

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان

محاضرات في ادارة الصراعات والازمات

موجهة لطلبة سنة اولى ماستر ادارة أعمال

من اعداد:

د. أحلام سوداني

السنة الجامعية 2021-2022

فهرس المحتويات

II - I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
V - IV	فهرس الاشكال
أ-ت	المقدمة العامة
	الفصل الأول: تحليل بيئة منظمات الاعمال.
7-1	المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية
16-7	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
18-17	المبحث الثالث: الخصائص العامة للبيئة المعاصرة ومحددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة
	الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي :
25-19	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للصراع التنظيمي
29-25	المبحث الثاني: تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الاداري
38-29	المبحث الثالث: الصراع التنظيمي: الاسباب، المستويات والتصنيفات
40-38	المبحث الرابع: اثار الصراع التنظيمي ونتائجه
45-41	المبحث الخامس: إدارة الصراع التنظيمي
55-45	المبحث السادس: نماذج وأساليب ادارة الصراع التنظيمي
66-55	المبحث السابع: تحليل الصراع: المفهوم والأدوات
68-66	المبحث الثامن: ادارة الصراع (الخلاف) في المنهج الاسلامي.
	الفصل الثالث: ادارة الأزمات
76-69	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للأزمة

82-76	المبحث الثاني: الأزمات : الأسباب والتصنيفات
93-83	المبحث الثالث: الاطار النظري والمفاهيمي لادارة الازمات
96-94	المبحث الرابع: الادارة بالأزمات
99-97	المبحث الخامس: المستلزمات الحديثة لادارة الأزمات.
103-100	المبحث السادس: دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات
107-103	المبحث السابع: نماذج عن ادارة الازمات من الواقع.
110-107	المبحث الثامن: ادارة الازمات في الاسلام
112-111	الخاتمة العامة
118-113	قائمة المراجع

14-13	الجدول رقم 01: تحليل مصادر القيمة
16-15	الجدول رقم 02: تشخيص الوظائف الاقتصادية
23	الجدول رقم 03: الفرق بين الصراع والتنافس.
28	الجدول رقم 04: فلسفة الصراع والتصرف الإداري الموافق.
48-47	الجدول رقم 05: الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع والموافق المناسبة لاستخدام الأسلوب.
72	الجدول رقم 06: المفاهيم المختلفة للأزمة.
74	الجدول رقم 07: الفرق بين الازمة وبعض المصطلحات المشابهة.
76-75	الجدول رقم 08: خصائص الازمة.
82	الجدول رقم 09: أهم أنواع الازمات في اوربا سنة 2013
85-84	الجدول رقم 10: المفاهيم المختلفة لادارة الازمات.
99	الجدول رقم 11: مناهج مختلفة في ادارة الازمات: الازمات التقليدية مقابل التعامل مع المستجدات.
108-107	الجدول رقم 12: ملخص نماذج الأزمات في القران الكريم وأساليب معالجتها.

05	الشكل رقم 01: قوى التنافس الخمس ل porter
13	الشكل رقم 02: سلسلة القيمة لبورتر
26	الشكل رقم 03: النظرية التقليدية للصراع.
28	الشكل رقم 04: العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم
34	الشكل رقم 05: نافذة جوهاري
40	الشكل رقم 06: الاثار الإيجابية والسلبية للصراع.
43	الشكل رقم 07: مراحل عملية الصراع.
46	الشكل رقم 08: نموذج توماس وكولمان لادارة الصراع
57	الشكل رقم 09: عجلة النزاع
60	الشكل رقم 10: شجرة الصراع
62	الشكل رقم 11: بصلة الصراع
64	الشكل رقم 12: خريطة الصراع
65	الشكل رقم 13: مثلث A.B.C
71	الشكل رقم 14: الازمة كنظام
73	الشكل رقم 15: الأزمة والمشكلة
86	الشكل رقم 16: مرحلة الازمة ذاتها (الدورة الازموية)
87	الشكل رقم 17: الاستراتيجيات التقليدية لادارة الأزمات.
89	الشكل رقم 18: الاستراتيجيات غير التقليدية لادارة الأزمات
93	الشكل رقم 19: نموذج تخطيطي لادارة الازمات

98	الشكل رقم 20: المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات
----	---

المقدمة العامة :

أبرزت التطورات العالمية الأخيرة العديد من التوجهات حيث أبرزت واقع جديد، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة مست كافة المؤسسات، مما فرض على هذه الأخيرة أن تتسم بملامح، ورؤى تتوافق مع طبيعة الاقتصاد العالمي المعاصر القائم على الديناميكية، المعرفة، التقنية والانفتاح الاقتصادي. ولما أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على تخطي العقبات التي تواجهها في بيئة أعمالها أصبح لزاما عليها استخدام أساليب إدارية تتصف بالحيوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترتقي إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها.

تنبثق نظرية الصراع من مجالات علمية مختلفة مثل؛ إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس. ووفقا لما يراه كوزر Coser، فإن الصراع هو عبارة عن نضال يتركز حول؛ القيم والمطالبة بالسلطة والموارد، وأثناء الصراع يتم تحديد أهداف الخصوم، أو يتم اهانتهم أو تجاهلهم¹. فلطالما انتشر الصراع على نطاق واسع في المجتمع، ولكن في الآونة الأخيرة فقط أثار الكثير من الاهتمام وكان محورًا للبحوث والدراسات². ووفقًا لرحيم (2002)، تتضمن إدارة الصراع تصميم استراتيجيات فعالة لتقليل الاختلالات الوظيفية للنزاع وتعزيز الوظائف البناءة من أجل تحسين التعلم وفعالية المنظمة³.

لا مفر من المشاكل في ديناميكيات القرن الحادي والعشرين، فالأزمة تلازم عملية تطور المؤسسات الاقتصادية في كافة مراحلها العمرية من النشأة إلى الانحدار مروراً بالارتقاء. وفي ظل سياق اقتصادي صعب، يمتاز بشدة التنافس وانفتاح الأسواق، تحولت الأزمة إلى مكون رئيسي في علوم إدارة الأعمال. وبالتوازي، يزداد التوغل التكنولوجي في جميع مناحي إدارة المؤسسات نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وادارتها وتحليلها.

يجادل إلياسون وكريوتر (2000)، أن أحد المضاعفات الرئيسية للأزمة هو كيفية تعريف "متغير الأزمة" الفعلي، فمن الحكمة دائمًا ممارسة الاتصالات الداخلية والخارجية الفعالة للتعامل مع الأزمات بدقة. إن توقع المستقبل إلى درجة معينة أمر قابل للتطبيق. ولذلك فإن هذا هو الدور الحاسم للمديرين - لتحديد وتحليل المواقف المعرضة للأزمات المحتملة)، فمن الضروري توخي اليقظة والاستعداد لأي سيناريو، خاصة في البيئات المضطربة. بكلمات بسيطة، الإبداع والتفكير الاستراتيجي هو اسم اللعبة. يذكر ويلز (1978) أن الاتصالات الكافية هي مفتاح الإدارة الفعالة للأزمات. كما يقترح Ashcroft (1997) أن إدارة المعلومات

¹ ناصر حسونة (2020)، الصراع التنظيمي في جامعة بنغازي مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية المجلد 12، العدد 05، ص 399.

² Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. *Organizational conflict*, 19-36.

³ Olukayode Longe (2015): Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm Journal of Management and Strategy Vol. 6, No. 2; P 85

الفعالة أمر بالغ الأهمية للمنظمات. ويرجع ذلك إلى تدفق المعلومات الأساسية التي سيتم توصيلها إلى أصحاب المصلحة المعنيين في حالات الأزمات⁴.

إلا أن الأزمات، مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمنظمات من أن تعتمد الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابهتها، أو حلها، أو التقليل من أثارها السلبية، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتيجيات على أسلحة مجربة وأسلحة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب على هذه الأزمات، والحد من خطورة نتائجها. فالأزمات أصبحت حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، كما أن إدارة الأزمة تعتبر المقياس الحقيقي لمعرفة قدرة الأفراد والشركات على إدارة الظروف القائمة وهي فرصة لاثبات الذات.

وقد جاءت هذه المطبوعة في ثلاثة فصول مرتبطة بطريقة منطقية للإمام بجميع المفاهيم المرتبطة بإدارة الصراعات وإدارة الأزمات، حيث خصص الفصل الأول لتحليل بيئة المنظمات من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، هذه الأخيرة إذا استطاعت المنظمة التأقلم مع متغيراتها، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتقان. ثم تحليل البيئة الداخلية للمنظمات، هذه الأخيرة هي أنظمة حية تتكون من وحدات متفاعلة تؤدي مهمة بطريقة تعتمد على بعضها البعض داخل هيكل من الموارد النادرة، قد يكون لدى الأطراف في منظمة ما صراع حول توزيع الموارد، أو قد يكون لديهم صراع أكثر جوهرية حول هيكل منظماتهم والطبيعة الأساسية لتفاعلهم. بمجرد أن تكون الأطراف في حالة عدم توافق الهدف، يتطور صراعهم بطريقة ديناميكية، وتبدأ تغييرات بناء قيمة ومطلوبة بشدة أو يؤدي إلى استراتيجيات متصاعدة وعواقب مدمرة.⁵ إضافة إلى استخلاص الخصائص العامة للبيئة المعاصرة ومحددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للاحاطة بالاطار المفاهيمي للصراع التنظيمي، فلسفته، أسبابه، مستوياته وتصنيفاته، إضافة إلى آثاره وأساليب إدارته والتركيز على أدوات تحليله بشيء من التفصيل، فضلا عن تناول إدارة الصراع (الخلافاً) في المنهج الإسلامي.

في حين خصص الفصل الثالث للاحاطة بالاطار المفاهيمي للأزمات من خلال تناول أسباب الأزمة، تصنيفاتها، أساليب إدارتها، الإدارة بالأزمات مع تناول المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات إضافة إلى توضيح دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات وعرض نماذج عن إدارة الأزمات من الواقع وكيفية إدارة الأزمات في الدين الإسلامي.

⁴ Ehsan Khodarahmi, (2009), "Crisis management", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 5 pp. 523 – 528 p 524

⁵ Jacob Bercovitch (1983): Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis, Hong Kong Journal of Public Administration, 5:2, 104-123, p 106

وفي الأخير ارجوا ان أكون قد وفقت في تقديم الاحسن وان تكون هذه المطبوعة مرجعا مفيدا للأساتذة والطلبة، ومصدر معلومات متخصص في إدارة الصراعات والأزمات خصوصا بالنسبة لطلبة السنة الأولى ماستر ادارة الأعمال.

الدكتورة: أحلام سوداني

الفصل الأول: تحليل بيئة منظمات الأعمال

يعد المسح البيئي العملية المنطقية الأولى من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وعليها تعتمد باقي العمليات، حيث تساهم هذه العملية في تكوين فهم واضح عن مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. المسح البيئي هو مجموعة من المفاهيم والتقنيات للتوصل إلى فهم واضح للميزات الاقتصادية الرئيسية، مدى عمق التنافس، اتجاهات تغير الصناعة، مكانة السوق، استراتيجيات المنظمات المنافسة وأساسيات النجاح التنافسي ومستقبل توقعات أرباح المنظمة¹. من أهم أغراض المسح البيئي²:

- التعرف على القوى البيئية المحيطة بالمنظمة ودرجة تأثيرها.
- تحديد السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في الصناعة.
- استشراف مستقبل المنافسة.
- تحديد أسباب تغير هيكل الصناعة التنافسي.
- التعرف على أقوى المنظمات وأضعفها في السوق.
- تحديد مستوى جاذبية الصناعة.

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وهذا مرتبط بقدره المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية.

1- مفهوم البيئة الخارجية:

اختلف الباحثون حول إعطاء تعريف محدد ودقيق للبيئة الخارجية للمؤسسة، نظراً للتعقد والتداخل بين عناصر البيئة ومكوناتها.

تعرف على أنها "مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة وتؤثر على اختيار توجهها، وإجراءاتها وهيكلتها وعملياتها الداخلية"³.

¹ يعقوب عادل ناصر الدين، (2019) الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 176

² المرجع نفسه، ص 177.

³ المرجع نفسه، ص 180

عرف DAFT البيئة الخارجية بانها: "مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الادارة في الامد القصير".

في حين يعرفها Mintzberg & Quinn بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

وعليه يعرف محيط المؤسسة (البيئة الخارجية) على أنه مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، أي أن محيط المؤسسة يعبر عن القوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير حاليا وفي المستقبل على أنشطة نتائج وحتى أهداف المؤسسة.

2-أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية: تقوم المؤسسة بعملية التحليل والتقييم لمتغيرات بيئتها الخارجية لكي تتمكن من التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها.
- تحديد الموارد المتاحة سواءا كانت مواد أولية أو راس مال، تكنولوجيا الات، افراد وتحديد كيفية الاستفادة منها.
- تشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للمؤسسات.
- تحديد الفرص المتاحة والتي يمكن للمؤسسة اقتناصها والاستفادة منها.
- تحديد التهديدات التي يجب على المؤسسة تفاديها أو الحد من اثارها.

3-انواع البيئة الخارجية:

يمكن تصنيف البيئة الخارجية طبق لمستوى عدم التأكد الى أربعة أنواع:

بيئة بسيطة مستقرة، بيئة بسيطة ديناميكية، بيئة معقدة مستقرة وبيئة معقدة ديناميكية.

كما يمكن تصنيفها الى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة، ويوجد في هذين الفضاءين الفرص والتهديدات:

- الفرص: ظروف ومواقف بيئية ذات سمة ايجابية، إذا تمكنت المنظمة من استثمارها تحقق أداء عاليا وربحية متميزة.

- التهديدات: ظروف ومواقف بيئية ذات سمة سلبية، إذا لم تتفادها المنظمة تزيد من المضاعب والمعيقات على المنظمة، وتقلل أداءها وأرباحها.

3-1- البيئة العامة: تسمى البيئة الكلية أو غير المباشرة، وتشمل مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والمجتمعية والقانونية والتكنولوجية والبيئية ذات التأثير غير المباشر على المنظمة، وتعد هذه العوامل غير مسيطر عليهما، من أهمها:

- المتغيرات الاقتصادية والمالية: تشير الى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن بينها: الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال، المناخ العام للاستثمار، سعر الفائدة.
- المتغيرات السياسية: مجموعة العوامل التي تعكس الايديولوجية وأسلوب الحكم والنظام السياسي القائم، وتؤثر عوامل البيئة السياسية على المنظمة من خلال القرارات الحكومية، وطبيعة علاقات الدول والأزمات السياسية الدولية.
- المتغيرات القانونية: مجموعة العوامل التي تعكس التشريعات، القوانين والتعليمات والانظمة التي تنظم حياة المجتمع، وتحدد طريقة ادارة المنظمات وتأسيسها، وطريقة التعاملات ومستويات الضرائب وما هي المسوحات والممنوعات، يمكن لهذه المتغيرات أن تكون فرصة بالنسبة للمؤسسة كقيام الدولة بمنح إعانات واعفاءات ضريبية، ويمكن أن تكون تهديد لها كقوانين حماية المستهلك والقوانين التي تحد من التلوث البيئي.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتكون من التقاليد ونمط ومستوى المعيشة للأفراد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، التغيرات السكانية، المستوى التعليمي، الدور الحديث للمرأة في المجتمع، المسؤولية الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية: مجموعة العوامل التي تعكس نوع التكنولوجيا المستخدمة، ومستوى التطور التكنولوجي، الانفاق العام على البحث والتطوير، الاستثمارات العمومية والخاصة في التكنولوجيا، الاكتشافات الجديدة، سرعة نقل التكنولوجيا، معدل التقادم، مستوى الرافعة التشغيلية، عدد براءات الاختراع التي تؤثر على المنظمة، لأن مستوى الاهتمام بهذه العوامل يمنح المنظمة القدرة على التميز في انتاجها، أو القدرة على خفض التكاليف، والقدرة على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

• العوامل البيئية: مجموعة العوامل التي تعكس الموارد المادية، والحياة والمناخ، والنظم البيئية المتعلقة بالماء والهواء والمرتبطة باستدامة الحياة واستمراريتها، وهي ذات تأثير كبير على بقاء المنظمة وديمومة حياتها.

• المتغيرات الدولية: يجب على المؤسسة القيام بتحليل بيئة العمل الدولية في جميع المجالات السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية كما تسعى كل مؤسسة لتوسيع نطاق استثماراتها وتعاملاتها خارج حدود البلد الذي تمارس فيه نشاطها،

2-3- تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

تتمثل في مجموع العوامل التي تقع في نطاق يمكن للمؤسسة التأثير فيه والتأثر به حالياً أو حتى مستقبلياً (احتمال مبني على التنبؤ والقياس)، يتضمن هذا المحيط عدة فاعلين: المستهلكون، الموردون، المنافسون، التقدم الفني، جماعات الضغط (النقابات والمجتمع المدني)، إضافة إلى اتجاهات الرأي العام. وتعد هذه العوامل غير مسيطر عليها ولكن يمكن التأثير بها نسبياً.

ويرتكز تحليل البيئة الخاصة أو بيئة المنافسة على معرفة المنظمة لصناعتها وتحديد أقرب منافسيها والتعرف على طريقة تفكيرهم واستراتيجياتهم المتوقعة عبر الاجابة عن الاسئلة التالية:

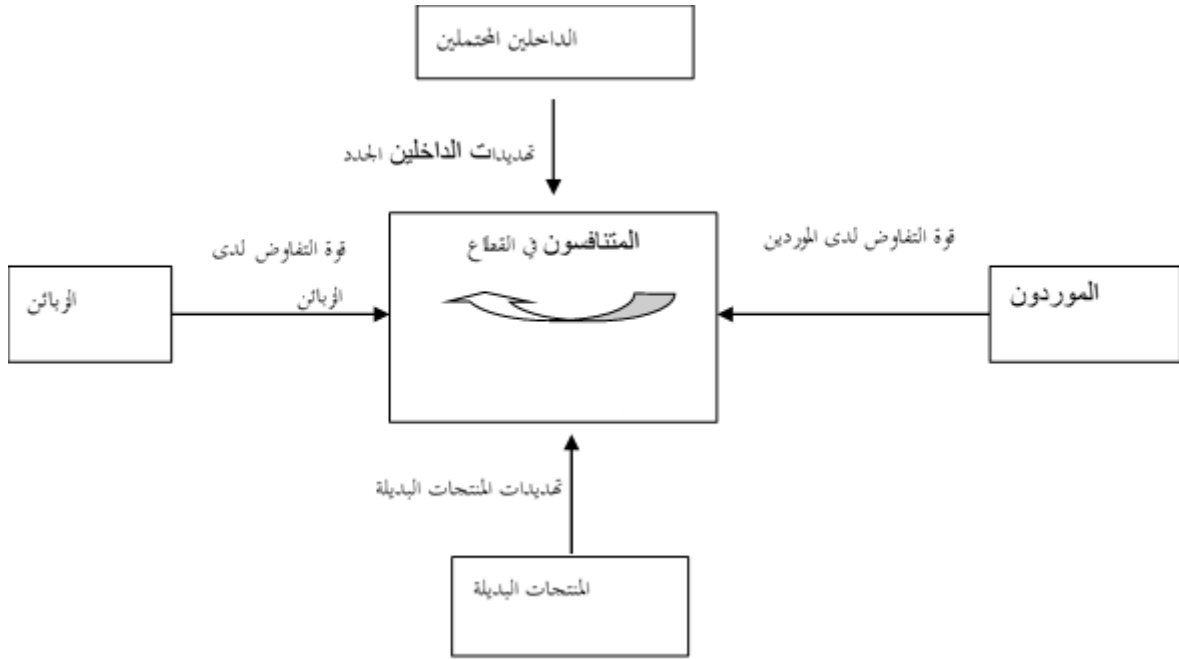
- ما حدود الصناعة؟
- ما هيكل الصناعة؟
- ما الشركات المنافسة؟
- ما المحددات الرئيسية للمنافسة.

• نماذج تحليل البيئة الخاصة:

توجد العديد من النماذج المتعلقة بتحليل البيئة الخاصة، من بينها نموذج تحليل هيكل الصناعة، والنماذج المعدلة لنموذج هيكل الصناعة ونموذج المجموعات الاستراتيجية، ونموذج دورة حياة الصناعة وسنقصر على نموذج بورتر.

• تحليل قوى التنافس الخمس لـ porter:

الشكل رقم 01: قوى التنافس الخمس لـ porter



Source :Michael Porter,(1999) : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris , p 15.

وتتمثل القوى الخمسة التي جسدها بورتير (porter) في الشكل السابق في:

1- منافسي القطاع: "هم يمثلون مجموع المؤسسات، التي تتقاسم مع المؤسسة حصص السوق، علما أنها تنتج نفس المنتج، وتكون بذلك ما يسمى بشدة المنافسة في الصناعة، والتي تعتبر مركز ومحور القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعات"¹

ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين: "معدل النمو في الصناعة، ودرجة تميز المنتجات، عدد المنافسين في القطاع، التكلفة بمختلف أنواعها، القيمة المضافة للنشاط، الأسعار التي يتم البيع بها"².

2- الزبائن: "يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع"³.

¹ محمد القريوتي، (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 74.

² سعد غالب ياسين، (2008): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 65.

³ فلاح حسن عبد الحسيني، (2006) الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخيلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص 82.

ويعتبر الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية: "إذا كانت مشترياتهم نمطية وغير متميزة، وإذا توفرت لديهم معلومات عن طلب أسعار السوق الحقيقية وتكاليف الموردين"¹

3- الموردين: "يعتبر الموردين من أكبر التهديدات التي تواجه المؤسسات التي تنشط في قطاع معين، كون المورد يساهم بدرجة عالية في سعر تكلفة المنتج النهائي من خلال تكلفة شراء المواد الأولية هذا من جهة، كما يبرز تهديده من جهة أخرى حيث يقوم بتعطيل عملية تسرب المواد الأولية إلى المؤسسات من خلال تفضيله لمؤسسات دون أخرى"².

ويبرز تهديد المورد للمؤسسة من خلال: "القوة التي يتصرف بها المورد لرفع سعر المادة الأولية، ومدى تأثير هذه القوة في أرباح المؤسسات، أو وضعية المورد في السوق، خاصة إذا حققت التكامل الأمامي الذي أصبح ينتج المادة الأولية ويستعملها في نفس الوقت لإنتاج المنتجات النهائية التي تنتجها المؤسسة"³

4- الداخلين الجدد والمحتملين: "يحمل الداخلون الجدد للقطاع قدرات جديدة حيث تكون لديهم الرغبة في الحصول على حصة سوقية معتبرة ولهذا لا يمكن تجاهلهم، لأن هؤلاء المنافسين الجدد أثناء توغلهم في القطاع الصناعي عادة ما يأتون بموارد قوية وطاقات جديدة سواء البشرية أو المادية"⁴.

ولكي تتمكن المؤسسات من مجابهة هذا التهديد عليها تبني إستراتيجية وضع حواجز الدخول إلى السوق ومن بينها:⁵

- تمنع الدخول إلى السوق ماديا من خلال مراقبة التموين، التكنولوجيا ومن خلال التحكم في شبكة التوزيع.
- ترفع من تكلفة الدخول إلى السوق من خلال: خلق اقتصاديات الوفرة من خلال سلاسل الإنتاج، الاعتماد على منحى الخبرة، وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

¹نادية العارف، (2003): الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، ص 68.

²فلاح حسن عبد الحسيبي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 75.

⁴راضية دغمان، (2001): نظم المعلومات الإستراتيجية، دورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، رسالة ماجستير، تخصص: التحليل القطاعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2001، ص 96.

⁵عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004) الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 199.

5-المنتجات البديلة: "تعد السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة، والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحاً".¹ ويتوجب على المؤسسات أن تتابع بجديّة تهديدات البدائل الخاصة بمنتجاتها لمعرفة زيادة التهديد أو نقصانه، وإن تهديد المنتجات البديلة يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:²

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي، و الإقتصادي، والنفسي زادت خطورتها.
- ميل المسيرين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، تكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، ويمكن أن تتطور باتجاهات أفضل.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

1- مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة: تعرف البيئة الداخلية على أنها البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية واجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة.

ويرى كل من Narayanan & Nath بانها: تتكون من مجموعة الأنظمة يتركز بعضها الى اطار مادي ملموس مثل الانظمة الوظيفية المختلفة للنظام المعلوماتي، في حين تتركز المجموعة الأخرى من الانظمة الى أطر انسانية معرفية تتجسد بقدرات التجديد والابداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي.

تشمل البيئة الداخلية مجموعة العوامل التنظيمية المكونة من: موارد المنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وعادة ما تكون هذه البيئة مسيطراً عليها، ويجري مسحها بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في العوامل التنظيمية الثلاثة المشار إليها سابقاً، ومن ثم فرز الموارد التي تشكل أساس المنافسة للمنظمة في السوق.³

¹ فلاح حسن عبد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007) الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر عمان، ص 276.

³ يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 195.

• نقاط القوة: سمات أو ظروف مهارات وخبرات وأصول مادية قوية، واصول تكنولوجية تمنح المنظمة قدرة تنافسية مقارنة بالمنافسين، فهي مزايا.

• نقاط الضعف: هي مجموعة معيقات أو مشكلات ضعف في المهارات والخبرات، قصور في الأصول التكنولوجية، قلة الاصول المادية تضعف من قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين فهي عيوب.

2- تحليل عوامل البيئة الداخلية: تشمل عوامل البيئة الداخلية ثلاثة مجموعة من العوامل تتمثل في : ثقافة المنظمة ، سمعة المنظمة الهيكل التنظيمي، الموارد والكفاءات ، سلسلة القيمة، تحليل الوظائف.

• ثقافة المنظمة: هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تكون السلوك في المنظمة، عن طريق التزام الافراد بتطبيق هذه القيم والمعتقدات المشتركة وممارستها بشكل يميز منظماتهم عن المنظمات الاخرى¹.

يعرفها kurt lewin على أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

يمكن أن تكون الثقافة قوية أو ضعيفة، اذ تكون الثقافة القوية ذات قيم ومعايير، وقواعد سلوكية ثابتة وراسخة ومتطورة عبر الوقت، لذلك يعتز بها لأنها تشكل موردا من موارد المنظمة غير الملموسة، أما الثقافة الضعيفة فتمثل قيمة ومعايير وقواعد سلوكية غير متماسكة والالتزام بها محدودا جدا، وبمرور الوقت تزداد هذه الثقافة ضعفا، وأخيرا تنتهي.

• الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"².

¹ المرجع نفسه، ص 207

² رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح (2010): التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12، 13ماي، جامعة اليليدة. ص 56.

يرى (Goldhaber) "ان التنظيمات المؤسسية تتميز من حيث تواصلها المستمر مع محيطها بطريقة تأخذ شكل المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والتغذية الراجعة، ويرى أيضا بان التنظيم لا يمكن أن يستمر في اداء وظيفته دون أحداث تغيرات في بنائه وأهدافه ووظيفته من حين لآخر"¹

ويتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من " التقسيمات الداخلية واليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وأكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحا هي الخارطة التنظيمية، التعليمات والاجراءات المتبعة في التنظيم وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم"²

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي: يتفق الباحثون الاداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي³:

- **التعقيد والضخامة:** يعتبر مبدا تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الاقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة، والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الادارية افقيا، عموديا وجغرافيا. حيث أن توسع التنظيم حسب هذه الاشكال الاخيرة يؤدي الى زيادة درجة تعقيده وزيادة المشاكل، مما يوجب حلها بإيجاد وسائل واليات خاصة بالتنسيق والرقابة وهو ما يشكل عبئا اضافيا على المديرين. ان قرار التوسع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوبا بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع.

-**الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد واجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا وبالتالي عم تشجيع الموظفين على المبادرة والابداع. وتتبع التنظيمات الادارية عدة وسائل تضمن من خلالها قدرا كبيرا من الرسمية في السلوك، ومن الوسائل المتبعة: انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيمها وأهدافها، توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي، العمل على ايجاد ثقافات تنظيمية خاصة بها، اصدار التعليمات.

-**المركزية:** وهي قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة او مستوى اداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، ويعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات، فمن المعروف

¹ خصاونة عاكف لطفي، (2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان. ص 161.

² القربوتي محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر: ط 3، عمان، الاردن. ص 143.

³ المرجع نفسه، ص ص 143، 151.

أن أحد معايير المركزية هو درجة التحكم في اتخاذ القرار. فإذا تجمعت مراحل اتخاذ القرار بيد جهة واحدة فإن هذا يعني مركزية مطلقة، أما إذا توزعت هذه المراحل بين عدة جهات، فإن ذلك يعني أن هناك توزيعاً للسلطة بدرجة ما. حيث يوجد في كل تنظيم درجات مختلفة من المركزية، إذ يصعب وجود المركزية المطلقة في المنظمات المعاصرة التي تتميز بالتعقيد وضخامة الحجم.

• **الموارد:** تشمل موارد المؤسسة على مجموع الأصول، والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات، والمعارف والمهارات، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة:¹

الموارد الملموسة: تتمثل فيما يلي:

• **الموارد الأولية:** تساهم في الميزة التنافسية فتضمن جودة المنتجات إذا تم الاختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد التي غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى الزبائن في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابياً على المنتج المقدم.

• **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، عمليات الصيانة من أجل ضمان إستمرارية عملها لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تطبيق الإهلاك المناسب لتغيير التكنولوجي.

• **الموارد المالية:** كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح منافذ جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

الموارد غير ملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه مادياً وتتمثل فيما يلي:

• **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج، على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الإتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

¹ أعمار بوشناق، (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، ص 32-33.

- التكنولوجيا: التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فإمتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو إتخاذ قرار مناسب بدونها، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن إستغلالها من حيث الإنتقاء التوقيت، مجال وطرق الإستخدام.
 - المعرفة: تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج المعلوماتية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية.
 - الكفاءات: "ترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلك وبذلك تضمن ولاءه"¹ "حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وترابط فيما بينها، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة"².
 - تحليل سلسلة القيمة:
- من وجهة نظر Porter فإن الحصول على الميزة التنافسية ونجاح المنظمة في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميزة يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين³، أولهما يتمثل في انجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبيا بالمقارنة مع المنافسين، والثاني يتمثل في النجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط.
- نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو طريقة تستخدم بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا والمحتملة⁴.
- ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة والتي تصنف إلى مجموعتين كما هو موضح في الشكل أدناه:⁵

¹Loïc Daniel, Burno Metting, Jaque Castelman, (2001) : Le pilotage stratégique, 2^{ème} édition, édition organisation, Paris , P 20

² Jean-Claude ta rondeau, (2002): Le management des savoirs, 2^{ème}, édition press universitaires, Paris, P21.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 70.

⁴ المرجع نفسه

⁵Durand Rodolphe, (2003) : Guide du Management Stratégique ,99 concepts clés, ED-Dunod : Paris, France, p 35.

1- أنشطة القيمة الأولية: هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها وتشمل:

أ. الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، المخازن، الرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.

ب. عمليات التشغيل: هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات.

ت. الإمداد الخارجي: هي الأنشطة المرتبطة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

ونشير إلى أن الأنشطة الثلاث السابقة تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

ث. التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن العميل من شراء المنتج، كما أنها تحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

ج. الخدمات: كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

2- أنشطة قيمة الدعم: توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية وتشمل:

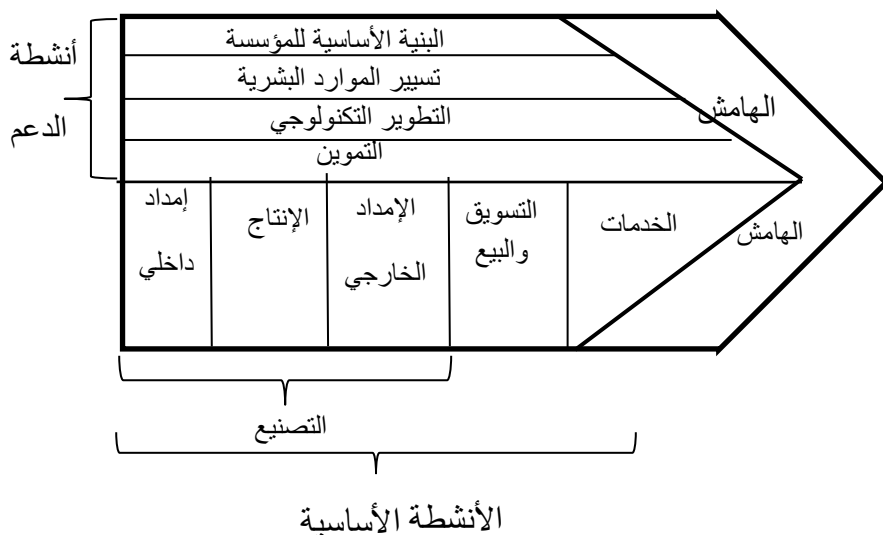
أ. البنية الأساسية للمؤسسة: وهي المديرية التي تتوفر عليها المؤسسة: كالمديرية العامة، ومديرية المالية والمحاسبة، الجوانب القانونية والتخطيط الاستراتيجي.

ب. إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال وتشمل التوظيف، التكوين، التدريب، التحفيز، ونظام التعويض والمكافآت.

ت. التطوير التكنولوجي: هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

ث. التموين: هي الأنشطة المتعلقة بظهور حاجة المؤسسة إلى مادة معينة إلى غاية إيصالها إلى المؤسسة، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه. ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسي (أولي) أو تدعيمي مدخلات، موارد بشرية وتكنولوجيا ويستخدم المعلومات وينتجها.

الشكل رقم 02: سلسلة القيمة لبورتر



Source: Fernez-Walch Sandrine, Romon François, (2008): Dictionnaire du management de l'innovation, Vuibert: Paris, France, p23.

وبغرض التعرف على المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية يجب أن نبدأ بتحديد دور كل مستوى في عملية خلق القيمة، والجدول التالي يوضح مصادر القيمة في المستويات المختلفة لسلسلة القيمة:

الجدول رقم 01: تحليل مصادر القيمة

أمثلة	مصادر القيمة	الأنشطة الرئيسية
قدرة شركة أبل على خلق وظائف ابتكارية	وحيد، لا يضاهي، تكنولوجيا حديثة	تطوير التكنولوجيا
قدرة شركة Wal-Mart على تموين نفسها والتفاوض على الأسعار مع الموردين	مصادر للبيع بتكلفة منخفضة	تموين
قدرة شركة دال (Dell) على الإجابة على الطلبات في الوقت المناسب	إنتاج مثالي- مرونة ورقابة على الجودة	تصنيع وإمداد خارجي

تجارة وبيع	سرعة التسليم- شبكة موسعة- التفاعلية	قدرة دومينو بيتزا (Domino Pizza) على التسليم في الوقت المحدد
خدمات ما بعد البيع	سرعة الخدمة والضمان	قدرة أمكس (Amex) على الضمان للزبون استرجاع أمواله في حالة الاحتيايل

Source : Le Leorne Séverine, Blanco Sylvie (2009) : Management de l'innovation, Pearson éducation : France, p 236.

• **تحليل الوظائف:** يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الإستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة¹.

• عوامل الوظيفة الإدارية:

من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات. كما ويتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف²:

- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص كيف تخطط المنظمة، وتبني مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الإستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الاجل.
- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.
- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها.

¹ هالة يحيوي، (2021): التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، ص 106.

² المرجع نفسه، ص 107.

• تشخيص الوظائف الاقتصادية:

الجدول رقم 02: تشخيص الوظائف الاقتصادية

الوظيفة	العناصر الأساسية
تشخيص الوظيفة المالية	<ul style="list-style-type: none"> -حجم الموارد المالية -كفاءة النظم المحاسبية -حجم القروض والفوائد وبرامج التسديد -العلاقة مع المساهمين والمقرضين والمستثمرين -تحليل مصادر واستعمالات راس المال العامل -نظم المراجعة والمحاسبة والرقابة المالية -هيكل التمويل الامثل -السيولة وتخطيط التدفقات النقدية -هيكل راس المال وحقوق الملكية -الربحية، العائد على الاستثمار، الرافعة المالية
تشخيص الوظيفة التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة توازن محفظة المنتجات المعروضة - مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات - مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة - دراسة السوق (تحديد حجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع لمنتجات أو خدمات المؤسسة.....) - موقع المنتجات في دورة حياة المنتج - الحصص السوقية - تحليل الاتساق بين عناصر المزيج التسويقي (استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية الترويج، استراتيجية التوزيع) - مدى فعالية تنظيم المبيعات وتأثيره على الربحية والتدفق النقدي. - خدمات ما بعد البيع ووكلاء البيع والبيع الشخصي.
تشخيص الانتاج والتمويل	<ul style="list-style-type: none"> -تحليل القدرة الإنتاجية - دراسة تسيير الانتاج. - تحليل مرونة جهاز الانتاج، عمره ومتطلبات التجديد. - تكلفة ومدى توفر المواد الاولية - الرقابة على المخزون – معدل دوران المخزون. - مواقع ومساحات العمل واستغلال الطاقة - برامج الصيانة والسلامة المهنية. - اقتصاديات الحجم، التجربة والتعلم. - أنظمة التصنيع وتقنيات الانتاج والمكننة والتكنولوجيا - درجة استخدام التكاملات الخلفية والمقاولة من الباطن. - الكفاءات الفنية وتكاليفها.

<p>- الرقابة على العمليات.</p>	
<p>-تحليل جهود البحث مثلا عن طريق حساب النسبة بين الاستثمارات في R&D ورقم الاعمال. -دراسة محفظة المنتجات والعمليات الجديدة. - دراسة القدرة على ايداع أو شراء براءات اختراع. - الامكانيات المالية لمخابر البحث. - دعم الادارة لبرامج البحث والتطوير. - مدى توفر الخبراء والفنيين والباحثين.</p>	<p>تشخيص البحث والتطوير</p>
<p>-مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية. -دراسة المؤهلات ومستويات الكفاءات. - مدى فعالية عمليات التخطيط الموارد البشرية -كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية - أنظمة الرواتب والحوافز وفعاليتها. - معدلات الغياب ودوران العمل. - فعالية تدوير واثراء العمل - وضوح اجراءات وقواعد العمل - مدى فعالية برامج التدريب والتطوير. - نظم تقييم الأداء والترقية وفعاليتها. - الظروف المادية والمعنوية والامنية للعمل. - تحليل المناخ الاجتماعي.</p>	<p>تشخيص الموارد البشرية.</p>
<p>-الكمية المباعة ، سيرورة الشراء ، الموسمية -التطور الديمغرافي -تطور الرغبة والقدرة الشرائية. (évolution du pouvoir et du vouloir d'achat)</p>	<p>الطلب</p>
<p>-الإنتاج (سيرورة الإنتاج، القدرة الإنتاجية للقطاع، اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة) -أهمية التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة. -التوزيع (درجة التركيز، درجة التكامل الافقي) -خلق القيمة (تمويل القطاع، التكنولوجيات المستعملة)</p>	<p>العرض</p>

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثالث: الخصائص العامة للبيئة المعاصرة ومحددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة:

1- الخصائص العامة للبيئة المعاصرة: ان المناخ الذي يحيط بالمنظمات المعاصرة يطرح عليها تحديات

كبيرة يدفعها الى تغيير استراتيجيتها واعادة النظر في قراراتها وثقافتها ومن اهم العوامل والتحديات¹:

- العولمة: حيث فرضت ظاهرة العولمة على منظمات الاعمال تحديات كثيرة أهمها اتفاقية الجودة والمنافسة.
- ديناميكية البيئة واضرابها: ان النتائج المترتبة عن ظاهرة العولمة ستظل المنظمات تتحمل تبعاتها على جميع المستويات ثقافيا وتقنيا واقتصاديا وستبقى هذه المنظمات تتعايش مع التقلبات والاضرابات وتتكيف معها باستمرار.
- الثورة المعلوماتية: تزايد اهميتها مع الوقت بحكم ما توفره من غزارة المعلومات وسرعة وصولها الى مرديها الذين يعملون على تحليلها والاستفادة منها.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: تلعب المنظمات دورا مهما في القضاء على الفقر وتوسعي الى التقليل من البطالة والتخلف وتبني برامج خيرية ...
- التعقيد الفني: في عصر العولمة أصبح المدير في حاجة ماسة الى معلومات فنية جديدة باتت أكثر تعقيدا من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها بالشكل الملائم.
- القيود البيئية: أصبحت المنظمات مقيدة بقوانين فرضتها المعطيات والظروف المحيطة، قد تكون اقتصادية أو سياسية كقوانين العمالة وتحديد الحد الأدنى للأجور، وتحديد أسعار الصرف.
- التنوع البيئي: استراتيجية تهدف الى الحد من التعرض للخطر من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الاستثمارات، مثل الأسهم والسندات والعقارات، والتي لا تأخذ نفس المسار نفسه.

2-محددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة:

ان نجاح المنظمة في ادارة البيئة التي تتعامل معها يتوقف على نجاحها في تحليل مصدر عدم التأكد

واختيار الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفاعلية، ويتأثر ذلك بثلاثة عوامل عامة وهي:

¹ بهاء الدين المنجي العسكري ، أنعام الحيايلى، (2015): ادارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي، ص ص 110-112

- درجة التنبؤ: وهو مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.
- إدراك البيئة: ويشير الى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة، هل البيئة التي يتم ادراكها قريبة من الواقع أم لا. فالإدراك السليم للبيئة يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل.
- عقلانية المنظمة: ويشير الى مدى تصرف المنظمة بعقلانية، فكلما تمت عمليات تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلائي راشد، زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة.

الفصل الثاني: إدارة الصراعات التنظيمية

ان محاولة تحديد تعريف للصراع بصورة دقيقة من المهام العسيرة لأنه غالبا ما يكون نابعا من الاتجاهات الشخصية للمفكرين ومن ايدولوجياتهم وعقائدهم المختلفة وتخصصاتهم العلمية شأنه شأن كل ظاهرة ناشئة من سلوك او نشاط إنساني في تنظيم اجتماعي معين.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

يرجع أصل كلمة (Conflict) إلى الكلمة اللاتينية (Conflictus) والتي تعني "الصدمة (Choc) " أو المقاومة (Lute) والمعركة (Fight)، لذلك نجد أن بداية البحوث في هذا المجال اقتصرت على ميدان الحروب فقط؛ فمع بدايات القرن السابع عشر فقط استخدمت كلمة "الصراع" في العلاقات الاجتماعية والتي تعني "التنافر أو التضاد (Antagonisme) " الممكن في مختلف الحقول: الفكرية، الأخلاقية، الاجتماعية، القانونية والنفسية.¹

1-التعريف اللغوي: ان التحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflict التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق او التنافر او التعارض او الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع الى التفاعل الذي تتعارض وتتناقض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي الى إثارة الصراع² غير أننا يمكن أن نفرق بين الخلاف و الصراع، حيث نجد أن هذا الأخير يعبر على الخلاف الحاد الذي يخلف أثارا مدمرة على الأفراد والجماعات والمؤسسات³

2-التعريف الاصطلاحي:

بتعدد الباحثين وتخصصاتهم تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي، وسوف نتطرق الى أهمها:
يعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات⁴.

¹ أبو القاسم حمدي (2019): إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، ص 01.

² رحالي حجيلة، (2012): الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 12

³ حسين بورغدة، (2006): الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب ادارته ، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة سطيف ERIAD ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، ص 02.

⁴ شلابي زهير بوجمعة، (2012): الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، ص 93.

وصف Deutsch الصراع على أنه قائم كلما حدثت أنشطة غير متوافقة (أهداف متعارضة، مطالبات، معتقدات، قيم، رغبات، أفعال، مشاعر، إلخ¹.

كما يعرف على انه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الأخر يؤثر سلبا على شيء -ما- يهتم به الطرف الأول². يتم تعريف الصراع هنا على أنه أي نوع من المعارضة أو التفاعل العدائي بين طرفين أو أكثر³

يُعرف Simmel الصراع على أنه مصمم لحل الثنائيات المختلفة، حيث إنه يُعد طريقة لتحقيق نوع من الانسجام بين الطرفين المتصارعين، حتى لو حدث ذلك من خلال هزيمة أحدهما. ووفقا لراي Simmel، فإن الصراع يعمل كغرض اجتماعي، وان تسوية الخلاف قد يحدث حتى مع الهزيمة التامة لأحد الأطراف، فالصراع يجمع الأعضاء في مجموعة ما، ويقلل من التوتر فيما بينهم، كما يضع Simmel ثلاث طرق محتملة لإنهاء الصراع:⁴

- قد ينتهي الصراع بفوز أحد الأطراف على الآخر.
- يمكن حل الصراع من خلال التسوية بين الطرفين.
- قد ينتهي الصراع من خلال الرغبة في إنهاء الصراع.

يرى الحنيطي ان الصراع عبارة عن تناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الاقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حيث يعتقد ان بأن أهدافها متضاربة، ومواردها محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامها بتحقيق أهدافها⁵.

يعرف الصراع في مجال السلوك التنظيمي بانها الظروف التي يعمل فيها الافراد أو الاقسام الموجودة في احدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها، مما يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي⁶.

يربط March & Simon الصراع التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات، حيث يعرفه على أنه "يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع هو حالة تعطيل لفاعلية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله

¹ Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. Organizational conflict, p p 19-36

² رحالي حجيلة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ Stephene Robbins, (1978): conflict management and conflict resolution, are not synonymous terms, vol XXI, N 02. P 67.

⁴⁴ ناصر فرج احسونة، مرجع سابق، ص 402.

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطحم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم- النظرية – التطبيقات، دارحافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، 2003. ص 226.

⁶ مها مراد علي أحمد (2018): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، ص 252.

في موقف معين¹ وتتوافق هذه النظرة السلبية للصراع مع تعريف (اللوزي، 1999) الذي يرى ان الصراع هو ارباك او تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل² تم تعريف الصراع في مكان العمل Workplace conflict بعدة طرق من قبل العديد من المؤلفين. عرّف أوبي (2012) الصراع في مكان العمل بأنه عمل من أعمال السخط والخلاف الذي يستخدمه إما العمال أو أصحاب العمل للضغط المفرط على بعضهم البعض من أجل الحصول على مطالبهم. يتفق هذا الرأي مع وجهة نظر كل من؛ Henry (2009)، Azamoza (2004) والتي حددوا فيها أوصاف الصراع في مكان العمل كنزاع يحدث عندما تتعارض مصالح أو أهداف أو قيم أفراد أو مجموعات مختلفة مع بعضها البعض في المنظمات. بناءً على هذه الفرضية، يمكن اعتبار الصراع في مكان العمل في سياق علاقة العمل بمثابة تضارب حتمي في المصالح وما ينتج عنه من نزاعات متفاوتة الشدة بين وداخل أي من أو كل الفاعلين النشطين في المنظمات. وبالتالي، في غياب القيم المشتركة في المنظمات، لا بد أن يحدث الصراع.³

اسم التمرين: شمس النزاع⁴

مدة التمرين : 20 دقيقة

الهدف العام للتمرين: التعرف على مرادفات الصراع (النزاع)، إضافة إلى التعرف على الكلمات الأكثر شيوعاً في السياق المحلي كمرادف لكلمة نزاع.

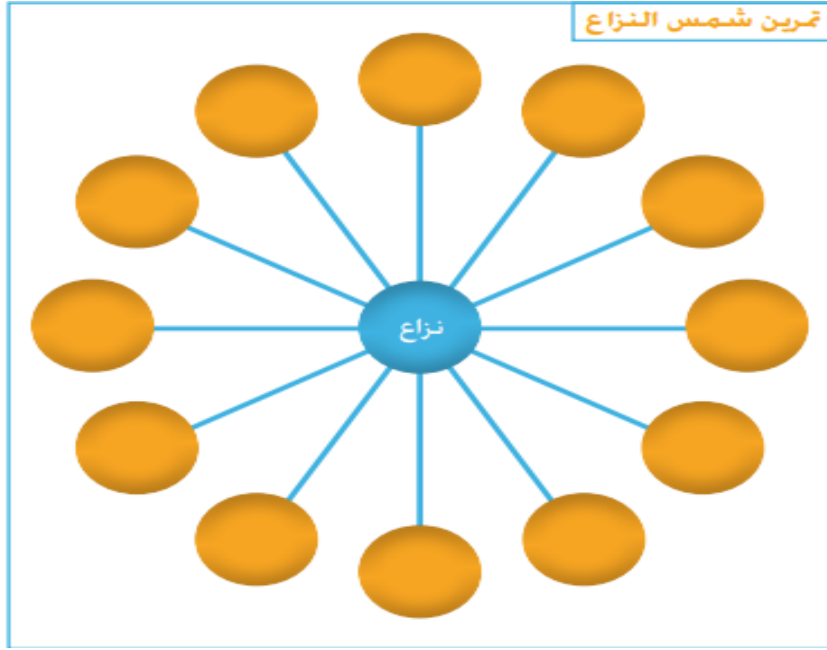
خطوات التمرين: يتم وضع كلمة نزاع في وسط دائرة في منتصف اللوح القلاب. يتم رسم خطوط من الدائرة على شكل شمس. من ثم يتم سؤال المتدربين عن المرادفات التي ترد في الذهن لهذه الكلمة وتسجيل كل إجابة على خط من خطوط شمس النزاع. يتم إجراء هذا التمرين من خلال النقاش الجماعي

¹ حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 04

² الضويان حصة بنت عبد المحسن، (2013): استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، ص 31.

³Olukayode Longe, (2015): Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm Journal of Management and Strategy Vol. 6, No. 2; P 84

⁴ خالد سليم، دليلك في الوساطة، كيف تكون وسيطاً ناجحاً، دليل تدريبي في الوساطة والتعامل مع النزاع، مؤسسة تعاون لحل الصراع.



نتائج تمرين شمس النزاع

يظهر المثال التالي نتائج العمل في تمرين « شمس النزاع » مع أحد المجموعات التدريبية في برنامج الوساطة الذي تنفذه مؤسسة تعاون لحل الصراع في العام 2008 والذي يأتي على الشكل التالي:



من الشكل اعلاه تظهر نتائج تمرين شمس النزاع ان الكلمات الشائعة المعبرة عن النزاع تختلف من منطقة إلى أخرى ومن فئة إلى أخرى، حسب نوع الصراع دولي او تنظيمي. كما تختلف اللهجة التي يتم التعبير بها عن مرادفات النزاع. فمثلا نجد أن أكثر الكلمات شيوعا في المجتمع الفلسطيني (وهو ما أظهرته نتائج

التدريب مع أكثر من عشر مجموعات من المتدربين وفي مناطق مختلفة من الضفة الغربية) هي: طوشة، خلاف، مشكلة.

-مراجعة الكلمات المرادفة للنزاع تشير إلى الطابع «العنيف» الذي يميل إلى استخدام القوة في التعامل في مواقف النزاع.

يطبق نفس التمرين على طلبة سنة أولى ماستر ادارة الاعمال لمعرفة الكلمات الاكثر شيوعا التي يستخدمونها كمرادفات للصراع التنظيمي.

• الصراع التنظيمي والتنافس:

قد يخلط البعض بين الصراع التنظيمي والتنافس، التنافس بين الافراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين اثناء محاولة كل منهما تحقيق هدف معين لكن دون إعاقة الطرف الاخر، فالمنافسة لا تنطوي غالبا على اتجاه عدائي، كما أنها لا تؤدي بالضرورة الى الاضرار بالآخرين على النقيض من ذلك الصراع، حيث يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من تمكن الطرف الاخر من تحقيق أهدافه¹. والجدول التالي يوضح الخصائص الأساسية لكل مفهوم:

الجدول رقم 03: الفرق بين الصراع والتنافس

التنافس	الصراع
سلوك فردي أو جماعي يهدف الى تحقيق أهداف معينة	سلوك فردي أو جماعي يهدف الى تحقيق اهداف معينة
لا ينطوي غالبا على الاتجاه العدائي والاضرار بالآخرين	يحاول كل طرف إعاقة الطرف الاخر والاضرار به
ليس بالضرورة كل طرف من أطراف المنافسة على وعي بالطرف الاخر	كل طرف من أطراف الصراع على وعي بالطرف الاخر
لا يوجد تعارض بين الافراد أو الجماعات	يوجد التعارض بين الافراد او الجماعات
التفاعل يكون منظم	التفاعل يكون منظم وغير منظم
أقل توترا وحدة من الصراع.	أعلى توترا وحدة من التنافس

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 227

المصدر: الزهراني عبد الله أحمد (1999)، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ص 17.

مثال: انخفاض ميزانية الدولة وما يترتب عليه من نقص في الحصاص المخصصة لكل وزارة أو مؤسسة أو أي قطاع من قطاعات الدولة قد يدفع هذه الجهات للدخول فيما يشبه الصراع، لان الحصول على حصة أكبر سيكون على حساب جهة أخرى. التنافس قد يكون أكثر وضوحا بين الشركات والمؤسسات التي ترغب التعاقد مع الدولة لتقديم خدمة -ما-، حيث تتقدم كل شركة بإعطاء موافقات معينة اخذة في الحسبان العطاءات المقدمة من الشركات الأخرى المنافسة والتي قد تفوز بالمنافسة¹.

3- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في²:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.
 - يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه امكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي به
 - يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به، طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم الى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

4- مكونات الصراع التنظيمي: يرى العتبي 2006 أن نشأة ظاهرة الصراع التنظيمي تعود الى ثلاث

مكونات وهي:³ المثير، الاستجابة والتفاعل

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 227.

² رحالي حجيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.

³ امتياز احمد عبد الله، (2019): اثراستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، ص 12.

المثير: هـو تلك العواول التي تقضي الى اثاره الصراع سواء كانت عواول من البيئه او المنظمه او الفرد.
الاستجابة: تتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

التفاعل: يتم بين العواول المثيره للصراع والمستجيب لهذه العواول وينشا من الصراع.

المبحث الثاني: تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

ان النظرة لموضوع الصراع تطورت مع تطور الفكر التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة لقد مرتطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي:

1- النظرية التقليدية للصراع: ظهر هذا الاتجاه في النصف الأول من القرن العشرين، يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، ولذلك فقد اتجهت الإدارة الى ضرورة القضاء عليها وعدم الحديث عنها وتجاهلها. هكذا، في عملهم التأسيسي على نظرية المنظمات، عرّف مارس وسيمون (1958) الصراع على أنه عائق لآليات صنع القرار العادية¹.

وترتكز أفكار النظرية على عدة فرضيات أهمها:

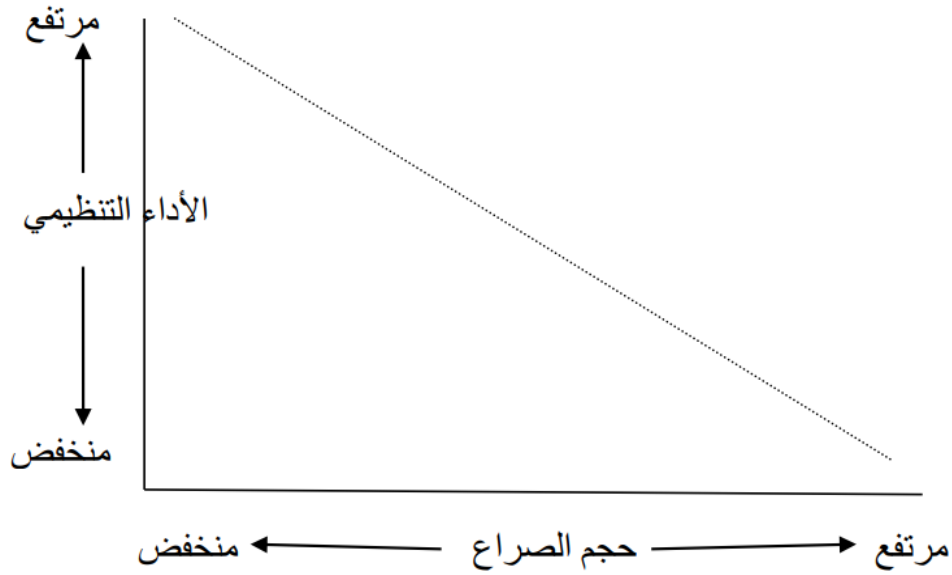
- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددین محدثو الاضرابات.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

على الرغم من أن هذا المنهج لم يحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معها بفعالية، إضافة الى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابية للصراع كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير، الا انه لازال يمثل وجهة نظر العديد من أعضاء المجتمع، السبب كما يراه روبنز هو ان المنشآت (المنزل، المدرسة مراكز العبادة) اعتنقت المنهج التقليدي للتعامل مع النزاع وهي المؤسسات التي تمتلك أقوى تأثير على المجتمع، مثلا: في المنزل غالبا ما يمنع الابوين أبناءهم من المشاجرة، كما المراكز الدينية تؤكد على الاخوة والسلم...²

¹Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015): Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 24-41 p 24

² Stephene Robbins, op, cit, p 6.

الشكل رقم 03: النظرية التقليدية للصراع



المصدر: إبراهيم علي رابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الوكة، ص 05

2- المدرسة السلوكية: سادت هذه النظرية المجتمع الانساني منذ فترة الخمسينيات من القرن العشرين، تبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الادارة إلا أن نتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة¹ وبالرغم من أن المدرسة السلوكية تنظر الى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل أية منظمة وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، إلا أنها لم تدرك أهمية الصراع الوظيفي ودوره لصحة المنظمة، وترى ضرورة حل الصراع أو تخفيفه وضبط حجمه وعدم تشجيع حدوثه².

3- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع: حسب هذه النظرية فان الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً ايجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت على مستوى معين، لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للابقاء على الصراع في اطاره المرغوب حيث أنه³:

➤ إذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتخذ الادارة لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به.

¹ شلابي زهير بوجمعة، مرجع سابق، ص 109.

² رجالي حجيلة، مرجع سابق، ص 32.

³ شلابي زهير بوجمعة، مرجع سابق، ص 109.

➤ اذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الادارة أن تشير مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما، لكنه تحت سيطرة الادارة ويغذي باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية، أي أنه ضروري مهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

وترتكز هذه النظرية على عدة فرضيات أهمها:

➤ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

➤ ادارة الصراع ممكنة.

➤ الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري.

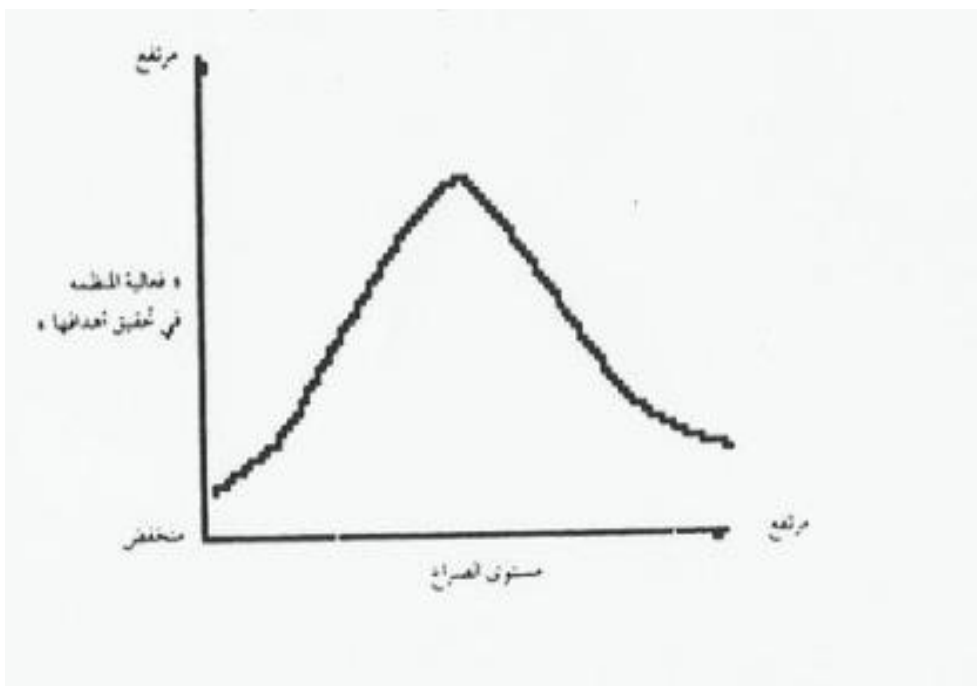
ويحدد الطويل (1986) النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية عن غيرها بما يلي¹:

- تعترف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء أو الصراع الوظيفي.
- تشجع صراحة المعارضة للبناء أو الوظيفية،
- تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن اثاره الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.
- تنظر الى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع اداريي النظام.

ان ارتفاع حدة الصراع على مستوى الفرد او الجماعة الى مستوى خارج عن السيطرة قد يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل، لكنه مع المستوى المعقول من الصراع يكون الموظف مدفوع لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ الزهراني عبد الله أحمد 1999، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ص 12.

الشكل رقم 04: العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، (2003): السلوك التنظيمي، المفاهيم- النظرية - التطبيقات، دارحافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، ص 231.

والجدول التالي يوضح فلسفة كل من المدارس السابقة والتصرف الإداري الموافق:

الجدول رقم 04: فلسفة الصراع والتصرف الإداري الموافق

التصرف الإداري الموافق	الحالة (state)	الفلسفة
عدم القيام بأي شيء حل الصراع	$A=D$, where $D=0$ $A>D$, where $D=0$	التقليدية
عدم القيام بأي شيء حل الصراع	$A=D$, where $D>0$ $A>D$, where $D>0$	السلوكية
عدم القيام بأي فعل حل الصراع تشجيع الصراع.	$A=D$, where $D>0$ $A>D$, where $D>0$ $A<D$, where $D>0$	التفاعلية

A: المستوى الحالي للصراع.

D: المستوى المرغوب للصراع.

Source: Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75. p 68.

4- النظرية الموقفية للصراع: تناولت الصراع على أساس أن تحليل الموقف وتشخيصه أساس لازم لتحديد رد الفعل المناسب، وأنه لا توجد هناك طريقة واحدة مثلى لإدارة الصراع يمكن استخدامها في كافة الظروف، وإنما توجد هناك استراتيجيات مثلى لإدارة الصراع تناسب مواقف معينة، وبموجب التناول الموقفى يتم تشخيص الصراع بهدف معرفة أسبابه ودوافعه، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه من بين الابدال المطروحة على أن تؤدي الى ربح كل الأطراف المتصارعة.

كما أن أصحاب النظرية الموقفية يطرحون أسئلة مغايرة مثل¹:

-متى ندخل في صراع؟

-ما هي الظروف التي يحدث فيها الصراع؟

مما سبق يظهر أن المدارس التنظيمية تختلف في نظرتها الى الصراع، كما يظهر أن هناك تطورا في نظرة هذه المدارس الى ظاهرة الصراع، ففي حين نظرت المدرسة التقليدية الى الصراع على أنه أمر سلبي يجب القضاء عليه، اعتبرته المدرسة الحديثة أمرا طبيعيا له اثار ايجابية وأخرى سلبية.

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي: الأسباب، المستويات والتصنيفات

1-أسباب الصراع التنظيمي

توجد عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة، فلكل صراع أسبابه ودوافعه، يشير Robbins إلى أن فهم مصدر الصراع يحسن من احتمالية الإدارة الفعالة له².

حسب (عساف، 1999) فإن أسباب الصراعات التنظيمية تحدث بسبب المحاور الرئيسية التالية:

محور القيم: هناك اختلاف في القيم العقائدية او الأيديولوجية السائدة، وحيث ان القيم تتميز بالاطلاق وترفض النسبية، كما انها لا تقبل المساومة لذا كلما كان التمسك بها قويا زادت احتمالات الصراع. محور المصالح وطرق توزيعها: كل شخص او كل جماعة رسمية او غير رسمية في المنظمات الإدارية لها مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم او طموحاتهم، وإذا كان تحقيق احدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض الغاء أو إنقاص لمصالح طرف اخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع.

محور المكانة والهيبة: يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع الى ان القيادات الإدارية التي تمكنت من اشباع حاجاتها المادية تسعى الى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها

¹ ناصر فرج احسونة، مرجع سابق، ص 402.

² Jacob Bercovitch , op, cit, p 107.

الى موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع ان يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من اجل الوصول الى راس السلطة.¹

محور النفوذ: معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا يحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمور، كلما تمكن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم.

محور الاختصاصات والمسؤوليات: تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسين على أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم اما لعدم الثقة في مرؤوسهم أو خوفا على نفوذهم ومكاناتهم أو غير ذلك.

يشير هيجان الى أن هناك أسباب أخرى تؤدي الى الصراع التنظيمي وهي²:

➤ تعدد التنظيمات غير الرسمية: هناك أسباب للصراع تتمثل في:

خصائص الجماعة (مثل تكوين المجموعات الصغيرة) كلما زاد عدد التنظيمات غير الرسمية كان ذلك سبباً للتنازع بينهم، وذلك يهدد وجود المنظمة وفعاليتها.

➤ المغالاة في ابراز محاسن الأسلوب التنافسي ودعمه وتطبيقه:

من خلال ربطه بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لاطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية من أجل مضاعفة انتاج المنظمات كما ونوعا، مما يؤدي الى خلق حساسيات شخصية بين العاملين قد تصل لدرجة الصراع بينهم عندما لا توجد بينهم أي معايير محددة لقياس فعاليتهم خاصة اذا كان هناك تحيز ولو بنسبة قليلة من قبل الإدارة على بعضهم او كانت هناك فروق كبيرة بينهم تمنع التناسق بين فعاليتهم.

يرجع بعض المختصين في إدارة الصراع أسباب الصراع الى أسباب فردية وشخصية والمتمثلة في³:

- تباين شخصيات الافراد وقيمهم واخلاقياتهم، الامر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح.

¹ كافي مصطفى يوسف، (2015): ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار الحامد، الاردن، ص 71.

² المرجع نفسه، ص 72-73

³ رحالي حجيلة، مرجع سابق، ص 69.

- الانانية: يسعى كل طرف أو أكثر الى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الاخر أو متعديا عليها.
- الولع بالسلطة والسعي بموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا الى الصراع أو مساعدا على تأجيجه.
- تعارض مطالب كل من العمل والاسرة من حيث الوقت والتفكير.
- في حين صنف كلا من كاتروكاهن أسباب الصراع الى أسباب عقلانية وغير عقلانية للصراع¹:
الأسباب العقلانية: تمثلت في:
- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والافراد.
- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.
- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

الأسباب غير العقلانية: ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحرف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

حدد Felidman & Arnold أسباب الصراع داخل الجماعات الى سببين رئيسيين²:

- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات: يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من اهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.
- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:
 - تداخل وتشابك الموارد وقلتها.
 - تنافس أنظمة الحوافز.
 - استخدام المنافسة كوسيلة.

¹ الضويان حصة بنت عبد المحسن، مرجع سابق، ص 39.

² سمير الجمل (2015)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد1، العدد (29)، ص 07.

انطلاقاً من مستويات تحليل النظام المؤسسي، توجد ثلاثة أسباب للصراع وهي¹:

أسباب ظاهرية: وهي الأسباب التي يبدو للجميع أنها أدت الى الصراع، ودائماً يشار إليها بأصبع الاتهام على أنها سبب الصراع، لكنها ليست الأسباب الحقيقية للصراع، فهي أحداث خارجية تؤدي الى تفجر الصراع وبروزه الى السطح، بينما كان الصراع كامناً قبل أن تظهر هذه الأسباب.

مثال: فإذا لاحظنا أن مديري قسسي الإنتاج والمبيعات يرفضان التعاون، فسوف نعتقد أن السبب هو وجود خلاف شخصي بين المديرين، فهذا هو أول سبب يرد الى الذهن عن أي صراع.

أسباب تعزيرية: تؤدي هذه الأسباب الى تصعيد الصراع وزيادة حدته وانتقاله من مستوى الى آخر، والعمل على تقليص هذه الأسباب لا يفيد الا في تأجيل الصراع، ولا يؤدي الى انهائه او تسويته.

مثال: ففي مثال صراع مديري قسسي الإنتاج والمبيعات، كان السبب الظاهري هو التنافر الشخصي، أما السبب التعزيري فقد يكون هو اختلاف نظام الحضور والانصراف للمديرين.

أسباب جذرية: هي الأسباب الخفية التي لا يظن اليها المدير الا بعد فترة من البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع، فإذا ما تم استئصال هذه الأسباب وحدها، يمكن إدارة الصراع وانهاؤه تماماً، ولكن هذه الأسباب تكون راسخة في ثقافة المؤسسة، ويعتبرها المدير من المسلمات التي لا تحتمل الشك.

مثال: ففي مثال الصراع بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات قد يكون السبب الجذري هو اختلاف طريقة حساب المكافآت التي يحصل عليها كل منهما.

2- مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي او تحديد مستوياته، الا ان معظم المؤلفين يتفقون على المستويات التالية:

1-2- الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يستوجب على الفرد ان يختار بدائل متعارضة مع أهدافه او توقعاته او قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل².

¹ كيرك بلاكارد وجيمس جيبسون، (2002): ادارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شركة إدارة. كوم، القاهرة، العدد 21، ص 02.

² شلابي زهير بوجمعة، مرجع سابق، ص ص 98-100.

ويتضمن هذا النوع نوعين صراع الهدف وصراع الدور:

• صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت او عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين او أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ الصور التالية¹:

الصراع بين هدفين ايجابيين: لا يمكن تحقيقها معا مثلا الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية او تحويله لقسم اخر.

الصراع بين هدف ايجابي وهدف سلبي: عناصر ايجابية تواجه عناصر سلبية، مثال: تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري (إيجابي) غير انها تقرر له ساعات إضافية (عنصر سلبي)

الصراع بين هدفين سلبيين: يواجه الفرد الاختيار بين هدفين سلبيين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرر، مثلا يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة اقل او تحويله لفرع ريفي اخر لنفس المنظمة

• صراع الدور: يرى هونت بان صراع الدور عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين الأدوار بعض الخلط والاختلاف والصراع²

يتفرع صراع الدور الى الأنواع التالية³:

صراع داخل الدور: (Intra-role C): يحدث عندما يتلقى الفرد معلومات متناقضة عن الآخرين في دور معين، كأن يتلقى المدير تقارير متناقضة بشأن فرد معين بخصوص موضوع ترقيته، فمرة يتلقى تقارير ايجابية عنه، ومرة سلبية، أو بخصوص دوره كمسير للمنظمة بشأن قرار توسيع رأس مال المنظمة، فمرة يتلقى معلومات مساندة للقرار، ومرة مناقضة له، فيقع هنا في صراع داخل دوره كمدير متخذ للقرار. صراع بين الأدوار (Inter-role c): يحدث هذا الصراع في حالة تعارض دور الفرد في العمل مع أدواره الأخرى، ونجد في هذه الحالة صراع الدور بالنسبة للمرأة العاملة كحالة شائعة، حيث تتصارع الأدوار لديها مرة دورها كعاملة (سكرتيرة مثلا)، ودورها كأم، ودورها كزوجة ودورها كباحثة، فنجد كثيرا ان المرأة العاملة تعاني من صراع الأدوار، حيث تلجأ الكثير منهن إلى التخلي عن أحد الأدوار أو بعضها كوسيلة للتخلص من ذلك الصراع؛

¹ المرجع نفسه.

² حامد عبد السلام زهران. (2003): دراسات في الصحة النفسية والارشاد النفسي، عالم المكتب، القاهرة، مصر، ص 171

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 14.

صراع الدور/الفرد: (Person-role C) يحدث هذا الصراع في حالة تعارض قيم الفرد مع دوره الوظيفي ومتطلباته، ولهذا النوع من الصراع انتشار كبير في ظل تنوع قيم الأفراد، فمثلا نجد أن دور الموظف كمكلف بالدراسات على مستوى بنك ربوي يتناقض مع قيمه أو ليس بالضرورة أن يتعارض الدور مع القيم بل ممكن مع عاداته وتقاليده وثقافته، حيث يميل الفرد إما إلى التخلي عن الدور وطلب تغييره، أو التنازل عن بعض القيم للحفاظ على الدور مع عدم تضييع الامتيازات المرتبطة به .

2-2- الصراع بين الأفراد: طور Josef Luft و Harry Ingham نموذجا لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جوهاري Johari Window ، نسبة إلى اسميهما حيث تتكون كلمة جوهاري من المقطعين الأولين لاسمهما¹ ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين:

الشكل رقم 05: نافذة جوهاري

معروفة للنفس → تغذية عكسية ← غير معروفة للنفس

المنطقة العمياء 2	المنطقة المفتوحة الواضحة 1	معروفة للآخرين
المنطقة المظلمة المجهولة 4	المنطقة الخفية 3	مجهولة للآخرين

المصدر: حسين بورغدة (2006): الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته- دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة ERIAD سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، ص 14.

من خلال قراءتنا لهذا الشكل نلاحظ أربعة حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص لنفسه وللآخرين ويمكن استعراضها كما يلي:

- الحالة الأولى: وهي المسماة بالمنطقة المفتوحة وفيها يتم كشف ومعرفة المعلومات بواسطة كل الطرفين حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضا بمشاعره وإدراكاته ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، وهذا ما يجعل الفرد العامل يأتي بتصرفاته ويظهر دوافعه وحاجاته ومشاعره بشكل

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 234.

يتطابق مع نفسه وفهمه للآخرين، وفي هذه المنطقة يقل احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات نتيجة العلاقات المتداخلة بين الأفراد.

-الحالة الثانية : أي المنطقة العمياء والمعروفة للآخرين عن الفرد وغير معروفة للشخص نفسه ويطلق عليها كذلك لأنها غامضة وغير معروفة لدى الفرد. إن الأفراد في هذه المنطقة يفكرون في هذا السلوك إذا واجهناهم به ولا يقتنعون أنهم يمارسونه، ولكنه يكون أكثر وضوحاً للآخرين حيث أن الفرد يعيش هذا السلوك دون أن يشعر به، وتكون لعملية التغذية العكسية أثرها الصحي عندما تساعد الفرد على معرفة هذه الجوانب عن نفسه وعن سلوكه الذي يشعر به. فالفرد هنا يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانعزالية بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الثالثة: المنطقة الخفية، المعروفة للفرد وغير المعروفة للآخرين (مجهولة لهم) وفيها تقع الأشياء التي ندرکها ونكون على وعي بها ولكننا لا نشارك فيها لأننا نخشى من أن يحط ذلك من شأننا أمام الآخرين وقد يستغلون هذه المعلومات لمعاقبتنا أو التقليل من قدرتنا أو لأنها قد تؤذي مشاعر الطرف الآخر، بمعنى أن الفرد يعرف نفسه فقط، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل 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 وحذراً في التعامل معهم.

الحالة الرابعة: وهي المنطقة المظلمة المجهولة ويطلق عليها البعض المنطقة المجهولة وفيها يتم كبت المخاوف والاحتياجات التي لا يكون الفرد والآخرين على وعي بها. وتحتوي هذه المنطقة على عوامل غير معروفة للفرد وللآخرين المحيطين به وهذه المنطقة هي المسؤولة عن سلوكنا الذي تحركه تصرفات ومشاعر وخبرات حدثت في الماضي ولكنها في نفس الوقت لا تقع في حيز إدراكنا الواعي أو إدراك الآخرين بها. وهذه الحالة هي أسوأ الحالات حيث يزيد عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المؤسسة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على القواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

3-2- الصراع داخل الجماعات Intragroup:

ويرى بعض المفكرين في مجال إدارة الصراع التنظيمي، أن الصراع داخل المجموعات ينقسم إلى ثلاثة أقسام، وهي¹:

- -صراع المهام (Task C): ويتمثل في إدراك حالة اللاتفاق بين أعضاء المجموعة أو الفريق حول محتوى قراراتهم، مثل الاختلافات في الآراء، الأفكار، وجهات النظر، اختلافات في تفسير بعض الحقائق،...، الخ؛
- صراع العمليات (Process C): ويتمثل في صراع أعضاء المجموعة أو الفريق في كيفية أداء العمل، مثل توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق، تفويض بعض المهام، وقد حددها بعضهم في ثلاثة حالات رئيسية، وهي: صراع حول طريقة العمل، صراع حول وقت العمل وجدولته، صراع حول توزيع أعباء العمل؛
- صراع العلاقات (Relationship C): وهو الصراع العاطفي الذي ذكرناه سلفاً، وهو حالة عدم الاتفاق بين أعضاء المجموعة الواحدة، والذي ينشأ عنه حالة احتقان، بغض وحقد بين الأعضاء.

4-2-- الصراع بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات: Intergroup

والصراع بين الجماعات أو الإدارات يأخذ شكلين رئيسيين هما²:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الجماعات أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الصراع على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف

يرى حريم أنه كلما طورت الجماعة هوية واضحة ومميزة عن غيرها من الجماعات كلما زاد احتمال نشوء النزاع بينها وبين غيرها من الجماعات مرجعاً ذلك لأسباب منها³:

- التفاوت في المنظور الزمني: إذ تتبنى بعض الأقسام النظرة قصيرة المدى في مقابل النظرة طويلة المدى، كما هو الحال مثلاً بين قسم المبيعات وقسم التطوير.

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 17

² شلاي زهير، مرجع سابق، ص 98-100

³ امتياز احمد عبد الله، (2019): أثار استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن ص 50.

- تفاوت نطاق الاهتمام بالعمل بين نطاق ضيق في مقابل نطاق واسع.
- اختلاف في إدراك الهوية الوظيفية لكل جماعة.
- اختلاف في المواقف من التفاعل بين الافراد.
- اختلاف اتجاهات الجماعات نحو السلطة والبناء التنظيمي.
- اختلاف درجة مقاومة الجماعة للتنسيق مع الجماعات الأخرى.

وعليه فإن قدرة الفرد على تحديد نفسه كجزء من الجماعة وتحديد اختلاف هذه الجماعة عن غيرها، تعتبر بذورا لوجود الصراع تنمو بتوافر حالة الإحباط ليظهر صراع الجماعات في محاولة من كل مجموعة لتحقيق أهدافها على حساب الأخرى.

5-2- الصراع بين المنظمات (على مستوى المنظمات): شح الموارد المالية والمواد الخام والايدي العاملة وندرة الأسواق قد تدفع المنظمات الى الدخول في صراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها، فكلما تباينت الاهداف بين أطراف الصراع وكان هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة بالإضافة الى تداخل أنشطة الاطراف المختلفة، كلما زادت حدة الصراع، والعكس إذا تقاربت الاهداف وتنوعت الموارد والأنشطة فان الصراع يكون في أدنى مستوياته¹. (schmidt and kohan) بينا ثلاثة متغيرات أساسية تحدد مستوى الصراع التنظيمي:

- ندرة الموارد المشتركة التي يعتمد عليها الطرفان.
 - طبيعة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأطراف المتنازعة ونسبة اعتمادها على بعض.
 - درجة التقارب في الميول والرغبات والاهداف التي يسعى الى تحقيقها الطرفان.
- 3- تصنيفات أخرى للصراع التنظيمي: هناك أنواع عديدة للصراعات يمكن النظر اليها من خلال²:

1-3-الصراع من حيث الوظيفة: وينقسم الى:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم او على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وابداعية.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص ص 236-237.

² رحالي حجيلة، مرجع سابق، ص ص 74-75

- الصراع غير الوظيفي: فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2-3- الصراع من حيث المضمون: يمكن الإشارة إلى:

- الصراعات الرسمية: وهي التي تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، فهي صراعات ظاهرة ومعلنة تتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية كالنقابات وأصحاب الاعمال.
- الصراعات غير الرسمية: هي صراعات داخلية غير معلنة تتم بين الجماعات غير الرسمية، مثل الصراعات بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفهم، او حتى فيما بينهم، من مظاهر هذا الصراع نجد: التغيب، الإبطاء في العمل، اتلاف الإنتاج ...

المبحث الرابع: اثار الصراع التنظيمي ونتائجه:

يقصد بآثار الصراع تلك التغيرات التي تحدث للأفراد والجماعات خلال عملية الصراع بينهما وبتأثيره، ويقصد بنتائج الصراع تلك التغيرات التي تترتب على انتهاء الصراع بين الافراد والجماعات وتتولد عنه. وترتبط اثار الصراع ونتائجه بطبيعة الموقف الذي يكون عليه الأفراد والجماعات خلال الصراع بينهما. فليست كل المواقف واحدة، وبالتالي ليست كل الاثار والنتائج واحدة في مواجهة كل أطراف الصراع¹. ان وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا أو حافزا إيجابيا للأفراد والجماعات والمنظمات، ولكن وصول الصراع الى مستوى عال قد يترتب عنه اثار سلبية أكثر منها إيجابية.

1- الاثار الإيجابية:

ان أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون ان الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير وعليه²

➤ يفيد الصراع المنظمة على اعتبار انه الأساس التقدم والابداع وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها ان تجعل المنظمة متطورة ومنتكيفة مع المتغيرات من حولها

➤ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الافراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية

¹محمد محمد البادي(1993): العلاقات العامة ووظائف الادارة العليا مكتبة الانجلو المصرية مصر ، ص 124.

² كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 76-77.

➤ يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة

➤ الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال

➤ يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية

➤ قد يؤدي الصراع الى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة

➤ يمكن للصراع ان يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين

➤ يعمل على توضيح القضايا التي تثير الخلاف بين الافراد

➤ تساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو

إن ما يمكن قوله فيما يخص هذه الآثار هي أنها تبني على بعض الافتراضات والتي نجد منها ما يلي:¹

- أن الصراع التنظيمي هو انعكاس طبيعي للتجديد والتطوير في العمل وهو محرك للإبداع؛
- تبين هذه الآثار على أن الصراع يمكن إدارته؛
- إن الحد الأدنى من الصراع يعتبر شيء مقبول وعادي بل ومرغوب فيه.

إن مجمل الآثار الإيجابية تبني على أساس افتراضات تتعلق بالصراع التنظيمي البسيط أو ما يسمى بالخلاف في وجهات النظر، لكن في حالات أخرى يمكن أن يتحول الخلاف البسيط إلى صراعات تنظيمية حادة قد تتحول إلى منافسة شرسة بين الأطراف المتصارعة ويتجه إلى بعض الحالات الصراعية أين تعمل الأطراف المتصارعة إلى العمل على إحداث الشلل التنظيمي فترتبك المؤسسة في أداءها لمهامها، وهنا تتحول هذه الآثار إلى آثار سلبية بمعنى يمكن أن تنقلب هذه الآثار إلى آثار سلبية.

2- الآثار السلبية: من النتائج السلبية ما يلي:²

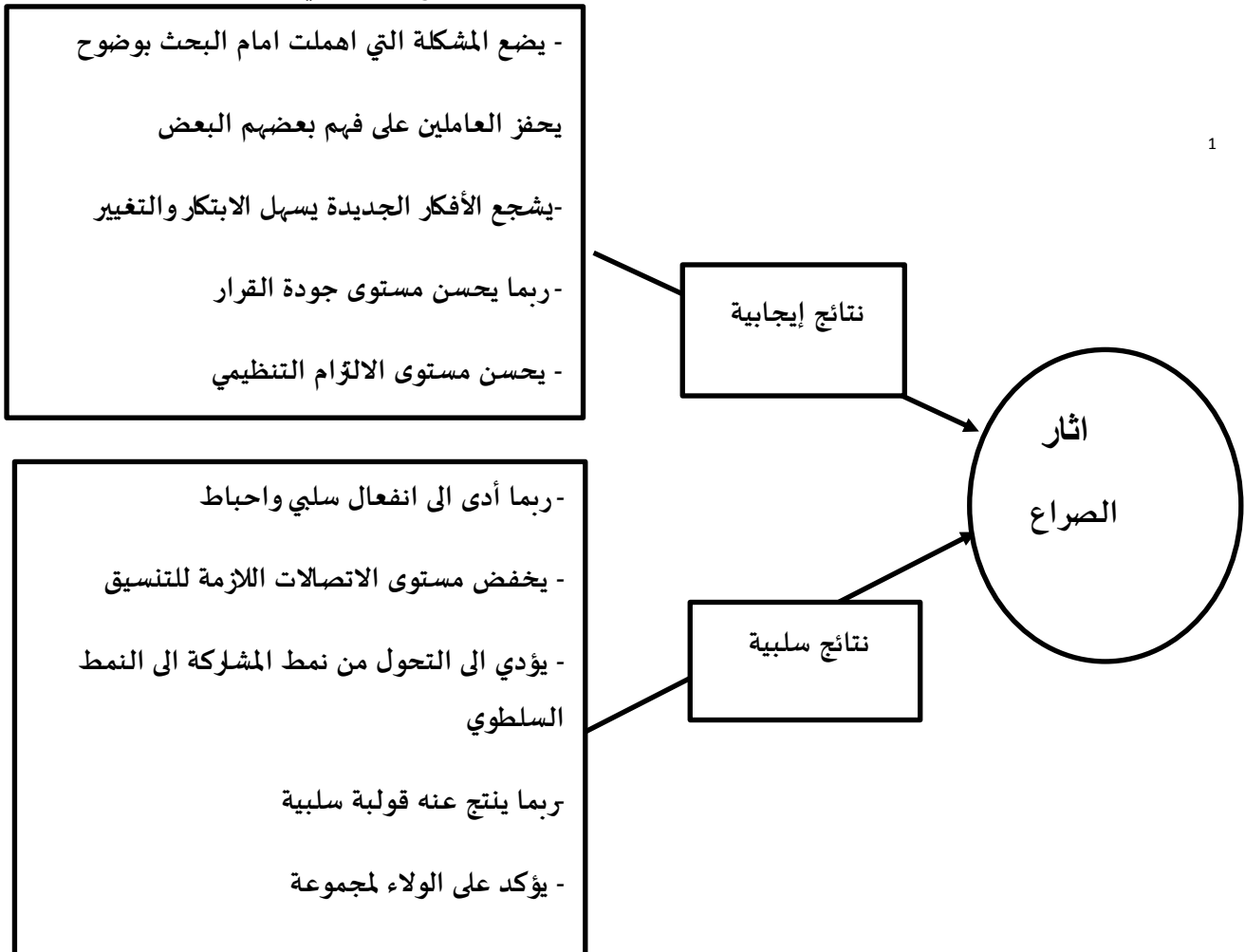
➤ قد يؤدي الصراع الى حدوث اثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي الى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الافراد وبعضهم البعض.

¹ حسين بورغدة، مرجع سابق، ص 22.

² رحالي حجيلة، مرجع سابق، ص 81.

- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي الى شيوع الاهتمام بالذات والانانية.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم نزاع، ويؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي
- قد تؤدي الصراعات الى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة حدوث صراع بين الإدارة والعاملين
- يؤدي الصراع الى اهدار الوقت والجهد والمال سواءا كنتيجة مباشرة للصراع او نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة

الشكل رقم 06: الاثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي



المصدر: شلابي زهير بوجمعة، (2012): الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، ص 124.

المبحث الخامس: إدارة الصراع التنظيمي

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

ان الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع الى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع الى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها¹

كما تعرف إدارة الصراع بانها العملية التي تهدف الى تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المتصارعة، وذلك لضمان الوصول الى نتائج أو مخرجات تتفق مع أهداف المؤسسة².

ويعرفها روبنز انها "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"³

حسب shaun and Alfred فان إدارة الصراع عبارة عن عملية تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار استراتيجية مناسبة لادارته والاستفادة منه⁴.

وضع كل من كوك ومنساكر نموذجا لعملية إدارة الصراع تضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق وحدة الصراع وتطبيقها عمليا لادارة الصراع بفعالية وهذه الخطوات هي⁵:

- التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الافراد والجماعات
- التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الافراد والجماعات
- فحص نتائج الصراع السلبية والايجابية
- مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسين الأداء أو ضعف الأداء.

إدارة الصراع هي أعمق من فض الصراع لأنها لا تنتهي مع فضه أو كبتة بل تركز على مستقبل الصراع أكثر مما تركز على حاضره او ماضيه ويدار الصراع على مستوى السياسات والتوقعات والاقناعات أيضا⁶.

¹ شلابي زهير بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، (2014): السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1، مصر، ص 89.

³ شلابي زهير بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 132

⁴ الضويان حصة بنت عبد المحسن، مرجع سابق، ص 60.

⁵ شلابي زهير بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁶ كيرك بلاكارد وجيمس جيبسون، مرجع سابق، ص 02

2- مهام إدارة الصراع: تتبنى إدارة الصراع التنظيمي المهام التالية¹:

- تقليص مسببات الصراع السلبي وفضه جذريا وضمان عدم تكراره.
- إبقاء الصراعات الإيجابية داخل نطاقات امنة تفيد العمل دون ان تتحول الى صراعات سلبية
- تطوير الية مؤسسة تتغذى من دورة التعلم المؤسسية وتهدف الى توفير حلول ذاتية للصراعات
- تخرج من الموظفين أنفسهم دون ان تفرض عليهم من الإدارة
- توفير الأمان والاستقرار اللازمين لبيئة العمل بغرض تحفيز الابتكار واقصاء الخوف بما يحقق مصلحة المؤسسة
- اكتشاف الصراعات الكاملة تحت السطح لتسهيل ادارتها والتعامل معها قبل ان تتفاقم

خلال إحدى الدراسات، تم بحث 2200 صراع خلال الفترة (1997-2001)، وتم طرح الأسئلة التالية:
ما هي الأسباب التي تسبب الصراعات؟ كيف تم حل الصراعات؟ كم عدد الصراعات العمودية؟ ما هي المبادئ الأخلاقية التي يتم انتهاكها في أغلب الأحيان؟ نتيجة للبحث، تبين أنه في جميع الحالات كانت القوة أكثر أهمية للمديرين من حل الصراع، ولم تتحقق النتيجة المربحة للجميع تقريبًا. لا يبدو أن هناك مبادئ أخلاقية واضحة. أشار تحليل جميع حالات الصراع إلى أن قادة الأعمال الإستونية، وكذلك الموظفين، يفتقرون إلى الذكاء العاطفي؛ على وجه الخصوص، يبدو أنهم يفتقرون إلى الكفاءة للتعامل مع الصراعات والتعاطف²

3- سيرورة الصراع التنظيمي:

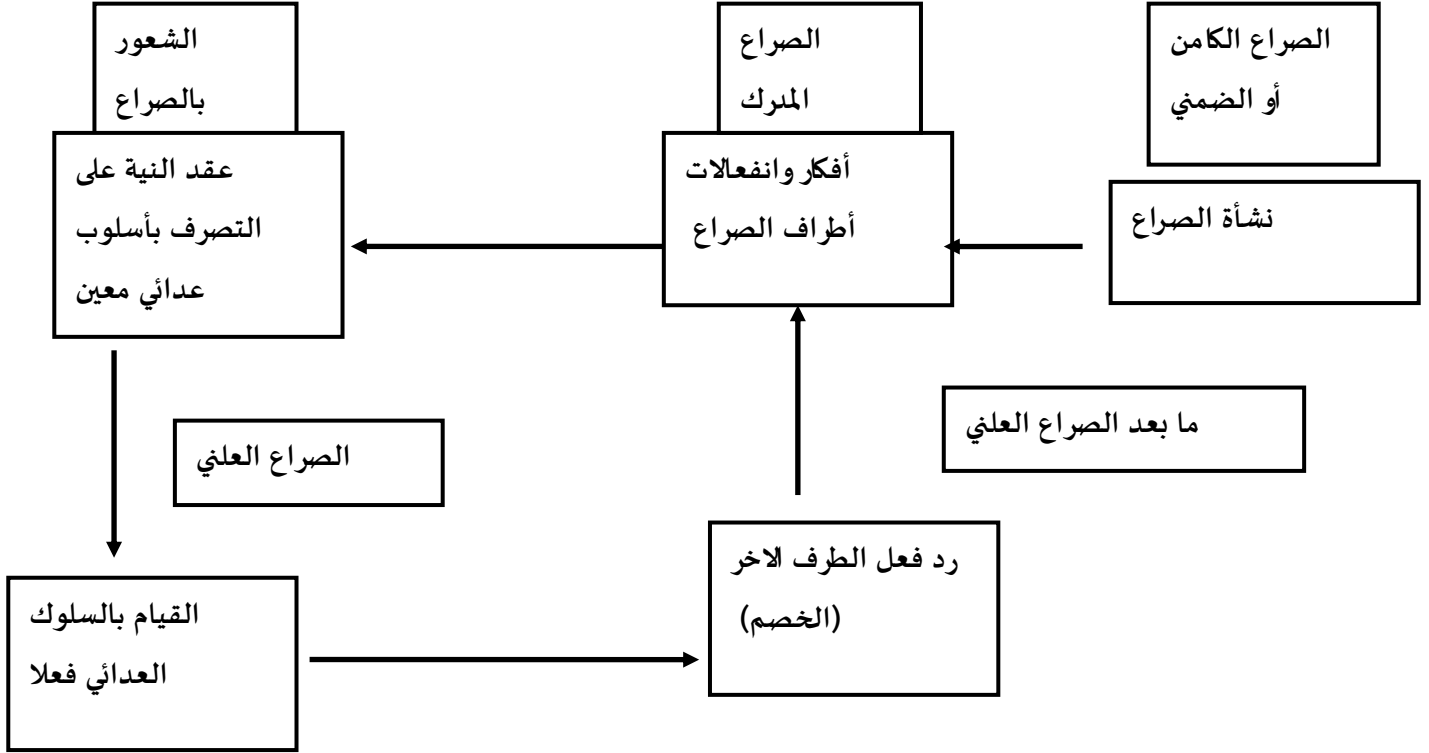
يمكن اعتبار الصراع عملية ديناميكية، وباعتبار أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يطلق عليها دورة حياة الصراع، توجد العديد من النماذج تبين مراحل الصراع، زمن بين هذه النماذج نموذج لويس بوندي، وهو أكثر النماذج انتشارا.

اقترح (louis pindy) نموذج حدد فيه مراحل عملية الصراع على النحو التالي:

¹، المرجع نفسه، ص 03.

² Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. *Organizational conflict*, p 19-36.

الشكل رقم 07: مراحل عملية الصراع



المصدر: شلابي زهير بوجمعة، (2012): الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، ص ص 116-

118

مرحلة الصراع الضمني: تتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، وغيرها من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني.

مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

مرحلة الشعور بالصراع: هنا يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته.

مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج أسلوب العنفي الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، يعبر عنه بطرق مختلفة العدوان والمشاحنات العلنية.

مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية ادارة الصراع، وعلى ادارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، واذا ما تم ذلك فانه قد يؤدي الى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، اما اذا حاولت الادارة خلق الصراع وكتبته أو لجأت الى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فهذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي يختفي ثم يعود الى مرحلته الأولى.

أوضح روبنز أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات وداخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، وقد وضع نموذجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر خمس مراحل وهي¹:

- مرحلة امكانية التعارض والتناقض.
- مرحلة المعرفة الشخصية
- مرحلة العزم
- مرحلة السلوك
- مرحلة مخرجات الصراع.

4-أهداف حل الصراع ومتى يتم حله؟

بمجرد أن تنتج عملية الكشف عن الصراع مواصفات لجميع التعارضات الفعلية والمحتملة التي تحدث داخل النظام، يصبح من الضروري تطبيق طرق لحل التعارض، الغرض الأساسي من حل الصراع هو تحديد متى يكون من المناسب حل الصراع وكيف سيتم حله، يمكن وصف أهداف حل الصراعات على النحو التالي²:

- للتواصل مع عملية الكشف عن الصراع من أجل الحصول على مواصفات التعارض الفعلي و / أو المحتمل الذي يحدث داخل النظام .
- لتقرير متى يكون من المناسب حل الصراع؛
- لرصد التضارب المحتمل الذي تم تحديده والذي قد يحدث والذي يتطلب الحل ؛
- لتقرير كيفية حل الصراع الفعلي أو المحتمل بطريقة مناسبة.

¹ زهير شلابي بوجمعة، مرجع سابق، ص ص 133-134 .

²Dunlop, N., Indulska, J., & Raymond, K. (2003, September). Methods for conflict resolution in policy-based management systems. In Seventh IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference, 2003. Proceedings. (pp. 98-109). IEEE. P 04

• متى يتم حل الصراع ؟

يمكن التعامل مع عملية حل الصراع إما بشكل متفائل أو متشائم، من خلال مزيج من كلا النهجين بطريقة متوازنة أو يمكن التعامل مع كل صراع على حدة وفقاً لاحتمالية حدوث الصراع وتكلفة حله. إن توجيه إدارة الصراع هو عملية شديدة الإرباك يمكن تنفيذها بعدد من الطرق المتنوعة في المنظمات. افترض فورد (2007) عملية رباعية تشمل التقييم والاستفسار والتصميم والتنفيذ والتقييم بهدف التوصل إلى قرار فعال وموضوعي بشأن الصراع في مكان العمل. غالباً ما يتم استخدام هذا النهج التكاملي لتشجيع الإدارة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في حل الصراع. لاحظ (Vigil and King (2000) أن استخدام الأسلوب التكاملي لإدارة الصراع من المرجح أن يؤدي إلى نتيجة أفضل والتزام أعلى لدى الأفراد مقارنة بالفرق اين تستخدم إدارة الصراع غير التكاملية. النهج التكاملي يوسع فهم مشكلة الصراع ويزيد من حلها.¹

وطبقاً لراي رحيم أحد أشهر المتخصصين في موضوع الصراع التنظيمي، فإن ما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو ادارة الصراع وليس حل الصراع او انهاءه، فإدارة الصراع ليست بالضرورة ان تتضمن وضع وتصميم ، تجنب او تخفيض او انهاء الصراع ، وانما استراتيجيات كمية على مستوى المنظمة وتطبيقها من اجل التقليل من الصراعات السلبية وتعزيز الوظائف البناءة والايجابية للصراع.²

المبحث السادس: نماذج وأساليب إدارة الصراع

لقد تبين من اثار الصراع ونتائجه أنها ترتبط بعلاقة طردية مع مستوى الصراع ودرجته وان هناك مستويات خفيفة ودرجات خفيفة للصراع تكون اثارها ونتائجها ايجابية اكثر منها سلبية، ولذلك تعمل الإدارة العليا على تشجيعها بأساليب مختلفة بينما هناك مستويات قوية ودرجات عالية من الصراع تكون اثارها ونتائجها سيئة للغاية على الجماعات المتصارعة ومؤسساتها، وبين هذين الحدين توجد مستويات متباينة ودرجات متفاوتة للصراع وتباين اثارها ونتائجها كذلك، وهذا يعني ان أساليب إدارة الصراع ليست واحدة وانما هي تتعدد بتعدد الحالات التي تواجهها.³

وتعرف استراتيجيات إدارة الصراع على أنها الطريقة أم الآلية التي يتبعها القائد ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين العاملين والمدير أو بين العاملين وتوظيف الصراع تجاه احداث التغيير أو تطوير لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.⁴

¹ Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92. p 85.

² مها مراد علي أحمد، مرجع سابق، ص 253.

³ محمد محمد البادي، (1993) العلاقات العامة ووظائف الادارة العليا، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ص 139.

⁴ أمل عثمان خليف، (2019): دور استراتيجيات إدارة الصراع في الحد من السلوكيات المضادة للانتاجية: دراسة مقارنة بين اراء الطلاب والعاملين في المعاهد العليا الخاصة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 56، العدد 03، ص 05.

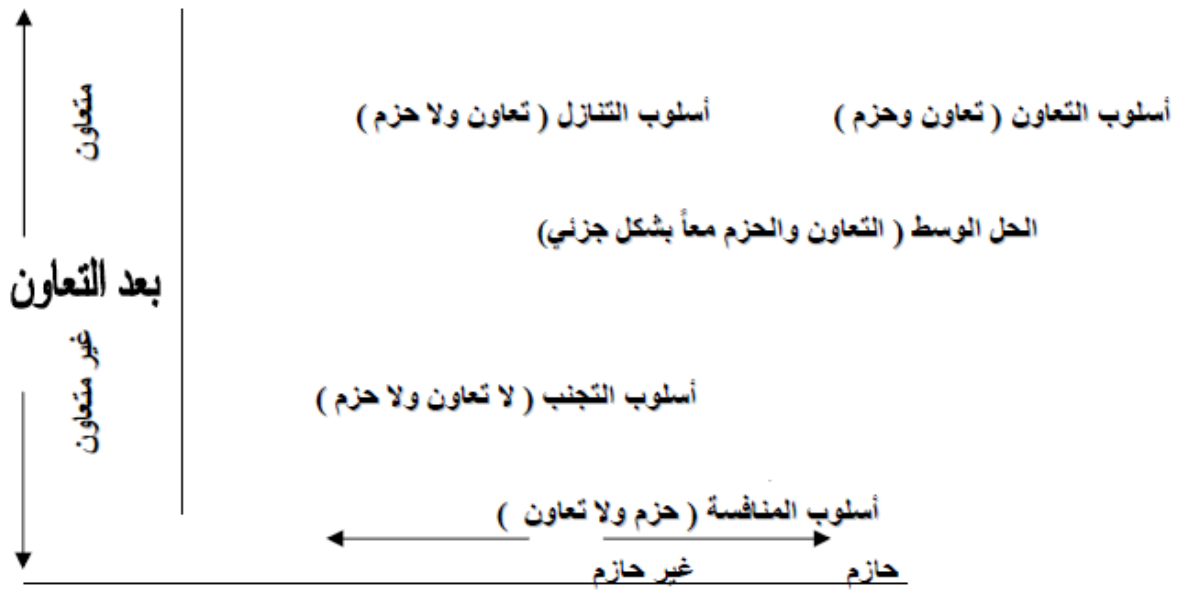
1- نماذج إدارة الصراع:

1-1- نموذج توماس وكولمان 1985: اداة قياس توماس وكولمان تتكون من 30 زوجا من الجمل التي تصف اساليب ادارة الصراع ويطلب من المفحوصين أن يختاروا جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراعى الذي عليه أن يتصور وجوده، ويعرف اسلوب ادارة الصراع من خلال حاصل جمع كل اسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص.¹

يرى الباحثان أن هناك خمسة أنماط أساسية لحل الصراعات التي يمر بها الانسان انطلاقا من التفريق بين بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالذات (عالي /منخفض) والاهتمام بالآخرين (عالي /منخفض):² بعد الاهتمام بالذات : يسمى ببعد الحزم : تمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجاته بعد التعاون: تمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر.

ينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع:

الشكل رقم 08: نموذج توماس وكولمان لادارة الصراع



المصدر: سعدية حاييف كاظم السلطاني، (2012): دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 23، ص 112.

¹ سعدية حاييف كاظم السلطاني، (2012): دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 23، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 112

يتضمن إطار هذين البعدين خمسة أساليب للصراع وهي¹:

- التنافس أو القوة (حازم – غير متعاون): وهو التغلب على الطرف الآخر لمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب ذلك الطرف، أي أن لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر.
 - التساهل أو التضحية (غير متشدد ومتعاون): إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتأمين مصالحه على حسابك، أي اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين، ويرتبط بالإيثار وهو يقلل من الانانية ويمثل الكرم والمساعدة والارتقاء وروح الفريق.
 - التجنب: (غير متشدد وغير متعاون): إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، يرتبط بالانسحاب والتأجيل والتسويق وهو مرتبط بأسلوب لا اسمع، لا أدري، لا أتكلم.
 - التعاون: (متشدد ومتعاون): محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين، أي الاهتمام بالذات وبالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب، حيث يوجد تبادل للمعلومات ويتم بحث أسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح يرضي جميع الأطراف.
 - الموقف (موفق وسط بين التشدد والتعاون): محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية. يرتبط هذا السلوك بأسلوب اعط وأخذ أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول. والجدول التالي يوضح الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع والمواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب.
- الجدول رقم 05: الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع والمواقف المناسبة لاستخدام كل أسلوب.

المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب	أساليب معالجة الصراع
1- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البث مثل الحالات الطارئة 2- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة. 3- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب.	التنافس
1- إيجاد حل متكامل عندما تبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.	التعاون

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، ص 227.

<p>2-عندما يكون هدفك الاساسي هو التعلم.</p> <p>3-الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>4-إيجاد الالتزام بالوصول الى اجماع حول المصالح.</p> <p>5-للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.</p>	<p>المهاودة (التسوية)</p>
<p>1- عندما تكون الأهداف هامة الا أنها لا تستحق الجهد او التسويق المحتمل باستخدام اساليب أكثر تشددا.</p> <p>2- عندما تكون الأطراف المتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>3- للوصول الى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>4- للوصول الى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.</p> <p>5-كأسلوب بديل في حالة فشل اسلوب التنافس والتعاون.</p>	<p>التجنب</p>
<p>1-عندما يكون الأمر قليل الأهمية أو عندما تكون هناك مسائل هامة وملحة.</p> <p>2-عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك.</p> <p>3-عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف.</p> <p>4--تهديئة الاعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار اشمل.</p> <p>5- عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري.</p> <p>6-في حالة إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.</p> <p>7-عندما تبدو الامور عرضة أو تكون أعراضا لمسائل أخرى.</p>	<p>التساهل</p>
<p>1-عندما تكتشف أنك على خطأ اعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.</p> <p>2-عندما تكون المسائل ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الآخرين والابقاء على روح التعاون.</p> <p>3-التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسرا.</p> <p>4-في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين يوجه خاص.</p> <p>5-اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من اخطائهم.</p> <p>6-انشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.</p>	<p>التساهل</p>

المصدر: أندرودي سينزلاقي، مارك جي والاس، (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم،

معهد الإدارة العامة، ص 278

2-1- نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: swilgy and Wallas:

يقوم هذا النموذج على أربع استراتيجيات لإدارة الصراع وتشمل الآتي:

- استراتيجية التجنب: يتضمن التفاوض عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة باتباع عدة أساليب منها¹:
- الإهمال: يعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن وبالتالي فإن الموقف قد يستمر أو يسير نحو الأسوأ.
- الفصل الجسدي: أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها.
- التفاعل المحدود: هنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاتتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.
- استراتيجية التهدئة: تركز هذه الاستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدئة عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع بين المتنازعين، وهذه الاستراتيجية تضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى، أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت وهناك طريقتان للتهدئة²:
- التخفيف: ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر، حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية، ووجه الشبه والمصالح المشتركة والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الامكان.
- التسوية: هي علاقة أخذ وعطاء، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، إذ إن كل طرف يقدم التنازلات للتوصل إلى التسوية، ولهذا السبب فإن استراتيجية التسوية استراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل.
- استراتيجية استخدام القوة: يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون، وذلك عن طريق:
- تدخل السلطة العليا: وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.
- السياسة: وهنا يتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

1 الزهراني عبد الله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 36

2 المرجع نفسه ص 36-37.

● استراتيجية المواجهة: هي اخر استراتيجيات معالجة الصراع، وتختلف عن استراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المتصارعة والتركيز عليها، وهناك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة¹:

● تبادل الأدوار: يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الاخر.

● التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة: هي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.

● اجتماعات لحل المشكلات او للمواجهة: ويتم ذلك من خلال احضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة، بغرض اتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن اخطأ وانما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة، لان المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة.

3-1- نموذج روبنز: (Robbins, 1998) : يؤكد روبنز ان هناك علاقة بين الصراع والأداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق يعاني الأداء الجحود اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن ان ينشا لدى الافراد الدافعية للمبادرة والابداع، وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف او عدم التعاون او اللامبالاة ، الامر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الابداع².

قدم روبنز تسعة طرق لإدارة الصراع التنظيمي³:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة: هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر، غير انه من الصعب إنجاح هذا الأسلوب خاصة عندما يتعلق الامر بالصراعات الممنطقة والعميقة، وبتلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
- تجنب الصراع: يعتبر هذا الأسلوب كحل مؤقت.

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، (2008) ، أنماط ادارة الصراع، أثرها على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، ص ص 50-51.

² القايمه القوينزي، (2016): تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان، ص ص 118-119.

³ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق ، ص 34.

- التقليل من أهمية الخلافات: يسمى كذلك بنظرية الموقف وتهدئته، وهذا ما يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين.
- توزيع المصادر وتمددتها: وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدات النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه.
- التسوية: تشكل اهم حلول إدارة الصراع، حيث لا يكون هناك رابع أو خاسر واضح
- استخدام السلطة أو صلاحية المركز: يعتبر هذا الحل مؤقت، لكنه قد ينجح أحيانا، لان العاملين في النظام مهينون على الاغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات.
- أسلوب اجراء تبديل وتغيير على المتغير الإنساني: يعتبر من أصعب سبل حل الصراع، لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالبا ما يكون هذا مكلفا.
- أسلوب اجراء تبديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام: يستخدم هذا الأسلوب اذا ما تأكد ان سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام.

4-1- نموذج (Everard and Morrison, 1990):

يرى كل من Everard and Morrison أنه في ضوء نموذج توماس وكيلمان يمكن تحديد السلوك في مواقف الصراع طبقا لعاملين أساسيين هما كالتالي:

- الاهتمام بالعلاقات.
- الاهتمام بالنتائج

وطبقا لهذين العاملين يمكن استخلاص خمسة أساليب لإدارة الصراع كالتالي¹:

- أسلوب التجنب: ويعني الاهتمام المنخفض بكل من العلاقات والنتائج، ويقوم هذا الأسلوب على تأجيل الصراع على أمل أن تنتهي المشكلة ومن يلجأ الى هذا الأسلوب يقوم بدفن المشكلة بدلا من حلها.
- أسلوب القوة: يعني الاهتمام المنخفض بالعلاقات والاهتمام المرتفع بالنتائج، ويلجأ هذا الأسلوب الى استخدام القوة للدفاع عن حقوق طرف واحد فقط واهتماماته.
- أسلوب الاسترخاء: يعني الاهتمام المرتفع بالعلاقات والاهتمام المرتفع بالنتائج، وهذا الأسلوب يعطي الأولوية الكبرى للاهتمام بمشاعر الآخرين على حساب اهتمامات الفرد نفسه.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 97.

- أسلوب الحل الوسط: يعني الاهتمام بالتوازن في العلاقات مع الآخرين وفي النتائج، ويقوم هذا الأسلوب على البحث على حلول آمنة لكل الأطراف، مع أن النتيجة النهائية لن تكون مرضية بالكامل لأي من هذه الأطراف.
- أسلوب حل المشكلات: يعني الاهتمام بالعلاقات والنتائج معاً، وفي هذا الأسلوب يقوم الجميع بطريقة تكاملية بمحاولة التوصل إلى حل المشكلة بطريقة جماعية مرضية لجميع الأطراف.

2- الأساليب الهيكلية في إدارة الصراع:

- من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع:¹
 - إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع
 - تخفيف الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات وتقليل درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها
 - تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة
 - إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة
 - تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها بعضاً مع اختيار أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون
 - إعادة تصميم العمل ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات أو للفصل أو البرمجة بين الأجزاء أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم
 - إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد
 - الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات ويؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينهما ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين بهذه الاختصاصات
- يشير (العبيدي، 2008) إلى أن أساليب إدارة الصراع تنقسم إلى²:
- الأساليب الشخصية لتخفيف الصراع مثل التحاشي والتجنب، المجاملة، التفاوض، القوة، التعاون.
 - أساليب تخفيف الصراع بين جماعات العمل مثل الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية،
 - الاحتكام إلى الإدارة العليا، تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات، التفاوض.

¹ خالد عبد الله بريكان الرشيد، (2012): دور الائتلافات الداخلية في تخفيف الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص 30

² سمير الجمل، مرجع سبق ذكره، ص 06

يعرض (Kelly, 1974) الأساليب التالية لحل الصراع¹:

التفاوض: وهي جمع أطراف الصراع بهدف الوصول الى حل متفق عليه.

التوسط: توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع عن طريق هذا الوسيط.

التحكيم: وهو نوعان:

التحكيم الاختياري: يتم اللجوء اليه بموافقة الأطراف.

التحكيم الاجباري: يتم اللجوء اليه بموجب القوانين والأنظمة.

كما استعرض (Anthony and Hodage) الطرق التالية لحل الصراع²:

- استخدام القوة او السلطة او كليهما لحسم الصراع.
- تلطيف او تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لاعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- التجنب والانسحاب.
- التوفيق بين أطراف الصراع.
- المجابهة

يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموقف نفسه، من بين هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الوقت، والقوة النسبية لكل من الأطراف المتفاعلة ومواقعها في التنظيم، فقد يرى أحد المسؤولين في النقابة مثلاً: ان مسائل الرواتب والمزايا الإضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الإدارة بشأن عقد العمل، انها هامة بالدرجة التي تجعله يعتقد ما يبرر استخدام أسلوب التنافس المباشر في هذا الموقف³.

لكل من الاساليب السابقة لإدارة الصراع التنظيمي اثار إيجابية واثار سلبية، حيث لا يوجد أسلوب مثالي واحد يصلح لجميع المواقف، وهنا يأتي دور الإدارة الناجحة في التوصل الى الأسلوب المناسب لمواجهة الصراع وفي الوقت والظروف المناسبة.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 97..

² مقرون هبة، (2018)، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 02، ص 223.

³ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 277

تمرين تطبيقي¹:

مدة التمرين لا تزيد عن 30 دقيقة. من المهم في هذا التمرين مشاركة الطلبة في النقاش وعدم قيام الاستاذ بتقديم إجابات سريعة حول التمرين. كما أن من المهم أن يتم إثارة السؤال حول الدروس المستفادة من هذا التمرين في عملية الوساطة.

الهدف العام من التمرين: التعرف على أن لكل رواية جانبيين، وأن كل طرف «صادق» فيما روى. إضافة إلى تعرف الطالب على أن الأحكام المسبقة، والتعصب للرواية لا يساعد في التعامل البناء مع الموقف، بقدر ما يساعد على تصاعده. كما أن لهذا التمرين فائدة أن يقوم كل طرف بوضع نفسه مكان الطرف الأخر للتعرف على روايته.

خطوات التمرين: يقوم الاستاذ بسرد قصة الشبح على الطلبة، ويطلب منهم تمثيل هذه القصة والبحث عن حلول مناسبة لها، ومن ثم يتم نقاش جماعي حول أهم ما استفاد منه الطلبة في هذه القصة. يقال بوجود شبح كان يراقب مزارعين، لنقل المزارع «علي»، والمزارع «سعيد». كانا متحابين ومتعاونين لا يتوانى أحدهما في تقديم الدعم والمساندة للآخر. مزرعة كل منهما إلى جانب الأخرى، ولا يفصل بينهما سوى طريق زراعي. حيث لم يرق هذا الأمر للشبح الذي قرر أن يثير الخلاف والنزاع فيما بينهما. فماذا فعل؟

قام الشبح باستخدام لون الطباشير ليظهر جزءه الأيمن بالأبيض، في حين أنه استخدم الفحم ليظهر الجزء الأيسر من جسده باللون الأسود. وبشكل سريع «كالبرق» مر الشبح من الطريق الزراعي محدثا وميضاً على الجانب الأيمن وميضاً أبيض، أما على الجانب الأيسر فإنه أحدث وميضاً أسود. على ضوء ما شاهده «كل منهما»، جاء ليروي روايته لجاره وصديقه. علي يروي بأن وميضاً أبيضاً قد مر كلمح البصر من أمامه (وهو صادق لأن هذا ما رآه) في حين أن سعيد يقسم بالله أغلظ الإيمان بأن الذي حدث قبل قليل هو وميض أسود (وهو صادق فيما روى لأن ذلك ما رآه). السؤال أيهما اصدق؟ وما الذي سيحصل إذا استمر الجدل بهذه الطريقة؟ وما الذي يمثله اللون الذي رآه كل منهما في الحياة الحقيقية؟ وكيف ينعكس التمسك بالرأي والتعصب على تصاعد النزاع؟

لم يكتف الشبح بهذا المستوى من الخلاف والنزاع الذي نشب بين علي وسعيد، فقرر أن يستدير وأن يعيد الكرة ولكن بشكل مختلف. فمن رأى اللون الأبيض في الجولة الأولى فإنه لن يتاح له إلا أن يرى هذه المرة إلا اللون الأسود. ومن رأى اللون الأسود في الجولة الأولى فإنه لن يرى هذه المرة إلا اللون الأبيض. بعد أن مرّ الشبح من بينهما، إزداد الغموض لدى كل منهما، فقرر كل منهما إن يعتذر من الآخر، إعتقاداً بأن الآخر هو الصحيح. فهل يتفق الطرفان أم يتصاعد الخلاف والنزاع فيما بينهما؟ وما العمل لحل مثل هذا الخلاف؟

¹ خالد سليم، دليلك في الوساطة، كيف تكون وسيطاً ناجحاً، دليل تدريبي في الوساطة والتعامل مع النزاع، مؤسسة تعاون لحل الصراع، ص 13. (بتصرف).

لو كنت أنت طرفاً ثالثاً ما هي النصيحة التي ستقدمها للأطراف؟ وما هو تعريفك للنزاع على ضوء هذه القصة؟

المبحث السابع: تحليل الصراع (النزاع): المفهوم والأدوات

1- مفهوم تحليل الصراع: تحليل النزاع هو عملية تطبيقية أساسية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة أقرب إلى الموضوعية والحياد وبعيداً عن العواطف، فالتحليل هو ما يشكل فهمنا العميق للنزاع ويساعنا على وضع استراتيجياتنا وتطويرها وإيجاد توافقات حول خطة العمل¹

يمكن تعريف تحليل النزاع على أنه تقييم لسياق النزاع وأسبابه ونتائجه والجهات الفاعلة فيه وديناميكياته، فضلاً عن المصادر والجهات الفاعلة الأخرى الداعمة للسلام²

يمكن أن يُستعمل تحليل النزاع بشكل فردي أو بشكل تشاركي داخل مجموعة من المحللين. لا يؤدي التحليل بالضرورة إلى فهم موضوعي للنزاع، ولكنه يعرض إدراكاتنا الذاتية ويجعلها مرئية، بحيث يمكن التأمل والتفكير فيها ومناقشتها والتواصل بشأنها بوضوح³.

عند التفكير في اختياراتك وأدواتك المنهجية، تذكر أن تحليل الصراع ليس غاية في حد ذاته. يستحق الوقت والجهد فقط إذا تم استخدامه في:⁴

- اتخاذ الخيارات حول ما يجب القيام به وأين ومع من ولماذا؟
- تصميم البرامج أو المشاريع، من خلال تحديد الأهداف والأهداف الوسيطة والأنشطة وبيان التغييرات المتوقعة من الأنشطة والنتائج الفورية والآثار طويلة المدى.
- تحديد كيفية التعامل مع مختلف أطراف النزاع.

2- عمليات التحقق من صحة التحليل وتنقيحه :

قبل أن نتناول أدوات تحليل الصراع ، يجب أن نناقش موضوعاً مهماً: كيفية التأكد من صحة تحليلك. حتى إذا كان لديك فريق تحليل متوازن وقمت بعمل جيد في جمع المعلومات من العديد من المنظورات ، فمن المؤكد أن التحليل الناتج لن يكون دقيقاً تماماً أو قد يتضمن بعض التحيزات. لا داعي لإلقاء اللوم على أحد على هذا ؛ من الطبيعي أن يركز بعض الناس على بعض الأشياء دون غيرها. ما هو

¹ فريق بدائل، (2014) دليل تحليل وحل النزاعات : نحو سلام مستدام، مؤسسة فردريش ايبيرت الألمانية، سوريا.

² أمجد على حسين، فهيل جبار حلي (2019): الأطار النظري لتحليل النزاع (دراسة وصفية تحليلية في ضوء دراسات علم السلام وحل النزاعات) ، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 01، ص 411.

³ سيمون مايسون، ساندر ريتشارد، مرجع سابق، ص 1.

⁴ Conflict Analysis Framework: Field Guide lines and Procedures (2017): the Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, The Hague, The Netherlands , p 34.

مهم لشخص ما قد لا يكون مهمًا لشخص آخر. في الواقع ، قد يكون تفسير الصراع وأسبابه جزءًا رئيسيًا من التوترات والخلافات بين المجموعات. لحسن الحظ ، يمكنك تضمين وجهات نظر ووجهات نظر متناقضة في تحليلك. إذا كنت تستخدم تحليل الصراع كأساس لاتخاذ خيارات حول الاتجاه العام للبرمجة ، أو للتخطيط التفصيلي للبرنامج / المشروع ، أو لتصميم عملية تدخل مع الأطراف المتنازعة ، فأنت بحاجة إلى التأكد من أن تحليلك مناسب صحيح في حدود المعقول. لا توجد خريطة أو سرد أو قائمة عوامل مهمة مماثلة للواقع ولا ينبغي أن تكون كذلك. لكن بعض الخرائط أكثر دقة من غيرها. تحتاج إلى التأكد من أن التحليل جيد بما يكفي لأغراضك¹.

وللقيام بذلك يمكن الاعتماد على عدة طرق²:

1- عقد ورشة عمل قصيرة يمثل فيها المشاركون جميع وجهات النظر المهمة إذا سمحت مستويات التوتر بذلك، قدم التحليل واطلب التعليقات والاقتراحات والتصحيحات والإضافات وما إلى ذلك.

2- عقد اجتماعات منفصلة مع مجموعات صغيرة من الأشخاص الذين يمثلون وجهات نظر مختلفة. وبالتالي ، يمكنك عقد اجتماع مع المجتمع المدني وآخر مع الحكومة ، أو اجتماع مع القبيلة A وآخر مع القبيلة B ، أو مع النساء والرجال والشباب والشيوخ ، اعتمادًا على طبيعة النزاع والأطراف المعنية. كما هو الحال في الخيار أعلاه ، قدم التحليل واطلب ردود الفعل والاقتراحات والتصحيحات والإضافات، وما إلى ذلك. قد يكون هذا النهج مناسبًا بشكل خاص في المجتمعات شديدة الاستقطاب.

3- قابل مجموعة من الأفراد الذين يمثلون وجهات نظر مختلفة ، وقدموا تحليلك واطلبوا إبداء الرأي.

3-أدوات تحليل الصراع:

يمكن تصنيف أدوات تحليل الصراع وفقا لمدى تركيزها على الديناميكيات، الفواعل، الأسباب، البنى، القضايا، أو الخيارات/الاستراتيجيات. تلخص الاداة الاولى (عجلة النزاع) جميع الادوات ويمكنها ان تساعدنا في اختيار الاداة المناسبة لكل مظهر على حدى.

3-1- عجلة النزاع:

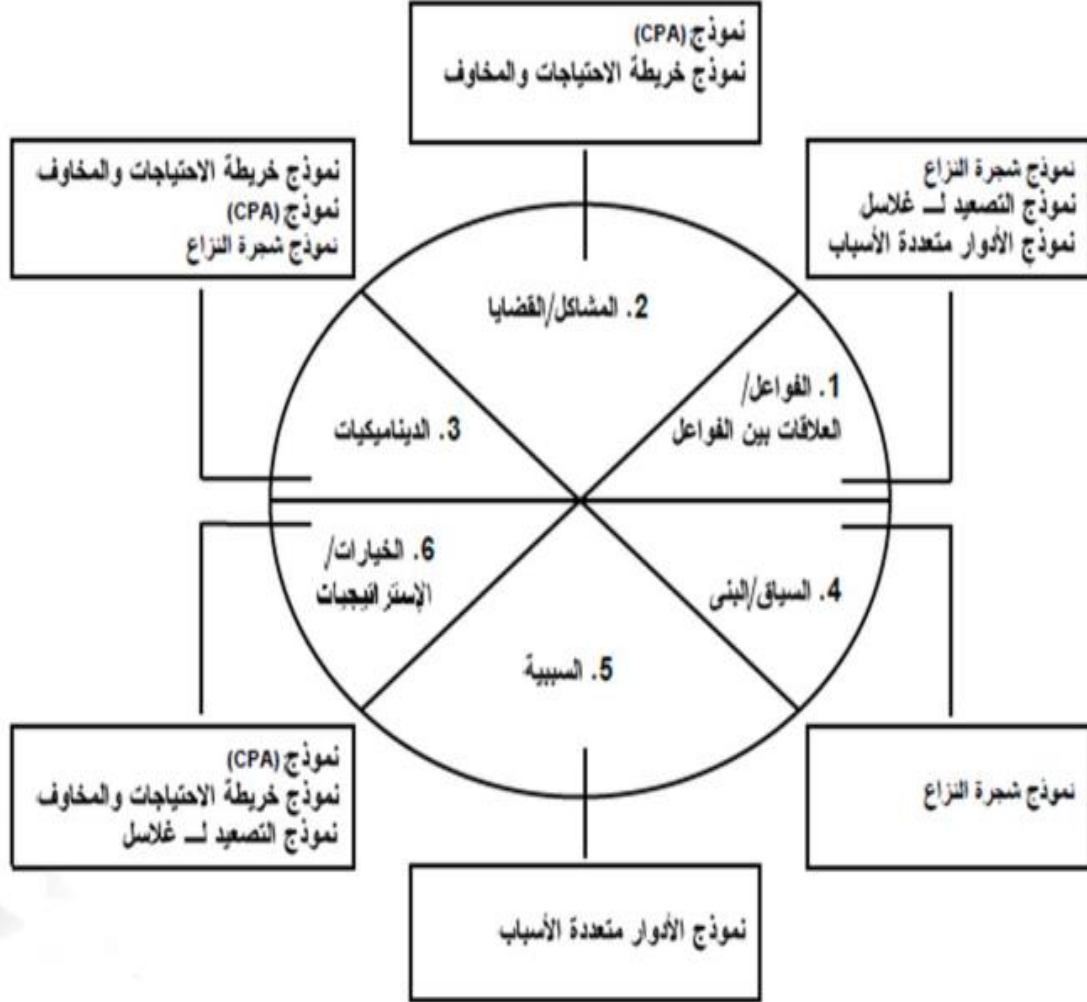
لقد تم تطوير هذه الأداة في تحليل النزاع من قبل «كريستوفر مور» الذي كان يستخدمها في تدريب الوسطاء وذلك بهدف إظهار «الأسباب الخفية» للنزاع، أو القوى الكامنة التي تؤثر في موقف النزاع الذي يواجهه الأطراف. إن الأداة تقدم لنا إضافة إلى التحليل، إتجاهات إستراتيجية كطرق يمكن للعاملين في

¹IBID, p 35.

² IDEM

مجال التعامل مع النزاع إستخدامها بهدف الإنتقال نحو التعامل البناء مع النزاع. من زاوية تحليلية، فإن نموذج دائرة النزاع، يشير إلى وجود ستة أسباب خفية للنزاع، وهو ما يبينه الشكل التالي¹:

الشكل رقم 09: عجلة النزاع



المصدر : سيمون مايسون، ساندر ريتشارد، أدوات تحليل النزاعات، ترجمة : محمد الموشي، الوكالة السويدية للتنمية والتعاون (،)SDC منع النزاع وتحويله، بيرن، سويسرا، 2005، ص 6 تتالف عجلة النزاع من ستة أجزاء رئيسية والتي تساهم بشكل كبير في تقديم الادوات الاخرى لتحليل النزاع، وتمثل هذه الجزاء بما يأتي:

1-الفاعلين/العلاقات بين الفاعلين: الفاعلين أو الاطراف عبارة عن افراد، منظمات أو دول متورطة في النزاع/معنية بالنزاع. اذا كانوا متورطين بشكل مباشر في النزاع يسمون " أطراف النزاع"، أما إذا كانوا

¹ خالد سليم، مرجع سابق، ص 27.

قد أصبحوا معنيين به خلال مرحلة تحويل النزاع فيسمون " الأطراف الثالثة." وهناك أطراف لها مصالح على المحك " stakeholders" عندما يتعلق الأمر بمخرجات النزاع ولكنها لا تكون متورطة فيه/معنية به بشكل مباشر، والنزاعات من حيث المفهوم عادة ما تقوم على علاقات ذات طابع احتكاكي بين مختلف الأطراف.

2-القضايا/المشاكل: ما الذي تختلف أو تتقاتل حوله أطراف النزاع؟

3-الديناميكيات: تشير إلى مستوى التصعيد الذي بلغه النزاع، مدى كثافة التفاعلات بين أطرافه، طبيعة "الأمزجة" التي قد تساهم في تحويل مواقف الأطراف المعنية.

4-السياق/البنى: السياق والعوامل البنيوية عادة ما تقع خارج نسق النزاع الذي نحن بصدد التأمل فيه. يشير العنف البنيوي الى العنف الذي لا يتسبب فيه الافراد بشكل مباشر، ولكن من خلال الانساق الاقتصادية والسياسية القائمة، كالفقر على سبيل المثال.

5- السببية: النزاعات ليست أحادية السبب، ولكنها متعددة الأسباب وتنجم عن تفاعل وتداخل مجموعة من العوامل النسقية؛ فبدلاً من القول بأن لكل شيء علاقة بكل شيء، سيكون من المفيد التمييز بين "الاسباب" المختلفة، أو مختلف العوامل المؤثرة.

6-الخيارات/الاستراتيجيات: يتم هنا فحص طرق التعامل مع النزاع، الاستراتيجيات المستعملة أو الممكن استعمالها، جهود اطراف النزاع أو الاطراف الثالثة للتخفيف من حدة النزاع.

هدف الأداة: الهدف من استخدام أداة عجلة النزاع يتمثل في ما يأتي¹:

1.تنظيم الدوات التحليلية الأخرى.

2.تقديم نظرة كلية عندما يتم الشروع بتحليل النزاع.

3-2- شجرة الصراع²:

- غالبا ما تتباين وجهات نظرنا في الإجابة عن الأسئلة التالية في كل نزاع:
- ما هو جوهر المشكلة؟
- ما هي مسببات المشكلة الأساسية؟
- ما هي الآثار التي نتجت عن هذه المشكلة؟
- ما هي القضية الأهم التي يجب على مجموعتنا التعامل معها أولاً؟

¹ أمجد على حسين، فهيل جبار حلي، مرجع سابق، ص 416.

² فريق بدائل، مرجع سابق.

لكننا لن نستطيع العمل كفريق إذا لم نتوافق على أجوبة متقاربة لهذه الاسئلة.

إن "شجرة النزاع"* هي أداة ملائمة لنقارب وجهات نظرنا في تحليلنا لنزاع ما. تعرض "شجرة النزاع" منهجية مناسبة لكل من الفريق والمؤسسة والمجموعة لتحديد المسائل الهامة لكل فئة من هذه الفئات ومن ثم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

- المشكلة المحورية

- الأسباب

- الآثار.

- كيفية استخدام هذه الأداة:

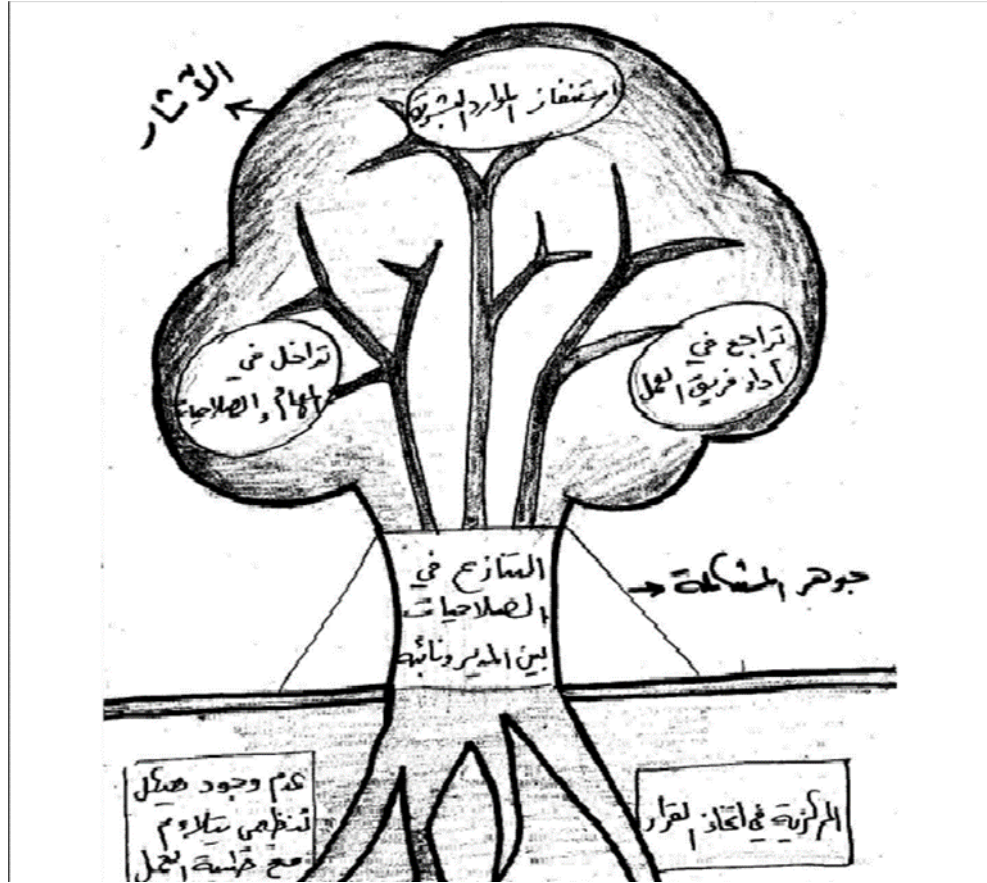
- نقوم برسم شجرة مع جذورها وجذعها وفروعها على ورقة كبيرة أو لوح.
- نوزع بطاقات أو أوراق متماثلة لكل شخص للكتابة عليها بكلمة أو كلمتين أو لرسم رمز أو صورة
- تشير إلى قضية نزاع محورية كما يراها كل من الفريق أو المؤسسة.
- نطلب من أعضاء الفريق أن يلصقوا كروتهم على الشجرة بحيث:
- الجذع يرتبط بما هو جوهر المشكلة.
- الجذور تشير إلى مسببات المشكلة.
- الفروع آثار المشكلة ونتائجها.

بعد الانتهاء يقوم أحد الاشخاص بإدارة النقاش حول النتائج التي تم التوصل إليها. ومن ثم يتوجب على المجموعة الخروج بمعطيات وأفكار تساعدهم على كيفية التعامل مع النزاع الحاصل.

* يفضل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات فهي أداة تدريبية تتلاءم مع المجموعات بشكل أفضل مما هي عليه مع الافراد.

مثال عن شجرة النزاع: الرسم نتاج ورشة عمل بدائل في دير الزور

الشكل رقم 10 : شجرة الصراع



المصدر: فريق بدائل، (2014) دليل تحليل وحل النزاعات: نحو سلام مستدام، مؤسسة فردريش ايبيرت الالمانية،

سوريا.

3-3-بصلة النزاع : ان هذه الأداة ترسم في شكل شبه دائري (بصلي) مكونة من ثلاث طبقات، لتحليل ما

يقوله أطراف النزاع المختلفة، وهذه الطبقات الثلاث تشمل¹ :

. الطبقة الخارجية (المواقف): ان هذه الطبقة تمثل الأشياء المعلنة والملموسة ليراها الجميع

ويسمعونها.

. الطبقة الوسطى (المصالح): تمثل هذه الطبقة الأشياء التي يريدها أطراف النزاع وهي الأشياء التي

ماوراء المواقف، وهي التي تدفع الأطراف إلى إتخاذ موقف معين من ذلك.

¹ أمجد على حسين، فهيل جبار حلي، مرجع سابق، ص ص 421، 422.

الطبقة الداخلية (الحاجات): هذه الطبقة تمثل القضايا والمسائل الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء

عنها، أي الأهداف التي يسعى إليها أطراف النزاع من أجل البقاء على قيد الحياة.

ان بصلة النزاع غالباً ما تستخدم للتعبير عن الديناميكيات المترابطة للمواقف والمصالح والحاجات بين الأطراف المتنازعة، وما يتم عرضه عموماً بين هذه الأطراف هو فقط المواقف (الطبقة الخارجية المرئية للبصلة) التي تخفي وراءها المصالح الأساسية (الطبقة الوسطى من البصلة)، كذلك تخفي وراءها الحاجات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها (الطبقات العميقة/قلب البصلة)، فتعقيد النظام وفق لذلك بالنسبة لأطراف النزاع غالباً ما يشير إلى ما يقولون أنهم يريدون (المواقف) وليس ما يريدونه فعلياً (المصالح) من وراء تلك المواقف، فغالباً ما تعكس المواقف مصالح الأطراف، وبالتالي فمن الشائع أن تصبح المجموعات مقفلة تماماً في مواقفها وأن ترفض تجاوزها، حتى عندما يمكن معالجة إحتياجاتها ومصالحها الفعلية بطرق أخرى، وإذا ما أردنا أن نتجاوز الخلافات فاننا بحاجة إلى تجاوز المواقف المعلنة والتعرف على مصالح الجماعات المختلفة.

كيفية استعمالها¹:

-قم بعصف ذهني لقائمة بأطراف النزاع، بدءاً من المجموعات الأساسية أو الأفراد ثم الانتقال إلى المجموعات الثانوية والثالثية ، مع مراعاة تجميع النساء والرجال والشباب في فئات منفصلة .

-قم بتمييز القائمة مع توضيح المجموعات / الأفراد الذين هم أطراف أساسية وأي منها ثانوي وعالي . الأطراف الأساسية هي الأفراد أو المجموعات الرئيسية المعنية والتي بدونها لا يمكن حل النزاع ، في حين أن الأطراف الثانوية قد يكون لها بعض التأثير أو المصلحة ولكنها ليست معنية بشكل مباشر ؛ لا تشارك الأطراف الثالثة بشكل نشط ولكن تتأثر بالنزاع أو النزاع من حيث الموقع الجغرافي أو النتيجة أو العملية.

مثال: في نزاع على الأرض ، قد يكون شيوخ القبائل والأشخاص الذين كانوا يستخدمون الأرض أو يدعون الملكية أطرافاً أساسية، في حين أن مسؤول المنطقة أو الجيران الآخرين قد يكونون أطرافاً ثانوية. قد يتأثر الأشخاص الذين لديهم أرض قريبة من المنطقة المتنازع عليها أو مرتبطين بالأطراف الأخرى من خلال العلاقات الأسرية أو القبلية كأطراف من الدرجة الثالثة.

-ضع المجموعات على طاولة تحليل أصحاب المصلحة، مع وضع الأطراف الأساسية في القمة* .

-خذ المجموعات واحدة تلو الأخرى واملأ الأعمدة الإضافية، باستخدام التعريفات التالية للفئات.

¹ Field Guide lines and Procedures : Conflict Analysis Framework:, op, cit, pp 38- 39.

* إذا كنت تعمل في مجموعة أو ورشة عمل، فيمكنك رسم الطاولة على السبورة البيضاء أو السبورة أو باستخدام ورق الرسم البياني. إذا كان هناك شخص أو شخصان فقط يفعلون ذلك، فلا بأس من العمل بالورق العادي .

5- أثناء قيامك بملء المخطط ، قد تكتشف أنك بحاجة إلى البحث عن معلومات إضافية حول بعض المجموعات. هذا جيد، ليس عليك أن تفعل كل ذلك مرة واحدة.

الشكل رقم 11: بصلة الصراع



Source: Conflict Analysis Framework: Field Guide lines and Procedures (2017): the Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, The Hague, The Netherlands , p40.

4-3- خريطة الصراع:

ما المقصود بها ؟ هي تقنية لعرض العلاقات بين أطراف النزاع بيانياً، رسم خرائط أصحاب المصلحة هو أسلوب يستخدم لتمثيل الصراع بيانياً ، ووضع الأطراف فيما يتعلق بالمشكلة وفيما يتعلق ببعضهم البعض. إذا رسم الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وضعهم معاً ، فقد يتعرفون على تجارب وتصورات بعضهم البعض¹.

هدف الأداة:

- لفهم الوضع بشكل أفضل .
- رؤية العلاقات بين الأطراف بشكل أوضح .
- توضيح أين تكمن القوة .
- للتحقق من رصيد النشاط أو جهات الاتصال الخاصة بك .
- لمعرفة مكان وجود الحلفاء أو الحلفاء المحتملين .
- تحديد الفتحات للتدخل أو العمل.

¹Field Guide lines and Procedures: Conflict Analysis Framework:., op, cit., P 44

• لتقييم ما تم إنجازه بالفعل.

كيفية الاستعمال¹:

1- حدد ما تريد تعيينه ومتى ومن أي وجهة نظر. إذا حاولت رسم التاريخ الكامل للصراع السياسي الإقليمي، فقد تكون النتيجة مضيعة للوقت، كبيرة جدًا ومعقدة جدًا بحيث لا تكون مفيدة حقًا. غالبًا ما يكون من المفيد جدًا تعيين نفس الموقف من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، لأن هذه هي الطريقة التي يمر بها الأطراف في الواقع. محاولة التوفيق بين وجهات النظر المختلفة هي حقيقة العمل على الصراع. إنه من الانضباط الجيد أن تسأل عما إذا كان أولئك الذين يتبنون وجهة النظر هذه سيقبلون بالفعل وصفك لعلاقتهم مع الأطراف الأخرى.

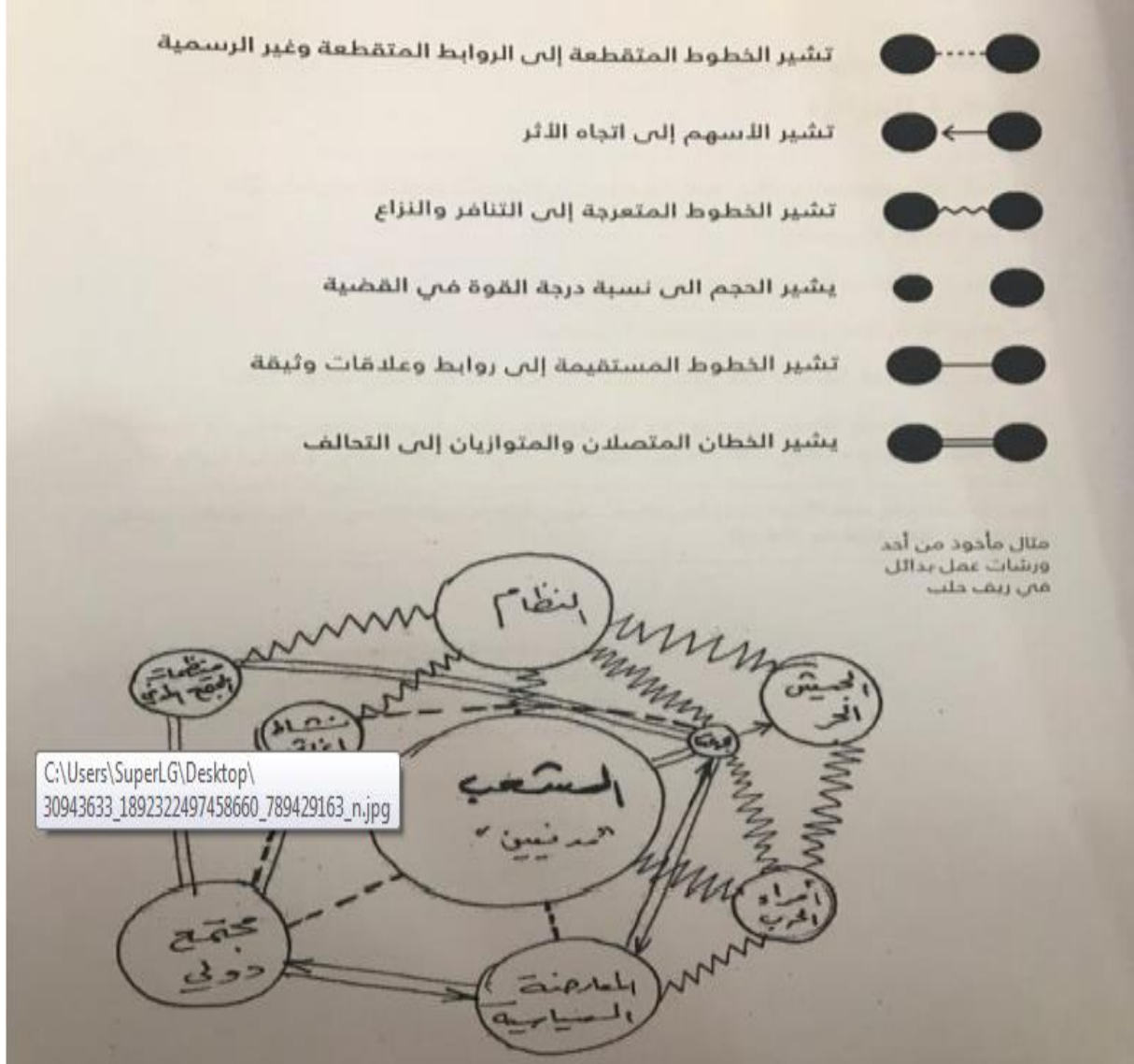
2- لا تنس أن تضع نفسك ومؤسستك على الخريطة وضع نفسك على الخريطة هو تذكير جيد بأنك جزء من الموقف، وليس فوقه، حتى عندما تقوم بتحليله. يُنظر إليك وإلى مؤسستك بطرق معينة من قبل الآخرين. قد يكون لديك اتصالات وعلاقات توفر فرصًا وفرصًا للعمل مع الأطراف المشاركة في النزاع.

3- يعتبر رسم الخرائط ديناميكيًا، فهو يعكس حالة متغيرة ويشير إلى اتخاذ إجراء، يجب أن يوفر هذا النوع من التحليل إمكانيات جديدة. ماذا يمكن ان يفعل؟ من يمكنه فعل ذلك بشكل أفضل؟ ما هي أفضل لحظة؟ ما هي الأعمال الأساسية التي يجب وضعها مسبقًا، وما الهياكل التي يتم بناؤها بعد ذلك؟ هذه بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها أثناء قيامك برسم الخرائط.

4- بالإضافة إلى الجوانب الموضوعية، من المفيد تحديد التصورات أو الاحتياجات أو المخاوف. يمكن أن يمنحك تحديد الاحتياجات والمخاوف نظرة ثاقبة لما يحفز الأطراف المختلفة. قد يساعدك على فهم بعض سوء الفهم والمفاهيم الخاطئة بين الأطراف بشكل أفضل. يمكن أن يكون مفيدًا أيضًا في مساعدتك على فهم تصرفات الأطراف التي لا تشعر بالتعاطف معها. كذلك من المهم أن تسأل ما إذا كانت الأطراف ستتنفق مع الاحتياجات أو المخاوف أو التصورات التي تنسبها إليهم.

¹IDEM.

الشكل رقم 12: خريطة الصراع



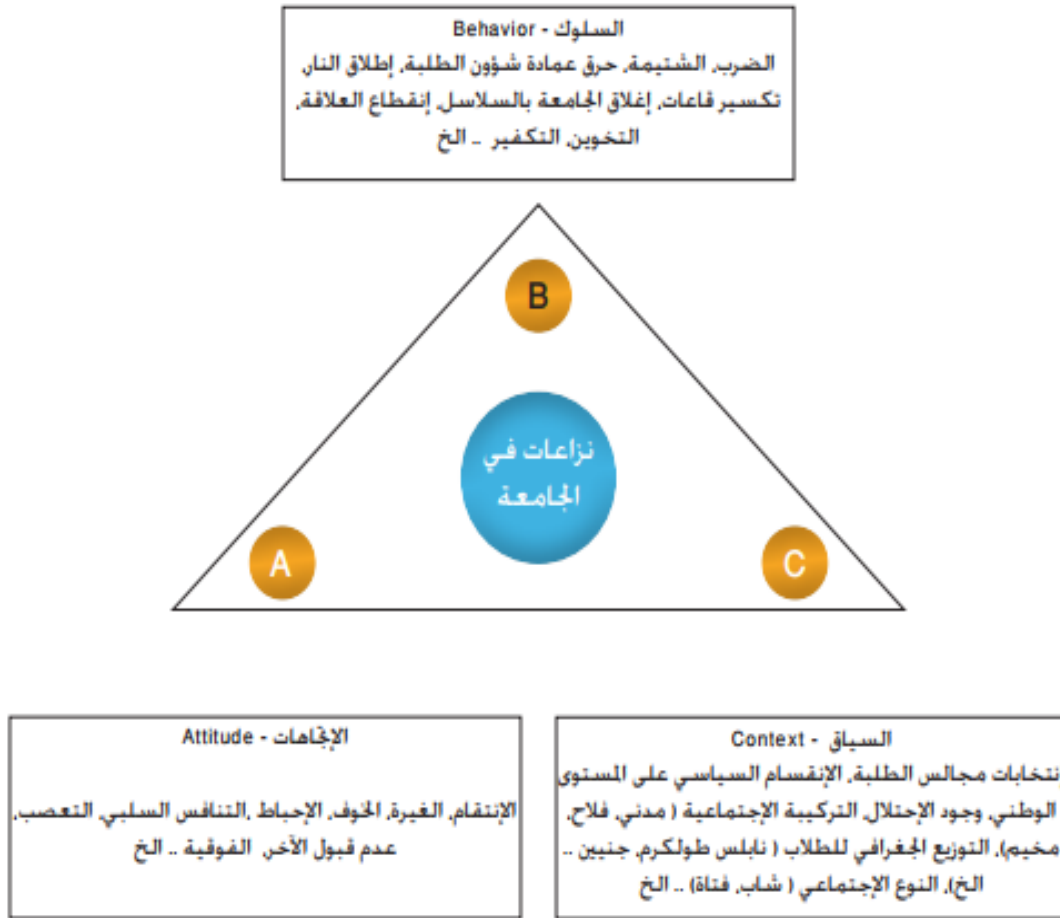
المصدر: أمجد على حسين، فهيل جبار حلي (2019): الاطار النظري لتحليل النزاع (دراسة وصفية تحليلية في ضوء دراسات علم السلام وحل النزاعات) ، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 01، ص 419.

من كل ما تقدم يمكننا القول بأن خريطة النزاع تكشف لنا طبيعة العلاقة بين جميع الأشخاص المتورطين في النزاع سواء كانوا مباشريين أو غير مباشريين، وهذا ما سيشكل محوراً مهماً في كشف النوايا المتعددة لأطراف النزاع وحجم كل طرف في النزاع، وهذا بدوره سيساهم في إيجاد رؤية واسعة وكبيرة نحو المضي قدماً نحو الحل المناسب.

5-3-أداة المثلث A.B.C :

يتركز هذا التحليل على فرضية أن للنزاعات ثلاثة مكونات أساسية: السياق، الإتجاهات، السلوك. تؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ومن المهم عند استخدام مثلث A.B.C أن نتأكد من نقطة الإرتكاز التي إعتد عليها التحليل، فقد تقوم بالتحليل وفقا لفهمك الخاص للواقع النزاعي .. إن كنت مطلعاً عن كذب على هذا الموقف وفيما عدا ذلك، يغدو من المهم أن تضع نفسك مكان الأطراف الرئيسية، وأن تفحص قضايا النزاع كما تراها حسب محاور المثلث الثلاث (السياق، السلوك و الإتجاه)

الشكل رقم 13: مثلث A.B.C



المصدر: خالد سليم، دليلك في الوساطة، كيف تكون وسيطاً ناجحاً، دليل تدريبي في الوساطة والتعامل مع النزاع، مؤسسة تعاون لحل الصراع، ص 23.

هدف الأداة: تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستعملة في تحليل النزاع . إذ تمكننا هذه الأداة من تحليل كل من السلوك، السياق، المواقف للأطراف المتنازعة وتمكننا من إدراك أثر السياق والمواقف في تصعيد أو خفض النزاع، والمقصود هنا بالسلوك هو الآثار الناتجة عن النزاع كالقتل – الخطف – التدمير،.... أما

السياق فهو وصف وتحليل للانظمة والبنى السائدة والمطبقه التي تعيشها الأطراف المتنازعة، أما الإتجاهات فتشمل وصفا وتحليلا للمشاعر والقيم والمعتقدات¹.

طريقة الاستعمال²:

-أرسم مثلث A.B.C لكل طرف من الأطراف الرئيسية في موقف النزاع.

-حدد على كل مثلث القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالإتجاه والسلوك والموقف؛ وفقا لوجهة نظر ذلك الطرف.

-عبر بيانيا لكل طرف عما تعتقد أنه يمثل أقصى إحتياجاتهم أو مخاوفهم. وقم برسم ذلك على المثلث خاصتهم .. فمن شأن هذا أن يوضح فهمك للموقف.

-قارن المثلثات مبينا أوجه الشبه والإختلاف في فهم كل طرف.

المبحث الثامن: إدارة الخلاف (الصراع) في المنهج الإسلامي:

لقد خلق الله تعالى بني ادم مختلفين في معتقداتهم وفي مذاهبهم، في لغاتهم والوانهم لقوله تعالى: "ومن آياته خلق السماوات والأرض واختلاف السنتكم والوانكم أن في ذلك لآيات للعالمين". سورة الروم الآية

22

مما يدل على أن الاختلاف أمر حتمي الوقوع وطبيعي الحدوث، فالإسلام ينظر الى الخلاف على أنه ظاهرة إنسانية مقبولة وطبيعية، وبالرجوع الى المنهج الإسلامي للتعامل مع الخلافات نجد أن الإسلام لا يترك الخلافات دون مرجعية لها، بل قال الله تعالى: "فان تنازعتم في شيء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا"³.

يقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف على التقليل من حدوث الخلافات الى الحد المقبول وذلك باتباع اسلوبين للتعامل مع الخلاف⁴:

1- الأسلوب الوقائي: يتمثل في الحد من الظواهر المؤثرة في شخصية الفرد المسلم التي تسهم في ظهور الصراعات والخلافات مثل:

- النهي عن سوء الظن بالغير، التجسس، النميمة والغيبة.
- النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه.

¹ خالد سليم، مرجع سابق، ص 24.

² المرجع نفسه.

³ زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 125-126.

⁴ زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 130-131.

- النهي عن الظلم.
- النهي عن الكذب لقوله تعالى: "ان الله لا يهدي من هو مسرف كذاب " سورة غافر الآية 28
- تقوية روح المحبة وروح التعاون بين الافراد ونبذ الخلاف.
- الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد، قال الله تعالى: "ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فاذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم "سورة فصلت الآية 34
- خلق روح الاخوة، خلق روح التعاون، الوفاء بالعهد، نبذ الخلاف وإشاعة روح التعاون.
- إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد، قال تعالى: "ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة ان في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" سورة الروم الآية

21

2-المنهج العلاجي: بمعنى حل الخلاف بالرجوع الى كتاب الله وسنة نبيه -ص- في موضوع الخلاف والمسائل المتنازع عليها لقوله تعالى: "فان تنازعتم في شيء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الاخر ذلك خير وأحسن تأويلا" سورة النساء، الآية 59.

ومن أهم الأساليب المستخدمة:

- المشورة
- استخدام أهداف عليا مشتركة.
- استخدام وسيط.
- التهدئة لقوله -ص-: "ليس الشديد بالصرعة وانما الشديد من يملك نفسه عند الغضب "
- اللجوء الى القوة في حالة استنفاد المداخل السابقة لقوله تعالى: "وان طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فاصلحوا بينهما فان بغت احدهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء الى أمر الله فان فاءت فاصلحوا بينهما بالعدل واقسطوا ان الله يحب المقسطين" سورة الحجرات الآية

09

3- مجموعة القيم الإسلامية التي تؤدي الى تقليل الصراع التنظيمي:

سيتم عرض جملة من القيم الإسلامية التي يمكن ان تؤثر في الصراع التنظيمي والتي يمكن تصنيفها في أربع حالات كالتالي¹:

المجال الأول: القيم التي يحملها الشخص اتجاه خالقه وتعتبر أكثر تأثيرا على سلوكيات الانسان من القيم الأخرى بالإضافة الى انها تؤثر بدرجة كبيرة في القيم الأخرى. بالإضافة الى انها تؤثر بدرجة

¹ محمد العابد، (2019): دور القيم الإسلامية في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية – دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية سعدان بولاية بسكرة، مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 11، العدد04، ص ص 157-158.

كبيرة في القيم الأخرى، مثل اتصاف الشخص او العامل بصفة التقوى والخوف من الله، توكيل الأمور الى الله، ابتغاء الاجر في الآخرة، الرضا بقضاء الله. وجود كل هذه القيم في قلب الانسان ينعكس إيجابا على مختلف السلوكيات لان الانسان إذا أصلح علاقته مع الله صلحت علاقته مع الآخرين ومع نفسه ومع الكون كله وكما يقال ان راس الحكمة المخافة.

المجال الثاني: قيم إسلامية ضمن مجال العلاقة مع النفس: وهي القيم الشخصية التي تضبط علاقة الانسان العامل مع نفسه وتوافرها في شخصية المسلم يعني تزكيته وارتقائه بنفسه، مثل الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس، اتقان العمل تحمل المسؤولية ضبط النفس عند الغضب فمثلا إذا كان العامل يضبط نفسه عند الغضب فان ذلك يتعدى الى ان يضبط نفسه عند الغضب بسبب الأشخاص الآخرين مما يساهم بدرجة كبيرة في التخفيف من الخلاف والصراع التنظيمي في المؤسسة.

المجال الثالث: قيم إسلامية ضمن مجال العلاقة مع الآخرين: هذا الصنف من القيم الإسلامية له تأثير محسوس وظاهر أكثر على السلوك الإنساني عموما. مثل: روح التعاون والعمل الجماعي، الأسلوب الجيد للحوار، العدل بين الأشخاص العاملين، ما يلزم من الطاعة للمسؤولين على العامل، التواضع في التعامل.

المجال الرابع: قيم إسلامية مرتبطة بالمؤسسة: وهي مختلف القيم التي تكون من منطلق ووازع إسلامي، وتلخص نظرة العامل للمؤسسة وبعض الجوانب الثابتة لسلوكه اتجاهها، مثل المكانة الكبيرة لمصلحة المؤسسة ونجاحها، الولاء للمؤسسة، إعطاء صورة واقعية وإيجابية للمؤسسة لدى الآخرين، التضحية ببعض الحقوق من اجل نجاح المؤسسة، القيام ببعض المهام في صالح المؤسسة دون انتظار المقابل.

وعليه يمكن القول ان الدين الاسلامي يتضمن الكثير من القيم والمبادئ والتي من شأنها التخفيف من الصراع، فتقوى الله عز وجل أعظم وانفع واجل، والقيم هي مفتاح سعادة المسلم، كالأمانة التي تعتبر مفتاح الايمان لمن لا امان له ولا دين لمن لا عهد له، والصدق الذي يعتبر من ارفع درجاته ان يصدق المرء مع ربه ويليه الصدق مع من حوله، البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين، الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصدقته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن¹. فالقيم الإسلامية تجعل الفرد أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة حبا لهم وتعاوننا معهم وتقضي على الامراض النفسية مثل الحسد والحقد والتشاؤم.

1 عبد الرحيم الشاذلي عبد الله، عبد الناصر محمد عيسى، (2016): تأثير القيم الإسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالملكة العربية السعودية - دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، ص45.

الفصل الثالث: إدارة الازمات

نشأ مفهوم الأزمة Crisis في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع مصطلح الأزمة إلى مصطلح اليوناني كرينو والذي يعني نقطة تحول (Turing point) للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان قد ينتهي بالشفاء، أو يؤدي إلى الوفاة" وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع المعرفة والعلوم الاجتماعية الأخرى، خاصة العلوم السياسية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات¹.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأزمة:

1- مفهوم الأزمة: تعددت مفاهيم الازمات باختلاف وجهات النظر وتباين التخصصات وتنوع أفكار وارهء الباحثين، حيث يمثل موضوع الازمات أحد الاهتمامات المشتركة بين الاداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين مما يصعب عملية وضع تعريف موحد تقبله جميع الاطراف.

الازمة لغة: أزم أزمأ أي اصابته شدة وقحط وضيق، ويطلق على طريق بين جبلين مأزم².

الازمة اصطلاحاً: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير³.

وتعرف الازمة على أنها " فعل أورد فعل انساني يهدف الى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف احداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره"⁴ وتعرف الازمة كذلك على أنها خلل يؤثر مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.⁵ ففي كل ما يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد بقاء الناس ومنظمات الاعمال⁶.

ومن وجهة نظر اجتماعية تحدد الازمة بأنها" توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة"⁷ ومن وجهة نظر اقتصادية تعرف على أنها" انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الانتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"⁸ فالازمة الاقتصادية هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة

¹ رنيم سمير اليوسفي (2015): تصور مقترح لإدارة الازمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ص 32.

² باقر الياسري نداء محمد، (2014): ادارة الأزمات، دار صفاء، عمان، الاردن، ص ص 91، 92.

³ المرجع نفسه.

⁴ يوسف كافي مصطفى (2004): مرجع سابق، ص 19.

⁵ محمد مصطفى كمال، (2012): العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، ادارة - عولة- اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، ط1، ص 72.

⁶ المرجع نفسه.

⁷ المرجع نفسه.

⁸ باقر الياسري نداء محمد، مرجع سابق، ص ص 91، 92.

المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والهادف الى تحقيق غايتها¹. كما تعرف على انها قصور الموارد بالنسبة للاحتياجات في فترة ما او قصور الإنتاج عن تلبية متطلبات المستهلك² ومن وجهة نظر استراتيجية تعرف الازمة على أنها " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الافراد أو المنظمات على البقاء"³

مثلث الازمة:

اتفق معظم الباحثين على التعريف الثلاثي للمفكر تشارلز هيومان من مدرسة صنع القرار والمعروف باسم مثلث الازمة حيث يعرف الازمة على انها⁴:

موقف مفاجئ او المفاجأة (surprise) ينطوي على درجة عالية من التهديد (serious threats) للأهداف والقيم والمصالح للأطراف، ويدرك فيه صانع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ ضيق (limited) او قصير وغير كاف لاتخاذ التدابير اللازمة لهذا الموقف، على ان يكون في اطار من نقص او غموض المعلومات (lack of information)

مثلث الازمة كأسلوب للتعريف يتميز بالموضوعية والبساطة والدقة ويتضمن مقومات وخصائص أساسية والتي يمكن من خلالها تمييزها عن أي حدث اخر مع إمكانية تطبيقه على كافة أنواع الازمات في مختلف المجالات.

الأزمة كنظام :

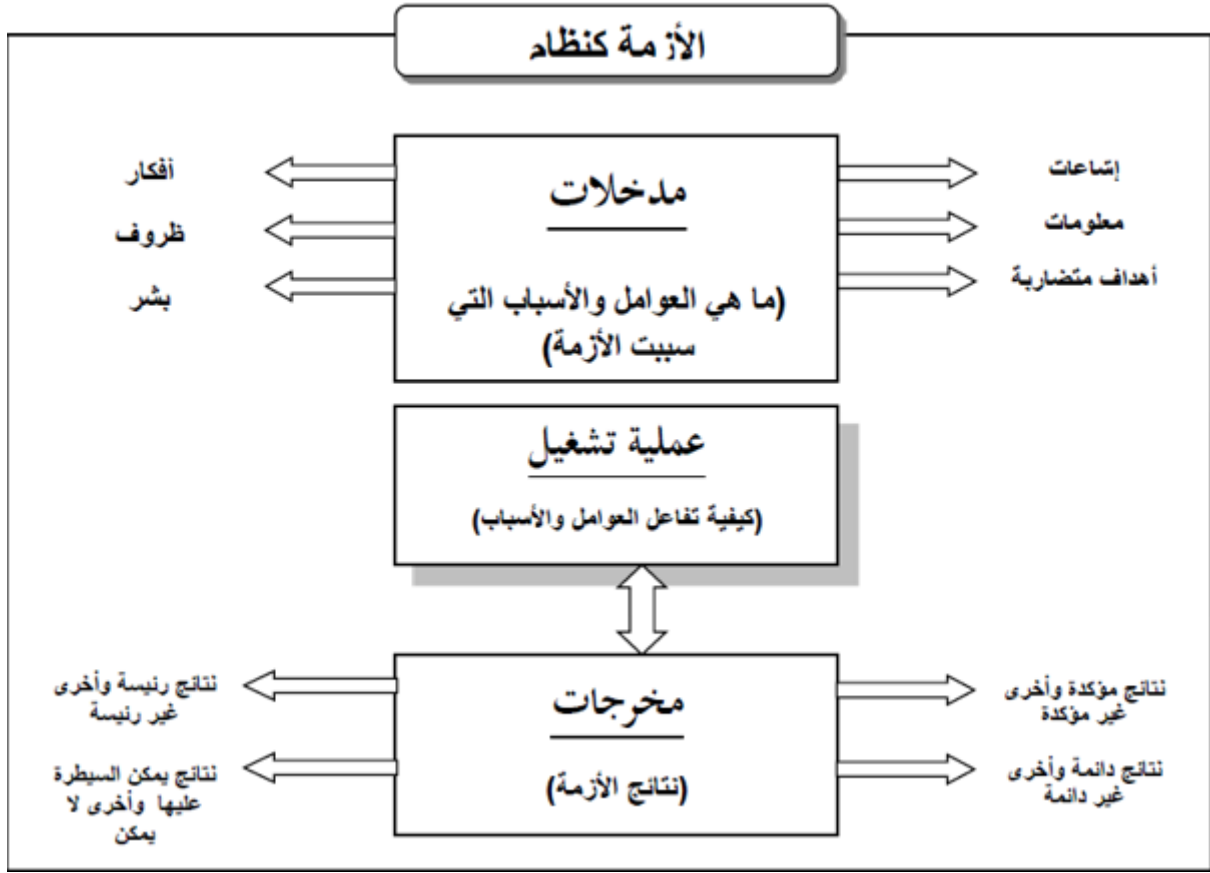
¹ سلوى حامد الملا، (2015): دور القيادة في إدارة الازمة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر. ص 47

² المرجع نفسه.

³ باقر الياسري نداء محمد، مرجع سابق، ص ص 91، 92.

⁴ سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 50

الشكل رقم 14: الأزمة كنظام



المصدر: غسان اللامي، خالد عبد الله العيساوي، (2015) إدارة الازمات- الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية، ص 79

وفيما يلي نورد تعاريف مختلفة للازمة حسب وجهة نظر مجموعة من الرواد في مجال علم إدارة الازمات:

الجدول رقم 06: المفاهيم المختلفة للآزمة

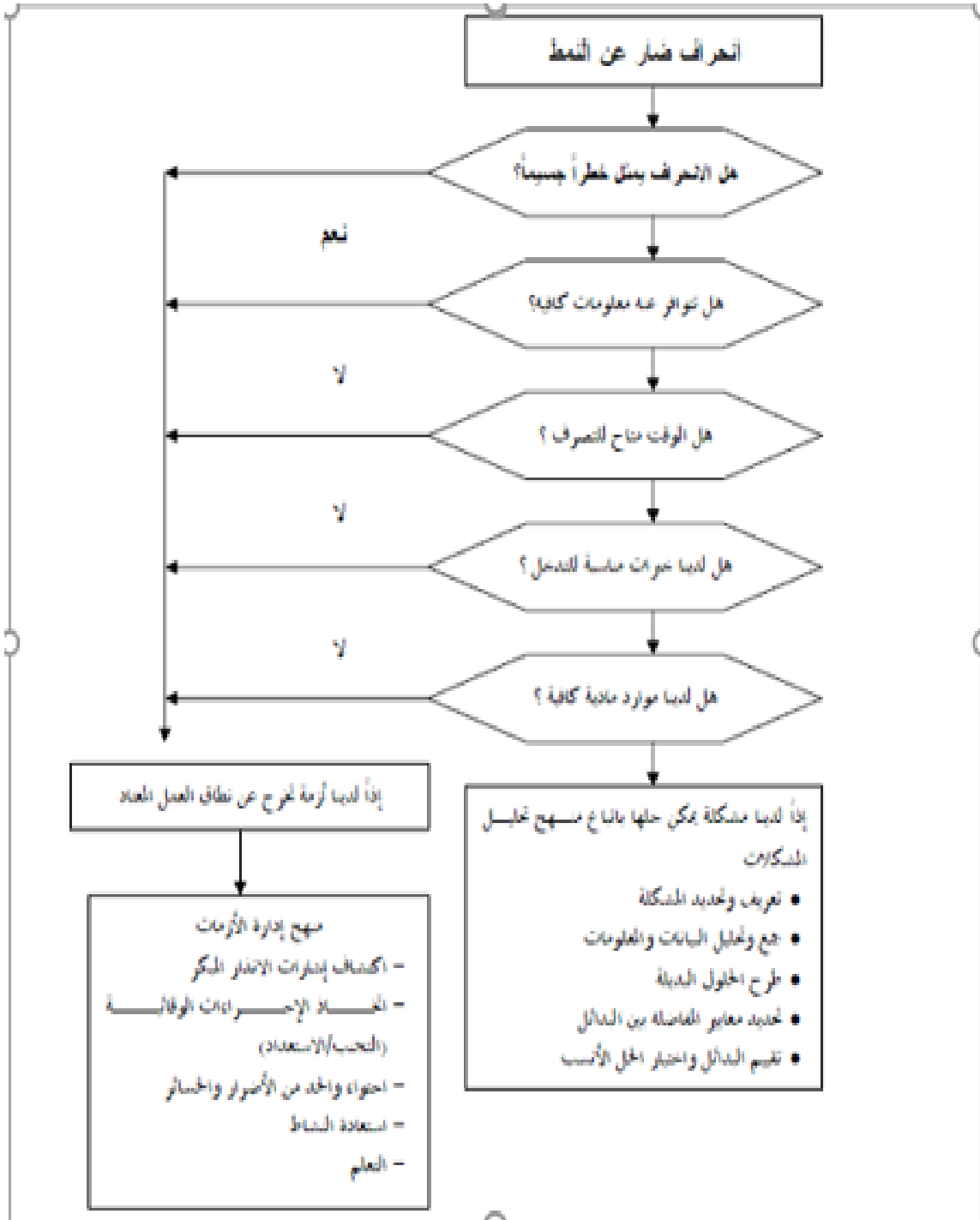
مفهوم الآزمة	الباحث
الوضع الشاذ الذي يؤدي الى مخاطر عالية في منظمات الأعمال ، قد تتطور إلى كارثة في حالة إهمالها أو سوء إدارتها.	(Sawalha, 2013)
إنحراف الأداء المخطط له عن الأداء الفعلي، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما تم وبين ما يجب أن يتم.	(الصرايرة، 2010، 8-9)
حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد عمليات المنظمة، ويؤثر سلباً على سمعة المنظمة ووضعها المالي.	(Coombs, 2007)
موقف يحتمل إيقاع خسارة كبيرة في المؤسسة، وإمكانية تكرار هذه الخسارة ، ويتصف الموقف بمحدودية الوقت اللازم للإستجابة أو عدم كفايته.	(Gladwin & Kumar, 1987)
بأنها حالة من عدم الإستقرار بحيث يحدث خلالها تغيير حاسم في سير عمل المؤسسة ، قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية ، بمعنى أنها نقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الأفضل أو الأسوأ.	(Fink, 1986, 15)
حدث مفاجئ أو حالة طارئة يؤدي الى حدوث خلل في الروتين الجاري في المؤسسة، مما ينعكس سلبياً على المركز التنافسي لها ويتطلب إهتماماً فورياً وتحركاً سريعاً . وعليه ، فإنه يمكن تصنيف الحدث بأنه أزمة بناءً على درجة ومستوى الخلل الذي يسببه في العمل الاعتيادي للمنظمة.	(Phelps, 1986)
الحالة التي تمثل وضعاً ثنائياً كونها فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها ، وتهديد يؤثر على المنظمة بحيث يمنعها من القدرة على الوصول إلى أهدافها أو إضعاف قدرتها على تحقيق هذه الاهداف.	(Milburn, Schuler & Watmen, 1983)
حالة تتألف من بعدين رئيسيين، يتمثل البعد الأول في التهديد المتعلق بعدم قدرة المشاركين في الأزمة على تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويتمثل البعد الثاني في ضغط الوقت المرتبط بإدراك المشاركين في الأزمة بان الوقت غير كاف لاتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع حدوث الخسائر وتفاقمها.	(Ford, 1981)

المصدر: هشام الفاضل وآخرون، (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الآزمات، الدور المعدل للجهازية الالكترونية: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ص 57

2- التمييز بين الآزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها:

- الآزمة والمشكلة:

الشكل رقم 15: الازمة والمشكلة



المصدر: خليل الرفاعي، بسمة عولبي، (2016): الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، ص 18.

- الصراع والازمة : ان الصراع من اكثر المفاهيم قربا لمفهوم الازمة، فكثير من الازمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف وطرف خارج هذه المنظمة، وتنتج الازمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والازمة أن الصراع لا يكون

بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الازمة، من جانب اخر يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الازمة ، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين اطراف مختلفة وبين مستويات متعددة ، بينما تبدأ الازمة وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج¹.

والجدول التالي يوضح الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات المشابهة:

الجدول رقم 07: الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات المشابهة

المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
الأزمة Crisis	موقف يحدث خلاا يؤثر تأثيرا ماديا على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الاساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة
الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الاقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	أحد أسباب الأزمة
الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه
القوة القاهرة Force major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار	قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار
الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحها وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة
الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة
الصدمة chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها
التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة

¹ خليل الرفاعي، بسمة عولبي، (2016): الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ، المملكة الاردنية

الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية	لا يعبر عن الأزمة
------------------	---	-------------------

المصدر: خليل الرفاعي، بسمة عولبي، (2016): الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، ص 21.

3- خصائص الأزمة:

في بداية كل أزمة هناك شئ واحد مؤكد: لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط، لكن الأزمة بشكل عام تتصف بالخصائص التالية¹:

- المفاجأة
 - نقص المعلومات
 - تصاعد الأحداث
 - حالة الذعر
 - غياب الحل الجذري السريع.
- والجدول التالي يوضح خصائص الازمة:

الجدول رقم 08 : خصائص الازمة

الباحث	خصائص الأزمات الأساسية
(Herman,1963)	تم تصميم مثلث للأزمة يعبر عن خصائص الأزمة: <ul style="list-style-type: none"> • المفاجأة • التهديد • ضيق الوقت • ويضاف لها نقص وشح المعلومات.
(العبادي، 2014، 54)	<ul style="list-style-type: none"> • قوة وعنف المفاجأة عند حدوث الأزمة • التداخل والتشابك والتعقيد والتعدد في عواملها وعناصرها وأسبابها وقوى المصالح المعارضة والمؤيدة لها. • شح المعلومات، وهذا يسبب الضبابية وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار. • الخوف والرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة. • ضيق الوقت، حيث أن الأزمة تكون مفاجأة وهذا لا يتيح وقتا كافيا لمواجهتها وسرعة الاستجابة لها. • التهديد: حيث تؤدي الأزمة الى تهديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
(أبو فارة، 2009، 27-28، الخضيرى (2003، 117).	<ul style="list-style-type: none"> • المفاجأة، حيث تنشأ الأزمة بشكل مفاجئ في الوقت والمكان. • التهديد، فالأزمة تشكل تهديدا لأهداف ومصالح للمنظمة حاضرا ومستقبلا.

¹ . ستيف ألبريخت، مرجع سابق، ص 02.

<ul style="list-style-type: none"> • وجود نقص ملموس في المعلومات والبيانات اللازمة. • التشابك والتداخل والتعقيد بين العناصر والمسببات. • تؤدي إلى صدمة عنيفة عند وقوعها. • ضيق الوقت، ومحدودية مدة الأزمة، وسوء ادارة الوقت احيانا. • وجود حالة من الشعور بالحيرة والإرباك، خاصة مع توفر المؤشرات المستقبلية السلبية. • وجود ضغوط كبيرة على مصالح المؤسسة قد تلحق بها الضرر. • وجود قوى ضاغطة مديا، أو اجتماعيا، أو نفسيا على الكيان الإداري للمؤسسة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • اللاتأكد " الشك " Uncertainty • التفاعل Interaction • التعقيد complexity 	(james & james, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> • نقطة تحول لمواجهة الأحداث الطارئة. • تتميز بالشك في القرارات المتخذة. • صعوبة التحكم في الأحداث. • تسودها بيئة من الغموض والضبابية وعدم وضوح الرؤية ونقص المعلومات. • ضيق الوقت الذي يتطلب اتخاذ قرارات صحيحة وسريعة. • تتسم بحالة من الخوف والرعب وتقييد التفكير. 	(عليوة، 2003، 81)

المصدر: هشام الفاضل واخرون، (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الازمات، الدور المعدل للجهازية الالكترونية: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ص 58-59

المبحث الثاني: الازمات: الأسباب والأنواع:

1-أسباب نشوء الازمات: توجد العديد من الأسباب التي تكون مصدر لنشوء الازمات أهمها¹:

- سوء الفهم: ينشأ عادة من خلال جانبين هما: المعلومات المتهورة والتسرع في اصدار القرارات.
- سوء الادراك: يمثل الادراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة.
- سوء التقييم: ينشأ في كثير من الأحيان من المغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الاخر.

¹ محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص ص 78-79.

- الإدارة العشوائية: تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب.
- الرغبة في الابتزاز: هو أسلوب تستخدمه أجهزة الامن والمخابرات في تجنيد عملائها للسيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبه نفسية ومادية.
- الياس: يعد في حد ذاته أحد الازمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر دائم وقد يكون الياس على مستوى الدول أيضا باعثا على أزمات طاحنة عنيفة.
- الاشاعات: هي من أهم مصادر الازمات، بل الكثير من الازمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين.
- استعراض القوة: هذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبرى لتحجيم الكيانات الصغرى، كما أنه يتم من جانب الكيانات الصغرى الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختيارها.
- تعارض المصالح: ان تعارض الأهداف الخاصة يؤدي الى انهيار الثقة في متخذ القرار، الامر الذي يوسع من دائرة المصادقية والشك في قدراته.
- في حين يرجع اخرون الأسباب المؤدية إلى حدوث الازمات في المنظمات الى¹:
- ظهور وسواس الترويج للشائعات: ويقصد بالشائعة معلومة أو معلومات ذات صلة بأداء المنظمة وعادة ما تكون غير صحيحة ومغرضة ومن السهل تصديقها بواسطة الجمهور.
- الخداع: حيث برزت في الآونة الأخيرة هذه الظاهرة وعادة تحدث في الأنشطة الخاصة بالإعلان عن المنتجات للزبائن.
- انخفاض مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن: والذي يعد أحد الأسباب التي تقع بها المنظمات والتي تؤدي إلى حدوث أزمة نتيجة عدم تقبل تلك المنتجات ذات الجودة المنخفضة من قبل الزبائن.
- النقص في الكوادر المؤهلة: نتيجة عدم توفر أو الحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية ومما يتطلب من مهارات ومعارف جديدة وحديثة تحدث أزمة في المنظمة.
- إهمال الإبداع والابتكار
- عدم الاهتمام أو الاهتمام المحدود بالازمات السابقة التي وقعت بها المنظمة أو المنظمات المنافسة.
- غياب نظام المعلومات مما يرفع من احتمال حدوث الأزمة.
- عدم وجود خطط دقيقة لمنع حدوث الأزمة.
- اتخاذ قرارات غير مدروسة نتيجة ضعف القيادات الإدارية.
- عدم الاهتمام بالمشاكل الإدارية أو التسويقية الصغيرة التي تواجهها المنظمة مما قد يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى أزمة يصعب مواجهتها.

¹ عبد الرزاق معتز سلمان، (2011): ادارة الأزمات ونظم المعلومات، مديات التأثير والفاعلية- دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28 ص ص 149-150.

- السياسة المالية للدولة، وقوانين الضرائب، وقوانين الاستيراد والتصدير، والقوانين الخاصة بالصناعيين، والعوامل السياسية والقرارات التي تتخذها الحكومة تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في المنظمات.

2- التصنيفات المختلفة للأزمات:

ان تصنيف الأزمات عنصرا أساسيا لتحليلها. هذه الفلسفة من شأنها أن تقود المنظمات إلى سيطرة أكبر على الأزمات. وفقاً لجونديل (2005)، فإن CM هي جزء "حاسم" من الإدارة الإستراتيجية، حيث صنف الأزمة في أربع فئات مختلفة". الأزمات التقليدية والأزمات غير المتوقعة والأزمات المستعصية والأزمات الأساسية¹.

ويمكن تصنيف الأزمات الى²:

- **تكرار الأزمة:** يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيا على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلي:
 - **أزمات دورية متكررة:** تكرار الأزمات بتوقع حدوثها، لكن هذا لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا بمداهها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.
 - **أزمات غير دورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.
 - **حدة الأزمات:** وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدى تغلغها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:
 - **الأزمات السطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها، وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.
 - **الأزمات العميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

¹Ehsan Khodarahmi, (2009), "Crisis management", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 5 pp. 523 - 528 P 524

² سامح احمد زكي الحنفي، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، العدد الثاني - الجزء الثاني - الرقم المسلسل للعدد 2، الربيع 2017، الصفحة 204-266

- تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما:
 - أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.
 - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الإستغناء عنها، ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات أو إهمال مواجهتها، إذ أن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.
- شدة الأزمات: تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما:
 - أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدى، وأحسن مثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.
 - أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه، ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.
- التصنيف وفقاً لمستوى الحدوث:
 - أزمات على المستوى الكلي تتعلق بالأوضاع السياسية والأمنية أزمة الطاقة اللازمة الغذائية
 - الأزمات على المستوى الجزئي:
- حسب درجة التنبؤ: تقسم الأزمات إلى¹:
 - أزمة يمكن التنبؤ بها: تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

¹ غسان اللامي، مرجع سابق، ص 21.

• **الازمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** تحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات هو ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

• **كما يمكن تصنيف الازمات الى مادية ومعنوية¹:**

• **أزمات مادية:** تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيولة، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

• **أزمات معنوية:** وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.²

• **تصنيفات أخرى للأزمات³:**

• **أزمة طبيعية:** الاضطرابات في البيئة والطبيعة تؤدي إلى أزمة طبيعية. مثل هذه الأحداث بشكل عام خارجة عن سيطرة البشر. الأعاصير والزلازل والأعاصير والانهيارات الأرضية وأمواج تسونامي والفيضانات والجفاف كلها تؤدي إلى كارثة طبيعية.

• **أزمة تكنولوجية:** تنشأ الأزمة التكنولوجية نتيجة الفشل في التكنولوجيا، مشاكل في النظم الشاملة تؤدي إلى أزمة تكنولوجية. فتعطل الجهاز والبرامج التالفة وما إلى ذلك يؤدي إلى حدوث أزمة تكنولوجية.

• **أزمة المواجهة:** تنشأ أزمات المواجهة عندما يتشاجر الموظفون فيما بينهم. لا يوافق الأفراد على بعضهم البعض ويعتمدون في النهاية على أعمال غير منتجة مثل المقاطعات والإضرابات لفترات غير محددة وما إلى ذلك. في مثل هذا النوع من الأزمات، يعصي الموظفون رؤسائهم؛ اعطاهم الإنذارات واجبارهم على قبول مطالبهم. النزاعات الداخلية والتواصل غير الفعال وغياب التنسيق تؤدي إلى أزمة المواجهة.

¹ محمد الصيرفي، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية، ص 47.

² حسن رشاد(2011): إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث ،

"وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ص1993.

³ Prachi Juneja, Types of Crisis Reviewed By Management Study Guide Content Team. MSG Content Team comprises experienced Faculty Member, Professionals and Subject Matter Experts <https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm> consulte le 07-11-2021

- أزمة الحقد: تواجه المنظمات أزمة حقد عندما يقوم بعض الموظفين سيئي السمعة بمساعدة الأنشطة الإجرامية والخطوات القسوى لتلبية مطالبهم. تصرفات مثل خطف مسؤولي الشركة والشائعات الكاذبة كلها تؤدي إلى أزمة الحقد.
- أزمة المخالفات التنظيمية: تنشأ أزمات الأفعال السيئة التنظيمية عندما تتخذ الإدارة قرارات معينة مع علمها بالعواقب الضارة لها تجاه أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية. في مثل هذه الحالات، يتجاهل الرؤساء الآثار اللاحقة للاستراتيجيات وينفذونها لتحقيق نتائج سريعة. يمكن تصنيف أزمة الأعمال السيئة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:
- أزمة القيم الإدارية المنحرفة: تنشأ أزمة قيم الإدارة المنحرفة عندما تدعم الإدارة النمو قصير المدى وتتجاهل القضايا الأوسع.
- أزمة الخداع: تواجه المنظمات أزمة الخداع عندما تتلاعب الإدارة عمدًا بالبيانات والمعلومات، تقدم الإدارة وعودًا زائفة والتزامات خاطئة للعملاء، حيث يؤدي توصيل معلومات خاطئة عن المنظمة والمنتجات إلى أزمة الخداع.
- أزمة بسبب العنف في مكان العمل: ينشأ مثل هذا النوع من الأزمات عندما ينغمس الموظفون في أعمال عنف مثل: ضرب الموظفين والرؤساء في مقر المكتب نفسه .
- أزمة بسبب الشائعات: يؤدي نشر شائعات كاذبة عن المؤسسة والعلامة التجارية إلى حدوث أزمة، لذلك يجب على الموظفين عدم نشر أي شيء من شأنه تشويه صورة منظمتهم.
- إفلاس: تنشأ أزمة أيضًا عندما تفشل المنظمات في الدفع لدائنها والأطراف الأخرى، حيث نقص الأموال يؤدي إلى أزمة .
- أزمة بسبب العوامل الطبيعية : الاضطرابات في البيئة والطبيعة مثل الأعاصير والبراكين والعواصف والفيضانات؛ تؤدي حالات الجفاف والزلازل وما إلى ذلك إلى حدوث أزمة. أزمة مفاجئة كما يوحى الاسم، تنشأ مثل هذه المواقف فجأة وفي وقت قصير للغاية. لا يتلقى المدبرون إشارات تحذير ويكون مثل هذا الموقف في معظم الحالات خارج عن سيطرة أي شخص .
- أزمة مشتعلة: إهمال القضايا الصغيرة في البداية يؤدي إلى احتراق الأزمة فيما بعد . يمكن للمديرين في كثير من الأحيان توقع الأزمات ولكن لا ينبغي عليهم تجاهل الأمر نفسه وانتظار قيام شخص آخر باتخاذ إجراء، لذلك يجب حذر الموظفين على الفور لتجنب مثل هذا الموقف.

فيما يلي أنواع الازمات سنة 2013 في أوروبا :

الجدول رقم 09: اهم أنواع الازمات في أوروبا سنة 2013، N= 2710

نوع الأزمة	المعدل الأوروبي %
أزمات مؤسسية مثلا (حملة معاكسة من قبل النقاد، تهديد القوانين السياسية)	19.60
أزمات الأداء مثلا فشل منتج أو خدمة، انهيار خطوط الانتاج)	19.6
أزمة إدارة أو قيادة أو سوء السلوك الأخلاقي	17.4
أزمة اقتصادية ومالية	13.9
أزمات مبنية فقط على الشائعات أو ضعف الاتصال	8.5
أزمة علاقات صناعية (الصراع مع العمال أو الاتحادات)	7.7
أزمات أخرى	7.1
أزمات طبيعية (الكوارث والحوادث)	6.1

Source: Luoma-aho, V., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 223-231, p33

المبحث الثالث: الاطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات:

1- مفهوم ادارة الأزمات:

منذ بداية الثمانينيات، تميز مجال إدارة الأزمات باتجاهين رئيسيين: التخطيط في إدارة الأزمات وتحليل الطوارئ التنظيمية أثناء الأزمة. تتكون الأدبيات المتعلقة بتخطيط إدارة الأزمات من عدد من التصريحات المعيارية التي تهدف إلى زيادة كفاءة التدخلات في الأزمات. سلط مؤلفوهم الضوء على الحاجة إلى التخطيط لحالات الطوارئ 1991، 1996، Counts & Prowant؛ 1994، Perry & Nigg؛ 1985، Denis؛ 1993؛ Sylves & Pavalak، وتحديد الإجراءات المتعلقة بها. إلى المراحل المختلفة لتطور الأزمة بدءًا من اكتشاف علامات التحذير حتى أنشطة ما بعد الأزمة، مع التأكيد على تطوير ثقافة الأمن داخل المنظمات وفي السكان عمومًا وتدريب القادة وتوعيتهم بأدوارهم في أوقات الأزمات¹

تعرف ادارة الأزمات بأنها " كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والادارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابيتها"²

وتعرف إدارة الأزمات في المؤسسة على انها سلوك " استباقي" يتضمن نهجًا منهجيًا للتعامل مع حالات الأزمات الحقيقية للسماح للشركة بمواصلة العمل بشكل طبيعي قدر الإمكان، إنها نظام للإنذار أو الكشف المبكر عن المواقف والإشكاليات المحتملة التي تتضمن التنبؤ والتحديد والتحليل بالإضافة إلى العمل، مع إجراءات مناسبة تسمح بمنع النوبة والتعامل معها³.

كما تعرف ادارة الأزمة على أنها "عملية الاعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و رغبتهما أو بقائها في السوق"⁴ كما تعرف بأنها كافة الوسائل والاجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها، وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها الى تحقيق الاتي:⁵

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.
- ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- ✓ ازالة الاثار السلبية التي تخلفها الازمة لدى العاملين والجمهور.
- ✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

¹ Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 25(1). p508

² الياسري باقر نداء محمد، مرجع سابق ص 43.

³ Hafyane, O. (2012). *La gestion de crise: cas de Toyota* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).. p 03

⁴ يوسف كافي مصطفى، مرجع سابق، ص 183.

⁵ الياسري باقر نداء محمد، مرجع سابق ص 43.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الادارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الازمات، كما تهدف ادارة الأزمة الى تقليل الخسائر الى الحد الأدنى وتستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار¹. وعليه فادارة الأزمة هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الاثار السلبية المترتبة عن الأزمة ومحاولة التعلم والاستفادة منها.

إدارة الأزمات ليست مسؤولية وحدة تشغيلية منفصلة داخل المنظمة، فهي بشكل عام مجموعة من الإجراءات القادمة من عدة وحدات موحدة، والتي تتضمن التواصل بين جميع القادة مما يسمح باستمرارية العمل أثناء حل الموقف المعين².

وتعرف إدارة الأزمة أيضاً بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل³. والجدول التالي يوضح المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات تبعا لوجهات نظر مجموعة من الباحثين:

الجدول رقم 10: المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات

الباحث	مفهوم إدارة الأزمات
(Vardarlier, 2016)	أعمال وسلوكيات المنظمة من اجل جاهزيتها لمواجهة وإدارة الأحداث الكارثية الكبرى بطريقة آمنة وفعالة.
(كافي 2014، 183)	سلسلة الاجراءات التي تهدف الى السيطرة على الأزمة والحد من أثارها والعمل على عدم تحول الصراع الى صراع شامل.
(larson & Rudwral 2010,2)	مجموعة من الوظائف أو العمليات للتعرف على الأزمة ودراستها والتنبؤ بها.
(توفيق، 2009، 18)	التخطيط لما قد يحدث والقضاء على جانب كبير من المخاطر بما يسمح بتحقيق تحكم أكبر في القدرات والإمكانات المتوفرة.
(Goel 2009.16)	نظام يطبق لتلافي الحالات الطارئة وانية التعامل معها حال حدوثها، وذلك للتخفيف من اثارها المدمرة
(الصيرفي، 2003، 311).	منهجية التعامل مع الازمة من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتغذية العكسية في ضوء عدة إعتبارات منها (الإمكانات والمهارات المتوفرة والاستعدادات والمعرفة والوعي والإدارك وأنماط الادارة السائدة).
(شومان، 2002، 18)	تتمثل إدارة الازمات باتخاذ اجراءات وعمليات رد فعل سريع وفعال للمواقف الطارئة، وتقوم على منهجية علمية منتظمة من التدريب والتخطيط وصولاً للقدرة

يوسف كافي مصطفى، مرجع سابق، ص 183.

² Hafyane, O, op, cit, p 03

³ سمير عبد الله سماعنة، حمزة خليل الخدام، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الأمنية.

مج 25، العدد 63، 2016، ص 180-139، ص 06

<p>على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، ومحاولة تحديد كافة الجهات الفاعلة والمؤثرة فيها واستغلال جميع الأساليب والإمكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات بما يضمن الاستقرار وتلافي المخاطر المحتملة مع استخلاص العبر والدروس المستفادة والحصول على الخيارات الجديدة التي تعزز القدرة على التعامل مع الأزمات في المستقبل، بالإضافة إلى تطوير القيادات والمواهب والمهارات والاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة في المنظمة والتواصل الفعال لدعم إدارة الأزمات.</p>	
<p>التقييم المستمر للأزمات والقوى التي تشكل تهديدا رئيسيا لموظفيها وعملياتها التصنيعية، ومنتجات وخدمات المؤسسة وبيئتها المحيطة بها، وتشمل إدارة الأزمات مجموعة من النشاطات لتصميم وتنفيذ خطط وعمليات الأزمة وذلك من أجل إكتشاف إشارات الانذار، والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات التي حدثت.</p>	(Mittroff,994)
<p>نظام أو تقنية لجذب الظروف والحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تلافيها، من أجل التحكم في النتائج والتخفيف من أثارها التسعيرية.</p>	(Littlejohn, 1983,10)

المصدر: هشام الفاضل وآخرون، (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، الدور المعدل للجهازية الالكترونية: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ص 65

2-مراحل الأزمات:

تباينت الآراء والاتجاهات للباحثين والكتاب الإداريين حول مراحل نشوء الأزمة حسب وجهات نظرهم، فمنهم من أكد على التقسيم السباعي الذي يشمل مرحلة ما قبل ميلاد الأزمة (التكوين، التراكم)، مرحلة الميلاد والنشوء، مرحلة النمو (اتساع، تطور، تصاعد) ومرحلة النضج (ذروة الأزمة، نقطة التحول) ومرحلة الانحسار ثم مرحلة اختفاء الأزمة وانتهائها وأخيرا مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة النقاهة من الأزمة).
الآن أغلبهم اتفق على التقسيم الخماسي¹:

التنبؤ: حيث يمكن أن تبدأ الأزمة بعلامات تحذيرية، إذ قد يتولد في البداية ما يسمى شبه الأزمة وتتمثل بعلامات منها انخفاض المبيعات، انخفاض الإنتاج، تراكم المخزون، تولد حالة من عدم اليرباك في الأنشطة المختلفة للمنظمة وغيرها من المؤشرات.

الوقاية (التحضير): وتشمل مرحلة الوقاية إجراءات وقرارات خاصة يمكن للمنظمة اتخاذها للحيلولة دون وقوع الأزمة، فمثلا عدم وجود اتصالات فعالة للمنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية يمكن ان تقيم علاقات تحول دون وقوع الأزمة أو تقلل الضرر الناتج عنها.

الاحتواء: ويقصد بالاحتواء الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من اجل تقليل الاثار السلبية اللازمة، إذ تبدأ مرحلة اخمد وامتصاص الأزمة عن طريق الفهم والادراك الواسع، والمراجعة الدقيقة لأسباب الأزمة والعمل على تحليلها إلى عدة جوانب.

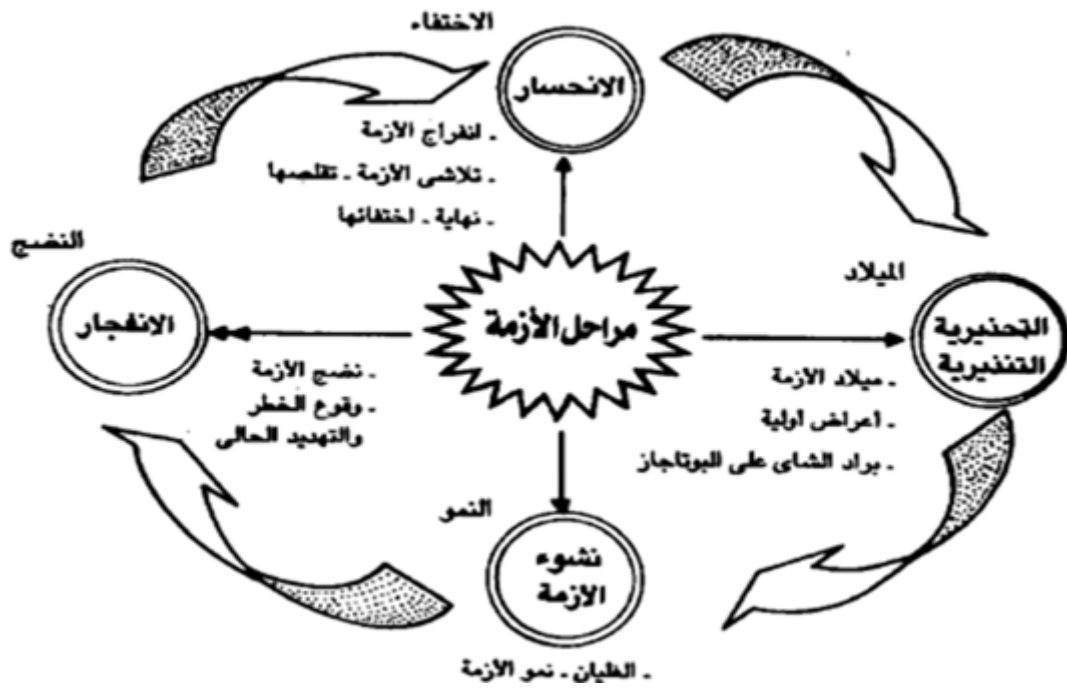
¹ معتز سلمان عبد الرزاق (2011)، إدارة الأزمات ونظم المعلومات، مديات التأثير والفاعلية- دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، ص 148.

الشفاء: بعد أن تتم عملية احتواء الأزمة وتحليلها والوقوف على أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والعمل على تجاوز اثارها السلبية، تعود إدارة المنظمة الى ممارسة أنشطتها المختلفة بعد حدوث الازمة بصورة اعتيادية.

التعليم: بعد الشفاء من الازمة تعمل إدارة المنظمة أو الفريق الخاص بإدارة الازمة بتفحصها لكي يحددوا أهم الأسباب التي أدت الى حدوث الأزمة وإمكانية الوقوف عليها والاستفادة من التجربة لغرض وضع الخطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمات المماثلة لها في المستقبل.

والشكل التالي يوضح الدورة الأزموية:

الشكل رقم 16: مرحلة الازمة ذاتها (الدورة الأزموية)



المصدر: محمد هيكل (2006): مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ص 75.

3-مناهج إدارة الازمات:

هناك أسلوبان للتعامل مع الأزمات هما¹:

أسلوب الاستعداد الوقائي: من خلال الأعمال التي تقوم بها المنظمة قبل وقوع الأزمة واكتشاف اشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها بقصد تهيئة أجهزة المنظمة للتعامل معها بغية الحيلولة دون وقوعها أو لتخفيف آثارها على المنظمة والتي قد تؤثر في بقائها واستمراريتها.

أسلوب الاستعداد العلاجي: عن طريق الأعمال التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الأزمة وتمر بالمراحل التالية: مرحلة اختراق الأزمة، مرحلة التمرکز واقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الأزمة بعد اختراقها، مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر

¹ سمير عبد الله سماعنة، مرجع سابق، ص 147

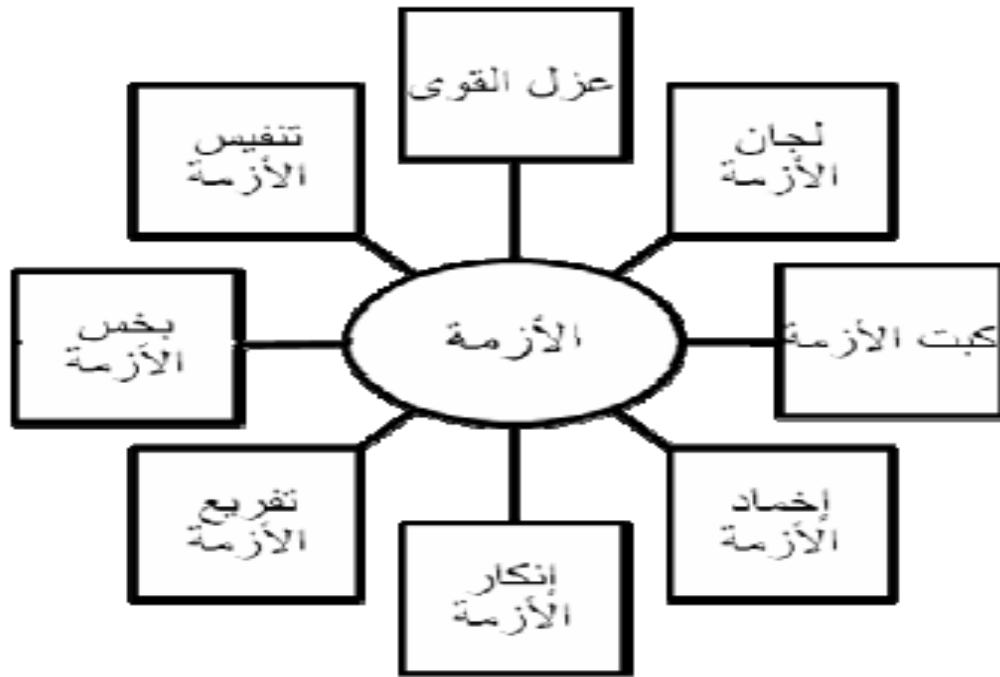
الأزمة وشل حركتها وابعادها عن أماكن السيطرة، مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

4- استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة:

1-4- الأساليب التقليدية:

تتميز من طابعها بخصوصية الأزمة وتعدد الاستراتيجيات التقليدية¹ والمشار إليها في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: ماهر أحمد (2006): إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، ص 94

إنكار الأزمة: يطلق عليها طريقة التعقيم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة اتوقراطية شديدة التسلط. مثل إنكار التعرض لأي وباء أو مرض صحي.

كبت الأزمة: تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة².

¹ فهد علي الناجي، (2012): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص 32-35.

² ماهر أحمد (2006): إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، ص 91.

تكوين لجان لدراسة الأزمة: تحدث عندما تفتقد المنظمة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وافقادها قوى دفعها ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبين:

الجانب الأول: معرفة من هم الذين تسببوا بوجود أزمة ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين الى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

الجانب الثاني: تمييز الموقف وافقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها، خاصة مع اتساع نطاق البحث وامتداداته الى مجالات فرعية متشعبة ومتداخلة ومتشابكة، وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.

بخس الأزمة: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها امر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة، وتفيد هذه الطريقة في الازمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

تفريغ الأزمة: لا شك أن تعدد مسارات الأزمة يسهم بالحد من خطرهما، ولذلك تفرغ الأزمة من خلال ثلاث مراحل أساسية، تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة اللازمة وتحديد المدى تماسكها. أما المرحلة الثانية وتحدد من خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة لتسهيل التعامل مع كل منها على حدى، وفي المرحلة الأخيرة تبدأ عملية استقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في اطار رؤية شاملة.

عزل القوى: تشير الى قيام المنظمة بأبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا وماديا ونفسيا عن احداث الأزمة نفسها ويتم بطرق منها : ارسال محركي الأزمة لمهام وظيفية أو عملية مع بعض الاغراءات كالمكافئات ، نقل محركي الأزمة الى أقسام وفروع بعيدة جغرافيا، ترقية محركي الأزمة الى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة.

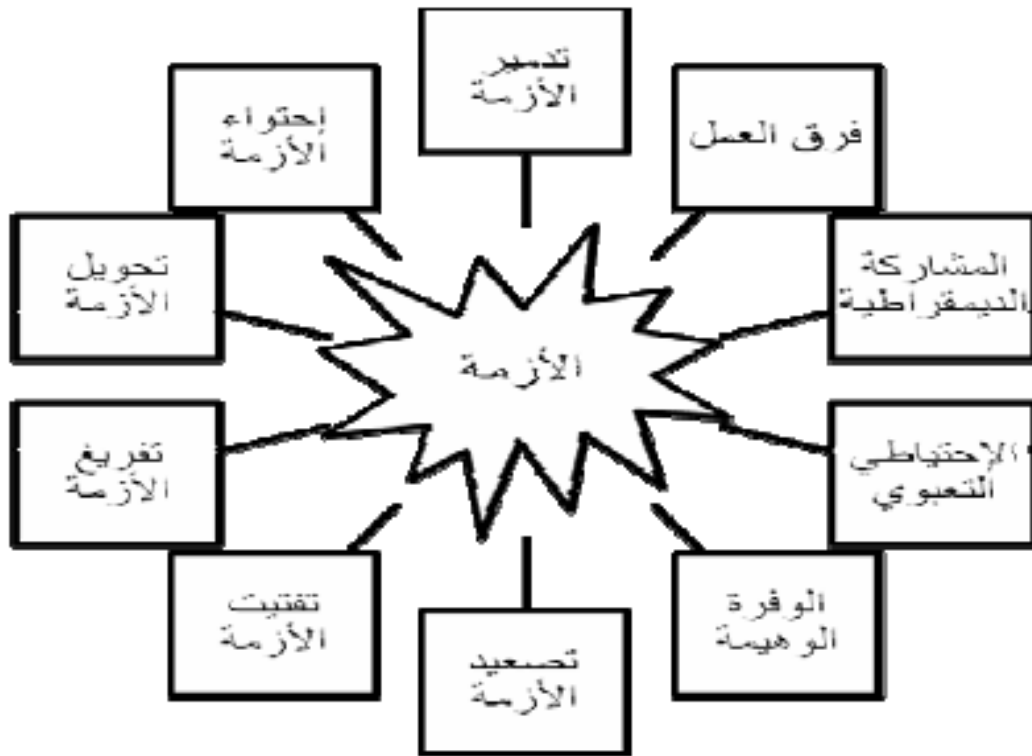
اخمداد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ وبدون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المنظمة عادة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت الى حد خطير ومباشر للكيان الإداري.

تنفيس الأزمة: تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدئة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم تنفيس البركان، اين يتم سؤال مسبي الأزمة عن مطالبهم، ثم مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة، وأخيرا سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها، وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسبي ومؤيدي الأزمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتهدأ الأمور تدريجيا.

وتتسم هذه الأساليب بالسلبية والجمود وهي ابعد ما تكون عن الادارة التي هي بمثابة الوسيلة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بالاضافة إلى أن انكار الأزمة يعد أحد الاخطاء التي ترتكبها المؤسسات في ادارة الازمات.

2-4- الأساليب غير التقليدية: تستخدم الكيانات الادارية مجموعة من الطرق غير التقليدية والمدنية التي أصبحت أكثر مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته وهي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 18: الاستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: ماهر أحمد (2006): إدارة الازمات ، الدار الجامعية، مصر، ص 94

وفيما يلي عرض مختصر للأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمة¹:

استراتيجية تحويل المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.

استراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح تلك الطريقة بالأزمات الضخمة والخطيرة.

استراتيجية احتواء الأزمة: حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع الى مطالب قوى الازمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقيات والأحزاب.

استراتيجية تفرغ الأزمة: من انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات، اذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فانه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، فأساسها التعرف على أسباب الازمة سواءا كانت دينية، اقتصادية أو سياسية والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها.

الاحتياطي التعبوي: تلجأ اليه المنظمات الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.

تصعيد الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والاهداف تحتم وجود هذا التكتل الا انها قد تسمح به ببداية تكوين الأزمة، ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو باخر حتى تصل الة نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق الى اتجاه اخر.

¹ العديد من المراجع:

- فهد علي الناجي، مرجع سابق، ص ص 35-38
- أمال قاسمي ، (2019): الاتصال ودوره في إدارة الأزمات- قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية ، المجلة الجزائرية للاتصال. المجلد 17، العدد 28، ص ص 4-5.
- برشك صالح محمد العسكري (2021): دور استراتيجيات ادارة الازمة في الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين العاملين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية- اقليم كوردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، المجلد 5، العدد 1، ص 225

المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، اذ يعلن مدى الازمة وخطرها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الازمات.

تدمير الازمة: تسمى بالتفجير الداخلي للازمة وتستخدم عندما ترى المنظمة أن هناك خطرا مدمرا للمنظمة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة الى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها باتباع الخطوات التالية: ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الازمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الازمة ذوي القوة من خلال ابعادهم وربما تصفيتهم وإيجاد قادة بدلاء للازمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل اتباع الازمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

الوفرة الوهمية: أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الازمات العنيفة السريعة ومتلاحقة الاحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ويحفز عوامل الازمة ومن أمثلتها: الازمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبو والدقيق.

فرق العمل: أكثر الأساليب استخداما عندما تتشعب الازمة وتتداخل من خلال اشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم اغفال نقاطها.

3-4-النموذج النظري لإدارة الازمة:

إذا فشلت في اجهاض الأزمة فليس أمامك سوى ادارة دورة حياتها، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الازمات، ومن الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الازمة في علاقتها بالمؤسسة الى المراحل التالية¹:

- مرحلة ما قبل الأزمة:

تركز جهود الادارة في هذه المرحلة على اداء المهام التالية:

- ✓ مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- ✓ جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.
- ✓ اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- ✓ أخذ العبرة من خبرات الاخرين.

¹ البريخت ستيف، (1998): مرجع سابق، ص 06.

ترتكز مهام ادارة الازمات في هذه المرحلة على الوقاية من الأزمة، فعقب أزمة ماكدونالدز قامت شركة "ستاربكس" الشهيرة و"دنكن دونتس" بإعادة تقييم طريقة تقديم القهوة لعملائها.

-- مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الادارة، الا أن هناك بعض البيئات الادارية التي تفضلها الازمات دون غيرها، تتميز هذه البيئات الادارية بعدد من السمات التالية:

- ✓ ضعف الشبكات الاتصالية بين الادارات ومواقع العمل.
- ✓ بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ✓ اهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وتخلف بحوث التسويق.
- ✓ ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.

3-3- مرحلة ادارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها مرحلة احتواء الأزمة، وهي تشمل المهام الاتية:

✓ الاعتراف بالأزمة: كثيرا ما نتجاهل البوادر الاولى للأزمة، فالانخفاض الحاد في رقم الايرادات يرجع الى كساد الموسم بصفة عامة وتكاسل الموظفين يعود الى ارتفاع درجة حرارة الجو، وتستمر هذه التبريرات حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقمت، لذا كن مستعدا دائما.

✓ تخصيص موارد معينة وفريق للتعامل المباشر مع الأزمة.

✓ حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.

✓ وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

3-4- مرحلة ما بعد الأزمة: وتشمل على:

✓ التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة ادارة الازمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس الازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الازمات، ولادخال التعديلات على الخطة القائمة.

✓ تقييم تأثير الازمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

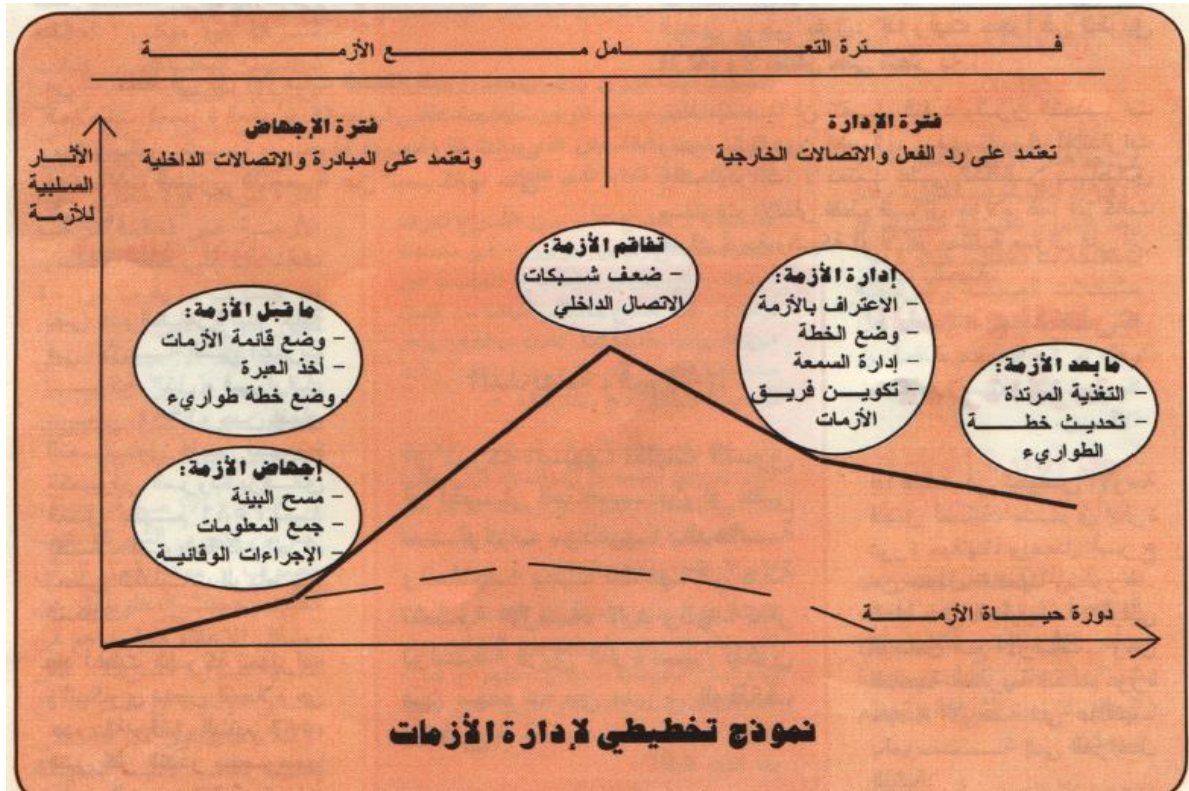
✓ تقييم تأثير الازمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

عناصر إدارة الازمة:

يمكن تحديد عناصر إدارة الازمة فيما يلي:¹

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية استجابات استراتيجية لمواقف الازمات
- تدار الازمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الازمات.
- تهدف إدارة الازمة الى تقليل الخسائر الى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

الشكل رقم 19: نموذج تخطيطي لإدارة الأزمات



المصدر: البريخت ستيف، (1998): إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع): العدد (11)، ص 06.

¹ حفيان عبد الوهاب (2015) فعالية إدارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي لتامنغست الجزائر العدد 08، ص 286.

المبحث الرابع : الادارة بالأزمات:

1- مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطفى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة. ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزمو، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير¹.

ان مصطلح الادارة بالأزمات يشير الى السيطرة على الازمة بافتعال الازمات، أي انه يتم افتعال الازمات للتمويه والتغطية عن مشاكل قائمة في المؤسسات، فافتعال مشكلة كبيرة يجعل الآخرين يندسون المشاكل الاصغر.

ان الادارة بالأزمات هي فن صناعة الازمات، كما تعتبر فن صناعة المؤامرات حيث تستخدم فيها أساليب المكر، الخداع، الكذب، التدليس، التهديد والضغط².

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق النتائج، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزمو، أو يخف التأثير العنيف الصاحب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية :

• كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟

• من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟

• لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟

¹ محمد العامري، الادارة بالازمات، موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة،

1432-12-1 <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1025&SecID=42>

² خليل الرفاعي، بسملة عولمي، مرجع سابق، ص 39.

• ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟

• ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعية لكل منها؟
والحدود المتفق عليها بينها؟

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها. وخير مثال على ذلك ما يعتمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة¹.

ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعتمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون أفضل، كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين... وهكذا. وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة. بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.² ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

2- مراحل الإدارة بالأزمات:

تمر عملية الإدارة بالأزمات بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي³:

مرحلة الاعداد والتجهيز: ويقصد بها اعداد مسرح الازمة المفتعلة والبيئة المحيطة بها من خلال ما يلي:

- احكام دائرة الضغوط على الخصم لإفقاذه توازنه والتأثير على قراره.
- إطلاق الشائعات والاكاذيب وتشويه حقيقة الخصم.
- استقطاب المؤيدين ضد الخصم من خلال وسائل الاعلام ومن خلال المصالح المتبادلة.

¹ محمد العامري، مرجع سابق،

³ محمد هيك، مرجع سابق، ص 31-34

مرحلة تصعيد وتكثيف الازمة: وذلك بحشد كل القوى المعادية للخصم المستهدف، ومثال ذلك استخدام بعض المستندات الحقيقية أو المزورة لتأكيد صدق الشائعات السابق الترويج لها وتسريبها لأجهزة الاعلام الدولية.

- افتعال بعض الوقائع وتصعيدها لخلق المبررات للتدخل العنيف ضد الخصم.
- فرض الحصار الاقتصادي على الخصم.
- تحريض المستفيدين من المساعدات الاقتصادية بأهمية التخلص من الخصم.

مرحلة المواجهة والصدام: يقصد بالصدام هنا بين المنظمة أو الكيان المصدر للازمة والمنظمة أو الكيان المستهدف بالازمة وصنعها له، وتتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي:

- حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه وفي ذلك الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الازمة.
- حسن اختيار المكان غير المناسب للخصم وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الازمة لتوجيه السيناريو المطلوب.
- حسن اختيار المجال أو النشاط غير المناسب للخصم اقتصادياً أو اجتماعياً أو عسكرياً وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الازمة لإدارة الازمة.
- اصطناع حادث معين طبيعياً أو تلقائياً أو تديره من طرف مصدر الازمة ليكون بداية الإدارة بالأزمات.

مرحلة السيطرة على الخصم: يمكن للمنظمة مصدرة الازمة استثمار حالة انعدام الوزن التي يمر بها الخصم وعدم وضوح الرؤية لديه، يمكن ربط الخصم بعلاقات شعبية يصعب عليه الخروج منها ومن ثم السيطرة عليه واخضاعه.

مرحلة التهدئة والانحسار للازمة: وهنا يكون للطرف مصدر الازمة ان يخفض الضغط على الخصم وإعادة الأوضاع الى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر ومساعدة الخصم. وفي ذات الوقت العمل على كسب القوى المؤيدة لمصدر الازمة واستقطاب الراي العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

مرحلة جني الثمار وتحقيق المكاسب: يتم في هذه الحالة حصد ثمار الجهود السابقة ويتم ذلك على محورين:

- اقناع الخصم بالأعمال التي تحقق المكاسب والمصالح المشتركة معنا.
- اجبار الخصم على الامتناع عن القيام بالأعمال التي تهدد المصالح المشتركة.

المبحث الخامس: المستلزمات الحديثة لإدارة الازمات: تحتاج المنظمات إلى التفكير لصالح مجتمعها وعمامة الجمهور الرئيسي من أجل إيصال رسائلهم بشكل مناسب. علاوة على ذلك، فإن تقييم الرسالة والأداء العام لخطة إدارة البرامج أمر بالغ الأهمية؛ وفقًا لـ Chong (2004)، فإن هذا يسمح للمنظمات باكتشاف أوجه القصور في خطتها وتحسينها إضافة إلى ذلك، يلعب التعلم من أخطاء الماضي دورًا مهمًا في عملية التغيير المستمر. يقترح Chong (2004) أن CM مهتمة بالبقاء الحالي للمنظمات ونجاحها على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، تعد تدريبات CMP وتدريب الموظفين أبعادًا جوهرية لإجراء إدارة حكيمة واستراتيجية. يجب استخدام الوقت بشكل مثمر؛ منذ ذلك الحين، يشير المديرون المعينون عادةً إلى دليل CM بالإضافة إلى استدعاء خبراتهم السابقة. تصبح مثل هذه الممارسات مهمة في الغالب عند تهدئة الجمهور القلق. يناقش بلتير (2004) أن تحليل تأثير الأزمة أمر حيوي للمنظمات، حيث سيكون قرار الإدارة النهائي وفقًا لتحليل التأثير. يمكن لـ CMP تسهيل عملية صنع القرار في المنظمة بشكل كبير في حالات الأزمات. هذه عملية تفكير إستراتيجي تجعل المنظمة بارزة، إذا ضربت الأزمة صناعة ما ومع ذلك، فهذه ليست مهمة سهلة التنفيذ، إذا لم يتم النظر في الحالات الطارئة بشكل استراتيجي من قبل مديري الأزمات؛ حيث يجب النظر بعناية في جميع جوانب الموقف وتحليلها وفقًا لذلك .

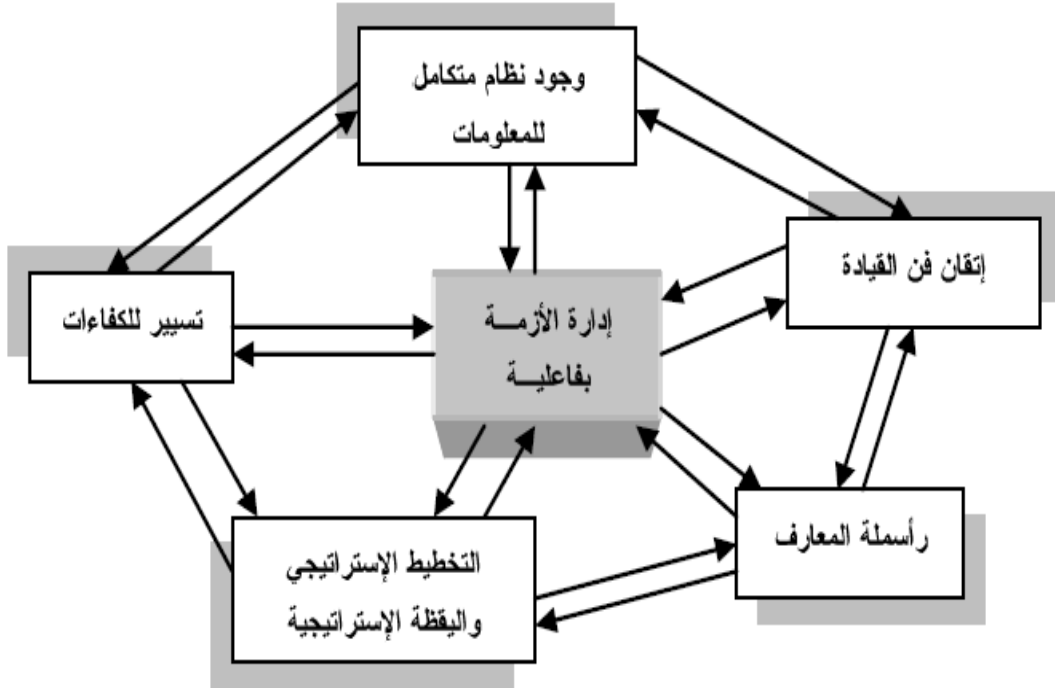
تتضمن استراتيجية التعامل مع الازمات الخطوات التالية:¹

- تشكيل فريق إدارة الازمات
- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة الفرص والتهديدات
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة نقاط الضعف والقوة
- جمع المعلومات
- تحديد المخاطر والأزمات الخارجية والداخلية
- تقييم المخاطر والأزمات وتحديد الأولويات خطورة وتحكم
- التخطيط ووضع السيناريوهات ماذا نفعل لو حدث كذا
- تدريب الفريق العاملين على خطة التعامل مع الازمات
- المتابعة واكتشاف إشارات الإنذار
- هل الإنذار حقيقي في حالة نعم.....اكمل
- تنشيط خطط المنع والمواجهة وإجراءات الوقاية
- هل أمكن منع الازمة في حالة ... لا ...اكمل

¹: مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر. ص 220.

- الاستعداد وتخصيص الموارد
 - المواجهة والتعامل مع الأزمة
 - هل تم احتواء الأزمة
 - استعادة النشاط والتوازن
 - التحليل والتقييم والتعلم من الدروس المستفادة الضعف والقوة
 - تطوير الخطط الفعالة لمواجهة الازمات مستقبلا
 - توثيق المستندات الخاصة بالاستراتيجية
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 20: المستلزمات الحديثة لإدارة الازمات



المصدر: صولح سماح، عمري ريمة، (2015): إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ص 456.

وعلى مستوى كلي يلخص الجدول التالي جميع الاختلافات الرئيسية بين إدارة الأزمات التقليدية وكيفية التعامل مع الأزمات الجديدة. بينما تحتاج الحكومات إلى تكييف قدراتها في إدارة الأزمات مع خصائص الأزمات الجديدة، وتطوير مبادئ وأدوات جديدة، فهي مطالبة أيضاً بمواصلة القدرة على التعامل مع الأزمات الأكثر كلاسيكية، حيث يكون التنفيذ القوي أمراً ضرورياً.

الجدول رقم 11: مناهج مختلفة في إدارة الأزمات: الأزمات التقليدية مقابل التعامل مع المستجدات:

التعامل مع الحادثة	إدارة الأزمات التقليدية
مرحلة الاستعداد	
<ul style="list-style-type: none"> • تشمل تقييم المخاطر مسح الأفق وادارات المخاطر والتحليل التطلي للكشف عن التهديدات الناشئة. التحديثات المتكررة والجداول الزمنية المختلفة، وتبادل التحليل الدولي، والنهج متعددة التخصصات هي السمات الرئيسية • التخطيط القائم على القدرات وبناء الشبكات • التدريب على إدارة الأزمات الاستراتيجية لتعلم المرونة والقدرة على التكيف وإنشاء الشبكات والشراكات • التعهدات الاستراتيجية من المراكز الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم المخاطر على أساس الأحداث التاريخية • السيناريو القائم على التخطيط للطوارئ • التدريب لاختبار الخطط والإجراءات • تعتمد أنظمة الإنذار المبكر على المراقبة والتنبؤ ورسائل التحذير والتواصل والربط مع الاستجابة للطوارئ
مرحلة الاستجابة	
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد / مراقبة الأزمات: دور الخبرة • فرق إدارة الأزمات مرنة ومتعددة الاهداف • مفاهيم مشتركة بين الوكالات لإعلام القيادة بقدرات تكيفية عالية • أدوات وبروتوكولات مماثلة يمكن استخدامها لآزمات متعددة • التعاون الدولي • إدارة شبكات الاستجابة الكبيرة • إنهاء الأزمة واستعادة الثقة • التغذية العكسية 	<ul style="list-style-type: none"> • نظام القيادة والتحكم • إجراءات التشغيل القياسية • خطوط صارمة للمسؤوليات • المقاربات القطاعية • مبدأ التفويض • ردود الفعل لتحسين إجراءات التشغيل الموحدة

source: Baubion, C. (2013). OECD risk management: strategic crisis management. p 24

المبحث السادس: دور نظام المعلومات في ادارة الأزمات:

تعرف نظام المعلومات الادارية على انها "مجموعة من النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمتد الادارة بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمنظمة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الاداريين وخاصة المديرين، وذلك باتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في انجاز العمل والادارة واتخاذ القرارات"¹.

ويعرف (Reix) تكنولوجيا المعلومات على أنها " التقنيات التي تسمح بمعالجة، تخزين، نقل، فهم وإرجاع المعلومة، كما أن أغلب التكنولوجيات الحالية تركز على الترميز الالكتروني للمعلومة"⁽²⁾. هذا التعريف يُشير إلى خمس وظائف أساسية: معالجة، تخزين، نقل، فهم وإرجاع. مفهوم الاتصال هو ضمنى داخل الوظائف الأساسية لتكنولوجيا المعلومة والتي تم إثباتها من طرف Reix سنة 2006، والتي عبر عنها: بنقل وإرجاع بمعنى اتّصل، لهذا نتبنى التسمية الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Tic). ترى (carolyne smart) أن القرار السليم يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية هي³:

- ✓ جودة المعلومات التي تعتبر مدخلات لعملية اتخاذ القرار.
- ✓ المعالجة السليمة للمعلومات التي تعتمد على القدرة في التحليل والتفسير.
- ✓ التشخيص السليم للأزمة وصياغة البدائل والمقترحات اللازمة للحل كمخرجات لعملية اتخاذ القرارات. وأن المعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرار السليم تعد بمثابة الدم المؤكسد في جسم الإنسان.

1- نظام معلومات الأزمة:

يعبر هذا النظام عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الالكترونية، وبرامج التعامل والتحليل، ورسم السيناريوهات واستخدام مجموعات العمل، وكل هذه الوسائل تزيد من قوة وقدرة الوصول الى حكم أو قرار موضوعي عن الاحداث التي صنعتها الازمة، وهناك عدة مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات الأزمة القيام بها⁴:

- ✓ المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيدا عن القواعد البيروقراطية.
- ✓ التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الازمة وبين المستويات القيادية، حيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الازمة.

1 عبد الرزاق معتز سلمان، مرجع سابق، ص 150.

2 FERNEZ –WALCH Sandrine, ROMON François, (2013) : Management de l'innovation, De la stratégie aux projets, 3ème Edition, Vuibert: paris, France, p360.

3 عيسى الصوايفي، دور المعلومات في إدارة الأزمات، جريدة الرؤية الالكترونية، بتاريخ 01-01-2019

<https://alroya.om/post/202434/>

4 معلوي حورية (2014): تكنولوجيا المعلومات وادارة الأزمات في الجزائر: نموذج أزمة الجزائر مصر الكروية 2009، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، ص 83.

✓ اختيار قائد لفريق الازمة تتوافر فيه مواصفات معينة تؤهله لتحمل المسؤولية والقدرة على تحمل القرار، والتعاون مع المستويات القيادية.

2- العلاقة بين المعلومات وخصائص الأزمة:

تجدر الاشارة الى أن هناك ترابط أكيد بين المعلومات والعناصر الرئيسة التي تتركب الأزمة وهي: عنصر التهديد والمفاجأة وضيق الوقت ونقص المعلومات، ذلك أن نظام معلومات جيد يسهل التعامل بكفاءة وفعالية مع تلك العناصر الثلاثة ويمكن تتبعها على النحو الآتي¹:

- المفاجأة: إن عدم جودة وتوفر المعلومات والبيانات عن المخاطر والتهديدات يمثل عنصر المفاجأة في الأزمة، لهذا يعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتعامل مع المعلومات والبيانات الخاصة بالتهديدات والأزمات من أهم الوسائل التي تحد من عنصر المفاجأة من الأزمة.

- ضيق الوقت: من المؤكد أن توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يمكن فريق الأزمة من القدرة على التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والسليم.

- التهديد: من خلال المعلومات والبيانات عن مصادر التهديدات والمخاطر الأمنية المحتملة وتقييم تلك المعلومات وإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والاستعداد لها يقلل من فرص التهديد في الأزمة..

- ندرة وغموض المعلومات: لا تعتبر ندرة المعلومات من الأركان لخصائص الأزمة ولكنها تدمج في الإطار العام لها، حيث أنها متداخلة ومؤثرة وتظل من أهم عوامل تغذية كل عنصر من عناصر المثلث السابق ذكره. كما أن تدفق المعلومات خلال مراحل إدارة الأزمة يعد عاملاً مهماً في سرعة اتخاذ القرار المناسب وزيادة المرونة في اتخاذه ويسمح بإجراء التقديرات عليه في ظل ظروف تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ مع سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها. بالإضافة إلى ذلك، كلما كانت المعلومات صادقة ودقيقة، أسهم ذلك إيجابياً في تأمين لفعالية والكفاءة العالية في عمليات معالجة الأزمات.

3- أهمية المعلومات في ادارة الأزمات: تبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في ادارة الازمات من خلال²:

✓ تجنب المفاجأة: حيث تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب الى متخذ القرار.

✓ سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: حيث أن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو أحد سمات الأزمة، الا أن توفر المعلومات أو امكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم الى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.

✓ ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.

¹ عيسى الصوايفي، مرجع سبق ذكره.

² شاهد عبد الحكيم، زرقون محمد، (2017): فاعلية نظم المعلومات في ادارة الازمات، دراسة نظرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، ص 149.

✓ زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: حيث أن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل ادارة الأزمة يشكل عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وادخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.

✓ تعظيم الامكانيات والقدرات الخاصة بادارة الأزمات: من خلال:

• تحقيق أفضل استثمار للامكانيات المتاحة والحصول على أقوى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات.

• امكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة، وزيادة القدرة على التحكم، فيضبط ايقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم ادارة الأزمات.

• تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

4-مساهمة نظم المعلومات الادارية في ادارة الأزمات: يلعب نظم المعلومات دورا هاما في ادارة الأزمات من خلال المراحل التالية¹:

1-4- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال الاتي:

✓ المساهمة في تحديد السياسة العامة للشركة وأهدافها.

✓ المساهمة في اعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.

✓ المساهمة في تحديد الأزمات أو التنبؤ في امكانية حدوثها.

✓ بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها الشركة.

✓ المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.

✓ المساهمة في اعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال ادارة الأزمات.

2-4- مرحلة حدوث الازمة: يتجلى دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال:

✓ الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز ادارة الأزمة في الشركة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.

✓ تساعد في امكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة اللازمة.

✓ ان المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة وتطوراتها.

✓ المشاركة في اعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار تجاه الازمة.

3-4- مرحلة ما بعد الأزمة: يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في:

- تمكن الشركة من تحديث قاعدة المعلومات الاساسية لمراكز ادارة الأزمات المختلفة.

- المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن ان يستفاد منها لاحقا.

¹ علون محمد لمن، عطية حليلة، (2018): فعالية نظم المعلومات الادارية ومساهمتها في ادارة الازمات دراسة حالة شركتي caterpillar و

(johnson and johnson)، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04 ، ص 108.

- المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الازمة وامكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

5- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الأزمات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والتواصل دوراً هاماً في ادارة الأزمة عبر مختلف مراحلها كالتالي¹:
المرحلة الاستباقية للأزمة: تساهم التكنولوجيا في تحديد أبعاد تلك الأزمة عبر إشارات الإنذار التي تشخص المؤشرات والأعراض، ويتم استخدام تقنيات متعددة كصور الأقمار الصناعية المستعملة في إطار العلاقات الاقتصادية لرصد وتحليل مجمل الأوضاع، كما تعمل المؤسسات المتطورة على برمجيات لإنشاء جهاز للتأهب يساعد خلية الأزمة على وضع التصورات الرئيسية للأزمات المحتملة وكيفية الوقاية منها. فضلاً عن قواعد البيانات التي تهتم جمع وتنقية المعلومات ونظيرتها التي تحلل وتحول المعلومات إلى معارف داخلية في المؤسسة.

كما تمكن التكنولوجيا المؤسسات الاقتصادية من إدارة الأزمة عبر تقييم فرضياتها وسيناريوها من خلال برامج التخطيط الزمني والتي توفرها العديد من المواقع الإلكترونية والبحثية، لكي يتم إعداد استراتيجية للأزمة.

مرحلة اثناء الأزمة: تساعد تكنولوجيا الاتصال على احتواء الأزمة وطمأنة العاملين في المؤسسة عبر نشر القيم الإيجابية وتعبئة الفرق لاستعادة التوازن التنظيمي في العمل، خصوصاً من خلال منصات التعلم الإلكتروني التي يجب أن تسهل قبول الأزمة في الداخل وخلق فرص للمحاورة وللمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المناسبة. فالتكنولوجيا تحشد الجهود البشرية وتقوي الجهة الداخلية للمؤسسات، وتجعلها عصبية على الاختراق والانكسار.

مرحلة ما بعد الأزمة: فالمؤسسات الاقتصادية تحاول صياغة خطاب دقيق، واضح وموزون يحفظ الصورة الرسمية للمؤسسة، ويجعل الأزمة عادية عند المتلقي بتهوين آثارها والاعتذار عن الأخطاء المرتكبة، كنوع من مد الجسور بين المؤسسة وعملائها، وذلك بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلان الإلكتروني والموقع الرسمي للمؤسسة على الشبكة العنكبوتية.

المبحث السابع: نماذج عن ازمات من الواقع:

1- أزمة شركة تويوتا:

¹ بلفلاح يونس ، تقنيات تكنولوجيا لإدارة الأزمات في المؤسسات.

✓ ملخص الأزمة:¹ واجهت شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات أزمة تمثلت في ظهور عيوب فنية في بعض انواع السيارات التي انتجتها سنة 2010، مما تطلب منها القيام بعملية استدعاء للسيارات المعيبة لاصلاحها في مراكز الخدمة الموجودة في عدد من الدول.

كانت المشكلة الكبرى التي واجهها سائقو سيارات تويوتا حتى بعد استرجاع بعض الطرز مطلع 2010 هي التسارع المفاجئ الذي أرجعته سلطات النقل الأميركية إلى خلل في النظام الكهربائي، اضافة الى عدة عيوب تصميمية كسوء تركيب الغطاء المبطن للسيارات، وخلل في نظام المقود بسيارات كورولا والتي تعتبر الاكثر مبيعا وغيرها من العيوب. ونتيجة لذلك

فقد بلغ عدد السيارات التي اضطرت تويوتا إلى استرجاعها منذ النصف الثاني من عام 2009، 8.5 ملايين سيارة منها ستة ملايين تقريبا في الولايات المتحدة، وقررت الشركة استرجاع أكثر من مليون سيارة من أوروبا وما لا يقل عن 75 ألفا من الصين.

كما اضطرت الشركة في الوقت نفسه إلى وقف إنتاج ثمانية طرز في الولايات المتحدة مؤقتا، وتجميد الإنتاج مؤقتا أيضا في بعض مصانعها بأميركا واليابان مما كلفها خسائر بقيمة ملياري دولار تقريبا.

✓ ادارة الأزمة:

قامت الشركة بتوظيف الامكانيات التفاعلية للانترنت بصورة واضحة عبر موقعها الالكتروني للتواصل مع العملاء، كما وظفت الشركة الوسائط المتعددة لنقل رسائلها الى العملاء بأكثر من وسيلة تحقيقا للتكامل والتأثير المشترك.

وأثناء الأزمة قامت الشركة باستخدام استراتيجيات الاعتذار واتخاذ الاجراءات التصحيحية بأشكالها المتنوعة بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء.

كما استخدمت الشركة البيانات الصحفية والملفات المرئية والتقارير والحوار المباشر والروابط الفعالة، اضافة الى الاعتماد على البيانات الاعلامية للشركة الصادرة خلال الفترة من ديسمبر 2009 الى أكتوبر 2010 والخاصة بتناول أحداث الأزمة والتي وصل عددها الى 101 بيان على عدة استراتيجيات، جاءت في مقدمتها استراتيجية الأعمال التصحيحية والتي تعكس توجه الشركة نحو التعامل مع الأزمة وحل المشكلات أو العيوب الفنية التي ظهرت في السيارات واعلام العملاء عن خطتها في هذا الشأن.

2- الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون (أزمة تيلينول)

✓ ملخص الأزمة:

كانت الشركة تتبع سياسة الباب المغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحا من تعليق رئيس قسم الإنتاج تيلينول السيد جوزيف حيث صرح " إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين"

¹ رضوان أحمد فاروق، استخدام الموقع الالكتروني للمنظمة في ادارة اتصالات الازمة- دراسة حالة على شركة تويوتا، المجلة العربية للاعلام والاتصال على الموقع: <https://platform.almanhal.com/Files/2/32191> بتاريخ 01-01-2019.

وفي أيلول 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة حيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول (يستخدم تيلينول كمزيل للألم)

وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية، وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار.¹

✓ ملخص حل الأزمة : قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات:

1.وقف الإعلان عن المنتج

2.وقف إنتاج المنتج

3.سحب المنتج من السوق

4.بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة وتم نشر هذا بالصحف.

5.قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100000 دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين.

ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو: وضع استراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور.

6. قامت الشركة بحملة لتوعية الجمهور ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول.

7.وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة.

8. كان الإعلان من أهم الوسائل بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه الا عند الاستخدام فقط كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا.

9.بنهاية شهر تشرين الأول قامت الشركة بحملة تليفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأ أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش.

10.مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح، لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف. وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80 % من حصته الضائعة من السوق.²

¹ شركة جونسون جونسون، على الموقع <http://ar.wikipedia.org/wiki/> بتاريخ 20-12-2018 على الساعة 14:00

البياسري باقر نداء محمد، مرجع سابق ص ص 127-130. ²

3- أزمة شركة ماكدونالدز: Mcdonald's¹

نشأت شركة ماكدونالدز بتاريخ 15/05/1940، وهي شركة تجارية مساهمة واحدة أكبر سلسلة مطاعم الوجبات السريعة في العالم، مقرها الرئيسي شيكاغو، إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. تأسست على يد Ray Kroc، الوجبة الأساسية التي تقدمها هي Burger لها أكثر من 30 ألف فرع للوجبات السريعة في 121 دولة وأكثر من 465 ألف عامل. تقدر عائداتها بمليار وستين مليون دولار كل عام.

أسس نجاح شركة Mcdonald's

- ✓ الاهتمام براحة العميل وتلبية جميع رغباته.
- ✓ الاهتمام بالعميل وتدريبه على أرفع مستوى في إحدى جامعاتها السبعة.
- ✓ احترام أخلاقيات المهنة والالتزام بالقوانين
- ✓ السعي من أجل زيادة الأرباح
- ✓ النظر الدائم في أداء الخدمة
- ✓ تحقيق الجودة

إن شركة ماكدونالدز تهتم كثيرا بالمعلومات التي تساعد على سير نشاطها ومعرفة الحلول الممكنة في حال وقوع مشكل معين، أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة والغير متوقعة. ومن مصادر معلومات الشركة: مواقع الانترنت، التطبيقات، وسائل الإعلام والاتصال، الاجتماعات واللقاءات... تقوم الشركة بتنظيم وتصميم معلوماتها وتخزينها ومعالجتها من خلال مجموعة من النظم وهي: نظم دعم القرار، نظم المعلومات الإدارية، نظام إجراء الصفقات TPS.

✓ ملخص أزمة شركة Mcdonald's

قيام احد موردي الشركة باستخدام لحوم ودواجن منتهية الصلاحية، مما أدى الى تراجع إيرادات الشركة وإغلاق فروعها في الصين مؤقتا، إضافة الى انخفاض المبيعات نتيجة انسحاب بعض العملاء.

✓ إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: بحكم أن الشركة قد مرت على العديد من المشاكل قامت بإعداد مؤشرات التي تنبئ بحدوث الأزمة وإعداد خطط بديلة لمواجهة، حيث أنها وفرت العديد من التطبيقات في الهواتف الذكية التي تمكن العميل من الإطلاع على مختلف خدماتها وهذه التطبيقات تعتبر بمثابة مؤشر أو مصدر لمعلومات عن الزبون وعن حجم إيراداتها والمبيعات.

مرحلة الأزمة: حاولت الشركة استرجاع ثقة عملائها أكثر بوضع لافتة (اصنع مذاقك الخاص) كرد فعل لإنقاذ سمعة الشركة واستقطاب أكثر للزبون.

¹<https://www.mcdonalds.com/ae/ar-ae/ourcompany.html>

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

مرحلة ما بعد الأزمة: بعد هذه الأزمة قامت الشركة باستعادة فروعها التي تم إغلاقها مؤقتاً بعد دفعها لتعويضات مالية، وقد تم إضافة خدمات جديدة على مستوى تطبيقاتها ومأكولات جديدة مما أدى إلى إعادة توازنها، واستعادة ثقة عملاءها تدريجياً.

المبحث الثامن: إدارة الازمات في الإسلام:

ذكر القرآن الكريم عدة أزمات في كافة العصور تختلف كل منها عن الأخرى فمنها الجوائح الأرضية والسماوية كالغرق والصواعق والمطر والزلزلة ومنها الاقتصادية ومنها النقدية ومنها الإدارية ومنها بسبب نقص الميزان والمكيال ومنها بسبب نقص المعلومات وعدم استخدام الموارد المتاحة ومنها بسبب سوء استخدام الموارد البشرية والمادية، ومنها بسبب التسرع في اتخاذ القرارات دون اذن القيادة.

ومن نماذج الازمات الطبيعية كارثة الغرق في عصر نوح عليه السلام عند تكذيب قومه له، ثم غرق الكفار نتيجة عنادهم ونجاته هو ومن امن معه في السفينة التي علمه الله سبحانه صنعها ولم تكن معروفة من قبل. " واصنع الفلك بأعيننا ووحينا" وفي قصة يوسف عليه السلام يعرض القرآن الازمة الاقتصادية التي امت بمصر بسبب نقص المطر وانخفاض منسوب الماء في نهر النيل لمدة سبع سنوات وأسلوب التنظيم والتخطيط الذي اتبعه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام حتى اجتازوا الازمة وكان سببها طبيعي لم يتسبب فيها الانسان لذا هداهم الله تعالى الى معالجتها حتى تكون لهم عبرة يتعلمون منها حتى يتقدم العلم ويعرف البشر إقامة القناطر والسدود لحجز الماء، والاعداد للازمة لا يجعلها مفاجأة فيسهل احتواؤها ومعالجتها واستعادة النشاط سريعاً¹.

وفي قصة شعيب عليه السلام عبرة للمسلمين للاهتمام بالاقتصاد والإدارة المالية، والتقيد والاهتمام بضبط النقود والموازن حتى تنضبط الحقوق وينتشر العدل والامن وذلك لان التلاعب في النقد والموازن يسبب الفساد الاقتصادي، وقد ساق لنا القرآن الكريم قصة ذي القرنين لتتعلم كيفية تحديد الأهداف والتخطيط للأعمال والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وولتفت الى أهمية العمل الجماعي والعمل كفريق والمشاركة واهمية القيادة في التوجيه. وفي قصة يونس عليه السلام الذي عرف خطاه فتاب فتاب الله عليه، نهنا القرآن الى أهمية الطاعة والصبر والتاني في اصدار القرارات وعدم اتخاذ المرؤوس القرار دون الرجوع الى القيادة ودون ان يفوض في ذلك². والجدول التالي يوضح ملخص نماذج الازمات في القرآن الكريم وأساليب معالجتها:

الجدول رقم 12: ملخص نماذج الازمات في القرآن الكريم وأساليب معالجتها

الإنذار	الخطوة	الاحتواء	التعلم
الهجرة إلى الحبشة: إيذاء المسلمين في مكة خاصة الأرقاء	إرسالهم إلى الحبشة لأن النجاشي ملك عادل. -ركوبهم السفينة	-التحاور مع المشركين واقناع النجاشي باحترام الاسلام للأديان السماوية ورسلها.	-تحديد الأهداف -التخطيط -الاقناع بالحسنى -القيم

¹ سوسن سالم الشيخ (2003): إدارة ومعالجة الازمات في الإسلام، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر، ص 06.
² المرجع نفسه.

-احترام الأديان -الحروب البحرية			
-حددوا الأهداف -خططوا لكل عمل. -شاوروا قبل إصدار القرارات -اهتموا بالاتصالات	-قيام كل فرد من أفراد الفريق بدوره. -تحديد ابن سراقه وتعميته لقريش. -وصول الركب الى المدينة	-تحديد المهام -اختيار الفريق -شراء الرواحل -تحديد الزمان والمكان -الاتصال ومعرفة المعلومات	الهجرة الى المدينة محاولة قتل الرسول
-التوزيع بالتساوي في الازمة -تعاملوا بالقيم الاخلاقية. -شرعت للمضاربة بين راس المال والعمل. -تعلموا عمل الفريق	-سكن المهاجرون وعملوا في أرض الانصار -وزع الرسول المال على المهاجرين دون الانصار	-سكن كل مهاجر مع نصارى في بيعة وكونا فريق عمل	-المؤاخاة: وصول المهاجرين الى المدينة دون اموالهم
-اختاروا الفرق للعمل -خططوا للأعمال وابتكرو الحلول -تعلموا اساليب جديدة للحروب -اهتموا بالمعلومات	-تم العمل بأسلوب الفريق -تم التفريق بين العدو -جمعوا المعلومات عن العدو -لم يستطع العدو غزو المدينة لان فكرة الخندق كانت جديدة عليهم	-مشاورة الصحابة -حفر خندق لحماية المدينة من الغزو	الخندق -تامر المشركون مع اليهود في غزو المدينة
-شرعية التفاوض مع المشركين -الاعتراف بالمسلمين كقوة -المشاركة والاتصال والطاعة -شرعية مشاورة المرأة	عقد الصلح مع المسلمين وعودتهم الى المدينة وادائهم العمرة في العام المقبل	ذهاب عثمان الى مكة ورجوعه وحضور سهيل بن عمر للتفاوض	صلح الحديبية: -منع المسلمين من اداء العمرة

المصدر: سنن سالم الشيخ (2003): إدارة ومعالجة الازمات في الإسلام، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر، ص ص48-

. 49

التخطيط للازمة في الإسلام:

للتخطيط للازمة أهمية كبرى فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الازمات فقد خطط نوح عليه السلام للازمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لازمة مصر لمدة خمس عشرة سنة على ثلاث مراحل: مرحلة الإنتاج الغزير والتخزين في الأماكن المناسبة بالطريقة السليمة في السبع الأول، ثم التوزيع وترشيد الاستهلاك في السبع العجاف ثم في السنة الخامسة عشر عند استعادة النشاط من الزرع والصنع والرعي

وغيرها من الاعمال التي اعتادها المصريون. كما قسم ذو القرنين الخطة الى مرحلتين: مرحلة جمع المعادن ومرحلة بناء جسم السد وقد توصل الى الهدف بفعالية واستعاد القوم نشاطهم وهم في امان من الأعداء¹. سياسات عمر بن الخطاب في إدارة الازمة:

ارتبطت أكبر الازمات في الدولة الإسلامية بعصر الخليفة الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، الذي اتسعت في عهده الدولة الإسلامية وازدادت الفتوحات والانتصارات، ومن أشهر الأزمت التي تعرضت لها الدولة ما عرف بأزمة عام الرمادة. تميز عمر بن الخطاب رضي الله عنه بالقدرة التحليلية والاجتهادية، فمن خلال قدرته على جمع المعلومات وتحليلها، وحسن توقعه مع يقينه وتوكله على الله سبحانه وتعالى، كان يصل الى القرار السليم، وفي عام الرمادة كأزمة عصفت بشبه الجزيرة العربية، كان له من الحكمة والقيادة ما أكد عبقريته وقوة ايمانه وثقته بالله².

في عام الرمادة اخذ عمر - ض - على نفسه بان يحيا كما يحيا رعاياه في ذلك العام المجذب، وكان يقول: كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يصبني ما أصابهم، بتأمل هذه المقولة نجد أنها تشكل مفتاح الحكم الصالح في كل عصر. كما تدل على حكمة وحنكة وقدرة الفاروق على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة بالإضافة الى اجتهاده في مواجهة الازمة التي اسمرت تسعة أشهر³:

1- سياسات الامن الإنساني: استهدفت سياسات عمر تحقيق مفهوم الامن الإنساني الذي يجعل من الانسان هدفا له في إطار جامع بين أصول بنيته الفوقية (التأسيس للأمن) وقواعد بنيته التحتية (الاطعام من الجوع) لبلوغ مسألة الامن بأبعاده المختلفة حتى يستقر في النفس فيكون امنا من الخوف.

2- سياسات توزيع الغنائم: عندما تعم الأزمة يجب أن تشكل القاعدة التي تتعلق بتحمل الأعباء والواجبات، يشكل التوزيع العادل للغنائم استراتيجية ناجحة للخروج من الازمة، وقد اتخذ عمر سياسات مختلفة للخروج من أزمة الرمادة باعتبارها أهم الأزمت التي وقعت خلال الفترة العمرية (عام الرمادة).

3- سياسات الضرورة (الطوارئ): تعتبر الأزمة نموذجا لحالة الضرورة التي تحكمها مجموعة من القواعد الكلية والشرعية والعامية، التي كان يزخر بها عقل سيدنا عمر وتضبط تفكيره وتدييره، وذلك في إطار أن الضرورات تبيح المحظورات، وأن الضرورة تقدر بقدرها، انسانا ومكانا وزمانا وأحوالا، وأن الضرورة تتطلب عملا استثنائيا في ظل ظرف استثنائي.

4- الدعاء مع الاخذ بالأسباب: الاستعانة بالله تعالى وصلاة الاستسقاء من بين أهم الأمور التي اعتمد عليها الفاروق إضافة الى الإجراءات والسياسات المتخذة.

5- السياسات والإجراءات الإدارية: استخدم الخليفة عمر منهج علم الإدارة في التعامل مع أزمة عام الرمادة، فقد كان يشرف بنفسه على توزيع المواد التموينية والغذائية على المحتاجين، وكان يتفقد أحوال الرعية وينتقل من بيت الى بيت طيلة مدة الازمة، وأجاد التخطيط والتنظيم والتنفيذ لتأمين الاحتياجات وتوفير الأمن الغذائي للمجتمع الإسلامي في الجزيرة العربية.

¹ المرجع نفسه، ص 61.

² سلوى حامد الملا، (2015) دور القيادة في إدارة الازمة، الدوحة، قطر، ص 175.

³ المرجع نفسه، ص ص 175-200

6-سادسا: القيادة قدوة: وضع عمر أسسا اقتصادية سليمة لتوزيع واستهلاك المواد الغذائية والتموينية، كما لم يكن لديه أي ايثار لأهل بيته على بقية الناس.

7-سياسات الإغاثة والتكافل الإقليمي: شرع عمر في طلب الإغاثة من خلال المكاتب الى الولاة والعمال في سائر الدولة الإسلامية، إضافة الى انه اتبع سياسة تكافلية في توزيع المغانم والمغارم وتدوير الموارد بحيث تكفي للجميع ضمن سياسة كلية تشمل الفقراء والاعنياء.

8-السياسة الاتصالية: الفعالة بين أمير المؤمنين وولائه مما مكن من وضع استراتيجية لحل الازمة والشدة.

9-الشمول الواضح في سياسة إدارة الازمة: لقد أحسن عمر -ض- اختيار سياسة حشد الموارد وتعبئة القدرات بجانبها المادي والبشري، كما اشتملت سياسته بالشمول على المستويين المحلي الداخلي والإقليمي الخارجي.

10-تعليق بعض الحدود وايقاف سياسة الفتوحات الخارجية

وهذا يمكن القول ان الثقافة والدولة الإسلامية ساهمت بنصيب وافر في علم إدارة الازمات وان كان غير المسلمين قد انتهبوا الى هذا العلم حديثا فان ذلك لا ينفي وجوده ضمن العلوم العربية والإسلامية، فقد ذكر في القران الكريم وفي السنة المشرفة وكتب عنه متخصصون أثروا المكتبة الإسلامية بمؤلفاتهم.

الخاتمة العامة:

يعد الصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر، وتبدأ تلك العملية حينما يدرك أحد أطرافها ان الطرف الاخر اتخذ بعض الإجراءات والتصرفات التي سوف تؤثر سلبا على مصالحه وتعيق تحقيق أهدافه.

ان الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع الى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع الى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها

لقد تبين من اثار الصراع ونتائجه أنها ترتبط بعلاقة طردية مع مستوى الصراع ودرجته وان هناك مستويات خفيفة ودرجات خفيفة للصراع تكون اثارها ونتائجها إيجابية أكثر منها سلبية، ولذلك تعمل الإدارة العليا على تشجيعها بأساليب مختلفة بينما هناك مستويات قوية ودرجات عالية من الصراع تكون اثارها ونتائجها سيئة للغاية على الجماعات المتصارعة ومؤسساتها، وبين هذين الحدين توجد مستويات متباينة ودرجات متفاوتة للصراع وتباين اثارها ونتائجها كذلك، وهذا يعني ان أساليب إدارة الصراع ليست واحدة وانما هي تتعدد بتعدد الحالات التي تواجهها.

يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموقف نفسه، من بين هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الوقت، والقوة النسبية لكل من الأطراف المتفاعلة ومواقعها في التنظيم، فقد يرى أحد المسؤولين في النقابة مثلا: ان مسائل الرواتب والمزايا الإضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الإدارة بشأن عقد العمل، انها هامة بالدرجة التي تجعله يعتقد ما يبرر استخدام أسلوب التنافس المباشر في هذا الموقف:

لكل من أساليب إدارة الصراع التنظيمي اثار إيجابية واثار سلبية، حيث لا يوجد أسلوب مثالي واحد يصلح لجميع المواقف، وهنا يأتي دور الإدارة الناجحة في التوصل الى الأسلوب المناسب لمواجهة الصراع وفي الوقت والظروف المناسبة.

إن إدارة الأزمات أصبحت ضرورة واجبة على المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات العصبية، ولا بد من الإشارة إلى أن الأزمة تحمل في طياتها الخطر كما الفرص، فالتعلم من الأزمة مطلوب لمراجعة أوجه الخلل والقصور وبلورة الضوابط المانعة لتكرارها.

ان قمة النجاح هو منع حدوث الأزمة، واذا حدثت فلا بد أن يكون لدينا من الاجراءات والتدابير التي تجنبنا تداعيتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت وتقليل المخاطر والتهديدات الناشئة عنها.

تكتسب المعلومات أهميتها من كونها المحور الاساسي في اي نشاط انساني وهي مصدر من مصادر القوة وأداة للسيطرة ووسيلة لدعم اتخاذ القرار الناجح. كما ان غيابها أو نقصها أو عدم دقتها يؤدي الى اتخاذ القرار غير السليم، وبالتالي الفشل في ادارة أي أزمة.

قدرة متخذ القرار على ادارة الأزمة من خلال استخدام أدوات عملية وادارية وتقنية حديثة مختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها.

- ادارة الأزمات هي أسلوب علمي يعتمد على مجموعة من الاجراءات الاستباقية قبل الأزمة، وتوفير مجموعة من المتطلبات وتخصيص موارد معينة أثناء الأزمة واتخاذ جميع الاجراءات التقييمية والوقائية للتعلم من التجارب السابقة، وتفعيل دور نظام المعلومات في كل مرحلة.

- للمعلومات دور هام ومحوري في ادارة ازمات الشركات تويوتا، شركة جونسون & جونسون وشركة ماكدونالدز

ضرورة قيام ادارات الشركات الجزائرية بتشكيل ادارة خاصة بالأزمات تأخذ على عاتقها اعداد قائمة بالأزمات التي مرت بها شركتهم.

ضرورة استفادة المؤسسات الجزائرية من تجارب شركة تويوتا، شركة جونسون & جونسون وشركة ماكدونالدز في ادارة أزمات.

قائمة المراجع:

المراجع بالعربية:

الكتب:

1. أبو القاسم حمدي (2019): إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال.
2. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة،
3. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، (2014): السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1، مصر.
4. باقر الياسري نداء محمد، (2014): إدارة الأزمات، دار صفاء، عمان، الاردن.
5. بهاء الدين المنجي العسكري ، أنعام الحيايالي،(2015): ادارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي.
6. خصاونة عاكف لطفي، (2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
7. خليل الرفاعي، بسمة عولمي، (2016): الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ، المملكة الاردنية الهاشمية.
8. رحالي حجيلة، (2012): الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح (2010): التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12، 13 ماي، جامعة البليدة.
10. سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
11. سعد غالب ياسين، (2008): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
12. سلوى حامد الملا، (2015): دور القيادة في إدارة الازمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر.
13. سن سالم الشيخ (2003): إدارة ومعالجة الازمات في الإسلام، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر.
14. شلابي زهير بوجمعة، (2012): الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن
15. الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007) الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر عمان.
16. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004) الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
17. عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، (2003): السلوك التنظيمي، المفاهيم- النظرية – التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة..

18. عقوب عادل ناصر الدين، (2019) الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، منشورات جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن
19. فلاح حسن عبد الحسيني، (2006) الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
20. القريوتي محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر: ط 3، عمان، الاردن.
21. كافي مصطفى يوسف، (2015): ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار الحامد، الاردن.
22. ماهر أحمد (2006): إدارة الازمات، الدار الجامعية، مصر.
23. محمد الصيرفي، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية.
24. محمد القريوتي، (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
25. محمد محمد البادي(1993): العلاقات العامة ووظائف الادارة العليا مكتبة الانجلو المصرية مصر
26. محمد مصطفى كمال، (2012): العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، ادارة – عولة- اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، ط1.
27. محمد هيكل، (2006): مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر،
28. نادية العارف، (2003): الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية.

المقالات:

1. أمال قاسمي ، (2019): الاتصال ودوره في إدارة الأزمات- قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية ، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28.
2. أمجد على حسين، فهيل جبار حلي (2019): الاطار النظري لتحليل النزاع (دراسة وصفية تحليلية في ضوء دراسات علم السلام وحل النزاعات) ، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 01.
3. أمل عثمان خليف، (2019): دور استراتيجيات إدارة الصراع في الحد من السلوكيات المضادة للانتاجية: دراسة مقارنة بين اراء الطلاب والعاملين في المعاهد العليا الخاصة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 56، العدد 03،
4. برشك صالح محمد العسكري (2021): دور استراتيجيات ادارة الازمة في الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين العاملين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية- اقليم كوردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، المجلد 5، العدد 1.
5. البريخت ستيف، (1998): ادارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع): العدد (11).
6. حفيان عبد الوهاب (2015) فعالية إدارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي لتامنغست الجزائر العدد 08،
7. سامح احمد زكي الحنفي، إدارة الازمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، [المجلد 18، العدد الثاني - الجزء الثاني - الرقم المسلسل للعدد 2، الربيع 2017](#)
8. سعدية حايف كاظم السلطاني، (2012): دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 23.

9. سمير الجمل (2015)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها الرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 29
10. سمير عبد الله سماعنة، حمزة خليل الخدام، (2016): أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الأمنية. مج 25، العدد 63.
11. سيمون مايسون، ساندر ريتشارد، (2005) : ادوات تحليل النزاعات، ترجمة : محمد الموشي، الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، منع النزاع وتحويله، بيرن، سويسرا .
12. شاهد عبد الحكيم، زرقون محمد، (2017): فاعلية نظم المعلومات في ادارة الازمات، دراسة نظرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10،
13. صولح سماح، عمري ريمة، (2015): إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13
14. عبد الرحيم الشاذلي عبد الله، عبد الناصر محمد عيسى، (2016): تأثير القيم الإسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية – دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02 .
15. عبد الرزاق معتز سلمان، (2011): ادارة الأزمات ونظم المعلومات، مديات التأثير والفاعلية- دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28
16. علون محمد مین، عطية حليلة، (2018): فعالية نظم المعلومات الادارية ومساهمتها في ادارة الازمات دراسة حالة شركتي (caterpillar و johnson and johnson)، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04
17. القايمة القويزي، (2016): تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان،
18. كيرك بلاكارد وجيمس جيبسون، (2002): ادارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شركة إدارة. كوم، القاهرة، العدد 21،
19. محمد العابد، (2019): دور القيم الإسلامية في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية – دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية سعدان بولاية بسكرة، مجلة دراسات وابحث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 11، العدد 04.
20. معتز سلمان عبد الرزاق (2011) ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، مديات التأثير والفاعلية- دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28،
21. مقرون هبة، (2018)، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 02
22. مها مراد علي أحمد، (2018): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية ، المجلد 34، العدد 11،
23. هالة يحيياوي، (2021): التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01.

المذكرات:

1. امتياز احمد عبد الله، (2019): اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
2. حسين بورغدة، (2006): الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب ادارته، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة سطيف ERIAD ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس.
3. خالد عبد الله بريكان الرشيدى، (2012): دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية – دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،
4. راضية دغمان، (2001): نظم المعلومات الإستراتيجية، ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، رسالة ماجستير، تخصص: التحليل القطاعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2001.
5. زينم سمير اليوسفي (2015): تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق
6. الزهراني عبد الله أحمد (1999)، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
7. الضويان حصة بنت عبد المحسن، (2013): استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية
8. عمار بوشناق، (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
9. فهد علي الناجي، 2012، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة.
10. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، (2008) ، أنماط ادارة الصراع، أثرها على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة،
11. معلوي حورية (2014): تكنولوجيا المعلومات وادارة الأزمات في الجزائر: نموذج أزمة الجزائر مصر الكروية 2009، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03.
12. هشام الفاضل واخرون، (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، الدور المعدل للجاهزية الالكترونية: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن،

الملتقيات:

حسن رشاد(2011): إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لادارة الأزمات والكوارث ، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس .

تقارير ومواقع انترنت:

1. خالد سليم، دليلك في الوساطة، كيف تكون وسيطا ناجحا، دليل تدريبي في الوساطة والتعامل مع النزاع، مؤسسة تعاون لحل الصراع
2. فريق بدائل، (2014) دليل تحليل وحل النزاعات : نحو سلام مستدام، مؤسسة فردريش ايرت الالمانية، سوريا.
3. محمد العامري، الادارة بالازمات، موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1025&SecID=42> 1432-12-1
4. عيسى الصوافي، دور المعلومات في إدارة الأزمات، جريدة الرؤية الالكترونية، بتاريخ 01-01-2019 <https://alroya.om/post/202434/>
5. بلفلاح يونس ، تقنيات تكنولوجيا لإدارة الأزمات في المؤسسات. <https://www.alaraby.co.uk/supplements/2015/2/17/>
6. رضوان أحمد فاروق، استخدام الموقع الالكتروني للمنظمة في ادارة اتصالات الازمة- دراسة حالة على شركة تويوتا، المجلة العربية للاعلام والاتصال على الموقع: <https://platform.almanhal.com/Files/2/32191> بتاريخ 01-01-2019.
7. شركة جونسون جونسون، على الموقع <http://ar.wikipedia.org/wiki/> بتاريخ 2018-12-20 <https://www.mcdonalds.com/ae/ar-ae/ourcompany.html>
8. <https://ar.wikipedia.org/wiki>

المراجع باللغة الأجنبية:

Livres:

1. Durand Rodolphe, (2003) : Guide du Management Stratégique ,99 concepts clés, ED-Dunod : Paris, France.
2. FERNEZ –WALCH Sandrine, ROMON François, (2013) : Management de l'innovation, De la stratégie aux projets, 3ème Edition, Vuibert: paris, France.
3. Fernez-Walch Sandrine, Romon François, (2008): Dictionnaire du management de l'innovation, Vuibert: Paris, France.
4. Jean-Claude ta rondeau, (2002): Le management des savoirs, 2^{eme}, édition press universitaires, Paris.
5. Le Leorne Séverine, Blanco Sylvie (2009) : Management de l'innovation, Pearson éducation : France
6. Loïc Daniel, Burno Metting, Jaque Castelman, (2001) : Le pilotage stratégique, 2^{eme} édition, édition organisation, Paris.
7. Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. Organizational conflict

Articles:

1. Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015): Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 24-41
2. Ehsan Khodarahmi, (2009),"Crisis management", Disaster Prevention and Management: An International , Journal, Vol. 18 Iss 5 pp. 523 - 528
3. Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92. p 85.
4. Luoma-aho, V., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 223-231
5. Olukayode Longe, (2015): Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm *Journal of Management and Strategy* Vol. 6, No. 2;
6. Stephene Robbins, (1978): conflict management and conflict resolution, are not synonymous terms, vol XXI, N 02.

Theses:

1. Hafyane, O. (2012). *La gestion de crise: cas de Toyota* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

Colloques:

1. Dunlop, N., Indulska, J., & Raymond, K. (2003, September). Methods for conflict resolution in policy-based management systems. In Seventh IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference, 2003. Proceedings. (pp. 98-109). IEEE.
2. Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 25(1).

Rapport:

1. Baubion, C. (2013). OECD risk management: strategic crisis management
2. Conflict Analysis Framework: Field Guide lines and Procedures (2017): the Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, The Hague, The Netherlands.
3. Prachi Juneja, Types of Crisis Reviewed By Management Study Guide Content Team. MSG Content Team comprises experienced Faculty Member, Professionals and Subject Matter Experts <https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm> consulte le [07-11-2021](https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm)