



المعهد المصري للدراسات
EGYPTIAN INSTITUTE FOR STUDIES

إدارة أزمة كورونا أسباب النجاح وال فشل

د: نبيل البابلي

تقارير سياسية

١٦ يونيو ٢٠٢٠



TURKEY- ISTANBUL

Bahçelievler, Yenibosna Mh 29 Ekim Cad. No: 7 A2 Blok 3. Plaza D: 64
Tel/Fax: +90 212 227 2262 E-Mail: info@eis-eg.org



WWW.EIPSS-EG.ORG

f Eipss.EG t Eis_EG

إدارة أزمة كورونا - أسباب النجاح والفشل

د: نبيل البابلي

كشفت أزمة كورونا التي يمر بها العالم الآن عن عورات النظم الصحية لبعض الدول، وكذلك أظهرت قوة وضعف إمكانيات العديد من الدول في مواجهة هذه الجائحة. فقد ارتجف العالم فجأة في شهر ديسمبر 2019م بعد الإعلان عن وجود فيروس كورونا (كوفيد19) في ولاية ووهان الصينية؛ وتعالى الأصوات والآراء السياسية والعلمية حول هذا الفيروس وقدرته علي إصابة الملايين من البشر، بل وقتلهم. واضطرب الاقتصاد الدولي، وانهارت الكثير من الأسواق؛ وأصيب أكثر من 7 ملايين إنسان حول العالم بالفيروس حتى كتابة هذا التقرير، وزاد عدد الوفيات عن 400 ألف إنسان حول العالم. وأنفقت العديد من الدول مليارات الدولارات لإدارة هذه الأزمة والتصدي لهذه الجائحة.

وأغلقت كل دولة علي نفسها تحاول إدارة أزمته، فنجح البعض، وفشل آخرون، وكان النجاح والفشل كلاهما علي درجات متفاوتة، حسب محددات سيأتي ذكرها في السطور التالية. ولكن يبقى السؤال لماذا نجحت بعض الدول في إدارة أزمته واستطاعت تقليل النتائج السلبية للجائحة الى أدنى مستوى ممكن، وفشلت دول أخرى وكانت النتائج السلبية عندها كبيرة للغاية؟

من هنا نبدأ

الأمر وبشكل بسيط أن الأسباب الصحيحة حتماً ستصل بك الى نتائج صحيحة، فمن أخذ بالأسباب الصحيحة والمنهجيات العلمية المجربة أو أفضل الممارسات في إدارة مثل هذه الأزمات، استطاع باحترافية شديدة تقليل النتائج السلبية إلى أدنى درجة ممكنة، ومن أغفل هذه الأسباب الصحيحة والممارسات الثابتة، كانت النتائج السلبية عنده عظيمة ان لم تكن كارثية أو شبه كارثية.

والدول التي قامت بالأخذ ببعض من هذه الأسباب الصحية كانت النتائج الإيجابية الصحيحة بنفس القدر تقريباً، وأقصد بالأسباب الصحيحة هي الممارسات العلمية الناجحة الثابتة والمجربة في إدارة مثل هذه الأزمات، والتي تعمل

وفق مجموعة من المنطلقات والمنهجيات والأدوات، في تسلسل وتنسيق وتكامل واندماج، ووفق رؤية وخطة استراتيجية واضحة المعالم، من خلال عمل مؤسسي فعال.

ماذا نقصد بالانتقال بالعمل المؤسسي الفعال؟

- تلاشي أو غياب الرؤية والاجتهاد الشخصي بشكل كامل
- وجود مؤسسات وهيئات وكيانات تتكامل مع بعضها البعض وفق منظومة متشابكة ورؤية واضحة المعالم
- وجود منهجيات وأسس علمية يتم الاعتماد عليها في دراسة الوضع الحالي والسيناريوهات المحتملة وجمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرار.
- وجود فريق من ذوي الكفاءات العالية في المستويات الثلاثة لإدارة الأزمة (الاستراتيجي- التنفيذي - التشغيلي)
- وجود تنسيق وتكامل عالي المستوى بين كافة الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة
- وجود نظام SYSTEM تشغيلي محترف يحسن الاستغلال الأمثل للموارد ويطبق أفضل الممارسات
- وجود قدرات وممكنات محلية متنوعة يمكن إدارتها وتطويرها وبناءها بسرعة وكفاءة

أولاً: تعريف الأزمة بشكل سريع:

للأزمة تعريفات كثيرة ولكنها كلها تدور حول مفهوم واحد يتلخص في تعريف بسيط هو أن الأزمة "حادثة ما، تفوق طاقة المؤسسة أو المنظمة أو الدولة، وتحتاج إلى تضافر الجهود لإدارتها، وهي تولد كبيرة وتنتهي صغيرة"، وهي بهذا التعريف تخرج عن تعريفات أخرى مثل إدارة المخاطر وإدارة المشاكل وإدارة الحوادث.

فلكل منها تعريف مختلف، أذكره سريعاً لبيان الفرق، فإدارة المخاطر تتحدث عن احتمال حدوث أمر ما قد تكون له نتائج سلبية تسمى تهديدات، وقد تكون له نتائج إيجابية تسمى فرص، ويمكن قياس نتائجها المتوقعة¹، بينما إدارة الحوادث هي حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث وقد

¹ المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع PMI.ORG

يكون غير متكرر في شكله وهيئته وظروفه²، بينما إدارة المشاكل هي إدارة لمجموعة من الحوادث لها قدر كبير من التشابه في السياق، والأسباب، والهيئة، ويجب البحث عن السبب الجذري لهذه المشكلة وإيجاد حل لها.

أنواع الأزمات

هناك نوعان من الأزمات النوع الأول هو أزمات متوقعة، نتيجة سوء الإدارة وفساد المقدمات وانحراف واضح ملموس عن الاتجاه الصحيح، فيتوقع الأزمة كل ذي عقل وبصيرة، وهنا يتم تطوير وبناء خطة للطوارئ وكذلك الخطة البديلة fallback plan، والنوع الثاني هو أزمات غير متوقعة وتحدث فجأة مثل جائحة كورونا، فيستلزم الذهاب الى خطة مختلفة عن السابقتين، والتي تعتمد على المعلومات الأولية الواردة، وكذلك مقتضيات العمل علي الأرض، الهدف منها الالتفاف حول الأزمة ومحاصرتها، واحتوائها، وتقليل نتائجها السلبية إلى أدنى مستوى ممكن ويطلق عليها خطة الالتفاف، workaround

وللأزمات سمات عامة تجمعها يمكن تلخيصها في (المفاجأة - نقص المعلومات - تصاعد الأحداث - فقدان السيطرة - حالة الذعر - غياب الحل الجذري السريع)³

المراحل التي تمر بها الأزمات (خمس مراحل)

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريبا. كما يلي:

الميلاد: أطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها.

² www.ar.wikipedia.org

³ Stave Albrecht, Crisis Management for corporate self defense, New York AMACOM Books.

النمو: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها

النضج: تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق.

الانحسار: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا.

التلاشي: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

ظهور قدرات الدول في الأزمات الكبرى

تفاوتت الدول في إدارتها لأزمة كورونا بين المحترفة التي لديها مميكنات تمكنها من إدارة مثل هذه الأزمات، وكذلك المهارات التي مكنتها من إدارة مثلها مرات ومرات من قبل، وبين المرتجلة التي لم تمتلك هذه المميكنات وليس لديها المهارات الكافية لإدارة مثل هذه الأزمات من قبل، ولم تُعد العُدّة لإدارة مثل هذه الأزمات بشكل حقيقي وجاد. لذلك تفاوتت النتائج بين هذه الدول، وظهرت الكثير من العورات في النظام الصحي الدولي والتي تم سترها على مدار سنوات طويلة، في العديد من الدول، التي أحسنت والتي لم تحسن.

والأزمات الكبرى تُظهر مدى متانة الحالة الحقيقية للدولة من حيث الإمكانيات والقدرات. فقد تسبب الأزمات الكبرى لبعض الدول بإخراجها من المشهد الدولي وينتهي دورها بشكل كلي أو جزئي، وقد تسبب الأزمات الكبرى في تعمق وتجذر بعض الدول في المشهد الدولي، ويتعمق دورها وتستمر في الريادة، حيث كما يقولون، "إنما القيادة

بكثرة صوابها". وقد تتسبب الأزمات الكبرى بظهور بعض الدول على الساحة الدولية، ويصبح لها دور جديد ملموس في المشهد الدولي لم يكن موجوداً من قبل، على درجات متفاوتة، فما أسباب تفاوت النتائج والآثار بين هذه الدول؟⁴

النقاط الحرجة للنجاح في إدارة أزمة كورونا

هناك العديد من النقاط الحرجة لإدارة الأزمات الكبرى مثل أزمة كورونا، تتلخص في النقاط التالية: التقدير الجيد للموقف وسرعة الاستجابة له بوضع استراتيجية واضحة المعالم حول كيفية إدارة الأزمة بشكل احترافي واستكمال بناء القدرات الصحية المطلوبة لاحتواء الموقف، وسرعة تنفيذها على الأرض وفقاً للسيناريوهات المتوقعة، وتفعيل كافة مكنات التعافي في النظام الصحي للدولة.

والذي يمكن التعبير عنها وفق النموذج التالي والذي تم تصميمه وتطويره لهذا الأمر، حيث يتكون من خمس مراحل على شكل خمس أسئلة، ويتناول ماذا يحدث في كل مرحلة، إذا كانت الإجابة بنعم أو الإجابة بلا.⁵

RSGTE MODEL... nabil alBably Model -1

| النتيجة المتوقعة لإدارة الأزمة | ممكنات داخلية | فريق مؤهل | أهداف واستراتيجية | منظومة صحية | استجابة سريعة |
|--------------------------------|---------------|-----------|-------------------|-------------|---------------|
| النتائج السلبية كبيرة | | | | | لا |
| اجتهادات فردية وأخطاء متكررة | | | | لا | نعم |
| عشوائية (سياسة إطفاء الحرائق) | | | لا | نعم | |
| إضاعة الوقت والجهد والمال | | لا | نعم | | |
| تعافي بطيء نسبياً | لا | نعم | | | |
| إدارة احترافية للأزمة | نعم | | | | |

نموذج البابلي 1 (استجابة - نظام - أهداف - فريق - ممكنات) لإدارة الأزمات باحترافية
nabil@devoconsult.com

⁴ نبيل البابلي، الإدارة الاحترافية للأزمات، كورونا نموذجاً، محاضرات على اليوتيوب <https://youtu.be/PZ027V5qAY4>

⁵ نبيل البابلي، نموذج إدارة الأزمات الكبرى، بحث غير منشور، 2020م

وعلى قدر الاحترافية في تنفيذ هذين الأمرين تكون النتائج، بين الكارثية والكبيرة والمتوسطة والمحدودة، فعلى سبيل المثال: فالدول التي أسرعرت في تحليل الموقف وكانت استجابتها سريعة، كانت النتائج السلبية محدودة، على سبيل المثال، بعض الدول في شرق آسيا (اليابان- كوريا- سنغافورة..) والتي تأخرت في الاستجابة وتهاونت واستخفت بالأزمة كانت للأسف النتائج السلبية كارثية وكبيرة مثل (إيطاليا- إسبانيا- أمريكا)، رغم امتلاك بعض هذه الدول لمنظومات صحية عالية الكفاءة، وكذلك لامتلاكها إمكانات التعافي السريع، والذي سأوضحه الآن، وهذا ما أظهرته النتائج بعد ذلك، من زيادة النتائج الإيجابية للتعامل مع هذه الجائحة لمن امتلك إمكانات التعافي السريع، كما في إيطاليا وأمريكا، وبعض الدول الأخرى.

ثانياً: ممكّنات التعافي الصحية في الدولة

وهو مصطلح استخدمته لتوضيح قدرات بعض الدول الموجودة لديها ويمكن استنفارها عند الطلب

- ❖ كفاءة وقوة النظام الصحي
- ❖ لديها فريق محترف عالي الكفاءة مدرب ولديه العلم والمهارة والخبرة والقدرة والانضباط لإدارة مثل هذه الأزمات.
- ❖ لديها خبرات سابقة في إدارة أزمات متعددة مماثلة
- ❖ لديها ممكّنات محلية وإقليمية ودولية تمكنها من سرعة توفير المتطلبات الأزمة لبناء القدرات المطلوبة خلال فترة قصيرة.

كفاءة النظام الصحي في الدولة

حيث يمكننا تقسيم درجة النضج الصحي للدول من حيث كفاءة النظام الصحي لديها الي خمس مستويات وفقاً للجدول التالي:

| | | قوي جدا | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|---------|--------------|-------|--------|------|----------|
| جودة النظام الصحي | قوي | | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| | متوسط | | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | ضعيف | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | ضعيف جدا | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | | | ضعيفة جدا | ضعيفة | متوسطة | قوية | قوية جدا |
| وجود المتطلبات الأساسية للمنظومة الصحية | | | | | | | |

شرح لمنظومة تصنيف الدول طبقا لدرجة النضج (5*5)⁶

أولاً العمود الأفقي: وهو يعبر عن المتطلبات الأساسية لأي منظومة صحية ومدى توفرها لتنفيذ العمل بشكل كامل (مستشفيات - أطباء - ممرضين - مسعفين - عاملين - معدات ومواد ومستلزمات طبية- أدوية- سلسلة موردين- بحوث وتطوير -)

ثانياً العمود الرأسي: وهو يعبر عن درجة جودة النظام الصحية (وجود نمذجة عالمية بريطانية أو أمريكية أو مختلطة أو نماذج أخرى - ودرجة تمكّنها في المنظومة الصحية - وكيفية إدارتها وحوكمتها ودرجة نضجها)

ثالثاً: شرح المقصود بالمستويات الخمسة

1. تعني دول لديها المتطلبات الأساسية لنظام صحي ولكن بشكل جزئي
2. تعني دول لديها المتطلبات الأساسية لنظام صحي بشكل شبه كامل أو كامل، ولكن دون وجود نظام جودة صحية واضح المعالم وفق المنظومات العالمية

⁶ نبيل البابلي، مرجع سابق، نموذج إدارة الالتزام الكبرى

3. تعني دول لديها المتطلبات الأساسية لنظام صحي بشكل كامل، ولكن مع وجود منهجيات ونظم جودة صحية بشكل مقبول وفق المنظومات العالمية (ورقيا على الأقل وتطبيق ضعيف)
 4. تعني دول لديها المتطلبات الأساسية لنظام صحي بشكل كامل، مع وجود منهجيات ونظم جودة صحية بشكل فعال وفق المنظومات العالمية (قياسات ومؤشرات ورقابة)
 5. تعني دول لديها المتطلبات الأساسية لنظام صحي بشكل كامل، مع وجود منهجيات ونظم جودة صحية بشكل فعال ومتطور (نظام حيوي مستمر مغلق يتطور من تلقاء نفسه يحتوي على D&R)
- فالمستوى الأول (1) وهو ضعيف جدا وهو الناتج من حاصل ضرب العمودين الرأسي والأفقي ويقع بين 5-1 والمستوى الثاني (2) وهو ضعيف وهو الناتج من حاصل الضرب العمودين الرأسي والأفقي ويقع بين 10-6 والمستوى الثالث (3) وهو متوسط وهو الناتج من حاصل الضرب العمودين الرأسي والأفقي ويقع بين 15-11 والمستوى الرابع (4) وهو قوي وهو الناتج من حاصل الضرب العمودين الرأسي والأفقي ويقع بين 20-16 والمستوى الخامس (5) وهو قوي جداً وهو الناتج من حاصل الضرب العمودين الرأسي والأفقي ويقع بين 25-21

لديها فريق محترف عالي الكفاءة

فريق إدارة الأزمة: هو فريق يعمل في ثلاث مستويات مختلفة بينها تنسيق عالي جدا:

المستوى الأول (الاستراتيجي) حيث يتم وضع السيناريوهات المحتملة الخمس (ضعيف جدا - ضعيف - متوسط - قوي - قوي جداً) والتوجهات والأطر المنظمة والتصور العام للاستراتيجية، والسياسات المنظمة للعمل والتنسيق بين الوزارات ذات العلاقة، ويضم قمة الهرم في الدولة رئيس الوزراء أو رئيس الجمهورية مع وزارة الصحة والوزارات ذات العلاقة مثل الداخلية والدفاع والمالية والاقتصاد وغيرها من الوزارات.

المستوى الثاني (التنفيذي) داخل وزارة الصحة ويضم فرق العمل في المكاتب الخلفية والأمامية التي تضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وفقا للسيناريوهات الخمس المتوقعة وكيفية بناء مكنات الانتقال السريع من الأقل

الى الأسوأ، وهو فريق عالي الكفاءة ومحترف للغاية لديه الخبرة والعلم والمهارات والقدرة والانضباط لنجاح الاستراتيجية.

المستوى الثالث (التشغيلي) وهم الفرق الطبية الأساسية والمساعدة بالإضافة الى الجهات المساندة ذات العلاقة المحلية (محافظين، وكلاء الوزارات ذات العلاقة، الشرطة المحلية، ...) ⁷

عوامل النجاح الحرجة لفريق إدارة الأزمة بشكل عام

يمكن بشكل عام توضيح أهم النقاط الحرجة لنجاح فريق إدارة الأزمة أو فشله تتمثل في النقاط التالية:

1. محاصرة المرض: والمقصود به توقف زيادة عدد المصابين والمخالطين والوفيات
2. سرعة التعافي التدريجي: قلة عدد الإصابات الجديدة، وقلة عدد الوفيات وزيادة عدد المتعافين
3. قلة الشكوى والتذمر: والمقصود به انخفاض نسبة الشكوى من النظام الصحي وزيادة الرضاء بين الناس
4. استمرار التفاعل المجتمعي الداعم: باستمرار المبادرات المجتمعية المدني ودعم الطبقات المتضررة بشكل مقبول، واستمرار الانضباط العام المجتمعي
5. الشعور العام بالاطمئنان وعدم الذعر: والمقصود به ثقة الناس في أداء الدولة وأنها على استعداد للتعامل مع السيناريوهات الأكثر سوء
6. عودة الحياة الاقتصادية تدريجياً: وفتح بعض القطاعات الحكومية والخاصة حسب درجة السيطرة على الموقف
7. قوة وتعافي النظام الطبي: والمقصود به تماسك المنظومة الصحية
8. قوة ونماء الممكّنات الداعمة: والتي تمت استثمارها أثناء الأزمة
9. امتلاك قدرات جديدة: من دروس مستفادة وممارسات جيدة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل

⁷ نبيل البابلي، مرجع سابق، الإدارة الاحترافية للزمات، كورونا نموذجاً، <https://youtu.be/PZ027V5qAY4>

إذن لماذا نجحت حكومات وفشلت أخرى:

كافة الحكومات في المستوى الأول والثاني اذا كانت الاستجابة عندها سريعة للتعامل مع الأزمة، ففي أحسن تقدير ستطول عندها فترة الأزمة، واذا كانت استجابتها بطيئة واستهانت بخطورة الموقف، فربما تكون النتائج كارثية وغير متوقعة، وستطول مدة التعافي (9-12 شهر)، بينما الحكومات في المستوى الثالث إذا كانت استجابتها سريعة للموقف وأحسنّت إدارتها فستكون النتائج السلبية على شعبها جيدة إلى حد ما، وإذا تأخرت في الاستجابة فستكون النتائج السلبية كبيرة للغاية، وستكون مدة التعافي أطول نسبياً من المجموعة الأولى (7 شهور)، والدول في المستوى الرابع والخامس إذا كانت استجابتها سريعة للموقف وأحسنّت إدارتها لأزمة وباء كورونا فستكون النتائج السلبية على شعوبها محدودة ومؤقتة، وإذا تأخرت الاستجابة فستكون النتائج السلبية كبيرة ولكنها ستعافي بشكل سريع لاملاكها إمكانات التحوط والالتفاف والتعافي السريع (4-5 شهور)

ماذا ستفعل الدول في المستوى الأول والثاني والثالث الآن؟

تستطيع الدول في المستويات الأولى من الآن إذا أرادت تلافي الأزمات الكبرى مثل كورونا مستقبلاً، بالانتقال من درجات النضج الأقل إلى درجات النضج الأعلى، والتحرك لبناء قدراتها الصحية، ولكن وفق استراتيجية صحية واضحة المعالم، تتدرج من مستوى إلى آخر، وتنتهي بإنشاء نظام صحي حيوي متطور مغلق، (يعمل بشكل مستمر من تلقاء نفسه)

وخلاصة القول:

إن بناء النظم الصحية للدول أمر يعتمد على الرغبة الحقيقية الصادقة لهذه الدول، فالممكّنات معروفة والمنهجيات مجرّبة، والأدوات والوسائل متاحة للجميع.