



د. أمل صقر

نائب مدير مركز المستقبل للأبحاث
والدراسات المتقدمة للشؤون
التنفيذية، أبوظبي

قادة الأزمات:

دور صانعي القرار في أوقات الأزمات المعقدة

لها، وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات في السابق ذهبت إلى أن لكل حالة وضعها الخاص، وأنه من العسير وضع نظريات عامة تنطبق على الحالات كافة، فإن هذا لا ينفي أن هناك العديد من الدراسات التي ساهمت في تطوير بعض الأطر النظرية التي يمكن الاستفادة منها في دراسة دور القائد السياسي في إدارة الأزمة⁽⁴⁾.

أولاً: طبيعة القيادة وأنماطها

قدمت العديد من التعريفات لمفهوم "القيادة"، والتي من أبرزها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط جماعي"، بينما يعرف البعض الآخر القيادة بصورة أبسط بأنها: "توجيه سلوك الآخرين"⁽⁵⁾.

وتأتي من تعريفات القيادة كذلك أنها "عملية تعبر عن قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي، بمعاونة النخبة السياسية، في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع"⁽⁶⁾.

أما من حيث تناول أنماط القيادة، فإن أدبيات النظم السياسية المقارنة تحفل بالدراسات والنظريات التي تتحدث عنها، خاصة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. وقد ارتبط ذلك الاهتمام في جانب منه بتطور موازٍ في مجال المناهج السلوكية في العلوم

"من الضروري دوماً أن نأخذ بعين الاعتبار أن إدارة الأزمات ليست مجرد علم، بل فن أيضاً. ويعتمد هذا الفن في شق كبير منه على السمات الأساسية للقائد السياسي، والتي منها الحكمة والمهارات الدبلوماسية، والقدرة على الحكم الثاقب. ومن ثم فإن توفر هذه الصفات أو غيابها يمكن أن يكون عنصراً حاسماً في الأزمة" (بي ويليامز، إدارة الأزمة (1976)⁽¹⁾).

يعد من بين أهم التطورات التي شهدتها حقل العلاقات الدولية منذ سبعينيات القرن الماضي، التطور الحادث في مجال "إدارة الأزمة". وقد أمل المنظرون وكذلك صانعو القرار أن يؤدي الاهتمام المكثف بكيفية إدارة الأزمة إلى إيجاد ما يشبه الدليل الإرشادي الذي يساهم في تبني سياسات أفضل في التعامل مع الأزمات في المستقبل. وقد ترتب على ما سبق وجود كم كبير من الدراسات والأدبيات التي تعالج إدارة الأزمة، وفي قلب هذا الاهتمام كان التركيز ينصب على عملية صنع القرار، ودور القيادة السياسية فيها⁽²⁾.

تعتبر إدارة الأزمة من أكثر القضايا المقلقة طوال تاريخ العلاقات الدبلوماسية والدولية، نتيجة خصائص الأزمة المتمثلة في كونها: مفاجئة، وتتطلب رد فعل سريعاً من قبل القادة، وتضعهم تحت ضغط شديد على اعتبار أنها تهدد مصالح شديدة الحيوية للدولة، بالإضافة إلى إيجاد حالة لا يقين فيما يتعلق بإمكانية نشوب الحرب⁽³⁾.

وتثير الخبرات التاريخية تساؤلات عدة في هذا الصدد حول ماهية دور القيادة السياسية في إدارة الأزمة، وهل تنعكس السمات الشخصية للقائد أو طبيعة النظام السياسي القائم على كيفية إدارته

القادة يكونون عادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام، وأكثر ثقافة، ويتميزون بالخبرة والقدرة على التنبؤ بالمشكلات والأزمات، فضلاً عن القدرة على التعامل مع المواقف المفاجئة.

ومن جانب آخر ركزت مجموعة ثالثة من الدراسات على السمات النفسية، وأن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي وضبط النفس، وأن ذلك ينعكس إيجاباً بصورة واضحة على قرارات القائد، خاصة في أوقات الأزمات والغموض⁽⁹⁾.

3- طريقة اتخاذ القرار: تعد من أبرز الإسهامات في هذا التصنيف، ما قدمه "إف جيه. بالي" (F.G Balley)، حيث صنف أنماط القيادة السياسية اعتماداً على كيفية اتخاذ القرار. وبناء عليه فإن هناك أنواعاً من القادة: القائد العملي العقلاني، الذي يتأني في اتخاذ القرارات، ويعتمد على المنطق في إقناع أعضاء النخبة والمجتمع بقراراته. والقائد الكاريزمي أو الملهم، ويعتمد في تعامله مع النخبة المحيطة والرأي العام على الإقناع ومخاطبة المشاعر ولا يلتزم بأي قواعد روتينية أو ضوابط مؤسسية، كما أنه يتسم بالتسلط والاستبداد في الأغلب. والنمط الأخير هو القائد المنظم، الأقرب إلى الوسيط الذي يحاول التوفيق بين الأطراف ويتعامل بمنطق المناورة أو منطق رجل الأعمال⁽¹⁰⁾.

ثانياً: دور القيادة في إدارة الأزمة

أجمعت الأبحاث المعنية بدراسة دور القائد في أوقات الأزمات على محورية دوره في إدارتها، حتى بالنسبة للنظم الديمقراطية، والتي يتراجع دور المؤسسات بها في أوقات الأزمات لصالح القائد السياسي، وهو ما يمكن إرجاعه لعوامل متعددة، منها⁽¹¹⁾:

- إن الأزمة تتطلب في الأغلب تبني قرارات سريعة في ظل محدودية الوقت، وهو ما يؤدي إلى عملية تصعيد تلقائي لسلطة اتخاذ القرار إلى هرم القيادة السياسية. فالأزمة لا تتيح الوقت الكافي للتباحث وأخذ الرأي من باقي مؤسسات الدولة التي لها

الإنسانية بصفة عامة، وعلم السياسة بصفة خاصة⁽⁷⁾. وقد أفرز هذا التوجه عدداً من المعايير لتصنيف أنماط القيادات السياسية بناء عليها، كالتالي:

1- خصائص نظام الحكم: تذهب الأدبيات التي تعتمد هذا التصنيف إلى اعتماد عدد من المعايير الفرعية التي تندرج تحته، فأسلوب تولي القائد السياسي السلطة يؤثر بالضرورة في نمط القيادة السياسية وطريقة ممارسة السلطة وفي صنع القرار، سواء بصورة عامة أو وقت الأزمة، كما أنه يعكس بدرجة ما شكل النظام السياسي الذي يعمل من خلاله. ويعد "جابريل ألموند" (Gabriel Almond) و"ج. بينجهام باول" (G. Bingham Powell) أبرز من أسهموا في هذا التصنيف، فقد اعتبرا أن هناك نمطين للنظم السياسية؛ نمط النظم الديمقراطية ونمط النظم التسلطية.

وفي هذا الإطار، ذهب هذا الاتجاه إلى أن الوصول إلى السلطة من خلال الانتخابات، على سبيل المثال، يعكس سمات معينة للنظام السياسي، تتمثل في وجود مؤسسات قوية، ومحاسبة الرأي العام للقائد، وهو ما ينعكس على سلوك القائد وفي طريقة اتخاذ القرار، إذ إن هذا يجعله يعمد بصورة أكبر إلى استشارة معاونيه والاعتماد على مؤسسات الدولة عند إصداره قرارات، سواء في الأوقات العادية أو وقت الأزمة، وهو ما يجعل القرارات التي يتخذها تمتاز بدرجة أكبر من الرشادة.

ويرى أنصار هذا الرأي أن هذه السمات لا تكون قائمة في النظم السلطوية، التي يهيمن فيها القائد على عملية صنع القرار، ولا يبالي بدرجة كبيرة لاعتبارات المحاسبة، وهو ما يجعل القرارات التي يتخذها تتم بصورة انفرادية ومن دون تشاور كافٍ، ولا تعكس قدراً كبيراً من الرشادة⁽⁸⁾. وقد وجهت انتقادات لمثل هذا الاقتراب، إذ إن ذلك يغفل حقيقة أن صانع القرار، سواء في النظم الديمقراطية أو السلطوية، يتخذ قراراته بناء على اعتبارات العقلانية والرشادة، ذلك لأن هدف أي نظام سياسي هو البقاء والحفاظ على شرعيته أمام شعبه.

2- سمات القيادة السياسية: تصنف بعض الأدبيات القيادة السياسية بناء على الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد السياسي، سواء النفسية أو السلوكية، والتي تنعكس بدورها على تفاعل القائد مع النخبة السياسية المحيطة به، ومع مؤسسات الدولة وأجهزتها، ومع الرأي العام أيضاً. وعلى هذا الأساس تم تصنيف القيادة السياسية بناء على عدد من السمات يمكن أن تميز القائد.

وتنوعت هذه السمات بين سمات جسدية، مثل أن يكون القائد أكثر نشاطاً، بينما ركزت دراسات أخرى على السمات العقلية والمعرفية، واعتبرت أن



لقاء الرئيس الأمريكي دونالد ترامب مع رئيس كوريا الجنوبية مون جاي إن حول أزمة التجارب النووية والبالستية لكوريا الشمالية

وتضيف هذه النظريات أنه في كثير من الحالات لا يكون متاحاً للقائد الوقت الكافي لانتهاج المسلك العقلاني في اتخاذ القرار، من توفر المعلومات اللازمة حول الأزمة من جانب المؤسسات المعنية، وتقدير المميزات والعيوب في البدائل المطروحة وتوقع احتماليات ردود الفعل من الفاعلين الآخرين في الأزمة. ومن ثم فإن القرارات التي تتخذ في الأزمة ستعكس بدرجة كبيرة شخصية القائد السياسي. وتضيف مجموعة أخرى من الدراسات الخصائص البيولوجية للقائد وحالته الصحية كمتغير مهم يؤثر في قدرته على التعامل مع مواقف الأزمات بما تنطوي عليه من ضغوط نفسيه وعصبية شديدة⁽¹³⁾.

من جانب آخر لم يقتنع عدد من الباحثين بالتركيز على السمات الشخصية للقادة باعتبارها العامل المحوري في اتخاذ القرارات وقت الأزمات، فقدم هولستي (O. Holsti) في كتابه "نظرية اتخاذ القرار وقت الأزمة" الصادر عام 1979، أنه مع التسليم بمحورية دور القيادة في اتخاذ القرارات وقت الأزمة، فإنه على الجانب الآخر، هناك متغيرات أخرى لا يمكن تجاهلها، تؤثر في القائد السياسي، ومنها التوقيت والمعلومات التي يحصل عليها، وطبيعة الفريق الذي يعمل معه، وحجم السلطات التي يمتلكها ومدى انفراده باتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه المؤسسات المختلفة في النظام السياسي للدولة⁽¹⁴⁾.

كذلك تشير نظريات أخرى إلى أن الموقف هو المحدد الأساسي وترتكز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، ومن ثم، وفقاً لهذه النظرية، فإن طبيعة المواقف الذي تحدث الأزمة فيه والظروف المحيطة بها هي التي تحدد نمط القيادة. وأن التعامل مع الأزمة في هذا السياق سوف يتباين من وقت إلى آخر ومع القائد نفسه⁽¹⁵⁾.

ثالثاً: دعم صانع القرار في أوقات الأزمات

باتت الدراسات الحديثة التي تهتم بعملية صنع القرار، تحاول تقديم طرق إرشادية لصانع القرار في وقت الأزمات، خاصة مع محورية دور القائد السياسي في وقت الأزمات، وأخذاً في الاعتبار الضغوط المفروضة عليه خلالها. وتسعى النظريات في حقل العلاقات الدولية خصوصاً إلى تحقيق تقدم ملموس في هذا الصدد، وإن كان بمساعدة الجهود والدراسات التي شهدت تطوراً واضحاً في مجال الإدارة من جانب، والدراسات المعنية بعلم النفس من جانب آخر.

ومن هذه الجهود، النظريات التي تطبق العديد من النماذج الرياضية المعقدة التي تضم متغيرات كمية وكيفية، والتي من شأنها أن تساعد كثيراً صانع القرار

دور في الأزمة، بل إن المؤسسات ذاتها تمنح القائد السلطة الكاملة لاتخاذ القرار في بعض الأزمات.

• إن الأزمة تستهدف المصالح العليا للدولة عادة، ومن ثم فإن حجم الضغوط التي تفرض على القائد تكون مضاعفة، نظراً لأن المؤسسات السياسية تكون غالباً أكثر كفاءة في التعامل مع التطورات الروتينية، وليس تجاه الأحداث الفجائية، التي قد تصيب المؤسسة بالعجز والشلل حيالها، خاصة إذا ما تبنت تقييمات متضاربة حيال الأزمة، أو اختلفت رؤاها حول مدى تهديدها مصالح الدولة العليا.

• إن حالة الغموض التي تفرضها الأزمات السياسية تؤدي إلى تعظيم التأثير الشخصي للقائد في صنع السياسة بشكل واضح، خاصة حينما يكون الموقف غامضاً، وجديداً ولم يسبق للدولة أن واجهته، كما في إعلان الحرب من جانب دولة أخرى، أو في حالة تعقد الأزمة وارتفاع حالة عدم اليقين، وذلك بحكم تعدد الأطراف الفاعلة فيه، وتضارب توجهاتهم ومصالحهم. وهنا يكون القائد هو الفيصل لأن عليه عبء "إدراك وتحديد حقيقة الموقف" بناء على المعلومات التي يتم رفعها من جانب مؤسسات الدولة، ومن ثم فإن خصائصه وسماته بالتأكيد سوف تترك تأثيراً على إدراكه والصورة الذهنية التي سيشكلها عن الأزمة والتي بدروه سينقلها إلى باقي فريقه في مواجهة التهديد الذي تفرضه الأزمة على الأمن القومي للدولة⁽¹²⁾.

وفي ضوء ما سبق، يرى أصحاب هذا التوجه أن الأزمة، نظراً لكونها تتضمن تهديداً للأهداف القومية، بل وأحياناً لمستقبل القائد ذاته، فإنها تتطلب من القائد قدرات نفسية من أجل تحمل الضغط لاتخاذ القرار بسرعة وحزم ما يعني أن تأثير مفاهيمه ومدركاته الذاتية ستلعب دوراً محورياً، إن لم يكن حاسماً في إدارة الأزمة.



لقاء الرئيس الأوكراني المنتخب بترو بوروشنكو مع المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل والرئيس الروسي فلاديمير بوتين في 6 يونيو 2014، للتحادث حول الأزمة الأوكرانية

وأشير في هذا الإطار إلى المهارات الواجب على القائد اكتسابها في هذه المواقف مثل: ضبط النفس مع الحسم في ذات الوقت، وتبني قواعد التفكير العلمي في ظل محدودية الوقت. وتذهب بعض الدراسات إلى أهمية دعم قدرات القائد في فهم خصومه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول الخبرات التاريخية للقادة السياسيين خلال الأزمات من منظور مقارن، بمعنى أن أغلب الدراسات المقدمة حالياً هي دراسات حالة واحدة، بينما من المهم تقديم دراسات حالة مقارنة بين عدد من القادة معاً في التعامل مع الأزمة نفسها، ومن ذلك، على سبيل المثال، كيف تعامل قادة الدول المختلفة في الأزمة المالية العالمية التي شهدتها العالم في عام 2008، وسوف يساعد مقارنة أداء القادة في استخلاص النتائج المهمة في هذا الصدد⁽¹⁸⁾. ويرى أنصار هذه الدراسات أن هذه المهارات القيادية يمكن أن تساعد القادة بغض النظر عن طبيعة النظام السياسي أو سياقات الأزمة.

وفي الختام يمكن القول إنه على الرغم من الدراسات النظرية التي تناولت دور القائد السياسي وقت الأزمة، فإنها لاتزال تحتاج لمزيد من الأبحاث التي تركز على صقل قدرات القائد من أجل أن يكون قادراً على القيادة بطريقة أكثر إبداعية ومرونة في مواجهة الأزمة، بالإضافة إلى الاستعداد الوقائي للأزمات، أي وضع الخطط المستقبلية للتعامل مع أي أزمات طارئة، من خلال تبني برامج لتقييم المخاطر، وإنشاء نظم للإنذار المبكر وإعداد خطط الطوارئ وإنشاء فرق إدارة الأزمات.

في تبني القرارات المختلفة وقت الأزمات، وإن كانت هذه النماذج لا تتم بمعزل عن الدور البشري الذي يمددها بالأساس بالبيانات والمعطيات الأساسية⁽¹⁶⁾.

ويركز جانب آخر من الدراسات على القواعد العامة التي يمكن أن يسهم توفرها في مساعدة القائد السياسي على اتخاذ القرارات وقت الأزمة، ومنها توفر معلومات حقيقية ودقيقة عن ظروف الأزمة والفاعلين فيها. وتعالج في هذا الإطار مشكلتين أساسيتين أولاهما: مشكلة توفر كم هائل من المعلومات، وهنا يتم تقديم اقتراحات مثل ضرورة قيام الفريق المساعد بتلخيصها وعرضها بطريقة يسهل على صانع القرار البناء عليها. أما ثانيتهما، فتتمثل في نقص المعلومات، وتشير هذه الدراسات إلى ضرورة الاحتكام إلى خبرة القائد السياسي وحكته في التعامل مع هذا الوضع، وقدرته على التعامل بهدوء وحكمة في هذه الحالة.

وتذهب بعض الدراسات ومنها دراسة حديثة صدرت في 2011 لكل من "فان فارت" (Van Wart) و"إن كابيكو" (N. Kapucu) على أن التمكن من صياغة خطط جيدة للتعامل مع الأزمات، أمر غير كافٍ على الإطلاق، بل يتطلب أكثر من مجرد خطة جيدة، وأن هناك حاجة إلى دعم وصقل قدرات القائد السياسي حتى يكون مؤهلاً بصورة أكبر للتعامل مع الأزمات، وبالتالي تدعو هذه الكتابات إلى الاهتمام بالقيادة وقت الأزمات (crisis leadership) أكثر من إدارة الأزمة، وأن صقل مهارات القائد السياسي يمكن أن يكون أكثر فائدة في هذه الحالة⁽¹⁷⁾.

1- Arthur N. Gilbert & Paul Gordon Lauren, Crisis Management: An Assessment and Critique, *Journal Of Conflict Resolution*, Vol. 24, no. 4, December 1980, p. 655.

2- *Ibid.*, p.642

3- *Ibid.*, p. 642.

4- Carole Lalonde, Christophe Roux-Dufort, Challenges in Teaching Crisis Management Connecting Theories, Skills, and Reflexivity, *Journal of Management Education*, Vol 37, Issue 1, 2013, p. 27.

5- Howard Elcock, *Political Leadership*, (UK: Edward Elgar Publishing, 2001), p.9

6- جلال عبد الله معوض، "علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية" (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، 1985)، ص 9 - 10.

7- سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة، كتاب الأمة، السنة 35، العدد 166، 2015، ص 82.

8- P. Williams, *Crisis Management : Confrontation And Diplomacy In The Nuclear Age*, (New York: John Wiley, 1979), p.262

9- Ralph M. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, Volume 25, Issue 1, 1948, pp. 37 - 39.

10- سلوى حامد الملا، مرجع سبق ذكره، ص 88 - 89.

11- Carole Lalonde, *Op.cit.*, p. 27.

12- Peter F. Trumbore and Mark A. Boyer, International Crisis Decision making as a Two-Level Process, *Journal of Peace Research*, Vol. 37, no. 6, November 2000, p. 681.

13- Carole Lalonde, *Op.cit.*, p. 28.

14- Arthur N. Gilbert, *Op.cit.*, p. 656.

15- P. Williams, *Op.cit.*, p. 270.

16- Arthur N. Gilbert & Paul Gordon Lauren, *Op.cit.*, p. 644.

17- Carlo Lalonde, *Op.cit.*, p. 27.

18- Arjen Boin Paul 't Hart Femke van Esch, Political Leadership in Times of Crisis: Comparing Leader Responses to Financial Turbulence, in: Ludger Helms (ed.), *Comparative Political Leadership*, (London: Palgrave Macmillan, 2012), pp. 123 - 137.