



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير بعنوان إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا

Crisis management during the Corona pandemic

مشرف المقرر

د / وليد سليمان

إعداد الطلاب

اسم الطالب	الرقم الجامعي
قائد الفريق/ فواز خلف السويلم	20222005455
تركي سجدي العتيبي	20222006044
وائل ابراهيم علي بن راشد	20212005274
وجدان عبدالرحمن الشهيب	20222005567
اميره محمد القحطاني	20212005232
نادية سعود الرشيد	20222005759
ساره خالد خليفه الخليفه	20222005844
يمنى ابراهيم ابو زيد	20222006139

جامعة الجميع الذكية - كلية الإدارة

تخصص إدارة (المشروع النهائي)

مشروع تخرج

١٤٤٤ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم
درجات والله بما تعملون خبير"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المجادلة الآية (١١)

إِهْدَاء

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا ونوراً يضيء الظلمة التي
كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات
ربما دون أن يشعروا بدورهم، فلهم منا كل الشكر والتقدير
إلى كل من دعا لي بالخير
أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك انت العليم الحكيم "

صدق الله العظيم

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي أعطانا الصحة والعافية والعزيمة على استكمالها .

فنتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني على تقديم هذا الموضوع الهام وجميع الأساتذة الكرام لما قدموا لي من توجيهات ومعلومات ذات قيمة ساهمت في كتابة وإثراء موضوع دراستنا في الكثير من الجوانب المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، وخالص الشكر لكل من مشرفي البحث، لقيامهم بمناقشة هذه الرسالة، ووضع اللمسات المنهجية والإرشادات المتميزة التي جعلت هذه الرسالة تخرج على النحو الأكمل، وفي الختام أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون والمساعدة أثناء تطبيق هذه الدراسة، فجزا الله الجميع خير الجزاء .

الحمد لله وبالله التوفيق

الملخص

تم تصنيف أزمة تفاقم جائحة كورونا (COVID-19)، بكونها من أشد وأخطر الأزمات التي واجهتها الدول، ولعل أبرز الأسباب الرئيسية التي فاقمت من حجم الكارثة، هو عدم إمكانية التنبؤ أو توقع حدوثها، بهذا الحجم، وبالتالي عدم الجاهزية الكافية من كافة الدول لمواجهة تداعيات هذه الأزمة، كما أن غياب الاستعداد وهي المرحلة الثانية من إدارة الأزمات، ساهم في تفاقم التداعيات والآثار السلبية وامتدادها، إلى كافة مجالات ومكونات الحياة البشرية، إذ أن الممارسات والتداعيات التي حدثت أظهرت أن هناك ضرورة مستقبلية للارتكاز على استراتيجيات وآليات أكثر فاعلية، لإدارة الأزمات، لذا كان من الهام تناول هذه المشكلة بهدف الإسهام في توجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار الأزمات والأوبئة العالمية، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في مقترحات لكيفية التعامل مع الأزمات في ظل الأزمات العالمية.

تمثلت هذه الدراسة في المجال الوصفي التحليلي، وارتكزت على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة، وتحليلها بدقة، وبناءً على ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان، بهدف تحقيق أهداف الدراسة، إذ تتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تساعد الدراسة في موضوعها القائم، والتي لها علاقة بشكل مباشر مع بالأهداف التي تسعى إليها الدراسة والتساؤلات التي تقوم عليها، ويحتوي الاستبيان على مجموعة الأسئلة التي تتمحور حول قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات تقوم بعقد اجتماعات منتظمة للتعامل مع أزمات جائحة كورونا المحتملة، كما بينت وجود تفعيل في الاتفاقيات بين المؤسسات والمستشفى والهيئات الحكومية ذات الصلة لحل أزمات جائحة كورونا، وأوضحت النتائج وجود تفويض للصلاحيات لفريق إدارة أزمات جائحة كورونا بالمؤسسة للتعامل مع الأزمة فور حدوثها، وأوضحت النتائج وجود قدرة للمؤسسات على احتواء الضرر، إذ تم السيطرة على أزمة جائحة كورونا بعد وقوعها ويقتصر انتشارها واستمرارها في زمن قياسي، كما أثبتت أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية يتم استخدام تدابير الطوارئ بكفاءة لتقليل الضرر، بالإضافة إلى أن فاعلية إدارة الأزمات فيما يتعلق باستعادة النشاط، إذ يتم وضع الخطط لإكمال واجبات المؤسسة بعد انتهاء أزمة كورونا.

أوضحت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى التنبؤ الوقائي والمعلومات حول الأزمة من أبرز الأمور التي تساعد المؤسسات في التعامل مع تداعياتها والتقليل من انتشارها، وبناءً على ذلك يجب أن تقوم المؤسسات بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها في مرحلة الاستعداد والوقاية بهدف منع تفاقم الأزمة، وضرورة أن تقوم المؤسسة بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، بهدف تطوير استراتيجياتها للتعامل مع الأزمات.

Abstract

The worsening crisis of the coronavirus pandemic (–COVID 19) has been classified as one of the most severe and serious crises that countries have faced. Perhaps the main causes that have exacerbated the magnitude of the disaster are the unpredictability or predictability of the disaster. Of this magnitude, and therefore not enough readiness from all countries to cope with the consequences of this crisis.

The absence of preparedness is the second phase of crisis management. has contributed to the exacerbation of the negative repercussions and effects of these repercussions on all spheres and components of human life. and that practices and repercussions have shown that there is a future need to build on more effective strategies and mechanisms, To manage crises, it was important to address this problem with a view to contributing to the researchers' attention to the need for further studies on the stages of crisis management in the context of the spread of global crises and pandemics. In addition, the results of this study can be used in proposals for how to deal with crises in global crises.

Results showed that strategic planning in addition to preventive forecasting and information about the crisis are among the most important things that help institutions to cope with their implications and reduce their spread and therefore institutions must implement plans and strategies developed at the preparedness and prevention stage in order to prevent the crisis from worsening, and the need for the Foundation to review past lessons learned from crises, with a view to developing its crisis response strategies.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الملخص
هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
١٧-١	الفصل الأول: مدخل الدراسة
1	المقدمة.
٢	مشكلة الدراسة
٢	أهمية الدراسة.
٣	أهداف الدراسة.
٣	أسئلة الدراسة.
٤	الدراسات السابقة والإطار النظري.
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة.
١٦	المنهجية وطرق البحث.
١٧	أدوات الدراسة.
١٧	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية.
٦٧-١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٩	المبحث الأول: ماهية الأزمة.
٢٩	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.
٤١	المبحث الثالث: إدارة الأزمات في الدول العربية في ظل جائحة كورونا.
٤٦	المبحث الرابع: إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا
٧٤-٦٩	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٦٩	تمهيد .
٦٩	منهج الدراسة .
٦٩	مجتمع وعينة الدراسة

الصفحة	المحتويات
٦٩	أداة الدِّراسة.
٦٩	بناء أداة الدِّراسة.
٧٠	صدق أداة الدِّراسة.
٧١	صدق البناء لأداة الدِّراسة.
٧٢	ثبات أداة الدراسة
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٧٤	المبحث الأول: خصائص عينة الدِّراسة.
٧٩	المبحث الثاني: الإجابة عن أسئلة الدراسة
٨٣	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.
٨٧ - ٨٥	الخاتمة
٨٥	نتائج الدراسة.
٨٥	توصيات الدراسة.
٨٦	البحوث المقترحة.
٩٠ - ٨٧	قائمة المراجع
٩١	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧٠	معامل الارتباط لمحور الوقاية والاستعداد	جدول (١)
٧١	معامل الارتباط لمحور احتواء الضرر	جدول (٢)
٧١	معامل الارتباط لمحور استعادة النشاط	جدول (٣)
٧٢	معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان	جدول (٤)
٧٣	درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.	جدول رقم (٥)
٧٥	توزيع أفراد الدّراسة وفق النوع	جدول رقم (٦)
٧٦	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (٧)
٧٦	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر	جدول رقم (٨)
٧٧	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	جدول رقم (٩)
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الوقاية والاستعداد	جدول رقم (١٠)
٧٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور احتواء الضرر	جدول رقم (١١)
٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استعادة النشاط	جدول رقم (١٢)
٨١	العلاقة بين (الوقاية والاستعداد - احتواء الضرر - استعادة النشاط)	جدول رقم (١٣)
٨٢	العلاقة بين الوقاية والاستعداد والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية	جدول رقم (١٤)
٨٢	العلاقة بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات	جدول رقم (١٥)
٨٣	العلاقة بين استعادة النشاط في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات	جدول رقم (١٦)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧٥	توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع	شكل رقم (١)
٧٦	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي	شكل رقم (٢)
٧٧	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر	شكل رقم (٣)
٧٨	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	شكل رقم (٤)

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- عنوان البحث
- المقدمة.
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- الدراسات السابقة والإطار النظري.
- المنطلقات النظرية للدراسة.
- المنهجية وطرق البحث.
- أدوات الدراسة.
- التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية.

إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا

المقدمة:

أضحت الأزمة في الوقت الراهن، بمثابة مصدر قلق للدول بشكل عام، وذلك لصعوبة التحكم بها، وذلك بسبب التغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية والاجتماعية، يوجد العديد من الأزمات التي تواجه المجتمعات، سواء بنمط دوري أو بنمط عشوائي، وبالنظر إلى هذه الأزمات في العهود المنصرمة، فقد تسببت في العديد من الخسائر والأضرار العديدة للأفراد والمجتمعات، سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية، كما أن تعرض الدول للأزمات بنمط عشوائي، ودوري، في آن واحد، يساهم في تهديد التنمية، والتطور سواء على الصعيد المادي، أو البشري، إذ تسبب الأزمات بشتى أنماطها خسائر في المنشآت، والممتلكات والثروات سواء كانت بشرية أو طبيعية، كما تساهم في الحد من فرص التقدم، والتنمية، وذلك لكونها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية لتطور المجتمعات.

تعد الأزمات، النطاق الذي يسبب زعزعة للأسس البارزة، والتي تساهم في منح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته اللازمة، وتحدد القيم الجوهرية، التي يركز عليها، كونها موفقاً، غير معتاد، وغير متوقع، شديد الخطورة، وذو وقائع متلاحقة، والذي يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على تحقيق الاستقرار، والأزمة لا تقتصر على نمط التهديد فقط، بل تمتد إلى إحداث تغيير كذلك في النسق الاجتماعي، والدولي، وهو ما برز بشكل بارز في جائحة كورونا، إذ أنه في نهاية عام (٢٠١٩م)، برزت بوادر لأزمة صحية، فائقة، وذلك بإعلان الصين ظهور وانتشار جائحة كورونا، في مدينة ووهان، التابعة لإقليم هوبي، كما تجاوز هذا الوباء حدود الصين، وأصاب العديد من دول العالم (المشهداني، ٢٠٢٠م).

بالرغم من أن العالم، قد مر بالعديد من الأزمات، والتي بلغ أقصاها، ما تعرضت له الدول خلال الحرب العالمية الأولى والثانية، ولكن مع ذلك فإن هذه الأزمة، كانت الأطراف التي شاركت بها، أو التي تأثرت بنتائجها، كانت على دراية بمن هي الأطراف المتحاربة، ومدى المسار المتوقع لهذه الحروب، بينما، في حالة هذه الجائحة، فإن دول العالم، كانت لا تعلم العدو المجهول، الذي اجتاحت الدول وأثر على كافة جوانبها، سواء الاجتماعية، أو الاقتصادية أو السياسية أو الصحية، أو الثقافية، كما أجبر العديد من سكان العالم على البقاء في منازلهم (معبد، ٢٠٢٠م).

وبناءً على ذلك، وجد العالم ذاته، في اختبار وتحدي بارز لمدى قدرته على إدارة أزمة جائحة كورونا، والتي أثرت على كافة الدول، وباتت تنذر بوقوع أزمة اقتصادية عالمية، قد تستمر آثارها لعدة سنوات، لذا ونتيجة

لذلك سعت كافة الدول، إلى إدارة الأزمة، على نحو بارز، وما استوجبه ذلك من تعزيز الإجراءات الوقائية الصارمة، والتي مست الأمن العام، بشتى أنماطه، ولا سيما الأمن الصحي والاجتماعي والنفسي، فضلاً عن قيام الدول بالتعامل مع الأزمة، وفقاً لكافة مراحلها، بهدف الحد من تفاقمها، لذا كان نموذج جائحة كورونا من أبرز الظواهر التي اقتضت الدراسة حولها، فيما يتعلق بإمكانية الدول في إدارة الأزمات على الوجه الأمثل.

مشكلة الدراسة

تم تصنيف أزمة تفاقم جائحة كورونا (COVID-19)، بكونها من أشد وأخطر الأزمات التي واجهتها الدول، بعد الحرب العالمية الأولى والثانية، ولعل أبرز الأسباب الرئيسية التي فاقمت من حجم الكارثة، هو عدم إمكانية التنبؤ أو توقع حدوثها، بهذا الحجم، وبالتالي عدم الجاهزية الكافية من كافة الدول لمواجهة تداعيات هذه الأزمة، كما أن غياب الاستعداد وهي المرحلة الثانية من إدارة الأزمات، ساهم في تفاقم التداعيات والآثار السلبية وامتدادها، إلى كافة مجالات ومكونات الحياة البشرية، كما لم يتوقف الأمر عند النطاق الصحي فقط، بل امتدت هذه التداعيات وصولاً بكافة مقومات، استمرارية الحياة بنهجها الطبيعي، وعلى الرغم من كافة الجهود الفائقة، التي قامت ببذلها، كافة الدول، وكافة المنظمات المعنية لمكافحة هذه الجائحة، فإن الممارسات والتداعيات التي حدثت أظهرت أن هناك ضرورة مستقبلية للارتكاز على استراتيجيات وآليات أكثر فاعلية، لإدارة الأزمات، إذ أن استراتيجيات إدارة الأزمات التي انتهجتها عديد من الدول كان من أبرز السبل التي ساهمت في الحد من تفاقم الجائحة، وبناء على ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

أهمية الدراسة:

يقوم البحث بتسليط الضوء على مدى تحقيق إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا؛ لذا تتحدد الأهمية في التالي:

أ. الأهمية العلمية:

(١) الإسهام في توجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار الأزمات العالمية.

(٢) يعتبر البحث بمثابة إسهام علمي في مكتبة كلية الملك عبد الله بن عبد العزيز للقيادة والاركان، فالموضوع المقدم يساهم في تسليط الضوء على إدارة الأزمات ومدى فاعليتها، في الحد من تفاقم جائحة كورونا.

ب. الأهمية العملية:

(١) تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي يطرحه؛ والذي يساهم في استفادة صناع القرار والهيئات المتعلقة بإدارة الأزمات؛ من خلال ما يقدمه من نتائج وتوصيات حول فاعلية تطبيق إدارة الأزمات.

(٢) إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في مقترحات لكيفية التعامل مع الأزمات في ظل الأزمات العالمية.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها.
٢. تسليط الضوء على مراحل إدارة الأزمات.
٣. تناول جهود الدول العربية في إدارة أزمة جائحة كورونا.
٤. تناول إجراءات المملكة العربية في إدارة أزمة جائحة كورونا.

أسئلة الدراسة:

إن تساؤلات هذه الدراسة تتمثل في:

١. ما مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها؟
٢. ما مراحل إدارة الأزمات؟
٣. ما جهود الدول العربية في إدارة أزمة جائحة كورونا؟
٤. ما إجراءات المملكة العربية السعودية في إدارة أزمة جائحة كورونا.

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
العتيبي (٢٠٢٢)	التعرف على واقع إدارة الأزمة بجامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد (١٩)، وتأثير ذلك في الخطط العامة للجامعة.	إدارة الأزمات، مراحلها، أبعادها، أنواعها.	جائحة كورونا، الخطط العامة، جودة الخدمة التعليمية، الشراكة المجتمعية وتبادل الخبرات	استخدام استبيان، وتم تطبيقه على عينة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس.	أثرت أزمة كورونا على الخطط العامة للجامعة، وذلك من مدى مساعدة وملاءمة الخطط الموجودة، لإدارة الأزمة، في تجاوزها، نحو تحقيق الأهداف.
القضاه (٢٠٢١م)	التعرف إلى مستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في ظل أزمة جائحة كورونا (كوفيد - ١٩).	إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.	جائحة كورونا (كوفيد-١٩)	تم تطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة	مستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في ظل أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩) كان بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ظل أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩) كانت جميعها بدرجة متوسطة.
بالأطرش (٢٠٢٠م)	تقييم فعالية إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا كوفيد ١٩.	إدارة الأزمات، جائحة كورونا.	مواجهة جائحة كورونا، التعامل معها، ومراحل إدارة الأزمة.	تم الارتكاز على أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة من الإداريين، والأطباء، الممرضين والصيدالة.	تم التواصل إلى أنه لا يتبنى المستشفى ورقلة إدارة الأزمات بكل مراحلها، كل مراحل إدارة الأزمات غير فعالة، لم تساهم إدارة

				كما تم التركيز على المقابلة والملاحظة.	الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا كوفيد ١٩ .
علي (٢٠٢٠م)	التعرف على دور التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في إدارة الأزمات وتقديم خدمات المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تبعاً للوضع الحالي الذي يمر به العالم "جائحة كورونا". والتعرف على الخدمات التي تقدمها عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.	إدارة الأزمات، دور مكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في دعم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني، تقديم خدمات المكتبات	الظروف الصحية العالمية، جائحة كورونا.	تطبيق الاستبانة، واعتمدت على المنهج الوصفي	إن مكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كثيراً بالأزمة الحالية المتمثلة في جائحة كورونا. وأنها استفادت من البنية التحتية التقنية والدعم التقني والفني الموجود مسبقاً بالجامعة، كذلك فإن التواصل بين عمادة شؤون المكتبات ومستفيديها في ظل جائحة كورونا لم ينقطع فقد زاد في تلك الظروف ليصبح بدلاً عن ٨ ساعات في اليوم في الظروف، من أهم التوصيات التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية واستغلال كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لدعم عملية التعليم عن بعد
عساف (٢٠٢١م)	تقييم عينة من طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ودورها في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.	وإدارة الأزمات، دور الجامعات الفلسطينية، مواجهة جائحة كورونا.	جائحة كورونا، الوقاية من الانعكاسات مع مرحلة التأهب للمواجهة.	تم التركيز على المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة من الطلاب.	درجة تقييم أفراد العينة لدور الجامعات في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كانت كبيرة عند وزن نسبي (٧٨,٣٣%)، وتوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقييم أفراد العينة لهذا الدور تعزو لمتغير الجنس، وذلك لصالح

					الذكور، ومن أهم التوصيات ضرورة قيام الجامعات بتحليل القدرة الاحتياطية لمواردها خلال هذه المرحلة ودمج مرحلة الوقاية من الانعكاسات مع مرحلة التأهب للمواجهة.
العدرة (٢٠٢٢م)	التعرف إلى معوقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا .	إدارة المؤسسات، المعوقات الإدارية، خدمات الدعم النفسي الاجتماعي، التدريبات العملية المتخصصة.	جائحة كورونا، القلق الدائم، الضغط النفسي.	ركزت الدراسة على المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، باستخدام المنهج الوصفي	التعامل مع هذه المعوقات يتم عن طريق: وضع خطط طارئة وبديلة، تزويد الإداريين والعاملين بمجموعة تدريبات عملية متخصصة، وتقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي، من أهم التوصيات، تنمية منصات الإلكترونية حديثة لعمل كل مؤسسة تؤيد تنفيذ برامجها وأنشطتها، واستحداث صندوق ادخار طارئ من قبل إدارة المؤسسات ليكون رصيда في حال التعرض لأي أزمة اقتصادية وغيرها.
الجراصة (٢٠٢١م)	التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية التربوية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم.	إدارة الأزمات التربوية، التطورات التكنولوجية الحديثة	جائحة كورونا، المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية.	تركزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من المدرءاء.	المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الأردن في إدارة الأزمات التربوية في ظل جائحة كورونا حصلت على متوسط كلي (٣,٧٨ من ٥)، أي بدرجة حدة (مرتفعة)، كما أوصت الدراسة

				بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في إدارة الأزمات التعليمية بنجاح، وضرورة التخطيط لإدارة الأزمات التربوية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تساعد على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.
التعرف على تقييم العاملين في القطاعات الإدارية والتجارية في المؤسسات الصحفية المصرية لآليات إدارة أزمات العمل في ظل جائحة كورونا، وتحديد إبان الموجة الأولى من الجائحة نظرا لتداعيات ظروف الخطر.	إدارة أزمات العمل، القطاعات الإدارية والتجارية.	جائحة كورونا، ظروف الخطر.	تم استخدام استمارة الاستقصاء على عينة من العاملين.	الخوف من ملامسة الجرائد وكذلك النقود، من أهم أسباب تراجع توزيع الصحف في تلك الفترة، واتفقت نسبة ٩٨,٢٪ من المبحوثين، على نجاح مؤسساتهم الصحفية في آليات إدارة الأزمة إبان الموجة الأولى من جائحة كورونا.
التعرف إلى مستويات المرونة في القيادة وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس في المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين المرونة في القيادة وإدارة الأزمات.	مستويات المرونة في القيادة، إدارة الأزمات.	جائحة كورونا	تم التركيز على المنهج المختلط واتبع المنهج الوصفي، والمنهج النوعي، وتم الاعتماد على عمل مقابلات على عينة من خبراء المديرين والمعلمين.	أبرزت النتائج عن درجة كبيرة لممارسة المرونة في القيادة تعزي لمتغيرات المسمى الوظيفي لصالح فئة "المديرين" والمؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس وسنوات الخبرة لفئة "خمس سنوات".

أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية لمواجهة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، مستوى فاعلية التعلم عن بعد في جامعة عمان العربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عمومي جاء بدرجة مرتفعة.	تم الاعتماد على الاستبانة بشكل إلكتروني على عينة الدراسة	جائحة كورونا	إدارة الأزمات، فاعلية التعلم عن بعد.	التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بفاعلية التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	درويش (٢٠٢١م)
هناك إمكانية لاستخدام العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات التسويقية في ظل جائحة كورونا في الجامعات الأردنية الخاصة، ومن أهم التوصيات أنه بالتأكيد على أهمية أن تتعامل العلاقات العامة الرقمية مع الخطط الوقائية لمنع حدوث الأزمات التسويقية.	تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.	جائحة كورونا.	العلاقات العامة الرقمية، إدارة الأزمات.	بيان إمكانية استخدام العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات التسويقية في ظل جائحة كورونا.	أبو جليل (٢٠٢٢م)
واقع الدور الذي تقوم به الجامعات الليبية في إدارة أزمة كورونا، وعدم وجود وعي كافي بأهمية وحدة إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعات.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات	وحدة إدارة الأزمة، استراتيجيات التعامل مع الجائحة، التعلم الإلكتروني عن بعد في الجامعات الليبية.	إدارة الأزمات.	بيان واقع وجود وحدة إدارة أزمة ضمن الهيكل الإداري في الجامعات الليبية، ومعرفة الاستراتيجية التي اعتمدها	بشير (٢٠٢٢م)

	الجامعات العامة في إدارة أزمة جائحة كورونا.				
المشهداني (٢٠٢٠م)	بيان مدى تحقيق الأمن الشامل في مواجهة الأزمات والكوارث في ظل جائحة كورونا	الأمن الشامل، إدارة الأزمات	الأمن الإنساني، الأمن الاجتماعي، الأمن الصحي، الأمن النفسي.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات.	وجود تداعيات لجائحة كورونا على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، ووجود علاقة بين أمن الكوارث والأزمات.
معيد (٢٠٢٢م)	التعرف على المفاهيم الخاصة بإدارة الأخطار وكيفية الاستفادة منها في إدارة الكوارث والأزمات، وإيضاح أهم التداعيات الناتجة عن أزمة جائحة كورونا.	الاستراتيجيات المستقبلية، إدارة المخاطر	الأزمة الصحية، الكارثة، الوباء، الجائحة، التأهب، منظمة الصحة العالمية، التأهب.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات.	تعد أزمة جائحة كورونا من أخطر الأزمات التي واجهها العالم بعد الحرب العالمية الثانية.
التايب (٢٠٢٢م)	هدفت الدراسة إلى تقديم قراءة أولية في مسارات إدارة أزمة جائحة كورونا، ولا سيما في المجتمعات العربية، وما سببته الجائحة من نداعيات على كافة المستويات.	الدراسات الأمنية، إدارة الأزمات.	الأمن المجتمعي، الأمن النفسي، أبعاد الأزمة.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات.	لقد كانت الإدارة الحكومية والرسمية لأزمة جائحة كورونا، إدارة معولة بامتياز والتي حكمتها بروتوكولات كونية ملزمة.

المطير (٢٠٢٢م)	التعرف على واقع إدارة الأزمات، في جامعة الإمام محمد بن سعود، وذلك في ضوء جائحة كورونا، ومعوقات تطبيقها.	إدارة الأزمات، جائحة كورونا.	جهود المملكة العربية السعودية، التعليم، استراتيجيات التعامل مع جائحة كورونا	تم استخدام الاستبانة وتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس.	واقع إدارة الأزمات في جامعة الإمام محمد بن سعود جاء بدرجة مرتفعة، والمعوقات جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبرز المقترحات جاءت بدرجة مرتفعة للغاية.
عطية (٢٠٢١م)	هدفت الدراسة إلى درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجية إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وذلك من خلال واقع الأسرة الأردنية وعلاقته باستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.	الأسرة الأردنية، إدارة الأزمات.	جائحة كورونا، إستراتيجيات إدارة الأزمات.	تطبيق استبانة، على مجموعة من الأسر الأردنية.	أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الأسرة الأردنية، لإستراتيجيات إدارة الأزمات، في ضوء جائحة كورونا، جاء بدرجة مرتفعة.
القويماني (٢٠٢١م)	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي الملائم لإدارة الأزمات الإدارية في ضوء جائحة كورونا، في المستشفيات الأردنية في مدينة اربد وعمان.	التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات الإدارية، المستشفيات الخاصة.	الرسالة، الرؤيا، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي، أبعاد إدارة الأزمات الإدارية.	تطبيق أداة الاستبيان على المديرين في المستشفيات الخاصة.	يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي السليم بكافة أبعاده، والتي تتمثل في (الرسالة، الرؤيا، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وبشكل منفرد على إدارة الأزمات ككل.
العجمي (٢٠٢١م)	تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسي مديري المدارس المتوسطة، في دولة الكويت	إستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، جائحة كورونا	مراحل الأزمة، إدارة الأزمة التعليمية، أنواع الأزمات، أبعاد الأزمات	تطبيق استبيان على مديري المدارس	أوضحت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا، جاء بدرجة متوسطة،

	لإستراتيجيات إدارة الازمات التعليمية في ظل جائحة كورونا.			لذا كان من الضروري زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين على إدارة الأزمات.
الخويان (٢٠٢٢م)	التعرف على دور المركز الوطني الأردني للأمن، وإدارة الأزمات في التصدي لجائحة كورونا، والوقوف على أهميتها، ولا سيما في ظل الأحداث الراهنة، والتطرق لاهم الجهود التي تم القيام بها.	المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الأزمات.	جائحة كورونا، مراحل الأزمة وأبعادها.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات.
قشقوش (٢٠٢١م)	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات بين المشرفين التربويين، في ظل جائحة كورونا وتحقيق الرضا للمعلمين.	فاعلية إدارة الأزمات.	جائحة كورونا، الرضا الوظيفي، المعوقات والحلول المقترحة.	تطبيق استبيان على المديرين والمعلمين
التوي (٢٠٢٢م)	قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة المجموعة العمانية للطيران، في سلطنة عمان، خلال أزمة كورونا.	التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، شركات الطيران	جائحة كورونا، إدارة الأزمة التعليمية، استراتيجيات إدارة الأزمة	تطبيق استبيان على مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت
				وضحت النتائج أن ممارسة مديري مدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الازمات التعليمية في ظل جائحة كورونا جاءت بدرجة مرتفعة، لذا أوصت بضرورة زيادة الاهتمام بعملية اختيار المديرين المختصين.

الجبارين (٢٠٢١م)	هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط التربوي في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، ومدى إمكانية تحقيق ذلك الأمر.	التخطيط التربوي، إدارة الأزمات.	جائحة كورونا، أبعاد التخطيط التربوي، العملية التعليمية، إدارات المدارس	تطبيق استبيان على مديري المدارس الحكومية في جامعة جرش	عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات إجابات أفراد العينة، وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية خاصة بورش العمل في المدارس للتصدي للأزمات.
خليلة (٢٠٢١م)	هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال، في ظل جائحة كورونا	القرارات الإدارية، الأزمات الإدارية	إدارة الأزمات، جائحة كورونا، المعوقات، سبل التطوير	تطبيق استبيان على معلمي المدارس الإعدادية في منطقة الشمال	وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا، ووجود مجموعة من العقبات التي تواجه مديري المدارس.
أبووندي (٢٠٢٢م)	فاعلية إدارة الأزمات في مواجهة وباء كورونا، ومعرفة مدى انعكاسه على قطاع السياحة.	إدارة الأزمات والكوارث، وباء كورونا	أبعاد الازمة، التخطيط للأزمة، قطاع السياحة	تطبيق استبيان على موظفين قطاع السياحة	وجود العديد من التأثيرات على الناجمة عن وباء كورونا والذي له انعكاس بارز على قطاع السياحة.

التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة بشكل كبير فيما بينها على الأسلوب الأمثل لإدارة الأزمة، ولعل هذا الاختلاف منطقي بحسب اختلاف الرؤي واختلاف سياسة كل مؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب، ولقد ظهر ذلك بشكل كبير خلال تناول رؤية المؤسسات التعليمية والغدارات المدرسية في التعامل مع أزمة كورونا بالمقارنة مع المؤسسات والشركات التي تعاملت مع هذه الجائحة، كما تختلف الدراسات أيضاً حول ضرورة السعي لتحقيق توافق في المواجهة للأزمة على نحو يحقق فاعلية تعزز من التخفيف لكافة التداعيات التي تهدد الدول، وذلك نظراً لأن إدارة كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في التعامل مع الجائحة.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية الأزمات

برزت مجموعة من المؤلفات في بدايات هذا القرن، يمكن أن تندرج تحت ما يطلق عليه (نظرية الأزمات)، وكانت بداياتها الأولى فيما كتبه هنزهارتمان، واريك اريكسون، وجين باجيت والتي جذبت الأنظار الى ما يواجهه الفرد أثناء مراحل النمو المختلفة من مشكلات رئيسية، وأطلقوا عليها (أزمات).
الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي حيث استخدم بمعنى "نقطة تحول" أو لحظة حاسمة للتعبير عن حالة حرجة للمريض والدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان. وقد انتقل المصطلح بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية ومنها إلى العلوم السياسية^(١).

قد كانت أزمة الصواريخ الكوبية عام (١٩٦٢م) بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة والتي هددت بنشوب حرب نووية بين القوتين العظميين منعطفاً هاماً في حقل العلاقات الدولية حيث تزايد الاهتمام بدراسة الأزمات الدولية وسبل إدارتها، ومن ذلك تصدر الأزمة عناوين ثلاثة عشر كتاباً صدرت خلال أربعة أشهر من عام (١٩٦٤م).

تعدد تعريفات الأزمة، فتعرفها كورال بيل بأنها "نقطة تحول في طبيعة العلاقة بين أطراف ما نتيجة ازدياد حدة الصراع بينها وبلوغه مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات بين الدول".

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الأزمة بأنها: "موقف مفاجئ يهدد بتحول جذري في الوضع القائم، ويتسم بضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وتهديد المصالح الحيوية للأطراف المعنية".

من التعريف السابق، يتضح مجموعة من الخصائص التي تميز الأزمة عن غيرها من المواقف الدولية، أبرزها:

(١)حسين خلف موسى، إدارة أزمات السياسة الخارجية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية، ٢٠١٤م

- أن الأزمة تمثل موقف مفاجئ غير متوقع ينذر بتحول جذري وجوهري.
- موقف يتطلب استجابة سريعة أو رد فعل فوري، ومن ثم تنطوي عملية صنع القرار خلالها على درجة عالية من التوتر نظراً لضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وإلا أصبح القرار عديم الجدوى في مواجهة الموقف الجديد، فالأزمة بطبيعتها موقف يتكون من مواقف جزئية متلاحقة سريعة، والتهديد المرتفع يخلق لدى صانع القرار إحساساً بوطأة الوقت عليه، فإذا لم يتم مواجهة الموقف في الوقت المناسب سوف يتغير ويصبح موقفاً جديداً، ومع ضيق الوقت يتجه صانع القرار إلى التقليل من أنشطة ووظائف عملية صنع القرار وكذلك أنشطة جمع المعلومات والمشورة حيث ينحصر اتخاذ القرار في دائرة محدودة من المشاركين، وقد يكتفى صانع القرار بنفسه في اتخاذ القرار.
- تتسم الأزمة عادة بتزايد درجة الغموض وعدم القدرة على التحكم في مسار الأحداث ونتائجها، وذلك بالنظر لكونها مفاجئة وغير متوقعة ولا تتوافر المعلومات الكافية بشأنها.
- تمثل الأزمة تهديد مباشر لمصالح أطرافها وأولوياتهم، إلا أن التهديد لا يمثل في ذاته عنصراً من عناصر الأزمة إلا إذا أدركه صانع القرار. وتتوقف خطورة هذا التهديد على أهمية القيم التي يتعرض لها وحيويتها بالنسبة للدولة، ومدى استعداد الدولة للدفاع عنها.
- والأزمة ليست بالضرورة نقطة تحول سلبية، فقد تؤدي إلى نتائج إيجابية، إذا تم إدارتها بحكمة ورشد، ويعتبر هذا أحد الأسباب التي تكمن وراء صعوبة الوصول إلى تعميمات حول الأزمات حيث يظل لكل أزمة خصوصيتها من حيث أسبابها ونتائجها.
- كما يمكن تفسير الأزمات في ضوء تضافر مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية والمؤسسية التي تدفع في مجملها إلى بروز وتعاقد الأزمة، وأهمها ما يلي:
- **الأسباب المؤسسية:** قد تنشأ الأزمة نتيجة القصور في عمل المؤسسات المسؤولة، والإدارة العشوائية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود متابعة أو رقابة، وفي إطار هذه العوامل تقوم عملية صنع القرار على أساس رد الفعل واتخاذ القرار الذي يمل به الموقف وهو ما يترتب عليه العديد من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الدولة. يضاف إلى هذا ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الأجهزة المعنية بدرجة تعوق قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها أو الاستجابة الفعالة لما تتعرض له من أزمات.
- **العوامل البشرية:** ومنها سوء الإدراك من جانب صانعي القرار نتيجة قصور المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وهو ما يقود إلى العديد من الأزمات الناجمة عن هذه القرارات.

- **سوء التقدير:** وينبع من المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس والقدرات الذاتية، وسوء تقدير قوة الأطراف الأخرى نتيجة غياب المعرفة الكاملة عنها، واتجاه هذه الأطراف إلى حشد قواها وإعدادها وتحقيق عنصر المفاجأة الذي قد يصل إلى درجة الصدمة التي تفقد الطرف الأول قدرته على التفكير والاحتفاظ بتوازنه.
 - تجاهل الإشارات التي تسبق وجود الأزمة إما عن قصد أو عن غير قصد لقلة الخبرة أو سوء الإدراك وسوء التقدير للموقف.
- هناك العديد من التصنيفات للأزمات وفقاً للعوامل والمعايير التي يتم على أساسها التصنيف، ومن أبرزها:

١. **النشأة:** قد تنشأ الأزمة لإنذارات مسبقة أو على نحو مفاجئ.
٢. **النطاق:** وهنا يتم التمييز بين الأزمة الإقليمية التي تحدث داخل إقليم أو نطاق جغرافي محدد الأبعاد وبين أطراف في أقاليم مختلفة.
٣. **الطبيعة:** قد تكون الأزمة بسيطة أي تدور حول موضوع واحد أو عدد محدد من الموضوعات، وقد تكون معقدة أي متعددة القضايا والأبعاد والأطراف.
٤. **الموضوع:** وهنا تأخذ الأزمة العديد من الصور، منها: الأزمة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والبيئية، والثقافية، والصحية، على سبيل المثال جائحة كورونا.
٥. **الأطراف:** قد تكون الأزمة ثنائية أي بين طرفين فقط، وقد تكون متعددة الأطراف، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن هذا المعيار لا يتضمن الأطراف غير المباشرة التي تساند أو تدعم الأطراف المباشرة للأزمة.
٦. **درجة الشدة:** يتم التمييز بين الأزمة الهادئة التي يسهل علاجها بالوقوف على أسبابها والتعامل معها بصورة إيجابية، والأزمة العنيفة التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير الدول التي تنشأ بينها، ولا يمكن التصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة وتفتيتها إلى عناصر وأجزاء والتعامل مع كل منها على حدة.
٧. **علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:** وفقاً لهذا المعيار يتم التمييز بين الأزمة العالمية التي تأتي في إطار علاقات التبعية بين "المركز" و"المحيط" في الإطار الدولي، والأزمة المحلية سواء التي يتم تصديرها إلى الخارج وتحمل الأطراف الخارجية أعباء مواجهتها، أو التي لا يمكن تصديرها إلى الخارج، وتتسم بمحدودية التأثير وعدم القدرة على الانتقال من نطاقها المحدود إلى نطاق أكبر^(٢).

(٢) N. Augustine, Managing the Crisis You Tried to Prevent, Harvard Business Review, November – December, 1995.

مصطلحات البحث

١. تعريف الإدارة:

أ. إدارة لغة: إدارة مصدرًا للفعل أدار وتشير إلى عملية التعامل مع الأفراد وتخطيط الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار. (ابن منظور، ٢٠٠٧م).

ب. اصطلاحاً: تعرف الإدارة بكونها عملية تنظيم الأولويات بهدف تحقيق أهداف معينة، إذ يتمثل الهدف الأساسي للإدارة في عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، للوصول إلى أبرز النتائج. (أبووندي، ٢٠٢٠م).

ج. اجرائياً: وبناءً على ذلك، فإن الإدارة تتحدد في كونها عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في الاستفادة من الموارد المتاحة على النمط الأمثل وجه.

٢. تعريف الأزمات

أ. لغة: "الضيق والشدّة يُقال أزمة مَالِيَّة وأزمة سياسية وأزمة مرضية والقحط والحمية". (ابن منظور، ٢٠٠٧م).

ب. اصطلاحاً: تتمثل الأزمة في كونها المواقف التي يتعرض لها الأفراد أو المجتمعات أو المؤسسات، والتي تتمثل في كونها نقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، والتي تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (الجبارين، ٢٠٢١م).

ج. اجرائياً: هي مشكلة غير متنبأ بها، والتي تؤدي إلى وجود كوارث إن لم يتم العمل على معالجتها بنمط سريع.

٣. تعريف إدارة الأزمات اصطلاحاً: هو العلم الذي يهتم بكيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والاستفادة من الإيجابيات والابتعاد عن السلبيات. (التوبي، ٢٠٢١م).

٤. تعريف إدارة الأزمات إجرائياً: هي عملية إدارية تهدف إلى إيجاد استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، من خلال فريق إدارة الأزمات.

٥. تعريف جائحة:

أ. لغة: الآفة التي تهلك الثمار والأموال، أصابته جائحة، بلية، تملكه داهية. (ابن منظور، ٢٠٠٧م).

ب. اصطلاحاً: تشير إلى حالة وباء انتشر في العديد من الدول أو القارات، ويستخدم في وصف المرض الذي يصيب العالم، وهو أكبر وأعلى من الوباء، نظراً لكونه عادةً ما يؤثر في عدد كبير من الأفراد. (قشقوش، ٢٠٢١م).

ج. إجرائياً: المقصود منها أنها وباء ينتشر بين البشر في نطاق كبير مثل قارة أو قد يمتد ليضم كافة أرجاء العالم.

٦. **جائحة كورونا:** تتمثل في كونها جائحة عالمية متفاقمة، والتي سببها فيروس كورونا المتعلق بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-٢)، وتفاقم المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل ديسمبر عام (٢٠١٩م).

المنهجية وطرق البحث:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** وتتمثل أهمية المنهج الوصفي في هذه الدراسة في التعرف على مفهوم الأزمة ومراحلها والطرق التي يتم بها إدارتها، ووصف هذه المفاهيم وتحليلها بدقة من خلال تناول أنواعها ومكوناتها تفصيلاً، كما الجزء التحليلي سيرتكز على تحليل الظاهرة بشكل مفصل ودقيق.

أدوات الدراسة

أداة الاستبيان: حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تساعد الدراسة في موضوعها القائم، والتي لها علاقة بشكل مباشر مع بالأهداف التي تسعى إليها الدراسة والتساؤلات التي تقوم عليها، ويحتوي الاستبيان على مجموعة الأسئلة التي تتمحور حول قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

مجالات الدراسة

١. **الحدود الزمانية:** في الفترة الزمنية منذ ظهور الوباء (٢٠١٩م - حتى ٢٠٢٣م).

٢. **الحدود المكانية:** المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

٣. **الحدود الموضوعية:** إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

الخطة البحثية المقترحة

الفصل الأول: مدخل الدراسة ويتناول المقدمة والمشكلة والأهداف والتساؤلات والأهمية، والدراسات السابقة، ومصطلحات الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: ماهية الأزمة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات في الدول العربية في ظل جائحة كورونا.

المبحث الرابع: إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

منهجية البحث.

مجتمع وعينة البحث.

أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة.

المبحث الثاني: اختبارات فروض البحث.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الخاتمة وتتضمن:

- نتائج الدراسة.

- توصيات الدراسة.

- البحوث المقترحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية الأزمة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات في الدول العربية في ظل جائحة كورونا.

المبحث الرابع: إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تعتبر الأزمات والأوضاع الطارئة قديمة منذ الوجود الإنساني على الأرض، ومن الملاحظ أن العديد من الأزمات من السهل تجاوزها والتحكم بتداعياتها، بينما بعضها الآخر نجده من الصعب التخلص من الآثار النفسية والانفعالية التي يتركها ويحدثها في المستقبل، ولذلك تأثيراً بلا شك على معدل كفاءته في كافة الأعمال التي يحدثها، باتت كل من الكوارث والأزمات تأخذ حيزاً كبيراً من حياتنا اليومية، بالرغم من عدم تقبل الجميع لها، وتلك الأزمات سواء كانت تصنف على أنها طبيعية مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات، أو كانت من يحدثها هم البشر مثل الإرهاب والحرائق أو غير ذلك.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

١. مفهوم الأزمة:

تتسم الأزمات بوقوعها بشكل مفاجئ، وتضمنها للكثير من الجهات الفعالة المختلفة، والاحتياج لاتخاذ القرارات في ضوء وجود ضغوط زمنية قوية وظروف من عدم التأكد، بالإضافة إلى إثارة انتباه العموم، ووسائل الإعلام التي تنتهز الفرصة وتقوم بنشر الأخبار والشائعات عنها.

فكلمة أزمة تعود للكلمة اليونانية krinein ويقصد منها اتخاذ القرار، ومن ناحية أخرى تشير للمرحلة الحاسمة في ضوء الكثير من الأحداث، وفي الماضي كان لفظ الأزمة يستخدم لوصف مرحلة حاسمة الحاسمة تجاه المرض والتي تعبر عن تحول إما نحو الأفضل أو الأسوأ، كما ذكر مفهوم الأزمة في اللغة الصينية Wetji والتي تتكون من مقطعين Wet ويقصد بها الخطر، و Ji ويقصد بها الفرصة التي يتم استغلالها من أجل إبعاد الخطر وتجاوزه.

فمن الممكن أن يكون من المستحيل تخيل كافة جوانب الأزمة في مفهوم واحد، ولكن من الممكن أن نقول بشكل أن الأزمة هي الموقف الذي يتسبب في إرباك موارد المجتمع، ويتسبب في التهديد بتمزيق الأنظمة التي تختص بالتحكم فيه، ويترتب على ذلك تدمير الحياة اليومية للكثير من الأشخاص، يمكن أن يدمر الحياة الراهنة لعدد كبير من الأفراد. فمن الممكن أن يكون نوع الأزمة التي يتم التهيئة وتجهيز لها إما فيضاً، إما تدميراً لحظة توليد كهرباء، أو تسرب للغاز، ومن الممكن أن يكون غرق سفينة أو انتشار المواد المشعة، ومن الممكن أن يتم اختلاق الأزمات من قبل العديد من الأشخاص أو الجهات، مثل الإرهاب والقرصنة أو التخريب والمقاطعة، وهناك أزمات تحدث بسبب سوء السلوك أو تبدل كل من القيم والأنماط السلوكية.

الأزمة في المفهوم السياسي: تعرّف على أنها الموقف الذي يستدعي إلى اللجوء للقوة العسكرية من أجل المواجهة والتوصل لحلّول بين الأطراف.

بينما الأزمة وفق المفهوم الدولي: يقصد بها فهم من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف يهدد قيم ومصالح الدولة بشكل مباشر.

وعرف "فليبس" الأزمة على أنها: الحالة الطارئة أو الحدث المفاجئ الذي ينتج عنه الإخلال بأحد الأنظمة المتبعة في المنظمة، مما يترتب عليه ضعف المركز التنافسية لها ويحتاج ذلك إلى تحرك سريع واهتمام فوري، وبذلك يمكن أن يصنف أي حدث على أنه أزمة وذلك بالاعتماد على درجة الخطأ الذي يتسبب في حدوثه وتعطل سير العمل المعتاد للمنظمة. (عتيق، ٢٠١٣م، ص ٣)

وهناك العديد من الأشخاص اللذين قدموا تعريفات حول الأزمة بمفهومها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وسوف نتناول ذلك فيما يلي:

أ. الأزمة من الناحية الاجتماعية:

توقف كافة الأحداث المنظمة والتي تم توقعها، بالإضافة إلى اضطراب العادات مما يترتب على ذلك الاحتياج إلى التغير السريع من أجل إعادة التوازن، ومن أجل تكوين عادات حديثة ملائمة بصورة كبيرة.

ب. الأزمة من الناحية الاقتصادية:

يقصد بها الانقطاع الحادث بمسار النمو الاقتصادي مما يترتب عليه انخفاض الإنتاج، أو في حالة انخفاض النمو الاحتمالي عن النمو الفعلي.

ت. الأزمة من الناحية السياسية:

يقصد بها الحالة التي تأخذ بالأبعاد الخاصة بالنظام السياسي وتستوجب اتخاذ القرارات من أجل التمكن من مواجهة التحديات التي تمثلها في حالة إن كان إداري أو سياسي أو نظامي أو اجتماعي أو ثقافي.

بينما الأزمة التنظيمية فيوجد الكثير من المفاهيم التي تناولت المفهوم المتعلق بالأزمة والتي تتضح فيما يلي:

تعرف الأزمة بأنها حدث كبير يترتب عليه تأثيرات سلبية في المنظمة ويؤثر على سمعتها وخدماتها بالسلب ويلحق الضرر بأنشطتها ومنتجاتها وكافة المتعاملين معها من أصحاب المصالح وما إلى ذلك.

وتُعرف أيضًا الأزمة على أنها الحدث الذي يؤدي إلى الفوضى في المنظمة ويفقه يتم تحديد قدراتها المستقبلية من حيث النجاح وتحقيق الأرباح والاستمرار في السوق.

وتعرف أيضاً الأزمة بأنها الحدث الذي يقل احتمالية وقوعه ولكنه يكون مهدداً لاستمرارية المنظمة عند وقوعه ويكون غامض الأسباب والتأثير وطرق الحل. (بورزان، ٢٠٢١م، ص ٢: ص ٣).

٢. أسباب نشوء الأزمات:

تكثر الأسباب المؤدية للأزمات فمنها ما يكون داخلياً وما يكون خارجياً، ومنها الأسباب طبيعية أو متعمدة، وسوف نتطرق للحديث عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات فيما يلي: (الحفني، ٢٠١٧م، ص ١٣: ص ١٧) أ. ضعف إمكانيات نظام المعلومات والنظام الخاص بصنع القرارات وجميع ما يتعلق به من قلة توفير المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، التعاون مع الأفراد الغير مؤهلة لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الفشل التكنولوجي بما يشتمل من تخريب الأجهزة والمعدات، وما يحدث من مشكلات في الإنترنت، والثغرات الحادثة في البرمجيات، بالإضافة إلى القرصنة واختراق الأمن المعلوماتي فكلها أمور مؤدية إلى ظهور الأزمات.

ب. تنشأ الأزمة أيضاً نتيجة لصراعات المصالح والخلافات بين جميع الأفراد العاملين والإدارة وينتج عنها تدمير نظام الاتصالات داخل المؤسسة، وإغفال العاملين لسياسة الالتزام بالتعليمات التي تضعها الإدارة العليا، وعدم تعيين فرق العمل ذو المهارة والكفاءة، وتتنح في صورة إضراب ومقاطعة ونزاعات لأوقات غير محددة.

ت. وفي أماكن العمل من مؤسسات ومنظمات يؤدي كل من أعمال العنف والسرقة وعدم الشفافية والنزاهة إلى أزمة تنظيمية.

ث. لإهمال القضايا الثانوية دوراً في حدوث أزمة كبيرة، والتسبب في خلق حالة من عدم اليقين في المنظمة.

ج. للسلوكيات غير القانونية المتمثلة في (قبول الرشاوى- الاحتيال- التلاعب بالبيانات) دوراً في حدوث أزمات في المنظمة.

ط. الأزمات تنشأ عند إغفال المنظمة عند الدفع لدائنيها وينتج عن ذلك إعلان المنظمة كمنظمة مفلسة.

ظ. قلة الإمكانيات المادية والإمكانيات البشرية التي تسهل التعامل مع الكثير الأحداث، ويترتب على ذلك سوء الأوضاع وكثرة الخسائر، ويتبعها مجموعة من المشكلات التي لم تكن تحدث في حالة التعامل مع الوضع مبكراً.

ع. عدم الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر: فالتهوين من الأزمات الحادثة واللامبالاة في مواجهة العواقب والمشكلات يترتب عليه تفاقمها بدرجة يصعب بعدها الحد منها أو مواجهاتها، ويتمثل ذلك في تجاهل شكاوى الخاصة بأصحاب المصالح أو تجاهل مختلف الظواهر المشيرة لحدوث فيضان مدمر.

غ. تنشأ الأزمات لضعف الثقة مما يترتب على ذلك سيطرة روح الأنانية، وعدم الاعتراف بالأخطاء، وذلك الأمر يترتب عليه تزايد الصراعات والمشكلات بين الشخصاخاص وإهمال الأوامر والقرارات.

ف. يؤدي إهمام الأهداف الخاصة بالمنظمة والأولويات المطلوب تحقيقها، وإغفال مبدأ الموضوعية في تقييم الأداء، وعدم قيام العاملين بتنفيذ المهام المكلفين بها، وإغفال وضع الاستراتيجيات التي تسهل من مواجهة التحديات المستقبلية، إلى حدوث الأزمات التي يصعب إيجاد الحلول لها.

ق. القيادة الإدارية الغير مناسبة ينتج عنها ضعف تحمل المدراء لمسؤولية، وعدم تمكنهم من التنبؤ بأي أحداث مستقبلية، وذلك لأنهم لا يضعون سوى الأحداث السابقة موضع اهتمام.

ك. اليأس: واليأس المقصود هنا هو اليأس الذي ينشأ عن حالة الإحباط عن العاملين في مؤسسة ما، وعدم وجود رغبة لديهم في العمل، وعدم وجود دوافع لديهم تجعلهم قادرين على التطوير وإحداث تغيير إيجابي، ومن ألوان الأزمات التي تحدث بسبب حالة اليأس أن المال يقومون بالمظاهرات والاحتجاجات وذلك بسبب تحقيق المطالب. (خليل، ٢٠١٦م، ص٧)

فأسباب حدوث تلك الأزمات تكون كثيرة ومتنوعة ومتفاوتة وذلك من حيث ظهورها ووضوحها، فلا يوجد منظمة تتمكن من النجاح في إدارة الأزمات والتعامل معها بصورة فعالة إذا لم تتمك من النجاح في اكتشافها أولاً، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها ونشئها، وبعد ذلك تقوم بتحليلها، وفهم تلك المسببات في المنظمات يمكن من الكشف المبكر للأزمة، ويساهم في التخلص والوقاية منها وحجب حدوثها.

٣. أنواع الأزمات:

يوجد العديد من الأزمات والتي تتعدد بحس المصدر الخاص بها ويتضح ذلك فيما يلي: (الحدراوي، ٢٠١٠م، ص١٩٥: ص١٩٦).

أ. أزمة بفعل الإنسان: وتلك الأزمات تنشأ عن فعل قام به الإنسان والمتمثلة في التهديد من خلال القيام بالغزو العسكري، والعمليات الإرهابية مثل خطف كل من الطائرات والسفن أو الرهائن وهو ما يسبب الاضطرابات العامة والفتن، بالإضافة إلى حوادث تلوث البيئة والمتمثلة في تسرب الإشعاعات والمواد الكيميائية لكل الهواء والماء، أو الحرائق الكبيرة، والحوادث التي يروح ضحاياها العديد من الأشخاص من حوادث طائرات وقطارات وغرق السفن.

ب. أزمة طبيعية لا علاقة للنشاط الإنساني بحدوثها، والتي تتمثل في كل من (الزلازل - البراكين - الأعاصير - الفيضانات)، ونحو ذلك من جفاف ونضوب المياه، وجميعها أزمات خارجة عن إرادة الإنسان وليس للإنسان يد بها.

ت. أزمات من حيث المستهدف بالاعتداء فتشتمل على نوعين ألا وهما: الاعتداء على الشخصيات، والاعتداء على الممتلكات.

ث. أزمات من حيث الهدف ويتمثل ذلك النوع من الأزمات في إرهاب من قبل الطرف الآخر وذلك مثل تفجير الطائرات دون أن يقوم بتحديد مطالب، والابتزاز الذي يتمثل في فرض مطالب محددة وجعلها شرطاً لإنهاء الأزمة.

ج. أزمات من حيث مسرح الأزمة، وتلك الأزمات أنشأتها الظروف في مسرح حادث ما لمطالب محتطف وذلك مثل الهبوط في مطار من أجل التزود بالوقود في مطار للتزود بالوقود، أي أنها أزمة حدد ففيها المسرح الخاص بالحادث التي وقعت فيه.

ح. أزمات من حيث المصدر والتي تتمثل في أزمة مصدرة وذلك مثل الذي يحدث عند حدوث تفجير في بلد ما لأسباب محددة في بلد آخر، أي أنها لها جذور في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غير ذلك.

٤. مراحل نشوء الأزمة:

تتنوع مراحل الأزمة بتنوع الطبيعة الخاصة بها، فهناك أزمات تمر بمرحلة من الصعب أن يتنبأ أحد بوقوعها، هناك العديد من تلك الأزمات التي من السهل رصد المؤشرات الخاصة بها وذلك منذ البداية ومتابعتها، ولكن ما تتفق فيه الأزمات أنها تمر بالعديد من المراحل، وسوف نتطرق بالحديث عنها فيما يلي: (السامرائي، ٢٠١٩م، ص٢٧: ص٢٩)

أ. مرحلة ظهور بذرة الأزمة:

تتضح وتتجلى بذرة الأزمة دائماً عن طريق مصدرين، المصدر الأول وهي العوامل الذاتية التي تنبع من بيئة الأزمة نفسها، والمصدر الثاني يتمثل في عوامل متعلقة بالبيئة المحيطة بها ويتولد عن ذلك التفاعل ضغطاً بصورة متتالية لا سيما على الكيان الإداري المقصود، ومع تصاعد قوى الأزمة تزداد حدة الضغوط، وذلك لما يحدث من خلل واضطراب في منظومة العوامل المشتركة وبالتالي يتأثر أدائه، وتتجلى مواطن الضعف والخلل في الكيان كافة.

ب. مرحلة عدم الإدراك:

في تلك المرحلة ينتشر جواً من عدم الاهتمام أو الانتباه، وهو ما يترتب عليه توفير مجموعة من الظروف المجهزة والعوامل الإيجابية داخل منظومة العوامل المشتركة التي تتسبب في نمو وتطور الأزمة من دون قصد، ومن تلك الظروف سيطرة حالات اللامبالاة، وعدم الولاء، وعدم الاتفاق بين مصالح العاملين.

ت. مرحلة التضليل:

وفي تلك المرحلة يتم تضليل متخذي القرارات من خلال وضع تقارير غير دقيقة عن واقع وأسباب والظروف المتسببة في حدوث الأزمة، وفي هذه الحالة تكون بذور الأزمة انتشرت واستقرت داخل الكيان الإداري، مما يترتب على ذلك من تبلور الأزمة، ولا يتم تحديد المتطلبات المساهمة في مواجهتها بصورة واضحة ومحددة، وينتج عن ذلك صعوبة اتخاذ القرارات الملائمة من ناحية النوع والكم والتوقيت.

ث. مرحلة سيادة مظاهر التوتر والقلق:

بعدما تتسبب الأزمة في تعبئة جميع العوامل وأصحاب المصالح في داخل الكيان الإداري وبعد أن وصل لحالة عالية من الاختلال، ينتج عن ذلك فشل متخذي القرارات في إعادة التوازن فيرتفع معدل التوتر والقلق، حينها تتحول قوى الأزمة وتنقلب فبدلاً من أن تكون في وضع الترقب تصبح في وضع فعل.

ج. مرحلة حدوث الأزمة:

تعد تلك المرحلة بمثابة بداية لظهور التداعيات والآثار الخاصة بالأزمة في كل من بيئتها ومؤسساتها والتي تنعكس في مفاصل هذه البيئة، وتتسم بكل من الشمول والسرعة والتكلفة، حيث يصعب على الرؤساء أن يتخذوا أية قرارات ملائمة من حيث النوع والتوقيت، كما تتنوع معها القرارات فتتقسم لكل من سريعة ومتوسطة وطويلة ولكنها جميعاً تتصف بالمرونة، والمقصود بالمرونة؛ أي أنها تتغير بصورة سريعة وفق المستجدات والمقتضيات الخاصة بهذه الأزمة، ويترتب على حدوث الأزمة العديد من الآثار، والتي سنوضحها فيما يلي:

- (١) عدم جدوى استراتيجية الإدارة وكافة الخطط التي وضعت مسبقاً في الظروف العادية التي كان لا يتوقع خلالها حدوث أزمة، وبالتالي فهي فاقدة لمعناها تماماً أو أنها موقته وتتأثر بحجم الأزمات ومعدل تأثيرها.
- (٢) يعد تلقي الإدارة معلومات كثيرة حول الأزمة أمراً طبيعياً، ومن الممكن أن يترتب على الكثير من المعلومات صعوبة تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات الملائمة والحاسمة، فضلاً عن كفايتها لتشريع القرار الصحيح مع الوقت السليم.
- (٣) الإدارة تواجه التوتر والاضطراب في الوقت نفسه، فضلاً عن نشرها لكل من الشائعات والمبالغات، ويترتب على ذلك مزيداً من الضغوط، مما ينتج ع ذلك تضارب القرارات الإدارية ذاتها.

ح. مرحلة ما بعد الأزمة:

يقصد بالمرحلة الأخيرة من الأزمة أنها غير المدارة بالصدمة ويكون فيها حالة من عدم التأكد ويحدث فيها فقدان الأمل، فالأمر حينها يتطلب لوجود فريق متمكن من إدارة الأزمة بصورة جيدة من أجل الوصول للعديد من الحلول واتخاذ الإجراءات الفعالة، ومن الممكن أن تنتقل المنظمة إلى ما يعرف بمرحلة التغير الجذري مثل إعادة الهيكلة أو ما يعرف بالتصفية والاندماج، ومع اقتراب انتهاء فترة الأزمة يقل الأمل بصورة بطيئة إلا أنه يتوقف عند مستوى عالي عن المعدل التي بدأت من عنده تلك الأزمات.

٥. خصائص الأزمات:

تتميز الأزمات بالعديد من الخصائص التي تجعلها متميزة عن غيرها من المفاهيم، وسوف نتطرق للحديث عنها فيما يلي:

- أ. **المفاجأة:** تعد المفاجأة هي أحد أهم خصائص الأزمة وذلك لأنها تقع فجأة دون أي سابق إنذار، وتحدث بشكل سريع، ويترتب على ذلك عدم إتاحة وقت الكافي لإدارة المنظمة حتى تتمكن من التنبؤ بوقوعها.
- ب. **جسامة التهديد الفعلي والمتوقع:** فالأزمة عكس المشكلات العادية حيث تتسم الأزمة بجسامة خطورتها الفعلية وخطورتها المتوقعة، ويكون نطاقها واسع بحيث تشمل النظام كافة، فضلاً عن تهديد الركائز التي يركز عليها ذلك النظام وافتراضاته الأساسية.
- ت. **عدم التمكن من السيطرة والتوازن:** تعد الأزمة نقطة تحول رئيسية في أحداث متتالية وسريعة، ويترتب على الأزمة في بدايتها شعور بالهلع والتوتر، مما ينتج عنها ضعف إمكانية رد الفعل بصورة سريعة من أجل لمواجهتها.
- ث. **قصر الوقت وعدم تواجد الحلول الفورية:** تحتاج الأزمة إلى استجابة عاجلة نظراً لمضاعفاتها الخطيرة على كل من الموارد والممتلكات، فالمعنيون بالأمر لا يمتلكون وقتاً كافياً حتى يتمكنون في التفكير في الأزمة وحل لها.
- ج. **التصعيد:** تبدأ العديد من الأزمات الصغيرة سريعاً ما تكبر وتمتد على صعيد النظام بأكمله بصورة متسارعة لظالم لم يتم السيطرة عليها أو التعامل معها في المراحل الأولى لها متن أجل القضاء عليها أو حجبها.
- ح. **كثرة التأثيرات وتشابك التداعيات:** ففي انفجار الأزمة يتم تحلق أحداثاً جديدة من قبل نتائجها وتكون هي الأخرى لها الأسباب وهنا يحدث خلط بين كل من الأسباب بالنتائج، مما يترتب على ذلك زيادة الأعباء والضغطات على الجهة المعنية ومن ناحية أخرى يتسبب ذلك في تحجيم وتقليل فرص الانفراج.

خ. **المعلومات الغير كافية:** تتصف الأزمة بغياب المعلومات التي تسهل على المعنيين أسباب حدوثها وتواجدها ومعدل انتشارها وتأثيرها إلى جانب النتائج التي ترتبت عليها، مما ينتج عن ذلك زيادة الارتباك وعدم التمكن من مواجهتها وعلاجها.

د. **تسليط الضوء على الرأي العام وجذب انتباهه:** يمكن أن تشارك التغطية الإعلامية السلبية على الأزمة بالسلب فهي تعمق الأزمة عن طريق تكوين فجوة بين كل من المنظمة والجمهور بالإضافة إلى فقدان ثقتهم بها وبالتالي فقدانها شرعية وجودها.

٦. الآثار المترتبة على الأزمات:

هناك الكثير من الآثار السلبية التي تحدثها مختلف الأزمات، ومن أمثلة ذلك الأزمات التي تنتج عن الأنشطة الإرهابية والتي كان لها العديد من الآثار السلبية والخطيرة على العديد من المجالات والتي تتمثل فيما يلي:

أ. السياحة.

ب. الاستثمارات الأجنبية والداخلية.

ت. أسواق الأوراق المالية.

ث. التجارة الخارجية.

فضلاً عن الأزمات التي تنتج عن انتشار كل من الأمراض والأوبئة والتي تسبب العديد من الآثار السلبية، وإلحاق الخسائر بالعديد من القطاعات والتي تتمثل فيما يلي:

أ. إلحاق الخسائر في كل من سوق العمل وسوق الصرف الأجنبي.

ب. الخسارة في القطاعات السياحية، لأن تلك الأوبئة ينتج عنها إغلاق كل من المطاعم والفنادق.

ت. الخسارة في قطاعات الزراعة، كما يحدث عجزاً في إنتاج منتجات اللحوم والذي ينتج عن تفشي الأمراض.

فتلك الخسائر نتج عنها تأثيراً مباشراً على الاقتصاد الكلي للدول؛ وبشكل عام لتفشي الأوبئة تأثيراً على النمو

الاقتصادي فضلاً عن أنه له تأثيراً على تبدل سلوك الأفراد ومثال على ذلك الهواجس الناجمة عن ذهاب العمال

إلى أماكن عملهم، وبالتالي فإنه ذلك يؤثر على معدلات انتاجهم/ مما يؤثر في النهاية على اقتصاد الدول.

٧. إيجابيات وسلبيات الأزمات:

للأزمة جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي، وفيما يلي سوف نتطرق بالحديث عنهم بتوسع: (أبو النصر، ١٩٩٩م،

ص ٣٦٨: ص ٣٦٩).

أ. الجانب السلبي:

قد يُنتج المناخ الخاص بالأزمة العديد من الأفكار والسلوكيات ضارة، وذلك يعد الجانب السلبي للأزمة، إذ تضطر العديد من المنشآت إلى السير في طرق غير مشروعة لمجرد الكسب، والالتفاف حول الأزمة، ومن أمثلة تلك الأفكار والسلوكيات الغير مشروعة (الهروب من القضاء على الأزمة ووضع حد لإنهائها، بالإضافة إلى انكار الأزمة أو تهوينها والانسحاب نهائياً منها)، فكل ذلك يترتب عليه موقفًا سلبيًا تجاه الأزمة.

ب. الجانب الإيجابي:

تقوم الضغوط التي تتبع الأزمات بدفع العديد من المنشآت من أجل البحث عن حلول لإنهاء ومواجهة تلك الأزمات، وبعد بعضها بمثابة مبادرات وابتكارات يعتمد عليها في حالة وضع سياسات حديثة من أجل ضمان الخروج من الأزمة، وذلك يعد جانبًا إيجابيًا خلال فترة الأزمة، وهو ما يتضح في أشكال متعددة في كل من الفكر والسلوك الغير مألوف، كما يلي:

- (١) قيام العديد من الأشخاص باكتشاف البدائل محلية والاستغناء عن السلع المستوردة المشابهة لها.
- (٢) القيام بابتكار أجهزة ووسائل تساهم في حل مختلف المشكلات التي تحدث في كل من الصناعة والزراعة والبحث الجنائي.
- (٣) وضع لائحة عمل حديثة بدلاً من القديمة مع إلزام الجميع بالالتزام والعمل وفقها وعدم مخالفتها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

١. مفهوم إدارة الأزمات:

هناك ارتباطاً قوياً بين كل من مصطلح إدارة الأزمات ومصطلح الإدارة العامة، فمصطلح إدارة الأزمات يقصد به كافة ما تهتم به الحكومات لكي يكون لديها المقدرة على مواجهة كافة الظروف التي تأتي بشكل مفاجئ إلى جانب الكوارث العامة، ومن ثم تم نقل المفهوم للعلاقات الدولية، وأصبح أسلوب تعتمد عليه السياسة الخارجية على مواجهة كافة الظروف، واستمر المفهوم في التطور إلى أن ظهر في علم الإرادة، وبدأت المنظمات تستخدمه من أجل محاربة كافة الظروف الطارئة، وحل كافة المشكلات المتعجلة.

فإدارة الأزمات هي بمثابة نشاط هادف يركز على البحث الوصول للبيانات والمعلومات اللازمة التي تجعل الإدارة متمكنة من التنبؤ بكل من الأماكن والاتجاهات المتوقعة للأزمة، وتجهيز المناخ الملائم من أجل التعامل معها، من خلال اتخاذ التدابير الملائمة للحد من حدوث الأزمة المتوقعة حدوثها والقضاء عليها بما يتوافق مع مصالح المنظمة. ومن المتعارف عليه أن إدارة الأزمات بمثابة علم وفن، أما من الناحية التطبيقية تعامل على أنها فن أكثر من كونها علم، وذلك لأنها متعلقة بموهبة القيادة التي يصعب اكتسابها من خلال المعرف، ويتضح السبب وراء إدارة الأزمة في تبدل الأمر الواقع وتجنب الصراعات، فعندما تطور الأزمة وتتحول لصراع تتصف الإدارة حينها بالفشل. ويعتبر علم إدارة الأزمات واحداً من العلوم الإنسانية المعاصرة التي ارتفع معدل أهميتها في العصر الحالي والذي شهد الكثير من المتغيرات الكثيرة والتي تتسم بالغرابة ومن الممكن أن تصل إلى حد المعجزات سواء على الصعيد الدولي أو الصعيد الإقليمي أو على الصعيد القومي.

عرفت الموسوعة الإدارية إدارة الأزمات على أنها: المحافظة على أصل وممتلكات المنظمة وحماية قدرتها على الوصول إلى الإيرادات والمطلوب تحقيقها، فضلاً عن المحافظة على كل من الأفراد والعاملين وحماية المخاطر المختلفة، كما تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات بأنها: هي المحاولة الممنهجة من أجل تعريف وتحديد جميع الأزمات التي يُحتمل وقوعها، مع وضع الإجراءات والقياسات التي تضمن منع حدوثها والتخلص من الآثار الناتجة عنها. (الشوباكي، ٢٠١٠م، ص١٨).

٢. أهمية إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة بمثابة حدث يتمكن من تغيير المنظمة بصورة جذرية، والتي تشكل تهديداً ملموساً من أجل تحقيق كل من الرفاهية والمصادقية والسمعة المنظمة، ومهمة إدارة الأزمات تكمن في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن حدوث الأزمات الخطرة باستخدام الموارد المحدودة في ضوء القيود الزمنية الشديدة، وبالرغم من أن السيطرة على الأضرار

الناجمة عن الأزمات هو الجانب الواضح لإدارة الأزمات، في الواقع يكمن إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر عن طريق التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم، وهي بمثابة عملية شاملة تتمكن كافة ممارساتها من تغطية مراحل ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد حدوث الأزمة.

٣. نماذج إدارة الأزمة:

يعد نموذج إدارة الأزمات هو أحد الأطر المفاهيمية والتحليلية لجميع جوانب الاستعداد للأزمات وحجب حدوثها، والابتعاد عن تعامل معها والتعافي منها، ويساهم عرض تسلسل الأحداث في صورة نموذج كافة المدراء على فهم سياق الأزمة، وهو الأمر الذي سيجعلهم متمكنين من تطبيق أحسن الممارسات من أجل التعامل معها. وبالفعل تم تطوير الكثير من النماذج على أنها أحد أجزاء منظومة الجهود الكبيرة، وذلك من أجل التمكن من بناء القدرة التنظيمية المتكاملة والقدرة المهارية، وذلك من أجل توقع الأزمات إلى جانب تجنبها والتقليل من حدتها، فأغلب النماذج تؤكد على مدى أهمية أخذ المبادرة وذلك بدلاً من أن يتم التعامل مع الأزمة برد الفعل، وتتضح النماذج فيما يلي:

أ. نموذج Fink لدورة إدارة الأزمات:

ففي عام ١٩٨٦م، وضع Steven fink نموذجاً للأزمة والتي تشتمل على أربعة مراحل أساسية سنوضحها فيما يلي:

(١) فالمرحلة الأولى prodromal stage تغطي الفترة بين كل من الإنذارات المبكرة للأزمة ووقت اندلاعها ووقوعها، خلال تلك الفترة يجب على مدراء الأزمات أن يقوموا بمراقبة إشارات الأزمة بصورة استباقية، ويقومون بالمحاولة لمنعها والحد من انتشارها.

(٢) عند حدوث الأزمة بشكل فعلي تبدأ المرحلة الحادة acute stage ، وتحتاج تلك المرحلة لقيام مدراء الأزمات وضع خططهم واستراتيجياتهم.

(٣) تتضمن المرحلة المزمنة The chronic stage على الآثار التي تنتج عن الأزمة بشكل دائم، والتي تتمثل في الأضرار الناتجة عن حدوث الفيضانات أو الإعصار، فتقوم فرق العمل بإصلاح جميع الأضرار التي تلحق بكل من البيئة والبنية التحتية المتمثلة في كل من المباني والجسور والطرق والمنشآت.

(٤) وفي النهاية تأتي مرحلة الحل the resolution stage ويتم في تلك المرحلة استيعاب الأخطاء وذلك عن طريق تحليل الأسباب الجذرية وتنفيذ التغييرات من أجل ضمان عدم تكرار تلك الأزمة مرة أخرى.

ب. نموذج إدارة الأزمات ذو المراحل الخمس ونموذج المحفظة: **Mitroff**.

وفي عام ١٩٩٤م، قام **Mitroff** بتحديد خمس مراحل للأزمات، وتلك المراحل تتبع تقدمها مشابهاً من حيث دورة الحياة، وتمثل تلك المراحل فيما يلي:

(١) التعرف على إشارات الإنذار: عادة ما تقوم الأزمة قبل وقوعها بإرسال العديد من إشارات الإنذار المبكر أو العديد من الأعراض الموضحة لاحتمال وقوع الأزمة، ولكن دائماً ما تحدث الأزمات بسبب عدم الالتفات لتلك الإشارات وإهمالها.

(٢) الاستعداد والوقاية: ويقصد بها التحضيرات التي تسبق التعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها بهدف حجب وقوعها والإقلال من آثارها السلبية، ومن الجيد أن يتوفر لدى المؤسسة منظومة متكاملة من الاستعدادات ووضع الأساليب الوقائية من الأزمات، ويتضمن ذلك الاختبار الجيد والمستمر لهياكل الإدارة وذلك من أجل التعرف على كافة الأعراض التي تشير بحلول أزمة ما.

(٣) السيطرة على الأضرار والقضاء عليها: ويقصد منها تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، دون حدوث تضاعف الأزمة وانتشارها على نطاق أوسع، ففي تلك المرحلة يتم السيطرة على كافة الآثار الناجمة عن الأزمات وعالجها للحد من الخسائر، لأن منع الأزمات كافة من الوقوع يعد أمراً مستحيلاً لطالما كانت بيئة المنظمة من الصعب التحكم في جميع متغيراتها، فإن المرحلة التالية المتعلقة بإدارة الأزمات تتمثل في الحد من جميع الأضرار والتقليل من الانتشار.

(٤) استعادة النشاط: فالمنظمة يجب أن يتوافر لديها الخطط طويلة وقصيرة المدى، من أجل إعادة الأوضاع للحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة واسترداد كافة مستويات النشاط، والعودة مرة ثانية لحالة التوازن، ومن أجل القيام بذلك يجب توافر القدرات الفنية والكفاءات الإدارية والإمكانات الكبيرة إلى جانب الدعم المادي.

(٥) التعلم واستخلاص الدروس: وتعد المرحلة الأخيرة وتشتمل على مرحلة تعلم الدروس الهامة فضلاً عن اكتساب الخبرات.

والجدير بالذكر أن ما سبق يوضح لنا الفرق الهائل ما بين كل من الإدارة السباقية المبادرة التي تعتمد على التخطيط قبل وقوع الأزمات، وبين الإدارة التي تتربق وقوع الأزمات ثم تفكر فقي التعامل معها معتمدين في ذلك على ما يعرف برد الفعل، كما هو المر في معظم المنظمات العربية، فإهمال عنصري التعرف على إشارات الإنذار والاستعداد التام والوقاية في الغالب يكون هو المسيطر على واقع معظم المؤسسات والمنظمات.

يعتبر Mitroff ضمن أوائل الباحثين المدركين لاستحالة الاستعداد لكل نوع من أنواع الأزمات وذلك نظرًا لمحدودية الموارد، كما وضح أن الأزمات تنجذب إلى التجمع في مجموعات، مثل المشاكل الداخلية والتهديدات والمشكلات الخارجية، وبالتالي فإن إجراءات الوقاية تكون متجمعة معًا في فئات، لذلك أوصى Mitroff المؤسسات بأن ترشد برامج إدارة الأزمات التي تحدث لديها، عن طريق تكوين ما يعرف بالمحافظ المزدوجة، تتكون المحفظة الأولى من تلك الأزمات، واحدة تأخذ من كل مجموعة أزمات، وتتكون المحفظة الثانية من العديد من الإجراءات الوقائية المطابقة لكل مجموعة.

كما افترض Mitroff أن السعي نحو إنشاء هاتين المحفظتين سوف ينتج عنه توفيرًا ملحوظًا في الحد الأدنى من حماية المنظمات في الحد من انتشار الأنواع المختلفة للأزمات والقضاء على كافة الآثار السلبية التي تنتج عن حدوثها.

ت. نموذج Burnett لإدارة الأزمات:

في عام ١٩٨٨م، قام John Burnett باقتراح نموذجاً للمساهمة في إدارة الأزمات والذي تكون من ثلاث مراحل رئيسية ألا وهما: (التحضير للأزمة - مواجهة الأزمة - وإعادة التشكيل) تتشكل كل مرحلة من المراحل المذكورة من خطوتين فرعيتين، وتتمثل في: (صياغة الأهداف - التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تقييم الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - والرقابة الاستراتيجية) كما سعى Burnett نحو تجميع كافة العوامل التي تتحدى إدارة الأزمات، والتي تتضح في: (قلة الوقت - درجة التحكم والسيطرة - الهواجس التي تتعلق بمعدل التهديد - القيود التي تتعلق ببدائل الاستجابة).

ث. نموذج العلاقات لإدارة الأزمات Relational Model of Crisis Management:

في عام ٢٠٠٧م، قدم Jacques Tony اعتراضًا على فكرة أن إدارة الأزمات تعد بمثابة عملية خطية ومراحل متسلسلة تقوم بمعالجة المشكلات واحدة تلو الأخرى، كما اعتبر كل من العمليات والأنشطة الهامة في الغالب تتداخل أو تحدث في الوقت ذاته، مثل منع الأزمة والاستعداد لها في الوقت ذاته، ولا يمكنها السير بصورة دائمة في ناحية واحدة.

على عكس نماذج دورة الحياة، وضح Jacques أن إدارة الأزمات خاصة ومجال إدارة القضايا في بشكل عام ما هما إلا نظامان مترابطان ويكمل كل منهما الآخر، حيث تشتمل إدارة القضايا على إنشاء الأنظمة من أجل التعامل مع المشكلات، وبالرغم من أن القضايا المتكررة أكثر من الأزمات، إلا أنها تتداخل معها وذلك لأن القضايا منه الممكن أن تصبح مصدرية خطية للأزمات عندما لا يتم التعامل معها بصورة صحيحة.

فنموذج العلاقات لـ **Jacques** يشتمل على أربعة أسس رئيسية كل منها يشتمل على العديد من الأنشطة والعمليات، والتي تتمثل فيما يلي:

الاستعداد التام للأزمات.

حجب وقوع الأزمات.

إدارة الحوادث التي تنتج عن الأزمات.

إدارة ما بعد الأزمة، ووضح **Jacques** أن فهم العلاقة بين تلك العناصر، وتحجيمها في ضوء إدارة تنظيمية أكبر، يترتب عليه تقليل الخسائر التي ترتبط بالأزمة.

٤. متطلبات إدارة الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمة وإدارتها بصورة جيدة إلى تواجد العديد من العوامل والأدوات التي يتم الاعتماد عليها والتي تتمثل فيما يلي:

أ. **دقة الهدف:** تساهم تحديد الأهداف بصورة دقيقة في رسم مسار خطة معالجة الأزمات بصورة ناجحة والتي تشتمل على كل من:

(١) معرفة العناصر التي تسببت في وجود أزمة، وتجزئتها إلى عناصر أساسية وثنائية وذلك يعود لدرجة تأثير كل منهم.

(٢) العمل على تحديد كافة القوى التي تؤيد هذه العناصر.

(٣) القيام بوضع الاستراتيجيات الملائمة في التوقيت المناسب لرد الفعل.

(٤) تعيين ردود الفعل المتوقع حدوثها والآثار الناتجة عن الأزمات.

ب. **تهيئة الموارد البشرية اللازمة وذلك عن طريق ما يلي:**

(١) إتاحة الفرص للعاملين لا سيما في التعبير عن كل من أفكارهم ومشاعرهم.

(٢) الثقة في العاملين على قدرتهم بإحداث التغييرات والتطويرات.

(٣) العمل على مشاركة العاملين بكل من المعلومات والحقائق والبعد عن البيانات الغير دقيقة والمبهمة.

(٤) مراعاة الفروق الفردية بين العاملين إلى جانب تحقيق الاستفادة الممكنة من الاختلافات المتواجدة

بينهم.

ت. خلق روح التعاون والفريق بين العاملين، وذلك عن طريق توفير كل من:

(١) مبدأ الثقة المتبادل فما بينهم.

(٢) الإيمان بالحرية والابتكار.

(٣) الاتسام بالقدرة على تحمل المسؤولية.

ج. حشد القوى والسيطرة على الأحداث وذلك من خلال:

(١) المتابعة المستمرة لتقييم الأداء في ظل الأهداف المحددة.

(٢) التوقع بما قد يحدث من انحرافات، والعمل على تجميعها وتصحيحها عند وقوعها.

(٣) العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل ضبط وتقييم الأداء.

هـ. تفويض السلطات:

إن تفويض السلطات يعد أمرًا هامًا للغاية لا سيما خلال معالجة الأزمات والتي تضطر لاتخاذ القرارات حاسمة بشكل سريع من غير ترقب المسؤولين، وذلك يمنع توقف الأعمال ولا يتسبب في إضاعة الوقت، وذلك يحتاج لتوفر العديد من المتطلبات التي تفيد في التخطيطات الاستراتيجية التي تساهم في إدارة الأزمات، وتوضيح الهدف من تلك التخطيطات بشكل دقيق وتحويله لمهام تحقق الأهداف وتوفر البيانات والمعلومات والإمكانيات التي تفيد في إدارة الأزمات. (عبد القادر، ٢٠١٥م، ص ٢١٥)

٥. أدوات إدارة الأزمات

هناك العديد من الأدوات التي يجب توفرها من أجل لتحقيق الإدارة الفعالة المطلوب تحقيقها للقضاء على الأزمات:

أ- التقييم: إن العمل على إجراء تقييم شامل يعد بمثابة نقطة البداية من أجل تحديد الثغرات وتصميم خطط العمل الناجحة.

ب- التدريب: فبمجرد تطوير وتنمية العمليات التي تقوم بتغطية كافة الوظائف الأساسية للعمل، يجب أن يترتب على ذلك من رفع مستوى الكفاءة، والذي يتم من خلال ثلاث مراحل ألا وهما:

(١) اختبار الكفاءة.

(٢) التدريب.

(٣) الممارسة.

تعتبر المهارات والخبرات أمرًا بالغ الأهمية وذلك على كافة مستويات خطط الاستجابة السريعة للأزمات، وذلك ابتداء من المهام التشغيلية بشكل يومي وصولاً للمهارات الخاصة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي الخاص بفريق إدارة الأزمات، فضلاً عن القدرة على تقديم الدعم لمن تعرضوا لمخاطر أثناء الأزمة، والتواصل مع وسائل الإعلام بشكل جيد.

ت- شهادة الخبرة:

وتلك الشهادة تكون عن طريق التغييرات المنتظمة لتحركات الموظفين والوظائف، وتقليل الحجم وإعادة التنظيم، فمن الضروري أن تمتلك المنظمة خططاً قوية، والتي تمكنها من القيام بالتدريب وإعادة التدريب بصورة منهجية، تقدم الشركات في الوقت الحالي شهادة إدارة الأزمات لكل من الإدارة والموظفين وذلك بما يتوافق مع المعايير المتعارف عليها، وذلك لكي تضمن استخدام المهارات المناسبة في المكان الملائم.

ث- الممارسة والاختبار **Practice and testing**: فالممارسة تقود إلى الإتقان كما أنها طريقة جيدة من أجل التعرف على الثغرات الموجودة ومعالجتها أولاً بأول قبل أن تتضافر.

ج- المرافق والمعدات **Facilities and equipment**: فالشركات يجب عليها التفكير بالأدوات

والوسائل الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمة والقضاء عليها في ظل استراتيجيات وسياقات متعددة، وذلك يتضمن المعدات والمرافق التي تختص بكل من الاتصال والنسخ الاحتياطية.

٦. أسباب إخفاق إدارة الأزمات:

هناك العديد من الأخطاء الرئيسية، في إدارة الأزمات وتلك الأخطاء تقود للإخفاق مما يوجب تجنبها، وتتمثل فيما يلي:

- أ. التغافل العلني لتواجد الأزمة، والذي يكون مصاحباً لتأخير الاعتراف والتسليم بوجود تلك أزمة.
- ب. عدم وجود كل من الوضوح والشفافية مع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.
- ت. البعد عن مناقشة المواضيع الهامة مع فرق العمل وأصحاب المصالح.
- ث. عدم التعرف على التفاصيل الخاصة بالأزمة أو النتائج التي تترتب عليها أولاً بأول.
- ج. عدم التواصل بشكل مباشر مع المتضررين من العملاء وذلك من أجل الوصول لحلول مرضية لهم وتخطي تلك الأزمة.

٧. أساليب إدارة الأزمة:

يعد الغرض من مواجهة الأزمة هو القيام بإدارة الموقف من خلال الاعتماد على الإمكانيات البشرية والامكانيات المادية المتاحة وذلك من خلال الحد من التدهور والخسائر والتمكن من حركة الأزمة ووضع حد لها إلى جانب الاستفادة من الموقف المترتب على حدوث الأزمة في التنمية والتطوير، والتعرف على الأسباب والعوامل المؤدية لحدوث الأزمات وذلك من أجل اتخاذ إجراءات الحماية والوقاية لحجب تكرارها أو حدوث الأزمات المشابهة لها ويعد أسلوب إدارة الأزمات أهم الأساليب التي تؤثر على في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها، ومن أهم الأساليب المعتمد عليها أثناء التعامل مع الأزمات (الألوسي، ٢٠١٩م، ص ٥٩٠).

ويوجد نوعان من أساليب إدارة الأزمات، فالنوع الأول معروف ومنتشر، ويطلق عليه **الطرق التقليدية**، بينما النوع الثاني عبارة عن طرق وأساليب لا تزال أغلبها محل التجربة ويطلق عليها **الطرق الغير تقليدية**:

- أ. **الطرق التقليدية**: وتشتمل على العديد من الطرق ومن أهمها ما يلي: (أحمد، ٢٠١٣م، ص ٣٩: ص ٤٤)
- (١) **إنكار الأزمة**: تتم ممارسة التعقيم الإعلامي على الأزمة مما يسهل إنكار حدوثها، وتوضيح صلابة الموقف وإن جميع الأحوال على ما يرام، وذلك من أجل تدمير الأزمات والتحكم بها، وتستخدم تلك الطريقة في الغالب من قبل الأنظمة الدكتاتورية الراضية للاعتراف بوجود أي خلل في الكيان الإداري الخاص بها، ويعد أفضل مثال عليها هو عدم التصريح بوجود وباء أو مرض معين.
- (٢) **كبت الأزمة**: ويقصد بها عدم الإعلان عن وجود الأزمة، ويعد ذلك النوع هو أحد أنواع التعامل البشري مع الأزمات بهدف تدميرها.
- (٣) **إخماد الأزمة**: وتصنف تلك الطريقة على أنها الطريقة بالغة العنف وذلك لأنها قائمة على الصدام المعلن القوي مع قوى التيار الخاص بالأزمات، دون النظر لكل من المشاعر والقيم الإنسانية.
- (٤) **تنفيس الأزمة**: ويطلق على تلك الطريقة (طريقة تنفيس البركان) فالمديرون يلجئون إلى تنفيس الضغوط داخل البركان وذلك من أجل الحد من حالة الغليان التي حلت به وذلك لكي يسيطرون على الموقف من دون حدوث الانفجار.
- (٥) **تفريغ الأزمة**: وفق تلك الطريقة يتم العثور على المسارات البديلة والمتعددة في مقابل قوة الدفع الرئيسية والفرعية المحدثة لتيار الأزمة، وبذلك يتحول لمسارات كثيرة وبديلة تتمكن من استيعاب جهده وتقلل من الخطورة المحتمل وقوعها، ويكون تفريغ الأزمة على ثلاث مراحل:

(أ) **مرحلة الصدام:** ويقصد بها مرحلة المواجهة العنيفة، وذلك بسبب ما يحدث من مواجهة مع القوى الدافعة المطلوبة لمعرفة معدل قوة الأزمة وعدل تماسك القوى التي تسببت الأزمة في إنشائها.

(ب) **مرحلة وضع البدائل:** وفي تلك المرحلة يقوم فيها المدير بوضع الكثير من الأهداف البديلة لجميع الاتجاهات أو الفرق التي خرجت من ذلك الصدام.

(ج) **مرحلة التفاوض مع أصحاب الفروع والبدائل:** ويقصد بها مرحلة جذب وتكييف جميع أصحاب البدائل من خلال التفاوض مع أصحاب جميع الفروع عن طريق رؤية علمية مبنية على العديد من التساؤلات والمتمثلة في ماذا تريد من أصحاب البدائل الأخرى وما الذي يمكن أن يتم تقديمه من أجل العثور على ما تريد وما هي الضغوطات التي يستلزم ممارستها من أجل إجبارهم على قبول التفاوض.

(٦) **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات بتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

(٧) **الطرق الحديثة:** تعد الطرق الحديثة هي أكثر الطرق الملائمة لروح العصر والتي تتوافق مع المتغيرات التي تطرأ عليه، ومن أهم الطرق الحديثة ما يلي:

(أ) **طريقة فرق العمل:** وتعد أحد أكثر الطرق استخدامًا في العصر الحالي، حيث يحتاج الأمر إلى وجود العديد من الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات وذلك لكي يتم تحديد كل عامل وحسابه وتحديد رد الفعل المطلوب مع كل عامل، وتلك الطرق إما أن تكون بصورة مؤقتة أو تكون طرق بشكل دائم من النخب المتخصصة التي يتم تكوينها، وتجهيزها من أجل مواجهة الأزمات والأوقات الخطرة.

(ب) **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** وتلك الطريقة يتم من خلالها تحديد مواطن الضعف والمصادر التي تنتج الأزمات، وبذلك يتم تكوين احتياطي تعبوي من أجل الوقاية من تلك الأزمات، وذلك الاحتياطي يتم استخدامه عند حدوث الأزمة، وتلك الطريقة تستخدم في الغالب في المنظمات الصناعية لا سيما عند حدوث أزمات في المواد الخام كالنقص في السيولة.

(ت) **طريقة المشاركة بالاعتماد على مبدأ الديمقراطية في التعامل مع الأزمات:** وتلك تعد أكثر الطرق من ناحية التأثير وتستخدم في حالة تعلق الأزمة بالأفراد، أي أن الأزمة يكون محورها هو العنصر البشري، ويقصد بتلك الطريقة التعبير عن الأزمة وخطورتها وطرق التعامل معها بين كل من الرئيس والمرؤوسين بشفافية وديمقراطية.

(ث) **طريقة الاحتواء:** يتم في تلك الطريق محاصرة الأزمة في نطاق محدود، ومن أمثلة ذلك الأزمات العمالية، والتي يتم فيها استخدام طريقة تعتمد على المناقشة والحوار والتفاهم مع قيادات هذه الأزمات .

(ج) **طريقة تصعيد الأزمة:** يتم الاعتماد على تلك الطريقة عندما تكون الأزمة غامضة المعالم أو في حالة وجود تكتل عند تكوين الأزمة، مما يترتب على ذلك لجوء المتعاملين مع الأزمة إلى تصعيدها من أجل الوصول على حل لذلك التكتل والحد من ضغط الأزمة.

(ح) **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وتعد تلك الطريقة هي أحد أنجح الطرق التي تم استخدامها، وذلك لأن كل أزمة يكون لها مضمون محدد فقد يكون ذلك إما سياسيًا أو اجتماعيًا أو ثقافيًا أو إداريًا أو غير ذلك، وتكون مهمة المدير هنا هي إفقاد الأزمة لكل من هويتها ومضمونها ويترتب على ذلك فقدان قوة الضغط عند قوى الأزمات ومن الطرق الشائعة المرتبطة بتفريغ الأزمة ما يلي:

- التحالفات المؤقتة.

- إنكار الأزمة أو الجزئي بها الجزئي.

- استخدام التوجيهات البعيدة عن الهدف الأساسي.

(خ) **طريقة تفتيت الأزمات:** هي أفضل الطرق في حلة اشتداد قوة وخطورة الأزمات، وتلك الطرق تعتمد على دراسة كافة الأسباب المؤدية للأزمة وذلك من أجل معرفة القوى المكونة لتحالفات الأزمة وتعيين إطار المصالح المتداخلة والمنافع المحتملة لأعضاء تلك التحالفات ومن ثم ضربها عن طريق العثور على زعامات المفتعلة وإيجاد المكاسب لتلك الاتجاهات المتعارضة مع استمرار تحالف الأزمات. وبذلك تتحول الأزمات الكبرى لأزمات صغيرة مفتتة.

(د) **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وتلك الطريقة من أصعب الطرق الحديثة المستخدمة في حل الأزمات، ويطلق عليها البعض (المواجهة العنيفة)، وهذه الطريقة تستخدم في حالة عدم تواجد المعلومات وذلك ما يجعلها، كما تستخدم في حالة التأكد من عدم توفر بدائل أخرى ويتم التعامل مع تلك الأزمة اعتمادًا على ما يلي:

- ضرب الأزمة بشدة من نواحيها الضعيفة.

- جذب العديد من عناصر التحريك والدفع للأزمة.

- العمل على تصفية جميع العناصر القائدة للأزمات.

- العثور على قادة جدد أكثر تفهما.

(ذ) **طريقة الوفرة الوهمية:** وطريقة الوفرة الوهمية تعتمد على الأسلوب النفسي من أجل تغطية الأزمة تغطية شاملة مثلما يحدث في حالات خسارة المواد التموينية، فمتخذي القرارات يقوموا بمراعاة وجود تلك المواد للتمكن من السيطرة على الأزمة بصورة مؤقتة.

(ر) **احتواء وتحويل مسار الأزمة:** ويتم اتباع تلك الطريقة مع الأزمات العنيفة والتي لا يمكن أن يتم وقف تصاعدها، وبالتالي يتم تحويل الأزمة لمسارات أخرى بديلة ويتم السيطرة على الأزمة من خلال استيعاب النتائج والتعرف على أسبابها والتغلب عليها ومعالجتها، بالصورة التي يترتب عليها تقليل مخاطرها.

٨. مقومات إدارة الأزمات:

يحتاج التعامل مع موقف الأزمات وإدارتها إلى استخدام العديد من الأساليب الإدارية المتقدمة التي تعمل على تحقيق وتهيئة المناخ الملائم وذلك للتعامل مع الأزمة، كما أنها توفر لفرق العمل الطرق الصحيحة للتعامل مع الأزمات وتترك لهم حرية الحركة بالكامل.

فإدارة الأزمات تتطلب الاحتياجات الإدارية الخاصة، كما تحتاج للمهارات الإدارية، لذلك يطلق عليها البعض "الإدارة بالاستثناء Management Exception By" حيث أن الأوامر الإدارية تأخذ نمطاً مغايراً عن المسار الخاص بالأوامر العادية، وتشد أيضاً عن الهيكل التنظيمي، وبالتالي تصبح السلطات مسندة إلى فريق عمل Force Task يمتلك جميع الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنه من التعامل مع الأزمة، ومن الممكن تحديد أهم مقومات الإدارة الجيدة للأزمات فيما يلي: (يحياوي، ٢٠١٥م، ص ٩٩)

أ. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يمكن إخضاع الأزمة بحيث تتعامل بالإجراءات التقليدية نفسها، وذلك لأن الأزمة دائماً ما تكون عنيفة حادة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن أن يتم تجاهل عنصر الوقت، وذلك لأن تجاهله يترتب عليه دمار الكيان الإداري الذي وقعت فيه الأزمة بأكمله، فالأمر يحتاج إلى التدخل السريع والحاسم وذلك عن طريق تبسيط الإجراءات مما يسهل عملية التعامل مع الأزمات ومعالجتها.

ب. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

يصعب التعامل مع الأزمة في الأطر العشوائية أو التعامل معها من خلال الاعتماد على سياسة رد الفعل، بينما يجب أن تخضع الأزمات أثناء التعامل معها على المنهج الإداري الصحيح وذلك لتأكيد عوامل النجاح، والحفاظ على الكيان الإداري من أن يطرأ عليه التطورات الغير محسوبة، والتي يكون من الصعب احتمال ضغطها، والمنهج الإداري يشتمل على أربع وظائف رئيسية ألا وهما: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

ت. **تقدير الموقف الأزموبي:** يجب أن يتضمن تقدير الأزمات تحليلاً كاملاً لكافة أسباب الأزمة وتطورها، والتحديد الدقيق الشامل لكافة القى التي أنتجت الأزمة، وساعدت على تفاقمها، وتؤثر فيها، وبعد ذلك يأتي دور تقدير كل من القدرات والإمكانات المتوفرة عند الجهة المعنية بإدارة الأزمات، وذلك عن طريق كافة المعلومات الدقيقة عن جوانب الأزمة، والتوقع بالاحتمالات التي من الممكن أن تطور الأحداث والتمكن من السيطرة عليها.

ث. **تحديد الأولويات:** وفقاً لما تم تقديره في المواقف الحالية والمستقبلية الخاصة بأحداث الأزمة، يتم وضع كل من الاستراتيجيات والخطط والبدائل التي يتم الاعتماد في تحديدها على المعايير المحددة.

ج. **الوفرة الاحتياطية الكافية:** تحتاج الأزمات للفهم الكامل لكافة جوانب وأبعاد الموقف الحادث بسبب التواجد في مقر الأزمة، وتحتاج أيضاً للدعم المعنوي والمادي لكونه يساهم في سرعة السيطرة على الأحداث والتصدي لها، فضلاً عما المعدات والإمكانات الكبيرة التي يمتلكها القطاع الخاص والتي من السهل توظيفها، وتحقيق الفائدة من القوى البشرية المتواجدة والتي تساهم في عمليات إدارة الأزمة وتوفير فرص للعمل التطوعي بما يتوافق مع الأسس المدروسة.

ح. **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** من الصعب القيام بمعالجة الأزمات في ظل تغييب للبيانات والمعلومات عند متخذي القرارات، وذلك ما يجعل التواجد في مقر الأحداث يعتمد على أحد أسلوبين أساسيين ألا وهما:

(١) التواجد بصورة سرية في موقع الأحداث.

(٢) تأمين تدفق الكم الملائم من البيانات المطلوبة لمساعدة متخذي القرارات في حل وإدارة الأزمات.

خ. **إنشاء فرق مهمات خاصة:** وتلك الفرق تفيد بصورة كبيرة في الجوانب الأمنية، وذلك في ظل تباين وتعدد الأزمات، فمن الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة للتدخل السريع عند الاحتياج لها، ولكن بشرط خضوع تلك الفرق للتدريب الخاص، بشرط نوع وحجم المهمة.

د. **توعية المواطنين:** من الصعب أن يتم مواجهة الأزمات بصورة فعالة من دون الاعتماد على الإعلام والقيام بتوعية المواطنين والمسؤولين لتنفيذ ما كلفوا به عند وقوع الأزمات، وذلك لأن وعيهم بالدور المكلفين به والمطالبين به، يترتب عليه المساعدة على مواجهة وإدارة الأزمات، وهو ما يتطلب تنفيذ الخطط الإعلامية والتوعية خلال ذلك الإطار، فضلاً عن أنه يحتاج إلى حملة إعلامية تتضمن جميع المستويات بالاعتماد على أدوات وأساليب الاتصال الجماهيري لتوضيح الإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمة.

ذ. **الخطة الإعلامية في الأزمة:** تعتبر الخطة الإعلامية أحد أهم المقومات الخاصة بمواجهة الأزمات، كما أن الضرورة تحتاج إلى توافر سياسة إعلامية قبل حدوث الأزمة وعند حدوثها وبعد انقضاءها، وذلك نظراً لأن الإعلام له أهمية كبيرة في مواجهة الأزمات، فعندما يتم تهميش الدور الإعلامي يترتب على ذلك لعدد من السلبات لا سيما على عملية مواجهة الأزمات، فالأمر يتطلب تحديد متحدث رسمي له قدرة وكفاءة وخبرة لكي يكون متمكناً من تولى الإدلاء بجميع التصريحات الخاصة بالأزمة.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات في الدول العربية في ظل جائحة كورونا

أ. الجزائر:

تتمثل الجهود التي قامت بها دولة الجزائر فيما يلي:

- (١) قام بنك الجزائر بتقليل سعر الفائدة الأساسية من ٢٥,٣ ٪ إلى ٣ ٪ كما قلل الحد الأدنى لمعدل احتياطي البنوك وذلك من ٨ ٪ إلى ٦ ٪ بالإضافة إلى تقليل نسب استيفاء الديون والسيولة.
- (٢) تم تقديم اقتراح تأجيل سداد الديون للبنوك بالإضافة إلى إعادة جدولة الديون وتقديم القروض الإضافية لكافة العملاء، وذلك يشمل تأجيل القروض أو إعادة جدولتها.
- (٣) القيام بإمداد الوقت النهائي للمدفوعات الخاصة بضرائب كل من الشركات والاستهلاك والأفراد دون الشركات الكبيرة.
- (٤) القيام بتعليق الضريبة الجديدة التي تم فرضها على الأرباح المحتجزة، والتي تتضمن خطة الإنعاش الخاصة بالموظفين اللذين فقدوا وظائفهم نتيجة للأزمة.

ب. المغرب:

تتمثل الجهود التي قامت بها دولة المغرب فيما يلي:

- (١) تقليل سعر الفائدة الأساسية إلى ٥,١ ٪، بالإضافة إلى تأجيل سداد القروض لكل من الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- (٢) دعوة المؤسسات المصرفية للامتناع عن تقديم الأرباح الخاصة بالأسهم وذلك من أجل الاحتفاظ بأموال تكفي لمواجهة التداعيات المالية التي تحدثها الأزمة.
- (٣) تقديم قروض بدون فوائد لا سيما لأصحاب العمل، فضلاً عن الضمانات السيادية على القروض للشركات، وذلك من أجل تقديم الدعم لكل من الشركات والأسر التي ألحق بها الضرر نتيجة للجائحة.
- (٤) إنشاء صندوق خاص والذي تم تقدير قيمته بحوالي ٣ ٪ من الإنتاج المحلي الإجمالي، وذلك بتمويل من قبل الحكومة والمساعدات التطوعية من كافة القطاعات العامة والشركات والأفراد.

- (٥) وقف المدفوعات المشاركة الاجتماعية بالإضافة إلى تأجيل ضريبة الدخل، وتقديم بدل شهري للعمال اللذين ينتسبون لأنظمة الضمان الاجتماعي الوطني واللذين صاروا عاطلين نتيجة للأزمة، وتم وقف كافة التحويلات الهادفة للأسر وذلك في القطاعات الغير رسمية.
- (٦) يعتبر المغرب هو أول بلد اعتمد على كافة الموارد المتوفرة.
- (٧) ساهم بنك الاستثمار الأوروبي بنحو ١٠٠ مليون يورو كمساعدات طارئة من أجل دعم خطة استجابة الحكومات المغربية.

ت. تونس:

تتمثل الجهود التي قامت بها دولة تونس فيما يلي:

- (١) قام البنك المركزي التونسي بخفض سعر الفائدة الأساسية كما قام بإصدار العديد من التعليمات للبنون والتي من أهمها تأجيل سداد كافة القروض.
- (٢) قامت الحكومة التونسية بالإعلان عن إنشاء العديد من الصناديق الاستثمارية بالإضافة على الضمانات السيادية على الإتمانات الجديدة.
- (٣) تم القيام بتأجيل المشاركة الاجتماعية والعديد من مدفوعات الضرائب والتحويلات النقدية، فضلاً عن سداد الكهرباء والمياه الجارية وذلك لحوالي شهرين لجميع الأسر منخفضة الدخل بما في ذلك الأفراد المعاقين والمتقاعدين ومن يتلقون معاشاً تقاعدياً أقل من حد معين.
- (٤) جاءت خطة الانتعاش الاقتصادي تنص على بقاء العديد من الإجراءات لا سيما فيما يتعلق بكل من البطالة الفنية والقروض التي تشتمل عليها الدولة بالإضافة إلى إنشاء صندوق من أجل تقديم الدعم إعادة تحويل كافة الأعمال.
- (٥) العمل على إنشاء وحدة المراقبة والدعم من أجل متابعة الشركات التي تضررت بصورة شديدة من جائحة كورونا.
- (٦) الحفاظ على الوظائف فضلاً عن حقوق الموظفين، كما قامت بمهمة مراقبة تنفيذ الإجراءات الاحترازية والتدابير والتي تتألف من أعضاء وزارة المالية ووزارة الشؤون الاجتماعية بالإضافة إلى البنك المركزي التونسي ومنظمة أرباب العمل.

(٧) تمكنت تونس من تحقيق الاستفادة من قدمه إليها الاتحاد الأوروبي من مساعدات بلغت قيمتها ٨٠٠ مليون دينار تونسي، وذلك من أجل مكافحة الأزمة التي تسببت فيها الجائحة، وما نتج عنها من عواقب اجتماعية وعواقب اقتصادية.

(٨) كما قدمت إيطاليا قرضا بقيمة ٥٠ مليون يورو للبنك المركزي التونسي لدعم الشركات التونسية وتخفيف الأثر الاجتماعي والاقتصادي للأزمة.

ث. مصر:

تتمثل الجهود التي قامت بها جمهورية مصر العربية فيما يلي:

(١) خفض البنك المركزي المصري سعر الفائدة إلى أدنى مستوياته التاريخية ونفذ عدد ١ من مبادرات الإقراض التفضيلية ومنخفضة الفائدة و ضمانات القروض التي تستهدف القطاعات الأكثر تضررا.

(٢) تم إطلاق حوالي ٣ مليارات جنيه وذلك للقروض، وكان ذلك من خلال ضمان الدولة لقطاع السياحة، فضلاً عن التدابير الهامة من أجل تقديم الدعوة للأسر الأكثر ضعفاً، كما تم تنفيذ ما يعرف بحزمة التحفيز التي تصل إلى ٢,١.

(٣) تم زيادة المعاشات التقاعدية وذلك بما يعادل ١٤٪، كما تم توسيع البرامج التي تساهم في المساعدة الاجتماعية لتضمن حوالي ٦٠ ألف أسرة.

(٤) قام صندوق العمل في حالات الطوارئ على القيام بصرف الإعانات الطارئة لكافة العاملين في القطاعات السياحية.

(٥) تم اتخاذ إجراءات من أجل دعم الشركات في القطاعات الأساسية، بما يشتمل على ذلك من خفض التكاليف الخاصة بالطاقة، إلى جانب الإعفاءات الضريبية

(٦) تم القيام بتخصيص حوالي ٥٠ مليار جنيه وذلك من حزمة التحفيز التي بلغت ١٠٠ مليار جنيه لا سيما لقطاع السياحة.

(٧) وافق صندوق النقد الدولي تحديداً في شهر مايو على التمويل الطارئ بقيمة تعادل ٢,٥ مليار دولار من أجل ما بذلته الحكومة المصرية من جهود لمواجهة الآثار التي تسببت فيها الأزمة.

ج. العراق:

تتمثل الجهود التي قامت بها دولة العراق فيما يلي:

- (١) قلل البنك المركزي العراقي المتطلبات التي يحتاج إليها من الاحتياطي، كما أعلن عن القيام بتجميد سداد الفوائد الخاصة بكل من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.
- (٢) تم تنفيذ برنامج التحويلات النقدية بتكلفة إجمالية قدرها ٣٠٠ مليار دينار عراقي (٢٥٤ مليون دولار أمريكي) تستهدف عائلات موظفي القطاع الخاص الذين لم يتلقوا رواتب أو مزايا من الحكومة خلال الجائحة.

المبحث الرابع: إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا

بذلت المملكة العربية السعودية العديد من الجهود خلال استعدادها من أجل التصدي لكوفيد ١٩ وذلك بداية من ظهور الحالة الأولى في دولة الصين إلى أن تم إثبات الإصابة بذلك الوباء داخل المملكة العربية السعودية، واستندت المملكة في ذلك على التجارب السابقة في مواجهة وإدارة الأوبئة لا سيما في موسمي الحج والعمرة، وسوف نتطرق بالحديث عن الجهود التي قامت بها المملكة لمواجهة أزمة تفشي فيروس كورونا في مختلف المجالات.

فحالات الإصابة بفيروس كورونا في المملكة العربية السعودية قد بدأت في شهر مارس وذلك لعام (٢٠٢٠م)، وحينها بلغت الإصابات (١٥٦٣) إصابة إلى نهاية الشهر، ونتج عنها ما يعادل (١٠) وفيات ومن تلك اللحظة بدأ منحنى الإصابات والوفيات أن يرتفع بصورة ملحوظة خلال شهري إبريل ومايو إلى أن يصل لذروته وذلك خلال شهر يونيو حيث وصلت حينها الإصابات إلى ما يعادل (١٠٥٥٥٣) حالة إصابة، وتقريبًا (١١٤٦) حالة وفاة (World Health Orgnization,2020).

أخذ منحنى الإصابات والوفيات يعاود الارتفاع بصورة كبيرة وملحوظة لا سيما في الفترة الممتدة من شهر إبريل إلى شهر يونيو، والسبب في ذلك هو أن وباء كورونا كان حديثًا وكان في بداية انتشاره في المملكة العربية السعودية، وهو ما أدى إلى حالة من عدم التأكد واليقين، وكان الأمر كذلك في بقية دول العالم القاطنة وذلك من حيث معرفتها بخصائص الوباء والطرق التي تتسبب في انتقاله من شخص لآخر والآليات التي تحد من انتشاره وتقلله، لذا كان في بداياته العد من الصعوبات التي جعلت البعض عاجز عن التعامل معه، أما بالنسبة لمنحنى الإصابات والوفيات أخذ ينخفض تحديدًا وبصورة تدريجية في شهر يوليو لعام (٢٠٢٠م)، وذلك بالتزامن مع الارتفاع الملحوظ في المنحنى الخاص بالتعافي.

تم ملاحظة انخفاض منحنى الإصابات والوفيات بصورة كبيرة تحديدًا في شهري أغسطس وسبتمبر لعام (٢٠٢٠م)، وبالتالي جاءت الشهور المتتالية ضمن المعدلات والمنحنيات المنخفضة وذلك على الصعيد العالمي، وكان ذلك الانخفاض الملحوظ في كل من الإصابات والوفيات والارتفاع الكبير الملحوظ في حالات التعافي راجعًا إلى ما قامت به المملكة العربية السعودية في الكثير من المجالات والتي من بينها الصحية والاقتصادية والتعليمية والتكنولوجية، وتلك الجهود التي قامت بها المملكة تمت مقابقتها بالاستجابة من قبل كل من الأفراد والمؤسسات الاجتماعية والتي قامت بالتفاعل مع ما تم اتخاذه من إجراءات احترازية ووقائية التي قامت الحكومة السعودية بتنفيذها حيال الجائحة.

ويتضح من معدلات كل من الإصابات والوفيات والتعافي على مدى النجاح التي قامت المملكة بالتعاون مع مختلف الهيئات والمنظمات بتحقيقه، مثل تكوين لجنة الأزمة المشكلة لذلك الغرض فضلاً عن تحكمها في المنحنى المرضي الملازم للجائحة بالطرق العلمية التي تمثلت في الإجراءات الاحترازية والإجراءات الوقائية التي تم تطبيقها من قبل حكومة المملكة، ويرجع السبب في ذلك إلى توفير كل من الرعاية الصحية الشاملة، إلى جانب توفير الأدوات والمستلزمات الطبية لكافة المواطنين والوافدين.

وتعتبر تلك الأرقام معقولة أو منخفضة وذلك عند مقارنتها مع ما تم التوصل إليه من قبل مؤشر الإصابات في الدول الكبرى والمتقدمة والدول الفقيرة أيضاً بينهم، وتم ملاحظة وصول الإصابات للحالة الطبيعية (٩٧) إصابة، وكان ذلك تحديداً في شهر يناير لعام ٢٠١٨م.

١. إدارة أزمة جائحة كورونا في مجال الصحة:

ارتكزت المملكة العربية السعودية في مواجهتها لفيروس كورونا على أنظمة صحية مطورة، فالمملكة استقبلت الكثير من الحالات الصحية القادمة من العديد من دول العالم لتلقي العلاج، فقد توفر في المستشفيات الحكومية السعودية ما يكثر عن ثمانين ألف سرير موزعين في أنحاء المملكة والتي تم تخصيصها من أجل استيعاب كافة الحالات المصابة بالوباء، وتم بناء أكثر من مائة مستشفى متنقل من أجل دعم جميع المناطق لا سيما عند الاحتياج الزائد لها إلى جانب توفير العلاجات وتوصيله بالجمان لكافة المصابين، كما تم توفير الاستشارات الطبية من خلال التطبيقات التي قامت الوزارة بإنشائها والتي من بينها تطبيق صحي. (فريدي، ٢٠٢٠م، ص ٧)

تتضح الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية من أجل مواجهة وباء كورونا في المجال الصحي عن طريق الهياكل التنظيمية، والبروتوكولات الوقائية، والنخب الطبية، فضلاً عن العديد من الخطوات العلمية التابعة لوزارة الصحة، وسوف نتطرق بالحديث عن تلك الجهود فيما يلي:

أ. الأطر التنظيمية الصحية:

قام خادم الحرمين الشريفين بإصدار أمر ملكي ينص على تشكيل لجنة عليا وذلك من أجل مواجهة الأزمات الناتجة عن جائحة كورونا، وبالفعل أقرت اللجنة العديد من التدابير الاحترازية من أجل الحد من آثار كورونا ومن بين تلك التدابير ما يلي: (خطيب، ٢٠٢٠م، ص ٩٣)

(١) تطبيق التباعد الاجتماعي وذلك من أجل المحافظة على المسافة الآمنة مما يترتب عليه تقليل مخاطر الإصابة بالوباء من خلال العدوى، سواء كان ذلك عن طريق اللمس أو الجهاز التنفسي، وتحقيق ذلك التباعد من خلال البقاء بالمنزل ووقف كافة الأنشطة الرسمية منها والمجتمعية ومنع الذهاب للأماكن العامة.

(٢) تطبيق الحظر الكلي والجزئي في كافة أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً للحالة الصحية لكل فرد.

(٣) تعليق الدراسة لكافة المراحل العمرية وبمختلف أقسامها وتفرعاتها، وذلك لحماية الطلاب من الإصابة بالعدوى.

(٤) تم تعليق العمل في كافة المؤسسات الحكومية منها والخاص.

(٥) تم وضع استراتيجيات للعمل والدراسة عن بعد، فقد تسببت جائحة كورونا بكل من الانقطاع الطويل والبعد النفسي والجسدي بسبب انقطاع الدراسة. (منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٢٠م، ص ٤)

(٦) إغلاق كل من المساجد والمسارح والسينيمات فضلاً عن المراكز التجارية وتم منع التجمعات في الأماكن العامة.

(٧) عدم إتاحة الفرصة للخروج سواء للعمل أو التسوق إلا إذا كان ذلك للضرورة الملحة، وتم وقف الرحلات الدولية المحلية.

ب. البروتوكولات الوقائية:

سنت وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية العديد من البروتوكولات الصحية والتي عممتها على كافة أنحاء المملكة، والتي من أهمها ما يلي:

تفعيل الرقابة الصحية لجميع الأفراد لا سيما في أماكن التجمعات، حيث تم إلزام الزوار بوجود تطبيق توكنا بالإضافة إلى معرفة مقياس الحرارة في لحظة الدخول وعد إتاحة الفرص بأي تجمعات بداخل الأسواق التجارية كافة، كما تم إلزام الجميع بارتداء الكمامات، وتم تقنين ساعات العمل، والمواعيد الخاصة بالدخول والخروج للأسواق التجارية، وتم وضع العقوبات الرادعة لمن يخالف ذلك، ومن بين تلك البروتوكولات ما يلي: (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٠م)

(١) بروتوكولات قطاع البترول والبتروكيماويات والغاز.

(٢) بروتوكولات قطاع المقاولات والمشاريع القائمة بروتوكولات محلات تجارة الجملة والتجزئة والمولات والمراكز التجارية.

- (٣) بروتوكولات أسواق النفع العام.
- (٤) بروتوكولات دور الإيواء الاجتماعية.
- (٥) بروتوكولات الأعمال الإدارية والمكتبية.
- (٦) بروتوكولات المطاعم والمقاهي بروتوكولات التوصيل المنزلي.
- (٧) بروتوكولات العمالة المنزلية بنظام الساعات.
- (٨) البروتوكولات الصحية للحد من انتشار فيروس كورونا (كوفيد ١٩) لأربعة وثلاثين قطاعًا بتاريخ ٢١ يونيو ٢٠٢٠.

- (٩) بروتوكولات مدارس تعليم قيادة المركبات.
- (١٠) بروتوكولات مؤسسات التعليم العام والخاص والمعاهد التعليمية.
- (١١) بروتوكولات محلات ومشاعل الخياطة الرجالية والنسائية.
- (١٢) بروتوكولات تشييع الجنائز والصلاة عليها.
- (١٣) بروتوكولات قاعات الأفراح والمناسبات والاستراحات.
- (١٤) بروتوكولات مراكز ضيافة وحضانات الأطفال.

ج. البروتوكولات الصحية والعلاجية:

قامت وزارة الصحة باتخاذ العدد من الإجراءات الصحية العملية من أجل مواجهة الجائحة والحد من آثارها، وذلك لأنها الجهة المسؤولة عن حماية صحة الأفراد، وتتضح تلك الإجراءات فيما يلي:

- (١) العمل على التثقيف المجتمعي بصورة مكثفة وذلك من خلال الاستناد على المعلومات الدقيقة لحالة الوبائية في العالم بأكمله، وفي المملكة العربية السعودية عن طريق الاعتماد على الوسائل الإعلامية التقليدية والوسائل الخاصة بالتواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى الإعلان عن البيانات الصحية الدقيقة لكل من حالات الوفيات والتعافي.
- (٢) إجراء مسح ميداني شامل لجميع مناطق تفشي وانتشار الوباء ومن ثم إصدار قرار بعزلها، وكان لذلك دورًا كبيرًا في التقليل من نسبة الوفيات بصورة ملحوظة.

- (٣) القيام بتطبيق البروتوكولات العلاجية بشكل علمي وموثوق، فالوزارة قد استفادت من التجارب والخبرات السابقة والمتمثلة في التعامل سابقاً مع الأنفلونزا الموسمية والسلالات المتحورة عنها، إلى جانب خبرتها في الإدارة الصحية في موسمي الحج والعمرة والتي يتم عاجها في المستشفيات التابعة للمملكة بدون أية رسوم.
- (٤) العمل على مراقبة الحالة الوبائية عن طريق الصيحين في كافة الأماكن والطرق في المملكة بالإضافة إلى التشديد الأمني الصارم في تنفيذ كافة الإجراءات الاحترازية من جميع الجوانب المشاركة، إلى جانب تطبيق البروتوكولات العلاجية على أعلى درجة من الدقة والموثوقية.

د. البروتوكولات الاحترازية:

تتضح البروتوكولات الاحترازية التي طبقتها المملكة بصورة صارمة وجادة من خلال تطبيق الإجراءات الاحترازية والوقائية بصورة صارمة بالإضافة إلى عدم التساهل مع الجميع، وقامت الجهات الأمنية بمتابعة ذلك، فمن ناحية أخرى قامت بفرض الحظر ومنع التجول وتطبيق التباعد الاجتماعي بالإضافة إلى غلق الأماكن العامة ومنع التجمعات العائلية بكافة أشكالها، كما فرضت غرامة تعادل (١٠٠٠) ريال وذلك عند عدم ارتداء الكمامة، وغرامة عشرة آلاف عند قيام أحد بحرق حظر التجول، وتنفيذ ذلك من قبل كافة الجهات الأمنية إلى جانب الوحدات المساندة والتي تتمثل في وزارة الحرس الوطني التي ساهم مع قوات الأمن العام لما تتسم به من فاعلية واحترافية والتعامل بصورة متحضرة مع الجميع في كل من الميادين والحدائق بالإضافة إلى الأماكن الخاصة بالتجمعات، والأماكن المزدحمة.

القيام بفرض الغرامات المالية التي تصل لمائة ألف ريال سعودي، وكان من الممكن القيام بإغلاق الشركات عندما يتكرر وشطب السجل التجاري الخاص بها بصورة نهائية، وعدم إتاحة فرصة لها من أجل العودة للعمل مرة ثانية عندما تتكرر المخالفة وعدم التزامها بتطبيق التباعد الاجتماعي، أو عدم تقديمها للسكن الملائم من الناحية الصحية لكافة العاملين فيها.

واتضح مما سبق أن القيادة السياسية بالمملكة العربية السعودية قد حرصت على القيام بتطبيق الإجراءات الاحترازية والتي انعكست بصورة إيجابية على سلامة وصحة الشعب السعودي وجميع قاطني أنحاء المملكة العربية السعودية، وتلك التجربة يقتدى بها، وهي بمثابة إنجاز وطني لكل من القادة والشعب في المملكة للمملكة قيادة وشعباً، وذلك الإنجاز كان له دوراً في التقليل من الإصابة بفيروس كورونا وتقليل أعداد الوفيات أيضاً، والمملكة من خلال ذلك تستند في اتخاذها للقرارات والإجراءات على القواعد الخاصة بالشريعة الإسلامية التي تدعو

لحفظ النفس وحمايتها، ودعت أيضاً إلى سد الذرائع، وذلك من أجل الوقية من كل الأمراض والأوبئة والتقليل من انتشارها.

أعلنت كل من منظمة الصحة العالمية والعديد من الهيئات الدولية ومؤسسات حقوق الإنسان أن المملكة قد نجحت بصورة كبيرة في الحد من آثار فيروس كورونا وتقليل انتشاره مما يترتب عليه تقليل أعداد الإصابة به وتقليل أعداد الوفيات، انتشاره وتقليل الإصابات والوفيات، بالإضافة إلى أن المملكة العربية السعودية هي ضمن أولى الدول التي تمكنت من الحصول على اللقاحات المعتمدة دولياً ولا سيما من قبل منظمة الصحة العالمية، وقد وفرتها المملكة بشكل مجاني لكافة المواطنين والمقيمين دون تمييز أو تفرقة بينهم، وبالفعل وصلت نسبة التحصين لما يعادل (٣٠) مليون جرعة، وبذلك الرقم فهي بالفعل اقتربت حينها بصورة كبيرة من الحصانة المجتمعية والتي تعد من أسمى وأكبر الأهداف التي كانت تسعى نحوها كافة الدول.

هـ. اللقاح ومراكز التطعيم:

قامت المملكة باتخاذ العديد من الإجراءات الاحتياطية الاستباقية العلاجية للتقليل من تفشي جائحة كورونا، وهو ما جعل المملكة العربية السعودية تتبنى اللقاح المضاد لوباء كورونا، وجعلوا إعطائه لكافة الأفراد واجباً بما يتوافق مع ضوابط محددة، لذا حرصت وزارة الصحة على أن تقوم بتوفير اللقاحات التي تم اعتمادها من قبل منظمة الصحة العالمية، وتوفيرها للمواطنين بالجان وذلك لكي تتضمن المخالفين لنظام الإقامة، واعتمدت وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية لقاحين ألا وهما: "أكسفورد أسترازينيكا" و"فايزر بايونتيك"، وتم إجراء الدراسات التقييمية للعديد من اللقاحات الأخرى، وذلك في ضوء تخطيطها من أجل الوصول ل (٨٠) % من المناعة المجتمعية.

وقامت المملكة العربية السعودية بتأسيس مراكز اللقاحات وذلك في كافة أنحاء المملكة العربية على مدار الساعة، وذلك اللقاح كان يؤخذ من خلال التسجيل بتلك المراكز عن طريق الموقع الخاص بوزارة الصحة عبر شبكة الانترنت أو التسجيل عن طريق "تطبيق صحي"، ويتم أخذ تلك اللقاحات في أوقات وجيزة وبطرق ميسرة.

ووصلت أعداد مراكز التطعيم بالمملكة إلى ما يعادل (٥٠٠) موقع ومركز معتمدة من قبل وزارة الصحة السعودية، وقامت وزارة الصحة بالمملكة بإنشاء موقع عبر الانترنت أطلقت عليه كوفيد (١٩)، وكان بمثابة منصة إلكترونية صحية متاح بها كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول وباء كورونا ويقوم الموقع بعرض الحالات

المصابة والوفيات بشكل يومي، وساعد ذلك الموقع المواطنين السعوديين على التعرف على أعراض الوباء. (وزارة الصحة، ٢٠٢١م).

ومن المسلم به أن الإجراءات الصحية والوقائية والبروتوكولات التي طبقت من قبل وزارة الصحة وضحت مدى ما هي عليه من تقدم طبي، والتطور الذي حققته المملكة العربية السعودية خلال تلك الأزمة، بالإضافة إلى وجود بنية تقنية جديدة ومتقدمة، لا سيما في الجانب العلاجي والاعتماد على الأدوات العلمية عند القيام بتقييم المخاطر الصحية؛ بجانب توافر الأجهزة الآمنة في تشخيص وتحليل كل من الأشعة والفحوصات بالإضافة إلى الكشف المبكر عن كافة الأمراض والأوبئة والفيروسات، أما من جانب الأعداد الكبير للمستشفيات والمستوصفات الحكومية والأهلية، ووجود كافة الأدوات الطبية فيها والتي تشتمل على كل من (الأسرة- الأجهزة- العناية الفائقة- أدوات التنفس الصناعي- الطواقم الطبية) وكافة الكوادر بتلك المستشفيات يعملون بأمانة وإخلاص وكل ذلك يتم تحت إشراف وزير الصحة بأمر من خادم الحرمين الشريفين.

فكافة الإجراءات والاستراتيجيات الدقيقة التي أقرتها الحكومة، وكل ما تشتمل عليه من تخطيط وتنسيق ومراقبة على الصعيد الوطني والمجتمعي، فضلاً عن رصد الوباء، والاستجابة الفورية والقضاء على العدوى والحد من انتشارها، وبعد ذلك يأتي دور كل من العلاج والملاحظة فوراً بعد القيام بالمسح الوبائي، وذلك لما له من دوراً كبيراً في اكتشاف الحالات ورصدها قبل أن ينتشر الوباء ويتفشى، ونقل العدوى على نطاق أوسع، وذلك ما نتج عنه من تسهيل عملية خفض المنحنى الوبائي لا سيما بعد أن وصل لأعلى نقطة عقب عملية المسح والتقصي.

بينما في مجال البحوث العلمية التي تتعلق بوباء كورونا فقد قامت المملكة بما يعادل (٩٣٥) بحثاً علمياً والذي تم نشره في (١٠٠) مجلة علمية ببل وأكثر من ذلك، والتي مثلت ١,٨٪ من إجمالي الإنتاج العالمي الخاص بفيروس كورونا، واحتلت المملكة المرتبة الرابعة عشرة على مستوى العالم في الأبحاث المنشورة لمناقشة فيروس كورونا، وحازت المملكة العربية السعودية على المركز الأول وذلك على مستوى الدول العربية وحازت المملكة على المستوى الثاني عشر بين دول مجموعة العشرين. (صحيفة الشرق الأوسط، ٢٠٢١م)

٢. إدارة أزمة جائحة كورونا في المجال الاقتصادي:

تضاعفت جهود الأجهزة الحكومية المختصة بمواجهة التداعيات الاقتصادية المترتبة على جائحة كورونا والتقليل من آثارها على كل من القطاع العام والقطاع الخاص أو على كافة المواطنين السعوديين والمقيمين بالمملكة العربية السعودية، وسوف نتطرق بالحديث عن تلك الجهود فيما يلي:

أ. إجراءات الأجهزة الحكومية المتخصصة: قام خادم الحرمين الشريفين بتوجيه العديد من الوزارات والمصالح الحكومية بالكثير من الإجراءات التي قامت بدورًا هامًا في الحد من الآثار الاقتصادية التي تسببت فيها الجائحة، ومن الممكن ويمكن الكشف عن هذه الجهود على النحو التالي:

ب. إجراءات وزارة المالية:

(١) ارتفاع الإنفاق الحكومي، إلى جانب توفير الحزم المالية والتي بلغت مئات المليارات الريالات وذلك من أجل تطوير الاقتصاد ودعمه؛ حيث وصلت ٦٪ من الإنتاج المحلي الإجمالي (الخبر المالية، ص ١٣)؛ سواء تم ذلك من خلا إعادة هيكلة الديون، أو من خلال توفير التمويل لجميع العمال الذين فقدوا وظائفهم، أو عن طريق دفع الأجور الخاصة بعمال القطاع الخاص وذلك لمدة ثلاثة أشهر في فترة الإغلاق الكامل، مع تأجيل دفع الضرائب وعدم فرض العديد من الرسوم الحكومية، وتنفيذ كافة متطلبات القطاع الصحي (مكتب تحقيق الرؤية في وزارة الصحة، ٢٠٢٠، ص ٥)

(٢) دفع رواتب موظفي بصورة مستمرة وذلك لمختلف القطاعات رغمًا من عدم ذهابهم للعمل في فترة الحظر التام والحظر الجزئي.

(٣) الالتزام بدفع ما يعادل (٦٠٪) من أجور الموظفين السعوديين لا سيما في القطاع الخاص.

ت. إجراءات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

(١) قام صندوق تنمية الموارد البشرية بالاتفاق مع كل من وزارة الموارد البشرية وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، بالإعلان عن طرح مبادرة جديدة من أجل دعم السعوديين والسعوديات العاملين في خدمة توصيل الطلبات عن طريق التطبيقات، بحوافز شهرية تصل إلى ٣٠٠٠ ريال. (وزارة الصحة، ٢٠٢٠م).

(٢) إطلاق مبادرة لدعم التوظيف التي تدعم الأجور الخاصة بالسعوديين في كافة المنشآت والوظائف وذلك لمدة سنتين.

(٣) تنظيم العلاقة التعاقدية بين كل من العاملين وأصحاب العمل وذلك من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لإدارة أزمة كورونا والتقليل من تفشيها.

(٤) كما قامت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تدشين مبادرة من أجل تحسين العلاقة التعاقدية بين كل من العاملين وأصحاب العمل؛ وذلك انطلاقاً من دعم الجهود التي بذلتها حكومة المملكة العربية السعودية؛ كما سنت الوزارة قرارات استدعت تقليل ساعات العمل مع الالتزام بكافة التدابير الاحترازية والتي تقلل من الحالات مما يتضمنه وصف القوة تقف عائقاً أمام تنفيذ الالتزامات التي وردت في أنظمة العمل دون القيام بالتزامات واردة في نظام العمل أو اللائحة التنفيذية أو عقود العمل.

(٥) الإعلان عن مبادرة جعل الوافدين قادرين على العودة لبلدانهم وتم تحديد ذلك من قبل وزارة الموارد البشرية وتم التنسيق مع الكثير من الجهات الحكومية التي تمتلك قدرة على تمكين العمل بعض الوافدين من العودة لبلدانهم بصورة استثنائية.

ث. إجراءات البنك المركزي السعودي:

عملت مؤسسة النقد العربي بالمملكة على القيام بإعداد البرامج التي كلفتها بقيمة ٥٠ مليار ريال، كما وتلتمك البرامج كان الغرض منها تقديم الدعم للقطاع الخاص فضلاً عن تمكينه من تدعيم النمو الاقتصادي عن طريق تقديم الدعم لتمويل كل من المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة، بالإضافة إلى دعم الرسوم الخاصة بعمليات البيع والتجارة الإلكترونية، أما فيما يرتبط بالمنشآت التي تأثرت من التدابير الاحترازية التي قامت بتبنيها مدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة؛ كما قامت المؤسسة بالتنسيق مع البنوك والعديد من الشركات التمويلية من أجل تسهيل المدفوعات التي تتعلق بتمويل المنشآت.

ج. إجراءات وزارة التجارة:

قامت وزارة التجارة السعودية بالإعلان عن القيام بتأجيل سداد كافة الرسوم التي تختص بالسجلات التجارية المطلوب سدادها وذلك لمدة ثلاثة أشهر.

ح. إجراءات الصناديق التنموية:

قام صندوق التنمية الزراعي بالإعلان عن تأجيل للأقساط المستحقة، كما أعلن عن مبادرة من أجل تقديم الدعم للمشاريع الصناعية التي تتأثر بفيروس كورونا وتقديم الجهود الخاصة بمواجهة الأزمات التي أطلقتها الدولة من أجل التقليل من الآثار المالية والاقتصادية التي كان من المتوقع حدوثها على القطاع الخاص نتيجة لفيروس كورونا.

خ. صندوق التنمية الوطني:

قام صندوق التنمية الوطني بطرح العديد من البرامج التي وصلت قيمتها لحوالي ٢٢ مليار ريال وذلك من أجل دعم المواطنين بشكل عام والقطاع الخاص.

د. بنك التنمية الاجتماعية:

قام بنك التنمية الاجتماعية بتخصيص مبادرة، والتي تخطت قيمتها أكثر من تسع مليارات ريال وذلك لأكثر من ستة آلاف مؤسسة، لا سيما الخاصة بالقطاعات الصحية.

٣. إجراءات المملكة العربية السعودية في دعم القطاع الخاص:

أ. سعت المملكة نحو القيان بالكثير من المبادرات والتي وصلت قيمتها لمليارات الريالات وذلك من أجل تقليل الآثار المترتبة على الغلق التام والجزئي لكافة المؤسسات سواء المنسوبة للقطاع الحكومي أو القطاع الأهلي، ومن أهم تلك المبادرات ما يلي:

(١) إصدار أمر ملكي من قبل الملك سلمان بن عبد العزيز والذي ينص على استثناء العمال السعوديين في المنشآت والمؤسسات الأهلية وكافة الخاضعين لما يسمى بنظام التأمينات الاجتماعية التي تأثرت من تفاقم الوباء، والدولة هي التي ستتحمل نسبة ٦٠٪ من أجور الموظفين في المؤسسات الأهلية.

(٢) تم إعفاء أصحاب العمل من دفع الأجور الشهرية للمستفيدين، وذلك بما يتوافق مع الأمر الذي صدر، فضلاً عن القرارات التي اقتربت تكلفتها من ١٧٧ مليار ريال.

(٣) تأخير سداد ضرائب القيمة المضافة وتم تأجيل كل من الإنتاج والدخل والزكاة طوال فترة الحظر فضلاً عن إلغاء كافة الرسوم الحكومية بوجه عام وعلى العمالة الأجنبية بوجه خاص.

(٤) تعطيل دفع أي رسومات أو مصروفات لكل من أجل تمويل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجانب الإعفاء من جميع التكاليف الخاصة ببرامج القروض طول الحظر.

(٥) تعطيل سداد جميع الرسوم الخاصة بالسجلات التجارية لمدة تعادل ثلاثة أشهر.

(٦) إمداد إقامة الوافدين المتواجدين داخل وخارج المملكة بالمملكة آلياً للوافدين الموجودين داخل أو خارج من أصحاب المهن التجارية والمهن الصناعية دون أي مقابل مالي.

(٧) القيام بتحميل ٣٥٠٠ من المنشآت المدرسية لوحدة سكنية مؤقتة للعاملين في المملكة العربية السعودية من والعمالة الوافدة في الدول الأخرى.

ب. ومما سبق اتضح أن لمواجهة جائحة كورونا عبء على المملكة ويتبين ذلك في كل من حجم وكمية ما قامت الحكومة بإنفاقه وما تحملته الدولة من مبالغ طائلة الدولة من أجل المحافظة على الوضع المعيشي للمواطنين السعوديين المحافظة المقيمين في القطاعات الحكومية والأهلية؛ فقد أصدرت الوزارات جميع التوجيهات التي نصت على تكثيف الجهود والإنفاق، بالإضافة إلى تحمل كافة العواقب المالية الناتجة عن توقف الناس عن العمل لتوقف الناس عن العمل وعدم الاقتراب من المخصصات المالية أو التسبب في فصل الموظفين، لا سيما في القطاعات الأهلية، ووقع جزء من المسؤوليات على عاتق الدولة، وانعكس ذلك على الحالة الصحية للمواطنين والمقيمين داخل المملكة.

ت. بعد ما تم من إنفاق على مختلف المجالات وما حدث من توقف تام للحياة الاقتصادية وتسبب الجائحة في تعطيل مختلف المجالات والقطاعات، والتي كان لها الكثير من الإسهامات الهائلة والتي من بينها قلة أسعار الذي يعد بمثابة عصب الاقتصاد السعودي بالإضافة إلى كونه المورد الرئيسي للمملكة العربية السعودية، حيث وصل سعر برميل البترول وقتها لعشرين دولار مستويات العشرين دولار للبرميل في هذا الوقت العصيب مما دعا السعودية إلى القيام بتقليل إنتاج البترول لكي يزداد سعره مره أخرى ويكون عليه الطلب كثيراً ليعود إلى سعره الطبيعي.

٤. إدارة الأزمات في المملكة في المجال التكنولوجي:

قامت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، بتسهيل كافة الإجراءات الحكومية التي قامت باحتواء أزمة كورونا، حيث قامت الهيئة بإطلاق العديد من التطبيقات بما يتوافق مع ما تحتاجه كل جهة، عدد من التطبيقات التي أطلقتها الهيئة بما يتناسب مع احتياج كل جهة من الجهات، ويمكن ذكر العديد من التطبيقات والتي تتضح فيما يلي:

أ. تطبيق صحة يقدم تطبيق صحة حلولاً مبتكرة ومستدامة:

ذلك التطبيق يمكن الأفراد من تلقي الرعاية الصحية والوقائية والمصابين في منازلهم من أجل التمتع بأعلى معدل من الصحة الجيدة وذلك عن طريق الاستشارات الطبية من خلال المحادثات النصية وعن طريق الرسائل الصوتية والفيديوهات التي يقوم الأطباء بتقديمها وهؤلاء الأطباء يكونوا معتمدين من وزارة الصحة، بجانب تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تمكن المصابين من الحصول على كافة المعلومات الطبية الآمنة من دون التحرك من البيت واختلاط الناس.

ب. تطبيق موعد:

يعد ذلك التطبيق بمثابة خدمة إلكترونية قامت وزارة الصحة بتقديمها؛ وذلك لكي تمكن المستفيد من حجز المواعيد في المراكز الخاصة بالرعاية الصحية الأولية، والعمل على إدارة تلك المواعيد من خلال القيام بتعديلها أو القيام بإلغائها، والعمل على إدارة المواعيد الأخرى في كافة المستشفيات التي من الممكن أن يحال إليها. (وزارة الصحة، ٢٠٢١م)

ت. تطبيق تظمن:

يتبع ذلك التطبيق وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتطبيق تظمن يهدف لتعزيز التزام كافة الأشخاص اللذين تم توجيههم للالتزام بالعزل الصحي والمتابعة المستمرة للحالة الصحية الخاصة بهم، ويقوم ذلك التطبيق بتقديم الكثير من الخدمات ووسائل المساعدة المختلفة لكافة المستخدمين، وتتمثل تلك المساعدة في: حجز المواعيد من أجل إجراء فحص كورونا.

ث. تطبيق وصفتي:

يعد ذلك التطبيق هو واحدًا من الخدمات التي قامت وزارة الصحة بإطلاقها، وذلك لكي تمكن المواطنين من أن يحصلوا على الوصفات الطبية بطريقة يسيرة وسريعة في تلبية متطلبات كل من المواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية، وذلك البرنامج يعد بمثابة محادثة طبية بين المصابين والأطباء الأكفاء، ويتميز ذلك التطبيق بمواكبة التطورات الهائلة في المملكة العربية السعودية.

ج. تطبيق توكلنا:

يعد تطبيق توكلنا هو التطبيق الرئيسي الذي تم اعتماده من قبل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من أجل التقليل من انتشار الفيروس والذي طور من قبل مركز المعلومات الوطني.

وذلك التطبيق يوفر معلومات مباشرة عن الأعداد الخاصة بحالات الإصابة في المملكة العربية السعودية، كما يساهم التطبيق في اكتشاف حالات الإصابات بفيروس كورونا مبكرًا، وذلك عند ظهور أحد أعراض كورونا على مستخدم التطبيق، كما يتيح لكافة المواطنين والوافدين، وذلك من خلال طلب أذونات للخروج الاضطراري في الأوقات التي فرض فيها الحظر ومنع التجول فيها على الكثير من المدن والأحياء نتيجة لانتشار تفشي المرض.

المتابعة المستمرة لحالات طلب الخروج في وقت حظر التجول، ويوجه التطبيق كافة المستخدمين عند اقتراحهم من إحدى المناطق المعزولة أو الموبوءة، ويمكن من خلال التطبيق أن يتم الإبلاغ عن المصابين أو الحالات المشتبه في إصابتهم بوباء كورونا من أجل تقديم المساعدات للأفراد وذلك بتوفير المساعدات الطبية لهم، وذلك التطبيق تجاوز عدد مستخدمي ٧ ملايين.

د. التمكين المجتمعي:

قامت وزارة الصحة السعودية بطرح مبادرة التي تمكن الافراد من عملية التدعيم الصحي، وذلك عن طريق إعطائهم دورًا قياديًا من أجل صياغة المشكلات الصحية التي تعيق حياتهم في الأحياء التي يقطنون بها، بالإضافة إلى تحديد الأولويات وفرض القرارات والقيام بتنفيذها من خلال التعاون بينهم وبين المراكز الصحية المتواجدة داخل الحي (وزارة الصحة، ٢٠٢١).

وقد شاركت تلك التطبيقات التي استندت عليها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي في التقليل من أعداد المصابين والوفيات والعتور على المصابين من خلال اختبارات تجريبية وهي اختبارات تقيس نسبة الخطر عند الأشخاص إلى أن يصلوا لمحطات الفحص بدون حدوث ازدحامًا بشريًا يؤدي لسعة انتشار الفيروس، فالمملكة تمكنت من تحقيق نجاحًا في الاستفادة من الخدمات الرقمية لمحاربة لتبعات المترتبة على جائحة كورونا، وبعد ذلك الأمر الذي جعلها تحصل على مكانة متقدمة بين "دول مجموعة العشرين" لا سيما في استعمال تقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي، وتعد المملكة العربية السعودية هي ثالث الدول على مستوى العالم التي أطلقت تطبيقًا مستخدمًا لتقنيات (Exposure Notification) والتي قامت بتطويرها مؤخرًا شركة أبل وشركة جوجل من أجل تقديم المساعدة في تنبيه مستخدميها -الذين من الممكن أن يصابون بسبب الاختلاط بأشخاص تم ثبوت إصابتهم بمرض (كوفيد ١٩) عن طريق تطبيق (تباعد) وذلك بالتعاون مع وزارة الصحة، وذلك التطبيق يعتمد في المقام الأول على تقنية البلوتوث للتعرف على الأجهزة المقترية من الجهاز المستخدم، بالإضافة إلى حفظ كافة البيانات بصورة آمنة ولمدة تعادل ١٤ يوم، وذلك من أجل تنبيه المستخدمين عند مخالطتهم للمصابين خلال تلك المدة، حيث يتم القيام بإرسال رسالة نصية تبلغه بأنه ثبتت إصابته. (صحيفة عكاظ، ٢٠٢٠م).

وبفضل البنية التحتية المطورة بالمملكة العربية السعودية تعدى متوسط استخدام الفرد الواحد للبيانات في السعودية ثلاث أضعاف الاستخدام العادي في اليوم والذي كان يقدر بنحو ٢٠٠ ميجابايت، والذي وصلب ٩٢٠ ميجابايت للفرد في اليوم، وذلك لم يحدث إلى بنية تحتية رقمية قوية وحديثة، وتم ذلك بالاعتماد على الطيف

الترددى بالإضافة إلى الشبكة الكبيرة والمكونة من الألياف البصرية، إلى جانب تقنية الجيل الخامس، والذكاء الاصطناعي، الذي انتشر في كافة أنحاء المملكة، وفي كل من القطاع التجاري والقطاع السكني، مما ترتب على ذلك تشجيع الشركات الكبيرة في كل من الاستثمار والتواجد في الأسواق السعودية عن طريق القيام بافتتاح العديد من الفروع لها، والمتمثلة في: (أمازون) والذي يعد بمثابة عملاق التقنيات الرقمية، وشركة هواوي والتي هي الأخرى تعد عملاق التقنية الصيني.

كما أن السعودية وسعت نطاقات الطيف الترددي التي تختص بشركات الاتصالات وذلك بمعدل وصل إلى ٢٦٦٪ من ٣٤٠ ميغاهرتز وذلك في عام ٢٠١٧م لحوالي ١١١٠ ميغاهرتز وذلك في عام ٢٠٢٠م، وهو الأمر الذي جعل المملكة العربية السعودية بين أولى دول مجموعة العشرين وذلك تحديد في مستوى تخصيص الطيف الترددي، كما احتلت السعودية المركز السابع والعشرين على مستوى العالم والمركز الثامن بين مجموعة دول العشرين، وتم إثبات ذلك في تقرير أصدرته الأمم المتحدة لعام ٢٠٢٠م من أجل قياس معدل تطور الحكومة الإلكترونية، وقام ذلك التقرير بتوثيق تقدمًا ملحوظًا قامت المملكة العربية السعودية بتحقيقه في مؤشرين رئيسيين ألا وهما "مؤشر البنية التحتية للاتصالات" وذلك المؤشر ارتفعت فيه قيمة المملكة بما يساوي ٥٨,١٪ وذلك بالمقارنة بعام ٢٠١٨م، (العين الإخبارية، ٢٠٢٠م)

فالبنية التحتية التقنية التي تم تطويرها في المملكة العربية السعودية نتج عنها دورًا هماً في التخطيط لإدارة الفيروس والتقليل من انتشاره، ويعد ذلك ما قامت المملكة بتوظيفه منذ أن ظهرت أول حالة مصابة بالفيروس، حيث قامت بإطلاق الجهات المتخصصة التطبيقات الإلكترونية المرحلية في المملكة، كما كان أيضًا لكل مرحلة من مراحل تفشي الوباء تطبيق إلكتروني خاص بها ومتوافق معها، مع استخدامها بصورة مستمرة.

ويعتبر الجانب التكنولوجي هو بمثابة حصانه الرهان في الفترة الحالية، ويتبين ذلك في كافة النواحي الاقتصادية والنواحي الصحية والنواحي العلمية والعسكرية، فكافة الأشياء تقوم على أساس الاستناد على التقنيات بشكل أو بآخر، وتمكنت المملكة من تحقيق الاستفادة بصورة كبيرة من التقدم التكنولوجي الذي توصلت إليه قبل تفشي الجائحة، سواء كان ذلك من ناحية البنية التحتية أو من ناحية حجم البيانات، أو الذكاء الاصطناعي والحوسبة بالإضافة إلى التخزين السحابي، والأمن السيبراني عن طريق التطبيقات التي تم توظيفها من أجل القيام بحملة توعية مجتمعية المتمثلة فيما يلي:

(١) تطبيق توكلنا.

(٢) كلنا أمن

(٣) كلنا مسؤول.

إلى جانب التطبيقات الصحية التي شاركت بشكل كبير في العلاج والوقاية من الوباء، بالإضافة إلى توصيل كافة المعلومات والتعرف على الأعراض الخاصة بالوباء وطرق الإصابة فضلاً عن قياس الحالة الصحية للمصابين، والمتمثلة في تطبيق صحي، بالإضافة إلى الإمكانيات التقنية المطورة والتي توفرت في كافة الوزارات والمصالح الحكومية والشركات الأهلية.

فالتقدم التكنولوجي اثبت دوراً كبيراً في عملية إدارة الأزمة والحد من انتشار الوباء، لا سيما بعد توقف الحضور المباشر لكافة مراحل التعليم العام والخاص، كما أثبتت المملكة نجاحها من خلال نقل وإدارة القمة المعروفة بقمة مجموعة العشرين الافتراضية والاستثنائية، والتي تم عقدها في الرياض بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وذلك بكل من الاحترافية وبالاعتماد على الأداء الممتاز، وهو ما يثبت أن السعودية اعتمدت على الناحية التكنولوجية المطورة والتي بنيت على أسس صحيحة.

٥. إجراءات المملكة العربية السعودية في مواجهة الوباء على الصعيد الإقليمي والدولي:

تتضح الجهود التي بذلتها المملكة من أجل مواجهة وباء كورونا على الصعيدين الإقليمي والدولي وذلك بالارتكاز على عضويتها في دول مجموعة العشرين، وتقديم الدعم للمنظمات الدولية والدول الفقيرة.

أ. جهود المملكة ضمن مجموعة العشرين:

فالمملكة العربية السعودية تضطلع بين دول مجموعة العشرين وذلك بالقيام بدور هام لا سيما من الناحيتين الاقتصادية والسياسية، ومع ظهور جائحة كورونا قامت المملكة العربية السعودية بالعديد من المهام والإجراءات الرقابية منها والاحترازية، وذلك على المستوى الصحي والاقتصادي على الصعيدين الإقليمي والدولي، مما دعم دورها على مستوى العالم، وبدأ ذلك عقب عقد قمة لقادة دول مجموعة العشرين، وذلك من أجل وضع حد لتلك الجائحة، بالإضافة إلى تعزيز الجهود على الصعيد العالمي من أجل الحد من الآثار السلبية الواقعة على كل من الإنسان، والاقتصاد والمجتمع، فقد كان للمملكة العربية السعودية دوراً فعالاً ورئيسياً في اتخاذ العديد من الإجراءات والمبادرات من أجل المحافظة على الإنسان وحياته، وقد خرج عن ذلك الاجتماع لوزراء المالية التابعين لدول مجموعة العشرين وذلك بدعوة من المملكة بشكل افتراضي والذي نتج عنه ما يلي: . (Strategic Gears,2020,p6)

- (١) العمل على دعم الاستقرار المالي على مستوى العالم، بالإضافة إلى ضخ ما يعادل خمسة تريليونات دولار وذلك من أجل حماية كل من المنشآت والتجارة والوظائف، والصناعات.
- (٢) العمل على تقديم الإسهامات المالية الجديد والاستثنائية، وقد وصل مجموع تلك الإسهامات أكثر من ١١ تريليون دولار أمريكي وذلك لحماية الاقتصاد العالمي والنظم المالية لكونهم جزء هام من السياسة المالية التي تم استهدافها بجانب التدابير الاقتصادية والخطط التي تضمن مكافحة كل من التبعات الاجتماعية والاقتصادية والمالية الناتجة عن تفشي الوباء. (صحيفة المدينة، ٢٠٢٠م)
- (٣) تنفيذ قرار تعليق الديون المطلوب من الدول الفقيرة سدادها، وذلك من أجل مساعدتها على تخطي الأزمة ومواجهة تداعيتها الاقتصادية والصحية.
- (٤) تم عقد اجتماع وزراء الطاقة لكافة الدول اتلني تصدر البترول وذلك من أجل التوصل للحلول تؤدي إلى استقرار أسواق الطاقة، وتلاشيها لتداعيات كورونا بالإضافة إلى عقد اجتماع استثنائي بين كافة وزراء الدول لا سيما أعضاء منظمة (أوبك)، بما فيها من الدول المنتجة للبترول والتي لا تنتمي للمنظمة، للتوصل إلى تحقيق التوازن مرة أخرى في أسواق النفط.

ب. دعم المنظمات الدولية:

يعتبر قيام المملكة بتقديم الدعم للمنظمات الدولية هو أحد أكبر الإسهامات التي قامت بها وذلك في العديد من المجالات سواء كانت اقتصادية أو إنسانية؛ فقد بلغ دعم السعودية للمنظمات الدولية الخاصة بالمجال الصحي وذلك منذ أن بدأت أزمة كورونا ما يعادل ٥٠٠ مليون دولار، وذلك في سياق تعزيز المملكة لجميع الجهود الدولية لمحاربة أزمة كورونا، وسوف نتطرق بالحديث عن الأوجه المختلفة لذلك الدعم فيما يلي:

- (١) تقديم دعم منظمة الصحة العالمية بما يعادل ٢١ مليون دولار أمريكي بل وأكثر وذلك منذ أن بدأت الأزمة لا سيما في المجال العلمي وذلك من أجل التشخيص فقط، إلى جانب اللقاحات، والعلاج المجاني؛ مما يترتب على ذلك من الحفاظ على البشر بمختلف جنسياتهم، ومن دون النظر إلى الدين أو العرق أو اللون بغض النظر عن العرق واللون والدين والمنطقة.
- (٢) بناء شراكة استراتيجية بين المملكة ومنظمة الصحة العالمية لكون المملكة من أكبر الداعمين والمؤيدين لمبادرات المنظمة بإسهامات تجاوزت ٣٠٠ مليون دولار أمريكي على مدى الخمس سنوات الماضية.
- (٣) الدعم المالي والإنساني لمنظمة المؤتمر الإسلامي والبنك الإسلامي للتنمية.

ت. دعم الدول الفقيرة:

(١) قامت المملكة العربية السعودية بتقديم ثلاثة ملايين وعشرة آلاف دولار من أجل إعانة دولة فلسطين

لكي تساعد على مواجهة تداعيات فيروس كورونا.

(٢) قامت المملكة العربية السعودية بتقديم حوالي ثماني وثلاثين مليون دولار لدولة اليمن.

(٣) قامت المملكة العربية السعودية بتقديم المساعدات للكثير من الدول الإفريقية والآسيوية التي تأثرت

من تداعيات كورونا وذلك عن طريق مركز الملك سلمان للأعمال الإنسانية.

وتعد المملكة العربية السعودية بمثابة مثال يحتذى به لا سيما في الأعمال الإنسانية والإغاثة، إلى جانب توصيل مختلف المساعدات لمن يستحقها في كافة أنحاء العالم وتلك المساعدات غير مقتصرة على انتشار الوباء فقط فالمملكة تقدم تلك المساعدات من قبل تفشي وباء كورونا وكانت دائماً المملكة تفضل البعد عن أي تحيز أو تمييز لديانة معينة أو لون معين أو عرق محدد.

والدليل على عد انحياز المملكة ما قامت به المملكة من جهود ومبادرات وما فعلته مع الدول الفقيرة وكل ن المنشئات والمنظمات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة، لا سيما في الفترة التي ترأست فيها المملكة قمة العشرين، وتلك الفترة كانت أغلب ما انبثق عنها من نتائج باقتراح وتوصية من قبل المعنيين بالمملكة العربية السعودية وكانت لصالح الدول الأخرى، وتساعدتهم في مكافحة الوباء والتصدي لها إلى جانب التقليل من تداعياتها على الاقتصاد.

وكافة الدول رحبوا بتجربة المملكة والتي هي بمثابة المعايير في كافة الاتجاهات، كما أنها مثالا يتخذ كقدوة في تصدي ومكافحة وعلاج الأزمة، والجدير بالذكر أن المملكة تمكنت من أن تسبق العديد من الدول المتطورة والتي طوال الوقت تدعي كل من الديمقراطية وحقوق الإنسان؛ والتي من بينها فرنسا التي وصل فيها النظام الصحي إلى حد الانهيار بالكامل بالإضافة إلى الخسائر البشرية الهائلة التي سجلت في العديد من الدول الأوروبية، المتمثلة في كل من: (إيطاليا- وإسبانيا- وبريطانيا) وذلك دون ألمانيا التي كانت الأقل في نسب الوفيات. (الروايحلي، ٢٠٢١م، ص ٢٤٣).

٦. إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية لأزمة كورونا في المؤسسات التعليمية:

قامت المملكة العربية السعودية بإدارة أزمة كورونا في المؤسسات التعليمية من خلال قيامها بإصدار قرار بإغلاق جميع المؤسسات التعليمية بشتى أنواعها، وكان هذا القرار بداية من يوم الثامن من مارس لعام (٢٠٢٠)، وكان ذلك

تبعاً للإصدار التابع لرقم (٤٢٨٧٤)، وقد تم تكوين لجنة مختصة داخل الوزارة التعليمية، وكان الهدف منها متابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بانتشار الوباء على مستوى دول العالم، كما قامت الوزارة التعليمية بإعلانها عن مجموعة من الاختيارات التي تتعلق بالتعليم عن بُعد وتم عرضها لأكثر من (٦,٠٠٠,٠٠٠) متعلم ومتعلمة على صعيد المملكة، وقد كان هذا الإعلان بعد القيام بإصدار القرار الخاص بتعليق الدراسة بعشر ساعات فقط، كما أن العملية التعليمية لم يتم تعطيلها يوم واحد فقط، وقد كان هذا الأمر من خلال إشراف مباشر من قبل وزير التعليم.

وقد أفادت الوزارة التعليمية للمملكة العربية السعودية، أن المنصات الإلكترونية المختلفة سواء فيما يتعلق بالتعليم الحكومي أو التعليم الأهلي، قد تم تفعيلها بشكل فوري، فضلاً على القيام بأخذ الكثير من التدابير الفورية، والتي تمثلت في الأمر الآتي: (السيد، ٢٠٢١، ص ١٥٠).

١. تم الانتهاء من إنجاز المبنى الخاص بالمدرسة الافتراضية في مدة لم تتجاوز الأسبوع الواحد، حيث أنشئ المقر الخاص بالمدرسة وأيضاً البث الفضائي، وقد تم القيام بتوريد وتركيب عدد من السبورات الذكية والتي وصلت (٢٠) سبورة، فضلاً على القيام بعقد دورات تدريبية للكادر التعليمي حتى يتمكنوا من القيام بتصوير المقاطع الإلكترونية التعليمية.

٢. التمكن من إجراء الدروس بشكل يومي من أجل القيام بشرح المقررات التعليمية، وقد تم هذا الأمر من خلال مشاركة عدد من المعلمين والمعلمات، والذي بلغ عددهم (١٢٣)، فضلاً على وجود (٧٣) مشرفاً، وقد تم التمكن من مراجعة عدد كبير من الدروس والذي بلغ عددهم (١١٠٧) درس، كما وصلت الساعات التعليمية إلى (٥٥٤) ساعة.

٣. قامت الوزارة باتباع أسلوب تطبيق وتنفيذ التعليم عن بُعد تبعاً لاستخدام أسلوبيين وهما التفاعل المتزامن والتفاعل غير المتزامن، وقد اتضح ذلك على النحو الآتي:

أ. طبقت المملكة العربية السعودية التفاعل المتزامن عن طريق تنفيذ المدرسة الافتراضية، والتي ضمت عدة تطبيقات وهي: منظومة التعليم الموحدة - بوابة العين - بوابة المستقبل - تطبيق الروضة الافتراضية.

ب. طبقت المملكة العربية السعودية التفاعل غير المتزامن، وقد تم ذلك من خلال قنوات العين الفضائية، وأيضاً قنوات العين من خلال تطبيق اليوتيوب.

وقد وفرت كل من القنوات التعليمية والمنصات الإلكترونية التعليمية التي تم استعمالها الكثير من الاختيارات أمام المتعلمين من أجل إتمام عملية التعليم والتعلم عن بُعد من خلال الشبكة العنكبوتية، أو من خلال القنوات الفضائية،

لمن لا يتوفر لهم فرصة الاتصال بالإنترنت، وقد شهدت هذه القنوات الكثير من التفاعل من قبل جميع المتعلمين في شتى المراحل التعليمية، وقد كان لها دور بارز في استكمال العملية التعليمية بشكل ناجح.

٧. استراتيجية المملكة العربية السعودية في التعامل مع جائحة كورونا في مجال التعليم:

تمثل التجمعات واحدة من أبرز العوامل التي ترتب عليها زيادة انتشار جائحة كورونا على مستوى العالم بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، الأمر الذي جعل من الضروري أن تقوم المملكة العربية السعودية بالتعامل مع الجائحة بشكل استراتيجي، عن طريق القيام بمنع التجمعات ومن ثم منع التعليم التقليدي داخل المدارس، ومن أجل أن تتسم هذه الإستراتيجية بالتكامل والتي تشكلت من جانبين، وتتمثل فيما يلي:

أ. الجانب الصحي:

ويترتب عليها انخفاض الاستناد على العملية التعليمية التقليدية، لتكون أداة أساسية للعملية التعليمية ولاسيما في التعامل مع المخاطر التي تترتب عليها زيادة انتشار جائحة كورونا داخل المدارس، من أجل التأكد من تنفيذ الصارم لجميع التدابير الوقائية، والتباعد بين المتعلمين داخل المدارس والمؤسسات التعليمية، والقيام بتوعية جميع المتعلمين وأولياء الأمور عن طريق تصميم البرامج الخاصة بعمليات التوعية من أجل وقاية المتعلمين وصيانتهم من جائحة كورونا بالمدارس ووسائل الإعلام.

ب. الجانب التعليمي:

إن الاتجاه نحو التعليم عن بُعد داخل المملكة العربية السعودية يعتبر بمثابة النقلة النوعية التي من شأنها أن تكون بنقلة نوعية للمتعلمين من أجل الاستكمال المثالي الخالي من أي عقبات للعملية التعليمية أثناء جائحة كورونا دون تأجيل، من خلال قيام الوزارة التعليمية السعودية بإطلاق العديد من المنصات التعليمية التي تتسم بالتميز الشديد، ومن أبرز الأمثلة على ذلك منصة مدرستي، كما قامت الوزارة بإعداد العديد من الدورات التدريبية التي تتسم بالتكامل التام من أجل جعل جميع المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور قادرين على الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة والتعليم عن بُعد ومن ثم يتم الاستغلال منها بصورة تامة، وهذا التغير الناجح أدى إلى تشجيع كافة أنماط المدارس الحكومية والأهلية على استعمالها، إذ شهدت العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا باتباع هذه الإستراتيجية تطور كبير، وصارت المملكة العربية السعودية قصة نجاح نابغة في التعليم عن بُعد. (موقع رواد الخليج، ٢٠٢١).

٨. دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية في التفاعل مع جائحة كورونا:

إن المملكة العربية السعودية قد واجهت واحدة من أصعب الأزمات التي مر بها العالم على مدار التاريخ، في شتى المستويات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الصحية، وذلك بسبب انتشار جائحة كورونا، وقد تنوعت الأدوار التي من الممكن أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة الخاصة بوزارة الصحة في التفاعل مع الأزمات بشكل خاص، وجائحة كورونا بشكل خاص، ولعل من أبرزها ما يلي:

- أ. كتابة ما يصدر من وزير الصحة من البيانات المختلفة.
- ب. القيام بالرد على كل ما يصدر من الشكاوى المتنوعة التي يتم تقديمها لشتى الجهات داخل المملكة.
- ت. القيام بالرد على شتى المقالات التي تتناول جميع المسائل التي ترتبط بوزارة الصحة.
- ث. القيام بتنسيق وضبط المؤتمرات التي تتعلق بوزير الصحة من أجل القيام بمناقشة جميع التجديدات المتعلقة بفيروس كورونا.
- ج. القيام بالتعاون في شتى الحملات التوعوية التي تتعلق بالأعراض الخاصة بفيروس كورونا، والطريقة المناسبة في التعامل مع المصابين بالفيروس.
- ح. التركيز على النشاط الذي تقوم به الوزارة.

وقد اتضحت الجهود التي قامت بها المملكة العربية السعودية بصفة عامة ووزارة الصحة بصفة خاصة بشكل كبير، من أجل مواجهة فيروس كورونا، وقد نالت هذه الجهود التقدير الكبير سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، إذ قامت وزارة الصحة العالمية بالإشادة إلى ما اتخذته المملكة العربية السعودية من الإجراءات الإضافية من أجل منع زيادة انتشار فيروس كورونا وذلك عند أداء العمرة، وقد وضحت بأنها وثقت بشكل كبير من القرارات التي اتخذتها المملكة حينها، وأنها سوف تؤدي إلى تمكين الحكومة داخل المملكة العربية السعودية من تنفيذ الإجراءات بشكل مستمر من أجل الوقاية والحماية من الأمراض، وقد وضحت المملكة العربية السعودية من خلال الخبرات المتراكمة والخطط الاستباقية في جميع المجالات ولاسيما الأزمات التي تتسم بالبُعد العالمي، إذ تميزت الأجهزة الموجودة في الدولة في مقدمة هذه الأجهزة وزارة الصحة، إذ أنها عندما قامت بالانتباه بشكل مبكر إلى الأزمة استندت على الاستعدادات الشديدة التي اتسمت بدرجة كبيرة من المهنية والشفافية، وقد قامت وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بالعديد من الإجراءات الخاصة بالتفاعل مع الجائحة، ولعل من أبرزها ما يلي:

أ. المتابعة الدائمة لجمع الحالات التي أُصيبَت بفيروس كورونا، والقيام برسم خريطة توضح المسار الخاص بالإصابة وذلك بالنسبة لمكان القدوم أو المخالطين وجنسياتهم ومنطقة العزل.

ب. وجود مشاركة مع شتى الوزارات من أجل تجاوز جائحة كورونا.

ت. تكوين لجنة مختصة من أجل التفاعل مع جائحة كورونا وذلك قبل أن يتم البدء بظهور إصابات كثيرة، وتنسيق الاجتماعات المتواصلة.

ث. العمل مع جميع الجهات المسؤولة على تنفيذ المعايير الدولية الموثوقة.

قامت إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة للمملكة العربية السعودية بالعديد من الأنشطة الاتصالية من أجل التعامل مع جائحة كورونا، ولعل من أبرزها:

أ. قامت إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بإطلاق مبادرات تعاونية مع شتى الوزارات والمنظمات المختلفة سواء كانت حكومية أو أهلية، وأيضاً قامت بإطلاق فرق تطوعية من أجل جمع شتى الجهود للتصدي لجائحة كورونا.

ب. قامت إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بالاستعانة بالأشخاص المؤثرة في المجتمع من الفنانين والرياضيين، وذلك من أجل القيام بتوجيه رسائل محددة للمواطنين يتم الدعوة فيها إلى البقاء داخل المنزل من أجل حماية أنفسهم من الإصابة بفيروس كورونا.

ت. قامت إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بإطلاق حملة (خليك بالبيت)، وتنوعت هذه الحملة ما بين الحملات الإلكترونية والميدانية، والتي من شأنها أن تسلط الضوء على الالتزام بالتعليمات التي من شأنها أن تحمي المواطنين من الإصابة بالفيروس. (أبو عباد، ٢٠٢٠، ص ١٣٠).

الخلاصة

مما سبق يتضح أن الأزمات قديمة قدم الإنسان، كما أنها أصبحت متواجدة بصورة يومية سواء كانت تلك الأزمات حادثة في مؤسسة صغيرة أو كانت مدمرة للمجتمعات والدول كالزلازل والبراكين، فجميع الأزمات والكوارث يترتب عليها آثار نفسية وانفعالية، والأزمات كثير ومتعددة فمنها من صنع البشر ومنها ما تحدّثه الطبيعة والتي يكون لا علاقة للبشر فيها، ولكنها جميعاً تحتاج إلى إدارة ناجحة للقضاء عليها أو الحد منها.

وتضمن إدارة الأزمات أشكالا عديدة ولكنها جميعاً في النهاية يترتب عليها وضع حد للمشكلات سواء كان ذلك من خلال احتواء الأزمة أو العمل على تصعيدها أو من خلال تفتيتها والتي هي تعد ضمن أفضل الطرق وذلك لكونها تقوم بإجراء دراسة حول الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة وتصاعدها، والعمل على حلها بالطرق التي تلائم الجميع ولا تضر بمصلحة الأفراد أو المؤسسات.

وخير دليل على الإدارة الصحيحة هو ما فعلته المملكة العربية السعودية في كل من المجالات الصحية والاقتصادية والتقنية فضلاً عما قامت به على الصعيدين الإقليمي والدولي والتي أدت في نهاية الأمر إلى نجاح المملكة العربية السعودية في مواجهة وإدارة أزمة كورونا، كما تمكنت من التحكم في منحنى الإصابات والوفيات وتقليله وجعله قريب لمعدل الحالة الطبيعية.

كما تمكنت المملكة من اتخاذ الإجراءات الصحية والاقتصادية والتكنولوجية التي جعلت المملكة العربية السعودية في مقدمة الدول التي نجحت في مواجهة جائحة كورونا، وكان للقادة السياسيين دوراً كبيراً في تلك الجهود التي أدت في النهاية لنجاح تجربتها في مواجهة أزمة كورونا عن طريق الدائمة وتقديم إلى جانب الدعم اللازم، وكان ذلك معتمداً على الجهود الذاتية الخاصة بالمملكة ومما ساعدها في ذلك قوتها الاقتصادية والبنية التحتية المطورة في كل من المجال الاقتصادي والمجال التكنولوجي.

كما أن للتجارب التي خاضتها المملكة في الأوباء والأمراض دوراً في تسهيل عملية تعاملها مع فيروس كورونا، ومن بين ذلك تنظيمه لموسمي للحج والعمرة إلى جانب وباء السارس والأمراض التي تحورت منه، كما أن للاستجابة المجتمعية والفردية دوراً في نجاح التجربة السعودية في التقليل من الجائحة والآثار التابعة لها ولكن بالرغم من كل ما قامت به المملكة إلا أن كان يوجد قصور من قبل الإعلام في توضيح الجهود الفائقة التي قامت بها المملكة في التصدي للجائحة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد .
- منهج الدراسة .
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- صدق البناء لأداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

١. تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٢. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه : " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط (العساف، ١٤٣٣هـ، ١٧٩) .

٣. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الجنسين من العاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (٣٥٠) فرد.

٤. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة.

٥. بناء أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان بهدف التعرف على إدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا، وقد قام الباحث بإعداد الاستبيان أداة الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يتكون الاستبيان مما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: يشمل محاور الاستبيان ويتكون مما يلي:

المحور الأول: الوقاية والاستعداد ويتكون من (٥) فقرات

المحور الثاني: احتواء الضرر ويتكون من (٥) فقرات

المحور الثالث: استعادة النشاط ويتكون من (٥) فقرات

٦. صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

٧. الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصِّصين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكِّمين، واعتماد العبارة التي أُنْفِق عليها من قبل المحكِّمين بنسبة تزيد عن (٨٥ ٪) فأكثر وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (١٥) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور رئيسية

٨. صدق البناء لأداة الدِّراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة (الاستبانة) قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق البناء للاستبانة، حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يلي:

أ. المحور الأول: الوقاية والاستعداد

جدول (١) معامل الارتباط لمحور الوقاية والاستعداد

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٦٣٤	١
**٠,٦٢٩	٢
**٠,٧٣٢	٣
**٠,٥٢٦	٤
**٠,٦٧٦	٥

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الاول جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

ب. المحور الثاني: احتواء الضرر

جدول (٢) معامل الارتباط لمحور احتواء الضرر

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٦١١.	١
**٦٣١.	٢
**٦١٢.	٣
**٧٠٦.	٤
**٥٢٢.	٥

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

ت. المحور الثالث: استعادة النشاط

جدول (٣) معامل الارتباط لمحور استعادة النشاط

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٦٤٢.	١
**٦٩٢.	٢
**٦٨٣.	٣
**٨٥٠.	٤
**٦٦٦.	٥

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثالث جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

٩. ثبات أداة الدِّراسة:

تمَّ التأكد من ثبات أداة الدِّراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) وذلك بعد تطبيقها على عينة الدِّراسة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان.

جدول (٤) معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول الوقاية والاستعداد	٥	٨٦٢٠
المحور الثاني احتواء الضرر	٥	٨٤٤٠
المحور الثالث استعادة النشاط	٥	٧٤١٠
الدرجة الكلية	١٥	٨٤٩٠

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠,٨٤٩)

١٠. احتساب الدرجات على أداة الدِّراسة:

بعد أن تمَّ تطبيق أداة الدِّراسة على عينة الدِّراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (١) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (٢) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (٣) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (٤) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (٥) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

١١. أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بُعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الاجابة: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠) بُعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

التدرج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط	
		من	إلى
غير موافق بشدة	١	١	١,٨٠
غير موافق	٢	١,٨١	٢,٦٠
محايد	٣	٢,٦١	٣,٤٠
موافق	٤	٣,٤١	٤,٢٠
موافق بشدة	٥	٤,٢١	٥,٠٠

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون - المرجح (Weighted Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساس، مع العلم بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥. معامل ارتباط بيرسون(Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٦. معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة:

المبحث الثاني: الإجابة عن أسئلة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتناول ذلك عرضًا للنتائج التي توصّلت إليها الدّراسة الحاليّة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدّراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

المبحث الأول: خصائص عينة الدّراسة:

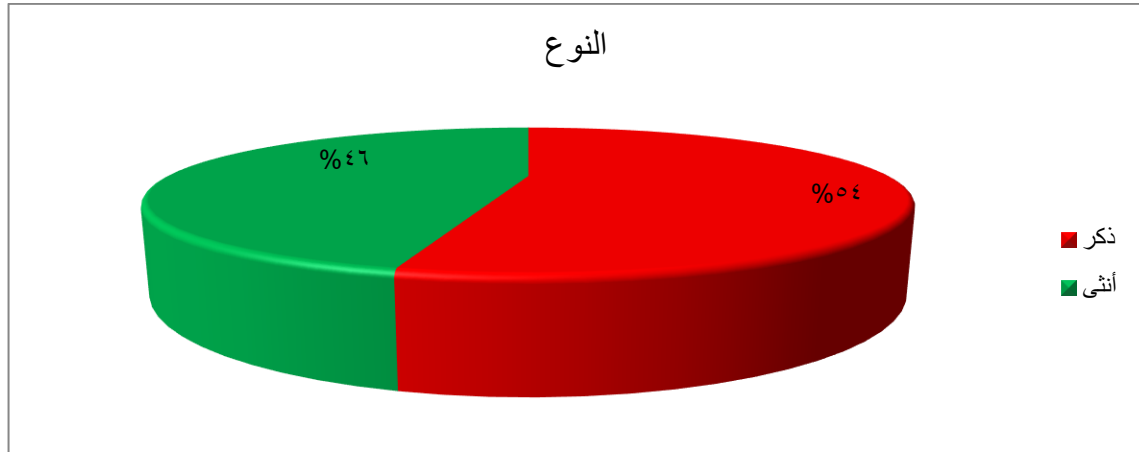
١. النوع:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدّراسة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٨٩	%٥٤,٠
أنثى	١٦١	%٤٦,٠
المجموع	٣٥٠	%١٠٠

يُتّضح من الجدول ان نسبة (٥٤ %) من افراد الدراسة ذكور ونسبة (٤٦ %) من افراد الدراسة من الاناث

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدّراسة وفق النوع



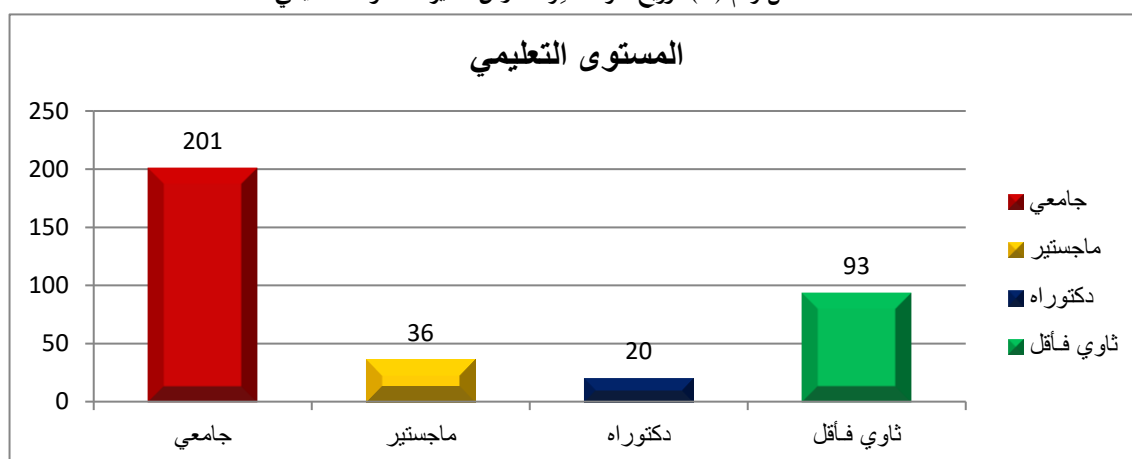
٢. المستوى التعليمي:

جدول رقم (٧) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
٥٧,٤ %	٢٠١	جامعي
١٠,٣ %	٣٦	ماجستير
٥,٧ %	٢٠	دكتوراه
٢٦,٦ %	٩٣	ثاوي فأقل
١٠٠ %	٣٥٠	المجموع

يُتَّضح من الجدول السابق ان نسبة (٥٤,٧ %) من افراد الدراسة المستوى التعليمي لهم جامعي ونسبة (٢٦,٦ %) من افراد الدراسة المستوى التعليمي لهم ثانوي فأقل و (١٠,٣ %) من افراد الدراسة المستوى التعليمي لهم ماجستير و (٥,٧ %) من افراد الدراسة المستوى التعليمي لهم دكتوراه

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي



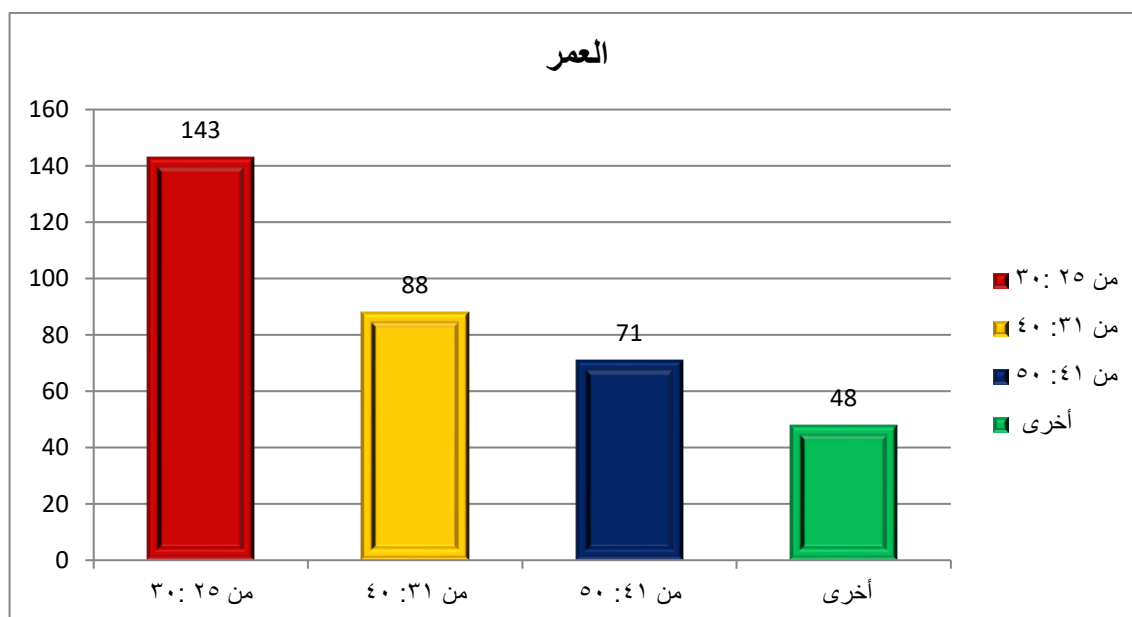
٣. العمر

جدول رقم (٨) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٤٠,٩ %	١٤٣	من ٢٥ : ٣٠
٢٥,١ %	٨٨	من ٣١ : ٤٠
٢٠,٣ %	٧١	من ٤١ : ٥٠
١٣,٧ %	٤٨	أخرى
١٠٠ %	٣٥٠	المجموع

يُتَّضح من الجدول السابق ان نسبة (٤٠,٩ %) من افراد الدراسة أعمارهم من ٢٥ الى ٣٠ سنة ونسبة (٢٥,١ %) من افراد الدراسة أعمارهم من ٣١ الى ٤٠ سنة ونسبة (٢٠,٣ %) من افراد الدراسة أعمارهم من ٤١ الى ٥٠ سنة .

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر



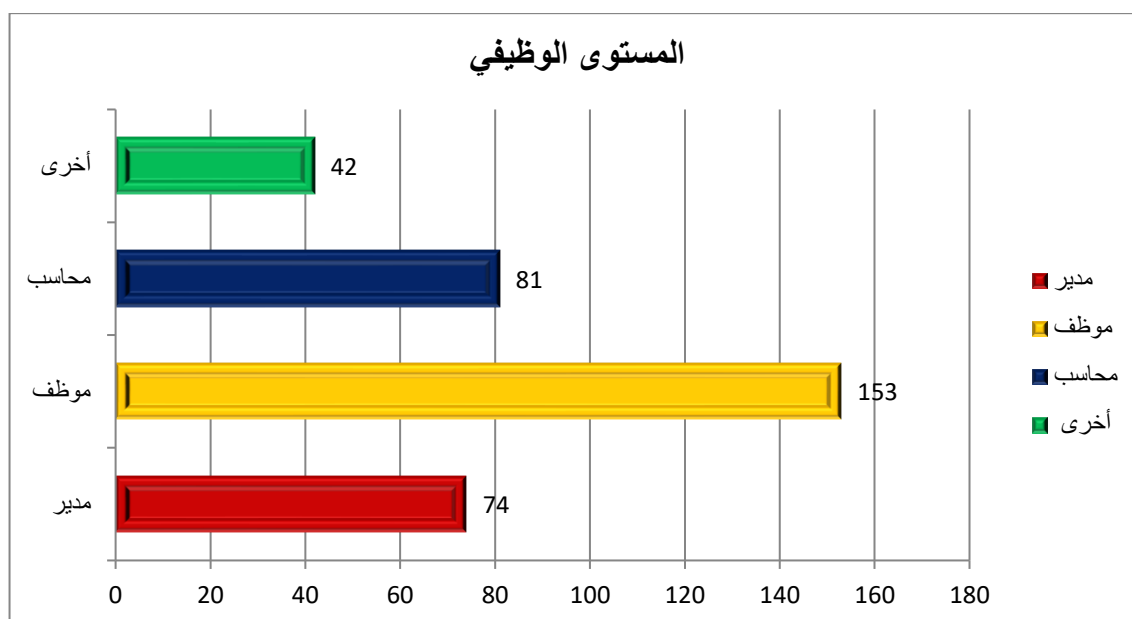
٤. المستوى الوظيفي

جدول رقم (١٠) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
٢١,١ %	٧٤	مدير
٤٣,٧ %	١٥٣	موظف
٢٣,١ %	٨١	محاسب
١٢,٠ %	٤٢	أخرى
١٠٠ %	٣٥٠	المجموع

يُتَّضح من الجدول السابق ان نسبة (٤٣,٧ %) من افراد الدراسة موظفين ونسبة (٢٣,١ %) من افراد الدراسة محاسبين ونسبة (٢١,١ %) من افراد الدراسة مديرين

شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المبحث الثاني: الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما تداعيات أزمة كورونا على المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على تداعيات أزمة كورونا على المؤسسات بالمملكة العربية السعودية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحاوّر المقياس أداة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الوقاية والاستعداد

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الوقاية والاستعداد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
١	تعقد اجتماعات منتظمة للتعامل مع أزمات جائحة كورونا المحتملة.	٤,٥٨	٧٦٣.	%٩١,٦	٤	موافق بشدة
٢	يتم تفعيل الاتفاقيات بين المؤسسات والمستشفى والهيئات الحكومية ذات الصلة لحل أزمات جائحة كورونا.	٤,٦٦	٧٢٣.	%٩٣,٢	٣	موافق بشدة
٣	هناك فريق مدرب جاهز لمواجهة أزمة جائحة كورونا في المؤسسة.	٤,٦٨	٧٦٠.	%٩٣,٦	٢	موافق بشدة
٤	استفدت من البرامج التدريبية في مجال إدارة أزمات جائحة كورونا.	٤,٧٥	٦٤٥.	%٩٥,٠	١	موافق بشدة
٥	يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة أزمات جائحة كورونا بالمؤسسة للتعامل مع الأزمة فور حدوثها.	٤,٢٦	٠,٨٠	%٨٥,٢	٥	موافق بشدة
المتوسط العام		٤,٥٩	٠,٧٤	%٩١,٧		موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق ارتفاع الوقاية والاستعداد من وجهة نظر أفراد الدراسة ، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤,٥٩) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول الوقاية والاستعداد وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٨ – ٠,٦٤٥)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة ؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤): (استفدت من البرامج التدريبية في مجال إدارة أزمات جائحة كورونا.)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٥)، ودرجة موافقة (استفدت من البرامج التدريبية في مجال إدارة أزمات جائحة كورونا.)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥): (يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة أزمات جائحة كورونا بالمؤسسة للتعامل مع الأزمة فور حدوثها.) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨) ، ودرجة موافقة (موافق بشدة) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق بشدة)

المحور الثاني: احتواء الضرر

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور احتواء الضرر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم السيطرة على أزمة جائحة كورونا بعد وقوعها ويقتصر انتشارها واستمرارها في زمن قياسي.	٤,١٦	١,٠٤	%٨٣,٢	١	موافق
2	يؤخذ عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع أزمات جائحة كورونا بدقة كافية.	٤,٠١	١,٠٧٤	%٨٠,٢	٣	موافق
3	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بسرعة وبشكل مناسب عند حدوث أزمة جائحة كورونا.	٣,٨١	١,٠٥٣	%٧٦,٢	٥	موافق
4	تعمل المؤسسة على منع حدوث أزمات فرعية قد تنجم عن أزمة جائحة كورونا.	٤,٠٩	١,١٢٢	%٨١,٨	٢	موافق
5	يتم استخدام تدابير الطوارئ بكفاءة لتقليل الضرر.	٣,٨٦	١,١٩٠	%٧٧,٢	٤	موافق
المتوسط العام		٣,٩٩	١,١٠	%٧٩,٧٢	موافق	

يتبين من الجدول السابق ارتفاع احتواء الضرر من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٩٩) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (١,١٠)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول احتواء الضرر وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (١,١٩ – ١,٠٤)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة ؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (يتم السيطرة على أزمة جائحة كورونا بعد وقوعها ويقتصر انتشارها واستمرارها في زمن قياسي)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٦)، وانحراف معياري بلغ (١,٠٤)، ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (يتم توزيع المهام والمسؤوليات بسرعة وبشكل مناسب عند حدوث أزمة جائحة كورونا). بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١)، وانحراف معياري بلغ (١,٠٥٣) ، ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

المحور الثالث: استعادة النشاط

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استعادة النشاط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
١	يتم وضع الخطط لإكمال واجبات المؤسسة بعد انتهاء أزمة كورونا.	٤,٠٠	٨٥١.	٪٨٠,٠	٢	موافق
٢	تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، ونشاطها الاعتيادي بعد الانتهاء من الأزمة.	٣,٨١	٧٩٢.	٪٧٦,٢	٤	موافق
٣	تدوير إدارة المؤسسة حملات إعلامية مناسبة لوسائل الإعلام العامة عن الأضرار التي سببتها أزمة جائحة كورونا وكيف تم التعامل معها.	٤,٦٣	٨٣٨.	٪٩٢,٦	١	موافق بشدة
٤	تعمل إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف وتقليل آثار أزمة جائحة كورونا للاستمرار في الحدوث.	٣,٧٤	٩٠٩.	٪٧٤,٨	٥	موافق
٥	تواصل إدارة المؤسسة، في أوقات أزمات جائحة كورونا، اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة الأنشطة الاعتيادية للمؤسسة دون أي تغيير.	٣,٨٥	٨٤٥.	٪٧٧,٠	٣	موافق
المتوسط العام		٤,٠١	٠,٨٥	٪٨٠,١		موافق

يتبين من الجدول السابق ارتفاع استعادة النشاط من وجهة نظر افراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,٠١) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٥)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول استعادة النشاط وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٠٩ – ٠,٧٩٢)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة ؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (يتم تدوير إدارة المؤسسة حملات إعلامية مناسبة لوسائل الإعلام العامة عن الأضرار التي سببتها أزمة جائحة كورونا وكيف تم التعامل معها)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥١)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤): (تعمل إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف وتقليل آثار أزمة جائحة كورونا للاستمرار في الحدوث). بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٩) ، ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

السؤال الثاني : هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد - احتواء الضرر - استعادة النشاط) في المؤسسة لإدارة الأزمات بفاعلية؟

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الوقاية والاستعداد - احتواء الضرر - استعادة النشاط) في المؤسسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (١٣) العلاقة بين (الوقاية والاستعداد - احتواء الضرر - استعادة النشاط)

الوقاية والاستعداد	احتواء الضرر	استعادة النشاط	
١	**٨٧٩.	**٨٣٣.	الوقاية والاستعداد
	١	**٩٠١.	احتواء الضرر
		١	استعادة النشاط

من الجدول السابق تبين ما يلي

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد واحتواء الضرر حيث جاء مستوى الدلالة ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٨٧٩) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد واحتواء الضرر
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد واستعادة النشاط حيث جاء مستوى الدلالة ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٨٣٣) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد واستعادة النشاط
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر واستعادة النشاط حيث جاء مستوى الدلالة ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٩٠١) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر واستعادة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفرض الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد في المؤسسة والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية.

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد في المؤسسة والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (١٤) العلاقة بين الوقاية والاستعداد والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية

فاعلية إدارة الأزمات		
**٨١٢.	معامل الارتباط لبيرسون	الوقاية والاستعداد
٠,٠٠	مستوى الدلالة	
٣٥٠	العدد	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد في المؤسسة والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٠٠) ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٨١٢) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الوقاية والاستعداد في المؤسسة والقدرة على إدارة الأزمات بفاعلية، وهو ما توافق مع دراسة القضاة (٢٠٢٠م)، ودراسة علي (٢٠٢٠م)، ودراسة العدة (٢٠٢٢م).

الفرض الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات.

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (١٥) العلاقة بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات

فاعلية إدارة الأزمات		
**٨٤٦.	معامل الارتباط لبيرسون	احتواء الضرر
٠,٠٠١	مستوى الدلالة	
٣٥٠	العدد	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٠٠١) ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٨٤٦) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين احتواء الضرر في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات. وهو ما توافق مع دراسة الجرابعة (٢٠٢١م)، ودراسة درويش (٢٠٢١م)، ودراسة بشير (٢٠٢٢م).

الفرض الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعادة النشاط في المؤسسة وقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات.

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعادة النشاط في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (١٦) العلاقة بين استعادة النشاط في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات

فاعلية إدارة الأزمات		
**٨٠٥.	معامل الارتباط لبيرسون	استعادة النشاط
٠,٠٠	مستوى الدلالة	
٣٥٠	العدد	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعادة النشاط في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٠٠) ذات قيمة أقل من (٠,٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠,٨٠٥) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية وكان معامل الارتباط ذات قيمة تقترب من الواحد الصحيح تشير الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استعادة النشاط في المؤسسة وفاعلية إدارة الأزمات. وهو ما توافق مع دراسة (التايب، ٢٠٢٢)، ودراسة (المطير، ٢٠٢٢م)، ودراسة عطية (٢٠٢١م)، ودراسة القويماني (٢٠٢١م).

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات تقوم بعقد اجتماعات منتظمة للتعامل مع أزمات جائحة كورونا المحتملة.
- بينت الدراسة وجود تفعيل في الاتفاقيات بين المؤسسات والمستشفى والهيئات الحكومية ذات الصلة لحل أزمات جائحة كورونا.
- بينت النتائج وجود تفويض للصلاحيات لفريق إدارة أزمات جائحة كورونا بالمؤسسة للتعامل مع الأزمة فور حدوثها.
- أوضحت النتائج وجود قدرة للمؤسسات على احتواء الضرر، إذ تم السيطرة على أزمة جائحة كورونا بعد وقوعها ويقتصر انتشارها واستمرارها في زمن قياسي.
- أثبتت النتائج أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية يتم استخدام تدابير الطوارئ بكفاءة لتقليل الضرر.
- أثبتت النتائج فاعلية إدارة الأزمات فيما يتعلق باستعادة النشاط، إذ يتم وضع الخطط لإكمال واجبات المؤسسة بعد انتهاء أزمة كورونا.
- أوضحت النتائج أن إدارة المؤسسات، في أوقات أزمات جائحة كورونا، تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة الأنشطة الاعتيادية للمؤسسة دون أي تغيير.

التوصيات

- يجب أن يتوفر لدى المؤسسات كافة أنماط الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات.
- يجب أن تقوم المؤسسات بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها في مرحلة الاستعداد والوقاية بهدف منع تفاقم الأزمة.
- يجب أن يتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة المدى بهدف إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، من خلال استعادة مستويات النشاط.
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، بهدف تطوير استراتيجياتها للتعامل مع الأزمات.

- يجب على القيادة التوجه إلى الموظفين في مؤسساتهم وتقديم خطة الازمات لهم بهدف دعم كل فرد منهم وتدريب العاملين على اختبار واقعية الحلول الموضوعة بحيث يتعود الموظفون على التعامل مع الأزمات باعتبارها أبرز مواقف العمل الاعتيادية ولا يتم التركيز على الأزمة ذاتها.
- العمل على تبني التنبؤ الوقائي من خلال ادارة تركز على الفكر التنبؤي الانذاري بهدف، العمل على تفادي حدوث ذات تداعيات الأزمة مرة أخرى،
- ضرورة صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وليس الانتظار وقوع الأزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول، أو القيام بحلها بعد أن تتفاقم تداعياتها.

البحوث المقترحة

- التنبؤ الوقائي ودوره في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
- المعلومات ودورها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
- التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على الوزارات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

١. ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط ١.
٢. أبو جليل، محمد منصور يوسف، (٢٠٢٢م). إمكانية استخدام العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات التسويقية في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، جامعة جرش، الأردن، مج (٢٣)، ع (٢).
٣. أبو عبادة، آرام إبراهيم، (٢٠٢٠). دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا من وجهة نظر طلاب العلاقات العامة، كلية الإمارات للعلوم التربوية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.
٤. أبو نصر، مدحت محمد، ١٩٩٩م، مفهوم الأزمات: منظور إداري واجتماعي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٥. أبوندي، أيسر عبد الحفيظ (٢٠٢٠م). دور إدارة الأزمات والكوارث في التصدي لوباء كورونا، وانعكاس ذلك على قطاع السياحة بالأردن، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا.
٦. أحمد، أخيارهم عبد الله، ٢٠١٣م، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٧. الألوسي، عبد الوهاب، ٢٠١٩م، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١، ع ٢٦، العراق.
٨. بالأطرش، حورية، (٢٠٢٠م). إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والمرضى، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، مج (٩)، ع (٢).
٩. بشير، الساكنة خليل (٢٠٢٢م). واقع إدارة الأزمات في جائحة كورونا في الجامعات الليبية، كلية العلوم السياسية، ليبيا.
١٠. بكري، سناء محمود عابد (٢٠٢١م). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا: مقترحات التطوير، جامعة اليرموك، كلية التربية.
١١. بوزان، آية رياض العبد القادر، ٢٠٢١م، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
١٢. التوي، صلاح بن خميس بن حارث (٢٠٢١م). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة المجموعة العمانية للطيران في سلطنة عمان خلال أزمة كورونا، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.

١٣. الجبارين، ناهدة لافي (٢٠٢١م). دور التخطيط التربوي في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.
١٤. الحراوي، حامد كريم، ٢٠١٠م، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج ٢، ع ٥٤، العراق.
١٥. الحنفي، سامح أحمد زكي، ٢٠١٧م، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٢٤، مصر.
١٦. الحويان، حلي محمد (٢٠٢٢م). دور المركز الوطني الأردني للأمن وإدارة الأزمات في مواجهة جائحة كورونا، كلية بيت الحكمة للعلوم السياسية والدراسات الدولية.
١٧. خطيب، محمد بن شحات حسين، ٢٠٢٠م، إدارة أزمة جائحة كورونا COVID19 لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٢١٤، المملكة العربية السعودية.
١٨. خلايلة، نسمة يوسف (٢٠٢١م). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، جامعة اليرموك، كلية التربية.
١٩. خليل، حمزة، ٢٠١٦م، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
٢٠. درويش، سماح سعد عبدالفتاح، (٢٠٢١م). مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية في ظل جائحة الكورونا وعلاقتها بفاعلية التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
٢١. الروايحي، مطير سعيد، ٢٠٢١م، تجربة المملكة العربية السعودية في مواجهة جائحة كورونا، المجلة العربية للدراسات الأمنية، ع ٣٧٤، مج ٢، المملكة العربية السعودية.
٢٢. السامرائي، نزهان محمد سهو، ٢٠١٩م، قراءة في الأزمة المفهوم العام والأسباب والأثر على النشاطات والمتغيرات الاقتصادية الكلية، جامعة سامراء، العراق.
٢٣. السيد، محمد آدم، (٢٠٢١م). تجربة المملكة العربية السعودية في استخدام التعليم عن بعد لمواجهة تحديات التعليم في ظل أزمة كورونا: دراسة تحليلية تقويمية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
٢٤. الشوباك، مازن، ٢٠١٠م، أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة غزة، فلسطين.
٢٥. صحيفة الشرق الأوسط، ٢٠٢١م، السعودية الأولى عربيًا في نشر أبحاث كورونا، الأردن.

<https://aawsat.com/home/article/2668956/>

٢٦. صحيفة المدينة، ٢٠٢٠م، خادم الحرمين: "العشرين" ضخت ١١ تريليون دولار لحماية الاقتصاد العالمي

في ظل كورونا، <https://www.al-madina.com/article/705713/%D>

٢٧. صحيفة عكاظ، ٢٠٢٠م، المملكة الثالثة عالميا في احتواء كورونا تقنياً،

<https://www.okaz.com.sa/technology/na/2028747>

٢٨. عبد القادر، حسين، ٢٠١٥م، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة: موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، ٥٤، فلسطين.

٢٩. العتيبي، سعد بن عزيز حبيب (٢٠٢٢م). واقع إدارة الازمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة، كلية إدارة الاعمال، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٣٠. عتيق، عائشة، ٢٠١٣م، استراتيجية إدارة الأزمات، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ع ١٨.

٣١. العجمي، نو مبارك (٢٠٢١م). درجة ممارسي مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات، التعليمية في ظل جائحة كورونا، كلية العلوم التربوية، الأردن.

٣٢. العذرة، إبراهيم أحمد، (٢٠٢٢م). معوقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة، مج (٤٢)، ع (٢).

٣٣. عساف، محمود عبدالمجيد رشيد، (٢٠٢١م). تقييم دور الجامعات الفلسطينية في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، مج (٥)، ع (٤).

٣٤. عطية، فرج حسام يعقوب (٢٠٢١م). درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا، كلية العلوم التربوية والسياسية، الأردن.

٣٥. علي، منهل عبدالمجيد يوسف محمد، (٢٠٢٠م). في إدارة الأزمات: دور مكنتات جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في دعم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني وتقديم خدماتها في ظل جائحة كورونا: دراسة وصفية، الاتحاد العربي للمكنتبات والمعلومات، ع (٢٨).

٣٦. العين الإخبارية، ٢٠٢٠م، البنية الرقمية السعودية الأنجح عالميا في مواجهة كورونا، <https://al-ain.com/article/saudi-arabia-succeeds-technology-corona>

٣٧. قشقوش، منى عدنان (٢٠٢١م). درجة فعالية إدارة الأزمات لدى المشرفين التربويين داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين: المعيفات والحلول. جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

٣٨. القضاء، عليا محمد عبدالله، (٢٠٢١م). مستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في ظل أزمة جائحة كورونا (COVID - ١٩) كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

٣٩. القويماني، شيماء مفلح علي (٢٠٢١م). أثر التخطيط الاستراتيجي السليم في إدارة الازمات الإدارية في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال.

٤٠. محمود، مي محمود محمد توفيق، (٢٠٢١). تقييم العاملين في القطاعات الإدارية والتجارية في المؤسسات الصحفية المصرية لآليات إدارة أزمات العمل في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع (٧٧).

٤١. المطير، ابتسام بنت عبد الرحمن بن عبد العزيز (٢٠٢٢م). واقع إدارة الأزمات في جامعة الغمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل جائحة كورونا، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

٤٢. معبد، عبد العليم محمد (٢٠٢٢م). الغستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس كورونا المستجد، المجلة العربية للدراسات الأمنية.

٤٣. منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٢٠م، التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها،

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_arabic.pdf

٤٤. موقع رواد الخليج، (٢٠٢١). التعليم عن بعد في المملكة - إشادة عالمية بجهود تطوير التعليم خلال أزمة كورونا، [/https://www.rowad-alkhaleej.edu.sa/ar](https://www.rowad-alkhaleej.edu.sa/ar)

٤٥. نيف، فريدي، ٢٠٢٠م، الاستجابة السعودية لوباء كرونا، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

٤٦. يحيوي، نعيمة، ٢٠١٥، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج ٨، ٢٤، الجزائر.

٤٧. Strategic Gears, 2020, Saudi Arabia's Response to the COVID-19 Pandemic.

٤٨. World Health Orgnization, 2020، منظمة الصحة العالمية والمملكة العربية السعودية تتعاونان لمكافحة كوفيد -١٩ وطنيا وإقليميا وعالميا،

<https://www.emro.who.int/media/news/who-saudi-arabia-join-forces-to-fight-covid-19-nationally-regionally-and-globally.html>

الملاحق

استمارة الاستبيان

السادة الأفاضل العاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية:

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإعداد مشروع تخرج والذي يهدف إلى التعرف على “إدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا”. وسوف أقوم بالحديث عن إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وذلك لبيان مدى تعامل المؤسسات في المملكة العربية السعودية مع أزمة جائحة كورونا.

ونظرا لأهمية رأيكم في اتمام هذه الدراسة يحتاج الباحث الى تعاونكم في استيفاء البيانات الواردة في قائمة الاستقصاء بأمانة وموضوعية. آمالي الاستفادة من تجربتكم وآرائكم القيمة لما في ذلك من إثر كبير في انجاح هذه الدراسة واذ يقدم الباحث الشكر والتقدير على تعاونكم فانه يؤكد لسيادتكم بأن البيانات التي يتم الحصول عليها سوف تعالج بصورة اجمالية. وفقا لقواعد الأمانة العلمية وستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسف نزودكم بالنتائج التي يتوصل اليها البحث إن رغبت في ذلك. شاكرين حسن تعاونكم، فأرجو من السادة العاملين في المؤسسات الإجابة على هذه التساؤلات.....

البيانات الأولية

- النوع: ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى التعليمي: جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ ثانوي وأقل ☐
- العمر: من ٢٥ : ٣٠ ☐ من ٤٠ : ٥١ ☐ من ٤١ : ٦١ ☐ أخرى ☐
- المستوى الوظيفي: مدير ☐ موظف ☐ محاسب ☐ أخرى ☐

الاستبيان

م	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الوقاية والاستعداد.						
١	تعقد اجتماعات منتظمة للتعامل مع أزمات جائحة كورونا المحتملة.					
٢	يتم تفعيل الاتفاقيات بين المؤسسات والمستشفى والهيئات الحكومية ذات الصلة لحل أزمات جائحة كورونا.					
٣	هناك فريق مدرب جاهز لمواجهة أزمة جائحة كورونا في المؤسسة.					
٤	استفدت من البرامج التدريبية في مجال إدارة أزمات جائحة كورونا.					
٥	يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة أزمات جائحة كورونا بالمؤسسة للتعامل مع الأزمة فور حدوثها.					
المحور الثاني: احتواء الضرر.						
١	يتم السيطرة على أزمة جائحة كورونا بعد وقوعها ويقتصر انتشارها واستمرارها في زمن قياسي.					
٢	يؤخذ عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع أزمات جائحة كورونا بدقة كافية.					

					٣	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بسرعة وبشكل مناسب عند حدوث أزمة جائحة كورونا.
					٤	تعمل المؤسسة على منع حدوث أزمات فرعية قد تنجم عن أزمة جائحة كورونا.
					٥	يتم استخدام تدابير الطوارئ بكفاءة لتقليل الضرر.
المحور الثالث: استعادة النشاط.						
					١	يتم وضع الخطط لإكمال واجبات المؤسسة بعد انتهاء أزمة كورونا.
					٢	تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، ونشاطها الاعتيادي بعد الانتهاء من الأزمة.
					٣	تدير إدارة المؤسسة حملات إعلامية مناسبة لوسائل الإعلام العامة عن الأضرار التي سببتها أزمة جائحة كورونا وكيف تم التعامل معها.
					٤	تعمل إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف وتقليل آثار أزمة جائحة كورونا للاستمرار في الحدوث.
					٥	تواصل إدارة المؤسسة، في أوقات أزمات جائحة كورونا، اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة الأنشطة الاعتيادية للمؤسسة دون أي تغيير.