



جامعة زيان عاشور - الجلفة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

إدارة الأزمات الدولية بين الأطر المؤسسية و التحولات النسقية _ أزمة كورونا نموذجا -

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

تخصص : دراسات استراتيجية و أمنية

إشراف الأستاذ:

د. معمري خالد

إعداد الطالب:

_ حميدات مسعود

الموسم الجامعي : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك الحمد لله ربي ، ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده.

قال تعالى " وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا"

الآية 23 سورة الاسراء

*إلى درعي الذي به احتमित و في الحياة به إقتديت الذي شق لي البحر العلم و التعلم إلى من إحترت شموعه ليضيء لنا درب النجاح ركيزة عمري و صدر أمانني وكبريائي و كرامتي اطلال الله في عمره.

*إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب و الرقة و الحنان التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित و بنورها اهتديت و ببصرها اقتديت ولحقها ما وفيت أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بجرا صافيا يجري بفيض الحب و البسمة التي زينت دربي بضياء البدر وشموع الفرح " أمي حبيبي."

*إلى أصدقائي الذين قضيت معهم أجمل اللحظات، في سنواتنا في الجامعة.

*إلى كل من لم يدركهم قلبي أقول لهم بعدتهم ولم يبعد القلب عن حبكم وأنتم في الفؤاد حضور.

* إلى كل من ساعدني في هذه المذكرة إلى كل الأشخاص الذي أحمل لهم المحبة و التقدير.

حميدات مسعود.

شكر وعرافان

أقدم بشكري الجزيل للأستاذ الدكتور "معمرى خالد" الذي يرجع له الفضل الكبير فى اخراج هذا العمل المتواضع ، و تقديرا للمجهودات التي بذلها معنا و المتابعة الدقيقة لهذه الدراسة، فلا يسعني الا أن أقدم له عبارات الاحترام و التقدير ، كما أتقدم بالشكر و الامتنان الى كل الاساتذة الذين لم يخلوا علينا فى تقديم يد العون والمساعدة.

ولا يسعنا أيضا فى هذا المقام إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الذين تمنوا لنا التوفيق و ساعدونا ولو بكلمة طيبة فى إنجاز هذا البحث.

ونسأل الله ان يمدنا بالتوفيق فى هذا العمل المتواضع

مقدمة

مقدمة:

مع مطلع الألفية الثالثة شهد العالم مجموعة من التغيرات والتحولت السريعة والجذرية في مختلف الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، كانت مختلف دول العالم تسعى قصد حفظ بقاء شعوبها ومواجهة جملة الأزمات والكوارث التي يمكن أن تعترضها وهذا باعتبار أن الأزمة تشمل كافة الميادين والمجالات وفي هذا الصدد ركزت معظم الدراسات والبحوث على كيفية مسايرة ومجارات الأزمات عند وقوعها كمرحلة أولى ومن ثم القدرة على التنبؤ كمرحلة ثانية وهذا من خلال ما يعرف بإستراتيجية السيناريوهات.

وفي ظل هذا التطور الكبير الذي شهده العالم بدأ الحديث عن ما يعرف بإدارة الأزمات كاستراتيجية، وصولا إلى اعتبارها علم قائم بحد ذاته له منهجه وأدواته وهذا من خلال تعريفه على أنه أحد العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة إدارة التوازنات للقوى ورصد حركات واتجاهات، في فلك هذا التعريف أصبح من الضروري وجود إدارة صلبة قادرة على الاستجابة والتحدي وعدم الخضوع للقوى والتأثيرات الأزمة ومواجهة الخطر الذي تفرزه فإدارة الأزمة. بفاعلية ونجاح يرتبط إلى حد كبير بالتعامل مع المواقف الأزومية.

• أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة حيث يستمد البحث أهميته، من كون الدراسات حديثة، وهي مواجهة الأزمات و كيفية التخطيط لإدارة الأزمات من خلال انتهاج استراتيجيات فعالة وذلك لما تتوافق ورؤى المؤسسة وقسم الباحث الأهمية إلى علمية وعملية.

أ_ من الناحية العلمية:

تكمن أهمية البحث في أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قطاع حيوي وإستراتيجي لذلك استوجب البحث عن تبيان ضرورة نظام إدارة الأزمات ووجوب توفره في المؤسسة.

ب_ من الناحية العملية

البحث عن أهم الأسباب التي أدت إلى تطور فيروس كورونا حول العالم.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء حقل علم الإدارة

التعرف على مفهوم الأزمة ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينها وبين المصطلحات المشابهة لها

تبيان مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط ببيئة مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

معرفة متطلبات إدارة الأزمة.

معرفة كيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة العقلانية وأهم من ذلك كيفية الوقاية منها وعلاج الأزمات قبل

وقوعها وذلك من خلال استراتيجيات المؤسسة الدولية.

معرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومدى انتهاج المؤسسة الدولية لاستراتيجيات ناجعة.

• أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختياري لهذا الموضوع بالذات إلى:

أ_ أسباب موضوعية:

طبيعة أزمة كورونا كونها أزمة حديثة النشأة و معرفة الاستراتيجيات الدولية الحديثة لإدارة الأزمة

خدمة البحث العلمي ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية.

تمثلت إشكالية الدراسة في مدى نجاعة المعايير المتخذة لإدارية لمواجهة الأزمات

• إشكالية الدراسة:

ما مدى تبني النظام الدولي لإدارة الأزمات خاصة أزمة كورونا؟

ويتفرع التساؤل أعلاه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ_ ما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات؟

بـ كيف تطور فيروس كورونا وما انعكاساته عن الواقع الدولي؟

جـ ما المؤسسات الدولية في إدارة أزمة كورونا؟

• الخطة المتبعة في هذه الدراسة:

الفصل الأول: وفيه تم التطرق إلى الإطار المفاهيم الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال النقاط التالية: ماهية الأزمة وإدارة الأزمات _ نماذج ونظريات مفسرة لإدارة الأزمة – استراتيجية التعامل مع الأزمات.

أما الفصل الثاني فأخذنا من خلاله نموذج أزمة كورونا نظريًا و تم التطرق إلى أهم النقاط التالية:

_ السياق التطوري لأزمة كورونا.

_ دور المؤسسات الدولية في إدارة أزمة كورونا

_ انعكاسات أزمة كورونا عن العالم

• صعوبات الدراسة:

خلال مسار البحث واجهنا مجموعة صعوبات منها:

_ قلة المراجع التي تناولت موضوع إدارة الأزمات الحديثة خاصة كورونا كونها حديثة النشأة جدا.

_ ضيق الوقت الذي كان عائقا في استكمال بعض الجزئيات في الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لإدارة الأزمات

تمهيد :

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها مما يجعلها عرضة لعدد الأزمات ،لذلك تحرص الادارة على استحداث نظام تنبؤي له رؤيا استراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول أنه أصبح وجود استراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتمي تفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة وللإجابة عن الإشكالات المطروحة ضمن هذا السياق .

تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية الذي يعد ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة وتم تقسيم الفصل إلى :

__ المبحث الأول: ماهية الأزمة و إدارة الأزمة .

__ المبحث الثاني: إشكاليات إدارة الأزمة "النماذج والنظريات .

__ المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات .

المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات "

والتي تعني إدارة التوازنات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة ،ويهدف الباحث من هذا المبحث إلى تقديم رؤية نظرية عن إدارة الأزمة وما يرتبط بها من برامج تخطيطية وفق نماذج إدارية فعالة، ويشتمل على ثلاث مطالب وهي :

المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية

الفرع الاول: مفهوم الأزمة

سنحاول الإلمام بمفهوم الأزمة بشكل دقيق، وعلى اختلاف الاتجاهات (القانونية، الاقتصادية...) ووجهات النظر للكتاب، ومن ثمة سنوضح الإدارة المعنية بإدارة هذه الأخيرة، ومراحل ذلك، ونزع اللبس على هذا المصطلح من خلال التفريق بينه وبين مصطلحات مشابة له .

أولاً- مفهوم الأزمة :

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الأزمة وما أثرها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها .

1_ تعريف الأزمة لغوياً :

عرفها "المختار الصحاح" الأزمة ب "الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم . " (الرازي، 15:1967) ¹.

تعريف الأزمة: الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر ².

2_ تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي .

¹ رهام ارسم عودة ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2008، ص11

² خالد سعيد، دوارلعلقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي أمودجا. أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال "كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وه ارن 1، 2017، ص9

3) _ تعريف الأزمة من الناحية الإدارية : هي موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج ، وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها .

4) _ التعريف الإجرائي : هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .

ثانيا- خصائص الأزمة :

أ_ المفاجأة وقلة الوقت ¹ .

ب_ جسامة التهديد من خلال وجود تهديد خطير يؤثر في الأداء الأمني والمستقبلي ² .

ثالثا- الفرق بين الأزمة والكارثة:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فالأزمة تعني الصغيرة منها و الكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث أو الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات ³ .

• الطارئ: حالة مفاجأة بشكل كامل، قد تزداد قوته بشكل أكبر منذ لحظة وقوعه ويؤدي إلى خسائر معنوية أو مادية، وسببه قد إنساني أو طبيعي ،ويصعب التنبؤ به ويختلف مقدار الضغط الواقع على متخذ القرار بحسب قوة الطارئ ومدى استمراره، ويتم مواجهته محليا غالبا وهو أشمل وأعم من الكارثة أو الأزمة.

• الحادثة: هي شيء مفاجئ ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله وهو غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه وتكون الأزمة أحد نتائجه ¹ .

¹ نعيم إب اراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث. إربد الأردن، 2009، ط1، ص4.

² محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة النار، الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2008، ص64 .

³ الشعلان ، فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس_المراحل_الآليات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 .

- الصراع: بعض الأزمات تعبر عن صراع بين إرادتين، وتضاد مصالحهما إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة و شديد التدمير كما والحال بالنسبة للأزمات، حيث تعرف أسباب الصراع وأبعاده عكس الأزمات .

رابعاً- مستويات معالجة الأزمة :

- 1_ المستوى الإستراتيجي: وهو المستوى الأعلى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ القرار .
- 2_ المستوى التنفيذي [العملي]: وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة .
- 3_ المستوى الميداني [التكتيكي]: وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها² .

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمة

أولاً: تعريف ادارة الأزمة:

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيداً بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها، تتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها و محاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات، ولقد تعددت تعاريف إدارة الأزمة بتعدد المفاهيم ووجهات النظر وتباين الاختلافات من شخص لأخر وتنوع بين الآراء والأفكار³ .

¹توفيق محمد حسين الطي اروي ،واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين، 2008، ص 22 .

² علي هلهول الرويلي ،إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية (د.س)، ص 83

³ زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 20

أ) _ تعريف الباحث البريطاني "وليامز" :

إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها¹.

ب) _ تعريف الدكتور "زيد منير عبوي" :

إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات و المعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في إنتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها².

ج) _ يعرفها "littlejohn1988" :

بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية³.

د) _ التعريف الإجرائي: تعتبر إدارة الأزمة نظام ومنهج علمي مؤسس على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات وتقوم على وظائف إدارية هامة كالتخطيط والرقابة والبعد عن العشوائية والإنفعالية في وضع البدائل لإتخاذ القرار الصائب .

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص82

² زيد منير العبوي، نفس المرجع السابق. ص21

³ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة، ، 2008، ص 137.

هـ) - استراتيجية إدارة الأزمات :

هي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة

ثانياً_ المتطلبات الإدارية ومراحل إدارة الأزمات :

1)_ متطلبات إدارة الأزمات: لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير ما يلي :

أ_ التحديد الواضح للأهداف وأولوياتنا والموارد المتوفرة لها ،وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية ، كما أن المعرفة الكاملة للموارد المتاحة للكيان أو المؤسسة تساعدها كثيرا عند تخصيص تلك الموارد لمواجهة أزمة معينة .

ب_ توافر المعلومات الصحيحة والكافية، لأن الأزمة عادة ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار صحيح .

ج_ فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح، الممكن أن تؤثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمؤسسة .

د_ تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه والرقابة.

هـ_ يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحديات الأزمة¹ .

و_ تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر والمسؤولين الإداريين ومتخصصين وأصحاب القرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة² .

¹ فهد علي الناجي ، نفس المرجع السابق. ص01.

² سعيد عابد ، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة الجازنر ،2009، ص30 .

ز_ تحليل وتقييم الأزمات السابقة وتقييمها ومواجهة أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة¹.

2_ مراحل إدارة الأزمات :

للأزمات مراحل أساسية تتفاهم أحداثها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة ما فإنه يصبح مسؤولاً عن تفاهم الأزمة :

المرحلة الأولى_ اكتشاف إشارة الإنذار:

تم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة ففي هذه المرحلة فإن المؤسسة تتلق إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة، واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة .

المرحلة الثانية_ الاستعداد والوقاية:

تم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المجتمعات والمؤسسات الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي فإن المؤسسة عليها أن تستعد لوقوع أزمات، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد².

المرحلة الثالثة _ احتواء الأضرار أو الحد منها:

تم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها، ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة إدارة الأزمات والفريق الخاص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في التمعن

¹ سعيد عابد، نفس المرجع السابق. ص31

² صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص91.

مثل تسرب المواد الكيماوية والوقود من معامل البترول أو الحرائق وما يترتب عنها من مخاطر في الأرواح والمشكلات والثروة الحيوانية

المرحلة الرابعة_ استعادة النشاط:

حيث تتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف إدارة الأزمة على استعادة المؤسسة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية .

المرحلة الخامسة_ مرحلة التعلم:

تتم هذه المرحلة أيضا بفترة ما بعد وقوع الأزمة حيث يجب أن تركز إدارة الأزمة في المؤسسة على إسترجاع ودراسة وتحليل الأزمة ،واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى .

ثالثا- أهداف إدارة الأزمات¹ : انطلاقا مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة

الأزمات ويكمن حصرها فيما يلي :

- 1_ وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ، ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- 2_ تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو الأزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضم ان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .
- 3_ تحديد أدوار الأجهزة المعنية بتنظيم إدارة الأزمة سواء قبل الأزمة أو وقت حدوثها .
- 4_ حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار لمنع المواجهة .
- 5_ محاولة القضاء على قدر كبير من التخطيط والعشوائية، وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات .
- 6_ الاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- 7_ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا² .

¹ سعيد عابد ،نفس المرجع السابق، ص34

² حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول. مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، ص107 .

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات :

بالرغم من أدبيات إدارة الأزمات لم يشرع في تأصيلها علميا وأكاديميا من قبل الباحثين والدارسين إلا في بداية (06) الستينيات من القرن الماضي .

لكن من حيث الممارسة العلمية والفعلية تعود إلى تاريخ بعيد حيث تعرض الإنسان منذ فجر التاريخ إلى كوارث وحروب وعدة أزمات واجهها الإنسان بكل قوة، حيث يمكن القول أن الإنسان تعلم الحذر عند صعود المرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية.

و أشارت هذه الدراسات والأبحاث إلى أن دراسة إدارة الأزمات قبل الحرب العالمية الثانية، كانت تتميز بالدراسات التاريخية والسردية والقانونية، وكانت تستخلص الدروس من الأزمات المتتالية للاستفادة لمواجهةها في حالة تكرارها .

لكن بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الأزمات إلى علم معرفي شأنه في ذلك شأن الكثير من العلوم والمعارف حيث بدأت الدراسات المتخصصة في إدارة الأزمات كمصطلح يعتبر فرع من فروع الإدارة العامة وذلك بالإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والأوبئة والحروب، تدريجيا ازدهرت معارف وعلوم إدارة الأزمات لتستخدم ، كأسلوب لمواجهة الطوارئ عندما تحدث مشاكل مفاجئة حيث ظهر ما يسمى بالمهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة فكل هذه المسميات اختيرت لذلك بمثابة إدارة أزمومية أي أنها أحد فروع أو أدوات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العمالية أو إدارة الموارد البشرية .

كما انتقل مفهوم ومصطلح إدارة الأزمات فيما بعد إلى مجال العلاقات الدولية ليتم الاعتماد على إدارة الأزمات على مستوى السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962، الأزمة كانت بين الإتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية وتمثلت آنذاك في إقامة الإتحاد السوفيتي صواريخهم على جزيرة كوبا كانت موجهة للولايات المتحدة الأمريكية وعندما اكتشفت أمريكا فرضت

حصارها البحري على كوبا وكادت الأزمة أن تحدث ، ولو افترضنا إن الأزمة حدثت بين الطرفين لأدى الدمار النووي إلى خسائر محتملة في الأرواح¹.

لكن تلك الأزمة لم تحدث وانتهت بالحل المرضي ما بين الطرفين مقابل سحب الإتحاد السوفيتي لصواريخه التي أقامها في جزيرة كوبا وتعهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو كوبا وأنداك صرح وزير الدفاع للولايات المتحدة " روبرت ماكادمر": لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية بل عن إدارة الأزمات².

¹ قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 2008

² السيد عليون، إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية. القاهرة، مركز الق ارر الاستشارات، 1997، ص129

المبحث الثاني: إشكاليات إدارة الأزمة " النماذج والنظريات

المطلب الأول: نظرية المسننات- التروس:

أولاً: لتحقيق السرعة في اتخاذ قرار سريع وعلى درجة عالية من الدقة في الأزمات والمواقف الصعبة يتطلب أن النموذج الاستهلاكي: معرفة كيفية صرف الناس نقودهم وكم يصرفون .

أ- معرفة الوضع الاقتصادي العام والظروف في البلد والإقليم .

1- العوامل المالية :

__ يعتبر التمويل أحد أكبر التحديات والمعوقات لتطوير الاتصالات في الدول النامية .

__ معرفة وضع المؤسسة في البلد .

تجزئة العوامل الماكروية : وتشتمل على¹ :

2- التكنولوجيا :

1- تتغير تكنولوجيا الاتصالات بتسارع كبير .

2- تحديد التكنولوجيا المناسبة للاحتياجات .

3- الفرص الأساسية [الهواتف الخلوية] والتحديات (الإنترنت) .

4- معرفة الوضع في البلد.

¹ ازير وافية، دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة. الملتقى الدولي " صنع القارارت في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجازائر، 2009 .

ثانيا: الفيزيائية البنية التحتية :

_ يعتبر تطوير البنية التحتية أساسي ومكلف .

_ تشمل التكنولوجيا الخطوط والأعمدة والأقمار الصناعية .

_ معرفة خطة التوسع في البلد ، ومن يقوم بالدفع .

ثالثا- تحليل سوات :/SWot ونجد فيه ما يلي :

_ القوة والضعف الفرص والتهديدات .

_ أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة والبيئة الخارجية¹ .

_ القوة \الضعف: تنظر إلى العوامل البيئية الميكروية الداخلية.

_ الفرص \التهديدات: تنظر إلى العوامل البيئية الماكروية (الخارجية).

1)_ القوة والضعف .

1_ سمعة المؤسسة من حيث النوعية و الخدمة .

2_ الربحية والاستقرار المالي .

3_ الاهتمام بنوع العلاقة مع المزودين

¹ عبد القادر خريش ،التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2 ، سورية 2011، الصفحة 573-

2_ الفرص والتحديات:

1_ مواكبة التكنولوجيا الجديدة ومحاولة الاستثمار في المشاريع المهمة والاهتمام بالبنية التحتية .

2_ خدمات الاتصال العكسي "call back" والشركات العالمية .

3_ محاولة الإجابة عن الأسئلة :

4_ ما هي الأهداف المراد تحقيقها مستقبلا ؟

5_ ما هي الإستراتيجيات المحددة للتعامل مع التغيرات السريعة؟¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب ، وتباين في جوانب أخرى، فالباحثون والممارسون في مجال تسيير الأزمة يطبقون مقارنة المراحل، حيث يعتبر هؤلاء الأزمة على أن لها دورة حياة وعلى إثر ذلك يقسمون عملية تسيير الأزمة إلى عدة مراحل أو محطات تدعى أحيانا بالأطوار، إجراءات ما قبل الأزمة وخلال الأزمة وما بعد الأزمة

1_ نموذج fink :

يؤكد هذا النموذج على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة، ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بما يأتي²:

قبل وقوع الأزمة :

1_ أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة .

¹ معمري هوري، دروس مقياس تسيير مؤسسة. مديرية توزيع الكهرباء والغاز ف رع ورقلة، 2019/30/02

² Paul robrechts, (robrechts & thienpont) cestion de cris , jeroen wils (bepublic) juin2015,le cycle de vie d une crise.p9.

2_ أن تطور خطة لإدارة الأزمة .

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن :

3_ تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة .

4_ أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة .

5_ تعمل أخيرا على إدارتنا بصورة سريعة .

منظور نموذج fink ما قبل الأزمة :

1_ التنبؤ بالأزمة : وفقا لهذا النموذج فإن أسلوب "فينك" للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي :

أ_ قيمة أثر الأزمة : إن التنبؤ يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة ، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو ، ويفضل أن يتضمن هذه أسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة .

ب_ عنصر الاحتمالية: يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال100 % للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالي .

ج_ درجة التأثير: ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن .

د_ تكلفة التدخل لإدارة الأزمة : لا بد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة .

2_ التخطيط للتعامل مع الأزمة :

إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات ،ومن الضروري أن يكون لدى المؤسسة خطط محدثة وعملية وأن تحقق هذه الخطط للمؤسسة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب \ أساليب التعامل مع الأزمة \ الأزمات المرتقبة قبل وقوعها .

• منظور نموذج fink أثناء الأزمة :

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة _عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند الحصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة .

• نموذج (Nude/ Antoko) :

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة ربات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل .

ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي: تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المؤسسة من تنسيق استجابتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ .

وتتضمن الإدارة الفاعلة الأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي :

1_ تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة .

2_ تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة .

3_ إنشاء مركز لإدارة الأزمات .

4_ اختيار الخطة العملية لإدارة أزمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها .

5_ التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة .

• نموذج (Meyers):

إن هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة، ووفقا لما يرى "ميرز" فإن الأزمة تعصف بشدة، ولكن قادة المؤسسات في هذه الصناعات لا يقدرّون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيطهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة .

• خطوات نموذج Meyers:

الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المؤسسة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت :

_ يشجع ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال .

الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة حيث هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما كالتالي :

أ_ تدقيق حساسية الأزمة .

ب_ تدقيق مقدرة الأزمة .

3)_ الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة : إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من

الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق .

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق [فريق إدارة الأزمة]، ومن هذه الفئات :

– الإبداع والابتكار .

– القدرة (القوة).

– المعرفة .

– الرؤيا الثابتة والقدرة على رؤية أشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة ووفقا لأهميتها النسبية.

• نموذج (Murphy Bayley):

يركز نموذج "مورفي بيلي" على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وهذا المنهج العلمي والعملي يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي¹:

1_ تقدير الموقف (موقف الأزمة)

2_ تحليل الموقف (موقف الأزمة)

3_ التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة .

4_ التدخل في الأزمة .

وفيما يأتي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة²:

1_ تقدير الموقف [موقف الأزمة]: إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المؤسسة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة [موقف الأزمة] .

¹ ندى علي، أساليب الأزمات ونماذجها. ثقافة واعلام، كتب، العدد 7419، تم الاطلاع على الموقع

<https://m.annabaa.org/arabic/books/15344>.

بتاريخ: 2019/50/32

² ندى علي ، نفس المرجع السابق.

2_ تحليل الموقف [موقف الأزمة]: تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف، إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف .

3_ التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التغيير المرتقبة [إذا لزم الأمر إجراء تغييرات]، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المؤسسة .

4_ التدخل في الأزمة لمعالجتها: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أدت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة أي الخطوة الثالثة، فإننا في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة .

● النموذج العام لإدارة الأزمة :

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي :

1_ مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة .

2_ مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة .

3_ مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة .

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث :

1)_ مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: تركز إدارة الأزمة على أمرين أساسيين هما :

أ) تحليل النقاط الحرجة :

إن الكثير من المؤسسات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية ، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المؤسسات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة .

ب) نظم التحذير والإنذار المبكر :

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المؤسسة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة .

2) مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة .

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه إرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة وبأقل قدر ممكن من الخسائر .

3) مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة :

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمؤسسة [موقف ما بعد الأزمة]، وهناك اتجاهات جديدة للمؤسسة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المؤسسة، وتساعد التغذية العكسية "بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والإداري والتنظيمي"

في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمؤسسة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المؤسسة أو تغييرها

المبحث الثالث: الطرق المفسرة لإدارة الأزمة

تتعدد باستراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الاستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين¹:

المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات

يمكن القول أن الأزمة هي الأخرى تتطور مع الزمن، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما وجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعي عنصر التطور²:

أولاً- طرق مواجهة الأزمات :

1_ طريقة العمل فرق :

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل .

2_ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة .

¹ د. علي هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات ، إستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، الصفحة 40- 74

² خالد سعاد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أمودجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة ،وه ارن ،2016/2017، الصفحة 37- 70 .

3_ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي .

4_ طريقة الاحتواء :

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات .

5_ طريقة تصعيد الأزمة :

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفلح هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة .

6) طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها¹ :

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي : التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وتزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي² .

¹ العلق بشير ،العلاقات العامة في الأزمات. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الصفحة 68

² علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية "الحوار المتمدن. العدد 4192، 2013\8\22، ص514:19،

7) طريقة تفتيت الأزمات :

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضرها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزموية ، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة¹.

8) طريقة الوفرة الوهمية :

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التمويلية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا .

9) طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل :

وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا ممكن خطروا وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي² :

أ_ ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة .

ب_ إستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة .

ج_ تصفية العناصر القائدة للأزمة .

د_ إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

¹ علي حسن السعدي ، نفس المرجع السابق

² الصريفي محمد، إدارة الأزمات. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، الصفحة 99

10) _ طريقة إحتواء وتحويل مسار الأزمة :

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها .

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ إستخدام الأساليب التالية :

* المسببات الخارجية :

1_ أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر .

2_ الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف .

3_ الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة ،ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للامتداد من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار ،ملفات لم تنزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال¹ .

¹ علي حسن السعدني، مرجع سابق ،كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، الحوار المتمدن،العدد:4192_2013، ص 9 .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات

سنحاول في هذا المطلب إبراز كيف يمكن لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للأزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقاً :

أولاً- مفهوم نظم المعلومات الإدارية :

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي مؤسسة فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها .

ويعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة .

كما عرفه "Alter"1996 بأنه النظام الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جمع واسترداد وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في واحدة أو أكثر من العمليات الإدارية ويجمع الكتاب والباحثين على ستة مكونات لنظم المعلومات الإدارية هي :

– الأجهزة والبرمجيات بنوعها [النظم ، التطبيقات]، قواعد البيانات والإجراءات والأفراد والاتصالات¹ . وقد أوضح " robbins cenzo 1995 " أن الفاعلية تعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها .

أما فاعلية نظم المعلومات فيعرفها "tong and yap"1996] تشير إلى مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية .

¹ شاكر جار الله الخشالي ومحى الدين قطب ،"فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد1، المجلد 3، 2007، ص72 .

ثانيا- دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات: يلعب نظام المعلومات دورا مهما في مواجهة الأزمات وذلك من خلال المراحل الآتية :

_ مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال:

أ_ المساهمة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها .

ب_ المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة .

ج_ المساهمة في تحديد الأزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها .

د_ بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة .

هـ_ المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتنبئ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة .

و_ المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات .

_ مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي :

أ_ الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل .

ب_ تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة .

ج_ إن المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمات وتطورها .

د_ المشاركة في إعداد وتحديد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار تجاه الأزمة .

_ مرحلة ما بعد الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي :

أ_ يمكن نظم المعلومات المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة .

المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن تستفاد منها لاحقاً¹.

ب_المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمات وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشاة .

¹محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراصة نظرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/10/71 .

الخلاصة والاستنتاجات:

لقد زاد إهتمام الباحثين بموضوع الأزمة ومحاولة إيجاد سبل علمية للتعامل معها والتخفيف من أضرارها وذلك نتيجة إزدياد رغبة المؤسسة في وضع بدائل تمكنها من التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطرا على حياتنا، وتم إتفاق الباحثين في تحديد مهامها، والعوامل المثيرة لها وأساليب إحتوائها كما تم توضيح الفروق الجوهرية بين مصطلح الأزمة وبين جملة من المفاهيم المقاربة لها كالكارثة، والواقعة والصراع... الخ .

بعدها تطرقنا لماهية إدارة الأزمة، وضرورة توفير الكفاءات البشرية ومهارات التنبؤ قبل وقوعها في ظل بيئة مؤكدة حتى يتسنى طرح أكثر البدائي بأقل التكاليف، والعمل على استخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها للتقليل من أضرارها، وللتعامل معها بوعي وإدراك، يستلزم ذلك أسلوبا علميا لإدارة الأزمات فهو يملك القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، ويسعى إلى خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.

الفصل الثاني:

إدارة أزمة كورونا في

ظل النسق الدولي

تمهيد:

عالج هذا الفصل تداعيات جائحة كورونا بوصفها أزمة و اختباراً لمختلف المؤسسات الدولية المخولة بإدارة الأزمات منها منظومة التعاون الدولي الراهنة التي تقوم على خاصية الاعتماد المتبادل المعقد، و منظمة الصحة العالمية وقد تم التوصل إلى أن جائحة كورونا قد فرضت عدة تحديات على نسق التعاون الدولي أهمها: محدودية دور المؤسسات الدولية المكلفة بالتعاون، هشاشة مبدأ التضامن الدولي وتحدي الأخلاق في ظل تنامي النزعة الأنانية القومية، كما كشفت الأزمة عن عدة فرص أبرزها ضرورة تعميق التعاون الدولي، إعطاء الأولوية للجوانب الصحية والإنسانية، وإشراك منظمات المجتمع المدني العالمي في مختلف العمليات التعاونية.

كما تطرقنا إلى معرفة أحداث تطور الجائحة و انعكاساتها على النظام الدولي. من خلال ثلاث مباحث

المبحث الأول: دور المؤسسات الدولية في إدارة أزمة كورونا

المطلب الأول: ما هي منظمة الصحة العالمية

منظمة الصحة العالمية هي وكالة الأمم المتحدة المختصة بالصحة، وتضم 194 دولة عضوًا. وتعمل المنظمة في جميع أنحاء العالم لتعزيز أعلى مستوى من الصحة العالمية لجميع الناس، دون النظر إلى العرق أو الدين أو نوع الجنس أو المعتقد السياسي أو الحالة الاقتصادية أو الاجتماعية.

ورسالة المنظمة هي تعزيز الصحة والحفاظ على سلامة العالم وخدمة الضعفاء. فالوصول على رعاية صحية ملائمة وميسورة التكلفة حق من حقوق الإنسان، والرعاية الصحية الشاملة مبدأ أساسي يسترشد به عمل المنظمة.

وبحلول عام 2023، تهدف المنظمة إلى بلوغ أهدافها المليارية الثلاثة، التي تشمل ضمان استفادة مليار شخص آخر من التغطية الصحية الشاملة، وتمتع مليار شخص آخر بمزيد من الصحة والعافية، وحماية مليار شخص آخر من الطوارئ الصحية على نحو أفضل.

فنصف سكان العالم على الأقل يفتقرون إلى الخدمات الصحية الأساسية، والنفقات الطبية التي يدفعها الأشخاص من أموالهم الخاصة تنج بنحو 100 مليون شخص إلى براثن الفقر كل عام.

وتجمع المنظمة نخبة الخبراء في مجال الصحة من جميع أنحاء العالم لإنتاج مواد مرجعية بشأن القضايا الصحية العالمية وتقديم توصيات للارتقاء بصحة جميع الناس. وتتألف منظمة الصحة العالمية من جمعية الصحة العالمية والدول الأعضاء والأمانة.

تمويل منظمة الصحة العالمية

الإحصاءات الصحية العالمية 2020

المركز الصحي العالمي

دور منظمة الصحة العالمية في إدارة أزمة كورونا¹:

جمعية الصحة العالمية هي الجهاز الرئاسي المركزي للمنظمة، وتتألف من الدول الأعضاء الـ194 في المنظمة. وفي كل عام يجتمع المندوبون من جميع الدول الأعضاء للتوافق على أولويات المنظمة وسياساتها. وأثناء انعقاد الجمعية، توضع أهداف صحية جديدة، وتسد المهام من أجل تحقيق تلك الأهداف .

وتنظر الوفود في السياسات ومسارات العمل وتقدم المشورة بشأنها، لتتولى الأمانة بعد ذلك تنسيقها والإشراف عليها. وفي حين تستطيع المنظمة تقديم التوصيات واقتراح مسارات العمل، ولاسيما في الظروف غير المسبوقة التي تنطوي على مخاطر صحية عالمية، فإنها تعوّل على كل حكومة لتحديد استجابتها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتحقيقها .

نظراً لجائحة كوفيد-19، انعقدت جمعية الصحة العالمية الثالثة والسبعون مرتين منفصلتين هذا العام.

فقد عقدت الجمعية دورتها الافتراضية الأولى بحدها الأدنى يومي 18 و19 أيار/مايو بجدول أعمال مقتضب يركز على الجائحة العالمية.

وفي تلك الدورة، اعتمدت الدول الأعضاء قراراً تاريخياً شاركت في رعايته أكثر من 130 دولة لدفع العالم نحو التكاليف لمكافحة جائحة كوفيد-19. وركز المشاركون في الدورة التي دامت يومين، بمن في ذلك رؤساء الدول

¹ موقع منظمة الصحة العالمية.

الأربعة عشر الذين شاركوا فيها، على رسالة متسقة مفادها أن الوحدة العالمية هي الأداة الأمضى لمكافحة الجائحة. وجاء القرار بمثابة تنويع ملموس لهذا النداء، راسماً خريطة الطريق نحو إنهاء هذه الجائحة.

وفي الفترة من 4 إلى 19 تشرين الثاني، تجتمع الدول الأعضاء في دورة مستأنفة لمناقشة جدول الأعمال الكامل الذي أُرجئ النظر فيه منذ دورة أيار/مايو 2020.

ومنذ أيار/مايو، اعتمدت الدول الأعضاء عدداً من المقررات الإجرائية، بشأن مواضيع شملت خطة التمنيع لعام 2030، وعقد التمتع بالصحة في مرحلة الشيخوخة للفترة 2020-2030، والاستراتيجية وخطة العمل العالميتين بشأن الصحة العامة والابتكار والملكية الفكرية، بالإضافة إلى مبادرات رامية إلى التصدي لسرطان عنق الرحم والسل ورعاية صحة العيون وسلامة الأغذية والتأهب للأنتلوزا.

وستتطرق الدورة المستأنفة، ضمن جدول أعمالها الكامل الذي يضم أكثر من 50 بنداً، إلى خطة عشرية لمواجهة أمراض المناطق المدارية المهملة، فضلاً عن الجهود الرامية إلى مكافحة التهاب السحايا والصرع والاضطرابات العصبية الأخرى، ووفيات الأمهات والرضع وصغار الأطفال، والصحة الرقمية، ومدونة المنظمة العالمية لقواعد الممارسة بشأن توظيف العاملين الصحيين على المستوى الدولي، التي اعتمدت في عام 2010.¹

في الوقت الذي تنهك فيه البلدان في الاستجابة لجائحة كوفيد-19، يعدّ وجود المنظمة أكثر أهمية من أي وقت مضى. وتعمل المنظمة، بصفتها وكالة الأمم المتحدة المعنية بالصحة، على الربط بين نخبة العقول من شتى أنحاء العالم للعمل معاً على حل هذه الأزمة.

وتعكف المنظمة على جمع البيانات وتواصل نشر البيّنات العلمية مع تطور مسار الجائحة. وتسترشد المنظمة بمبادئ الأمم المتحدة القائمة على الحياد والنزاهة والإنصاف وحماية حقوق الإنسان.

وفي حين تسلط هذه الجائحة العالمية الضوء على أهمية التضامن لترسيخ أواصر الدعم والتعاون، فإن جمعية الصحة العالمية تكتسي أهمية خاصة في تيسير المناقشات الرامية إلى بلورة استراتيجية فعالة لإنهاء الجائحة.

تهدد جائحة كوفيد-19 صحة وعافية كل شخص على وجه الأرض. لذلك، فإنها تستدعي استجابة عالمية سريعة ومنسقة وقائمة على الأدلة، وتتولى منظمة الصحة العالمية تنسيق هذه الاستجابة والجهود الرامية إلى حماية كل شخص في كل مكان.

كما تتولى المنظمة تنسيق الحلول العلمية الهادفة إلى الوقاية من عدوى كوفيد-19 وفحصها وعلاجها، وتعكف المنظمة على جمع البيانات العالمية وتجميع الأدلة والخبرات من نخبة علماء العالم لتقديم المشورة والإرشادات إلى البلدان، وفقاً لأوضاعها الخاصة، ففي ظل أزمة صحية عالمية كهذه، لا تتجاوز قوة العالم بأسره قوة أضعف نظام صحي فيه.

وفي سياق الاستجابة للجائحة، أنشأت المنظمة وشركاؤها ائتلاًفاً عالمياً جديداً، هو مبادرة تسريع إتاحة أدوات مكافحة كوفيد-19 (مسرّع الإتاحة). وهي شراكة فريدة تضم العديد من وكالات الصحة العالمية التي تضافرت لتبادل وبناء خبراتها الفردية من أجل التوصل إلى حل عالمي وثيق يضمن الإنصاف في إتاحة اختبارات الفحص واللقاحات والعلاجات في جميع أنحاء مكان في العالم.

لأنه لن يكون أحد في مأمن حتى يكون الجميع في مأمن .

المطلب الثاني: المؤسسة الدولية للتنمية

المؤسسة الدولية للتنمية هي إحدى أكبر وأكثر المنصات فعالية لمحاربة الفقر المدقع في بلدان العالم الأشد فقراً.

المؤسسة هي عضو مجموعة البنك الدولي المعني بمساعدة بلدان العالم الأشد فقراً، كما أنها أكبر مصدر منفرد للموارد التمويلية من الجهات المانحة لتمويل الخدمات الاجتماعية الأساسية في هذه البلدان .

تهدف المؤسسة إلى الحد من الفقر بتقديم منح، وقروض بسعر فائدة منخفض أو بدون فوائد، وبرامج المشورة المتعلقة بالسياسات لصالح البرامج التي تستهدف تعزيز النمو الاقتصادي، وبناء القدرة على الصمود، وتحسين الأحوال المعيشية للفقراء في شتى أرجاء العالم.

وقد ساعدت المؤسسة على تحسين الأحوال المعيشية لمئات الملايين من الناس، فخلال العقد المنتهي في عام 2021، تم تطعيم 395.9 مليون طفل، وتلقى 974.9 مليون شخص خدمات صحية أساسية، وحصل 113.3 مليون طفل على خدمات مياه محسنة.

و يلتقي شركاء المؤسسة وممثلون عن البلدان المقترضة مرة كل ثلاث سنوات لتجديد مواردها المالية ومراجعة سياساتها. ويأتي تجديد مواردها من المانحين للمؤسسة والمساهمات التي تقدمها مجموعة البنك الدولي، والتمويل الذي يتم تدبيره من أسواق رأس المال.

شهدت المؤسسة، منذ تأسيسها في عام 1960، 19 عملية منتظمة لتجديد مواردها، وتم الاتفاق على العملية التاسعة عشرة لتجديد موارد المؤسسة في شهر ديسمبر/كانون الأول 2019 بمبلغ 82 مليار دولار، منها 23.5 مليار دولار من الجهات المانحة للمؤسسة¹.

وبسبب الضغوط الناجمة عن أزمة كورونا، قام البنك الدولي بتقديم نحو نصف موارد العملية التاسعة عشرة في بداية العملية في السنة المالية الأولى (يوليو/تموز 2020 - يونيو/حزيران 2021) لتلبية الاحتياجات التمويلية².

¹ عصام عبد الشافي: وباء كورونا وبنية النسق الدولي الأبعاد والتداعيات، المعهد المصري للدراسات، تقديرات سياسية، مارس 2020، ص: 9، متوفر عبر الرابط التالي <https://bit.ly/2UPbWa>

² عبد الرحيم محمد، كيفية القرار في الوقت المناسب، تم تصفحه يوم: 01\30\2019

على الموقع الإلكتروني: A M_ DR.WWW.

في فبراير/شباط 2021، وافق ممثلو البلدان المانحة والمقترضة في المؤسسة على تقديم موعد العملية العشرين بواقع سنة واحدة، واختصار مدة العملية التاسعة عشرة إلى سنتين. وفي ديسمبر/كانون الأول 2021، سيتفق ممثلو البلدان المانحة والمقترضة على حزمة السياسات والموارد المالية للعملية العشرين التي ستغطي الفترة من يوليو/تموز 2022 إلى يونيو/حزيران 2025.

تمثل جائحة كورونا صدمة أكثر عمقاً وتزامناً وانتشاراً من أي صدمة مشابهة في تاريخ المؤسسة. كما أن الاحتياجات التمويلية ملحة وستظل مرتفعة في السنوات المقبلة، ولذلك فإن تقديم موعد العملية العشرين لتجديد موارد المؤسسة من شأنه أن يضمن عدم تجاهل الأولويات الإنمائية القصيرة والطويلة الأجل.

تشهد البلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسة حالياً تراجعاً سريعاً في عملية التنمية، مما يؤدي إلى محو عقود من التقدم الذي تحقق بشق الأنفس، مع تفاقم التحديات القائمة في السياقات الهشة والمتأثرة بالصراعات.

معدل الفقر آخذ في الارتفاع، وتؤدي الأزمة إلى خفض مستويات الدخل وتفاقم التفاوتات، وقد فقدت تلك البلدان عقداً من التقدم في مجال وفيات الأمهات والأطفال. ويؤدي إغلاق المدارس إلى تعميق فقر التعلم.

تراجع الإيرادات الحكومية، وترتفع المخاطر المتعلقة بالديون، كما تتزايد مخاطر الهشاشة والصراع وعدم الاستقرار، وتلوح أزمة غذائية في الأفق في نحو ثلث تلك البلدان.

● دور المؤسسة الدولية للتنمية في إدارة أزمة كورونا :

نفذت المؤسسة عمليات استجابة سريعة وموجهة ومرنة على نطاق غير مسبوق لأزمة كورونا العالمية، مع تسريع وتيرة التقدم في الارتباطات الأطول أجلاً ودعم نتائج التنمية القوية في البلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسة.

بلغت ارتباطات المؤسسة في الفترة بين أبريل/نيسان 2020 ونوفمبر/تشرين الثاني 2021 أكثر من 56 مليار دولار بشروط ميسرة للغاية أو في شكل منح. وذهبت نسبة كبيرة من هذا التمويل إلى عمليات مواجهة جائحة كورونا، والتصدي للأوضاع الهشة والمتأثرة بالصراعات، والدول الجزرية الصغيرة، مع التركيز على إنقاذ الأرواح، وحماية الفئات الفقيرة والأشد احتياجاً، وخلق الوظائف، وإنقاذ مؤسسات الأعمال، وبناء تعافٍ أكثر قدرة على الصمود.

شكلت المنح، التي لا تشتمل على أقساط سداد على الإطلاق، 34% من ارتباطات السنة المالية 2021، وهي نسبة أعلى من حصة المنحة البالغة 27% طوال العملية الثامنة عشرة لتجديد موارد المؤسسة.

تتم المؤسسة بالعديد من القضايا، حيث تساند طائفة من الأنشطة الإنمائية التي تمهد الطريق نحو تحقيق المساواة، والنمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، ورفع مستويات الدخل، وتحسين الأحوال المعيشية، ويغطي عملها على سبيل المثال لا الحصر كلا من: التعليم والصحة والمياه والصرف الصحي والزراعة وتحسين مناخ الأعمال والبنية التحتية والشمول والإصلاحات المؤسسية.

تركز العملية التاسعة عشرة لتجديد موارد المؤسسة على خمسة محاور خاصة: تغير المناخ، والهشاشة والصراع والعنف؛ والمساواة بين الجنسين؛ والحوكمة والمؤسسات، والوظائف والتحول الاقتصادي .

بهدف تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتحلي بروح الابتكار، ستبقي العملية العشرون على محاور التركيز الخاصة للعملية التاسعة عشرة، وستدخل رأس المال البشري باعتباره محور التركيز الخامس.

تولي العملية العشرون مزيدا من التركيز على التأهب لمواجهة الأزمات، وتستكمل ذلك بالتركيز على قضايا الحوكمة والمؤسسات، والديون، والتكنولوجيا باعتبارها قضايا مشتركة¹.

ستواصل المؤسسة العمل على بناء شراكات للتأثير على تحقيق هدي البنك الدولي المتمثلين في إنهاء الفقر وتعزيز الرخاء المشترك، فضلا عن أهداف التنمية المستدامة.

● تأثير المؤسسة الدولية للتنمية :

حقق برنامج المؤسسة تقدما كبيرا في تنفيذ ارتباطاتها، وساند النتائج الإنمائية حيثما تشتد الحاجة إليها. وتشمل منجزات العملية التاسعة عشرة لتجديد مواردها :

استجابة قوية لجائحة كورونا حيث حصل نحو 70 بلدا على تمويل من المؤسسة لشراء اللقاحات وتدريب الكوادر الصحية وشراء أجهزة ومستلزمات المستشفيات .

¹ عبد الرحيم محمد، نفس المرجع السابق.

في السنة المالية 2021 وحدها، ذهب 60% من التمويل المناخي الذي تقدمه المؤسسة لصالح أنشطة التكيف والقدرة على الصمود، وساعدت المؤسسة 62 بلدا على إضفاء الطابع المؤسسي على خطط الحد من مخاطر الكوارث .

تسهل سياسة تمويل التنمية المستدامة التي أُدخلت في العملية التاسعة عشرة تعزيز شفافية الديون، حيث نشر 19 بلدا تقارير سنوية وفي أوقات محددة عن الديون في السنة المالية 2021 .

● أمثلة حديثة على أنشطة المؤسسة الدولية للتنمية :

في ظل الأوضاع غير المسبوقة للأزمات الاقتصادية والصحية الناجمة عن جائحة كورونا، اتسمت استجابة المؤسسة بالسرعة والضحامة والانتقائية.

وفيما يلي بعض الأمثلة على الكيفية التي مكّنت بها المؤسسة البلدان من تحقيق تعافٍ قادرٍ على الصمود:

— في جميع أنحاء بنن وملاوي وكوت ديفوار في أفريقيا وفي أنحاء جنوب آسيا، تعمل المؤسسة مع شركاء مثل منظمة الصحة العالمية لتمويل شراء اللقاحات وتوزيعها ومعالجة مسألة التردد في تلقي اللقاحات.

— في باكستان، تساند المؤسسة جهود الحكومة لاستخدام التكنولوجيا لضمان توفير التعلم للجميع، من خلال قناة تلفزيونية مخصصة للمحتوى التعليمي.

— في منطقة الساحل، حيث يفاقم تغير المناخ من آثار جائحة كورونا، تقوم المؤسسة بإعداد مبادرات الرصد وتدعيم أنظمة الإنذار المبكر القائمة وتقديم استجابات مستهدفة لدعم القطاعات الزراعية الرعوية.

— في غرب أفريقيا، أُعد مشروع لمراقبة الأمراض يعود إلى حقبة تفشي فيروس الإيبولا البلدان لمواجهة الأزمة الصحية الناجمة عن جائحة كورونا.

— في اليمن، تساعد المؤسسة ملايين المواطنين في الحصول على الرعاية الصحية وتدعيم رأس المال البشري للبلاد، على الرغم من عدم اليقين بسبب الصراع والهشاشة.

المبحث الثاني: انعكاسات كورونا على النظام الدولي

المطلب الأول: آثار كورونا السياسية

فالصين ظهرت فيها الحالة الأولى خلال نوفمبر/تشرين الثاني 2019، ثم ما لبث أن نبه على خطورة هذا الفيروس الطبيب الصيني لي وينليانغ الذي أرسل تحذيراً لزملائه في المهنة، لكن جزاءه كان تدخل السلطات الأمنية وتحذيره وأخذ تعهد عليه بعدم نشر معلومات عن هذا الأمر.

تلك كانت أولى الخطايا في مواجهة فيروس كورونا، وهي "أمننة" (Securitization) "التعامل معه بدل الاستماع إلى أهل الاختصاص، الذين مهما كانت توصياتهم غير مريحة فإن المستفيد الأول منها هو الإنسان والمجتمع وبالتالي الدولة

يقود الخطأ إلى أخطاء وتصمت الصين لأكثر من شهر، ويصحو العالم على إغلاق أوهان الصينية بالمراقبة تارة وتوجيه الانتقاد تارة أخرى، لكن ذلك التطور لم يكن كافياً ليستفيق بقية العالم على الكارثة المقبلة. فالعالم - الذي لم يعتد يوماً على شفافية الصين ويصفها بالدولة الشمولية- أخذ يلومها في يناير/كانون الثاني على أنها لم تكن شفافة؛ فأى غباء سياسي وأي استهتار اجتاح السياسيين في أوروبا والغرب؟ ولماذا فجأة رفعوا سقف توقعاتهم الإنسانية من الصين التي لا يتوقفون عن انتقادها؟¹:

ببساطة؛ إنها محاولة لغسل اليد من أي مس قطاعان صحان -هما الأميركي والبريطاني اللذان كان يروج أنهما الأفضل في بلدين صناعيين- يسقطان بالكامل أما جائحة كورونا، نقص في الأطباء والممرضين والإمكانات الصحية الضرورية، عدم وجود مواد أولوية كافية، غياب كامل لروح التكافل؛ فالجميع تقريباً رسب في اختبار الكفاءة. وليس هذا فحسب؛ بل عجز عن أن يستجيب لتحذير مهم هو ضمان سلامة دافعي الضرائب في حرب مواجهة جائحة كورونا؛ أطلّ التوظيف السياسي من قبل كثير من زعماء الدول في الأسابيع الأولى، فمن محاولة إنكار للجائحة وأن عدد الوفيات في الأنفلونزا العادية أكثر منه فيها كما ذكر الرئيس الأميركي دونالد ترامب، إلى

¹ حسام بوتاني: عالم ما بعد كورونا: ديناميات متجددة لرسم نظام عالمي جديد، إسطنبول: مركز صنع السياسات للدراسات الدولية والاستراتيجية، مايو 2020، ص: 38-39 .

الحديث عن حماية مؤسسات القطاع الصحي والسماح بوقاية القطيع كما تحدث بذلك رئيس الوزراء البريطاني بوريس جونسون الذي لم يسلم من هذا الفيروس.

قطاعان صحان -هما الأميركي والبريطاني اللذان كان يروج أنهما الأفضل في بلدين صناعيين- يسقطان بالكامل أما جائحة كورونا، نقص في الأطباء والمرضى والإمكانات الصحية الضرورية، عدم وجود مواد أولوية كافية، غياب كامل لروح التكافل، فالجميع تقريباً رسب في اختبار الكفاءة. وليس هذا فحسب؛ بل عجز عن أن يستجيب لتحذ مهم هو ضمان سلامة دافعي الضرائب.

في هذا السياق؛ ينبغي عدم نسيان جهود دول كثيرة مثل بريطانيا وأميركا في خصخصة القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم. قطاعات أصبحت خدماتها متوفرة لمن يملك أن يدفع، وليس للمريض فعلياً أو الراغب في التعلم. لقد تعاملت تلك القطاعات بأسوأ من مستوى اللامبالاة الصيني، بالنظر إلى الطريقة التي تقدم بها نفسها كقطاعات رائدة في بلدانها. وبعد كل هذا؛ هرولت تلك القطاعات إلى الحكومة لتقول إن الكارثة وقعت، وإنها غير مؤهلة للتعامل مع مثل هذه الجائحة، والحل يكمن في تعاون المجتمع والناس.

لا شك أنه من الضروري أن يقوم كل فرد في المجتمع بدوره، وأن يلتزم الجميع بالإجراءات المطلوبة لمكافحة الجائحة، لكن هذا لن يكفي وحده في تلك الدول، فلا بد أن يقوم القطاع الصحي بجهد أكبر، وأن يتوفر له ما يعينه على ذلك بدل البكائيات التي نسمعها، وضرورة المحافظة على تلك القطاعات حتى وإن كانت هشة وشبه عاجزة.

لم يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل امتد بسبب عجز القطاعات الصحية -في بعض البلدان- إلى عدم قدرتها على تقديم العون إلى دول وضعها أكثر سوءاً، والمفروض أنها تتشارك القيم مع بعضها بعضاً، وكثيراً ما سوقت للعالم أن قيمها جعلتها مستهدفة.

اليوم في زمن كورونا الجديد الكل يردد: "اللهم نفسي" و"أنا ومن بعدي الطوفان"! إيطاليا وإسبانيا تواجهان مصيرهما منفردتين بعد أن تركهما الاتحاد الأوروبي، مما دفع الرئيس الفرنسي للتحذير من أن تكون أوروبا - في ظل تفاعلات جائحة كورونا - منقسمة وأكثر أنانية¹.

فيروس كورونا ليس قوماً ولا ثقافة ليتم وصفه بأنه إرهابي، كما تعودنا أن يستنهض المثقفون والسياسيون الفاسدون أعلامهم لتصنيف الآخرين وتوجيه الإهانة لهم؛ هذا الفيروس قدّم مثلاً حياً على أن الهشاشة أمر حقيقي في الدول التي تدعي أنها كبرى، وأنها صناعية، وأنها صاحبة قيم؛ وأن الدولة القومية التي يسعون لإحيائها بعقلية قديمة لن تعود، بل قد تختفي تماماً ولو بشكل تدريجي إن الإخفاق الذي ظهر في أداء حكومات الدولة القومية سيكون أكثر خطراً - في آثاره - من هزيمة عسكرية، ذلك أن فجوة عدم الثقة في عمل الحكومات مرشحة للترديد، كما أن الثقة في قدرة الدولة على تقديم الرعاية المطلوبة للناس هي أيضاً مرشحة لتراجع سريع، والأهم ربما هو اتساع الفجوة بين الحكومات التي تدعي الشراكة في قيم سياسية موحدة؛ فما قيمة تلك القيم إذا لم تنعكس في أوقات الكارثة؟

فيروس كورونا ليس قوماً ولا ثقافة ليتم وصفه بأنه إرهابي، كما تعودنا أن يستنهض المثقفون والسياسيون الفاسدون أعلامهم لتصنيف الآخرين وتوجيه الإهانة لهم؛ هذا الفيروس قدّم مثلاً حياً على أن الهشاشة أمر حقيقي في الدول التي تدعي أنها كبرى، وأنها صناعية، وأنها صاحبة قيم؛ وأن الدولة القومية التي يسعون لإحيائها بعقلية قديمة لن تعود، بل قد تختفي تماماً ولو بشكل تدريجي.

أخيراً؛ فإن جائحة كورونا مرشحة للتمدد بسبب الأداء الضعيف والمتردد من العديد من الدول، لكننا يجب ألا ننسى أن الإجراءات التي اتخذتها الدول - رغم تأخر بعضها - ستكون لها نتيجة، لكنها ستكون بطيئة. والنقطة الحاسمة في مواجهة الجائحة هي أن تبدأ أعداد المصابين الجدد في التراجع وبشكل متواصل إلى أدنى مستوى، مع ارتفاع أعداد المتعافين من المرض وبشكل مطّرد، عندها يمكن الحديث عن بدء تسجيل تفوق للإنسان على

¹: Opinion by, ياسين أقطاي, Published On 26/03/20202020

الفيروس، وتحوّله إلى وضعية أي فيروس تمكن معالجته، كتلك الفيروسات التي أبداع الإنسان في التعامل معها عبر مئات السنين¹.

المطلب الثاني: آثار كورونا الاقتصادية

أولاً_ خسائر فادحة ومكاسب ضئيلة ومؤقتة²:

إنّ انتشار كورونا السريع والقاتل شلّ المراكز الاقتصادية العالمية، فامتدت آثاره السلبية إلى المنطقة العربية، كما أن كورونا أدخل الاقتصاد العالمي غرفة الإنعاش (رويترز)، فالآثار الاقتصادية لانتشار فيروس كورونا الجديد عديدة وعميقة، حيث أنه من المتوقع تراجع معدلات نمو الاقتصاد العالمي، كنتيجة لثلاث قنوات رئيسية. أولاً: يتأثر جانب العرض بسبب تعطل الإنتاج نتيجة للإصابات بالفيروس، وكذلك إجراءات احتوائه. ثانياً: يتأثر جانب الطلب عالمياً وخصوصاً في قطاع السياحة وصناعة الترفيه. ثالثاً: انتشار هذه الآثار عالمياً نتيجة لانتقال الفيروس عبر الحدود، وكذلك نتيجة لتراجع معدلات الطلب العالمية في الدول الصناعية الكبرى والصين. وستتأثر الاقتصادات العربية سلبيًا من خلال العديد من القنوات أهمها السياحة، وعائدات صادرات النفط. كما أنّ هناك بعض المستفيدين من انتشار فيروس كورونا، فقد تراجعت معدلات انبعاث ثاني أكسيد الكربون نتيجة لتراجع النشاط الصناعي العالمي، وكذلك إمكانية استفادة العديد من القطاعات الأخرى مثل: الأدوية، والاتصالات، وشركات التجارة الإلكترونية. وستحتاج الدول والمؤسسات الاقتصادية إلى مجموعة من السياسات التي من شأنها التخفيف من حدة الآثار الاقتصادية السلبية لانتشار فيروس كورونا الجديد³.

ثانياً_هبوط حاد:

في 2015، على منصة منمقة ومسرح مكتظ بالحضور في إحدى حلقات TED الشهيرة، وقف بيل جيتس، الملياردير، ومؤسس شركة ميكروسوفت العالمية، محذراً من وباء محتمل، ومؤكداً على عدم جاهزية الإنسانية لمواجهة

¹ ياسين ك. نفس المرجع السابق

² كيف سيصبح النظام العالمي السياسي والاقتصادي بعد كورونا؟، العربي الجديد، 25 مارس 2020، متوفر عبر الرابط التالي : <https://bit.ly/2ZrDk1>

³ لحسن العبيسي: ” كورونا.. هل نهاية العولمة الاقتصادية ونهاية ثنائية شمال جنوب، و ثنائية المركزية الغربية/العالم، أنفاس بريس، بتاريخ 28 يونيو 2020، متوفر عبر الرابط التالي <https://bit.ly/331534>

مثل هذا النوع من الكوارث ، ويبدو أنّ نبوءة الرجل قد تحققت، فبعد ما يقرب من خمس سنوات من كلمة بيل جيتس، يقف العالم – الآن – مذهولاً أمام فيروس كورونا الجديد COVID19 والذي انطلق من الصين، ثم انتشر في عدة دول ليست في المحيط الإقليمي لبلد المنشأ فحسب، ولكن في مختلف القارات كنتيجة لزيادة حركة السفر والتجارة العالمية بشكل غير مسبوق، مما جعل العالم قرية صغيرة بحق. وعلى ما يبدو أنّ الإنسانية، بكل تقدمها العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات، ما تزال غير جاهزة للتعامل مع مثل هذا النوع من الأزمات والكوارث البيولوجية. فإحصاءات ضحايا الفيروس الجديد سواء عدد المصابين أو القتلى في تزايد مستمر على مدار الساعة. الأمر الذي دفع منظمة الصحة العالمية (World Health Organisation (WHO في الثاني عشر من الشهر الحالي إلى وصف فيروس كورونا الجديد بالوباء ، فقد بلغ عدد الحالات المصابة بالفيروس أكثر من 300.000 حالة، بالإضافة إلى تزايد عدد الوفيات نتيجة الإصابة بفيروس كورونا إلى 13.000 حالة وفاة، وذلك طبقاً لآخر الإحصاءات المتاحة على موقع منظمة الصحة العالمية حتى تاريخ نشر التقرير.

وتتخطى الآثار السلبية المترتبة على اندلاع فيروس كورونا المستجد الحسائر البشرية المباشرة في شكل الأعداد المتزايدة من الوفيات والإصابات بالفيروس، لتمتد لتشمل العديد من الآثار الاقتصادية الوخيمة، والتي تنذر بإمكانية دخول الاقتصاد العالمي في مرحلة كساد لا يمكن التنبؤ بكافة تداعياتها في هذه اللحظة. وهو ما جعل العديد من الدول تتخذ إجراءات غير مسبوقة، كإغلاق الحدود والمطارات وكذلك فرض حظر التجول في بعض المدن، وذلك في محاولة للحد من انتشار الفيروس.

وكذلك تحاول الحكومات والمنظمات الاقتصادية الدولية جاهدة التخفيف من حدة الآثار السلبية لانتشار الفيروس على الاقتصاد العالمي. وعلى ذلك، يسعى هذا التقرير إلى بيان الآثار الاقتصادية الناجمة عن اندلاع فيروس كورونا الجديد، سواء كان ذلك على الاقتصاد العالمي والاقتصادات المتقدمة، أو اقتصادات المنطقة العربية. ويركز التقرير الحالي على سرد الحصيلة الاقتصادية لانتشار الفيروس استناداً إلى أحدث التقديرات الصادرة عن المنظمات الاقتصادية الدولية كصندوق النقد الدولي IMF ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وغيرها من المنظمات ومراكز الأبحاث المعنية. ويجب التنويه إلى أنّه من الصعوبة بمكان التنبؤ بكل الآثار الاقتصادية وحصرها، حيث أنّ الموقف في تطور متواصل، ولا أحد يعلم إلى متى ستستمر أزمة وباء كورونا الجديد.

ثالثاً_ توقف القاطرات :

ليس بوقت بعيد عندما كانت توقعات نمو الاقتصاد العالمي واردة وأكثر تفاؤلاً مما هي عليه الآن، فبحسب تقرير آفاق الاقتصاد العالمي World Economic Outlook الصادر عن صندوق النقد الدولي في يناير/كانون الثاني 2020، كان الاقتصاد العالمي في حالة تعافٍ، حيث كان متوقعًا أن يرتفع معدل النمو العالمي من 2,9 ٪ في العام 2019 إلى ما يعادل 3,3 ٪ في العام 2020 ليصل إلى 3,4 ٪ بحلول عام 2021. وقد أقام خبراء الصندوق هذه التقديرات المتفائلة - حينئذ - على نمو الناتج الصناعي العالمي، وتحسّن وضع التجارة العالمية عندما لاحت في الأفق بوادر إحراز بعض التقدم على صعيد نزع فتيل أزمة الحرب التجارية القائمة بين عملاقي الاقتصاد العالمي، الصين والولايات المتحدة (4). الآن ومع تفشي وباء كورونا الجديد، ذهبت موجة التفاؤل هذه أدراج الرياح، وتبعثرت معها توقعات النمو الإيجابية، وحلّت محلها موجة تشاؤمية تنذر بموجة كساد عالمية. فطبقًا لمنظمة التجارة والتنمية التابعة للأمم المتحدة UNCTAD، فإنّ من المتوقع أن يخسر الاقتصاد العالمي حوالي تريليون دولار أمريكي - على أقل تقدير - كنتيجة لانتشار فيروس كورونا، وأن يتراجع النمو العالمي إلى أقل من 2,5 ٪ وأن تدخل مجموعة كبيرة من الدول الحقيقة أنّ هذه ليست المرة الأولى التي تنفشي فيها أوبئة، وما يصاحبها من خسائر بشرية واقتصادية، ففي العام 2003، انتشر فيروس سارس - SARS أيضًا - في الصين، ولكن يتوقع الخبراء أن الخسائر الاقتصادية هذه المرة ستكون أكثر فداحة نتيجة لتنامي الدور الصيني في الاقتصاد العالمي، وكذلك نتيجة الإجراءات القاسية المتخذة للحد من انتشار الفيروس. فقد ازداد حجم الاقتصاد الصيني من المرتبة السادسة عالميًا من حيث حجم الناتج الإجمالي في العام 2003 ليصبح الثاني عالميًا بعد الولايات المتحدة الأمريكية. وطبقًا لتقديرات صندوق النقد الدولي فإنّ الصين اليوم تعتبر واحدة من أهم محركات النمو في الاقتصاد العالمي، حيث ساهمت منفردة بحوالي 39 ٪ من النمو الاقتصادي العالمي في 2019¹.

ففي المرات السابقة كان الأثر على الاقتصاد العالمي محدودًا مقارنة بالآثار الاقتصادية السلبية المتوقعة جراء انتشار فيروس كورونا، لأنّ الدول المتأثرة - آنذاك - كانت ضعيفة التأثير على الاقتصاد العالمي. ومن الدلائل على أنّ الآثار الاقتصادية السلبية لانتشار فيروس كورونا الجديد أشدّ وطأة عن آثار الأوبئة السابقة، أنّ الفيروس الجديد قد ضرب وبشدة العديد من الاقتصادات المتقدمة، ومنها مجموعة الدول السبع والصين. فالدول المتأثرة باندلاع

¹ياسين كنطاك، نفس المرجع السابق موقع (bbc)

الوباء في هذه المرة تساهم بأكثر من 60٪ من إجمالي الناتج العالمي، و 65٪ من الناتج الصناعي، و 41٪ من إجمالي الصادرات المصنعة. بالإضافة إلى أن بعضاً من هذه الدول كالصين، والولايات المتحدة، واليابان تلعب دوراً أساسياً في سلاسل التوريد العالمية. وبالتالي فإنّ توقعات موجة الكساد العالمي القادمة لها وجهتها وما يدلل عليها.

ومن المتوقع أن يتأثر القطاع الصناعي من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

العامل الأول وهو توقف الإنتاج، حيث ضرب الفيروس مركز الإنتاج الصناعي العالمي في شرق آسيا وكذلك الولايات المتحدة وألمانيا.

أما العامل الثاني فيتمثل في تعطل سلاسل التوريد العالمية، حيث أنّ توقف الإنتاج في الدولة الموردة يؤثر بشكل أساسي ومباشر على الصناعات المعتمدة على هذه المدخلات في الدول الأخرى.

في حين يتمثل العامل الثالث في تراجع حجم الطلب العالمي وكذلك التجارة العالمية.

ويعتبر القطاع السياحي وصناعة الترفيه (كالسينما والمسارح) من أكثر القطاعات تضرراً بانتشار فيروس كورونا الجديد، حيث أُنز سلباً على جانبي العرض والطلب، كنتيجة طبيعية لإجراءات منع السفر وإغلاق المطارات ودور الترفيه كإجراء احترازي للحدّ من تفشي الفيروس. فطبقاً لمنظمة السياحة العالمية World Tourism Organisation، فإنّ التقديرات الأولية تشير إلى تراجع السياحة الدولية بشكل حاد بسبب حظر السفر وإلغاء العديد من الرحلات الجوية، وهو ما سبب خسائر تقدر بحوالي 30 إلى 50 مليار دولار أمريكي في عوائد السياحة¹.

من ناحية أخرى، فإنّ التجارة العالمية تأثرت بانتشار فيروس كورونا كنتيجة مباشرة لمعاناة الاقتصاد الصيني، فهو يعدّ من أهم الشركاء التجاريين لمعظم الدول. فبحسب بيانات منظمة التجارة العالمية World Trade Organisation (WTO)، تعدّ الصين منذ العام 2009 أكبر مصدر وثاني أكبر مستورد في العالم للعديد من السلع ومنها النفط، والحديد الخام، وفول الصويا، وبالتالي فإنّ تراجع النشاط الاقتصادي في الصين من المتوقع أن يؤثر بشكل كبير على حجم التجارة العالمية.

¹ياسين كنطاك، نفس المرجع السابق موقع (bbc).

رابعاً_ كابوس الاقتصادات العربية :

ليست مفاجأة أن تُلقَى الأزمة العالمية لانتشار وباء كورونا الجديد بظلالها على المنطقة العربية، بما يصاحبها من آثار اقتصادية. فبالرغم من أنّ إيران هي الدولة الأكثر تأثراً بالفيروس بالنسبة لعدد الإصابات في المنطقة، فإنّ العديد من الدول العربية كالإمارات، والعراق، والبحرين، والكويت، ومصر قد أعلنت عن عدد من الإصابات والوفيات جراء انتشار الفيروس .

علاوة على الآثار الاقتصادية المباشرة نتيجة لاتخاذ إجراءات حاسمة من قبل بعض الحكومات العربية للحدّ من انتشار الفيروس بين مواطنيها والمقيمين فيها، فإنّه من المتوقع تأثر الاقتصادات العربية بشكل سلبي من خلال تراجع معدلات النمو الاقتصادية العالمية للأسباب السابق تفصيلها في هذا التقرير، فالدول العربية منفتحة اقتصادياً، ومتصلة بالاقتصاد العالمي من خلال العديد من القنوات، أهمها السياحة، وعائدات صادرات النفط. هذا في الوقت الذي تعاني فيه بعض الدول العربية من انقسامات سياسية وصراعات عسكرية كما هو الحال في سوريا، واليمن، وليبيا، والعراق، وهو ما يلقي بظلاله ليس فقط على هذه الدول فحسب، ولكن يضع ضغطاً اقتصادية على دول الجوار، كما هو الحال في أزمة اللاجئين في الأردن وتركيا، وكذلك انخفاض مستويات الاستثمار الأجنبي المباشر في المنطقة بحوالي 2 % حسب تقديرات إحدى الدراسات المنشورة حديثاً ، أضف إلى ذلك التطورات الراهنة لأزمة أسعار النفط المزمّنة منذ منتصف عام 2014، وهو ما بدا وكأنّه حرب أسعار بقيادة المملكة العربية السعودية والتي أدت إلى انخفاض أسعار النفط إلى مستويات غير مسبوقه خلال الثلاثة عقود المنصرمة (أقل من 30 دولاراً للبرميل). وفي هذا السياق، نجد أنّ انتشار فيروس كورونا من المتوقع أن يزيد الطين بلة، وأن يرفع من الكلفة الاقتصادية في ظلّ منطقة ملتهبة بالأحداث الجيوسياسية بطبيعة الحال. فبالنسبة للسياحة، فقد توقفت حركة السفر الواردة إلى المنطقة العربية، حيث أغلقت بعض الدول العربية كالكويت حدودها الجوية، فيما عطّلت السعودية السياحة الدينية لأداء العمرة في محاولة للحدّ من انتشار الفيروس. وهناك شكوك حول قدرة الإمارات العربية المتحدة على إقامة الملتقى الدولي إكسبو 2020 دبي، المزمع عقده في أكتوبر/تشرين الأول القادم.

ويعتبر النفط المكون الرئيسي لصادرات العديد من الدول العربية، وخصوصاً دول الخليج العربي. وفي ظلّ تراجع معدلات الطلب العالمية، خصوصاً من الصين، وكذلك فشل مجموعة أوبك في الالتزام بقرار خفض إنتاج النفط،

في محاولة لضبط أسواق النفط العالمية، وإيقاف انزلاق سعر النفط لمستويات متدنية، فإنه يُستبعد تعافي أسعار البترول في الفترة القادمة، خصوصًا بعد إعلان السعودية عزمها على زيادة إنتاجها النفطي خلال الشهرين القادمين إلى 10 ملايين برميل يوميًا. وبالتالي، في منطقة تعتمد على عائدات البترول فإنّ انخفاض سعر البترول يؤدي إلى انخفاض العائدات الحكومية، وهو ما يُؤثر بشكل مباشر على المساحة المالية المتاحة لهذه الحكومات في حال الدخول في كساد اقتصادي.

خامسا_ إنعاش اقتصادي :

في محاولة للحدّ من الآثار الاقتصادية السلبية لانتشار فيروس كورونا الجديد، سعت المنظمات الدولية والحكومات المختلفة لتبني مجموعة من السياسات الاقتصادية التوسعية في شكل منح وقروض، وكذلك زيادة الإنفاق الحكومي، والتوسع في الإعفاءات الضريبية، وتخفيض أسعار الفائدة، فقد أعلن صندوق النقد الدولي عن إتاحة 50 مليار دولار من خلال تسهيلات تمويل الطوارئ، والتي تستهدف مساعدة الدول منخفضة الدخل والأسواق الناشئة، في سعيها لاحتواء الآثار الاقتصادية السلبية الناتجة عن انتشار الفيروس (12). في المقابل فقد أعلنت العديد من الحكومات والبنوك المركزية في الدول المتقدمة عن مجموعة من السياسات المختلفة والتي من شأنها إتاحة السيولة المالية للشركات والأفراد المتضررين بسبب انتشار فيروس كورونا الجديد. فعلى سبيل المثال، أتاحت الحكومة البريطانية حزمة مالية قدرها 30 مليار جنيه إسترليني بالإضافة إلى ضمان 80٪ من أجور العمال في القطاعات المتضررة من انتشار الفيروس. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أعلن الرئيس دونالد ترامب عن خطة لتحفيز الاقتصاد بما يعادل تريليون دولار أمريكي، وصرف مبالغ نقدية لمساعدة المواطنين الأمريكيين خلال أزمة وباء كورونا الجديد.

سادسا_ هواء أنظف :

بالرغم من موجة التشاؤم القائمة التي غطت معظم التقارير الدولية التي تناولت الآثار الاقتصادية السلبية لانتشار فيروس كورونا، إلا أنّ هناك بصيصًا من الضوء في بعض هذه التقارير، وذلك بالنسبة لظهور ما قد يُشير بتحسّن طفيف في مؤشرات الحدّ من التلوث البيئي؛ وذلك بسبب تقلص حجم الأنشطة الصناعية المسؤولة بشكل كبير عن ظاهرة الاحتباس الحراري للككرة الأرضية. وفي هذا الصدد، تشير بعض التقارير إلى أنّ تراجع وتيرة النشاط الاقتصادي الناجم عن انتشار فيروس كورونا الجديد، وكذلك توقف حركة السفر في كثير من المناطق حول العالم،

قد أدى إلى تحسن ملحوظ في الغلاف الجوي، وتراجع معدلات انبعاث ثاني أكسيد الكربون في الهواء. فحسب وكالة الطاقة الدولية IEA ، فإنّ تراجع الطلب على البترول نتيجة انخفاض حركة النقل والسفر بشكل حاد على إثر انتشار الفيروس، قد أدى إلى انخفاض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في الهواء (13)، ولكن يحذر التقرير ذاته من أنّ هذا التحسن – في غالب الأمر – هو أمر مؤقت سرعان ما سينتهي بعد انقضاء الأزمة.

وتشير تقارير أخرى من الصين إلى أنّه كنتيجة لانخفاض معدلات الناتج في القطاعات الصناعية (بما فيها الفحم، وتكرير البترول، وكذلك الرحلات الجوية) ما بين 15 % إلى 40 %، قد أدى إلى انخفاض حاد في استهلاك الطاقة والانبعاثات بمعدل 25 % خلال أسبوعين فقط، وهو ما سيؤدي إلى انخفاض الانبعاثات في الصين بمعدل 1 % هذه السنة (14)، وهناك تقديرات مماثلة لتحسن جودة الهواء في بعض البلدان الأخرى والتي تأثر النشاط الصناعي فيها بانتشار الفيروس، مثل إيطاليا والولايات المتحدة الأمريكية. فطبقاً لصور الأقمار الصناعية التابعة لوكالة الفضاء الأوروبية European Space Agency فإنّ هناك انخفاضاً ملحوظاً في تلوث الهواء فوق إيطاليا، وخاصة انبعاثات ثاني أكسيد النيتروجين (NO₂) (15) وفي مدينة نيويورك شديدة الازدحام المروري، أدى انخفاض حركة السيارات إلى انخفاض معدل الانبعاثات بحوالي 50 % مقارنة بالعام المنصرم¹.

سابعاً_أرباح كورونا:

بالإضافة إلى التحسن الملحوظ في جودة الهواء نتيجة لتراجع النشاط الاقتصادي، فإنّ هناك العديد من المستفيدين الآخرين من انتشار فيروس كورونا الجديد. ويأتي على رأس المستفيدين صناع الأقمعة، والقفازات، وسوائل تعقيم اليدين، حيث سارع الأفراد إلى اقتناء هذه السلع في محاولة لحماية أنفسهم وذويهم من الإصابة بالفيروس. وتندرج – أيضاً – شركات قطاع التجارة الإلكترونية كالعالمق التجاري أمازون تحت مظلة المستفيدين من انتشار الفيروس، حيث أنه في ظلّ القيود المفروضة على التجمعات في العديد من البلدان، أصبح التسوق عبر شبكة الإنترنت هو الملجأ الوحيد لكثير من الأفراد. ومن المتوقع – أيضاً – أن تستفيد شركات الأدوية التي تعمل على إنتاج الأمصال المضادة للفيروسات مثل فيروس كورونا المستجد. شركات الاتصالات أيضاً مستفيدة، حيث أنّه في ظلّ القيود على حركة الأفراد وكذلك على مجال الترفيه كدور السينما والمسارح، فإنّ الطلب من المتوقع أن يزداد على تطبيقات الاتصال الإلكترونية، وكذلك مقدمي خدمات الترفيه عبر الإنترنت. وفي ظلّ السياسات النقدية

¹ موقع منظمة الصحة العالمية

التوسعية والتي من شأنها إتاحة حجم كبير من السيولة بتكلفة منخفضة، فقد يقتنص بعض رجال الأعمال هذه الفرصة لتوسعة أعمالهم من خلال الاقتراض بسعر فائدة متدنٍ للغاية¹.

ثامنا_ التعافي الصعب:

يُعد انتشار فيروس كورونا الجديد من أصعب التحديات الحالية للإنسانية. وتكمن خطورة المرض الجديد في سرعة انتشاره، فبينما احتاج الفيروس الجديد إلى ثلاثة شهور لإصابة أول مئة ألف شخص حول العالم، فقد احتاج إلى 12 يومًا فقط لإصابة مئة ألف أخرى (مرجع سبق ذكره، تقرير منظمة الصحة العالمية) (17). وبجانب الخسائر البشرية الفادحة في شكل الارتفاع المتزايد في عدد الإصابات والوفيات، فإنّ الانتشار الواسع والسريع للفيروس كان له العديد من الآثار السلبية على الاقتصاد العالمي، وهو ما ينذر بموجة كساد اقتصادي تخيم على معظم دول العالم. وبالرغم من صعوبة التنبؤ بالآثار الاقتصادية لفيروس كورونا الجديد، وذلك نظرًا لعدم معرفة مدى استمرارية انتشار الفيروس، إلا أنّ هناك العديد من التقارير الدولية والأبحاث التي حاولت جاهدة رصد الحصيلة الاقتصادية للوباء الجديد. وتؤكد معظم هذه التقديرات على تراجع معدلات نمو الاقتصاد العالمي في العام 2020، وهو ما سيؤثر على الاقتصادات العربية خصوصًا في ظل اعتمادها على قطاعي السياحة وصادرات النفط. ومهما يكن من أمر، فإنّه من الأهمية بمكان اتباع سياسات مالية ونقدية توسعية من شأنها الحد من الآثار السلبية لانتشار الفيروس.

¹ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، كيفية اتخاذ القرار في الوقت المناسب،

الخاتمة

خاتمة:

في خاتمة دراستنا التي كانت تحت عنوان " النقد السياسي في شعر نزار قباني " تمكنا من تحديد جملة من النتائج على النحو التالي:

_ إن حاجة المؤسسات والمنظمات الدولية إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات أصبح في الوقت الراهن يدفع إلى ضرورة الأخذ باستراتيجية إدارة الأزمات كاستراتيجية أساسية للتعامل في الحالات الاستثنائية وعلى هذا الأساس لابد من إعطاء حيز كبير لتنفيذ هذه الاستراتيجية و توفير قسم واضح وصريح لها على مستوى الهيكل التنظيمي .

_ ينعكس تنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الأزمة على جودة خدمات أي مؤسسة ويظهر هذا الانعكاس من خلال عملية اتخاذ القرار حيث أن كان هنالك استراتيجية لإدارة الأزمة جاهزة و موضوعة مسبقاً فإنها ستضمن استمرارية الخدمات المقدمة أما إن كان هنالك خلل على مستوى هذه الاستراتيجية أو لم تكن _ موجودة مسبقاً_ فان متخذ القرار سيكون تحت تأثير ضغط توفير الخدمات .

_ الأزمات المتكررة والمحتمل وقوعها متعلقة أساساً بالظروف المناخية التي تشكل أكبر ديدنها .

_ الاتصال الفعال يساهم في توفير المعلومات الدقيقة وذات المصدقية، وفي الوقت المناسب ولكافة الأطراف في المؤسسة (الأقسام والموظفين وجميع مراكز المسؤولية في المؤسسة) والتي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات الرشيدة وهذا ما التمسناه في أزمة كورونا.

_ لقد تعرفنا على أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وهذه المقدمات والدلائل، التي تكون مؤشراً لوقوعها وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إداريا والوصول بالعالم إلى بر الأمان .

_ لقد تم الغوص في مفاهيم إدارة الأزمة حيث خلصنا على أنها نظام وضرورة تواجهها على مستوى كل مؤسسة، يستدعي ذلك وجود مهارات وكفاءات من شأنها التعامل مع الأزمات بشكل طبيعي أو التقليل من أضرارها .

• ومن بين النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا ما يلي:

— وجوب إدراك الأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة .

فالمؤسسات الدولية يستوجب لضمان قيامها التخطيط المسبق الذي إن لم يكن فتنكبد خسائر سببها ضيق وقت الدراسة ووضع خطط عشوائية وارتجالية وهذا هو الخطأ الذي تقع فيه جل المؤسسات وأزماتها.

قائمة المصادر

والمراجع

• الكتب :

- إبراهيم نعيم الظاهر، إدارة الأزمات عالم الكتب الحديث . ط1 ،الأردن، 2009 .
- حسين موسى العساف ،الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول .
مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2010 .
- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007 .
- سالم عبد الله علوان الحسي، إدارة الأزمات الأمنية مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1،
2010 .
- سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي - عربي، دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 32،
2003.
- ستيف ألبريخت، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات. القاهرة، الشركة العربية للإصدار العلمي
2008، .
- السيد عليون ،إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية. القاهرة، مركز القرار الاستشارات ،
1997 .
- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
- الصريفي محمد، إدارة الأزمات. الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2007.
- العلاق بشير،العلاقات العامة في الأزمات. الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،
2009.
- علي هلهول الرويلي ،إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة. السعودية، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية، 2007 .
- قدرى علي عبد الله، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- تامر كامل الخرنجي، النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة. ط1، عمان، دار مجد ،2004.

- __ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر ، الدار الجامعية، 2006 .
- __ محمود جاد الله، إدارة الأزمات. ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .
- __ محي الدين يحيى، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات. الأردن، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، د ن .
- __ نعيم الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل _ الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- __ يوسف أبو خارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل. ط1، الإسكندرية، إثراء للنشر والتوزيع، 2009 .
- __ محمد عبد الوهاب حسن عثمانوي، دور الصحف في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2008 .
- __ عصام عبد الشافي: وباء كورونا وبنية النسق الدولي الأبعاد والتداعيات، المعهد المصري للدراسات، تقديرات سياسية، مارس 2020، ص: 9، متوفر عبر الرابط التالي: <https://bit.ly/2UPbWa>

● المقالات والمدخلات:

- __ حسام بوتاني: عالم ما بعد كورونا: ديناميات متجددة لرسم نظام عالمي جديد، إسطنبول: مركز صنع السياسات للدراسات الدولية والاستراتيجية، مايو 2020.
- __ عبد الرحيم محمد، كيفية القرار في الوقت المناسب، تم تصفحه يوم : 2019\30\01 .
- على الموقع الإلكتروني . A M_ DR.WWW :
- __ علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، الحوار المتمدن ، العدد 4192_2013\8\22_19:51.
- __ لحسن العبسي: ” كورونا.. هل نهاية العولمة الاقتصادية ونهاية ثنائية شمال جنوب، و ثنائية المركزية الغربية/العالم، أنفاس بريس، بتاريخ 28 يونيو 2020، متوفر عبر الرابط التالي: <https://bit.ly/33l534>
- __ كيف سيصبح النظام العالمي السياسي والاقتصادي بعد كورونا؟، العربي الجديد، 25 مارس 2020، متوفر عبر الرابط التالي: <https://bit.ly/2ZrDk1>.

— زاير وافية، دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.

• الرسائل والأطروحات:

— خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أمودجا، أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة ، وهران ، 2017/2016 .

— إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة الصناعية، أطروحة دكتوراء ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

— بن جراد زهرة، إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بريد الجزائر، سعيدة ،رسالة ماجستير، 2017_2018 .

— بن مير عبد الباقي، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود)، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، بسكرة ،2014/11/22.

— محمد زرقون و عبد الحكيم شاهد ، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/10/71 .

— رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008 .

— سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009 .

— فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، جوان 2012 .

— خالد تاعيش، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العلمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2010 .

● المواقع الإلكترونية:

__ موقع منظمة الصحة العالمية

__ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، كيفية اتخاذ القرار في الوقت المناسب،

__ الموقع: =dr-1066

__ موقع قناة bbc .

* الكتب الأجنبية :

° Gestion de crise guide pratique. fédération des entreprises de Belgique (FEB), 2015, Disponible sur le site:

° <https://www.bepentreprises.be/wpcontent/uploads/2016/09/Gestion-de-crise-FR.pdf>

تاريخ التحميل 01 ماي 2019

الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر والتقدير
	الملخص
1	المقدمة
4	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات
4	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة
5	المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية .
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات .
14	المبحث الثاني: النماذج والنظريات. المفسرة لإدارة الأزمة
14	المطلب الأول: نظرية المسننات - التروس.
16	المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات
23	المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.
23	المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات
27	المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات
30	الخلاصة والاستنتاجات
31	الفصل الثاني: إدارة أزمة كورونا في ظل النسق الدولي
31	تمهيد
31	المبحث الأول: السياق التطوري لجائحة كورونا
31	المطلب الأول: مرحلة الظهور
35	المطلب الثاني: مرحلة الانتشار
39	المبحث الثاني: دور المؤسسات الدولية في إدارة الأزمة
39	المطلب الأول : دور منظمة الصحة العالمية في إدارة الأزمة
42	المطلب الثاني: مؤسسة التنمية الدولية

50	الخاتمة
52	قائمة المصادر والمراجع

الملخص

الملخص:

تهتم هذه الدراسة بموضوع الأزمة، وإدارة الأزمة، وطرق التعامل معها، حيث تركز على جانبيين الأول نظري متعلق بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال الحديث عن أهم التعريفات التي قدمها مختلف الباحثين ومعرفة مراحل تطور مفهوم إدارة الأزمة بالإضافة إلى الحديث عن أهم النظريات والنماذج التي فسرت الأزمة وطرق إدارتها

أما الجانب الثاني فتناولنا فيه أزمة كورونا المستحدثة كنموذج و عرضنا مختلف الاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسات الدولية في إدارة هذه الأزمة، ذكرنا من بينها منظمة الصحة العالمية التي عملت على الحد من أزمة كوفيد 19 من خلال الحملات الوقائية و الدراسات و الأبحاث .

الكلمات مفتاحية:

الاستراتيجيات، الإدارة، الأزمة ، استراتيجية، إدارة الأزمة المؤسسة ، مؤسسات دولية.

Résumé:

Cette étude concerne la question de la crise, la gestion de la crise et les moyens de le faire face, car il est basé sur deux aspects, le premier est lié à la crise et à la gestion de la crise en parlant de la Définitions les plus importantes présentées par les différents chercheurs et connaissances des étapes du développement du concept de gestion des crises en plus de parler des théories et modèles les plus importants qui expliquaient la crise et les méthodes de son administration.

Quant au deuxième aspect, nous avons traité de la crise de Corona nouvellement créée en tant que modèle, et nous sommes différents.

Les stratégies adoptées par les institutions internationales dans la gestion de cette crise, nous avons mentionné parmi eux l'Organisation mondiale de la santé, qui a travaillé pour réduire la crise de Cofide 19 par le biais de campagnes préventives, d'études et de recherche.

Mots clés:

Stratégies, management, crise, stratégie, gestion de crise en entreprise, institutions internationales.