



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université Chadli Bendjedid EL TARF



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة - Covid-19

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

سعادي عماد

من إعداد الطلبة

- تقي الدين خضراوي

- عموري محمد عبد الرؤوف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université Chadli Bendjedid EL TARF



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences
de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة - Covid-19

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

سعادي عماد

من إعداد الطلبة

- تقي الدين خضراوي

- عموري محمد عبد الرؤوف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19، ومدى مساهمة الدولة الجزائرية في حماية المؤسسات الاقتصادية من هذه الأزمة، ولتحقيق أهداف الدراسة ركز الباحث على أهم إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمدنا في الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسة عملت على تطبيق إستراتيجية خاصة لتسيير الأزمة الصحية، فقد عملت على تقليل مصاريفها خصوصا من ناحية مصاريف العاملين، كما توصلت أيضا إلى وجوب العمل لتوسيع المؤسسة لفروع قصد توزيع منتجاتها والعمل على توفير حلول تمكنها من مواجهة الأزمة الاقتصادية الحالية. كما تم تلخيص مجموعة من الإقتراحات والتوصيات المهمة ومن أبرزها يجب العمل على إبتكار إستراتيجيات وأسس حديثة لتسيير الأزمة الحالية، حيث أن الجانب النظري للتسيير الأزمات بالمؤسسات يفقر لإستراتيجية واضحة يتم تسيير الأزمة الصحية بشكل فعال وبما يقلل من تهديداتها تداعيات فيروس كورونا على المؤسسة، بالإضافة إلى يجب على المؤسسات الجزائرية العمل على الصمود في ظل هذه الجائحة والأزمة وذلك بالعمل على تنويع إنتاجها وتنويع مصادر تمويلها، وتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع

الكلمات المفتاحية: جائحة كوفيد -19-، المؤسسة الاقتصادية، إستراتيجيات إدارة الأزمة.



Abstract

This study aims to learn the reality of the application of crises in the institution under the Covid-19 pandemic, and the extent of the Algerian State's contribution to the protection of economic institutions from this crisis. To achieve the objectives of the study, the researcher focused on the most important crisis management strategies in economic institutions. In the study, we relied on the use of the analytical descriptive curriculum, based on the interview.

The study found a number of results, the most important of which was that the Foundation worked to implement a special strategy for the implementation of the health crisis. It worked to reduce its expenditures, especially in terms of workers' expenditures. It also concluded that the institution should be expanded to branches in order to distribute its products and to provide solutions to cope with the current economic crisis. A number of important suggestions and recommendations have been summarized. The theoretical aspect of institutional crisis management lacks a clear strategy for effective management of the health crisis and thereby minimizing its threats to the Foundation's krona virus implications. In addition, Algerian institutions must endure this pandemic and crisis by diversifying their production, diversifying their sources of financing and reducing production and distribution costs.

Keywords: COVID-19 pandemic, economic institution, crisis management strategies

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أحمد الله عز وجل على إتمام هذا العمل

إلى العائلة الكريمة كل باسمه

إلى كافة أهلي وأصدقائي

إلى رفقاء درسي ومشواري العلمي و العملي

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل إما من تبرع أو

بمعيد.

تقني الدين

إهداء

أهدي هذا العمل لأبي وأمي

إلى عائلتي الكريمة

إلى أصدقائي

وإلى كل من شاركني في إتمام هذا العمل وبالخصوص

إلى أساتذة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف.

محمد الرؤوف

شكر وعرفان

الحمد لله ربّي العالمين، وشكر الله عز وجل والثناء على نعمه كلها، وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه

وسلم

يُشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل "معادي عماد" على

مجموعاته الكريمة التي بذلها، وتوجيهاته التي قدّمها، وعلى الثقة التي وضعها في شخصنا، والتي كانت حافزاً لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجّه بشكرنا الخالص لكل أساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا

عبئاً قراءاً ومناقشة هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفين مؤسسة السلسبيل عمن بوقلاز،

لمساعدتنا في تجميع وتحصيل المعلومات لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالتقدير والإمتنان لكافة أساتذة جامعة الشاذلي بن جديد

و لا ننسى أن نقدّم امتناناً و تقديرنا لكل من قدّم لنا يد العون، وحفزنا

على إتمام هذا العمل.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	توقعات آثار الجائحة على الاقتصاديات العالمية حسب صندوق النقد الدولي	01
35	آثار جائحة كورونا على النفط	02
36	إستراتيجية دعم المالية العامة	03
37	إرتفاع مستوى الديون في البلدان المستوردة للنفط	04
39	مساعدات صندوق النقد الدولي لدول العربية وآسيا ما بين جانفي لغاية جويلية 2020	05
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	إرتباط مراحل الأزمة ومراحل وإستراتيجية إدارة الأزمة	01
62	تأثيرات جائحة كورونا على نشاط المؤسسة ما بين 2020 لغاية الثلاثي الأول لسنة 2021	02

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

الملخص

الإهداء

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة..... (ب-ز)

الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الأزمة في المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: تعريف وأنواع الأزمات
06	المطلب الثاني: خصائص الأزمات وأبعادها
07	المطلب الثالث: أسباب الأزمات ومراحل تطورها.....
10	المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وآثارها
10	المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات
15	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها
20	المطلب الثالث: آثار ونتائج إدارة الأزمة على المؤسسة
23	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة وتحليل أسس تسيير أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية

25	تمهيد
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جائحة او فيروس كورونا "كوفيد-19" وآثاره على الإقتصاد العالمي والمؤسسات الاقتصادية
26	المطلب الأول: تعريف وظهور جائحة أو فيروس كورونا "كوفيد-19"
28	المطلب الثاني: أسباب فيروس كورونا "كوفيد-19"
	المطلب الثالث: دراسة وتحليل مختلف آثار جائحة او فيروس كورونا "كوفيد-19" على الإقتصاد العالمي والمؤسسات الاقتصادية
29	الإقتصاد العالمي والمؤسسات الاقتصادية

39	المبحث الثاني: إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية
40	المطلب الأول: تهديدات ومخاطر كوفيد-19 على نشاط المؤسسات الاقتصادية
40	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة أزمة كوفيد-19 بالمؤسسات الاقتصادية
	المطلب الثالث: إستراتيجيات استخدام المجال الرقمي والالكتروني لمواجهة مخاطر كوفيد-
42	19
53	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية

بالطارف

55	تمهيد
56	المبحث الأول:تقديم مكان التبرص مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف
56	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف
58	المبحث الثاني: إدارة أزمة كورونا في مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف
59	المطلب الأول: الإجراءات التي إتخذتها الجزائر في ظل جائحة كورونا كوفيد-19
62	المطلب الثاني: تأثير جائحة كورونا على نشاط المؤسسة ما بين 2020 إلى 2021
63	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل المقابلة
67	المطلب الرابع: متطلبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتسيير الازمة الصحية ظل كوفيد-
	19
69	خلاصة الفصل الثالث
71	الخاتمة
75	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

لقد كان حدث ظهور "كوفيد 19" في أواخر سنة 2019 بشهر ديسمبر بالصين إنذارا ذا تأثير كبير ليس فقط على الصين، بل على كل دول العالم. بما فيها الجزائر، ولقد دخلت معظم الدول من شهر جانفي لغاية شهر ماي في حالة إغلاق كامل بما فيها الجزائر، وذلك أدى إلى خلق العديد من الأزمات الاقتصادية التي ساهمت في خلق العديد من المشاكل و السلبيات داخل وخارج المؤسسات الاقتصادية.

ولقد إشتملت هذه الأخيرة على العديد من الآثار التي ساهمت وبشكل كبير في إفلاس العديد من المؤسسات الاقتصادية، مما جعل العديد من الدول ومن بينها الجزائر تعجل من عملية تدارك الوضع، من خلال السعي لتوفير دعم خاص لهذه المؤسسات، وذلك لتقليل من مختلف الآثار الناتجة عن هذه الأزمات، وتعطل النشاطات الاقتصادية، والتي تلعب دور كبير في خلق حالة الإنكماش على مستوى الاقتصاد العالمي.

فالجزائر مثلها مثل باقي الدول التي عملت على تأسيس العديد من الأسس، التي يمكن أن تساعد في عمليات دعم المؤسسات الاقتصادية، والسعي لتوفير لها مناخ أفضل لتحقيق أفضل مستوى في القيام بكافة عملياتها نشاطاتها بما يخدمها بشكل غير مباشر دون التأثير على نشاطها في الاقتصاد الجزائري، وقد شمل ذلك بعض الإعفاءات الجبائية، والدعم المالي في شكل قروض ميسرة، إلا ذلك قد توسع بشكل أكبر في السنة الحالية أي 2021، وهذا في ظل تزايد وتفاقم الوضع الاقتصادي في ظل ظهور السلالات الجديدة لكوفيد 19، هذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى العمل على إدارة هذه الأزمة الصحية التي خلقت العديد من المشاكل، والمعيقات في عدة عمليات كعمليات التصدير والاستيراد، وعمليات الإنتاج، والتوزيع، ناهيك عن ما خلفته العمليات والإجراءات الوقائية، والتي شملت عملية الإغلاق الكلي والجزئي، مما دفع الدولة الجزائرية إلى دعم العديد من المؤسسات الاقتصادية، من خلال السياسة المالية التي تبنتها لدعم النمو والانتعاش الاقتصادي، وذلك ضمن إطار الميزانية المالية للسنة الحالية، بهدف دعمها في عملية مواجهة تراجع وانخفاض نشاطاتها الاقتصادية.

إنطلاقا مما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:



1- إشكالية الدراسة

ما هو واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19، ومدى مساهمة الدولة في حماية المؤسسات الاقتصادية من هذه الأزمة الصحية؟
ولمعالجة هذه الإشكالية نتفرع لدينا الأسئلة التالية:

1. ما هي تأثيرات جائحة Covid-19 على النشاط الاقتصادي والإنتاجي، والتسويقي للمؤسسات الاقتصادية؟

2. ما هي الاستراتيجيات المتخذة من طرف المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة في عملية مواجهة نتائج الأزمة الصحية؟

3. ما هي الأدوات وأسس التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية في عملية دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل جائحة Covid-19؟

2- فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم إعتداد الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: الدولة الجزائرية كغيرها من الدول التي عملت على تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19.
ومن هنا تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1. تأثر جائحة Covid-19 على النشاط الاقتصادي والإنتاجي، والتسويقي للمؤسسات الاقتصادية

2. إعتمدت المؤسسات على عدة إستراتيجيات لمواجهة تداعيات الأزمة الصحية الناجمة على جائحة Covid-19.

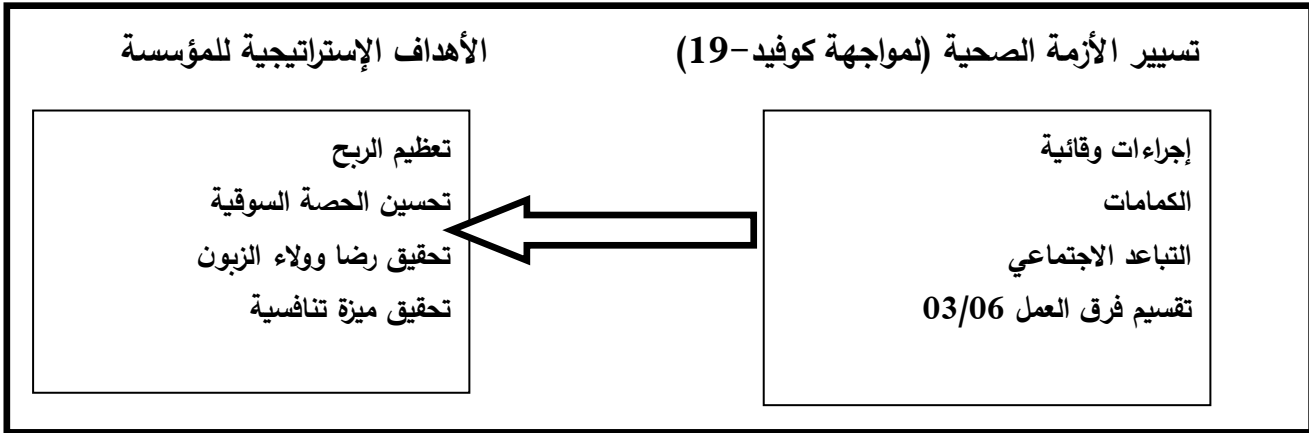
3. في ظل جائحة Covid-19 فإنه ليس هناك أدوات كبيرة يمكن للدولة الجزائرية الاعتماد عليها.

3- نموذج الدراسة



يمكننا من خلال ما سبق عرض لأنموذج الدراسة، وذلك كمايلي

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق متغيرات الدراسة، حيث ان المتغير المستقل هو تسيير الازمة الصحية لمواجهة فيروس كورونا أو كوفيد-19، ام المتغير التابع فهو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية في ظل فيروس كورونا ومدى نجاح تسيير الازمة الصحية بإجراءاتها الوقائية لتحقيق بشكل فعال: تعظيم الربح، تحسين الحصة السوقية، تحقيق رضا وولاء زبائن المؤسسة، تحقيق ميزة تنافسية.

4- أسباب إختيار الموضوع:

1. حداثة الموضوع؛
2. تماشي موضوع البحث مع تخصص الدراسة؛
3. موضوع البحث يدخل ضمن الإهتمامات الشخصية للطلبة؛
4. موضوع تسيير الأزمات في ظل جائحة Covid-19، لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر.

5- أهمية الدراسة

إستحوذت قضية تسيير الأزمات في ظل جائحة Covid-19، على إهتمام كبير في الوقت الحالي، وهذا لما خلفته من تهديد على العالم ككل، من كافة النواحي، خاصة الاقتصادية، إلا أن واقع تطبيق تسيير هذه الأزمات لم يلقى القدر الكافي من إهتمام الدراسات خاصة الجزائر،

وهذا يعود إلى حداثة الجائحة وحداثة التجربة الجزائرية فيما يخص تسيير الأزمات الاقتصادية.

6- أهداف الدراسة

1. توفير المعلومات الكافية للتأثيرات التي خلفتها جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري؛
2. عرض أهم التأثيرات التي تسببت فيها جائحة كورونا على النشاط الاقتصادي والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
3. العمل على تحديد الإستراتيجيات التي تم الإعتماد عليها من طرف المؤسسات عامة، والمؤسسات الجزائرية خاصة في عملية مواجهة تداعيات جائحة Covid-19؛
4. توفير مختلف المعلومات، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية في دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل جائحة Covid-19 وعرض لمختلف الأدوات التي تعتمد عليها ومدى نجاحها.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: عالجت هذه الدراسة واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19 على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز بولاية الطارف

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الدراسة الميدانية الممتدة من 25 أفريل إلى غاية 07 ماي 2022.

8- منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لأنهما الأنسب لمثل هذه الدراسات، وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في جائحة Covid-19 و الأزمة الاقتصادية وصفا دقيقا كفيما وكما، ووصف وتحليل العلاقة بين المتغيرين، فقد تم الإعتماد على المقابلة باعتبارها أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات. من أجل معرفة مدى درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

9- الدراسات السابقة

1- دراسة "بلعبدون عواد"(جوان 2020): بعنوان "آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا"، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى مختلف تأثيرات جائحة Covid-19 على الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي يمكن عرض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال النقاط التالية:

- هناك تأثير مباشر لجائحة كوفيد-19 على المؤسسات الجزائرية العمومية أو الخاصة، حيث شكل تراجع مبيعاتها في ظل الإغلاق الشامل في 2020، وتفاقم وضعها الاقتصادي بسبب الإغلاق الدولي مما يهدد بإفلاس هذه المؤسسات؛
- لقد سعت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تسريح العمل، والسعي لتقليل تكاليف العاملين بما يتناسب مع مداخيلها؛
- لقد سعت الدولة الجزائرية مساعدة وإعانة بعض المؤسسات العمومية والخاصة والتي لها قوى عمالية كبيرة، وذلك لضمان على الأقل مناصبهم في المؤسسة.

2. تقرير 2021 لصندوق النقد الدولي: الخاص بدعم الميزانيات العامة للاقتصاديات المحلية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث كان تم عرض لمختلف الآثار التي تسببت فيها جائحة Covid-19 على اقتصاديات هذه المناطق بالعالم، والتي كانت من بينها الجزائر، وفي التقرير تم عرض لبعض النتائج التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يمكن عرضها كمايلي:

- لقد سعت الدول النامية والاقتصاديات الناشئة إلى زيادة الإنفاق العام بغية حماية المؤسسات العمومية والخاصة ودعم عملية الاستهلاك، وذلك في خطوة لزيادة عجلة الإنتاج رغم الصعوبات التي مازالت قائمة لحد الساعة في العالم من جراء جائحة كوفيد-19؛

- لقد شكل تراجع أسعار النفط في ظل الجائحة عامل كبير في سعي الدول الريعية إلى العمل على توفير بدائل أكثر استدامة لتوفير إيرادات عامة أكثر سيولة وأكثر دعم للتنمية المستدامة في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛



- تزايد المطالبة من المجتمع بتوفير إعانات أكبر ودعم أكثر للمؤسسات المتضررة من الاغلاق بما فيها الخاصة بالقطاع السياحي؛
- العمل على تأجيل تحصيل الضرائب بسبب تراجع النشاط الاقتصادي وتفاقم الوضع الاقتصادي في الطبقة الوسطى بالمجتمع، بما يحتم على دول المنطقة إلى السعي لتوفير بدائل أخرى اقل ضرر على افراد المجتمع والمؤسسات.

10- مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:

1. النظرة الشمولية لموضوع تسير الأزمات الاقتصادية واقع تطبيق تسييرها من طرف الدولة الجزائرية؛
2. تميزت هذه الدراسة بمحاولة الإسقاط المباشر للدور الذي تلعبه الدولة الجزائرية لمعالجة هذه الأزمة الناتجة عن جائحة Covid-19؛
3. سعت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الإستراتيجيات والأسس الرامية لتفادي وقوع الأزمات.

11- تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مايلي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل دراسة التأصيل النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، وقد تم التطرق إلى مبحثين، فالمبحث الأول خصص لدراسة ماهية الازمة في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وآثارها.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل دراسة وتحليل أسس تسيير أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول خصص لدراسة مفاهيم أساسية حول جائحة Covid-19 وآثارها على الإقتصاد العالمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: تم التعرض فيه إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صناعة المياه المعدنية بالطارف، حيث تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة مكان التبرص، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة وتحليل إستراتيجية إدارة أزمة كوفيد-19 بالمؤسسة.

12- صعوبات الدراسة

يمكن إيجاز مختلف صعوبات الدراسة كمايلي:

- هناك صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الحديثة للاقتصاد الجزائري والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصاً في فترة 2020-2021.
- هناك صعوبات عديدة في العثور على دراسات سابقة تشمل موضوع الدراسة؛
- التحفظات والسرية في على إحصاءات خاصة بالتأثير جائحة Covid-19 على مستوى المؤسسة مكان التبرص، أو على مستوى الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا في فترة 2022.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لإدارة الأزمات في
المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

تشهد البيئة الاقتصادية عامة وبيئة الأعمال خاصة، اليوم تغيرات عديدة ودائمة، ومستمرة مما تشكل عامل رئيسي في تزايد مخاطر و بروز الأزمات التي تشكل تهديد كبير في نشاط المؤسسات، وذلك ما يدفعها بشكل أساسي إلى العمل على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دائم ومستمر، سعياً منها لتفادي أي مخاطر ناتجة من تلك الأزمات التي تعيق عملية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أو تشكل عامل رئيسي في عرقلة نمو وتطور المؤسسة.

فلقد سعت مختلف الدراسات والبحوث الاقتصادية إلى وضع أطر وأسس واضحة في عملية تسيير أي أزمة تواجهها المؤسسة، وتشكل تهديدا لوجودها. حيث تلك الأسس تعتمد على التسيير المحكم لمختلف التهديدات والسيناريوهات التي يمكن للمؤسسة العمل بها لمواجهة هذه الأزمة أو العمل على تقليل أثرها على نشاط المؤسسة، ومن هذا المنطلق وسيعاً من لتحليل وتوضيح أكثر لمختلف ما يتم في عملية تسيير وإدارة الأزمات من طرف المؤسسة، تم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وآثارها

المبحث الأول: ماهية الازمة في المؤسسة الاقتصادية

لقد عمل العديد من الباحثين على دراسة وتحليل الأزمات التي يمكن المؤسسة أن تواجهها، وذلك ما دفعها للمزيد من التحليل والدراسة إلى توضيح أسس علمية يتم عليها العمل على وضع أطر واضحة للمؤسسة تمكنها من تحديد تلك الأزمات التي يمكنها أن تحدث، سواءاً كانت ضمن إطار إقتصادي بحت، أو ضمن إطار أعمق من ذلك واشمل مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب، وذلك ما ساهم بشكل واضح في ترسيخ الإطار النظري والمفاهيمي للأزمة من وجهة نظر المؤسسة، حيث يمكننا توضيحه بشكل اكبر من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

يمكننا من خلال هذا المطلب توضيح تعريف وأنواع الازمات التي يمكن للمؤسسة ان تهدد مصالحها ونشاطها، وذلك من خلال العنصرين التاليين:

أولاً- تعريف الأزمة

لقد عسى العديد من الباحثين إلى وضح تعريف محددة للأزمة تفسيرها حيث يمكننا عرض لأهمها والتي تتمثل فيمايلي:

1- تعريف الأزمة لغة

مصطلح الأزمة (*Crises*) مشتق من الكلمة اليونانية (*Krisis*) والتي تعني لحظة القرار، وتعني لمة أزمة لغة الشدة والقحط وبمعنى آخر (نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال).⁽¹⁾ كما إن كلمة "أزمة" هي كلمة تعبر عن مشكلة معقدة، قد تكون سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية. وبالتالي فهناك فرق واضح ما بين الأزمة والكارثة، حيث أن الكارثة تعني حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة أو أي جهة مصالحها مهددة.⁽²⁾

2- تعريف الأزمة اصطلاحاً

رغم تعدد التعريفات لدى الكتاب إلى أنها بالرغم من ذلك كانت متشابهة لدرجة كبيرة لذلك سوف نسعى لعرض أهم التعريفات التوضيحية بشكل أكبر واشمل مصطلح الازمة، وذلك من خلال التعاريف التالية:

(1) سهيل حسيب سماحة، (2009): معجمي الحي، دار مكتبة سميير للنشر والطباعة والتوزيع، ط2، لبنان، ص 173.

(2) شهاب الدين أبو عامر، (2009): قاموس الطلاب، دار الفكر للطباعة والنشر، لبنان، ص 211.

تعرف الأزمة على أنها: "خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان".⁽¹⁾

كما تم تعريف الأزمة بأنها: "هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمة ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد، وضيق الوقت، والمفاجآت، كما يحتم على الطرف المتأثر بها إلى استخدام أساليب مستحدثة ومبتكرة لمواجهة نتائجها".⁽²⁾

أما في مجال الإدارة فيمكن تعريفها بأنها: "شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة، وأن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع إستمراريتها وتفاقمها".⁽³⁾

أيضاً تعرف في الجانب الإداري على أنها: "موقف وعملية وحالة وقضية يواجهها متخذ القرار تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور وتتعدد، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية ومنه صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة".⁽⁴⁾

كما أنها: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة في اتخاذ القرارات، في ظل دالة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول مما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها".⁽⁵⁾

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الأزمة بأنها هي ذلك الخلل الذي يؤثر تأثيراً مادياً، سواء إيجابياً أو سلبياً على النظام ككل ناتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والمفاجأة، مما يهدد المصالح الأساسية للمنظمة وهو ما يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد.

ثانياً - أنواع الأزمات

لقد اتفق العديد من الباحثين أن هناك أنواع محددة من الأزمات التي يمكننا عرضها كما يلي:⁽⁶⁾

1- أزمات أقل خطورة (أو سطحية)

- ⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، (2002): الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص 27.
- ⁽²⁾ مهنا، محمد نصر، (2004): إدارة الأزمات - قراءة في المنهج-، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص ص 12-13.
- ⁽³⁾ أحمد ماهر، (2006): إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، ص 07.
- ⁽⁴⁾ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ⁽⁵⁾ نفس المرجع السابق، ص 28.
- ⁽⁶⁾ مهنا، محمد نصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الأثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية إلى أزمة عميقة إذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

2- أزمات مفاجئة

وتحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.

3- الازمة النامية (أو الزاحفة)

وهي أزمة تنمو ببطئ لكنها موجودة بالأساس، ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسها أفراد العاملون بموقع الازمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والإدارة تحدث الازمة.

4- الازمة المتراكمة

وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تتفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من أثارها قبل أن تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.

5- أزمة يمكن التنبؤ بها

وتحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة أو قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

6- الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها

وتحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

7- الأزمات الروتينية والمتكررة

وتحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.

8- الأزمة الإستراتيجية

وهي تمثل ذلك التدهور والتآكل في قدرة وإمكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ إجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص الأزمات وأبعادها

يمكننا ضمن هذا المطلب التطرق لدراسة وتحديد مختلف خصائص الأزمات وتحديد أبعادها وذلك من خلال العنصرين التاليين:

أولاً- خصائص الأزمات

لقد عمل العديد من الباحثين على وضع خصائص واضحة للازمات، حيث ان هناك من أوضح أن هناك خصائص شاملة للازمات تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

❖ الأزمات سلسلة من الأحداث المتكررة، مع عنصر المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات؛

❖ التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها، حيث يشكل عدم التأكد وعدم توفير المعلومات خصية تساهم في تزايد الأخطاء في إتخاذ القرار وبالتالي تدهور الأوضاع؛

❖ غالباً ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة؛

❖ وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية على الجهاز الإداري؛

❖ ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) يؤدي إلى تقاوم الأزمة؛

إن الكوارث تؤدي في النهاية للأزمة؛

❖ الأزمة هي جانب طبيعي، وهي تتسم بميزة أو خاصية الانتشار، مما يعقد ويصعب عملية إتخاذ القرار؛

❖ كما إنه من غير الواضح تحديد ما يجب إتخاذه، وذلك لتسارع الأحداث وانتشاره.

وبالتالي فقد أوصى الكثير من الباحثين على أن يتم العمل على إلا يكون هناك تخطيط سيء أو مواقف سيئة التخطيط سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية وكلما كان التخطيط لها سيء،

(1) مهنا، محمد نصر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 09-10.

كلما زادت صعوبة فهم الموقف وإدارته بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما يساهم في رفع المخاطر والتهديدات.⁽¹⁾

ثانياً- أبعاد الأزمات

حسب ما تم عرضه ضمن المطلب السابق، فإن الأزمة هي عبار عن موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد المصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، ومواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل حدودية المعلومات وضيق الوقت المقترن بالتهديد، وبذلك فمن هذا المنطلق نستخلص أهم الأبعاد التي تتضمن الأزمة بأنها تتمثل في:⁽²⁾

1- التهديد: الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف العليا أو الإستراتيجية سواء لدولة ما أو لمنظمة أو أي جهة تهدد مصالحها؛

2- المفاجأة: وقد تكون على مستوى الزمان أو المكان أو الأسلوب حيث تتصاعد الأحداث فجأة وتغاجئ متخذي القرارات؛

3- ضيق الوقت: الوقت المحدد الذي تنشأ فيه الأزمة، بمعنى أن الوقت المتاح يقيد التصرف واتخاذ القرارات.

ومن الواضح من خلال ما سبق أن الأزمات، هي مواقف تتطلب رداً سريعاً والمخاطر تكون بالنسبة لصناع القرار أكبر، مما يتطلب دائماً ردة العقل بشكل سريع، والعمل على التأقلم بشكل أسرع لضمان حل أي مشكلات والعمل على تقليل أي تهديدات.

المطلب الثالث: أسباب الأزمات ومراحل تطورها

ضمن هذا المطلب يمكننا تحديد مختلف أسباب الأزمات، والعمل على توضيح مراحل تطورها وذلك كمايلي:

أولاً- أسباب الأزمات

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنشوتها وأن معالجة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية إهدار الوقت والجهد والمال

(¹) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(²) فريال بن مزابي، (2020/06/15): فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات - المنطلقات والاسس-، مجلة جامعية، العدد 16، جامعة الجزائر 03، ص 251.

وتؤدي إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، وبالتالي فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها، وبذلك فلقد عمل العديد من الباحثين على تحديد بشكل واضح لمختلف أسباب حدوث الأزمة، حيث يمكننا توضيح لأهمها وذلك مايلي: (1)

❖ **المعلومات الخاطئة أو الناقصة:** عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلى ظهور تعارض وصراعات وأزمات. كما إن المعلومات الخاطئة والمعلومات غير متاحة أو قليلة وقد تؤدي إلى سوء الفهم أو بها أخطاء مما يؤدي إلى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.

❖ **التفسير الخاطئ للأمور:** إن الخلل في عملية التقدير والتقويم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية يجعل القرارات غير واقعية ويرتب ذلك نتائج تؤدي في النهاية إلى الأزمة.

❖ **ضعف المهارات القيادية بالمؤسسة أو المنظمة:** تعتبر القيادة فن وعلم وموهبة فهي تتضمن التعامل مع الناس لذلك فالقائد الوهمي يتأزم دائما.

❖ **سوء الإدراك والتقدير:** يمثل الإدراك والتقدير مرحلة مهمة، وذلك لإستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة. كما إن أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقويم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية، كما ان الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات والتشويش المتعمد، كلها تؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة، وبالتالي سوء الإدراك والتقدير.

❖ **الإدارة العشوائية:** ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة بالمرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

(1) حملاوي سكيمة، حساني رقية، (ماي 2002): دور إدارة الازمات في ظل عدوى الازمات الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 06، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، ص 83.

- ❖ **الضغوط:** وذلك سواء أكانت ضغوط خارجية من المناقشة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية أو ضغوط داخلية العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيرها.
- ❖ **الجمود والتكرار:** أي استخدام أساليب مألوفة والتمسك بالتقاليد وعدم النمو والتطوير سوء للأفراد أو للمنظمة العامة.
- ❖ **عدم وضوح أهداف المنظمة وتعارضها:** وذلك من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة وعدم معرفة العاملين بأدوارهم ووجود اليأس لدى العاملين.
- ❖ **الشائعات:** سلاح يهدد الإدارة، وتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية وعدم الثقة.
- ❖ **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعد العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية وعدم المتابعة وفشل في نظام الرقابة والتعلم من الأخطاء وعيوب نظام الوافر والتقييم.
- ❖ **التغيير والتطوير التنظيمي:** سواء كان جزري شامل أو تغيير جزئي يكون أحيانا سببا من أسباب الأزمة.
- ❖ **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.
- ❖ **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.⁽¹⁾

ثانياً-مراحل تطور الأزمة

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيراً في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي: (2)

1- مرحلة الميلاد

(1) حملاوي سكيبة، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) إدوارد بورودويس، (2008): إدارة المخاطر والأزمات، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 109-110.

وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية.

2- مرحلة النمو والانتعاش

وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والانتعاش وتأتي تغذيتها من داخل الأزمة وكذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.

3- مرحلة النضج

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة ولا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلى إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وهنا فإن الصدام أمر لا بد منه.

4- مرحلة الانحسار والتقلص

وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهماً من قوتها.

5- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ويغيب الحديث عنها إلى عند الاستعادة من الدروس من تلك الأزمة.

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وآثارها

تعمل المؤسسة أو المنظمة بشكل عام على إيجاد إستراتيجيات واضحة ومحددة تكنها من مواجهة الأزمة، وتقادي أي تهديدات لوجود المؤسسة مستقبلاً، وذلك ما جعل الباحثين في المجال الإداري إلى وضع أسس إستراتيجية تمكن المؤسسة من تبنيتها، لضمان التسيير والإدارة الفعالة لأي أزمة تهدد مصالحها أو نشاط أو وجودها، والتي مكنا تحديدها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات

لقد برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية، وهي بذلك تم إدراجها ضمن الإستراتيجيات التي تعمل عليها المنظمات سعياً لضمان مصالح، والعمل على تقليل خسائرها، وعلى هذا الأساس يمكننا من خلال هذا المطلب تحديد مختلف إستراتيجيات إدارة الأزمات من طرف المنظمة وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً- تعريف إدارة الأزمات

هناك تعريف متعددة لإدارة الأزمات يمكننا لنا تحديد لأهمها كما يلي:⁽¹⁾

يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها تشمل: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة. ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً؛

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات بأن الإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره، ويتضح بذلك أن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأسلوب الأول لم يكن في الحسبان أي أتى فجأة أما الأسلوب الآخر فإن مفتعل من قبل أشخاص ومعلوم حدوثه؛

ولقد عرفت إدارة الأزمة أيضاً بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة أو المؤسسة حديثها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو نتيجة متوقعة من بعض الأحداث، والتي كانت تشكل خطراً محتملاً لها، بما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمنظمة أو المؤسسة".

كما أن هناك من يعرفها على أنها: "حدث أساسي مثل الحرائق، والفيضانات أو كوارث أخرى، تؤدي إلى إحداث خسائر إلى الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح".

وهناك أيضاً من يعرف إدارة الأزمة بأنها تمثل: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى إلحاق أضرار وتهديد بمصالح المنظمة، كما يمكنه تهديد ليس فقط نشاطها بل وجودها، مما يدفعها إلى القيام وإستحداث آليات وإجراءات تمكن المنظمة من مواجهة أي مخاطر والتقليل منها".⁽²⁾

ثانياً- إستراتيجية إدارة الازمة بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات ضمن مراحل محددة

⁽¹⁾ ايمن حسن الديراوي، (2020): التخطيط الإستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات، مجلة إقتصادية ومالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 85-86.

⁽²⁾ ايمن حسن الديراوي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

تعمل المؤسسات على ضمان عدم التأثر من الأزمات وتفاقم أي وضع بما لا يهدد وجودها، حيث يمكننا توضيح الإستراتيجية التي تيم العمل عليها ضمن إطار مراحل تطور الازمة مع الإستراتيجية التي تعمل عليها المؤسسة لإدارة تلك الازمة، وذلك من خلال مايلي:⁽¹⁾

1- التعامل مع الصدمة

ويتمثل ذلك في عملية مواجهة الصدمة، كما يتمثل في ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي في البداية إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان، أو القادة بالمنظمة أو المؤسسة، حيث يجب العمل على تفهم الوضع يسرع واستيعاب ما يحدث.

2- إمتصاص الصدمة والعمل على التخطيط

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها، لذلك يجب على القادة ومنتخذي القرارات الإستراتيجية العمل على تحديد الخوات اللاحقة والتقليل من الخسائر بالتخطيط بشكل يتماشى مع أي تغيير لاحق؛

3- الاعتراف بالازمة والعمل على مواجهتها باستراتيجية مرنة

وهنا تبدأ عملية إدراك ومراجعة للازمة بغية تفكيكها، وتحليل أي غموض لها، وضمان عدم تواجد لعدم اليقين بمنتخذي القرارات، والقادة، وذلك بما يساهم في فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط الفعال لحل الازمة وأي مشكلات لاحقة؛

4- التأقلم ووضع حل

وتكون ضمن هذه المرحلة مرحلة التأقلم للازمة وإدارتها بما يحقق من ناحية مصالح أو أهداف المؤسسة او المنظمة، والتأقلم مع الوضع الذي ترتب عن الازمة التي لا يمكن للمؤسسة او المنظمة حلها، وبالتالي يتم إستخدام استراتيجيات تتماشى مع طبيعة الازمة والتهديدات التي تشكلها على المؤسسة، وذلك للتعامل والتخفيف من آثار الازمة، لتسيير نشاط المؤسسة وضمان بقائها.⁽²⁾

(1) إدوارد بورودويكس، ترجمة: أحمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

(2) إدوارد بورودويكس، ترجمة: أحمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

كما يتضمن حسب المسار السابق الذي يوضح كيفية التعامل مع الازمة ضرورة العمل على الجانب الإداري، وذلك كون أن هناك أهمية كبيرة للإدارة الجيدة والتي تمتاز بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق الإستراتيجية المناسبة لمواجهة وإدارة الازمة بشكل يحقق مصالح واهداف المؤسسة، حيث تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، والحقيقة أنه لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة بل إن فشل معالجة الأزمة قد يعزى إلى الفشل بالأخذ بعناصر الإدارة كما يجب ولذلك سوف يتم التطرف إلى الوظائف الإدارية التي ترتكز عليها الإدارة السليمة للأزمة وهي: (1)

أ- **التخطيط:** ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد له ومن المعني للقيام به. ثم التصور الدقيق للواقع والمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ وانتهاء برسم الطريق التي تسير عليه الأزمة؛

ب- **التنظيم:** توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهود الجماعي) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ج- **التوجيه:** وهو فن المواجهة الجزئية والسريعة للأزمة وهي معرفة امكانيات الأفراد والظروف المحيطة واحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية بعد الشرح الوافي لطبيعة الأزمة والهدف من هذا التدخل والسلطة الممنوحة لكل فرد.

د- **المتابعة:** إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل مرحلية وطرق معالجتها أيضاً مرحليه وتكمن أهمية المتابعة بالرجوع إلى الأسباب الحقيقية للأزمة وذلك بعد زوالها ودراسة تلك الأسباب ومن ثم سن القوانين التي من شأنها الحيلولة دون الوقوع في تلك الأسباب أو تكرارها مرة أخرى. (2)

ثالثاً- إستراتيجيات أخرى لمواجهة وإدارة الأزمات

هناك إستراتيجيات مختلفة عمل الباحثون على وضعها بغية العمل بها من طرف المنظمات لمواجهة الازمات وإدارتها، حيث يمكننا تحديدها كمايلي: (3)

(1) عبادي إيمان، (أفريل 2020): دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، مجلة جامعية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص ص 143-144.

(2) عبادي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(3) السيد السعيد، (2006): إستراتيجيات إدارة الازمات، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص ص 61-62.

1- إستراتيجية المواجهة "او استخدام العنف ضد الازمة"

وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تفكيك او تحطيم مقومات الأزمة ونزع أسبابها، أو وقف تغذية الأزمة بالأسباب المباشرة لها، وذلك لضمان عدم إستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

2- إستراتيجية وقف النمو

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3- إستراتيجية التجزئة

وتعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط وتهديد أقل مما يسهل التعامل معها ومواجهتها بفعالية أكبر.

4- إستراتيجية الإفشال أو الإجهاض

يمثل الفكر الصانع للأزمة والذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة لها تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها.

5- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات القوية والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، والتي تركز على عملية التماشي مع الأزمة، والعمل على التحكم بها بشكل تدريجي، والسير معها لأقصر مسافة

ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:⁽¹⁾

- مسيرة الأزمة؛
- السير في نفس اتجاه الأزمة؛
- محاولة إبطاء سرعة وتفاقم الأزمة؛
- تصدير الأزمة إلى المجال الخارجي؛
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة؛
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها

يمكننا ضمن هذا المطلب تحديد مختلف مراحل إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحه وذلك من خلال العنصرين التاليين:

أولاً- مراحل إدارة الأزمات

هناك مراحل محددة لعملية إدارة الأزمات حيث أنها تكون في العادة ضمن مراحل محددة تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

1- المرحلة الأولى: اكتشاف إرشادات الإنذار

وتتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة؛

2- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

وتتمثل الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل؛

3- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة؛

(¹) السيد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(²) السيد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

4- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

يجب أن تتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن؛

5- المرحلة الخامسة: التعلم

وتتضمن دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من الخبرات الأخرى للمؤسسات التي تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها هي أيضاً، ونجد قليلاً من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فهناك العديد من الأزمات السابقة اليوم التي تمثل جانب مهم في عملية إدارة الأزمة بشكل أكثر فعالية، وذلك باستخدام أساليب أخرى حديثة لضمان ذلك بما فيها المقارنة المرجعية.⁽¹⁾

لكن هناك من يربط مراحل الأزمة بعملية إدارتها حيث عمل على وضعها في جدول يمكننا عرضه لتوضيح ذلك التجاه وذلك كمايلي:⁽²⁾

جدول رقم 01: إرتباط مراحل الأزمة ومرحل إستراتيجية إدارة الأزمة

المراحل	مراحل صناعة الأزمة	مراحل وإستراتيجية إدارة الأزمة
الأولى	- ميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لإفتعال أو نشوء ونمو الأزمة، وتشويه الحقائق، وكسب المؤيدين.	- تجنب الأزمة: السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر، وتسريع تفقد المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمة.
الثانية	- إنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط لتفاقم الأزمة، وتوسيع نطاق المواجهة.	- الإعداد لإدارة الأزمة: الإستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، وإتصالات متقدمة، وشبكة علاقات عامة اشمل وأكبر، وفرق مدربة للمسايرة أي تطورات للأزمة.
الثالثة	- المواجهة الحادة والعنيفة: إختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	- الإعتراف بوجود أزمة: الإرتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن، ولابد من

(1) السيد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) فريال بن مازري، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<p>قادة ومستشارين من داخل وخارج المنظمة ذات كفاءة عالية.</p>	
<p>- إحتواء الأزمة: وذلك بإتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا يجب الإعلان بوضوح جميع الحقائق التي وصلت إليه المؤسسة لزيائنها وعملائها.</p>	<p>الرابعة - السيطرة على مسببات الازمة او الخصم وإستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية.</p>
<p>- تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة لحين إيجاد حل، لذلك تغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لإستعادة صورة المنظمة وزيائنها.</p>	<p>الخامسة - إستيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة بإحكام.</p>
<p>- الإستفادة من الأزمة والتعلم منها: توفر الأزمات قدرًا هائلًا من الخبرات التي تترك أثرا عميقًا في المنظمة، وتساهم في تحسين أداء ومهارات القادة، كما تتلخص الخبرة في كيفية التعامل مع الازمة دون التأثير باي ضغوطات وتفاذي بشكل كبير سوء التقدير والقرارات الفاشلة.</p>	<p>السادسة - إنحدار وتراجع حدة الازمة، وهذه المرحلة تكون فقط بعد مرور وقت، كما انه يمكن ان يكون نتائج عن أزمة خصم للمؤسسة، وبالتالي تكون هناك عملية إبتزاز الخصم، وضمنها يتم جني المكاسب وإجبار الخصم على الإمتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وأقناعه بالعمل لصالحه.</p>

المصدر: فريال بن مزاري، (2020/06/15): فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسات - المنطلقات والاسس-، مجلة جامعية، العدد 16،

جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 255.

ثانياً- متطلبات نجاح إدارة الأزمات

هناك متطلبات يجب على المؤسسة ضمان تواجدها لكي تضمان بشكل أكثر فعالية نجاح أي إجراءات أو آليات تعتمدها لمواجهة الأزمة أو التقليل منها بما لا يهدد وجودها، حيث يمكننا إيجازها ضمن النقاط التالية:⁽¹⁾

- ❖ **إدراك أهمية الوقت**، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات**، يجب العمل على إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها.
- ❖ **توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة**، والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
- ❖ **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات والتأقلم معها أو حلها**، وهي تعني تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.
- ❖ **تبسيط الإجراءات**، وعدم تعقيدها من خلال الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور؛
- ❖ **العمل على التنسيق الدائم** فيما بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، حيث انه يمثل ذلك التنسيق مطلب ضروري، ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات؛
- ❖ **العمل على أسس واضحة في عملية التخطيط**، حيث إن التخطيط هو الإطار العام الذي يساهم في توضيح الرؤية بالنسبة للقادة، ويحقق بذلك مسار محدد لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمة بالمؤسسة، وبذلك فإن التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات لان أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن؛

(1) محمد هيكمل، (2006): مهارات إدارة الأزمات -الأزمات الاقتصادية-، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ص ص 33-34.

- ❖ **العمل الدائم والتواجد المستمر لفريق إدارة الأزمة، ومتابعة أي تطورات،** حيث انه لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة، وبذلك يتم ضمان تواجدهم إلى ضمان التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد لإتخاذ أي إجراء بشكل سريع ومباشر؛⁽¹⁾
- ❖ **تفويض السلطات،** يجب العمل على تفويض السلطة، وذلك ما يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، حيث قد تضطر الأحداث إلى إتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة بشكل سريع دون تأخير او تقاوم الوضع أكثر؛
- ❖ **ضمان وجود سجل الأزمات،** حيث لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة؛
- ❖ **وجود فريق لإدارة الأزمات،** حيث يجب ان يكون هناك فريق خاص بعملية إدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف وتبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفريق إدارة الأزمات؛
- ❖ **ضمان وسائل علمية للتعامل مع الازمة وإدارتها،** مثل المحاكاة والسيناريو، ويتم استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة؛
- ❖ **ضمان وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي ذا كفاءة عالية،** وذلك لأهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، كما أثبت ذلك من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت على أزمات سابقة وأثبتت ان اتصالات الازمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي؛
- ❖ **العمل على التنبؤ الوقائي،** يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة لحل الازمة، وهي الإدارة المعتمدة على فكر التنبؤ الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار؛

(1) محمد هيكل، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

- ❖ **ضمان وجود مركز إدارة الأزمات**، يفضل إنشاء مركز لإدارة الأزمات لاستخدامه عند تعرض الكيان الإداري لأزمة معينة، حيث تكمن مهام المركز وإختصاصاته فيما يلي: (1)
- ✓ تجميع المعلومات وتحليلها للمساعدة على بلورة سيناريوهات واستكشاف التحديات المختلفة؛
- ✓ توقع ردود الفعل كي يمكن احتواء الأزمة دون اللجوء إلى وسائل عنيفة كلما أمكن ذلك؛
- ✓ إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل الإدراكية والسيكولوجية والعقائدية لدى صانعي الأزمات تمهيدا لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها؛
- ✓ تطوير أجهزة صنع القرار وأحكام عملها وخاصة ما يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصالات والاستفادة من الدراسة الحديثة؛
- ✓ الدراسة المستمرة للرأي العام الناجم عن الأزمة وما يطرأ عليه من تغيرات؛
- ✓ التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها؛
- ✓ العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين وتدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتنفيذها. (2)

المطلب الثالث: آثار ونتائج إدارة الأزمة على المؤسسة

إن هناك آثار ونتائج على عملية إدارة الأزمات والتي تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير، حيث إن هناك أهمية كبيرة لعملية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات والبيانات والقادة في ذلك، وهما عنصران مهمان في ضمان نجاح أي مواجهة وإدارة الأزمات من طرف المؤسسة، ويمكننا توضيح تلك الآثار والنتائج لعملية إدارة الأزمات من خلال النقاط التالية: (3)

- ❖ تمكن عملية إدارة الأزمة بالنسبة للمؤسسة من إكتساب قاداتها ومسيريها مهارات إضافية وتراكمات لخبرات أكبر بما يحقق لها زيادة رأسمالها البشري لصالح المؤسسة، كما أن ذلك يعود بالنفع على المدى القصير والمتوسط في عملية زيادة أعمالها ونموها بوتيرة أسرع وأكبر؛

(1) محمد هيكال، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

(2) محمد هيكال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(3) براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني، (2019/03/31): إستراتيجيات إدارة لأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة ام البواقي، الجزائر، ص ص 581-582.

- ❖ المساهمة في تجنب المفاجأة في المستقبل، وذلك راجع لكون المفاجأة تحدث في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذي القرارات، وبذلك فإن الحيولة من وقوع ذلك هي خبرت قادتها ونظام معلومات وبيانات بالمؤسسة جيدة؛
- ❖ سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه، من أهم النتائج التي تساهم فيها عملية إدارة الازمة بالنسبة للمؤسسة، هي التمكين من قادتها او متخذي القرارات بها في زيادة وتيرة سرعة اتخاذ القرارات والتماشي مع متطلبات الوقت بشكل أفضل، حيث إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة إلا إن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل. إن ضيق الوقت إمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون احد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم إبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه؛
- ❖ من بين النتائج التي تحسن أداء الإدارات بالمؤسسة من عملية إدارة الازمة هو ارتفاع مستويات التنسيق فيما بين إدارات المؤسسة والمسيرين والمنفذين بها، وبذلك فإن ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار، حيث انه لاشك في ان لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات، صورة ذهنية خاطئة، لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية التنسيق والمعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيدا عن إي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا على إي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها؛
- ❖ زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتدابيرها المحتملة في المستقبل، حيث انه يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها؛

- ❖ تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة بالمؤسسة: (1)
- ❖ تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة؛
- ❖ التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري؛
- ❖ زيادة القدرة على التحكم في ضبط إتباع التصاعد بالإحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ؛
- ❖ تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة إي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.
- ❖ تحسين وظيفة الرقابة والمتابعة بالمؤسسة، ويعني ذلك أن تعامل إدارة المؤسسة او المنظمة مع الازمة يتطلب جهوداً مكثفة لرقابة ومتابعة مجريات الأمور، والتأكد من أن ما يجري اتخاذه من قرارات وما يجري تنفيذه من تصرفات لمواجهة الازمة ويؤدي الى أضعاف هذه الأمور ومعالجة أسبابها والوصول في نهاية المطاف الى التخلص من الازمة ومن انعكاساتها على المنظمة وأصحاب المصالح. (2)

(1) براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني، مرجع سبق ذكره، ص 582.

(2) براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني، مرجع سبق ذكره، ص 582.

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق يتضح لنا أن عملية إدارة الازمة بالمؤسسة تتطلب وجود عناصر محددة، لضمان سير عملية إدارتها بشكل ناجح، يمكن المؤسسة من تقادي أي تهديدات من الازمة، وتقليل أي مخاطر لها في المستقبل على نشاط المؤسسة.

وبالنظر لتلك الأسس التي تم عرضها سابقاً في عملية إدارة الأزمات من طرف المؤسسات فإن أزمة كورونا اليوم شكلت عامل رئيسي في بروز أسس أخرى تتماشى مع الوضع الصحي الذي شكل عامل حديث وقعت فيه المؤسسات من جراء الاغلاق الكامل او الجزئي لاقتصاديات مختلف الدول، مما فاقم الوضع الاقتصادي للمؤسسات في ضرورة تبني إجراءات وقائية شكلت فارق كبير في ارتفاع التكاليف وتعقيد المبادلات التجارية او المعاملات التجارية، وبذلك فمن هذا المنطلق قد خصصنا الفصل الثاني لدراسة وتحليل مختلف تلك الأسس الحديثة التي تتماشى مع الازمة الصحية التي تهدد نشاط المؤسسات الاقتصادية، والعمل على توضيح إستراتيجيات إدارتها لتلك الازمة الصحية بشكل أكثر دقة وتحليل.

الفصل الثاني:

دراسة وتحليل أسس تسيير أزمة كوفيد-19 في

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

لقد واجه العالم اليوم كارثة كبيرة بظهور جائحة كورونا، حيث شكلت هذه المعضلة كارثة على الاقتصاد العالمي، وساهمت في تفاقم الوضع الاقتصادي مما استدعى من دول العالم إلى اعتماد إستراتيجيات مواجهة أزمة اقتصادية، حيث كانت جانب مهم في وضع أسس خاصة بتسيير جائحة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق فيمكننا تحليل ودراسة أسس تسيير أزمة جائحة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية، ولذلك بتقسيم هذا الفصل لمبحثين، هما كمايلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جائحة كورونا "كوفيد-19" وآثاره على الاقتصاد العالمي والمؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: إدارة أزمة جائحة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جائحة كورونا "كوفيد-19" وآثاره على الإقتصاد

العالمي والمؤسسات الاقتصادية

من خلال هذا المبحث، سيتم التعرض لدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بفيروس كورونا، أو الإسم العلمي له كوفيد-19، كما يمكن عرض لمختلف آثار هذا الوباء على الإقتصاد العالمي وعلى المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف وظهور جائحة أو فيروس كورونا "كوفيد-19"

يمكن من خلال هذا المطلب التطرق لدراسة تعريف وظهور جائحة أو فيروس كورونا "كوفيد-19"، وذلك حسب العناصر التالية:

أولاً- تعريف جائحة او فيروس كورونا "كوفيد-19"

يسمى فيروس كورونا كوفيد-19 (COVID-19)، لقد ظهر هذا الفيروس بمدينة ووهان الصينية، وذلك كأول ظهور له في 12 ديسمبر 2019، ويعتبر فيروس معد ينتقل بين البشر، وينحدر من سلالة فيروسات تُسمى الكورونا أو الفيروسات التاجية، حيث تبدأ أعراضه كأعراض الأنفلونزا، كما يشعر الشخص بارتفاع درجة الحرارة وإحتقان حلقه وضيق في التنفس والسعال والصداع، كما تظهر أعراضه بعد 14 يوماً من الإصابة به، إضافة إلى أن أعراضه تتطور إلى إتهاب رئوي حاد يمنع الأوكسجين من الوصول إلى الدم مما يؤدي إلى الوفاة.⁽¹⁾

وبذلك فيمكن أن يصاب الأشخاص بالعدوى، ولكل الشرائح العمرية ومن الجنسين، عن طريق الأشخاص الآخرين المصابين بالفيروس، حيث ينتقل من شخص إلى شخص آخر عن طريق القطيرات الصغيرة التي تنتشر من الأنف أو الفم عندما يسعل الشخص المصاب أو يعطس، وتتساقط هذه القطيرات على الأشياء والأسطح المحيطة بالشخص، ويمكن حينها أن يصاب الأشخاص الآخرون بفيروس عند ملامستهم لهذه الأشياء أو الأسطح ثم لمس أعينهم أو أنفهم أو فمهم.

⁽¹⁾ <https://www.who.int/>, 2022/05/10, 16:15

كما يمكن أن يصاب الأشخاص بالفيروس إذا تنفسوا القطرات التي تخرج من الشخص المصاب بالفيروس مع سعاله أو زفيره. ولذا فمن الضروري الابتعاد عن الشخص المصاب بمسافة تزيد على متر واحد.⁽¹⁾

ويمكن الإشارة إلى أن منظمة الصحة العالمية أكدت بأن فيروس كورونا هو وباء عالمي لم يكن متوقع، ولم تستطع إلى حد الآن أي دولة السيطرة عليه ومنعه من الانتشار، أو دون حدوث موجة ثانية له، وإيجاد له العلاج المناسب، والدليل على ذلك العدد الهائل للضحايا التي خلفها، والذي يتضاعف من يوم إلى آخر لحد الساعة.⁽²⁾

وإضافة إلى تأثيره بشكل سلبي على جميع القطاعات الاقتصادية الحيوية في العالم مما انعكس سلبا على الطبقة العمالية، وهذا نتيجة قيام المؤسسات إما بوقف نشاطها مؤقتا وإحالة عمالها على عطل مدفوعة الأجر أو عطل سنوية، وإما بغلاقها بعد إعلان إفلاسها، وقيامها بتسريح عمالها، كما دفعت هذه المعطيات الفقه القانوني إلى وضع شكل واضح لهذه الحالة تشمل على حالات القوة القاهرة جعلت عدم إمكانية مواصلة العامل مهمة، بل أكثر من ذلك الحياة بشكل طبيعي خصوصا في ظل حجر صحي سعت من خلاله كل دول العالم بما فيها الجزائر.⁽³⁾

ثانياً- ظهور وباء فيروس كورونا كوفيد-19

لقد اكتشف فيروس "كورونا" في ديسمبر 2019 في مدينة "ووهان" بالصين، وصنفته منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020 على أنه "جائحة" إذ يستطع الفيروس الانتشار بين البشر مباشرة مما سرع في إنتشاره، وفي منتصف يناير أبلغت عدة دول في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية عن وصول الفيروس إلى أراضيها، وأعتبر الأوروبيون هذا الوباء مثله مثل أي وباء معروف، ولن يصل إلى أوروبا، إلا أن الأحداث الأخيرة أثبتت العكس، إذ بدأت تتصاعد الإصابات بشكل كبير، حتى اعتبرت منظمة الصحة العالمية أوروبا بؤرة للوباء. ولقد شكل ذلك عقوبة كبيرة في العلاقات الدولية سواء من الناحية السياسية او الاقتصادية فيما بين الدول، خصوصا في ما بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية وذلك في فترة حكم ترامب، حيث أن سياسة هذا الأخير كانت عدائية بشكل واضح ضد الصين، و حسب باقي الخبر فإن رئيسة

⁽¹⁾ بلعيدون عواد، (جوان 2020): آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 76.

⁽²⁾ <https://www.who.int/>, 2022/05/10, 16:16

⁽³⁾ بلعيدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

الصندوق الدولي والمنظمة العالمية للصحة إلى مطالبة الصين بكشف أكثر لأسباب ظهور هذا الفيروس، وتم الطلب رسمياً لها بفتح تحقيق دولي بالصين، إلا أن هذه الأخيرة رفضت، وشككت في النوايا. لكن بعد إنقضاء أزيد من سنة وبالضبط في 19 جانفي 2021 قامت الصين بقبول لجنة من طرف منظمة الصحة العالمية، وذلك بإرسال مجموعة من الخبراء لي يتم التحقيق في مدينة ووهان التي كان ظهور الفيروس لأول مرة فيها، وطلب عدم تواجد أفراد من الولايات المتحدة الأمريكية ضمن هذا الفريق، رغم ذلك لم يخلص الفريق بأي نتيجة كون ان الفيروس ظهر في وأخر شهر ديسمبر من 2019، والزيارة كانت في 13 مارس 2021، وهذا ما جعل التحقق من إدعاءات الصين حول ظهور الفيروس، وأسباب انتشاره، او حتى التأكد من عدد الصينيين الذين ماتوا من جراء الفيروس لم يتم التمكن من التحقق من ذلك، وهو ما يجعل هذه القضية لحد الساعة محظ تكهنات فقط عن ظهور الفيروس.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أسباب فيروس كورونا "كوفيد-19"

بالنسبة إلى سبب ظهور هذا الوباء، فقد بدأ توجيه الاتهام من طرف "الصين" إلى "الولايات المتحدة الأمريكية" التي تسببت في ظهوره من قبل علماء هذه الأخيرة، إضافة إلى اعتبار هذا الوباء من الأسلحة البيولوجية الصنع، لم يكن من العدم حيث أن العديد من الكتب الأمريكية تتبأت بهذا الفيروس وكان لها نظرة إستشرافية، بل تم تجسيده بجميع التفاصيل في فيلم أمريكي. وهناك من يرى أن سبب الوباء هو مختبرات "ووهان الصينية" وخصوصاً أن "الصين" وضعت تعتيماً إعلامياً عن انتشار هذا الوباء، مما جعل "أمريكا" تتهم "الصين" بانتشاره على المستوى العالمي نظراً للتكتم عليه لمدة تجاوزت الشهرين، وكذا تعمدتها ترك مجالها الجوي مفتوح لفترة طويلة مما سمح للعديد من الأشخاص بمغادرة البلاد نحو عدة دول مما ساهم في انتشار الوباء، لكن منظمة الصحة العالمية ومجلة "نيتشر" العلمية، استبعدتا كون الفيروس تم إنتاجه مخبرياً، ولم يتم التلاعب به عن قصد.

وهناك من يرى بأن الفيروس ظهر في سوق للحيوانات الحية في مدينة "ووهان" قد نشأ في الخفافيش، فيما خلص باحثون في "بكين" أن الثعابين هي أكثر الأنواع الحاملة لهذا الفيروس، وهناك من خلص أن هذا الفيروس تطور على حالته المرضية من خلال الانتقاء الطبيعي في مضيف غير بشري ثم قفز إلى البشر، مما يتبين بأنه نتاج تطور طبيعي. وحالياً لم يتم اكتشاف

⁽¹⁾ <https://www.who.int/>, 2022/05/10.

أي دواء للفيروس، ولهذا يوصي المختصون والأطباء بضرورة غسل اليدين جيداً بالماء والصابون باستمرار، ارتداء الكمامات والقفازات، وتجنب لمس الوجه عموماً عند اتساخ اليدين، تجنب الاتصال المباشر مع المصابين أو مشاركة أدواتهم.⁽¹⁾

المطلب الثالث: دراسة وتحليل مختلف آثار جائحة او فيروس كورونا "كوفيد-19" على

الاقتصاد العالمي والمؤسسات الاقتصادية

يمكن من خلال هذا المطلب عرض لمختلف التأثيرات التي كانت من جراء تفشي فيروس كورونا، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً-إعتماد إستراتيجية الإغلاق الشامل بالدول لمواجهة جائحة كورونا

لقد إعتدت أغلب دول العالم الإغلاق الشامل وذلك منذ ظهور هذا الفيروس في نهاية ديسمبر 2019 في الصين، وإنتشاره في باقي دول العالم، حيث كانت في بدايته دول أوروبا هي الأكثر ضرراً وهو ما دفع خوف باقي دول العالم إلى الإسراع إلى الإغلاق التدريجي ومن ثم الإغلاق الشامل، والمشكل الذي طرأ فيما بعد هي صعوبات تطور الاقتصاد العالمي، ومشاكل داخلي في أغلب الدول سواء المتقدمة او الناشئة او النامية.

وبالتالي فرغم كل الصعوبات والمشاكل التي ترتب عنها الإغلاق إلا ان أغلب دول العالم سعت إلى حماية مواطنيها خصوصاً كبار السن، حيث أن حسب إحصاءات منظمة الصحة العالمية، فإن من هم ما بين أعمار 40 لغاية 90 سنة هم الأكثر عرضة للفيروس وإمكانية حدوث إختناق تنفسي، ومن ثم يؤدي إلى الموت، وذلك ما شكل أكبر تحدي لمختلف الدول حيث أن هذه الفئة هي فئة ليست بالصغيرة في كل دول العالم، ولا يمكن التغاضي عن الآثار التي يمكن أن يلحقها بباقي الفئات العمرية الأخرى، حيث أن ذلك شكل إحدى التحديات الكبرى لإستراتيجيات الإغلاق، وقد شكل ذلك عامل مهم ورئيسي في إزدياد مطالبة حكومات الدول على تشديد الإجراءات الوقائية، والعمل على الإغلاق الجزئي أو الشامل لتقادي ومواجهة الفيروس.⁽²⁾

إلا أنه بالملاحظة إلى ما جاء في تقارير منظمة الصحة العالمية، فقد تفاقم الوضع، وشكلت الصعوبات الاقتصادية أهم دافع إعادة فتح أغلب الدول، حيث تزايدت المظاهرات المطالبة إلى الفتح وإعانة المؤسسات والأفراد والعائلات وذلك في ظل تراجع كبير في مختلف القطاعات

⁽¹⁾ <https://www.who.int/>، 2022/05/10، 17:19

⁽²⁾ <https://www.who.int/>، 2022/05/10، 17:20

الاقتصادية في العالم، إلا أن ذلك لا يمكن مقارنته بظهور أنواع أخرى من فيروس كورونا متحورة، شملت عقبة إضافية وضغط كبير على حكومات الدول، والتي لم يكن لها خيار آخر سواء إعادة الإغلاق الشامل، ومع بداية السنة الحالية أي 2021 شكل ظهور الطفرة المتحورة من الفيروس في بريطانيا إنذار آخر بإعادة الإغلاق الشامل، كما أن ظهور أنواع أخرى من الفيروس في الهند والتي أصبحت اليوم بلد منكوب إلى تفاقم الوضع وارتفاع عدد الضحايا من 20 ألف في شهر مارس 2021 إلى 280 ألف في 28 أبريل 2021، وهو ما جعل إستراتيجية الإغلاق الشامل لا يوجد لها حل آخر، أو بديل، وذلك رغم تواجد اللقاحات التي لها نسب متفاوتة إلا أن أغلبها ما بين 85% إلى 95% من نسب النجاح لم يمكن الإعتماد عليها فقط، فنهايك عن الأضرار الجانبية لها خصوصاً في حالات تجعل هناك تخثر الدم لمن هم أعمارهم فوق 60 سنة، إلا أنه يجب إعادة فرض الحجر الصحي الشامل وضبط الإجراءات الوقائية، وإعادة تمركز للنشاطات الاقتصادية بشكل يساهم في الوقاية ومواجهة الفيروس، وهذا ما لم يتم بشكل جامعي حيث من الملاحظ أن الدول المتقدمة لم تقوم بإجراءات ملحوظة في دعم الدول النامية خصوصاً من ناحية توفير اللقاحات، وهذا ما شكل صعوبة من طرف المنظمة العالمية للصحة في عملية توفير لقاحات للدول الفقيرة والمساهمة في نشر الوسائل اللازمة لمواجهة جائحة كورونا، والتي أصبحت اليوم تهدد البشرية بشكل واضح وذلك للسنة الثانية على التوالي.⁽¹⁾

ثانياً-تراجع الاقتصاد العالمي في ظل مخاطر انتقال العدوة

لقد شكل فيروس كورونا أزمة حقيقة في الاقتصاديات للدول على مختلف مستويات النمو الاقتصادي بين المتقدمة والناشئة والسائرة في طريق النمو والمتخلفة، العالمية، حيث واجهت كلها أزمات اقتصادية كبيرة، ولقد كانت قد تصدرت إيطاليا نسبة الإصابات والوفيات، نتيجة التساهل في اتخاذ إجراءات صارمة لتفادي تفشي المرض، وهو تسبب في هذه الخسائر البشرية وقامت بإعلان الحجر الصحي العام، على غرار الصين التي استطاعت التحكم في انتشار المرض نسبياً، وأصبحت في المركز الحادي عشر في نسبة الإصابات، بعد أن كانت تحتل المركز الأول.

وفي لقد قفزت أمريكا إلى المركز الأول في عدد الإصابات والوفيات وتخطت كل الأرقام ليصل عدد الإصابات اليومية إلى آلاف الإصابات يومياً، بعدد إصابات إجمالي تجاوز المليون، ولعل ذلك بسبب قرارات رئيسها بداية ورغبته في عدم توقيف الاقتصاد الأمريكي وعدم اتخاذ تدابير

⁽¹⁾ <https://www.who.int/>، 2022/05/10، 17:55

صارمة لمواجهة الأزمة، وجاء في المركز الثاني من حيث الإصابات، البرازيل والهند، وتليها إسبانيا ثم تلتها روسيا ثم بريطانيا، حسب الإحصاءات التي تتطور بشكل سريع ويومي لحد الساعة.⁽¹⁾

ولقد عجزت أوروبا للتصدي لوباء كورونا (كوفيد-19)، ولم يخرج قادته من اجتماع عقده بتقنية "المحاضرات المرئية" في 26 مارس 2020، سوى بتوصيات غير نهائية، واتفق على وضع خطة خلال أسبوعين لمواجهة تفشي الوباء، كما اختلفت الدول الأوروبية في اتخاذ تدابير مجابهة الفيروس، بين نهج الحجر الصحي الواسع في إيطاليا وإسبانيا، أو الحجر الجزئي في بلجيكا، وسياسة المتابعة خطوة بخطوة بفرنسا مع المحافظة قدر الإمكان على عجلة الاقتصاد، وامتد الاختلاف إلى غياب التضامن بين دول الاتحاد، خصوصا لما طلبت إيطاليا الحصول على أنابيب الأكسجين من ألمانيا، لكن هذه الأخيرة رفضت، ولم تستجب الدول الأوروبية لمساعدة إيطاليا الأكثر تضررا.⁽²⁾

ويمكن القول أن هناك تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19) كان عالمياً، بما فيها الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، مما سرع إلى حدوث خلافات بين قادة أعضاء الاتحاد الأوروبي، وذلك سواء في كيفية إدارة الأزمة أو التعاون أو دعم بعضها بعضاً، إضافة إلى ما سبق، فقد رفض عدد من الدول الاقتراض الجماعي، كما صادرت "التشيك" شحنة مساعدات طبية كانت قادمة من "الصين" إلى "إيطاليا"، وقررت ألمانيا حظر تصدير مستلزمات الوقاية إلى الخارج، حتى ولو كان إلى دول الاتحاد.

وترك هذا التصرف اختلافاً حول قصور سياسة الاتحاد بين تخطي الكارثة وقدرات الاتحاد، وبين أنانية الدول في الحفاظ على مواردها لوحدها، وبين عودة الدولة القومية التي تسعى لتحقيق مصلحتها فقط، وعزز ذلك تجاهل الاتحاد لإيطاليا، فاضطرت لطلب المساعدة من الصين التي أرسلت طائرة محملة بالمعدات الطبية، مما ساهم في اعتماد لكل دولة على قدراتها الخاصة في الحد من موجة فيروس كورونا، وبالتالي ضعف التضامن الدولي لمواجهته.⁽³⁾

ولقد كان الحل الوحيد على المستوى الدولي هو الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي، وذلك ما ساهم في تباعد ملايين الناس، والبقاء في منازلهم، وتحويل مرافق وفنادق إلى مستشفيات وبناء

⁽¹⁾ <https://www.who.int>، 2022/05/10، 18:00.

⁽²⁾ <https://www.albankaldawli.org>، 2022/05/11، 18:18.

⁽³⁾ <https://www.albankaldawli.org>، 2022/05/11، 18:20.

عدة مستشفيات خلال أسابيع فقط إلى حجر صحي لوافدين والمصابين، واستخدام طائرات مسيرة لأخذ العينات الطبية، واعتماد روبوتات لإيصال الطعام ورش المعقمات والقيام الفحص الأولي.⁽¹⁾ كما اثر ذلك على الجانب الاقتصادي حيث تكبد خسائر كبيرة على المستوى العالمي، وتضررت التجارة العالمية بإنخفاض فاق 60% في الربع الأول من 2020، وتزايد الضرر الاقتصادي إلى إفلاس شركات الطيران وذلك في وقف الرحلات، وتوقف كامل لقطاع السياحة، وفاقم ذلك الوضع الاجتماعي لأغلبية سكان العالم، حيث ساهم في تزايد البطالة، وإفلاس الشركات زائد من تفاقم ضعف القدرة الإنتاجية، وتراجع الدخل الإجمالي للدول، وهو ما شكل آثار جد سلبية على المجال الاقتصادي والاجتماعي العالمي، والذي آثاره مازالت سائدة لغاية اليوم رغم الفتح الجزئي لأغلب دول العالم.⁽²⁾

ثالثاً- تحليل وتقييم أضرار الجائحة على مختلف القطاعات الاقتصادية

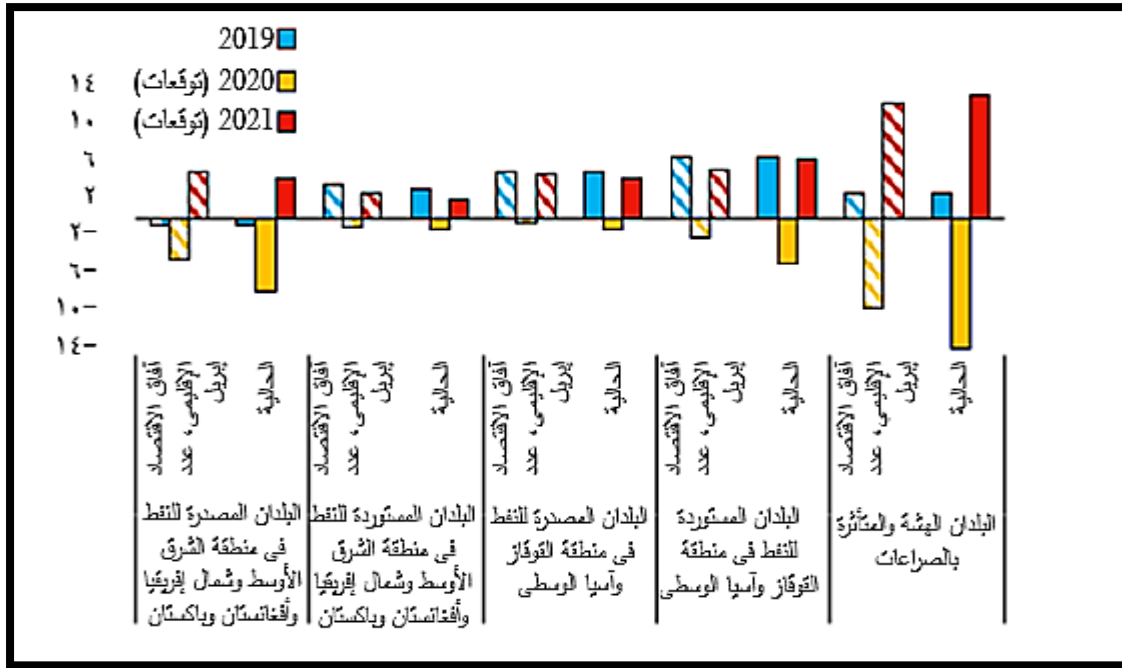
من خلال ماسبق حسب ما عرضه البنك الدولي، فلقد سعى الصندوق الدولي إلى توضيح أكثر للنتائج الكارثية لتي وقعت على الاقتصاد العالمي، حيث ان الصندوق عرض لإحصاءات ذلك كمايلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ <https://www.who.int/>، 2022/05/10 ، 19:20.

⁽²⁾ <https://www.albankaldawli.org>، 2022/05/11، 19:45.

⁽³⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 23:56.

شكل رقم 01: توقعات آثار الجائحة على الاقتصاديات العالمية حسب صندوق النقد الدولي



المصدر: صندوق النقد الدولي، تم التحميل بتاريخ: 2022/05/11، على الساعة: 01:00، على العنوان التالي:

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/07/14/na071420-five-charts-that-illustrate-covid19s-impact-on-the-middle-east-and-central-asia>

حسب الشكل السابق، فإنه مع بدء بلدان كثيرة في العالم في إعادة فتح اقتصاداتها بالتدريج، وقع على عاتق صناع السياسات الاقتصادية مهمة التخفيف من حدة المخاطر الاقتصادية خصوصاً منها على القطاع الحقيقي في كل دول العالم، والتي من أهم أخطارها هي تهديد الصحة العامة، ومع اتخاذ كذلك الإجراءات اللازمة لإعادة بناء الاقتصادات والتأكد من توافر شبكات الأمان الاجتماعي الكافية.⁽¹⁾ وفي هذا السياق فقد أو الصندوق على الإجراءات التي اتخذتها بلدان العالم مع بدء جائحة كوفيد-19 في اجتياح العالم ساعدت على إنقاذ الأرواح لكن بعد إعادة الفتح ساهم ذلك في رجوع الخطر بشكل واضح، ولا يزال ضمان قوة النظم الصحية وكفاية مواردها أمراً ضرورياً وهذا ما يدفع الدول لدعم إستراتيجي للمؤسسات التي تعمل في قطاع الصحة من المؤسسات "الصيدوائية" (أو الصيدلانية والدوائية) إلى المؤسسات التي تعمل في إنتاج الأجهزة الخاصة بالصحة والمستشفيات ومستلزماتها خصوصاً توفير أجهز التنفس الإصطناعي، وقارورات الأكسجين.

(1) <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 10:34.

وفي الوقت الذي تنتظر فيه البلدان في طبيعة الاقتصادات التي ترغب في بنائها في المستقبل، فإن الصندوق طلب المشاركة في توحيد جهود فيما بين البلدان لمساعدتها في تسهيل التعافي الاقتصادي وتقديم العون للملايين ممن تضرروا في أرزاقهم في أعقاب الجائحة".

وحسب الشكل السابق فهو يوضح خمسة رسوم بيانية تساعد على شرح وتقييم أثر جائحة كوفيد-19 على الاقتصاديات الخاصة بكل منطقة في العالم وذلك كمايلي:⁽¹⁾

كان لإجراء الاحتواء الضروري لفيروس، والذي تم تنفيذها لإبطاء معدل انتشار الجائحة واقترانها بانخفاض الطلب العالمي، آثار عميقة على النشاط الاقتصادي. ومن المتوقع الآن أن ينخفض إجمالي الناتج المحلي الحقيقي للمنطقة بنسبة قدرها 4,7% في عام 2020، بانخفاض قدره نقطتين مئويتين عما ورد في تقريرنا حول آفاق الاقتصاد الإقليمي، عدد إبريل 2020. والأهم من ذلك، من المتوقع انكماش الناتج في البلدان الهشة والواقعة في دائرة الصراع بالمنطقة بنسبة قدرها 13% في عام 2020. وبالإضافة إلى ذلك، مع بداية الأزمة في شهر مارس، شهدت المنطقة انعكاسا مفاجئا في مسار التدفقات الرأسمالية - وإن كان قد استقر بعد ذلك - حيث سجلت خسارة تُقدَّر بما يتراوح بين 6 مليارات إلى 8 مليارات دولار في تدفقات الحافظة الخارجة.

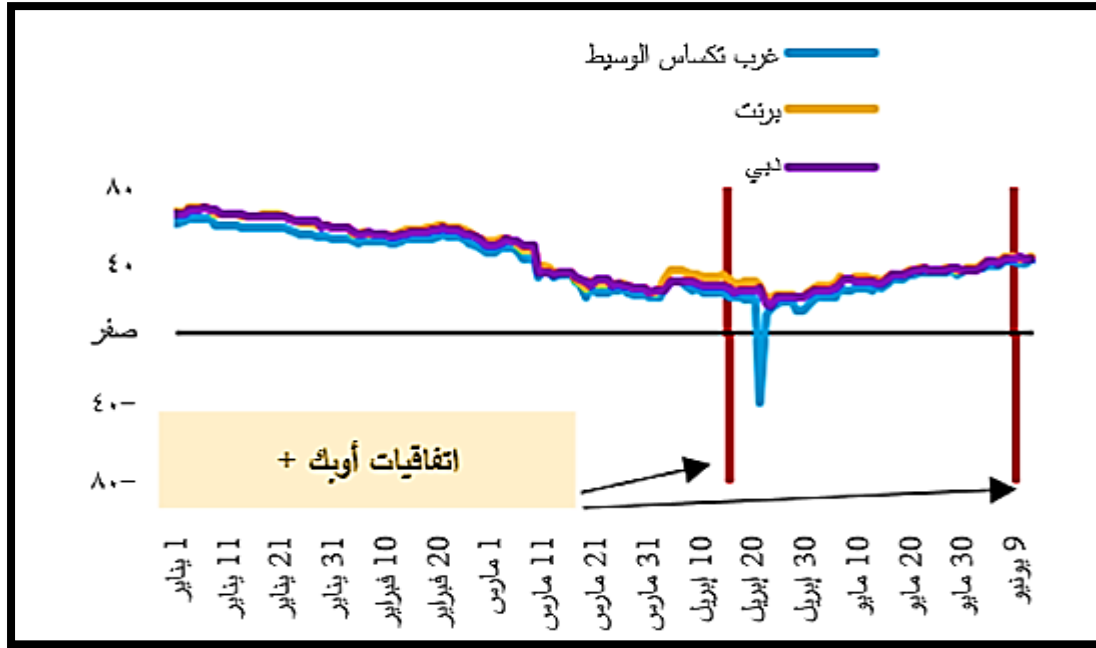
- تعرضت البلدان المصدرة للنفط لأثر مزدوج تسببت فيه حالة الإغلاق العام والتذبذبات الحادة في أسواق النفط. وكانت الاتفاقات التي تم التوصل إليها بين منظمة البلدان المصدرة للنفط وبلدان رئيسية أخرى مصدرة للنفط (أوبك+) مع اقترانها بتخفيضات إنتاج النفط الصخري الأمريكي وحدوث انتعاشة إلى حد ما في توقعات السوق قد ساعدت في تثبيت الأسعار إلى حد ما. غير أن الأسعار لا تزال أقل كثيرا من مستويات ما قبل كوفيد-19. ونتيجة لذلك، هناك جانب كبير من تعديلات توقعات النمو في المنطقة يستند إلى ضعف النشاط الاقتصادي في البلدان المصدرة للنفط بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأفغانستان وباكستان، ويمكن عرض للصدمة للنفط، حيث انخفض مستويات وأسعار النفط بشكل كبير في 2020، وهو ما يوضح الشكل التالي:⁽²⁾

⁽¹⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 14:22.

⁽²⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 15:00.

شكل رقم 02: آثار جائحة كورونا على النفط

الوحدة: مليار دولار أمريكي



المصدر: صندوق النقد الدولي: بتاريخ: 2022/05/11، على الساعة 08:00، على العنوان:

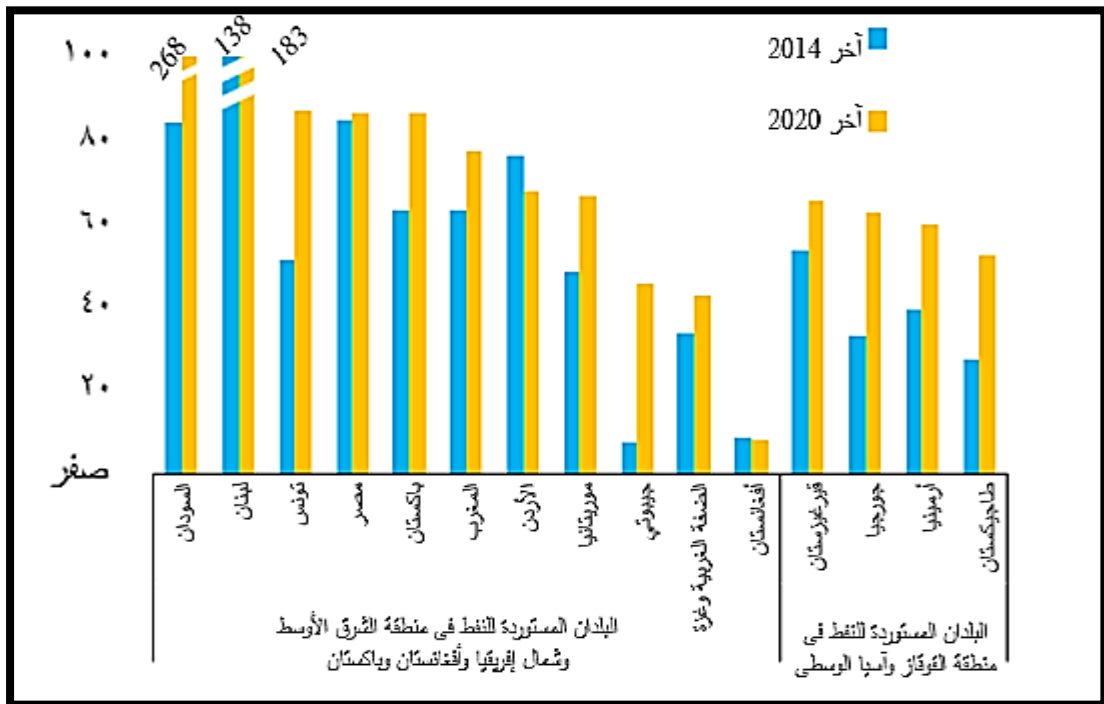
<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/07/14/na071420-five-charts-that-illustrate-covid19s-impact-on-the-middle-east-and-central-asia>

ولقد تركزت الاستجابة العاجلة على مستوى إستراتيجيات الدعم الاقتصادي والمؤسستي لمواجهة الجائحة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى على الإنفاق في مجال الرعاية الصحية، ودعم الفئات الأكثر عرضة للتأثر اقتصادياً، وضمان توفير السيولة للمؤسسات الاقتصادية، وضمان عمليات التمويل بشكل أكثر سلاسة، مع توفير نسب دعم مختلفة فيما بين الدول حيث يمكن القول إن أفضل هذه الدول هي قطر فلقد ساهمة بتوفير صندوق خاص للمؤسسات بمختلف أحجامها للمؤسسات المتضررة وذلك إلى نسب تبلغ 60% مع تسهيلات كبيرة في عمليات التمويل، وعدم الإضرار مناصب الشغل، غير أن متوسط حجم مجموعات تدابير المساعدة من المالية العامة كان أصغر من مثيله في المناطق الأخرى حول العالم، مما يرجع إلى حد كبير لضيق الحيز المتاح للتصرف من السياسات في البلدان المستوردة للنفط والدعم الاقتصادي العام الكبير المشاهد في معظم البلدان المصدرة للنفط.

المستوردة للنفط. فمن المتوقع حالياً أن يبلغ متوسط نسبة الدين إلى إجمالي الناتج المحلي 95% من إجمالي الناتج المحلي بنهاية عام 2020 في البلدان المستوردة للنفط في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأفغانستان وباكستان و61% في نظيرها بمنطقة القوقاز وآسيا الوسطى. وسيكون تخفيض المديونية وإعادة بناء هوامش الأمان من أهم الأولويات بمجرد انتقال البلدان إلى مرحلة ما بعد سياسات التعافي العاجلة المرتبطة بجائحة كوفيد-19، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي بشكل أكثر وضوحاً وذلك كمايلي:¹⁾

شكل رقم 04: ارتفاع مستوى الديون في البلدان المستوردة للنفط

الوحدة: نسبة (%) من الناتج المحلي



المصدر: صندوق النقد الدولي: بتاريخ: 2022/05/11، على الساعة 08:00، على العنوان:

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/07/14/na071420-five-charts-that-illustrate-covid19s-impact-on-the-middle-east-and-central-asia>

⁽¹⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 18:03.

والملاحظ من خلال الشكل السابق أن أهم الدول المتضررة هي في المنطقة العربية والتي ليس لها مصادر طاقة او مداخل بديلة والتي اليوم في ضائقة كبيرة حسب صندوق النقد الدولي، وهي اليوم تطلب إعانات عاجلة لتفادي أزمة مالية كبيرة تهدد الإستقرار الاقتصادي بها.⁽¹⁾

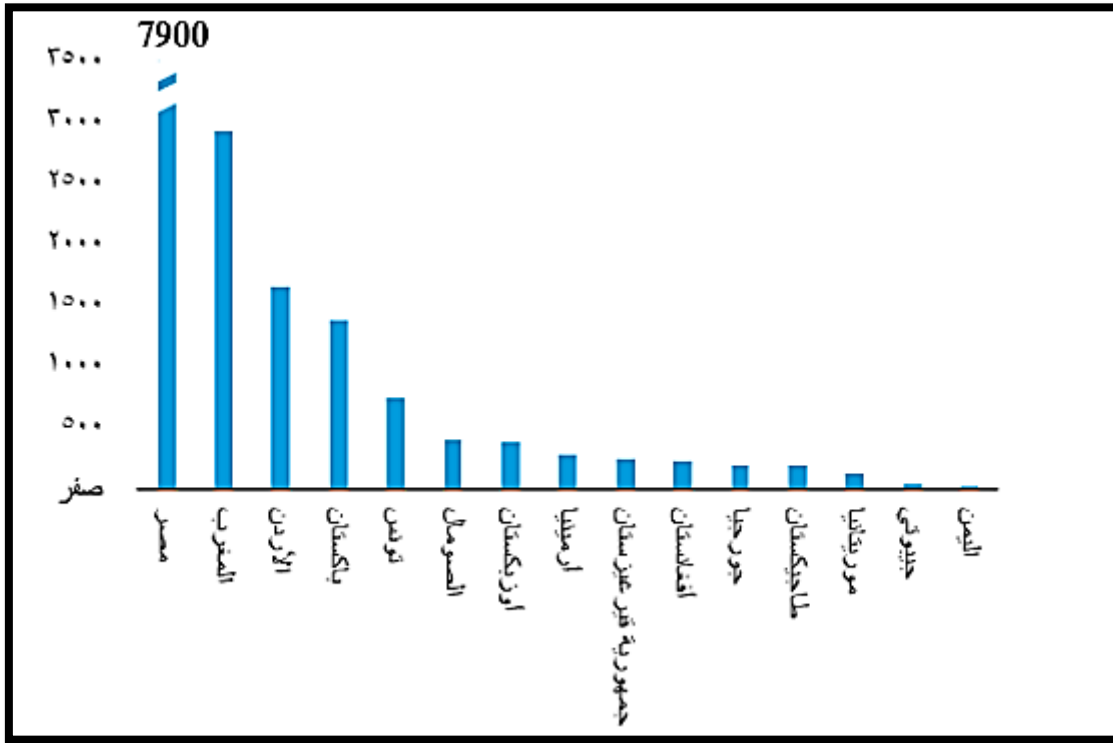
أهم المساعدات لصندوق النقد الدولي خصوصاً في المنطقة العربية وآسيا، ويمكن القول أن الأزمة زادت من مواضع الانكشاف للمخاطر الخارجية وخفضت هوامش الأمان الخارجية بدرجة كبيرة. ووسط توقعات طول أمد فترة التعافي في أهم مصادر الدخل بالمنطقة (كالنفط والسياحة وتحويلات العاملين)، فإن الاحتياطات الدولية قد تنكمش بدرجة كبيرة في مختلف بلدان منطقتي MENAP وCCA على حد سواء. ومن شأن الدعم متعدد الأطراف أن يساهم بدور أساسي في مساعدة البلدان على تجاوز هذه الصدمات. ويعمل الصندوق بفاعلية في الوقت الراهن لدعم المنطقة، حيث قدم مساعدات بمبلغ يقارب 17 مليار دولار لبلدان منطقة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى منذ بداية عام 2020 كما يساعد في تحفيز تعبئة خمس مليارات دولار أخرى من الدائنين الرسميين. وسيظل الصندوق وشبكة الأمان المالي العالمية شريكين ملتزمين خلال التحديات المقبلة بينما تعمل البلدان على إنقاذ الأرواح وإعادة بناء الإقتصادات، وذلك ما يوضح الشكل الموالي بشكل أكثر:⁽²⁾

⁽¹⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11.

⁽²⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11.

شكل رقم 05: مساعدات صندوق النقد الدولي لدول العربية وآسيا ما بين جانفي لغاية جويلية 2020

الوحدة: ملايين الدولارات الأمريكية



المصدر: صندوق النقد الدولي: بتاريخ: 2022/05/11، على الساعة 08:00، على العنوان:

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/07/14/na071420-five-charts-that-illustrate-covid19s-impact-on-the-middle-east-and-central-asia>

والملاحظ ان مصر والمغرب والأردن وباكستان وتونس هم أهم الدول التي حصلت على إعانات ومساعدات مالية من طرف صندوق النقد الدولي، إلا انه ليس هذه الدول فقط في أزمة بل أيضا هناك دول أمريكا اللاتينية والإفريقية ومجموعة أسيان، ويمكن القول بان العالم مقبل على أزمة اقتصادية كبيرة حتى إن تم معالجة مشكلة كورونا في الأجل القصير فالأزمة هي الواضحة اليوم والاقتصاد العالمي لن يتعاف إلا بعد مرور سنوات عديدة من الإصلاحات وإعادة الثقة في الاقتصاد العالمي.⁽¹⁾

المبحث الثاني: إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية

⁽¹⁾ <https://www.imf.org>، 2022/05/11، 21:08.

يمكننا ضمن هذا المبحث، التطرق لدراسة إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تهديدات ومخاطر كوفيد-19 على نشاط المؤسسات الاقتصادية

يمكننا من خلال هذا المطلب التطرق لدراسة وتحليل تهديدات ومخاطر كوفيد-19 على نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث يمكننا إيجازها ضمن النقاط التالية:

- ❖ تراجع الطلب العالمي انعكس بالسلب على نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث تراجعت وتيرة الإنتاج بشكل كبير، وذلك ما أدى إلى إغلاق العديد من المؤسسات موزعة على كامل دول العالم سواء الدول المتقدمة او الناشئة او النامية والمتخلفة؛
- ❖ إن عملية الاغلاق الشامل او الكامل او الجزئي لها اثر سلبي على دورة وعجلة الاقتصاد، حيث يتراجع الاستهلاك بشكل كبير، وبالتالي ينعكس على عمليات الإنتاج، والتوزيع، وتنخفض التوريدات العالمية بشكل اكبر للدول، وذلك ما يساهم في ارتفاع مخاطر الركود الاقتصادي العالمي، مما ينعكس بالسلب على الاقتصاديات المحلية للدول وبالخصوص نشاطات المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ إن الإجراءات الوقائية التي فرضتها اغلب الدول شكلت عائق في عملية تواصل نشاط المؤسسات الاقتصادية بشكل الطبيعي، حيث تراجعت عملية النتاج نتاج نقص الإمدادات من ناحية، ومن ناحية اخرى بسبب تقلصي عدد العاملين والتقيد بالتباعد الاجتماعي، والإجراءات الوقائية، وهو ما رفع نسبة المخاطر على المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ في ظل تراجع النشاط الاقتصادي للمؤسسات، وتراجع مختلف العمليات التقليدية او البيع المباشر أصبح هناك تراجع لمبيعات المؤسسات، ويشكل عائق في تحصيل نسب أعلى من المبيعات، ما فاقم الوضع بالنسبة للمؤسسات أخرى ساهم بشكل كبير في إفلاسها واهم هذه القطاعات هو قطاع الطيران والسياحة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة أزمة كوفيد-19 بالمؤسسات الاقتصادية

هناك العديد من الباحثين عملوا على وضع أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إدارة وتسيير أزمة كوفيد-19، حيث وجاءت هذه الاستراتيجيات في نقاط او خطوات محددة وعديدة، حيث تلخص بعض أهم المحاور التي قد تساعد الشركات ورواد الأعمال في إدارة أعمالهم خلال الأزمة الصحية العالمية التي ألفت بظلالها على معظم دول العالم وكبرى الشركات الدولية "أزمة كورونا"

وقد لخصت هذه الاستراتيجيات في العديد من النقاط تناسب مع واقع الشركات ورواد الأعمال في مختلف مناطق العالم، حيث تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1- توضيح الرؤية والهدف في ظل كورونا في إستراتيجية المؤسسة: في هذه المرحلة يجب أن يكون هدف واضح، وهو البقاء ومواجهة تهديد الإفلاس والزوال، وبذلك فإن الكثير من المحللين الاقتصاديين والمتبئين بأنه يجب على المؤسسات تضمين هدف البقاء ومواجهة تراجع المبيعات بشكل يتوافق مع عمية التقليل من التكاليف، وإرجاء أي إستراتيجية خاصة بالنمو والتوسع في المستقبل المتوسط مؤقتاً؛

2- تطوير توقعات وافتراضات جديدة تتماشى مع الأزمة الصحية: يجب على المؤسسات العمل على أوضع توقعات وافتراضات حديثة تأخذ بعين الاعتبار الازمة الصحية، مع العمل على تقييم تلك التوقعات بشكل أسبوعي ودائماً ومستمر، حيث كل شيء يمكن أن يتغير في وقت قصير، وبالتالي لا يمكنك أن تنتظر المؤسسة نفس التوقعات السابقة للأزمة وخاصة توقعات الإيرادات، حيث يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها. وذلك بتطوير إفتراضات جديدة والبقاء على تواصل مع عملاء المؤسسة بشكل دائم، حتى إذا كان على المؤسسة الإغلاق بالكامل وكالاتها او فروعها فعليها الإبقاء على أكشاكها او شبابيكها الالكترونية بشكل دائم لضمان تسيير مبيعات المؤسسات بشكل افتراضي؛

3- ضمان التعامل اليومي مع الممولين أو المقرضين للمؤسسة: إبقاء التواصل الدائم للمؤسسة مع المقرضين او الممولين، والعمل على إطلاعهم بالمستجدات لضمان عدم فقدان التواصل في ظل أزمة جائحة كورونا، وتقادي سوء الفهم؛

4- التواصل الدائم مع الممولين البديلين أو المحتملين: في بعض الحالات قد يحيل البنك الذي تتعامل معه المؤسسة إلى ممولين آخرين مثل شركات التمويل التجارية التي يمكنها إقراض المؤسسة مقابل مخزونها ومستحققاتها (بافتراض أنه لا يزال لدى المؤسسة أموال بحساباتها البنكية ونقدية كافية)، ويجب التواصل أيضاً مع الممولين الآخرين الذين قد لا تربطهم علاقة بمصرف المؤسسة، وتشمل هذه الاتصالات ممولي الحكومة المحلية والمنظمات الداعمة، كما سيكون لجميعهم مصلحة في إبقاء المؤسسة على قيد الحياة او متواجدة بالسوق؛

⁽¹⁾ بوقشبية عبد النور، (26 أبريل 2022): إستراتيجيات تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الجامعية، العدد 36، جامعة الجزائر، ص ص 245-246.

5- خفض نفقات الإنتاج: يجب العمل على إعادة الهيكلة وتسريح العمال الإضافيين، لكن هذا الحل قد يؤثر فيما بعد على المؤسسات في عملية توسيع نشاطها بعد زوال أو تراجع حدة الأزمة الصحية، ولذلك فإنه يجب على المؤسسة الاتصال والتحدث مع موظفيها لمساعدتهم على خفض النفقات الخاصة ببعض الخدمات طالما أن لا أحد يستخدمها في فترة الحظر، ولكن لا يجب العمل على التسريح بشكل مباشر إلا بعد استنفاد كل السبل لتقليل النفقات من حيث إعادة النظر في الرواتب وتقليل الحوافز مؤقتاً وذلك بالاتفاق مع العاملين بالمؤسسة أولاً.

يجب العمل على تبني أساليب حديثة مبتكرة تساهم في مزاولة نشاط المؤسسة بشكل طبيعي حيث أن هم تلك الوسائل هو الأعمال الإلكترونية وتوسيع نشاط المؤسسة في التجارة الإلكترونية أو عن بعد.⁽¹⁾

وفي الختام يجب أن ندرك حجم الأزمة الاقتصادية سوءاً على مستوى الاقتصاد الكلي أو الجزئي التي أنتجتها كورونا وأن تبحث المؤسسة عن وضع إستراتيجيات والحلول مستحدثة للضرورة تتماشى مع قدراتها المالية والبشرية لمواجهة هذه الأزمة وتبعاتها الاقتصادية والمالية على العديد من الشركات الكبرى والناشئة ورواد الأعمال في العالم، حيث يجب أن ندرك أن الأزمة هي ستكون فيما بعد كورونا، إذا لم تعمل المؤسسات على تبني أسس تسيير أزمة كورونا بشكل لا يكون سبب في انقضائها أو إفلاسها وإغلاق المؤسسة.⁽²⁾

المطلب الثالث: إستراتيجيات استخدام المجال الرقمي والالكتروني لمواجهة مخاطر كوفيد-

19

لقد عملت العديد من المؤسسات على تبني إستراتيجيات استخدام المجال الرقمي والالكتروني لمواجهة مخاطر كوفيد-19، حيث يمكننا تحديد القطاعات الهامة التي عملت على استخدام المجال الرقمي في نشاطها في ظل جائحة كورونا لتعامل مع الازمة الصحية بشكل أكثر فعالية، وهي كمايلي:

أولاً- قطاع التعليم الالكتروني

قبل التطرق لدراسة أنواع عمليات التعليم باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والمجال الرقمي، يمكن عرض لبيئة التعلم، وذلك كمايلي:

(1) بوقشبية عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-247.

(2) نفس المرجع السابق، ص 247.

1- بيئة التعلم

إن هذا المصطلح يعود إلى الاستخدام الأولي للحاسوب الشخصي أو اللاب توب حيث كان مقتصرًا على مختبر الحاسوب بما يحويه من مجموعة من الأجهزة وشاشة العرض أو البروجكتر لتسهيل عرض المعلومات على الطلاب باستخدام برامج الحاسوب المختلفة مثل برامج الأوفيس MsOfficePrograms وغيرها من البرامج الحاسوبية والتي ساهمت بشكل كبير في تسهيل إيصال المعلومة للطالب وأصبحت الحصّة الدراسية أكثر فاعلية بتنوع الأساليب المستخدمة من عرض للصور عبر البوربوينت وفيديوهات توضيحية وغيرها لكنها تبقى مقتصرة على الغرفة الصفية، وتتمثل بيئة التعلم على مايلي:⁽¹⁾

- بيئة تعلم تقليدية.
- بيئة تعلم مدمجة.
- بيئة تعلم عبر الإنترنت.

2- أنواع عمليات التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن عرض أنواع عمليات التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

2-1- التعليم الإلكتروني E-Learning

إن التطور والتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة في مجال التكوين أدى إلى ظهور كثير من المستحدثات التكنولوجية التي أصبح توظيفها في العملية التعليمية ضرورة ملحة، للإستفادة منها في رفع كفاءة العملية التعليمية، ومن بين تلك المستحدثات ما يعرف حالياً بالتعلم الإلكتروني Electronic Learning، ويختصر هذا المصطلح بـ E-Learning.

كما يقصد بالتعلم الإلكتروني أن عملية التعلم وتلقى المعلومات تتم عن طريق استخدام أجهزة إلكترونية، ومستحدثات تكنولوجيا الوسائط المتعددة بمعزل عن ظرفي الزمان والمكان، حيث يتم الإتصال بين الدارسين والمعلمين عبر وسائل اتصال متنوعة، وتلعب تكنولوجيا الإتصال دوراً

⁽¹⁾ لموشنزية، (ايم 22، 23، 24 أبريل 2016): الآليات التي يمكن اعتمادها لتفعيل نظام التعليم الإلكتروني بالجامعات ورفع مستوى أدائها لمواكبة التغيرات المتسارعة في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول: التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية، طرابلس، لبنان، ص ص 245-246.

⁽²⁾ لموشنزية، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-247.

كبيراً فيها، وتتم عملية التعليم وفقاً لظروف المتعلم أي المتلقي واستعداداته وقدراته بحيث تقع مسؤولية التعلم بصفة أساسية على عاتقه.

ولا يوجد إجماع على تعريف دقيق للتعليم الإلكتروني، شأنه شأن العديد من المصطلحات العلمية الحديثة، فعبارة "إلكتروني" عبارة حديثة نوعاً ما، لكن جميع التعريفات تتفق في أن التعليم الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد أساساً على المهارات اللازمة للتعامل مع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"، للتفاعل بين الطلاب والأساتذة إلكترونياً دون التقيد بحدود المكان والزمان.

كما يعرف بأنه استخدام الوسائط المتعددة التي يشملها الوسط الإلكتروني (من شبكة المعلومات الدولية العنكبوتية "الإنترنت"، الساتلايت، إذاعة أو أفلام فيديو، تلفزيون، أقراص ممغنطة، مؤتمرات بواسطة الفيديو، بريد إلكتروني أو محادثة بين طرفين عبر شبكة المعلومات الدولية) في العملية التعليمية.

كما يعني هذا المصطلح عند كل من "شلوسر وسيمونسن" (Schlosser and Simonson) بأنه: تعليم نظامي منظم تتباعد فيه مجموعات التعلم وتستخدم فيه نظم الاتصالات التفاعلية لربط المتعلمين والمصادر التعليمية والمعلمين سواً (1).

وبذلك فإن التعليم الإلكتروني هو ما يسمى التعلم عن بعد أو Distance Learning، وهو أسلوب من أساليب التعلم الذي يستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة ويعتمد على تقديم المحتوى التعليمي للتعلم باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة مثل (الإنترنت والبريد الإلكتروني والسكايب، وفيس بوك... إلخ) بشكل يتيح طالب التفاعل النشط مع المحتوى والزملاء والمعلم بشكل متزامن أو غير متزامن في أي وقت أي مكان بحيث يناسب ظروف المتعلم وقدرته بوجود دور المعلم في إدارة العملية التعليمية مع اختلاف طريقة استقبال المعلومات، وبذلك فإن التعليم الإلكتروني يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية التفاعلية (الحاسب وشبكة الإنترنت...)، للتواصل بين المتعلم والمعلم ومحتوى التعلم، سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي، وإيصال المعلومة للتعلم في أقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.

وهناك العديد من نماذج التعليم الإلكتروني التي استخدمت في كثير من الجامعات حول العالم منها: (1)

(1) طارق عبد الرؤوف، عامر، (2007): التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري للنشر للتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص 73-74.

أ- **الغرف الصفية (القسم) المعكوسة:** وهي تكنولوجيا الغرف الصفية المعكوسة توفر ما يسمى تعليم معكوس في توفر تسجيلات للمحاضرة الصفية الكترونياً لتكون في متناول الأيدي للطلاب لمراجعتها وتقيحها ومناقشتها مع المحاضر سواء بشكل متزامن أو غير متزامن وهذا يعني عكس الغرفة الصفية أي بدلاً من أن يذهب الطالب للغرفة الصفية أصبحت الغارفة الصفية عند الطالب وأصبح الطالب جزءاً من العملية التعليمية يناقش ويعدل ويضيف معلومات وليست مقتصرة على المعلم الذي يتبع أسلوب التلقين كما في الطريقة التقليدية للتعليم. أول ظهور لهذه التكنولوجيا في التعليم كان في عام 2007 في أكاديمية خان في الولايات المتحدة وجامعة مانشستر في بريطانيا وبعد ذلك أصبح منتشراً في عدة جامعات في العالم.

ب- **مساق مفتوح عبر الإنترنت:** أول ظهور لهذه المساقات كان في عام 2008 في جامعة مانيتوبا في كندا وبعدها انتشرت في بقية أنحاء العالم. هذه المساقات توفر كل عناصر المساق العلمي من خلال فيديوهات مصورة للمحاضرات، ملفات صوتية، تغذية راجعة للمحاضرات وتوفير كذلك اختبارات وامتحانات تعطي التقييم للطالب، هذه المساقات تكون متوفرة عبر الإنترنت لعدد غير محدود من الطلاب وهذا ما يختلف عن Classroom Flipped المتوفرة عبر النت لعدد محصور من الطلاب من هم له علاقة لهم بالمساق أهم خصائص هذه المساقات:

ج.- **مساقات ضخمة:** هذه المساقات تشمل عدد كبير من المشاركين في هذه المساقات بسبب سهولة الوصول للمادة العلمية بالنسبة للمتعلم فهي فعلياً لا تحتاج سوى اتصال بالإنترنت ولا توب. من أشهر هذه المساقات Coursers.

د- **مساقات مفتوحة عبر الإنترنت:** وجود هذه المساقات بكافة عناصرها عبر الإنترنت أصبحت متاحة للجميع وأي شخص يمكنه التسجيل لهذه المساقات ماعدا بعض الجهات المسؤولة عن هذه المساقات تحتفظ بحق ملكية الموارد العلمية واستعمالها بإذن مسبق.

كما يمكن إضافة إلى أنه وفق الباحثين "شلوسر وسيمونسن" فإن تعريف التعليم عن بعد يتضمن أربعة عناصر أو مكونات أساسية، وإن فقدنا أحد هذه المكونات أو أكثر سنكون إذن أمام شيء آخر، حتى وإن اختلف قليلاً عن مفهوم التعليم عن بعد، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي: (2)

(1) طارق عبد الرؤوف، عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

(2) طارق عبد الرؤوف، عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

✓ أن هذا النوع من التعليم يقوم على فكرة المؤسسات النظامية، هذه الأخيرة قد تكون مدارس تقليدية أو كليات، وهذا ما يميز مفهوم التعليم عن بعد عن مفهوم التعلم الذاتي، أو الدراسة المستقلة، وبالرغم من هذا يزداد عدد المؤسسات غير التقليدية مثل الشركات التجارية ومؤسسات ادارة الأعمال التي تقدم تعليما وتدريباً عن بعد وتمنح وفق هذا النمط من التعليم شهادات معتمدة تعليمياً ومؤسسياً.

✓ أما المكون الثاني لتعريف التعليم عن بعد هو مفهوم التباعد بين المعلم والطلاب، ويكون هذا التباعد مكاني (أي المعلم يكون في مكان والطلاب في مكان آخر) وزماني (أي غير متزامن، تقديم التعليم في وقت ما واستقباله من قبل الطلاب في وقت آخر، أو في أي وقت يختارونه).

✓ وتعتبر الاتصالات التفاعلية المكون الثالث للتعليم عن بعد في نظر ذات الباحثين، وهذه الاتصالات قد تكون متزامنة أو غير متزامنة (في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة)، كما تشمل نظم الاتصالات على الوسائط الالكترونية مثل: التلفزيون، الهاتف، الانترنت، وغير الالكترونية كالمراسلات البريدية وغيرها. ومن جهة أخرى يعتبر التفاعل عنصراً هاماً في التعليم عن بعد، حيث من المهم أن توفر تفاعلاً مناسباً للمتعلمين لكي يتفاعلوا مع بعضهم البعض أو مع مصادر التعلم أو مع معلمهم لكن ليس على حساب المحتوى التعليمي.

✓ وأخيراً يتضمن التعليم عن بعد مكون الربط بين المتعلمين والمصادر والمعلمين سوياً، بمعنى أن هناك معلمين يتفاعلون مع الطلاب ومع تلك المصادر التعليمية المتاحة لجعل التعليم ممكناً، وهذه المصادر لا بد أن تخضع لإجراءات التصميم التعليمي المناسبة حتى يمكن استيعابها ضمن الخبرات التعليمية للمتعلم.

2-2- التعليم المدمج Blended Learning

إن التعليم المدمج يعنى الدمج بين إستراتيجية التعلم المباشر في الصفوف التقليدية مع أدوات التعليم الإلكتروني مثل الانترنت الذي يمكن المتعلم من تلقي المعلومة من الانترنت مع وجود صوت المعلم كمرشد له بإعطاء تعليمات مفيدة أثناء الحصة الدراسية، هذا النوع من التقنية تم استخدامه في أكثر من 80 مدرسة في نيويورك، حيث يتم استخدام برامج وتطبيقات الحاسوب المختلفة من فيديوهات وصور التي تجذب انتباه الطالب أكثر من تلقي المعلومة مباشرة من المعلم

بشكل تقني. وكثير من الأبحاث تركز على هذا النوع من الأسلوب التعليمي وتطويره في المستقبل لتطوير العملية التعليمية.⁽¹⁾

2-3- التعليم الإلكتروني عن بعد

يمكن من خلال هذا العنصر التعرض لتعريف التعليم الإلكتروني عن بعد، لكن قبل ذلك يجب التطرق لتعريف التعليم عن بعد وذلك كمايلي:

أ- مفهوم التعليم عن بعد: لقد أصبح التعليم أو التكوين عن بعد الخيار الذي يلجأ إليه عدد كبير من الناس بمختلف الأعمار، الراغبين في معاودة الدراسة أو إستكمال الدراسات العليا، ونلاحظ أن هذا العدد يتزايد بإستمرار، ويحدث هذا بفضل التقدم التكنولوجي، والتوسع في الدخول إلى العالم الافتراضي بالنسبة إلى الطبقات الاجتماعية المختلفة، وذلك يحدث بفضل المزايا الكبيرة التي يحققها الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال واستخدامها ضمن برامج التكوين أو التعليم عن بعد، وبذلك يعرف التعليم أو التكوين عن بعد أو كما يدعى باللغة الإنكليزية Distance Learning على أنه نموذج تعليمي تتم فيه عملية التعليم والتعلم عن طريق استخدام الموارد التقنية، أي أن العلاقة بين الطالب والمعلم تعتمد على مساعدة الأدوات التقنية التكنولوجية القائمة على وسائل الاتصال الحديثة أهمها شبكة الإنترنت، ولا تحتاج إلى وجود حيز أو مكان ثابت كي تتم فيه هذه الدروس. ويساعد التعليم عن بعد آلاف الناس في الحصول والاضطلاع على المحتويات والمعلومات بطريقة أبسط بكثير، بأسلوب ديناميكي، اقتصادي وسريع. فمع غياب الحواجز المكانية الثابتة، يمكن لأي شخص إتباع الدورة التعليمية المتوفرة على الإنترنت أونلاين، وهكذا يمكن للمعرفة أن تصل إلى مكان أبعد بكثير، وتصبح جاذبة أكثر للناس، نظرا للتسهيلات المقدمة ضمن برنامج التكوين أو التعليم عن بعد.⁽²⁾

ب- مفهوم التعليم الإلكتروني عن بعد: بدأ ظهور التعليم الإلكتروني عن بعد في بادئ الأمر عبر الإذاعات التي خصصت لبرامج للتعليم عن بعد مثل وكان ذلك بداية من مما قامت به هيئة الإذاعة البريطانية BBC والتي خصصت لبرامج للتعليم الإلكتروني عن بعد، كما كانت هناك تجارب أخرى وتتمثل في برامج التوعية التي ابتدعتها منظمة الصحة العالمية عبر الإذاعات المحلية في عديد من الدولة لنشر الوعي الصحي والبيئي، ثم ظهرت الإذاعات التعليمية التي تقدم

(1) لموشزهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2) بادي سوهام، (2005): سياسات وإستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم - نحو إستراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم المكتبات، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 54-55.

برامج تعليمية متكاملة ومخصصة لفرض التعليم إلى أن ظهر التلفزيون الذي أعطى دفعة قوية للتعليم الإلكتروني عن بعد، وبالتالي ذاع استخدام الوسائط الأخرى مثل أشربة "الكست" والتسجيلات الصوتية والفيديو والشرائح التعليمية والسينما وغيرها، وصولاً إلى مرحلة الحاسوب والإنترنت وبلوغ نشاط التقنية الرقمية مداها الأوسع، وهناك تعريفات عديدة للتعليم الإلكتروني عن بعد ونذكر من أهمها: (1)

✓ تعريف "دوهمن" الذي عرفه بأنه: "شكل من أشكال الدراسة الذاتية المنظمة يقوم فيها فريق من المربين بعمليات إرشاد الطلاب، وتقديم المواد التعليمية لهم، وتأمين ومراقبة نجاحهم، ويتم ذلك عن بعد عن طريق وسائط يمكنها تغطية مسافات طويلة؛"

✓ عرفه "مايكل مور" بأنه: "طريقة من طرائق التدريس التي يكون فيها السلوك التعليمي منفصلاً عن السلوك التعليمي، ويتضمن اتصالاً بين المعلم والمتعلم عبر أجهزة وأدوات ميكانيكية وإلكترونية وغيرها".

✓ مما سبق يمكن القول أن التعليم الإلكتروني عن بعد، هو العملية التعليمية التي تتم بين الطالب والمعلم بوجود مسافة مكانية وزمانية بينهما، وباستعمال وسائط إلكترونية لعملية التلقي.

ثانياً- مساهمة كورونا في تطوير الوسائل الإلكترونية المصرفية لتسهيل وتسريع الخدمات الذاتية للعملاء

لقد ساهمت كورونا في تطوير الوسائل الإلكترونية المصرفية لتسهيل وتسريع الخدمات الذاتية للعملاء، حيث يمكن إيجاز ذلك من خلال النقاط التالية: (2)

❖ لقد ساهمت كورونا في تطوير الوسائل الإلكترونية المصرفية ولذلك لتوفير وسائل حديثة وتقنيات مبتكرة لضمان خلق خدمة مصرفية حديثة تمكن من تلبية الزبائن وخدمة العملاء بشكل ذاتي وتلقائي خصوصاً في ظل الإغلاق الجزئي والكلي لمواجهة كورونا؛

(1) عثمان حسن عثمان، (أيام 22، 23، 24 أبريل 2016): التعلم الإلكتروني عن بعد ومجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول: التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية، طرابلس، لبنان، ص 93-94.
(2) خولة فرحات، (2008): أثر التجارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، قسم التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 63.

- ❖ تعمل الوسائل الإلكترونية المصرفية على توفير مناخ استثماري اكبر لتلك الوسائل في السعي للبحث عن خدمات مصرفية تساهم في تطوير خدمات خدمة العملاء الذاتية، وذلك بالاستثمارات الهامة التي تعمل عليها اغلب المصارف والمصارف في سبيل تحقيق ذلك؛
- ❖ تعتبر الوسائل الإلكترونية المصرفية من أهم الوسائل الحديثة التي تمكن البنك من خلالها تطوير خدمات حديثة تشمل على تحسين أداء الخدمات الخاصة بتقديم الخدمة الذاتية للعملاء، وذلك راجع لكون الزبون اليوم يبحث عن السهولة والسرعة، والباسطة للحصول على خدماته المصرفية من بنكه؛
- ❖ للوسائل الإلكترونية المصرفية دور كبير في خلق خدمات مصرفية حديثة لها طابع خاص يكون فيه الزبون هو المقدمة والمتلقي للخدمة في نفس الوقت، إنها شكلت فارق في عملية توسيع نشاطات المصارف خصوصاً المصارف الكبيرة والتي تعمل على توسيع نشاطها من خلال هذه الخدمات والترويج لها بشكل يحقق اهدافها الإستراتيجية، حيث عملت اغلب المصارف العلمية على توفير بطاقات إلكترونية مختلفة وفتح المجال للتواصل عبر المواقع الإلكترونية، وتوفير موزعات أوتوماتيكية وآلية تساهم في خدمة الزبون بشكل تلقائي، وذلك ساهم ليس فقط في توفير خدمات خاصة تشمل على خدمة العملاء ذاتياً، بل ايضاً على خلق خدمات مصرفية حديثة كان للزبون الربح الأكبر منها، وحققت المصارف توسع اكبر فارق الحدود الجغرافية للدول.⁽¹⁾

ثالثاً- فوائد ومزايا تأثير كورونا على التجارة الالكترونية وزيادة المؤسسات الاندماج فيها

لقد سهمت كورونا في عملية لجوء الكثيرين من المؤسسات ورواد الأعمال للمجال الرقمي، حيث ان ذلك يعود إلى مايلي:⁽²⁾

- ✓ تمثل التجارة الالكترونية المجال الرقمي وسيلة فعالة لتوسيع نطاق الأسواق المحلية بحيث تتصل ببعضها البعض على مستوى العالم؛
- ✓ تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء إذا ما قورنت بالمعلومات الورقية التقليدية خصوصاً في ظل الاغلاق الجزئي والكلي لمواجهة كورونا؛
- ✓ تعمل على تخفيض تكاليف المراسلات البريدية والدعاية والإعلان والتوزيع والتصميم والتصنيع بنسبة لا تقل عن 80% من التكلفة الكلية؛

(1) خولة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

(2) خضر مصباح الطيطي، (2008): التجارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص 38-39.

- ✓ تقليل المخاطر المرتبطة بتراكم المخزون عن طريق تخفيض الزمن الذي يستغرقه معالجة البيانات أو المعلومات المتعلقة بالطلبات؛
- ✓ تخفيض تكلفة إنشاء المتاجر الالكترونية بالمقارنة بتكلفة إنشاء المتاجر التقليدية؛
- ✓ تساعد التجارة الالكترونية على توفير نظم معلومات تدعم اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ تحقيق كفاءة عمل أسواق المنافسة الكاملة على مستوى العالم حيث تتيح الفرص المتكافئة أمام كافة المؤسسات الكبيرة والصغيرة على السواء لعرض منتجاتها بحرية دون تحيز أو قيود؛
- ✓ تعتبر التجارة الالكترونية أحد الآليات الهامة التي تعتمد عليها عولمة المشروعات التجارية والإنتاجية والبنوك؛
- ✓ سهولة أداء المدفوعات الدولية المترتبة على الصفقات التجارية بواسطة النقود الالكترونية المقبولة الدفع عالميا وخلال فترة زمنية قصيرة؛
- ✓ التجارة الالكترونية تعطي الخيار للمستهلك بان يتسوق أو ينهي معاملته 24 ساعة في اليوم وفي أي يوم من السنة ومن أي مكان من على سطح الأرض؛
- ✓ التجارة الالكترونية تقدم الكثير من الخيارات للمستهلك بسبب قابلية الوصول إلى منتجات وشركات لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلك؛
- ✓ في الكثير من الأحيان فان التجارة الالكترونية تكون من أرخص الأماكن للتسوق لان البائع يستطيع أن يتسوق في الكثير من المواقع على الإنترنت ومقارنة بضائع كل شركة مع أخرى بسهولة ولذلك في آخر الأمر سيقدر أن يحصل على أفضل عرض في حين أن الأمر أصعب إذا استلزم الأمر زيارة كل موقع جغرافي مختلف فقط من اجل مقارنة بضائع كل شركة بأخرى؛
- ✓ في بعض الحالات وخصوصا مع المنتجات الرقمية من مثل الكتاب الالكتروني فإن التجارة الالكترونية تمكن المشتري من إرسال البضاعة بسرعة وبسهولة إلى البائع؛
- ✓ في استطاعة الزبائن الحصول على المعلومات اللازمة خلال ثوان أو دقائق عن طريق التجارة الالكترونية وفي المقابل قد يستغرق الأمر أيام وأسابيع من اجل الحصول على رد أن قمت بطلب المعلومات من موقع ملموس؛
- ✓ التجارة الالكترونية تسمح للاشتراك في المزادات الافتراضية؛

✓ التجارة الإلكترونية تسمح للزبائن بتبادل الخبرات والآراء بخصوص المنتجات والخدمات عبر مجتمعات الكترونية على الانترنت؛

✓ التجارة الإلكترونية تشجع المنافسة مما يعني خفض الأسعار.⁽¹⁾

رابعاً- مساهمة جائحة كورونا في تطور ريادة الأعمال الرقمية والإلكترونية للمؤسسات

حسب العديد من الخبراء فالملاحظ أن هناك ارتفاع في عمليات الدفع الإلكترونية بشكل قدرة لبنك الدولي بنسبة تقدر بـ 17.90% من سنة 2019 لغاية 2020، كما أن عمليات التجارة الإلكترونية قد شهدت هي أيضا على ارتفاع يقدر بنسبة تقدر 40%، بالمقارنة ما بين سنة 2019 و2020.⁽²⁾

كما أن وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقيم شكلت فارق كبير في تحسن الأعمال الإلكترونية في ظل كورونا، حيث شكلت كورونا عامل رئيسي في تزايد الطلب على النشاطات الإلكترونية من ناحية، ومن ناحية أخرى تزايد دور الأعمال الإلكترونية في الاقتصاد، حيث انعكس ذلك على عملية خلق وتحسين الخدمات لمختلف النشاطات الاقتصادية، والتي بدورها تلعب دور هام كما تم الإشارة له سابقا بأنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات، فهي أيضا تساهم بذلك في تحقيق خدمات إلكترونية لها دور كبير في تحقيق رضا وولاء الزبون، ويمكن القول أن الخدمات الإلكترونية لها أثر كبير في اعتماد المؤسسة على إستراتيجية محددة يضمن بها تحقيق رضا الزبون وولائه، مما يمثل ذلك عامل مهم في ضرورة التطوير المستمر لخدماتها الإلكترونية وهذا يعني الإستثمار أكثر في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبالطبع بجانب ذلك يعمل على الإستثمار أكثر في العاملين لتحسين أدائهم، وذلك ما يجعل المؤسسة تعتمد على جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق أهدافه الإستراتيجية أكثر واقعية للتحقيق، والتي تشمل الجانب الأهم في مواجهة مختلف منافسيه بدمج أكبر لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدماته الإلكترونية.⁽³⁾

كما إن المؤسسات في ظل كورونا تعمل على عملية تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية أو نشاطها من خلال الأعمال الرقمية أو الإلكترونية، من خلال الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات

(1) خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) بلعبدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(3) محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، (2017): الإدارة الإستراتيجية، دار AlphaDoc للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 128.

والإتصال، وكفاءات عامليه في عملية تطوير جودة خدماته، إلى غاية تحديد من هم العملاء والتعرف على إحتياجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، والعمل على تحقيق رضا الزبون، وبالتالي السعي لتحقيق ريادة الأعمال في قطاعها.⁽¹⁾

(¹) عوض بدير الحداد، ، (2007): تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، ط02، مصر، ص ص 338-339.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح لنا أن دول العالم سعت إلى تنبي سياسات وإستراتيجيات لدعم الاقتصاد المحلي بشكل كبير في ظل جائحة كوفيد-19 او كورونا، ودعم الاقتصاد الحقيقي وعلى رأسها المؤسسات الاقتصادية، كما تم دعم السياسة المالية من خلال دعم المالية العامة خصوصاً على مستويات الإنفاق الحكومي وزيادة عملية الإصدار النقدي، ومع ضمان سيولة كافية للمؤسسات المالية، ومحالة التقليل من الأعباء على مختلف الأعوان الاقتصاديين، كما انه من الواضح ان هناك بعض الإجراءات التي يجب أن تتضمنها إستراتيجية تسيير أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الاقتصادية، حيث من أهمها تقليل التكاليف العمل على الاتصال والتواصل سواء مع العاملين والمقرضين او الموردين، والزيائن بشكل دائم، كما انه من الواضح أيضاً أن هناك دور كبير لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجال الرقمي او الأعمال الالكترونية بصفة عامة في عملية خلق نمط جديد لنشاط المؤسسات خصوصاً في ظل كورونا. وذلك ساهم في زيادة أعمال بعض المؤسسات بشكل كبير رغم الازمة الصحية وزيادة مبيعاتها، وهذا ما يعني ان على المؤسسات العمل على تنبي والدخول في النشاط الخاص بالتجارة الالكترونية وتوسيع نشاطها إلكترونياً.

الفصل الثالث:

دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين
بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطرف

تمهيد

لقد تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية -الطارف- بغية تحليل مختلف التأثيرات التي خلفتها جائحة كوفيد-19 على المؤسسة، وما هي الإستراتيجية التي عملت المؤسسة على تطبيقها لمواجهة هذه الازمة الصحية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل لمبحثين، هما كمايلي:

المبحث الأول: تقديم مكان التربص مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية
بالبطرف

المبحث الثاني: إدارة أزمة كورونا في مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية
بالبطرف

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

المبحث الأول: تقديم مكان التربص مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

يمكن ضمن هذا المبحث التعريف بمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف، والتي تم على طول مستوى مدة التربص ، وذلك كن خلال المطالب التالية:

المطلب الأول:تعريف المؤسسة

مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يقع مقرها بمشقة أم العقارب التابعة إداريا لبلدية بوتلجة ولاية الطارف، يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج المياه المعدنية من الإستخراج،التعليب إلى التسويق. كما يقدر رأسمال الشركة ب 265.000.00.00 دج، حيث بدأت عملية الإنتاج على مستوى الشركة سنة 2000.

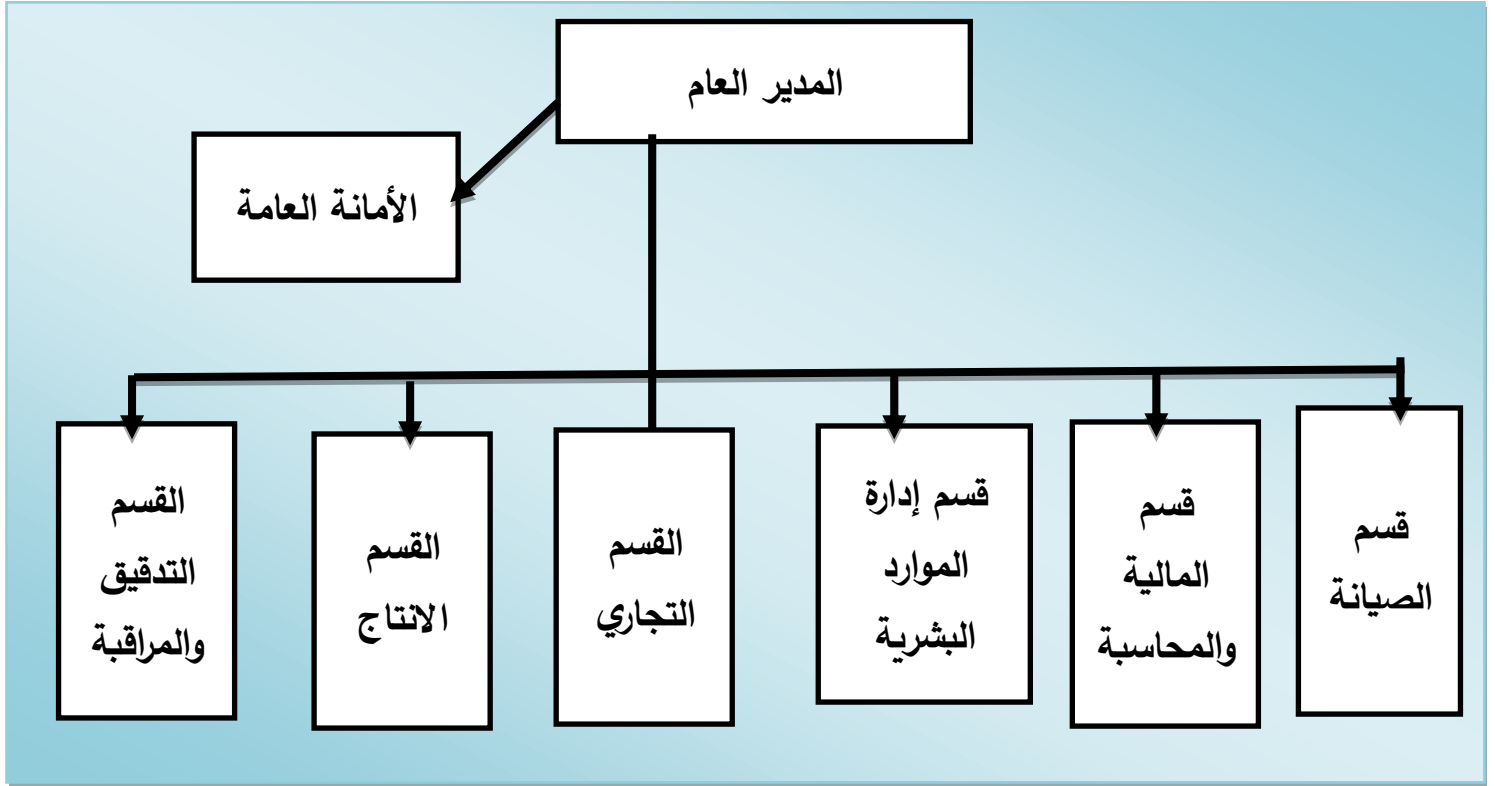
تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ 1 هكتار، حيث أن وحدة الإنتاج تتربع على مساحة 1000 م²، والبنائة الخاصة بالتخزين تقدر مساحتها ب 500 م²، أما البناائة الإدارية فمساحتها 500 م²، وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ما يقارب 97000 لتر في اليوم، وتشغل المؤسسة حاليا 167 عاملا منهم 40 إطارا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

يمكننا من خلال هذا المطلب تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوضيح مهام إدارتها او أقسامها، وذلك كمايلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التربص

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح لبعض مهام إدارات المؤسسة، وذلك من خلال الإدارات التالية:

أ- **قسم المستخدمين (أو إدارة الموارد البشرية):** يعمل قسم المستخدمين أو إدارة الموارد البشرية على تأسيس وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية وإمتداداتها، كما تعمل على إعداد الخطط السنوية وذلك على المدى القصير والمتوسط للموارد البشرية، وكما تعمل على تأهيل ورفع قدرات وكفاءات الموارد البشرية وتحفيزهم، كما تتابع عملية تنفيذ برامج التطوير الإداري للعاملين، والقيام بجميع الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين وفق القانون وأنظمة التعليمات المعمول بها.

ب- **القسم التجاري:** يقوم المدير التجاري بتبسيط وتنسيق ومراقبة، ومتابعة الأنشطة الخاصة بإعداد وتنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة بما فيها الجانب التسويقي والإتصال، وذلك تحت السلطة المباشرة للمدير العام وبهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبأفضل الأسعار.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

ج- قسم المالية والمحاسبة: يمكن إيجاز مختلف مهام مديرية المالية والمحاسبة ضمن النقاط

التالية:

✓ إعداد مشروع الحسابات الختامية (الميزانيات) للمؤسسة بالإضافة لأية برامج ومشاريع أخرى
تكلف بها المؤسسة؛

✓ البحث عن مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛

✓ تأمين قروض للمستفيدين من مشاريع المؤسسة من خلال إبرام الإتفاقيات مع الجهات
التمويلية المختلفة؛

✓ تحصيل حقوق المؤسسة على الغير؛

✓ إعداد الحسابات الختامية للمؤسسة (الميزانية)، ولأية برامج مشاريع أخرى تتكلف بها المؤسسة؛
إعداد ميزان المراجعة الشهري والكشوفات الخاصة به؛

✓ إعداد القيود المحاسبية؛

✓ تدقيق سندات القيد والقبض المدخلة على النظام المحوسب؛

✓ فتح الحسابات البنكية ومتابعتها وتقييمها دوريا وإعداد التسويات البنكية؛

✓ مسك سجلات للمستفيدين من مشاريع المؤسسة والترحيل عليها وتشمل (الأمانات والتأمينات
ورسوم والضرائب)؛

✓ متابعة ومطابقة تحصيلات الصندوق اليومية وإعداد كشف بالمقبوضات اليومية؛

✓ حفظ سندات القيد والقبض والموازن الشهرية، وكافة المراسلات الخاصة بالقسم.

المبحث الثاني: إدارة أزمة كورونا في مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية

بالطارف

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف

من خلال هذا المبحث سنتعرض لدراسة الإستراتيجية التي اعتمدت عليها المؤسسة في مواجهة تداعيات كورونا على نشاطها، وتوضيح إدارة الازمة الصحية بما يحقق للمؤسسة استمرارية في السوق، حيث يمكننا توضيح ذلك من خلال مايلي:

المطلب الأول: الإجراءات التي إتخذتها الجزائر في ظل جائحة كورونا كوفيد-19

بعدما نقشى فيروس كورونا على كامل الدول الأوروبية، وبعض دول العالم الأخرى، تم تسجيل أول إصابة في الجزائر بتاريخ 25 فيفري 2020 وذلك ما أعلنته السلطات الجزائرية، حيث أكدت ذلك من خلال فحص رجل إيطالي الجنسية تم فحصه والتأكد من إصابته بفيروس كورونا، إلا أن هذا الرجال قد دخل الجزائر بتاريخ 17 فيفري 2020، وهو ما شكل حالة زعر في أوساط الأخصائيين، ولقد تم ترحيل هذا الرجل بتاريخ 28 فيفري 2020 إلا بلاده إيطالي من خلال مطار حاسي مسعود الدولي.⁽¹⁾

وتوالت الأحداث لتسجل الجزائر إصابتين بتاريخ 02 مارس 2020، ولقد كانت هذه المرة المصابة امرأة جزائرية عمرها 52 عاماً، وإبنتها 24 عاماً، حيث إنتقلت العدوى إليهما من قريب لهما مقيم بفرنسا قدم لزيارتهما في الفترة ما بين 14 إلى 21 فيفري 2020، ومنذ تلك اللحظة تزايدت الإصابات وإنتشرت بشكل كبير في الجزائر العاصمة وبليدة، وفي 12 مارس 2020، وقد وجهت الدولة الجزائرية بتقديم العطلة الربيعية وإغلاق جميع المدارس (يشمل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي) والجامعات، مراكز التكوين المهني، الزوايا والمدارس القرآنية، أقسام محو الأمية، مُستثنيا المؤسسات الجامعية التي سوف تجرى بها الامتحانات الاستدراكية.⁽²⁾

ولقد تواصل تزايد الإصابات في اليوم التالي أي بتاريخ 13 مارس 2020، حيث كان هناك إرتفاع ملحوظ في عدد المصابين المؤكدين بفيروس كورونا إلى 27 حالة (دون إحتساب الرعية الإيطالي)، والحالة المسجلة في ذلك الوقت كانت بالعاصمة لشخص يبلغ 36 سنة ويتعلق الأمر مغترب عاد حديثاً من فرنسا، وعلى إثره تم تأجيل جميع النشاطات العامة للمجلس الشعبي الوطني إلى وقت لاحق، وإنتقلت تلك العملية الإحترازية إلى سعي وزارة

⁽¹⁾ <http://www.aps.dz>، 2022/04/11، 21:00.

⁽²⁾ <http://www.premier-ministre.gov.dz/ar/>، 2022/04/11، 21:00.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف

التربية والتعليم إلى تقديم العطلة الربيعية وإغلاق جميع المدارس حسب ما اقره رئيس الجمهورية سابقاً (يشمل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي) والجامعات، مراكز التكوين المهني، الزوايا والمدارس القرآنية، أقسام محو الأمية، وذلك في سعي وزارة التربية والتعليم ووزارة التعالي العالي والبحث العلمي لحماية التلاميذ وطلبة الجامعات والمعاهد من فيروس كورونا.

وتوالت عمليات إرجاء العودة للدراسة بشكل دوري، حيث إعتمدت الدولة الجزائرية على تطبيق التباعد الاجتماعي، والحجر الصحي بغية التقليل من الإصابات، وحصر الوباء للقضاء عليه، وبذلك فلقد كان تاريخ 10 ماي 2020 هو يوم تم فيه أخذ قرار تأجيل إمتحاني شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط إلى شهر سبتمبر المقبل وإلغاء امتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي ويكون الانتقال في التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي من مستوى إلى آخر باحتساب معدل الفصلين الأول والثاني وتخفيض معدل القبول. وتقرر تأجيل الدخول المدرسي للعام الدراسي 2020-2021 إلى بداية شهر أكتوبر القادم.⁽¹⁾

وبذلك فلقد دفعت جائحة كورونا (كوفيد- 19) المنقشية بالجزائر الدولة او الحكومة عبر وزارة التربية والتعليم على تعليق الدراسة، وللجوء إلى نظام التعليم عن بعد الإلكتروني، حيث تم بتاريخ 05 أفريل 2020 إطلاق برنامج الدعم عبر الإنترنت لفائدة تلاميذ السنة الرابعة المرحلة المتوسطة والثالث ثانوي (بكالوريا) من خلال منصات رقمية للديوان الحكومي للتعليم والتكوين عن بعد من طرف وزارة التربية والتعليم، ولقد خصصت الوزارة منصة رقمية لفائدة تلاميذ السنة الخامسة المقبلين على امتحان شهادة التعليم الابتدائي، وتأتي هذه الخطوة تجسيدا للخطة التي رسمتها وزارة التربية في إطار التدابير المتخذة لمجابهة انقطاع التعليم عن التلاميذ في 48 ولاية، والحد من نقشي كورونا في الوسط المدرسي. حسب الوزارة.

(1) <http://www.aps.dz/>، 2022/04/11، 21:30.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطراف

ولقد كان أمرت الدولة الجزائرية بوقف فوري للدراسة في المدارس والجامعات لمنع تفشي فيروس كورونا، إبتداء من الخميس 12 مارس 2020، ولغاية انتهاء العطلة الربيعية في 05 أبريل ليتم تمديد القرار حتى 29 ماي 2020، ولقد توصلت تلك القرارات بالتمديد في ظل التطور المستمر للإصابات والوفيات.

كما يمكننا عرض لمختلف نتائج النشاط التجاري ومداخل المحروقات ما بين 2019-2020، فلقد أوضح تقرير للحكومة مختلف النتائج التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي ما بين سنة 2019 و2020، والذي يمكن إيجازه ضمن النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ حققت الصادرات من المحروقات تراجع واضح حيث كانت في سنة 2019 تقدر بـ 34.531 مليون دولار لتبلغ سنة 2020 قيمة تقدر بـ 30.323 مليون دولار؛
 - ✓ ارتفاع سعر صفر الدينار من 120 دينار مقابل 1 دولار الى 123 دينار مقابل 1 دولار؛
 - ✓ تراجع السلع المستوردة من 44.551 مليون دولار سنة 2019 إلى 38.560 مليون دولار أمريكي سنة 2020؛
 - ✓ تراجع نسبة نمو الناتج المحلي الخام الإجمالي من 2.1% سنة 2019، إلى 1.8% سنة 2020؛
 - ✓ تراجع نسبة نمو الناتج المحلي خارج المحروقات من 2.5% سنة 2019، إلى 1.8% سنة 2020؛
 - ✓ تراجع الجباية البترولية المقيدة في الميزانية العامة للدولة من 2.714 مليار دينار سنة 2019، إلى 2.200 مليار دينار سنة 2020؛
 - ✓ ارتفاع نسبة التضخم من نسبة 4.1% سنة 2019 لتبلغ نسبة 4.5% سنة 2020؛
 - ✓ رصيد الميزان التجاري لسنة 2019 يقدر بعجز قيمته 5.753 مليون دولار أمريكي؛
 - ✓ إرتفاع نسبة البطالة لتبلغ نسبة 11% في 2020.
- ولقد أشار التقرير أن هناك دعم مالي للعاملين في القطاع الصحي حيث يتمثل فيما يلي:

(1) <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2020-ar.pdf>، تقرير برنامج الحكومة 16 فيفبر 2020، ص 59، 2022/04/11، 22:00.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطراف

- ✓ دعم للطبيب والصيدلاني بقيمة 30.000 د.ج لكل شهر، ويتم صرفها بمجموع 03 أشهر؛
- ✓ دعم مالي للشبه الطبي بقيمة 20.000 لكل شهر، ويتم صرفها بمجموع 03 أشهر؛
- ✓ وعدم العاملين الإداريين بالقطاع الصحي بقيمة 10.000 د.ج لكل شهر، ويتم صرفها بمجموع 03 أشهر.

المطلب الثاني: تأثير جائحة كورونا على نشاط المؤسسة ما بين 2020 إلى 2021

لقد كان هناك تأثير على نشاط المؤسسة في ظل جائحة كورونا والإغلاق او الحجر الصحي، والبعد الاجتماعي، حيث يمكن عرض لبعض نتائج المؤسسة في ثلاثيات سنة 2020 و في الثلاثي الأول من سنة 2021، وذلك من خلال العناصر التالية:

يمكن عرض مختلف تأثيرات ونتائج فيروس كورونا على نشاط المؤسسة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: تأثيرات فيروس كورونا على نشاط المؤسسة ما بين 2020 لغاية الثلاثي الأول

لسنة 2021

السنوات	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020	سنة 2021	الثلاثي الأول من سنة 2022
نسبة إنتاجية المؤسسة (%)	37	19	06	04.73	03.77

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة، تقرير التسيير للمؤسسة 2022، ص ص 73-74.

لقد شكل فيروس كورونا عامل تأثير كبير في تراجع إنتاجية المؤسسة، حيث أن في 2019، قد انخفضت نسبة إنتاجية المؤسسة إلى 19%، حيث انها كانت تقدر بـ 37% في سنة 2018.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطرف

كما أن هذا التراجع يرجع بسبب الإضرابات السياسية التي شكلت صعوبة في نقل وتوزيع السلع، وقد تلت هذه السنة أي 2019 سنة أخرى والتي كان فيروس كورونا قد تفشى على مستوى العالم بأكمله، بما فيها الجزائر، وبذلك فقد شكل ذلك عائق كبير في تطوير إنتاجية المؤسسة.

والملاحظ انه منذ سنة 2020 قد تراجعت نسبة إنتاجية المؤسسة من 19% في 2019، لتبلغ سنة 2020 نسبة تقدر بـ 06%، كما إن هذا التراجع كان سببه بالأساس هو نقص المواد الأولية المستوردة من الصين، وذلك بعد الإغلاق الشامل سواء بالجزائر أو الصين وبالتحديد مدينة شنغهاي المعروفة بموانئها ومصانع لصناعة البلاستيك ومختل فالموارد الأولية الخاصة بالقاطورات ووسائل التغليف والتعبئة.

وقد توالى تلك النسب السلبية لنسب الإنتاج بالمؤسسة، لتبلغ نسبة 04.73% سنة 2021، أي بتراجع يقدر بـ 32.27% عن سنة 2018، وذلك بسبب تداعيات فيروس كورونا أو كوفيد-19 على النشاط الاقتصادي والإنتاجي والتسويقي للمؤسسة.

لكن الملاحظ أن التراجع الحاد قد قل في سنة 2022، حيث تراجعت بنسبة تقدر بـ 0.96%، ما بين 2021 لغاية الأول من سنة 2022، وذلك بنسبة 03.77% في الثلاثي الأول من سنة 2022.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل المقابلة

لقد قمنا بمقابلة مع رئيس المصلحة المالية والمحاسبية لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطرف، ولقد شملت المقابلة على التساؤلات وإجابات رئيس المصلحة أو القسم بشكل واضح وخاص بموضوع الدراسة، حيث يمكن عرضها كمايلي:

س 01- كيف كان نشاط المؤسسة قبل جائحة كورونا؟

ج 01- كانت المؤسسة قبل الجائحة تحقق أرقام جيدة تتماشى مع مكانتها بالسوق الوطني، حيث أنها تعتبر من المساهمين بشكل كبير في إنتاج وتوزيع المياه المعدنية بالبطرف والولايات المجاورة، وذلك ضمن قطاع المواد الغذائية.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالتطرف

س02- ما هي الأرقام التي كانت تحققها؟

ج02- كانت تحقق ما يقارب نسبة نمو مبيعات سنوية من 04 إلى 07.9% سنوياً، ونسبة حصة سوقية تقارب 22% من السوق بولاية الطارف.

س03- هل الظروف الصحية التي كان يعمل بها عمال المؤسسة قبل كورونا كانت أكثر أماناً؟

ج03- بالطبع كانت أكثر أماناً، حيث ان المؤسسة تعمل على أسس معايير نظام الجودة في الإنتاج والإدارة، كما أن معايير النظافة والوقاية ضرورية لطبيعة المواد التي تنتجها المؤسسة.

س04- كيف كانت المؤسسة تتعامل مع الأزمات قبل كورونا؟

ج04- كانت تتعامل المؤسسة من خلال إدارة العلاقات العامة بقسم التجاري بالمؤسسة، وبإدارة الموارد البشرية والنقابات والمفتشية العمل، وذلك بالتنسيق فيما بين هذه الإدارات لحل أي أزمات جماعية او فردية بين العاملين خصوصاً في ظل جائحة كورونا، اما على مستوى الإدارة العليا فهي تتعامل بشكل أكثر تنسيق مع مختلف الهيئات والمؤسسات الحكومية بغية تطبيق مختلف تعليمات نظام التباعد والإجراءات الوقائية التي فرضتها الدولة.

س05- هل للمؤسسة خطة طوارئ في حالات الأزمات كانت معدة قبل كورونا ؟

ج05- المؤسسة تعمل على تطبيق مختلف توجيهات الدولة من خلال وزارة الصحة بخصوص فرض الإجراءات الوقائية منذ سنة 2020، وضمن إطار سياسة الحكومة التي تعمل على تحقيق تعليمات خاصة بالوقاية من جائحة كورونا، وذلك باحترام التباعد الاجتماعي وارتداء الكمامات.

س06- هل واجهت المؤسسة صعوبات ومشاكل بعد تفشي الوباء في عمليات توزيع المنتج في ظل الحجر الصحي أكان الجزئي او الشامل؟

ج06- بطبيعة الحال واجهت المؤسسة صعوبات كبيرة، حيث ان هذا الوباء جاء كظرف خاص ومفاجئ لكل التوقعات، وشكل تهديد كبير على حياة البشرية، خصوصاً لمن هم اكبر من 50 سنة، وبذلك فلقد سعت المؤسسة إلى العمل على حماية عمالها، وحماية معاملها

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف

او زبائنها في ظل اعتماد الإجراءات الوقائية والتباعد الاجتماعي وذلك من خلال تنظيم أكبر لتوقيت العمل ومجموعات العاملين بالمؤسسة سواء في ظل النظام العادي او نظام العمل بالناوبية، مع الاعتماد على توجيهات وزارة الصحة وما يخص كل أساسيات الوقاية من جائحة كورونا.

س07- مامدى إجراءات الدعم التي تلقتها المؤسسة، هل:

- تخفيض الضرائب؛

- إعفاءات وتخفيضات جبائية؛

- دعم مالي؛

- تسهيلات إدارية وقانونية.

ج07- لقد تلقت المؤسسة إجراءات مثلها مثل أي مؤسسة تعمل على التراب الوطني، حيث أجلت وزارة المالية الضرائب الخاصة بالضريبة على أرباح الشركات من 30 أبريل 2021 للسنة المالية 2020 لتاريخ 31 جوان 2021 وذلك في سعي الدولة لتوفير مناخ للمؤسسات بما فيها مؤسستنا، وذلك مع العمل على توضيح مختلف الصعوبات أو التراجعات المحققة في نشاط المؤسسة وذلك ضمن قوائمها المالية، لكن المؤسسة لم تتلقى أي دعم مالي مباشر في خزينة المؤسسة من الخزينة العمومية.

س08- ما هي إستراتيجية المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

ج08- كما قلت سابقاً إستراتيجية تعتمد على تطبيق مختلف توجيهات الحكومة خصوصاً وزارة الصحة، وذلك بالاعتماد على إجراءات وقائية صارمة، والاعتماد على تقليل ساعات العمل، وتقسيم العمال لمجموعات متناوبة على شكل 03/06، أما بخصوص إستراتيجية نشاط المؤسسة فهي نفس التي تم الاعتماد عليها في السابق، حيث نعتد على جودة المنتج والتسويق المباشر له، مع التعاون مع زبائننا وعملائنا الموزعين على مختلف الولايات: الطارف عنابة سكيكدة، سوق اهراس، وتبسة وقسنطينة.

س09- هل المؤسسة قدمت دعم للعاملين في ظل جائحة كورونا؟

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف

ج09- لم تقوم المؤسسة بتقديم أي دعم مالي للعاملين، لكن قدمت لهم وسائل الوقاية بالكمامات في العمل، والوسائل المطهر، كما عمل على إعادة تنظيم أوقات العمل لتفادي التجمع وبالتالي تنقل العدوة.

س10- هل قامت المؤسسة بإجراءات وقائية ظل جائحة كورونا؟

ج10- بطبيعة الحال كما تم ذكر ذلك سابقاً عملت المؤسسة على تنظيم أوقات العمل ومنح العاملين كمامات، ومطهرات في أماكن العمل.

س11- في حالة نعم أنكر ماهي هذه الإجراءات؟

ج11- تم ذكرها سابقاً.

س12- هل هذه الاجراءات مكلفة بالنسبة للمؤسسة؟

ج12- بالنظر لطول الفترة نعم لكون أصلا الكمامات أصبحت نادرة في السوق الوطني، ولكن المطهرات متواجدة إلا انها في مداها الطويل مكلفة بالنسبة للمؤسسة حيث أنها تشكل عبء إضافي لها.

س13- هل هناك أي تنبؤ بأي مخاطر مستقبلية تعرقل نشاط المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

ج13- حسب ما تعتمد عليه المؤسسة من موارد ذاتية، فالمؤسسة لن تغلق أبوابها مادامت تحقق مبيعات رغم تراجع نشاطها الاقتصادي، لكن في سنة 2020 خصوصاً ما بين مارس لغاية سبتمبر كانت فترة كارثية على المؤسسة، وتراجع كبير سواء في المبيعات او رقم الأعمال مقارنة مع مصاريف المؤسسة.

س14- هل تعمل المؤسسة على توفير مناخ أكثر أماناً لعاملها؟

ج14- تعمل المؤسسة على حماية عاملها بشكل كبير، وضمان سلامتهم وصحتهم، وذلك ليس فقط من اجل كورونا بل أيضا لانهم يعملون في خطوط إنتاج وظروف يمكن ان يصابوا بحوادث عمل.

س15- هل هناك أي تعليمة من الدولة بشأن فرض عقوبات أو غرامات في حالة عدم الالتزام بالوقاية الصحية بالمؤسسة؟

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالمطارف

ج15- بطبيعة الحال هناك جانب خاص بالغرامات على المؤسسات التي لا تلتزم بالإجراءات الوقائية خصوصا في 2020، لكن في السنة الحالية أي 2022، فليس هناك نص قانوني او تعليمية للمؤسسات الجزائرية بالعقوبة او الغرامة في حالة عدم الالتزام بالإجراءات الوقائية.

س16- هل هناك تعليمات من الدولة بالنسبة للمؤسسات العمومية بالالتزام بدعمها المالي بشكل مباشر؟

ج16- لا، لكن يمكن الحصول على الدعم بشكل غير مباشر من طرف الوكالة الخاصة والمهتمة بنشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لكنها تعتبر إعانات مؤقتة تشمل على تسديدها من طرف المؤسسة في فترات لاحقة، لكن لم تحدد قيمة تلك الإعانات، لم تصل المؤسسة عليها من أي جهة حكومية.

س17- هل هناك تعليمات من الدولة بالنسبة للمؤسسات العمومية بالالتزام بدعمها الجبائي بشكل مباشر؟

ج17- لا، كما قلت سابقاً هناك تأجيل فقط لجبائية المؤسسة، كما انه لا يوجد هناك أي نص قانوني او تعليمية تحدد القيمة المالية او أسس الدعم المالي للمؤسسات الاقتصادية الخاصة.

المطلب الرابع: متطلبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتسيير الازمة الصحية ظل كوفيد-19

إنه في ظل جائحة كورونا او فيروس كوفيد-19 فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مطالبة بتبني أسس وإجراءات لضمان تحسين الأداء بشكل فعال رغم الجائحة، وتسيير الازمة الصحية بشكل فعال لضمان بقائها، والتي يمكن عرض لتلك الإجراءات من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

❖ يجب على المؤسسة الاعتماد على الإجراءات الوقائية، والتباعد الاجتماعي بما يضمن عدم

تفشي الفيروس في الوسط العملي للمؤسسة؛

(1) <https://www.imf.org>، 2022/05/01.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف

- ❖ يجب العمل على توفير مناخ اقل إكتضااض بالمؤسسة سواء في إدارة وخطوط الإنتاج، او في الإدارة بالمؤسسة، وذلك بتقسيم وتفصيل أكثر لأوقات مجموعات العمل وفرق العمل بشكل لا يساهم في تفشي الفيروس؛
- ❖ يجب على المؤسسة العمل على توسيع فروع توزيع منتجاتها او خدماتها بشكل أكبر على مستوى التراب الوطني، وذلك بتوسيع فروعها او بتوسيع موزعيها النشطين بالولايات الأخرى؛
- ❖ إن المؤسسة مطالبة اليوم بالعمل على تحسين أدائها ليس فقط من الناحية المالية والتسويقية والإنتاجية، بل بعملية تحسين ظروف العمل والإجراءات الوقائية الصحية التي تضمن سلامة عمالها بشكل أكثر من الفيروس؛
- ❖ رغم صعوبة الموقف الاقتصادي للجزائر في ظل جائحة كورونا وتفاقم الوضع من بقل بسبب تراجع مداخلي البترول، إلا أن المؤسسات الجزائرية مطالبة بالصمود، السعي لتوفير حلول عملية للإنتاج والتوزيع، والتسويق داخل او خارج الوطن، وذلك للتقليل من الآثار السلبية على المؤسسات وعدم اللجوء للاقتراض الخارجي، بل الى السعي لتوفير حلول تسييرية تتضمن إستراتيجية حماية أصول المؤسسة المالية والبشرية، والسعي للتأقلم مع الوضع الحالي بشكل أكثر فعالية، حتى يتم مواجهة هذا الفيروس بشكل أكثر فعالية.⁽¹⁾

(1) <https://www.imf.org>، 2022/05/01.

الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق، يتضح لنا أن مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالبطارف تعتبر من أهم الشركات العاملة بقطاع المواد الغذائية خصوصاً في مجال المياه المعدنية بولاية الطارف وشرق البلاد، وهي تسعى لتلبية لطلب المتزايد بالسوق الوطنية، والملاحظ أن لها نتائج مالية قوية خصوصاً في 2018 حيث حققت زيادة في رقم أعمالها بنسبة 77%، وذلك ضمن نشاطها الإنتاج للمياه المعدنية.

كما أن المؤسسة تعتمد قبل جائحة كورونا على إستراتيجية النمو والتوسع حسب ما تم التعبير عنه في تقرير التسيير بالمؤسسة، وتحقيق مختلف الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة، كما أن المؤسسة تعمل ضمن إطار توفير مختلف عمليات البحث والتطوير لمختلف منتجاتها بشكل دائم ومستمر بغية تحسين العملية الإنتاجية ورفع كفاءتها، والاستمرار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية.

لكن بعد جائحة كورونا أو فيروس كوفيد-19 فالمؤسسة قادت تأثيرات بشكل كبير، وذلك بتراجع الطلب على منتجاتها وبالتالي تراجع الإنتاج، وعمليات التوزيع والتسويق، وهذا ما جعل المؤسسة تحقق نتائج سلبية وتراجع بشكل كبير في سنة 2020، إلا ان إعادة فتح النشاطات الاقتصادية شكل عامل إيجابي للمؤسسة في عملية رفع قدراتها الإنتاجية وإعادة تطوير نسبة نمو مبيعاتها لتحقيق أرباح أكبر، ولكن رغم ذلك ما زال هناك بطء في تحقيق طفرة في مبيعاتها وعودة النشاط الاقتصادي الى ما قبل 2020.

خاتمة عامة

من خلال ما تم دراسته ضمن هذه الدراسة، والخاصة بموضوع واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19، ومدى مساهمة الدولة في حماية المؤسسات الاقتصادية من هذه الازمة الصحية، حيث أنه من الملاحظ أن فيروس كورونا كان له أثر واضح على الاقتصاد العالمي والاقتصاد الجزائري وجميع المؤسسات الاقتصادية بالعالم بما فيها المؤسسات الجزائرية، وذلك ما ساهم في تفاقم الوضع الاقتصادي، وخلق حالة من الركوض بالاقتصاديات العالمية، والتي شملت الاقتصاد الجزائري، كما شكل ذلك عامل مهم في صعوبة الحالة الاقتصادية على المستوى المحلي للدول، خصوصا الجزائري والمؤسسات الجزائرية.

ولقد تسببت جائحة كوفيد-19 في تفاقم الوضع الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، مما دفعها إلى العمل على إستراتيجية لتسيير الازمة الصحية، والتأقلم مع الوضع الجديد، حيث اغلب المؤسسات دخلت في حالة من عدم اليقين مما شكل عامل مهم ورئيسي في صعوبة مزاولتها بنشاطها بشكل عادي، وبالتالي تراجع مبيعات هذه المؤسسات، مما فاقم وضعها المالي، وصعب عليها التكفل بالأعباء الضريبية، ومختلف مصاريف الإنتاج.

وبذلك فقد عمل العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات الجزائرية على اعتماد أسس حديثة في تسيير هذه الازمة، وهي شملت على الامتثال للإجراءات الوقائية، وتشديد الرقابة الصحية بالمؤسسات، كما سعت المؤسسات إلى تسيير الازمة الصحية من خلال تقليل التكاليف، وتخفيض فرق العمل إلى النصف، مع جعل نظام المناوبة الأكثر استخداماً، إلا أن الازمة ساهمت في خلق أزمات أخرى من بينها نقص التوريدات والمتأتية من التجارة العالمية وهو ما شكل عامل سلبي على مستوى المؤسسات التي تعتمد على مواد أولية مستوردة وذلك ما عقد عليها العملية الإنتاجية، وجعلها تعمل على تنويع نشاطاتها بغية علاج عجز ميزانيتها مقابل مصاريفها، وقد شكل ذلك جانب مهم في إنكماش أغلبية نشاطات المؤسسات، والتوجه نحو الأعمال الإلكترونية، والتي تلقى اليوم نشاط مرتفع مقارنة بالسنوات السابقة.

نتائج الدراسة

من خلال ما تم التعرض له في هذه الدراسة، يمكن لنا تحديد النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها من خلال النقاط التالية:

- ❖ لقد عملت المؤسسات على تطبيق إستراتيجية خاصة لتسيير الازمة الصحية، حيث عملت على تقليل مصاريفها وخصوصاً من ناحية مصاريف العاملين، كما عملت على العمل على نظام المناوبة بشكل أكبر، والإبطاء من عمليات الإنتاج، خصوصاً بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم المواد المستوردة؛
- ❖ ليس من الواضح على أن الإستراتيجية السابقة قد تحسن من وضع المؤسسات الا انه لحد الساعة مازالت المؤسسات في تهديد كبير من جراء تداعيات كورونا على الاقتصاد المحلي والدولي، حيث في الآونة الأخيرة تفاقم الوضع الاقتصادي العالمي بالحرب على أوكرانيا فزاد من تباطؤ الاقتصاد العالمي وارتفاع لمستويات التضخم في جميع دول العالم بما إنعكس بالسلب على كل الاقتصاديات المحلية بما فيها الاقتصاد الجزائري وبدورها انعكس بالسلب على المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ حسب ما تم في الدراسة فإنه يجب على المؤسسات الجزائرية العمل على الاعتماد على الإجراءات الوقائية، والتباعد الاجتماعي بما يضمن لها التقليل من تفشي جائحة كورونا؛
- ❖ يجب على المؤسسة العمل على توسيع فروع توزيع منتجاتها أو خدماتها والعمل على توفير حلول تمكنها من مواجهة الازمة الاقتصادية لحالية؛
- ❖ إن المؤسسات الجزائرية مطالبة اليوم بالعمل على تحسين أدائها ليس فقط من الناحية المالية والتسويقية والإنتاجية، بل بعملية تحسين ظروف العمل والإجراءات الوقائية الصحية التي تضمن سلامة عمالها بشكل أكثر من الفيروس؛
- ❖ من الملاحظ أن طبيعة الاقتصادي الريعي في الجزائر تشكل اليوم عائق كبير، يجعل الدولة الجزائرية لا تتمكن من مواجهة تهديدات جائحة كورونا، ولا يمكنها من تدعيم المؤسسات الجزائرية بالشكل المطلوب، ورغم ذلك فالدولة والمؤسسات

مطالبتين بالصمود في ظل هذه الازمة والعمل على إيجاد حلول تمكن من تنشيط الاقتصاد الجزائري وتنشيط نشاط المؤسسات الجزائرية.

إقتراحات الدراسة

يمكن لنا من خلال هذا العنصر تحديد بعض الإقتراحات التي يمكن عرضها كمايلي:
يجب العمل على ابتكار إستراتيجيات وأسس حديثة لتسيير الازمة الحالية، حيث أن الجانب النظري للتسيير الأزمت بالمؤسسات يفقر لإستراتيجية واضحة يتم تسيير الازمة الصحية بشكل فعال وبما يقلل من تهديداتها تداعيات فيروس كورونا على المؤسسة؛

❖ يجب على المؤسسات الجزائرية العمل على تبني بشكل أكثر واقعية لنشاط يعتمد على المعايير الدولية وذلك لتحسين أدائها وعمل على المساهمة في عمليات التصدير؛

❖ يجب على المؤسسات الجزائرية العمل على الصمود في ظل هذه الازمة والجائحة وذلك بالعمل على تنويع إنتاجها وتنويع مصادر تمويلها، والعمل على التقليل من تكاليف الإنتاج والتوزيع؛

❖ يجب على المؤسسات الجزائرية العمل على خلق ميزة تنافسية تمكنها من العمل في الأسواق الدولية، وبالتالي تحسين أدائها وخلق ميزة خاصة بالمؤسسات الجزائرية؛

❖ على الدولة لجزائرية العمل على تحسين توفير إعفاءات ضريبية تمكن المؤسسات الجزائرية التي بها أزمت من تقادي هذه الازمة، والعمل على تحسين ظروفها؛

❖ يجب على الدولة الجزائرية العمل على الاعتماد على الاقتصاد الحقيقي، والتقليل من اعتمادها على الاقتصاد الريعي.

أفاق الدراسة:

1. تأثير جائحة كوفيد-19- على تنوع الموارد البشرية داخل المؤسسات؛
2. التجارب العالمية حول الأزمت العالمية ومدى تأثير جائحة كوفيد-19-؛
3. أهمية إرساء وتعزيز إستراتيجيات تسيير الأزمة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر.
2. إدوارد بورود ويكس، (2008)، إدارة المخاطر والأزمات، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
3. السيد السعيد، (2006)، إستراتيجيات إدارة الأزمات، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
4. خضر مصباح الطيطي، (2008)، التجارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
5. سهيل حسيب سماحة، (2009)، معجمي الحي، دار مكتبة سمير للنشر والطباعة والتوزيع، ط2، لبنان.
6. شهاب الدين أبو عامر، (2009)، قاموس الطلاب، دار الفكر للطباعة والنشر، لبنان.
7. طارق عبد الرؤوف، عامر، (2007)، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
8. عبد السلام أبو قحف، (2002): الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
9. عوض بدير الحداد، (2007)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، ط02، مصر.
10. مجمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، (2017)، الإدارة الإستراتيجية، دار AlphaDoc للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
11. محمد هيكل، (2006)، مهارات إدارة الأزمات - الأزمات الإقتصادية-، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.
12. مهنا، محمد نصر، (2004)، إدارة الأزمات - قراءة في المنهج-، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.

ثانياً- الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. خولة فرحات، (2008)، أثر التجارة الالكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، قسم التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

ثالثاً- المجالات جامعية

1. أيمن حسن الديراوي، (2020)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات، مجلة إقتصادية ومالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الشلف، الجزائر.

2. حملاوي سكيمة، حساني رقية، (ماي 2002)، دور إدارة الأزمات في ظل عدوى الازمات الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية والتسييرية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر.

3. فريال بن مزابي، (2020/06/15)، فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسات -المنطلقات والأسس-، مجلة جامعية، العدد 16، جامعة الجزائر 03.

4. عبادي إيمان، (أفريل 2020)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، مجلة جامعية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

5. إبراهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني، (2019/03/31)، إستراتيجيات إدارة لأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة ام البواقي، الجزائر.

6. بلعبدون عواد، (جوان 2020)، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر.

7. بوقشبية عبد النور، (26 أفريل 2022)، إستراتيجيات تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الاقتصادية، ملجة البحوث الجامعية، العدد 36، جامعة الجزائر.

رابعاً- الملتقيات جامعية

1. بادى سوهام، (2005)، سياسات وإستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم - نحو إستراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم المكتبات، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2. عثمان حسن عثمان، (أيام 22، 23، 24 أفريل 2016)، التعلم الإلكتروني عن بعد ومجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول: التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية، طرابلس، لبنان.

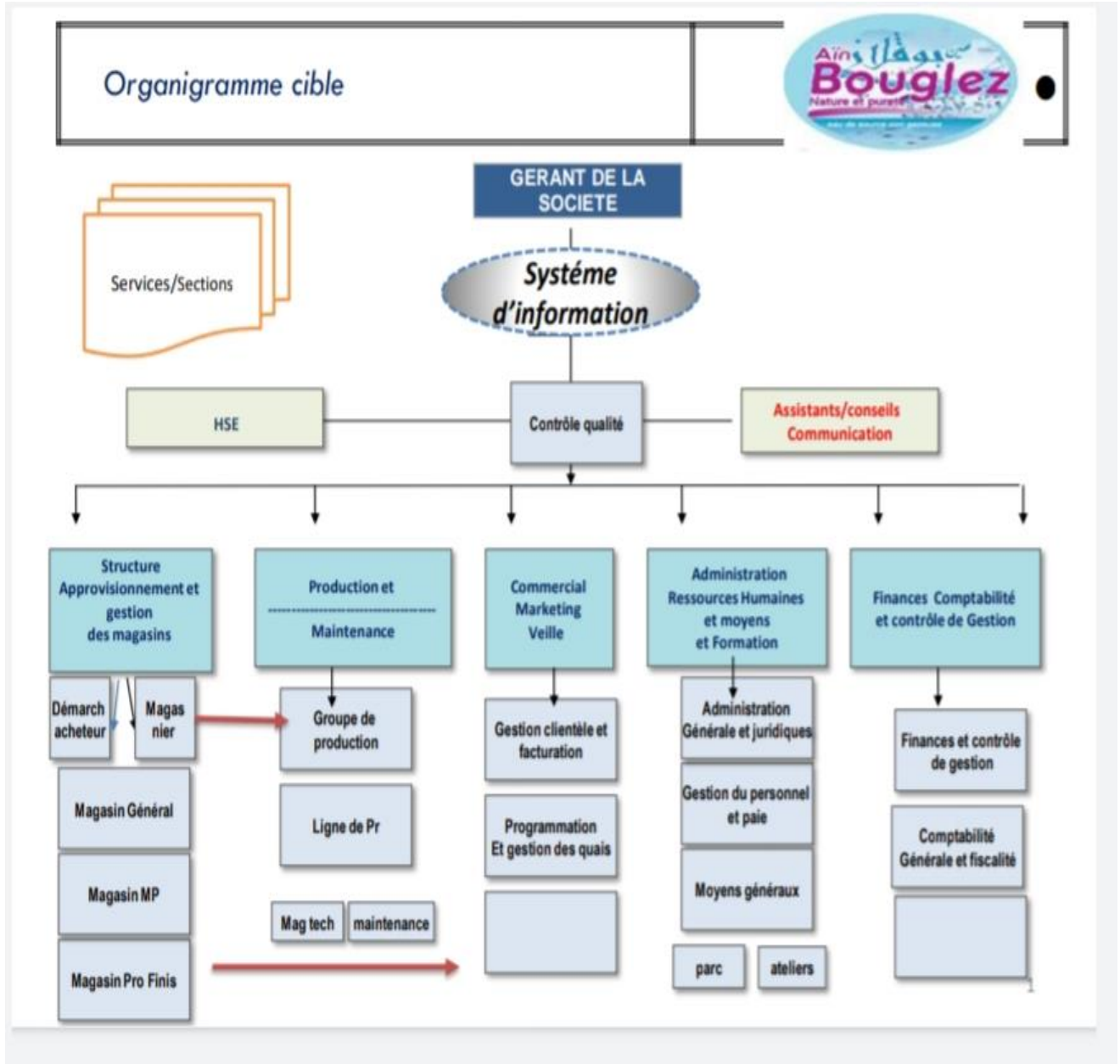
3. لموشى زهيه، (أيام 22، 23، 24 أفريل 2016)، الآليات التي يمكن اعتمادها لتفعيل نظام التعليم الإلكتروني بالجامعات ورفع مستوى أدائها لمواكبة التغيرات المتسارعة في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول: التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية، طرابلس، لبنان.

خامساً - مواقع إلكترونية رسمية

1. <https://www.who.in>
2. <https://www.albankaldawli.org>
3. <https://www.imf.org>
4. <http://www.aps.dz>
5. <http://www.premier-ministre.gov.dz/ar>
6. [http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-](http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2020-ar.pdf)
7. [actions/plan-d-action-du-gouvernement-2020-ar.pdf](http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2020-ar.pdf)

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سلسبيل عين بوقلاز



الملحق رقم 02: المقابلة

تتم هذا المقابلة بغية توضيح موضوع واقع تطبيق تسيير الأزمات في المؤسسة في ظل جائحة Covid-19، وذلك بالاستعانة برأي رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف، وقد تتم هذه المقابلة بتاريخ: 2022/.../...

بيانات شخصية المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم، رتبة:, الاسم واللقب:

- أسئلة المقابلة:

- كيف كان نشاط المؤسسة قبل جائحة كورونا؟

..... -

- ما هي الأرقام التي كانت تحققها؟

..... -

- هل الظروف الصحية التي كان يعمل بها عمال المؤسسة قبل كورونا كانت أكثر أمانا؟

..... -

- كيف كانت المؤسسة تتعامل مع الأزمات قبل كورونا؟

..... -

- هل للمؤسسة خطة طوارئ في حالات الأزمات كانت معدة قبل كورونا ؟

..... -

- هل واجهت المؤسسة صعوبات ومشاكل بعد تفشي الوباء في عمليات توزيع المنتج في ظل الحجر

الصحي اكان الجزئي او الشامل؟

..... -

- ما مدى إجراءات الدعم التي تلقتها المؤسسة:

* تخفيض الضرائب؛

* إعفاءات وتخفيضات جبائية؛

* دعم مالي؛

* تسهيلات إدارية وقانونية.

..... -

- ما هي إستراتيجية المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

..... -

- هل المؤسسة قدمت دعم للعاملين في ظل جائحة كورونا؟

..... -

- هل قامت المؤسسة بإجراءات وقائية ظل جائحة كورونا؟

..... -

- في حالة نعم أذكر ماهي هذه الإجراءات؟

..... -

- هل هذه الاجراءات مكلفة بالنسبة للمؤسسة؟

..... -

- هل هناك أي تنبؤ باي مخاطر مستقبلية تعرقل نشاط المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

..... -

- هل تعمل المؤسسة على توفير مناخ اكثر أمانا لعاملها؟

..... -

- هل هناك أي تعليمة من الدولة بشأن فرض عقوبات أو غرامات في حالة عدم الالتزام بالوقاية الصحية
بالمؤسسة؟

..... -

- هل هناك تعليمات من الدولة بالنسبة للمؤسسات العمومية بالالتزام بدعمها المالي بشكل مباشر؟

..... -

- هل هناك تعليمات من الدولة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بالالتزام بدعمها الجبائي بشكل مباشر؟

..... -

شكراً