت الحكومة مراكز مكافحة الأمراض بفحص جميع المسافرين القادمين من مدينة ووهان منذ نهاية ديسمبر السنة الماضية، ووظفت التكنولوجيا للحصول على المعلومات عن الحالات المُحتمل تعرضها للفيروس، وأهمها البحث في قاعدة البيانات عن المرضى الذين يعانون من أعراض تنفسية حادة فتم اخضاعهم لاختبار فيروس كورونا. تم منع سكان ووهان من دخول تايوان في 6 فبراير وأوقفت الرحلات الجوية القادمة من الصين، وحُجّر من نُبِت إصابته بالفيروس، وحذرت السلطات من السفر إلى اليابان وكوريا الجنوبية وهونج كونج وماكاو، كما قامت بإنتاج أقنعة الوقاية ووضعت نظام محكم لمنع استغلالها أو المتاجرة بها.

يقول عبد الغفار، (2020) أن بعض الدول التي تُعدّ نامية كسنغافورة وتايوان نجحت في إدارة أزمة كورونا، إذ قامت مبكراً بوضع خطط مُحكمة تشمل كافة القطاعات وتمكنت بحسن الادارة والتنظيم من تقليل الخسائر المتوقعة رغم أنها من أوائل الدول التي انتشر فيها الفيروس، تنسيق الجهود كان له أثراً فعالاً في نجاحها، موارداً ضخمة بالملايين سُخرت للتعامل مع الأزمة، فرقاً طبية متنوعة تنقل المرضى وتستقبلهم وتكشف عن الحالات وتسعفها، معامل كخلايا النحل تعمل أربع وعشرون ساعة تستقبل العينات وتحللها في أقل من خمس دقائق، مختبرات يصارع أطقمها الزمن لدراسة وتحديد سلوك الفيروس، كيفية الوقاية منه ومحاولة اكتشاف طرق العلاج، علماء يطورون تطبيقات وروبوتات لمراقبة المرضى، فرق نظم المعلومات التي تتواصل مع الجمهور العام لخدمته، مستشفيات شُيّدت في زمن قياسي، مستشفيات ميدانية أنشئت للتقليل من الضغط على المستشفيات المخصصة لاستقبال المرضى، عمال نظافة لا يكولون ولا يملون يمارسون مهامهم المعتادة بكل ثقة، فرق متخصصة في تخزين وامداد العامة بالأدوية والمستلزمات الوقائية وأخرى لإمداد الاحتياجات المعيشية، معلمين حريصين على سير العملية التعليمية يقومون بواجبهم من بيوتهم، علماء في الادارة والاقتصاد يبحثون عن طرق لتقليل الآثار السلبية للأزمة على اقتصاد البلد، فرق أمنية مختصة بتأمين الشوارع للتأكد من تطبيق قوانين الحظر ومساعدة ومساندة باقي الفرق. هذا يعطينا درساً في كيفية إدارة الأزمات.

ضخّ أكثر من 5 تريليونات دولار في الاقتصاد العالمي لمواجهة الآثار المالية والاقتصادية والاجتماعية للفيروس (انديندنن العربية، 2020). في بداية مارس أعلن صندوق النقد الدولي رصد مبلغ 50 مليار دولار للدول الأكثر تضرراً من الوباء، وفي بداية أبريل قرر قادة الاتحاد الأوروبي تقديم حزمة إنقاذ بقيمة 500 مليار يورو لنفس الشريحة. وقامت الأمم المتحدة في نهاية مارس بالإعلان عن تقديم مساعدات مالية بقيمة 2 مليار لبعض الدول الأفريقية والآسيوية واللاتينية.

◆ أساليب إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا:

من المفاتيح الأساسية للتغلب على الازمات توفر مهارات عالية المستوى، فالدول التي نجحت في احتواء الفيروس أدركت قياداتها أهمية المعلومات، والتنسيق والعمل الجماعي، وتوقيت اتخاذ القرار وتنفيذه؛ لذا بدأت الصين معركتها باتباع سلسلة من التدابير والقرارات والإجراءات والتي استلها بتكليف المختصين بمراكز البحوث والمختبرات بإجراء البحوث عن الفيروس لتحديد طبيعته، وفترة حضانتها، ومدى انتشاره، وكيفية احتواؤه، وبناءً على هذه المعلومات قامت بتحديد الآليات التي تمنع انتشاره، ووضعت الخطط الموضحة لمسؤوليات ومهام كافة القطاعات والهيئات والجهات أثناء الأزمة، والتي تنظم جهود كافة فرق العمل لغرض تجاوز الأزمة وبأقل الخسائر. السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا نجحت بعض الدول في احتواء الفيروس بينما فشلت أخرى؟ فيما يلي عرض لكافة التدابير التي اتبعتها الدول في محاربتها للفيروس:

• تجارب ناجحة في إدارة الأزمة:

الكورونا وصفت بالأزمة لأنها معقدة ومتعددة الأبعاد؛ لذا يجب إدارتها بطريقة حديثة، وذلك باستخدام الأدوات العلمية المناسبة كأساليب التنبؤ، وتحديد وإدارة القيم، القدرة والمهارة والالتزام وضبط النفس، وحساب تكاليف التعامل مع الموقف، ونظم الاتصالات الحديثة بما يوفره من معلومات دقيقة وسريعة. العديد من الدروس المستفادة التي تعلمتها دول العالم من هذه الأزمة، فيما يلي عرض لأبرز هذه الأساليب:

الصين: تفاوت الأداء الصيني بين السلب والإيجاب، بين الإنكار في المراحل الأولى لظهور الفيروس، والتفاعل بعزل اقليم ووهان، ووضع سكانه تحت الحجر الصحي، وتوسيع نطاق الفحص ومعالجة المصابين في مراحل لاحقة. قامت الحكومة الصينية بإغلاق المدارس في بكين في أوائل فبراير الماضي، اعتمدت نظام الدروس عن بُعد، فرضت الحجر المنزلي للقادمين من الخارج، وقامت بتسليم احتياجات السكان من المواد الغذائية على أبواب منازلهم، كما أغلقت المصانع والمتاجر ومنعت وسائط النقل العام، وفرضت غرامات على المخالفين للإجراءات، وألغيت كافة التجمعات والفعاليات (skynewsarabia.com).

الأطقم الطبية الصينية اكتسبت خبرة كبيرة من مواجهة هذه الجائحة، فتحسنت قدراتها ومهاراتها، وتصرفت القيادة السياسية الصينية بطريقة أخلاقية مع باقي دول العالم، حيث نقلت خبراتها ليستفيد منها الآخرين، وقامت بإرسال المعدات والأدوات والفرق الطبية لمساعدة المنكوبين.

موقف العالم من الصين متباين، فمن ناحية دول كثيرة وعلى رأسها أمريكا تُلقِي باللائمة على الصين وتعتبرها السبب في نشر الفيروس، وبسبب عدم قيامها بإصدار دول العالم مبكراً عن مدى خطورة الفيروس، ومن ناحية ثانية كانت الصين من الدول القلائل التي قدمت يد المساعدة لأكثر من 83 دولة حول العالم التي أربكها الفيروس بسبب مفاجئته لها أو بسبب عدم امتلاكها للموارد اللازمة لمواجهة (اليوم السابع، 2020)؛ إذ زودت الاتحاد الأوروبي بالكمامات (2 مليون) وأجهزة الفحص (50 ألف)، وأرسلت خبراء ومعدات إلى إيطاليا وإيران بؤرتي الوباء

من أهم أسباب الفشل في إدارة الأزمة، والدول التالية كانت الشاهد على ذلك:

أمريكا: وصف الموقف الأمريكي من الجائحة ببطء الاستجابة والانكار والتخبط؛ لذا ازدادت أعداد الإصابات بمرض كوفيد-19 حتى وصلت إلى أكثر من 2.64 مليون حالة وتجاوزت أعداد الوفيات 128 ألفاً شخص، الأمر الذي دفع بالرئيس الأمريكي السابق باراك أوباما في بداية الأزمة إلى وصف أسلوب تعامل الرئيس ترامب مع وباء كورونا بالفوضوي، وذكر جو بايدن مرشح الحزب الديمقراطي لانتخابات الرئاسة الأمريكية القادمة بأن ترامب ارتكب أخطاء كارثية في تعامله مع الأزمة منذ البداية، حيث فشل في التخطيط والإعداد والتقييم (هلال، 2020)، رغم أنه في رأي تلقى إشارات الإنذار المبكر منذ ديسمبر الماضي، وهو من كشفت للعالم عن وجود فيروس قاتل بدأ بالانتشار في الصين، ومع ذلك لم يولي هذه الإشارات الاهتمام الكافي، وبالنتيجة كانت حجم الأضرار كارثية بالنسبة لأمريكا.

وأضافت نانسي بيلوسي رئيسة مجلس النواب الأمريكي أن ترامب "لا يحترم العلم والحقائق" عندما اقترح حقن المرضى ببعض المطهرات، وعندما أعلن عن رفع بعض القيود المفروضة للتصدي للجائحة؛ وبالتالي فالقيادة المتقلبة للرئيس ترامب وعدم اهتمامه بالخبرات ورفضه اتباع نصيحة مستشاريه الطبيين من المؤكد أنها ساهمت في انتشار الفيروس.

أظهرت الأزمة للعالم كمّ الأزمات الداخلية والخارجية التي تعانيها أمريكا، فالطوابير الطويلة للعاطلين عن العمل وصور العنابر في نيويورك التي فاضت بالمرضى لخبر دليل عليها، فوقاً لبيانات وزارة العمل الأمريكية ارتفعت أعداد طلبات إعانة البطالة في نهاية شهر مارس 2020م لتتجاوز 7 ملايين طلب، إذ بلغت معدلات البطالة في أبريل 15% (22 مليون)، ووصلت في يونيو إلى (33.5 مليون). وهذا ما دعا الكونجرس الأمريكي في أوائل مارس إلى إقرار مشروع قانون يتعلق بتخصيص ثلاثة تريليونات دولار لمكافحة الجائحة، منها ما هو مخصص لدعم الشركات والأفراد المتأثرة بالجائحة.

قالت كاترينا بنهولد في مقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز بعنوان حزن ودهشة من العالم حول غياب الدور الأمريكي أنه منذ دخول ترامب إلى البيت الأبيض وتبنيه شعار "أمريكا أولاً"، ووصفه لحلف الناتو بالمهجور، وانسحابه من معاهدة باريس للمناخ، وتمزيقه للاتفاقية النووية مع إيران حضرتت الدول الأوروبية نفسها لرئيس مستعد للمخاطرة وكسر التحالفات القديمة وتمزيق المعاهدات الدولية لأجل مصلحته. زاد هذا الشعور رسوخاً بعد مشاهدة العالم لكيفية إدارة ترامب لملف كورونا، إذ قامت الولايات المتحدة بالتخلي عن شركائها الأوروبيين عندما قامت بإغلاق حدودها معهم باستثناء بريطانيا، ثم قامت الدول الأوروبية بإغلاق حدودها بينها وبين بعض، وخاضت صراعا للحصول على المستلزمات الطبية من الصين، وثرت إيطاليا تغرق دون محاولة إنقاذ من دول الاتحاد.

وفي ظل هذه الظروف يمكن القول أن أزمة كورونا كانت اختباراً لحقيقة التحالفات والشراكات الدولية، فلا توجد آليات دولية مشتركة لمواجهة هذه الأزمة، فكل دولة انفردت بإجراءاتها الخاصة. وبناءً عليه، نطرح التساؤل التالي: هل ستؤثر أساليب إدارة الأزمة في شعبية الرؤساء لدى الشعوب؟ عل الرغم من أن هذا الموضوع ستثبته الانتخابات القادمة في مختلف الدول التي انشتر فيها الفيروس، إلا أن دراسة نشرتها شركة "كيكستسي" ان سي" يوم 25 يوليو 2020، أنه في بريطانيا 35% من أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع عن تأييدهم لعمل الحكومة، بينما أعرب أفراد العينة عن عدم رضاهم في كلاً من (أمريكا 44%، اليابان 51%، وفرنسا 41%).

فيتنام: اتبعت الحكومة نفس الإجراءات التي اتبعتها سنغافورة، إذ أوقفت حركة طيرانها مع الصين، وأغلقت حدودها البرية جزئياً معها، كما فرضت حجراً صحياً على منطقة قريبة من العاصمة هانوي خشية تفشي الفيروس. وحين أصبحت كوريا الجنوبية مركز الفيروس خارج الصين، فرض الحظر على القادمين منها، وتلاها فرض الحجر الصحي لمدة أسبوعين للقادمين من إيران وإيطاليا، وأغلقت المدارس والجامعات، وتم حظر استيراد الحيوانات البرية خوفاً من نقلها للفيروس.

كوريا الجنوبية: يقول هلال، (2020) أن خطوات الرئيس الكوري الجنوبي مون جاي نحو الجائحة وصفت بالجريئة والاستباقية، فقد أكد ومنذ اكتشاف الفيروس في الصين على أنه من أخطر الفيروسات التي تتعرض لها المنطقة، وأنه على المواطنين التعاون والالتزام في تنفيذ بعض الإجراءات الاحترازية، فأطلقت في سيول عدة حملات منها حملة التباعد الاجتماعي، تأجيل الحفلات والاحتجاجات، توفير مستلزمات الحماية الشخصية، تصنيع أجهزة التنفس الصناعي، وضع معقمات لليدين على مداخل المتاجر والمرافق العامة، إيقاف معظم الشعائر الدينية، توفير المواد الأساسية بالمتاجر، توفير تطبيقات إلكترونية لتتبع المشتبه بإصابتهم بالفيروس. بالنتيجة في نهاية أبريل انخفضت عدد الإصابات بالفيروس إلى صفر إصابة، وفي المقابل حصد حزب الرئيس الديمقراطي تصويت الأغلبية في انتخابات البرلمان.

ألمانيا: وصفت استجابتها بالمبكرة، وموقفها بالفعال، وأداءها بالجيد، ولأنها تملك أعداد كبيرة من أجهزة التنفس الصناعي فقد بدأت بإجراء الفحوص منذ الأيام الأولى لتفشي الوباء، ونفذت خطط صارمة للرصد والتتبع، كما منعت التجمعات لأكثر من شخصين، وأغلقت المدارس، وقامت بإنتاج الأقنعة الواقية؛ لذا كانت من الدول الأوروبية الأقل تسجيلاً للإصابات بالمرض. هذا الأسلوب الناجح في التعامل مع الأزمة وصف على أنه أسلوب انجیلا ميركل في الإدارة، لذا قامت صحيفة الغارديان بإجراء تحقيق صحفي يقارن أسلوب إدارة الرجال بالنساء وأيهما كان الأنجح في إدارة الأزمة (البخاري، 2020)، ووفقاً للتحقيق الصحفي تبين أن القيادات النسائية أمثال المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل، ورئيسة الوزراء النيوزيلندية جاسيندا أربدين، والرئيسة التايوانية تساي إنغ أظهرن كفاءة وقوة أكبر في إدارة أزمة كوفيد 19 من الرئيس التركي رجب أردوغان، والرئيس الأمريكي دونالد ترامب، والبرازيلي جابيير بولسونارو، والفلبيني رودريغو دوتيرتي الذين أظهروا تخبط وانعدام للأهلية (bbc العربية). وهذا يؤكد على أن المرأة أكثر رباطة جأش في مواجهة الأزمات من الرجل، وأنها تميل إلى اتخاذ القرارات الجماعية عكس الرجل (Negrin & Sheaffer, 2004).

فرنسا: أعلنت الحكومة الفرنسية عن خطة شاملة لمكافحة الفيروس والتي أطلقت عليها اسم خطة الصمود، تضمنت الخطة اجراءات احترازية وقيود ستفرض على حركة التنقل، وتم الاستعانة بالجيش للتعاون في تنفيذها.

• خسائر ناتجة عن الأزمة:

كشف الوباء عن قوة وضعف كل مجتمع، والأزمات التي مرت بها دول العالم تركت فيها آثار عميقة كالتغيرات الهيكلية الاقتصادية والمالية والاستهلاكية، وامتلاك الثروات الطبيعية، والبشرية، والاقتصادية والعسكرية لم يحصنها ضد الأزمات. الفيروس شل الحياة اليومية لمعظم دول العالم، وبدل أن يستمتع البشر بجاراتهم الربيعية المنتظرة قضاها في بيوتهم مرتدين الكمامات والقفازات. كما توقفت عجلة الاقتصاد بسبب قلة الموارد الناتجة عن قطاع الإنتاج والخدمات، النفط والضرائب.

سوء التخطيط والتنظيم، وعدم وجود نظم للمعلومات، وصراعات المصالح، وعدم وجود بنية لوجستية جيدة، ربما كانت

البرازيل: تُعدُّ البرازيل من أكثر دول أميركا الجنوبية انتشاراً للفيروس. تشير الإحصاءات إلى أن أعداد الإصابات تجاوزت 2.4 مليون حالة مع تسجيل 86.496 ألف حالة وفاة. في بداية الأزمة طلب وزير الصحة البرازيلي لوز هنريك مانديتا من المواطنين البقاء في منازلهم والتزام التباعد الاجتماعي في حال الخروج حالهم كحال الدول الأخرى، إلا أن الرئيس جابيير بولسونارو لم يوافق على إجراءات الإغلاق، وذكر أنه سيكون لها نتائج سلبية على اقتصاد البلاد، وأعتبر أن تصريحات مانديتا مؤثرة للهلح بين المواطنين؛ لذا قام بإقالاته. قتل الرئيس البرازيلي من أهمية الجائحة، فذكر في أحد خطاباته أن الفيروس لا يتعدى كونه مجرد إنفلونزا بسيطة، وعلى المصابين استخدام العقاقير المتعارف عليها، ومع تزايد أعداد الوفيات أدرك خطورة الفيروس فتغيرت لهجته، وأصبح يؤكد على أهمية إنقاذ الأرواح وفي نفس الوقت عدم تعطل الاقتصاد (السيد، 2020).

أما بالنسبة **للدول العربية** فقد تصدرت المملكة العربية السعودية قائمة أكثر الدول العربية تأثراً بالفيروس، حيث وصل عدد الإصابات إلى 260.394 حالة، تلتها قطر بـ 108,244 حالة، ثم العراق بـ 102,226 حالة إصابة، ثم مصر بـ 90,413 حالة، وبعدها عمان بـ 72,646 حالة إصابة. أما بالنسبة لقائمة حالات الوفاة بالفيروس فتصدرها مصر بـ 4,480 حالة وفاة، ثم العراق بـ 4,122 حالة، و السعودية بـ 2,635 حالة، وتلتها الجزائر بـ 1,124 حالة، وبعدها السودان بـ 708 حالات وفاة (الجندي، 2020).

تعيش بعض الدول العربية حالة من عدم الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي وتواجهها تحديات كثيرة، وبعضها مثل ليبيا وسوريا واليمن والعراق والسودان جعلها أثقل من غيرها، إذ أرهقتها الثورات، وكبلتها الحروب والصراعات الداخلية والخارجية مما أضعف بنيتها التحتية، وأنهاك قطاعاتها الحيوية كاللعليم والصحة والنقل...، وأصاب اقتصادها وأنشطتها المجتمعية بالشلل التام، وزادها الوباء انكساراً إذ خلف في اقتصادها أضراراً لا مثيل لها.

ونستنتج من ذلك، أن نجاح بعض الدول في إدارة ملف الأزمة يعود إلى كفاءة قياداتها، وأنظمتها الصحية القوية، والتزامها باتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، وامتلاكها للموارد. كما تبين أن غياب إدارة الأزمات تُعدُّ حقيقة هيكلية في ثقافة الحكومات؛ لذا من المهم امتلاك نظم وبنوك وتقنية معلومات، وتمتع القيادات بالرؤية والقدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق، والثقة والتواصل بين القيادات والشعوب، وتوفير الموارد الضرورية لمواجهة الأزمات.

♦ تداعيات الأزمة:

بينت أزمة كورونا مدى قوة وسلامة النظم الصحية والاقتصادية والتنظيمية للدول، والتساؤل الذي يُطرح هنا هو: **ما هي انعكاسات الإجراءات التي اتخذتها الدول على أوضاعها الداخلية والخارجية؟**

للتدابير التي اتخذتها الدول في الحد من انتشار الفيروس تداعيات وانعكاسات هائلة على كافة الأصعدة، من أهمها:

التداعيات الاقتصادية: تراجع معدلات النمو العالمي بسبب الانخفاض في معدلات التبادل التجاري وخاصة بين الصين وأمريكا، وتقلص حجم المبادلات التجارية الدولية وخاصة بعد تراجع الطلب على النفط الخام والمواد الأولية، وتراجع قيمة الأصول المالية، وانخفاض الطلب على القروض على الرغم من تخفيض أسعار الفائدة إلى ما يقرب من الصفر، وانخفاض حجم الاستثمارات وقلة الإنتاج، كما أن الزيادة الحادة في البطالة وفقد الدخل الأساسي للملايين خفض من استهلاك السلع والخدمات.

التداعيات الدبلوماسية: امتنعت الولايات المتحدة عن تجميد أو إلغاء عقوباتها على إيران، فنزويلا وإيران وكوبا وسوريا وكوريا

في رأي الباحثة إن الأناية والوقية والغرور وسوء التقدير والاستخفاف بقدرات الآخرين والاستهانة بالأزمة هي الصفات التي تطلق على موقف القيادة الأمريكية من الأزمة، والنتيجة كانت وفقاً للقول في 26 من يوليو 4.25 مليون إصابة، و149 ألف حالة وفاة.

فنلندا: لم تغلق أبواب مدارسها إلا في منتصف مارس رغم اكتشاف أول حالة في أواخر فبراير، ووضع مئات الطلبة في الحجر الصحي بعد أن عادوا من رحلة إلى إيطاليا التي أصبحت فيما بعد بؤرة الفيروس. في نهاية مارس اختفت كثير من المواد الأساسية من أرفف المتاجر، وبقت أبواب محال البقالة مفتوحة، نفذت الأقفعة الواقية في كثير من صيدليات العاصمة، رغم عدم ارتداء الأغلبية لها، ويتم إجراء الفحوص للكثيرين داخل سياراتهم للتأكد من عدم إصابتهم. ومع ذلك فقد كانت حصيلة الإصابات وفقاً للقول 7.388 حالة حتى تاريخ 26 يوليو 2020.

بريطانيا: زيادة مناعة المجتمع وليس عزل المصابين بالمرض هو الشعار الذي كان يردده رئيس الوزراء البريطاني بوريس جونسون في بداية مارس أثناء زيارته لأحد المستشفيات، ومن مظاهر استهتاره بالفيروس قيامه بمصافحة كل من قابله أثناء هذه الزيارة فألقت الفيروس على أثرها، وسبقها تغييره عن الاجتماعات التي عقدتها الحكومة في شهري يناير وفبراير حول كيفية التصدي للفيروس (الوسط، 2020)، ولكنه في نهاية مارس استشر الخضر فاصدر قرار الإغلاق والتباعد، على الرغم من ذلك واجهت الحكومة انتقادات كثيرة بسبب نقص مستلزمات الحماية الشخصية للطواقم الطبية. أنشأت سلطات لندن مشارح ميدانية صغيرة في مختلف أرجاء المدينة احترازياً بسبب التزايد الحاد في أعداد الوفيات، أغلقت 40 محطة مترو في لندن، أفرغت الأرفق في المتاجر الكبيرة، لم يتم اغلاق المطاعم والمقاهي والحانات والملاهي الا بعد أن تجاوزت معدلات الإصابات الخمسة الآلاف (skynewsarabia.com). حالياً وصلت الإصابات إلى 299 ألف حالة، و45.738 وفاة.

تركيا: سُجلت أول إصابة بالفيروس يوم 11 مارس قادمة من أوروبا، أجلت الحكومة مواطنيها من مدينة ووهان ووضعتهم في الحجر الصحي، وألغت كافة رحلاتها مع إيران. يتم الإعلان عن آخر الإحصاءات حول الفيروس عن طريق مؤتمر صحفي يومي برئاسة وزير الصحة (النعمة، 2020)، بلغت أعداد الإصابات 225 ألف، و5.596 وفاة.

وفقاً لتقرير مجلة فورين بوليسي الأميركية Foreign Policy تسبب الفيروس بانقسام السياسة التركية، وتجددت الحرب بين حزب أردوغان "حزب العدالة والتنمية" وحزب الشعب الجمهوري، فالكثير من الأتراك خسروا وظائفهم بسبب حظر التجول، والحكومة لم تُجهز أي خطط لإعادة توظيفهم (الدوشي، 2020). ولكن الحكومة التركية قامت بإجراء بعض التدابير الاقتصادية منها تخفيض أسعار الفائدة للدفع بعجلة الإنتاج، منح القروض متوسطة الأجل بدون فائدة، تأجيل سداد أقساط الديون إلى مؤسسات الدولة لفترات محددة وقابلة للتديد، وبالنتيجة انتعشت بعض الصناعات التركية وزاد الطلب عليها وخاصةً المستلزمات الصحية وأدوات الوقاية، والأقمشة والألبسة الجاهزة، وصناعة المكنائ الصغيرة والمتوسطة بسبب توقف سلاسل التوريد الصينية وقربها من السوق الأوروبية والعربية (عثمان، 2020).

كينيا: سُجلت أول إصابة بالفيروس بنيروبي في 13 من مارس، أقرب الحكومة العمل من المنازل، تم توفير المطهرات في المراكز التجارية والمباني ووسائل النقل العامة، ويتم فحص درجة حرارة الأشخاص في أماكن عديدة من المدينة، كما مُنعت التجمعات بكافة أنواعها (skynewsarabia.com). بلغت الإصابات أكثر من 16.643 ألف والوفيات 278 حالة وفاة.

2. عدم الشفافية، والسرعة المفاجئة لانتقال الفيروس، تسببت في تحول الفيروس من مشكلة محلية إلى أزمة عالمية، وعلى إثره تفاقمت الأزمة وطال أمدها.
 3. إن الدول التي تعرضت لأوبئة مشابهة (كالصين، سنغافورة، تايبان، وكوريا الجنوبية) اكتسبت خبرة ساعدتها في إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.
 4. سبل إدارة الأزمة لم تختلف كثيراً بين الدول وبعضها البعض، والتباين الوحيد كان في سرعة الاستجابة للموقف، والإمكانات المخصصة لاحتواء الوباء، وهذا التفاوت يعود إلى حد كبير إلى الاختلافات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية بين الدول.
 5. المفاتيح الأساسية في إدارة أزمة كورونا كانت: حُسن الفهم والتقدير والإدارة، حشد الموارد، سرعة الاستجابة، توفر المعلومات، الذكاء الاصطناعي ونظم الاتصالات الكفؤة والفعالة.
- ♦ **التوصيات:**
1. قيام الحكومات بإصدار قوانين تمنع التعدي على الطبيعة باعتبارها مصدر نشوء الأمراض.
 2. زيادة الإنفاق والاستثمار الحكومي على قطاعات الصحة والتعليم والتكنولوجيا، لأنها أحد الروافد الرئيسية لتقدم الدول وتطورها.
 3. أثبتت الجائحة أن هناك حاجة إلى استحداث إدارة للأزمات في هيكل الحكومات والمنظمات لتلافي المخاطر والكوارث وحالات الطوارئ.
 4. وجود حاجة للقيام بحزمة من الإصلاحات في بنية الدول اللوجستية (التعليمية، التكنولوجية، الصحية، الاقتصادية، المالية، والتنظيمية)، وعلى وجه الخصوص الدول العربية التي مرت باضطرابات سياسية واقتصادية وأمنية، وذلك لتعزيز قدرتها على مجابهة تحديات المستقبل.
 5. النجاح في إدارة الأزمة لا يتوقف فقط حول السيطرة على الوباء، بل يمتد ليصل إلى التعافي من تبعاته الاقتصادية (أسوأ بالصين التي وضعت خطط تُقدر بقيمة ترليون دولار لإنعاش اقتصادها)، والمجتمعية، الأمنية، والسياسية؛ لذا نوصي أن يكون هذا أحد أهم مواضيع البحوث المستقبلية (كيفية التعافي من تبعات تفشي فيروس كورونا في مختلف المجالات).

قائمة المراجع

- [1]- الجحدي، أشواق بنت عبد الحميد حميد؛ حامد، فيصل بن حسن. 2020. دور الأساليب القيادية في الحد من وقوع الأزمات من وجهة نظر العاملين في المركز الوطني للعمليات الأمنية بوزارة الداخلية في الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [2]- السلطاني، سعدية حايك كاظم؛ علوان، بشرى محمد؛ عبد علي، نغم دابخ. 2017. تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة كربلاء العلمية-المجلد الخامس عشر-العدد الرابع/ علمي. ص 45-67.
- [3]- الجعبري، رضوان حميد. 2017. إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية. رسالة ماجستير. جامعة الخليل.
- [4]- بغدادي فيصل. 2014. دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة. رسالة ماجستير. جامعة المسيلة.

الشمالية وروسيا واليمن وقطاع غزة خلال الأزمة. وأعلنت الصين عن استعدادها لمد يد العون لكل دولة تطلبها، فقد اكتسبت خبرة واسعة في مقاومة الوباء. وفي المقابل برزت ظاهرة الفردية في التعامل مع الأزمة، ومن المتوقع تفكك عدد من التحالفات الدولية والتنظيمات الإقليمية والشراكات الاستراتيجية، وظهور تحالفات وتنظيمات اقتصادية وصحية جديدة، واحتمال تطور علاقات التعاون بين دول تبادلت المساعدة والمعلومات والخبرات أثناء الأزمة، فكما هي الشدائد اختيار لمعادن الأشخاص فهي اختيار لمعادن الدول. ولربما تعقل الحكومات وتزيد إنفاقها على قطاع الصحة بدل استنزافها في الأسلحة.

تداعيات قطاع السياحة والطيران: يُعدُّ هذا القطاع ذو أهمية كبيرة، بسبب مساهمته في توفير النقد الأجنبي وخلق فرص العمل وتوليد الناتج المحلي الإجمالي. وفقاً لمنظمة السياحة العالمية ساهم قطاع السياحة في الناتج الإجمالي العالمي بنسبة (10.4%)، أي حوالي 9 تريليون دولار أمريكي، وحقق معدل نمو قدره (3.5%)، أعلى نواتج القطاع حققها أمريكا، الصين، اليابان، ألمانيا، وبريطانيا (47%) (عبد المنعم، اسماعيل، قاسم، 2020).

قدر الخبراء بالرابطة الدولية للنقل الجوي "إياتا"، الخسائر المتوقعة في قطاع الطيران إلى أكثر من 113 مليار دولار من عائداتها، ففي مارس بلغت نسبة إلغاء الرحلات 85% فكانت الطائرات تُقلع شبه فارغة، وأشهرت بعض الشركات الصغيرة أفلاسها بالفعل بسبب توقف الرحلات، وتوقعت منظمة السياحة العالمية فقدان 60%-80% من العمالة وظائفهم هذه السنة، وبالفعل سُرحت أعداد كبيرة من العمالة والمرشدين السياحيين (عثمان، 2020).

التداعيات الاجتماعية: أثر كوفيد 19 على أسواق العمل، فوفقاً لمنظمة العمل الدولية ارتفعت نسبة البطالة إلى ما يقارب 25% في جميع دول العالم، كما نعلم فالأزمات أضرارها أكثر وطناً على الفقراء والمشردين واللاجئين والعاطلين عن العمل. ضغوطات جسدية ونفسية هائلة يتعرض لها بنو البشر وخاصة سُكان المدن لغرض تنفيذ إجراءات التباعد الاجتماعي وتبديل عاداتهم اليومية وأعرافهم الاجتماعية، فالغاء النشاطات الترفيهية والفعاليات والمسابقات الرياضية والفنية، وإغلاق المقاهي والمطاعم والفنادق ودور السينما، والحظر والعزل والبقاء مسجونين في المنازل لفترات طويلة مع العائلة تسببت بمشاكل اجتماعية كثيرة، منها ارتفاع معدلات العنف الأسري، زيادة في نسب الطلاق، وارتفاع نسب الرغبة في الانتحار والمنحرفين.

الانعكاسات التكنولوجية: عزز تفشي الفيروس أهمية الابتكار في عالم التكنولوجيا الرقمية، إذ ساهمت الأدوات والتطبيقات المتطورة في رصد حالات الإصابة وتوزيعها الجغرافي، وفي ظل الحظر أصبح التقارب والتواصل الرقمي واقعاً يفرض نفسه في جميع دول العالم وفي جميع مناحي الحياة كالعلاج والتعليم والتعلم والترفيه والتسوق، والأتمتة الذكية هي المستقبل.

الأزمة كانت اختباراً لصلاحية الأنظمة السياسية، ولثقة المواطنين في حكوماتهم، ولجاهزية الدول في أوقات الأزمات، كما كانت اختباراً لفاعلية المنظمات والاتحادات والهيئات الدولية، وحالة الركود التي يمر بها الاقتصاد العالمي فأسبابها تراكمية وربما تضاعفت بسبب الفيروس الذي خلف ديوناً وبطالة وصراعات داخلية وخارجية.

♦ الاستنتاجات:

بعد استعراض المقالات والدراسات والآراء المنشورة على المواقع الإلكترونية تبينت الحقائق التالية:

1. العادات الغذائية ونمط الحياة الذي يتبعه البعض قد يتسبب بحدوث كوارث إنسانية، والعناد والتكبر قد يتسبب بأزمات غير قابلة للحل.

- [28]- بوابة الوسط. الحكومة البريطانية ترد على انتقادات لجونسون بشأن إدارة أزمة «كورونا». القاهرة - الأحد 19 أبريل 2020 09:33 مساء.
<http://alwasat.ly/news/international/280675>
- [29]- النعمة، نغم. 2020. إدارة الازمات في ظل انعكاسات جائحة كورونا.
<https://kitabab.com/2020/04/17/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%81%D9%8A-%D8%B8%D9%84-%D8%A7%D9%86%D8%B9%D9%83%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9-%D9%83%D9%88%D8%B1/>
- [30]- <https://www.skynewsarabia.com/world/>
- [31]- الدوشي، بندر. واشنطن. 2020. مجلة أميركية: هكذا فشل أردوغان في إدارة أزمة كورونا.
<https://www.alarabiya.net/ar/arab-and-world/2020/04/19>
- [32]- عثمان، محمود. 2020. انعكاسات أزمة كورونا اقتصاديا على تركيا والعالم.
<https://www.aa.com.tr/ar/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%86%D8%B9%D9%83%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7-%D8%AF%D9%8A%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-/1779929>
- [33]- محمد، السيد. 2020. اقتصاد هذه الدولة سينهار خلال 30 يوماً والنسب كورونا.
<https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/economy/2020/05/10/%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%B1-%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84-30-%D9%8A%D9%88%D9%85%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A8-%D8%A8-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7>
- [34]- الجنيدى، ايهاب. 2020. فيروس كورونا «كوفيد-19» اليوم الخميس 23 يوليو 2020. عدد الإصابات والوفيات في العالم والدول العربية.
<https://arabia.as.com/%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7>
- [23]- عبد الغفار، علي. 2020. فيروس كورونا ومهارة إدارة الأزمة.
<https://omran.org/ar/%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9>
- [24]- هلال، علي الدين. قيادات العالم في امتحان ادارة ازمة كورونا. تاريخ الاسترجاع 17.06.2020.
<https://al-ain.com/article/1sk-world-crisis9.05.2020>
- [25]- البخاري، زين العابدين. 2020. من ترامب إلى أردوغان. الرجال الأسوأ في إدارة أزمة كورونا. صحيفة الغارديان تاريخ الاسترجاع 27 أبريل 2020.
<https://www.alroeya.com/60-64/2131771-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B1%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D9%86-%D9%85%D9%86-%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%A8-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%BA%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D9%88%D8%A3-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7>
- [26]- بي بي سي العربية. 2020. فيروس كورونا: لماذا نجحت دول وأخفقت أخرى في التصدي للوباء؟
<https://www.bbc.com/arabic/interactivity-52346836>
- [27]- صحيفة القدس، عن نيويورك تايمز: في إدارة أزمة كورونا لا أحد يبحث عن القيادة الأمريكية، 24 - أبريل - 2020
<https://www.alquds.co.uk/%D9%86%D9%8A%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%B1%D9%83-%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%85%D8%B2-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D9%84%D8%A7>

[%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-4%D9%85-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9](#)

[35]- عبد المنعم، هبة؛ اسماعيل، محمد؛ قاسم، جمال. 2020. تداعيات أزمة فيروس كورونا المستجد على قطاع السياحة في الدول العربية وسياسات دعم التعافي. موجز سياسات: العدد الخامس عشر يوليو 2020. www.amf.org.ae صندوق النقد العربي.

[6%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D9%83%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%AF-19-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D9%8A%D8%B3-23-%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%8A%D9%88%D8%B9%D8%AF%D8%AF-7C-%D8%A5%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B5%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D8%AA-7%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-](#)