

## الأنشطة المتوازنة لموازنة الفكر الاستراتيجي

### (إدارة الأزمات عموماً وكورونا خصوصاً)

#### Balanced activities to support strategic thought (Crisis management in general and krone in particular)

أ.د. سلمان زيدان

#### ملخص البحث:

نظراً لما تمثله الأزمة من حيث الخطورة والأهمية والإدارة والمعالجة الحازمة والمقتدرة، بالفكر القيادي الاستراتيجي وبالعقل الإداري المتقدم، فإن التقييم المتوازن لأداء المستويات القيادية والإدارية باستخدام استراتيجية إدارة الأزمة، لا يرتبط بمستوى دون آخر، بل إن العملية شمولية تتكامل معها عملية صناعة واتخاذ القرارات من قبل المستويات كافة (العليا والوسطى والدنيا)، بعيداً عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية، وذلك بالاستفادة من العلوم والتقنيات الحديثة وتجارب الآخرين من جهة، وكذلك لردم الفجوة بين المنظمات والشركات الصغيرة والمتوسطة، وبينها وبين المنظمات والشركات الكبرى المتقدمة، للحاق بها وبخطواتها، والتفاعل معها ومع برامجها وقدراتها الاستراتيجية، في ملاحقة الأزمات وإدارتها بعقلانية ورشد من جهة ثانية، مع الأخذ بالحسبان الحقيقة التي مؤداها أن الأزمة هي نقطة الانعطاف أو عملية تحوّل قد تكون إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، وهي تحمل إمكانات الفرصة والخطر في آن واحد. وما تمثله اليوم أزمة جائحة كورونا الكونية، إلا واحدة من الأزمات العظيمة التي اجتاحت كامل مساحة الكرة الأرضية، ولم تترك أحدًا في الساحة، ولا في المسؤولية القيادية والمجتمعية والتخصصية، إلا وانغمس في ما آلت إليه من تحديات على حاضر ومستقبل الإنسانية والنظام العالمي ومنظماته، والدول ومؤسساتها، وسواها من مستويات كثيرة ومواقع واسعة ومهمة.

#### **Abstract**

Given what the crisis represents in terms of seriousness, importance, management, and firm and capable treatment, with strategic leadership thought and advanced management mind, a balanced evaluation of the performance of leadership and administrative levels using the crisis management strategy is not related to one level

without another, but that the process is holistic, integrated with the process of making and making decisions before All levels (upper, middle and lower), away from the randomness, improvisation and emotions of the partial moment, by taking advantage of modern science and technology and the experiences of others on the one hand, as well as to bridge the gap between organizations and small and growing companies I, and between them and the advanced major organizations and companies, to catch up with them and their steps, interact with them and with their programs and strategic capabilities, in pursuit of crises and manage them rationally and rationally, taking into account the fact that the crisis is the turning point or a process of transformation that may be for the better or for the worse, and it is Take the possibility of opportunity and danger at the same time. What the Krona pandemic crisis represents today is only one of the great crises that swept the entire area of the globe, and did not leave anyone in the leadership, societal and specialized responsibility, but indulged in the challenges it has entrusted to the present and future of humanity, the world order, its organizations, state institutions and other levels in Leadership and management

### المفاهيم المعتمدة:

الأزمة، ادارة الأزمة، القيادة، التخطيط، التعبئة، الاجراءات، المواجهة، التغيير.

### المقدمة:

في كثير من الدول والمنظمات، لا يزال مفهوم إدارة الأزمات كعلم غائباً بشكلٍ أو بآخر، حيث تحل محله اجتماعاتٌ بيروقراطية تلتقي فيها مجموعاتٌ من الأفراد للحديث والنقاش، من دون إطار علمي وعملي مدروس، أو أن تكون هذه المجموعات على دراية كافية بمفهوم إدارة الأزمة من الناحية العلمية البحتة. وفي أماكن أخرى تصبح فكرة إدارة الأزمات مجرد "مخازن" لاستضافة الموظفين المغضوب عليهم، وعديمي الكفاءة، وآخرين ممن يُراد وضعهم في درجات ومناصب وظيفية لا دور لها، في ظل غياب ثقافة العمل الجماعي، وصعوبة تكوين فرق العمل الكفوة، ناهيك عن امكانية انعقاد اجتماعات فاعلة لها، ومن ثم أداء عمل مثمر.

ومعلومٌ للقاصي والداني، أن إدارة الأزمات والكوارث كعلم ليست جديدة ولا طارئة، فالمفهوم ذاته يعودُ إلى بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، وتحديدًا منذ أزمة الصواريخ الكوبية التي نشبت بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي السابق، حيث نجح الجانبان في تفادي كارثة نشوب حرب نووية ومن ثم تم تدشين "عصر إدارة الأزمات". بل هناك بعضٌ من الناس ما يزالُ يشككُ في أن المسألة تتعلقُ بعلم له قواعد وأسس ومعايير، ويرى أنه "فن" أو مجموعات من القواعد والمبادئ والمعايير الحاكمة، ولكنَّ الباحثين والعقلاء، يدركون أننا بصدد علم باتت له قواعدٌ ومبادئٌ مستقرة، شأنه شأن العلوم الادارية الأخرى، وينعكسُ ذلك في آلاف

الكتب والمؤلفات العلمية والبحثية، فهو علمٌ يجنب المخاطر أو الحدّ منها، ويحجّم آثار الأزمات على أقلّ التقديرات، ويكتسب أهمية متعاظمة في ظلّ تعقّد العلاقات الدولية وتشابك القضايا والملفات، وتأثيرات الأزمات والكوارث، وتعدّد مصادرها الفعلية والمحتملة، وتنوعها بين الأزمات والكوارث الناشئة عن مصادر تتعلّق بسلوك البشر في مختلف المجالات (الصحة والاقتصاد والحروب ... الخ)، وأخرى تتعلّق بالطبيعة ومالا يمكن التحكّم فيه، مثل الزلازل والبراكين والسيول والابوئة وغير ذلك. وفي أزمة وباء "كورونا" على سبيل المثال، يتجلّى عنصر ثقة الشعب بالقيادة الأمامية، كمحدّد رئيسي في نجاح خطط التصدي للخطر، فالشعوب تلتفت حول قادتها الموثوق بهم في أوقات الأزمات، حيث يتحمّل القادة في مثل هذه الظروف عبء قيادة فرق العمل وصناعة واتخاذ القرار الملائم، وأيضاً مسؤولية بث الثقة والطمأنينة ورفع الروح المعنوية للشعوب واقناعهم باتّباع الاجراءات والقرارات التنظيمية التي تعلنها السلطات الحكومية، وبناء ما يُعرف بالإجماع الطوعي حول موضوع الأزمة. وعلى الرغم من أن أزمة تفشيّ فيروس "كورونا" لا تزال في مراحل التطور، ويصعبُ التنبؤ بمساراتها المحتملة خلال المستقبل المنظور، فإنّ هناك دروساً عدة يمكن استخلاصها من خلال تحليل مبدئي لمجريات الأحداث حتى الآن، وأهمّها على الاطلاق ضرورة الاهتمام بعلم إدارة الأزمات في جميع الدول، كبيرها وصغيرها، حيث اثبتت أزمة جائحة "كورونا" أن المسألة لا تتعلق بمستويات التقدم والتطور بقدر ما تخضع لحسابات ليست معروفة حتى الآن، إذ ثبت ضعف الأنظمة الصحية، وغياب آليات إدارة الأزمات في دول غربية عدة، تُصنّف ضمن الدول المتقدمة، وكذلك تطور مستوى النظام الصحي (العام والخاص)، وفاعلية إدارة الأزمات الصحية ذات الصلة بوباء كورونا وكيفية مواجهة تأثيراته الآنية واللاحقة، الانسانية والمادية.

#### أهمية البحث:

تعدّ إدارة الأزمات قضية استراتيجية تتعلّق بثقافة العمل المشترك بالأساس، وهذه تبقى بدورها رهن القدرة على غرس مفاهيم العمل المؤسسي الحقيقي، ووجود أنظمة عمل تشجّع التنافس والابداع والابتكار والتميز والشفافية، وتحدّ من الأمراض الوظيفية التقليدية المتجذرة في البيروقراطيات الحكومية المتخلفة. فالقاعدة الحاكمة في إدارة الأزمات هي أن كلّ أزمة مشكلة، وليست كل مشكلة أزمة، بمعنى أنّ هناك بعض المشاكل الصغيرة التي قد تتفاقم وتمتد آثارها لتتطال الدول والشعوب في حال عدم معالجتها فورياً أو التباطؤ في ذلك، بينما تبدو كلّ أزمة مشكلة معقدة متعددة الأبعاد، ويبقى أن تفشيّ فيروس "كورونا" قد اثبت أنّ الكثير من دول العالم

تعاني أزمة غياب الاهتمام بإدارة الأزمات، والقصور في وضوح الرؤية والوعي القيادي المسؤول وطبيعة العلاقة بالأطراف المعنية بالأزمة.

#### هدف البحث:

يهدف من هذا البحث إلى تحديد الأسس العلمية والتقنية والعملية، لتقييم الأداء القيادي والاداري، قبل وأثناء ظهور الأزمة وتفاقمها، وما بعد النتائج المترتبة عليها.

#### خطة البحث:

لتحقيق الأفكار والاتجاهات ذات الشأن بأهمية البحث والهدف منه، ومن وراء تناول ادارة الأزمة وتطوراتها، ستكون الخطة موزعة على وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: المنهج العلمي في ادارة الأزمة.

المبحث الثاني: مراحل الأزمة وفضاءات المعالجة.

المبحث الثالث: المواجهة مع أزمة وباء كورونا (كوفيد-19).

استنتاجات وتوصيات.

قائمة المراجع.

#### المبحث الأول- المنهج العلمي في ادارة الأزمة

##### 1-1. مفهوم ونشوء الأزمة:

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث وبخاصة السياسية والصحية منها، ما للازمات بكل أنواعها، من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم او البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمات بشكل عام يفضي بنا الى تلمس خيوط تقودنا الى حقيقة مفادها، أنّ المنظمات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات، كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت اسلوباً مغايراً تمثّل بالتصدي الآني غير المحسوب، والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً، مع يؤر الصراع والتوتر في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما أدى الى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب والمنظمات، في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. وعلى الرغم من أنّ حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ، إلا أنّ وعي صانعي ومتخذي القرارات

الادارية، بأهمية ادارتها لم تتبلور بعد، إلا في السنوات الاخيرة من القرن العشرين، نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف، وتلاشي حدود البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعيها، وتخلف الدول عن محليتها وتفوقها، وازدياد احساس الكيانات الادارية بانها جزء من عالم أكبر وأوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي.

وفقاً لهذا المتراكم من الأحداث والمتغيرات، دفع الى السطح أهمية الاحساس بضرورات الادارة الرشيدة للأزمات، مهما كان وصفها وعنوانها، حتى أصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر ضرورة وأكثر حتمية اليوم، وفي الغد البعيد فحسب، ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية، ولكن أيضاً لأن استخدام البديل غير العلمي له نتائج قد تكون غير محمودة أو مخيفة بشكل كبير، اضافة الى أن الادارة العلمية للأزمات ضرورة حتمية، ومسؤولية خاصة وعامة لمواجهة أوضاع الجمود والتردد والتحجر.

ونظراً لخطورة وأهمية موضوع الأزمات وادارتها ومعالجتها بالفكر الاداري المتقدم، وبغية التقييم المتوازن لأداء المستويات الادارية باستخدام استراتيجيات ادارة الأزمات، ينبغي أن تتكامل معها عملية صناعة واتخاذ القرارات من قبل المستويات القيادية الادارية، بعيداً عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية، وذلك بالاستفادة من العلوم والتقنيات الحديثة وتجارب الآخرين من جهة، وكذلك لردم الفجوة بين منظمات المجتمع المدني، والمنظمات والشركات الصغيرة والمتوسطة، وبينها وبين المنظمات والشركات الكبرى المتقدمة، للحاق بها وبخطواتها، والتفاعل معها ومع برامجها وقدراتها الاستراتيجية، في ملاحقة الأزمات وادارتها بعقلانية ورشد، من جهة ثانية، مع الأخذ بالحسبان الحقيقة التي مؤداها أن الأزمة هي نقطة الانعطاف أو عملية تحوّل، قد تكون الى الأحسن او الى الأسوأ، وهي تحمل إمكانات الفرصة والخطر في آن واحد، حتى بلغنا ما بلغناه من تعريف بأن إدارة الأزمة هي عملية تهدف الى "التخطيط للأزمة بأسلوب علمي للتحوّل نحو وضع أفضل" (1).

فالأزمة، ما هي إلا عملية إدارية مستمرة ومستندة إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، ثم تعبئة الموارد المتاحة وحشدها لمنع الأزمة بعد دراسة كلفة الهدف قيمياً ومادياً، واختيار العلاج الذي يحقق أقل ضرر، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل كلفة، ثم دراسة أسباب الأزمة ومنع تكرارها، ومحاولة الاستفادة منها لقلب الخسائر إلى إيجابيات.

(1) إدارة الأزمات- التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب: علاء صلاح- القاهرة: بميك ، 2004، ص17.

ولا نشك لحظة، بأن الأزمة هي علمٌ وفنٌ لإدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات، فهي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها، مما يفضي الى معرفة أقسام الأزمات ومعرفة أسبابها، ثم التعامل العلمي مع الأزمة عبر مجموعة خطوات، منها ما يكون قبل نشوء الأزمة ثم أثناء وقوعها وبعد وقوعها. هذا من ناحية ومن ناحية ثانية، فإن الأزمة ضمن السياق الإداري وحلقاته، تعني تتابع أحداثٍ سريعة تهدد أهداف المنظمة أو المؤسسة أو كيانها، مصحوبة بحالات عدم التأكد، أو هي حالة معينة تواجه صانعي ومتخذي القرارات الإدارية، ليدركوا من خلالها بان هناك خطراً داهماً يهدد كيان المؤسسة أو المنظمة واهدافها، وحتى امكانية البقاء أو من دونها في أحيان أخرى (1).

ومما ينبغي التذكير به، أن معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص القريبين للأزمة، هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية صناعة واتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويُطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تُعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها (2).

لقد تطورت الأفكار والمناهج العلمية ازاء مصطلح ادارة الأزمات، في أركان ومضامين علم الادارة العامة، عندما استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الاجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، وفي سبيل ذلك، ظهرت قوة المهام الخاصة أو الادارة بالاستثناء أو الادارة بالأهداف والنتائج أو ادارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة بمثابة ادارة أزمة. ولما تبلورت معالم هذا الاسلوب "ادارة الأزمة" ثار التساؤل حول امكانية تحويله الى نمط متكامل يُسمى بإدارة الأزمات، وذلك بوضع القواعد والاسس النظامية له، ليصبح نمطاً ادارياً محدد الخصائص، له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة. لذا نرى أن ادارة الأزمات تتجسد في كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الادارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والإفادة من الايجابيات، خاصة وأن ادارة الأزمات هي تقنية تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي

(1) د. سلمان زيدان. القيادة الادارية واستراتيجية التعامل مع الأزمات. - صنعاء: دائرة التوجيه المعنوي، 2005، ص31.  
(2) د. محمد بن علي شيبان العامري. قواعد في ادارة الأزمات. - الانترنت: مهارات النجاح، موقع الالكتروني.

لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها، إن لم نقل هي منهجٌ منطقيٌّ في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعملُ بشكلٍ منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية.

ولا ريبَ في أن النظرَ في ثانيا الأحداث التاريخية الكبرى، يجعلُ الباحثَ أمامَ وقائع كثيرة ومتلاحقة، وأزمات متنوعة مصاحبة لها، لكون الأزمات على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب والمنظمات، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة، ثمة أزمات متتالية، تحرك الأذهانَ وتشعلُ الصراع وتحفزُ الابداع وتطرقُ فضاءات تكفلُ وتمهدُ السبيلَ والطريقَ الى مرحلة جديدة. وكان لنمو واتساع المجتمعات والمنظمات، ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية، الدور المؤثر في طول حياة الأزمات الى حد أن اصبح تاريخ القرن العشرين، وبدايات القرن الحادي والعشرين، على سبيل المثال، يشكل سلسلة من أزمات حادة على مستوى الأمم والدول والمنظمات المعاصرة وأخرها جائحة كورونا، تخللتها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة والدائمة، ومن هنا فقد نشأت أفكارٌ جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمات ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر، مع الأخذ بالحسبان أهمية البحث عن فرص ومواقف داعمة لتأخير أو معالجة الأزمات اللاحقة، إن تعذرَ تعطيلها.

ففي اطار الأزمات الادارية، يعتقد البعضُ "ان الأزمة الادارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي الى كارثة إن لم يجر حُلها بصورة سريعة" (1). فالأزمة في المصطلح الإداري، بالنظر إلى آثارها، تُعرّف بأنها "تهديدٌ خطيرٌ يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول، سواء أكان الخطرُ متوقعاً أم غير متوقع" (2). وعلى هذا الأساس، فإن الأزمة ما هي إلا موقفٌ او حدثٌ يؤدي الى إحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج، وهي حدث او تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة او جزء منه، وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً او جزئياً لمدةٍ تطولُ او تقصرُ لسببٍ معينٍ يتبعها تأثرُ الكيان وتحوُّله من شكلٍ الى آخر.

ومن المؤكد، أن هناك مجموعة من الأسباب المؤدية الى نشوء الأزمات، في مقدمتها الآتي (3):

أولاً: الأسباب الانسانية وتشملُ العناصر الآتية:

#### 1. سوء التقدير والاحترام.

(1) علي احمد فارس. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول. - مركز المستقبل للدراسات والبحوث: الانترنت.

(2) محسن الخضيرى. إدارة الأزمة. - القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003، ص113.

(3) فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، سمية عباس مجيد الربيعي، أمل محمود علي العبيدي. - بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، الانترنت، موقع شذرات الالكترونى.

2. حب السيطرة والمركزية الشديدة.

3. تعارض الأهداف والمصالح.

ثانياً: الأسباب الادارية وتشملُ العناصر الآتية:

1. سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة الداخلية.

2. عدم التخطيط الفعال للعمليات الانتاجية والفنية والادارية.

3. اتخاذ القرارات بشكل عشوائي وغير مدروس.

4. ضعف انظمة الحوافز الناجحة، في مضامينها المادية والمعنوية.

5. غياب الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات والمسؤوليات.

إن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة الى أخرى، يصاحبها نقصٌ شديدٌ في المعلومات، وحالة من عدم التأكد، وقد تكونُ مفتاحَ التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك. وعليه فلا بد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما أراد القائمون على الواقع الاداري والمسؤولية الادارية القيادية، تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج فكري وتطبيقي، يمثل تقنية فكرية وتقنية محاكاة، تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكنُ تجنبها و اجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها، وهو بمعنى اكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة، ومن ثم تحليلها وصناعة واتخاذ القرار المناسب بشكلٍ سريعٍ وفاعلٍ في اللحظة. ومما توصل اليه الباحثون، أن من خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها، الآتي (1):

أ- المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد

والمستويات الادارية والتنظيمية وليس القيادية في المنظمة فحسب.

ب- التشابك والتداخل في عناصرها البشرية والمادية وعواملها وأسبابها.

ج- عدم التأكد وعدم توفر المعلومات، مما يسبب الاخطاء في صناعة واتخاذ القرارات

وبالتالي تفاقم وتدهور الاوضاع.

د- غالباً ما يصاحب الأزمة أمراض سلوكية غير مستحبة أو غير محمودة، كالقلق والتوتر

وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

هـ- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية وسواها، لتشكل في

مجموعها ضغطاً على المستويات الادارية، وعلى عموم أعضاء الجهاز التنظيمي.

(1) د. سلمان زيدان. القيادة الادارية واستراتيجية التعامل مع الأزمات. مرجع سابق، ص34.

و- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) ليساعد ويفاقم، من شدة الأزمة.

## 2-1. ادارة الأزمة في أحضان علم الادارة:

على الرغم من أنّ حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ، إلا أنّ وعي صانعي ومتخذي القرار الإداري بأهمية ادارتها، بدأ يتنامى في النصف الثاني من القرن العشرين، نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف، وتلاشي حدود البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعتها، وتخليّ الدول عن توقعها، وازدياد احساس الكيانات الادارية بانها جزء من عالم اكبر وأوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي. كل ذلك دفع الى السطح بشدة الاحساس بعالمية الأزمة، مهما كانت محلّيتها. وقد اصبح اليوم استخدام المنهج العلمي كأسلوبٍ للتعامل مع الأزمات أكثر ضرورة، وأكثر حتمية، ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية، ولكن أيضاً لأنّ استخدام البديل غير العلمي، له نتائج قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير، اضافة الى أنّ الادارة العلمية للزمات ضرورة حتمية ومسؤولية وطنية لمواجهة أوضاع الجمود والتّحجر. ونظراً لخطورة وأهمية موضوع الأزمات واداراتها ومعالجتها بالفكر الإداري المتقدم، وبغية لحاق الدول النامية بركب العالم المتطور، لا بد من أن يتخذّ القادة الإداريون في هذه الدول قراراتهم بعيداً عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية. والأزمة هي نقطة الانعطاف أو عملية تحوّل قد تكون الى الأحسن أو الى الأسوأ، كما ألمحنا من قبل، وهي تحمل إمكانات الفرصة والخطر في آنٍ واحد. أما مفهوم الأزمة ضمن السياق الإداري فتعني تتابع أحداثٍ سريعة تهدد أهداف المؤسسة أو كيانها، مصحوباً بحالات عدم التأكّد، أو هي حالة معينة تواجه صانعي ومتخذي القرارات الادارية، حتى يدركوا من خلالها بأنّ هناك خطراً داهماً يهدّد كيان المؤسسة وأهدافها وحتى بقاءها احياناً<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس، فإنّ للأزمات بشكلٍ عام، والأزمات الادارية بشكلٍ محدّد، خصائص وصفات، تتوضّع من خلال الأعراض والنتائج التي تنعكس على الجهاز الإداري بعناصره ومستوياته التنظيمية، ومكوناته المختلفة البشرية والمادية والاعتبارية، فكلّ أزمة تحمل في طياتها مقومات نجاحها وأسباب فشلها، كما أشرنا سابقاً، إذ ليس بالضرورة ان تتصفّ كلّ أزمة بالسوء أو أنها شرّ مستطير، فلربّما تصبح حافزاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية، على

(1) اكرم سالم. ادارة الأزمات وسبل التعامل معها ومواجهتها. - الانترنت: الحوار المتمدن، موقع الكتروني.

الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد، لذا نجد البعض يرى في الأزمات فرصاً لتعزيز ادوارهم، افراداً ومنظمات<sup>(1)</sup>.

## المبحث الثاني- مراحل الأزمة وفضاءات المعالجة

### 1-2. المراحل العامة لظهور الأزمة:

يشير الكثير من المراجع العلمية، ويتفق أصحابها العلماء والباحثون، على أنّ الأزمة تمرّ بمراحل عديدة، وأنّ هناك اتفاقاً عاماً قد يكون موجوداً في هذا المرجع العلمي أو ذاك، من أن مراحل الأزمة تُقسّم بشكل عام، وفقاً للآتي من المراحل<sup>(2)</sup>:

المرحلة الأولى- مرحلة الصدمة، المعبر عنها بالموقف الذي يتكوّن نتيجة الغموض، ويؤدي الى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وادراك الانسان.

المرحلة الثانية- مرحلة التراجع، والتي تبرز بعد حدوث الصدمة، حيث تبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكلٍ متزايد، ويصاحب ذلك أعراض، من بينها، زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها، والتي توصف بالأعمال الفوضوية.

المرحلة الثالثة- مرحلة الاعتراف، وهنا تتجلى عقلانية التفكير فيما بعد امتصاص الصدمة، حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

المرحلة الرابعة- مرحلة التأقلم، حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة، اضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة، فان الامور سوف تتجه بخطٍ بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسمياتٍ اخرى من أبرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات ادارة الأزمة، تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة، وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة، دوره بمنتهى الوضوح، وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

(1) د. كامل السيد غراب. الادارة الاستراتيجية/ اصول علمية وحالات عملية.- الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1995، ص 57- 58.

(2) علي احمد فارس. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول.- مركز المستقبل للدراسات والبحوث، الانترنت.

## 2-2. فضاءات معالجة الأزمة:

وفي ذات السياق من الفهم والادراك لمحتوى الأزمة وتفاعلاتها الروحية والاعتبارية والمادية، نشير الى وجود نوعين من أساليب حل الأزمات: أولهما معروفٌ متداول، ويُصطلح عليه بالطرق التقليدية، وثانيهما، عبارة عن طرق متجددة لزمانها ومكانها، وقد يُصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

**فالطرق التقليدية** ذات العلاقة باستراتيجيات التعامل مع الأزمات، تتنوع وتتعدد بحسب عنوان الأزمة، وحجمها وتأثيرها، ومن أهمها (1):

أ- إنكار الأزمة، حيث تتم ممارسة تعقيم اعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف، وأن الاحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الاداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرّض للوباء أو أي مرضٍ صحي، وما الى ذلك.

ب- كبت الأزمة، وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوعٌ من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ج- إخماد الأزمة، وهي الطريقة التي تقوم على الصدام العلني مع قوى الأزمة نفسها، بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

د- بخس الأزمة، أي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها، إذ يجري الاعتراف بوجود الأزمة، ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

هـ- تنفيس الأزمة، وتُوصفُ بطريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

و- عزل قوى الأزمة، حيث يقوم مدير إدارة الأزمة برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة، وعن مؤيديها، من أجل منع انتشارها وتوسّعها، وبالتالي سهولة التعامل معها، ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

(1) د. عبدالله عبدالرحمن البريدي. الابداع يخنق الأزمات.- الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1319هـ/ 1998م، ص54.

ز- تفرغ الأزمة، وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة، ليتحول الى مساراتٍ عديدةٍ وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:

- مرحلة الصدام أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.
- مرحلة وضع البدائل، إذ يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد.
- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل، أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل، عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع، من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل: ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر، وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد، وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض، وهكذا.

**أما الطرق غير التقليدية،** في استراتيجيات التعامل مع الأزمات، فهي تتعدّد أيضاً وتتنوع، وهي طرقٌ مناسبة للمستويات القيادية الادارية، ومتوافقة مع القدرات البشرية والمادية التي تمتلكها المنظمات، والمتغيرات التي تصاحب تطوّرها واتجاهاتها في زمانها ومكانها، وأهم هذه الطرق الآتي (1):

أ- طريقة فرق العمل أو ادارة الأزمة، وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبيرٍ ومتخصصٍ في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطريقة إما ان تكون مؤقتة أو تكون دائمة، إذ تتألف فرق العمل أو فرق ادارة الأزمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ والحالات الناشئة في مكانٍ معين وظرف محدد.

ب- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات، حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

(1) جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت. الادارة الاستراتيجية. - الرياض: مكتبة المريخ، 2007، ص65.

ج- طريقة المشاركة التشاورية والتعاونية للتعامل مع الأزمات، وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري. وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرووسين بشكل منطقي وعقلاني وواضح في التعاون المشترك والتعامل المسؤول والموازنة الصحيحة ما بين الواجبات أولاً ثم الحقوق في المنظمة.

د- طريقة الاحتواء، أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات الناشئة عن العمل والانتاج ومشكلات العاملين، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

هـ- طريقة تصعيد الأزمة، وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكون الأزمة وبروز مؤشرات تفاقمها، فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الأزمة لفاك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة وإضعاف عناصرها البشرية والمادية والمعنوية.

و- طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها، وهي من أنجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين، قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو ادارياً أو صحياً وغيرها من المضامين، ومهمة المدير وفريق العمل المكلف بإدارة الأزمة، هي إفاك الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى المشاركة.

ز- طريقة تفتيت الأزمة، وهي الأفضل اذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشككة لتحالفات الأزمة نفسها، وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها وخلق توترات بين عناصرها، من خلال ايجاد زعامات مفتعلة، ويجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات داخل الأزمة. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى الى أزمات صغيرة مفتتة.

ح- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل، وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة، أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكن خطورتها،

وتُستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي (1):

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- ايجاد قادة جدد أكثر تفهماً.
- ط- طريقة الوفرة الوهمية، وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية، حيث يراعي صانع ومتخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.
- ي- احتواء وتحويل مسار الأزمة، وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة الى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من أخطارها. أما اذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي، فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:
  - اسلوب الخيارات الضاغطة، مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
  - الخيارات التوفيقية، حيث يقوم أحد الاطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للأطراف.
  - الخيارات التنسيقية، أي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

ضمن هذا السياق، ينبغي أن نستفيد ونتعلم من تجارب الآخرين، في التعامل مع الأزمات بكل أشكالها وأنواعها، مستنكرين المبدأ القائل: "ليس عيباً قول الحقيقة، ولكن العيب في عدم قول الحقيقة". فالتجربة اليابانية غنية وجديرة بالمتابعة والدراسة في استراتيجيات التعامل مع الأزمات الادارية والتنظيمية، وفي النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل، هذه التجربة تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل، ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل، وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة، فالواقع يؤشر الغياب النسبي للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات

(1) د. كامل السيد غراب. الادارة الاستراتيجية/ اصول علمية وحالات عملية. مرجع سابق، ص 82.

والكوارث في العالم العربي، وقد لا نبالغ في القول: إن الغياب ما زال يعترض المنهجيات العلمية والاجراءات المتوازنة ازاء مواجهة وادارة الأزمات.

ولكن، ورغم اشادتنا بالقدرات البشرية والمادية للدول المتقدمة، في مواجهة الأزمات الادارية والاقتصادية والطبيعية وسواها، بيد أن ما أفصحت عنه الأزمة العالمية (جائحة الفايروس كورونا) من تداعياتٍ وسقوطٍ وانهايارٍ وتهاويٍ للأنظمة الصحية، والسياسات العامة والخاصة، في دول العالم، ومنها الدول المتقدمة العظمى والكبرى، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية... نقول: إن هذه الجائحة، كشفت عورات هذه الأنظمة وضعفها في القدرات الصحية ومستلزماتها البشرية والمادية، والتعامل الانساني والأخلاقي مع الناس، داخل هذه الدول وفي محيطها الخارجي. وهذا الحال الموصوف أكده إبراهيم قالن، متحدث الرئاسة التركية، من "أن أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) كشفت عن مدى ضعف النظام العالمي، والجهاز المناعي"<sup>(1)</sup>. وهذا ما سنتناوله في صفحات المبحث الخامس من هذا البحث.

### المبحث الثالث- المواجهة مع أزمة وباء كورونا (كوفيد- 19)

#### 1-3. مقارنات بين الحرب العالمية الثانية ووباء كورونا:

صدرت الكثير من الدراسات والبحوث والمقالات في الوقت الراهن، على امتداد مساحة الكرة الأرضية، تتناول الكثير من المقارنات بين الحرب العالمية الثانية ووباء كورونا الذي تواجهه دول وحكومات العالم حالياً. فحاكم ولاية نيويورك الأمريكية أندرو كومو، الذي يُشبهه البعض برؤساء الولايات المتحدة في أوقات الحروب، يُقحم مؤتمراته الصحفية اليومية للحديث عن أزمة الوباء، بمفردات ذات طابع حربي، إذ يصف ذروة منحنى الإصابة بالمرض بـ "المعركة التالية التي تنتظرنا على قمة الجبل"، ويعتبر أن "أجهزة التنفس الصناعي تشكل بالنسبة لهذه الحرب، ما كانت تمثله القنابل خلال الحرب العالمية الثانية". أما القادة الأوروبيون، فيستخدمون مصطلح "يوم الإنزال"- الذي يشير إلى اليوم الذي نزلت فيه قوات الحلفاء على شواطئ نورماندي الفرنسية خلال الحرب العالمية الثانية، ما مهّد بعد ذلك الطريق لتحقيق النصر- وذلك للحديث عن مرحلة يعتبرون أنها آتية بشكلٍ حتمي، سيفوق فيها حجم الوباء ونطاقه

(1) إبراهيم قالن. جائحة كورونا كشفت الضعف الذي يعترى النظام العالمي.- انقرة: وكالة الأناضول للأنباء، 2020/5/13.

قدرات القطاع الصحي. كما تتضمن تصريحاتهم إشارات إلى "حرب" تُخاض ضد عدو خفي<sup>(1)</sup>.

وفي سياق الحديث عن أزمة كورونا، يُوصَفُ عناصرُ الرعاية الصحية بأنهم يقفون على الخطوط الأمامية للمعركة، ويُعتبر العلماء بمثابة "الجنرالات الجدد"، فيما يُقال إن خبراء الاقتصاد يعكفون على وضع "خطط للمعركة"، ويُشار إلى أن السياسيين يدعون إلى "تعبئة" الموارد والجهود. فهذه ملكة بريطانيا إليزابيث الثانية، تحت الناس على التحلي بالانضباط والعزيمة، وهو المحتوى ذاته الذي أبداه المواطنون البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية، إذ قالت في كلمة متلفزة نادرة: "إن مخاطبتها للبريطانيين في هذه الأزمة تُذكرها بأول بثٍ إذاعي وجهته لمواطنيها عام 1940 في غمار الحرب"<sup>(2)</sup>.

ورغم وجود العديد من أوجه الاختلاف الجوهرية بين الحرب الفعلية وأزمة كورونا، فإن الأزمة الحالية تتطلب على ما يبدو اتخاذ الإجراءات والتدابير نفسها التي يتم اللجوء إليها في أوقات الطوارئ، فقد تُجبرُ المعركة التي يخوضها العالم ضد فيروس كورونا الآن، دولاً عظمى على العودة لتبني التدابير التي تطبقها عادة في أزمنة الحروب، بدءاً من تعزيز الإنتاج الصناعي، مروراً بالإسراع بإعادة توزيع الموارد، وزيادة إشراف الحكومات، ووضع خطط التحفيز، وصولاً إلى إمكانية التقنين المحتمل لتوزيع السلع الأساسية. وفي هذا المنحنى، يثار التساؤل، في ما إذا كانت هناك دروس يمكن أن نستخلصها، مما شهدته سنوات الحرب العالمية الثانية، من هيمنة مشاعر القلق الجماعي، وتطبيق تدابير طارئة، وإطلاق دعوات للتماسك الوطني، وحدث تغييرات دراماتيكية في المجتمع، وصلة ذلك بمفهوم "التضحية المشتركة" التي يجري الحديث عنها في ظل الأزمة الحالية، وكيفية التعامل مع المستقبل في لحظة ما يجري في الوقت الراهن.

قبل كل شيء نقول: إنه لا يزال من غير الواضح مدى التماثل بين الحالة النفسية لمواطني الدول التي تخوض حروباً، وما تشعرُ به حالياً شعوبُ الأرض كلها، إزاء وباء كورونا، خاصة أن ما نعرفه بشأن الوباء لا يزال غامضاً بدوره، ويتطور بسرعة، تماماً مثل مسار تفشي الفيروس نفسه. في الوقت ذاته، قد يؤدي عقدُ الساسة أو الصحفيين مقارنات، تبدو في الظاهر منطقية ومقنعة، بين الوباء والمعارك الحربية، إلى بلورتهم افتراضات خطيرة في هذا الصدد، خاصة

(1) فيروس كورونا: كيف نستفيد من دروس الحرب العالمية الثانية في مواجهة كوفيد-19؟ الرابط: <https://www.bbc.com/arabic/vert-fut-52549116>  
(2) المرجع السابق نفسه.

إن كانت هذه المقارناتُ تتعلقُ بمسائل مثل "اللجوء إلى حلول ذات طابع عسكري" أو إمكانية حدوث "عنف منظم" جراء الأزمة. وفي هذا الشأن، يقولُ مارك آر. ويلسون، أستاذ التاريخ في جامعة نورث كارولينا: "لن يؤدي إقدامنا على 'شن حرب' ضد وباء كورونا، إلى حل المشكلات الجوهرية التي يعاني منها قطاع الرعاية الصحية، على سبيل المثال. إذ أنّ تفكيرنا في تعبئة الموارد على المدى القصير، مثلما يحدث في الحروب، يؤدي إلى تقييد مخيّلتنا وقدرتنا على التفكير". ويعود ذلك إلى أنه لا يمكنُ من خلال "شن هجوم سريع" على فيروس (كوفيد-19)، الوصول إلى حلول شافية لمشكلاتٍ عالمية خطيرة، مثل الفقر وعدم المساواة المجتمعية والشح في المعدات والتجهيزات والتفاوت في مستوى الرعاية الصحية بين دول العالم وبعضها البعض، حتى وإن كان استخدامُ مصطلح "المعركة ضد الفيروس"، يتسمُّ بطابعٍ مجازي في هذه الحالة، لكنّ ويلسون يشيرُ إلى أنّ بوسعنا، بل ويتوجبُ علينا السعيُّ للاستفادة مما شهده الماضي من تجارب، بالرغم من عدم وجود نمط ثابت لما يحدث عادة خلال أية أزمة أو بعدها<sup>(1)</sup>.

ومن بين أوجه الشبه بين ما تشهده أزمة وباء كورونا، وما دار خلال الحرب العالمية الثانية، الإقدام على تغيير طبيعة الإنتاج الصناعي، لمواكبة الاحتياجات المتغيرة المترتبة على هاتين الأزمتين. ففي فترة الحرب، أدت الحاجة الماسة للإسراع بالحصول على مزيدٍ من السفن والدبابات والمقاتلات، إلى "تعبئة" كل الموارد الاقتصادية، لخدمة ذلك الغرض. ففي الولايات المتحدة وبريطانيا، تحديداً، أمرت السلطاتُ المصانع التي كانت تتولّى إنتاج السلع والمنتجات المدنية، بتصنيع معدات عسكرية. وفي هذا الإطار، تحوّلت شركاتُ السيارات إلى تصنيع شاحنات عسكرية، وانخرطت شركاتُ الساعات والعاملون في مجال السباكة في تصميم وإنتاج خراطيش الذخيرة، بل وتمَّ الاستفادة من الجوارب الحريرية لتصنيع مظلات القفز من الطائرات.

### 2-3. لم يشهد التاريخ كارثة عالمية كذلك:

وللتوثيق التاريخي، فإن العالمَ برمته لم يتعرّض في أي وقتٍ من الأوقات، كما يتعرّضُ اليوم، لإغلاقٍ شبيهٍ كاملٍ للحياة. كما لم يشهد التاريخُ كارثة عالمية، كذلك التي وضعت البشرية كلها في سجنٍ كبير، إذ لم يعزلُ الناسُ سابقاً أنفسهم داخل منازلهم في مئات الدول وآلاف المدن ومئات آلاف التجمعات السكنية، ولم يبتعدوا عن الشوارع، وعن بعضهم البعض لهذه الدرجة، ولم يخافوا إلى هذا الحد، ولم ينتشر أيُّ وباء أو حرب أو خوف إلى هذه الدرجة في أي مكان

(1) المرجع السابق نفسه.

في العالم، من أصغر جزيرة في المحيط الهادئ إلى تجمعات قبائل غابات الأمازون، ومن أكبر المراكز الحضرية في العالم إلى مخيمات اللاجئين، ومن أغنى الدول إلى أفقرها، ومن أقواها إلى أضعفها<sup>(1)</sup>.

لقد شهدت مختلف الدول، وبالتحديد في أمريكا وأوروبا، هذا الوصف الدراماتيكي، على مدار أزمة فيروس كورونا، إذ نجد أن المصانع غيرت من طبيعة إنتاجها، في محاولة لمواجهة تفشي الوباء. فخلال نحو (72) ساعة لا أكثر، بدأت شركة "لوي فيتون" للأزياء والإكسسوارات الفاخرة، في إنتاج مُعقمات للأيدي من الكحول، الذي تستخدمه عادة في تقطير عطورها، ومن ثم توزيع هذه المنتجات على المستشفيات في جميع أنحاء فرنسا. أما شركة "جنرال موتورز" الأمريكية للسيارات، التي سبق لها أن صنّعت الدبابات بأعداد كبيرة خلال الحرب العالمية الثانية، فقد بدأت هذه المرة في إنتاج آلاف من أجهزة التنفس الصناعي. ولم يختلف الحال في المملكة المتحدة، إذ حوّلت شركات الأزياء التي تتعامل مع تجار التجزئة، اهتمامها من صناعة الموضة، إلى إنتاج أقنعة جراحية واقية من نوع (-95N). وفي الوقت نفسه، بدأت شركات الطيران في شتى أنحاء العالم، في تسيير رحلات لإعادة المواطنين العالقين، ونقل عناصر فرق الرعاية الصحية والمستلزمات الطبية، إلى المناطق الأكثر تضرراً من الوباء. بجانب ذلك، تم استخدام سفن مخصصة لتقديم الرعاية الطبية، مثل "يو إس إن إس كومفورت" التي صُممت لعلاج ضحايا الحرب، لمُد يد العون للمستشفيات التقليدية، المثقلة بأعباء التعامل مع المصابين بفيروس كورونا. ولم تقتصر عملية إعادة توزيع الموارد هذه على السلع والخدمات فحسب، بل امتدت للعنصر البشري أيضاً، إذ تمّ الاستعانة الآن بخدمات جراحيّ الأعصاب وأطباء القلب وطلاب الطب، للعمل في غرف الطوارئ وعنابر العناية المركزة، أما موظفو الاستقبال، الذين كانت مهمتهم لا تتجاوز عادة تحصيل الفواتير من المرضى أو ذويهم، فباتوا يُكلفون بالمساعدة في فحص المصابين بالفيروس، من أجل تعويض النقص الحاد في عدد العاملين المؤهلين للقيام بذلك. فضلاً عن هذا وذلك، صارت الوباء التي تُحضّر لها المطاعم، تُخصّص للممرضات المنهكات العاملات في أقسام الطوارئ. وأصبح الآباء والأمهات معلمين بدوام كاملٍ لأبنائهم. وبلغ الأمر حدّ تدريب المسؤولين في الفنادق، على بروتوكولات العمل في المستشفيات، بعدما فتحو أبواب منشآتهم الفندقية، أمام العاملين في مجال الرعاية الصحية<sup>(2)</sup>.

(1) إبراهيم فراغول. لم يشهد التاريخ كارثة عالمية كذلك. - انقرة: جريدة يني شفق، 24 أبريل 2020.

(2) فيروس كورونا.. آخر المستجدات. - الجزيرة: الرابط: <https://www.aljazeera.net/news/politics> في 2020/4/29.

وفي وقتٍ تطلب فيه الأمرُ شهوياً لتطبيق التدابير الرامية لزيادة الإنتاج الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، تبدو الصورة الآن مختلفة، إذ لا تملك الدول رفاهية الانتظار لعدة شهور، بل إن كل ما لديها أسابيع لا أكثر. وبينما تبدو الجهود الرامية لمحاربة الوباء خليطاً غير متجانس في أفضل الأحوال، فإن التعبئة غير المسبوقة التي حدثت في فترة الحرب العالمية الثانية، بما شهدته من ارتفاع هائل في حجم الإنتاج وقدرة على التحكم في الأرباح، تشكل نموذجاً يمكن احتدائه خلال المرحلة التالية من تفشي فيروس كورونا، إذ لاحظنا أن بعض الدول والمسؤولين فيها اتجهوا إلى محاكاة ما حدث خلال الحرب، من توفير التمويل اللازم لإقامة مصانع جديدة وتجهيزها بالآلات والمعدات اللازمة لها، ولكن لتنتج هذه المرة أجهزة تنفس صناعي ومعدات وملابس حماية شخصية وكمامات ومواد صحية وسواها.

في الوقت ذاته، نرى أن بوسع السلطات في دول العالم المختلفة، وضع قواعد خاصة بأولويات الرعاية الصحية في أوقات الأزمات، بما يسمح لها بتوفير العناية والعلاج لمرضى بعينهم، وتقنين توزيع المعدات الطبية، بل وحتى المواد الغذائية، كما اتضح في أثناء الحرب العالمية الثانية التي حفزت على حدوث تغييرات مجتمعية هائلة، مثل تطوير نظام الرعاية الصحية الشامل في دول، مثل بريطانيا. وعلى الرغم من أن التكاليف المالية لهذه التدابير، ستكون هائلة على المدى القصير، وقد تتجاوز عشرات المليارات من الدولارات أو اليورو والليرة وغيرها من العملات، فإن مردودها الإيجابي سيكون هائلاً كذلك. وفي واقع الأمر، ثمة مؤشرات بدت بالفعل، على نجاح التدخل السريع، الذي أقدمت عليه حكومات العالم، خلال الشهور القليلة التي أعقبت بدء تفشي الوباء. ففي الصين، مثلاً، شيد آلاف العمال مستشفى ميدانياً بناءً على أوامر حكومية، ما يعني أن التعبئة سريعة الوتيرة من هذا القبيل، أتاحت الفرصة في غضون أيام قليلة لتوفير العلاج لآلاف المرضى، وكذلك الحال الموصوف بتركيا والذي سنتناوله في الصفحات اللاحقة. ومع ذلك، بوسعنا القول إن الأزمة الحالية أدت إلى حدوث تعبئة وحشد للموارد على الساحة العالمية، بشكل لم نشهده منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية قبل (80) عاماً. فالوباء تطلب وما زال يتطلب بذل جهود سريعة ومركزة تنطوي على مخاطر عالية، من جهة، ومن جهة ثانية فالوباء أدى إلى توحيد صفوف الناس في مختلف أنحاء العالم، وبدا مؤشراً على قرب حدوث تغييرات متسارعة ذات طابع زلزالي على الصعيد الدولي، يمكن أن تستمر لسنوات قادمة وعلى أكثر من مستوى وصعيد.

ولا شك في أن فيروس كورونا سيظل يعطي الدروس والعبر في كل جوانب الحياة، ففي ظل هذا الوباء القاسي نحتاج تطبيق المنهجية العلمية لإدارة الأزمات. وحيث أن هدف الإدارة بصفة

عامة هو الاستفادة من جميع الإمكانيات لتحقيق الهدف المطلوب من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة وصناعة واصدار القرارات وتخويل الصلاحيات وسواها، فإن إدارة الأزمات تسيرُ على نفس النهج، ولكن بشكلٍ آخر للخروج من الأزمة، إذ إن النقطة الحرجة في إدارة الأزمات هي التوقيتُ المناسبُ في التنبؤ ببداية الأزمة ومراحلها، التوقيت المناسب في التنبؤ بنتائج الأزمة، التوقيت المناسب في صناعة واتخاذ القرارات المفصلية للحد من الأزمة، وهو ما يعبر عنه العالمُ الأمريكي "آمن ايو" بالإنذار المبكر وردّ الفعل الذكي. ومما يميّزُ إدارة الأزمات سرعة صناعة وإصدار القرارات، وسرعة التنفيذ، من خلال نظام اللامركزية، مع الأخذ بالتخويل المتوازن للصلاحيات وسرعة التنسيق.

ومن نافلة القول: إنَّ من الأخطاء الشائعة في إدارة الأزمات، الهرولة والتسرّع في تنفيذ الإجراءات ووسائل حلِّ الأزمات بدون تخطيطٍ مسبق، بدعوى أن الأزمة تحتاجُ إلى سرعة تنفيذ ولا يوجد وقتٌ للتخطيط، ولكن بالرجوع إلى التجارب الناجحة في إدارة أزمة (فيروس كورونا)، نجد أن هناك بعضَ الدول، التي تنبأت بظهور (الفيروس) وخطورة نتائجه المتوقعة، فبدأت مرحلة التخطيط بناء على المعلومات التي وصلت من مراكز التحليل والدراسات، وورش العمل المتعددة التي استلمت تلك التنبؤات وحولتها إلى معلومات، ووضعت السيناريوهات المتوقعة. ومن هنا بدأت عملية ادارة الأزمة والتنظيم المتوازن لها، وهيكله فرق العمل المتخصصة والساندة، التي تعملُ في ضوء استراتيجياتٍ وسياساتٍ محددة<sup>(1)</sup>.

### 3-3. تركيا في مواجهة جائحة كورونا- نموذجاً:

حتى نكون في الميدان وتوثيق ادارة الأزمة في مواجهة جائحة كورونا، فقد تحوّلت تركيا إلى نموذجٍ يحتذى به للعديد من البلدان حول العالم، بعد النجاحات التي حققتها في مجال قطاع الصحة، والتطبيقات الفعّالة التي اتخذتها، مثل المساعدات الاجتماعية والتوزيع المجاني للكمامات، منذ ظهور فيروس كورونا في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر/ كانون الأول 2019. وعقب إعلان منظمة الصحة العالمية كورونا كـ "جائحة" (وهو اصطلاح عن الوباء الذي ينتشر ليضمّ كافة أرجاء العالم)، شددت تركيا الإجراءات الصارمة لمنع انتشار الوباء، فضلاً عن دعم قطاع الرعاية الصحية، وتقديم المساعدات الاجتماعية، كالتوزيع المجاني للكمامات (أقنعة الوجه الطبية). وكانت الكماماتُ الطبية، قد شكّلت في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، معضلة خلال الأزمة الأخيرة، بسبب فقدانها من الأسواق

(1) فيروس كورونا ومهارة إدارة الأزمة.- مرصد ومدونات عمران. الرابط: <https://omran.org/ar>.

والمستشفيات، ما دفع ببعض الممرضين إلى الاستغاثة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بسبب عملهم مع مرضى الفيروس دون أي ملابس وقائية.

وعلى خلفية انتشار الجائحة، اشتعلت حروبٌ بين الدول، خاصة الدول الكبرى، للحصول على الكمادات (الأقنعة الواقية) ومعدات الحماية الطبية، وهو ما وصفه مسؤولٌ ألماني بـ"القرصنة المعاصرة"، إذ بدأت دولٌ بالاستيلاء على شحنات من تلك المواد كانت متجهةً إلى دول أخرى، في مشهد غير مسبوق. فيما صرَّحَ الرئيسُ التركي رجب طيب أردوغان في 6 إبريل/ نيسان 2020، قائلاً: إن "الكمادات في المحال التجارية توزَّع مجاناً على المواطنين، ولدينا من الكمادات في خطوط الإنتاج والمخازن ما يكفي لجميع مواطنينا حتى نهاية الجائحة"، إذ تحولت تركيا عقب العديد من الإجراءات الصحية والاقتصادية والاجتماعية، إلى نموذجٍ يحتذى به حول العالم في سرعة الاستجابة لحالة الطوارئ الصحية. يضاف إلى ذلك كله، وبالتوازي مع الجهود التركية على الصعيد الداخلي ازاء مواجهة (كورونا)، قدمت أنقرة المساعدة لأكثر من 30 بلداً، فضلاً عن التبادل المستمر للمعلومات مع العديد من البلدان من أجل السيطرة على انتشار الفيروس حول العالم<sup>(1)</sup>. من ناحية ثانية، أعلن وزيرُ الصحة التركي، فخر الدين قوجة، أن (88) دولة طلبت من تركيا، تقديم الدعم لها متمثلاً بالمعدات الطبية، لمواجهة فيروس كورونا. جاء ذلك في تصريحات أدلى بها قوجة، خلال لقاء جمعه بالمدير الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية في أوروبا، هانس كلوغ، عبر "الفيديو كونفرانس". وأكد الوزيرُ التركي على قوة البنية التحتية للقطاع الصحي في بلاده، مبيناً أنَّ تركيا لديها مخزونٌ كافٍ من المعدات الطبية والوقائية، وهي في وضعٍ أفضل بكثير، مقارنة ببعض البلدان الأوروبية. وأضاف: "أن ألمانيا طلبت من تركيا مليوني كمادة طبية، وهناك طلبٌ آخر مماثل من بريطانيا". مع الإشارة إلى أن تركيا أرسلت عبر طائرات عسكرية تابعة للجيش، مساعدات طبية إلى كل من أمريكا وإسبانيا وإيطاليا وبلدان أوروبية أخرى، والصومال وليبيا وغيرها من البلدان، الأكثر تضرراً بالفيروس<sup>(2)</sup>.

من جانب آخر، أكد إبراهيم قالن، متحدثُ الرئاسة التركية، "أن أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) كشفت عن مدى ضعف النظام العالمي، والجهاز المناعي". كما تطرَّق إلى المساعدات التي قدمتها بلاده للدول المحتاجة حول العالم، في تلك الفترة التي مرت فيها المشاعرُ

(1) تركيا.. نموذج يُحتذى به عالمياً في مواجهة جائحة كورونا.- انقرة: وكالة الاناضول للأنباء، تقرير موسع في 2020/4/20.

(2) 88 دولة تتشد دعماً طبياً تركيا.- انقرة: صحيفة الصباح، 2020/4/2.

الإنسانية والوجدانية باختبار كبير. وتابع قائلاً "لقد قامت تركيا خلال هذه المرحلة بإرسال معدات ومستلزمات طبية إلى عدد من الدول حول العالم، إما على شكل مساعدات، وإما على شكل صفقات بمقابل، بداية من فلسطين وحتى الصومال، ومن إيطاليا لإسبانيا والولايات المتحدة. وشدد على أن "هذه الفترة تحتم علينا الإعلاء من إنسانيتنا، وتعميقها أكثر من أي وقت مضى"، مؤكداً أن "المبدأ الذي نسير عليه، هو ألا تموت الإنسانية حتى لا يموت البشر"<sup>(1)</sup>.

### 3-4. التدابير العملية لمنع انتشار الوباء:

إنّ الاطلاع على مهارات إدارة الأزمة لدولة، مثل تركيا، التي نجحت في إدارة جائحة كورونا، فإن ذلك مرده الإدارة العليا التي اطلعت على خطورة الأمر، من خلال مراكز الأبحاث العلمية والمعملية، والمعلومات الواردة لها من مراكز المعلومات وصناعة القرارات، فقامت بتشكيل فرق العمل والتي تعمل بروح الجماعة والتوازي، كل في مهمته وموقعه، وتتحمّل مسؤولية القضاء على الفيروس بهمة عالية وتحدي مستمر مرتبطين بالولاء للشعب والأمة، وليس للنظام وحكومته فحسب. فقد تنوعت الاجراءات والخطوات اللازمة والضرورية لإدارة الأزمة من خلال تشكيل فرق العمل المتخصصة، وعلى وفق الآتي:

1. فريق العمل الطبي لاستقبال المرضى واكتشاف الحالات والإسعافات اللازمة..
2. فريق المسعفين بسيارات الإسعاف لنقل المرضى وعمل الإسعافات الأولية اللازمة.
3. فريق البحث العلمي العاكف في معمله ومختبراته لمعرفة سلوك الفيروس وكيفية مواجهته بالوقاية والاحتياطات اللازمة، ومحاولات اكتشاف العلاج الذي يقضي عليه.
4. فريق الإعلام الذي يخاطب الجمهور بالضوابط والتعليمات اللازمة التي تقرها القيادة العليا للدولة والإدارة الصحية المعنية، وعرض جميع بيانات الحدث بكل شفافية، مع بث روح الأمل والطمأنينة.
5. فريق عمال النظافة الذي لا يقل أهمية عن باقي الفرق، حيث العمل الدؤوب والنظافة المستمرة والتطهير اللازم لجميع أماكن التجمعات.
6. فريق متخصص بتكنولوجيا الروبوتات والكاميرات، وما يتوصل إليه من إرسال احتياجات المريض من دواء وطعام، عن طريق اجهزة الروبوت لمنع الاقتراب من المرضى، وغيرها من الأفكار والجراءات التي تسهل ضبط ومراقبة الطرق مثل تكنولوجيا الكاميرات.

(1) ابراهيم قالن. جائحة كورونا كشفت الضعف الذي يعتري النظام العالمي. مرجع سابق.

7. فريق نظم المعلومات المسئول عن شبكات التواصل والبرامج التي تسهل تقديم الخدمات للناس والعاملين بإدارة الأزمة.
  8. فريق الإنشاءات الذي يتولى التشييد والتعمير والصيانة من مستشفيات ميدانية لاستقبال المرضى وعنابر للحجز الصحي وغيرها.
  9. فريق الإمداد من مشتريات وتخزين الأدوات والمستلزمات الوقائية، بل وضمان الإمداد لاحتياجات معيشة الناس من سلع وغيرها.
  10. فريق المعلمين والقائمين على العملية التعليمية، الذين يحملون مهمة استمرار العملية التعليمية بكل الوسائل، حتى لا يسقط جيلٌ بعينه من الحصول على حصته التعليمية.
  11. فريق الدعم المعنوي الذي يحمل مهمة بث التفاؤل بين الناس وبطمئن التجمعات.
  12. فريق رجال دين المسؤولين عن توجيه الأفراد إلى مسبب الأسباب والتذكير بالله واللجوء إليه.
  13. فريق علماء الاقتصاد، الذي يتولى دراسة الآثار السلبية الاقتصادية والمالية المترتبة على الأزمة.
  14. فريق الضبط والحوكمة الذي يتولى ضبط الشارع.
  15. متابعة التنفيذ الحي لقرارات الإدارة العليا للدولة والجهات الصحية المعنية مباشرة بمواجهة الوباء والحد من انتشاره.
  16. مساندة فرق أخرى، هذه الفرق قد تقل أو تزيد، أو تكون بأسماء مغايرة، وقد تتمثل في وزارات أو منظمات أو غيرها، في اطار التغطية العملية والمتوازنة بهدف انجاز مهام إدارة أزمة الفيروس، إذ بتحديد تلك الفرق يجري إعداد التوصيف لمهامها وتحديد العلاقات وطرق التواصل بين تلك الفرق.
- واتساقاً مع تلك الفرق المتخصصة، في نطاق التدابير المتخذة لمنع انتشار فيروس كورونا، اعتمدت الحكومة التركية عدة اجراءات حاسمة لمواجهة هذه الأزمة، من بينها<sup>(1)</sup>:

1. أغلقت تركيا حدودها تدريجياً مع جميع الدول المجاورة، قبل أن تعلق الرحلات الجوية.
2. نظمت الحكومة التركية عمليات إجلاء المواطنين الأتراك في الخارج، وتمكنت من إجلاء (32) مواطناً تركياً و(6) مواطنين أذربيجانيين وثلاثة مواطنين من جورجيا، إضافة إلى مواطن ألباني، من مدينة ووهان الصينية، على متن طائرة شحن جوي تابعة

(1) وكالة الأنباء التركية (الأناضول)، وصحيفة الصباح التركية، وصحيفة بني شفق التركية- (متابعة لأخبار كورونا في تواريخ وأعداد مختلفة، منذ ظهور الوباء في تركيا).

1. للقوات المسلحة التركية في 1 فبراير/ شباط 2020. كما تمكنت الحكومة التركية من إجلاء مئات المواطنين الأتراك من الصين، وغيرها من بلدان العالم وخاصة البلدان الأوروبية .
3. وعلى وفق التنسيق مع الجهات المعنية، فقد جرى توفيرُ محاجر صحية مناسبة للمواطنين الأتراك القادمين من الخارج، تتضمنُ الخدمات اللازمة لهم طوال فترة الحجر الصحي، لغاية التأكد من خلوّهم من عدوى الفيروس.
4. أنشأت وزارة الصحة، مستشفيات ميدانية على بوابات الحدود البرية، لمنع دخول الحالات المصابة بالفيروس دون اتخاذ الإجراءات اللازمة. وجرى فحصُ المواطنين الأتراك القادمين عبر البوابات الحدودية في تلك المستشفيات الميدانية، وتحويل المصابين منهم إلى المستشفيات المتخصصة في الولايات .
5. بعد اكتشاف أولى حالات الإصابة بكورونا في تركيا، في 11 مارس/ آذار 2020، باشرت وزارة الصحة باتخاذ تدابير إضافية.
6. قررت وزارة التعليم والتربية مواصلة الأنشطة التدريسية في المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية (عن بعد)، من خلال الاستفادة من شبكة الانترنت والقنوات التلفزيونية، اعتباراً من 16 مارس/ آذار 2020.
7. إغلاق الأماكن التي تشهد ازدحاماً، بشكل مؤقت، مثل المقاهي ومراكز الترفيه، وإلغاء الأنشطة المختلفة مثل المؤتمرات والمعارض والاجتماعات وورش العمل والملتقيات الطلابية في الجامعات.
8. أصدرت وزارة البيئة تعليمات للجهات المعنية، بتطهير المناطق التي تشهد ازدحاماً متكرراً، بشكل دوري، تماثياً مع توصيات المجلس العلمي الذي جرى تشكيله من قبل وزارة الصحة.
9. وضع المعقّمات في الأماكن، بما في ذلك المباني الحكومية ووسائل النقل العام .
10. قررت رئاسة الشؤون الدينية تعليق صلوات الجمعة والجماعة في المساجد.
11. إضافة إلى ما سبق، تمكن الأطباء الأتراك، من خلال الاختبارات اليومية التي تجاوز عددها 30 ألف اختبار ( في اليوم) في عموم البلاد، من تحديد أكبر عدد للحالات المصابة وعزل الفيروس.
12. ومن أجل متابعة المرضى المعزولين بالمنزل، جرى إعداد نظام رقمي يتم استخدامه عبر تطبيق في الهواتف المحمولة، بهدف التواصل المستمر مع المرضى المحجورين منزلياً.

13. فرض الحجر الصحي على عدد من البلدات والقرى في الولايات التركية، إضافة إلى إغلاق 211 ألفاً و670 محلاً تجارياً، ومنع التجوال في أيام العطل والمناسبات.
14. قيام الأجهزة الأمنية (الشرطة، الجندرية، الجيش) بمساندة وزارة الصحة في قراراتها واجراءاتها العملية في ادارة الأزمة.
15. إغلاق كافة أماكن التنزه والسواحل والغابات خلال أيام السبت والأحد، في إطار تدابير مكافحة فيروس كورونا.
16. عدم السماح لمن تبلغ أعمارهم (65) سنة فما فوق بالخروج من منازلهم، وكذلك الشباب دون سن (20) سنة، في خطوةٍ تندرج ضمن إجراءات الحد من فيروس كورونا المستجد.
17. اخضاع عدد من الولايات التركية، من بينها أنقرة وإسطنبول، لإجراءات إغلاق (منع التجوال) في عطلة نهاية الاسبوع (السبت والأحد).
18. وهناك اجراءاتٌ وخطواتٌ عديدة اخرى، اتخذتها الحكومة التركية وقيادتها، وما تزال الخطوات والقرارات في سجالٍ مع الزمن المتصل بإدارة الأزمة المتمثلة بالواجهة الحازمة لهذا الوباء- كورونا (حتى اعداد دراستنا).

### استنتاجات وتوصيات..

1. تعدّ الأزمة أحدَ التحديات المصيرية التي تواجه الإدارة، فهي تضع المؤسسة أمام مفترق طرق، وتضعها أمام احتمالين: إما الانطلاق بحيث لا تتوقف حركة التقدم الى أمام، وإما الانكسار حتى الفشل والسقوط المادي والاعتباري.
2. إن الأشخاص القريبين للأزمة، هم الأقدر على حلّها أو توفير الحل المناسب لها.
3. العمل على تطوير وتغيير وتنمية القدرات البشرية القيادية داخل المؤسسات من أنٍ لآخر، باعتبار أن ذلك يعني الإتيانَ بفكرٍ جديدٍ للعمل داخل المؤسسة أو المنظمة، بما يخلقُ المزيدَ من القدرة على الإبداع والتفكير الإبداعي، وخصوصاً في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة والمنظمة في أية مرحلةٍ من مراحل عملها.
4. ما يميّز إدارة الأزمات، هو سرعة صناعة واتخاذ القرارات، وسرعة التنفيذ، من خلال نظام اللامركزية، مع الأخذ بالتحويل المتوازن للصلاحيات وسرعة التنسيق.
5. ما أفصحت عنه الأزمة العالمية (جائحة الفايروس كورونا) من تداعياتٍ وسقوطٍ وانهارٍ وتهويٍ للأنظمة الصحية، والسياسات العامة والخاصة، في دول العالم، ومنها

- الدول المتقدمة العظمى والكبرى، كشفت عورات هذه الأنظمة وضعفها في القدرات الصحية ومستلزماتها البشرية والمادية، والتعامل الانساني والأخلاقي مع الناس.
6. الاستمرار بالتدابير الطارئة، وإطلاق الدعوات العقلانية بشأن التماسك الوطني والانساني، وصلته بمفهوم "التضحية المشتركة" التي يجري الحديث عنها في ظل أزمة (كورونا) الحالية، وكيفية التعامل مع المستقبل في لحظة ما يجري في الوقت الراهن.
7. إن الجهود الرامية لمحاربة الوباء خليط غير متجانس، وإن التعبئة غير المسبوقة التي حدثت في فترة الحرب العالمية الثانية، قد تشكل نموذجاً يمكن احتداؤه خلال المرحلة التالية من تفشي فيروس (كورونا)، ولا شك أن هناك حكمة قد نعرفها وقد نجهلها.
8. ويبقى التساؤل الذي يظل هاجساً انسانياً: هل فايروس (كورونا) صناعة أمريكية أم صناعة صينية، في اطار الصراع والانتحار وشبح الحرب بين الدولتين... أم أنه تديبيرٌ ربانيّ، والله أعلم!.. ثم هل سنرى بعد (كورونا) نظاماً عالمياً جديداً؟..

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً- الكتب:

1. مأمون أحمد سليم دقاسمة. إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى.- عمان: الجامعة الاردنية, 1995م.
2. محمد فتحي. فن إدارة الأزمات.- القاهرة: بميك، 2001م.
3. محسن الخضيرى. إدارة الأزمة.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م.
4. سلمان زيدان. القيادة الادارية واستراتيجية التعامل مع الأزمات.- صنعاء: دائرة التوجيه المعنوي، 2005م.
5. عبدالله عبدالرحمن البريدي. الابداع يخلق الأزمات.- الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1319هـ/ 1998م.

#### ثانياً- مواقع اعلامية:

1. ابراهيم قالن. جائحة كورونا كشفت الضعف الذي يعتري النظام العالمي.- انقرة: وكالة الأناضول للأخبار، 2020/5/13.
2. إبراهيم قراغول. لم يشهد التاريخ كارثة عالمية كتلك.- انقرة: جريدة يني شفق، 24 /4/ 2020.

3. وكالة الانباء التركية (الاناضول)، وصحيفة الصباح التركية، وصحيفة يني شفق التركية- (متابعة لأخبار كورونا في تواريخ وأعداد مختلفة، منذ ظهور الوباء في تركيا).
4. صحيفة الوطن- الرياض: العدد (2019)، 10 أبريل 2006م.
5. تركيا.. نموذج يُحتذى به عالمياً في مواجهة جائحة كورونا- انقرة: وكالة الاناضول للأبناء، تقرير موسع في 2020/4/20.
6. (88) دولة تتشد دعماً طبياً تركيا- انقرة: صحيفة الصباح، 2020/4/2.

### ثالثاً- مواقع الكترونية:

1. اكرم سالم. ادارة الأزمات وسبل التعامل معها ومواجهتها- الانترنت: الحوار المتمدن، موقع الكتروني. الرابط: <http://www.ahewar.org/debat/show.art>
2. محمد بن علي شيبان العامري. قواعد في ادارة الأزمات- الانترنت: مهارات النجاح، موقع الكتروني. الرابط: <https://sst.com/Article5>
3. عبدالله إبراهيم زيد الكيلاني. بحث في الانترنت. الرابط: <https://scholar.google.com/>
4. علي أحمد فارس. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول- مركز المستقبل للدراسات والبحوث، الانترنت. الرابط: <http://www.al-jazirah.com>
5. على حسن السعدني. كيفية ادارة الازمات السياسية والاستراتيجية- الانترنت: الحوار المتمدن-العدد: 4192 – 2013م. الرابط: <http://www.islamtoday.net>
6. فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، سمية عباس مجيد الربيعي، أمل محمود علي العبيدي- بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، الانترنت، موقع شذرات الالكتروني.
7. فيروس كورونا: كيف نستفيد من دروس الحرب العالمية الثانية في مواجهة كوفيد-19؟
8. الرابط: <https://www.bbc.com/arabic/vert-fut-52549116>
9. فيروس كورونا.. آخر المستجدات- الجزيرة: الرابط: <https://www.aljazeera.net/news/politics> في 2020/4/29.
10. فيروس كورونا ومهارة إدارة الأزمة- مرصد ومدونات عمران. الرابط: <https://omran.org/ar>
11. رؤية جديدة في إدارة الأزمات. الانترنت. الرابط: <http://sbr.com>