

المرونة التسييرية لمواجهة التداعيات الفورية لجائحة كورونا على الشركات الاقتصادية
(نماذج لشركات عالمية)

Management flexibility to face the immediate repercussions of the Corona pandemic on economic companies (models for international companies)

حمدي ناجية

جامعة مولود معمري ببنيزي وزو(الجزائر)، nadjiahamdi16@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/04/27

تاريخ القبول: 2021/11/22

تاريخ الاستلام: 2021/08/12

ملخص:

شكل الانتشار المفاجئ والسريع لجائحة كورونا صدمة كبيرة لقادة الأعمال بسبب الاضطرابات الاقتصادية الخطيرة التي رافقتها والتي أثرت سلبا على أداء الشركات في العالم، وهو ما فرض عليها الشروع في تغييرات تنظيمية وتسييرية هامة لضمان بقائها واستمرارية أعمالها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مختلف أنماط وأساليب الاستجابة التي انتهجتها هذه الشركات لتجاوز التحديات الجديدة على عالم الأعمال من خلال نماذج لشركات عالمية. توصلت الدراسة إلى أن الشركات الناجحة والفعالة هي التي تمكنت من اعتماد مرونة تسييرية وكيفية استراتيجياتها مع التوجهات الجديدة للسوق العالمية.

كلمات مفتاحية: المرونة التسييرية، جائحة كورونا، الشركات الاقتصادية، شركات عالمية

Abstract:

The sudden and rapid spread of the Corona pandemic represented a great shock to business leaders in the world as a result of the serious economic disturbances that accompanied it, which negatively affected the performance of companies in the world, which forced them to initiate important organizational and management changes, to ensure their survival and the continuity of their business.

This study aims to analyze the various patterns and methods of response that these companies have adopted to overcome the new challenges on the business world. through models of international companies. The study concluded that successful and effective companies are the ones that have been able to adopt management flexibility, and adapting their strategies to the new trends of the global market.

Keywords: management flexibility; Corona pandemic; economic companies; International companies.

1- مقدمة

تتكون المنظمات الحديثة بصفتها أنظمة مفتوحة من أنظمة فرعية مختلفة، تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات تفاعلية متشابكة، فهي تأخذ منها الموارد وتقدم لها بالمقابل سلع وخدمات، وتسعى عبر أنشطتها الإدارية المختلفة إلى تحقيق التوازن والبقاء في ظل التغيرات والاضطرابات المفاجئة التي تشهدها هذه البيئة في كل المجالات: سياسيا، اقتصاديا، ثقافيا، قانونيا وتكنولوجيا.

وفي هذا الإطار، واجهت الشركات الاقتصادية منذ مطلع عام 2020، محيطا محليا ودوليا معقدا، نتيجة لتفشي فيروس كورونا وتحوله في ظل أسابيع قليلة إلى وباء عالمي، أرغم الحكومات على اتخاذ اجراءات الغلق وتقييد حركة الاشخاص وفرض تدابير التباعد الاجتماعي قصد حصر الوباء ومنع انتشاره، وكان لهذه الاجراءات تداعيات سلبية على المجتمع عامة وعلى النشاط الاقتصادي بصفة خاصة، الذي تعرض فجأة إلى أزمة خانقة في العرض والطلب وتضرر كبير لسلاسل التوريد، ووجد قادة الأعمال أنفسهم أمام أزمة لم يسبق لها مثيل في درجة خطورتها، و في درجة اتساعها أو شموليتها، وكان عليهم إيجاد نهج تسييري جديد للتكيف مع الوضع الراهن، وضمان استمرارية الأعمال في بيئة يعترها عدم اليقين وغموض المعلومة حول منحى تطور هذا الوباء وآجال التعافي منه .

باشر الباحثون في إدارة مخاطر الأعمال في مختلف الجامعات والمنظمات الاقتصادية الدولية، في دراسة وإعداد تقارير حول التحديات الجديدة التي تواجه الشركات الاقتصادية في ظل القيود التي فرضها فيروس كورونا، وقد أوصى هؤلاء على ضرورة التخلي عن خطط العمل بالطريقة التقليدية المكرسة للصلاية والجمود و الانتقال إلى نظم وأساليب تسيير مرنة تضمن لمنظمات الأعمال استجابة سريعة للأزمة وهو الطرح الذي دعمه عديد قادة الأعمال في العالم¹.

المرونة هو مفهوم يركز على قدرة المنظمة على توقع التهديد الذي يمكن أن يواجه المنظمة ويعرقل أداءها، ومدى استعدادها للتكيف معه بما يحقق بقاءها وازدهارها، وتعتبر هذه الأخيرة شرطا أساسيا لرفع قدرة منظمات الأعمال على مواجهة ما يحدث من تغيرات سريعة، وإدارة عملياتها وأنشطتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة في ظل ظروف الغموض البيئي. وتعرف المرونة التسييرية على أنها قدرة تنظيمية، خاصة، نهج، سلوك أو استراتيجيية للتغير والتكيف مع المتغيرات المفاجئة². ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى البحث في أساليب تعامل الشركات الاقتصادية مع التهديدات الجديدة والنوعية التي أفرزتها جائحة كورونا مطلع 2020، بالإجابة على الإشكالية التالية:

¹كنزي سيرج، هارفاذ بنس، كيفية إدارة الاعمال خلال أزمة كورونا، أطلع عليه يوم 29 /08/ 2020 على 15 سا،

<https://marsad.ecsstudies.com/27012>

²محمد عبد الرحيم، المرونة التنظيمية، اطلع عليه بتاريخ 12-09-2020،

<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2020/10/%D8%.pdf>

كيف ساهمت أساليب المرونة التسييرية في تجاوز التدايعات الفورية لجائحة كورونا على الشركات الاقتصادية العالمية؟ ولتحليل هذه الإشكالية اقتضت طبيعة الدراسة المتمحورة حول تفاعل منظمات الأعمال مع بيئتها، توظيف الاقتراب النسقي، من خلال التعرض إلى التغيرات والاضطرابات البيئية الجديدة التي أفرزتها جائحة كورونا (المدخلات)، وردود الفعل المختلفة التي أظهرتها الشركات في العالم بحثا عن التوازن والبقاء (مخرجات). تستعين الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي سيحلل مختلف هذه الردود التي انتهجتها بعض الشركات الاقتصادية، لمعرفة طبيعة النماذج التسييرية التي اعتمدها لمواجهة المخاطر البيئية غير المسبوقة التي فرضها وباء كورونا، وذلك وفق ثلاثة عناوين على الشكل التالي:

1- المرونة التسييرية: تحليل المفهوم.

2- التأثيرات الفورية لجائحة كورونا على الاقتصاد العالمي.

3- آليات المرونة التسييرية لتجاوز تدايعات جائحة كورونا على الشركات الاقتصادية عالميا.

2. المرونة التسييرية: تحليل المفهوم

1.2. المرونة في مجال إدارة المخاطر:

طرح مصطلح المرونة كنهج وأسلوب للتسيير لأول مرة في أدبيات التسيير المالي وارتبط بإدارة المخاطر المالية في ثمانينات القرن الماضي مع الباحث مايرز "Myers"، بنظرية "عدم تماثل المعلومات"¹. يرى مايرز أن المؤسسات التي لا تتحكم في البيئة الخارجية ولا تملك معلومات عن السوق أو تتناقض معه، تتعرض إلى مخاطر مالية كبيرة وغالبا ما تفشل في تحقيق النتائج المخططة، لهذا على الشركات اعتماد سياسة للمرونة المالية بالإبقاء دائما على طاقة اقتراضية احتياطية لتمويل يمكن استخدامها في الظروف الطارئة لمواجهة التعثر المالي وقيها من خطر اللجوء إلى الاستدانة.

قام "Trigeorgis"، رائد نظرية الخيارات الحقيقية بتطوير نظرية مايرز، يرى هذا الباحث أن بيئة عدم اليقين هي بيئة تضبط قدرة المسيرين على التنبؤ بالأخطار المفاجئة، لهذا عليهم اعتماد المرونة في القرارات المتخذة أثناء عملية التخطيط بترك مجموعة من القرارات مفتوحة على عدة احتمالات، وأصبحت هذه الفكرة قاعدة في إدارة المخاطر تقر بوجود توقع كل الاحتمالات للقرارات المتخذة وعدم إهمال الأخطار حتى ولو كان احتمال وقوعها ضئيلا جدا، لأنها لو وقعت قد تحدث أضرارا جسيمة بالمؤسسة².

أما "Olsson" فدعا إلى اعتماد المرونة كنهج للتسيير المؤسسي في بيئة المخاطر، وطرح مفهوم المرونة التسييرية "Flexibilité managériale". فحسبه المرونة في التسيير هي ترك مساحة للمناورة في مسائل اتخاذ القرار، وهي مطلوبة في كل مراحل إدارة المشاريع (تخطيط، تنفيذ وتقييم)³، ويعتبرها ميزة أساسية للمنظمات

¹ سلام أسامة عزمي، موسى شقيري نوري، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، (ص50).

² Camila Isolon , **Gestion des risques et flexibilité : une approche configurationnelle**, Mémoire en gestion de projet, Université du Québec , Montréal, Septembre 2018, p16.

³ Nils O.E Olsson , Management of flexibility in project, **International Journal of Project Management**, n°24, 2006, p 67.

الديناميكية والفعالة في بيئة اللاتأكد، إذ تمكنها من تحويل التهديدات والاضطرابات البيئية إلى فرصة للتغيير، للفهم، للتعلم ولتجاوز الفشل، وهو ما لا توفرها أساليب التسيير التقليدية التي تقدم آليات لتسيير حالات الاستقرار البيئي، التي تجاوزها الزمن¹.

لقد أصبحت المرونة منهجا أساسيا لإدارة وتسيير منظمات الأعمال في المرحلة الراهنة التي تشهد توالي الأزمات الاقتصادية محليا وعالميا، وبات مفهوم المرونة في التعامل مع المخاطر والأزمات بديلا عن مصطلح إدارة المخاطر والأزمات باعتبارها أفضل أسلوب لمواجهة المخاطر الناتجة عن التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة، ويفترض أن تكون جزءا لا يتجزأ من التخطيط والثقافة التنظيمية للمؤسسات.

2.2 تعريف المرونة التسييرية

عملية مسح لمختلف التعاريف المقدمة حول المرونة تبرز تعدد المداخل النظرية بشأنها، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ- المدخل الاقتصادي التقليدي: لستيغلر **1939 Stigler**: المرونة حسب هذا المدخل هي آلية تلجأ إليها منظمات إدارة الأعمال للتكيف مع التغيرات الاقتصادية المتزايدة في العقود الأخيرة. وتكون المرونة في سياسة الإنتاج التي لا بد أن تتكيف بسرعة مع الطلب المتباين والمتذبذب، وأن تستجيب لمعيار الانتاج بتكلفة أقل مع ضمان الجودة لتحقيق المنافسة².

ب- المدخل التنظيمي: هو مدخل حديث، يعرف البعض المرونة على أنها أسلوب للتسيير، تطور المنظمة خلالها قدراتها على التكيف والاستجابة بينما يركز آخرون على النماذج التنظيمية للمرونة³ التي تمكن المنظمات من العمل بشكل تفاعلي مع البيئة بما في ذلك مرونة العمل، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة نظام اتخاذ القرارات، ومن هذه التعاريف نذكر:

يعرف تيس وماشينيون، **Machinon, Teece**، المرونة على أنها "مزيج من قدرات تنظيمية وإدارية تسمح للمنظمات بالتكيف بالسرعة مع التغيرات البيئية"⁴، ويعرفها ساجر **Sager** على أنها "قدرة المنظمة على ضبط الخيارات وإبقائها مفتوحة للتعديل لتكون على استعداد دائم لتأثيرات عدم اليقين"⁵. ومن جهته بارامي **Bahrami** يعرفها

¹ Ibid, p 69.

² Mutthieu Bunnel , l'utilisation des modes de flexibilités pour les établissements français, **Travail et Emplois**, n°106, Avril- Juin, 2006, p 2.

³ George Benko , Flexibilité, mobilité et modernisation de l'entreprise, **Bulletin de l'association de géographes français**, 2 avril 1989, pp 93-101.

⁴ Ibid.p99

⁵ Isolon . Op.Cit,P17

على أنها: "رد فعل سريع على حالة جديدة، والقدرة على تغيير الاتجاه لاغتنام فرصة أو مواجهة تهديد، وتطبيق استراتيجيات مختلفة تماشياً مع حالة خاصة"¹.

من خلال التعاريف السابقة، يظهر تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم المرونة التسييرية، فاعتبرها "سجراً" نهج في التسيير تنتهجه المنظمات التي تتبنى إدارة استباقية للأزمات حيث تبقى قرارها مفتوحة على كل احتمال وهي خاصية المنظمات المرنة، واعتبرها "تيس وماشينون" بأنها قدرة على التكيف السريع، بينما المرونة عند "بارامي" هي استراتيجية لإدارة التغيير المؤسسي لضمان البقاء والاستمرار في ظروف التغيرات البيئية المفاجئة.

ونخلص بالتالي إلى تحديد أبعاد المرونة التسييرية حسب ما صاغها إيفانس في:

التكيف **adaptabilité**: وهي القدرة على خلق بدائل جديدة.

الصمود **résilience**: القدرة على الصمود والبقاء في بيئة مضطربة.

المطاطية **elasticité**: قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها بعد انكماش أو تمدد أو ركود.

الرشاقة **agilité**: الخفة والاستجابة السريعة للصدمات المختلفة.²

3.2 مستويات المرونة التسييرية:

أشارت أدبيات الدراسة إلى وجود شبه إجماع بين مختلف الباحثين على وجود مستويين للمرونة التسييرية:

داخلي وخارجي، وتكون المرونة كمية أو نوعية.

2.3-1 المرونة الداخلية:

تركز المرونة الداخلية على إعادة تنظيم المنظمة لمواردها الداخلية³، وتشمل هيكلها التنظيمي، مواردها البشرية والمادية.

- مرونة الهيكل التنظيمي أو المرونة الهيكلية: وهي التغيرات أو التعديلات التي تقوم بها المنظمة على مستوى المهام والوظائف، يكون التعديل كميًا بخلق وحدات انتاج صغيرة، انشاء فرق عمل داخل كل وحدة، تعديل ساعات العمل، وتشمل العمل المؤقت، العمل الجزئي، تقليص ساعات العمل، العمل بالساعات الإضافية.

أما من الناحية النوعية، يكون التعديل بفتح وظائف نوعية بما يتماشى والتغيرات الجديدة وإلغاء التقليدية منها، إعادة النظر في توزيع المسؤوليات وكذا في أنظمة التحكم والرقابة، السماح للعاملين بأداء وظائفهم بقدر كبير من الحرية والاستقلالية والتنوع وتحويلهم إلى موظفين مبادرين قادرين على صنع واتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة.

⁹توسرت محمد أبا بكر، ابراهيمي ولي أحلام، مهابات نوري عبد الله، "دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 542.

² J.S Evans , "Strategic flexibility for high technology manouvres a conceptual framework, *Journal of Management Studies* ,1998 , N° 28, V. 1, pp 69-89.

³Bunnel , *Op.Cit*,p3 .

- مرونة الموارد البشرية: يشمل التغييرات التي تمس حجم العاملين، بفتح عمليات توظيف جديدة لمواجهة الطلب المتزايد، أو فتح وظائف متخصصة فرضتها التغييرات البيئية، أو تكون الحالة عكسية وهي تقليص عدد العاملين عن طريق التسريح أو الإحالة على البطالة المؤقتة، لمواجهة أزمة السيولة الناتجة عن تقلبات السوق. وقد تكون التغييرات نوعية فيمس التسريح بالدرجة الأولى العمال غير مؤهلين وتوظيف المهارات المتخصصة اعتماد سياسة صارمة للتدريب وتنمية المهارات لتأهيلهم على إدارة المخاطر والأزمات.

- مرونة إنتاجية: تلجأ المنظمات أوقات الاضطرابات والأزمات على إعادة إدارة مخزونها ومواردها الإنتاجية لمواجهة مشاكل العرض أو الطلب التي قد تخلقها شركات منافسة أو اضطرابات سلاسل التوريد أثناء الأزمات الاقتصادية، وقد تلجأ المنظمات إلى تغيير خطوطها الإنتاجية أو تحسينها استجابة لتغييرات الطلب الناتجة عن التقلبات الاقتصادية أو لتغير أذواق العملاء والمستهلكين¹.

3.2-2 المرونة الخارجية:

المرونة الخارجية هي إعادة تنظيم الموارد الخارجية للمنظمة²، وتخص تغيير أو تعديل استراتيجية المنظمة في الانتاج أو التسويق (موارد السوق)، وهي بدورها تأخذ شكلين:

- مرونة سوقية: وهي قدرة المنظمة على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء والزبائن، والقدرة على زيادة حصتها السوقية بدخول أسواقا جديدة أو توسيع دائرة تعاملاتها إلى عملاء جدد استجابة لتغييرات وتقلبات السوق.

- مرونة تنافسية: وتعني قدرة المنظمة على إعادة تنظيم قدراتها المتعلقة بأهداف المنظمة، فقد تضطر إلى تغيير استراتيجيتها الحالية بالاعتماد على تقنيات تكنولوجية جديدة، مثل التحول نحو التجارة الالكترونية، الانتاج عن طريق برمجيات رقمية، والعمل بشكل أساسي على خلق أساليب جديدة لجذب وكسب ثقة المتعاملين، ويصف الباحثون المنظمة المرنة بأنها منظمة تزدهر في فترات التغيير وتزداد قوة ويصبح ذلك مصدرا لميزة تنافسية حقيقية³.

يظهر من خلال ما تقدم أن المرونة التسييرية هي نهج في تسيير المنظمات يفرض نفسه بإلحاح في ظروف التهديدات الخارجية التي تتعرض لها المنظمات، وهي تشير إلى مجموعة من الأساليب والآليات التي تركز التغيير في أنشطتها، هياكلها المادية منها والبشرية، وفي خططها واستراتيجياتها بما يضمن لها الاستمرارية والفاعلية في بيئة مليئة بالتغييرات والتعقيدات، على غرار ما أحدثته جائحة كورونا من اضطرابات في العالم على جميع الأصعدة، وكان على منظمات الأعمال إيجاد أساليب للتعامل مع هذا الوضع بما يضمن بقاءها، استمراريتها واستدامتها في عالم الأعمال.

¹ Ibid, p 15

² BENKO, Op.Cit,p94.

³ Volberda W, Verwaal Ernst, van der Weerd Niels, Ownership structure, organisational flexibility and store performance in retail chains, *International Journal of Business Environment*, January 2006, p 272.

3. التأثيرات الفورية جائحة كورونا على النشاط الاقتصادي العالمي

1.3 القطاعات الاقتصادية الأكثر تضرراً:

أثرت أزمة كورونا - كوفيد 19 - سلباً على اقتصاد دول العالم، إذ أشارت البيانات الاقتصادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة 6% في الأشهر الأولى لظهور الوباء مقارنة بالأرقام المسجلة نهاية ديسمبر 2019، وانخفاض مستوى الإنتاج بنسبة 1/5، وانخفاض الاستهلاك بنحو 1/3 في العديد من الاقتصاديات مقارنة بنفس الفترة من عام 2019. بينما أشار صندوق النقد الدولي إلى فقدان أسواق الأسهم لما يقرب من ثلث قيمتها بين 20 فيفري ونهاية مارس 2020، ووصف الصندوق هذا التراجع بأنه الأسوأ منذ الكساد الكبير لعام 1929¹.

تفاوت حجم تأثير أزمة كورونا على القطاعات الاقتصادية فمنها من تأثر بشدة وهي القطاعات التي تأثرت بطريقة مباشرة بإجراءات الغلق كقطاع الطيران والسياحة، الترفيه والطاقة، إلى جانبها قطاع التجارة، التصنيع، والخدمات، في حين استفادت قطاعات أخرى وابتعثت في ظل الوباء ومنها قطاع التكنولوجيا، صناعة الأغذية والصناعة الصيدلانية.

1.3-1 قطاع التجارة:

أشارت منظمة التجارة العالمية إلى تسجيل انخفاضاً في حجم التجارة السلعية العالمية بنسبة 3% في الربع الأول من عام 2020، وبنسبة 18% في الربع الثاني منه². وكشف مركز التجارة الدولية أن خسائر صادرات التصنيع نتيجة الوباء قد بلغت 126 مليار دولار في كل من الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية والصين، وأشار ذات التقرير إلى أن 55% من الشركات التجارية الصغيرة والمتوسطة في العالم قد تأثرت بشدة بهذه الأزمة مقابل 40% من الشركات الكبرى، و25% معرضة لخطر الإغلاق تأثراً بالوباء³.

1.3-2 قطاع التصنيع والخدمات:

أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن بيانات عن قطاع التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية قد أظهرت انكماشاً في القطاع بنسبة 48%، وانخفاضاً تاريخياً في قطاع الخدمات بـ 39% إلى غاية مارس 2020، وهي نفس التأثيرات التي شهدتها أوروبا مع تراجع مؤشر التصنيع إلى 44.5% في نهاية مارس، وتراجع مؤشر الخدمات من 52.6% في فيفري إلى 28% في شهر مارس، وهو انخفاض لم يسبق له مثيل في الأزمات الاقتصادية العالمية

¹Oecd· Coronavirus (COVID-19): SME policy responses, Updated in 15 July 2020 , consulté le 12/ 10/2020 à 19h, [https://read.oecd_library.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid_OECD_Policy_Responses_to_Coronavirus_\(COVID-19\)](https://read.oecd_library.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid_OECD_Policy_Responses_to_Coronavirus_(COVID-19))

² Idem.

³ ماجد الجميل ، 126 مليار دولار خسائر أكبر 3 سلاسل التوريد العالمية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 23 جوان 2020، اطع عليه يوم: 2020/11/02 على 17 سا، https://www.aleqt.com/2020/06/23/article_1858306.html

السابقة¹. وأعلن معهد لينز الألماني للأبحاث الاقتصادية عن تسجيل 1009 طلب إعلان إفلاس في شهر ماي، لشركات ناشطة في مجال الصناعة والخدمات.

1.3-3 قطاع الطيران:

لم يشهد قطاع النقل الجوي أزمة في تاريخه كالتى عرفها نتيجة تفشي فيروس كورونا، إذ توقفت كل شركات الطيران عن العمل صناعة ونقلًا، مع تراجع الطلب على النقل الجوي عالميًا، فوفقًا للإتحاد الدولي للنقل الجوي، خسرت صناعة الطيران في العالم 76 مليار دولار من رقم أعمالها بداية عام 2020، في حين بلغت خسائر النقل الجوي على المستوى العالمي 126 مليار دولار في الفترة من جانفي-ماي 2020، بسبب إلغاء الرحلات². وفي المقابل أعلنت بعض شركات الطيران إفلاسها، من بينها شركة فلاي بي "Flybe" البريطانية(مارس) وشركة الطيران Virgin Australia الاسترالية (أفريل)، وشركة LATAM التي تُعد من أكبر شركات الطيران في أمريكا اللاتينية، شهر ماي 2020³.

1.3-4 قطاع السياحة:

تعتبر السياحة من القطاعات الأشد تضررا من إجراءات تقييد حركة الاشخاص حاله حال قطاع الطيران، قدرت منظمة السياحة العالمية تراجع ناتج هذا القطاع بنسب تتراوح بين 60-80% خلال الربع الأول من عام 2020. للإشارة، يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات المستقطبة للعمالة مع تنوع أنشطته من خدمات فندقية، أنشطة الصناعات الغذائية، نقل الركاب، وكالات السفر وأنشطة خدمات الحجز، قدر المجلس العالمي للسفر والسياحة عدد الوظائف التي تأثرت مباشرة من أزمة كورونا ب 50 مليون وظيفة في هذا القطاع في العالم⁴.

2.3-العوامل المفسرة لظاهرة الانكماش الإقتصادي أثناء الوباء

2.3-1 تراجع الطلب العام:

تواكب تراجع الطلب مع تراجع كبير في مستوى الإنفاق لدى المستهلك ، مع ارتفاع معدلات البطالة الراجع إلى إجراءات تسريح اليد العاملة التي اتخذتها الشركات المتضررة من الأزمة ومن جهة أخرى سجل تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح يتجنب مراكز التسوق خوفا من انتقال العدوى ، وتوجهه نحو التسوق الإلكتروني، وهذا ما

¹Oecd, Coronavirus (COVID-19): SME policy responses' Op.Cit, p 7.

² إيمان فخري ، كيف تنكيف صناعة الطيران مع أزمة كورونا، المستقبل للأبحاث والدراسات المستقبلية، 23 جوان 2020، اطع عليه يوم 2020/11/25 على 14سا، <https://futureuae.com/ar/Mainpage/Item/5653> .

³ نفس المرجع، نفس الصفحة

⁴ محمد اسماعيل جمال قاسم، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول الغربية، منشورات صندوق النقد العربي، أكتوبر 2020، ص

أضعف مستويات الطلب الكلي، الذي أثر بدوره على الشركات التي اضطرت بعضها إلى خفض انفاقها واستثماراتها، بينما اضطرت أخرى إلى الإغلاق وإعلان إفلاسها¹.

2-2.3 تراجع العرض بسبب تعطل سلاسل التوريد:

هي من بين أهم العوامل المؤدية إلى تراجع العمليات الإنتاجية للشركات، فسلاسل التوريد هي أحد مظاهر عوالة العملية الإنتاجية المحكّمة لمعايير التنافسية على المستوى الدولي، وهو الأمر الذي خلق مشكلة التركيز الجغرافي لسلاسل التوريد.

تعتبر الصين أكبر مورد في سلاسل التوريد العالمية خاصة تلك المرتبطة بصناعة السيارات، الإلكترونيات، المعادن، المنتجات الطبية، تبلغ مساهمتها بالمواد الوسيطة الخاصة بشركات التصنيع خارجياً نسبة 20%، وتمول الشركات الصناعية الكورية واليابانية، قطاع الآلات والسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر من 25%، فيما يعتمد 50% من قطاع الإلكترونيات على هذه الدول. ومع اتساع رقعة الوباء اتخذت مشكلة التوريد طابعا عالميا، فقد أشار تقرير عن التجارة الدولية، أن إجراءات الحجر في الصين، الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية، كان لها الأثر الكبير في التجارة العالمية حيث تمثل هذه الاقتصاديات مجتمعة 63% من واردات سلسلة التوريد العالمية و54% من صادراتها²، الأمر الذي شكل صدمة للإنتاج العالمي. في ظل هذه المعطيات الجديدة كان لابد من الشركات الاقتصادية في العالم من تغيير استراتيجيتها التسييرية والتوجه نحو نظم وآليات تسيير مرنة تشمل تغييرات في هيكلها في مواردها وفي مخططاتها.

4. آليات المرونة التسييرية لتجاوز تداعيات جائحة كورونا على الشركات الاقتصادية

1.4 آليات المرونة التقليدية للحفاظ على البقاء:

هي آليات وإجراءات لجأت إليها بعض منظمات الأعمال المتمثلة في أغليبيتها من شركات صغيرة ومتوسطة في بداية الوباء لمواجهة تحديات مرحلة البقاء جراء الصدمة الفجائية التي تعرضت لها حيث واجهت أزمة سيولة رهيبية، وقد لجأت إلى آليات مرونة تقليدية التي غالبا ما كانت تلجأ إليها المؤسسات أوقات الركود الاقتصادي أو الأزمات الاقتصادية العالمية التي شهدتها العالم في عدة فترات تحت مسمى إجراءات المرونة الداخلية³، التي تسمح للمؤسسات بإعادة هيكلة اليد العاملة مؤقتا لتقليص التكاليف المصاحبة للتغيرات الاقتصادية تفاديا لخطر الإفلاس والغلق.

1-1.4 تسريح العمالة:

¹ نفس المرجع.

² محمد فايز فرحات، سلاسل التوريد وأزمة كوفيد -19-، المشكلات الراهنة والاتجاهات المستقبلية المحتملة، مركز الإمارات للسياسات، 2020/04/26، اطلع عليه يوم 2020/11/25 على 19 ساء، <https://epc.ae/ar/topic/supply-chains-and-the-covid-19-crisis-current-problems-and-potential-future-tren>

³ Thomas Koch, Joel Mssol , le chômage partiel en Allemagne : le remède miracle dans la crise, **Cair-Info**, n210, avril 2014, p75.

لجأ عدد كبير من الشركات التي عانت صعوبات مالية إلى تسريح عمالها خاصة في القطاعات المتضررة مباشرة، إذ أشارت دراسة اقتصادية لباحثين من جامعة سيدني الأسترالية إلى أن ما يقرب عن 147 مليون شخص فقدوا وظائفهم حول العالم في قطاع السياحة، الطيران، التجارة والطاقة، مما تسبب في انخفاض مدفوعات الرواتب بما يقارب 2.1 تريليون دولار. من جهته أعلن مركز لينز الألماني للأبحاث الاقتصادية، شهر ماي 2020 عن فقدان 2 مليون وظيفة، وبلغت في الولايات المتحدة الأمريكية بين شهري فيفري- أبريل من نفس السنة 20 مليون وظيفة، من بينها 11 مليون في الشركات الصغيرة والمتوسطة¹.

ولمواجهة العجز لجأت هذه الشركات إلى طلب الدعم المالي للحكومي، حيث تحركت معظمها بسرعة لحماية الشركات من خطر الإفلاس والغلق، وللحفاظ خاصة على قدراتها التشغيلية. بما فيها حماية مناصب العمل، تمثلت هذه المساعدات في فرنسا مثلاً في تأجيل دفع الضريبة، زيادة الضمانات على القروض المقدمة للشركات الصغيرة تصل إلى 90% من المبلغ المقترض، وإطلاق قروض انتعاش بدون ضمان وصل إلى 500.000 أورو في مارس 2020. وفي ألمانيا أعلنت الحكومة عن قروض دون قيود على الإئتمانات لضمان السيولة للشركات المتضررة بلغت قيمتها 750 مليار يورو². وفي الولايات المتحدة الأمريكية، ساعد بنك ولز فارغو wells fargo، ما يقرب عن 259000 شركة صغيرة ومتوسطة، إلى غاية 31 أوت 2020، بإجمالي 10.5 مليار دولار، استفادت منها على شكل قروض، إعفاء من الرسوم و تأجيل الدفع، لمدة 3 أشهر قابلة للتجديد حسب تطور الاوضاع الصحية³.

1.4-2 إعادة هيكلة ساعات العمل:

تلجأ الشركات في أوقات الركود الإقتصادي إلى تعديل نظم العمل لحماية مناصب العمل من التسريح، وقد اتخذ هذا الإجراء عدة مسميات باختلاف الدول، تقليص ساعات العمل في فرنسا، العمل الجزئي في ألمانيا، البطالة الجزئية في بلجيكا وتحت مسمى تأمين البطالة في الولايات المتحدة الأمريكية.

في ألمانيا، بدأ العمل بالعمل الجزئي (Kurzarbeit)، بداية شهر مارس 2020، حيث سمح القانون للشركات التي تعاني مشاكل السيولة بتخفيض مؤقت لساعات العمل العادية. على أن تقدم الدولة دعماً لها إذا تأثر 10% من عمالها بهذا الإجراء، بدفع 60% من الأجر الصافي للعمال، و67% للعمال بأطفال، على أن ترتفع قيمة هذه المنحة بعد 4 أشهر إلى 70% من الأجر الصافي وإلى 80% بعد 7 أشهر وتدفع لصاحب العمل عن جميع العمال

¹ Oecd. Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond, Updated in 3/8/2020, , consulté le 10/09/2020 à 19h20, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/job-retention-schemes-durin.3.August.2020>

² Oecd. Coronavirus (COVID-19): SME policy responses , Op.Cit, p10.

³ JUST REPORT, The COVID-19 Corporate Response Tracker: How America's Largest Employers Are Treating Stakeholders Amid the Coronavirus Crisis, 5/11/ 2020, consulté le 10/09/2020 à 19h30. <https://justcapital.com/reports/the-covid-19-corporate-response-tracker-how-americas-largest-employers-are-treating-->

الدائمين والمؤقتين من طرف الوكالة الفيدرالية للشغل¹. سجلت هذه الوكالة بداية شهر مارس 2020 تقديم أكثر من 750.000 شركة لإخطارات بالعمل الجزئي لما يقرب عن 10 ملايين عامل، استفاد منهم 6 ملايين من هذا الإجراء بنسبة 14% من مجموع القوة العاملة في شهر أبريل وارتفع إلى 26.6% شهر ماي 2020².

في فرنسا، تقليص ساعات العمل، هو إجراء تعويضي للعمال في حالة توقيف مؤقت أو تقليص لنشاط للمؤسسة. تساهم الدولة بتعويض عن الساعات غير المعمولة لصاحب العمل بمقدار 60% من سعر الساعة الخام تقدم لوكالة خدمات الأجور، على أن لا يقل هذا التعويض عن 8.53 يورو للساعة صالح لمدة 12 شهراً³. بلغ عدد المؤسسات التي طلبت التعويض في فرنسا في بداية الوباء 220.000 مؤسسة، وأعلنت الحكومة عن 30 مليار يورو قيمة هذه التعويضات إلى غاية شهر جوان 2020 غطت 43% من القوة العاملة. وقد قدر عدد العمال المحالين على العمل الجزئي في أوروبا بما يقارب 20 مليون عامل، وتعتبر فرنسا أقل عدداً ب: 2.4 مليون عامل مقارنة بألمانيا ب: 4.6 مليون وب 3.5 مليون في بريطانيا حسب إحصائيات مركز DARES لستمبر 2020⁴. وقدرت المنظمة الدولية للشغل عدد ساعات العمل المقلصة في كل دول العالم في الثلاثي الثاني من عام 2020، بما يقدر ب 305 مليون وظيفة بتوقيت كامل⁵.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، من الدول التي تتبع سياسة التأمين ضد البطالة لحماية دخل العمال، وغير داعمة للوظائف كبلدان أوروبا، وهو الأمر الذي يفسر تصاعد أرقام البطالة منذ بداية أزمة كورونا. كشفت الأرقام عن فقدان 20 مليون شخص لوظيفته وهو ما يمثل 14% من مجموع القوى العاملة التي طلبت إعانة البطالة، وقدرت تكلفة الميزانية الفدرالية المخصصة لتأمين البطالة شهر سبتمبر الماضي 267 مليار دولار، وهو أسوأ وضع تشهده الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالأزمات الاقتصادية السابقة⁶.

2.4 آليات المرونة الداخلية للاستجابة والتكيف وضمان استمرارية الأعمال

2.4-1 العمل التناوبي:

صنف ثاني من الشركات الاقتصادية هي التي تمكنت من الصمود في هذا المحيط المضطرب وعمدت إلى إجراءات المرونة مست تغيير هيكل ونظام العمل (المرونة الهيكلية) للتكيف مع خصوصية فيروس كورونا الذي يتسم بسرعة كبيرة

¹Unedic، Chômage partiel : quelle est la situation en Europe ?.20/07/2020, consulté le 10/09/2020 à 19h30. https://www.unedic.org/sites/default/files/202007/comparatif_europe_chomage_partiel%20%20%20juillet%202020.pdf

²OCDE، Aplatir la courbe du chômage : comment soutenir le revenu des travailleurs tout en œuvrant au prompt rétablissement du marché du travail ?, Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2020. N°1، mai 2020, p 6.

³ Unedic، Op.Cit.

⁴Oecd، Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond, Op.cit.

⁵ Oit، Le monde du travail et le covid 19, Note de synthèse, juin 2020 , p 16.

⁶ Audrey Dufour , Aux États-Unis, le plus haut taux de chômage depuis les années 1930, Updated on 08/05/2020 , consulté le 10/11/2020 à 17h30. <https://www.la-croix.com/Economie/Monde/Etats-Unis-haut-taux-chomage-annees-1930-2020-05-08>

في الانتقال بين الأشخاص، وذلك بضمان استمرارية أعمالها ولكن في إطار حفظ صحة وأمن العاملين. شكل العمل التناوبي، العمل عن بعد والتنظيم الشبكي أهم هذه الآليات.

لجأت الشركات العمل التناوبي بمتعديل جداول العمل في المواقع من خلال سن جدول A/B ، للعمال الأساسيين أو ما يسمى بموظفي الخطوط الأمامية التي تفرض عليهم طبيعة عملهم حضوريا، وذلك على أساس مجموعات تعمل بالتناوب بين الفترتين الصباحية والمسائية، أو تناوب بالأيام، مع توسيع مساحات المكاتب والسهر على تعقيمها، لتقليص فرص تنقل العدوى بينهم. وفي هذا المجال سخرت الشركات مبالغ ضخمة لتوفير وسائل الوقاية والنظافة والتعقيم التي كانت أولويتها في هذه الفترة.

على سبيل المثال: احتل بنك WELLS FAGO¹، المرتبة الأولى بين البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تنفيذ السلامة المهنية، والحفاظ على مواقعها المصرفية خلال الوباء. قام هذا البنك باعتماد العمل التناوبي، وتعديل مساحات مكاتب العمل في كل مواقعها، ووفرت مئات الآلاف من وحدات معقم اليدين ومناديل التنظيف وأقنعة الوجه. قدم البنك "خدمة تمريض" في 56 موقع له، توفر فحوصات وكشوفات الإصابة بالفيروس للعمال مع التغطية الكاملة لتكلفة الفحص. وعلى سبيل التحفيز يقوم البنك بتقديم تعويضات نقدية للعمال المحجرين على العمل الحضورى بتخصيص مكافأة لما يقرب عن 170.000 عامل وصلت إلى 1600 دولار².

2.4-2 العمل عن بعد:

عرفت المنظمة الدولية للشغل العمل عن بعد بأنه: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية، الحواسيب اللوحية أو المحمولة أو المكتبية للعمل الذي ينفذ خارج مقر صاحب العمل"³. وتعتبر المنظمة العمل عن بعد آلية أساسية لضمان استمرارية الأعمال وتدعيم مرونة العمل خلال جائحة كورونا حيث تتيح للعاملين أداء عملهم خارج مكاتبهم وأماكن عملهم الاعتيادية لإبقاء المؤسسات في حالة تشغيل وفي نفس الوقت حماية عمالها من خطر العدوى.

ارتفع حجم العمل عن بعد في الدول التي تملك بنية تحتية رقمية متطورة في حين كان محتشما في غيرها، وقد تفاوت نطاقه حسب الدول وحسب القطاعات. أشار استطلاع لمعهد ماكينزي الألماني أواخر شهر ماي أن 81% من الشركات الاقتصادية الألمانية اعتمدت العمل عن بعد لضمان استمرارية أعمالها⁴. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أشارت دراسة أمريكية قامت بها منصة (JUST Capital) حول آليات تعامل نحو 928 شركة أمريكية مع أزمة

¹JUST Capital, Op.cit.

² Idem.

³ منظمة العمل الدولية، "العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها"، ترجمة بسام أبو ذهب، دمشق: المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، 2020، ص4.

⁴ De Smet Aaron , Réinventer l'organisation pour la vitesse dans l'ère post_covid_19, 26 /06/2020, consulté le 10/11/2020 à 17h30. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid>.

كوروننا، إلى توجه نحو 70% من هذه الشركات نحو تبني العمل عن بعد، تصدرتها شركات الاتصال والبنوك التجارية¹، بينما أشارت دراسة أجريت على 1000 من مالكي الشركات المتوسطة والصغيرة في بريطانيا إلى توجه 29% منهم نحو تبني العمل عن بعد والاستمرار العمل به حتى بعد رفع قيود الحجر الصحي².

أظهر العمل عن بعد حاجة قادة الشركات إلى التواصل مع فرق العمل الناشطة خارج مكاتبهم، عبر تقنيات التواصل الافتراضي الأمر الذي مكن من زيادة التفاعل وبناء الثقة بين الطرفين الذي لا يمكن أن يكون العمل عن بعد فعالاً بدونها، ومن المتوقع أن يكون لهذه الأخيرة أثراً إيجابياً على الثقافة التنظيمية للشركات على المدى الطويل. وتأكيداً على ذلك، جاء في تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي عن توجه هام لقادة الشركات في هذه الجائحة نحو استخدام تكنولوجيات الاتصال والتواصل عن بعد مع العاملين عبر تقنية مؤتمرات الفيديو ومنصات التعاون مثل زووم ميكروسفت تيم، (zoom. Microsoft team)³، مامكنهم من التواصل مع أغلبية عمالهم، وأظهر تقرير لمنظمة العمل الدولية أن حوالي 9 من أصحاب العمل على 10 تابعوا أعمالهم عبر تقنيات التواصل الافتراضي⁴، على سبيل المثال: أنشأ الرئيس التنفيذي لشركة HP تطبيقاً رقمياً للتواصل مع موظفيه، مكنه من التواصل مع 85% منهم طيلة فترة الحجر المنزلي، وأعلن هذا الأخير عن فعالية كبيرة أظهرها بعض الموظفين في عملهم عن بعد، وهم الذين كانوا انطوائيين في عملهم المكتبي⁵. هذا التوجه الجديد لقادة الأعمال يثبت ارتفاع الارتفاع الكبير لسهم شركة زووم الرعاية لخدمات الاتصال والدردشة عبر الفيديو الذي تجاوز نسبة 151% شهر ماي، لترتفع قيمتها السوقية إلى 48.2 مليار دولار، مقابل 18.8 مليار دولار بنهاية عام 2019⁶.

2.4-3 التحول نحو التنظيم الهيكلي الشبكي

يصر الباحثون على ضرورة جعل المرونة التسييرية ثقافة تنظيمية، تميل المنظمات فيها إلى تبني قيم الاستقلالية والحرية في العمل، بمنح العامل هامش من السلطات والمسؤوليات في ممارسة وظائفه وفي المبادرة باتخاذ القرار، واعتماد التدريب بشكل مستمر لتنمية المهارات المعرفية والفنية لديه، وتقوية روابط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. انتقد أخصائيو إدارة المخاطر الهيكل التنظيمي الهرمي حيث تتم عملية صنع القرار من أعلى إلى أسفل، كونه لم يعد يلائم البيئة المضطربة الخاضعة لتغيرات متكررة، لذا لا بد من فسخ المجال لهماكل أبسط تسمح للنظام بالاستجابة السريعة للتحديات البيئية، ويشكل الهيكل الشبكي التنظيم الأمثل في هذه الحالة⁷. يسمح هذا الهيكل بتوزيع عملية صنع القرار

¹ JUST Capital, Op.Cit.

² منظمة العمل الدولية، مرجع سابق الذكر، ص13.

³ Kate Whiting Op.Cit.

⁴ منظمة العمل الدولية، مرجع سابق الذكر، ص7.

⁵ Kate Whiting . Op.cit.

⁶ عبدالله إكرامي، 10.95 تريليون دولار قيمة أكبر الشركات في العالم. جريدة الاقتصادية. 2020/09/27. اطلع عليه يوم 2020/11/2 على

الساعة 14 سا40د، https://www.aleqt.com/2020/09/07/article_1914541.html

⁷ Aaron, Op.Cit.

والتوجه نحو تفويض السلطة إلى مختلف الاقسام والمستويات التنظيمية (التوزيع القيادي) والاعتماد على فرق عمل، على أن يعمل القادة على إسناد المسؤولية إلى الخط الأمامي مع الدفع بمساءلة الحلقة المغلقة، أي كل عضو في الفريق يعرف مهمته متى يقوم بها ولأي هدف، مع متابعة منضبطة له لتحقيق النتائج المخطط لها.

في هذا الصدد، توصلت أبحاث معهد ماكينزي وجامعة هارفارد للأعمال الصادرة شهر جوان 2020، أن الشركات التي كانت تعمل بمبكل شبكي قائم على فرق عمل صغيرة، فرق متعددة الوظائف، فرق الخط الأمامي الممكنة، كان أداءها أفضل وتحركت بشكل أسرع وبفاعلية أثناء أزمة كورونا، منها شركات الاتصالات والبنوك في أوروبا التي كانت أسرع مرتين في إطلاق خدمات جديدة استجابة للوباء لاعتمادها على فرق عمل متعدد الوظائف¹. إن العمل التناوبي، العمل عن بعد والتواصل الافتراضي عبر تكنولوجيات الاعلام والاتصال والتنظيم الشبكي كلها آليات دعمت مرونة العمل ومكنت الشركات من التكيف مع خصوصية جائحة كورونا بضمان سيرورة العمل مع الحفاظ على أمن وحياة موردها البشري.

5. آليات المرونة الخارجية للاستجابة، النمو والازدهار

1.5 تحول شركات التصنيع نحو دعم الحماية الصحية:

عمدت بعض الشركات إلى تغيير استراتيجيتها الانتاجية والسوقية لمواجهة أزمة تدفقات التوريد التي تسببت في تعطل عملها، والتوجه نحو الاستجابة للطلبات الجديدة التي خلفتها الأزمة الصحية وتغطية نقص الإمدادات من مواد غذائية، صيدلانية وطبية اعتمادا على سلاسل التوريد المحلية، نذكر على سبيل المثال²:

- تحول شركة صناعة السيارات "ديلمر مرسيدس" إلى تصنيع القطع الضرورية الخاصة بالتجهيزات الطبية، كما اشتركت شركة فورد وجنرال الكتريك في انتاج المعدات الطبية الوقائية وأجهزة التنفس.

- تحول شركة **VR COASTER** المنتجة لنظارات الواقع الافتراضي المستخدمة في مدن الملاهي إلى انتاج واقيات الوجه البلاستيكية.

- تحول مصنع فورمولا واحد في بريطانيا إلى إنتاج أجهزة التنفس المعروفة باسم **CPAP**

- حولت شركة **LOREAL** لمستحضرات التجميل 70% من منتجاتها نحو انتاج معقمات اليدين في أكثر من 40 دولة في العالم.

- تحولت شركة الالكترونيات الألمانية "سيامنس" **SIEMENS** إلى مورد رقمي هام للعملاء في مجال التصنيع الثلاثي الأبعاد، تمكنت هذه الشركة في الصين من تطوير روبرت ذكي لتعقيم المساحات والأسطح، بينما تمكنت في أوروبا من تغطية الطلب على قطع الغيار الخاصة بأجهزة التنفس الصناعي¹.

¹ Idem

² مارتن أرت، المرونة والابداع في زمن الأزمة، 2020-04-28، اطع عليه يوم 2020/09/20 على 13 سا، <https://www.deutschland.de/ar/topic/alaqtsad/jayht-kwrwna-shrkat-almanyt-tuadwl-antajha>

2.5- تحول الشركات التجارية نحو التجارة الإلكترونية:

مع ارتفاع أصوات "الزم بيتك"، لجأ الأفراد إلى التسوق الإلكتروني لاقتناء حاجياتهم الاستهلاكية، في هذا المجال ذاع صيت الشركات التي قدمت خدمات تسويقية مبتكرة ولبت طلبات الأفراد من المواد الاستهلاكية طيلة فترة الحجر الصحي، على رأسها شركتي أمازون وولمارت الأمريكيتين.

شركة أمازون: هي أكبر شركة أمريكية خاصة ببيع بالتجزئة عبر الإنترنت في العالم. حققت هذه الشركة أرباحاً فصلية بنحو 5.2 مليار دولار في الربع السنوي الثاني وهو ما يعد ضعف الأرباح المحققة في نفس الفترة من عام 2019. وعلى إثر ذلك قفز سهم الشركة بأكثر من 24%، محققة رقماً قياسياً دفع قيمتها السوقية إلى 1.5 تريليون دولار في هذه الفترة². ساهمت خدمات الرقمنة بشكل كبير في نجاح شركة أمازون للتجارة الإلكترونية، حيث سهلت لها التواصل الدائم والسريع مع مختلف العملاء، ومنها: خدمة التوصيل PRIME NOW، خدمة أمازون واب AMAZON-WEB SERVICE لتلقي الطلبات، خدمة AWS تسمح بالتعامل بين العاملين وقيادة الشركة عن بعد، خدمة AMAZON CHINE لمساعدة العاملين على التواصل والتعاون من أي مكان في العالم³.

شركة ولمارت: ثاني شركة تجارية أمريكية عالمية أظهرت سياستها التسويقية والتجارية فاعلية كبيرة، اعتمدت التطبيقات الرقمية لضمان تعامل سريع وفعال مع مختلف عملائها، من بينها تطبيق walmart grocery. سجلت الشركة دخول أكثر من 265 مليون عميل أسبوعياً لمواقعها الإلكترونية، وبالمقابل قامت بتحسين الخدمة المقدمة لهم عبر استعمال ولأول مرة طائرات توصيل، واستحداث بطاقة دفع عن طريق الإنترنت تسهلاً للتعاملات المالية ما مكنها من رفع قيمة أسهمها إلى 5.14 مليار دولار إلى غاية أكتوبر 2020⁴.

3.5 تحول استراتيجية الشركات نحو التعاون بدل التنافس:

لفك الاختناق الناتج عن تعطل سلاسل التوريد العالمية، اتجهت الشركات نحو العمل بالموارد المحلية والتعاون والتشارك مع الموردين المحليين لتلبية الطلب المحلي العاجل على معدات الحماية الصحية ومن بينها:

- تعاون شركة MAHLE لتصنيع قطع غيار السيارات في مدينة شتوتغارت الألمانية مع شركة TRIUMPH لإنتاج الملابس الداخلية، في إنتاج أقنعة تنفس واقية، حيث تقوم الأولى بإنتاج قطع التنقية والفلتر العازلة للفيروسات بينما تعمل الشركة الثانية على تجهيز المنسوجات ووضع المنتج في شكله النهائي⁵.

¹Klaus Helmrich, **Corona is changing the industrial world**، 12/ 11/2020, consulté le 12/12/2020 à 14h25. <https://new.siemens.com/global/en/company/stories/industry/digitalization-automation-industry-corona-covid-19-siemens-ceoklaushelmrich.html>، 12-11-2020

² عبد الله اكرامي، مرجع سابق الذكر.

³ JUST Capital, **Op.cit**

⁴ Idem.

⁵ مارتن أرت، مرجع سابق الذكر.

- قامت منظمة PRISMA HEALTH بتصميم جهازا للتنفس الاصطناعي وتعاونت مع شركة JOHNSON & JOHNSON لضمان توزيع أكبر كمية ممكنة لتغطية حاجات السوق المحلي .
- تبادل العمالة: في إطار التعاون ما بين الشركات، تم فتح منصة رقمية تفاعلية تضامنية بين الشركات الأمريكية سميت People + Connect خصصت لتوظيف العمال المسرحين من القطاعات المتضررة. قامت شركة ولمارت الأمريكية للبيع بالتجزئة بالتعاون مع 70 شركة متضررة لتوظف 150.000 من عمالها في متاجرها ومراكز التوزيع التابعة لها، بعقد مؤقت أو بدوام جزئي، من جهتها، قامت شركة أمازون بتوظيف 17.500 عامل إضافي من بينهم سائقي الشاحنات التي استعارتهم من شركة "ليف" الأمريكية للطيران، لدعم خدمات الشركة في التوصيل وإنقاذ هؤلاء من خطر البطالة¹.

4.5 الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

إن المتفحص لمختلف الممارسات التي انتهجتها الشركات الناجحة والفاعلة في ظل جائحة كورونا، يصل إلى أن المنطق المالي الربحي لم يعد المتغير الوحيد الذي تبني عليه الشركات استراتيجياتها، بل لابد من دمج برأسمال اجتماعي يدعم سمعتها في المستقبل وهذا ما اصطلح عليه عند البعض بمواطنة الشركات أو الشركات الأخلاقية².

شكل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات متغيرا تقييما هاما لترتيب وتقييم فاعلية الشركات في ظل أزمة كورونا، ضمن هذا المنظور تبنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تقرير لها شهر جويلية 2020، مصطلح القيادة المسؤولة للشركات **La conduite responsable des entreprises**³، مشيرة إلى أن التوجه الاستراتيجي الجديد لإدارة الأعمال في ظل أزمة كورونا ليس يتجاوز التحديات الظرفية فقط، ولكن الاستثمار في سمعة الشركة واستقطاب ولاء عملائها من خلال مواقفها الاجتماعية بما يحقق استدامة أعمالها مستقبلا. نفس ما ذهبت إليه مؤسسة Futur Brand المختصة بالترتيب السنوي للعلامات التجارية العالمية منذ 2014، حيث اعتمدت في مؤشر 2020 ولأول مرة ما أسمته قوة إدراك العلامة التجارية لترتيب 100 شركة اقتصادية عالمية⁴، وتعني به مستوى رضا العاملين، المستهلكين والعملاء عن تعامل العلامة التجارية مع جائحة كورونا، وكذا مستوى المرونة والابتكار الذي أظهرته في تعاملاتها. جاء في مقدمة الترتيب شركة الصناعة التكنولوجية أبل "apple"، رفقة الشركتين الأمريكيتين للتجارة الإلكترونية حيث احتلت أمازون المرتبة الثانية بينما جاءت شركة ولمارت في المرتبة السادسة⁵.

¹ JUST Capital, Op.cit

² حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010، (ص3).

³ Oecd, **La crise du COVID-19 et la conduite responsable des entreprises**, 30/03/2020. <http://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct-FR.pdf>.

⁴ Future Brand ، **Future Brand index 2020**, consulté le 15/12/2020 à 19h25, <https://www.futurebrand.com/futurebrand-index-2020>

⁵ Brand Finance, **Brand Finance Global 500 (100)| 2020**, consulté le 15/12/2020 à 14h25, <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=83>

افتكت هاتين الشركتين هذا التقدم بفضل فاعلية سياستهما التسويقية المعتمدة على التقنيات التكنولوجية التي دعمت بشكل كبير مرونة العمل، وبفضل المبادرات الاجتماعية التي قامت بها في هذه الأزمة مع عملائهما، موظفيهما ومع المجتمع ككل. ساهمت شركة ولمارت الأمريكية بمبلغ 25 مليون دولار لدعم الأبحاث العلمية المتعلقة بوباء COVID-19، وتسهيل الاختبار لمئات الآلاف من الأشخاص في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء 600 موقع إختبار، كما ساهمت بقيمة 10 ملايين دولار لدعم بنوك الطعام وبرامج الغذاء للسكان المحرومين. من جهة أخرى منحت شركة ولمارت لعمالها مكافآت فصلية، وأخرى خاصة بوباء كورونا استفاد منها 1.5 مليون عامل في الولايات المتحدة الأمريكية، من عمال المتاجر ونواديها ومراكز التوزيع وصلت قيمتها إلى 2.8 مليار دولار لعام 2020. كما تنازلت الشركة عن حق الإيجار لجميع شركائها العقاريين والمقدر بـ 10.000 مكان مؤجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، كما تعاونت مع سيتي بنك لدعم ما يقرب عن 18000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تضررت من الوباء¹.

من جهتها أنشأت شركة أمازون صندوق إعانة بقيمة 25 مليون دولار للموظفين الذين يواجهون صعوبات مالية منهم العمال الموسمين، وتقديم منحة مقدرة بـ 10 أيام عمل استفاد منها 6500 عامل لرعاية الأطفال والتكفل بحاجياتهم التعليمية بسبب غلق المدارس، كما استحدثت وفي إطار المسؤولية الأخلاقية تجاه موظفيها إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة 15 يوما للمصابين بفيروس كورونا، أو المحالين طبيًا نحو الحجر المنزلي، يمكن تمديدتها بناء على شهادة طبية².

6. الخاتمة :

تعتبر الأزمات محطة للتعلم والمنظمة الفعالة هي التي تتخذ الإدارة الاستباقية للمخاطر فحجا لها، فتتعلم كيف تحول التهديدات والتغيرات البيئية المختلفة إلى فرصة للنمو والازدهار. توصلت الدراسة وانطلاقاً من فحص مختلف أساليب وآليات المرونة التي انتهجتها الشركات الاقتصادية مع تداعيات جائحة كورونا من خلال استقراء بعض النماذج العالمية، إلى نتائج هامة حول نهج إدارة الأعمال في ظل ما يسمى باقتصاد الوباء منها:

1 - تباين وتعدد آليات المرونة التي انتهجتها الشركات الاقتصادية للتعامل مع الاضطرابات البيئية التي أفرزتها جائحة كورونا كل حسب موقعها الاقتصادي، منها ما لجأت إليها لتخطي حاجز الإفلاس، ومنها ما انتهجتها للتكيف الظرفي وضمان استمرارية الأعمال وأخرى اعتبرتها نهجاً تسييرياً مكنها من تحويل هذا التهديد إلى فرصة للتطور.

¹corporate, walmart., Walmart annonce plus de 700 millions de dollars de bonus supplémentaires pour les associés, consulté le 20 /03/2020 à 19 h00. https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/12/03/walmart-announces-more-than-700-million-in-additional-associate-bonuses-tops-2-8-billion-in-total-cash-bonuses-to-associates-in-2020*

² JUST Capital, Op.cit.

2- الشركات الناجحة التي ضمنت استمرارية أعمالها وتخطت حاجز الإغلاق والإفلاس، هي التي انتهجت مرونة في التسيير للتكيف والمواجهة بما في ذلك: تغيير وابتكار نظم وأساليب عمل جديدة، والتخلي عن أساليب العمل التقليدية التدريجية والاحتكرة لعملية اتخاذ القرار وتكييف استراتيجياتها بسرعة مع التغيرات المفاجئة التي أحدثها الوباء، أما الشركات الفعالة هي التي كانت لها إدارة استباقية للأزمات وصاغ قادتها رؤية استراتيجية لمرحلة ما بعد الأزمة.

3- فرضت جائحة كورونا تغييرات تنظيمية هامة على إدارة وتسيير الشركات الاقتصادية، شكلت قطيعة مع نماذج التسيير التقليدية منها:

- تنامي ثقافة التغيير المؤسسي: تمكنت الشركات من صياغة ثقافة تنظيمية قائمة على الجرأة في طرح التغيير والتحرك بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية مدعومة بقبول المخاطرة، الاستقلالية وتحرير المبادرات الفردية.

- القيادة عن بعد: ولنجاحها لا بد من قيادة تتقن مهارات التواصل والتعامل مع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

- العمل عن بعد: الذي كان في مرحلته الجينية، اقتحم في ثقافة المنظمات وفرض تغييرا في عدة مفاهيم إدارية منها: الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية الوظيفية. وفي المقابل فعمل نظام التسيير بثقة " **management par la confiance** ."

- تفعيل العمل بفرق العمل، وتغيير علاقات السلطة والتبعية إلى علاقات الاعتماد المتبادل والمساءلة، لضمان الاستجابة السريعة للتغيرات الفجائية والقضاء على ظاهرة الارتجال التنظيمي.

وفي الأخير خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

-ترك نهج المرونة التسييرية في ظل وباء كورونا آثارا عميقة في تسيير الشركات، لهذا لا بد من اعتماده نموذجا تسييريا جديدا لمرحلة ما بعد الوباء.

-على قادة الأعمال أخذ العبرة من الأزمة الحالية، بجعل إدارة إستدامة الأعمال والمرونة جزءا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.

- بينت الأزمة الحالية أن النجاح والفعالية كانت للذي استثمر في الرقمنة وفي تكنولوجيات الاتصال والتواصل، فلا بد لقادة الأعمال بعد مرحلة التعافي، من منح هذا المجال الأولوية في الاستثمار لمن أراد البقاء وتعزيز موقعه في بيئة التنافسية الشديدة.

- تفتتح هذه الدراسة بابا لبحث ودراسة نماذج أخرى لسياسات الاستجابة التي ابتكرتها الشركات في مختلف دول العالم لمواجهة أزمة كورونا، والتي ستشكل لا محال حقلا معرفيا جديدا في نظم تسيير وإدارة مخاطر الأعمال في ظل اقتصاد الأوبئة.

7. المراجع

1. الأسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010.
2. إكرامي عبد الله، **10.95** تريليون دولار قيمة أكبر الشركات في العالم، جريدة الاقتصادية، 2020/09/27، اطلع عليه يوم 2020/11/2 على الساعة 14 سا40د،
https://www.aleqt.com/2020/09/07/article_1914541.html
3. توسرت محمد أبا بكر، ابراهيمي ولي أحلام، مهابات نوري عبد الله، "دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.
4. الجميل ماجد، **126** مليار دولار خسائر أكبر **3** سلاسل التوريد العالمية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 23 جوان 2020، اطلع عليه يوم 2020/11/02 على 17 سا،
https://www.aleqt.com/2020/06/23/article_1858306.html
5. عبد الرحيم محمد، المرونة التنظيمية ، اطلع عليه بتاريخ 12 -09-2020، <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2020/10/%D8%.pdf>
6. عزمي سلام أسامة، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. فخرى إيمان، كيف تتكيف صناعة الطيران مع أزمة كورونا، المستقبل للأبحاث والدراسات المستقبلية، 23 جوان 2020، اطلع عليه يوم 2020/11/25 على 14 سا،
<https://futureuae.com/ar/Mainpage/Item/5653>
8. فرحات محمد فايز ، سلاسل التوريد وأزمة كوفيد -19-، المشكلات الراهنة والاتجاهات المستقبلية المحتملة، مركز الإمارات للسياسات، 2020/04/26، اطلع عليه يوم 2020/11/25 على 19 سا،
<https://epc.ae/ar/topic/supply-chains-and-the-covid-19-crisis-current-problems-and-potential-future-tren>
9. كنزي سيرج، هارفاد بنس، كيفية إدارة الاعمال خلال أزمة كورونا، أطلع عليه يوم 2020/08/ 29 على 15 سا
<https://marsad.ecsstudies.com/27012>
10. مارتن أرت، المرونة والابداع في زمن الأزمة، 2020-04-28، اطلع عليه يوم 2020/09/20 على 13 سا،
<https://www.deutschland.de/ar/topic/alaqtsad/jayht-kwrwna-shrkat-almanynt-tuadwl-antajha>

11. حمد اسماعيل جمال قاسم، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول الغربية، منشورات صندوق النقد العربي، أكتوبر 2020،
12. منظمة العمل الدولية، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها، ترجمة بسام أبو ذهب، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2020.
13. Benko George، Flexibilité, mobilité et modernisation de l'entreprise, **Bulletin de l'association de géographes français**, 2 avril 1989.
14. **Brand Finance, Brand Finance Global 500 (100) | 2020**, consulté le 15/12/2020 à 14h25, <https://www.rankingthebrands.com/TheBrandRankings.aspx?rankingID=3>
15. Bunnel Mutthieu, l'utilisation des modes de flexibilités pour les établissements français, **Travail et Emplois**, n°106, Avril- Juin, 2006.
16. corporate, walmart,. **Walmart annonce plus de 700 millions de dollars de bonus supplémentaires pour les associés**, consulté le 20 /03/2020 à 19h00, https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/12/03/walmart-announces-more-than-700-million-in-additional-associate-bonuses-tops-2-8-billion-in-total-cash-bonuses-to-associates-in-2020*
17. De Smet et al, **Réinventer l'organisation pour la vitesse dans l'ère post_covid_19**, 26 /06/2020, consulté le 10/11/2020 à 17h30, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid>
18. Dufour Audrey, **Aux États-Unis, le plus haut taux de chômage depuis les années 1930**, Updated on 08/05/2020 consulté le 10/11/2020 à 17h30, <https://www.la-croix.com/Economie/Monde/Etats-Unis-haut-taux-chomage-annees-1930-2020-05-08..>
19. Evans J.S, "Strategic flexibility for high technology manouvres a conceptual framework, **Journal of Management Studies** , N° 28..1998
20. Future Brand ، **Future Brand index 2020**, consulté le 15/12/2020 à 19h25, <https://www.futurebrand.com/futurebrand-index-2020>
21. Isolon Camila , **Gestion des risques et flexibilité : une approche configurationnelle**, Mémoire en gestion de projet, Université du Québec , Montréal, Septembre 2018.
22. JUST REPORT, **The COVID-19 Corporate Response Tracker: How America's Largest Employers Are Treating Stakeholders Amid the Coronavirus Crisis**, 5/11/ 2020, consulté le 10/09/2020 à 19h30, <https://justcapital.com/reports/the-covid-19-corporate-response-tracker-how-americas-largest-employers-are-treating-->
23. Klaus Helmrich, **Corona is changing the industrial world** ، 12/ 11/2020, consulté le 12/12/2020 à 14h25 , <https://new.siemens.com/global/en/company/stories/industry/digitalization-automation-industry-corona-covid-19-siemens-ceoklaushelmrich.html#12-11-2020>

24. OCDE, Aplatir la courbe du chômage : comment soutenir le revenu des travailleurs tout en œuvrant au prompt rétablissement du marché du travail ?, **Perspectives économiques de l'OCDE**, Volume 2020. N°1, mai 2020.
25. Oecd, **La crise du COVID-19 et la conduite responsable des entreprises**, 30/03/2020, <http://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct-FR.pdf>.
26. Oecd, Coronavirus (COVID-19): SME policy responses, Updated in 15 July 2020 , consulté le 12/ 10/2020 à19h, https://read.oecd_library.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid **OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)**
27. Oecd, **Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond**, Updated in 3/8/2020, , consulté le 10/09/2020 à19h20, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/job-retention-schemes-durin>. **3 August 2020**
28. Oit, Le monde du travail et le covid 19, **Note de synthèse**, juin 2020 .
29. Olsson Nils O.E, Management of flexibility in project, **International Journal of Project Management**, n°24, 2006.
30. Thomas Koch, Joel Mssol , le chômage partiel en Allemagne :le remède miracle dans la crise, **Cair-Info** ,n210, avril 2014.
31. Unedic, **Chômage partiel : quelle est la situation en Europe ?..20/07/2020**, consulté le 10/09/2020 à19h30, https://www.unedic.org/sites/default/files/202007/comparatif_europe_chomage_partiel%20%20%20juillet%202020.pdf
32. Volberda W , Verwaal Ernst, van der Weerd Niels, Ownership structure, organisational flexibility and store performance in retail chains, **International Journal of Business Environment**, January 2006.