

متطلبات القادة في مواجهة الأزمات

د / نبيلة بن يوسف

كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة مولود معمري تيزي وزو

مقدمة:

تتبع عملية رسم السياسات العامة مجموعة خطط و برامج تسعى الحكومة إلى تحقيقها بالبحث عن أمثل السبل وأنجعها، بعد أن يختار صانعي القرار قرارا يروونه الأنسب كحل للأزمة المتفجرة أو على الأقل كطريقة لمجابهتها و الحد من مخاطرها. وتعتبر عملية صنع القرارات واتخاذ أنسبها من العمليات الضرورية في القطاعات الإدارية، وتزداد الحاجة الملحة إلى هذه العملية الإدارية الأساسية في حياة المؤسسات الإدارية كلما تفجرت الأزمات بشكل جلي.

لقد أطلق على العصر الذي نعيشه "عصر الأزمات"، ومجموع الخصائص التي تتصف بها الأزمة تجعل عملية رسم السياسة في القطاع المتأزم صعبة ومعقدة، ومن الصفات التي تخص الأزمة دون غيرها وتجعل صناع القرار في حيرة و تؤثر لاختيار بديل سليم هي؛ الانفجار المفاجئ للأزمة، تسارع الأحداث وتشابكها، قلّة المعلومات و شحها حول الأطراف الصانعة للأزمة (مفتعلها) وأهدافها، ومن خلال هذه الحالة التي تفرضها البيئة المتأزمة يتوجب وجود قائد أزمة متميز ببعض الصفات التي قد لا نجدها ضرورية في الظروف العادية، فما هي الصفات المطلوبة في ظرف الأزمة، وما هي الوظائف المناط بها ؟

إن جملة تلك الخصائص تشلّ عملية رسم السياسة العامة، قد تضطر الحكومة إلى إلغاء السياسة المعمول بها في القطاع المصاب بالأزمة، و إيجاد سياسة جديدة تتناسب مع الوضع المتأزم بغية مواجهته وتجاوزه. فإن كانت المرحلة الأولى لصنع السياسة العامة تتمثل حسب معظم دارسي العلوم السياسية والإدارية بمرحلة التعريف بالمشكلة و جمع المعلومات، فإن العملية من أولها تعد صعبة الاكتمال؛ لأن تشخيص الوضع المتأزم ليس بالأمر السهل ما دامت البيانات والمعلومات غير متوفرة ل طرحها في جدول الأعمال.

تكون مرحلة التشخيص أساس المرحلة اللاحقة المتمثلة في تحديد البدائل وتقييمها، ثم اختيار أنسبها، وهي الأخرى مرحلة لا تخلو من الصعوبات حتى في الظروف غير المتأزمة، و تزداد صعوبة وتعقدا في حالة الأزمة وتشابك وتسارع الأحداث التي تميزها عن بقية الأوضاع والظروف العادية. إن القرار ما هو إلا موقف أو حلّ يوضع لمواجهة المشاكل ومجابهتها، عادة ما يصاغ في شكل خطاب سياسي، أو قانوني، أو برنامج وهو نتيجة لعملية صنع القرار تلك السلسلة من الأعمال؛ أي من تحديد المشكلة، إلى جمع المعلومات وتصنيفها إلى وضع البدائل ثم انتقاء أحسن بديل يرى فيه المسئول النجاعة والفعالية. ومن الذين نظروا لهذه العملية هو صاحب نظرية اتخاذ القرارات «هربرت سيمون» H.Simon حديثا، أما قديما فقد وجدت كتابات العالم الإسلامي «شهاب الدين ابن الربيع» صاحب نظرية التدبير السياسي.

تتميز ظروف الأزمة عن غيرها، من خلال خصائصها المعروفة، ما يجعل قرارها يختلف نسبيا عن القرار العادي، حيث يتطلب السرعة في إيجاد

البديل، وفي نفس الوقت الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية. فهو كما يطلق عليه علماء الإدارة قرار ذو طبيعة استثنائية.

وتعتمد عملية صناعة القرار على قدرة وبراعة قائد الأزمة إلى حد كبير، وبالتالي فهناك علاقة جدلية وتأثيرية بين القيادة الفعالة (Leadership) وصنع القرار الرشيد.

والقيادة هي جوهر العملية الإدارية تعني بتدريب العاملين باستمرار وتوجيههم ومراقبتهم وتحفيزهم غرض تنفيذ الخطط ومهام التنظيم. ولا تقتصر القيادة على ذلك فقط بل تتجاوزها إلى التنشئة في دعمها للسلوك الايجابي ومحاربة السلوك السلبي¹. إن القيادة جمعا بين العلم والفن، في جانبها الإداري والقيادي - الإلهامي، وهو ما سيتبين من خلال تحليل شروط القائد أثناء الأزمات.

أولا : مجموعة الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى قائد الأزمة
أ/ الصفات الشخصية

على القائد أن يتحلى بصفات شخصية كالحيوية، والموهبة، والذكاء، وقدرة الإقناع، والثقة بالنفس، وقدرة التعاون مع الآخرين، والشجاعة في اتخاذ القرارات.

تقتضي الشروط أعلاه توفر المرونة وعدم المغالاة والإفراط لاسيما تلك الثقة الزائدة في النفس، التي قد تجعل صاحبها لا يقبل المشورة والرأي الآخر، بل وسوء تقدير الموقف والاستخفاف بالطرف الآخر واستصغاره، وقد ينكر وجود الأزمة، مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة إن انفجرت. كما لا ينجح من

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط2،

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص12.

يصاب باليأس بعد انفجار الأزمة مباشرة أم بعد محاولات مستعصية لمعالجتها، وتصبح حالة اليأس في حد ذاتها سببا من مسببات الأزمة؛ لأن اليأس نتيجته إحباط يشل التفكير في إيجاد الحلول.

ولأهمية الصفات الشخصية للقائد - و دون الدخول في تفاصيل مدارس الصفات الشخصية والظروف والطوارئ وغيرها - فالقيادة عموما هي فن التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين، كما عرفها الأستاذ «وليام وايت» (William White). أو هي فن اتخاذ التدابير، وشحذ وتحفيز الجماعة الفاعلة من خلال السلوك الفعلي والقولي للقائد، كما كان يرى الأستاذ الدكتور «منصور بن لرنب» (رحمه الله)، وبالتالي فالقيادة هي الدالة على مهارة القائد، وقوة تابعيه، لتحقيق هدف مخطط، وفي ظروف معينة².

ب/ القدرات الفكرية

وهي تلك الصفات المتعلقة بطريقة التفكير والتحليل والتقويم، ومن تم القدرة على اختيار أفضل البدائل وأنجع الحلول، ومعرفة الأهداف الرئيسية الإستراتيجية من الأهداف الجزئية التكتيكية، وأن يتمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة³.

ج/ الصفات الفنية

وهي مجموعة الصفات المكتسبة، وتتمثل خصوصا في المهارات المتعلقة بطبيعة العمل، وتحدد بالمستوى التعليمي، إضافة إلى ما يكتسبه القائد من

² - منصور بن لرنب، «إدارة الموارد البشرية»، محاضرات أقيمت على طلبة الدراسات

العلية، دراسة غير منشورة، السنة الثانية ماجستير، فرع التنظيمات، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1422هـ / 2001م.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق الذكر، ص 20.

تجربة وحنكة في الميدان العملي وبواسطة التكوين والتدريب، فهما ضروريان لتنمية القدرات التطبيقية للمدراء، وعليه يجب تدريب القادة على مواجهة الأزمات بطريقة منظمة وفعّالة، و لدينا لذلك طريقة تتكون من شقين للإعداد هي كالآتي:

أ - إعداد نموذج افتراضي للأزمة لتدريب القادة

ويعتمد التدريب في منظمة وطنية أو دولية أم هما معا، كما قد يكون في مؤسسة تجارية أو مالية أم اقتصادية، كذلك هناك أسلوب التدريب الفردي أو الجماعي أو هما معا.

ب - تحليل الأزمات السابقة

تعتبر هذه الطريقة من الطرق النظرية الأكثر رواجاً، حيث تعتمد على تحليل الأزمات السابقة التي واجهت المؤسسة، أو النظام السياسي، مع محاولة إيجاد حلول لها ومقارنتها بمختلف البدائل السابقة. وعادة ما تمكن هذه الطريقة القائد من ابتكار طرق أخرى للمجابهة، وربما وسائل ولمكانيات مادية أخرى أكثر تطوراً وأقل تكلفة وأسرع من تلك التي استعملت سابقاً. والاعتماد على هذه الطرق العملية مع إعداد كتيبات خاصة بها، سيجعل الرصيد المعرفي وبنك المعلومات في الكيان الإداري عال وفعال، يساعد فرق المهام الأزمومية مستقبلاً.

إنّ عملية التدريب تساعد على تحسين الأداء ومسايرة التطور التكنولوجي من جهة، وتقوم بتنمية القدرات العلمية والاستعداد لكل حالات الطوارئ الممكنة من جهة أخرى⁽¹⁾.

(1) - منصور بن لرنب، «إدارة الأزمات»، دراسة أكاديمية غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 1999، ص 32.

وبشيد البعض بضرورة إضافة المهارات الإنسانية إلى الصفات المكتسبة، والتي من الواجب توفرها لدى القادة وتمثل في كيفية التعامل مع المرؤوسين والجمهور، إذ لا يجب أن تكون قيادة تسلطية متعالية، ولا قيادة غير مبالية بالأبعاد الإنسانية داخل الإدارة، ولكن يجب أن تكون قيادة شورية وسطية، ولقد أوجزها ووصفها الخليفة عمر (رضي الله عنه) في قوله : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف».

ثانيا : متطلبات ومواصفات القرار السليم لإدارة الأزمات

ويمكن تحديدها فيما يلي:

أ/ وضوح القرارات وبساطتها

أكد الكاتب «سميث» (P.M. Smith) على ضرورة وضوح و بساطة القرار في قوله : «إن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الناس أو فريق العمل القيام بأعمال معروفة وليس القيام بأنشطة جديدة غير معتادين عليها»⁴.

اتسام القرار بالوضوح والبساطة، يجعل القرار في منأى عن العواقب الوخيمة والتكاليف الباهظة.

ب/ إمكانية إبلاغه

إن وضوح القرار يسهل من عملية تبليغه للقوى المواجهة له و لطمأنة القاعدة المهمة بالوضع المتأزم. لقد غدت الوسيلة الإعلامية من أدوات تنفيذ السياسات الداخلية والخارجية للدول في الحالات العادية والمتأزمة،

3- عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات، مصر: الدار

الجامعية، 1999، ص 133 (نقلا عن):

- P.M Smith , Taking over : a practical guide for leaders,
Washington, D.C . NDUP., 1986, Sec. 7,
pp.92 – 93.

وهي تلعب دور عملية التبليغ والاتصال والتفعيل بين القائد والقاعدة، وبين القائد والأطراف المفتعلة للآزمة، رغم وضوح القرار يجب إعادة تفحص ما نشر في الوسيلة الإعلامية، وإعادة تصحيح فحواها بطريقة ذكية و سريعة للمتلقي قبل أن تكون السبب في مشاكل أخرى تزيد الآزمة تعقيدا. كما يجب الاضطلاع على مختلف الوسائل الإعلامية الوطنية والأجنبية المحايدة و لاسيما غير المحايدة لأنها كما تعتبر خط دفاع عن القرارات، فهي أيضا خط هجوم حاد لها.

ج / إصدار القرار في التوقيت المناسب

وتتطلب الآزمة قرارا سريعا يتزامن مع الحدث الأزموي، ليتم مواجهة تصاعد الأحداث، والتصدي لها ومعالجة آثارها، حتى لا تقع الإشاعات والتأويلات والإصطدامات. فعامل الوقت أثناء الأزمات يعد أكثر العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ولا يعن ذلك التسرع في إصدار الأحكام والقرارات الارتجالية.

ثالثا : وظائف القائد في ظروف الآزمة

أ/ عملية التخطيط والتنظيم

يتطلب من مدير الآزمة أن يتبع عملية وضع الخطط وترتيبها، ووضع تصاميم المشاهد المتوقعة. وهذا لا يتم إلا من خلال الدراسة العميقة للآزمة (كأسبابها، ونتائجها، والأطراف المتسببة فيها)، ثم تأتي بعدها عملية تنظيم فريق العمل الذي سيسعى لتنفيذ هذه الخطط والبرامج والسياسات كأن يضع خطة لكل فريق وذلك تبعا لنوع الآزمة، مع اختيار أفراد أكفاء لإدارة الآزمة، وتحديد مسؤوليات كل عضو فيها. إضافة إلى وضع قائمة بأسماء فريق العمل وفق نظام الورديات (كالعمل بالتناوب ليل نهار)، والمداومات (أي العمل 24 على 24 ساعة)، بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القائد الناجح

توفير الوسائل المادية، بعد الانتهاء من عمليات الانتقاء والتعيين والترقية و هندرة (هندسة) و وصف الوظائف في إدارة الموارد البشرية. وتتمثل الوسائل المادية في المعدات والآلات اللازمة لمواجهة الأزمة، ويجب تحديد كل الإمكانيات الإدارية الوظيفية بدءا من احتياجات الإعلام ووسائل الاتصال ونقصد بها مجموعة الآلات التي تسهل عملية الاتصال بالجمهور عامة، وبأفراد المنظمة أو فرق العمل خاصة. ومن بين هذه الآلات نذكر الهواتف، والتيلكس، والفاكس، والتليفزيون والحاسوب (الانترنت)، والطابعات، والناسخات، والأوراق وغيرها⁽¹⁾.

وتتطلب العملية أيضا، لوسائل مطلوب توفرها في الميدان، وهي تختلف حسب طبيعة الأزمة وطبيعة الكيان الإداري المصاب، فالأزمات الدولية مثلا تحتاج حتما للقوة العسكرية (كالمعدات، والأسلحة، والقوات المسلحة، والرصيد الحربي، . . .). و بما أن الأزمات الدولية ترتبط بإمكانية قيام الحروب ولجوء أطرافها إلى التهديد باستخدام القوة يجعلها تحشد قوات عسكرية بقصد تعزيز الموقف السياسي. وأزمة الخليج الثانية لدليل قاطع على ما أوردناه، كمثال ملموس حيث هددت الولايات المتحدة العراق بإلحاق خسائر كبيرة في حالة عدم انسحابه من الكويت، وواكب ذلك حشد عسكري كبير (حوالي مليون جندي، وأكثر من 1300 طائرة مقاتلة وقاذفة، وحوالي 6 حاملات طائرات محملة برؤوس نووية، و9 صواريخ كروز)⁽²⁾.

حدث نفس الأمر أثناء الأزمة الأمريكية لعام 2001م، التي توعدت بالقصف والتدمير لكل القواعد الإرهابية في العالم، لاسيما في أفغانستان

(1) - المرجع ذاته، ص 126.

(2) - مصطفى عبد الله خشيم، قضايا وأزمات دولية معاصرة، النظرية والتطبيق، ط2،

ليبيا : الجامعة المفتوحة، 1997، ص 44.

مستهدفة نظام طالبان والقاعدة. وحشد لذلك قوات كبيرة على الحدود الأفغانية. أما عن احتياجات الإعلام والاتصال، فلقد خصصت أمريكا أحدث التجهيزات الإعلامية، لاسيما على شبكات الانترنت وخصصت موقع خاص بالأزمة، وبريد إلكتروني لكل من يريد أن يدلي بمعلومات عن العدو. والأمر نفسه في بداية أزمة الخليج الثالثة، حيث حشدت لذلك معدات عسكرية ضخمة وتدريبات مكثفة في صحراء بعض دول الخليج العربي منها دولة قطر. وتحتاج وزارة الخارجية في حالة الأزمات الدولية (بين دولتين أو أكثر) إلى رسم سياسات جديدة تتماشى والحالة المتأزمة مما يستدعي تخطيط و تنظيم محكمين.

ب/ عملية صنع القرار

تعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الإستراتيجية لقائد الأزمة، والتي عادة ما تهتم باختيار البديل الأنسب، الذي من المتوقع أن يقدم أحسن الخدمات للتصدي للأزمة، وفي أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة. وعلى صاحب القرار في جميع مراحل الأزمة، أن يعتمد على أمرين هامين هما: التنسيق، وتفويض السلطة.

إنّ عملية التنسيق أو التعاون تتطلب من القائد إشراك الجميع في مواجهة الأزمة. وهذا يقتضي مساعدة أعضاء الإدارة الماهرين، من خلال آرائهم وتوجيه انتقاداتهم ومناقشة جميع البدائل والمشاهد المقترحة، وجمع المعلومات وتفسيرها. ويبين «روبرت كينيدي» Robert Kennedy، دور التنسيق في أزمة الصواريخ الكوبية، فقال:

«لقد برهنت مداولاتنا بشكل قاطع على أهمية أن يستمع الرئيس إلى توصيات وآراء أكثر من شخص واحد، وتقييم من وزارة واحدة، إن أقوم

معيار لقياس سلامة الرأي، حتى لو كان هو الحقيقة ذاتها، هو أن نختبر مدى صموده أمام الانتقادات القاسية والمناقشات المضنية»⁽¹⁾.

ويتحدث الكاتب «إبراهيم أليسون» (B.Alison) في كتابه (ماهية القرار، أزمة الصواريخ الكوبية) عن دور البيروقراطية^(*) في صنع القرار، ليلفت النظر إلى كل الأجهزة الموجودة في الكيان الإداري، التي يختلف تقدير كل منها للأمر عن الأخرى⁽²⁾. علما بأن البيروقراطية لا تتماشى والصدمات المستقبلية من خلال مواجهة الأزمات بواسطة اللجان الموقفية، فعلى القائد أن يعتمد على عملية التنسيق، فكثيرا ما عرفت القيادة على أنها : «فن التنسيق للأفراد والجماعات». فعدم التعاون بين الرؤساء ووجود الشكوك والتنافس، وغياب التجاوب مع الآخر، سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية³، فعلى القائد أن يقوي اعتقاد العاملين بأن أهدافهم واحدة، وبالتالي إذا تحرك أحدهم نحو تحقيق الهدف يساعد الآخرين على التوصل إلى أهدافهم. فحسب «جوسفولد» (Josvold) وزملائه عام 1992م أن أهمية التعاون تزداد في الحالات التي يتوافر لدى الأطراف المختلفة المعلومات

(1) - عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مصر: الأهرام الترجمة والنشر، 1993، ص ص 216 - 217.

(*) - عندهم تعني السلطة المكتبية، في حين تعني عندنا الأمراض المكتبية Bureau pathologie وهناك فرق بين السلطة كسلطة، واستخدامها في الممارسات العلمية . . .

(2) - عباس رشدي العماري، مرجع سابق الذكر، ص 22

³. عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق الذكر، ص ص 141_142.

⁴. عادل محمد زايد، «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: في دولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 4، المجلد 34، مارس 1995، ص ص 530 - 531.

المفيدة⁴، وهذا ما يعرف اليوم باستثمار بنك المعلومات والعناية بقياس رأس المال المعرفي.

إنّ عدم التعاون مع الرؤساء، والشك في الزملاء، والصراعات والتنافس بين الأقسام، يخلق كما سماه كل من «تريجو» (Tregoe) و«زيمرمان» (Zimmerman) بالقلق الاستراتيجي، الذي يؤدي لتصاعد الأزمة¹.

إنّ عملية تفويض السلطة والتي تعني منح القائد جزء من صلاحياته إلى مرؤوسيه الذين يثق في قدراتهم ومهاراتهم أصبح أمر ضروري، خاصة في حالة وجود الأزمة في أكثر من مكان وفي أوقات متشابكة. مما يتطلب قرارات سريعة وخاضعة للمتابعة والتوجيه والإشراف. وتعتبر عملية تفويض السلطة محور العمليات الإدارية وجوهرها سواء على مستوى إدارة الأزمة، أو سواء على مستوى فريق العمل الذي يدير الأزمة. فعلى القائد أن يتقبل تفويض المهام لغيره ويتجرد من الميل المركزي، فكثيرا ما يذهب إلى أبعد من ذلك كأن لا يتيح المعلومات لأطراف الأزمة (أي فريق العمل) والذي يكون على علاقة وثيقة بالميدان². وعملية التفويض تساعد على إتاحة الفرص أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه من مهارات ودراسات نظرية، ومن مزاياها أيضا سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات الإدارية.

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق الذكر، ص 142.

2- عاصم الأعرجي، «سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات»، مجلة الإدارة

العامّة، الرياض، العدد2، المجلد 35، سبتمبر 1995، ص 212.

ويشكل التفويض خلال إدارة الأزمة يعرف بفريق الأزمة Task force، وهذا لا يعني إلغاء وجود قائد الأزمة لان وجوده يكتسب أهمية خاصة لمراقبة أعضاء الفريق وتفعيله.

ج/ عملية التأثير وشحن الهمم

لقد عرفت القيادة بأنها «فن التأثير Influence على الآخرين»، وبالتالي تقع على عاتق القائد مسؤولية شحن الهمم وصل وجميع الطاقات لمواجهة الأزمات وابتسارها.

د/ إحداث التغيير

لقد أصبحت إستراتيجية التغيير نموذجا يقتدي به في الإدارة الناجحة والفعالة. فلقد اعترفت نظرية التنظيم من أمد بعيد بموضوع التغيير كنظام فرعي وضروري لخلق والتكيف معه⁽¹⁾. ولقد انهمك بعض الباحثين في إنتاج نماذج للتغيير، نذكر منهم نموذج «لوين» عام 1951م وحديثا نموذج «بلانت» عام 1987م⁽²⁾.

ويعمل العديد من المدربين الناجحين على التغيير في منظماتهم فما بال المنظمة العاجزة والمتأزمة، والتي تتطلب التغيير والإصلاح. حتى تسترد سمعتها وهيبته.

لا يمكن أن يقوم بهذه الوظائف الأربعة المذكورة إلا نخبة من الموظفين الإداريين الفاعلين أو ما يعرف الآن بالنجوم (Stars) في محافظ الموارد البشرية (Human Resources Portfolio) التي نادى بها الأستاذ «أوديورن

(1) - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: عمارة)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص 15.

(2) - المرجع ذاته، ص 21.

ج.س» (Ordiorne.G.S) (*)، إلى جانب عنصر قوة وعزيمة القائد التي تعد من أهم العوامل الإستراتيجية للسير الحسن لعملية التصدي للأزمات. فهي تعتمد لحد بعيد على الفكر الإنساني الذي يرشدها لعوامل أخرى. وصدق المثل العربي القائل : «بيت من الرجال أفضل من بيت من المال». فتقدم الأمم - اليوم و سابقا - يعتمد على رجالها، خاصة النخب المستتيرة والمتففة والمزودة بالإيمان وحب الوطن. وقد ذكر عدد من العلماء دور الإنسان في التطوير و أحداث التغيير، على رأي «شولتز تيودور» (C.Tiodor) صاحب جائزة نوبل في كتابه الشهير «لا ثروة إلا بالرجال»، « Il n'est de richesse que d'hommes ».

وأكد على ذلك أيضا فيلسوف الحضارات المرحوم «مالك بن نبي» في كتابه «المسلم في عالم الاقتصاد» حيث يقول : «إن المجتمع في منطلقه يتمتع دائما بسلطان اجتماعي، يمثله الإنسان والأرض والزمان الذين يملكهم في الحالات جميعا، لكنه لا يملك سلطانا ماليا دائما»¹.

أما بشأن تحديد مشكلات اتخاذ القرار ذاته - وهو جزء من الحل - فنحددها فيما يلي :

أ/ الميول النفسية :

(*) - لمزيد من المعلومات راجع ما يلي :

- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الكتاب الجامعي الحديث،

1998-1999، ص81.

- Ordiorne G.S, Management of Human resources, Aportfolio Approach, California : J. Bass Inc. 1985, p1.

¹ - مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، ط 3، الجزائر : دار الفكر - سوريا :

دار الفكر، 1407هـ / 1987 م، ص 39.

عادة ما تتحكم في الإنسان مجموعة من الغرائز والميول والأهواء، لا يمكن التجرد منها، خاصة في عملية صناعة القرار. وعليه لا بد أن تؤخذ في الحسبان الحالة النفسية للمدير داخل وخارج الجهاز الإداري المتأزم تصل لتسبب انهيارات عقلية وجسمانية لشدة الضغوط والتوترات تفوق قدرة أكثر المسؤولين خبرة ومهارة.

أكثر الأزمات مردها للأخطاء البشرية على رأسها المتعلقة بالقائد الإداري، فذلك الذي يميل إلى التسلط والتجبر واستعراض القوة في غير محلها ووقتها متبعا طريقة التخويف والإكراه في الإدارة، (قيادة النظام الاستغلالي أو الاستغلالي حسب تصنيف المنظر ليكرت في نظريته حول القيادة).

ولعل الباحثين في علم الإدارة قد نظروا للقيادة في حالات استثنائية مثل حالة الأزمة، وعلى رأس النظريات تلك التي تهتم بسلوك القائد وعلى رأسها نظرية الخط المستمر في القيادة*، التي تشير إلى عدم وجود سلوك قيادي واحد يستخدم بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، وذلك يتطلب التحلي بالمرونة¹⁵، والنظرية الثانية التي تخص السلوك القيادي هي نظرية الموقف تؤكد على أن بعض القادة لا يصلحوا أن يبقون قادة في كل الأحوال. وعلى رأس من نظر لذلك هو لفيدلر في نظرية القيادة الموقفية والتي أطلق عليها تسميات مختلفة منها

*. يطلق عليها نظرية تانتيوم وشميت، ظهرت عام 1958م في مجلة هارفرد للأعمال مقالا بعنوان " كيفية اختيار الأسلوب القيادي".

1. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق الذكر، ص 24.

نظرية التكيف أو الظرفية أو الطارئة، وأكدت دراسة فوليت في عشرينات القرن الماضي أن لكل موقف متطلبات قيادية خاصة به¹.

ب/ معوقات نابغة من خاصية الأزمة ذاتها

تتمثل بالخصوص في عنصري، نقص المعلومات والمفاجأة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الارتجالية أو الهروب من تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين.

إن نقص المعلومات والبيانات لدى مراكز القيادة عادة ما يؤثر على عملية صناعة القرار وتنفيذه. وفي هذا الصدد يؤكد الباحثان «ديلون شنايدر» Dilenschneider و«هايد» Hyde، على ضرورة إعادة ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات الجديدة، مع تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات، وإفساح المجال لكل قنوات الاتصال غير الرسمية حتى يضمن إيصال الكم والنوع من المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لمراكز القرارات. و يؤكد الباحث و أستاذ الإدارة العامة «عاصم محمد حسن الأعرجي»، على ضرورة رصد عمليات التشويش على قنوات نقل المعلومات، ورصد حالات البث المعلوماتي المعادي للقرارات المتأزمة، وبضيف نقطة في غاية الأهمية هي التأكد الدوري من الولاء الوظيفي لموظف المعلومات في ظروف الأزمات². إنَّ عنصر المفاجأة تطبعه الدهشة والحيرة التي تظهر على ملامح قائد الأزمة ومساعديه وأفراد المجتمع. وهي كثيرا ما تعرقل عملية المواجهة والتصدي للأزمة بسرعة مع التخوف من سلبيات المبادرة أو المبادرة في اتخاذ القرار.

¹ - المرجع ذاته، ص 28.

² - عاصم الأعرجي، مرجع سابق الذكر، ص 220.

ويعتمد في بعض الحالات على الخبراء والمستشارين من خارج المؤسسة ذاتها لتطويق الأزمة وإيجاد الحلول لها في أسرع وقت ممكن. وميزة ذلك هي النظرة المحايدة والموضوعية لهؤلاء في رصد نقاط الضعف في ذلك الكيان الإداري، وكذا التغلب على النظرة الذاتية. فهي طريقة تساهم في صنع القرارات غير الروتينية فغالبا ما يتم انتقاء الخبراء على أساس قدرتهم على تقديم البدائل، والتنبؤات أو التوقعات المستقبلية (Futuristes) التي تتماشى ومتغيرات العصر، لكن يجب الابتعاد عن هذه الفكرة في حالة المعلومات والبيانات السرية الخاصة بأي جهاز حساس في الدولة¹. كما يجب توقع موافقة أو معارضة الفاعلين غير الرسميين كالجمعيات و جماعات المصالح المهمة بالوضع المتأزم، والتي لم تشارك في إدارة الأزمة لكن نتائج الأزمة أثرت فيها.

الخاتمة:

لا يخلو عالمنا المعاصر من الأزمات و إدارتها عملية ضرورية تقتضيها الظروف المتأزمة، وهي عملية قديمة قدم الحضارات الإنسانية، لكنها لم تحظى باهتمامات علمية و دراسات أكاديمية إلا بعيد الحرب العالمية الثانية تحديدا انطلاق الاهتمام الأكاديمي بعد أزمة الصواريخ الكوبية و التي تعد مثلا للإدارة الناجحة لأزمة دولية أثناء فترة الحرب الباردة.

وفي خضم الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات كعلم و فن في آن واحد، لم تحظى عملية صنع القرار والقائمون عليها في أوقات الأزمات اهتماما خلال بداية دراسة إدارة الأزمات دراسة علمية معتمدين على النظريات والدراسات الإدارية التقليدية وفي الأوقات العادية الخاصة بصنع القرار والقادة

¹ - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق الذكر ، ص 124.

الإداريون، إلا أن تلك النظريات لم تتناول دراسة القرارات المصنوعة في الظروف الاستثنائية والعصبية، ولم تهتم بالحالة النفسية التي يكون القادة الإداريون نتيجة مؤثرات الأزمة.

ومن خلال ما جاء في المقال يتضح أن الصفات النفسية والعلمية المتطلبة في القائد الإداري منها المكتسبة والفطرية وإيمانه القوي بقضية الأزمة ونيته القوية في تجاوزها و حسن إدارتها، كلها مجتمعة تمده مهارات قيادية على فريق الأزمة ولمجابهة الأطراف الصانعة لها، وفي تعبئة وطمأنة مجتمع الأزمة.

إنّ الاهتمام بالعنصر البشري في مواجهة الأزمة و إدارتها إدارة ناجحة يعد أهم عنصر في إدارة الأزمات مهما كان نوعها، ولا تزال الحياة البشرية تعرف الأزمات ولا يزال العقل البشري يفكر في تجاوزها بسبل شتى أملا في حلها بأقل وقت و وجهد ممكنين، والخبرة البشرية في تراكم متواصل عبر الأبحاث العلمية والخبرات الحياتية.

قائمة المراجع :

أ_ الكتب:

- أبو قحف عبد السلام، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مصر: الدار الجامعية، 1999.
- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مصر: الأهرام الترجمة والنشر، 1993.
- بن نبي مالك، المسلم في عالم الاقتصاد، ط3، الجزائر: دار الفكر - سوريا: دار الفكر، 1407هـ/ 1987 م.
- ويلسون دافيد، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: عمارة)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995 .

- حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الكتاب الجامعي الحديث، 1998-1999.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

- خشيم مصطفى عبد الله، قضايا وأزمات دولية معاصرة، النظرية والتطبيق، ط2، ليبيا : الجامعة المفتوحة، 1997.

ب_ الدوريات :

- عادل محمد زايد، «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي : في دولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 4، المجلد 34، مارس 1995.

- عاصم الأعرجي، «سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد2، المجلد 35، سبتمبر 1995.

ج _ المواد غير المنشورة :

- بن لرنب منصور، «إدارة الموارد البشرية»، محاضرات أُلقيت على طلبة الدراسات العليا، دراسة غير منشورة، السنة الثانية ماجستير، فرع التنظيمات، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2001.

- بن لرنب منصور، «إدارة الأزمات»، دراسة أكاديمية غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1999.