

2021

## Strategic leadership in organizations and its role in managing the Corona crisis

Ramadan Gharbia

*Professor, Department of Business, Faculty of Business, Delta University for Science And Technology, Egypt*

Eman Azmy

*Lecturer, Department of Business*

Huda Elmaghraby

*Assistant Lecturer, Department of Business, Faculty of Business , Delta University for Science And Technology, Egypt*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dusj>



Part of the [Business Commons](#)

---

### Recommended Citation

Gharbia, Ramadan; Azmy, Eman; and Elmaghraby, Huda (2021) "Strategic leadership in organizations and its role in managing the Corona crisis," *Delta University Scientific Journal*: Vol. 4 : No. 1 , Article 7. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dusj/vol4/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Delta University Scientific Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [u.murad@aar.edu.jo](mailto:u.murad@aar.edu.jo).



## Strategic leadership in organizations and its role in managing the Corona crisis

Ramadan Gharbia<sup>1</sup>, Eman Azmy<sup>2</sup>, Huda Elmaghraby<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Professor, Department of Business, Faculty of Business, Delta University for Science And Technology, Egypt

<sup>2</sup> Lecturer, Department of Business

<sup>3</sup> Assistant Lecturer, Department of Business, Faculty of Business , Delta University for Science And Technology, Egypt

### Keywords:

- 1- COVID-19
- 2- Strategic Leadership
- 3- Regulatory Reports
- 4- Transparency

### Abstract

The Corona virus has revealed a state of human weakness in facing it, and it has also revealed the absence of attention on the part of countries in the science of crisis management and the absence of strategic planning, and the weakness of strategic leaders in most countries of the world, and that the spread of this virus in the way we lived will inevitably affect the future of the world, and that the world is beyond Corona will inevitably not be the same as it was before Corona, and since the crisis is complex and intertwined, so its treatment must be a comprehensive and integrated treatment among the countries of the whole world, and the research aims to highlight the potential for the strategic leadership's contribution to managing the Corona crisis, and the research is talking about the future vision of a post-world Corona.

**Study design:** Study design of article is descriptive study

**Results:** This study found that leaders at the strategic level must develop insight, wisdom, and the ability to think outside the box and they must be able to relate and synthesize ideas, and that strategic leaders must have the ability to consciously sense opportunities that are distant - opportunities that are not clear to others -, and it includes Identifying such opportunities, the ability to explore and see what is unfamiliar, through a comprehensive view of the system, and this view must be reflected in their willingness to evaluate ideas in terms of their value to the system, not just their function, and to envision the features of the strategic leadership of the post-Covid-19 world.

### القيادة الاستراتيجية في المنظمات ودورها في إدارة أزمة كورونا

رمضان غربية<sup>1</sup>, إيمان عزمي<sup>2</sup>, هدى المغربي<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، مصر  
<sup>2</sup>مدرس، قسم إدارة الأعمال  
<sup>3</sup>مدرس مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، مصر

ملخص

## Keywords:

- 1- كوفيد 19
- 2- القيادة الاستراتيجية
- 3- التقارير الرقابية
- 4- الشفافية

## Abstract

لقد كشف فيروس كورونا حالة من الضعف البشري في مواجهته ، وكشف أيضا غياب الاهتمام من قبل الدول بعلم إدارة الازمات وغياب التخطيط الاستراتيجي ، وضعف القيادات الاستراتيجية في معظم دول العالم ، وأن انتشار هذا الفيروس بالصورة التي عشناها حتما سيؤثر علي مستقبل العالم ، وإن عالم ما بعد كورونا لن يكون حتما مثلما كان قبل كورونا. وحيث أن الأزمة معقدة ومتشابكة ، لذا لا بد أن يكون علاجها شاملا ومتكاملا بين دول العالم أجمع ، ويهدف البحث إلي إبراز مدي إمكانية إسهام القيادة الاستراتيجية في إدارة أزمة كورونا وقد تطرق البحث إلي الحديث عن الرؤية المستقبلية لعالم ما بعد كورونا.

**الهدف:** يهدف البحث إلي إبراز مدي إمكانية إسهام القيادة الاستراتيجية في إدارة أزمة كوفيد-19 العالمية ، والتطرق إلي الرؤية المستقبلية لعالم ما بعد كورونا وتحليل التداعيات الاجتماعية ، الاقتصادية والسياسية لأزمة كوفيد-19 ؛ للتنبؤ بملامح تلك الجوانب ، وكيفية قيادتها استراتيجيا أثناء وبعد الأزمة.

**النتائج:** توصلت تلك الدراسة إلي أنه يتعين على القادة على المستوى الاستراتيجي تطوير البصيرة والحكمة والقدرة على التفكير خارج الصندوق ويجب أن يكونوا قادرين على ربط الأفكار وتوليفها ، وأن القادة الاستراتيجيين يجب أن يكون لديهم القدرة على استشعار الفرص البعيدة ادراكيا- فرص ليست واضحة للآخرين- ، و يتضمن تحديد مثل هذه الفرص القدرة على استكشاف ورؤية ما هو غير مألوف ، من خلال رؤية شاملة للمنظومة ، و يجب أن تنعكس هذه النظرة في استعدادهم لتقييم الأفكار من حيث قيمتها للمنظومة ، و ليس فقط وظيفتهم ، ووضع تصور لملامح القيادة الاستراتيجية للعالم ما بعد كوفيد-19.

مستدامة ومهددة ، حتى في حالة توفر العديد من تحديات المخاطر وخطط الأوبئة في العديد من البلدان . ، ينصب التركيز على الشكل الذي تبدو عليه الآليات الاستراتيجية الوطنية للاستجابة للأزمات (في أزمة فيروس كورونا) ، والعوامل التي تؤثر على تصميمها واستخدامها.

### أهداف البحث:

1. يهدف البحث إلي إبراز مدي إمكانية إسهام القيادة الاستراتيجية في إدارة أزمة كوفيد-19 العالمية ، والتطرق إلي الرؤية المستقبلية لعالم ما بعد كورونا .
2. تحليل التداعيات الاجتماعية ، الاقتصادية والسياسية لأزمة كوفيد-19 ؛ للتنبؤ بملامح تلك الجوانب ، وكيفية قيادتها استراتيجيا أثناء وبعد الأزمة.

### أهمية البحث:

الأهمية العملية والتطبيقية للقيادة الاستراتيجية بإبعاها في المنظمات ودورها في إدارة أزمة كورونا.

## 1. المقدمة

أظهرت أزمة فيروس كورونا المستجد – "كوفيد-19" - أن كافة دول العالم لا تزال غير مستعدة للتعامل مع الأزمات الصحية ، والاستجابة السريعة بطريقة منسقة لوباء الأنفلونزا الحاد. ومن الثابت أن الأوبئة لا تقل أهمية عن الحروب ، حيث أنها تسهم في تشكيل موازين القوى العالمية عبر التاريخ وبطرق مختلفة عن الحروب ، فقد تعدي أثر فيروس كورونا النظم الصحية إلي النظم الاجتماعية ، الإقتصادية والسياسية ، و سبب دماراً كبيراً في الاقتصاد العالمي من حيث الإنتاج ، الإمداد والنقل علي كافة المستويات الإنسانية ، الإقتصادية ، العلمية والاجتماعية .

وفي الوقت نفسه ، أتاح فرصاً للابتكار والإبداع بما في ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية والاتصالات السلكية واللاسلكية بطرق جديدة لضمان استمرار تقديم الخدمات الصحية والبشرية لمن يحتاجون إليها بغض النظر عن الموقع.

## 2. مشكلة الدراسة

أظهرت أزمة كوفيد-19 أن الدول الأوروبية لا تزال غير مستعدة للتعامل مع الأزمات الصحية والتعامل معها ، والاستجابة الناجزة لوباء الأنفلونزا الحاد أو أي حالة طوارئ صحية عامة عالمية

### 3. الدراسات السابقة

#### أولاً: القيادة الاستراتيجية لأزمة كوفيد-19:

(1) النموذج الأوروبي للقيادة الاستراتيجية لأزمة كوفيد-19:-

داخل الاتحاد الأوروبي ، تميزت الاستجابة لوباء كوفيد-19 بتنوع مذهل في نهجها. ومن خلال التركيز على ( بلجيكا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا) ؛ حيث تمثل نماذج مختلفة للأنظمة الإدارية في أوروبا بما فيها استراتيجيات إدارة الأزمة .

خلال العقدين الماضيين ، تعرض العالم لسلسلة من الأوبئة (السارس - CoV في 2002-2003 ، والإنفلونزا العالمية في 2004-2005 ، وإنفلونزا الخنازير في 2009-2010 ، والإنفلونزا العالمية مرة أخرى في 2017-2018 و 2019 - 2020)(Bouckaert et al.,2020) .

في ضوء هذه الأحداث ، غالبًا ما أتاحت للحكومات الوطنية في جميع أنحاء العالم ، بما في ذلك تلك الموجودة في الاتحاد الأوروبي ، فرصًا للاستعداد للأزمات الصحية وإدارتها وتطوير آليات للتعامل معها.

أظهرت أزمة كوفيد-19 أن الدول الأوروبية لا تزال غير مستعدة للتعامل مع الأزمات الصحية والتعامل معها ، والاستجابة الناجزة لوباء الأنفلونزا الحاد أو أي حالة طوارئ صحية عامة عالمية مستدامة ومهددة ، حتى في حالة توفر العديد من تحليلات المخاطر وخطط الأوبئة في العديد من البلدان ، وتشديد الوكالة المتخصصة التابعة للاتحاد الأوروبي - المركز الأوروبي للوقاية من الأمراض ومكافحتها (ECDC) - بشكل دوري على أهمية التخطيط الاستراتيجي ، فنادراً ما حدث استعداداً للأحداث المتوقعة . ونتيجة لذلك ، فإن المعرفة المكتسبة من سيناريوهات الأوبئة والمخاطر السابقة لم يستخدمها صناع القرار ويتقاسمونها على الإطلاق (Bouckaert et al.,2020) .

الإدارة الاستراتيجية لديها العديد من النظريات والنماذج التي تحاول التقاط الحقائق المختلفة للحكومات التي تتعامل مع الأزمات الكبرى أو الإخفاقات بشكل عام ، مثل إدارة الأزمات ، فشل السياسات ، وتجنب اللوم. هناك أيضًا العديد من النظريات والنماذج حول التغييرات الدراماتيكية في الواقع ، مثل إدارة التعبير مع منصات محترفة ، أو الابتكارات المستدامة ، أو إدارة التحول.

وبالتالي ، ينصب التركيز في هذا الجزء على الشكل الذي تبدو عليه الآليات الاستراتيجية الوطنية للاستجابة للأزمات (في أزمة فيروس كورونا) ،

والعوامل التي تؤثر على تصميمها واستخدامها. نفترض أن هذه الاختلافات بين الدول الأربع في الإعدادات الإدارية التي تلعب دورًا عندما يتعلق الأمر بشرح وضع معين لإدارة الأزمات فيما يتعلق بمحاور القيادة الاستراتيجية علي مستوي الهيكل التنظيمي ، المستوي الثقافي للعاملين بالمنظومة ومستوي البيئة الخارجية ، ويتم تناول القيادة الاستراتيجية في تلك الدول من خلال التركيز علي محاور القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات من خلال تحليل العناصر التالية: (1) المراقبة الاستراتيجية ، (2) التعلم الاستراتيجي ، (3) اتخاذ القرار الاستراتيجي ، (4) التنسيق الاستراتيجي ، (5) التواصل الاستراتيجي ، (6) الريادة الاستراتيجية ، و(7) التعافي (Bouckaert et al.,2020) .

#### (1) المراقبة الاستراتيجية:

ضرب الأزمة نطاق العديد من الدول على حين غرة ، حيث لم يتوقع أحد تقريبًا أن تكون أوروبا المركز التالي لتفشي الفيروس ، بعد الصين. و فشلت وكالة الاتحاد الأوروبي "ECDC" التي تأسست لتجنب واحتواء مثل هذه الأزمات بستوكهولم ، في تنبيه الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. و أصبحت إيطاليا أول بقعة ساخنة ، حيث ضربت الموجة الثانية (فرنسا وإسبانيا والنمسا) وموجة ثالثة في (بلجيكا وهولندا وألمانيا) .

وأظهرت دول (وسط وشرق أوروبا) عددًا أقل من الحالات المسجلة. وشملت البلدان غير الأعضاء في الاتحاد الأوروبي المتأثرة بشدة (المملكة المتحدة والنرويج وسويسرا). و بشكل عام ، اختلفت الديناميكيات وتباينت أسباب التأثيرات المختلفة أيضًا من بلد إلى آخر.

ويتمثل نهج المراقبة الاستراتيجية في أنظمة الكشف والإنذار المبكر ضرورة للاستجابة السريعة والفعالة ، كما يجب أن يقترن هذا بأنظمة وآليات مراقبة موثوقة وقابلة للمقارنة لترجمة البيانات وتفسيرها إلى معلومات ، ومفيدة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات ولتغذية إجراءات السياسة المعدلة وتقديم الخدمات.

هناك اختلافات مهمة يجب ملاحظتها بين البلدان الأربعة فيما يتعلق بتفعيل الإجراءات الإستراتيجية لإدارة المخاطر ، على الرغم من إعلانهم جميعًا حالة طوارئ وبائية ذات أهمية وطنية في مرحلة مبكرة كما في (فرنسا وإيطاليا) شهر يناير ، و في (بلجيكا) ، أطلق على تفشي كوفيد-19 رسميًا اسم جائحة في أوائل فبراير ، و في (ألمانيا) ، بسبب الافتقار في البداية إلى الأحكام القانونية في هذا

في فيريولي ، 1980 في إيربينيا ، 1997 في أميريا ، 2009 في لاكويلا ، 2012 في إميليا رومانيا ، و 2016 في لاتسيو) ، (والفيضانات في عام 1994 في Piemonte ، و عام 1998 في كامبانيا ، و عام 2000 في Piemonte) ، ولكن ليس في الأزمات الصحية. و في (بلجيكا) ، وضعت أزمة الديوكسين (1999) ، وأزمات الإنفلونزا (2007) ، 2009-2010) ، والهجوم الإرهابي (مارس 2016) خطط عمل واستجابة.

كل هذه التجارب أسفرت عن نُهج مُختلفة لإدارة الكوارث ، و على سبيل المثال ، عززت إدارة الحماية المدنية الإيطالية خبراتها في إدارة الأزمات ، لكنها في الوقت نفسه ، لم تقم أبداً بإدارة جائحة كبيرة بشكل مباشر. ولا توجد جهات فاعلة مماثلة في دول أوروبية أخرى.

حتى لو كانت هذه بداية مفيدة ، فإن الانتشار العالمي السريع لهذا النوع من الأزمات ، والافتقار إلى الممارسة ، والحلقة المفقودة لإدارة المخاطر ، والحاجة إلى تعبئة قدرات محددة جعلت هذا التعلم ضرورياً ؛ ولكنه غير كافٍ لإدارة الأزمة استراتيجياً.

أصبحت عملية التعلم ذات إشكالية كبيرة حيث كان هناك تعلم من بلدان أخرى ، في الغالب كان هذا على مستوى خبراء الصحة من تبادل البيانات والنماذج والإجراءات الصحية ، حتى لو كانت مناقشة الخبراء (على سبيل المثال ، حول مدى فائدة الأقفلة) ، لكن حدثت هذه الطريقة من التعلم من الآخرين.

فرضت حالات الطوارئ خلال أزمة كوفيد-19 التعلم المحدود على مستوى تشغيل الآلة السياسية والإدارية والتنظيمية. يبدو أن التعلم الديناميكي عن طريق العمل وثيق الصلة ، لكنه يحتاج إلى آليات فعالة وسريعة للمساءلة ، واستجابات مطابقة سريعة ، وقرارات وإجراءات تصحيحية واستراتيجية فعالة. أحد الحلول المزعومة لإدارة الأزمة وقتياً وليس استراتيجياً - "إغلاق الحدود" - الذي نتج عنه العديد من المشاكل ، و تم تنفيذه بشكل غير متنسق (مع استثناءات للمسافرين).

بشكل عام ، في بعض الحالات ، كان حل "إغلاق الحدود" جزءاً من سياسات رمزية من قبل السياسيين الوطنيين. هذه السياسات مثلاً رئيسياً آخر على "التنويج" - تحت ضغط لاتخاذ إجراءات واضحة للجمهور.

### (3) صنع القرار الاستراتيجي المستدام :

في ظل هذه الأزمة الوبائية - تم اتباع منطقتين - وربما غيرت بعض البلدان المنطق ؛ كنتيجة للمناقشات العلمية حول كيفية وقف الفيروس بشكل

الصدد ، تم إصدار الإعلان من قبل البرلمان الفيدرالي فقط بحلول نهاية مارس (عندما كانت الأزمة قد انتهت بالفعل) ، و في (فرنسا وإيطاليا) ، لم يتم تفعيل الإجراءات والهيكل المركزي لإدارة المخاطر إلا بعد أن أصبحت الأرقام مرتئية ، بينما في (ألمانيا) لم تكن مثل هذه الهياكل المركزية متاحة ، وكان إنشاء فرق عمل للأزمات يجب أن ينتقل من الأسفل إلى الأعلى بخلاف سبيل الإدارة الإستراتيجية للأزمة.

وذلك على غرار (بلجيكا) التي سعت لتناول الأزمة من خلال القيادة الاستراتيجية حيث قدمت خطة احتواء من ثلاث خطوات قبل وصول التلوث الأول إلى البلاد ، لكنها فشلت إلى حد كبير حيث تجاوزتها الأرقام بسرعة كبيرة.

وتم إنشاء أنظمة للمراقبة وتطورت بشكل مختلف تمامًا ، اعتماداً على السياسة وشدة الاختبار ، والتغطية التنظيمية (المستشفيات ، ومراكز الرعاية ، والمنازل الخاصة) ، والمحيط الجغرافي (الإقليمي مقابل الوطني) ، وإجراءات جمع البيانات (المركزية مقابل اللامركزية).

بشكل عام ، كان من الواضح أن تنسيق أنظمة المراقبة على مستوى الاتحاد الأوروبي غير موجود كأحد السبل المعتمد عليها في التخطيط الاستراتيجي ، و من خلال هذه الملاحظة المقارنة ، يمكننا أن نستنتج أن الإعداد الإداري والاستراتيجي متعدد المستويات في البلدان الأربعة كان له تأثير مهم على تفعيل وتشغيل إجراءات إدارة المخاطر الاستراتيجية.

### (2) التعلم الاستراتيجي :

بالرغم من مرور الدول الأوروبية بالعديد من الأزمات الصحية سابقاً ، حيث يوجد في (ألمانيا) تاريخ في إدارة الفيضانات (2003) والأففلونزا (2009 و 2017-18) ، وخطط الطوارئ التشغيلية وتحليلات المخاطر متاحة منذ عام 2013 للأوبئة والفيضانات ، والمفترض أن لديها مخطط استراتيجي لإدارة ذلك النوع من الأزمات ، و محاكاة كيفية لتطبيق الممارسات والعمليات الفعالة منذ ظهور الأزمة .

ومع ذلك ، في الواقع ، لم يتم تطبيق هذه الخطط ولم تكن مرتبطة بإدارة المخاطر. في فرنسا ، خلال فترات الأزمات الكبرى ، مثل الهجمات الإرهابية في عام 2015 (شارلي إبدو) أو الأزمات الصحية (مثل موجات الحرارة العديدة في 2003 و 2006 و 2019).

و في (إيطاليا) ، تتمتع إدارة الحماية المدنية بتاريخ طويل من التدخل في الأزمات في الزلازل (1976)

وكانت المقاطعات مسئولة عن إدارة أزمات الوباء ،  
في (فرنسا وإيطاليا) ، كانت الدولة المركزية هي  
الفاعل الرئيسي ، بينما لعبت الحكومات المحلية  
والإقليمية دورًا ثانويًا إلى حد ما. اتخذت (بلجيكا)  
موقفًا متوسطًا ، فمن ناحية تولت المناطق وظائف  
رئيسية في إدارة الأزمات ، ومن ناحية أخرى ،  
أصبح موقف الاتحاد أكثر وضوحًا خلال مسار  
الأزمة.

#### (4) التنسيق الاستراتيجي :

يتطلب التنسيق الاستراتيجي لخطة مواجهة الوباء  
بطريقة فعالة ممارسات تشغيلية وإدارية موحدة ،  
مثل اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل مقابل اتخاذ  
القرار من أسفل إلى أعلى ، وتنسيق الإجراءات ،  
وربط الخبراء والإداريين ، أو ربط المسؤولين  
والسياسيين.

و لتبسيط الجهات الفاعلة المتعددة على مستويات  
متعددة ، لا غنى عن مزيج من الديناميكيات من  
أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، لذا تتنوع  
مجموعات أساليب إدارة الأزمات بين البلدان  
الأوروبية ، من فرضها من أعلى إلى أسفل (فرنسا)  
، وغالبًا من أعلى إلى أسفل مع تشغيل من أسفل إلى  
أعلى (إيطاليا) ، إلى تفاوض من أعلى إلى أسفل مع  
تصاعد كبير ( بلجيكا وألمانيا) .

وقد سمح ذلك بتجنب فخ القرار المشترك لعدم اتخاذ  
القرار ، كما سمح لممارسات تجريبية فرعية  
مركزية بالانتشار إلى أجزاء أخرى من البلاد.

قامت معظم الدول بتأمين التنسيق من خلال وزارة  
مركزية (الصحة أو الداخلية أو رئيس وزراء) أو  
إدارة وكالة (الحماية المدنية). في (ألمانيا) ، تتركز  
معظم الكفاءات اللازمة للاستجابة على مستوى  
الولايات والمستوى المحلي. يتعهد وزير الصحة  
الفيدرالي للولايات بالامتنال ، ويدفع المستشار من  
أجل اتخاذ إجراءات منسقة ، ولكنه ليس في وضع  
يسمح له بفرضها على الولايات.

لتحقيق حلول وطنية ومعايير موحدة كما في (ألمانيا)  
، فمن الضروري التنسيق الذاتي الأفقي لجميع  
الولايات الستة عشر ، بالإضافة إلى المشاركة  
الرأسية على المستوى الفيدرالي. ينطبق الأمر نفسه ،  
إلى حد ما على (بلجيكا) ، وهي دولة اتحادية تقتقر  
إلى التسلسل الهرمي بين المستويين الوطني  
والإقليمي ، والتي تكون فيها الصحة اختصاصًا  
مشتركًا.

ونتيجة لذلك ، فإن التنسيق بين الحكومات على  
مختلف المستويات أمر أساسي. ومع ذلك ، لم تكن  
إجراءات التشغيل الموحدة والممارسات كافية. تم  
إنشاء فرق عمل خاصة في جميع البلدان ، بناءً على

فعال ، فإن منطق "القطيع" لبناء مناعة جماعية من  
خلال نشر الفيروس في "القطيع" كان يعارض  
منطق "الاحتواء" ، الذي يتطلب إجراءات "حجر"  
صارمة وفورية للسماح بانتهاء صلاحية الفيروس.

اتبعت (إيطاليا ، فرنسا ، ألمانيا وبلجيكا) ، و دول  
أخرى مثل (إسبانيا وسويسرا والنمسا) منطق  
الاحتواء ، في حين اتبعت (المملكة المتحدة وهولندا)  
في البداية منطق القطيع.

و اتبعت (السويد) نهجًا مختلفًا من خلال اتباع منطق  
الاحتواء (منع الفيروس من الانتشار) ، لا سيما من  
خلال إصدار الحكومة توصيات رسمية للسلوك ، لا  
سيما للفئات عالية الخطورة ، ولكن من ناحية أخرى  
، الامتناع عن الإجراءات التقييدية ، مثل عمليات  
الإغلاق ، والاكتفاء بالامتنال الطوعي للمواطنين  
فيما يتعلق بالتباعد الاجتماعي واحتياطات النظافة  
الأخرى.

و انتشر الفيروس بسرعة أكبر في (إيطاليا وفرنسا)  
، مما يفسر التحول الحازم نحو منطق الاحتواء  
بالضغط الهائل للعمل مع زيادة عدد الوفيات. وفي  
بلجيكا وألمانيا أيدت الأخبار والصور الدرامية من  
إيطاليا وإلى حد ما فرانساردود الفعل القوية من  
الحكومات على المستوى المركزي.

ارتبط التعامل مع الوباء في (المملكة المتحدة  
وهولندا والسويد) بالعديد من الأمور مثل ثقافتهم  
الإدارية التي تتميز بمنطق حكومي أقل تدخلًا  
وتسلسلاً هرميًا. ومع ذلك ، تحولت (المملكة المتحدة  
وهولندا) ، بعد فترة إلى منطق الاحتواء ، والذي  
يمكن تفسيره على أنه تقارب لنماذج إدارة الوباء.  
ونج عن منطق الاحتواء الشائع مزيجًا مشابهًا من  
عمليات الإغلاق ، وحظر جهات الاتصال ، وإلغاء  
الأحداث. كانت قوات الأمن مسئولة عن مراقبة هذه  
الإجراءات ، ومعاينة عدم الامتنال. يبدو أن التكافؤ  
الجوهري للخيارات التي تم إجراؤها له أهمية خاصة  
عند النظر في الأنماط العامة المختلفة لإدارة  
الأزمات التي ميزت البلدان الأربعة.

بينما الاحتواء المقيد في بعض البلدان مثل (فرنسا  
وبلجيكا) كانت هناك استراتيجيات وطنية منذ البداية.  
في بلدان أخرى ، مثل (ألمانيا وإيطاليا) كان هناك  
في البداية منطق إقليمي ، تم تحديده في بعض  
المناطق ، والذي أدى بعد ذلك إلى تنسيق سياسي  
وطني ، والذي أصبح بعد ذلك استراتيجية وطنية أو  
منسقة لتخصيص الموارد ، وما يجب أن تفعله  
المناطق على المستوى التشغيلي .

في حين أن وضع الأجندة المتعلقة بالأزمة وحل  
المشكلات في (ألمانيا) بدأ على المستوى المحلي من  
خلال خدمات صحة عامة محلية قوية وظيفيًا ،

، والاختلاف عن الأمراض السابقة ، والحاجة إلى إجراءات عاجلة وجذرية ؛ ثانيًا ، توفير طمأنة بشأن كونك عمليًا وامتلاك القدرة على الحل ؛ وثالثًا ، الامتنان لعمال الخطوط الأمامية ، برسالة أمل وشجاعة للتغلب عليها وعلاجها.

ساهم اللاعبون المجتمعيين الرئيسيين في التضامن والدعم في (بلجيكا) ، على سبيل المثال ، أشرك وزير الصحة الفيدرالي "مؤثرين" معروفين مثل مشاهير التلفزيون والشخصيات الرياضية لإيصال الرسالة من خلال جميع طبقات المجتمع وفئاته العمرية. في (إيطاليا وجميع البلدان الأخرى) ، بموافقة الفاتيكان ، أدى ذلك إلى إغلاق جميع الكنائس في فترة الصوم الكبير وعيد الفصح ، وهو أمر لم يحدث حتى خلال الحرب العالمية الثانية. بشكل عام ، كانت استراتيجية الاتصال العامة المتكررة مقنعة إلى حد ما لبضعة أسابيع.

ضمن هذا الإطار المشترك ، هناك اختلافات كبيرة داخل المشهد الأوروبي ، ففي إيطاليا ، لمدة شهر تقريبًا ، أصدر العديد من السياسيين من جميع الخلفيات السياسية إشارات متضاربة ، فيما يتعلق بفرصة اتخاذ إجراءات صارمة ، والتصرف وفقًا لما يسمى بالتحيز التأكيدي (وهي ظاهرة معرفية تميل إلى استيعابها والنظر فيها للمعلومات التي تؤكد معتقداتنا الأولية). أدى الصراع السياسي مع أحزاب المعارضة الوطنية (ليجا نورد) ، التي تسيطر على الحكومات في المناطق الشمالية ، إلى جدل حول الإحصائيات ، وعدم توفر المعدات والمساعدات ، كما أدى إلى دعوة رئيس الجمهورية عدة مرات للوحدة.

تولى رئيس الوزراء ومجلس الوزراء في (فرنسا) جنبًا إلى جنب مع رئيس الجمهورية - وفقًا لتقاليد الدولة المركزية - القيادة السياسية لإدارة الأزمات ، وكذلك التواصل في الأزمات منذ البداية. ولتوضيح خطورة الموقف ، استخدم الرئيس إيمانويل ماكرون خطابًا شديد اللهجة في خطاباته للأمة وتحدث عن "حرب" ضد الفيروس.

#### (6) القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي عنصر أساسي في السيطرة على الأزمة ، ومن وجهة نظر مؤسسية ، و كما حدث أثناء الأزمة المالية العالمية في عام 2008 ، أصبحت الدولة وقطاعها العام "مقرض الملاذ الأخير" ، فوق كل الجهات الفاعلة ، وفي النهاية مسؤولة عن النظام الموحد.

منظمات القطاع العام باعتبارها هرمية ، تعيد أخذ زمام المبادرة من الأسواق والشبكات ، حتى لو كانت هناك حاجة إلى كليهما ، بما أن السلطات

معرفة الخبراء أو تقييم المخاطر أو العمليات أو الأزمات العامة. وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي ، تم إنشاء لجنة تنسيق الأزمات تحت قيادة المفوض ، وهو منسق الاستجابة للطوارئ ، وآلية الحماية المدنية في الاتحاد الأوروبي هي أداة أخرى لإدارة الكوارث تم إنشاؤها مؤخرًا لتعزيز التعاون بين الدول الأعضاء ولكنها مصممة للكوارث الطبيعية "الكلاسيكية".

ومع ذلك ، فإن جميع الدول الأوروبية تتصارع مع القضايا المتبقية ، والتي لا يمكن حلها بالكامل من قبل الخبراء أو اللجان الفنية للتنسيق ، على المستوى الوطني أو على مستوى الاتحاد الأوروبي ، حول التوترات بين السياسات أو تخصيص الموارد والقدرات. هناك توترات حول كيفية تخصيص السعة (الأقنعة ، وأجهزة التنفس الصناعي ، ومعدات الحماية الشخصية) بين المناطق ، وبين المستشفيات ومراكز الرعاية (منازل كبار السن ، والمعاقين ، والمرضى النفسيين ، والسجون) ، وبين سلسلة التوصيل أو قوات الأمن. هناك توترات بين القيم والأولويات: مراقبة التنقل من خلال تكنولوجيا الهاتف المحمول مقابل الخصوصية ؛ الحفاظ على حركة النقل العام مقابل تقييد التنقل. أخيرًا ، تسمح الإجراءات غير العادية مثل "الصلاحيات الكاملة" أو "سلطات الطوارئ الوطنية" بمعالجة هذه المشكلات المعقدة جدًا مثل كورونا.

#### (5) التواصل الاستراتيجي :

يتطلب الانتقال من المراقبة الاستراتيجية وإدارة المخاطر إلى القرارات الاستراتيجية الأساسية التي يمتلكها أولئك الذين يحتاجون إلى تنفيذ هذه الإجراءات وتأطيرها في استراتيجية اتصال رسمية وعامة. ملكية هذه الرسالة حول هدف استراتيجي مشترك - احتواء ووقف انتشار الفيروس - ضرورية لتوحيد وتعبئة النوايا الحسنة والموارد ، بدعم من وسائل الإعلام التقليدية ، وكذلك وسائل التواصل الاجتماعي الجديدة ؛ للتعاون سياسيًا (جميع أو معظم الأحزاب السياسية ، ولكن أيضًا تنفيذيًا مع السلطات التشريعية والقضائية) عبر القطاع العام - أي عموديًا (جميع مستويات الحكومة) - وعبر المجتمع - أي أفقيًا (القطاع الخاص ، والمنظمات غير الحكومية ، والمواطنين).

في جميع الأحوال ، كان الاتصال الرسمي الرئيسي مركزيًا ومحتكرًا من قبل القيادة السياسية العليا التي تتواصل مباشرة مع السكان. تشتمل جميع خطابات رؤساء الدول أو الحكومات على ثلاثة مكونات: أولاً ، تعزيز الوعي من خلال التأكيد على خطورة الوباء

يتعلق بسعة المستشفيات وتغطية أنظمة الضمان الاجتماعي.

في (فرنسا) ، كانت تخفيضات الميزانية سبب في تقليص القدرة على التعافي ، ولا سيما في قطاع المستشفيات. اتبعت دول أخرى ، مثل (ألمانيا أو بلجيكا) ، أنماطًا مختلفة لتقليل الميزانيات ، وفي بعض البلدان ، مثل (إيطاليا أو إسبانيا) ، توجد اختلافات إقليمية كبيرة في سعة المستشفيات ، على سبيل المثال يمكن توقع أن البلدان التي خفضت قدرتها "غير الضرورية" في الماضي ، وخفضت إنفاقها على الصحة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي و / أو عدد أسرة المستشفيات لكل 1.000 نسمة ، سوف تضطر إلى تعبئة المزيد من الموارد لاستعادة القدرة اللازمة للتعامل مع الأزمة ، لا سيما إذا تم اتخاذ منطقتي القطيع (في البداية).

يُظهر الجهد الذي بذلته إدارات البلدان الأربعة التي تم النظر فيها أنه في غضون أسابيع قليلة ، كان من الممكن زيادة عدد أسرة العناية المركزة ، خاصة في المناطق الأكثر تضرراً. تكلفة هذه السعة غير واضحة في الوقت الحالي ، وبينما يبدو أن هذا الانتعاش قد استفاد على نطاق واسع من التبرعات الثنائية والمساعدات بين الدول ، فقد ثبت أن مستوى الاتحاد الأوروبي قليل الأهمية.

لقد كان خلق القدرات ، أو الدعم ، من خلال التضامن بين الدول الأوروبية محدوداً ، بل ومخيباً للأمل ، وغائباً في بعض الأحيان ، و تم تقييد مشاركة الموظفين بالأقنعة والأدوات الأخرى ، و على الرغم من أن الاتحاد الأوروبي تمكن بعد قرارات أولية من قصر استخدام الإمدادات الطبية على الأسواق الوطنية لضمان حرية حركة السلع الأساسية مثل معدات الحماية الطبية ، فمن من وجهة نظر ثنائية ، كانت هناك عمليات نقل للمرضى بين (ألمانيا وهولندا ولوكسمبورغ وسويسرا وفرنسا وإيطاليا) ؛ (ولكن ليس بلجيكا).

**(2) نموذج كوريا الجنوبية للقيادة الإستراتيجية لأزمة كوفيد-19:**

بخلاف الاتحاد الأوروبي تعتبر (كوريا الجنوبية) حالياً واحدة من أكثر الحالات نجاحاً في مكافحة كوفيد-19 ، مع استجابات إستراتيجية رشيقة ، و تواصل شفاف بشأن المخاطر ، ومشاركة المواطنين الطوعية في التدخلات غير الصيدلانية (NPIs) مثل التباعد الاجتماعي.

أدى هذا النهج الاستباقي إلى نجاح ملحوظ في ترويض كوفيد-19 ، واستفادت (كوريا الجنوبية) من تجربتها المؤلمة مع متلازمة الشرق الأوسط التنفسية في عام 2012م ، وواصلت البحث عن حلول عملية

التنفيذية تتولى زمام الأمور ، قررت السلطات التشريعية نقل السلطات على الأقل لفترة زمنية محددة إلى حكوماتها.

في معظم البلدان ، تظهر القيادة الاستراتيجية من خلال الكيانات القائمة أو الدائمة أو المخصصة مثل رئيس الوزراء الإيطالي أو مجلس الأمن القومي البلجيكي مع مجموعة تقييم المخاطر ، ومجموعة إدارة المخاطر ، ومجموعة إدارة الخبراء المسؤولين عن استراتيجية الخروج ، وذلك من بين الهيئات الاستشارية الأخرى.

الأزمات هي أيضاً جزء من المنافسة القيادية في الساحة السياسية كما في (ألمانيا) ، أصبحت فرصة للمرشحين المحتملين لمنصب المستشار في المستقبل لتولي القيادة ، وإحداث بصمة كمديرين للأزمة.

وفي (بلجيكا) ، كانت هذه الأزمة فرصة للمستوى الفيدرالي لإثبات وظيفته وضرورته في نقاش دستوري حول دور المناطق. في (فرنسا) ، كان تولى الحكومة والرئيس لوظيفة إدارة الأزمات المركزية متساقاً تاريخياً في أوقات الأزمات ، و الأمة تتجمع خلف الرئيس. ويجب التنويه على ضرورة كون القيادة دون الوطنية مرئية ، وأن تنتقل إلى المستوى الوطني حتى لو أظهر علماء الطب قيادة فكرية ، بقي السياسيين في السلطة ، كما في (فرنسا) ، وحافظوا على القدرة على اتخاذ القرار من خلال التحكم في المقايضات (على سبيل المثال ، التحكم في التنقل والخصوصية) أو عن طريق الحفاظ على تناسب الإجراءات والآثار المتوقعة.

وتعتبر الصحة ليست من اختصاصات الاتحاد الأوروبي القانوني ، وتقع المسؤولية الأساسية على عاتق الدول الأعضاء ، ويتمثل الدور الرئيسي للاتحاد الأوروبي في التنسيق ، وخاصة في حالة الأزمات ، لاستكمال السياسات الوطنية ، وتعتبر أزمة كوفيد-19 أول أزمة صحية كبرى في الاتحاد الأوروبي ، على الرغم من أن الاتحاد لديه الكثير من الخبرة في إدارة الأزمات ، لا سيما الحالات المرتبطة بقضايا صحية (للحيوانات) ، مثل التهاب الدماغ الإسفنجي البقري ، المعروف باسم مرض جنون البقر وأزمات أخرى. وفيما يتعلق بالصحة ، وبجانب وكالته المتخصصة ECDC ، ينبغي لنظام الإنذار المبكر والاستجابة ، ومع ذلك لا يوجد دليل على أنهم تمكنوا من لعب دور قيادي.

**(7) التعافي:**

القدرة على البدء أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير تبعية المسار على الوضع الحالي ، وإمكانية التعامل مع المستقبل ، هناك اختلافات كبيرة بين البلدان فيما



تصبح منظمات مبتكرة مجهزة للتعلم ، التكيف والتغيير من أجل الأداء والازدهار بشكل أفضل عند مواجهة العديد من المشكلات الطارئة . بهذا المعنى ، من الضروري مراجعة وإعادة تعريف وتوسيع التعلم ثلاثي الحلقات الحالي ؛ ليحدث التعلم الرباعي الحلقات عندما تؤثر طبيعة المشكلة الجديدة - (الهدف) - ، السياق ، و التجارب السابقة بشكل مشترك على منظمة معينة في سياق البحث عن حلول لمشكلة ناشئة.

وفي ضوء التعلم التنظيمي للقيادة الاستراتيجية يمكننا استعراض السياق السياسي في كوريا الجنوبية ، وكذا فعالية القيادة الاستراتيجية في كوريا خلال الأزمة الحالية كما يلي (Sabinne Lee,2020):

#### (أ) السياق السياسي في كوريا الجنوبية :

غيرت الحكومة الكورية افتراضاتها وأفعالها مع تغير البيئة الخارجية لتحقيق أفضل النتائج ، و نظرًا لأنه تم تحديد هذه التغييرات الافتراضية في إرشاداتها الاستراتيجية للاستجابة للأمراض المعدية الجديدة التي نشرتها الحكومة الكورية ، فإن الأمر لا يزال متروكًا لتقدير الحكومة لمعرفة ما كان يحدث في كل مرحلة ، وكيف سيؤثر على الوضع المحلي.

و تم اختيار قرارات السياسة في كل مرحلة بناءً على وعي الحكومة بالواقع الموضوعي ، و اتباع مبادئ صنع السياسات التكيفية لتقليل المخاطر والأضرار ، و بهذا المعنى ، فإن صنع السياسات التكيفية في حلقات التعلم الرباعي يشمل كلاً من اكتشاف التغييرات في البيئات الخارجية (وراء الكواليس) ، و تفعيل نظام استجابة داخلي ذي صلة ، و إيجاد حلول تكيفية لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة في كل مرحلة.

وفي ذلك ، واصلت الحكومة الكورية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ذات الصلة مثل إنشاء مراكز علاج مجتمعية للحالات الخفيفة ، والاختبار الكامل للسكان المعرضين لمخاطر عالية (أي أولئك الموجودين في مستشفيات التمريض والوافدين من الدول الأجنبية) ، وتعديل درجة التدخلات الشخصية غير الصيدلانية NPIs حيث يتغير عدد الحالات المؤكدة ، و من المتوقع أن يستمر التعلم الرباعي حتى يتوقف كوفيد-19.

وتتمثل العوامل الحاسمة للنجاح الأولي في ترويض كوفيد-19 في (كوريا الجنوبية) الفاعلون والقيادة الاستراتيجية ، و تعد القيادة الاستراتيجية أحد المكونات الحاسمة التي تحدد فشل أو نجاح تعلم السياسة ، فإن القيادة الإستراتيجية هم من يأخذوا في الاعتبار ما لا يحصى ، ويحددون بسرعة أجزاء أساسية من المعلومات ، ويحفزون المهنيين ،

ومبتكرة لكوفيد-19 ، الذي أصبح معديًا بشكل غير مسبوق وأصبح وباءً في وقت قصير بما يشير إلي أسلوب القيادة الاستراتيجية حيث يعمل القادة الاستراتيجيون في بيئة غامضة في قضايا صعبة للغاية ، تؤثر وتتأثر بالمناسبات والمنظمات الخارجية الخاصة بهم ، و تتطلب القيادة الإستراتيجية القدرة على توقع وفهم بيئة العمل ، الموضوعية والقدرة على النظر إلى الصورة الأوسع ، و يميز أسلوب القيادة الاستراتيجية تجربة كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كوفيد-19 (Sabinne Lee,2020).

على الرغم من أن العدد اليومي للمرضى المؤكدين حديثاً في (كوريا الجنوبية) ارتفع بسرعة إلى حوالي 1000 في منتصف مارس 2020م ، فقد انخفض إلى رقم واحد في مايو 2020 م. على النقيض ، في (الولايات المتحدة) ، التي وجدت أول حالة مؤكدة لها في نفس الوقت تقريباً مع (كوريا الجنوبية) ، و لم يُتَحَكَم في العدد اليومي للحالات المؤكدة الجديدة بسهولة بسبب الاستجابة الأولية البطيئة والسلبية لكوفيد-19.

اعتمدت (كوريا الجنوبية) في إدارتها الإستراتيجية للأزمة علي نموذج التعلم الرباعي الحلقة ، كما تمديد للتعلم التنظيمي ، حيث تمكنت الحكومة الكورية من إدارة أزمة كوفيد-19 بشكل فعال عن طريق تقليل العدد الإجمالي للمرضى المؤكدين ، ومعدل الوفيات دون اللجوء إلى الإغلاق القسري التي اعتمدها العديد من البلدان الأخرى.

ويعد نموذج التعلم التنظيمي الرباعي الحلقات "آلية تعلم شاملة ومستمرة تتضمن الخبرات السابقة ، السياقات السياسية والاجتماعية والخصائص المحددة للمشاكل الجديدة في سياق إيجاد الحلول النهائية.

يتوفر في هذا النموذج إمكانية نمو ونضج للمنظمات في بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار من خلال تنفيذ التعلم الموضوعي والانعكاس الذاتي ، نظرًا لأنه من المتوقع أن تظل حقبة ما بعد كوفيد-19 حقبة لا يستطيع فيها أحد التنبؤ بما سيحدث ، فإن التعلم التنظيمي المستدام هو أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي يجب استخدامها للتعامل مع المشاكل المتغيرة باستمرار والمعقدة بشكل متزايد مثل ما يسمى بـ "المشكلة المزعجة" " wicked problem " التي اقترحها وذلك اعتماداً علي رأي ( Rittel and Webber ,1984) ، مما يحقق مفهوم القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات (Sabinne Lee,2020).

كما توضح الحالة الكورية ، يجب أن تكون الحكومات مستعدة بمفهوم القيادة الإستراتيجية ؛ لأن

الذكية وبطاقات الائتمان ، ثم تحلل المراكز الكورية للسيطرة على الأمراض والوقاية منها بيانات حركة المرضى وقدمت إحاطات يومية لوسائل الإعلام. و تنشر الحكومات المركزية والمحلية معلومات خاصة بالمنطقة عبر تنبيهات الطوارئ المتنقلة مع حماية معلومات الهوية ، و كل هذا ممكناً بسبب التعاون الوثيق مع الوكالات الحكومية ذات الصلة ، ومقدمي شبكات الهاتف المحمول ، وشركات بطاقات الائتمان.

استخدمت الحكومة الكورية منصات متنوعة للإفصاح السريع والفعال عن المعلومات ، وعلى وجه التحديد ، لم تستخدم الحكومة القنوات الإعلامية التقليدية فحسب ، بل استخدمت أيضاً القنوات الإعلامية الجديدة مثل الرسائل النصية عبر الهاتف المحمول ، والشبكات الاجتماعية ، وتطبيقات الهاتف المحمول ، ومواقع الحكومة المركزية / المحلية. و أدى تنوع منصات الكشف عن المعلومات إلى زيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات ، مما ساعد المواطنين على تعزيز وعيهم وكذلك الحد من مخاطر الإصابة.

#### ثانياً: التداعيات العالمية لأزمة كوفيد-19 :

##### (1) التداعيات العالمية الاجتماعية لأزمة كوفيد-19:

الحديث عن التأثير الاجتماعي لهذا النوع من الأمراض سريعة الانتشار ، يفرض دراسة التفاعلات الشخصية. عدم توقف انتشار هذا الفيروس التاجي يعكس انخفاض ملحوظ في الاختلاط الاجتماعي خوفاً من الإصابة بالعدوى ، وذلك تحت مسمى التباعد الاجتماعي المنقذ للحياة ، والذي يتم اتباعه عالمياً مما يؤدي إلي تراجعاً منسجماً في التفاعلات الشخصية (Kanupriya,2020).

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن العديد من المصابين يواجهون وصمة اجتماعية في مواجهة إصابتهم بالفيروس ، وغالباً ما يجعلهم الناس يشعرون بالذنب لحملهم الإنفلونزا ، وكونهم مصدرًا محتملاً للعدوى. إلى جانب ذلك ، فإن الوصف غير المرغوب فيه لبعض المجموعات العرقية والمجموعات بأنها "حاملة للمرض" غالباً ما يؤدي إلى توترات اجتماعية وصراعات ، كما يخلق أيضاً جوّاً من عدم الثقة والكرهية العميقين في بيئة مهيبه بالفعل. غالباً ما تظهر هذه التداعيات الاجتماعية في شكل ضائقة نفسية للمصابين ولأحبائهم

(. Madhav et al.,2017

بالإضافة إلي احتمالية ارتفاع حالات العنف المنزلي ، الذي يؤثر على النساء بشكل غير متناسب مثل (الصين وفرنسا) ، ومن المرجح أن يستمر في الارتفاع في جميع أنحاء العالم ، مثل الإجهاد واستهلاك الكحول والصعوبات المالية ، وكلها تؤدي إلى العنف المنزلي ، ويحدث أكثر أثناء العزلة. في حين أن هذه الجوانب تؤثر على النساء على الصعيد العالمي ، فمن المرجح أن تضر النساء أكثر في البلدان الفقيرة حيث قطاع الصحة ضعيف ، والأدوار التقليدية

ويحاسبون الناس بطريقة عادلة ، ويعتبر دور القائد هام لضمان أن تصبح الدروس المستفادة من التعلم التنظيمي حقيقة واقعة.

#### (ب) فعالية القيادة الاستراتيجية في كوريا خلال الأزمة الحالية:

في إدارة الأزمات ، فإن تنفيذ السياسات ذات الصلة بالأزمة في ما يسمى بـ "الوقت الذهبي" سيحدد ما إذا كانت المنظمات لديها قادة استراتيجيين أم لا ؛ نظراً لأن الأزمات تميل إلى التفاقم بسرعة كبيرة ، ومخاطرها عالية ، و يحتاج القادة إلى جمع المعلومات واتخاذ قرارات في الوقت المناسب بناءً على المعرفة المهنية الميدانية والمهارات والحدس في كثير من الأحيان. وفي ظروف الأزمات ، يجب إعطاء السلطة لأشخاص مؤهلين.

بالإضافة إلى ذلك ، فوض الرئيس مون الرئيس التاسع عشر (كوريا الجنوبية) سلطة اتخاذ القرار لخبراء الصحة العامة ، وسمح لمركز مكافحة الأمراض والوقاية منها (KCDC) بصلاحيته لتنسيق الاستجابة للأزمات ، وجعلها نظام المراقبة الرئيسي. على سبيل المثال ، أثناء فشل الاستجابة لملازمة الشرق الأوسط التنفسية ، اكتشفت أن مرضى متلازمة الشرق الأوسط التنفسية انتقلوا إلى أماكن أخرى أثناء الإصابة ، ويمكن نقل المرضى إلى مستشفيات مختلفة دون أي إخطار من الوكالة.

بناءً على هذه التجارب المؤلمة ، قرر المدير تشونغ بسرعة تتبع تدفق المرضى المحتملين ثم وزع هذه البيانات على الجمهور من خلال الرسائل النصية وصفحة الويب الحكومية وتطبيقات الهاتف المحمول. في الوقت نفسه ، شجعت شركات التكنولوجيا الحيوية ، والباحثين المحليين على تطوير مجموعات اختبار فعالة في أسرع وقت ممكن. لذا الاتصال التنظيمي النشط مساهم خفي في هذا الجمع للمعلومات ذات الصلة. إذا فشل الاتصال الداخلي ، فسيؤدي ذلك إلى تقييد التعلم التنظيمي. وبالتالي ، فإن استراتيجية القيادة الفعالة لإدارة الأزمات تتطلب اتصالاً نشطاً وتدقيقاً سلساً للمعلومات.

وبالتالي ، يحتاج القادة الاستراتيجيين الناشطون أثناء الأزمات إلى تنمية منظور ديمقراطي ومرن بدلاً من منظور هرمي قائم على الرتب ومعياري موجه نحو الإجراءات. وهذا يشجع على التدفق السريع للمعلومات والاتصالات. وفي مواجهة أزمة كوفيد-19 ، كانت الركائز الأساسية لسياسة الحكومة الكورية بشأن كوفيد-19 هي الانفتاح والشفافية والديمقراطية.

عندما تكون نتيجة اختبار مريض محتمل إيجابية ، تتبع الحكومة تحركاته بناءً على سجلات الهواتف

الاجتماعية والاقتصادية لانتشار الفيروس ، حيث يقدمن 75 % من الرعاية غير مدفوعة الأجر ، ويرعون الأطفال والمرضى وكبار السن.

ومن المرجح أيضاً أن يتم توظيف النساء في وظائف محفوفة بالمخاطر ، منخفضة الأجر وأكثر عرضة للخطر ، في حين أن الوصول إلى الرعاية الصحية لمخاطر الصحة الإنجابية سيكون مقيداً أثناء الوباء (Onyishi,2020) .

5. تؤثر قيود السفر والحجر الصحي المفروضة ذاتياً والإلزامية على ملايين الأشخاص في جميع أنحاء العالم ؛ مما يؤدي إلى نقص العمالة وقطع الغيار للمصانع العالمية ، وتعطيل سلاسل التوريد في الوقت المناسب ، وإطلاق تحذيرات المبيعات عبر الصناعات - قطاعات السلع الاستهلاكية والرأسمالية (Business and Society Research in Times of the Corona Crisis,2020).

### (3) التداعيات العالمية السياسية لأزمة كوفيد-19:

بعد الإعلان عن التداعيات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لأوبئة الأنفلونزا ، من الضروري وصف آثارها على المجال السياسي ، بسبب عدم ثقة الجمهور في الأنظمة والعمليات القائمة ، وفقدان الوظائف ، والكأبة الاقتصادية العامة والتداعيات النفسية لأي جائحة إنفلونزا ، غالباً ما يكون هناك تصاعد في النزاعات العرقية وأعمال الشغب الغذائية ، وانعدام الثقة والاضطراب الاجتماعي والسياسي. وبينما تكافح الاقتصادات وأنظمة الرعاية الصحية للتعامل مع كوفيد-19 ، فإننا نشترك الرؤى حول كيفية تشكيل جائحة فيروس كورونا للأجندات السياسية في جميع أنحاء العالم كما يلي

<https://www.accord.org.za/analysis/political-socio-economic-consequences-covid-19/>

1. كشف الوباء عن هشاشة أنظمة الرعاية الصحية العامة الوطنية ، وكذلك الانقسامات الحادة في السياسة العالمية.
2. ركزت أجندة (الولايات المتحدة الأمريكية) علي أنه "أمريكا أولاً" ، والأجندات الشعبية المماثلة أيضاً تبعتها في ذات الفكر في جميع أنحاء العالم ، ولم تتوافق أي منها مع مفهوم التعددية .

وفي هذا السياق ، فإن الوكالات العالمية مثل منظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة - والتي تم تصميمها للمساعدة في معالجة مثل

للجنسين عميقة الجذور ، والأغلبية تعمل في القطاع غير الرسمي (Hussein M. Tahan,2019) .

### (2) التداعيات العالمية الاقتصادية لأزمة كوفيد-19:

يتمثل الأثر الاقتصادي العام في انهيار الشركات الصغيرة ، وفقدان الأشخاص وظائفهم بأعداد كبيرة ، ويكون التأثير على كل من الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي هائل ، وعند الحديث عن هذه التأثيرات تحديداً ، من الحكمة ذكر بعضها بالتفصيل:

1. البطالة وانعدام الأمن الغذائي ، وخطر زيادة الديون المتوقع ظهوره في الغالبية العظمى من أفقر بلدان العالم في (القارة الإفريقية) ؛ حيث يعيش أكثر من 40% من سكان (أفريقيا) جنوب الصحراء في فقر مدقع ، ويعيش 55% من سكان الحضر في أحياء فقيرة ، و يعيش جزء كبير من سكان الحضر من العمل في القطاع غير الرسمي ، مثل التجارة في الشوارع والأسواق المفتوحة دون الحصول على إعانات البطالة أو الأجور المرضية.

وفرض تدابير العزل في مثل هذه السياقات ليس مستحيلاً عملياً فحسب ، بل إنه يأتي بنتائج عكسية ، لأنه سيزيد من الفقر ، ويؤدي إلى انعدام الأمن الغذائي ، لذا لا بد من وجود قادة استراتيجيون لإدارة الأزمة (Onyishi, 2020). وظهرت صيحات الاحتجاج ضد إجراءات الإغلاق في جميع أنحاء القارة ؛ حيث اعتبر الناس أن الجوع تهديداً أكبر من الفيروس ، وهناك قلة من الدول في القارة لديها القدرة المالية لتقديم عدد كافٍ من حزم الرعاية أو إجراءات الدعم المناسبة للدخول المعدومة.

الانكماش الاقتصادي المرتبط بإجراءات الحجر الصحي في (الصين وأوروبا والولايات المتحدة) قد جعل لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا (ECA) تقدم تنبؤات قاتمة للقارة ؛ حيث من الواضح أنه قد تفقد إفريقيا نصف ناتجها المحلي الإجمالي لأسباب تتعلق بأزمة فيروس كورونا ، بما في ذلك انخفاض عائدات النفط ، وتراجع السياحة والاستثمارات ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن الدول الأفريقية التي تستورد السلع ، مثل الأغذية والأدوية الأساسية ، ترى عملاتها تفقد قيمتها مقابل الدولار في سياق اقتصادي غير مستقر (Alex, 2020).

1. في حين يبدو أن الرجال يمثلون تمثيلاً زائداً حتى الآن في ضحايا كوفيد-19 ، فمن المرجح أن تعاني النساء بشكل غير متناسب من العواقب

الأزمة كدليل على أن الرعاية الصحية يجب أن تظل منفعة عامة وأن تحظى بالأولوية.

وفي النهاية يتعين على القادة على المستوى الاستراتيجي تطوير البصيرة والحكمة والقدرة على التفكير خارج الصندوق ويجب أن يكونوا قادرين على ربط الأفكار وتوليدها (Goldman & Follman, 2015).

يشير (Gavetti, 2011) إلى أن القادة الإستراتيجيين يجب أن يكون لديهم القدرة على استشعار الفرص البعيدة ادراكيا- فرص ليست واضحة للآخرين- ، و يتضمن تحديد مثل هذه الفرص القدرة على استكشاف ورؤية ما هو غير مألوف ، من خلال رؤية شاملة للمنظومة ، و يجب أن تنعكس هذه النظرة في استعدادهم لتقديم الأفكار من حيث قيمتها للمنظومة ، و ليس فقط وظيفتهم.

**ثالثاً: ملامح القيادة الاستراتيجية للعالم مابعد كوفيد-19**

صانع الحواس Sense Maker : تتطلب الاستجابة الفعالة للأزمة من القائد اتخاذ قرارات سريعة ، حيث يُعتبر القائد شخصاً له تأثير اجتماعي كبير على الأشخاص من حوله ، و على المتخصصين في تنمية الموارد البشرية الاستفادة من شبكتهم من المتخصصين في تنمية الموارد البشرية ، والزملاء وفهم كيفية استجابة المنظمات الأخرى للفضايا المتعلقة بكوفيد-19 (Wooten & James, 2008).

التمكين التكنولوجي Technology Enabler : ويشمل قيادة التطوير ، والرؤية لدمج التكنولوجيا داخل المنظمة واستخدام العاملين التكنولوجية للتوسط في أنشطتهم ، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً مهماً من المنظمة والعاملين فيها. مما أسفر عن ثقافة قيادة جديدة من شأنها أن تمكن الموظفين من الاستجابة بنجاح للطلب المتغير باستمرار لسوقها العالمي. و يتعين على القادة في الوقت الحالي تحقيق التوازن بين القيادة والكفاءة ، و القيادة بالتعلم والقدرة على التكيف ، لأن اقتصاد ما بعد الحداثة يتميز بعدم اليقين والاضطراب ، والأهم من ذلك أن هذا السياق الديناميكي الجديد مدفوع بالثورة التكنولوجية والعولمة (Dirani, 2020).

هذه الأزمات - قد تعرضت للتشكيك في هدفها ومصداقيتها ، وتم تقليص دورها، ومن الشواهد على ذلك أنه في منتصف الأزمة ، أعلن ترامب في أبريل 2020 أنه سيوقف التمويل الأمريكي (الأكبر في العالم) لمنظمة الصحة العالمية. تعرضت الاستجابة العالمية الأولية لتفشي فيروس كورونا لانتقادات باعتبارها مجزأة ومتناقضة: فقد رأت بعض (الدول في الغرب) أنها "مشكلة آسيوية" ؛ وكافحت السياسات الوطنية غير المتسقة (للاتحاد الأوروبي) لتقديم استجابة منسقة ، وصفها (أمريكا) بأنها "خدعة" تهدف إلى تشويه سمعة قيادته ، بينما تناقض خبراء الصحة العامة في وصف الوباء. وفي (البرازيل) ، تحدى الرئيس بولسونارو وكالات الصحة لحضور التجمعات العامة المزدهمة.

ماحدث في (أمريكا) أن تحديات الرعاية الصحية باتت أولوية في أذهان الناخبين بشكل كبير في الحملات الانتخابية الأمريكية ، وظهرت محاولات الجمهوريين لتفكيك "أوباماكير" أو قانون الرعاية الميسرة (الذي تم إضعافه ، ولكنه لم يمت) موضوعاً رئيسياً ، لحملة المرشح الديمقراطي، في حين أن القدرات التشخيصية ، والبحث ، و التطوير الطبي والقدرة على علاج الحالات المعقدة طبيياً مازال في طور التطوير في العالم ، و النظام ككل - بدون تغطية شاملة و غير مجهز للتعامل مع الوباء .

واجهت قدرة أوروبا على تقديم استجابة موحدة للأزمة نكسات أولوية وسط استجابات وطنية متباينة (أو حتى متناقضة) ؛ قضايا التنسيق بين فرنسا وألمانيا (على سبيل المثال إغلاق الحدود) ؛ وفوضى على الحدود بين الدول التي اتخذت قرارات أحادية الجانب بإغلاقها.

في العديد من دول العالم بما في ذلك أوروبا ، حيث أصبحت الرعاية الصحية الشاملة جزءاً من العقد الاجتماعي ، ولكنها واجهت قيوداً مالية ، مما فرض ضرورة إعادة تقييم أولويات الميزانية في أعقاب أزمة فيروس كورونا . وأشار الرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون إلى

سياق الفرد.

التواصل المبتكر Innovative Communication: حيث تقوم معظم المنظمات بعمل جيد في توصيل التحديات والإغاثة المتعلقة بكوفيد-19. العديد من المنظمات قاموا بتغيير نماذج أعمالهم ومنتجاتهم للتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة ، و يجب على المنظمات التعامل مع جميع أنواع الوسائط للتواصل مع الناس: التلفزيون ، والإعلام ، والهواتف الذكية ، ووسائل التواصل الاجتماعي ، والبيانات مفتوحة المصدر.

الحفاظ على الصحة المالية للمنظمة Maintain Financial Health of The Organization : يحتاج القادة إلى لعب دور أساسي أثناء الأزمات ليس فقط لموظفيهم ولكن للمؤسسة أيضاً ، و يمكن أن يؤدي الحفاظ على القدرات المالية والصحة المالية إلى تمكين القادة من توصيل رسالة قوية للموظفين ، حيث يساعد توفير المال وعدم خسارة الموارد المالية في إنقاذ الوظائف وتجنب تسريح العمال والإجازات ، يؤدي الضغط المالي إلى إجهاد الموظفين ، مما يؤثر في النهاية على الإنتاجية.

الاستقرار العاطفي ورفاهية الموظف Emotional Stability and Employee Well-Being: سيتم التطلع إلى القادة في المستقبل وبعد الجائحة لمساعدة الموظفين على التغلب على العديد من المشاكل العاطفية والشخصية ، سيحتاج القادة إلى فهم كل منهما ومشاكل كل فرد على حدة وإرشادهم للتغلب عليها. يقدم نموذج الذكاء الاجتماعي العاطفي Bar-On's, 1997 بعض الإرشادات حول تطوير القيادة مع التركيز على المهارات الشخصية الشاملة للقائد ، ومهارات التعامل مع الآخرين ، والقدرة على التكيف ، وإدارة الضغوط ، والمزاج العام (Dirani, 2020).

الوعي الاجتماعي Social Awareness : الذي نستعيده من مبادرة Goleman's EI

competency model, 1998 يجب على القادة كسر المسافة مع الموظفين في المنزل من خلال التواصل معهم تقريباً بشكل مستمر ، و يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساعد في وضع جدول أعمال للقادة ، مما يضمن أن الاتصال بين الموظفين والقادة يركز على رفاهية الموظف في سياقهم الاجتماعي المباشر. كما يجب على المنظمات والقادة توقع التغييرات الاجتماعية التي تتخلل جميع جوانب

التعريف	ممارسة القيادة
توضيح القيم وتقديم القدوة من خلال إيجاد الصوت الخاص بالفرد ، والتأكيد وتجسيد القيم المشتركة والتفكير في العمل.	Model the Way
تصور المستقبل من خلال تخيل الاحتمالات ، وإيجاد هدف مشترك ، وتجنيب الآخرين من خلال مناقشة المثل العليا المشتركة وتنشيط الرؤية.	Inspire a Shared Vision
البحث عن الفرص والمخاطرة من خلال اقتناص المبادرات ، وممارسة البصيرة ، وتحقيق مكاسب صغيرة ، والتعلم من التجربة.	Challenge the process
تعزيز التعاون وتقوية الآخرين من خلال خلق مناخ من الثقة ، وتيسير العلاقات ، وتعزيز تقرير المصير ، وتطوير الكفاءة والثقة.	Enable Others to Act
الاعتراف بالمساهمات ، والاحتفاء بالقيم والانتصارات من خلال توقع الأفضل ، وإضفاء الطابع الشخصي على التقدير ، وخلق روح المجتمع ، والوجود.	Encourage the Heart

ووضع تصور لملامح القيادة الاستراتيجية للعالم مابعد كوفيد-19  
4. توصيات

التوصيات النهائية لتطوير كفاءات القيادة الاستراتيجية: مواجهة تداعيات جائحة كورونا تستدعي أولوية الدول بعلم إدارة الأزمات ، حيث أثبتت جائحة كورونا أن الكثير من دول العالم تعاني من أزمة الاهتمام بعلم إدارة الأزمات ، وكذلك التخطيط الاستراتيجي ، وضعف كفاءة القيادات الاستراتيجية لدى العديد من دول العالم ، حيث ثبت ضعف الأنظمة الصحية ، وللأسف العديد من الدول المتقدمة غابت عنها آليات إدارة الأزمات وفعاليتها؛ بخلاف بعض الدول مثل كوريا الجنوبية وهونج كونج واليابان ، كانت إدارة الأزمات علي رأس الأولويات.

وفي إدارة الأزمات نجد أن أهم العناصر تتمثل في القيادة الاستراتيجية التي يكون دورها رئيسي في استقرار الدولة

بمنهجية بحث

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي

3. النتائج

توصلت تلك الدراسة إلي أنه يتعين على القادة على المستوى الاستراتيجي تطوير البصيرة والحكمة والقدرة على التفكير خارج الصندوق ويجب أن يكونوا قادرين على ربط الأفكار وتوليفها ، وأن القادة الاستراتيجيين يجب أن يكون لديهم القدرة على استشعار الفرص البعيدة ادراكيا- فرص ليست واضحة للآخرين- ، و يتضمن تحديد مثل هذه الفرص القدرة على استكشاف ورؤية ما هو غير مألوف ، من خلال رؤية شاملة للمنظومة ، و يجب أن تنعكس هذه النظرة في استعدادهم لتقييم الأفكار من حيث قيمتها للمنظومة ، و ليس فقط وظيفتهم ،

يجب أن يدعمه موجهون يساعدون القادة أثناء تأملهم الذاتي ، ويُعرّف التوجيه بأنه إقران موظف أعلى رتبة ، وذوي مهارة مع مبتدئ -الموظف الذي عادة ما يكون لديه مهارات و خبرات أقل.

وفي النهاية ، تتعلق قيادة الأزمات أيضًا بمعالجة الأزمة بطريقة تجعل المنظمة في وضع أفضل بعد الأزمة عما كانت عليه من قبل . ويمكننا التعرض للعناصر الأربعة لإدارة الأزمات المتمثلة في (Goulart,2015):

(أ) السبب ، (ب) النتائج ، (ج) التدابير التحذيرية للوقاية ، (د) آليات المواجهة للاستجابة.

حلل الآلاف من أفضل ممارسات القيادة ، وكشف النقاب عن خمس ممارسات مشتركة في أفضل ممارسات القيادة التي يشارك فيها القادة ، وينجزون أشياء غير عادية في المنظمات. يوضح الجدول التالي التفاصيل عن الممارسات الخمس مع تعريفاتها ، ويبدو أن الوفاء الحالي هو الاختبار النهائي للقيادة في جميع أنحاء العالم فهناك من يكافح لإدارة هذه الأزمة ، و البعض الآخر يقف عاجزا أمام هذه الجائحة (Wooten& James ,2008).

#### مراجع

1. Bouckaert ,Geert ., Galli, Davide ., Kuhlmann, Sabine., Reiter, Renate., Hecke, Steven Van.,& Leuven, KU . (2020). European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis. Public Adminstration Review. Business and Society Research in Times of the Corona Crisis.(2020).Business & Society .Vol. 59(6).PP 1067–1078. DOI: 10.1177/0007650320921172
2. Dauba-Pantanacce , Philippe. (2020, April 20).The political implications of COVID-19. Standard Chartered Bank United Kingdom. <https://www.sc.com/en/feature/t>

ونجاحها في إدارة الأزمة ، حيث أنه من المعروف أن القيادات الاستراتيجية تتحلي بالكاريزما ، الحكمة ، العقلانية ، تحمل المسؤولية ، الحزم والفكر الاستراتيجي وتحديد الاولويات واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بعد معرفة نقاط القوة والضعف. (Norzailan et al, 2016).

ويرجع البعض أسباب نجاح كوريا الجنوبية في مواجهة تداعيات فيروس كورونا وتفادي ما أحدثه الفيروس في أمريكا وبعض دول أوروبا إلي أن السبب هو إختلاف طريقة واستراتيجية القادة في التعامل مع الأزمة منذ يومها الأول ، وبسبب القيادة الرشيدة في كوريا عنها في أمريكا ؛ حيث تبنيها استراتيجية فاعلة و شاملة للاختبارات حتي منتصف شهر مارس ، وقضى الرئيس مايقرب من شهرين جاهداً علي تقليل المشكلة أو الأزمة.

تتطلب مهارات القيادة الاستراتيجية (التعلم والخبرة) ، وهذا ينطوي على استخدام خبرات التعلم القادرة على تغيير العقلية وتحويل السلوك وتطوير الكفاءات ، و يمكن تحقيق هذه التغييرات من خلال دمج المبادئ التالية في برامج تنمية القيادة الاستراتيجية (Goulart,2015):

#### 1- الممارسة المتعمدة Deliberate practice :

حيث يتطلب إعداد القادة لشغل مناصب قيادية علي منحهم الفرصة لحل المشكلات الصعبة والغامضة ، و منحهم الفرصة لمواصلة المحاولة والتعلم من أخطائهم.

#### 2- كثافة الخبرة Experience density:

يمكن تحسين مهارات القيادة ، و اتخاذ القرار من خلال دمج كثافة الخبرة في برنامج تطوير القيادة الاستراتيجية ، و يتم تطويرها من خلال تعريض المتعلم للتوتر والتحديات ، و تعريضهم للمهام الصعبة والمواعيد النهائية الضيقة والمشاكل غير المألوفة.

#### 3- التعلم التأملي / الانعكاسي Reflective learning:

القدرة على التفكير في المشكلات التي تواجه القيادة ، وإيجاد حلول للمشاكل الجديدة والغامضة ليست واضحة والبحث عن حلول يتطلب التفكير ، و يتضمن التعلم التأملي التفكير المبني على الفرضيات.

#### 4- التوجيه Mentoring: من أجل جعل

التعلم الانعكاسي/ التأملي أكثر فعالية ،

- and COVID-19 responses in South Korea. Policy and Society. VOL.39,NO.3,363:381. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785195>
- Madhav, N., Oppenheim, B., Gallivan, M., Mulembakani, P., Rubin, E., Wolfe, N. (2017). Pandemics: Risks, impacts, and mitigation. In Jamison, D. T., Gelband, H., Horton, S. (Eds.) .10
- Norzailan, Zumalia, Yusof, Shazlinda Md., & Othman, Rozhan, (2015, January). Developing Strategic Leadership Competencies, Journal of Advanced Management Science .DOI: 10.12720/joams.4.1.66-71 .11
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. Industrial and Commercial Training. .12
- Onyishi, C. J., Ejike-Alieji, A. U., Ajaero, C. K., Mbaegbu, C. C., Ezeibe, C. C., Onyebueke, V. U., & Nzeadibe, T. C. (2020). Covid-19 pandemic and informal urban governance in Africa: A political economy perspective. Journal of Asian and African Studies, 0021909620960163. .13
- Tahan, Hussein M., (2020). Essential Case Management Practices Amidst the Novel Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Crisis: Part 2 End-of-Life Care, Workers' Compensation Case Management, Legal and Ethical he-political-implications-of-covid-19 .4
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human Resource Development International, 23(4), 380-394. .5
- Gavetti, Giovanni, (2011, July–August). The New Psychology of Strategic Leadership. Harvard Business Review (HBR). .6
- Goulart, A. da C. (2005). Revisiting the Spanish flu: The 1918 influenza pandemic in Rio de Janeiro. História, Ciências, Saúde-Manguinhos, 12(1), 101–142. .7
- He, Alex Jingwei., Shi, Yuda., & Liu, Hongdou., (30, Jul 2020). Crisis governance, Chinese style: distinctive features of China's response to the Covid-19 pandemic. Policy Design and Practise, VOL. 3, NO. 3, 242–258. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1799911> .8
- Kanupriya. (2020). COVID-19: A Socio-economic Perspective. FIIB Business Review, 2319714520923918. .9
- Lee, Sabinne., Hwang, Changho., & Moon, M. Jae., (28, Jun 2020). Policy learning and crisis policy-making: quadruple-loop learning

Obligations, Remote Practice,  
and Resilience Professional Case  
Management ,Vol. 0, No. 0, 1-17  
. Wolters Kluwer Health, Inc.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). .15  
Linking crisis management and  
leadership competencies: The  
role of human resource  
development. *Advances in  
developing human  
resources*, 10(3), 352-379.

[https://www.accord.org.za/analysis/polit .16  
ical-socio-economic  
/consequences-covid-19](https://www.accord.org.za/analysis/political-socio-economic/consequences-covid-19)