

قيادة الأزمة في القطاع العام: مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك نموذجاً

Crisis Leadership in the Public Sector: Alkarak Governorate Joint Services Office.

الحمايده منار

manarhamed602@yahoo.com (الأردن) مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك

تاريخ النشر: 2025/12/15

تاريخ القبول: 2025/11/17

تاريخ الاستلام: 2025/07/14

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القائد الناجح في إدارة الأزمات في القطاع العام و تحديداً في مجلس الخدمات المشتركة، مما يحقق اهدافها خاصة في اوقات الازمات، فالقائد الناجح هو من يتكيف مع المستجدات، وهو من يستطيع أن يحافظ على أعلى درجات المكاسب وأقل الخسائر في ظل التحديات والمعوقات التي تخلفها الأزمات .وللإجابة على أسئلة الدراسة واثبات فرضيتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الظاهرة بشكل دقيق دون تغيير سواء بطريقة كمية أو كيفية توضح مدى ارتباط الظاهرة بغيرها من الظواهر وصولاً بالنهاية إلى نتائج يمكن تعميمها، وأيضاً المقابلة الشخصية مع السيد رئيس المجلس المهندس وسام المجالي للتعرف أكثر على التحديات والأزمات التي واجهت العمل وآلية معالجتها والحد منها بما يكفل استدامة العمل

كلمات مفتاحية: القيادة الفاعلة، إدارة الأزمات، القطاع العام، التخطيط الاستراتيجي

Abstract:

The study aimed to explore the role of a successful leader in crisis management in the public sector, specifically within the Joint Services Council, in order to achieve its objectives, particularly during crises. A successful leader is one who adapts to developments in the local, regional, or international arena and is capable of maintaining the highest levels of gains and minimizing losses amid the challenges and obstacles that crises bring. To answer the study's questions and test its hypothesis, the personal interview method was employed with the Council President, Engineer Wissam Al-Majali, to gain deeper insights into the challenges and crises

faced by the work and the mechanisms for addressing and mitigating them to ensure the sustainability of operations.

Keywords: Leadership, ALkarak, Public Sector, Crisis.

1. مقدمة

اشارت العديد من الدراسات الى اهمية دور القيادة الفاعلة في ادارة المؤسسات او المنظمات سواء الرسمية او غير الرسمية على اختلاف انواعها، مما يحقق اهدافها على أكمل وجه خاصة في اوقات الازمات، فالفائد الناجح هو من يتكيف مع المستجدات في الساحة المحلية او الاقليمية او الدولية، وهو من يستطيع ان يحافظ على اعلى درجات المكاسب واقل الخسائر في ظل التحديات والمعوقات التي تخلفها الازمات. وعليه فإن اشكالية الدراسة تكمن في التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الفاعلة في التعامل مع الازمات بالاعتماد على الادبيات النظرية التي تناولت الحديث فيها ومن خلال الدراسة مدار البحث.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى اثبات صدق الفرضيات التالية:

- تمتع القيادة في مجلس الخدمات المشتركة بثقافة تنظيمية قوية مبنية على الشفافية والثقة يجعلها تتجاوز الازمات بشكل أسرع.
- تحسين اختيار القائد أحد اهم المقومات الاساسية في ادارة الازمات بنجاح.
- تخصيص كادر مؤهل لإدارة الأزمات في القطاع العام ينعكس ايجابيا على سرعة وفعالية مواجهة الازمات والحد من اثارها السلبية.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من سؤال رئيسي وهو: ما هو دور القيادة الفاعلة في التعامل مع الازمات في القطاع

العام؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأزمة، والقيادة؟
- ما هي صفات القائد الناجح في التعامل مع الازمات؟
- ما هو دور القيادة الفاعلة في التعامل مع الازمات؟
- ما نوع الازمات التي واجهت العمل في مجلس الخدمات المشتركة؟
- كيف تواجه الادارة في مجلس الخدمات المشتركة التحديات والازمات؟

اهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إبراز دور القيادة في إدارة الالتزامات في القطاع العام في الأردن تحديداً في مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مفهوم الازمة والقيادة.
- التعرف على واقع ادارة الالتزامات في القطاع العام في الاردن
- التعرف على انواع الالتزامات التي واجهت القيادة في مجلس الخدمات المشتركة
- التعرف على صفات القائد الناجح في التعامل مع الالتزامات.
- تسليط الضوء على دور القيادة في مجلس الخدمات المشتركة في التعامل مع الالتزامات

اهمية الدراسة

الاهمية العلمية

تنبع أهمية دور القيادة في إدارة المؤسسات والمنظمات في الحفاظ على بقاءها وقدرتها على توجيه أعضائها والعاملين فيها لإتمام أعمالها على أكمل وجه وعلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف طويلة أو قصيرة المدى، ولكي تحقق القيادة الفاعلة كل أهداف المؤسسة عليها أن تتمتع بمهارات وصفات استثنائية ومميزة للتعامل مع التحديات والالتزامات التي قد تواجهها. لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة في مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك التابع لوزارة الإدارة المحلية في الأردن في تجاوز الالتزامات التي تواجهها بهدف تقديم جهد جديد للمكتبة العربية والاقليمية حول الموضوع مدار الدراسة بالإضافة لفتح المجال امام الباحثين لتقديم دراسات مماثلة

الاهمية العملية

تأمل الدراسة في أن تسهم النتائج والتوصيات التي ستخرج بها في افادة القياديين في تطوير ادوارهم بما يتناسب مع المستجدات والظروف الصعبة التي ستواجههم في المستقبل بهدف الحفاظ على استمرار مؤسساتهم ومنظماهم بشكل قوي وفعال.

المنهجية

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الظاهرة بشكل دقيق دون تغيير سواء بطريقة كمية او كيفية توضح مدى ارتباط الظاهرة بغيرها من الظواهر وصولاً بالنهاية الى نتائج يمكن تعميمها، فهو لا يقتصر على جمع المعلومات فقط وانما يتضمن تفسيرها (احمد، 2009: 55). وفي الدراسة مدار البحث سيتم تقديم وصفاً نظرياً لأهمية دور

القيادة الفاعلة في التعامل مع الازمات، بحيث سيتم جمع البيانات اللازمة للدراسة وتصنيفها وتحليلها ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.

بالإضافة الى ان الباحثة اعتمدت اسلوب المقابلة الشخصية مع رئيس مجلس الخدمات المشتركة المهندس وسام المجالي بصفته القيادية والادارية في العمل للتعرف من خلاله على واقع التحديات والازمات التي واجهت مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك وآلية مواجهتها، وكانت اسئلة المقابلة كالتالي:

1. ما نوع الازمات التي واجهت العمل في المجلس خلال الفترة من 2020 وحتى العام الحالي 2024؟

2. ما هي الاستراتيجية المستخدمة لمواجهة التحديات والازمات في العمل؟

3. كقائد للعمل، ما هي صفات الفريق المتخصص في ادارة الازمات؟

4. في ضوء طبيعة عمل المجلس، هل يتم التنبؤ بالأزمات والتحديات و بالتالي وضع حلول مبتكرة؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري لمفهوم الازمة والقيادة

اولاً: الازمة

تمهيد

يعتبر مفهوم الازمة من المفاهيم المتداولة في وقتنا الحاضر وفي كافة المجالات _سياسية، اقتصادية، بيئية..._ وعلى جميع المستويات ابتداءً من الازمات التي تواجه الافراد مروراً بتلك التي تمر بها مؤسسات القطاع العام والخاص وصولاً لتلك التي تواجه المنظمات انتهاءً بالأزمات الدولية. وهو مفهوم له اسبابه و خصائصه و انواعه.

ومع التطور السريع في العالم فإن التحديات والتهديدات قد زادت، الامر الذي خلق ازمة والتي من شأنها أن تعيق سير عمل المؤسسات في الدول سواء الرسمية او غير الرسمية، والقطاع العام في الأردن ليس بمنأى عن مواجهة الازمات الادارية او المالية او الفنية، لذا جاء موضوع دراسة الازمة يأخذ حيزاً كبيراً لدى الجهات المختصة في القطاع العام. وأصبح للازمات ادارة تقوم بمهام عديدة من شأنها تخفيف الاثار السلبية لها من خلال وضع استراتيجية لمواجهتها.

مفهوم الازمة

لم يتفق الادب النظري على تعريف واحد لمفهوم الازمة، وذلك لاختلاف مداخل الباحثين في تناول مفهوم الازمة، فنجد من يرى أن الازمة هي “حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتتسبب في حدوث خلل في الاعمال التي تقوم بها المؤسسات وبالتالي تسبب الاذى والضرر لها مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك” (philips, 1996: 194).

و آخرون يرون الازمة انها: “حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الاسباب بالنتائج و تتلاحق الاحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً و تجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه اي قرار يتخذه و قد تفقده قدرته على السيطرة و التعرف” (أحمد، 2002: 25).

و عُرفت الازمة على انها “موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدراً من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام اساليب ادارية مبتكرة و سريعة” (شريف، 1998: 44).

و يمكن تعريفها على انها : حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت ام ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة(الشعلان، 2002: 26).

و بالحديث عن مراحل تطور الأزمة ، نجد اربعة مراحل ، و على النحو التالي (ابو شنب، 2009: 116):

- مرحلة النشوء

- مرحلة التصعيد

- مرحلة الاكتمال

- مرحلة الزوال

و أما فيما يتعلق بإدارة الازمات فقد تم تعريفها على انها “كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والادارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها” (عليوة، 2004: 11).

و ايضاً هي: “فن ادارة السيطرة من خلال رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الاحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجئة و اخراج المنظمات من الترهل و الاسترخاء التي هي عليها” (أحمد، 2001: 15).

و عرفها آخرون على انها : مجموعة الخطوات و الاجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي و تقليل الاضرار و الخسائر في الارواح و الممتلكات قدر الامكان (المسيلي، و عبدالله، 2005: 18)

ومما سبق ذكره من تعريفات في ادبيات الادارة يمكننا استقراء عناصر مشتركة تشكل ملامح الازمة، وعلى النحو التالي:

- وجود خلل ما يحتاج لقرار فعال
- صعوبة التنبؤ الدقيق بالمتغيرات المستقبلية
- تشكل الازمة نقطة تحول في العمل اما الى الافضل او الى الاسوأ
- يعتبر عامل الوقت أمر مهم في سرعة حدوث الازمة

خصائص الازمة

- تتسم الازمة بعدة خصائص ، و يمكن ايجازها على النحو الآتي : (عودة، 2008: 14)
- حدوث الازمة بشكل مفاجئ وغير مخطط له
- التعقيد و التشابك و التعدد في عواملها و اسبابها
- نقص المعلومات و بالتالي عدم وضوح الرؤية امام متخذ القرار
- تتسم بالغموض مما يؤدي الى وجود حالة من الخوف لمستقبل الازمة المجهول
- ضيق الوقت نتيجة سرعة و مفاجئة حدوث الازمة لا يسمح بالرد و الاستجابة السريعة

أسباب و أنواع الأزمة

يرى عدد من الباحثين ان اسباب نشوء الازمة تتمثل في :الاهمال التاريخي والفشل المفاجئ للنظام، وتسرب معلومات هامة وسرية في العمل مثل الاستراتيجيات و الخطط الجديدة (ابو قحف، 1999: 101). كما و ان المعلومات الخاطئة و ضعف في المهارات القيادية ،بالاضافة الى سوء الادارة و البحث في الحلول السهلة ايضا من الاسباب التي تؤدي الى حدوث ازمة في النظام (هلال، 2004: 39-40) و يرى آخرون أن هناك اسباب اخرى قد تسهم في حدوث الازمة داخل المنظمة مثل الاسباب التي تتعلق بواقع وطبيعة المؤسسة ، يمكن تسميتها بالاسباب الداخلية مثل العوامل التنظيمية و الادارية و التقنية في المؤسسة، و ايضا يوجد اسباب خارجية تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة مثل الاحداث السياسية و الاقتصادية و الثقافية وكل ما يرتبط بالمؤسسة من الخارج.

و عند الحديث عن أنواع الازمة فيمكننا تصنيفها بالنظر الى حجمها و قوة تأثيرها بالمؤسسة الى نوعين وعلى النحو التالي:(اولمر، 2015: 29_31)

ازمات مقصودة: و هي تلك الازمات التي تتعلق بكل الاعمال التي تلحق الضرر بالمؤسسة بشكل مستهدف و مقصود من الافراد، مثل الارهاب ، التخريب، العنف بالعمل، سوء العلاقات بين العاملين ، ادارة سيئة للمخاطر، قيادة لا اخلاقية.

ازمات غير مقصودة: وهي تلك التي لا يمكن التنبؤ بها و يندرج تحتها كل عمل من شأنه التأثير بشكل سلبى بالمؤسسة و يلحق بها الضرر و لكن بدون قصد من الافراد و على النحو التالي: كوارث طبيعية ، ركود اقتصادي، فشل منتج، انتشار الوبئة.

ثانياً : القيادة

تمهيد

يتملك القادة رؤيا واضحة و رسالة هادفة من شأنها تحقيق اهداف المؤسسة التي يمثلونها ،ولأنهم الممثلين الرسميين لمؤسساتهم نجدهم يعكسوا ثقافة و سياسة المؤسسة ،و كذلك يعتبروا اساس نجاح مؤسساتهم نظراً لقيامهم بدور كبير في وضع الخطط و البرامج الهادفة و خاصة في وقت الازمات ، نظراً لما تخلفه الازمات من تهديد و ضرر واثار سلبية تؤثر في سير العمل ، لذا فإن المؤسسة الرائدة و الناجحة هي من تمتلك قيادة استثنائية و متميزة قادرة على حل المشكلات و مواجهة التحديات و تحويل الازمة الى فرصة من خلال امتلاكهم لمهارات قيادية فذة.

مفهوم القيادة

يمكن تعريف مفهوم القيادة بأنها : قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم،1997: 260)

وتعرف القيادة كذلك على أنها : عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بالولاء و الثقة الأتباع نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة و فعالة(قوارية، 2007: 35).

و ايضا تعرف على انها : النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرارات و اصدار الاوامر و الاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (الفريجات، 2009: 237)

وبالنظر الى ما سبق ذكره من التعريفات يمكن تحديد عدة عناصر تتطلبها القيادة لتقوم بأداء دورها بشكل فعال ، وعلى النحو التالي:

- وجود مجموعة من الأفراد يحتاجوا الى تنظيم اعمالهم و توجيههم
- وجود شخص(قائد) ذو كفاءة ويتمتع بكاريزما و قادر على التأثير فيهم
- وجود هدف مشترك يسعى الجميع (القائد و الافراد) الى تحقيقه
- وجود ثقة متبادلة بين الافراد و القائد

أساليب القيادة

القيادة المستبدة : صنع القرار لديهم مبني على تصوراتهم و آرائهم الشخصية و لا يعتمدوا على كثرة المعلومات.

القيادة الديمقراطية: اقل عرضة للجوء الى التسلط و اكثر عرضة لتقديم الاقتراحات
اللاقيادية (عدم التدخل): هم قادة من الناحية الاسمية، اما اتخاذ القرارات يكون لاتباعه دون الرقابة عليهم او الرجوع له
الدراسات السابقة

دراسة عبد الرحمن : “واقع ادارة الازمات في جامعة البلقاء التطبيقية” حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع ادارة الازمات في جامعة البلقاء التطبيقية و معرفة اثر المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة، سنوات الخدمة) في تقديرات افراد العينة المكونة من 240 عضو تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة حول واقع ادارة الازمات في الجامعة. و بعد تحليل البيانات تبين ان واقع ادارة الازمات في الجامعة جاء بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي 3.38 للدرجة الكلية ، وجود فروق ذات دلالة احصائية $a=0.05$ بين اقل من 5 سنوات و 11 سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح 11 سنة فأكثر.

دراسة قهواجي: “ دور القيادة الادارية في ادارة الازمات ” هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور القيادة الادارية في ادارة الازمات و ذلك من خلال تحديد مفهوم الازمة و اسباب نشوئها و ابراز دور القائد في التعامل مع الازمة في مختلف مراحلها وخرجت بجملة من النتائج والتوصيات اهمها ان القائد له دور اثناء وقوع الازمة يتجلى في تقديره للموقف واستخراجه الخطط لمواجهة الازمات المستقبلية.

الفصل الثالث

دور القيادة في مواجهة الازمات في القطاع العام

دور القائد وكيفية ادارته للمشكلات هي احدى اهم عوامل نجاح المؤسسة و تميزها و صمودها ، و الذي يتم اكتسابه بواسطة خبراء ادارة الازمات . و القيادة الفعالة هي التي توفر للافراد الاستراتيجيات الصحيحة و التخطيط المطلوب لتحقيق النجاح و تجاوز الصعاب .

و في ظل المتغيرات المتسارعة و التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات فإن أهمية القيادة الفعالة تبرز كعامل حاسم في التعامل مع الازمات بنجاح، فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بالرؤية الاستراتيجية و المرونة و القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في اوقات الشدة.

و يمكن النظر الى دور القيادة في ادارة و مواجهة الازمات من خلال النقاط التالية:

- تحديد الرؤية و الهدف

- توجيه فريق العمل

- تعزيز الروح المعنوية

- تقديم التدريب اللازم

- ادارة التغيير

المبحث الاول : أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الامور الهامة لاي منظمة ،لانه يعتبر جهد منظم يهدف للوصول لقرارات حاسمة في المستقبل، و يعتبر اداة تساعد المنظمة للقيام بالعمل بشكل افضل في كل الظروف التي قد تواجهها في المستقبل. كما ان التخطيط الاستراتيجي يعتبر اسلوب جديد في التخطيط والادارة الفعالة من حيث تحديد الاهداف و يرسم الخطط و يضع الاجراءات للتنفيذ و يحدد من يقوم بالتنفيذ .

تظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الاردن في التعامل مع الاحداث المفاجئة و غير المتوقعة في ثقافة العمل لدى المؤسسة . و تظهر ايضا في الخطط التي يتم تنظيمها بطريقة تساعد على توحيد و تحديد اولويات الاجراءات المطلوبة للاستجابة السريعة و التي من شأنها التقليل من الاثار السلبية لها التي يمكن ان تؤثر على العمل و العاملين .

وايضا تظهر اهمية التخطيط في أنه يمثل سلسلة القرارات التي تتعلق بالمستقبل بحيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له، حيث ان العمل في القطاع العام في الاردن يتأثر بالبيئة الداخلية و

الخارجية و أي متغير او تحدي يقع بالمحيط فإنه ينعكس على العمل ، ومن هنا تظهر اهمية وجود خطة استراتيجية للتعامل مع المتغيرات و التحديات و الازمات التي تواجه العمل ، فالخطة هنا تشمل تحديد الاهداف و رسم المسارات و اختيار و تحديد البدائل للوصول للاهداف المنشودة. من خلال الخطة الاستراتيجية التي يحرص القطاع العام في الاردن على تنفيذها بتوجيهات من الجهات المعنية في الاردن مثل رئاسة الوزراء و الوزارات و المركز الوطني للامن و ادارة الازمات .

المبحث الثاني: الازمة في القطاع العام

تعتبر الازمة في القطاع العام تحدي كبير يواجه الدول ، و الاردن كغيره من الدول على الرغم من كل القوانين و الانظمة التي تضمن سير العمل في القطاع العام على اكمل وجه و يحقق المصلحة العامة و يحقق بالتالي اهداف المؤسسات الا ان ظروف مفاجئة و خارجة عن سيطرة و توقعات العمل قد تسبب خلل معين او جودة اقل او حتى خسائر مادية ، و من هنا و في ضوء تسارع الاحداث و ظهور تحديات اثرت بشكل مباشر على العمل فقد تم انشاء المركز الوطني للامن و ادارة الازمات و استحداث اقسام متخصصة في الوزارات تُعنى بادارة الازمات .

و يهدف هذا المركز الوطني للامن و ادارة الازمات و الذي يتبع صلاحياته من قبل رئاسة الوزراء الى تنسيق و توجيه كافة الجهود المبذولة في المؤسسات الوطنية ذات العلاقة لتمكينها من مواجهة الازمات بكافة اشكالها بأقل وقت و اقل جهد و اقل تكلفة . و يقوم بعدة مهام على سبيل المثال:

- اعداد سجل مخاطر للازمات المتوقعة والتي قد تواجه مؤسسات الدولة بغية قيام المؤسسات بإعداد خطط استراتيجية و خطط طوارئ لمواجهة هذه المخاطر.
- تعمل على عقد دورات تدريبية دورية متخصصة في ادارة الازمات و تطوير مهارات و قدرات المتدربين الفنية و البشرية سواء العاملين ف المركز او متدربين من المؤسسات الرسمية ذات العلاقة .
- تنسيق العمل مع المؤسسات الرسمية و الوزارات المعنية من خلال مراكز العمليات فيها وربطها إلكترونياً مع المركز.

وهناك ايضا اقسام متخصصة في الوزارات و المؤسسات الرسمية في ادارة الازمات و يتبع لها فرق طوارئ في مديرياتها و مكاتبها في كل المحافظات الاردنية، جميعهم يضعوا الخطط الاستراتيجية للعمل تشمل اي ظروف طارئة ممكن ان تواجهها سواء كانت ظروف طبيعية مثل الامطار و الثلوج و الرياح ، او ظروف من صنع الانسان مثل الحروب الاقليمية و تداعياتها على الاردن ، ومثل ملف اللاجئين ، ومن جهة اخرى

هناك ظروف أخرى لها علاقة باضرابات او احتجاجات العاملين و غيرها. ومهما اختلفت و تنوعت اسباب الازمة او التحديات الا ان القطاع العام في الاردن في كل عام و على ضوء ما يستجد من احداث عالمية او اقليمية و بتوجيهات من كل الجهات المعنية في ادارة الازمات يعمل على الاحاطة بكافة الظروف الممكن حدوثها و التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل القريب و بالتالي وضع حلول ابتكارية لتقليص حجم الخسائر .

المبحث الثالث: واقع ادارة الازمات في مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك

أولاً : نبذة عن مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك

مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك مؤسسة حكومية تابعة ادارياً لوزارة الادارة المحلية و مستقلة مالياً، تم انشائه عام 1996 ، يبلغ عدد الكادر العامل فيه 186 ، مسؤولة عن مكب النفايات في المحافظة يقوم بالاشراف التام عليه و توفير كل ما يلزم من احتياجات فنية او كوادر ادارية ، فهو يمتلك العديد من الآليات التي تساعد على انجاز كافة المهمات المرتبطة بالنفايات الواردة من البلديات و المنشآت الاخرى من عمليات تجميع و فرز و طمر ضمن معايير وأسس بيئية .

يقوم المجلس و حسب الحاجة بتعيين الموظفين و من كل الفئات و كافة التخصصات و المهن ، فنجد المهندسين و اصحاب الشهادات العليا (ماجستير و دكتوراه) بالاضافة الى السائقين المتخصصين و الفنيين و العاملين المشهود بكفائتهم و قدرتهم على انجاز المهام الموكولة اليهم.

أما عن كمية النفايات الواردة للمكب فهي تتراوح بين 200 - 250 طن يومياً ، تشمل هذه نفايات منزلية و ورقية و بلاستيكية وصناعية و زراعية ، ومن خلال متعهد خاص يتم فرزها و بالتالي الاستفادة من الكثير منها و خاصة الزراعية لصالح مصانع لانتاج السماد العضوي موجودة بالمكب .

ثانياً: خصائص قائد الأززمات في مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك

يتمتع قائد الازمات بعدة خصائص نوعية تمكنه من ادارة الازمات بشكل مختلف و فعال ، تمكنه من تحويل الازمة الى فرصة للابتكار و التطوير في العمل:

الذكاء العاطفي: قدرته على فهم مشاعر الغير وقدرته على ادارة التوتر والمشاحنات و بالتالي بناء علاقات فعالة.

رؤية مستقبلية: يمتلك القائد القدرة على رؤية ما هو أبعد من التحديات و قدرته على التنبؤ و بالتالي جاهزية عالية للاستجابة لأي مستجد أو تهديد

الاتصال الفعال: تبادل المعلومات مع كل الاطراف المعنية بوضوح و شفافية
التكيف والابتكار: تمتع القائد بالتكيف مع كل جديد و بالتالي تبني نهج مبتكر قادر على البحث
عن حلول جديدة

الاستقلالية: قدرته على اتخاذ القرارات في الاوقات الحرجة (يتحمل كامل المسؤولية عن كل قرارته)

ثالثاً : دور القيادة في التعامل مع الازمات في مجلس الخدمات المشتركة

يعتبر مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك كغيره من المؤسسات الرسمية الاخرى الموجودة بالمحافظة يواجه تحديات و ازمات ، سواء كانت داخلية او خارجية ، تنظيمية او فنية ، و لأن المجلس يمتلك قيادة فاعلة و ناجحة قادرة على حل المشكلات و تجاوز التحديات و الازمات بأقل الخسائر و أقل وقت و جهد ، فإن تلك التحديات و الازمات يتم حلها بشكل مناسب و بما ينسجم مع الرؤية العامة للمجلس.

يتأخر المجلس المهندس وسام المجالي منذ خمسة أعوام تقريباً ، و منذ توليه المنصب و هو يعمل جاهداً على المضي بالعمل الى الامام ، و سعى و ما زال يسعى لخلق تشاركية و توأمة مع الكثير من المؤسسات الرسمية و الخاصة في المحافظة و على مستوى الوطن ككل بهدف العمل جنباً الى جنب مع تلك المؤسسات لتقديم كافة الخدمات و الدعم اللوجستي خاصة في الاوقات الحرجة كحالة الطوارئ في فصل الشتاء و اثناء جائحة كورونا و غيرها من التحديات التي القت بظلالها على المجتمع و المؤسسات.

و عند الحديث عن ادارة الازمات في المجلس خلال الخمس سنوات المنصرمة ، فيمكن أن نتناول أزمتين تعرض لها المجلس وهما ازمة **جائحة كورونا** و ازمة **الشركة الوطنية للدواجن** ، و باقي التحديات ما هي الا جزء من العمل المطلوب انجازه خلال العام مثل غرف الطوارئ التي يتم تشكيلها نتيجة الظروف الجوية في المحافظة (سيول ، ثلوج ، امطار).

أزمة جائحة كورونا : منذ أن تم الاعلان عن قانون الدفاع و حالة الطوارئ في الوطن اثناء جائحة كورونا، فقد قام المجلس بإدارته بتشكيل غرفة عمليات مكونة من فريق يتسم بالخبرة في التعامل مع الازمات و التحديات و ايضا يمتلك مهارات فنية و تقنية و يستطيع العمل لاوقات طويلة و تحت الضغط ، تم وضع خطة عمل تضمن سلامة الموظفين من جهة و من الجهة الاخرى لا تعطل سير العمل .

تم اعتماد نظام العمل المرن في المجلس حيث ان جزء من العمل تم انجازه عن بُعد ، و جزء اخر تم تدريب فريق غرفة العمليات على عمله خاصة ما يخص عملية التراسل و طباعة الكتب المهمة بالاضافة لعملهم الاساسي. و المدير بالذكر ان عمل المكب بقي مستمر العمل فيه ، لا بل قد تضاعف عمل المجلس فيه بسبب تفشي فيروس كورونا بين افراد المجتمع في المحافظة الامر الذي ساهم في انتشاره بين صفوف العاملين

في المكب . و لأن طبيعة عمل المجلس لا تتطلب العمل المباشر في كثير من الاحيان باستثناء عمل المكب، فإن نظام العمل عن بعد لم يعطل سير العمل ككل ، بل أن العمل تم انجازه بكل كفاءة .

المجدير بالذكر هنا ان توجيهات رئيس المجلس المهندس وسام المجالي كانت سبباً في مواجهة ازمة كورونا في العمل، لانه يمتلك صفات القائد الناجح ، فقد وضع الخطط اللازمة و حدد الاهداف و شكل فريق مؤهل و قادر على العمل بالظروف الحرجة ، و قام بالتنسيق مع غرفة العمليات في وزارة الادارة المحلية و ايضا مع ادارة الازمة في المركز الوطني لادارة الازمات ، حيث انها كانت بمثابة الخلية التي تعمل بشكل مستمر و غير منقطع نظراً لخطورة الجائحة خاصة بعد ان تفشى الفيروس بين العديد من ابناء المحافظة.

فكان المجلس في ظل هذه الجائحة الداعم و المساند لكافة المؤسسات في المحافظة من مستشفيات و مدارس و بلديات و مؤسسات تعليمية بالاضافة الى انه كان صاحب قرار لكثير من القرارات التي كانت تمس الصالح العام في المحافظة، فقد حل المجلس بإدارته الفذه الكثير من المشاكل التي واجهت ابناء المحافظة اثناء الجائحة خاصة فيما يتعلق بالحاجات الاساسية من غذاء و ماء و دواء.

الشركة الوطنية للدواجن: يوجد اتفاقية بين المجلس و بين الشركة الوطنية للدواجن تتضمن شروط و اسس بيئية معتمدة فيما يخص النفايات الواردة من قبل الشركة للمكب ، و تم مخالفة هذه الاسس من قبل الشركة مما خلق ازمة مفادها ان المجلس هدد بايقاف العمل معهم حتى تعود الشركة للعمل بالاسس البيئية التي تم الاتفاق عليها مسبقاً.

و استنادا لما سبق ذكره فإن خلاصة القول هنا أن للادارة الفاعلة و القيادة الناجحة و المتمثلة بقيادة المهندس وسام المجالي دوراً مهماً في تجاوز الازمات و اتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات الحاسمة ، ففي السنوات الخمس الماضية تم حل كافة المشاكل في العمل اولاً بأول ، و العمل بروح الفريق للاستمرار في تقديم الخدمات و الدعم اللوجستي للمحافظة ، فهو بمثابة الذراع المساند لكل المؤسسات الرسمية و غير الرسمية في المحافظة .

النتائج و التوصيات

1. قامت الدراسة بالاجابة على السؤال الرئيسي : **ما هو دور القيادة الفاعلة في التعامل مع الازمات في مجلس الخدمات المشتركة؟** حيث بينت الدراسة أن للقيادة الفاعلة و المتمثلة بقيادة المهندس وسام المجالي دوراً هاماً في مواجهة كافة التحديات و الازمات التي واجهت المجلس نظراً لتمتعته بالرؤية المستقبلية و الشفافية و العمل على التخطيط الاستراتيجي بداية كل عام (خطة طوارئ).

2. اثبتت الدراسة صدق الفرضية القائلة : تتمتع القيادة في مجلس الخدمات المشتركة بثقافة تنظيمية قوية مبنية على الشفافية و الثقة يجعلها تتجاوز الازمات بشكل اسرع ، حيث ان وجود قائد مثقف و مطلع على كافة الظروف المحيطة ببيئة العمل و لديه القدرة على تشكيل فرق عمل موزعة على البؤر الساخنة في الاحوال الجوية الصعبة ، يجعل العمل يسير بشكل انسيابي دون ان تأخير أو انجازه بأقل كفاءة.
3. و كذلك اثبتت الدراسة صدق باقي الفرضيات فيما يخص : حُسن اختيار القائد ، وتخصيص كادر مؤهل لإدارة الأزمات في القطاع العام ينعكس ايجابيا على سرعة و فعالية مواجهة الازمات و الحد من اثارها السلبية، حيث بينت الدراسة ان الفرق المشكلة لادارة الازمات في غرفة العمليات العاملة في المجلس و التي على تنسيق و تعاون و اتصال مستمر مع مديرية الطوارئ و الازمات في وزارة الادارة المحلية و كذلك المركز الوطني للامن و ادارة الازمات و ايضا غرفة العمليات في مركز المحافظة هي فرق مكونة من اعضاء مؤهلين و ذوي خبرة في التعامل مع الازمات الامر الذي ساهم في اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها مواجهة الازمات التي تعرض لها المجلس في الخمس سنوات الاخيرة.

أما عن التوصيات التي يمكن تقديمها :

1. العمل على تقديم الدعم الكافي لمجلس الخدمات المشتركة من قبل المؤسسات الوطنية الرئيسية في الوطن ليتمكن المجلس بتقديم خدمات نوعية أكثر و يستطيع ان يخدم افراد ومؤسسات أكثر كونه هو المؤسسة الوحيدة في المحافظة التي تعمل كذراع مساند لكافة المؤسسات الرسمية و غير الرسمية في الكرك في اوقات الشدة. وايضا لانه الوحيد المعني بأمر المكب فإن ذلك يستلزم تحديد الاليات القديمة المستخدمة في العمل و تؤثر على سير العمل.
2. العمل على بناء مبنى مستقل بالمجلس يتضمن عدد اكبر للمكاتب و مسرح و قاعة لقاءات ، لان العمل و العاملين في المجلس على قدرة و كفاءة عالية و يمتلكوا طاقات ابداعية كثيرة و البناء المستأجر لا يساعد على ابراز تلك الطاقات.

المراجع

- مقابلة مع رئيس مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك المهندس وسام المجالي يوم الاربعاء الموافق 2024/10/9 في مكتبه الخاص في المجلس
- معلومات من قاعدة بيانات مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك
- عليوة، السيد (2004)، ادارة الازمات و الكوارث مخاطر العولمة و الارهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار ، ط2، القاهرة :دار الامين للنشر و التوزيع.
- شريف، منى صلاح الدين(1998) ،ادارة الازمات الوسيلة للبقاء. القاهرة : البيان للطباعة و النشر.
- أحمد ،ابراهيم أحمد (2001) ،ادارة الازمة التعليمية : منظور عالمي، الاسكندرية : المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع.
- حريم، حسين (1997) ،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع
- قوارية، أحمد(2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- الفريجات، خضير كاظم و آخرون(2009)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع
- أولمر، روبرت و آخرون (2015) ، التواصل الفعال مع الازمات ،الانتقال من الازمة الى الفرصة، ترجمة :د. أحمد الغربي ، دار الفجر للنشر و التوزيع.
- ابو شنب ، ماجد (2009) ، ادارة الازمات الشبكة الالكترونية ،

<http://www.minshawwi.com/other/r.shareef.htm>