



Crisis Management Strategies in Economic Institutions, COVID-19 Pandemic as a Case

Youcef Mounni

University Center of El Bayadh Nour El Bachir - Algeria

Email: youcefmounni@gmail.com

Tayeb Ferradj

Bechar University- Algeria

Email: tferradj2007@yahoo.fr

Received 1 Jan 2022, Revised 13 April 2022, Accepted 1 June 2022,
Published 1 May 2023

Abstracts

This research aims to review the conceptual framework for crisis management, in addition to addressing the repercussions of the Corona pandemic on the most important economic sectors in the world, and the most important modern strategies to confront this crisis. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the appropriate literature, as the results indicated that the most affected sectors covered in this study are the energy sector, aviation, labor market, tourism, and the sectors that benefit most from this crisis are the pharmaceutical sector. A set of recommendations have been proposed, the most important of which are: The need for administrative leaders to pay attention to he knowledge of modern strategies for resolving crises and the mechanisms for their implementation.

Key words: Strategy, Crisis, Crisis Management, COVID-19 Pandemic

إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية "أزمة كورونا أنموذجا"

ملخص

يهدف هذا البحث الى استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى التطرق إلى تداعيات جائحة كورونا على أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، وأهم الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة هذه الأزمة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات المناسبة حيث أشارت النتائج إلى أن القطاعات الأكثر تضررا المتناولة في هذه الدراسة هي كل من قطاع الطاقة، الطيران، سوق العمل، السياحة، أما القطاعات المستفيدة بكثرة من هذه الأزمة هي القطاع الصيدلاني. وقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام القادة الإداريين بمعرفة الاستراتيجيات الحديثة في حل الأزمات وآليات تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية؛ الأزمة؛ إدارة الأزمات؛ جائحة كورونا.

مقدمة

في ظل التحديات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى سرعة انتشار الأزمات، فأصبحت الأحداث والأزمات التي تقع في أي قطر من أقطار هذا العالم تؤثر في باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة. ونتيجة التركيز على مواجهة الظروف الطارئة المختلفة، يعد التعامل مع الأزمات أحد أهم مجالات اهتمام الإدارة، لذلك مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمؤسسات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها، أو حلها، أو التقليل من آثارها السلبية.

وتعد جائحة كورونا من بين الأزمات التي يشدها العالم في الفترة الراهنة حيث تسببت في حالة طوارئ صحية واقتصادية لا تضاهيها حجما أي أزمة أخرى عبر التاريخ. لذلك تجد الحكومات والمؤسسات الاقتصادية نفسها مضطرة إلى مواجهتها من خلال مجموعة من السياسات والاستراتيجيات.

اشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل تعتبر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات كآلية في المؤسسات الاقتصادية لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة عامة وجائحة كورونا خاصة؟

متسائلين عن :

- ما المقصود بإدارة الأزمات؟
- ما المقصود بجائحة كورونا وما هي تداعياتها على أهم القطاعات الاقتصادية؟
- ما هي أهم الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية عامة ولمواجهة جائحة كورونا خاصة؟

فرضية الدراسة

تعتبر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات كآلية في المؤسسات الاقتصادية لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة عامة وجائحة كورونا خاصة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة، في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني إدارة الأزمات، باعتبارها مفهوم إداري معاصر من خلال استثمار القيادات الإدارية في استراتيجياتها بمختلف جوانبها، لتحقيق مشاركة ودور أكبر لدى الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ومساهمتهم في حل المشكلات، وزيادة روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل، مما قد يساهم مواجهة الأزمات والظروف الطارئة وذلك بمواجهتها، أو حلها، أو التقليل من آثارها السلبية من أجل الوصول الى بر الامان وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الأزمة، ومراحلها وأهم أسبابها.
- التعرف على إدارة الأزمات.
- التعرف على تداعيات جائحة كورونا على أهم القطاعات الاقتصادية في العالم.
- التعرف على أهم الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية من جهة والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى وإزالة الغموض حول بعض المفاهيم.

محاور الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية هي كالآتي:

- المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات.
- المحور الثاني: تداعيات أزمة كورونا على أهم القطاعات الاقتصادية في العالم.
- المحور الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة في المؤسسات الاقتصادية.

1- الإطار النظري لإدارة الأزمات:

يعد موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الهامة، لذا أصبح من الضروري على الإدارات الحديثة الاهتمام به وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

1-1- مفهوم الأزمة:

1-1- لغة: يرجع استخدام كلمة أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة علي وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب علي هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته. (أبو فارة، 2009، 21)

1-1-2- اصطلاحاً: تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين حول مفهوم الأزمة كونها من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد أعطي لها العديد من التعاريف الاصطلاحية، إلا أن مجملها يصب في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

• تعرف الأزمة على أنها حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتسبب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي تسبب الضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب اهتماماً فورياً بشأن ذلك. (فيصل، 2011، 30-31)

• كما يعرفها (الظاهر، 2009، 112) بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنتوي في الغلب على الأحداث السريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة. مما سبق نستنتج أن الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.

2-1- أسباب الأزمات:

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: (ماهر، 2011، ص22)

1-2-1- سوء الفهم: يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها.
1-2-2- سوء التقدير: أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس، أو الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.

1-2-3- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
1-2-4- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

1-2-5- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

1-2-6- الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

1-2-7- اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

1-2-8- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

1-2-9- الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر. وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية. الخروج من الأزمة بأقل الخسائر عادة ما يسبق وقوع الكثير من الأزمات إشارات أو دلائل أو إنذارات بأن هناك أزمة ستحدث، ويعبر عن تلك الإشارات والإنذارات بأنها إنذار مبكر على المنظمة اكتشافه من خلال المرئيات، وما يستجد في البيئة العامة أو الخاصة للمنظمة من أحداث غير اعتيادية وبناء على هذه المعلومات تقوم المنظمات بافتراض أن الأزمة لا محالة واقعة، لتبدأ بالاستعداد لمواجهةها من خلال "الوقاية خير من العلاج" والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية القائم في المنظمة؛ ما يعني إعادة تقييم نظام الوقاية بهدف تطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها.

3-1- مراحل إدارة الأزمة:

بعد ما استعرضنا إدارة الأزمة سنوضح هنا مراحل إدارة الأزمة بالشكل الذي يمكن التخلص منها أو تقليص أسبابها على المنظمة وكما هو معروف بان كل منتج يمر بدورة حياة ممثلة بالولادة والنمو والنضج والانحدار أو الموت كذلك الأزمة تمر بهذه المراحل لكن إذا أحسنت إدارتها فإنها لا تصل إلى مرحلتها النضج والنضج وكذلك الإدارة الجيدة قد تتجنب الأزمات قبل أن تولد وتتمثل هذه المراحل كالآتي: (أبو غنيم وجواد، 2008، 148)

1-3-1- دراسة البيئة المحيطة: بحثاً عن المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً وهنا يتم توجيه موارد المنظمة إلى تحديد المشاكل التي تمثل تهديداً لها للتأثير في مسارها ومن شأن هذه الدراسة أن تتيح للإدارة تجنب مواجه الأزمات وبالتالي ليس من الضروري هنا تنفيذ أي خطة طوارئ إذ لا أزمة هنا.

1-3-2- التخطيط للوقاية من الأزمة: في هذه المرحلة يتم تحديد الخيارات التي يمكن للمنظمة ان تختار من بينها لتطوير خطة لمواجهة الأزمة كذلك اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.

1-3-3- مرحلة المعاناة من بلوغ الأزمة: في هذه المرحلة يتم التعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر الذي وقع وتحديد المسؤولية، كذلك يتم الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا تفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة.

والتخطيط لمواجهة الأزمة ينطوي على أمرين مهمين هما:

✓ اتخاذ الاحتياطات اللازمة بعدم تكرار أو حدوث الأزمة مستقبلاً.

✓ اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أي أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعيق سير

العمليات في المؤسسة.

4-1- خصائص الأزمات:

تتميز الأزمات بالعديد من الخصائص أهمها: (نسيمة، 2007، 33)

1-4-1- عنصر المفاجأة: وهي أحد أهم الخصائص باعتبار أن أغلب الأزمات تكون غير متوقعة الحدوث، وفي ظل هذه الظروف تفقد الإدارة القدرة على التفكير السليم.

1-4-2- التعقيد والتشابك والتداخل: تتميز الأزمة بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، لأن لها أسبابها وعناصرها وعواملها وظروفها المحيطة المكونة لها والتي تكسبها بهذه الخاصية.

1-4-3- نقص المعلومات: حيث تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ويسود جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

1-4-4- ضغط الوقت: حيث تزداد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه، وبالتالي يجب اختيار أحد أو جميع البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها تستدعي مواجهتها الخروج عن الأنماط المألوفة وابتكار نظم إدارية تمكن المنظمة من مواجهة الظروف المفاجئة الجديدة، مع درجة عالية من التحكم في الطاقات.

1-5- مفهوم إدارة الأزمات:

أصبحت إدارة الأزمات أسلوب تسييري يحتاج إلى فهم أعمق لإزالة الغموض من أجل تطبيقه ونجاحه.

أشارت (صادق، 2002، 8) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط في البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل.

كما عرفت على أنها مجموعة من القدرات الادارية الكفؤة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية والتي تهدف إلى

تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. أي أن استراتيجية إدارة الأزمات هي العملية التي تلجأ إليها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للمسارات المتاحة أمام المنظمة بما يتناسب مع إمكانياتها وظروفها. (الصيرفي، 2008، 18)

مما سبق نستنتج أن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط والاستجابة السريعة للظروف الطارئة، لتجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

II- تداعيات أزمة جائحة كورونا على أهم القطاعات الاقتصادية في العالم:

أعلنت منظمة الصحة العالمية أن وباء كورونا أو كوفيد-19 وصل إلى مرحلة الجائحة، كونه ظهر للمرة الأولى في مدينة وهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر من عام 2019، ووصل انتشاره إلى العديد من دول العالم إن لم نقل إلى كل دول العالم. فتعرف الجائحة على أنها الانتشار العالمي لمرض جديد يشمل العديد من الدول، كما أن الجائحة تعني أيضا أن المرض يتحدى السيطرة وهذا ما يفسر انتشاره دوليا وعدم انحصاره في دولة واحدة. (الرب، 2020)

أسفر الانتشار السريع لفيروس كورونا المستجد زمنياً وجغرافياً عن العديد من الآثار التي تجاوزت المجال الصحي لتشمل كافة مجالات الحياة الأخرى، السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك اقتراناً مع الإجراءات التي اتخذتها العديد من الدول، بدءاً من إغلاق الحدود وتعليق حركة الطيران، وصولاً إلى فرض الحجر الصحي الشامل. وفيما يلي سنتطرق إلى تداعيات أزمة كورونا على أهم القطاعات الاقتصادية.

II-1- تداعيات أزمة كورونا على قطاع الطاقة:

منذ ربيع 2020، تعرضت كافة قطاعات الاقتصاد العالمي لصدمات عميقة جراء انتشار فيروس كورونا ولكن لا شك أن نظام الطاقة العالمي كان الأكثر تضرراً على الإطلاق، حيث أغلقت معظم مدن العالم، وتم فرض قيود السفر على نطاق واسع، وتوقف الناس عن قيادة مركباتهم إلى العمل، وتوقفت رحلات الطيران سواء للعمل أو للترفيه، وأغلقت المصانع ومراكز التسوق. وكل هذا قلل بشكل كبير من الحاجة إلى الطاقة بجميع أنواعها. ووفقاً للوكالة الدولية للطاقة IEA، وهي منظمة حكومية دولية مقرها باريس، سينخفض صافي الطلب العالمي على الطاقة بنسبة 6% في عام 2020 مقارنة بعام 2019 وهو أكبر انخفاض منذ 70 عاماً من حيث النسبة المئوية، وأكبر انخفاض على الإطلاق تاريخياً. ورغم أنه من المتوقع حدوث بعض الانتعاش في عام 2021، بافتراض استئناف النشاط الاقتصادي العالمي، لكن الأضرار التي لحقت بصناعة الطاقة خلال أزمة كورونا كانت شديدة، ومن المرجح أن تستمر لسنوات قادمة، وفي سيناريوها أسوء، قد تستمر إلى الأبد. (المستقبل، 2020)

II-2- تداعيات أزمة كورونا على قطاع الطيران:

في ظل العولمة الاقتصادية وظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات وتطبيق مبدأ الاستفادة من الموارد المتاحة في شتى مناطق العالم يظهر مفهوم اقتصاديات الطيران باعتباره المحرك الأسرع والذي يختصر الزمن والمسافة للمواد الأولية والمنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك والأسواق ومن مناطق الوفرة إلى مواطن الندرة. بهذا تظهر ضرورة دراسات الجوانب الاقتصادية للطيران بعيداً عن كونه وسيلة نقل إلى اعتباره أصبح شكلاً جديداً من الاقتصاد يعتمد عليه في بناء أسواق عالمية في أماكن مختلفة حول العالم.

تأثر قطاع الطيران بشكل كبير بأزمة كوفيد 19 في ظل الانتشار السريع للمرض، وإعلان حالة الطوارئ في العديد من الدول لمواجهة الوباء، وفرض حالات الإغلاق الكلي أو الجزئي في دول العالم، وهو ما أجبر شركات الطيران بشكل ملحوظ، لاسيما فيما يتعلق برحلات نقل الركاب وهو ما يهدد العديد من هذه الشركات بالإفلاس. رغم التعديات السلبية العميقة لانتشار الفيروس على قطاع الطيران، يلعب القطاع دوراً مهماً في مواجهة وانتشار الوباء حيث تواصل شركات الطيران العالمية رحلاتها عبر الحدود لضمان تدفق الإمدادات من السلع

والمستلزمات والأجهزة الطبية اللازمة لمكافحة الوباء، كما تباشر شركات الطيران بعض الرحلات لنقل الركاب العالقين إلى مواطنهم الأصلية. (عبد المنعم وإسماعيل، 2020)
إن جائحة كورونا هي أزمة غير مسبوقه في تاريخ الطيران، ومن المتوقع أن تصل خسائر إيرادات المسافرين إلى 314 مليار دولار مع نهاية عام 2020 مقارنة بالعام 2019، كما من المتوقع أن ينخفض طلب الركاب بنسبة 48 في المئة في العام 2020 مقارنة بالعام 2019. ومن تأثيرات الفيروس المتوقعة، خسارة في الوظائف مع نهاية 2020 لتصل إلى 25 مليون وظيفة مرتبطة بالطيران. (النهار، 2020)

II-3- تداعيات أزمة كورونا على القطاع السياحي:

أدى انتشار فيروس كورونا المستجد إلى إغلاق معظم دول العالم حدودها أمام حركة النقل الدولي ومن ضمنها النقل الجوي، ما أثر سلباً على قطاع السياحة العربية والعالمية.
وبحسب التقرير، ووفقاً لمجلس السياحة والسفر العالمي، فإن العالم قد يواجه خسارة 100 مليون وظيفة في قطاع السياحة والسفر بسبب انتشار فيروس كورونا، وهذا الرقم يمثل زيادة 30 في المئة مقارنة بالتقديرات الأولية الصادرة في شهر آذار 2020، ومن المتوقع خسارة 75 مليون وظيفة في دول مجموعة العشرين وحدها. أما بالنسبة إلى التأثير على إيرادات وعمليات المطارات، فقد أشار التقرير إلى توقعات المجلس الدولي للمطارات بانخفاض حركة المسافرين بنسبة 38 في المئة في عام 2020 لتصل إلى 5.9 مليارات مسافر مقارنة بتقديرات بلغت 9.5 مليارات للعام 2020 ما قبل تفشي فيروس كورونا. وأيضاً يتوقع المجلس الدولي للمطارات انخفاض إيرادات المطارات بنسبة 45 في المئة في عام 2020 لتصل إلى حوالي 96 مليار دولار اميركي مقارنة بتقديرات كانت بلغت 171.8 مليار دولار للعام 2020 ما قبل تفشي فيروس كورونا. ويتوقع المجلس الدولي للمطارات توقف العمليات في العديد من المطارات الثانوية بين عامي 2020 و2021 حيث سيؤثر انخفاض الطلب على السفر بشكل كبير على إيراداتها. (النهار، 2020)

II-4- تداعيات أزمة كورونا على القطاع الصيدلاني:

انطلاقاً من أن تداعيات تفشي الأوبئة لا تنطبق بالتساوي على كافة القطاعات الاقتصادية، حيث تتضرر بعض القطاعات أكثر من غيرها؛ ففي حالة الكورونا نجد أن قطاعات السياحة والطيران والتجارة والصناعة تأتي في مقدمة تلك القطاعات المتضررة، إلا أنه على الجانب الآخر من المتوقع أن تحقق بعض القطاعات الأخرى أرباحاً طائلة مستفيدة في ذلك من تصاعد الحاجة المجتمعية إليها. ويأتي في مقدمة هؤلاء المستفيدين المحتملين شركات الأدوية التي تتسابق سواء في الترويج للأدوية الموجودة لديها والتي أثبت بعضها قدرًا من الفعالية في التخفيف من حدة أعراض فيروس كورونا، أو تطوير اللقاحات الجديدة أو المنتجات الأخرى اللازمة للاستجابة لتفشي الفيروس. وانطلاقاً من تلك الأهمية التي أضحت تكتسبها اقتصاديات شركات صناعة الأدوية، ويتناول التحليل الحالي أهم ملامح اقتصاديات صناعة الدواء، والشركات التي تأتي في المقدمة من حيث حجمها في السوق، وأهم المبادرات التي تم إطلاقها من جانبهم لمواجهة فيروس كورونا، سواء من حيث طرح لقاح جديد أو تطوير العلاجات الموجودة مسبقاً لمواجهة الفيروس المستجد. وعلى الرغم من بعض التحديات التي قد تواجه شركات الأدوية في الوقت الراهن، من صعوبة الحصول على المواد الخام اللازمة للتصنيع في ظل توقف حركة التجارة وإغلاق الحدود، أو تعثر عمليات الإنتاج والحاجة إلى المزيد من الوقت لإنتاج اللقاحات المضادة واختبارها ثم رفع القدرات الإنتاجية لتلبية الطلب المرتفع ومواجهة عمليات الاستحواذ على الأدوية من جانب بعض الدول؛ فإن قطاع الصناعات الدوائية يُعد في مقدمة القطاعات التي من المتوقع أن تحقق قفزات خلال الفترة المقبلة، وإن كانت مرهونة بمدى بقاء الكورونا، حيث ستستفيد الشركات الكبرى من خلال مبيعات الأدوية الخاصة بها. كما ستحقق الشركات المنخرطة في عمليات تطوير اللقاحات المضادة لفيروس كورونا، في حال نجاحها، بعض الأرباح الاستثنائية، حيث ارتفعت أسهم بعض تلك الشركات في البورصات

العالمية بنسب تتراوح بين 20% (مودرنا) إلى 119% (إنوفيو)، فمصير العالم بأكمله أصبح مرتتهناً بقدرة تلك الشركات على تطوير اللقاح القادر على معالجة فيروس كورونا أو على الأقل التخفيف من حدة أعراضه وتخفيض نسب الوفيات. (عبد العزيز، 2020)

II-5- تداعيات أزمة كورونا على سوق العمل:

أدى الانتشار العالمي لفيروس كورونا المستجد إلى اتخاذ العديد من الدول تدابير وقائية لاحتواء انتشاره والحد من الخسائر في الأرواح البشرية. وأصبح التباعد الاجتماعي والحجر المنزلي جزءاً أساسياً من الحياة اليومية في العديد من الدول مما أدى إلى تداعيات هائلة على سوق العمل. حسب منظمة العمل الدولية فإن الدخل الناتج من العمل في العالم انخفض بنحو 10.7%، أو بواقع 3.5 تريليون دولار، في أول تسعة أشهر من عام 2020 مقارنة مع الفترة نفسها من العام الماضي. وذكرت أن الرقم، الذي لا يشمل دعم الدخل الذي قدمته الحكومات للتعويض عن إغلاق أماكن العمل خلال الجائحة، يعادل 5.5% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، في أول تسعة أشهر من عام 2019. وذكرت المنظمة: "يستمر إغلاق أماكن العمل في إحداث اضطراب بسوق العمل في أنحاء العالم، ما يؤدي لفقد ساعات عمل أعلى من تقديرات سابقة." وقالت الوكالة التابعة للأمم المتحدة إن العمال في الاقتصادات النامية والناشئة، لاسيما العمالة غير الرسمية، تأثروا بعواقب الجائحة على نطاق أوسع من الأزمات السابقة. وأوضحت أن التراجع في أعداد التعاملات أكبر منه من العمال. ففي الربع الثاني فقط، تشير التقديرات المعدلة لفقد 17.3% من ساعات العمل عالمياً، ما يوازي 495 مليون وظيفة بدوام كامل، مقابل تقديرات سابقة عند 14%، ما يعادل 400 مليون وظيفة حسب التقرير. وأضاف التقرير أنه من المتوقع أن تبلغ ساعات العمل الضائعة 12.1% في الربع الثالث من 2020، ما يوازي 345 مليون وظيفة. وأضاف: "علاوة على ذلك، التوقعات المعدلة للربع الأخير من السنة تشير إلى آفاق أكثر قتامة عن التقديرات السابقة." وتابع أن الخسارة في ساعات العمل في الربع الأخير من عام 2020 يتوقع أن تصل إلى 8.6%، ما يوازي 254 مليون وظيفة بدوام كامل، مقارنة بها قبل عام. (رويتز، 2020).

III - الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخباراتية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات نذكر أهمها: (ماهر، 2011، 88-89).

III-1- استراتيجيات فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث ان المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحسباً لدى متخذي القرار.

III-2- استراتيجية المشاركة الديمقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الازمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

III-3- استراتيجية التفتيت:

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعمالات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حده. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

III-4- إستراتيجية التفريغ:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخبطهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

III-5- التحويل لمسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:

- تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.
- تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة .
- تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى إحصائيو أمن معلومات.
- تحوي المجرمين إلى مرشدين.

ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركيها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخالقة.

III-6- إستراتيجية الاحتواء:

تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم.

III-7- إستراتيجية تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها. ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.

- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية.

خاتمة

إن الآثار الاقتصادية لانتشار فيروس كورونا الجديد عديدة وعميقة، حيث أنه من المتوقع تراجع معدلات نمو الاقتصاد العالمي، وانتشار هذه الآثار عالمياً نتيجة لانتقال الفيروس عبر الحدود، وكذلك نتيجة لتراجع معدلات الطلب العالمية في الدول الصناعية الكبرى والصين. وقد تأثرت أهم القطاعات الاقتصادية أهمها السياحة، وعائدات صادرات النفط، سوق العلم، وقطاع النقل خاصة الطيران. وكذلك إمكانية استفادة العديد من القطاعات الأخرى مثل: الأدوية. لذلك ستحتاج الدول والمؤسسات الاقتصادية إلى مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي من شأنها التخفيف من حدة الآثار الاقتصادية السلبية لانتشار هذه الأزمة الجديد، ولهذا تم اقتراح مجموعة من التوصيات لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة:

- ضرورة اهتمام القادة الإداريين بمعرفة الإستراتيجيات الحديثة في حل الأزمات وآليات تطبيقها، وذلك للوصول إلى بر الأمان وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز مقومات نجاح استراتيجية فرق العمل لإدارة الأزمة من خلال استقطاب الموارد البشرية من مصادر داخلية أو خارجية على مستوى عال من الكفاءة والخبرة في التعامل مع مختلف أنواع الأزمات.
- تدريب القادة واكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الانساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة.
- فتح مجال الحوار ومشاركة العاملين في إبداء آرائهم وهو تشجع عليه إستراتيجية المشاركة الديمقراطية.
- زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات في بناء الهياكل التنظيمية.
- تحدث الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الاستجابة فورية وسريعة.
- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط.
- البحث عن مجالات جديدة تلفت انتباه العملاء وتسهم في نجاح استراتيجية تغيير المسار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الابداع والابتكار.
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الاعداد السليم لخطط كفوّة مستقبلية.

قائمة المراجع

- 1- أبوفاة يوسف، (2009)، إدارة الأزمات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص21.
- 2- فيصل المطيري، (2011)، تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الكويتي، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال منشورة جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص30-31.
- 3- نعيم الظاهر، (2009)، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، عمان، ص 112.
- 4- أحمد ماهر، (2005)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص22.

- 5- أزهار أبو غنيم ورحاب جواد، (2008)، تمكين العاملين وأثره في ادارة الأزمة التسويقية، تاريخ الإطلاع: 04-2020-12، <http://www.journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1903>
- 6- لخضاري نسيم، (2007)، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- 7- صادق أمينة مصطفى، (2002)، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص8.
- 8- الصيرفي، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2008، ص18.
- 9- أبوأسامة الرب، (2020)، كورونا جائحة وصف غريب ومرعب فهل حان وقت الهلع، على صفحة الجزيرة، تاريخ الاطلاع: 30-11-2020، <https://www.aljazeera.net/news/healthmedicine/2020/03/11>
- 10- مايكل ت. كلار، (2020)، مستقبل قطاع الطاقة بعد أزمة كورونا، على صفحة المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، تاريخ الاطلاع: 04-12-2020، <https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/Item/5919>
- 11- عبد المنعم هبة وإسماعيل محمد، (2020)، تداعيات أزمة فيروس كورونا المُستجد على قطاع الطيران، على صفحة صندوق النقد العربي، تاريخ الاطلاع 05-12-2020: <https://www.amf.org.ae/ar/economic/briefs/issue-13-may-20>
- 12- النهار، (2020)، ملخص إحصائي حول تأثير انتشار فيروس كورونا على قطاع السياحة والسفر، على صفحة النهار، تاريخ الاطلاع: 06-12-2020، <https://www.annahar.com/arabic/article/1191611->
- 13- النهار، (2020)، ملخص إحصائي حول تأثير انتشار فيروس كورونا على قطاع السياحة والسفر، على صفحة النهار، تاريخ الاطلاع: 06-12-2020، <https://www.annahar.com/arabic/article/1191611->
- 14- سارة عبد العزيز منعم، (2020)، مستقبل اقتصادات صناعة الأدوية في ظل أزمة كورونا، على صفحة المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، تاريخ الاطلاع: 03-12-2020، <https://futureuae.com/ar/Author/Index/170>
- 15- رويتز، (2020)، منظمة العمل تكشف عن تأثير أزمة كورونا على سوق العمل في العالم، على صفحة RTONLINE، تاريخ الاطلاع: 08-12-2020، <https://arabic.rt.com/business/1156728>
- 16- أحمد ماهر، (2011)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص89.

References

- Al-Jabry, K and Alnaaima, F (2021)** Omanis' Trends in Light of Covid-19 Pandemic- a Survey Result, **International Journal of Inspiration, Resilience & Youth Economy**, Vol. 5, No. 2 (Nov.), PP:115-136
- Wahiba, Z and Belghanami, N (2022)** The Capacity of Smart Cities to Mitigate the Risks of Pandemics , **International Journal of Inspiration, Resilience & Youth Economy**, Vol. 6, No. 1 (Nov.), PP:111-138
- Buheji, M; Ahmed, D (2021)** The Pandemic Calls for More Colours Economies, **International Journal of Inspiration & Resilience Economy**, Vol. 5 No. 1, 2021, pp. 1-3.
- Buheji, M (2020)** Easing Post-Pandemic Socio-economic 'Wicked Problems' through Exploratory Visits –Taking 'Generational Poverty' as an Example. **International Journal of Management (IJM) Volume 11, Issue 12, December, pp.118-131**
- Buheji, M (2020)** Sharing Economy and Communities Attitudes after COVID-19 Pandemic - Review of Possible Socio-Economic Opportunities, **American Journal of Economics; 10(6): 395-406.**