منظمة الأمم المتحدة

المجلس الاقتصادي و الاجتماعي

الدورة التاسعة للجنة خبراء الإدارة العمومية

نيويورك،19- 23 أبريل 2010

تدعيم القدرات في مجال القيادة على مستوى القطاع العام في سياق الأزمة المالية و الاقتصادية العالمية

من طرف الدكتورة نجلاء زيوق

محاور المداخلة

- مقدمة
- ما هي تحديات الإدارة العمومية في مواجهة الأزمة؟
- الأزمة و القيادة: أية علاقة؟
- ما هي تحديات القادة ؟
- أسئلة للنقاش

مـــقـــدمـــة

1- الأسباب المباشرة للأزمة

- تراجع الدولة (الليبرالية الجديدة لسنوات الثمانينات)
- انعدام الضوبطة و التقنين
- دور و مسؤولية القطاع المالي الأمريكي و قطاع قروض السكن
- ظهور نظام مالي " شبح" "معتم" "مضارب" تجاوز الحدود الأمريكية

2- : الأسباب العميقة للأزمة : العولمة

- تحرير المجال الاقتصادي
- إحداث المنظمة العالمية للتجارة و تحرير المبادلات التجارية الدولية
- تطور التقنيات و التكنولوجيا (ظهور الانترنيت)
- تدويل الإنتاج
- اختلال القطاع المالي
- تطور مثير للتدفقات المالية الدولية
- انعدام نظام للضوبطة و الحكامة الفعالة على المستوى الدولي و على مستوى بعض الدول و بعض القادة

3- الآثار المتعددة الأبعاد للأزمة: أزمة اقتصادية عالمية

- أزمة خطيرة لا مثيل لها منذ سنوات الثلاثينات
- تراجع النمو الاقتصادي للدول المتقدمة بالدرجة الأولى، ثم الدول السائرة في طريق النمو و الدول التي هي في مرحلة انتقالية
- انعكاس مجحف للأزمة على الدخل و الثروة و الشغل و ظروف العيش
- على التجارة العالمية
- على الدينامية الهادفة لبلوغ أهداف الألفية للتنمية.

كل هذا لأن " ... قرار أو حادث يتعلق باقتصاد، يؤثر على اقتصاد دول أخرى أو على كافة اقتصادات الدول الأخرى".

السيد جوزيف ستيغليتز، رئيس لجنة الخبراء التابعة لرئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة حول إصلاح نظام النقد الدولي و النظام المالي الدولي

(بيان صحفي لمنظمة الأمم المتحدة بتاريخ 10 شتنبر 2009)

ما هي تحديات الإدارة العمومية لمواجهة الأزمة ؟

- كل المنظمات يمكنها في أي وقت أو آخر أن تتعرض لأزمات
- تبقى أزمة سنة 2007 أزمة صادمة نظرا لحجمها و اتساع رقعتها و تأثيراتها و بالخصوص الشكوك التي تحوم حولها
- هذه الأزمة تساءل الإدارة العمومية باعتبارها رافعة رئيسية لعمل الدولة وعنصر فاعل في ديناميات التنمية

1- العديد من التحديات والكثير من الأسئلة

- ما هو دور الإدارة العمومية اليوم في دينامية التنمية؟
- ما هو الدور والمهام التي ينبغي أن تؤديها في إطار الأزمة؟
- كيفية تحديد علاقتها مع الجهات الأخرى الفاعلة في مجال التنمية ولا سيما القطاع الخاص؟
- كيف ينبغي للإدارة العمومية أن تضع وتنفذ السياسات العمومية، بالخصوص في المجال الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي؟
- ما هي الشروط المسبقة والفرص والوسائل التي يستلزم توفرها في الإدارة العمومية للتعامل مع هذه التحديات؟

2- كيف يمكن تحويل هذه التحديات إلى فرص؟

في سياق الأزمة وما بعد الأزمة، يجب على الإدارة العمومية للقرن 21 عشرين أن تقوم بالإجراءات التالية :

- ❖إتخاذ الإجراءات اللازمة لوقف الأزمة ومواجهة آثارها.
- ❖أن تكون قادرة على إيقاف تكرار مثل هذا النوع من الأزمات.
- ❖أن تبقى يقظة وحذرة، على الرغم من ظهور بوادر الانتعاش.
- ❖ طرح تساؤلات و مراجعة الوضعية التي توجد عليها و الطريقة التي تعمل بها.
- ❖إعادة الهيكلة و التأهيل أو الإصلاح.
- ❖تقدير والتعامل مع تحديات عديدة و مترابطة تتطلب نهجا

الأزمة و القيادة:أية علاقة ؟

1- ما هو معنى ومدلول كلمة الأزمة في علاقتها بالقيادة ؟

- اختيار، في غالب الأحيان صعبة
- وضع التوجهات اتجاه رؤية موحدة و منسقة
- حكم
- طريقة فهم الأشياء
- قرارات
- نقطة تحول
- حوار
- نزاعات و صراعات، مقاومة التغيير، الرفض

" أن تكون في أزمة هو أن تكون في الوضع الذي يتطلب اتخاذ قرارات هامة وإستراتيجية إزاء نقطة تحول "

(المصدر: رئاسة القيادة السيد بيير بلاندي المدرسة العليا للتدبير - مونتريال)

2- الأزمة و القيادة يرتبطان ارتباطا قويا

- في كل وضعية أزمة، عندما يجتاح الإحساس بالعجز نتمنى أن يتمكن أحد القادة من التحكم في الأمور و التقليل من الخسائر أو استعادة الوضع بسرعة.
- القادة هم أولئك الذين يعرفون والذين سيعرفون التصرف، وتحمل المسؤولية في تغيير مجرى الأحداث.
- الذين يصلون ويتفوقون في بعض الأحيان اعتمادا على الكاريزما التي يتسمون بها، والمواهب والملكات، أو قراراتهم الصائبة، والقدرة على توليد الالتزام والمشاركة والتعبئة و الانخراط و تبديد الارتباك و إقناع مختلف الفاعلين المعنيين أو أصحاب المصلحة.

3- في بعض الأحيان تكون القيادة هي مصدر الأزمة

بعض الحالات :

- القائد في موقع السلطة، يسبب الأزمة طوعا أو دون وعي و التاريخ حافل بالأمثلة.
- قد تكون الأزمة نتيجة لأسباب فطرية أو طبيعة لشخصية القائد: عدم الاكترات، التقاعس في العمل، قصور ذاتي، عدم التدخل الزعيم، لأنه لا يعرف ماذا يفعل، وتحت أي ظرف من الظروف، و في أي وقت و بأية وسائل، أو ما هي الأسباب الداعية للتدخل؟.
- الأزمة (كما نعيشها الآن) يمكن أن تكون بسبب تراكم عوامل خارجية التي لا يمكن التنبؤ بها، مما يجعل القادة يعلنون عجزهم عن استباقها و تفاديها و حتى رأبها.
- اللجوء إلى تفسير الأحداث اعتمادا على"الظرفية الخارجية غير

4- أزمة عام 2007 في تجلياتها و مظاهرها هي أزمة قيادة

❖ **على المستوى الدولي و الجهوي**

- غياب القيادة و الحكامة الفعالة.

- حقبة العولمة التي نعيشها الآن، جعلت العالم قرية حيث تنتشر المعلومة على الفور، وحيث القرارات التي تأخذ في بلد ما أو منطقة أو قارة تؤثر على الآخرين ، ولكن (...) القرية العالمية " تنعدم فيها الحكامة أو هي ضعيفة جدا" (جون أفريك)

4- أزمة عام 2007 في تجلياتها و مظاهرها هي أزمة قيادة

❖ على مستوى القادة:

- التخلي عن مبادئ وقيم النظام الرأسمالي الليبرالي
-التخلي عن نظم الضوبطة و قواعد الحيطة
-اعتادت السلطات على الثقة العامة في التنظيمات الطفيفة (أو انعدام التنظيم) "استنادا إلى الافتراضات التوأم أن نظام الأسواق المالية من شأنه أن يؤدي إلى سلوك محفوف بالمخاطر ، وأن الإبداع المالي كان له أثر في تشتيت المخاطر وعدم تركيزها "(المصدر صندوق النقد الدولي).
-نقص المعلومات والتبصر أو الدراسات الاستشرافية.
-فشل سلطات (المراقبة) و المسؤولين الذين لم يكن لهم بعد نظر ليتمكنوا من التنبؤ بالأخطار والأزمة.

ما هي التحديات التي تواجه القادة؟

من بين التدابير التي يمكن للقادة أن يعتمدوها لوضع حد للأزمة وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق الانتعاش:

1- واجب الإخبار (بل الالتزام بالإخبار)

- وضع تشخيص محدد وأهداف بشأن الأزمة (الأخطار، الأسباب، المدى،القطاعات المعنية، الإكراهات ، والآثار)

" سواء قبل أو خلال أو حتى بعد الأزمة، فمن الضروري أن الأشخاص الذين لديهم السلطة والمسؤولية للتدخل كقادة يجب أن يكونوا موضوعيين. وعلى وجه التحديد، من المهم أن نعترف بأن الوضع حرج والتواصل حوله و معاينته يجب أن يكون بأفضل طريقة ممكنة و صادقة "

(المصدر: www.alcera.com)

-

- تقديم شرح مفصل للسياسات العامة ، والتدخلات والتأثيرات المتوقعة

- التوفر على معلومات موثوقة وحديثة ، وجعلها المتاحة لمختلف الشركاء ، وهو ما يعني ضمنا وجود نظم معلومات موثوقة وحديثة.

- تقديم توصيات بشأن أنواع التدابير من مختلف الجهات الفاعلة في التنمية (القطاع العام والقطاع الخاص والجماعات المحلية والمجتمع المدني والنقابات والأسر) التي يمكن أن تتخذ للتغلب على فترة الأزمة.

- تقديم تفسيرات حول الكيفية التي تساهم بها السياسات العامة في التخفيف من آثار الأزمة (المجموعات الأكثر حرمانا أو الأكثر هشاشة).

2- التواصل بشكل فعال في أوقات الأزمات

- وجود إستراتيجية للاتصال واضحة وشفافة ومنسقة لطمأنة وإقناع و استعادة الثقة على نحو فعال للتشجيع على الالتحام.
- تلقي وإعطاء المعلومات
- دعوة وتشجيع و تحسيس الفاعلين في مجال التنمية على التصرف بعقلانية، وتجنب الأعمال التي قد تؤدي إلى تفاقم أو إطالة أمد الأزمة (خفض الإنفاق وإغلاق المصانع أو الترحيل ، تسريح العمال، المضاربة في العملات،...)
- الصعوبات المنتظرة في هذا الصدد في حالة اعتبار السياسة العمومية باهظة التكاليف أو غير منصفة.

3- إعطاء الأفضلية للقرارات المنصفة و السياسات العامة المتوازنة

- فهم احتياجات وخصائص مختلف المجموعات المتواجدة (مختلفة الفاعلين، والفئات الهشة والمحرومة، والمناطق الجغرافية، وحجم الآثار المترتبة على الأزمة...) مع تدبير التنوع.
- إعطاء الأولوية للمصلحة العامة.
- تقدير جرعات الوصفات الواجب اعتمادها لمواجهة الأزمة تبعا لخصوصيات المجموعات أو الحالات.
-الأمر الذي يتطلب خيارات و مفاوضات لمنع أي عائق لتنفيذ هذه السياسات.

4- ما هو النهج الذي ينبغي أن يعتمد لمواجهة الرهانات المتعددة والمصالح المتواجدة ؟

- على القادة أن يأخذوا بعين الاعتبار تدبير و التفاوض حول أثر و رهانات المصالح وتنفيذ السياسات العمومية.
- إنهم ، في الواقع ، في مواجهة:

- مواقف متطرفة.
- مواقف وسيطة.
- مواقف سلبية أساسا.

أسئلة للمناقشة

1. أي نموذج من القيادة الأكثر ملائمة في هذا النوع من السياق بالنسبة للقطاع العام والقطاع الخاص ؟
2. كيف يمكن إعادة تحديد دور الإدارة العمومية لتمكين القطاع العام من استباق ومنع وقوع الأزمات؟
3. كيف يمكن تعزيز المهارات القيادية في حالة الأزمة؟
4. كيف ينبغي لمؤسسات الإدارة العمومية مساعدة الأفراد في المناصب القيادية للقيام بدورهم في أحسن الأحوال في ظل هذه الظروف؟

شكرا لكم على اهتمامكم