

## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

### *Crisis management and the repercussions of the Corona pandemic on the business sector of small and medium enterprises, by focusing on some Arab experiences.*

د. نور الدين قدوري<sup>1\*</sup>، د. نور الدين نوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)، [nouredine.kaddouri@univ-msila.dz](mailto:nouredine.kaddouri@univ-msila.dz)

<sup>2</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)، [nouredine.noui@univ-msila.dz](mailto:nouredine.noui@univ-msila.dz)

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/03/28

تاريخ الاستلام: 2022/12/29

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية مفهوم إدارة الأزمات بالنسبة للمؤسسات وكذا كشف انعكاسات أزمة كورونا كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى عرض بعض التجارب العربية في محاولة الحد من تأثير أزمة كورونا . وقد توصلنا إلى أهمية تواجد إدارة خاصة بالأزمات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ضرورة تشكيل لجنة خاصة بالتنبؤ بالأزمات، كما توصلت إلى أن تأثير أزمة كورونا على المؤسسات كان كبيرا، أما بخصوص الدول العربية فإن معظمها اتبع استراتيجيات متشابهة للتعافي من الأزمة تمثلت في برامج المساعدات المالية. الكلمات المفتاحية: الأزمة؛ إدارة الأزمات؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أزمة كورونا؛ الاقتصاديات العربية. تصنيف JEL: F0;F3;M1;M2;F3.

#### Abstract:

The research aimed to show the importance of crisis management for enterprises and to reveal the repercussions of the Covid-19 crisis on small and medium enterprises, in addition to presenting some Arab experiences in reducing the impact of the Corona crisis.

We concluded the importance of having a crisis management in institutions with the need to form a committee to predict it. We also concluded that its impact on institutions was significant. As for the strategies of Arab countries, it was represented in financial aid programs.

**Keywords:** the crisis; Crisis Management; small and medium Foundation; corona crisis; Arab economies.

**Jel Classification Codes:** f3;M2;M1;f3;F0.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة والذي لا تزال تلقى اهتماما خاصا من طرف المؤسسات، ولقد زادت أهميته في العصر الحالي بسبب كثرة الأزمات التي مست الاقتصاد العالمي، وفرضت ضرورة البحث عن استراتيجيات وآليات للتعامل مع هذه الأزمات، كما أن كل المؤسسات كان عرضة لها، وفي إطار سعيها للبقاء والاستمرارية شكلت إدارة خاصة للتعامل مع أي أزمة قد تتعرض لها.

تشارك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد العالمي، كما أنها توفر أغلبية مناصب الشغل، كما أن لها خصائص تختلف عن المؤسسات الكبيرة سواء ما تعلق بالحجم أو القدرة على التمويل أو من ناحية امتلاكها للموارد اللازمة والأساسية لعمليات الإنتاج أو التسويق. ومع انتشار أزمة كورونا كوفيد-19 في العالم وقيام حكومات الدول بتطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير الاحترازية كالإغلاق الكلي أو الجزئي مع تقليص ساعات العمل، فقد تأثرت مختلف المؤسسات بهذه التدابير، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأثر بشكل أكبر، كما أن هذا التأثير مس عدة جوانب سواء ما تعلق بالتوظيف أو الإنتاج أو ما تعلق كذلك بالتسويق، ونتيجة لهذا التأثير فقد سعت الحكومات من أجل تفادي إفلاس تلك المؤسسات بالقيام بمجموعة من التدابير و الاستراتيجيات من أجل إدارة تلك الأزمة، فلجأ بعضها إلى تقليص عدد العمال وبعضها إلى عدم دفع الرواتب كاملة وأخرى لجأت إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سياسات وبرامج تمويلية مختلفة.

### إشكالية البحث:

تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية كبقية الدول بأزمة كورونا كوفيد-19، وقد أعلنت بعض تلك المؤسسات إفلاسها وإغلاق، ومن هنا اتبعت حكوماتها مجموعة من الاستراتيجيات للنهوض والتعافي وتفادي الأزمة حسب إمكانيات كل دولة. والسؤال الذي يطرح هنا: ما هي تداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات العربية.

### ولتبسيط التساؤل السابق يمكننا طرح الأسئلة التالية:

- تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بأزمة كورونا كوفيد-19 مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم فما هي مبررات هذا التأثير؟
- ما هي أهم الجوانب التي مسها تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي أهم التدابير المتخذة من طرف دول العالم للتعافي من أزمة كورونا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- ما هي أهم الاستراتيجيات المتخذة من طرف الدول العربية محل الدراسة للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

- تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بأزمة كورونا كوفيد-19 مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم، بسبب قلة رأس مالها والتعامل المباشر مع الأفراد والعائلات التي تضرر دخلها بشكل مباشر.

- أهم الجوانب التي مسها تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلت في إغلاق الكثير منها وتسريح عمالها، بسبب تراجع ربحيتها وإفلاس الكثير والانخفاض الحاد في مبيعاتها.

- تمحورت أهم التدابير المتخذة من طرف دول العالم للتعافي من أزمة كورونا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الأزمات في: تقليص عدد العمال؛ عدم دفع الرواتب كاملة؛ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سياسات وبرامج تمويلية مختلفة.

- أهم الاستراتيجيات المتخذة من طرف الدول العربية محل الدراسة للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة تمويل تلك المؤسسات وتشجيع الأفراد على الإنفاق من خلال سياسات الدعم الاجتماعي.

### أهداف البحث:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى الدراسة إلى تحقيقها منها:

- تبين أهمية إدارة الأزمات كمفهوم إداري . وما هي أم الاستراتيجيات الممكنة للحد من تأثير أي أزمة؟.

- معرفة أهم انعكاسات أزمة كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

- الوقوف على أهم الإجراءات والتدابير المتخذة من طرف حكومات الدول للتعافي من أزمة كورونا.

- عرض تجارب بعض الدول العربية في محاولتها للحد من تأثير أزمة كورونا خاصة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### منهجية البحث:

في دراستنا لموضوع إدارة الأزمات وتأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال التعرف على مفهوم إدارة الأزمات من الناحية النظرية بالاعتماد على المراجع المختلفة، أما ما يتعلق بأزمة كورونا فقد تم الاعتماد على التقارير والمعطيات الإحصائية الصادرة عن الهيئات الدولية أو المنظمات المعتمدة والتابعة لحكومات الدولة.

## 2. ماهية إدارة الأزمات

### 1.2 تعريف الأزمة وإدارة الأزمات:

قبل الطرق إلى تعريف إدارة الأزمات نقدم أولا مجموعة من التعريفات للأزمة منها:

- تعرف الأزمة بأنها: "حدث كبير يحتمل أن يؤثر سلبا في منظمة أو شركة أو صناعة وفي المستفيدين منها منتجاتها، خدماتها أو سمعتها. (الفقيه، 2012، صفحة 15).

- الأزمة هي حالة غير طبيعية تشكل خطرا كبيرا على أنشطة المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى تغييرات سريعة في سياساتها العامة، حيث أنها تجذب انتباه وسائل الإعلام وتميز ثقة الجمهور. وكما تعرف الأزمة بأنها: "حدث لديه القدرة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وتشكل تهديد ملموس لسمعة ومكانة ومصداقية المنظمة وحتى احتمال بقائها". (بورزان، 2021، صفحة 04).

- أما الأزمة من المنظور الإداري هي "موقف توجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها". (مسك، 2011، صفحة 14).

أما إدارة الأزمات فقد رأى البعض أن لها مفهوم أو معنى مزدوج: (المساعدة، 2012، صفحة 38).

- الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق.

- الثاني: يشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: "عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمات ومن ثم التخطيط والاستعداد والتحضير لمواجهتها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو إلى قريب منه. (اليوسفي، 2015، صفحة 45). كما تمثل إدارة الأزمات: "الوسائل والإجراءات والأنشطة كافة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها، بهدف منع وقوع الأزمة ما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيف الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية". (السلطاني، 2017، الصفحات 55-56).

### 2.2 أسباب حدوث الأزمات:

تتعدد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات ولكن معظم الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة والت من بينها: (المطيري، 2011، الصفحات 34-36).

- تأجيل المشكلات أو تجاهلها فتأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت والتأجيل والتجاهل إلى أزمة حقيقية.

## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها، وهذا يمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها بتبني أنظمة الإنذار المبكر أو توفير تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييما لشتى النتائج الواقعة والمحتملة وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

- عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات، وكذلك تخصيص المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار وجمع المعلومات والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة والشفافية في التعامل مع الحدث.

- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له؛ التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع.

- الإدارة العشوائية: لا شك أن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات.

- النزاعات الداخلية: تنشب أحيانا داخل المؤسسة صراعات وخاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف.

- الأخطاء البشرية: تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني، حيث تتسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مثال قد تصل أحيانا إلى كوارث.

- سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات؛ تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات والقرارات، الأمر الذي سيترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة.

### 3.2 أهداف إدارة الأزمات:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إليها إدارة الأزمات منها: (الألفي، 2019، صفحة 453).

- تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبئ بحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

- توفير القدرة العلمية على استقرار وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة .

- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.
- العمل على العودة إلى الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

#### 4.2 أساليب ومراحل إدارة الأزمات:

##### 1.4.2 أساليب إدارة الأزمات:

- يعد أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها، ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ما يلي: (الألوسي، 2019، الصفحات 590-591).
- إنكار الأزمة؛ ويقوم هذا الأسلوب على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي مع الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على ما يرام وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها.
  - كبت الأزمة؛ يستخدم فيها العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام وعدم الاستجابة لأي ضغوط، وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد والتحرك يكون هنا سريعاً ومباشراً والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم فوراً.
  - إخماد الأزمة؛ تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة مهددة لبقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهنا أيضاً يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة اتجاه قوى الأزمة. إذ لا تلتفت الإدارة إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعها.
  - بخس الأزمة؛ يتم التقليل من شأن الأزمة ومن أهميتها وتأثيرها ونتائجها ولكن يتعين على المنظمة الاعتراف بالأزمة أولاً كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم، ويفيد هذا الأسلوب في الأزمات البسيطة والمحددة والجزئية، وعندما تكون الإدارة قادرة على معالجة الأمر بعد التقليل من شأنه وحجمه.
  - تنفيس الأزمة؛ يتم ذلك من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط ويستنزف جهد أصحابها، مما يؤدي إلى ضعف القوة الرئيسية.
  - تشكيل لجنة لبحث الأزمة؛ ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف

وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة. إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لوتها.

#### 2.4.2 مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة، وتمثل هذه المراحل في: (أمينة، 2015، صفحة 309).

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة. وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة وتحدث معظم الأزمات بعدم الانتباه لتلك الإشارات.

- الاستعداد والوقاية: لا بد لكل منظمة أن يكون لديها استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختيار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة وتعمل على استظهارها وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

- احتواء الأضرار والحد منها: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمة هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

- استعادة النشاط: ويشمل إعداد وتفقد برامج جاهزة تم اختبارها سابقا واختيارات قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب أحدها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.

- التعلم: وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة. وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل.

ولقد ظهرت نتيجة مجموعة من التطورات التي شهدتها الكيان الإداري مجموعة من الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وذلك بسبب اختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات السابقة الذكر منها:

- إستراتيجية تغيير المسار؛ تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها، وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادرة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج. (صالح، 1018، صفحة 470).

- إستراتيجية التجزئة؛ تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق الشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها، وتركز هذه الإستراتيجية على ضرب الروابط المجمعمة للأزمات لتجزئتها وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة والتشكيل

المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة. (عزيز، 2010، صفحة 43).

- طريقة فريق العمل؛ وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حيث يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة أو تكون فرق عمل ذاتية من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ. والهدف من الفريق هو خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك للمسؤولية والالتزام التام بالأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فاعلية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات. (عيادة، 2015، صفحة 33).

- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة؛ وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة إذ لا تتوفر المعلومات الكافية ، والمواجهة مع الأزمة المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها والانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات، والتكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة:

- التدمير الداخلي للأزمة؛ ويقصد بذلك تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف وضرب العقول المفكرة للأزمة، صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

-التدمير الخارجي للأزمة؛ أي الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد، تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير كأجهزة التجسس والإنصات أي تسلسل عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة. (السلطاني، 2017، الصفحات 55-56).

-إستراتيجية احتواء الأزمة؛ حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها. (محمود، 2017، صفحة 722).

5.2 عوامل ومعوقات نجاح إدارة الأزمات:

1.5.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات:

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات تتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها: (القادر، 2016، صفحة 25).

- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المتخصصة في المنظمة.



## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حالة وقوعها.
  - العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزء هام وأساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي وعنصرًا رئيسيًا من الخطة العامة للمنظمة.
  - ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام للمعلومات الخاص بالمنظمة وذلك منعا للتشتت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.
  - ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إرشادات الإنذار وتعميقها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.
  - ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف متشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابتهها وبالتالي سيتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.
  - تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مستمرا وخاصة في حالة اندلاع الأزمات في المنظمة.
- ### 2.5.2 معوقات نجاح إدارة الأزمات:

- تصنف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا عند الباحثين: (الناجي، 2012، صفحة 29).
- معوقات تنظيمية؛ عدم تحديد واضح للسلطة ، اختلاف الثقافة بين الأفراد وضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب إدارة الأزمة.
  - معوقات متعلقة بالمعلومات؛ تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
  - معوقات متعلقة بالاتصال؛ تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
  - معوقات إنسانية؛ تتعلق بالأفراد ومدى الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

### 3. تأثير أزمة جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات العربية.

- 1.3 مبررات وأسباب تأثر قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا (كوفيد-19):

لقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سريعة التأثير بأزمة جائحة كورونا (كوفيد-19)، وهناك ثلاثة عوامل تزيد من تداعيات الأزمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة منها: (الباز، اعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي واعادة تشغيل الانشطة الاقتصادية، 2020، الصفحات 02-03).

-تراجع الطلب وتحديات السيولة؛ وفقا لحوالي 15 دراسة استقصائية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه أكثر من نصف الشركات الصغيرة والمتوسطة خسائر فادحة في الإيرادات، مع امتلاك العديد منها أرصدة احتياطية قد تساعد في الصمود بضعة أشهر فقط. فنجد مثلا في البرتغال نسبة 37% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفادت عن انخفاض إنتاجها بنسبة أكثر من 50%، وفي الصين أفادت ثلثا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن وجود ما يكفي من النقد لتغطية التكاليف الثابتة لمدة لا تزيد عن شهرين، أما في الولايات المتحدة الأمريكية لم تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوى 27 يوما فقط من التدفقات النقدية، وهذا كله جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في موقف صعب للغاية في حين تواجه العديد منها خطر الإغلاق الدائم.

-سلاسل التوريد والعمليات غير المرنة؛ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تمتلك الموارد التي تمتلكها المؤسسات الكبيرة في المجالات الوظيفية الأساسية لإدارة الضغوط التجارية والاستجابة لأزمة كورونا، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على تكييف سلاسل التوريد وعمليات الإنتاج بسرعة، فكثيرا ما تحصل هذه المؤسسات على مدخلاتها من سلاسل التوريد التي أصبحت أطول وأكثر تعقيدا وأكثر عالمية. وبسبب أزمة كورونا تزعزعت سلاسل التوريد وهو ما نتج عنه افتقار العديد من المؤسسات إلى الموارد التي تحتاج إليها للحفاظ على عملياتها قائمة، بالإضافة إلى ذلك تزعزعت عمليات إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب إجراءات الحد من انتشار فيروس كورونا، فضلا على أن مصانع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مصممة لإجراءات التباعد الجسدي، ولا تمتلك عادة الخبرة والموارد اللازمة لإعادة تنظيم عملياتها بسرعة.

-التمثيل غير المتكافئ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الأكثر تضررا؛ بعض قطاعات الصناعة كانت أشد تضررا من غيرها بسبب أزمة كورونا، ونجد أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه القطاعات المتضررة هي الأكبر وذلك بسبب الطبيعة المحلية للطلب وقلة عوائد الدخول إلى السوق، مثل قطاع البيع بالتجزئة، الفنادق والمطاعم والبناء، ونجد مثلا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته 60% إلى 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس نشاطها ضمن هذه القطاعات، وهو ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تأثرًا بالأزمة.

وفي تقرير آخر أعدته مركز التجارة الدولية في الفترة الممتدة ما بين 21 أبريل و 02 جوان 2020، يؤكد فيه أن أغلب المؤسسات الصغيرة تكون ضعيفة خلال الأزمات الاقتصادية ويرجع ذلك جزئيا إلى

قلة مواردها اللازمة للتكيف مع السياق المتغير. ومن خلال المسح الذي قام به مركز التجارة الدولية لتأثير كوفيد-19 على الأعمال أفاد أن الأزمة أثرت بشدة على 55% من المنتجين وأن ثلثا المؤسسات متناهية الصغر قد أثرت الأزمة بشدة على عملياتها التجارية مقارنة بنحو 40% من المؤسسات الكبيرة. كما أكد المسح أن خمس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرضت لخطر الإغلاق التام بشكل دائم في غضون ثلاثة أشهر، كما أنه في إفريقيا مثلا أكدت مؤسستان من بين كل ثلاث مؤسسات أنها تأثرت بشدة بأزمة كوفيد-19 وفي الغالب من خلال انخفاض المبيعات 75% أو صعوبة الوصول إلى المدخلات 54%. ولقد كانت مؤسسات الخدمات هي الأكثر تضررا حول العالم، فوجد على سبيل المثال 76% من المؤسسات التي شملها المسح أكدت أن عمليات الإغلاق الكلي أو الجزئي أثرت بشدة على عملياتها التجارية. (مركز التجارة الدولية، 2020، صفحة 05).

وفي تقرير آخر يؤكد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تأثرت بشكل كبير بالنشاط الاقتصادي المعطل وأفاق التعافي الغير مؤكدة وتدابير الاحتواء التي اتخذتها الحكومات، وقد أشار التقرير الذي شمل دراسة استقصائية ضمت 420 مؤسسة كبيرة و61 مؤسسة صغيرة تابعة لغرفة التجارة الأمريكية في مصر أن 85% من المؤسسات التي شملتها الدراسة تتوقع انخفاض الإيرادات في عام 2020 وتتوقع 50% منها خسائر في الإيرادات تتجاوز 20%. (OECD، 2020، صفحة 24).

2.3. تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا ( كوفيد-19) حالة بعض الدول العربية:

سنعرض فيما يلي حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول العربية ومدى تأثيرها بأزمة كورونا ( كوفيد-19).

### 1.2.3 تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا في تونس:

أظهر مسح شمل 200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاعات مختلفة أن 67% من المؤسسات أفادت بأنها واجهت صعوبات مالية بالإضافة إلى ذلك توقعت غالبية المؤسسات متناهية الصغر 57%، والمؤسسات الصغيرة 79% التي شملتها الدراسة انخفاض في الإيرادات.

### 2.2.3 تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا في العراق:

أثرت أزمة كوفيد-19 سلبا على مستويات إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ متوسط الانخفاض 67% في جميع القطاعات، وتأثرت جميع المحافظات بطريقة مماثلة، حيث شهدت كل المحافظات انخفاضا في الإنتاج بنسبة لا تقل عن 50%، كما واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انخفاضا بنسبة 65% في الإيرادات الشهرية، وبنسبة 86% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شملها الاستطلاع أغلقت مؤقتا من أجل التعامل مع المضاعفات الاقتصادية لفيروس كورونا

المستجد وأفادت 63% من المؤسسات أنها معرضة لخطر الإغلاق بشكل دائم. (وكالة الأمم المتحدة للهجرة، 2020، صفحة 01).

### 3.2.3 تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا في الأردن:

تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن بأزمة فيروس كورونا كغيرها من الدول ، ومن خلال تقرير منظمة العمل الدولية حول أثر فيروس كورونا على المؤسسات في الاردن تتجلى لنا أهم تأثيرات جائحة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها: (كيببدي، 2021، صفحة 06).

- أكدت 98% من المؤسسات التي شملها التقرير أنها تأثرت بشكل سلبي بطريقة أو بأخرى وقد شهدت معظم المؤسسات انخفاضاً في الإيرادات وواجهت صعوبات مالية حيث أبلغ 98% عن انخفاض الطلب على منتجاتهم وخدماتهم، ومن ناحية أخرى فقد تأثرت نصف المؤسسات التي شملها التقرير بالإغلاقات الإلزامية.

- أجبرت بعض المؤسسات على الإغلاق مؤقتاً لكونها غير قادرة على تغطية تكاليف التشغيل الثابتة والمخاطرة بإغلاق دائم.

- أكدت ربع المؤسسات من أصل عشرة والتي تمت مقابلتها أنها قامت بتسريح موظف واحد وأكثر منذ تفشي وباء فيروس كورونا، وقد كانت النسبة الأكبر لحالات التسريح في قطاع السياحة بنسبة 48% يليها الإنشاءات 45% والتصنيع 34%.

- العبء الاقتصادي الأكبر على المؤسسات خلال أزمة فيروس كورونا هو الإيجار 61%، والأجور ومدفوعات الضمان الاجتماعي 51% والفواتير 30%. وفي ما يتعلق بالتأثير الاقتصادي الأكبر أكدت 8 مؤسسات من أصل 10 مؤسسات انخفاض المبيعات، تليها ضعف الوصول إلى رأس المال ومشاكل السيولة وأبلغ نصفهم عن خسائر في العوائد والإيرادات.

- أكدت واحدة من كل خمس مؤسسات أن ديونها زادت، مع العلم أن ربع المؤسسات التي شملها التقرير لديها قروض بنكية بالإضافة إلى أن أكثر من ثلثها لديها إما ائتمان من المورد أو ائتمان غير رسمي من العائلة والأصدقاء وكان عدد الديون من البنوك أعلى بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة. لا سيما في قطاعي التصنيع والإنشاءات ، في المقابل كان عدد الديون غير الرسمية أعلى بين المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر.

- كانت واحدة من كل خمس مؤسسات متشائمة للغاية وأجابت بأنها لن تعود أبداً إلى مستويات العمل ما قبل الجائحة .

- واجه العمال غير الرسميين الجزء الأكبر من الأعباء مما أدى إلى تفاقم نقاط الضعف، بالإضافة إلى ذلك لم يتمكن عمال المداومة غير الرسميين الذين يشكلون نسبة كبيرة من القوى العاملة في قطاع الإنشاءات والزراعة والسياحة من الاستفادة من حزم الضمان الاجتماعي .

- أدت الأزمة إلى تفاقم تأثير التحديات الهيكلية التي كانت موجودة مسبقاً وتعيق الانتعاش الاقتصادي.  
4.2.3 تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا في المملكة العربية السعودية:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 99.41% في المملكة العربية السعودية، كما تساهم في الناتج المحلي الإجمالي بـ 28.7%. ومن خلال الاستطلاع المعد من طرف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حول تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية والذي خلص إلى: (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2020، الصفحات 29-01).

- 99.5% من المشاركين يتفقون بأن معظم المؤسسات بشتى أحجامها تأثرت سلباً بسبب جائحة كورونا، فمع صدور قرارات منع التجوال والإغلاق الكامل توقفت معظم الأعمال والأنشطة داخل مناطق المملكة مما وضع المؤسسات أمام تحدي للوفاء بالتزاماتها ونفقاتها الثابتة من رواتب وإيجارات وغيرها.

- تأثرت معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب جائحة كورونا سلباً بشكل مرتفع جداً فعلى وجه الخصوص 65.2% من المؤسسات المتناهية الصغر، و 70.8% من المؤسسات الصغيرة و 60.4% من المؤسسات المتوسطة تأثرت بشكل مرتفع جداً .

- أظهرت النتائج أن 46.7% من المؤسسات المتناهية الصغر و 30% من المؤسسات الصغيرة و 30.6% من المؤسسات المتوسطة قد أقدموا على إغلاق عدد ( محل واحد على الأقل) وذلك بسبب أزمة جائحة كورونا، كذلك أقدم 14% من المؤسسات المتناهية الصغر و 19.8% من المؤسسات الصغيرة و 34.7% من المؤسسات المتوسطة على إغلاق جميع فروعهم نتيجة أثر الجائحة على أنشطة أعمالهم.

- أشارت نتائج الاستبيان إلى اتجاه 49.1% من أصحاب المؤسسات المتوسطة و 27.6% من أصحاب المؤسسات الصغيرة و 10.6% من أصحاب المؤسسات المتناهية الصغر إلى إيقاف جميع موظفيهم عن العمل بسبب أزمة كورونا. كما أن 36.4% من المؤسسات المتوسطة و 23% من المؤسسات الصغيرة و 35% من أصحاب المؤسسات المتناهية الصغر أوقفوا أكثر من 10 موظفين منذ بداية الأزمة.

#### 5.2.3 تأثير قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأزمة كورونا في الجزائر:

تأثرت كذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر بتداعيات أزمة جائحة كورونا ويتجلى ذلك فيما يلي: (نبيل، 2020، الصفحات 153-162).

- أدى غلق معظم النشاطات التجارية كمنشآت نقل المسافرين، مؤسسات وفضاء الترفيه والتسليّة والعرض والمطاعم، بالإضافة إلى إمكانية غلق منشآت أخرى بموجب قرارات من الوالي المختص

إقليمياً إلى التأثير سلباً على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عدم ديمومتها اقتصادياً وتكبدتها خسائر مادية لا يمكن تحملها.

- أدى الحجر المنزلي الجزئي أو الكلي إلى تسريح الكثير من العمال التابعين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما نجم عنه الزيادة في معدلات البطالة.

- هناك العديد من المؤسسات ستشهد إفلاسها وأخرى من المحتمل جدا تنوي توقيف نشاطاتها بسبب عدم قدرتها على التحمل والاستمرار في النشاط نظراً لمحدودية الدخل المادي لها، وأنها لا تملك سيولة مالية كبيرة تمكنها من الصمود أمام هذه الجائحة.

- ستخفض قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذاتية على التوسع والإنتاج نظراً لانخفاض طاقتها الإنتاجية وزيادة مسؤولياتها باستمرار ومتطلباتها المالية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والتطور التكنولوجي مما يعرقل قدراتها على التوسع والتطور.

- في ظل تراجع عائدات النفط فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضررت كثيراً بسبب الانخفاض الحاد في النشاط التجاري.

- الصعوبة المتزايدة في الحصول على القروض البنكية.

- صعوبة تسوية أجور العمال.

3.3. التدابير والإجراءات المتخذة من بعض الدول العربية للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سارعت معظم حكومات دول العالم للتخفيف من تأثير جائحة كورونا كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسن سياسات لمساعدتها على التعامل مع المخاطر المالية على المدى القصير والآثار التجارية طويلة الأمد منها: (مركز التجارة الدولية، 2020، صفحة 6).

- استجابت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم بطريقة متشابهة لوباء فقد اتخذت خطوات لحماية الموظفين والعملاء من العدوى وتواصلت مع العملاء بشأن ما إذا كانت المؤسسة ستغلق مؤقتاً.

- سعى العديد من المؤسسات للحصول على دعم من الحكومة ومجموعات الصناعة وشبكات دعم الأعمال.

- اعتمد البعض استراتيجيات التراجع من خلال سحب أصولهم حتى تمر الأزمة بسلام.

- قام العديد من المؤسسات بتسريح الموظفين أو بيع الأصول أو تحمل ديون جديدة.

- اتبعت مؤسسات أخرى إستراتيجية المرونة من خلال تقليص أو تعديل أعمالها بشكل مؤقت بطريقة تسمح لها باستئناف عملها بكامل طاقتها في وقت لاحق.

## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- استلزمت المرونة أثناء الجائحة استراتيجيات مثل تحويل تشكيلة المبيعات إلى قنوات عبر الانترنت أو الاستعانة بموردين جدد أو تعلم كيفية العمل عن بعد.
- قامت بعض المؤسسات بإعادة العاملين لديها إلى مؤسسات أخرى نشطة في الصناعات الأساسية.
- وفيما يلي عرض لأهم التدابير المتخذة من بعض الدول العربية للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- 1.3.3 التدابير والإجراءات المتخذة للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة الهاشمية الأردنية:**
- قامت حكومة المملكة الأردنية بمجموعة من الإجراءات والبرامج للحد من تأثير أزمة كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها: (السطل، 2021، الصفحات 01-57).
- برنامج دعم المؤسسات الصناعية من خلال الخدمات المنفردة:
- الترويج والبيع الالكتروني من خلال المتاجر الالكترونية – النشاطات المسموحة.
- التدريب الفني بخصوص إنشاء وإدارة المتاجر الالكترونية.
- الاستشارات الفنية لإنشاء وإدارة المتاجر الالكترونية من خلال فترة تنفيذ الخدمة.
- التسجيل بالمتاجر الالكترونية وبحد أقصى 3 متاجر ( إلزامي لمتجر واحد على الأقل).
- الترويج الالكتروني داخل المتاجر الالكترونية إلزامي.
- تمكين المؤسسات من العمل عن بعد من خلال أتمتة بعض أنشطتها:
- التدريب الفني على الأنظمة الالكترونية الخاصة بالعمل عن بعد.
- شراء وتخصيص الأنظمة الالكترونية والبرامج المحوسبة لتمكين المؤسسات من العمل عن بعد ( إلزامي) كالبرامج الالكترونية الخاصة بإدارة فرق العمل، خدمة إدارة العملاء، متابعة التوزيع، إدارة الموردين، إدارة المشاريع، عقد الاجتماعات عن بعد وغيرها.
- مكونات الدعم المالي:
- سيتم تقديم الدعم المالي 07 آلاف دينار للمؤسسة ونسبة تمويل 70% من إجمالي كلفة الخدمة المنفردة.
- آلية الدفع 100% من قيمة المنحة كدفعة نهائية عند الانتهاء من تنفيذ جميع أنشطة الخدمة المنفردة وعند قيام المؤسسة بإنهاء إجراءات الإغلاق المالي للمشروع.
- إجراءات البنك المركزي الأردني الهادفة لاحتواء تداعيات فيروس كورونا:

- السماح للبنوك بتأجيل الأقساط المستحقة على المؤسسات المتأثرة على أن لا يعتبر ذلك هيكلة للتسهيلات وعلى أن لا يؤثر أيضا على تصنيف المؤسسات الائتماني لدى مؤسسة كريف على أن لا يتقاضى البنوك عمولة أو تفرض فوائد تأخير على هذه المؤسسات جراء ذلك.

- السماح للبنوك بإجراء جدولة لمديونيات العملاء الذين تنطبق عليهم مفهوم الجدولة بدون دفعة نقدية ودون فوائد تأخير.

- إعداد برنامج تمويلي ميسر لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ 500 مليون دينار من البنك وبكفالة المؤسسة الأردنية لضمان القروض. ويهدف هذا البرنامج لمواجهة أزمة كورونا إلى تيسير التمويل للمهنيين والحرفيين وأصحاب المؤسسات الفردية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينهم من الحصول على التمويل بشروط وكلف ميسرة لمساعدة هذه الفئات على تغطية احتياجاتها التمويلية لغايات تمويل النفقات التشغيلية ورأس المال العمل والموجودات الثابتة، وذلك لتمكين هذه القطاعات الاقتصادية من المحافظة على أعمالها وموظفيها ومواصلة نشاطاتها وتقييم خدماتها خلال ظروف وإجراءات احتواء فيروس كورونا، وتمكينهم أيضا من استئناف نشاطاتهم بالمستويات الطبيعية وتوسعة أعمالها خلال المراحل القادمة. ومن أهم مميزات هذا البرنامج ما يلي:

- كلفة متدنية للقرض لا تتجاوز 3.5%.

- مستوى ضمان 85% مقارنة ب 70% للبرامج العادية.

- فترة سماح تصل إلى سنة.

2.3.3 التدابير والإجراءات المتخذة للحد من تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

قدمت مؤسسة النقد العربي السعودي مجموعة من الإجراءات للحد من تأثير فيروس كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلت في: (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2020، الصفحات 22-28).

- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاثة برامج متكاملة تستهدف التخفيف من آثار التدابير الاحترازية لمكافحة فيروس كورونا على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديدًا تخفيف أعباء تذبذب التدفقات النقدية ودعم رأس المال العامل لهذا القطاع وتمكينه من النمو خلال الفترة القادمة، وتمثلت البرامج الثلاثة في:

- برنامج تأجيل الدفعات: ويتضمن إيداع مبلغ يصل إلى 30 مليار ريال لصالح البنوك وشركات التمويل مقابل تأجيل دفع مستحقات القطاع المالي لمدة ستة أشهر على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- برنامج تمويل الإقراض: ويشتمل على تقديم التمويل الميسر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ يصل إلى 13.2 مليار ريال عن طريق منح قروض من البنوك وشركات التمويل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستهدف دعم استمرارية الأعمال ونمو هذا القطاع خلال المرحلة الحالية وبما يساهم في دعم النمو الاقتصادي والمحافظة على مستويات التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدة ستة أشهر.

- برنامج دعم ضمانات التمويل: وفي إطاره تم إيداع مبلغ يصل إلى 06 مليارات ريال لصالح البنوك وشركات التمويل لتمكين جهات التمويل من إعفاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تكاليف برنامج ضمانات تمويل الممنوحة لهذه المؤسسات بغرض المساهمة في تخفيض تكلفة الإقراض للمؤسسات المستفيدة من هذه الضمانات خلال السنة المالية 2020. ودعم التوسع في التمويل لمدة 06 أشهر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دعم رسوم عمليات نقاط البيع والتجارة الإلكترونية: تم دفع رسوم المدفوعات لجميع المتاجر ومنشآت القطاع الخاص لمدة 03 أشهر وذلك بقيمة إجمالية تفوق 800 مليون ريال من خلال تحمل المؤسسة لتلك الرسوم لصالح مقدمي خدمات المدفوعات المشاركين في المنظومة الوطنية، كما وقد وجهت مؤسسة النقد العربي السعودي البنوك والمصارف كافة بتأجيل سداد أقساط 03 أشهر لكافة المنتجات التمويلية دون أي تكلفة أو رسوم إضافية للعاملين السعوديين المشمولين بالدعم وفقا لنظام التأمين ضد التعطل عن العمل (ساند) ابتداء من شهر أبريل من العام 2020.

- فيما يتعلق بالمؤسسات المتأثرة جراء التدابير الاحترازية التي تم تبنيها:

فقد جرى التنسيق مع البنوك وشركات التمويل لتسهيل المدفوعات المتعلقة بتمويل هذه المؤسسات.

#### 4. خاتمة:

من خلال دراستنا للجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم إدارة الأزمات توصلنا إلى ضرورة إعطاء هذا المفهوم أهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية، وتبين مدى أهميته وذلك من خلال القيام بدورات تكوينية للعاملين بها حول كيفية التنبؤ بالأزمات واستراتيجيات التعامل معها عند وقوعها. بالإضافة إلى تشكيل إدارة خاصة بإدارة الأزمات وتقديم كل الدعم اللازم لها.

ومن خلال التطرق إلى تأثير أزمة كورونا على الاقتصاد العالمي بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، ومن خلال عرض أهم التجارب العربية في محاولة التخفيف والحد من تأثير أزمة كورونا فقد توصلنا النتائج التالية:

- هناك تأثير بشكل مختلف ومتفاوت لأزمة كورونا على المؤسسات يرجع لطبيعة حجم المؤسسة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر تأثرا بالأزمة ويعزى ذلك للخصائص المميزة للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة منها الإمكانيات والقدرات الضعيفة، ضعف قدراتها التمويلية، بالإضافة إلى المشاكل التسويقية.

- أهم النشاطات الأكثر تضررا من أزمة كورونا تمثلت في النشاطات الفندقية والنقل والسياحة والبناء والإطعام بعض الأنشطة التجارية.

- سعت مختلف الدول للبحث عن استراتيجيات للتعافي من الأزمة وتأثيراتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها ما تعلق المساعدات المالية المباشرة أو من خلال منح قروض بتسهيلات بنكية أو من خلال إعادة جدولة تسديد الديون اتجاه البنوك.

- بالنسبة للدول العربية التي تم عرض تجربتها نلاحظ أنها كذلك لجأت الى إتباع مجموعة من الاستراتيجيات حسب إمكانيات وظروف كل دولة، غير أن الشيء المؤكد أن هذه الدول كلها اتبعت إستراتيجية مشتركة تتمثل في الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولتفادي الأضرار السابقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتأينا اقتراح ما يلي:

- ضرورة تبني التجارة الالكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ي ظل أزمة كورونا.
- ضرورة تبني الإدارة الالكترونية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية أو القيام بالوظائف الكترونية خاصة في ظل الحجر الجزئي أو الكلي الذي فرضته أزمة كورونا.
- ضرورة تشكيل خلية داخل المؤسسات تهتم بالتنبؤ بالأزمات.

وأخيرا يمكن القول ومن خلال الدراسة التي قمنا بها أن الحكومات أدركت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للاقتصاد سواء قبل الأزمة أو حتى بعد مرحلة التعافي من الأزمة، ولذلك قدمت عدة برامج واستراتيجيات للحد من تأثير الأزمة عليها وضمان بقائها واستمراريتها، غير أن نجاح هذه الاستراتيجيات مرهون بمدى التطبيق الفعلي لهذه البرامج ووصول المساعدات فعليا لهذه المؤسسات.

## 5. قائمة المراجع:

- أمين شموط، رانيا السطل، دراسة أثر تعطّل المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على عينة قصدية لقياس أثاروباء covid-19. (الأردن: المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، 2021).
- آية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، (الجامعة الافتراضية السورية، ب.د، 2021).
- عبد الله محمد الفقيه. إدارة الأزمات، (صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2012).
- ماجد عبد المهدي المساعدة، (2012)، إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات. (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
- بن عديدة نبيل (2020)، انعكاسات جائحة كورونا (كوفيد-19) على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل،

## إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

- حسين عبد القادر (2016) ، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الانسانية.
- سعد حايك كاظم السلطاني (2017)، تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة كربلاء العلمية.
- عبد الله محسن عبد الله العيسي، أشرف عبده حسن الألفي (2019)، متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، المجلة العلمية.
- عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي (2019)، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
- كاترين صالح (2018)، دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الاداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، قوجي أمينة (2015)، دور القيادة الادارية في ادارة الازمات، مجلة أبعاد اقتصادية.
- مها حسين ابراهيم محمود (2017) ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- عبد العزيز الباز، إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي واعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية. مؤتمر بعنوان: اعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي في السعودية، السعودية : جامعة الأمير سلطان، السعودية.
- رنيم سمير اليوسفي (2015)، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية ، أطروحة دكتوراه دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
- زمان موسى مسك (2011) ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة الخليل.
- سامي عبد الله سالم أبو عزيز (2010)، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة. فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.

- فهد علي الناجي (2012) ، اثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير،الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- فيصل سعد متعب المطيري (2011)، تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط.
- لؤي سليم عيادة(2015)، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، (2020)، تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية( استطلاع واسع النطاق)، السعودية: جمعية الاقتصاد السعودية، جامعة الأمير سلطان.
- OECD، (2020)، الاستجابة لأزمة فيروس كورونا(كوفيد-19) في دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، (2020)، تقارير العالم عن بعد حول تأثير covid-19 على أهم القطاعات الحيوية الرئيسية. منتدى أسبار الدولي.
- توضاروس أراجي كيبدي،(2021)، أثر فايروس كورونا المستجد على المؤسسات في الأردن ( عام واحد على الجائحة). منظمة العمل الدولية.
- مركز التجارة الدولية،(2020)، كوفيد-19 الاغلاق الكبير وأثره في المؤسسات الصغيرة.
- وكالة الأمم المتحدة للهجرة. (2020)، دراسة جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرة ثاقبة عن الحالة الاقتصادية في العراق خلال جائحة فيروس كورونا المستجد.