



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	20211005232
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

المقترح البحثي

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

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:

إن أهداف هذا الدراسة تتمثل في:

١. ما مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها؟
٢. ما أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها؟
٣. ما مراحل إدارة الأزمات؟
٤. ما تداعيات أزمة كورونا على الدول؟
٥. ما إستراتيجيات المؤسسات في إدارة أزمة جائحة كورونا؟

أسئلة الدراسة:

تتلخص تساؤلات البحث فيما يلي:

١. التعرف على مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها.
٢. التطرق للحديث عن أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها.
٣. تسليط الضوء على مراحل إدارة الأزمات.
٤. التطرق لتناول تداعيات أزمة كورونا على الدول.
٥. تناول إستراتيجيات المؤسسات 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.
بشير (٢٠٢٢م)	بيان واقع وجود وحدة إدارة أزمة ضمن الهيكل الإداري في الجامعات الليبية، ومعرفة الاستراتيجية التي اعتمدها الجامعات العامة في إدارة أزمة جائحة كورونا.	إدارة الأزمات، جائحة كورونا	وحدة إدارة الأزمة، استراتيجيات التعامل مع الجائحة، التعلم الإلكتروني عن بعد في الجامعات الليبية.	تم الارتكاز على أداة الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات	واقع الدور الذي تقوم به الجامعات الليبية في إدارة أزمة كورونا، وعدم وجود وعي كافي بأهمية وحدة إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعات.
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.
معبد (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.

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
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 معومة 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 بإستراتيجيات 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 الملثم 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.

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
العجمي (٢٠٢١م)	تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسي مديري المدارس المتوسطة، في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الازمات التعليمية في ظل جائحة كورونا.	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، لذا كان من الضروري زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين على إدارة الأزمات.
الحويان (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.	المركز قادر على التنبؤ والاستشعار في ظل تعامله مع برامج عالية الكفاءة، كما يوجد داخل المركز وحدة خاصة بالدراسات والتنبؤ بكافة الأزمات.
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	وجود معوقات أمام فاعلية إدارة الأزمات لدى المشرفين التربويين في ظل جائحة كورونا، لذا كان من الضروري توفير آليات تمكن المشرفين من متابعة العمل في ظل الأزمات.

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
التوبي (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.
خلايلة (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	ابعاد 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 يواجه 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).

تتعدد 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".

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

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

أبرزها:

- 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 وتصاعد 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 وتحميل

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

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 والشدة يُقال أزمة مَالِيَّة وأزمة سياسية وأزمة مرضية والقحط وَالْحُمِيَّة". (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.

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

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، تهلكه 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.

ب. منهج دراسة الحالة: هو منهج يساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج أكثر فاعلية من خلال استخدام وحدة معينة مثل دولة أو مجتمع أو أسرة أو قبلية بهدف الإحاطة بجميع جوانبها للخروج بتعليمات وتطبيقها على حالات مماثلة، وسوف يتم الاستعانة بهذا المنهج من خلال استخدام جائحة كورونا

كنموذج للتعرف على سياسات الدول وتجاربها في التعامل مع أزمة كوفيد (١٩)، وبيان تجارب المؤسسات أثناء إدارة الأزمة وذلك الأمر بمثابة دراسة للحالة.

أدوات الدراسة

أداة الملاحظة: تتمثل في كونها أداة لجمع البيانات، إذ يتم جمع البيانات باستخدام متغيرات محددة ووفقاً لجدول زمني محدد مسبقاً، من ناحية أخرى، يتم إجراء الملاحظة بطريقة متاحة، بمعنى أنه لن يكون هناك متغيرات أو أهداف محددة مسبقاً، وتتسم هذه الأداة بكونها أداة لحصول على معلومات عن بعض نتائج الدراسة، التي لا يمكن توفيرها بواسطة طرق التقويم الأخرى، وتوفير معلومات كمية ونوعية عن هذه النتائج، مما يوفر درجة عالية من الثقة عند اتخاذ القرارات، وتوفر كذلك نوعاً من الشمولية في تقويم تلك النتائج، وسيتم الاستفادة منها في هذه الدراسة من خلال تجميع نتائج حول تجارب المؤسسات في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

مجالات الدراسة

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

٢. الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

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

الخطة البحثية المقترحة

الفصل الأول: إدارة الأزمات ومراحلها.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأسبابها ومستوياتها.

المبحث الثاني: أهداف إدارة الأزمات ومراحلها ومعوقاتها.

الفصل الثاني: تأثير جائحة كورونا إقليمياً ودولياً.

المبحث الأول: تأثير جائحة كورونا على الصعيد الإقليمي.

المبحث الثاني: تأثير جائحة كورونا على الصعيد الدولي.

الفصل الثالث: تجارب الدول في إدارة أزمة كورونا.

المبحث الأول: التجارب الإقليمية والدولية في إدارة أزمة كورونا.

المبحث الثاني: جهود المملكة العربية السعودية في التعامل مع الجائحة.

قائمة المراجع

١. ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط ١.
٢. بكري، سناء محمود عابد (٢٠٢١م). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة لدى مشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بالاداء الوظيفي في ضوء إدارة أزمة كورونا: مقترحات التطوير، جامعة اليرموك، كلية التربية.
٣. أبونندي، أيسر عبد الحفيظ (٢٠٢٠م). دور إدارة الأزمات والكوارث في التصدي لوباء كورونا، وانعكاس ذلك على قطاع السياحة بالأردن، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا.
٤. 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.
٥. 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.
٦. 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.
٧. قشقوش، منى عدنان (٢٠٢١م). درجة فعالية إدارة الأزمات لدى المشرفين التربويين داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين: المعوقات والحلول. جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
٨. الحويان، حلي محمد (٢٠٢٢م). دور المركز الوطني الأردني للأمن وإدارة الأزمات في مواجهة جائحة كورونا، كلية بيت الحكمة للعلوم السياسية والدراسات الدولية.
٩. العجمي، نو مبارك (٢٠٢١م). درجة ممارسي مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات، التعليمية في ظل جائحة كورونا، كلية العلوم التربية، الأردن.
١٠. القويماني، شيماء مفلح علي (٢٠٢١م). أثر التخطيط الاستراتيجي السليم في إدارة الأزمات الإدارية في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال.
١١. عطية، فرج حسام يعقوب (٢٠٢١م). درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا، كلية العلوم التربوية والسياسية، الأردن.

- ١٢ . 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.
- ١٣ . بشير، الساكنة خليل (٢٠٢٢م). واقع إدارة الأزمات في جائحة كورونا في الجامعات الليبية، كلية العلوم السياسية، ليبيا.
- ١٤ . 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.
- ١٥ . معبد، عبد العليم محمد (٢٠٢٢م). الغستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس كورونا المستجد، المجلة العربية للدراسات الأمنية.