

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة علي لونيبي -البليدة-2-



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الصراع والأزمات التنظيمية

مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر 02 في تخصص :
علم اجتماع المنظمات و تنمية الموارد البشرية، الخاصة بمقياس
السداسي الثالث: إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية .

من إعداد :

د. قاسم سمية

السنة الجامعية

2019 /2018

الفهرس

الصفحة	عنوان المحاضرة	الرقم
01	مقدمة	
02	البعد المفاهيمي للصراع و للأزمة التنظيمية	01
14	الصراع و الأزمة التنظيمية في الفكر السوسولوجي	02
33	معالم الصراع التنظيمي	03
41	أهم تصنيفات الصراع التنظيمي	04
51	خصائص الأزمات التنظيمية و أبعادها	05
59	تصنيف الأزمات التنظيمية	06
72	عوامل و أسباب نشأة إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية	07
80	مراحل تطور الصراع الأزمات التنظيمية	08
89	إستراتيجية إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية	09
111	معوقات عمل الإدارة العلمية للصراع و للأزمات التنظيمية	10
118	خاتمة	
119	قائمة المراجع	

مقدمة

يعد الصراع و الأزمات ظاهرة تنظيمية، تمس بشكل أو بآخر كل المنظمات مهما كان حجمها و مهما كانت مهمة تواجدتها في المجتمع ، و بدرجات متفاوتة في الخطورة ، كونها تهدد كيان المنظمة و وجودها في المجتمع، بما تتسم بهذه الظاهرة من عنصر المفاجئة و ضيق وقت المناورة، وخطورة مُبهماة؛ و عليه فهذه المطبوعة العلمية الموجهة لطلبة الماستر 02 عبر الخط، تخصص علم اجتماع إدارة و تسير الموارد البشرية، و الخاصة بمقياس السداسي الثالث، تقدم للطلبة من هذا المستوى ، كافة المعلومات الواجب على الطالب تحصيلها فيما يخص إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، بدايةً بالتطرق لمصطلح الصراع و يليه الأزمة من خلال تحديد و حصر أبعادهما الاصطلاحية ، قصد توضيحه لطالب و بإبعاد كل غموض أو شك، في تقاربه مع بعض المصطلحات المتقاربة في المعنى؛ كما تكسب الطالب معارف خاصة بتحليل الفكر السوسيولوجي لهذه الظاهرة ، بدايةً من فكر ابن خلدون إلى المفكرين المعاصرين، من خلال تدعيم الطالب للخلفيات التنظيرية السوسيولوجية في مجال تحليل السوسيولوجي لهذه الظاهرة في المنظمات.

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه، فإن هذه المطبوعة البيداغوجية تتطرق إلى الإدارة الإستراتيجية العلمية لصراع و للأزمات التنظيمية، و مدت الطالب بكل المعلومات اللازمة في الموضوع بداية من الصيرورة التاريخية لهذا العلم ، إلى أهم أسبابه ، و أهم خصائصه، و أهم مراحل تطوره، و كذا أهم تصنيفات الباحثين له؛ ليتمكن الطالب من آليات علمية تمكنه من التعرف على الظاهرة بحصر خصائصها و مراحل تطورها مما يمكنه من التمكن بأهم الطرق و الأساليب للإستراتيجية لحسن إدارتها.

البعد المفاهيمي للصراع و للأزمة التنظيمية

تمهيد

إن الصراع و الأزمة من واقع الحياة البشرية في المنظمات ، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتهما والتعامل معهما بشكل فعال يؤدي إلى الحد من نتائجهما السلبية ، والاستفادة إن أمكن من نتائجهما الإيجابية. وعليه عزم الباحثين على وضع تعريف علمي لهما لما ينجر عنهما من سلبيات و يجب تفاديها أو التقليل من الخسائر التي تنجر عنهما، في حدود الإمكان، و الاستفادة من الخبرة التي نكسبها في إدارتهما علميا .

بعد استقراء الأدبيات في هذا الشأن، تبين لنا تعدد و تشابك المفاهيم الواردة عن مصطلح الصراع وكذا الأزمة وبعض المفاهيم المرادفة لهما ، لذا وجب تحديد المفهوم بدقة لتجنب اللبس في هذا الموضوع و عليه قمنا بتحديد المعاني اللغوية والاصطلاحية لهما، لتقادي أي لبس أو غموض في هذا الشأن، كما يلي:

1- تحديد البعد المفاهيمي للمصطلحين :الصراع التنظيمي و الأزمة التنظيمية

يختلف المفهوم والمصطلح في ذاته باختلاف المدارس الاجتماعية والفكرية، لذلك وجب تحديد وتوضيح المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة المباشرة بالموضوع لما ذلك من فوائد في اكتمال التصور، والإسهام بفعالية في وضوح الرؤية لدى الطالب بتحديد أبعاد الموضوع، فقد استعملنا في هذه المطبوعة العلمية مصطلحات علمية، وجب تحديد مفاهيمها بدقة تجنباً لأي لبس أو غموض، ونستعرضها فيما يلي:

1-1- مفهوم الصراع :

تعكس أدبيات الصراع ثراءً واضحاً فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع، كما تتعدد أيضاً بؤر الاهتمام، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل¹.

و عليه نقوم فيما يلي باستعراض أهم التعاريف اللغوية و الاصطلاحية التي اهتمت بدراسة أو بتعريف الصراع الذي يمس بشكل مباشر أو غير مباشر مصطلح الصراع و الأزمة بالمنظور التنظيمي (المؤسساتي) :

أ- تعريف الصراع لغةً:

الصراع في اللغة العربية يعني النزاع و الخصام و الخلاف و الشقاق .كما يقصد به التعارض بين موقفين، أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشؤها².

الصراع في اللغة اللاتينية " Conflit " و يعني الصدمة "Choc " و يعني كذلك المقاومة "Lutte " أو القتال " Combat " بمعنى الصراع المفتوح وأحياناً المسلح³ .

أما دائرة المعارف الأمريكية فتعرف الصراع بأنه عادة ما يشير إلى «حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته»⁴.

ب- المفهوم الاصطلاحي للصراع:

يعد الصراع عملية، يدرك من خلالها، أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة، هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من البشر أو من الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليهم أو تحطيمهم ويعني أيضاً «المنافسة الواعية بين أفراد وجماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه [..]ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب»⁽⁵⁾.

مفهوم "عبد الرحمن ابن خلدون*" للصراع :

فيمثل في كل الوسائل المستعملة المشروعة وغير المشروعة مثل المشاحنة، الخصومة، الفتن وحتى الحرب وغيرها من الوسائل التي تستخدمها العصبية التنظيمية فيما بينها بغرض التربص ببعضها البعض لتصل أقواها إلى السلطة، أما العصبية المركزية فهي صاحبة السلطة تعيش على التعاون والتضحية وتبادل المصالح⁶.

مفهوم الصراع عند "ميشال كروزيي":

و هو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط عمله و طبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية⁷.

الصراع يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم⁸.

كما يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة⁹.

أما الباحث "سعود عابد" فقد عرف الصراع بأنه: «تضارب المصالح والمبادئ والأفكار»¹⁰.

الصراع داخل التنظيم:

هو فعل اجتماعي يحدث داخل التنظيم يعد طبيعياً، يلجأ إليه الأفراد لتحقيق مصالحهم من خلال القضاء أو تحطيم الخصم، فالصراع التنظيمي هو أحد العلاقات داخل التنظيم، فالصراع الإيجابي المبني على العلاقات الجماعية المرتبطة بالأهداف التي لا تتعارض مع التنظيم يعمل على إعادة التوافق والتكيف والكشف عن مشكلات أو أزمات داخلية، لكن إذا استمر الصراع للمصالح الشخصية وعلى حساب المنظمة فإن ذلك يهدد استمرارها فيصبح الصراع سلبياً يؤدي إلى أزمة خطيرة، تهدد كيان المؤسسة¹¹.

الصراع التنظيمي:

هو خلاف مدرك و عدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل نشاط داخل المنظمة ، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأطراف إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين للأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض الصلاحيات أو عدم الدقة في تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف و قد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته كما قد يؤدي إلى نتائج وخيمة في ظروف مغايرة.

مما سبق يتضح أن مفهوم الصراع استخدام لمعاني عديدة يمكن إيجازها في النقاط المشتركة بين هذه المفاهيم و ما يصب في مجال اهتمامنا و الخاص بالصراع في المؤسسات ، فالصراع هو نتيجة للتفاعل بين فردين أو أكثر، و عادةً ما يتكون بسبب المواقف المتعارضة ذات تأثير نفسي اجتماعي كالخصومة و تضارب المصالح و تهديدها و للصراع آثار إيجابية و سلبية.

كما يعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، و طرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير و نفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة و تنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج¹².

1-2- تحديد البعد المفاهيمي لمصطلح الأزمة التنظيمية:

أ- تعريف الأزمة لغةً:

إن كلمة أزمة جاءت من اللفظ الإغريقي " Krinen " والتي تعني تقريظ اختيار ثم تقرير.⁽¹³⁾

أما في اللاتينية فتعود إلى كلمة " Crisis " والتي توافق الفترة التي تتطلب أخذ القرار.⁽¹⁴⁾

وفي الصينية نجدها مكونة من حرفين، فحرف يرمز للخطر والآخر يرمز للفرصة.⁽¹⁵⁾

أما في اللغة العربية : أزم، أزمًا، أزم، تَأزَمَ، وتَأزَمَ يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزمًا: أي: عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.¹⁶

كما تعني الضيق والشدة.⁽¹⁷⁾

ب - تعريف الأزمة اصطلاحاً :

في سنة 1972 عرف "شارلز هارمان" Charles Hermann "خبير في الأزمات الدولية على أنها موقف يهدد الأهداف الأساسية لوحداث اتخاذ القرار، ويؤثر على الوقت المتاح لاتخاذ القرار، حيث يكون الحادث مفاجئاً على المسيرين،⁽¹⁸⁾ وبالتالي فإنه يعرف الأزمة من خلال ثلاث عناصر:- وضع الأهداف الأساسية للمنظمة في خطر - نقص الوقت للاستجابة - المفاجأة.⁽¹⁹⁾

وفي سنة 1976 عرف "إدغار موران" Edgar Morin "العالم الاجتماعي الأزمة بأنها: الغموض والفترة التي تتسم بالاضطراب وعدم التأكد.⁽²⁰⁾

- وفي سنة 1978 أعطى "هولستي" Holsti "تعريفاً للأزمة مشابهاً لتعريف" هارمان" Hermann "حيث يرى أن الأزمة: هي موقف يتصف بالفجائية والتهديد الكبير للأهداف الأساسية، ووقت قصير لأخذ القرار.⁽²¹⁾

- وفي 1982 اقترح "فينك" Fink "التعريف الأتي: الأزمة هي نقطة تحول إلى الأحسن أو الأسوأ.⁽²²⁾ وعليه يوضح هذا التعريف أنه كما للأزمة جانب سلبي، فإنه يمكن أن يكون لها جانب إيجابي.

- وفي 1984 عرف "ميلبورن" Milburn "الأزمة التنظيمية بأنها تهديد للمنظمة، بحيث يمنعها من أهدافها.⁽²³⁾

- وفي 1987 اتفق شريفاستافا "Shrivastava" وميتروف "Mitroff" أن الأزمة هي: تهديد للأهداف الأساسية للمنظمة من أجل البقاء وتحقيق المكاسب.⁽²⁴⁾

- وفي 1988 عرف "بيبر" Biber" الأزمة بأنها حالة ذات أوضاع غير مستقرة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها.⁽²⁵⁾

- وفي 2001 عرف "زيقليدوبولوس" Zyglidopoulos" الأزمة بأنها حادثة غير مرغوبة ومؤسفة، والتي تحدث بصفة غير منتظمة في المنظمة وتحدث أيضا أضرارا على الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة.⁽²⁶⁾

- نلاحظ اختلاف كبير في تحديد دقيق لمفهوم الأزمة، فهناك من يعتبرها أنها مشكلة وهي الأكثر التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة في حد ذاتها، فالكارثة تعبر عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو المعنويات أو كلاهما.

- كما هناك من يعرفها على أنها الصراع الذي يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كليا أو جزئيا والانهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، وهناك من يعرفها على أنها النزاع الذي يعبر عن تعارض الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاتها ولكنه قد يؤدي إلى أزمة.

وهناك من يقول بأنها حادث، أي شكل فجائي تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور انتهائه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا، إنما تكون فقط أحد نتائجه.⁽²⁷⁾

- من خلال كل هذا يتضح بأن المشكلة، الكارثة، النزاع، الصراع، الحادث، ما هي إلا مصطلحات تشبه الأزمة و ملازمة لها و لكنها ليست الأزمة في حد ذاتها.

كما عرفت الأزمات على أنها حدث مفاجئ يؤدي إلى اختلاف الأوضاع وعدم استقرارها، وهذا الذي يهدد مصالح المنظمة، وعليه فالأزمة تأتي في لحظة لا بد التحكم فيها، فهي تتعلق بمصير الكيان الإداري للمؤسسة، وتقوم بتشويه العلاقات في التنظيم وتعيق الكيان الإداري الوصول إلى غايته المنشودة²⁸.

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل فيما يلي :

✓ وجود خلل وتوتر في العلاقات.

✓ الحاجة إلى اتخاذ قرار.

✓ عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

✓ نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

✓ الوقت يمثل قيمة حاسمة.

✓ وجود خطر يهدد كيان المؤسسة .

فالأزمة - وتأسيساً على ما تقدم - بأنها: « حادث مفاجئ يعبر عن حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضه إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد»²⁹.

2- ماهية الصراع التنظيمي

تختلف وجهات النظر حول موضوع الصراع و ماهيته و فيما إذا كان سلبيا أو فيه بعض الإيجابيات ، فهناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداة فاعلة للنمو والرقى وتحفيز الموظفين نحو الفعالية في الأداء وبالتالي فالصراع يمكن إن يكون سلبياً ولكنه أيضا يمكن إن يكون ايجابياً ، وسوف نعرض نظرة الباحثين في ظاهرة الصراع التنظيمي، وذلك بالشكل التالي³⁰:

✓ **الباحثين في علم الاقتصاد:** صراع يقتصر على الموارد وتوزيع المصادر النادرة وتخصيصها .

هنا بجدر التنبيه أن الموارد التي خلقها الله كافية لحاجة البشر قال تعالى: {وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ}³¹ ولكن المشكلة الاقتصادية تبرز في سوء سلوك الإنسان تجاه أخيه الإنسان والظلم والقهر والإسراف والتبذير التي أوصلت المجتمعات إلى حد الحروب .

✓ **الباحثين في علم السياسة:** ينصب اهتمامهم على الصراع المعن مثل ذلك الحروب وتنافس على القوة.

✓ **الباحثين في علم النفس:** ينصب اهتمامهم على الصراع داخل النفس البشرية.

✓ **الباحثين في علم الإدارة و علم الاجتماع** : ترتبط نظرة الإداريين بنظرة الباحثين في علم الاجتماع من حيث تأثير الصراع داخل الفرد على صراعه داخل المجتمع وبالتالي الصراع بين الجماعات وعليه نظرة علماء الاجتماع تكمن في مساعدة الإداري على فهم كيفية تأثير عملية الصراع على سلوك مختلف العاملين (الفاعلين) في أي تنظيم.

نظرا لأهمية دراسة الصراع بغية احتوائه و حسن إدارته و تسييره لتجنب سلبياته و الاستفادة من إيجابياته تعددت المدارس في طرح و معالجة الموضوع، فهناك الفكر الإداري الكلاسيكي بنظرته التقليدية التي ترى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري ؛ بينما يرى رواد الفكر الإداري السلوكي أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي في حياة الأفراد و حياة المنظمات ؛ في حين أن رواد النظرية الحديثة التفاعلية يؤكدون على أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية و يجب تشجيعه³².

2- التطور التاريخي لمفهوم الصراع التنظيمي :

3- 1- النظرة الكلاسيكية (المدرسة الكلاسيكية) في إدارة الصراع التنظيمي :

دامت هذه المرحلة حتى الأربعينيات من القرن العشرين ، متأثرة بما أشارت إليه تجارب التي أنجزت بمصنع " الهوثورن إلكتروك" التي خلّصت إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم ، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب³³ . كما تجسد هذه المرحلة من التفكير الإداري عدم الاعتراف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل و توجهه نحو الإنتاج الأحسن. كما يمكن تلخيص النظرة الكلاسيكية الإدارية في كل ما يخص الصراع التنظيمي فيما يلي³⁴:

- يعتبر الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها؛
- يحدث الصراع التنظيمي عادةً بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب؛
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع التنظيمي؛

- إذا حدث الصراع التنظيمي، فالحل هو أن تتركه الإدارة و تتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

كما تتبنى هذه النظرة لفرضية القائلة أن: «الأداء التنظيمي ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة حدة الصراع التنظيمي»³⁵.

1-2- النظرية السلوكية (المدرسة العلاقات الإنسانية) في إدارة الصراع التنظيمي :

بدأت هذه المرحلة في نهاية الأربعينات و سادت حتى نهاية منتصف السبعينات من القرن الماضي إذ يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الإنساني وكذلك الصراع التنظيمي ، حيث تؤكد هذه النظرة أن كل التنظيمات يحدث فيها صراعات، وهو شيء طبيعي لا يمكن تجنبه ، و هو يتكرر باستمرار في حياة المنظمة .

هناك دائماً خلافات بشأن تحديد أساليب العمل و توزيع الموارد ؛ إلى جانب أن الأفراد هم أولاً و أخيراً كائنات حية معقدة تمتلك العديد من الحاجات و الرغبات المتعارضة فيما بينها.

يمكن تلخيص نظرة الاتجاهات السلوكية الصراع التنظيمي في ما يلي³⁶ :

- الصراع التنظيمي أمر لا مفر منه؛
 - للصراع التنظيمي أسباباً متعددة، يمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل؛
 - الصراع التنظيمي عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي؛
 - الصراع التنظيمي يمكن أن يكون في صالح المنظمة.
- كما اعتبرت النظرة السلوكية في الإدارة، أن للصراع التنظيمي فوائد كبيرة تعود على المنظمة .

1-3- نظرة الإدارة الحديثة (المدرسة التفاعلية) في إدارة الصراع التنظيمي :

بدأ الاهتمام بهذه النظرة في أواخر الستينيات من القرن الماضي، نتيجة فشل وجهات النظر السابقة في إدراك أهمية الصراع و أهميته و فوائده في المنظمة ، فظهر اتجاه ثالث هو الاتجاه التفاعلي أو

الشرطي، وجهة نظر هذا الاتجاه أن الصراع التنظيمي ليس ضاراً أو مفيداً في ذاته و لكن لا يمكن استبعاده عن المنظمة ، و تتمحور أهم أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد .

تقوم النظرة الحديثة للصراع على تبني الفرضيات التالية³⁷ :

- الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها؛
- الصراع التنظيمي انعكاس طبيعي للتجديد؛
- إدارة الصراع التنظيمي ممكنة؛
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع التنظيمي شيئاً عادياً بل و ضرورياً.

مما سبق فإن المفهوم الاصطلاحي للصراع التنظيمي المتداول حالياً في العلوم الإدارية و الإنسانية و المتفق عليه يعتبره أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل و هو إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع التنظيمي عند مستوى معين يعتبر حافز و يعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع التنظيمي إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .

قائمة هوامش ومراجع المحاضرة الأولى

- 1 حول تعقد مفهوم الصراع وتداخل أبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه ، أنظر :
- “International Encyclopedia of the Social Sciences, (Later refferd to as IESS) edited by David L. Sills, The Macmillan Company and the Free Press, 1968, Vol. 3 ., pp.220-242.
- 2 أحمد زكي بدوي ،معجم مصطلحات العمل، دار الكتاب المصري، القاهرة ، 1987، ص 116 .
- 3 ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014، الجزائر، ص 9 .
- 4- “ The Encyclopedia Americana International Edition, “ Danbury , Connecticut: Gerolier Incorporated , 1992: 537
- (5)- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص9.
- * هو: عبد الرحمن بن محمد، ابن خلدون أبو زيد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي.
- 6 عبد الغني مغربي: التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون. ترجمة: محمد الشريف بن دالي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 97
- 7 ناصر قاسيمي، نفس المرجع، ص 9 .
- 8 ، السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 12.
- 9 محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004م، ص14.
- 10 سعود سراج عابد ، إدارة الأزمات، الرياض، مجلة الحرس الوطني، العدد 144 ، 2005- ، ص39.
- 11 مليكة مرباح، إستراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 13 .
- 12 فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002 ، ص17.
- 13 _Robert le Duff : encyclopédie de la gestion et du management. Edition Dalloz, 1999, p 227 *
- 14 - Carol Dautun: Organisation de la gestion de crise les secours face à une crise de grande ampleur. Master sécurité industrielle et environnement. Ecole des mines d’Alger, 2003/2004, p11.
- 15- Alain kerjean: les nouveaux comportements dans l’entreprise. Edition d’organisation, Paris, 2000, p 55.
- 16 محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 1967، ص15.
- (4)- جوزيف إلياس، المجاني للصور - معجم مدرسي- دار المجتبي، بيروت، 2000، ص 47.
- (5) - Patrik Lagadec : La gestion crises. MCGRAW Hill, 1991, p 51.
- (6) - Bout Lug Divine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise, Institut management public, p 05.
- (7) - Tarine Evrard Samuel: prévenir les difficultés post fursion/ acquisition en utilisation la gestion de crise. Laboratoire de rattachement CERAG, p 04.
- (8) - Michele Denise Sheumack: Star link TM corn: acose study. This is of doctorate on philosophy, school of science- Griffith University, Australia, 2003, p 363.
- (9) - Allan manning: strategic management of crises in small and medium businesses. This is of doctorate in business administration, faculty of business and law- school management, Victoria University of technology, Australia, 2004, p 11.
- (10) - Michele Denise Sheumack, op- cit, p 363.
- (24) - Ibid. p 365.

- (1) - عاصم الأعرجي: إدارة الأزمات في ظل العولمة. مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية. المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، 15/06/2005، ص 04. [www. Philadelphia .edu. fr](http://www.Philadelphia.edu.fr).
- (2) - Afef Abdellaoui: gestion de la réputation organisation empériod de crise. Université Jules Verne, 24/25 juin 2004, p 04. [www. Reslau. lae.org/ tutorat 2.doc](http://www.Reslau.lae.org/tutorat2.doc).
- (3) - السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 80.
- 28 - مليكة مرباح: نفس المرجع السابق ذكره، ص: 5.
- نفس المرجع ، ص 6.29
- 30 محمد عبد الكريم أباحسين و آخرون، الصراع التنظيمي (مفهومه – أنواعه- أسباب حدوثه- أساليب إدارته) ، <https://hrdiscussion.com/hr35695.html>:
- 31 القرآن الكريم ، سورة النحل ، الآية 18 .
- 32 محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي -دراسة سلوك الانسان الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال -، ط5 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 314 .
- 33 <https://hrdiscussion.com/hr3919.html>
- 34 خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي، ط 1 ، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص 259 .
- 35 عبد المحسن جودة و آخرون ، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1 ، المنصورة، 1999، ص 249.
- 36 سالم مؤيد ، القوة التنظيمية، ط1 ، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 149 .
- 37 نفس المرجع ، ص 151.

المحاضرة رقم 02 :

الصراع و الأزمة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي

تمهيد

يعتبر الفكر الصراعى المولد للأزمة من أقدم نظريات الفكر الاجتماعى، وقد عرف عدة تطورات فكرية من فترة إلى أخرى دون حدوث أي تغيير في جوهره، وهو إيمانه الكبير بأن فكرة التوازن تمتاز بالثبات النسبي¹.

إضافة إلى هذا لم يتخذ الفكر الصراعى في تجسيده لعملية الصراع نموذجاً واحداً بل اتخذ نماذج عديدة، فمثلاً عند "جورج زيمل" يبدأ الصراع بين الأفراد ولدى "لويس كوزر" يبدأ بين الجماعات الاجتماعية الصغيرة، وعند "عبد الرحمان ابن خلدون" يحدث بين القبائل والعشائر، ويبدأ عند "رالف دارندروف" بين التنظيمات الاجتماعية، أما عند "كارل ماركس" فتحدث الظاهرة بين الطبقات أي تكون صراعات طبقية وعالمية، وعند "ميشال كروزي" فالصراع التنظيمي إستراتيجية تحدث بين الجماعات في التنظيم؛ ويرجع هذا الاختلاف في تصويره للوحدة الاجتماعية لعملية الصراع إلى الاختلاف في منطلقات النظرية لأصحاب هذا الفكر، نتيجة تأثرهم بالبيئة والمحيط الاجتماعى والمرحلة التاريخية المعاشة من طرفهم، وإلى الإطار الإيديولوجي والفلسفة الاجتماعية التي يحملونها.

أما فيما يخص أسباب ومصادر بروز وظهور هذه الظاهرة، فنجد نفس الشيء وهو الاختلاف بين أصحاب الفكر الصراعى في هذا الجانب، ولتوضيح الرؤية أكثر سنذكر بعض مواقفهم وأفكارهم واتجاهاتهم في العنصر الآتي.

1- الصراع عند "عبد الرحمان ابن خلدون" * (1332م - 1406م):

لقد درس ابن خلدون ظاهرة الصراع من خلال ملاحظته للمجتمع العربى خلال القرن الرابع عشر ميلادى، إذ تناوله بين البداوة والحضارة تناولاً تاريخياً علمياً، أي بين سكان البدو وسكان الحضرة، فالصراع هذا غالباً ما يقود إلى سقوط الملك أو الخلافة أو المجتمع إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في المنطقة الحضرية، كما يحاول الحضرة السيطرة على الريف والتوغل في البادية وإخضاع البدو لسلطاتهم.

إلا أن البدو غالباً ما يتوطنوا في المناطق الحضرية ويستقروا هناك إذ يفقدوا عصبية القبيلة ويتعودوا على حياة المدينة المترفة والوديعة إلى أن يضعفوا فيقدم عليهم سكان البادية ويسقط حكمهم.

بهذا اتخذ من العصبية بين القبائل العربية، ودرجة تضامنهم، وتطلعهم نحو التمدن والتحضرة واستخدم عامل الملك والسودد، والكفاح من أجل العيش والبقاء، والحصول بصفة عامة على السيادة

والمال والغذاء مصدرا لتفسير تصادم وتصارع القبائل العربية. أي أنه اتخذ ثلاث عوامل رئيسية لبروز ظاهرة الصراع بين القبائل العربية وهي العصبية التي تأتي في الدرجة الأولى ثم الملك وأخيرا العيش.

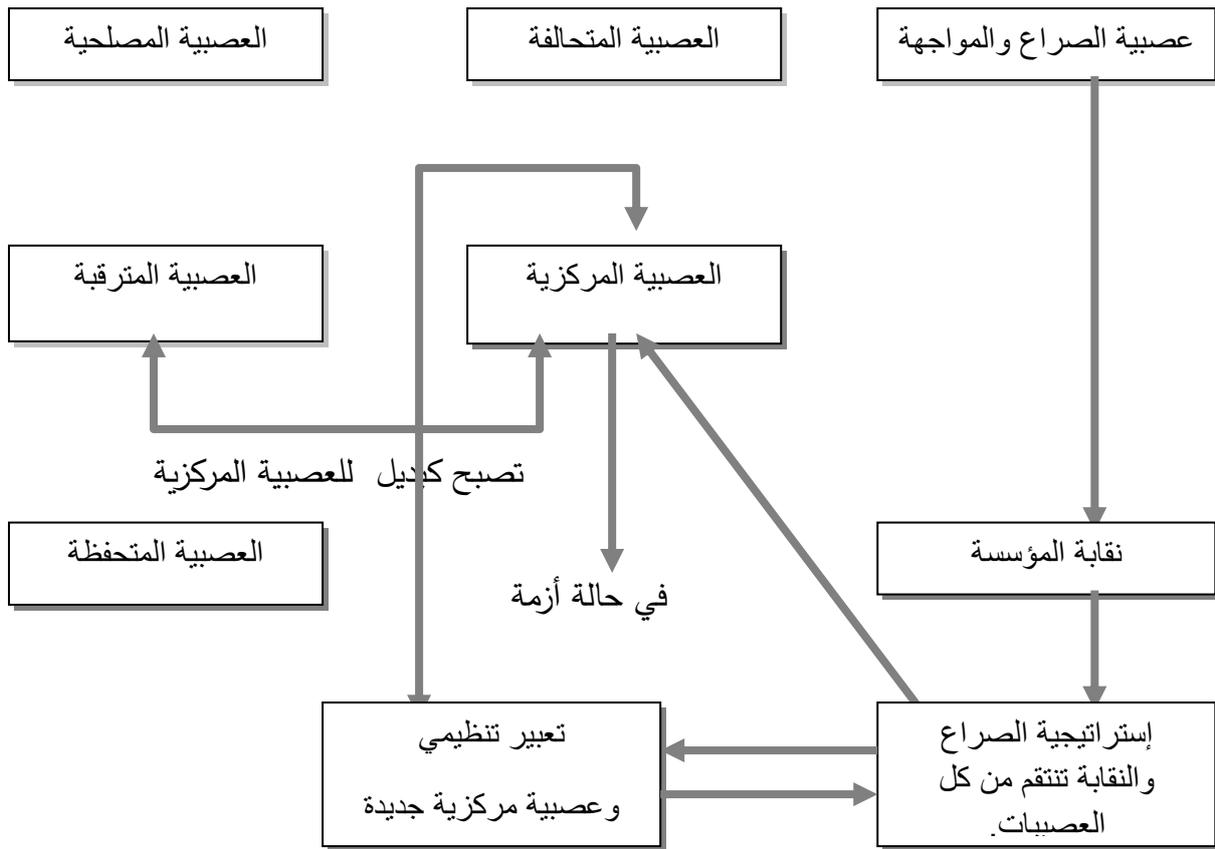
لكن العصبية عند ابن خلدون تشكل المصدر الأساسي للصراع فالعصبية عنده هي القرابة التي تستند إلى وحدة النسب وهي كذلك الحلف والولاء، وهي القاعدة الأساسية للقوة والسلطة وهي تأخذ أكثر من معنى²:

- ✓ العصبية تؤدي إلى الإتحاد والالتحام بين أفراد النسب الواحد لأنها تحملهم على التعاضد والتناصر لدفع العداة والعدوان وتحقيق المطالب.
- ✓ العصبية مصدرا للصراع إذ يمكن أن يظهر الصراع على عدة مستويات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة أي بين القبيلة الواحدة أو بين القبائل المختلفة وكذلك يحدث الصراع بين الأمصار المختلفة بين البدو و الحضر .
- ✓ يحتدم الصراع الذي يؤدي بالعصبية إلى تحقيق الملك على اعتباراتها تتمحور بالأسباب حول السلطة والسيادة والتوسع في الحكم.

1-2 "الخدونية" صراع داخل التنظيم (الأزمة بالمنطق الخلدوني):

إن العصبية هي مفهوم مركزي للتحليل حسب "ابن خلدون"^{*}، فالتنظيم الرسمي للمؤسسة الذي يملك قيادة تمثل "عصبية مركزية" ذات سلطة تحكم كل مجريات التنظيم الإداري، هذه العصبية تحيط بها مجموعة من العصبيات، منها "العصبية المترتبة" داخل التنظيم وعصبية الصراع والمواجهة وعصبية المصالح والعصبية المتحفظة، وعصبية التجنب، والعصبية المتحالفة، كل هذه العصب تحيط بالعصبية المركزية في التنظيم كل منها متأهبة ومستعدة أو أنها متحفظة إلى حين وقوع العصبية المركزية في أخطاء قد تقيد نار الصراع و تنتج أزمات، فكل منها تأخذ مكانها وفقا لقوتها العصبية وقوة تأثيرها بين أطراف التنظيم مما يؤدي إلى ظهور الأزمات ، نتيجة سوء تسيير العصبية المركزية ، التخريب والاختلاف في الأهداف تنفجر أزمة و قد تكون نتيجة أزمات متراكمة في التنظيم، وعليه فإن العصبية المضادة أو المترتبة توجد في حالة تأهب وترقب لمختلف نقاط ضعف العصبية المركزية في حالة أزمة الإفلاس أو الاختلاس أو الإضراب أو نقص السيولة مثلا، وعدم قدرتها على حل الأزمة، فتصبح العصبية المترتبة كبديل للعصبية المركزية وبالتالي تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم من المنظور الخلدوني، أي لعبة الدخول والخروج من وإلى التنظيم، وفي حالة وجود أزمة مثل تخرج العصبية المركزية (المدير وأعوانه) وتدخل العصبية المترتبة مثل (نقابة العمال)، وعليه فبفعل التغيير التنظيمي تتعدد القيادات والاستراتيجيات وتعدد العصبيات أيضا، وإن عصبية الصراع هي الأخرى يمكن أن تتدخل

لاستغلال ظروف الأزمة الاجتماعية أو النفسية أو أزمة سوء التسيير، فيمكن لها احتلال مركز العصبية الأولى "المركزية" فتنتم من جماعة المصالح والتحالف، فلعصبية المصالح هي الأخرى مكانة في التنظيم، فإن مدى تأثيرها عليه يحقق التعارض في المصالح والأهداف بين أطرافه، هذا الذي يهدد بظهور أزمة على مستوى علاقات العمل، وبالتالي فإن عصبية المصالح هي عصبية التحكم والسيطرة ويمكن أن تستغل الظروف فتقوم بالتهديد لمن يقوم بالمطالبة بحقوقه فيكلفه ثمن ذلك الطرد أو العكس³.



شكل رقم 01: تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم من منظور خلدوني⁴

كما يمكننا الإشارة أيضا إلى "المنطق الخلدوني ودورة حياة التنظيم" من خلال الاستعانة بأدوات التحليل السوسولوجي، وعليه فمن المتوقع أن تختلف الظروف المؤدية إلى استخدام الأساليب السياسية والإستراتيجية في تسيير المنظمة، نتيجة لاختلاف عمر المنظمة ومرورها بعدة مراحل، وبذلك تختلف قوة ونوع الأساليب السياسية المتوقع استخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة، ومن الممكن أن نميز بين المنظمات التي بدأت قريبا (تلك التي توجد في مرحلة البدء وبداية النمو)، وتلك التي وصلت إلى مرحلة النضج، وتلك التي تعيش في مرحلة التناقض، كذلك فإن هناك أنواعا مختلفة من الأنشطة المتوقع استخدامها خلال هذه المراحل، فعندما تكون المنظمة جديدة فقد لا يكون فيها هيكل تنظيمي

متشعب وقد يكون ذلك الهيكل محدودا، كما أن قيادتها تتم وفقا لفلسفة من أنشأها، وخلال هذه المرحلة فإن من أنشأ الشركة يحصل على قوته السياسية من خلال عرض أفكاره على العاملين كأفكار منطقية، وفي المقابل فإن العاملين يقبلون وجهة نظره الخاصة برسالة المنظمة، وعادة ما يملك منشئ الشركة حرية كاملة للوصول إلى كل المعلومات وبذلك فإنه يتخذ القرارات وفقا للقيم الخاصة به، كما أن شرح هذه القرارات يعتبر وسيلة لتأصيل تلك القيم لدى الآخرين في المنظمة، وبذلك يفرض سلطته عليهم، ويعني ذلك أن لا مجال للأنشطة السياسية مثل المعارضة في هذه المرحلة، وعندما تتضح التنظيمات وتصبح أكثر تعقيدا فإن العمل فيها يوزع على أقسام مختلفة تتصارع فيها الاهتمامات المكتسبة والمصالح، و من هنا فإن الوسائل السياسية المختلفة قد تستخدم للحصول على المزايا المطلوبة، وبالتأكيد فإن العديد من الأنشطة السياسية، سوف تستخدم في تلك المرحلة، وعندما تدخل المنظمات مرحلة الانهيار فإن الوحدات الفرعية قد تشعر بعدم الأمن وتزداد حدة عدم التأكيد في فترة تناقض أنشطة المنظمة (5).

إذن فإن المنظمة خلال تطورها تمر بعدة مراحل:

للتنظيم دورة حياة معينة مهما كانت طبيعة هذا التنظيم إنتاجي أو خدماتي، وقد اتفق الكثير من علماء التسيير على أن دورة حياة التنظيم تبدأ من الولادة إلى مرحلة الانطلاق والقوة التي هي فترة المراهقة... وقد تحدث ابن خلدون عن دورة حياة الحضارة وذلك من منظور كلي والتي تبدأ من الولادة إلى مرحلة قمة التطور والحضارة ثم مرحلة التراجع والزوال.

و عليه فإن التنظيم يبدأ من **مرحلة الأولى و هي مرحلة الولادة**(6) حيث يكون مجرد فكرة يحتضنها بعض الأشخاص حيث يكون مهم في البداية البحث عن أحسن الطرق لنجاح الانطلاقة وفعالية الأداء، ولأجل ذلك يستخدمون مختلف الوسائل والحوافز المعنوية والتي تشجع روح التعاون حيث يسود في البداية وعي بضرورة التعاون لنجاح التنظيم.

ففي هذه المرحلة يكون الفاعلون في التنظيم هو تطويره إلى الأحسن، والتضحية بكل شيء حتى الامتيازات، والهدف الأول هو التعاون لتطوير المنظمة وتحقيق إستراتيجياتها في الإنتاج والتقدم، إذن فإن فكرة الاختلاف أو وجود أزمات ناتجة عن الصراع بين أطراف التنظيم، تكون فكرة غير واردة في هذه المرحلة، لأن إستراتيجيات وأهداف الفاعلين مازالت هي نفسها تتجه إلى نفس الهدف وهو التعاون، وسياستهم ولعبتهم الإستراتيجية أو مناوراتهم التنظيمية غير موجودة في هذه المرحلة.

[ولكن في المرحلة الثانية يصل التعاون إلى قمته، ومن قمة التعاون تتولد بوادر الصراع لأنها قمة النجاح هي الأخرى، وعند هذه المرحلة يبدأ أعضاء التنظيم بالبحث عن رهانات واستراتيجيات أخرى تكون أكثر ارتباطاً بالمصالح الشخصية أو بمصالح جماعات معينة، وبذلك تتراجع أهمية الرهان الأول الذي هو نجاح انطلاقة التنظيم، وفي هذه الحالة تتبدد الجهود التعاونية شيئاً فشيئاً]⁽⁷⁾.

إن المرحلة الثانية هي مرحلة ظهور الصراعات الشخصية بين مختلف أطراف التنظيم وبين الفاعلين أو مختلف الفئات السوسيو مهنية، قد تكون أطراف الصراع والرهانات بين فئة الإطارات وأعضاء الإدارة والنقابة والعمال، كل فئة تبحث عن مصالحها الشخصية لتحقيق رهاناتها، وبالتالي استمرار الصراع التنظيمي وتعقده يخلق أزمة على مستوى التنظيم، واستمرارها يهدد حياة المنظمة لأنها وصلت إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التناقض أو أزمة انهيار التنظيم.

[وفي المرحلة الثالثة يبدأ الأعضاء والجماعات في تبادل التهم عن الوضعية التي آل إليها التنظيم، والحقيقة أن كل الأعضاء ساهموا في النهاية التي كان سببها عدم التوازن بين مصالح الأعضاء ومصالح التنظيم، وهي الوضعية التي تسمح بزيادة وتيرة الصراع حيث تتعلق على وتيرة التعاون مما يدفع البعض إلى البحث عن الحلول الجذرية باللجوء إلى تغيير التنظيم]⁽⁸⁾.

فالمرحلة الثالثة لتطور التنظيم تبدأ المطالبة بالأجور العالية أو المناصب ومختلف الحوافز، ونظراً لاختلاف الأهداف و تضارب المصالح يتولد الصراع التنظيمي الذي يؤدي إلى نتائج منها: فقدان الكفاءة و الأقدمية في التنظيم من خلال سلسلة استقالة المنهزمين في الصراع، فهذه بوادر زوال التنظيم وفشله، و ما يسمى بـ"دورة أزمة الصراع" في التنظيم.

2 - الصراع عند "كارل ماركس Karl Marx" (1818 م - 1883 م) :

يمكن باختصار الإشادة بأن الصراع عند "كارل ماركس" يكمن في الصراع بين طبقتين اجتماعيتين مختلفتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة، أو الطبقة المُستغلة و المستغلة أو الطبقة القاهرة والطبقة المقهورة أو الطبقة الظالمة والطبقة المظلومة أو طبقة تمتلك وسائل الإنتاج، وطبقة لا تمتلك وسائل الإنتاج بل لديها الجهود البشرية التي تباعها بأجور زهيدة إلى طبقة أرباب العمل⁹.

ومنح أفراد الطبقة المعنوية العالية والنفوذ الاجتماعي والاحترام والتقدير، بينما عدم امتلاك الملكية من الطبقة الأخرى يجعلها مكسورة معنويًا ونفسيًا وغير محترمة اجتماعيًا ولا تمتلك القوة والنفوذ الاجتماعي والسياسي، إن حالة كهذه تولد ظاهرة الوعي الطبقي عند الطبقة المحكومة، أي الشعور

والإحساس بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية الصعبة، وإن هذا الوعي يولد الوحدة الطبقيّة ثم التنظيم الثوري بين أبناء هذه الطبقة، الأمر الذي يدفع أفرادها إلى الثورة ضد الطبقة الحاكمة أو المستغلة. هذه الثورة التي تقود إلى سقوط المجتمع وتحوله إلى نمط آخر يتسم بالتقدم والتنمية على النمط السابق من المجتمع ويتضح هذا في أهم القضايا الأساسية التي قدمها "كارل ماركس" في نظرية الصراع الجدلي على الشكل التالي¹⁰:

✓ كلما تزايدت حدة الظلم في توزيع الموارد النادرة داخل نسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المهيمنة والخاضعة داخل النسق.

✓ كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية، ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

✓ كلما أدت التغيرات الاجتماعية التي أحدثتها الجماعات المهيمنة إلى تفكك العلاقات القائمة بين الطبقات الخاضعة، ازداد احتمال وعي الفقراء بمصالحهم الحقيقية.

✓ كلما أدت ممارسات القطاعات المهيمنة إلى زيادة حالات الاغتراب بين الخاضعين، ازداد احتمال وعي الخاضعين بمصالحهم (الحقيقية) الكلية.

✓ كلما ازدادت مشاركة الأفراد المقهورين الخاضعين في التعبير عما يعانونه من مأس وآلام ازداد احتمال وعي هؤلاء بمطالبهم الجمعية الحقيقية.

✓ كلما ازداد تجمع أعضاء الجماعات الخاضعة في بيئة محددة ازدادت مظاهر الاتصال والمشاركة في التعبير عما يعانونه من الظلم.

✓ كلما ازدادت فرص التعليم لأعضاء الجماعة الخاضعة يزداد تنوع أساليب اتصالاتهم وازداد احتمال توصيل ما يشعرون به من ظلم إلى بعضهم.

✓ كلما ازدادت إمكانية الجماعات الخاضعة في تكوين إيديولوجيات توحد بينهم، ازداد احتمال وعي هؤلاء بمصالحهم الجمعية الحقيقية.

✓ كلما ازدادت القدرة على حشد الزعماء السياسيين ازداد احتمال الوحدة الإيديولوجية.

✓ كلما قلت هيمنة الجماعات المسيطرة على ضبط وتوجيه عمليات التشبث وشبكات الاتصال

في نسق ما ازداد احتمال الوحدة الإيديولوجية بين المقهورين.

✓ كلما ازداد وعي أفراد القطاعات الخاضعة في نسق ما بمصالحها الحقيقية ازداد تساؤلهم عن

شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة، وازداد احتمال تضامنهم واشتراكهم في صراع مكشوف صريح ضد القطاعات المهيمنة في نسق ما.

✓ كلما قلت قدرة الجماعات المهيمنة على فهم مصالحهم الحقيقية ازداد احتمال تضامن

الجماعات الخاضعة في الصراعات.

✓ كلما ازداد (احتمال) الجماعات الخاضعة من المبادئ المطلقة إلى المبادئ النسبية، ازداد احتمال تضامنهم في الصراع (تحول حرمان).

✓ كلما ازدادت قدرة الجماعات الخاضعة على اختيار زعامة سياسية ازداد احتمال تضامنهم في الصراع.

✓ كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية بين أعضاء الجماعات المقهورة ازداد احتمال ظهور بناء الزعامات السياسية وازدادت فرص استقطاب كل من الجماعات المقهورة والمهيمنة.

✓ كلما ازداد استقطاب الجماعات المهيمنة والمقهورة ازداد عنف الصراع.

✓ كلما ازداد عنف الصراع، ازدادت فرص التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

خلاصة ما سبق الإشارة إليه تتمثل في تفسيرات "كارل ماركس" لظاهرة الصراع في أن الرأسماليين (الطبقة البرجوازية) تملك الجانب الأكبر من وسائل ومصادر الإنتاج، ويحصلون على مكاسبهم ويزيدون أرباحهم باستمرار من خلال استغلال واستلاب الإنتاج وقوة عمل طبقة العمال (البروليتاريا) أي أن الرأسمالي يقوم ببيع وشراء جهد العمال بأرخص الأسعار واستغلالهم استغلالاً غير إنساني.

أما العامل فليس لديه غير عمله لكي يعرضه في سوق العمل، ويحصل في مقابله على أجر زهيد، وبهذا تتعرض طبقة العمال لبؤس شديد، ووعي العمال بذلك يؤدي إلى حدوث صراع بينها وبين الطبقة الرأسمالية من أجل إعادة توزيع عادل ومتكافئ للمصادر الاقتصادية بين أعضاء المجتمع، أي أن "كارل ماركس" اعتبر المصدر الاقتصادي أداة فعالة في توليد الصراع بين طبقة البرجوازية (أصحاب الأملاك) وطبقة البروليتاريا (طبقة العمال المأجورين).

3- الصراع عند "جورج زيميل Georg Simmel" (1858م-1918م):

تتمثل تصورات العالم الألماني "جورج زيميل" لمصادر الصراع بين الأفراد، منطلقاً من مصادر بيولوجية وهي غريزة العداء عند الإنسان (المحبة والكراهة)، ونفسية (كالعاطفة والوجدان)، وتعتبر أهم مصدران في إحداث الصراعات الموجهة بين الفرد والآخرين، هي مستمدة من دراسة لحياة الجماعات الاجتماعية الصغيرة وعلاقتها الخارجية المتنوعة مع الجماعات الاجتماعية الأخرى¹¹.

وقد حدد "جورج زيميل" فكرته الأساسية رؤيته للنزعة الوظيفية للصراع في القضايا التالية¹²:

- ✓ كلما ازداد تورط أطراف الصراع عاطفياً ازدادت حدة الصراع.
- ✓ كلما ازدادت درجة الألفة بين كل طرف من أطراف الصراع لمواجهة الصراع ازداد التوتر العاطفي.
- ✓ كلما ازدادت درجة الحقد والعداء بين الأطراف لمواجهة الصراع قوي الترابط العاطفي.
- ✓ كلما ازدادت درجة الحقد القديمة بين الأطراف لمواجهة الصراع ازداد التورط العاطفي.
- ✓ كلما ازدادت الوحدة الجمعية الداخلية بين الأطراف المتورطة في الصراع ازدادت حدة الصراع.
- ✓ كلما ازدادت درجة التماسك بين أعضاء كل طرف من أطراف الصراع ازدادت شدة الصراع.
- ✓ كلما ازدادت درجة الانسجام في الماضي بين أعضاء كل طرف من أطراف الصراع ازدادت حدة الصراع.
- ✓ كلما قل سماح وقبول البناء الاجتماعي الأكبر بإنعزال أو انقسام الأطراف المتصارعة ازدادت شدة الصراع.

4- الصراع التنظيمي عند "فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto" (1848 - 1923) - الأزمة داخل التنظيم:-

صنف "باريتو" المجتمع إلى صنفين هما النخبة الحاكمة والنخبة غير الحاكمة، فالأولى تحتل مواقع الحكم والمسؤولية كالمدرء والوزراء ورؤساء الجامعات والمؤسسات الكبيرة، وهؤلاء يؤثرون على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة، من خلال المواقع السياسية ومن خلال القرارات الإدارية، أما الثانية فهي النخبة غير الحاكمة، مثل المحامي والأستاذ، أما طبقة العوام فهم من عامة الناس لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية، أي أن أعمالهم لا تؤثر في مصير ومستقبل النخبة الحاكمة وغير الحاكمة، وعليه فإن

"باريتو" يرجع هذا الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقع قيادية والحفاظ عليها، دون فسح المجال للعوام للمشاركة في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع⁽¹³⁾، فمن خلال هذا العرض يمكن الاستعانة بأدوات التحليل "باريتو"، وفي تحليله للصراع بين النخبة والعوام في المجتمع فقد قام بالتحليل على مستوى الماكرو وسنطبقه على مستوى الميكروسوسولوجيا على التنظيم أو المؤسسة ، فالتنظيم يتكون من المسيرين أو المدراء والعمال والإطارات باتخاذ القرارات والإجراءات أو الإستراتيجيات واحتلال القوة والمسؤولية، وعليه فإن القيادة البيروقراطية المستبدة تقوم بذلك، على غرار القيادة الديمقراطية، فالقيادة التي تحتل الموقع الأول في التسيير والقرار والسلطة والمسؤولية تنتج عنها طبقة أخرى تكون معها في الصراع من أجل احتلال تلك السلطة أو المسؤولية وتتمثل في العمال والإطارات، إذن احتلال المكانة قد ينتج عنه صراع، وينتج عنه أيضا تنظيم غير رسمي، يقوم برصد الهيئة العليا في التنظيم للمسيرين وأصحاب القرارات، وعليه فإن النخبة المسيرة للتنظيم الرسمي قد تتعرض للتأمر من قبل العمال لاحتلال مواقع السلطة والنفوذ، ويمكن القول بأن استحواذ المسير أو المدير على التسيير والقرار ينتج عنه خلل وأزمة على مستوى التسيير، فهذا دليل على غياب الديمقراطية في التنظيم، وبالتالي غياب الاتصال وعدم الاستماع إلى الطرف الآخر لمنحه فرصة التسيير واتخاذ القرار، هذا ما ينتج أزمة في العلاقات الاجتماعية بين النخب في التنظيم، فتصبح كل نخبة همها هو بسط النفوذ في ظل غياب العمل والتسيير العقلاني، وبالتالي استمرار وتعقد الصراع، وهذه هي الأزمة وبالتالي زوال التنظيم، وقد وضع "باريتو" خلال كتاباته أن الصراع بين النخب يؤدي إلى تحول المجتمع من مجتمع أقل ديمقراطية إلى مجتمع أكثر ديمقراطية وحرية وإنسانية، هنا يمكن القول حتى وإن تحول التنظيم وفقا للصراع وطبقة العمال والإطارات التي كانت تنادي بالديمقراطية إلا أنها إذا احتلت المنصب الإداري والمكانة في التسيير، فإنها تقوم باحتلال مراكز الحكم والقوة والمسؤولية والأحادية في اتخاذ القرار.

وعليه فإن المنظمة تتولد فيها صراعات من خلال فروق السلطة وينتج الصراع أيضا نتيجة للقهر والاستغلال وإساءة استخدام السلطة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية والخفية في التنظيم، فالصراع هو النتيجة الحتمية لغياب الديمقراطية في التنظيم، وسوء العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفئات، فالصراع يحدث بين جماعات التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتي نتج عنها الاعتراف ببعض التجاوزات من طرف المسيرين والفاعلين، هذا ما نتج عنه انعكاسات بلغت حد الأزمة، حالت دون تقدم التنظيم مع ارتفاع احتمال زواله.

5- الصراع عند " رالف دارندوف" Ralf Gustav Dahrendorf " (1929م-2009 م):

لقد جاءت أفكار " رالف دارندوف" متأثرة بالحياة الحديثة للمجتمع الألماني في منتصف هذا القرن، وحاملة بذور أفكار "كارل ماركس" الأساسية في التحليل، وناقدة لليوتوبيا والوظيفة والنظام الاجتماعي، وهي مستوحاة من خلال دراسة للتنظيمات الرسمية والجمعيات التعاونية الإلزامية في ألمانيا الغربية.

بصورة أدق بلورة فكره الصراعى كان من أربع قواعد¹⁴:

✓ نقده لليوتوبيا (المجتمعات المثالية) التي تؤمن بإنسجام واتساق الحياة الاجتماعية وعدم وجود صراعات بين أقسام المجتمع وهو يرى بأنه لا يمكن لليوتوبيا أن تنمو وتتطور خارج الحقائق الاجتماعية المعروفة فالمجتمعات تحاول ربط الماضي والحاضر والمستقبل وترفض حياتها الاجتماعية بالقيم والعادات والأعراف الاجتماعية كما أنها تحفل بالصراعات والتغيرات الجزئية والكلية.

✓ أوجد تشابها كبيرا بين النظام الاجتماعي الذي يؤكد عليه البنيويون والوظيفيون واليوتوبيا فالاثنتان بنظر دارندوف غير موجودين على الصعيد الاجتماعي الواقعي.

✓ نظرته إلى الحياة الاجتماعية التي تحمل وجهين أو حقيقتين الأولى تمثل الانسجام والاتساق والتكامل والثبوت والتوازن والثانية تمثل الحركة والصراع والتغيير .

✓ تأثره بفكرة "ماركس" الصراعى الذي حاول في هذا التأثر أن يمزجه مع تأثره الأول والثاني أي من خلال نقده لليوتوبيا والنظام الاجتماعي والخروج بنظرة "جدلية ماركسية" جديدة تعطي نفسا جديدا للروح الصراعية في علم الاجتماع وقد استخدم النظرة الصراعية عند "ماركس" لدراسة النظام الاجتماعي فقد استدل علاقات الإنتاج بعلاقات السلطة.

وقد ميز "دارندوف" بين ثلاث أنواع من الظروف الاجتماعية التي تساعد على تفجير الصراع بين الجماعات المستغلة والمستغلة وهي :¹⁵

✓ ظروف تنظيمية وهي التي تساعد على تحويل الجماعات المستمرة وجماعات بارزة ودفعها إلى الدخول في عملية الصراع مباشرة.

✓ ظروف عملية الصراع التي تحدد درجة وقوة الصراع القائم بين الجماعات المشتركة في العملية.

✓ ظروف تغيير البناء التي تحدد سرعة وعمق واتساع تغيير البناء الاجتماعي.

ينطلق "رالف دارندوف" بفكرة أن "السلطة" تعتبر وسيلة نادرة تتنافس بسببها الأفراد والجماعات و الأنظمة الاجتماعية، ومن ثم فهي المنبع الرئيسي للصراع داخل الأنماط التنظيمية، وهذا الصراع ما هو إلا انعكاس لتنظيم مجموعة أدوار الأفراد فيما يتعلق بالحصول على السلطة داخل أي نظام اجتماعي، بمعنى آخر أن كل نظام اجتماعي يتميز ويتألف من مجموعة أدوار اجتماعية موزعة على تدرج متسلسل من المراكز التنظيمية، ويحمل كل منها مسؤولية وواجبات تعكس درجة ونوع سلطته، ولكل من هذه

المراكز أدوار وكل دور يفرض درجات متفاوتة من السلطة والنفوذ، بمعنى أن هناك أدوار تتمتع بسلطة ونفوذ عال لها صفة الإلزام والقهر في ممارستها للسلطة، والأخرى تتمتع بسلطة ونفوذ واطئ تخضع للأدوار الأعلى منها، وهذا ما يؤدي إلى خلق مجموعتين أو نوعين من الجماعات الاجتماعية الأولى حاكمة ومالكة للسلطة، والثانية محكومة وفاقدة لها مختلفتين في أهدافهما ومصالحهما مما يترتب على ذلك تنازعا وتصادما فيما بينهما، ولا يتم حل هذا النوع من الصراع إلا بإعادة توزيع السلطة والنفوذ على السلم التنظيمي أي أن في نظر "زالف دارندوف" الصراع ينشأ بين أولئك الذين يقضون على مقاليد السلطة من ناحية، وأولئك الذين لا يملكون إلا الخضوع لهذه السلطة، وهذه العملية دورية ومستمرة عكس "ابن خلدون" الذي يرى في إنهاء الصراع القبلي عندما تحصل القبيلة على الملك والسؤدد، ويرى كارل ماركس نفس الشيء أن الصراع الطبقي ينتهي بعد إنتصار الطبقة المستغلة على المستغلة.

قال "دهرنروف" «إن الصراع يحدث بين الجماعات والأفراد داخل الروابط والهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ، انطلاقا من مصالحها، فالناس يتجادلون عن من سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه الجماعة»¹⁶.

ومن هنا يوضح "دهرنروف" من خلال تكوين جماعات المصالح للدفاع أو الهجوم على بناءات السلطة القائمة، فالصراع في نظره ينتج نتيجة لفروق في السلطة، وعليه فإن صراع المصالح بين مختلف الفئات المهنية في التنظيم يهدد استمراره ويحول دون تسييره تسييرا ناجحا، من أجل استمرار حياة المنظمة، فإن الصراع يكشف عن الخلل والأزمة في التنظيم، من خلال الكشف عن عيوب المنظمة ومختلف المشاكل الخفية بين أطراف التنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وعليه فإن مختلف مظاهر وأنواع الصراع التنظيمي سواء الصراع الداخلي أو الفردي والجماعي، فإذا استمر من خلال تطور مراحل من مرحلة النشوء إلى مرحلة الانفجار ومرحلة الفشل في تسيير صراع المصالح الشخصية والنفوذ، فإنه ينتج عنه أزمة على مستوى التنظيم، حيث يسعى كل طرف من أجل تحقيق مصالحه الشخصية ولو على حساب خسارة أو خلل الوظيفي في التنظيم، وذلك من خلال القضاء على الخصم، فهو أحد أصعب العلاقات داخل التنظيم، إذا لم يتم تسييره في وقت وزمن محدد.

6- الصراع عند "لويس كوزر Lewis Coser" (1913 م-2003 م):

لم تأت نظرية "لويس كوزر" للصراع من وحي إلهامه أو من خلال ملاحظاته المعمقة والمنظمة لظاهرة الصراع في مجتمعه الأمريكي أو أي مجتمع آخر، إنما جاءت من خلال إرهابات فكرية حصل عليها من خلال:

✓ نقده للنظرية البنائية الوظيفية التي أكدت على تكامل الحياة الاجتماعية وعدم تأكيدها على جانبها الصراع.

- ✓ نقده لنظرية "رالف دارندروف" الصراعية عندما قللت من أهمية وظائف الصراع الإيجابية التي لها أهمية عالية في الحفاظ على وجود النظام الاجتماعي.
- ✓ الإرهاص الآخر الذي كان أكثرهم بروزاً في نظريته هو فكر العالم الألماني "جورج زيمل" الذي أكد على الجوانب الإيجابية للصراع واشترك الوجدان والعاطفة في العملية الصراعية.
- وأما أسباب الصراع فأرجعها "كوزر" إلى ما يلي¹⁷:
- ✓ كلما شعرت الجماعة المحرومة والمسلوبة من حقوقها وأهدافها دفعها ذلك بالسؤال عن إعادتها (أي إعادة توزيع المصادر النادرة كالسلطة والنفوذ والاعتبار والسمعة في الممارسة الفعلية للحقوق والواجبات).
- ✓ وهذا بدوره يزيد احتمال ظهور الصراع بينها وبين الجماعات المتسلطة والسالبة لحقوق وواجبات الجماعات الأخرى.
- ✓ كذلك كلما قلت قنوات تصريف وتنفيس الضغط الممارس من قبل الجماعة المتسلطة على الجماعة المسلوبة، دفعها إلى السؤال حول شرعية توزيع المصادر النادرة بشكل عادل ومتكافئ.
- ✓ كذلك كلما قل الحرمان النفسي والعاطفي للجماعة من قبل الجماعة المتسلطة، وازداد كبحها لرغبات وحاجات الجماعة المسلوبة زاد احتمال الصراع بينهما.
- فجميع هذه العوامل في نظر كوزر تزيد من احتمال وقوع عملية الصراع بين جماعتين متباينتين في القوة والنفوذ والسلطة والمركز الاجتماعي والهيبة.
- أو بمعنى آخر وبالتدقيق يرجع كوزر أسباب الصراع إلى العناصر التالية:
- ✓ كلما زاد تساؤل الجماعات الأكثر حرماناً عن شرعية النظام السائد لتوزيع الموارد النادرة، ازداد احتمال إثارتهم وتفجيرهم للصراع.
- ◀ كلما تضاءلت قنوات التعبير عن رأي الجماعات المحرومة عن توزيع الموارد النادرة، ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى الشرعية.
- ❖ إذا قلت التنظيمات الداخلية التي تبذل الطاقات العاطفية لأعضاء الجماعات المحرومة، لم يعد أمام الجماعات المحرومة أي بدائل للتعبير عن شكواهم إلا التساؤل عن شرعية النظام.
- ❖ كلما ازداد مظاهر حرمان الأنا بين أعضاء الجماعات المحرومة من التعبير عن الشكوى وإبداء الرأي ازداد احتمال تساؤلهم عن الشرعية.
- ◀ كلما ازداد تطلع أعضاء الجماعات المحرومة إلى عضوية الجماعات ذات السطوة، وقلت فرص الحراك المسموح بها ازداد احتمال سحب الشرعية منهم.
- ✓ كلما ازداد تحول مظاهر حرمان الجماعة من المطلق إلى النسبي كلما ازداد احتمال شروع هذه الجماعات في تفجير الصراع.

◀ كلما ضعف تأثير أساليب التنشئة الاجتماعية على أعضاء الجماعات المحرومة وبالتالي وهنت القيود الداخلية على الأنا، ازداد احتمال معاناتهم نسبياً.

◀ كلما قلت الضغوط الخارجية التي تمارس على أعضاء الجماعات المحرومة ازداد احتمال معاناتهم الحرمان النسبي.

كما يعد "لويس كوزر، L. Closer" من بين أصحاب الصراع الحديث: أما مفهوم الصراع عند "كوزر" فيتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو التخلص من منافسهم⁽¹⁸⁾.

مما سبق فإن الصراع عند "كوزر" له وظائفه وأضراره أو المعوقات أو الخلل الوظيفي الناجم عنه، حيث أن الصراع يكون وظيفياً بين جماعتين حيث يزداد التماسك داخل كل جماعة، لكن جماعات المصالح الشخصية، من خلال الصراع الظاهر أو الكامن، قد يسيء إلى التنظيم، ويحول دون استمراره ويحدث الخلل التنظيمي، من خلال صناعة الأزمة، كالاختلاسات أو الرشوة في التنظيم، أو يقوم بالكشف عن أسرار المنظمة واستراتيجياتها في التسيير من أجل إحالتها على الإفلاس مثلاً، أو تشويه سمعتها، وبالتالي الأزمة والتدهور، وعليه فقد أصبح الصراع اليوم من أجل توسيع المجال التنظيمي بين الفئات التنظيمية لتوسيع السلطة، لكن الاصطدام المجالي وزيادة حدة الصراع التنظيمي يحول دون تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والسياسات في التنظيم، من أجل المصالح الظاهرة كالترقية والأجر أو المصالح الخفية كتهديم التنظيم من خلال اتخاذ استراتيجيات أو قرارات لخلق الخلل التنظيمي، وانفجار أزمات كامنة ناتجة عن الصراع لفترة من الزمن من خلال المالكين للسلطة والفاقرين لها.

7-الخلل الوظيفي و أزمة الصراع عند روبرت ميرتون، Robert Merton (1910-2003) :

يؤكد "روبرت ميرتون، R.Merton" على أن أجزاء التنظيم، إذا فشلت في تحقيق أهدافها ينجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي⁽¹⁹⁾. و الذي يمكن أن يؤدي إلى صراع وظيفي قد يولد أزمة في التنظيم؛ وعليه فإن مختلف المستويات الإدارية في التنظيم أو مختلف المديرية قد تفشل في تحقيق الأهداف العامة المسطرة للمؤسسة ، ومن بين هذه الأهداف:

- الوصول إلى تحقيق رضا الزبون عن الإنجازات التي تتماشى والشروط المحددة والمتفق عليها.
- المواظبة على تطوير نظام جودة التسيير في المؤسسة.
- تقويم وتدعيم كل الطاقات.
- تخطيط وعرض على مستوى المؤسسة الأهداف المرجوة من تطبيق نظام الجودة.

- اعتماد الاتصال كدعامة أساسية رئيسية في المؤسسة.
- التحكم في آجال الانجاز والتكاليف في جميع المستويات[..] (20).

أي منظمة تسطر مجموعة من الأهداف لتحقيقها من خلال تبني استراتيجيات التسيير الملائمة لذلك، إن بعض المعوقات الوظيفية أو الخلل الوظيفي في التنظيم مثل: سوء التسيير واللامبالاة والغياب عن العمل والمسؤولية بالنسبة للمدير أو قائد المؤسسة، أو ظهور بعضا من المشاكل مثل نقص السيولة المالية والمديونية والمنافسة الخارجية، قد يهدد المؤسسة، ويحدث الخلل أو الأزمة على مستوى التنظيم، ويحول دون تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وبالتالي تعطل المشاريع وفقدان سمعة المنظمة على المستوى الخارجي وغياب الجودة في التسيير، والإنجاز ومختلف الأهداف المسطرة.

فللتعرف على الخلل الوظيفي أو الأزمة الوظيفية في أي تنظيم، من الضروري أن نضعه في نسقه الاجتماعي والثقافي أو الإداري، وعليه إن التغيير على مستوى المنظمة قد يكون إيجابيا أو وظيفيا من خلال تطوير التنظيم، لكن حالة عدم الاستقرار والتغيير الدائم في القيادة والتسيير وغياب النقابة الناتجة عن التغيير، قد ينتج عنه خلاا وأزمة وظيفية بالنسبة للعمال، حيث يخلق الاضطراب وعدم الاستقرار وتعطل الأعمال أو المشاريع، لأن الفاعل في التنظيم يقوم بإعادة بناء إستراتيجياته وأهدافه الخاصة الخفية التي قد تضر العامل والتنظيم على حد سواء.

7- نظرية اللعب، الصراع والأزمة لـ"ميشال كروزي" Michel Crozier (1922-2013):

إن التحليل الإستراتيجي "لميشال كروزي" يعتبر كأداة للتحليل السوسولوجي في المنظمة في حالة الصراع المولد للأزمة، المتمثل في نظرية اللعب أي ما يربحه طرف قد يخسره الطرف الآخر، حيث يوضح "كروزي" كيف يدخل الفاعلون (العمال/الموظفون/المسيرون) في التنظيم الرسمي وكيف يضع كل فاعل إستراتيجيته الخاصة والتي تخدم لعبته وهدفه الخاص، وعلى ضوء هذا يمكن تفسير وتحليل الأزمة من منظور إستراتيجي، مع اعتبار مواضيع سوسولوجيا التنظيم مواضيع تدرس إستراتيجيات التسيير في المنظمة، وإن تسيير الأزمة في التنظيم هي إحدى الإستراتيجيات التي يضعها الفاعلون والمسيرون للخروج من الأزمة، معتمدين في ذلك عدة إستراتيجيات كحلول لذلك، كما أن الفاعلون في التنظيم يكونون دائما عقلانيين لكن عقلانيتهم تكون محدودة، لأن كل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة، أي ما يكسبه أو ما يخسره أي طرف.

في هذا الإطار (هذا ما أوضحته عدة دراسات سوسولوجية تنتمي إلى حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات "M. Crozier, E. Freidberg" في كتابهما "L'acteur et le système"، والتي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج اجتماعي ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية يمكنه من تحقيق مصالحه الشخصية⁽²¹⁾).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المصلحة الشخصية مرتبطة بالعقلانية المحدودة والتي يتبنى فيها الفاعلون عقلانية المؤسسة دون التخلي عن عقلانيتهم الخاصة من خلال خدمة مصالحهم ضمن مصالح التنظيم، أي أن تحقيق إستراتيجيات ورهانات الفاعل في التنظيم يتوقف من خلال (تدخل الفاعل والمشاركة في مشكلة أو أزمة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، وعكس ذلك إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة⁽²²⁾). ويمكن القول أن رهانات الفاعل في المنظمة تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأن الفاعل يكون إما في حالة ربح أو خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية المطبقة مثلاً من طرف كل مسير (فاعل) في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية الملائمة لعلاج التنظيم أو افتعال الصراعات للخروج من الأزمات، من خلال تبني و تنفيذ إستراتيجية معينة يطبقها المسير كحل لأزمة التنظيم، فمدير المؤسسة تختلف إستراتيجيته في تسير الأزمة عن مدير ثاني، فهذا يدل على اختلاف الإستراتيجيات فإستراتيجية الإلجبار عند "ميشال كروزي" تنطلق من منظور أنها تعتمد على تضيق هامش الحرية على الطرف الآخر، و مثال ذلك خلاف أنتج صراع ولد لأزمة ، يعود أصل الخلاف بين المدير الفرعي للمنظمة و ممثل نقابة العمال حول تجديد عقود العمل و تحريرها قانونياً و لحل الأزمة قام المدير العام بتعيين مدير فرعي جديد وقد تبني المدير الفرعي الجديد لعلاج أزمة الصراع في المنظمة وإنفاذها من الإفلاس، باعتماده على "التغيير" كإستراتيجية، حيث قام بتغيير النقابة بنقابة أخرى، وقد انتهت في الأخير بتحتيتها، نظراً لأن إستراتيجية المدير و المسير الجديد تختلف عن إستراتيجية وأهداف أو لعبة النقابة، فالرهانات مختلفة، وأصبحت فيها إستراتيجية من أجل المقاومة والحفاظ على المكانة و المصالح الشخصية في التنظيم، هذه الرهانات والمصالح وحتى الاختلاف في الإستراتيجيات والأهداف خلقت أزمة في المنظمة وهي أزمة فراغ قانوني وغياب النقابة، و وجود عمال يعملون بعقود غير قانونية، وفي خضم هذه الظروف فالفاعلون في التنظيم غيروا رهاناتهم إلى رهانات جديدة عند حلول المدير الجديد، فأصبحت الإستراتيجية هي إستراتيجية التعاون بين الفاعلون لبناء علاقات اجتماعية في العمل تقاوم إستراتيجية المدير في تغيير العمال، وغياب النقابة، لكن هامش الحرية والنفوذ ضعيف، فالإستراتيجية الدفاعية هي التي اتخذها الفاعلون للدفاع عن مصالحهم والحفاظ على المكاسب والوضعية المناسبة أو المكانة خاصة على المدى البعيد، وهي إستراتيجية للدفاع عن المصالح وفقاً للأهداف المكتوبة وغير المكتوبة من أجل الحفاظ على المنصب أو الوظيفة، حيث أن الفاعل أيضاً يتخذ إستراتيجية التجنب في حالة أزمة الصراع الشديد في المنظمة، حيث يتخذها الفاعل

لمحاولة تحقيق شعوره بالغضب أو الإحباط لما يحصل في التنظيم، فالتجنب يعني عدم الاكتراث بأسباب الصراع، ويمكن أن يفيد التجنب في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى مدة من التفكير وإعادة النظر في المواقف لما يحصل في التنظيم وإعادة بناء الرهانات.

كما أن التحليل الإستراتيجي يساعدنا على معرفة الإستراتيجية التي تم بها علاج الأزمة، مثل "إستراتيجية التغيير" فالمنظمة لم تستقر على وتيرة واحدة بل تعدد وتغير على مستوى المدراء. كحل للصراع القائم و الأزمة المفتعلة، و بصفة عامة يمكن إيجاز حالات حدوث المناورات في التنظيم في الحالات الآتية:

- 1- وجود حالة من الارتباك وعدم التأكد.
- 2- الرهان على كميات معينة من الموارد النادرة.
- 3- تعارض المصالح بين الوحدات التنظيمية (جماعات وأفراد).
- 4- الوحدات التنظيمية متساوية القوة تقريبا (23).

على ضوء ما سبق يمكن القول أن استمرار المناورات السياسية في التنظيم قد يشكل صراعا تولد حدته أزمة على المستوى الداخلي للتنظيم و قد تتعدى أبعادها الحدود المادية للمنظمة، فوجود عدم التأكد و الإرتباك وغياب المعلومات عن التسيير أو أحوال المنظمة، وكذا رهانات وتضارب استراتيجيات القوة في الصراع حول الموارد القليلة النادرة وتعارض المصالح والأهداف، كلها تمثل مؤشرات بوادر أزمة في التنظيم.

هذه النظرية تعتمد أسلوب التعاون لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في خضم الصراع الذي يؤدي إلى أزمة؛ إضافة إلى تسوية المشاكل بين أطراف الصراع، فمن خلال التعاون الذي يتضمن المساعدة المتبادلة والتي تشمل الأفراد والجماعات والمنظمات والتي تحقق مكاسب لكل الأفراد من خلال اتخاذ قرارات صائبة لإدارة أزمة التنظيم، فهذه العملية تساعد في تجاوز الأزمة وتحقق فهما عميقا وشاملا لها، فهذه نظرية هي التي تقوم على فهم السلوك الأفراد داخل التنظيم وتحديد السلوك السليم باتخاذ قرارات ملائمة لعلاج الأزمات، وذلك يكون من خلال دراسة إستراتيجيات وأهداف كل الأطراف المشاركة في الأزمة، أي التي كانت سببا في حدوثها، ويكون بتحديد البدائل والعديد من القرارات لعلاج أزمة التنظيم مهما كانت، و هي تستوجب وجود لاعبين (الفاعلين) أو أكثر، ويسعى كل طرف لتحقيق نتائج أفضل من الطرف الآخر، هنا يمكن القول أن طرفي الاستراتيجية في التنظيم الرسمي وغير الرسمي يمثلان طرفي الصراع، فكل يسعى لتحقيق أهدافه ومنافعه داخل التنظيم وفقا لنظرية "كروزي" ما يربحه طرف يخسره الطرف الآخر، أي أن أزمة التنظيم اتخذت عدة أبعاد ، حيث تعتمد على "مبدأ" أن مفهوم "الربح والخسارة" داخل التنظيم

يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وفقا لثقافته وقيمه الخاصة. كما أن احتكار المعلومات لدى كل طرف هو أساس الاستراتيجيات خلال الأزمات ، لأن من يتحكم في التنظيم هو الذي يملك معلومات أكثر من طرف آخر .

وهذه النظرية تقوم على أساس هذه الفرضية: أن جميع المشاركين في المباريات يتسمون بالعقلانية ويحكمهم المنطق في اتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات، كما أن أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمة تقوم على أن التفاعل بين أطراف الأزمة في التنظيم يؤدي إلى زيادة حدة أزمة الصراع، وبالتالي تهديد المنظمة، فكل من طرفي الصراع يفقد التحكم العقلاني في نمط التفاعل مما يؤدي إلى ظهور جوانب سلبية في التنظيم، كالصراع من أجل الموارد أو المصالح الشخصية، هذا يؤثر سلبا في التنظيم، وبالتالي استمرار وتعمق أزمة الصراع بين طرفي مباراة تنظيمية قد لا تنتهي إلا بخسارة إحدى طرفي (الصراع) مثل: المسيرين والعمال والإطارات أو ربح الطرف الآخر، مما يؤدي إلى علاج أزمة التنظيم باتخاذ قرارات صائبة، ويقضي على مشكل الصراع؛ وبالتالي يحقق التعاون وتحقيق أهداف التنظيم، كما أن شكل الصراع في التنظيم قد يقوم بإتباع أسلوب المناقشة من أجل تغيير وجهة نظر الطرف الآخر، وبالتالي تحقيق الأهداف، ومثل هذه المناقشات قد تكون بين مجلس الإدارة ومجلس المساهمة (نقابة العمال)، أو بين الطرفين في حالة النزاعات الفردية أو الجماعية، والتي تحل عن طريق مفتشية العمل أو المحكمة، من خلال المناقشة حول الأزمة وجذورها، ويمكن أن تتضمن التهديدات لكل الطرفين مثل: تعدد أطراف في التنظيم، العمال والإطارات، المسيرين والمدراء، كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه وإستراتيجياته، فكل طرف قد يكون في صراع مع الطرف الآخر، فالهدف هو تحقيق الأهداف ولو على حساب خسارة التنظيم، حيث أن الصراع يصبح هدف لتحقيق المصالح داخل التنظيم من خلال تغيير وجهة كل طرف وتتسم بالتهديد، مثلا مدير الموارد البشرية يهدد العمال بعقود العمل المؤقتة، كما أن العمال يقومون بالتهديد والوعيد بأن خروجهم من التنظيم يكلفهم ذلك الكشف عن أسرار المنظمة وأزماتها الداخلية التي تتخبط فيها، كما أن الأزمة في التنظيم بين الفاعلين تميزها رؤية إستراتيجية واضحة، حيث أن كل فاعل يسيطر على تحركاته، كما أنه يجهل ما يقوم به منافسه، مثل المسير يحتفظ بكل التصرفات والتحركات أو المناورات داخل التنظيم، حيث يحتفظ في سلوكاته وتصرفاته ويكون أكثر صلابة دون أي معرفة من طرف الخصم مثل العامل، أو أحد المدراء داخل التنظيم، كما أن هذه الحركات أو المناورات الإستراتيجية يطلق عليها " بالنكتيك" أي يحمل في تقديره الربح كي لا يخسر من خلال بسط نفوذه وسيطرته في المنظمة، حيث أنها تقوم على مخطط طويل الأجل ، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الاستعانة بأدوات التحليل لنظرية المباريات المستعملة في الحروب يمكن إسقاطها في التنظيم، وبالتالي تحليل سوسيولوجي ينطلق من أسلوب كمي في علاج وإدارة الأزمات، لأن نظرية المباريات تقوم على أساس صناعة القرارات الإستراتيجية في حالة التعاون، كذلك نفس الشيء في حالة المشاكل والأزمات، مثل أزمة الصراع التنظيمي، ذلك يكون بعد الكشف عن أهداف وإستراتيجيات ومخططات الفاعلين في التنظيم، لعلاج

أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمات التنظيمية، والمنظمة لا تخلو من المباريات والمناورات، فكل مجموعة أو طرف يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، لكن استفحال هذه الظاهرة بالمنظمة، قد يحول دون استمرارها، فاستمرار تحقيق أهداف ومصالح المسيرين على حساب التنظيم بإتباع إستراتيجية في اللعب، هي تحقيق أهداف ومصالح مالية ومادية، كما أن النقابة لو أصبحت مجرد اسم على حساب العمال دون تحقيق مصالحهم وأهدافهم أو منافعهم مثل الحوافز المادية أو المعنوية، فإن ذلك يحول دون استقرار التنظيم وبالتالي الصراع الخفي أو المعلن، أي صنع إستراتيجية خاصة وفقا لثقافة وقيم وأهداف خاصة، وبالتالي غياب الولاء التنظيمي وفقدان الثقة بين أطراف التنظيم وفي المسؤولين، واستفحال ظاهرة التكاسل العمالي أو التقاعس على حساب تطور التنظيم، كل هذه اللعب تحول دون تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، أي أزمة تنظيمية، اتخذت عدة أبعاد، سوسولوجية، إدارية، قانونية، إستراتيجية وتسييرية⁽²⁴⁾.

- 1 - للمزيد من التفاصيل عد إلى المراجع التالية:
 - عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ج2، بدون سنة النشر، ص ص 79-118.
- معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر - دراسة تحليلية نقدية - دار الأفاق الجديدة ، بيروت، ط2، 1992، ص ص 11-93.
- جوناتان تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرج، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط2، 2000، ص ص 100-198.
- * هو: عبد الرحمن بن محمد، ابن خلدون أبو زيد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي.
- 2 - ياس خضير البياتي، الفكر الاجتماعي من عصر الحكمة إلى عصر العلم، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 1999، ص ص 159-179.
- وللمزيد من المعلومات عد إلى المرجع التالي: Medhar(S), L'échec des systèmes politiques en Algérie, Ed Chihab, Alger, 1999, p p 149-181.
- 3- مباح مليكة: استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ، ص: 60-62.
- 4 نفس المرجع، ص63.
- (5)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، 2004، ص ص 150-151.
- (6)- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص98.
- (7)- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص98.
- (8)- نفس المرجع، ص98.
- 9 - السيد عبد العاصي السيد، نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص108.
- وللمزيد من المعلومات عد إلى:
- Stalter (D) Histoire et violence, Ed F.T.P.U, Strasbourg, 1990, P52.
- 10 رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2012، ص 23 .
- 11 - Boutefnouchet (M), Introduction a la sociologie les fondements, office des publication universitaires, Alger, 2004, P58.
- 12 رحالي حجيلة ، مرجع سبق ذكره، ص25
- (13)- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص132.
- 14 - طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص91.
- 15 - ياس خيضر البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006، ص25.
- وللشرح أكثر عد إلى:
- DanreDorf (R), Class and class conflict in a industrial society, Routledge and kegan Paul, London, 1972, P321.
- (16)- علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية. شركة إلتحا، مالطا، بدون طبعة، 1998، ص166.
- 17 - إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة - دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص ص 128-146.
- وللمزيد من الشرح عد إلى:
- Coser (L), The fonction of social conflict, Free Press, New York , 1956.
- (18)- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص101.
- (19) نفس المرجع، ص76.
- (20)- أخبار مؤسسة المرافق العامة: شهادة الجودة العالمية ISO 2001-2000 ودعائم نجاحها. الجزائر، مطبعة الديوان، العدد:01، 2006، ص10.
- (21) - Geniviène Becno : Gestion des RH. Casbah edition, Alger, 2004.p7.
- (22)- ملتقى الأنثروبولوجيون العرب: www.baaeer.com
- (23)- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص410.
- (24)- حصيلة قراءات.

معالم الصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة تنظيمية تختلف حدتها من منظمة لأخرى و نظرا لتعدد أسباب وقوعه وتعقدها، لاحظنا اختلافا في تصنيف و تحديد هذه الأسباب حسب اهتمام الباحثين بالصراع التنظيمي ومستواه و نوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة، و من الباحثين من أرجع أسباب حدوث أشكال الصراع التنظيمي إلى أسباب محددة من أهمها، ما يلي:

1 -تحديد أسباب الصراع التنظيمي حسب علاقات العمل و وسائله و أهدافه: أ. الاعتماد المتبادل في العمل:

يعتبر الاعتماد المتبادل في العمل بين المسيرين و العمال من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها؛ وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع¹.

ب. غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:

كلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم أن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى².

2-أهم أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، فمن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة³ ما يلي:

أ. التنافس على الموارد المحدودة ، فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد⁴.

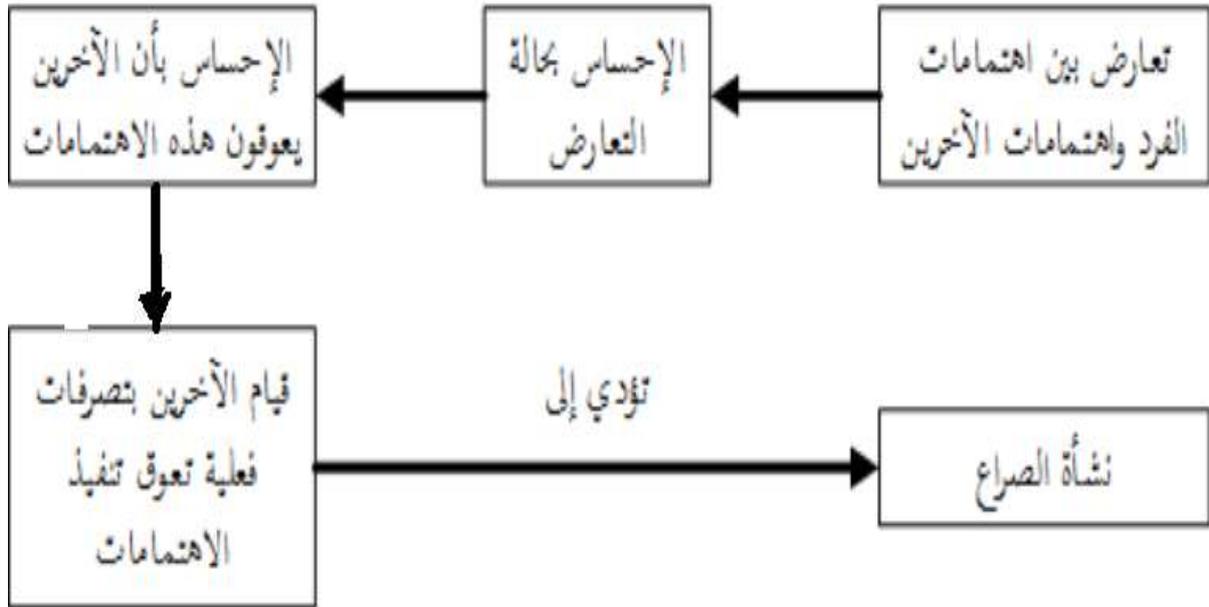
ب. كما تعتبر "الرقابة" أحد أهم أسباب الصراع التنظيمي، إذ تعد من المهام التنظيمية الرسمية و التي تمارس بصفة سلمية، ولكلمة "الرقابة" حساسية بالغة لدى الخاضعين لها، فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا من الأطراف الصراع⁵.

ج. كذلك يُعتبر "تقسيم العمل" أحد عوامل إثارة الصراع التنظيمي، إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقومون أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيرهم، كما قد يعتمد الرئيس تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الآخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول و الخروج من و إلى العمل، مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم⁶.

د. إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت و التفكير و كذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات و تصادم وجهات النظر⁷.

هـ. بينما وجد أن هناك أسباب خفية لا تجرأ أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الآخر و أسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم⁸.

و. ينشأ الصراع التنظيمي بدايةً داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته ، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد ، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين⁹.



شكل رقم 01 : نشأة الصراع التنظيمي¹⁰

غير أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر أسباب الصراع داخل المنظمة و إنما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك أن الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بوادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.

2- خصائص الصراع التنظيمي :

تتعدد الخصائص الأساسية لصراع التنظيمي ويمكن إيجازها في ما يلي:

2-1- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف {المصلحة المشتركة}¹¹.

2-2 - يعتبر التوتر "Tension" بعدا أساسيا في الصراع التنظيمي وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي قد لا يرضى بها الطرف الآخر.

2-3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

2-4- ينطوي الصراع على إجبار بعض الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

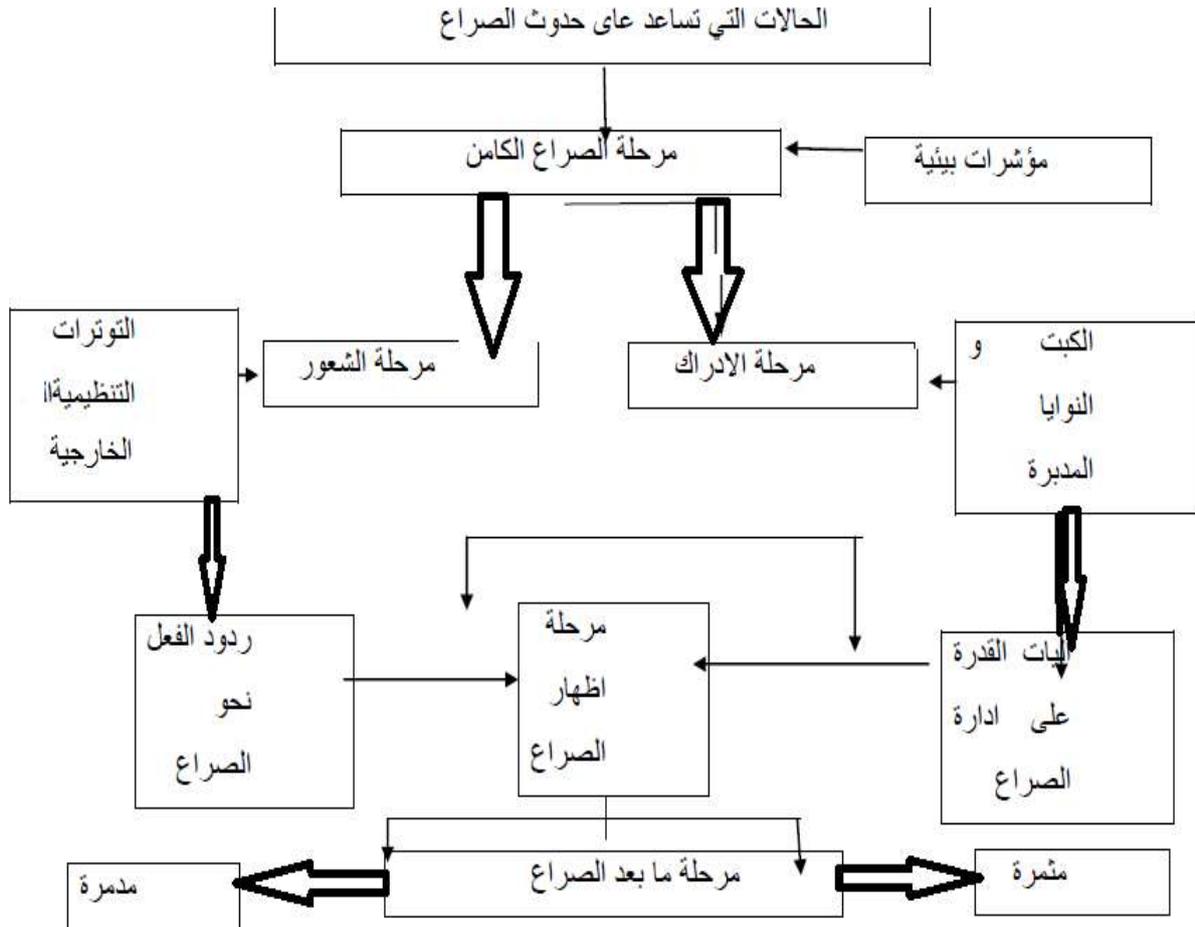
2-5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

2-6- يتمتع أطراف الصراع التنظيمي بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع التنظيمي غير معلومة لأي طرف لحين انتهائه¹².



الشكل رقم 02 :أهم مظاهر الصراع التنظيمي¹³

3- أهم مراحل الصراع التنظيمي:



الشكل رقم 03 : مراحل الصراع التنظيمي¹⁴

للصراع التنظيمي في المنظمة مراحل متعددة، ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم ، غير أنه يمر بمراحل خمس رئيسية هي على التوالي¹⁵ :

1.3- مراحل الصراع الضمني (الكامن): يوجد في أي نظام وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ووجود الحاجة إلى الاستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معن.

2.3- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في النظام بإدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات أخبار غير صحيحة أو غير كافية، وبالتالي يمكن إدراك وجود الصراع.

3.3- مرحلة الشعور بالصراع: حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، نتيجة إدراك أحد الأطراف وجود خلاف بينه وبين الآخرين.

4.3- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التصريح علنا عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالاً مختلفة من السلوك أثناء المناقشة والمفاوضة، ويكون التعبير بطرق مثل: العدوان، المشاحنات العلنية، الانسحاب وغير ذلك.

5.3- مرحلة ما بعد الصراع: وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع، فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وبالتالي تتعاظم أسبابه ويكون أكثر خطورة في مستقبل المنظمة⁽¹⁶⁾.



الشكل رقم 04: مراحل الصراع التنظيمي¹⁷

إن الصراع التنظيمي إذا وصل إلى مرحلة ما بعد الصراع ولم يتم علاجه وإدارته من طرف المختصين و المسؤولين فإنه سيتحول إلى أزمة، تساهم في القضاء على الكيان الإداري و إذا وصل إلى مستويات عالية متفاقمة، ينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف والإستراتيجيات، فيساهم في الجمود والخمول وتقادم الفكر و تضاربه بين أعضاء التنظيم، فكل طرف يحاول الحصول على امتيازاته ومصالحه فينشأ الصراع من أجل الموارد النادرة مثل الترقية، فحدة الصراع ما هي إلا انفجار نتيجة لأزمات تنظيمية ، قد تنتج عن القيادة الديكتاتورية وسوء عملية الاتصال و غيرها من الأسباب ؛ و في حال استمرار الصراع ، فذلك سيؤدي إلى أزمة تتعدد أبعادها لتطال الثقافة العمل التنظيمية التي تحول دونما تحقيق الفعالية المرجوة و الأهداف المسطرة .

قائمة هوامش و مراجع المحاضرة الثالثة

- 1 رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr35695.html>
- 2 رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr35695.html>
- 3 <http://www.swmsa.net/art/s/2091/>
- 4 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر، 2002، ص 318
- 5 ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014 ، ص 13.
- 6 ، نفس المرجع ، ص 14.
- 7 نفس المرجع ، ص 15 .
- 8 احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ،الإلكسندرية، 2000، ص 10-11.
- 9 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2014، ص 262 .
- 10 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2014، ص 262
- 11 بدر حامد أحمد ، قرأت في السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية، 1994 ، ص 194 .
- 12 محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار اونل للنشر ، عمان، 2004، ص 385
- 13 <https://www.youtube.com/watch?v=R07IxczyZ3Y>
- 14 Uqu.edu.sa/files/2/tiny-mce/plugins/gf
- 15 معن محمود عياصرة: ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 20
- 16- نفس المرجع، ص 21.
- 17 عبدالله بن عبدالغني الطجم ، د. طليق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ،

<https://twitter.com/mashelsh1/status/677887868703014912>

أهم تصنيفات الصراع التنظيمي

تمهيد

يختلف العلماء و الباحثين في تصنيف أنواع الصراع الذي يحتويه التنظيم باختلاف مستويات الصراع و اتجاهاته و كذا أهدافه و إستراتيجيته، و عليه نذكر أهم هذه التصنيفات بإيجاز فيما يلي :

1- تصنيف الصراع حسب أطرافه :

1-1- الصراع الفردي (داخل الفرد نفسه) :

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، يتكوّن عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع معين، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها¹، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا، يمكن لضغوط العمل و كذا شخصية الفرد دور هام في نشوء هذا الصراع، ويتضمن هذا النوع من الصراع تناقض الفرد مع نفسه ، و تناقضه مع أهدافه، التي يسعى إلى تحقيقها و تناقضه مع الدور المطلوب منه² ، هذه التناقضات هي التي سنستعرضها بإيجاز على النحو التالي :

1-1-2 - صراع الهدف :

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منها ، ويأخذ إحدى الصور التالية³:

أ- **الصراع بين هدفين إيجابيين** : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، ويزداد الموقف تقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر ، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور ، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

ب- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي**: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري “ عنصر ايجابي “ ، بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية “عنصر سلبي“.

ج- **الصراع بين هدفين سلبيين** : في هذه الحالة يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة ، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة بالإضافة لافتقار المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

2-1-1 - صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع ، فمجموعة الدور داخل المنظمة: تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة الأهل والأقارب ، أصدقاء الأسرة والجيران.

- وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من: التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد ، وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الأدوار.

فمن المهتمين و الباحثين في مجال التنظيمات الإدارية من يرى أن "صراع الدور" في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: أولهما "وحدة الأوامر" وثانيهما "تسلسل الأوامر" ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فاعلية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة .

من الملاحظ أن المنظمة التي يكون فيها خط واحد للسلطة يكون غالبا قادرا على ارضاء موظفيها بشكل أفضل وخير مثال لـ"صراع الدور" داخل المنظمة هو رئيس العمال أو رئيس المصلحة أو القسم، إذ يُنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل : الأجر ، الترقية ، والحماية من ضغوط الإدارة.

يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لـ"صراع الأدوار":4:

- أ. لا يمكن للفرد عمل أي شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- ب. إن إتباع سلوك دور معين يتعارض بالضرورة مع سلوك دور آخر.
- ج. في لأغلب الأحيان يتحتم على الفرد القيام بدورين في آن واحد.
- د. قد يُرغم الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- هـ. قد يؤدي تعدد الأدوار إلى التلاعب بالأولويات، بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أي منها يجب أن يكون له الأولوية.

إن صراع الأدوار في المنظمة له أسباب عدة ،يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **الهيكل التنظيمي** :والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

ب- **المركز**: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، “ كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات رؤوسيه “.

ج- **اسلوب الإشراف**: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل

هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فأن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج ، الولد ، الابن ، طالب دراسات عليا عضو في جمعية خيرية وغير ذلك من الأدوار بالإضافة إلي دوره في منظمة العمل ، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع شديد بينه وبين ذاته.

- ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة ، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

1-2- الصراع على مستوى الأفراد (الفرد ضد الجماعة):

- وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ، يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتمسك كل فرد في المنظمة بوجهة نظره إزاء مسألة ما، وهذا النوع من الصراع كثير الحدوث بين المديرين من جهة، وبين أحد المرؤوسين أو مجموعة منهم من جهة أخرى⁵ ، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك التنظيمي للفرد (نفسه أو منتما لجماعة تنظيمية) تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين و هي على التوالي⁶ :

- ✓ **نكران الذات** : أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.
- ✓ **التعاون** : أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.
- ✓ **المنافسة** : يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة كل منهما في إنجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
- ✓ **الاختلاف** : ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يستند إلى اجتهاد علماء الشخصية من خلال تحليل شخصية أطراف الصراع وتوزيعها على مناطق من خلال نافذة "جوهاري" وهي طريقة حديثة للتعرف على الذات وأبعادها ، أعدها أو شرحها (جوزيف لوفت) 1969 و(هاري) ، فكلمة "جوهاري" من (جوزيف لوفت) و(هاري) ، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.



الشكل رقم 01: نموذج "جو هاري" لتوضيح علاقة شخصيات أطراف الصراع⁷

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي⁸:

- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه و دوافعه ، وأيضاً بمشاعر و إدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالباً ما يكون متردداً وحنزراً في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط ، فقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- وبصفة عامة : ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعوانية.

في كل الحالات فإن الفرد مجبر بحكم تواجده في التنظيم على استعمال وسائل معينة لتخطي الصراع بانتصاره أو انسحابه ، وتختلف هذه الوسائل حسب ظروف الصراع و الإمكانيات المتاحة للفرد في بيئته التنظيمية المحيطة، يمكن الإشارة إلى الوسائل الإيجابية التي يلجأ إليها الأفراد لمواجهة الصراع التنظيمي وهي⁹ :

✓ **السمو** : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.

✓ **التعويض** : يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي:

✓ **الانسحاب** : تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

✓ **التبرير** : إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.

✓ **الإسقاط** : إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

1-3- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ، هو صراع أي نظام مع أنظمة يعتبرها خارجة عنه و لو كانت في نفس المؤسسة¹⁰، كالصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والصراع بين الإدارات الوظيفية و غير ذلك من أشكال الكتل و الجماعات ، كما يأخذ هذا المستوى شكليين رئيسيين هما:

أ- **الصراع الأفقي**: ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب- **الصراع الرأسي**: ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

للصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي: (5 أسباب هي):

أ. الصراع على الموارد.

ب. التنافس في الأداء.

ج. الاختلاف بين المستويات التنظيمية.

د. الصراع بين الإدارات وظيفياً .

هـ. الصراع بين الإطارات المسيرة و العمال المنفذين.

1-4- الصراع على مستوى بين- المنظمات:

مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية والمستثمرين وموردين والعمال والزبائن ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها.

إذ هناك من يرى بأن الصراعات يمكن أن تقتصر على داخل المنظمة و مثال ذلك أن يحصل الصراع بين المديرين و بين المستثمرين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلائم مع مطالبهم، و الزبائن، كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

2- 1 - تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى تنظيمه:

في هذا النوع من الصراع التنظيمي ، يكن الإشارة إلى أنه ينقسم بدوره إلى نوعين هما ¹¹:

أ- **الصراع المنظم:** و هو الصراع الذي يتطلب التضامن و الاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى ويتضمن أفكار و مطالب معينة، و الشخص الذي تؤيده الجماعة و تثق به هو في الغالب من يدير هذا الصراع؛ كما يظهر من خلال التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي.

ب- **الصراع غير المنظم:** يعبر عنه من خلال الوسائل الفردية، مثل تبني سلوك تنظيمي معين، يتمثل في الشكاوي والتذمر والغياب عن العمل و غير ذلك من أشكال السلوك التنظيمي.

3-1 تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لمدى رسميته:

ميز "جونسون" حسب وجهة نظره بين نوعين من الصراع التنظيمي و هما على التوالي¹²:

أ- **الصراعات التنظيمية الرسمية:** هذا النوع من الصراع يحدث عندما يكون هناك إخلال بالقواعد و الأنظمة ، مثل عدم الانتظام في العمل، أو تجاوز القائد لصلاحياته، أو التصرف بما يدل على عدم الولاء للمؤسسة، و هذا كله و غيره قد يؤدي إلى صراع تنظيمي في إطار رسمي.

ب- **الصراعات التنظيمية غير الرسمية:** أما عن هذا النوع من الصراع ، فهو يحدث بين الموظفين و القيادات الإدارية، و كذلك بين جماعات العمل و الإدارات و الأقسام و المصالح داخل المنظمة واحدة، و ينشئ الصراع التنظيمي غير الرسمي نتيجة لوجود تصارع في القيم و الأداء الوظيفي، و مثال ذلك فيما يتعلق بتحديد أولويات العمل و الكيفية التي ينبغي أن ينجز بها العمل، و كيف يمكن توزيع الصلاحيات أو الموارد الموجودة في المنظمة¹³.

4- 1 تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لوظيفته:

يتم تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لنتائجه الوظيفية على المؤسسة (المنظمة) و يمكن تمييز ثلاثة مستويات ، غالباً ما يتم الصراع التنظيمي الوظيفي على مستواها و هي على التوالي¹⁴ :

- ✓ صراع تنظيمي على مستوى المهمة : و هو يرتبط بمحتوى و أهداف العمل.
- ✓ صراع تنظيمي على مستوى العلاقات الوظيفية : يرتبط بالعلاقات بين الموظفين، و يعتبر غير وظيفي بسبب زيادة الاحتكاك بين الأفراد و العدوانية اللتان تؤديان لزيادة الاختلاف بين الشخصيات و تزيد من حدة سوء الفهم بينهم .
- ✓ صراع تنظيمي على مستوى العمليات و الإجراءات الوظيفية : يرتبط بكيفية إنجاز العمل.

فمهما كان مستوى الصراع التنظيمي الوظيفي ، فطبقا لنتائج الوظيفية و انعكاسها على المنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

أ. الصراع التنظيمي الوظيفي :

ينتج هذا النوع من الصراع التنظيمي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره؛ مما يعد من آثاره الإيجابية وظيفيا في التنظيم حيث يساهم في الكشف عن الكثير من الأزمات والمشاكل في التنظيم، حيث أن الصراع يساهم كشف الأزمات التي يريد التنظيم إخفاءها، كما أنه يحفز كل طرف من أجل معرفة الطرف الآخر بشكل جيد وكامل، ويقوم بتدعيم الولاء وتحسين العلاقات الاجتماعية بين جماعات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فهو يدعم المنظمة ويزيد من فعاليتها من خلال التباين في وجهات النظر إذا لم يتفاهم ويتجاوز عن الحدود، كما أنه يشجع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.

ب. الصراع التنظيمي غير الوظيفي :

ينتج هذا النوع من الصراع التنظيمي في حالة التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها¹⁵. مما يعد من آثار الصراع السلبية المتعددة مثل العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل، بالإضافة إلى إلقاء الأخطاء، فكل إدارة أو قسم يلقي مسؤولية الخطأ إلى القسم أو الطرف الآخر، فهذه الآثار إذا ما استمرت دون علاج أو إدارة هذا الصراع في وقته فإنه يصبح أزمة وبالتالي استمرار وتعقد الصراع.

قائمة هوامش و مراجع المحاضرة الرابعة :

- ¹ طارق بي موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 17-18 .
- ² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2015 ،ص 24.
- ³ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني التنظيمي – منظور كلي مقارن -، معهد الإدارة العامة الرياض ، 1995. ص298.
- ⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ،ص 25 .
- ⁵ <http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article-type/2011-06-29-03-14-17/1308>
- ⁶ <http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article-type/2011-06-29-03-14-17/1308>
- ⁷ <http://www.altanmiya.org/2013/02/johari-window.html>
- ⁸ <https://vb.ckfu.org/.../220502d1417137332--> خطة-النجاح-لمقرر
- ⁹ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع ، ص 25 .
- ¹⁰ <http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article-type/2011-06-29-03-14-17/1308>
- ¹¹ مصطفى يوسف كافي ، نفس المرجع ، ص 64 .
- ¹² عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، القيادة الإدارية النسائية-مدخل سيكولوجي-، دار المؤيد للنشر و التوزيع، الرياض، 2004، ص 645 .
- ¹³ : نفس المرجع ص 644 .
- ¹⁴ موسى اللوزي ، السلوك التنظيمي، ط3 ،دار وائل للنشر، عمان ، 2003 ، ص 67 .
- ¹⁵ نفس المرجع، ص 68 .

خصائص الأزمات التنظيمية وأبعادها

تمهيد:

اختلفت الأزمات التنظيمية وتنوعت، وفقاً لنوع الأزمة أو بيئتها التنظيمية، الداخلية والخارجية على حد سواء، وعليه فإن البحوث والدراسات دلت على أن الأزمات لها خصائص وأسباب وعوامل مكونة لها، وقد استنتجت هذه البحوث أن الأزمة هي وليدة عدة عوامل ومراحل، قبل ظهور الصورة النهائية لها، وعليه فرغم اختلاف الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة إلا أن هناك شبه اتفاق حول خصائصها.

1- خصائص الأزمات التنظيمية:

تتمثل خصائص الأزمة في اعتبارها كنقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة، كما أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، بحيث يكون مديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض، وعدم اتضاح الرؤى، كما يشكل التهديد الشديد للمصالح والأهداف كالانهيار الإداري وسمعة وكرامة متخذي القرار من أهم خصائص الأزمة⁽¹⁾.

فحسب الباحث "السيد عليوة" الذي لخص أهم خصائص التي يجب توفرها لتصنيف الموقف الخطير بالأزمة، فيما يلي²:

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3. يصعب فيها التحكم في الأحداث.
4. تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
5. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
6. التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
7. المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
8. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة وتعدد جبهات المواجهة.
9. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

أما حسب الباحث "ستيف ألبرت (Steve Albert)" فقد ذكر في كتابه «إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة» وهي³:

- (1) **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، بل بشكل مفاجئ.
- (2) **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
- (3) **تصاعد الأحداث:** عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.

- (4) **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
- (5) **حالة الذعر:** تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه .
- (6) **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل منأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضررا.
- و يضيف عن خصائصها ما يلي⁴ :

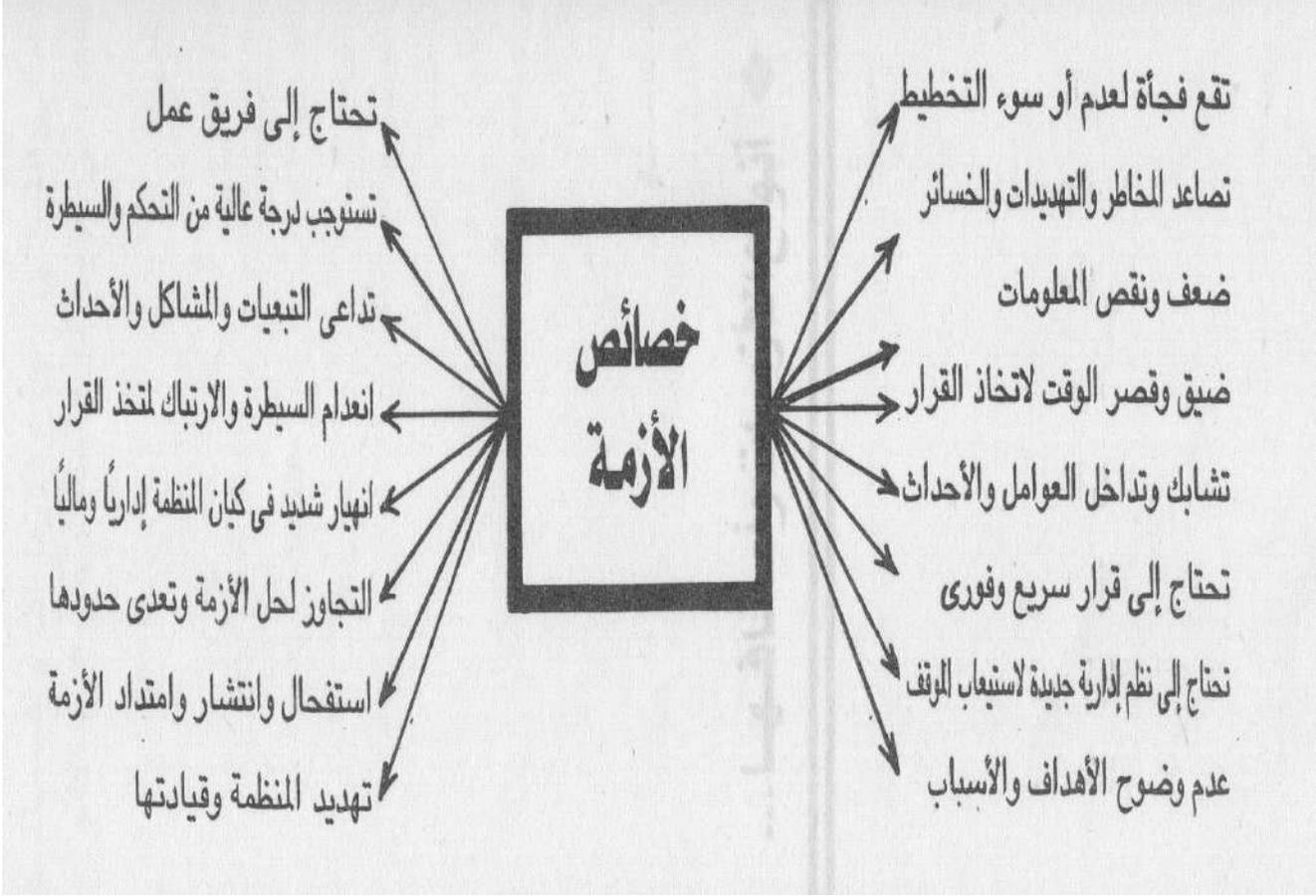
- (7) تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛
- (8) تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.
- (9) تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛
- (10) تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- (11) تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها.
- (12) تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

أما فيما يخص الباحث " لويس كمفورت L . Komfort " فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي على التوالي⁵:

- أ. عامل الشك أو عدم التأكد .
- ب. عامل التفاعل.
- ج. عامل التشابك والتعقيد.

كما يضيف الباحث " زهير نعيم الصباغ " إلى الخصائص السابقة الذكر، خصائص نفسية واجتماعية، إذ تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل: « الفلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء »⁶ .

و حسب الباحث "محمد هيكل" ، فهو يلخص ، أهم خصائص الأزمة⁷ في الشكل التوضيحي التالي:



الشكل رقم 01 : خصائص الأزمة التنظيمية⁸

كما أننا نجد تصنيفاً آخر لخصائص الأزمة حسب الباحث "محمد نصر مهنا"، حيث يرى أن خصائص الأزمة تتركز و بشكل أساسي في: التهديد، المفاجأة وضيق الوقت؛ يمكن شرحها بإيجاز على النحو التالي:

(1) - التهديد: ويتمثل في الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد أو نظام سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب وشروط محددة، يسعى الطرف الأول لتحقيقها من خلال الطرف الثاني، وقد تكون هذه التهديدات سياسية، اقتصادية، عسكرية، ثقافية أو اجتماعية⁽⁹⁾.

يقصد بذلك أن التهديد قد يكون تهديداً داخلياً ناتجاً عن فرد أو مجموعة من الأفراد داخل التنظيم من خلال جماعات المصالح أو العصبية المختلفة، أما فيما يخص التهديد خارج التنظيم فلا ننسى البيئة الخارجية والتي قد تشكل خطراً على حياة التنظيم مثل المنافسة الحادة، أو وجود منظمات جديدة.

(2) - ضيق الوقت: إن صانع القرار هو مدرك لأهمية الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذها قبل تطور الأزمة، فالوقت في إدارة الأزمة يؤثر على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط كبير، هذا ما يؤدي إلى الارتباك، ولتجنب ذلك لا بد من التدريب والتنبيه.

(3)- المفاجأة: قد تكون في مكان أو في زمن معين وعلى متخذ القرار أن يحسن استخدامها، ويخطط لاستثمار نتائجها في الوقت المناسب، أي أن المفاجأة في المكان تعتبر مفاجأة الطرف الآخر مما ينتج عنه قطع العلاقات مع الطرف الآخر⁽¹⁰⁾.

إذن خصائص الأزمات التنظيمية تتخذ عدة ميزات لتبيان أسباب ظهورها وأساليب حلها على مستوى التنظيم، حيث تتميز بالشك في القرارات، خاصة في خضم ضيق الوقت، لأن ضعف الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة تحتاج إلى الوقت والتركيز، لعدم وجود الوقت لإصلاح الأخطاء، كما أن نقص المعلومات عن أزمات ناتجة عن السلوك الإداري مثل الصراع واضطراب العلاقات الاجتماعية، يحول هو الآخر دون رؤية الاتجاه لإيجاد الحلول المناسبة، إذن يعتبر الوقت أثناء حدوث الأزمة في غاية الأهمية.

فالأزمة سمات عديدة تتسم بها دون عن غيرها من الظواهر التنظيمية أهمها ما يلي:

- المفاجأة العنيفة و الشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد و المنظمات.
- التشابك و التداخل في عناصرها و عواملها و أسبابها.
- عدم التأكد و عدم توفير المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرار و بالتالي تفاقم و تدهور الأوضاع.
- غالبا ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة إداريا و تنظيميا :كالقلق و التوتر و حالات عدم الانتباه و اللامبالاة.
- وجود مجموعة من الضغوط المادية و النفسية و الاجتماعية تشكل في مجملها ضغطا أزموي على الجهاز الإداري.
- ظهور القوى المعارضة (الأعداء) و المؤيدة (أصحاب المصالح) يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

2- أبعاد الأزمة التنظيمية :

في ظل الأزمة يسود جو عدم التأكد و نقص المعلومات و عدم القدرة على رسم للإستراتيجية دقيقة للمواجهة ، وعادة ما تتخطى الأزمة الحدود المادية للمؤسسة ، لتبلغ أبعاد يصعب تحديدها و من ثم حصرها ، حسب " محمد هيكل " الذي حدد أهم هذه الأبعاد في النقاط التالية¹¹:

1-2 - البعد الزمني : و هو بعد الفجائية و ضيق الوقت المتاح للمواجهة ، حيث أن فجائية الحدوث و ضيق الوقت المتاح ، لا تمكن مدير الأزمة من استعاب الموقف و الاستعداد الفوري للمواجهة.

2-2- البعد المؤسسي : و هو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري و المالي للمؤسسة ، وما ينجر عنه من انهيار جزئي أو تام ، في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.

3-3- البعد النفسي : و هو بعد سيادة حالة الإضطراب و عدم الاستقرار ، لمدير المؤسسة و العاملين بها بصفة عامة، نظرا لعدم توفر كل المعلومات و الشك في بعضها بالإضافة إلى الإشاعات و التأويلات و حد التهويل أحيانا، مما يزيد الموقف سوءا و غموضا و ارتباكا على كل المستويات و بصفة خاصة

المستويات القيادية و مصدر للقرارات، مما يؤدي إلى التصدع الداخلي للتنظيم الرسمي و غير الرسمي للمؤسسة مما ينتج عنه انخفاض واضح في المعنويات النفسية للعاملين.

4-3 – البعد الإداري : الأزمة تهدد شرعية إدارة المؤسسة و كيانها الإداري و جدوى وجودها أمام الآخرين ، إذ تؤدي إلى زعزعة قيادة المؤسسة و رسالتها و غايتها و أهدافها و عدم جدوى استراتيجيتها و سمعتها لدى الآخرين.

5-3 – البعد الإجتماعي : تؤدي الأزمة إلى الاضطراب في حياة العاملين في المؤسسة على كل المستويات و تؤدي بدونية قيمتهم في المجتمع و عدم اشباع أحد أهم حاجاتهم الإجتماعية التي تتمثل في تهديد منزلتهم الإجتماعية .

6-3 – البعد الإقتصادي : قد تمس الأزمة أحد أهم الأنشطة الصناعية أو الغذائية أو التجارية التي تعتمد عليها الدولة عامة و فئات المجتمع بكل شرائحه و ما قد يترتب عنها من أضرار صحية أو مادية و قد تصل إلى خسائر في الأرواح و المعدات .

7-3 – البعد السياسي : قد يترتب عن على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم في الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر بصورة و استقرار النظام الحاكم في المجتمع.

8-3 – البعد الأخلاقي : كثيرا ما تتعلق الأزمة بالقيم الأخلاقية و الأسس الثقافية و السلوكية التي يقوم عليها المجتمع كما هو الحال في جرائم الرشوة و الاختلاس و الفضائح الجنسية , غيرها مما تتفاقم و تصل حد الأزمات.

كما نشير أن تعدد الأبعاد التي قد تبلغها الأزمة ، تتعدد بتعدد الأزمات و درجة حدتها و هي تختلف من مؤسسة لأخرى و في نفس المؤسسة من زمن لآخر¹².

كما يمكن الإشارة إلى أنه هناك أبعاد أخرى للأزمة في التنظيم حسب الأزمة ذاتها على النحو التالي¹³:

البعد الأول: ثقل الأزمة: ويقاس هذا البعد بمدى تهديدها للقيم الأساسية للمؤسسة، مثل تهديد بقاء المؤسسة أو الإفلاس أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، حيث أن تراكم الأزمات و ثقلها يهدد المؤسسة و يعيق حركتها، وبالتالي تهديد مصالحها و استقرارها.

البعد الثاني: التعقيد والتشكيك: وهذا يعني غموض الأزمة و عدم اتصاحها، أي عدم وضوح أطرافها المشتركة، أي الأطراف المعادية والحلفاء والزمن المتاح لصنع القرار واتخاذها، أي مدى ملائمة أدوات ووسائل تنفيذ القرار.

البعد الثالث: وحدة الزمن وكثافتها: ويقصد بها حجم الضغوط التي تتولد نتيجة أحداث معينة تتطلب رد فعل سريع وحاسم سواء كانت هذه الضغوط خارجية أم داخلية أو معنوية.

البعد الرابع: نمط الاتصال: ويتوقف هذا على درجة السرية والرسمية ومدى استمرارية عملية الاتصال والتي تتضمن الأشكال التالية:

- اتصالات شفوية مباشرة عن طريق اللقاءات الشخصية.

- اتصالات رسمية أو من خلال طرف ثالث أو من خلال وسائل الإعلام⁽¹⁴⁾.

البعد الخامس: بعد الزمن: والناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب قد تقضي على الكيان المنظمة.

البعد السادس: بعد الرعب: الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية⁽¹⁵⁾.

إن الفكر الإداري المعاصر يحاول التوصل إلى طرق لمعالجة الأزمات التي تحدث في المنظمات، فالتعامل مع مواقف الأزمة يتم من خلال الأبعاد السابقة والتي لا بد من اكتشافها في التنظيم من أجل الاستعداد لها من خلال خلق بُعد آخر في إدارة الأزمات والذي يكون بالقضاء على مختلف أنواع الأزمات وإنهاء مختلف الصراعات والعداءات بين أطراف التنظيم الداخلي والخارجي.

قائمة هوامش و مراجع المحاضرة الخامسة:

- 1 السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. دار الأمين، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص82.
- 2 نفس المرجع، ص ص (81 ، 82).
- 3 محمود جاد الله: " إدارة الأزمات " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 18 .
- 4 نفس المرجع ، ص 21.
- 5 الشعلان، فهد أحمد : " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 ص56.
- 6 الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص5.
- 7 محمد هيكل: "مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة" ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 2006، ص44.
- 8 محمد هيكل ، "مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة" ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 2006، ص44.
- 9- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات (قراءة في المنهج). مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004، ص244.
- 10- محمد نصر مهنا: المرجع السابق، ص ص246- 247.
- 11 : محمد هيكل ، نفس المرجع ، ص42 .

-
- 12 نفس المرجع ، ص 43 .
- 13 رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، بدون طبعة، 2002، ص 175 .
- (14)- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات. المرجع السابق، ص ص 255 - 256.
- (15)- نفس المرجع، ص 257.

تصنيف الأزمات التنظيمية

تمهيد:

تختلف الأزمات التنظيمية باختلاف نوع المنظمة وأسلوب عملها، وذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه وحسب البيئة المحيطة بها، وهذه الأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها نتيجة لمجموعة من الأسباب التي أدت إلى نشوئها وتفاقمها، بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر واهتمامات الباحثين في مجال الأزمات التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات هي كالاتي:

1- تصنيف الأزمات المادية والمعنوية:

أ. **الأزمات المادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي مثل أزمة الديون، وأزمة الاقتراض من البنوك وعدم توفير سيولة للمؤسسة وأزمة اليد العاملة المتخصصة، وهي أزمات تدور جميعها حول شيء مادي ملموس يمكن دراستها والتعامل معها ماديا، وتسمى بالأزمات المادية أيضا لأنها تعود بخسائر مادية على المتضرر سواء في الأفراد أو الجماعات

ب. **الأزمات المعنوية:** وهي ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، ومن أمثلتها أزمة الصراع في المنظمة، وتسمى بالأزمات المعنوية لأن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوي الطابع، بالإضافة إلى أزمة الثقة وتدهور الولاء وعدم رضا واستياء العاملين ويأس البعض، تدهور الانتماء وانخفاض الروح المعنوية⁽¹⁾.

2- تصنيف الأزمات حسب عمقها (الأزمات البسيطة والحادة):

أ. **الأزمات البسيطة:** وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، فهي لا تشكل خطورة وتنتهي بسرعة، ومن أمثلة هذه الأزمات: وفاة مدير الإدارة أو استقالته، إضراب عمال أحد الأقسام، الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء المؤسسة.

ب - **الأزمات الحادة:** وهي التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمؤسسة، ومن أمثلة هذه الأزمات: حريق لكل مخازن المؤسسة، إضراب شامل لكل العاملين بها⁽²⁾.

3- تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للزامة:

أ. **أزمات صريحة علنية:** وهي أزمات لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل المحيطين بها منذ نشأتها، وهي أكثر الأنواع انتشارا، ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، فهي تستقطب مجموعات متنوعة من المهتمين⁽³⁾.

ب. **أزمات ضمنية أو مستترة:** وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميرا للمنظمة، فهي أزمة غامضة، غريبة في أسبابها وعناصرها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت خفية فهي محسوسة ولموسة الآثار وبشكل كبير، وأهم نوع من هذه الأزمات هي: "أزمة الثقة" مثلا في البنوك، وما يترتب عليها من انصراف العملاء عن التعامل مع بنك من البنوك، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي، وإذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها، فسوف يحكم على البنك بالإفلاس، هذا نفس الشيء بالنسبة لأي تنظيم آخر أو أي مؤسسة⁽⁴⁾.

4 - حسب نوع و مضمون الأزمة :

فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو غيرها من المجالات , و وفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية و غير ذلك، كما تجدر الإشارة أنه داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل : الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية و هكذا.

5- حسب النطاق الجغرافي للأزمة :

إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض البلديات و الولايات البعيدة كانهيار جسر .

6- حسب حجم الأزمة :

فقد تكون الأزمة صغيرة و محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، و قد تكون متوسطة أو كبيرة؛ كما يعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار و الآثار التي لحقت بالرأي العام و بصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

7 - حسب المدى الزمني لظهور و تأثير الأزمة :

في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات⁵ :

أ- الأزمة الانفجارية السريعة : و تحدث عادة بسرعة و فجأة كما تختفي بسرعة و تنتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك : اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

ب- الأزمة البطيئة طويلة المدى : تتطور هذه الأزمة بالتدريج ، و تظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات و التعامل معها ، و لا تختفي هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة و وضع خطة جديدة و التعامل معها بسرعة و بدون تردد.

8- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة :

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع و بالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية و مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد سُمعة المنظمة و مجموعة متعلقة بالأعطال و الفشل و تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة و الخسائر الفادحة و تهديدات نفسية و الأمراض المهنية.

9- حسب أسباب الأزمات :

و يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى ما يلي :

- ✓ أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف أو سوء تصرف مُسيرى المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- ✓ الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- ✓ الأزمات الناتجة من خارج المنظمة و ليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.
- ✓ الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات و الزلازل و البراكين⁶.

وممن تطرق للتقسيم لأنواع الأزمات الباحث " فهد أحمد الشعلان " حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي⁷:

10 – من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها الباحث إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب و حصار اقتصادي سياسي وغير ذلك.
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

11 – من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

12 – من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

13 – من حيث المدة الزمنية:

- أزمات قصيرة الأمد: يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل: وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

14 – من حيث النتائج:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

15 – من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

16 – من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بمؤسسة واحدة، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة جهوية تتعلق بعدة مؤسسات في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً جهوياً لمواجهتها.
- أزمة عالمية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

17 – من حيث المظهر:

- **لأزمة الزاحفة:** وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و تصل إلى حد انفجارها.
- **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- **الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:** وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- **الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.⁸

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة؛ وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي يسلط عليه الضوء الباحث في دراسته و تحليله للأزمة.

تختلف الأزمات التنظيمية باختلاف نوع المنظمة وأسلوب عملها، وذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه وحسب البيئة المحيطة بها، وهذه الأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها نتيجة لمجموعة من الأسباب التي أدت

إلى نشوتها وتفاقمها، بالإضافة إلى تعدد جهات نظر و اهتمامات الباحثين في مجال الأزمات التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات هي كالآتي:

1- تصنيف الأزمات المادية والمعنوية:

ج. **الأزمات المادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي مثل أزمة الديون، وأزمة الاقتراض من البنوك وعدم توفير سيولة للمؤسسة وأزمة اليد العاملة المتخصصة، وهي أزمات تدور جميعها حول شيء مادي ملموس يمكن دراستها والتعامل معها ماديا، وتسمى بالأزمات المادية أيضا لأنها تعود بخسائر مادية على المتضرر سواء في الأفراد أو الجماعات

د. **الأزمات المعنوية:** وهي ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، ومن أمثلتها أزمة الصراع في المنظمة، وتسمى بالأزمات المعنوية لأن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوي الطابع، بالإضافة إلى أزمة الثقة وتدهور الولاء وعدم رضا واستياء العاملين ويأس البعض، تدهور الانتماء وانخفاض الروح المعنوية⁽⁹⁾.

2- تصنيف الأزمات حسب عمقها (الأزمات البسيطة والحادة):

أ- **الأزمات البسيطة:** وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، فهي لا تشكل خطورة وتنتهي بسرعة، ومن أمثلة هذه الأزمات: وفاة مدير الإدارة أو استقالته، إضراب عمال أحد الأقسام، الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء المؤسسة.

ب - **الأزمات الحادة:** وهي التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمؤسسة، ومن أمثلة هذه الأزمات: حريق لكل مخازن المؤسسة، إضراب شامل لكل العاملين بها⁽¹⁰⁾.

3- تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للزامة:

ج. **أزمات صريحة علنية:** وهي أزمات لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل المحيطين بها منذ نشأتها، وهي أكثر الأنواع انتشارا، وسلوكها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، فهي تستقطب مجموعات متنوعة من المهتمين⁽¹¹⁾.

د. **أزمات ضمنية أو مستترة:** وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميرا للمنظمة، فهي أزمة غامضة، غريبة في أسبابها وعناصرها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت خفية فهي محسوسة وملموسة الآثار وبشكل كبير، وأهم نوع من هذه الأزمات هي: "أزمة الثقة" مثلا في البنوك، وما يترتب عليها من انصراف العملاء عن التعامل مع بنك من البنوك، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي، وإذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها، فسوف يحكم على البنك بالإفلاس، هذا نفس الشيء بالنسبة لأي تنظيم آخر أو أي مؤسسة⁽¹²⁾.

الجدول رقم (01): تصنيف أهم أنواع الأزمات التنظيمية

نوع الأزمة	الأمثلة التوضيحية
أزمة السمعة	إشاعات وفضائح إعلامية
عنف جنائي	تخريب وإرهاب وحريق
أزمة اجتماعية	تضارب المصالح، صراع الجماعات غير الرسمية.
أزمة الفراغات القانونية	غياب التمثيل النقابي، عقود عمل غير قانونية، غياب دور مفتشية العمل.
أزمة السلوك	سلوكات منحرفة ، احتيالات ، تخريب

المصدر : مليكة مرياح: استراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 64

4 - حسب نوع و مضمون الأزمة :

فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو غيرها من المجالات , و وفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية و غير ذلك، كما تجدر الإشارة أنه داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل : الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية و هكذا.

5- حسب النطاق الجغرافي للأزمة :

إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض البلديات و الولايات البعيدة كانهيار جسر .

6- حسب حجم الأزمة :

فقد تكون الأزمة صغيرة و محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، و قد تكون متوسطة أو كبيرة؛ كما يعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار و الآثار التي لحقت بالرأي العام و بصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

7 - حسب المدى الزمني لظهور و تأثير الأزمة :

في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات¹³ :

ب- الأزمات الانفجارية السريعة : و تحدث عادة بسرعة و فجأة كما تختفي بسرعة و تتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك : اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

ب- الأزمة البطيئة طويلة المدى : تتطور هذه الأزمة بالتدريج ، و تظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات و التعامل معها ، و لا تختفي هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة و وضع خطة جديدة و التعامل معها بسرعة و بدون تردد.

8- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة :

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع و بالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية و مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد سُمعة المنظمة و مجموعة متعلقة بالأعطال و الفشل و تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة و الخسائر الفادحة و تهديدات نفسية و الأمراض المهنية.

9- حسب أسباب الأزمات :

و يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى ما يلي :

- ✓ أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف أو سوء تصرف مُسيري المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- ✓ الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- ✓ الأزمات الناتجة من خارج المنظمة و ليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.
- ✓ الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات و الزلازل و البراكين¹⁴.

و من تطرق للتقسيم لأنواع الأزمات الباحث " فهد أحمد الشعلان" حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي¹⁵:

10 – من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها الباحث إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب و حصار اقتصادي سياسي وغير ذلك.
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

11 – من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.

12 – من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

13 – من حيث المدة الزمنية:

- أزمات قصيرة الأمد: يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل: وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

14 – من حيث النتائج:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

15 – من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

16 – من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بمؤسسة واحدة، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة جهوية تتعلق بعدة مؤسسات في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً جهوياً لمواجهتها.
- أزمة عالمية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

17 – من حيث المظهر:

- **الأزمة الزاحفة:** وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وتصل إلى حد انفجارها.
- **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- **الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:** وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- **الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.¹⁶

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة؛ وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي يسلط عليه الضوء الباحث في دراسته و تحليله للأزمة .

قائمة هوامش و مراجع المحاضرة السادسة:

- (1)-أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006، ص ص30- 31.
- (2)-نفس المرجع: ص ص 31- 32.
- (3)- محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 2002 ، ص 45.
- (4)- نفس المرجع، ص ص104- 105.
- ⁵ <http://.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>
- ⁶ محسن أحمد الخضيرى: المرجع السابق، ص104.
- ⁷ فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص ص (49 – 56).
- ⁸ نفس المرجع ، ص ص (49 – 56).
- (9)-أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006، ص ص30- 31.
- (10)- نفس المرجع: ص ص 31- 32.
- (11)- محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 2002 ، ص 45.
- (12)- نفس المرجع، ص ص104- 105.
- ¹³ <http://.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>
- ¹³: مليكَة مَرَبَاح: استراتيجيَّة إدارة الأزمات وفعاليَّة التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 64
- ¹⁴ محسن أحمد الخضيرى: المرجع السابق، ص104.
- ¹⁵ فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص ص (49 – 56).
- ¹⁶ نفس المرجع ، ص ص (49 – 56).

عوامل و أسباب نشأة إدارة الصراع والأزمات التنظيمية

تمهيد

تتناول معالم الصراع والأزمات التنظيمية الأصول التاريخية لنشأة هذا العلم، مبينة صيرورة مراحل تاريخية من خلال تضافر جهود العديد من الباحثين، إضافة إلى سرد أهم الأسباب القائمة وراء مختلف الأزمات التنظيمية و أهم العوامل المباشرة و غير المباشرة المؤدية لظهورها.

1-التأصيل العلمي لإدارة الصراع والأزمات التنظيمية:

لقد نشأت "إدارة الصراع والأزمات **conflict and Crisis Management**" في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة وظروف الطوارئ مثل: الزلازل، الفيضانات، الأوبئة والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة، ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الساخنة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1961 في عهد الرئيس الأمريكي كيندي⁽¹⁾.
- ولقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة كثيرا من الدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات، أسبابها وطريقة تناولها واستعادة النشاط بعد حدوثها، وقد اتجه أكثر الكتاب والباحثين إلى منهج دراسة الحالة المعتمدة على الخبرة مثل " أليزون Allison " (1971)، "ميريس Meyers"، " هولوشا Holusha"، "بولتون Boulton" (1988)، " شاريفاستافا Sharivastava" (1987)، واتخذ بعض الكتاب منهج دراسة المقاربة مثل "ميلر Miller" (1988)، واتخذ آخرون المنهج التجريبي المبني على الملاحظة مثل: "فينك Fint"، "وميتروف Mitoroff" (1998)⁽²⁾.

لقد اهتم الباحثون بثلاث مجالات رئيسية في إدارة الأزمات:

- 1- من حيث المنظور **السيكولوجي (النفسي)**: كانت الإسهامات مركزة على ردود الأفعال اتجاه الأزمة.
- 2- من حيث **المنظور الاقتصادي والسياسي**: كانت الإسهامات مركزة من طرف الباحثين مثل "هارمان Harmann" في مجال العلاقات الدولية حيث تناولوا تطور الأزمات وكيفية إدارتها بالمبادرة السياسية، وبعض الكتاب والباحثين مثل "ساشتر" الذين ركزوا على التحليل الاقتصادي للمنظمات وحاولوا تطوير نظريات تنبئية تعطي مؤشرات للأزمات المحتملة في قطاع المنظمات⁽³⁾.
- 3- من حيث **المنظور الاجتماعي**: ركز الباحثون في هذا المجال على ردود الفعل الاجتماعية للأزمات البيئية مثل الزلازل، البراكين والحرائق، من أهمها إسهامات "كارانتلي E.Quarantelli".

وبالتالي لم تتطور بحوث إدارة الأزمات كحقل معرفي جديد أو علم مستقل، بل نشأت وتطورت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة، بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات والكوارث، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية والاجتماعية للأزمات، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وعلماء الإدارة وغيرها من العلوم، بعبارة أوضح نشأت وتطورت بحوث إدارة الأزمات في إطار كل علم من العلوم الاجتماعية، وظهرت كأحد مجالات أو موضوعات هذا العلم أو ذلك من العلوم الاجتماعية، وهنا تكمن الصعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة إدارة الأزمات⁽⁴⁾.

مما لا شك فيه هو أن إدارة الأزمات تعد ميدانا بحثيا جديدا وقد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، حيث أظهرت هذه الأزمة أهمية مفهوم إدارة الأزمات، وقد اعتمد هذا العلم على عدة مناهج كان من أهمها⁽⁵⁾ منهج القياس التاريخي، حيث تصبح التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي والمعتمد لدراسة "إدارة الأزمات" مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الراهنة وما يطرأ على الأزمة من مستجدات⁽⁶⁾.

حتى وإن كان الاهتمام بإدارة الأزمات قد برز في سنوات الستينات، إلا أن قليلا من المؤلفات نشر خلال هذه السنوات، ففي بحث أجري مؤخرا، تبين بأن 80% من المؤلفات التي ذكرت مصطلح "تسيير الأزمات" أو "إدارة الأزمات" قد نشرت بعد سنة 1985 مؤكدة بذلك حداثة الموضوع⁽⁷⁾.

لقد ازدهر اصطلاح "إدارة الأزمات" في أحضان علم الإدارة أيضا وكان ذلك حين استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة، فقد ظهرت "قوة المهام الخاصة" أو "الإدارة بالاستثناء" أو فكرة "غرفة العمليات" لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وهو بذلك بمثابة إدارة أزمومية، أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل "الإدارة بالأهداف"⁽⁸⁾. ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزمومية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويلها إلى نمط متكامل سمي "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المتميزة في مواجهة الأزمات المتعددة⁽⁹⁾.

أما مدخل "إدارة الأزمات التنظيمية" فهو بصفة عامة معترف به على أنه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتوج "تايلينول" من إنتاج شركة "جونسون أند جونسون"، والذي عرضها إلى أزمة عويصة عندما وجدت أقران دواء مسممة بداخله، وضعت من طرف أشخاص مجهولين؛ منذ هذه الحادثة أصبحت إدارة الأزمات التنظيمية حقلًا أكاديميا للدراسة، حيث تمكنت شركة "جونسون أند جونسون" من مواجهة الأزمة بطريقة ملائمة وحسنة أصبحت القاعدة المرشدة للمؤسسات منذ ذلك الحين¹⁰.

مع الإشارة أن للولايات المتحدة الأمريكية فضل الريادة والاهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات، ويعتبر المعهد الأمريكي الخاص بإدارة الأزمات، من أغناها، بما لديه من قاعدة معلومات تتضمن ستين ألف قصة عن أخبار أزمات الأعمال⁽¹¹⁾.

2- أهم أسباب الأزمات التنظيمية:

إن أي منظمة من المنظمات لا يمكن أن تخلو من المشاكل، فإنها بذلك يمكن أن تتجاوز وتأخذ فرصتها في علاج هذه الأزمة والتي قد تكون سببا في ظهور أزمات مستقبلية، إن استقالت بصورة مربية تنجم عنها أزمات في التنظيم، فتشكل خلا إداريا أو تسييرا أو خلل في تشويه سمعة ومكانة التنظيم على المستوى الخارجي والداخلي على حد سواء، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية تبحث فيها عن أسباب مشاكلها المولدة لأزماتها من خلال الاستعداد الجدي لمواجهتها، وإن تقاعس أو إهمال المديرين في هذا الأمر يشير إلى خلل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون فطنا في دراسة الأسباب التي تنبئ بظهور الأزمات.

وعليه فإن الأزمات التنظيمية تنتج لأسباب عديدة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها، لذا فإن الأزمة يمكن أن تنتج نتيجة الأسباب الآتية:

أ. **سوء الفهم:** يعتبر أحد الأسباب في نشوء الأزمات وهذا يعود لنقص في المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات قبل اتضاح الحقائق. فإن قلة المعلومات وإشارات الإنذار بالأزمة والمعلومات السريعة والمتغيرة، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، كلها تشكل بوادر لسوء الفهم والتي تمثل أحد أسباب الأزمات.

ب. **سوء التقدير:** وهي التي تعني إعطاء المعلومات قديمة وتقدير مخالف للحقيقة ومن بين أسباب سوء التقدير هو الثقة الزائدة في النفس أو التأثر بالشعارات الوهمية مثل «نحن الأفضل في السوق». وينشأ سوء التقدير نتيجة لعدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

ج. **الإدارة العشوائية:** وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، هذا الذي يؤدي إلى وجود العديد من الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بأكمله⁽¹²⁾. وإن هذا ليس فقط مسيبا للأزمات بل يمكن أن يكون مدمرا للمنظمة ككل، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية⁽¹³⁾.

د. **التهوين في المشاكل:** حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها⁽¹⁴⁾؛ فإن الكثير من المدراء والمسؤولين في التنظيم لا يكثرثون للمشاكل لأنها في نظرهم لن تتطور، أو أنها بسيطة بالنسبة إليهم، حيث أنهم ينغمسون في أمور إدارية أخرى، لكن اللامبالاة قد تفجر أزمات لم تكن بخاطرهم، خاصة الصراعات النفسية، والمشكلات الاجتماعية التي تحل بالتنظيم.

هـ. **السيطرة على متخذي القرار:** وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا، لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة و تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.

و. **اليأس:** هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتنشك حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها؛

ز. **عدم الثقة و عدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة:** مثل سيادة الأنانية و التفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس و الإحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات و عدم الاعتراف بالأخطاء.

ح. **التنافس و النزاع:** التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

ط. **عدم وضوح أهداف المنظمة:** من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.

ي. **القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة؛**

ك. **الخوف الوظيفي داخل المنظمة،** مثل ضعف أو غياب التفويض و التزام الصمت داخل المنظمة و عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات؛

ل. **ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.**

م. **تجاهل إشارات الإنذار المبكر:** وهي التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل⁽¹⁵⁾.

ن. **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية:** حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الوضع، ومضاعفة الخسائر ويتسبب في تفجر مجموعة من المشاكل التابعة والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكرا⁽¹⁶⁾.

س. **الأخطاء البشرية:** هي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية إلى عدة أسباب نذكر منها: الإهمال وعدم التركيز في العمل وقلة الخبرة، كما تأتي الأخطاء البشرية كسبب أساسي لانفجار الأزمات ، وتحاول العديد من المنظمات في حال وقوع الأزمة بها، نتيجة هذا السبب إعطاء تفسيرات خادعة، وإبعاد الشك في أن تكون الأخطاء البشرية سببا لوقوع الأزمة⁽¹⁷⁾. مثل: تشويه سمعة المنظمة من أطراف داخلية في التنظيم، أو السيطرة من خلال المناورات السياسية في التنظيم والذي يعتمد الاستحواذ على المصالح بين الوحدات التنظيمية، حيث يكثر فيها أسلوب لوم ومهاجمة الآخرين بما يسوء أحوال التنظيم.

ع. **صراع المصالح والأهداف:** هي أحد الأسباب الداخلية للأزمات في التنظيم، وهي تظهر عندما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، فينشأ صراع بين أطراف التنظيم أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث أو أزمات ناتجة عن اختلاف في شخصية أطراف الصراع، والاهتمامات والميول والطباع، بالإضافة إلى الاختلاف في الخلفيات التنظيمية والثقافية، والنوع والجنسية والدخل، وسوء أدوات التنسيق مثل الاجتماعات واللقاءات وعدم الاحترام المتبادل.

إذن هذه التقسيمات العديدة لأسباب الأزمات التنظيمية قد تم وضعها انطلاقاً من ملاحظات الباحثين، والتقسيم الأكثر انتشاراً هو التقسيم الذي جاء به "ميتروف Mitroff"، "شاريفاستافا Sharivastava" سنة 1987⁽¹⁸⁾، هذا التقسيم منه ما تناولناه سابقاً والمتمثل في الأزمات الداخلية، ففي هذه الحالة إن المنظمة هي التي تكون مسؤولة عن أزماتها لكن قد تكون المنظمة ضحية لأسباب خارجية ظهرت فيها أزمات التنظيم.

أما الأسباب الخارجية للأزمات فيمكن أن نوردتها كالاتي:

أ. **الشائعات:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، يؤدي إلى أزمة، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات في التنظيم: هو إهمال الأزمة ووجودها، إذ تؤثر بين أعضاء التنظيم ويؤججها، قلة المعلومات الإدارية، إضافة إلى سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة، بالإضافة إلى تخبط المسؤولين وغياب الوعي الإداري لإدارة الأزمات في التنظيم⁽¹⁹⁾. كما أن الإشاعات هي الترويج لخبر لا أساس له في الواقع، أو هي المبالغة في سرد خبر يحتوي جزء ضئيلاً من الحقيقة، وبالتالي يمكن للإشاعة أن تشوه سمعة وصورة المنظمة أمام الجمهور، مما يلحق بها أضراراً⁽²⁰⁾.

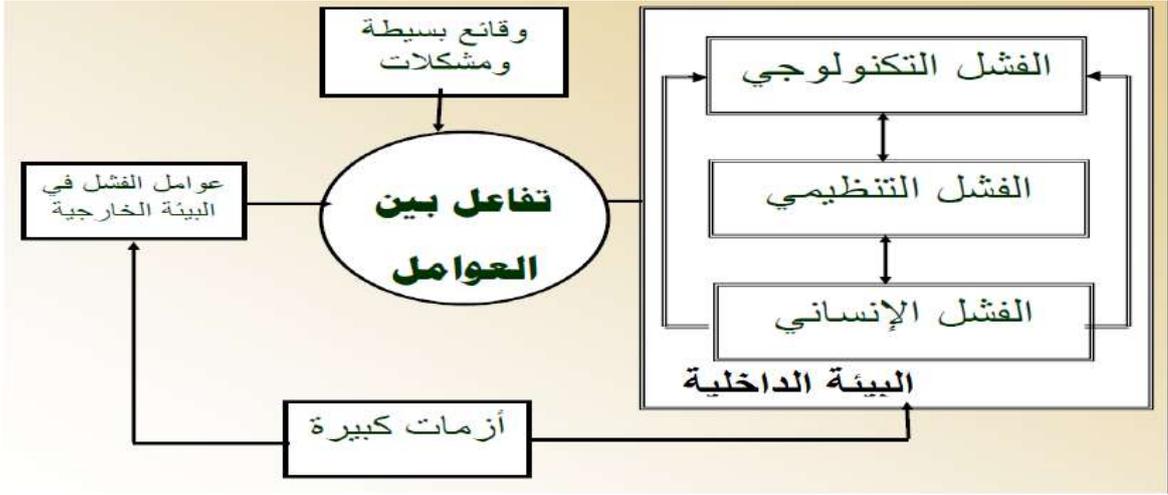
ب. **الكوارث الطبيعية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها، وعادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة؛

ج. **استعراض القوة:** تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج؛

د. **الأزمات المتعمدة:** هي افتعال المشاكل والأزمات للتنمويه عن أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات وهمية⁽²¹⁾.

فأسباب الخارجية عن نطاق المنظمة- كالكوارث الطبيعية و السياسية -لا بد للمؤسسة أن تضعها ضمن أولوياتها واستراتيجياتها، حيث أن الأخطار الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات قد تلحق ضرراً كبيراً بالمنظمة، كما أن الأعمال الإجرامية قد تشكل حاجزاً أمام استمرار التنظيم، كالجوء إلى تخريب عتاد المؤسسة وحرقة أو حرق أهم الملفات الإدارية، كما أن المخاطر المهنية مثل حوادث العمل هي سبب آخر للأزمات بالإضافة إلى العوامل السياسية كتعديل في القوانين أو الحروب، ولا ننسى أن الأفعال الاجتماعية مثل الصراع التنظيمي يشكل هو الآخر سبب مدمر للكيان الإداري⁽²²⁾.

فالأزمات حسب الباحث "عبد القادر محمد عبد القادر" يمكن إن تحدث بسبب تفاعل العديد من العوامل البيئية: الداخلية والخارجية، كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم 01 : تفاعل أهم العوامل البيئية لنشأت الأزمة التنظيمية²³.

إن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة؛ إذ تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها. عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة متتابعة أو متقطعة، تنبع من وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر للأزمة.

قائمة هوامش و مراجع المحاضرة السابعة

- (1)- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث. دار الأمين، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004، ص ص24- 25.
- (2)- سمحي محمد القحطاني: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص52.
- (3)- سمحي محمد القحطاني: المرجع السابق، ص52.
- (4)- محمد شومان: الإعلام والأزمات. دار الكتب للنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2003، ص33.
- (5)- نفس المرجع: ص27.
- (6)- سمحي محمد القحطاني: نفس المرجع، ص33.

(7) - Christoph Roux Dufort : La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations. De book université, paris, Bruxelles, 2000, pp 9 - 10.

- (8)- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث. المرجع السابق، ص160.
 (9)- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004، ص14.
 (10) 10 مليكة مرباح: استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، الجامعة البلدية، الجزائر، 2010، ص: 45 .
 (11)-كسيلي نسيمية: إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2004 -2005، ص51.
 (12)- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات في إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء، بدون مكان، الطبعة الأولى، 1996، ص15.
 (13)-دي ديرلوف: فكر رجل الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل. دار الراتب الجامعية،بيروت، دون طبعة، ص80.
 (14)- محمد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة، القاهرة، بدون طبعة، 2003، ص328.
 (15)-كسيلي نسيمية: المرجع السابق، ص42.
 (16)- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. وايد سيرفيس، بدون طبعة، القاهرة، 1998، ص 638.

(17) - Christoph Roux Dufort: Gérer et décider en situation de crise, op.cit, p23.

(18) -Arnaud Monin : La gestion d'un crise boursière pour une société cotée. Laboratoire orléanais de gestion (LOG).p4.

Disponible sur le site Internet : www.seau-iae.org.

- (19)- أحمد ماهر: إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006، ص ص26.27.
 (20)- هاني الرضا، رامز عمار: الرأي العام والإعلام والدعاية. المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، الطبعة الأولى، 1998، ص215.
 (21)- المرجع السابق: ص28.
 (22)- كسيلي نسيمية: المرجع السابق، ص ص32- 33.
 (23) عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، : <https://fr.slideshare.net/KamalNaser/ss->

المحاضرة رقم 08:

مراحل تطور الصراع و الأزمات التنظيمية

تمهيد

يقتضي التعامل مع كل من الصراع والأزمات التنظيمية المهارة والفن في إدارتها، لأنها تمر بمراحل معينة، فلكل أزمة دورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان، وأساليب التعامل معها يعتمد على مدى الإلمام بالمرحلة التي تمر بها من جانب المسير وصانع القرار بالتنظيم، ولقد ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمات وإن من أولى التقسيمات التقسيم الذي يحاكي دورة حياة الكائن الحي من مرحلة النشأة والميلاد إلى، مرحلة الانحسار والاختفاء، فهي تمر وفقاً لذلك بالمراحل التالية:

1- مرحلة ميلاد ونشوء الصراع والأزمات التنظيمية:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر لصراع و لازمة، حيث تبدأ الظاهرة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم، بسبب غياب الكثير من المعلومات حول أسبابها، تنمو الظاهرة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الصراع والأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهة والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إقصاد الظاهرة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام!

2- مرحلة نمو الصراع والأزمات التنظيمية:

ينمو الصراع و الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الصراع و الأزمة)، وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها² هذه الظاهرة.

3- مرحلة النضج:

تتطور ظاهرة الصراع و الأزمة في هذه المرحلة من حيث الحدة والجسامة، نتيجة لسوء التخطيط، وللأسباب مختلفة و متفاعلة فيما بينها، فتصل الأزمة إلى مراحل متقدمة من التطور.

كما تعتبر هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة، بما تتسم به من خطط لمواجهة القصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما.

4- مرحلة الانحسار:

في هذه المرحلة وبعد أن وصلت ظاهرة الصراع و الأزمة إلى ذروتها وتطورها، فإنها تنفتحت وتراجع تدريجيا وتختفي بالعودة إلى مرحلة التوازن.

تبدأ بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه.

هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في ظاهرة الصراع و الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5- مرحلة اختفاء وتلاشي الصراع و الأزمة:

إن لكل من الصراع و الأزمة و مهما بلغت الظاهرة في قوتها أو طالت لفترة زمنية معينة أن تنتهي، وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها.

إن الظاهرة في هذه المرحلة تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. إذ تمثل هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل تطور ها التي تبلغها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

وهناك أيضا من يقسم الأزمات إلى أربع مراحل وهي:

1- مرحلة الأزمة التحذيرية:

وهي مرحلة الميلاد والإنذار المبكر بالأزمة كما تم عرضه في السابق، وتكمن أهمية رصد المؤشرات التحذيرية الأولى إلى أنه من الأسهل مواجهة الأزمة في هذه المرحلة، فبمجرد العلم بها. مما سوف يساعد على التأهب لمواجهة الأزمة الحادة⁽³⁾.

(2)- مرحلة الأزمة الحادة:

تقابل هذه المرحلة مرحلة نمو الأزمة في التقسيم السابق، ومن الصعوبات الرئيسية التي يتم مواجهتها أثناء الأزمة هي السرعة والشدة والتي تمثلان مرحلة الأزمة الحادة.

(3)- مرحلة الأزمة المزمنة:

تقابل هذه المرحلة مرحلة نضج الأزمة ومن الممكن أن تدوم لأجل غير محدد⁽⁴⁾.

على ضوء ما سبق يتضح لنا تقسيم أن مراحل إدارة الأزمات تختلف من باحث لآخر، لكن في مضمونها هي متشابهة ومختلفة فقط في الاسم وعدد المراحل، وعليه هناك من يقسمها إلى ما يلي:

- مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.
- فإن "فنيك Fink" : قسم الأزمة إلى ثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار، ومرحلة الأزمة لحادة والمزمنة، ومرحلة حل الأزمة.
- أما "بوث booth" : فقد قسمها هو الآخر إلى ثلاث مراحل وهي: مرحلة الصدمة، مرحلة الاعتراف ومرحلة التكيف.
- أما الباحث "عز الدين أحمد جلال" : يوضح مراحل الأزمة كالآتي:

أ- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة.

ب- مرحلة الاجتياح: وهي التي تبدأ الأزمة فيها بالوقوع ، أي لحظة بداية الأزمة.

ج- مرحلة الاستقرار: وهي التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة، أي فترة بداية ونهاية الأزمة.

د- مرحلة الانسحاب: حيث أن الأزمة تبدأ بالتلاشي.

ه- مرحلة التعويض: ويتم فيها عملية التقويم وتلاقي الآثار

كما أورد الباحث "الأعرجي" في دراسته "إدارة الأزمات" ، خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات وهي كالآتي⁵:

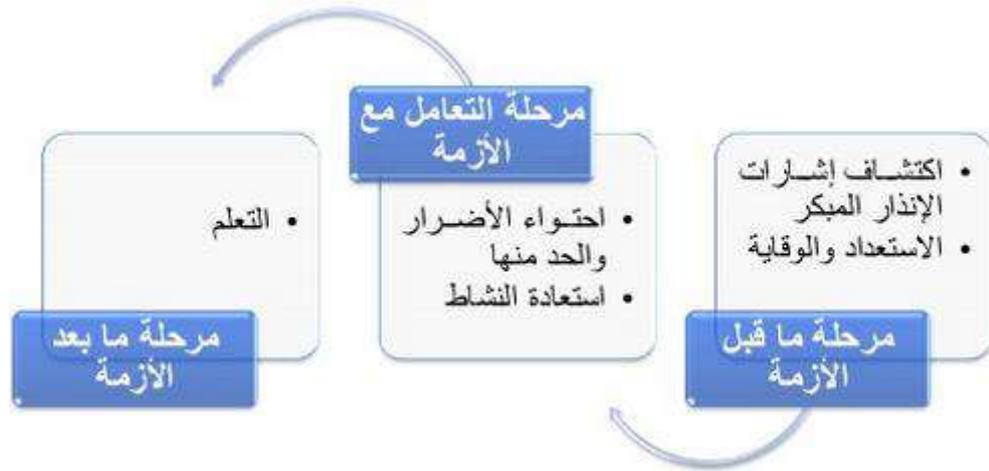
1. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

2. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

3. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

5. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الاستعداد في المستقبل.

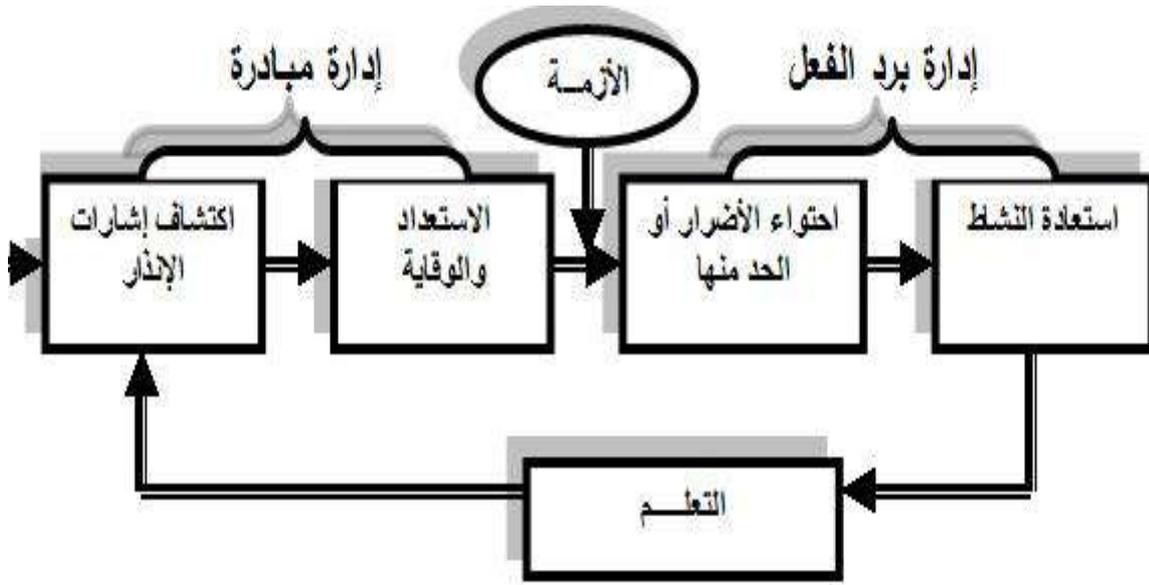


شكل رقم 01 : مراحل تطور الصراع و الأزمة في التنظيم⁶

من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقية المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال للأزمات. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية حسب الباحث " أحمد ماهر"، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

ويوضح الشكل التالي مراحل الأزمة حيث يكون اكتشاف "إشارات الإنذار" و"الوقاية" أو "المنع" ما يطلق عليه الإدارة المبادرة للأزمة. وفي هذه المرحلة إذا ما قامت المنظمة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات ويحصل "احتواء الأضرار أو الحد منها"، وأيضاً "استعادة النشاط".⁷



الشكل رقم 02: أهم مراحل إدارة الأزمة⁸

أما طابع "رد الفعل" حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، أما "التعلم" فإنه يشير إلى "الإدارة الفعالة" للأزمة والتي يندر القيام بها في المنظمة ويمكن أن يتم التعلم في غياب الأزمة أي بعد أن تنقضي أحداثها بوقت كاف أو عقب حدوث الأزمة. و فيما يلي نتناول كل مرحلة بقدر مناسب من التفصيل:

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها لفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة ويشير الواقع في المؤسسات المستهدفة للأزمة غالباً ما يحاول مديروها "حجب إشارات الإنذار" التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات بل ويعاقبون من يؤكدون الأخبار السيئة وشعارهم في هذا أن: «كل الأخبار جيدة» كما تمثل "إشارات الإنذار" المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

المرحلة الثانية: الوقاية

وتقوم هذه المرحلة على أساس أن "الوقاية خير من العلاج" بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف في المنظمة

ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمتابعة جميع الاحتمالات .

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

وتتطلب هذه المرحلة ضرورة إعداد وسائل للحد من الأضرار و منع انتشارها حتى لا تشمل الأجزاء التي لم تتأثر بعد في المنظمة وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمة على طبيعة الحدث المولد لأزمة.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختيرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل. وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تشتد الأزمة. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها:

محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فُقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر، والعمليات، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر.

المرحلة الخامسة: التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. إن التعلم يعد أمراً حيويًا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

مما سبق تمر الأزمة التنظيمية بعدة مراحل متباينة في مضمونها متسلسلة في ظهورها، يختلف الباحثون في تعداد و تقسيم مراحلها، و تدقيق في مؤشرات بداية كل مرحلة و بواير نهاية كل منها، إلا أنهم يتفقون في المجمل على مضمونها.

تعدد الأدبيات في مجال الصراع التنظيمي أهم المراحل الخمس الرئيسية للصراع في المنظمات و هي -
(1) الصراع الكامن

- (2) الصراع المتصوّر

- (3) فيلت الصراع

- (4) الصراع الواضح

- (5) آثار الصراع

قد تترتب على تداعيات الصراع تداعيات إيجابية أو سلبية على المنظمة اعتماداً على كيفية حل النزاع. إذا تم حل النزاع بشكل حقيقي بما يرضي جميع المشاركين ، يمكن وضع الأساس لعلاقة أكثر تعاونية ؛ أو قد يركز المشاركون في حملة لعلاقة أكثر مرتبة على النزاعات الكامنة التي لم يُنظر إليها من قبل والتعامل معها.

من ناحية أخرى ، إذا تم فقط قمع النزاع ولكن لم يتم حلها ، فقد تتفاقم ظروف النزاع الكامنة وتتفجر في شكل أكثر خطورة حتى يتم تصحيحها. تسمى حلقة النزاع هذه "ما بعد الصراع". تمت إضافة حل النزاع كصندوق إضافي في الشكل لتوضيح ما بعد الصراع هو وظيفة مباشرة لنتائج أسلوب حل النزاع الذي تم تربيته وممارسته في أي حالة معينة.

مستويات الصراع التنظيمي يصف الصراع التنظيمي أو الصراع في مكان العمل حالة من الخلاف أو سوء الفهم الناتج عن الاختلاف الفعلي أو المتصور للاحتياجات والمعتقدات والموارد والعلاقة بين أعضاء المنظمة [١].

يمكن أن يتخذ الصراع التنظيمي أشكالاً ووجوهاً عديدة حيث يمكن أن ترتبط النزاعات بطول المدة التي يجب أن يعمل بها الموظفون، وطريقة القيام بالعمل، وتقسيم المسؤوليات بين الموظفين، وكيفية تقسيم الإيرادات وغيرها الكثير [٢]. Sorry, the video player failed to load.(Error Code: 101102 وللصراع التنظيمي أربعة مستويات مختلفة تؤثر على فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة، وتالياً نوضح المستويات الأربعة للصراع: المستوى الأول: الصراع على مستوى الفرد ويكون هذا المستوى من الصراع على مستوى الفرد، حيث أن توقعات الفرد لوجود أي معارضة محتملة، أو عدم الفهم يؤدي إلى خلق نوع من الصراع الداخلي وحالة لعدم الوضوح، فمثلاً عندما يكون لدى الموظف عدة بدائل ويكون عليه اختيار أحد تلك البدائل، فإن حالة عدم التأكد تؤدي إلى تأجيل اتخاذ القرار وبالتالي تأجيل العمل كاملاً.

[٣] ومن الأسباب الرئيسية لهذا المستوى من الصراع وجود ضعف في الاتصالات وقنوات تبادل المعلومات بين العاملين، إضافة إلى البنية التنظيمية في أي منظمة وفرص الترقية بناءً على المؤهلات

التي يمتلكها الأفراد فيها، وتعد توجهات الأفراد وقيمهم الخاصة أيضاً أحد الأسباب التي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

[٤] المستوى الثاني: الصراع ما بين الأفراد يكون هذا النوع من الصراع من بين شخصين في بيئة العمل، حيث يدرك الأفراد أن هناك تعارضاً بالقيم والأهداف واختلاف في المصالح، الأمر الذي يؤدي إلى وجود نوع من التوتر والعداء نتيجة لشعور أحد الأشخاص بالتهديد من الآخر، ومن أبرز الأمثلة على ذلك حصول أحد الموظفين على ترقية، بينما يشعر شخص آخر بأنه أحق بهذه الترقية من الآخر، الأمر الذي يسبب نوعاً من الصراع بينهم.

[٢] المستوى الثالث: الصراع داخل الجماعة يحدث هذا النوع من الصراع بين أكثر من شخص داخل نفس الجماعة، وتعود أهم أسباب هذا الصراع إلى اختلافات الآراء ووجهات النظر فيما بينهم، واختلاف الإدراك وطريقة التعامل، فمثلاً قد يعتقد مجموعة من الأشخاص في إدارة خدمة العملاء أن أفضل طريقة لإبلاغ العملاء عن الخدمات الجديدة هو مكالمة هاتفية، بينما يعتقد آخرون أن الطريقة الأفضل هي رسائل البريد الإلكتروني، وهذا يمثل سبباً للصراع فيما بينهم.

[٣] المستوى الرابع: الصراع بين المجموعات وهو الصراع الذي يحدث بين عدد من المجموعات ضمن نفس المنظمة، ويكون سببه اختلاف التوجهات أو طريقة أداء العمل، أو الأهداف، وهذا الصراع له تأثير سلبي على مستوى الأداء الكلي للمنظمة ذلك أنه إذا لم يتم التعامل معه وإدارته بالطرق السليمة فإنه يؤدي إبطاء العمل وعدم إنجاز الهدف العام للمنظمة ككل.

[٥] وكمثال على الصراع بين المجموعات، في إحدى الشركات الإنتاجية قرر قسم التسويق أن يبدأ حملة تسويقية جديدة، وقد حدد قسم التسويق التكلفة المتوقعة لهذه الحملة، وعند عرض الموضوع على قسم الشؤون المالية فإن المبلغ الذي تم الموافقة عليه لهذه الحملة نصف المبلغ الذي حدده قسم التسويق، هذا الأمر سيؤدي إلى حدوث نوعاً من الصراع التنظيمي بين القسمين في المنظمة.

مراجع المحاضرة الثامنة :

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki>

²² Ibid

(1)- عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات لما قد لا يحدث. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، بدون طبعة، 2002، ص27.

(2)- عبد الرحمن توفيق: أفكار لكسر الإطار. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، بدون طبعة، 2002، ص135.

⁵<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1021&SecID=42>

⁶محمد بلال، إدارة الأزمات : <https://fr.slideshare.net/MohamedBelal/ss->

⁷ المهندس أمجد قاسم، كتب في: الإدارة المدرسية، التربية والثقافة <http://al3loom.com/?p=5658> ديسمبر

2012, 28

⁸ <http://al3loom.com/wp-content/uploads/2012/12/Crisis-002.jpg>

"Organizational Conflict", business jargons. أ ب ^ "Organizational Conflict: Definition, Types and Advantages", www.marketing91.com, Retrieved 24-1-2022. Edited. أ ب ^ MBANOTESWORDK (28/12/2009), "5 Stages of Conflict process", MBA NOTESWORLD, Retrieved 17/1/2022. Edited. ↑ "5 Stages of Conflict Process: How it Work in Organization", IeduNote, Retrieved 17/1/2022. Edited. أ ^ ب "Conflict in Organizations: Basic Considerations", BCcampus Open Publishing, Retrieved 17/1/2022. Edited.

المحاضرة التاسعة :

إستراتيجية إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية

تمهيد :

يعد التعامل مع الصراع الأزمات التنظيمية احد المحاور المهمة في الإدارة ، حيث يقتضي التعامل معها وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة و الثبات والاتزان الانفعالي و القدرة على التفكير الإبداعي و القدرة على الاتصال و الحوار مع القدرة على صياغة و رسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة في ظل استراتيجيات محكمة.

1- متطلبات الإدارة الإستراتيجية لصراع و للأزمات التنظيمية :

أورد الباحثون في "إدارة الصراع والأزمات التنظيمية" عدة متطلبات للإدارة الإستراتيجية الناجحة لموجهة هذه الظاهرة، نوجز أهمها فيما يلي ما يلي:

✓ سجل الأزمات :

لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

✓ تشكيل فريق لإدارة الظاهرة (خلية الأزمة)التنظيمية :

تكوين فريق لإدارة الأزمات، أما يطلق عليه " أعضاء خلية الأزمة " يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغط الموقف، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

و هناك نوعان من الفرق نتطرق إليهما فيما يلي:

أ - فريق لإدارة الأزمات التنظيمية على مستوى المؤسسة: ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري و تكوينه و نطاق عمله، و يضم أفراداً من التنظيم ذاته، و هو بصفة عامة يضم:

- **أخصائي في الشؤون القانونية:** يكلف بمراجعة خطة الأزمات و تحديد ما يجب إصداره من بيانات تتناول الأزمة و النتائج المترتبة عليها ضمن ما يسمح به القانون.
- **أخصائي بالعلاقات العامة:** مهمته تفهم الأسلوب الإعلامي اللازم لتغطية الأزمة و كذلك عقد المؤتمرات الصحفية .
- **خبراء تقنيين:** يعملون في الوحدات الإنتاجية و يكون هدفهم تحسين الأداء عندما تقع الأزمة.

- **أخصائي في الشؤون المالية** : يتدارك الارتباك المالي الناجم عن الأزمات العنيفة على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي، و الاحتياطات المالية و يكلف بإعداد خطط لمواجهة الأزمات و مصادر التمويل عند حدوثها.
- **أخصائي اتصالات** : يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياياً يؤمن عدم احتراق شبكتها.
- **أخصائي بالشؤون العامة** : لابد من وجود أخصائي بالشؤون العامة له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالأحداث و الأزمات التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة، كما يتولى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ و الجهات الواجب إبلاغها إضافة إلى صياغة التقارير.
- - **رئيس الكيان الإداري أو نائبه** : يشارك في إعداد خطط الأزمات نظراً لدرأيته الكاملة بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين.

ب- **فريق لإدارة الأزمات التنظيمية على المستوى العالمي** : و يلجأ إليه في حالة اتساع أبعاد الأزمة الحدود الجغرافية و السياسية للدولة الواحدة ، كما تلجأ إليه الشركات المتعددة الجنسيات، و يضم:

- **جماعة اتخاذ القرار**: تتألف من ممثلين دائمين على مستوى الدولة يرابطون في مركز إدارة الأزمات التنظيمية و يمكنهم الاستعانة بالعديد من الخبراء و المستشارين في مختلف التخصصات طبقاً لطبيعة الأزمة و نوعها و مكانها. و تتضح أهمية هذه الجماعة خلال المرحلة الأولى لإدارة الأزمة التنظيمية على مستوى مؤسسات متعددة الجنسيات على مستوى دول العالم؛ إذ تضع مقترحات القرار و خياراته المختلفة.
- **لجنة دعم القرارات**: تتشكل من مجموعة من المستخدمين بالمنظمة، يضمها تنظيم مركز " إدارة الأزمات " و تتكون من:
 - **قسم المعلومات**: المسؤول عن توفير المعلومات المختلفة عن الأزمة .
 - **قسم التحليل و التقييم**: يشمل متخصصين بتحليل الأزمات أياً كان نوعها و إعداد الخيارات للقرارات المتخذة خلال مختلف مراحل إدارة الأزمة.
 - **قسم العلاقات العامة**: يهتم بالاتصالات و المكلف بتوفير وسائل الاتصال المختلفة لمركز إدارة الأزمات.
 - **قسم التنسيق و عرض النتائج** : و الذي يتولى وسائل عرض البيانات و قواعد المعلومات و يكلف بتنظيم مركز إدارة الأزمات و تشغيله في الفترات العادية و خلال الإدارة الفعلية للأزمة.
 - **قسم الإعلام و الاتصال** : هو القسم المسؤول عن الإعلام المحلي و الإقليمي و الدولي الذي يهيئ الرأي العام من خلال الوسائل المتاحة لتقبل القرارات المتخذة خلال الأزمة .
 - **مجموعة المساعدين** : تشمل الأقسام المتعلقة بالتدريب و التأهيل و التخطيط و الأمن و الإدارة المالية و العلاقات العامة و تكلف بتنظيم العمل الداخلي لمركز إدارة الأزمات.
 - **مجموعة المستشارين** : و هي جماعة منتقاة ، متمرسة بإدارة الأزمات يستعين بها متخذو القرار.
 - **مجموعة التنسيق** : و هم مندوبون دائمون من مختلف الوزارات و خاصة الدفاع و الأمن و الخارجية و الاقتصاد و المالية و الإعلام و الصحة، مهمتهم تنسيق الجهود المختلفة في إدارة الأزمات الجهوية و الدولية على أن يستمر عملهم و يدوم في مركز إدارتها.

✓ التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي، كمتطلب أساسي و هام في عملية الإدارة الإستراتيجية للأزمات، لان أفعالنا ما هي إلا ردود أفعال،؛ و شتان ما بين رد الفعل العشوائي و رد الفعل المُخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات.

فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التكوين في التخطيط الاستراتيجي للأزمات، يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها .

✓ وسائل علمية للتعامل (مثل المحاكاة و السيناريو) :

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو، فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و أبعادها و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.

✓ نظام اتصالات داخلي و خارجي :

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر.

✓ التنبؤ الوقائي :

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على فكر التنبؤ الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية، مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار.

1-2 مركز إدارة الأزمات:

يفضل إنشاء مركز لإدارة الأزمات لاستخدامه عند تعرض الكيان الإداري لأزمة معينة حيث لمركز إدارة الأزمات مهام محددة و متعددة تتمثل فيما يلي:

✓ **تجميع المعلومات، المعطيات و تحليلها:** للمساعدة على بلورة سيناريوهات و استشفاف التحديات المختلفة.

✓ **توقع ردود الفعل:** في كل حالة وفقاً للمتغيرات كي يمكن احتواء الأزمة من دون اللجوء إلى وسائل و أساليب عنيفة كلما أمكن ذلك.

✓ **إعداد الدراسات المتكاملة:** للعوامل الإدراكية و السيكلوجية و العقائدية لدى صانعي الأزمات تمهيدا لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها.

✓ **تطوير أجهزة صنع القرار و أحكام عملها:** و خاصة ما يتعلق بالمسؤوليات و المعلومات والاتصالات و الاستفادة من الدراسة الحديثة.

✓ **الدراسة المستمرة:** للرأي العام الناجم عن الأزمة و ما يطرأ عليه من تغييرات .

✓ **التنسيق:** المستمر مع الأجهزة المختصة و إيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.

أما فيما يخص الأزمات على المستوى العالمي، يتوجب إعداد الدراسات المتكاملة و المستمرة عن مفاهيم الأزمات و تطورها و إدارتها وتفقد و تتبع موازين القوى، و التركيز على تلك الدراسات التطبيقية و العملية، مع إجراء المقارنات المختلفة بين مختلف أنواع الأزمات.

كما نشير إلى ضرورة التنسيق مع المراكز المتخصصة في إدارة الأزمات و تبادل المعلومات والآراء ومختلف الخبرات و التجارب (سواء كانت تلك المراكز محلية أو جهوية أو دولية).

✓ **العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين و قدراتهم:** على كافة مستويات و تكوينهم و تدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات و تنفيذها. و ذلك من خلال محاكاة الأزمات السابقة و حيك سيناريوهات للأزمات متوقعة و عقد الندوات و الدورات التدريبية التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

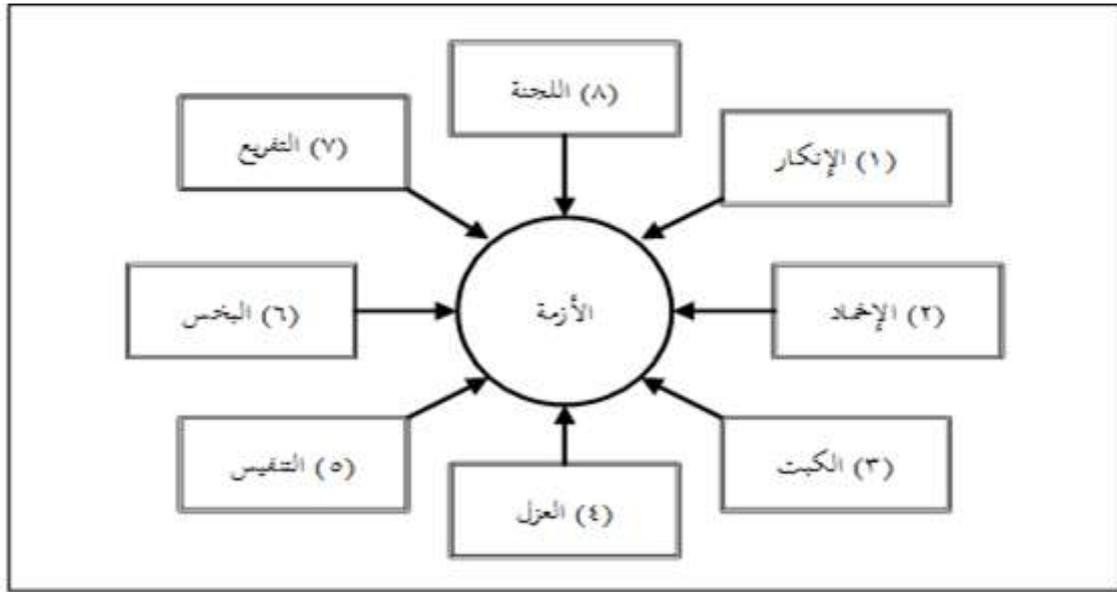
2- استراتيجيات إدارة الأزمة التنظيمية:

حسب الباحث "د. أحمد ماهر" فهناك نوعان من الإستراتيجيات خاصة بإدارة الأزمات التنظيمية¹:

- ✓ **إستراتيجيات كلاسيكية:** أي أنها تم استخدامها عبر الدهور و هي قديمة قدم الزمن، وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد عودت المنظمات على استخدامها.
- ✓ **إستراتيجيات حديثة:** وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

2- 1 - الإستراتيجيات الكلاسيكية في إدارة الأزمة التنظيمية:

تم استخدام العديد من الإستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجربتها والتحقق من دقتها؛ يوضحها الشكل الموالي:



الشكل رقم 01: أهم الإستراتيجيات الكلاسيكية في إدارة الأزمة التنظيمية²

نقدم فيما يلي، شرح موجز و مبسط، للأهم الإستراتيجيات الكلاسيكية في إدارة الأزمة التنظيمية الموضحة الشكل رقم 01 ، على النحو التالي:

(1) إستراتيجية الإنكار: وهي تؤكد على رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعقيم الإعلامي للموقف. وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً وملتصلاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعقيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه: «ليس في الإمكان أحسن مما كان و مما هو كائن»، وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج.

وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاقدة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح³.

ومن خلال الإنكار والرفض والتعقيم يتم تدمير الأزمة، وتميل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل:

- تسرب غازات في أحد المصانع.
- وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدى الشركات.

(2) إستراتيجية الإخماد: وهو ما يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الإنكار تماماً. وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الأزمة بتصفيتهم. وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال:

- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.
- منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

o النقل إلى مكان آخر.

o العنف بأشكاله و درجاته المختلفة.

o القتل.

لا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة "الإخماد" إلا حينما تصل " الأزمة " إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها مهما كلفها ذلك، من خلال العنف والإخماد والتصفية.

(3) إستراتيجية الكبت: هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد القوى التي تشكل مصدر الأزمة، بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الإستراتيجيتين السابقتين.

كما بطلب من الجهاز الأمني، قد يتدخل المسيرون لكبت المظاهرات وهي في مهدها، وتكون الطامة الكبرى إذا أدى الصدام مع العمال إلى خسائر كبيرة. وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتعتيم على أجهزة الإعلام. وعادة ما يتم استهداف المحركين الرئيسيين للمظاهرات وكبتهم بشكل عنيف وجسدي.

(4) إستراتيجية العزل: وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:

o إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية العملية، مع بعض الإغراءات كالبدايات والمكافآت.

o ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.

o نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.

o التهديد والابتزاز النفسي لمحركي الأزمة.

عادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها و إبعادهم قدر الإمكان عن تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.

(5) إستراتيجية التنفيس: وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم "تنفيس البركان". وفي هذه الطريق يتم الآتي:

o سؤال مسيبي الأزمة عن طلباتهم.

o مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.

o سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

تتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسيبي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تنزل حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب، ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.

(6) إستراتيجية البخس: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها ، بتأكيد على أن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها.

تفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

(7) إستراتيجية التفريع: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

0 قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.

0 قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.

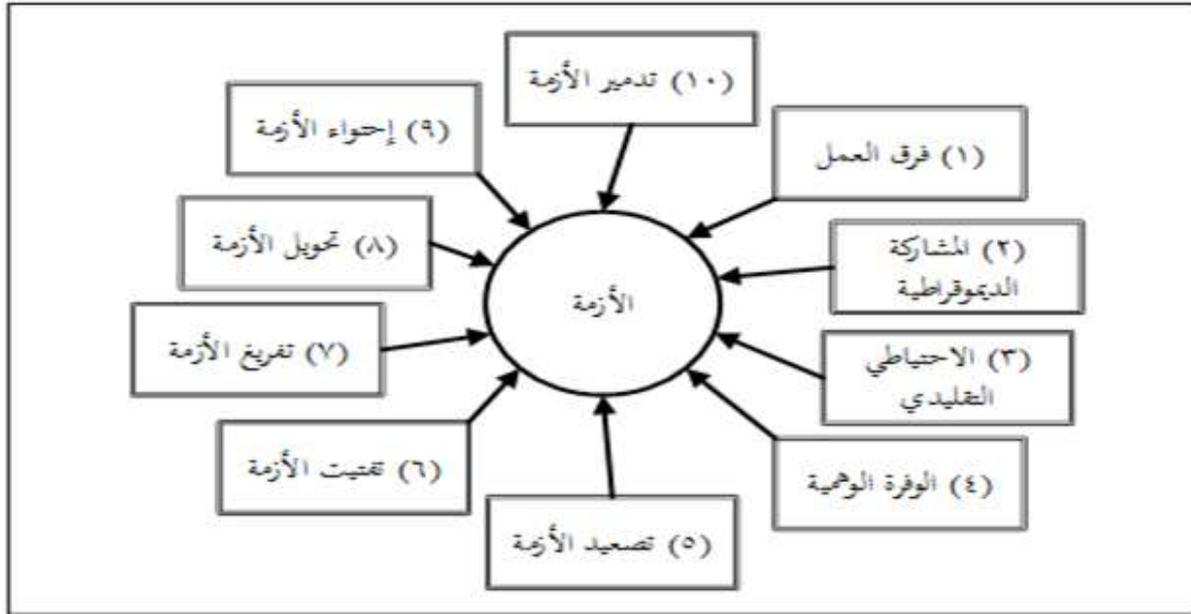
0 قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة .

(8) إستراتيجية اللجنة: بالتباع المثل الشعبي القائل: «إن أردت أن تميت موضوعاً فأحله إلى لجنة» وهذا هو بيت القصيد في هذه الإستراتيجية. حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. غير أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال: الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال الجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى الإرجاء والتسويق والتميع للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة.

2-2 - الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة التنظيمية

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث؛ نوضح أهمها في الشكل التوضيحي رقم 02 ، التالي:



الشكل رقم 02: أهم الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة التنظيمية⁴

نقدم فيما يلي، شرح موجز و مبسط، للأهم الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة التنظيمية الموضحة الشكل رقم 02 ، على النحو التالي:

(1) إستراتيجية فرق العمل " تشكيل خلية أزمة": إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة؛ وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث لأن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وبيئية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر التقنية، والخسائر المادية ، وتداعيات أبعادها معنوية تكون غالباً سلبية، كما لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين "فرق العمل" بمعنى تشكيل "أعضاء خلية الأزمة " أمراً ضرورياً ومحبيباً لدى متخذي القرار. هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما يلي:

✓ فرق العمل المؤقتة: يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.

✓ فرق العمل الدائمة: حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها "مجلس الإدارة المصغر" ، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل المؤسسة.

(2) إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة، يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى

الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين المستخدمين؛ ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

(3) الاحتياطي التعبوي: أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو "حد أمان" للمواد والخدمات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. و على المنظمات إذاً أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي.

- 0 ضمان حد الأمان و هو الحد الأدنى للخدمات.
- 0 حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات .
- 0 حد الأمان أو الاحتياطي من سيولة المالية لازمة.

(4) إستراتيجية الوفرة الوهمية: حينما ترتبط الأزمة بجوانب مصيرية كالغذاء والنقود يكون على مؤسسات الدولة أن تواجه الوضع المصيري، من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك :

- 0 توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.
- 0 دعم مؤسسات الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

(5) إستراتيجية التصعيد: تتمثل في ترك الأزمة يزيد ويحتمد، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- 0 تضارب المصالح.
- 0 اختلاف الاتجاهات والآراء.
- 0 انشقاق التحالفات.
- 0 تطاحن الملل والشيع والعناصر.

(6) إستراتيجية التفتيت: وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى المؤسسات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة،

والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة؛ وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حده. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمت صغيرة يمكن التعامل معها.

(7) إستراتيجية التفريغ: تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت في مهدها. وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

○ أسباب اقتصادية.

○ أسباب دينية وعقائدية.

○ أسباب ثقافية.

○ أسباب سياسية و غير ذلك على نفس النحو.

يبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع الاستعانة بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطنهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

(8) إستراتيجية تحويل مسار الأزمة: حينما تصبح الأزمة أمراً مسيطراً يهدد كيان المنظمة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تحويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:

○ تحويل نوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.

○ تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.

○ تحويل "الهاكرز" ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائيو أمن معلومات.

○ تحوي المجرمين إلى مرشدين.

يبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلقة.

(9) إستراتيجية الاحتواء: تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها، كما يعد التعامل المستمر مع "نقابات العمال" أفضل مثال لإستراتيجية الاحتواء؛ إذ تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم.

وتمر إستراتيجية الاحتواء بالمراحل التالية:

1. تحديد قيادات الأزمة.
2. الاجتماع بهم والإنصات لهم.
3. مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية مثل: تشكيل نقابة نظامية، التفاوض الجماعي، والاجتماعات الرسمية مع الإدارة.
4. مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
5. البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.

بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة.

(10) إستراتيجية تدمير الأزمة: تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية بإتباع الخطوات التالية⁵:

1. ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
2. استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
3. استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.
4. إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل إتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية.

3- الإستراتيجية المتبعة في إدارة الأزمة التنظيمية الناتجة عن أسباب خارجة عن المؤسسة:

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية لحل الأزمات التنظيمية والتعامل معها⁶:

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

4- أهم أربع إستراتيجيات للتعامل مع الأزمة التنظيمية

من الباحثين في مجال إدارة الأزمات من يرجح أربع استراتيجيات، نلخصها فيما يلي:

أ. **الإستراتيجية الأولى:** المنظمة أن تزيد من تخطيطها وعملية التحليل البيئي لأن كلا من البعدين الخاصين بالأزمات ، وهما التهديد وضغوط الوقت يتأثران بالمدى الذي وصلت إليه الأزمة . وعندما تحدث الأزمة، فإن الأفعال التصحيحية يمكن أن تتخذ، والخطط الموقفية يتم إعدادها⁷ . هذه الخطط قد تتطلب تعديل للإجراءات الحالية أو إجراءات جديدة مبتكرة. و في كل الأحوال فإعداد هذه الخطط للمشاركين حتى تتكون لديهم ثقة أكبر بالنفس وبقدراتهم ويستجيبوا بفعالية للأزمات فيقل مستوى التهديدات و تصبح أقل، والاستجابة لضغوط الوقت تكون أفضل والإعداد والتحضير للقرار سوف يساعد على تحسين نوعية و جودة القرار ويقلل من تأثيرات السلبية للأزمة⁸.

وعليه فإن الإعداد الجيد لمواجهة الأزمة، سوف يقلل فرص ظهور الأزمة وطالما أن هناك توقع بحدوث أزمات فيجب، مشاركة المديرين في إعداد سيناريوهات لإدارة الأزمة وبذلك يكون الشعور بالتهديد وضغط الوقت أقل.

ب. **الإستراتيجية الثانية :** تتمثل في تحسين فهم المنظمات لديناميكيته الداخلية ، فأجل دراسة أفضل للمتغيرات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات التي لها تأثيرات على كفاءة الأداء بالمنظمة، يمكن استخدام الحاسبات الآلية في هذا الصدد والتي تعتمد على ما هو متاح من بيانات تاريخية بالمنظمة. فببذل مجهودات أفضل يمكن فهم هذه العلاقات ويمكن للمنظمات أن تتجنب كثير من المشكلات التي قد تقود إلى الفشل⁹.

ج. **الإستراتيجية الثالثة :** تتمثل في تعديل عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، و بصفة خاصة، لتجنب التأثيرات السلبية والصراع مشاكل المولدة للأزمات ، وذلك من خلال قيادة إدارية قوية.

د. **الإستراتيجية الرابعة :** تكمن في تحسين إدارة الأزمات، من خلال تقليل تحريف المعلومات لتقادي سؤ الفهم ، وتصميم قنوات اتصال أفضل ، لتشجيع الاتصالات المباشرة ، ضمن إجراءات عمل أفضل وأكثر تطوراً ومشاركة من يقومون بتنفيذ القرارات.

4- أهم الإستراتيجيات السلوكية لإدارة الأزمات :

أ. **إستراتيجية العنف :** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها المعلومات كافية لمواجهتها، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة، وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

ب. **إستراتيجية وقف النمو:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، بعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة، بتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة .

ج. **إستراتيجية التجزئة** : تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغط أقل، مما يسهل التعامل معها ويمكن في هذه الحالة، خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها، بتقديم إغراءات لضرب التحالفات و بذلك تضعف حدة الأزمة و تتلاشى .

د. **إستراتيجية الإجهاض** : تركز هذه الإستراتيجية على الفكر الصانع للأزمة الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة، ذات تأثير شديد على قوى الأزمة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر، وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، حيث ينصرف عنه بعض القوى و بذلك تضعف الأزمة، ويمكن لهذا الغرض استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر، والتضامن معه ثم افتعال الانقسام والتخلي عنه و بذلك يضعف و يضيع مؤيديه و يتلاشى و تختفي معه الأزمة .

هـ. **إستراتيجية دفع الأزمة للأمام** : تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، فتظهر خلافاتهم وتتسارع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها للقضاء على الأزمة.

و. **إستراتيجية تغيير المسار** : تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، و تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم في هذه الحالة الخطوات التالية:

1. - الانحناء للعاصفة .
2. - السير في نفس اتجاه العاصفة .
3. - محاولة إبطاء سرعة العاصفة .
4. - تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي .
5. - إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة .
6. - استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة .

5- أهم عوامل النجاح في إدارة الأزمة التنظيمية :

يتوسع بعض الباحثين في رصد و تحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة و الناجحة للازمات، حتى أنها تشمل كل العوامل و الإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق، لعوامل النجاح في إدارة الأزمة، إذ يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة، و بالمراحل المختلفة لتطورها في هذا الإطار، حيث يجب التركيز على العوامل التالية :

1- **إدراك أهمية الوقت**: لأنه أهم المتغيرات المتحركة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة و التفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة و السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

2- **إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات:** الخاصة بكافة أنشطة المنظمة و بكافة الأزمات و المخاطر التي قد تتعرض لها. و آثار و تداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.

فمن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة؛ والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض و نقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات و المعلومات تتسم بالدقة التصنيف و سهولة المراجعة، فقد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية ل طرح البدائل و الاختيار المناسب بينها .

3- **توفر نظم إنذار مبكر،** أو إنشائه أو تحديثه: يتسم بالكفاءة و الدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار ، و يمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور ، و تحوله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.

4- **الاستعداد الدائم:** لمواجهة الأزمات ، هذه العملية تعني تسطير القدرات العلمية والتقنية لمنع أو لمواجهة الأزمات و مراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط و تدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات ، و قد سبق الإشارة إليه ، فيما يخص تدريب فريق إدارة الأزمات.

5- **القدرة على الحشد و التعبئة:** مما يشمل الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. و بالتالي حشد و استنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة و الحفاظ على حياة المنظمة، و نشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات قد تلعب دور كبير في توحيد فئات السوسيو مهنية و بلورة هوية واحدة لها في مواجهة التهديد الخارجي.

6- **نظام اتصال يتصف بالكفاءة و الفعالية :** لقد أثبتت دراسات و بحوث التي أنجزت في مجال إدارة الأزمات و الدروس المستفادة من إدارة أزمات و الكوارث العديدة، أن اتصالات في مرحلة إدارة الأزمة تلعب دور ، بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة و بين المنظمة و العالم الخارجي وبقدر سرعة و وفرة المعلومات، بقدر نجاح الإدارة في حشد و تعبئة الموارد و مواجهة الشائعات و كسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة ، علاوة على كسب الرأي العام .

مما سبق نجد أن المتطلب الأساسي في مجال إدارة الأزمات هو التخطيط التنبؤي من خلا إنشاء فريق لإدارة كل أزمة تمر بها المنظمة و الذي يتيح تدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فكل خطوة تقوم بها الإدارة بدون تخطيط مسبق هو رد الفعل تقليدي و لا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها و هنا تظهر أهمية وجود تخطيط إداري إستراتيجي للوقاية من الأزمات ، يُراعي خصوصية كل منظمة.

هوامش و مراجع المحاضرة التاسعة

1 أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص89

2 نفس المرجع، ص 88 .

3 نفس المرجع، 91 .

4 نفس المرجع، ص 89

5 نفس المرجع، ص 95 .

6 [https://ar.wikipedia.org/wiki/!](https://ar.wikipedia.org/wiki/)

7 J.D. Ford . " The Management of O rganizational Crises." Business Horizons , May –
june 1981.pp10-14

ء

(5)Ibid., pp. 15-16

أ.د / أحمد إبراهيم عبد الهادي⁹

<http://kenanaonline.com/users/ahmedabdelhady/posts/288702>
www.moqatel.com/openshare/behoth/ektesad8/azamat/sec02.doc_cvt.htm

[http//.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm](http://.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm)

[http//mcsr.net/activities/031.htm](http://mcsr.net/activities/031.htm)

[http//ar.wikipedia.org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)

معوقات عمل الإدارة العلمية للصراع والأزمات التنظيمية

تمهيد :

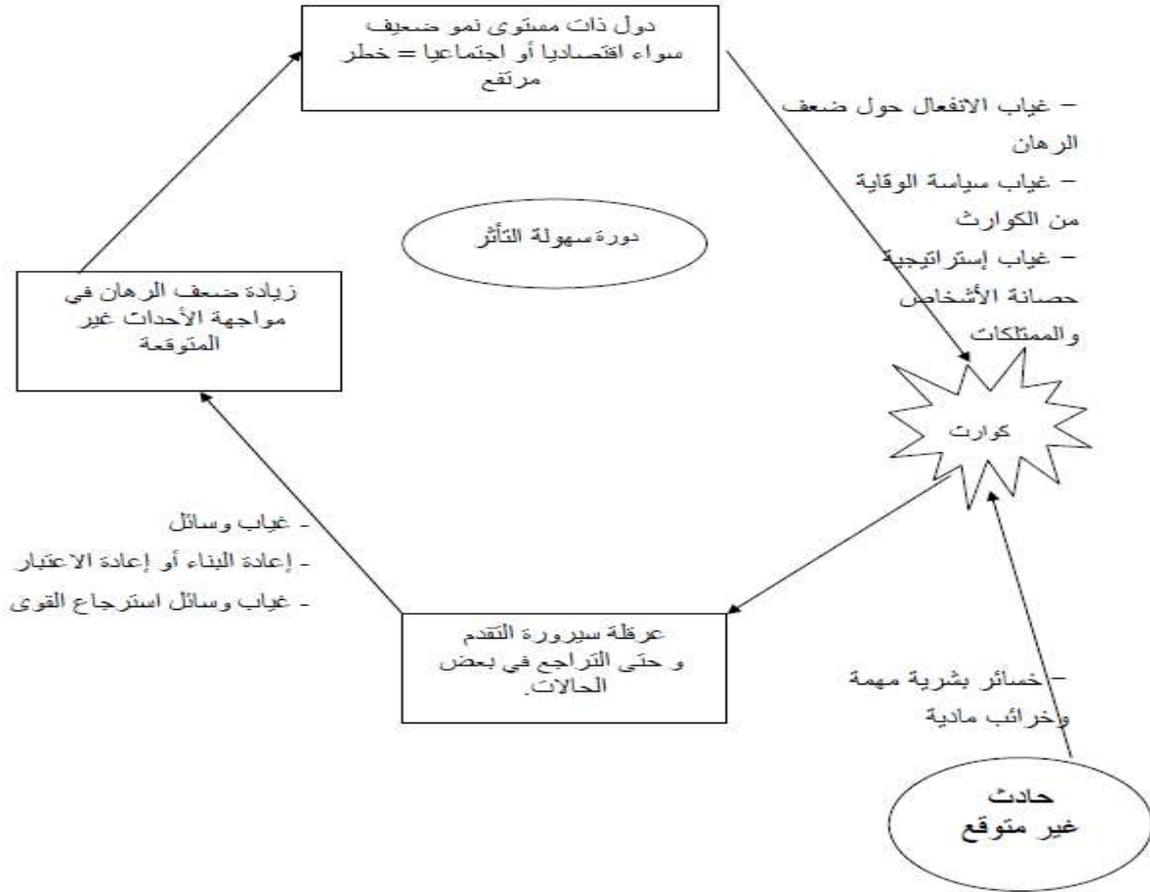
الصراع و الأزمات تهدد كيان المنظمات و تعكس كل المؤسسة الناشطة في المجتمع والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرار، مما يلزم المؤسسة كانت البحث عن الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمات وإدارتها بفعالية ، برصدها لأهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة من منطلق المنظور الإداري للأزمة مما تنثيره تلك المشكلات من تساؤلات حول أهم معوقات عمل الإدارة العلمية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها ، و نقوم فيما يلي بعرض و إيجاز أهم هذه المعوقات .

1 - المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمات:

تشير اهم الدراسات الى بروز عدد من المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة والتي تتعلق أساسا بعملية الاتصالات¹ وتدفق المعلومات للسلطة، وأيضا المشكلات المرتبطة بممارسة السلطة واتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق ، التي يمكن اجازها في ما يلي:

- ✓ غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات
- ✓ التنسيق
- ✓ وسائل و طرق الاتصال وتدفق المعلومات (نظام الاتصالات و العلاقات العامة)

يوضح الشكل الموالي أهم هذه المشكلات المسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر لظهور الصراع و الأزمات في المنظمات .



الشكل رقم 8 : المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمات

La source : Dynes, Quarantelli and kreeps, "A Perspective on Disaster Planning", Disaster

Research Center, University of Delaware , New York ,1981, p.89.

1-1 - غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات :

يمكن في المواقف العادية تجاهل الغموض والتداخل في السلطات والمسؤوليات ولكن في مواقف الأزمة فإن الأمر يكون مختلف حيث تعد هذه المشكلة من أصعب المشكلات التنظيمية في إدارة الأزمات.

2-1 - التنسيق :

تعد الحاجة الى التنسيق الفعال من أهم المشكلات التي تبرز عند التعامل مع موقف الأزمة . فكلما زاد نطاق الأزمة وكبر عدد المتأثرين بها وازداد عدد الأطراف المشاركة في إدارتها كلما قل احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف.

وهكذا تثير تلك المشكلات تساؤلات حول العناصر والآليات التي تحكم فاعلية إدارة الأزمة، وتساؤلات حول دور القيادة الفعالة التي تقدم حولا غير نمطية لهذه المشكلات للتعامل مع الأزمات.

1-3- الاتصال وتدقيق المعلومات :

عند حدوث الأزمة غالبا ما يحدث تدمير لوسائل الاتصال المستخدمة الأمر الذي يتسبب في العجز عن تلبية الاحتياجات من المعلومات وعادة ما يستخدم وسائل بديلة للاتصال مثل شبكات الراديو . وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا الموقف من عدم اكتمال تدفق المعلومات وعدم كفاية المعلومات لاحتياجات مركز القرار².

يكمن مشكل الاتصال التنظيمي في عدم استيعاب حقيقة هذه العملية، حيث أن البعض من المديرين ما زالوا يعتقدون أن كل ما يتوجب عمله للتأثير في الآخرين هو إعطاء الأوامر وإصدار التعليمات، هذا لا ينفذ بسهولة من طرف العامل كالألة، ولكن يقوم على أسباب ومبررات المهمة أو العمل الذي يقوم به العامل حيث يتم تنفيذه بصورة أفضل عندما يكون لديهم فهم واضح للأعمال المنوطة بهم³.

ويعني الاتصال عند معظم العاملين هو تقبل أفكارهم والاهتمام بهم من خلال تقبل آرائهم وأعمالهم أو معلوماتهم فإذا كانت ثمة مشكلة في الاتصال خاصة الاتصال الرسمي، فغياب الفعالية في الاتصال والتفاعل الاجتماعي بالمنظمة، قد يخلق مشكلا على مستوى التسيير أو التوجيه والتنظيم، فاستمرار توجيه الأوامر والتعليمات الرسمية بدون إعطاء الجانب الإنساني أهمية وضرورة لتحقيق أهداف التنظيم، فإن ذلك يجعل من العامل كالألة عليه التنفيذ لا غير، فهذا الذي يحول دون تحقيق فعالية عملية الاتصال التنظيمي، قد يعود ذلك إلى عدم توفر الرغبة لدى المدراء والمسيرين من أجل الاتصال بمروسيهم سوى في المناسبات مثلا في عيد العمال، كما أن أزمة غياب الاتصال في المنظمة تعود إلى رغبة الرؤساء في الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مروسيهم بمظهر أنهم يعرفون كل بواطن الأمور في المنظمة.

كما يمكن الإشارة إلى أن اختلاف الثقافة والمكانة أو الوظيفة أو الدخل أو تباين المنزلة هي من بين معوقات والمؤشرات التي تحدث الأزمة في غياب الاتصال، وبالتالي فإن مشكلات تحقيق الاتصال الرسمي ينتج عنها قنوات أخرى للتنظيم غير الرسمي حيث تعمل هذه التنظيمات على التقاعس في العمل، نظرا لعدم تحقيق أهداف ومكانة اجتماعية من خلال التفاعل في الاتصال، إذن كل هذا يحتاج إلى تحسين الفعالية في الاتصال بالمنظمة الجزائرية، ولا يكون إلا من خلال الاستماع إلى الآخر⁴.

1-4 الاستماع إلى الآخر، تفادي الأزمة وتحقيق فعالية الاتصال

تتحقق فعالية الاتصال من خلال إعادة النظر في المشكلات المحتملة والعمل الجاد المتواصل لتجنب الصعوبات المحتملة، وعليه فإن تحقيق الفعالية في الاتصال من خلال بناء وتطوير علاقات إنسانية جيدة في العمل، وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال، والإيجاز في الحديث بشكل مباشر في الموضوع، بالإضافة إلى الإصغاء والاستماع الجيد من طرف المستقبل أو المسؤول⁵.

إذ ينبغي على المدير أو المسؤول أن يكون مستمعا جيدا، حيث يمكن من خلال ذلك تحقيق الفعالية وتفادي أزمة غياب الديمقراطية، حيث يعمل على تقوية العلاقة بينه وبين العملاء، فهذا يتطلب منه أن يجد فرصا للاستماع إلى العملاء وما يرغبون في قوله، فهذه السمة ليست موجودة .

إلا لدى عدد قليل من المديرين⁶ ؛ لذا فإن توفير إمكانية للعامل حيث يتكلم وينصت دون أن يشعر أنه مهدد، وإنشاء برامج للاستماع لا يكفي في حد ذاته لضمان " الحديث الصريح"، فلا بد أن تكون هناك رغبة

صادقة من طرف المسؤولين في الإنصات والاستماع إلى شكاوي العمال أو اقتراحاتهم، إلى جانب فتح الأبواب المغلقة في المنظمة للاستماع، ولكن غياب بنية تهيئ فرصة الإنصات، فذلك أمر لا ينتظر أن يحقق كثيراً من التقدم وتحقيق الفعالية في الاتصال الداخلي وبالتالي توقع أزمات⁷.

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه ، و برغم الجهد المتوقع و المبذول من إدارة الأزمات، إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته و تعيقه ، نلخص أهمها في العوامل التالية⁸:

- ✓ إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- ✓ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- ✓ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- ✓ حجم مؤسستنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- ✓ قيادات المؤسسة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- ✓ لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- ✓ النشاط نجح فيه عديد من المؤسسات قبلنا.
- ✓ نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- ✓ هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.
- ✓ موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- ✓ الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- ✓ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- ✓ وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافي وغيرها من الإدارات الحكومية.
- ✓ لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ✓ ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- ✓ الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟! وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- ✓ سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها.

✓ الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

✓ هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟

✓ أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

تعذر تجنب الخلاف في المؤسسات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائماً. فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية ومهنة للقوى . ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام والمشروعات وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه الخلافات، بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها.

وهناك ما يسمى بالخلاف الخلاق – أي الآراء الجديدة أو المعدلة والآراء التي تنطوي على نفاذ البصيرة والمناهج والحلول التي يمكن خلقها عن طريق الاشتراك في إعادة بحث وجهات النظر المختلفة إذا ما تم هذا على مبدأ التبادل الموضوعي والعقلاني للمعلومات والآراء .

ويصبح الخلاف خلافاً منتجاً للانعكاسات إذا قام على الخلافات الشخصية أو إذا ما تمت معاملة الخلاف على أنه مأزق مشين يستوجب سرعة التخلص منه أكثر من اعتباره مشكلة تتطلب إيجاد مخرج لها. إن حل الخلافات يتعلق بالخلافات بين الجماعات أو الأفراد .

حل الخلافات بين الأفراد

قد يكون حل الخلافات بين الأفراد أكثر صعوبة من حل الخلافات بين الجماعات. سواء كان الخلاف يتم عن عداوة واضح أو دهاء متخفٍ أو ينطوي هذا الخلاف على آراء شخصية قوية⁹.

ومع ذلك يقول " جيمس ويبر " و " لويس بارنيس:"

((إن القدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة تمثل تحدياً كبيراً للنجاح الإداري. وتزداد حدة الخلافات بين الأفراد بتزايد حدة الخلافات داخل المؤسسة وكل المؤسسات لها نصيبها أيضاً من الخلافات البسيطة التي تضاعف المشاكل الرئيسية، من هنا تكون مشكلة المدير هي الاعتماد على الاختلاف في آراء الأفراد دون أن يجعله يعرض الأداء الكلي والتطور للخطر.))

ويواصل " ويير " و "بارنيس " القول إن الخلاف بين الأشخاص مثل الخلاف بين الجماعات – هو حقيقة تنظيمية لا هي جيدة ولا هي سيئة. قد تكون مدمرة وقد تقوم بدور بناء. " فالمشكلات تنشأ إذ ما تم قمع الخلاف القائم بطريقة مصطنعة أو إذا زادت حدته على قدرة الخصوم أو تدخل طرف ثالث "بمثابة الوسيط".

بالإضافة إلى أن الفعل بالنسبة للخلاف بين الأفراد قد يكون انسحاب أحد الطرفين تاركاً الطرف الآخر وحده في الساحة. هذا هو الموقف التقليدي القائم على مبدأ المكسب والخسارة. أما إذا تم حل المشكلة بالقوة فلا يكون ذلك هو الحل الأمثل لها إذا كان هذا الحل يمثل وجهة نظر واحدة لفرد واحد ويتجاهل وجهات النظر الأخرى المخالفة والتي قام- في الحقيقة -بإبادتها إبادة تامة. فالفائز قد يكون منتصراً والخاسر قد يكون مظلوماً وفي هذه الحالة يكون مدفوعاً للقتال مرة أخرى في يوم من الأيام. وقد يكون هناك هدنة للخلاف ولكن لا تكون له نهاية.

وهناك طريقة أخرى لتهدئة الخلافات والتظاهر بأن الخلاف لم يعد قائماً بالرغم من أنه لم تبذل أي محاولة لمعالجة جذور الخلاف. وهذا الأسلوب أيضاً أسلوب غير مرضٍ لأنه من المحتمل أن تظهر المشكلة من جديد وتستأنف المرحلة أيضاً من جديد.

وهناك طريقة أخرى لحل الخلاف وهي المساومة للتوصل لتسوية الخلاف. وهذا معناه أن الطرفين يكونان مستعدان لأن يكسبا أو يخسرا بعض النقاط كما أن الهدف هو الوصول لحل يرضى الطرفين. ومع ذلك فإن المساومة تتضمن كل أنواع الحيل التكتيكية المضادة وغالباً ما يكون الطرفان أكثر تلهفاً للوصول لتسويات يقبلونها أكثر من تلهفهم إلى الوصول لحل سليم.

ومع ذلك فقد حدد " ويير " و " بارنيس " طريقتين لإدارة الخلاف بين الأشخاص هما السيطرة والمواجهة البناءة.

السيطرة

تشمل السيطرة منع التفاعل وبناء أشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية.

ومنع التفاعل استراتيجية تستخدم عندما تشتد الانفعالات. حيث تتم السيطرة على الخلاف بالفصل بين

طرفيه على الرغم من وجود الخلافات لنعطي الفرصة للأشخاص المعنيين لتهدئة الخلافات والتفكير في حلها بطريقة بناءة. وقد تكون هذه الطريقة وسيلة مؤقتة وتكون المواجهة المحتملة أكثر تفجيراً للخلاف. ويمكن استخدام استراتيجية بناء أشكال التفاعل إن لم يمكننا الفصل بين الطرفين. وفي هذه الحالة يمكن تطوير اللوائح الأساسية للتعامل مع الخلاف عن طريق توصيل المعلومات بين الطرفين أو التعامل مع المشاكل القائمة. وقد تكون هذه الاستراتيجية وسيلة مؤقتة أيضاً إذا تم كبت الآراء المختلفة بدلاً من التوفيق بينها.

أما عن الاستشارات الشخصية فهي عبارة عن استراتيجية لا تركز على الخلاف نفسه بل تركز على تفاعل الطرفين – وهذه الاستراتيجية تفسح المجال لهما لإخراج التوترات الحبيسة وتشجيعهما على إيجاد طرق جديدة لتسوية النزاع ولكنها لا تركز على الطبيعة الأساسية للخلاف وهي العلاقة بين الطرفين. لذلك فإن المواجهة البناءة تقدم الأمل الأفضل لتوفير الحل الأبدي للخلاف.

المواجهة البناءة

المواجهة البناءة أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالباً ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما.

وهذا الأسلوب يساعد أيضاً الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما. وهو عملية لتطوير التفاهم المشترك بينهما بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك لهذه المشاكل بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين. ويتم التعبير عن وجهات النظر وتحليلها ويتم أيضاً تحليلها وربطها بأحداث وتصرفات معينة وليس عن طريق ربطها بالاستنتاجات أو بدارسة الدوافع.

أما عن الطرف الثالث فله دور رئيسي في هذه العملية وهو دور صعب. ومسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدواني. ومن واجبه أيضاً مراقبة طرق التعبير عن وجهات النظر السلبية أثناء المناقشات وتشجيع الطرفين على تحديد المشاكل وتحديد أسبابها ودوافعها للوصول لحل مرضي للطرفين. كذلك فإن من واجب الطرف الثالث عدم التحيز لأي طرف من طرفي الخلاف. وأخيراً يجب على الطرف الثالث تبني أسلوب الاستشارة الشخصية على النحو التالي:

أن يستمع وكله آذان صاغية.
يقوم بالملاحظة والاستماع في آن واحد.
يساعد الطرفين على فهم وتحديد المشكلة بتوجيه الأسئلة التي تتعلق بموضوع الخلاف.
يتعرف على وجهات النظر ويسمح للطرفين بالتعبير عنها.
يساعد الطرفين لإيجاد الحلول البديلة للمشاكل.
يساعد الطرفين على تطوير الخطط للتنفيذ وتوفير المشورة والمساعدة في حالة طلبها.

الصراع يشكل "الخلاف" في حد ذاته كما أوضحنا لا يمكن إنكار فالخلاف مصاحب للتقدم والتغيير. وما يستحق أن نأسف عليه هو فشلنا في استخدام الخلاف بطريقة بناءة. وليس هناك من شك في أن الحل العملي للمشاكل والمواجهة البناءة لها يساعد على حل الخلافات وفتح قنوات للمناقشة والسلوك التعاوني.

ومنذ عدة سنوات كتبت " ماري باركر فوليت " وهي واحدة من الكُتاب الرواد في الإدارة – فكتبت شيئاً عن إدارة الخلافات والذي تصدق صحته الآن كما كانت في ذلك الوقت. وهذا الشيء هو:

(يمكن أن تساهم الخلافات في القضية العامة إذا تم حلها بالتكامل وليس عن طريق السيطرة أو التسوية).
الشائعات في حالة الصراع و الأزمات في كل مراحلها وفي محيط العمل تزيد من حدة التوتر وارتفاع وتيرته، فتمحيص أهم المعوقات الخاصة بالموارد البشري التي قد تعترض سير العملية الإدارية السليمة لإدارة الصراع و الأزمات في ما يلي :

ذكر (فهد الشعلان، 1995م، 169-165) أن من أهم المعوقات البشرية التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات مايلي :

-إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المنأنية على الأشخاص أو الهيئات أو حجم الحادثة أو الأزمة .

- ضعف قوة الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

-اتباع عادات التفكير النمطي المقيد بالعادة، التي لا تخرج عن المألوف.

-الخوف من الفشل ، الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر.

-التخاذل ونقص الثقة بالنفس.

- الجمود وعدم القدرة على التجديد .

-القيود الإدارية أو المالية .

-الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح، واستعجال النتائج من دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.

-الثقة الزائدة التي تؤدي إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع وتداعياته .

- الشعور بالعجز أو الإحباط أمام حجم الحادثة أو الأزمة.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن تفادي الصراع و الأزمات و الخلافات مهما بلغ مستواها و ذلك بتحقيق فعالية في الاتصال، يتحقق بتوفير قاعدة من قواعد الإدارة لضمان استمرار المنظمة، حيث يكون من خلال تبني أسلوب الاستماع إلى لمرؤوسين أو العمال من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم، وهنا يمكن القول أن إحدى دلائل غياب الاستماع في التنظيم هو الخوف والتردد في الكلام أو التصريح بمشاكل قد تورق العامل، حيث لأن مدى تخوف المرؤوسين أو المبحوثين من التواصل بالإضافة إلى المشاكل التي يعاني منها العامل،منها مشكل الخوف من الطرد،هو ما يمنعهم من التحدث مع المسؤولين و عندما لا لم يجد من يستمع إليه، مما يعد أهم معوقات الإدارة العلمية لحل الأزمات بالمؤسسة¹⁰.

مراجع المحاضرة العاشرة

- ¹ علي الحوات: " النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية."، شركة إلخا، مالطا، 1998، ص 52 .
- ² إحسان محمد الحسن: "النظريات الاجتماعية المتقدمة". دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005 ، ص 25
- ³ طارق حمادة: "المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية". مطابع الدستور، عمان، بدون سنة، ص 21 .

-
- 4 مرباح مليكة : "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير- دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر-"، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ،جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، البلدة، 2011، ص 76 .
- 5 حسن حريم:" مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد، الطبعة الأولى ، الأردن، 2006، ص.288 .
- 6 مارك ليلو:" مهارات الإدارة الحديثة-أخطاء الإدارة.-" ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2007، ص 221
- 7 توم بيترز، " ثورة في علم إدارة الأفراد."، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998 ، ص 798.
- 8 صلاح عباس، " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 52-53 .
- 9 <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=902&SecID=52>
- 10 مرباح مليكة ،نفس المرجع ، ص 77 .

خاتمة :

يعد مجال البحث العلمي قيما يخص ظاهرة الصراع والأزمات التنظيمية، و من حيث الإستراتيجية العلمية لإدارة الصراع والأزمات التنظيمية حديث نسبيا، كما يعتبر موضوع الساعة و يجلب إهتمام الكثير من الباحثين و المنظرين في مجال إدارة الأزمات، لما تمليه طبيعة العصر، بوتيرته المتسارعة ، في زمن العولمة بما يتميز بسرعة تدفق وانتشار المعلومة ، مما يساهم في سرعة وتيرة الأزمات التنظيمية و فجائية الصراع و اتساع رقعتهما و تمادي أبعادهما؛ ومما يستلزم مجارات تيار العولمة و التسلح بآلياتها و التمكن منها، بهدف حسن إدارة هذه الظاهرة التنظيمية .

و ذلك من خلال التطلع المستمر، على المستجدات في البحوث العلمية المحلية و العالمية في موضوع الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع الأزمات التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
2. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2011
3. جوزيف إلياس، المجاني للصور- معجم مدرسي- دار المجتبي، بيروت، 2000.
4. جوناتان تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرج، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط2، 2000.
5. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، 2004.
6. دي ديرلوف: فكر رجل الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل. دار الراتب الجامعية، بيروت، دون طبعة .
7. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، بدون طبعة، 2002.
8. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. وايد سيرفيس، بدون طبعة، القاهرة، 1998.
9. السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003،
10. الشعلان، فهد أحمد : " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
11. الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.
12. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
13. عابد، سعود سراج: " إدارة الأزمات "، الرياض، مجلة الحرس الوطني، العدد 144 ، 2005-.
14. عاصم الأعرجي: إدارة الأزمات في ظل العولمة. مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية. المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، 2005/06/15.
15. عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات- لما قد لا يحدث. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، بدون طبعة، 2002.
16. عبد الرحمن توفيق: أفكار لكسر الإطار. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، بدون طبعة، 2002.
17. عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ج2، بدون سنة النشر.
18. علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية. شركة إلتحا، مالطا، بدون طبعة، 1998.
19. عليوة، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات "، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. عليوة، السيد و حواش، الدين محمد: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م
21. كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002-.
22. كسيلي نسيم: إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2004-2005.
23. محسن أحمد الخضيري : إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 2002.
24. محمد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة، القاهرة، بدون طبعة، 2003.
25. محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 1967.
26. محمد شومان: الإعلام والأزمات. دار الكتب للنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2003
27. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات في إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء، بدون مكان، الطبعة الأولى، 1996.
28. محمد نصر مهنا: أدارة الأزمات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
29. محمد هيكل: " مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 2006،
30. محمود جاد الله: " إدارة الأزمات " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.
31. مرياح مليكة: استراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير ، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2012.
32. معلوف، لويس: " المنجد " ، ط12، المطبعة الكاثوليكية، بيروت ، 1951م،.
33. معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر – دراسة تحليلية نقدية. دار الأفاق الجديدة ، بيروت، ط2، 1992.
34. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات في إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء، بدون مكان، الطبعة الأولى، 1996.
35. محمد نصر مهنا: أدارة الأزمات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
36. محمد هيكل: " مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 2006،
37. محمود جاد الله: " إدارة الأزمات " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.

38. مرياح مليكة: استراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
39. معلوف، لويس: "المنجد"، ط2، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 1951م.
40. معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر – دراسة تحليلية نقدية - دار الأفاق الجديدة، بيروت، ط2، 1992.
41. ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
42. ياس خضير البياتي، الفكر الاجتماعي من عصر الحكمة إلى عصر العلم، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 1999.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية :

1. Afef Abdellaoui: gestion de la réputation organisation empériod de crise. Université Jules Patrik Lagadec : La gestion crises. MCGRAW Hill, 1991.
2. Alain kerjean: les nouveaux comportements dans l'entreprise. Edition d'organisation, Paris, 2000.
3. Allan manning: strategic management of crises in small and medium businesses. This is of doctorate in business administration, faculty of business and law- school management, Victoria University of technology, Australia, 2004.
4. Bout Lug Divine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise, Institut management public.
5. Bout Lug Divine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise, Institut management public.
6. Carol Dautun: Organisation de la gestion de crise les secours face à une crise de grande ampleur. Master sécurité industrielle et environnement. Ecole des mines d'Alger, 2003/2004. .
7. Christoph Roux Dufort : La gestion de crise, un en jeu stratégique pour les organisation. De book université, paris, Bruxelles, 2000.
8. Coser (L), The fonction of social conflict, Free Press, New York , 1956.
9. DanreDorf (R), Class and class conflict in a industrial society, Routledge and kegan Paul, London, 1972
10. Geniviène Becno : Gestion des RH. Casbah edition, Alger, 2004.
11. J.D. Ford . " The Management of O rganizational Crises." Business Horizons , May – june 1981
12. Medhar(S), L'échec des systèmes politiques en Algérie, Ed Chihab, Alger, 1999.

13. Michele Denise Sheumack: Star link TM corn: a case study. This is of doctorate on philosophy, school of science- Griffith University, Australia, 2003.
- Patrik Lagadec : La gestion crises. MCGRAW Hill, 1991.
14. Robert le Duff : encyclopédie de la gestion et du management. Edition Dalloz, 1999.
15. Allan manning: strategic management of crises in small and medium businesses. This is of doctorate in business administration, faculty of business and law- school management, Victoria University of technology, Australia, 2004.
16. Bout Lug Divine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise, Institut management public.
17. Bout Lug Divine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise, Institut management public.
18. Carol Dautun: Organisation de la gestion de crise les secours face à une crise de grande ampleur. Master sécurité industrielle et environnement. Ecole des mines d'Alger, 2003/2004. .
19. Christoph Roux Dufort : La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisation. De book université, paris, Bruxelles, 2000.
20. Coser (L), The fonction of social conflict, Free Press, New York , 1956.
21. DanreDorf (R), Class and class conflict in a industrial society, Routledge and kegan Paul, London, 1972
22. Geniviéne Becno : Gestion des RH. Casbah edition, Alger, 2004.
23. J.D. Ford . " The Management of O rganizational Crises." Business Horizons ,
24. Tarine Evrard Samuel: prévenir les difficultés post fusion/ acquisition en utilisation la gestion de crise. Laboratoire de rattachement CERAG.

المراجع الإلكترونية (العناوين الإلكترونية):

1. <http://www.Philadelphia.edu.fr>.
2. <http://www.Verne>, 24/25 juin 2004, p 04. [www.Reslau.Iae.org/tutorat 2.doc](http://www.Reslau.Iae.org/tutorat2.doc).
3. www.baaeer.com ملتقى الأنثروبولوجيون العرب:
4. www.nauss.edu.sa/nauss/arabic/menu.
5. www.seau-iae.org/
6. <http://.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>

7. <https://ar.wikipedia.org/wiki>
8. <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1021&SecID=42>
9. إدارة الأزمات ،إدارة الأزمات <https://fr.slideshare.net/MohamedBelal/ss-9>
10. <http://al3loom.com/?p=5658> التربية والثقافة ،الإدارة المدرسية :فى :،كتب فى المهندس أمجد قاسم ديسمبر 28, 2012
11. <http://al3loom.com/wp-content/uploads/2012/12/Crisis-002.jpg>
12. <http://kenanaonline.com/users/ahmedabdelhady/posts/288702>
13. www.moqatel.com/openshare/behoth/ektesad8/azamat/sec02.doc_cvt.htm
14. <http://.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>
15. <http://mcsr.net/activities/031.htm>.