HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 1 : القيادة الإنسانية وإدارة الفرق في الأزمات

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-1

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 1 : القيادة الإنسانية وإدارة الفرق في الأزمات

الأهداف

- التمييز بين الإدارة والقيادة، واختيار أسلوب قيادة يناسب نضج الفريق ودرجة الاستعجال.
- بناء فريق متعدد الثقافات وتشغيله تحت الضغط: الأدوار، التفويض، الأمان النفسي، إدارة النزاعات.
- اتخاذ قرارات متينة في ظل عدم اليقين والمساءلة عنها، دون التضحية بصحة الفريق.

مدير، قائد، رئيس بعثة: ما الذي يُنتظر منك فعلًا

في المنظمة الإنسانية، تعني **الإدارة** تحقيق نتائج متوقعة بموارد محدودة: التخطيط والتنظيم والرقابة ورفع التقارير. أما **القيادة** فتعني إعطاء الاتجاه حين لا تكفي الخطط: إعطاء المعنى، والتعبئة، والتحكيم بين قيم متعارضة. يحتاج رئيس المشروع أو رئيس البعثة إلى الاثنين، لكن بنسب مختلفة حسب مرحلة الأزمة.

بيّنت دراسات شبكة ALNAP حول القيادة الميدانية (Buchanan-Smith وScriven، 2011) أن المسؤولين الذين تعدّهم فرقهم فعّالين ليسوا الأكثر إتقانًا للجانب التقني، بل الذين يجمعون أربع صفات: **رؤية واضحة للأولويات**، و**القدرة على اتخاذ القرار** دون معلومات كاملة، و**الاهتمام بالأشخاص**، و**القدرة على العمل مع منظمات أخرى**. فالقيادة الإنسانية علائقية وجماعية قبل كل شيء.

البُعد	الإدارة	القيادة
السؤال المحوري	كيف نفعل؟	لماذا وإلى أين؟
الأفق	خطة العمل، ميزانية السنة	الولاية، الاستراتيجية، السمعة على المدى الطويل
الأدوات	التخطيط، الإجراءات، لوحات المتابعة، الضوابط	الرؤية، السرد، القدوة، الشبكة، التحكيم
الخطر إن غابت	فوضى، هدر، عدم امتثال	فريق محبط، فقدان المعنى، انحراف عن الرسالة

مستوى الإتقان المطلوب: المدير الإنساني الجيد يعرف كيف يقول ما لن يفعله. فرفض نشاط خارج الولاية، أو تمويل يخالف المبادئ، أو توسّع إلى منطقة جديدة دون وسائل لحماية الموظفين، هو فعل قيادة وليس نقصًا في الطموح.

اختيار الأسلوب: القيادة الموقفية وسياق الطوارئ

يقترح نموذج **القيادة الموقفية** (Hersey وBlanchard) تكييف الأسلوب مع درجة كفاءة كل متعاون والتزامه في مهمة محددة، لا مع شخصه عمومًا:

- **التوجيه** (S1): تعليمات دقيقة ورقابة لصيقة، لشخص متحمس لكنه مبتدئ في المهمة.
- **التدريب** (S2): تعليمات وشروح، لشخص يتقدم لكنه يفقد حماسه.
- **المساندة** (S3): إصغاء وقرار مشترك، لشخص كفء لكنه متردد.
- **التفويض** (S4): أهداف وثقة، لشخص كفء ومستقل.

يضيف السياق الإنساني متغيرًا ثانيًا: **درجة الاستعجال**. ففي الساعات الـ72 الأولى من أزمة مفاجئة، يكون الأسلوب التوجيهي غالبًا ضروريًا ومنتظرًا (من يفعل ماذا، وأين، وقبل هذا المساء). لكن البقاء على الأسلوب التوجيهي بعد المرحلة الحادة يُنهك الفريق ويعطّل المبادرات. ويساعد نموذج Goleman (2000) على تسمية هذه التحولات:

الأسلوب **القسري** مفيد عند الخطر الداهم، والأسلوب **الرؤيوي** عند تغيير الاستراتيجية، وأسلوب **المدرّب** لتطوير الموظفين الوطنيين الذين سيتسلمون المسؤولية، والأسلوب **الديمقراطي** حين يملك الفريق معلومات لا تملكها أنت.

> خطأ شائع: الخلط بين الاستعجال والتسرّع. حتى في المرحلة الحادة، خصّص عشر دقائق لمشاركة التحليل: فالفريق الذي يفهم لماذا يعمل يرتكب أخطاء أقل ويتخذ قرارات أفضل في غيابك.

بناء فريق عالي الأداء تحت الضغط

يصف نموذج **Tuckman** (التكوين، العاصفة، التطبيع، الأداء) مراحل حياة الفريق. وفي العمل الإنساني، يؤدي ارتفاع دوران الموظفين، خاصة الدوليين، في السياقات الصعبة إلى عودة الفريق بانتظام إلى مرحلة العاصفة. ومهمة المسؤول تقصير هذه المراحل عبر **طقوس** ثابتة: استقبال منظّم، تسليم مكتوب، اجتماع أسبوعي قصير، مراجعة ما بعد العمل.

تُظهر أبحاث Amy Edmondson حول **الأمان النفسي** (ومشروع أرسطو لدى Google، 2015) أن العامل الأول لأداء الفريق هو القناعة بإمكانية الإبلاغ عن خطأ أو طرح سؤال أو الاعتراض على قرار دون التعرض للعقاب. وفي المنظمة غير الحكومية، هذا أيضًا شرط للأمن والحماية: فالفريق الذي لا يجرؤ على نقل إشاعة أو حادث أو شبهة إساءة يعرّض الأرواح للخطر.

- **توضيح الأدوار** بمصفوفة RACI (من ينفّذ، من يتحمل المسؤولية النهائية، من يُستشار، من يُبلَّغ) لكل عملية حرجة: المشتريات، الأمن، التوظيف، التقارير للمانحين.
- **التفويض الحقيقي**: فوّض نتيجة لا مهمة، وحدّد مستوى الصلاحية («تقرّر أنت وتخبرني» أو «تقترح أنت وأقرّر أنا»).
- **التوازن بين الموظفين الوطنيين والدوليين**: يمثل الموظفون الوطنيون أكثر من 90% من القوى العاملة الإنسانية، وينبغي أن تؤول إليهم مناصب القرار تدريجيًا، وفق خطة تطوير صريحة.

النزاعات والتنوع والتواصل بين الثقافات

تجمع الفرق الإنسانية جنسيات وأوضاعًا تعاقدية (وطني، دولي، عقد محلي، استشاري) وأجيالًا وعلاقات بالتسلسل الهرمي شديدة الاختلاف. وأبعاد **Erin Meyer** (خريطة الثقافات) مفيدة لفك سوء الفهم: تواصل صريح أو ضمني، نقد مباشر أو غير مباشر، قرار بالتوافق أو من الرئيس، ثقة قائمة على المهمة أو على العلاقة.

وأمام النزاع، يميّز نموذج **Thomas-Kilmann** بين خمسة مواقف: المنافسة، والتعاون، والتسوية، والتجنب، والمجاراة. لا يوجد موقف جيد في ذاته. فالتعاون يتطلب وقتًا ويناسب القضايا المهمة والدائمة، والتسوية تناسب تقاسم الموارد، والتجنب قد يكون حكيمًا حين يكون الرهان بسيطًا أو حين تكون الانفعالات حادة جدًا.

طريقة وساطة من خمس خطوات، تُطبَّق بين زميلين:

1. مقابلات منفصلة: الإصغاء إلى الوقائع والمشاعر والاحتياجات.
2. التحقق من أن الوضع لا يندرج ضمن إجراء رسمي (تحرش، إساءة، احتيال): في هذه الحالة لا وساطة، بل إحالة إلى آلية الإبلاغ.
3. لقاء مشترك بقواعد: يتكلم كل طرف دون مقاطعة، ونصف السلوكيات لا الأشخاص.
4. البحث عن خيارات واتفاق مكتوب بسيط: من يفعل ماذا، ومنذ متى.
5. جلسة متابعة بعد أسبوعين أو ثلاثة.

اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين ورعاية الفريق

يساعد إطار **Cynefin** (Snowden وBoone، 2007) على اختيار طريقة اتخاذ القرار. ففي المجال **البسيط** (توزيع معتاد) نطبّق الإجراء. وفي المجال **المعقّد تقنيًا** (تصميم شبكة مياه) نستشير الخبراء. وفي المجال **المركّب** (تطور نزاع، قبول مجتمع محلي) نجرّب على نطاق صغير ونراقب ونعدّل. وفي **الفوضى** (هجوم، وباء متفجر) نتحرك أولًا لتحقيق الاستقرار ثم نحلّل.

وللقرارات المهمة، تحمي مذكرة قرار من صفحة واحدة المنظمةَ ومتخذَ القرار: السياق، والخيارات (ثلاثة على الأقل، منها «عدم فعل شيء»)، والمعايير، والمخاطر، والقرار، وشروط المراجعة. وتتيح لاحقًا **مراجعة ما بعد العمل** بصدق: إذ تُقيَّم جودة القرار في ضوء المعلومات المتاحة لحظة اتخاذه، لا بنتيجته فقط.

وأخيرًا، القائد الإنساني مسؤول عن صحة فريقه. فقد بيّنت دراسة مؤسسة Antares ومراكز CDC (Lopes Cardozo وآخرون، 2012) أن نحو عامل إنساني واحد من كل خمسة ظهرت عليه أعراض الاكتئاب بعد مهمته، وأن دعم الفريق والمنظمة يقلّل هذا الخطر بوضوح. والتدابير التي تحمي فعلًا معروفة: راحة وإجازات تُؤخذ فعلًا (R&R)، وعبء عمل واقعي، ودعم بين الأقران، والوصول إلى دعم نفسي سري، والتقدير، ومسؤول يكون قدوة باحترام حدوده الشخصية.

> مؤشر مرجعي: إذا كان فريقك يعمل أكثر من 60 ساعة أسبوعيًا لأكثر من أربعة أسابيع، فلم تعد هذه مرحلة طوارئ، بل مشكلة في حجم الطاقم يجب رفعها إلى الإدارة والمانحين.

تمرين: تشخيص القيادة في قاعدة ميدانية

الوضع. تصل بصفتك رئيس قاعدة إلى منطقة تعمل فيها المنظمة منذ 18 شهرًا. يضم الفريق 26 شخصًا: 3 دوليين و23 وطنيًا. خلال ستة أشهر تعاقب رئيسا قاعدة، ولم يُبلَّغ عن ثلاثة حوادث أمنية في الوقت المناسب، ونسبة صرف التمويل الرئيسي 41% في منتصف المدة، ومشرفان وطنيان توقفا عن التحدث إثر خلاف حول التوظيف.

المطلوب (صفحتان). 1) صنّف المشكلات حسب Cynefin (بسيط، معقّد تقنيًا، مركّب، فوضى) مع التعليل. 2) لكل من أعضاء الفريق الخمسة الرئيسيين (نائب لوجستي متمرس، مسؤولة MEAL جديدة، المشرفان المتنازعان، محاسب قاعدة مستقل جدًا)، حدّد الأسلوب الموقفي المناسب. 3) اقترح خطتك للأيام الثلاثين الأولى: ثلاث طقوس للفريق، ومصفوفة RACI للإبلاغ عن الحوادث، ونهج الوساطة بين المشرفين.

عناصر التصحيح. عدم الإبلاغ عن الحوادث مشكلة أمان نفسي ووضوح أدوار أولًا (مركّب)، وليس مجرد غياب إجراء. وضعف الصرف مشكلة معقّدة تقنيًا: تحليل بندًا ببند مع المالية ورئيس المشروع. أما النزاع بين المشرفين فيجب التحقق منه أولًا: إن كان يتعلق بشبهات محاباة في التوظيف، فهو يندرج ضمن إجراء رسمي لا ضمن وساطة.

للتذكر

- الإدارة تنتج نتائج متوقعة، والقيادة تعطي الاتجاه حين لا تكفي الخطط.
- يُختار الأسلوب حسب المهمة والشخص (Hersey وBlanchard)، وحسب مرحلة الأزمة.
- الأمان النفسي عامل أداء وشرط للأمن والحماية.
- قبل أي وساطة، تحقّق من أن النزاع لا يندرج ضمن إجراء رسمي (إساءة، تحرش، احتيال).
- قرّر حسب مجال Cynefin، ووثّق القرار، واحمِ صحة الفريق بوصفها نتيجة قائمة بذاتها.

الاختبار

1. لوجستية وطنية ذات خبرة كبيرة تتولى لأول مرة مناقصة دولية وفق قواعد مانح جديد. وفق القيادة الموقفية، الأسلوب الأنسب لهذه المهمة تحديدًا هو:
   A. التفويض، لأنها ذات خبرة
   B. التدريب: شرح القواعد والمتابعة عن قرب، لأن كفاءتها في هذه المهمة ضعيفة رغم التزامها العالي
   C. المساندة بالإصغاء فقط
   D. عدم تغيير أي شيء في وصفها الوظيفي

2. فريق نادرًا ما يبلّغ عن أخطائه وتصل الحوادث متأخرة. الرافعة الأكثر فعالية على المدى الطويل هي:
   A. معاقبة التأخر في الإبلاغ بصورة منهجية
   B. إضافة استمارة أخرى
   C. بناء الأمان النفسي: شكر من يبلّغ، والتحليل دون البحث عن مذنب، وتقديم القدوة
   D. مركزة كل القرارات لدى رئيس القاعدة

3. مشرفان في نزاع؛ أحدهما يتهم الآخر بتوظيف أفراد من عائلته. ما النهج الصحيح؟
   A. تنظيم وساطة ليتصالحا
   B. الإحالة إلى إجراء الإبلاغ الرسمي (تضارب مصالح محتمل) وعدم معاملة الأمر كنزاع علائقي بسيط
   C. نقل أحدهما فورًا
   D. ترك الوقت يحلّ الخلاف

4. تطوّر قبول منظمتك لدى المجتمعات في منطقة أصبح الوصول إليها ممكنًا حديثًا يندرج، في إطار Cynefin، ضمن المجال:
   A. البسيط: تطبيق الإجراء
   B. المعقّد تقنيًا: سؤال خبير
   C. المركّب: التجربة على نطاق صغير والمراقبة والتعديل
   D. الفوضوي: التصرف دون تحليل

5. أي عبارة صحيحة بشأن مذكرة القرار؟
   A. لا تفيد إلا إذا نجح القرار
   B. تتيح تقييم جودة القرار وفق المعلومات المتاحة لحظة اتخاذه، ويجب أن تتضمن خيار «عدم فعل شيء»
   C. تغني عن استشارة الفريق
   D. لا تخص إلا القرارات المالية

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B