

دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في إدارة أزمة كوفيد 19 في دولة قطر

The role of strategic contingency planning in managing the Coved 19 crisis in Qatar.

اعداد الباحثة: سباء حسين علي صادق

طالبة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الدوحة للدراسات العليا، دولة قطر.

Preparation researcher / Saba Hussein Ali Sadeq

A master's student in Public Administration, Doha Institute for Graduate Studies,
State of Qatar.

المخلص:

أزمة كوفيد-19 خلقت القيود الاقتصادية والاجتماعية على العالم في سنة 2020 حتى اصبح العالم محاط بأزمة عالمية اقتصادية أوقفت جميع التعاملات المحلية والدولية، وأوشكت بأن تصل الى حد الإفلاس في بعض الدول، ولعب التخطيط الاستراتيجي المتبع من بعض الدول دور مهم وفعال في تخطي الازمة باقل خسائر واضرار، ودولة قطر من الدول التي حققت نجاحا في تخطي أزمة كورونا دون انهيار منظماتها الاقتصادية او الصحية او التعليمية التي تعد البنى الأساسية لمجتمع صحي، وهدفت الباحثة في هذه الدراسة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع ازمة كوفيد19، ولمعرفة الإجراءات والسياسات المتبعة للتعامل مع هذه الازمة، وتكمن أهمية الدراسة في مساهمة نتائج الدراسة في التراكم المعرفي حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات، وتوصلت نتائج الدراسة بان دولة قطر اثبتت جدارتها في ازمة كوفيد-19 نتيجة إدارة فعالة بين الدولة وجميع قطاعات الدولة، واوصت الباحثة في السعي تطوير البحوث والمختبرات في صناعة اللقاحات تحقيق الاكتفاء الذاتي.

الكلمات المفتاحية: كوفيد-19، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر والأزمات، الحظر الكلي، الحظر الجزئي التخطيط بالسيناريو.

The role of strategic contingency planning in managing the Coved 19 crisis in Qatar.

Preparation researcher / Saba Hussein Ali Sadeq

A master's student in Public Administration, Doha Institute for Graduate Studies,
State of Qatar.

Abstract:

The Coved-19 crisis created economic and social constraints on the world in 2020, so that the world became surrounded by a global economic crisis that halted all local and international transactions and even some countries where about reach bankruptcy. Strategic planning in other countries played an important and effective role to over come the crisis with the minimal casualties .

Qatar is one of the countries that has achieved impressive success in overcoming the Corona crisis without the collapse of its economic, health and educational organizations, which are the infrastructure of a healthy society. And this success is due to the careful strategic planning in managing crises and risks that have built the foundations required to maintain the health of all those who reside on its land.

The researcher aimed at this study to identify the role of the Strategic contingency planning in Qatar in dealing with the Coved 19 crisis. And know the procedures and policies used to deal with this crisis, and come up with results through the recommendations provided by the study and provide a feedback for benefit and learn from previous mistakes.

The importance of the study in the contribution of the study results in the accumulation of knowledge about strategic planning and a cycle in crisis management, and the results of the study found that the State of Qatar proved its worth in the recent crisis of Coved-19 as a result of effective management between the state and all sectors of the state and also the result of the study that the Qatari

society have community responsibility and that it is the lowest country in the world by the percentage of deaths as a result of Pharos Corona In contrast to its population, the researcher recommended in the pursuit of research and laboratories in the vaccine industry to achieve self-sufficiency, and raise awareness private sectors to be risk informed and avoid them in the future and make all proactive scenarios procedure in the event of another crisis with greater complications, and finally recommended following the foundations of work and distance learning for the benefit of society to reduce the cost against the high rates of transparency and speed in dealing.

Keywords: Coved-19, Strategic Planning, Risk and Crisis Management, Total Ban, Partial Ban Scenario Planning.

اهداء

الى حبيبتى وجنتى. الى الصدوقة الصادقة.... أمى

الى فخري وعزى. الى حبيبي الغالى.... أبى

الى من كان له بالغ الأثر فى كثير من العقبات والصعاب. زوجى العزيز "محمد"

الى سر سعادتى وقوتى ابنائى (جاسم وعائشة وريم)

الى اخوتى واخواتى وكل عائلتى السند والفخر بهذه الحياة

الى كل من تلقيت منهم العلم والنصح

اهديكم خلاصة جهدي

الفهرس

الصفحة	العنوان
4	الملخص
	الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة
6	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	اهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	منهجية البحث
7	حدود الدراسة
8	تنظيم الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
8	الباب الأول: التخطيط الاستراتيجي: المفاهيم والاهمية
8	المبحث الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي
8	المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي
9	الباب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في ظل أزمة كوفيد-19
9	المبحث الأول: ظهور أزمة كوفيد-19 في دولة قطر
12	المبحث الثاني: الإجراءات والسياسات المتبعة في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد-19
12	المبحث الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد-19
15	المبحث الرابع: مدى تطبيق الإدارة بالسيناريوهات في التعامل مع أزمة كوفيد-19
17	الفصل الثالث: تحليل الدراسات ومناقشة النتائج
17	مدى نجاح قطر في تخطي الأزمة
17	التحديات التي واجهتها
18	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية

18	الخاتمة
18	النتائج
18	التوصيات
18	المقترحات للبحوث المستقبلية
20	المراجع

1. المقدمة:

في مقدمة عام 2020 اضطرب العالم وشد أحزمته لمواجهة تداعيات أزمة كورونا التي بدأت في التفشي والظهور لأول مرة في مدينة وهان الصينية بتاريخ 31 ديسمبر 2019 (منظمة الصحة العالمية، 2020)، أزمة كورونا كانت وما زالت خطر يواجه العالم والتي ولازال اللقاح لهذا الوباء مجهول الهوية، ولا تكمن خطورة الوباء في حجم المرض الذي يصيب الشخص بقدر سرعه انتشاره وانتقاله بين افراد المجتمع، وتجلت مبادئ دولة قطر في اهمية الحفاظ على المجتمع في مواجهه المرض بإدارة استراتيجية في ظل قيادة رشيدة لحماية الأشخاص ذو الأمراض المزمنة، وكبار السن، والأطفال، ومن هنا تطلبت جهود الدولة في التدخل لفرض الإجراءات والسياسات التي تنظم من سير العملية وفق اهداف رؤية دولة قطر 2030 التي تركز على مواطنين اصحاء بدنيا ونفسيا (رؤية قطر، 2008)، لذلك تطلبت الإجراءات الاستراتيجية لدولة قطر لعمل الحظر الجزئي ووضع حلول بديلة وسريعة لسير العملية التعليمية والوظيفية على مستوى دولة قطر في التعليم والعمل عن بعد، بالإضافة الى الولوج للحلول القاطعة في غلق المحلات التجارية وفرض حصر التجول الجزئي رغم تضرر الاقتصاد الكبير إلا أن كانت صحة المواطنين في دولة قطر ذو الأولوية والأهمية القصوى.

2. مشكلة الدراسة:

تلعب دولة قطر في لجنة إدارة المخاطر والأزمات دوراً لامعاً وناجحاً في تخطي الأزمات والمخاطر بذكاء وسلاسة بين حل المشكلة وطمئنة المجتمع والاستفادة من الفرص عند حدوث الأزمة، وهذا ما أثبتته دولة قطر في تخطي أزمة الحصار عام 2017 (مكتب الاتصال الحكومي، 2017)، ويدل النجاح المبهر في الأزمات الى التخطيط الاستراتيجي المتقن والكفؤ المتبع في دولة قطر، وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على ما هي الاجراءات والسياسات المتبعة في إدارة أزمة كورونا، وماهي المراحل التي مرت بها دولة قطر في ادارة أزمة كوفيد 19، وما هو دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد 19؟

3. تساؤلات الدراسة:

استناداً الى التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث، يمكن التعبير عنها في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد19؟

ما هو مدى تطبيق الإدارة بالسيناريوهات في التعامل مع أزمة كوفيد 19؟

ما هي الاجراءات والسياسات المتبعة في دولة قطر للتعامل مع أزمة كوفيد19؟

ما هي المراحل التي مرت بها دوله قطر خلال أزمة كوفيد 19؟

هل نجحت قطر في تخطي أزمة كوفيد 19 في المرحلة الأولى؟

4. اهداف الدراسة:

- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد19.
- معرفة الاجراءات والسياسات المتبعة في دولة قطر للتعامل مع أزمة كوفيد19.
- معرفة المراحل التي مرت بها دوله قطر خلال أزمة كوفيد 19.
- معرفة مدى تطبيق الإدارة بالسيناريوهات في التعامل مع أزمة كوفيد 19.
- معرفة نتائج ادارة التخطيط الاستراتيجي في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد19.
- الخروج بنتائج في دولة قطر من خلال التوصيات التي ستقدمها الدراسة في عمل تغذية رجعة حول ادارة الازمات في حال تكرارها بمستويات اعلى او أدنى في المستقبل.

5. اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية العلمية في مساهمة نتائج الدراسة في التراكم العلمي حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات نظراً لقلّة الدراسات التي تتطرق لهذا الموضوع وخاصة في دولة قطر، ومن الناحية التطبيقية العملية ستسهم نتائج الدراسة في الحصول على تغذية راجعة في كيفية إدارة الازمات في المستقبل بناء على التخطيط الاستراتيجي المسهم في نجاح الازمة ام خفقانها من حيث اسقاط الدراسة على دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد19.

6. منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج النوعي القائم على البعد النظري من خلال دراسة ظاهرة دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في إدارة الأزمات وإسقاط الدراسة على دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد 19، وهذا من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بالموضوع. كما سوف نعتمد في البحث على بيانات وادبيات من الكتب المنشورات

السابقة والتي تتمحور حول ظاهرة التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كوفيد19 لأثره وتدعيم البحث بشكل علمي.

■ حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: الفترة الزمنية بين سبتمبر 2020 الى نوفمبر 2020.
2. الحدود المكانية: دولة قطر.
3. الحدود الموضوعية: دراسة دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في تخطي أزمة كوفيد19.

7. تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من أربعة فصول، حيث يضم الفصل الاول الإطار العام للدراسة ويشمل المقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة ومنهجية البحث، أما الفصل الثاني يتناول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، ويتناول الفصل الثالث تحليل الدراسات ومناقشة النتائج، ويتناول الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات للبحوث المستقبلية.

الإطار النظري للدراسة

الباب الاول: التخطيط الاستراتيجي: المفاهيم والأهمية

المبحث الاول: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

عرف هاري كوبر التخطيط الاستراتيجي بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة في تحديد اتجاهها المستقبلية من خلال دراسة المتغيرات المحيطة في بيئتها وتحليل النتائج والخروج باستراتيجية متكاملة تحدد توجهها المستقبلي (جمعه، 2012).

التخطيط الاستراتيجي يعد الطريقة التي من خلالها يمكن تحديد الأهداف وصنع القرارات التي تحقق رؤية المؤسسة التي تطلع لتحقيقها، أي تعد منظومة متكاملة تتضمن من رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها المتبعة في تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية بما يتناسب مع إمكاناتها المتاحة وبيئاتها المتغيرة (الهاشم، 2006).

المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي تركز أهميته في قدرته على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المتغيرة بصورة تحقق لها الرسالة التي تطمح لتحقيقها،

وتكمن الأسباب في وجود رابط فعال بين القادة وصناع الاستراتيجية في أن التخطيط الاستراتيجي المتقن لبلوغ الأهداف يحتم في اشراك أصحاب المصلحة بها، وأيضا تكمن الأهمية في أن التخطيط الجيد يسنح للمؤسسات على فهم وضعها الحالي وتقييمه في سبيل الوصول لأهدافها التي غالبا ما تكون للمدى البعيد (جمعه، 2012).

وتتلخص الأهمية للتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- إعداد قيادات إدارية قائمة على التفكير المتكامل والشامل في صنع استراتيجية متقنة وقابلة للتحقيق ويوفر أهداف ورؤى حول مستقبل المؤسسة والعاملين بها ويحققها (المري، 2014).
- يساهم في توفير إطار زمني للخطة التفصيلية تمكن من قياس نسب الأداء والانجاز، ويعطي توقعات للمخاطر والفرص المستقبلية حول البيئات المتغيرة المتسارعة لتجنب المخاطر والتصدي لها واستغلال الفرص (الهاشم، 2006).

الباب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في ظل أزمة كوفيد 19.

المبحث الاول: ظهور أزمة كوفيد 19 في دولة قطر.

مع بداية تغلغل الفيروس في الصين وبداية التفشي بها، بدأت دولة قطر في التأهب والاستعداد لمواجهة الفيروس من خلال ترقيب المرض وقياس ابعاده للبدء في تهيئة البنية الصحية من خلال دراسة الإمكانيات والقدرة الاستيعابية من كوادر وأجهزة طبية وأسرة متاحة، وكانت الانطلاقة في البدء بالثقافة الصحية حول الجائحة من خلال بث الوعي للمجتمع حول الفيروس وطرق التعامل معه وكيفية التصدي له، من خلال منصات التواصل الاجتماعي للجمهور بشكل عام وللشرائح التالية بشكل خاص المتمثلة بالأطفال والبالغين، وذو الأمراض المزمنة والعاملين في القطاع الصحي، وللمسافرين والقادمين من السفر، وبدأت أول خطواتها في بدء الفحص للقادمين من الدول المشبوهة والتي أظهرت أول حالة إصابة مؤكدة لفيروس كورونا في قطر بتاريخ 2019/2/27، وتعود لمواطن قطري عاد من الجمهورية الإسلامية الإيرانية (وزارة الصحة، 2020)، ومن ثم بدأت دولة قطر في المتابعة مع منظمة الصحة العالمية بأسس الشفافية حول مستجدياتها ومنهجها المتبع،

وأيضاً في متابعة آخر المستجدات لفايروس كورونا من حيث خصائصه ومعايير التعامل معه، والذي يسهم في انتهاج سياسات أكثر تعمقاً للبدء في مرحلة الإعداد، من خلال رسم آليات البدئ في عمل الفحوصات للقادمين من السفر والآليات المتبعة في التعامل مع النتائج المؤكدة من خلال فحص المقربين للحالة "المخالطين"، وتوفير أماكن الحجر المناسبة حتى التأكد من خلوهم، ومن هنا بدأ الانطلاقة نحو التخطيط الاستراتيجي لدولة قطر من خلال التعاون لمكتب الاتصال الحكومي المتمثل في اللجنة العليا لإدارة الأزمات

والكوارث ومع القطاعات ذو الشأن لمتابعة المستجدات وعلى رأسها وزارة الصحة العامة (مكتب الاتصال الحكومي، 2020).

المبحث الثاني: الإجراءات والسياسات المتبعة في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد 19.

مع ازدياد الأعداد للحالات المؤكدة في الإصابة بفيروس كورونا، بترأس من حضرة صاحب السمو أمير البلاد "تميم بن حمد"، تم عقد المؤتمر الأول بتاريخ 2020/3/15 للجنة العليا لإدارة الأزمات حول مستجدات تطورات الفايروس لطمئنه الجمهور وإعلامهم لحزمة من القرارات التي تصب بمصلحتهم، (قناة الجزيرة المباشرة، 2020)، ومن ثم توالت المؤتمرات الصحفية حول آخر مستجدات فيروس كورونا والتي شملت عدة قرارات لعدد من القطاعات، وتوجيهات مستمرة للمجتمع حول أهمية الالتزام بالإجراءات الاحترازية والوقائية، للدرء من الفايروس بقدر الإمكان، وعقدت المؤتمرات على الشكل التالي (مكتب الاتصال الحكومي، 2020):

المؤتمرات الصحفية	اهم القرارات التي وردت فيها
2020-3-15	<ul style="list-style-type: none"> - إيقاف جميع الرحلات القادمة لدولة قطر باستثناء رحلات الشحن الجوي والترانزيت وجميع القطريين المتواجدين في الخارج. - إيقاف جميع خدمات المواصلات العامة. - البدء بتطبيق العمل عن بعد للفئات الخاصة والتي تشمل كبار السن، والحوامل، وذو الأمراض المزمنة. - البدء بمباشرة التعليم عن بعد. - توجيه قرارات للقطاع الاقتصادي بدعمهم وتعويضهم من تأجيل الاقساط، واعفاء من الرسوم الخاصة بالكهرباء والماء والجمارك لمدة ستة أشهر.
2020-3-17	<ul style="list-style-type: none"> - إغلاق جزء من المنطقة الصناعية لاكتشاف حالات بين العمال من شارع رقم 1 حتى 32، دون الضرر بحقوق أي من العمالة إجراء توقف العمل. - إغلاق محلات التجزئة ومراكز التسوق متضمنة فروع البنوك المتواجدة بها ما عدا المواد الغذائية والصيدلانية. - إيقاف الصالونات النسائية والرجالية متضمنة خدمات المنازل. - إيقاف جميع أنشطة الأندية الصحية بما يتضمن المتواجدة في الفنادق.
2020-3-18	<ul style="list-style-type: none"> - إقرار تطبيق العمل بالبعد بنسبة 80% من موظفين قطاع العام. - الشروع بالبدء في إنشاء مصانع لتحقيق الاكتفاء الذاتي لبعض المواد الأساسية.

<p>- فتح باب التطوع للمؤسسات والافراد للدعم اللوجستي والطبي.</p>	
<p>- نشر الدوريات لضبط مخالفين القرارات. - توزيع نقاط تفتيش في مختلف المناطق. - تخصيص خط ساخن للتبليغ عن أي مخالفات ترصد.</p>	2020-3-21
<p>- إنشاء وحدات متنقلة للفحص للمنطقة الصناعية، للتأكد من سلامة المنطقة من الفايروس. - إنشاء مرافق صحية بطاقة استيعابية 4645 سرير للحالات الخفيفة. - تأجيل القروض والفوائد للقطاعات المتضررة لمدة ستة أشهر، وتسهيل إجراءات تحويل الأموال لفئة العمال. - تحقيق المسؤولية المجتمعية الدولية بتوفير الشحنات الطبية لمكافحة الفايروس للأشقاء الفلسطينيين.</p>	2020-3-24
<p>- التأكيد على المواد الموجودة في قانون دولة قطر للأمراض المعدية، ومخالفة كل من يخل بها بالحبس مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات مع غرامة لا تزيد عن 200 ألف أو إحدى من تلك العقوبات. - إغلاق تام لجميع المقاهي ومراكز دعم التعليم ومحلات تجهيز الافراح وأكشاك اصلاح الأحذية والساعات، بينما الباقين يتم عملهم من 6 صباحاً حتى 7 مساءً.</p>	2020-3-26
<p>- التمديد لقرار تقليص اعداد الموظفين بالقطاع العام، وتعميم القرار نفسه على القطاع الخاص، مع تحديد ساعات العمل للمباشرين للعمل بمعدل ست ساعات، مع إقرار عقد الاجتماعات عن بعد وفي حال تعذر الظروف لا تتجاوز الاجتماعات 5 أشخاص مع مراعات الإجراءات الاحترازية. - إيقاف الخدمات المنزلية لشركات النظافة والوقاية. - خفض القدرة الاستيعابية في المواصلات الى النصف للعماله مع الالتزام بالإجراءات الاحترازية.</p>	2020-4-1
<p>- التأكيد على إيقاف جميع الأنشطة التجارية بما يشمل يوم الجمعة والسبت بما يستثنى المواد الغذائية والصيدلية، وشركات الاتصال والصيانة ومحطات البترول والمصانع.</p>	2020-4-9
<p>- البدء بالافتتاح التدريجي للمنطقة الصناعية من خلال الشارع الأول والثاني، مع الاستمرار على حملات التفتيش للمناطق الأخرى.</p>	2020-4-20
	2020-4-30

- الاستمرار بالعمل في الإجراءات السابقة من التقصي المبكر للحالات وفحص المخالطين وعزل المصابين، مع زيادة الطاقة الاستيعابية المخبرية للكشف عن الحالات.	2020-5-7
	2020-5-14
	2020-5-20
بدء الاعداد لعملية رفع القيود من خلال أربع مراحل.	2020-6-8

في تاريخ 2020-6-8، وبعد دراسة نماذج عدة لدول نجحت في فك القيود منها ألمانيا ونيوزيلندا وكوريا الجنوبية وإيرلندا، تم الإعلان عن خطة الاعداد لعملية رفع القيود من قبل اللجنة العليا لإدارة الازمات من خلال أربع مراحل، ويتم انتهاء مبدأ الانتقال من مرحلة إلى مرحلة بناء على نتائج 9 مؤشرات أداء موضوعه ومن أهمها مؤشر العدد التكاثري الذي يقوم على قياس قدرة كل شخص مصاب في نقل العدوى وكلما قلت الاعداد سهم في نجاح المؤشر والانتقال للمرحلة التالية دون تأجيل، مع الحزم في إجراءات تطبيق احتراز للمتابعة وتحسين العملية الرقابية، واهم ما جاء فيها (اللجنة العليا لإدارة الازمات، 2020):

المرحلة الأولى (2020/6/15): السماح بالسفر للحالات الضرورية مع إخضاعهم للحجر الصحي عند العودة، والفتح الجزئي لعدد من المساجد ومراكز التسوق بقدرة استيعابية تصل الى 30%، ومباشرة 20% من الموظفين أعمالهم.

المرحلة الثانية (2020/7/1): افتتاح جميع مراكز التسوق بساعات محددة وبسعة محددة، وافتتاح المطاعم بسعة منخفضة والسماح بالتجمعات بحدود 10 اشخاص، مع إبقاء المساجد في طور الافتتاح الجزئي، مباشرة 50% من الموظفين أعمالهم.

المرحلة الثالثة (2020/8/1): السماح بقدوم الرحلات من الدول منخفضة الخطورة لنوي الأولوية من حاملي الإقامة، والسماح بتجمعات لا تزيد عن 40 شخصاً، وافتتاح عدد أكبر من المساجد لأداء صلاة الجمعة يصل الى 54 مسجداً، والافتتاح الكامل لجميع مراكز التسوق بسعة محدودة وساعات عمل محددة، مباشرة 80% من الموظفين أعمالهم.

المرحلة الرابعة (2020/9/1): توسعة نطاق الرحلات القادمة، واستكمال افتتاح المساجد المتبقية لأداء صلاة الجمعة، وفتح المسارح ودور السينما والافتتاح الكامل لمراكز التسوق مع استكمال افتتاح المطاعم بالشكل التدريجي، والسماح بإقامة حفلات الزفاف، مباشرة 100% من الموظفين أعمالهم (قناة الجزيرة المباشرة، 2020)

الاستكمال على العمل بالمرحلة الرابعة قائمة حتى اليوم شهر نوفمبر/2020..

المبحث الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في دولة قطر في التعامل مع أزمة كوفيد-19.

نجحت دول قطر بصورة مقتررة في إدارة أزمة كوفيد 19، وذلك عن طريق الاعداد والاستعداد لمواجهه الأزمة الطارئة من خلال تحقيق التكامل بين الابعاد الصحية والاقتصادية والاجتماعية، والتي هي الابعاد الأساسية للركائز والاهداف الاستراتيجية الموضوعة عند البدء في إدارة ازمة الطوارئ لازمة كوفيد-19 من خلال التوازن بين المخاطر الصحية والمنافع الاقتصادية والاجتماعية.

عكست تلك الأدوار الاستراتيجية لدولة قطر في الحفاظ على القطاع الصحي من الانهيار، والذي اثبت متانته وقوته وقدرته في التعامل مع ازمة كورونا من حيث الخبرات والكوادر الموجودة فيه والمؤسسات المعدة بالاحتياجات اللازمة للتعامل مع مختلف الحالات سواء الخطرة أم الخفيفة، من خلال اعداد خطط للمنشآت لمواجهة الفيروس كخطوة استباقية في حال تقدم الحالات من خلال تقديم العلاجات المناسبة وتتبع المخالطين وتقوية الثقافة الصحية، وأيضا بالمساهمة من خلال التعاون مع وزارة التجارة والصناعة في تشجيع الصناعة المحلية بتوفير المعقمات وأدوات التطهير وأجهزة التنفس الصناعي للحفاظ على المخزون الطبي والمساهمة في مساعدة الدول الشقيقة، بالإضافة الى تقديم الدعم المالي والمادي لمنظمة الصحة العالمية للتعاون في انتاج اللقاح، وتوفير أماكن العزل والحجر للمصابين والمخالطين، وكل تلك الجهود كانت قادرة في تحقيق أداء جيد في انخفاض اعداد الوفيات مقارنة بدول العالم بحيث بلغت دولة قطر بأقل النسب عالميا في معدل الوفيات لمرض كوفيد-19 بمعدل 0.17% أي 194 شخص لكل مليون وترجع الأسباب لدور الإدارة الاستراتيجية الفاعلة التي بنيت على أسس مدروسة من حيث معدل الفحوصات التي يتم اجراؤها كإجراءات استباقية بمعدل واحد مقابل 5 اشخاص (مهدي، 2020).

المصدر: وزارة الصحة العامة



توضح الصورة الخطة الاستباقية المتبعة من وزارة الصحة في الاعداد لاستقبال الحالات بحسب تفاقمها من حيث زيادة الكوادر الطبية والأسرة، الخط الأول يوضح المستشفيات التي على الواجهة لمواجهة الفايروس وفي حال تقدم الحالات أكثر يتم الانتقال الى الخط الثاني، ومن ثم اذا استدعت الحالة الى الخط الثالث.

ومن خلال البعد الاقتصادي ساهمت الإدارة الاستراتيجية بدولة قطر في الحفاظ على المؤسسات والقطاعات المختلفة من الانهيار من خلال توفير الدعم بمبلغ 75 مليار دولار، من خلال تخصيصه لمعالجة الفجوات التي تتأثر بالأزمة من عماله ومستهلكين ومستثمرين وقطاع الاعمال والمجتمع بشكل أعم، وذلك من خلال إعفاء السلع الغذائية والدوائية من الرسوم الجمركية لمدة ستة أشهر، وتشجيع البنوك لتأجيل أقساط القطاع الخاص، وتأجيل أقساط المقترضين من قبل بنك قطر للتنمية، وتوجيه الصناديق الحكومية بالاستثمار في سوق بورصة قطر بمبلغ 2.7 مليار دولار، بالإضافة الى إعفاء من الرسوم التي تجدهم من ضرائب وكهرباء وماء وجمارك، وكل تلك الخطط والادوار ساهمت كثيرا في الإصلاحات منها معالجة فقدان السيولة وعدم تأثر المستهلكين بالأسعار النهائية للمنتجات، وأيضا في استلام العمالة لرواتبهم الشهرية بشكل



طبيعي، وكسب المستثمرين في البورصة من خلال اعطائهم الثقة بسوق الأسهم القطري ومن جانب آخر الذكاء الاستراتيجي بتعويض النفقات بالاستثمار الرأسمالي للصناديق الحكومية، واثبت الاقتصاد القطري قوته ومتانته وقدرته على التكيف ومواجهه الازمات وذلك من خلال بعودة عن النمو السلبي والركود (مراد، 2020).

المصدر: المجموعة للأوراق المالية

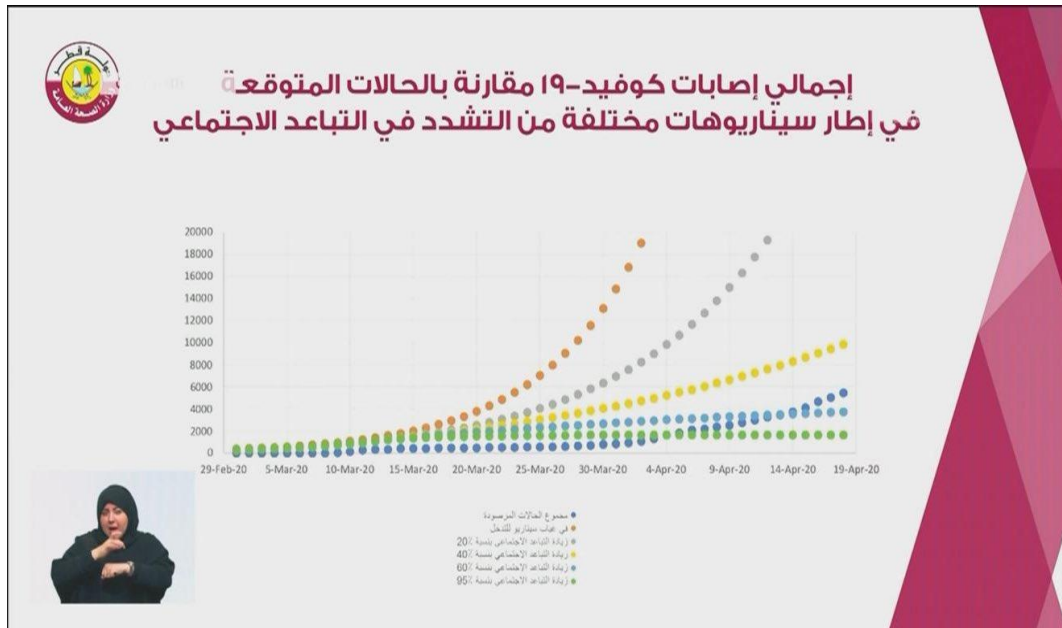
توضح الصورة اعلا أداء سوق قطر في البورصة مقارنة بدول الخليج في ظل تأثير أزمة كوفيد-19، بحيث اثبتت جدارتها بالتراجع البسيط مقارنة بمثيلاتها من دول الخليج بنسبة 3.3، ثم تلتها المملكة العربية السعودية 8.9% ومن ثم دبي الذي تراجع بنسبة كبيرة بنسبة 23.7%، ويرجع السبب لسياسة دولة قطر في دعم سوق البورصة القطري بمبلغ 2.7 مليار دولار.

ولعبت الإدارة الاستراتيجية في دولة قطر من خلال الازمة في البعد الاجتماعي بالمحافظة على العملية التعليمية دون انقطاع بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم من خلال إغلاق جميع المدارس والجامعات

الخاصة والحكومية، واستحداث عملية التعليم عن بعد من خلال بوابة "learning"-Q وأيضا منصة مزيد لمتابعة الدروس والواجبات بصورة سلسلة مع توعية حول كيفية الاستخدام للأهالي والطلبة، لضمان حقوق الطلبة في انهاء عامهم الدراسي دون تعطل، بالإضافة الى توفير أجهزة الحواسيب والموديم الخاص بالانترنت للطلبة الذين لا تتوفر لهم الإمكانيات لضمان سير العملية التعليمية للجميع، بالإضافة الى متابعة من الطلبة الخارجيين من خلال التنسيق مع جامعاتهم لاستكمال العملية التعليمية عن بعد (وزارة التعليم والتعليم العالي، 2020)، بالإضافة الى الدور المهم في عمل الأجهزة الإدارية في ظل أزمة كوفيد-19 دون تعطل من خلال احتساب 80% من الموظفين للعمل عن بعد، و20% منهم بمباشرة العمل مع توفير التوعية حول الإجراءات الاحترازية والوقائية التي يجب أخذها بعين الاعتبار باستثناء القطاعات العسكرية والأمنية والصحية، والتعاون مع شركات الاتصال برفع الطاقة الاستيعابية في اتصالات الانترنت لتسهيل العمليات للجميع دون تعطل أو تأخير (مكتب الاتصال الحكومي، 2020).

المبحث الرابع: مدى تطبيق الإدارة بالسيناريوهات في التعامل مع أزمة كوفيد-19.

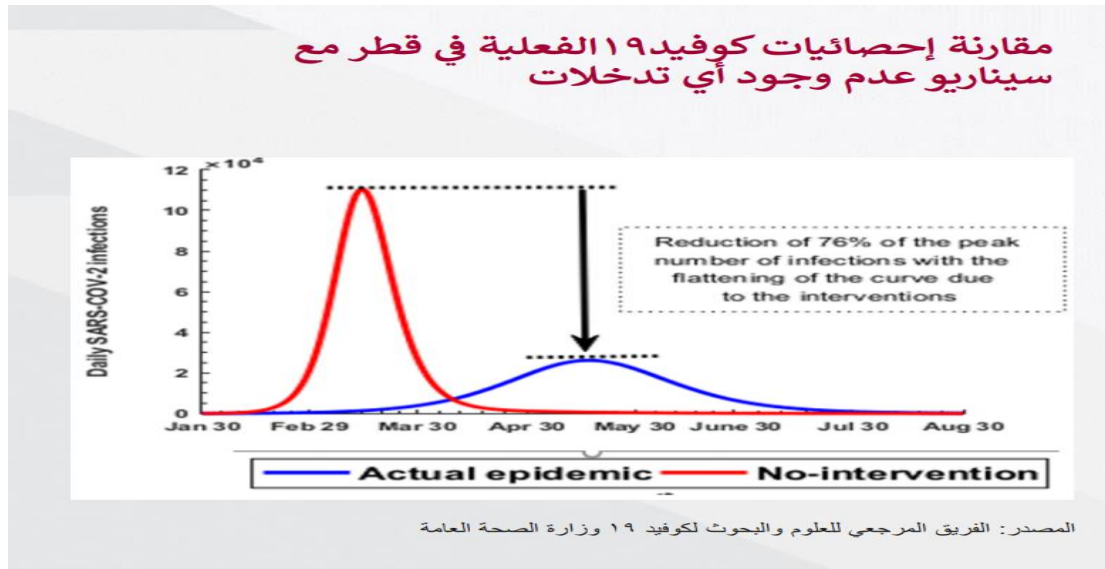
لاشك بأن النجاح الذي قامت به دولة قطر للعديد من الابعاد، يعود لتفهمها لدور الإدارة بالسيناريوهات خلال إدارة أزمة كوفيد-19 والذي يسهم بشكل كبير في دراسة المؤثرات الداخلية والخارجية لكل بعد، والاستعداد للتوقعات الممكن حدوثها بأكثر من شكل وكيفية تجنبه، وكانت الإدارة بالسيناريوهات من خلال قياس معدلات الإصابات المتوقعة خلال المدة القادمة للاستعداد للعمل على إجراءات استباقية تمكن دولة قطر من الحفاظ على منظوماتها من الانهيار، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية بنيت العديد من الآليات منها رفع القدرات الاستيعابية للمستشفيات وتشديد القيود الخاصة بالتباعد الاجتماعي، بالإضافة بأن وزارة التعليم والتعليم العالي أعلنت بوضع عدة نماذج وسيناريوهات في حال استمرار الوضع للاستعداد باستمرار العملية التعليمية بدون انقطاع، من خلال توفير منصات تعليم متناسب للطلبة ووضع استراتيجيات عودة مدرسة



سيتم طرحها بناء على عدد الحالات التي سيم الإعلان عنها (وزارة التعليم والتعليم العالي، 2020)، ولا سيما بان القطاع الصحي كان له الدور الأكبر والمهم في رصد الحالات المتوقعة خلال فترات زمنية متباعدة للتمكن من وضع الاستراتيجيات المناسبة على مستوى الدولة والبدء في تنفيذ خطط فتح القيود بناء عليها، ومن خلال الرسم الآتي نشاهد:

المصدر: وزارة الصحة

يوضح الرسم سيناريوهات مختلفة من التشدد في التباعد الاجتماعي لأعداد الإصابات مقارنة بالحالات المتوقعة، يمثل اللون الأزرق الداكن الوضع القائم لدولة قطر مع تطبيق الإجراءات الذي وضح بان نسبة 55% الى 60% اجمالي الإصابات الحالية رغم التباعد والتي تدل على الشروع في زيادة التباعد الاجتماعي لتحسين الوضع القائم، بينما يمثل اللون البرتقالي اعداد الحالات المرتفعة في حال عدم مباشرة الإجراءات الوقائية من التباعد الاجتماعي واقفال المدارس ومراكز التسوق، بينما اللون الرصاصي في حال كان التباعد بنسبة 20% يوضح بان اعداد الإصابات عالية وتحتاج لزيادة نسبة التباعد أكثر، بينما اللون الأصفر في حال تضاعف نسبة التباعد بنسبة 40% وضحت بان نسبة الإصابات لاتزال مرتفعة، بينما اللون الأخضر يوضح نسبة اعداد منخفضة جدا في حال كانت نسبة التباعد 95%، ومن خلال نماذج السيناريوهات يمكن بناء الاستراتيجية المناسبة لنسبة التباعد الملائمة.



توضح الصورة سيناريو معد في تاريخ 8-6-2020، يوضح عدد الإصابات باللونين الأزرق والاحمر، اللون الأحمر في حال عدم التدخل من خلال تطبيقات الإجراءات الاحترازية والوقائية وفرض القيود، ستكون النتيجة ارتفاع عدد الإصابات بفترة زمنية بسيطة بشكل كبير والتي تؤدي لانتهاء المنظومة الصحية،

في المقابل اللون الأزرق يوضح وضع قطر المتوقع من خلال السيناريو المعد في تمديد فترة الإصابة بمقابل اعداد اصابات بسيطة يمكن السيطرة عليها والتي شكلت فارق بنسبة 76% بالنسبة لعدم التدخل.

تحليل الدراسات ومناقشة النتائج

مدى نجاح قطر في تخطي الأزمة:

عدة بوادر اثبتت نجاح دولة قطر في الحفاظ على منظومتها الصحية والاقتصادية والاجتماعية من الانهيار وهذا ما اثبته الواقع الحالي في الاستمرار بالمنظومات بشكل طبيعي دون انهيار بفضل التخطيط الاستراتيجي المتقن، بالإضافة الى إعطاء الأهمية والاولية لجميع افراد وطبقات المجتمع من خلال تحقيق التكامل المجتمعي بدءا من العمالة البسيطة حتى الإدارات العليا في الدولة من خلال توفير الفحص المستمر لتتبع الحالات وعلاجهم على أكمل وجهه، وكما اشاد المدير الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية للشرق الأوسط الدكتور احمد المنظري لجهود دولة قطر في مكافحة الفايروس من اللحظة الأولى التي تم اعلان ظهور المرض من تقوية في أنظمتها الصحية وتقييم الحالات الواردة لها من المنافذ المختلفة للتعرف على الحالات، وأشاد بان دولة قطر تتمتع بنظام صحي قوي قادر على التعامل مع هذه الجائحة سواء من ناحية الخبرات أو الكوادر البشرية أو توفر المؤسسات ذو قدرة على التعامل مع مختلف مستويات المرض سواء الحرجة أم المتوسطة من خلال توفر الاحتياجات اللازمة بها (شوقي، 2020).

التحديات التي واجهتها:

- انتشار العمالة ذو ظروف ضيقة وغير صحية لإقبالها على كأس العالم لكرة القدم 2020.
- البنية الاقتصادية واجهت صعوبات في الصمود لولا تدخل دولة قطر بدعم السوق القطري.
- المقاومة من الشعب في تطبيق الإجراءات والقيود بسلاسة وخاصة في العملية التعليمية.
- الفايروس مستجد ولا يوجد به خلفية في كيفية التعامل معه، وعدم توفر لقاح للقضاء عليه.
- شح السوق من المعقمات والماسكات رغم مساعي الدولة في توفيرها.
- صعوبة السيطرة على التجمعات العائلية الكبيرة التي يتمتع بها المجتمع القطري.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية

الخاتمة:

لا شك بان دول العالم شهدت نماذج عدة في نجاح منظوماتها في تخطي ازمة كوفيد-19، ولكن دولة قطر كانت من ضمن المتصدرين في النجاح من خلال احتوائها المرض باستراتيجية فذة ترجع لقيادة ذو بنية قوية ورشيده قادرة على احتواء الأوضاع في ظروف وازمان قياسية صعبت دول كبيرة متقدمة من احتوائه.

النتائج:

- أقل الدول في العالم بنسبة الوفيات نتيجة فيروس كورونا مقابل عدد سكانها.
- استمرار العملية التعليمية دون تعطل أو توقف لجميع المستويات رغم الازمة.
- اثبتت دولة قطر قوتها وصلابتها في الصمود أمام الازمات.
- الاقتصاد القطري لم يصل لمرحلة الركود او النمو السلبي.
- إدارة استراتيجية فعالة بين الدولة وجميع قطاعات الدولة خلق مسئولية مجتمعية للجميع.
- على المدى البعيد انتهاز الوظائف والتعليم عن بعد سيسهم في إضفاء المرونة والكفاءة وتقليل نفقات التي بدورها ستسهم في الإصلاحات الإدارية.

التوصيات:

- العمل على إجراءات سيناريوهات استباقية في حال ظهور ازمة أخرى بمضاعفات أكبر.
- الاستمرار في التوجه الالكتروني لجميع القطاعات والتي تسهم بخلق شفافية عالية وثقة وسرعه انجاز معاملات وخفض نفقات.
- السعي في تطوير البحوث والمختبرات في صناعة اللقاحات وتحقيق الاكتفاء وسوق قطري قوي.
- التوجه في تنقيف القطاعات الخاصة حول دراسة المخاطر والبيئات الداخلية والخارجية لتتمكن من تجنبها دون ارهاق الدولة في التدخل.

المقترحات للبحوث المستقبلية:

- تأثيرات كوفيد-19 على قطاعات الاقتصاد المختلفة في دولة قطر وطرق معالجتها مستقبلاً.
- الدور الاستراتيجي لوزارة الصحة العامة في الحفاظ على المنظومة الصحية في ظل ازمة كوفيد-19
- الدور الاستراتيجي لوزارة التعليم في الاستجابة السريعة لازمة كوفيد-19 من خلال استمرار العملية التعليمية.
- مدى نجاح دولة قطر في القطاع الاقتصادي والاجتماعي والصحي في ظل ازمة كوفيد-19.

المراجع:

- اللجنة العليا لإدارة الازمات. (2020). الرفع التدريجي المحكم للقيود المفروضة في قطر جراء كوفيد-19. دولة قطر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/U7KTA>

المري، حمد (2014). التخطيط الاستراتيجي ودورة في ادارة الازمات. دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012م. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في السودان. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/IAZSo>

الهاشم، ليلى (2006). واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. (رسالة الماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

جمعه، السيد (2012). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات. مجلة كلية التربية جامعة قناة السويس، 5(3)، 1-24. متاح على الرابط التالي:

<https://portal.arid.my/ar-LY/Publications/Details/2114>

حكومة دولة قطر. (2020). فيروس كورونا 2019. مدى للنفذ الرقمي. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/iwsUz>

رؤية قطر الوطنية 2030. الأمانة العامة للتخطيط التنموي. (2008). التنمية البشرية 2008. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

https://www.diwan.gov.qa/about-qatar/qatar-national-vision-2030?sc_lang=ar-QA

قناة الجزيرة المباشرة. (2020/3/15). مؤتمر صحفي للجنة العليا لإدارة الأزمات في قطر بشأن فيروس كورونا. [ملف فيديو]. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=VMvWEh1GCcY>

مراد، عماد (2020). اقتصاديون يثمنون الحزمة المالية القطرية لمواجهة كورونا. شبكة الجزيرة الإعلامية. تم الاسترجاع من:

<https://2u.pw/yvmyw>

مكتب الاتصال الحكومي. (2020). الغرفة الاعلامية. قطر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.gco.gov.qa/ar/briefing-room>

مكتب الاتصال الحكومي. (2020). الاكتفاء الذاتي. قطر. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.gco.gov.qa/ar/self-sufficiency>

منظمة الصحة العالمية. (2020). فيروس كورونا (كوفيد-19). تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

مهدي، شوقي (2020). قطر تعاملت باقتدار مع جائحة كورونا بفضل نظامها الصحي المثالي. جريدة لوسيل. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://2u.pw/pmR7n>

وزارة التعليم والتعليم العالي. (2020). جهود الوزارة تجاه كوفيد-19. قطر. مدى للنفاز الرقمي. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.edu.gov.qa/ar/Pages/Corona.aspx>

وزارة الصحة العامة، (2020). تسجيل أول حالة إصابة مؤكدة بمرض فيروس كورونا - 2019. قطر. مدى للنفاز الرقمي. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://www.moph.gov.qa/arabic/mediacenter/News/Pages/NewsDetails.aspx?ItemId=83>

جميع الحقوق محفوظة © 2021، الباحثة/ سباء حسين علي صادق، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)