جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مادة إدارة الازمات والصراع

مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر، تخصص ادارة الاعمال

من إعداد :

بن زرقة ليلى.

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مادة إدارة الصراع والأزمات

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال

السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس المحتويات

البيان	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	III
فهرس الأشكال	IV
مقدمة	أ
المحور الأول: إدارة الصراعات التنظيمية	
الدرس الأول: مفهوم المنظمة و المحيط	02
أولا: ماهية المنظمة	02
ثانيا: محيط المنظمة	05
ثالثا: تأثير المحيط في المنظمة و تأثير المنظمة في المحيط	07
الدرس الثاني: مدخل إلى الصراع	08
أولا: مفهوم الصراع	08
ثانيا: مراحل و أنواع الصراع على المستوى الشخصي	12
ثالثا: مهارات إدارة الصراع	14
الدرس الثالث: الصراع التنظيمي	14
أولا: ماهية الصراع التنظيمي	15
ثالثا: طبيعة الصراعات التنظيمية	17
ثالثا: أساسيات في الصراعات التنظيمية	22
الدرس الرابع: إدارة الصراع التنظيمي	26
الدرس الخامس: الطرق الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي	29
اولا: أرضية أهداف "عامة " مشتركة	29
ثانيا: استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات	29
ثالثا: الطرق السلوكية الإدارية	30
الدرس السادس: نماذج إدارة الصراع التنظيمي	31
الدرس السابع: إثارة الصراع التنظيمي	40
الدرس الثامن: إدارة الصراع التنظيمي في المنهج الإسلامي	43
أولا: المنظور الإسلامي للصراع التنظيمي	43
ثانيا: أنواع الصراع في المنهج الإسلامي	44
ثالثا: أساليب الصراع من وجهة نظر إسلامية	44
رابعا: استراتيجيات حل و إدارة الصراع في المنهج الإسلامي	46
المحور الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية	
الدرس الأول: ماهية الأزمة	54

أولا: تعريف الأزمة	54
ثانيا: أسباب و أنواع الأزمة	58
ثالثا: قواعد التعامل مع الأزمات	65
رابعا: تقييم الأزمة و مصفوفة قياس تأثيرها على المنظمة	66
الدرس الثاني: إدارة الأزمات	68
أولا: ماهية إدارة الأزمات	69
ثانيا: أساسيات إدارة الأزمات	73
الدرس الثالث: إجراءات إدارة الأزمات	80
أولا: الإجراءات المتخذة قبل وقوع الأزمة	80
ثانيا: الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة	81
ثالثا: الإجراءات المتخذة بعد حدوث الأزمة	82
الدرس الرابع: أمثلة تطبيقية حول إدارة الأزمات التنظيمية	84
أولا: أزمة شركة جونسن أند جونسون	84
ثانيا: أزمة شركة تويوتا	85
الدرس الخامس: إدارة الأزمة في المنهج الإسلامي	89
أولا: نموذج أبو بكر الصديق في إدارة الأزمات	89
ثانيا: نموذج عمر بن الخطاب في إدارة الأزمات	90
ثالثا: نماذج لعينة من إدارات الأزمات في الإسلام	91
الدرس السادس: الإدارة بالأزمات	98
أولا: ماهية الإدارة بالأزمات	98
ثانيا: مراحل صنع الأزمة المفتعلة	99
ثالثا: الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات	102
الخاتمة	106
قائمة المراجع	107

فهرس الجداول

البيان	الصفحة
الجدول رقم 01: الصراع التنظيمي في المدارس التنظيمية	18
الجدول رقم 02: أسباب الصراعات التنظيمية	21
الجدول رقم 03: مستويات الصراع التنظيمي	24
الجدول رقم 04: صور الصراع التنظيمي	26
الجدول رقم 05:: مبررات استخدام كل من استراتيجيات " التنافس ،التساهل ،التجنب ،و التضامن	38
الجدول رقم 06: ملخص نماذج الأزمات في عصر الخلافة الرشيدة	97
الجدول رقم 07: ملخص نماذج الأزمات في القرآن الكريم	97
الجدول رقم 08: مراحل صناعة الأزمة وإدارتها	102

فهرس الأشكال

البيان	الصفحة
الشكل رقم 01: المنظمة كنظام مفتوح على البيئة	03
الشكل رقم 02: تصنيف المنظمات	04
الشكل رقم 03: مكونات محيط المنظمة	06
الشكل رقم 04: مراحل الصراع	12
الشكل رقم 05: شجرة مراحل الصراع	13
الشكل رقم 06: مكونات الصراع التنظيمي	18
الشكل رقم07: مستويات الصراع التنظيمي و نتائجه على الأداء	24
الشكل رقم 08: أنواع الصراع التنظيمي	25
الشكل رقم 09: وظائف إدارة الصراع التنظيمي	28
الشكل رقم 10: نموذج روبينز	31
الشكل رقم: 11 نموذج مارش وسايمون	32
الشكل رقم 12: نموذج بليك وموتون	33
الشكل رقم13: نموذج رحيم	34
الشكل رقم 14نموذج سيزلاقيو مارك جي والاس	35
الشكل رقم 15: نموذج بيكر و زملائه	37
الشكل رقم 16: نموذج توماس و كيلمان	38
الشكل رقم17: نموذج نافذة جوهاري	39
الشكل رقم 18: عجلة اثارة الصراع التنظيمي	42
الشكل رقم19: الإضراب كأزمة تنظيمية	56
الشكل رقم20: أسباب نشوء الأزمة	58
الشكل رقم 21: مصفوفات الأزمات	66
الشكل رقم 22: بارو متر تقييم الأزمة	68
الشكل رقم 23: المخطط البنائي لإدارة الأزمة	70
الشكل رقم 24: مراحل إدارة الأزمة	72
الشكل رقم 25: الوصايا العشرة في إدارة الأزمات	74
الشكل رقم 26: استراتيجيات مواجهة الأزمة	76
الشكل رقم 27: أزمة عام الرمادة في عصر عمر بن الخطاب رضي الله عنه	92
الشكل رقم 28: أزمة حريق الكوفة	93
الشكل رقم 29: الأزمة الاقتصادية في عصر يوسف عليه السلام	94
الشكل رقم 30: الأزمة في عصر يونس عليه السلام	95
الشكل رقم 31: الأزمة في عصر نوح عليه السلام	96

مقدمة:

إن كلمة صراع أو أزمة على حد السواء تثير في النفس الاضطراب والخوف والفزع في آن واحد، ومرد ذلك لان هذان التعبيران أو اللفظان ليس محببا للنفس حيث تؤدي الكلمتان عند سماعهما بان هناك مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك، واتخاذ بعض القرارات التي قد تكون في الكثير من الأحيان خارج مسؤولية العقل فتكون النتائج عكسية وليس كما يتوجب أن تكون.

إذا كان مفهوم الإدارة بالأصل مرتبط بوجود الهدف فان مصطلح إدارة الصراع أو إدارة الأزمة لا يذهب إلى تحقيق كل منهما بالمفهوم السلبي وإنما لأنهما ضروريان في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، فإذا وجدت الصراعات والأزمات التنظيمية وجد كل منهما كرؤية تعكس المنظمة ككل في الإجراءات والأساليب والاستراتيجيات التي تتخذ أنها في التعامل معهما ،وأما في حالة غيابهما تسعى المنظمات إلى إثارة الصراع في حالة عدم حدوثه أو خلق وافتعال الأزمات أو ما يعرف بالإدارة بالأزمات وذلك يكون في حالة الأمان من خطرها.

من الحقائق الحياة الإنسانية أن لا يعيش الفرد بمعزل عن الآخرين في الظروف الطبيعية، ذلك لان للإنسان حاجات أساسية واجتماعية تعكس في مجموعها عدم قدرته على إشباعها إذا انعزل على الآخرين، كذلك تعتمد المنظمات علي المورد البشري من أجل تحقيق أهدافها على نحو تتفاعل فيه هذه الأخيرة مع بعضها البعض بشكل دائم ومستمر،ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر، كما قد يؤدي إلى غموض وتعارض في الأدوار، مما ينتج عنه تنافس بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة وفي النهاية ينشب عن هذه الاختلافات صراعات مختلفة قد تمس جميع المستويات التنظيمية في المنظمة،حيث الصراع بالأمر الحديث، حيث كان اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع ،ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بان الصراعات تستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم وعليهم أن يقوموا بعلاجها.

ومن أهم الحقائق التي تعيشها المنظمات على حد السواء وبالخصوص ضمن متغيرات بيئية متجددة ومتغيرة يسودها الغموض وعدم اليقين، البقاء فيها للأقوى، ليست آمنة من حيث تعرضها للأزمات التنظيمية ونقاط التحول المباشرة وغير المباشرة التي تعترض طريقها.

المحور الأول

إدارة الصراع التنظيمي



الدرس الأول: مفهوم المنظمة والمحيط

استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على جانب كبير من المعرفة البشرية، حيث اختصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية بوصفها حقلا علميا متخصصا يكشف عناصرها ويحدد مكوناتها ومتغيراتها، فقد أضحت المنظمات حقيقة واقعة يتعامل معها الإنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا التعامل يكون ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة والإنسان.

أولا: ماهية المنظمة

I. تعريف المنظمة

المنظمة ترجمة لمصطلح انجليزي Organization إلى اللغة العربية هو المنظمة أو التنظيم ولهذا فقط يستخدم هذا المصطلح للدلالة على المنظمة أو التنظيم الاجتماعي بمعناه الضيق، وقد تستخدم للدلالة على التنظيم الاجتماعي للمجتمع ككل [1]، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها في السياسة أو الثقافة أو السياحة...

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم المنظمة ولغرض التبسيط والتوضيح اعتمد عدد كبير من الباحثين عدة تعاريف للمنظمة من أهمها:

يعرفHallRichard: المنظمة ب أنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفيزيولوجية، تجمع أعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر[2].

يعرف Chaster Barnard: المنظمة بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري[3].

يعرف Stephan Robins: هي كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل متعمد " عن وعي وإدراك " له حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق أهداف مشتركة[4].

يعرف عمر صخري المنظمة بأنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء وبيع بغية تحقيق الأهداف التي أوجدت المنظمة من أجلها[5].

وفقا لما جاء من تعاريف يتضح أن المنظمة تتمحور حول ثلاثة ركائز محددة وهي المنظمة كعون اقتصادي، المنظمة كتنظيم اجتماعي والمنظمة كنظام ومنه يمكننا تعريف المنظمة على أنها تجمع إنساني يعمل ضمن نظام مفتوح بشكل متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية يتم تحويلها وترجمتها إلى السلع أو الخدمات أو أفكار بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية.

ويظهر شكل المنظمة كنظام مفتوح على النحو المبين في الشكل رقم 01:

الشكل رقم 01: المنظمة كنظام مفتوح على البيئة



source: Montana and Charnov**–management –**Barrons eduction series 3thedition NewYork-2000-p65.

II. خصائص المنظمة

من التعاريف السابقة تتوضح خصائص المنظمة في ما يلي [6]:

- ✓ وجود الأفراد العاملين People، حيث أن من يعمل لوحده لا يشكل منظمة، في حيث تجمع الأفراد بشكل واع، منضبط وفق تشكيل معين للعمل على انجاز متطلبات تحقيق الهدف من ذلك التجمع هو المكون الأول للمنظمة؛
- ✓ وجود الغرض أو الهدف Purpose، حيث أن أي منظمة تسعى إلى تحقيق غرض معين يتم التعبير عنه من خلال تسمية الهدف أو مجموعة من الأهداف؛
- ✓ وجود هيكل Structure، حيث أن المنظمة هيكل وتركيب إداري منظم مرسوم بعناية وفقا لطبيعة تشكيلة العلاقات بين الأفراد في المنظمة وبحسب مواقعهم الوظيفية؛

أما من الناحية العملية تتسم المنظمة بالخصائص التالية:

- ✓ للمنظمة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- ✓ القدرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، ومقدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.

III. المصطلحات المتشابهة مع المنظمة:

تعددت التسميات التي تتقارب في مفهومها مع المنظمة وهي:

- ✓ المنظمة: مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد[7]؛
- ✓ المؤسسة: هي عبارة عن وحدة اقتصادية للإنتاج وهي أداة outil لإنتاج السلع والخدمات، بمعنى آخر هي هيكل اقتصادي اجتماعي يظم فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتوجات أو خدمات إلى المستهلكين في بيئة تنافسية أو غير تنافسية[8]؛
- ✓ الشركة: هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة[9]؛

- ✓ المنشاة: ليست لها شخصية قانونية " إلا في حالة شهرة المحل "[10]مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود الربح، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الاقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصا طبيعيا أو اعتباريا أو جهة حكومية؛
- ✓ المشروع يقصد به من الناحية الاقتصادية أي تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على الربح.

IV. أهداف المنظمة:

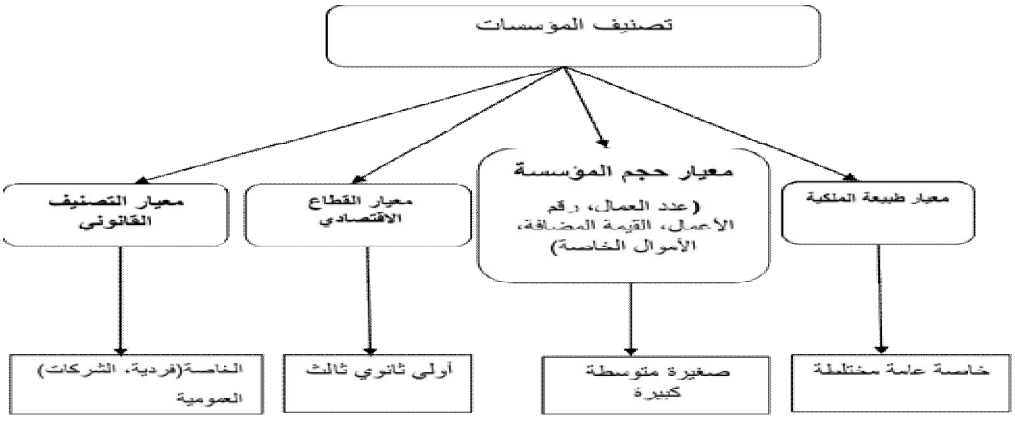
تختلف أهداف المنظمات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، إلا أن أغلبيتها تسعى أساس التحقيق الأهداف الآتية[11]:

- ✓ أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج؛
- ✓ أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة؛
- ✓ أهداف سياسية: لتطوير اقتصاد الدول وخدمة المجتمع؛
- ✓ أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، تخصيص أوقات للرياضة؛
- ✓ أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

V. تصنيفات المنظمات:

يمكن للمنظمات أن تأخذ أشكالا متعددة، ونظرا للامتيازات التي تتمتع بها والتي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة[12]. وباختصار نوضح ذلك في الشكل رقم 02.

الشكل رقم 02: أنواع المنظمات



المصدر : ناصر دادي عدون –**اقتصاد المؤسسة**–ط2–دار المحمدية –الحامة –الجزائر –1998–ص19.

ثانيا: محيط المنظمة

I. تعريف محيط المنظمة

تعيش المنظمة في نظام شامل وواسع وهي فيه عبارة عن نظام فرعي، تتفاعل باستمرار مع هذا النظام الواسع الذي يعرف بالبيئة، فهذه البيئة هي ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية تتفاعل مع المنظمة في شكل مدخلات، عمليات ومخرجات[13]، أو هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وهو يتكون من ثلاث مجموعات متغيرة هي[14]:

- ✓ المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية؛
- ✓ المجموعة الثانية: تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات وتنظيمات حكومية وإدارية، ومنظمات التوزيع؛
- ✓ المجموعة الثالثة: تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمنظمة من عمال ومديرين وغيرهم.

II. خصائص بيئة المنظمة:

من أهم الصفات والخصائص التي يتميز بها المحيط: [15]

- ✓ التعقد: أي تنوع الاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المنظمة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا، من أجل التكيف مع هذه العوامل مهما كان عددها ودرجة اختلافها؛
- ✓ الديناميكية: يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئية، إذ يمكن للمنظمة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو؛
- ✓ عدم التأكد: يعد من أهم الخصائص حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقوع حادث، صراع، أزمة وهذا راجع لقلة المعلومات عن المتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا؛
- ✓ العدوانية: تشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والإحباطات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية، وقد ترجع العدوانية إلى وجود المنافسة السعرية الشديدة بين المنظمات، مما يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق؛
- ✓ التنوع: أي عدم التجانس في الخصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة فالمنظمات الكبيرة غالبا تعمل في بيئة تتصف بقدر عال من التنوع، الأمر الذي يقتضي عليها توزيع مخرجاتها.

III. أهمية دراسة المحيط من طرف المنظمة

هناك عدة أسباب تجعل المنظمة تهتم بدراسة بمحيطها ومن بينها نذكر[16]:

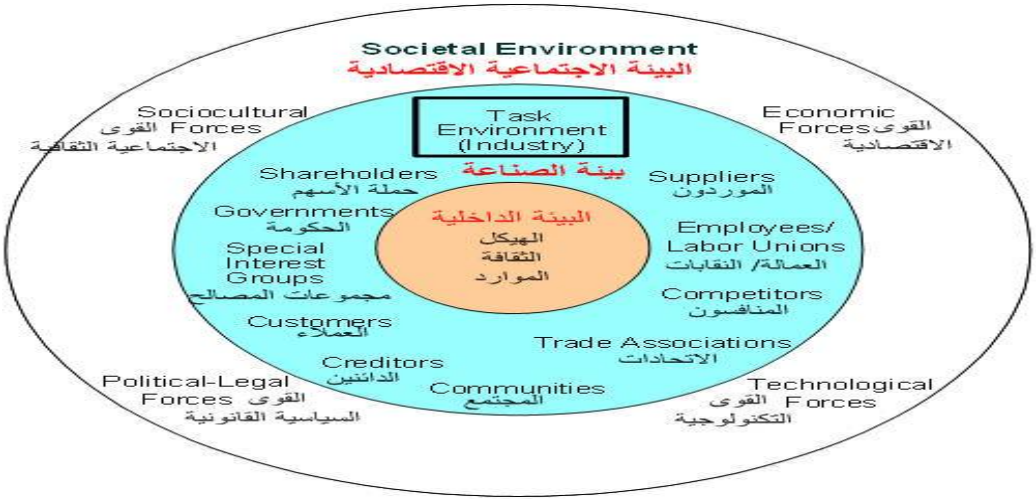
- ✓ المنظمة لا تنشط في الفراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين منها الأسواق، الهيئات والأفراد؛

- ✓ المنظمة قد تقبل على اختيارات، أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي ونتيجتها الدورية، بل على حياتها ووجودها كلية؛
- ✓ التطور الذي يشهده السوق في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب، وكذا الأسعار؛
- ✓ أهمية عامل الوقت في الإدارة والمنظمة ككل خاصة المنتجة للمنتوجات سريعة التلف، أو تلك المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة بسرعة، نجدها تعتمد على عامل الوقت بشكل أساسي؛
- ✓ التقلبات السريعة والشديدة التي تحدث في عناصر المحيط تلزم المنظمة على دراسة كل عنصر من عناصر المحيط دراسة عميقة لاتخاذ الإجراءات الوقائية.

IV. مكونات محيط المنظمة وتحليل أبعاده

يتكون محيط المنظمة من متغيرات داخلية وأخرى خارجية كما هو موضح في الشكل رقم 03.

الشكل رقم 03: مكونات محيط المنظمة



Source Edward Freeman-**Managing for stakeholders-Survivalreputation and success**-Yale University Press-New Haven-2007-p07

من الشكل رقم 03 يتضح ان للمنظمة محيط داخلي وخارجي، تتكون عناصره مما يلي :

- ✓ **عناصر المحيط الداخلية "الخاصة"**: هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المنظمة بشكل مباشر والتي قد تكون إما مصدر لعناصر القوى أو الضعف فيها، والتي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها ولو بشكل نسبي، نذكر من أهم عناصرها ما يلي: [17]
  - الملاك والمساهمين: هم مجموعة من الأفراد الذين يحق لهم الحق في ملكية المنظمة كلها أو جزء منها؛
  - الإداريين هم الأفراد المسؤولين عن كل الأنشطة الإدارية والتسييرية لشؤون المنظمة؛
  - الزبائن: تلك الشريحة من الأفراد أو السوق التي توجه لها المنظمة منتوجاتها؛
  - الموردين: الجهات التي تخول لها عملية تمويل المنظمة بالموارد الأولية والوسائل التي تحتاجها في نشاطها؛

- المنظمات المالية: وهي الجهات التي تخول لها عملية تمويل المنظمة بالموارد المالية التي تحتاجها في نشاطها؛
- العمال/النقابات: مجموعة الأفراد الذين يتوزعون في مختلف أقسام، دوائر، مستويات المنظمة والمسؤولين عن القيام بمختلف الأنشطة فيها.

✓ **عناصر المحيط الخارجية "العامة"**: هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المنظمة بشكل غير مباشر والتي قد تكون إما مصدر لجملة من الفرص أو التهديدات، التي يصعب على المنظمة التحكم فيها، نذكر من بين أهم عناصرها ما يلي[18]:

- الإطار الجغرافي والديموغرافي: يتمثل في العوامل المتعلقة بطبيعة المناخ والتضاريس، اختلاف السكان من حيث الجنس، العمر، واللون بالإضافة إلى الاختلافات في البنية التحتية والأعراف والتقاليد؛
- المحيط الاقتصادي: مراكز القرار موجودة خارج المنظمة، التي يمكن أن تتعارض مع أهدافها، مثل طبيعة السياسية الاقتصادية للدول، المؤشرات الاقتصادية الكلية والجزئية، الأعوان الاقتصاديين أمثال؛ الزبائن، الموردون، المنافسون، السلطات العمومية، العملاء الماليين؛
- المحيط السياسي: تلك العوامل المتعلقة بنظام الحكم السياسي للدول، الأوضاع الأمنية...
- المحيط الثقافي والاجتماعي: يتعلق الأمر هنا بالنمط المعيشي، القيم الاجتماعية، العادات، الديانات، الأذواق، مستويات التطور الفكري والثقافي للمجتمعات؛
- المحيط التنظيمي والقانوني والدولي: هي مجموعة القوانين التي يجب على المنظمة تطبيقها واحترامها على سبيل المثال: قوانين حماية المستهلك وحماية البيئة...؛
- المحيط التكنولوجي: تشمل التطورات التكنولوجية الحاصلة في طرق أساليب وأدوات الإنتاج، التطورات التكنولوجية الحاصلة في ممارسات أنشطة التسيير والإدارة؛
- المحيط والبيئة التنافسية: تتمثل في المنظمات الأخرى المنافسة والمنتجة لنفس السلعة أو الخدمة

ثالثا: تأثير المحيط في المنظمة وتأثير المنظمة بالمحيط

I. **تأثير المحيط في المنظمة**: يظهر تأثير المحيط في المنظمة باعتباره المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستعملها المنظمة لتقديم مخرجاتها من خلال الآتي[19]:

✓ أثر تكوين الإنسان: بواسطة العامل، بواسطة المسير، بواسطة المستهلك؛
✓ أثر المواد الأولية؛
✓ أثر التطور التكنولوجي.

II. **تأثير المنظمة في المحيط**: هناك نوعين من الآثار المنظمة على محيطها وهي[20]:

✓ الآثار الاجتماعية: توفير العمل، التأثير على الأجور، تغير نمط معيشة السكان، التأثير على الاستهلاك، التأثير على البطالة.

✓ الآثار الاقتصادية العامة: دفع عجلة التعمير، ظهور مؤسسات تجارية، التأثير على التكامل الاقتصادي، التأثير على الأسعار.

خلاصة:

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وفي القرن الواحد والعشرين أضحت تعمل في ظل اقتصاد عالمي، البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية، التكنولوجية المتطورة، اتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين، حيث أضحت المنظمات أكثر حذرا وتعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية.

كما أن دراسة المحيط والتعرف على كامل تغيراته وتأثيراته في المنظمة يساعدنا في وضع الاستراتيجيات الفعالة من خلال تحليل عوامل القوة والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات، ومن ثم يسهل علينا الاختيار ما بين البدائل الإستراتيجية لمعالجة الصراعات وإدارة الأزمات الممكن ان تعترض المنظمة.

الدرس الثاني: مدخل إلى الصراع

أولا: مفهوم الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية يختلف أثرها حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن أن تكون وسيلة للهدم والدمار أو الإبداع والابتكار، كما تتنوع مرادفات الصراع وتتوزع على عدد من المعاني التي تساهم في رسم صورة الإنسان وحركته في الحياة ولعل أهمها: التنازع، جهاد، حرب، خصام، خلاف، عراك، شجار، قتال، كفاح، نزال، نضال مشاحنة معركة ابتزاز...

وفي المقابل أضداد كلمة الصراع هي رسم لما تبقى من اللوحة الإنسانية من سلوكيات تتمثل فيما يلي: أمان، ائتمان، اتفاق، انسجام، تراض، توافق، سلام، مسالمة، مصافاة، مصالحة، مهادنة، موافقة، هدوء، هدنة، وئام[21].

I. تعريف الصراع

I_1_لغة: تعني كلمة conflict في اللّغة العربية العراك والخصام أو النزاع أو الخلاف، ومعنى ذلك التعارض بين مصالح وآراء[22].كما تعني النزاع والخصام أو التنافر والشقاق، ويجمع بينهما قاسم مشترك إلا وهو العداوة والخلاف بين اثنين ويسمى ذلك الشقاق[23].

جاء في الصحاح(نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم(نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم .

وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن نأتي شيء بعد شيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا والناس خلفه مختلفون والاختلاف ضد الاتفاق، كما أن الخلاف أعم من الضد، لأن كل ضدين مختلفين وليس كل مختلفين ضدان[24].

I_2_اصطلاحا: لا يوجد تعريف متفق عليه حول الصراع، هناك من يعتبره العنف والتدمير، الضبط غير حضاري للأمور أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية[25]، والبعض يعني لهم الصراع المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والعقلانية الجدلية، فالصراع سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً ويمكن أن يكون إيجابياً.

أو هو" العملية التي تنشا لما يشعر فرد أو جماعة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد لحقوق الطرف الأخر"[26].

ورد بشأن مدلول الصراع مجموعة من التعاريف لعل أهمها:

*عرفه (سميث) على أنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة[27].

*هناك من يعرفه على أنه اختلاف في وجهات النظر بين طرفين أو أكثر والبعض الآخر يعتبره خلاف يسببه تصادم المصالح والأهداف والقيم[28].

*يعرف بأنه إرباك أو تحصيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل [29].

وفقا لما جاء في التعاريف نجد أن الصراع يمس الكثير من الجوانب ويمكن ان يعرف وفقا لأحد أهم المجالات التي ظهر فيها وبذلك الصراع هو الخلاف الذي يخلق الاختلاف في وجهات النظر، الآراء، المستويات التعليمية، المذاهب الدينية، الميولات السياسية والرياضية، والجنس والعمر ...

مما سبق يتضح انه توجد صعوبة في تحديد تعريف واضح وشامل ومحدد في نفس الوقت للصراع التنظيمي وذلك نتيجة لتداخل متغيرات عديدة يحتويها مفهوم الصراع التنظيمي؛ إلا أنه يمكن تحديد عددا من الخصائص التي يحتويها الصراع التنظيمي وهي كالآتي[30]:

- ✓ الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي؛
- ✓ للصراع أشكال متعددة كما انه يتم على مستويات مختلفة؛
- ✓ توجد مواقف مولدة للصراع كاختلاف في وجهات النظر حول الأهداف، السياسات.....؛
- ✓ للصراع آثار سلبية وأخرى ايجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه؛
- ✓ محصلة الصراع ترتبط بمدى أهمية الموقف وفقا لإدراك الفرد والجماعة.

II. المفاهيم المتداخلة مع الصراع

ارتبط مفهوم الصراع بالعديد من المفاهيم كالعنف والإحباط والمنافسة والتطرف والغضب والنزاع والحرب وعليه سنتناول هذه المفاهيم وعلاقاتها جميعاً بالصراع[31]:

II_1_الصراع والعنف: العنف دائما ما يرتبط بالدمار أو تدمير الممتلكات، أما الصراع فلا يتعدى كونه محاولات يقوم بها الأفراد للتعدي فقط على اهتمامات الطرف الآخر ومتعلقاتهم وليس محاولة تدميرها؛

II_2_الصراع والتطرف: التطرف مصطلح قريب من التعصب ويعني التمسك بآراء معينة ورفض الأفكار الأخرى مع عدم القبول بمناقشة هذه الأفكار، أما الصراع فقد ينطوي على نقاش ومن ثم اختلاف في وجهات النظر؛

II_3_ الصراع والنزاع: يشير النزاع إلى مفهوم أقل من مفهوم الصراع، ذلك لأن النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم في حله، وهذا على الأقل أحد أطراف النزاع، والنزاع أقل شمولا من الصراع احتوائه والسيطرة عليه بخلاف الصراع وذلك لأن الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في القيم والمصالح؛

II_4_ الصراع والحرب: الحرب حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدد أو أكثر الاستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة، وتعرف ب أنها أعمال عنف مسلح بين دولتين ذوات سيادة، أي تعد الحرب أكثر صور العنف شيوعا وشهرة في الصراعات الدولية؛ وعلى الرغم من أن تلك المفاهيم هي ظاهرة بعيدة على الصراع، إلا أن الصراع يعتبر أساسا ومقدمة لبعض تلك المفاهيم ولا سيما الحرب؛

II_5_الصراع والمنافسة: يجدر بنا الإشارة إلى التقارب الموجود بين مفهومي الصراع والمنافسة Compétition بحكم ترادفهما، الصراع يختلف عن المنافسة وذلك لأن الصراع موجه نحو طرف آخر، وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف هذا الطرف، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته.

على سبيل المثال: المنافسة تنطبق على الألعاب الرياضية بمختلف أنواعها والتي يحدث فيها منافسات قوية وشديدة ولكنها ليست صراعات، ولكن من المحتمل أن تؤدي المنافسة إلى صراع حتمي، وذلك عندما تكون المنافسة غير شريفة، وتقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس، أو تشويه الحقائق أو بث الإشاعات ضد المنافس الآخر[32]. ومنه يمكننا التمييز بين المنافسة والصراع بحيث نجد أن المنافسة تدخل في إطار قانوني ووفقا لمعايير محددة بينما الصراع يخرج عن ذلك بمعنى أن الصراع منافسة غير نزيهة تنتج عن اختلاف وجهات النظر، الأهداف، المواقف، المصالح، الآراء...ومنه تنتج مظاهر الصراع المتمثلة فيما يلي[33]:

- ✓ حدة الصوت؛
- ✓ انفعال عند النقاش والحوار؛
- ✓ التلفظ بألفاظ نابية (غير مناسبة)؛
- ✓ التحول من مناقشة الأفكار إلى التعرض للسمات الشخصية.

III. أبعاد الصراع

لمفهوم الصراع عدة أبعاد منها البعد الفلسفي، الديني، الاجتماعي، الثقافي، الحضاري، السياسي، والاقتصادي، نذكر البعض منها على النحو التالي[34]:

III_1_مفهوم الصراع في علم النفس: يشير الصراع إلى وجود قوتين لدى الإنسان تحركان سلوكه كل قوة على النقيض من الأخرى، أو حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجات.

وبهذا الخصوص نذكر مقولة شهيرة تقول " عند وجود فرد يسود السلام وعند وجود اثنين يسود الصراع وعند وجود أكثر تبدأ التحالفات "؛ فهذه قاعدة تحكم حياتنا بشكل عام فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الوجود الإنساني تبدأ من الأسرة إلى القبيلة والى المجتمع والدولة والأمة ويصل إلى حد الحروب والصدام عند وصوله نقطة الذروة.

III_2_ مفهوم الصراع في علم السياسة: البعد السياسي للصراع يشير إلى بعد تنافسي خاص يكون "طرفاه أو أطرافه على دراية التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي تكون كل منهما أو منهم مضطرا فيها إلى تبني أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى.

III_3_ مفهوم الصراع في علم الاقتصاد: الصراع موجود كأحد خصائص وسمات الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية اليومية، لأي مجتمع عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته على حساب منفعة الأخر، ولكي يتحقق ذلك لابد أن تنخفض منفعة الطرف الآخر.

III_4_ مفهوم الصراع في علم الاجتماع: الصراع هو أحد الإفرازات الطبيعية والاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة، نظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير وبما أن الاستقرار حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات عادة ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة[35].

أما فيما يخص أبعاد الصراع حسب نظرية ابن خلدون، ترى أن الصراع له ثلاث مرتكزات أساسية وهي[36]:

- ✓ صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات؛
- ✓ لابد من وجود العدل بين الأفراد؛
- ✓ مقاومة العدوان وإقامة العدل والدفاع عن النفس.

كما يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنازع بين البشر بسبب تزاحمهم على حيازة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق حسب قوله " ومن ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض " [37]؛ يبقى من الأسباب الاجتماعية التي تؤدي إلى الصراع عادة نجد [38]:

- ✓ أسباب طبقية: ينشا الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك؛
- ✓ التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي؛
- ✓ الانتماء: الانتماء الحضاري أو القبلي؛
- ✓ اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو ضعف في أجهزة الاتصال المستخدمة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي.

عموما التركيبة الاجتماعية وخصائصها من معتقدات وطبقات وأعراف وانتماءات واللغة ومدلولاتها التي تتوافر في بيئة العمل هي التي تسهم بشكل ما في نشوء الصراع.

ثانيا: مراحل وأنواع الصراع على المستوى الشخصي

I. مراحل الصراع

يمر الصراع بخمسة مراحل متتابعة حسب Pondy وهي كالآتي[39]:

I_1_ مرحلة الصراع الضمني (الكامن): تعد بمثابة المرحلة التي تساهم في ميلاد الصراع بشكل غير علني بحيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع، غير أن هناك مقدمات لذلك ويكون ذلك بشكل ضمني وكامن؛

I_2_ مرحلة الصراع المدرك: يبدأ في هذه المرحلة ملاحظة أو إدراك الأطراف بوجود صراع، وهنا يتخذ أحدهم موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية؛

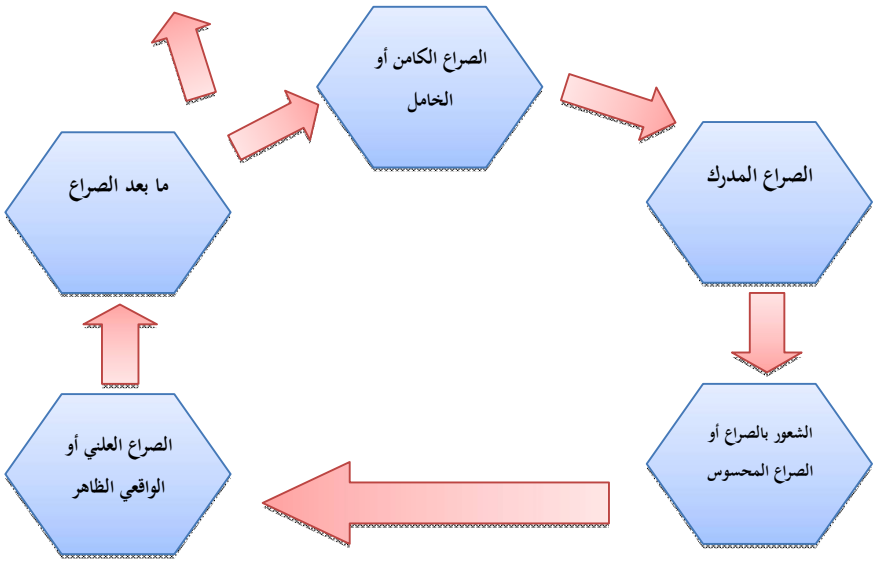
I_3_ مرحلة الشعور بالصراع: يتبلور الصراع في هذه المرحلة بشكل أوضح وتتولد عنه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي نتيجة شعور أحد الأطراف بوجود خلاف بينه وبين الآخرين؛

I_4_ الصراع العلني: في هذه المرحلة يتم التصريح والإعلان عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويظهر ذلك في شكل المشاحنات العدوانية والعلنية؛

I_5_ مرحلة مخرجات الصراع: يطلق عليها مرحلة ما بعد الصراع وهنا يتم التعامل مع الصراع إما بإيجاب حيث يسود التعاون بين أطرافه، أو بالكبت حيث تتعاظم أسباب الصراع وتصبح أكثر خطورة في المستقبل.

يتضح مما سبق أن الصراع عملية ديناميكية مكونة من مراحل مختلفة تعتمد على بعضها البعض، فالمراحل الثلاثة الأولى تتضمن الظروف الأولية التي ترتبط بالصراع، ثم تأتي المرحلة الرابعة والخامسة كاستجابة للمراحل الأولى وهكذا، والشكل رقم 04 يوضح ذلك:

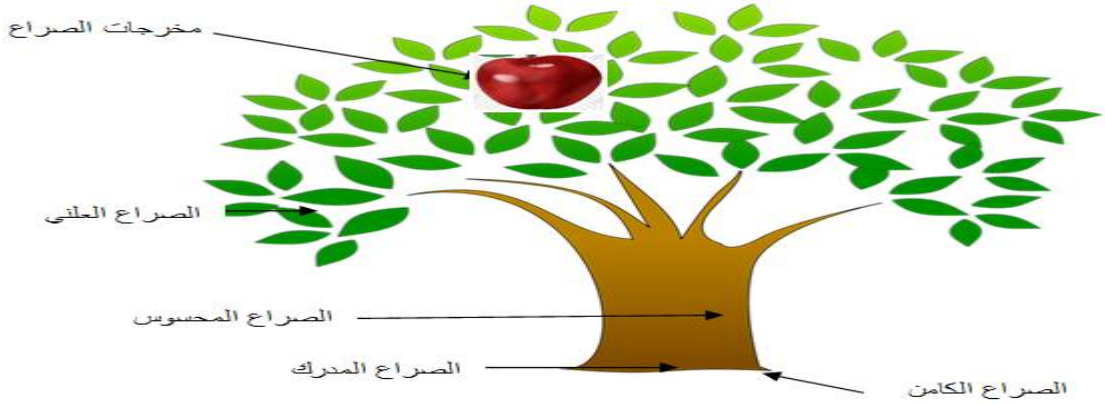
الشكل رقم 04: مراحل الصراع



المصدر: إدارة الصراع – **تكوين الفرق والعمل الجماعي** – ص62- على الرابط: teams-ar_chapter

بإمكاننا تمثيل مراحل الصراع على أجزاء الشجرة، كما هو موضح في الشكل رقم 05:

الشكل رقم05: شجرة مراحل الصراع



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع : معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد –**إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل** –ط1–دار حامد–عمان –الأردن –2008–ص ص 21، 20.

يتضح من الشكل رقم 05: نلاحظ أن الصراع يشبه في مراحله الخمسة مراحل نمو الشجرة على اعتبار أن جذور الشجرة وهي تحت التربة تشير إلى الصراع الكامن وبمجرد ظهور الساق من على التربة تبدأ مرحلة الصراع المدرك، ولما يصير ساق الشجرة ظاهر بشكل جيد وتظهر أعراف الشجرة يصبح الصراع وفي حالة تطور وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الصراع المحسوس وبشكل واضح لدي الآخر، شيئا فشيئا تأتي مرحلة الصراع الواقعي أو العلني لما تظهر أوراق الشجر، وأخيرا مرحلة ما بعد الصراع أو محرجات الصراع حيث تؤتي الشجرة ثمارها.

II. أنواع الصراع على المستوى الشخصي

توجد ستة أشكال للصراع على الصعيد الشخصي ويأخذ الأشكال التالية[40]:

- ✓ الشخص مقابل الذات (الشخصية): الفرد لديه صراع داخلي؛
- ✓ الشخص في مقابل الشخص (بشكل شخصي): مواجهة فردية أو جماعية معارضة أو مقاومة من شخص آخر أو جماعة أو أشخاص؛
- ✓ الشخص مقابل المجتمع (الصراع الاجتماعي): يواجه فرد ا أو مجموعة معارضة للتقاليد أو الأعراف الثقافية أو القوانين؛
- ✓ الشخص مقابل الطبيعة: يواجه فردا أو مجموعة أفراد معارضة لقوى الطبيعة؛
- ✓ الشخص مقابل التكنولوجيا: مواجهة فردية أو جماعية مقاومة من التكنولوجيا؛
- ✓ تضارب المصالح الشخصية: تصرفات أو نوايا نزاع فردي واحد مع النتائج المقصودة للعلاقة.

بالرغم من أن هذا النوع من الصراع يمس الشخص بصفة مباشرة او غير مباشرة، إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة، ويمكن أن ينشا هذا الصراع لأسباب نذكر منها [41]:

- عدم تقبل القرار: نتيجة لعدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية؛

- عدم إمكانية المقارنة أو في حالة المخاطرة: حيث أن الشخص يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار "هذه هي المخاطرة "، إلا انه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل لتحقيق النتائج المفضلة؛
- عدم التأكد: يتعذر في هذه الحالة على الشخص معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة، بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ثالثا: مهارات إدارة الصراع

أن التعامل مع الصراع على المستوى الشخصي تتطلب مجموعة من مهارات وهي[42]:

- ✓ القدرة على تجنب المشكلة؛
- ✓ التكيف مع المشكلة؛
- ✓ التعامل مع المشكلة بشيء من الحكمة؛
- ✓ البحث عن الحل وسطي لعلاج المشكلة؛
- ✓ التعاون مع الآخرين لعلاج المشكلة.

خلاصة:

اتضح لنا وفق ما سبق بأن الصراع ملتصق بحياة الشخص ولا يمكنه تفاديه، وهو عملية ديناميكية فبعض الصراعات يمكن تجنبها وبعضها الآخر يحتاج إلى البحث عن حل وسط، ويبقى الأهم من ذلك هو التعرف على المشكلة وأسبابها لكي نستطيع معالجتها ويكون ذلك بطرح مجموعة من الأسئلة تساعدنا على ذلك وهي:

1- هل لدي مشكلة؟

2- مشكلتي مع من ؟

3- لماذا أرغب في علاجها ؟

4- ما هو نوع المشكلة ؟

5- ماهي الحلول المقترحة لحل المشكلة ؟

6- ما هي إيجابيات وسلبيات كل حل ؟

7- ما هو الأسلوب المتوقع الذي سيستخدمه الآخر للتعامل معي ؟

الدرس الثالث: الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي من المشاكل الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، خاصة ونحن في عالم يختلف تماماً عن عالم ما قبل قرن مضى، فنحن في عالم القرية الصغيرة أو العصر المعلوماتي، وبما أن الصراع التنظيمي هو أحد أنواع

التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، وعليه لابد أن تواجه المنظمة الصراع وكذا تكييفه لمصلحتها[43].

أولا : ماهية الصراع التنظيمي

I. تعريف الصراع التنظيمي

تباينت الآراء حول تعريف الصراع التنظيمي، إذ حضي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل منظري وباحثي الفكر الإداري والعلوم الاجتماعية الأخرى، جاء بشأنه العديد من التعاريف نذكر منها:

هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في الاتجاهين مختلفين في الوقت نفسه، ويتضمن مواقف اختيار واتخاذ قرار تنطوي على تقلب انفعالي كبير، وما يتضمنه من سلوك غير عقلاني في حل المشاكل اليومية بالمنظمات[44].

يرى (مارتش وسايمون) أن الصراع هو اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل [45].

يرى (باكرر) أن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها أو تعارضها [46].

الصراع التنظيمي هو الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل الفرد أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض والتفاعل العدواني [47].

يعرف كذلك على انه " التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات كنتيجة لتعارض المفاهيم في انجاز الأهداف المراد بلوغها "[48]

يعرف بأنه " نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ويقصد بها مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم داخل المنظمات ككل وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية بشكل فعال وايجابي"[49].

يجدر الانتباه في هذا السياق للنقاط الآتية[50]:

- ✓ الاعتراف من جانب الإدارة والعاملين بان الصراع يمكن حدوثه نتيجة الاختلافات بينهم؛
- ✓ تحديد أساليب إدارة التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع؛
- ✓ التوصل إلى تكامل في أفكار الأطراف المتصارعة؛
- ✓ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

الصراع التنظيمي هو تلك الأساليب والإجراءات التي يعتمد عليها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه ومحاولة استثماره واستغلاله قدر الإمكان بدلا من القضاء عليه[51].

نلاحظ وفقا لما تم التعرض إليه من تعاريف الصراع التنظيمي بأنه على الرغم من الأهمية الكبيرة للصراع التنظيمي إلا أننا نجد معظم الكتاب بحثوا في هذا الموضوع ولم يجدوا تعريفا واحدا لإدارة الصراع التنظيمي وهذا ما

يفسر تباين وجهات نظرهم؛ وهنا يأتي دور الإدارة في ممارسة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يغرز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة.

وفقا لما سبق يمكننا تعريف الصراع التنظيمي على أنه جميع أشكال وأنواع وصور الوصول إلى التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فهو عبارة عن تلك الاختلافات التي تحدث بين العاملين بالمنظمات بصفة مقصودة من أجل هدف معين، مع سبق النية بإلحاق الهزيمة بالطرف او الأطراف الأخرى داخل التنظيم .

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي[52]:

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه حيث يكون الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- ✓يعتبر التوتر بعداً أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياها إمكانية دخول الأطراف المعينة بالصراع في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- ✓يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة؛
- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعينة به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السليمة أو بالقوة القسرية.

و لعل من أهم السمات الرئيسية لظاهرة الصراع التنظيمي نجد[53]:

- أن الصراع ظاهرة سلوكية تظهر عند تعارض المصالح بين الناس؛
- أنالصراع قد يحدث عند جميع المستويات بدءاً بالفرد وانتهاء بالمجتمعات؛
- أن الصراع قد يكون فرديا أو مادياً ؛
- أن الصراع يحدث نتيجة لقصور ما في الأفراد أو في طبيعة النظام.

II. أهمية الصراع التنظيمي

تتجلى أهمية الصراع التنظيمي من كونه يعتبر[54]:

- ✓ الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها؛
- ✓ الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية في مهام المدير الذي ينتظر منه مواجهة الصراع لإدارته أو لكبح جماحه بوصفه مجرد شر.
- ✓ الصراع أداة الإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحددة والمسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية

للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فان المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع؛

- ✓ الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

ثانيا: طبيعة الصراعات التنظيمية

I. تباينات وجهات النظر للصراع التنظيمي

تبعا لاختلاف المنظور حول الصراع التنظيمي، يوجد أربعة وجهات نظر رئيسية:

I_1_وجهة النظر التقليدية للصراع: ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حالة بروزها لأنه سلوك غير عقلاني وتخريبي وخلل يصيب الجهاز الإداري، ولا داعي من وجوده إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت الوسائل مناسبة لتحقيقها، وكذلك الأمر بالنسبة لتوزيع الموارد عقلانيا وإذا كان النظام ذو جدارة فحتما لن يكون هناك صراع[55].

I_2_ وجهة النظر السلوكية: : ترى هذه النظرة أن كل النظم من خلال بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع لا محالة، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفاً فقد يشكل قوة، إيجابية في أداء الجماعة وكما أن هذه النظرية قد تشجع القيادة على الحفاظ على حد صحي معقول من مستوى الصراع بشكل يكون كافياً للمحافظة على جماعة قابلة للنمو وقادرة على ممارسة النقد الذاتي ومن ثم التوجه للتغيير والتكيف وفعالية العمل الإداري[56].

I_3_ وجهة النظر الحديثة: يرى أصحاب هذه النظرة بأن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية لدرجة أنه مطلوب حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وتقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية[57]:

- ✓ الصراع حالة لا يمكن تجنبها؛
- ✓ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد؛
- ✓ يمكن إدارة الصراع؛
- ✓ يعني الحد الأدنى للصراع شيء طبيعي بل ضروري.

ترى النظرة الحديثة أن الصراع شيء ضروري لاستقرار واستنارة التنظيم للبحث عن التطور، الإبداع، التغيير والتكييف لأن ذلك سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يخلق التحدي ويحرك السكون والجمود ويتوجب الاهتمام.

والجدول التالي يوضح جوانب الصراع المختلفة عبر المدارس الإدارية.

الجدول رقم 01: الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب ودخيل	طبيعي وداخل في التنظيم	ضروري ومحرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار ومفيد	مفيد وضار
أطراف الصراع	مثيرو للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

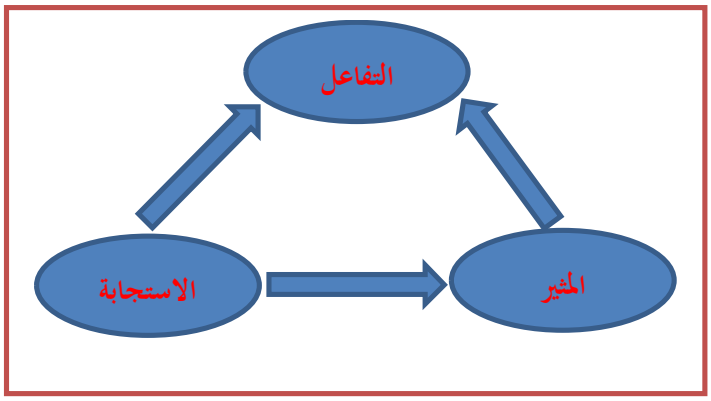
المصدر: وعد حبش أحمد الحديدي**–الصراع التنظيمي**2014–ص 410– على الرابط: www.iasj.net

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير – الاستجابة–التفاعل حيث أن[58]:

- ✓ المثير: هو تلك العوامل التي تقتضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو الأنظمة أو الفرد؛
- ✓ التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع وعنصر الاستجابة لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع؛
- ✓ الاستجابة: عامل الاستجابة يتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلكية تجاه الصراع.

و يمكننا تمثيل ذلك في الشكل رقم 06

الشكل رقم 06: مكونات الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على طارق موسى العتيبي –**الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها –دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**–مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية –جامعة نايف –المملكة العربية السعودية –2006–ص 37.

يوضح الشكل رقم 06 أن الصراع بحاجة إلى ثلاثة مكونات أساسية في تشكيله فهو بحاجة إلى ما يثيره أولا بمعنى إثارة مشكلة معينة وبمجرد التفاعل معها واستجابة الطرف او الأطراف الأخرى ينشأ الصراع .

II. مصادر الصراع التنظيمي:

تتعدد مصادر الصراع التنظيمي على النحو التالي[59]:

III_1_صراع الهدف: يرى ماير وفيرسر (Mayer & Verser) أن صراع الهدف ينشأ نتيجة للاختيار الذي يقع فيه الفرد عندما يكون أمام موقفين يتوجب الاختيار بينهما، وتزداد قوة الصراع عندما يكون الاختيار متعلق بين هدفين ايجابيين، إذ أن ذلك يكون أكثر صعوبة ويستغرق وقتا أطول من قبل الفرد خاصة إذا كانت المميزات والعيوب في كلا الهدفين متساوية تقريبا في معظم الجوانب، ومن ناحية أخرى فقد لا يكون جميع الأهداف إيجابية بل قد يكون بعضها إيجابي والآخر سلبي، وهنا يأتي دور الفرد في محاولة إيجاد أطر للتعامل معها أو تجنبها إذا استطاع ذلك وخاصة السلبية منها.

III_2_ توافر الموارد: قد يحدث الصراع بين الجماعات عندما تتنافس فيما بينها بخصوص الموارد المحدودة واللازمة لإنجاز الأهداف الموكلة إليها، فتوزيع الموارد داخل التنظيم يجب أن يتم وفقا لأسس تحقق العدالة بين الإدارات المختلفة، فالأساس أن تكون تلك الموارد كافية لإنجاز الأعمال والنشاطات المحددة لكل إدارة، إلا أن بعض الجماعات داخل التنظيم قد ترى أنها تحصل على موارد اقل مما تحتاجه مما يولد الإحباط بين أعضاءها، وتبدأ النظريات العدائية للجماعات الأخرى التي تعتقد على أنها حصلت على موارد أعلى منها، من ثم تبدأ ردود الأفعال بين الجماعات وقد ينعكس ذلك إلى تصرف من التصرفات في صور مختلفة مثل، عدم التعاون في تبادل المعلومات أو اتخاذ مواقف سلبية ضد بعضها البعض أو غيرها من الصور التي تقود إلى عواقب غير محمودة على الفرد والتنظيم.

III_3_ توقعات الأداء: تعتمد بعض الجماعات والأفراد على نتائج عمل البعض الآخر، فالمخرجات لنشاط جماعة معينة تكون مدخلات جماعة أخرى، وكلما كانت الجماعة تؤثر في عمل المجموعة الأخرى ونتيجة لزيادة الاعتماد بين الجماعات، فان احتمال نشوء الصراع بينهما يصبح محتملا، فعندها لا تؤدي جماعة معينة عملها في الشكل مطلوب أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعات الأخرى، عندها ينشأ الصراع بين الجماعتين وتتوقف حدة هذا الصراع على درجة الاعتماد بين الجماعتين، فكلما كان الاعتماد قويا كلما كان الصراع أكثر ظهورا، إذ يرى (زيلاجي وولاس) انه كلما تقدمت العلاقة بين الجماعات من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلي، كلما زاد التفاعل مما يزيد بالتالي من مهام التنسيق لأن نشاط إحدى الجماعات يعتمد على نشاط الجماعة الأخرى وهذا بدوره يصبح مجالا لكثير من الصراعات بين الجماعات نتيجة لقوة الارتباط بينهما.

III_4_ المصالح المشتركة: يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصلحته الشخصية من عدمها على نوعية العلاقات التي يقيمها مع الغير داخل التنظيم، باختلاف اهتمامات الأفراد وطموحاتهم، وقد تكون المصالح المادية أكثر المجالات لنشوء الصراع داخل التنظيمات، فإذا رأى الفرد أن مصلحته المادية قد أهدرت لمصلحة طرف آخر فان ذلك يكون مدعاة لنشوء حالة من الصراع بين الأطراف المعنية، فمثلا الترقية من مرتبة لأخرى، فإذا شعر الموظف أنه لم تتح له الفرصة في الترقية، لأن طرفا آخر قد ظفر بها بالرغم من توافر المؤهلات الكافية لترقيته إلى تلك

المرتبة، فعندها تسود حالة من التوتر بين الفرد وأطراف العلاقة، حيث يبدأ الطرف المتضرر بتكوين اتجاهات معادية للأطراف الأخرى، ويحاول تكوين مؤيدين له في مواجهة التعسف الذي قد يضر بمصالحه، ومن الممكن أن يستخدم جهوده وجهود مؤيديه للإضرار بالطرف الأخرى لمصالحه المادية ومعنوية.

III_5_ درجة توزيع السلطة: تؤثر درجة توزيع السلطة بين المستويات المختلفة في المنظمة على نشوء الصراع بين تلك المستويات، وعادة ما تتفاوض المنظمات في درجات توزيع السلطة بين مستويات التوزيع الثلاثة، فقد ترتكز عملية صنع القرار في أيدي المستويات العليا، عندها تكون عملية صنع القرار مركزية، بينما تأخذ منظمات أخرى بمبدأ مشاركة المستويات الأخرى في عملية صنع القرار، وتتمتع بدرجة من الاستقلال في التصرف، وبين هاتين الممارستين في توزيع السلطة تظهر العلاقة بينهما وبين الصراع، فالأخذ بمبدأ اللامركزية أي اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار يؤدي إلى زيادة في طموحاتهم وتوقعاتهم وتعاونهم، بحيث يعتادون على هذا النوع من السلوك الذي قد يجد المدير صعوبة في تغييره إلى نمط المركزية عندما يحاول إيقاف مرؤوسيه في المشاركة في صنع قرارات قد لا تسمح طبيعتها بذلك.

III_6_ طبيعة العلاقات الاجتماعية: لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم بين مختلف فئات العاملين أثر على نشوء الصراع بينهم، فلا شك أن لطبيعة العلاقة التي تنشا بين الفرد وزملائه في بيئة العمل دور في خلق جو من التوتر أو جو من الانسجام والتآلف فالعلاقات الجيدة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين الفرد وزميله تعطي مؤشرا على توافر مناخ صحي يسود المنظمة كما أن اهتمام المنظمة بالمشكلات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة البحث على حلول لها بأسلوب موضوعي يساعد في خلق بيئة عمل جديدة.

كما أن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر مباشرة على نشوء الصراع بينهم، فسلوك المدير يكون له انعكاس مباشر على سلوكيات مرؤوسيه فإذا كانت سلوكيات مرؤوسيه تتسم بالتعاون والاحترام وعدم التحيز في التعامل معهم واشتراكهم في قرارات المنظمة، والبحث عن كل الوسائل التي تحقق لهم الأمن والارتياح داخل التنظيم، فان ذلك يكون سبيلا لبيئة عمل إيجابية بعيدة عن التنافس والنزاع، وأما إذا كانت البيئة التنظيمية تسودها العلاقة القائمة على التعسف والأنانية وعدم الاهتمام بأمور الآخرين، فان مجالات الصراع عندها ستكون رحبة وواسعة مما قد يضر بمصالح المنظمة والأطراف ذات العلاقة إذ لم توجه الاستراتيجيات التي تكفل إدارته بأسلوب لا يضر بمصالح الأطراف ذات العلاقة.

تلك هي المصادر التي ينشأ عنها الصراع التنظيمي وعلى الرغم من تعدد هذه المصادر فان المسار التي يأخذه الصراع نتيجة لمساهمة مصدر أو أكثر من المصادر السابقة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي[60]:

- ✓ المصالح المشتركة: حين يدرك أصحاب الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة وأن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة بينهم كبيرة أيضا، فان ذلك يؤدي إلى الحد من استخدام أساليب عدوانية في الصراع، والاتجاه نحو البحث عن حلول سليمة ووضع استراتيجيات تعاون ودي، الأمر الذي يساعد على حصر دائرة الخلاف في أضيق الحدود؛

- ✓ درجة قوة أطراف الصراع: تؤثر درجة القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع في تصعيد حدة الصراع، فإذا كان أحد أطراف الصراع يتمتع بقوة يستمدها من منصبه أو المكانة الاجتماعية أو أي مصدر آخر أدى ذلك إلى ميله لاستخدام هذه القوة في تصعيد الصراع أو في تهديد الطرف الآخر وإرغامه على تقديم تنازلات لصالحه؛
- ✓ شخصية أطراف الصراع: للصفات الشخصية لأطراف الصراع تأثيرا على الأساليب التي تستخدمها في مجال الصراع، فالنزاعات العدوانية ترتبط باستخدام الأساليب الانتقامية، في حين أن النزاعات الدفاعية مثل الخوف من رفض الآخرين والمسالمة ترتبط باستخدام أساليب تعاونية؛

كما أن الفروق الفردية بين أطراف الصراع تمارس دورا في مدى تأثير الأطراف بالصراع، فقد يتأثر بعض الأفراد بشكل أكثر من غيره، أي أن حدة الصراع والأساليب التي تستخدم وكثرة النتائج التي يخلفها على الفرد قد تتفاوت بتفاوت الفروق الفردية بين أطراف الصراع.

جميع المصادر السالفة الذكر تكون منبعا الصراع التنظيمي قد تكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة الرضا المنخفض ودوران العمل وفي بعض الحالات ترك العمل مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي[61].

عموما يمكن تلخيص أهم مصادر الصراع في المنظمة في الجدول رقم 02:

الجدول رقم 02: أسباب الصراعات التنظيمية

1- طبيعة اتخاذ القرارات	21-عدم المساواة بين العاملين
2- عدم وضوح الصلاحيات	22-ضعف المعلومات
3- عدم وضوح المسؤوليات	23-الفروق الفردية
4- محدودية الموارد	24-تعارض الأهداف
5- ضعف الرقابة الإدارية	25-تغيرات البيئة
6- ضعف البناء التنظيمي	26-اختلاف معايير الأداء
7- ضعف التنسيق	27-اختلاف الأنشطة
8- ضعف الاتصال	28-اختلاف المراكز الإدارية
9- التنظيمات غير الرسمية	29-الطلب المتزايد على المتخصصين
10- الاعتمادية المتبادلة	30-ضعف الالتزام التنظيمي
صراع الهدف	31-اختلاف الاتجاهات
11- غموض الدور	**صراع الدور**
12- اختلاف القيم	32-النمط القيادي
13- اختلاف السمات الشخصية	33-ضعف الرضا الوظيفي

14-	اختلاف الإدراك	**الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا**
15-	البحث عن الهيبة	34-المستقبل الوظيفي
16-	البحث عن النفوذ	35-تفاوت خلفية العاملين الثقافية والاجتماعية
17-	الإحباط	36-تفاوت المراكز الاجتماعية
18-	تشابك العلاقات	37-التنافس في الأداء
19-	ضعف الحوافز	38-الأسلوب الإشرافي
20-	كبر حجم المؤسسة	39-اختلاف المصالح

المصدر: أمل عبد محمد علي وأكرم الياسري–**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية** –مجلة أهل البيت العدد-5-العراق-2007 –على الرابط : www.abu.edu.iq

وفقا لما تم تناوله في الجدول رقم 02نلاحظ بان الصراعات التنظيمية تتولد من نوع العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل او خارج المنظمة وتتلخص هذه العلاقات الأكثر شيوعا في الآتي:

العلاقات الاعتمادية: تظهر العلاقات الاعتمادية في العمل عندما تعتمد منظمة أو أكثر الواحدة على الأخرى في انجاز مهامها، ومن المتوقع أن يتراوح الصراع التنظيمي هنا بين منخفض وعال، بحيث يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الاعتمادية وهي [62]:

- ✓ الاعتمادية المجتمعة: تعني انه لا يوجد تفاعل بين المجموعات، لان كل مجموعة تنجز أهدافها بفعالية.
- ✓ الاعتمادية المتتابعة: تعني ان المهام تتكامل بشكل تتابعي في المنظمات .
- ✓ الاعتمادية المتبادلة: تتطلب أن تكون مخرجات كل مجموعة تخدم مدخلات المجموعة الأخرى في المنظمة.

ثالثا: أساسيات في الصراعات التنظيمية

I. النماذج المعتمدة في الصراعات التنظيمية

هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي [63]:

- ✓ **نموذج عملية الصراع**: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في الأحداث.
- ✓ **النموذج الهيكلي للصراع**: يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل والقيود التي تشكل مواقف الصراع [64].

- النزاعات والميول السلوكي لطرفي الصراع، وهي تعكس كلا منهما؛
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة؛
- هيكل الدوافع لدى طرفا الصراع ودرجة التعارض بينهما؛
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفا الصراع.

✓ **نموذج النظم**: يقومهذا النموذج على أن للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر وهي[65]:

- مدخلات النظام؛ وتمثل مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد البشرية وتعارض الأهداف؛
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع؛
- مخرجات النظام؛ وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

II. الطرق الوقائية من الصراعات التنظيمية:

توجد عدة طرق وقائية تحمي المنظمة من وقوع الصراعات ولعل أهمها [66]:

✓ الاعتراف بوجود اختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالقيم، الإدراك، التوقعات وتقبل هذه الاختلافات؛

✓ الصراحة مع النفس ومع الآخرين؛

✓ تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان فهمهم السليم؛

✓ على المدير بان لا يفترض تلقائيا بصواب رأيه وخطا الآخرين؛

✓ الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون؛

✓ توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آراءهم ووجهات نظرهم بحرية؛

✓ الاستفادة والتعلم من مواقف صراعات سبق وان تمت إدارتها بنجاح.

III. مستويات الصراع التنظيمي:

تتدخل إدارة المنظمة أثناء الصراع في حالتين وهما:

الحالة الأولى: إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه، حيث يتوجب في هذه الحالة تدخل الإدارة لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه؛

الحالة الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فان على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. ومما سبق يتضح أن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات:

✓ مستوى الصراع المرغوب فيه؛

✓ مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه؛

✓ مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

و الجدول الآتي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

الجدول رقم 03: مستويات الصراع التنظيمي

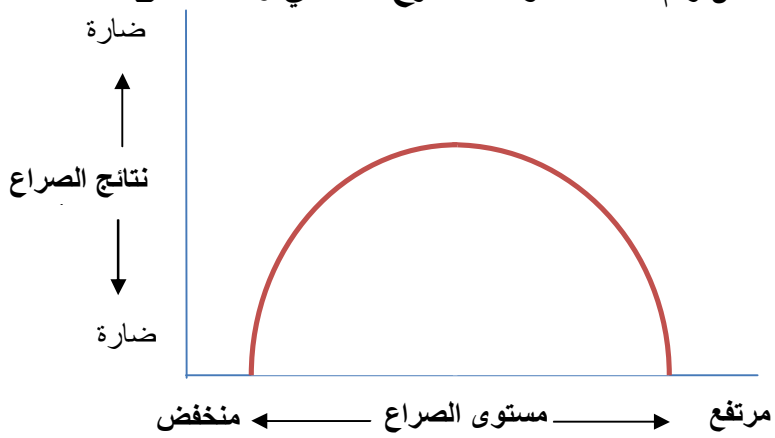
حالة الصراع	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
1	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك إيجابي	مرتفعة
2	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم التعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة
3	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، غياب التحدي، نقص الأفكار الجديدة	منخفضة

المصدر: العتيبي وطارق بن موسى –**الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معها–دراسة منحنية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض–**بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير –جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية –السعودية – 2006–ص 17.

يوضح الجدول رقم 03بان انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه نقص في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة وبالعكس عندما يرتفع الصراع فانه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول على الصراع يكون الموظف مدفوعا لحل خلافات بين تأثير جوهري على الأداء.

يتوضح من خلال ما سبق بأن عملية إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن نستفيد منها في هيكلة الصراعات إيجابا وتوجيهها في الاتجاهات الصحيحة ومنع وصولها إلى الإرباك أو تعطيل العمل، فالصراعات يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سببا للتدمير والهدم. والشكل رقم 07 يلخص مستويات الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء التنظيمي

الشكل رقم 07: مستويات الصراع التنظيمي ونتائجه على الأداء



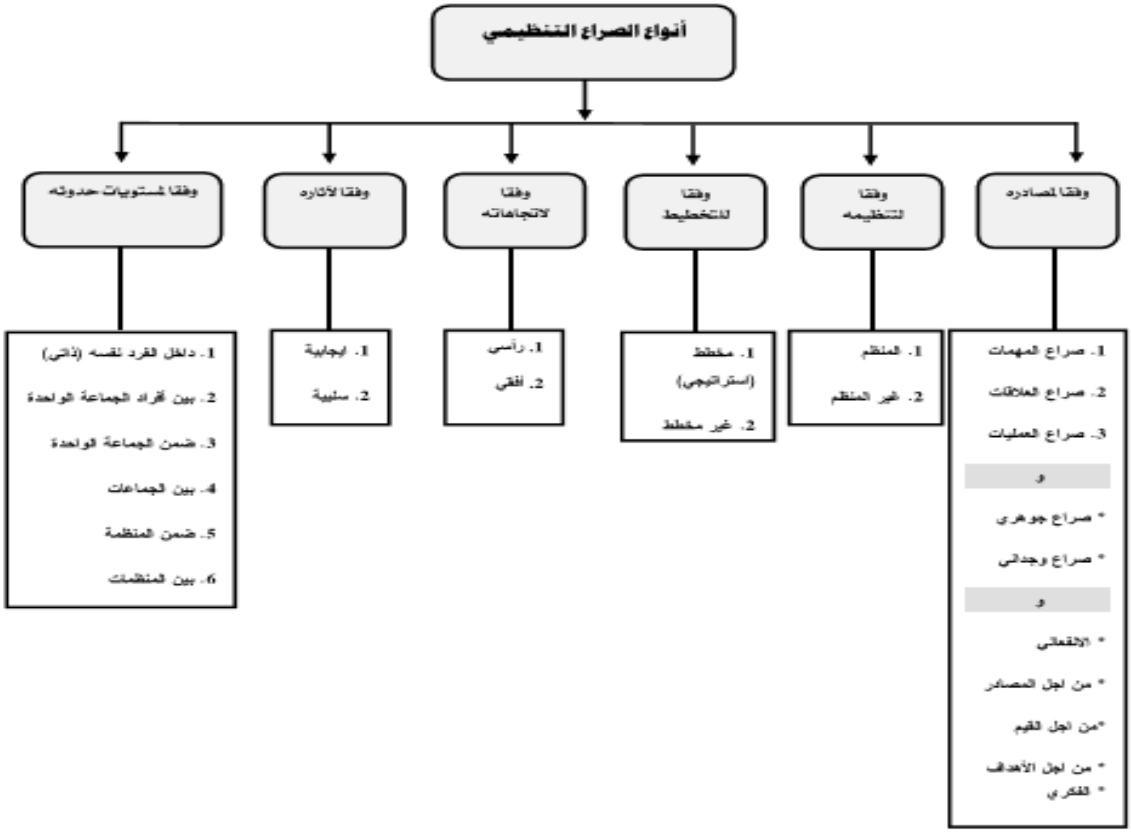
Source: Gray , jerry L , and Strake , Frederik,**Organisationnel behaviour**: **concept and Application**- Fourth edition – Ohiocalumbus: Merriv phblishing company- 1998- P177.

يوضح الشكل رقم 07 إن الصراع التنظيمي الأمثل هو الذي يكون فيه مستوى الصراع في حده الأمثل ويحقق نتائج مفيدة تنعكس إيجابا على الأداء التنظيمي، وأما إذا كان مستوى الصراع التنظيمي تحت المستوى أو فوقه فان نتائجه تكون ضارة بالأداء التنظيمي حتما، وعليه يتوجب على المنظمات التحكم ما أمكنها في توازن مستوى الصراعات التنظيمية لديها .

IV. أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لعدة معايير وفقا لمصدر الصراع، تنظيمه، تخطيطه، توجيهه، آثاره ومستويات حدوثه وهو ما يوضحه في الشكل رقم 08.

الشكل رقم08: أنواع الصراع التنظيمي



المصدر : عنتر صلاح –**الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية**–أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية –تخصص إدارة الموارد البشرية –جامعة سطيف 2-الجزائر -2018/2017-ص 50.

V. صور الصراع التنظيمي:

للصراع صورتان أحدهما حسنة والأخرى سيئة ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام[67]. وهذا ما يوضحه الجدول رقم 04.

الجدول رقم 04: صور الصراع التنظيمي

الصراع البناء	الصراع الهدام
يولد أفكار جيدة	يؤدي إلى الحقد والضغينة
يوضح وجهات النظر	يفسد العلاقات الشخصية
هو بداية للتغيير والتطوير	يبعد العاملين ويشتتهم عن الأداء
يقضي على الرتابة والملل	يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم الشخصية وليس بمصلحة المنظمة
هو وسيلة للتعلم والنضج	هو استنزاف لجهود العاملين
يساعد على معرفة	هو استنزاف لموارد المنظمة وبالتحديد الوقت
تقسيم البدائل أمام متخذ القرار	يؤدي إلى التوتر والضغوطفي العمل
يوطد أواصر الصداقة وأحيانا "ما محبة إلى بعد عداوة"	يؤدي إلى الانتقام من الآخرين ومن العمل (خسائر مادية فادحة) يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف

المصدر : إبراهيم علي ربابعة –**إدارة الصراع والنزاع**–شبكة الألوكة –على الرابط : www.alukah.net

الدرس الرابع: إدارة الصراع التنظيمي

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البغض بصفة دائمة لتحقيق أهداف المنظمة مما ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة وقد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا يؤدي هذا التعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي .

I. تعريف إدارة الصراع التنظيمي

يعرف بأنه عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تجنيد كل موارد المنظمة بداية من اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولا إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

II. وظائف إدارة الصراع التنظيمي

تتشكل إدارة الصراع التنظيمي من عدة عمليات متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة، وبما يحقق أهداف وغايات المنظمة وتضم إدارة الصراعات التنظيمية العمليات الإدارية التالية[68]:

- ✓ **وظيفة التخطيط**: إن وظيفة التخطيط في إدارة الصراع التنظيمي ليس المقصود منها التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائيا، إنما من اجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معا، ذلك لان تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف، تتضمن هذه الوظيفة المهام التالية [69]:

- حديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو جماعات عمل أخرى؛
- تحديد البرامج والسياسات التي يمكن اتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها؛
- توقع المشكلات التي يمكن أن يحدثها الصراع، وتقلل من الفعالية على المستوى المرغوب؛
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

✓ **وظيفة التنظيم**: تظهر عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف، ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع ولهم علاقة به، وذلك بتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين. كما تستوجب عملية تنظيم الصراع إيجاد هيكل تنظيمي مرن ومتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع بغية خدمة مصالح المنظمة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية.

وحسب النظرية الحديثة للإدارة، فان الهيكل التنظيمي يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم غير الرسمي؛الذي ثبت بأنه موجود بجانب التنظيم الرسمي داخل المنظمات وله أثار على أداء المنظمات، وهو في نفس الوقت منبع للصراعات التنظيمية لذا يجب التعامل معه واستغلاله لمصلحة المنظمة من خلال تسخير أفراده ومعرفة قادته الأكفاء وادمجاهم في التنظيم الرسمي.

✓ **وظيفة التوجيه**: تعد عملية توجيه الصراع عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، بحيث تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي، حدته، الظروف المحيطة به، وتزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراعات في الاتجاهات الصحيحة وتصويبها، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المرغوب، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات، وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتضمن مهام وظيفة التوجيه ما يلي:

- متابعة مستويات وظروف الصراع داخل المنظمة؛
- تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة عن الصراعات؛
- تمكين أفراد المنظمة، وذلك من خلال تزويدهم بالصلاحيات الإدارية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

هذا وتعتمد المنظمة في توجيهها للصراعات التنظيمية على عدة أساليب أشهرها:

- إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعد نوعا من التوجيه، فتعطي هذه الطريقة نتائج جيدة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية؛
- الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل؛

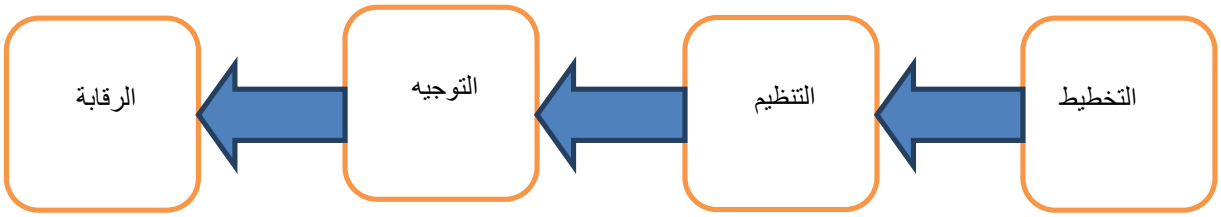
- تشجيع التقويم الذاتي بين الأفراد المنظمة، ومناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي.

✓ **وظيفة الرقابة**: القاعدة في عملية الرقابة، هي أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة، أو التوقيت، تظهر هذه المشكلة كنتيجة لأسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف خارجية، مما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وتحديد أسبابه وأطرافه ومدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منه، وتحقيق الصراع البناء والهادف.

ويرتكز تقويم الصراع من حيث الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته، وتستمر إدارة الصراع التنظيمي في ضوء نتائج التقييم بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة أهداف المنظمة، وكذلك العمل على انتقاله إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة.

ومنه بإمكاننا تلخيص وظائف إدارة الصراع في الشكل رقم 09:

الشكل رقم 09: وظائف إدارة الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نور الدين العسيلي –**إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين–دارسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة ولاية بسكرة**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير –جامعة الجزائر–2009–ص ص 19، 22.

خلاصة:

من بين أهم جوانب الكفاءة التنظيمية هي القدرة على تحجيم الصراعات إلى المستوى المطلوب والمرغوب أي إذا تولد الصراع تسعى الإدارة إلى توجيهه والتخفيض من حدته ليصل إلى المستوى الأمثل، وان لم يكتب للصراع التنظيمي إن يتولد تعمل إدارة الصراع التنظيمي على إثارته وتوجيهه إلى المستوى المرغوب. في نفس الوقت المنظمات لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الجماعات والأفراد لديها مما يخلق عادة صراع تنظيمي، هذا الأخير يرفع من حجم المصالح المشتركة ويجعلها ممكنة وفي كل مفاوضة على الأقل رهان يكلف الطرفين غالبا آثار إيجابية او سلبية تنمو مع الوقت قد تنفع او تضر بالمصالح المشتركة للطرفين في التنظيم.

الدرس الخامس : الطرق الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي

لإدارة الصراع أساليب وطرق او نماذجا متعددة تناولها العديد من الباحثين بالتفصيل، ليتم من خلالها التعامل مع الصراع وعلاجه بطرق علمية لزيادة ورفع فاعلية المنظمة كفاءتها. وتصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات هي[70]:

أولا–إيجاد أرضية" أهداف عامة "مشتركة:

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساسا جيد التحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع أن يبحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد أن يحققها، بل يجب أن تتعاون جميع أطراف الصراع لتحقيق هذه الأهداف. ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي.

- ✓ ويمكن استخدم أسلوب" استخدام أهداف عليا مشتركة "كإستراتيجية لمواجهة عدو مشترك، فبدلا من تصارع جماعتين / إدارتين على أهداف خاصة بهم، ويتركون أهدافهم العامة المشتركة، والتي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، وعلى المجموعتين أن توجه جهودها اتجاه عدو مشترك، والذي إذا ان تصر عليهم سوف يؤثر على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة.

ثانيا: استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات

تعتمد هذه المجموعة على الهيكل الإداري للمؤسسة كوسيلة لحل الصراعات، وتتمثل في[71] :

Iرفع المشكلة التي سببت الصراع إلى مستوى إداري أعلى، فعلى سبيل المثال إذا وجد صراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فإنه يمكن للمدير العام أن يتخذ قرارا بحل هذه الصراع باعتباره مستوى إداريا أعلى، ومشرفا على الإدارتين؛

IIتقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة؛ وذلك لأن اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها البعض يوفر الفرصة لنشوء الصراعات؛

III .إنشاء أقساما و ادارات مهمتها التنسيق، وتجميع أنشطة الأقسام التي يكون بينها اعتماد متبادل، مع الاستعانة ببعض المستشارين الذين يتولون القيام بالتنسيق وحل الصراعات بين هذه الأقسام والإدارات؛

IV.دمج الوحدات المتصارعة؛ فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة، وذلك لتخفيف هذه الصراعات، حيث يصبح هدفهم واحدا وتحت قيادة واحدة، بالإضافة إلى تخصيص موارد محددة.

V .تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون من خلال الاجتماعات، اللقاءات، اللجان المشتركة، والمذكرات والتقارير[72].

VI.إعادة تصميم هياكل التنظيم: ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات، أو للفصل أو البرمجة بين بعض الأجزاء، أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم.

VII. الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات، ويؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينهما، ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين بهذه الاختصاصات[73].

ثالثا : الطرق السلوكية الادارية

تعددت الطرق السلوكية في دارة الصراع التنظيمي نذكر منها [74]:

- ✓ تنظيم طرق الاتصال بين مجموعة الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض .وهناك العديد من الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون ومن أحسن هذه الطرق مايلي : الاجتماعات، اللقاءات، اللجان، (على الأخص اللجان المشتركة)، والمذكرات والتقارير (على الأخص التقارير المشتركة) وسياسة الباب المفتوح.
- ✓ توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها؛ فعدم وصول المعلومات إلى الجهات المعنية يؤدي إلى الشك والخلاف وتساعد نظم المعلومات الإدارية، والتقارير الدورية، والمنشورات وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدرة على للاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والاجتماعات في منع فرص الخلاف من الظهور.
- ✓ نقل العاملين بين الأقسام؛ ويؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها، والذي بدوره يساعد على احتواء كثير من الصراعات.
- ✓ التخطيط والرقابة المشتركة؛ فإشراك عدد من العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها، يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث.
- ✓ إعادة تصميم العمل؛ ويكون الهدف منه فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار، وأحيانا يكون الغرض من فصل العمل عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أُخرى، وقد يكون الهدف تنوع المهام وإثراء الوظيفة.
- ✓ إعادة تصميم هياكل التنظيم؛ ويكون الغرض منه توضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم، أو لتغيير الاختصاصات، أو الفصل بين أجزاء التنظيم.
- ✓ إعادة التصميم الداخلي للأقسام؛ فإعادة النظر في التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات، وتغيير أماكن المكاتب، يمكن أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية، ويغّير مشاعر الناس وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم.
- ✓ إعادة توزيع الموارد؛ فوضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد يقلل من احتمالات الصراع.
- ✓ الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات؛ وذلك من خلال تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين فيها باختصاصاتهم من فترة إلى أُخرى.

الدرس السادس: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

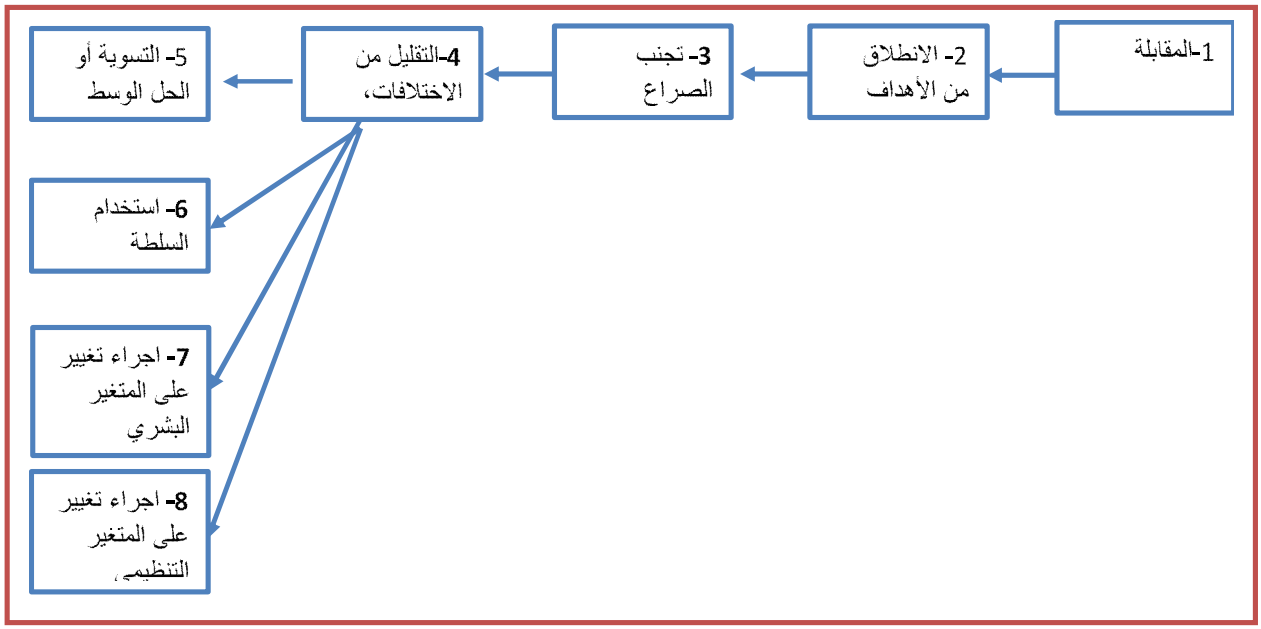
طور الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي العديد من النماذج واقترحوا ضمنها مجموعة استراتيجيات كل إستراتيجية تعتمد على مجموعة من الأساليب وفق أسس علمية مدروسة بعيدة عن التجربة العشوائية أو الخطأ وتهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المنظمة وخارجها، كما سميت هذه النماذج نسبة إلى صاحبيها.

ومن أشهر هذه الأساليب على العموم ما يلي:

I. نموذج روبنز Robbins

اعتمد روينز وفق وجهة نظرة على ثمانية أساليب مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي موضحة في الشكل الآتي.

الشكل رقم10: نموذج روبنز



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عنتر صلاح –**الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية** –أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية –تخصص إدارة الموارد البشرية –جامعة سطيف 2-الجزائر -2018/2017-ص 55.

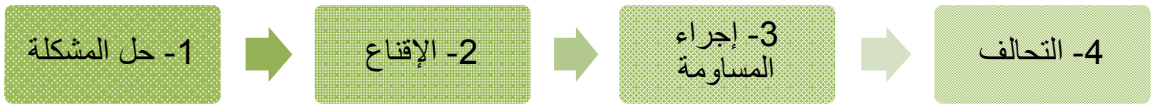
في الشكل رقم 10 يوضح روبنز بأنه يفترض في البداية المواجهة والمقابلة مع الأطراف المتصارعة ثم تأتي مرحلة تجميع الأهداف المشتركة للوصول إلى اتفاق الأولية تسير باتجاه إدارة الصراع ومحاولة تجنبه قدر الإمكان، من خلال التقليل من الاختلافات والعمل على تهدئة الوضع وفي حالة عدم جدوى هذه الأساليب اقترح روبنز أربعة أساليب ممكنة وهي التسوية أو إيجاد الحل الوسط أو استخدام السلطة أو صلاحية المركز، وغما القيام ببعض التغييرات كإجراء تبديل وتغيير على المتغير البشري، أو إجراء تغيير في البيئة التنظيمية للمنظمة،

روبنز اعتمد الكثير من الأساليب منها : أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة، توسيع الموارد، حل المشكلات، تجنب الصراع، التهدئة، التسوية وأسلوبي التغيير والتبديل في كل من المتغير الإنساني والمتغير الهيكلي التنظيمي.

II. نموذج مارش وسيمون March Simon

اعتمد مارش وسيمون على أربعة أساليب وهي موضحة كما في الشكل رقم 11.

الشكل رقم11 : نموذج مارش لإدارة الصراع التنظيمي



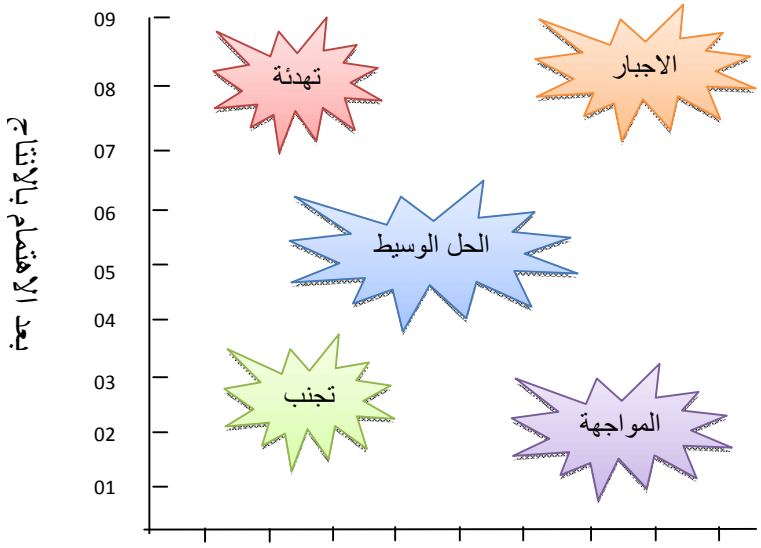
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عبد الله بن عبد العزيز السعدون –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية –جامعة أم القرى –المملكة العربية السعودية –2013–ص 28.

حسب النموذج الموضح في الشكل رقم 11 ينطلق مارش وسيمون من إيجاد حل المشكلة من خلال التعاون وطرح بدائل من أجل الوصول إلى حل يرضي الأطراف المتصارعة، ومن ثم تأتي مرحلة الإقناع بهدف التوسط للقضاء على الاختلافات الموجودة في الأهداف الفردية، وفي حالة بقيت أهداف الأطراف المتصارعة ثابتة والجميع متمسك بأهدافه فانه يتم التدخل لعقد صفقة مساومة بين المتصارعين، وأخيرا في حال فشل جميع الأساليب السابقة تأتي مرحلة التحالف أو الائتلاف كأسلوب يعكس القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

III. بليك وموتون (Blake and Mouton)

اقترح كل من بليك وموتون على نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع، وهما: بعد الاهتمام بالأفراد وبعد الاهتمام بالإنتاج، مثلما هو موضح في الشكل رقم 12.

الشكل رقم12: نموذج بليك وموتون لإدارة الصراع التنظيمي



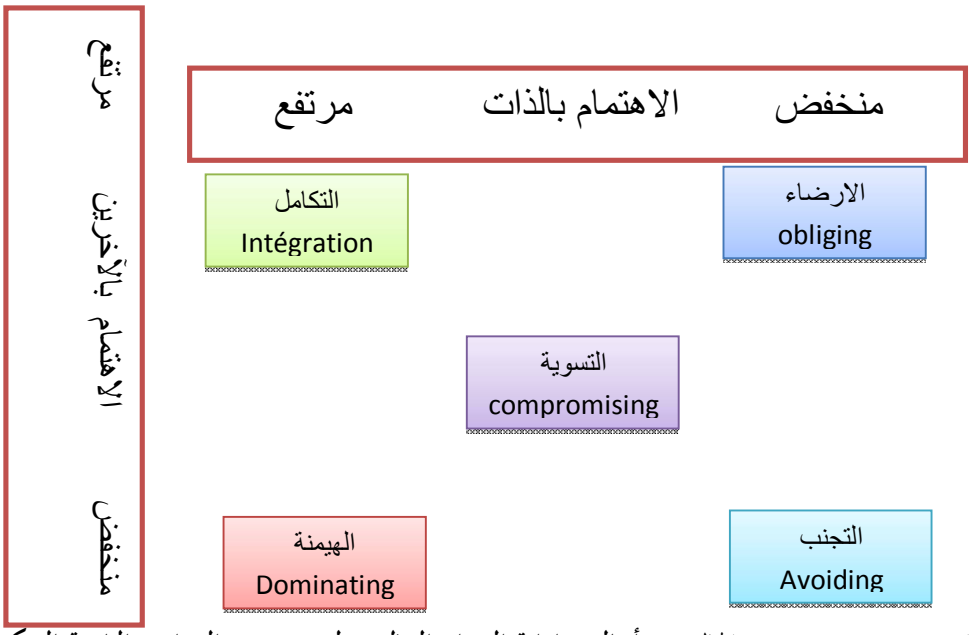
المصدر: نور الدين عسلي –**إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة** –بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر – 2009/2008–ص 23.

يتضح من الشكل رقم 12بأن البعد بين إحداثيات تمتد من (0 إلى 09) وقد ركز على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة وكذلك المنطقة الواقعة في الوسط وبالتالي، انبثق على نموذجهما خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وهي تتراوح ما بين التجنب، الإجبار، الحل الوسط، التهدئة والمواجهة.

IV. نموذج رحيم Rahim

اعتمد رحيم على نموذج يشمل خمسة استراتيجيات ويهتم ببعدين أساسيين هما بعد الاهتمام بالنفس وبعد الاهتمام بالآخرين كما هو موضح في الشكل رقم 13:

الشكل رقم 13: نموذج رحيم



المصدر: احمد بن محمد بن مهدي الخالدي **–أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم –دراسة ميدانية** –بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط –كلية التربية –جامعة أم القرى –المملكة العربية السعودية -2008-ص 32.

حسب الشكل رقم 13يوجد بعدين هامين يحكمان إدارة الصراع التنظيمي وهما[75]:

- بعد الاهتمام بالذات، حيث يتجه الفرد إلى إرضاء نفسه واهتماماته؛
- بعد الاهتمام بالآخرين، حيث يتوجه الفرد إلى إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

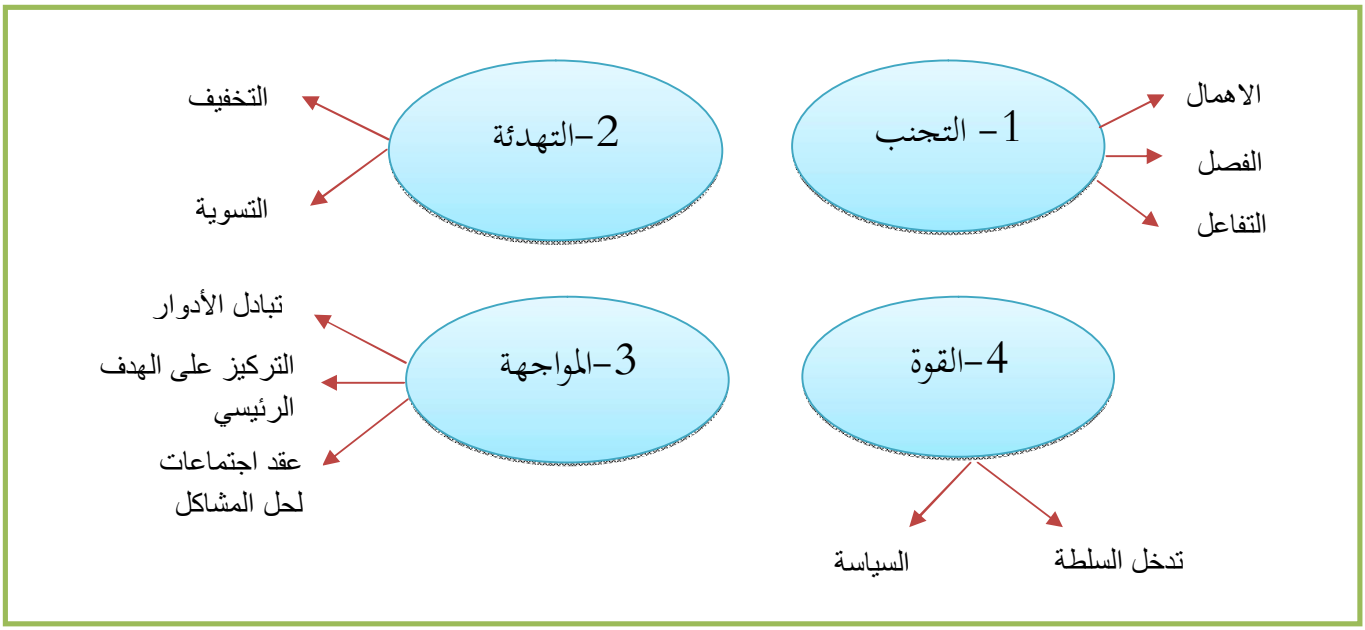
وكنتيجة لامتزاج هذين البعدين ينتج عنهما خمسة استراتيجيات تهتم بإدارة الصراع التنظيمي وهي:

- ✓ إستراتيجية التكامل: حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات ومواجهة التعاون المشترك بإتباع سياسة الباب المفتوحة وتوضيح سوء الفهم؛
- ✓ إستراتيجية الإرضاء: يتم استخدام إستراتيجية الإرضاء عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الوصول إلى شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر؛
- ✓ الهيمنة: وهنا يتم استخدام القوة لتحقيق الهدف ومحاولة إخضاع الآخرين غير أن هذه الإستراتيجية تحد من عنصر الإبداع في العمل؛
- ✓ التجنب: تقترن هذه الإستراتيجية بالانسحاب والتهرب من المسؤولية إلا أن هذه الأخيرة تكون مفيدة في حالة ما إذا كان موضوع الصراع بسيطا ولا يستهل؛
- ✓ التسوية: ترتبط هذه الإستراتيجية بمبدأ الأخذ والعطاء، وبموجبها يتخلى كلا الطرفين عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول.

V. نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاسZilgy and Wallas

اهتم هذا النموذج بعرض أربعة استراتيجيات كل إستراتيجية تعتمد على أسلوبين أو أكثر من ذلك حسب الشكل رقم 14:

الشكل رقم14: نموذج سيزلاقي ومارك جي والاس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علىأندرودي سيزلاقي ومارك جي ولاس – **السلوك التنظيمي والأداء** –ترجمة جعفر أبو القاسم احمد –معهد الإدارة العامة –المملكة العربية السعودية –1991–ص 276.

من الشكل رقم 14 يتضح وجود أربعة استراتيجيات وهي:[76]

- ✓ إستراتيجية التجنب: تتضمن التغاضي عن أسباب الصراع على أن لا يستمر وذلك بإتباع أحد الأساليب التالية :
  - الإهمال: يعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فان الموقف الصراعي قد يستمر أو يسوء نحو الأسوأ؛
  - الفصل الجسدي: أي أبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها؛
  - التفاعل المحدود: يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقد كالاجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.
- ✓ إستراتيجية التهدئة: حيث عنصر الوقت يكفل تهدئة عواطف المتصارعين، وتخفيف من حدة الصراع بينهم حيث تضمن هذه الإستراتيجية تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية، لتبقى آو يتناقص خطرها بمرور الوقت، وهنا يتم الاستعانة بإحدى الأسلوبين:
  - التخفيف: حيث يتم تقريب وجهات النظر، وحيث يتم إبراز المواقف الإيجابية وأوجه الشبه، والمصالح المشتركة والتقليل من أوجه الاختلاف بقدر الإمكان؛

- التسوية: هي علاقة أخذ وعطاء ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، إذ أن كل طرف يقدم التنازلات للوصول إلى التسوية، ولهذا السبب فان إستراتيجية التسوية تعتبر إستراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل.

✓ إستراتيجية استخدام القوة: حيث 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 سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

✓ إستراتيجية المواجهة: هي آخر إستراتيجية لمواجهة الصراع وتختلف عن إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهنالك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة:

- تبادل الأدوار: يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر؛
- التركيز على الهدف الرئيسي من الأهداف العليا المشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها؛
- اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة: يتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمية بدعوة من مدير المؤسسة بغرض إتاحة الفرص لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة، لأن المدير قد يكون كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة.

VI. نموذج بيكر وزملائه Baker and Others

اقترح بيكر وزملائه نموذجا لإدارة الصراع يعد تطويرا للنموذج الذي وضعه بليك وموتون ويحدد فيه ثلاث استراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع وهذه الاستراتيجيات هي كما في الشكل رقم 15:

الشكل رقم 15 : نموذج بيكر وزملائه



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أمل محمود علي العبيدي –**إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**–مجلة الإدارة والاقتصاد –العدد 96–قسم إدارة الأعمال –جامعة المستنصرية – 2008–ص ص 87، 86.

من الشكل رقم 15 يتضح بأن بيكر وزملائه قسموا إدارة الصراع ما بين ثلاثة استراتيجيات فقط تبتعد عن استخدام الأساليب الضاغطة كالقوة، حيث تشير إستراتيجية التعاون إلى المواجهة وحل المشكلات، وهذه الإستراتيجية تستلزم التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية محددة، والمواجهة هنا لا تعني الاصطدام أو التعسف بل المقابلة المتسمة بالهدوء واللباقة العقلانية وتكون علاقات التنسيق والتعاون موجودة بين أطراف الصراع.

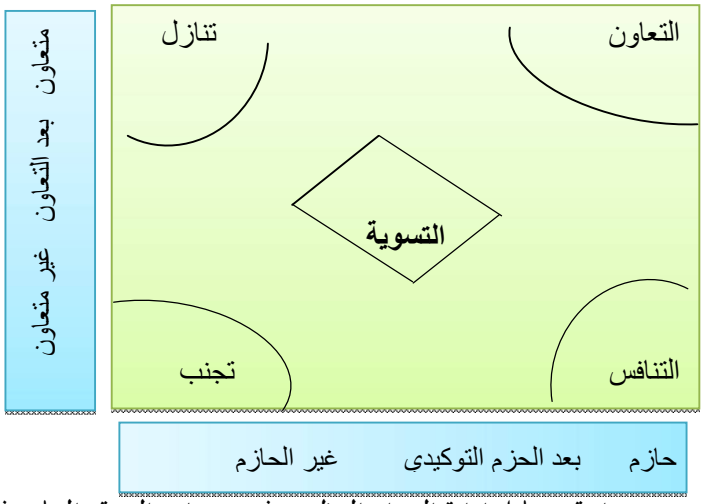
أما إستراتيجية التنافس، من خلال هذه الإستراتيجية يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين ومن ثم فالافتراض الأساسي الذي تنهض عليه هذه الإستراتيجية هو أن أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر.

أما إستراتيجية التجنب، تعني أن المدير يحاول الحفاظ على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة ومحاولة منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرؤوسين.

VII. نموذج توماس وكيلمان Thoms and Kilman

قدم توماس وكيلمان نموذجا يعتبر تطويرا لنموذج بليك وموتون وهو يقوم أيضا على بعدين وهما كما في الشكل رقم 16:

الشكل رقم16: نموذج توماس وكليمان



المصدر: محمد فراس شاهر العويوي –**دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل** –بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير بكلية الدراسات العليا –جامعة الخليل-2013/2012- ص 10.

يتضح من النموذج وجود بعدين وهما[77]:

- ✓ بعد التعاون coomperativeness حيث يعتبر الدرجة التي يصلها الفرد لإشباع حاجات الطرف الآخر ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم؛
- ✓ أما بعد الحزم التوكيدي Assertiveness يحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.

وينتج عن تحديد هذه البعدين خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي التجنب، التنازل، التنافس، التعاون، التسوية. والجدول رقم 05 يوضح مبررات استخدام كل واحدة على حده.

الجدول رقم05: **مبررات استخدام كل من إستراتيجية التنافس، التساهل، التجنب والتضامن**

التنافس	– عدم الرغبة في اتخاذ قرار سريع – في حالة إحداث تغييرات – عند تدني مستوى الثقة التنظيمية
التساهل	– عند الرغبة في معرفة آراء العاملين – رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة – رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد – رغبة المنظمة في حل الصراع
التجنب	– الصراع يحتاج لوقت طويل لحله وتكلفة أكبر – رغبة الطرفين لتهدئة الموضوع
التضامن	– إيجاد حلول المشكلات المزمنة – الحصول على اجتهادات في حل المشكلات – تبادل الخبرات والمشاعر

التسوية	- عندما يكون أطراف الصراع كلاهما على حق وفي موقف قوي - لإيجاد حلول مرضية للطرفين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على محمود عبد الفتاح رضوان –**إدارة النزاعات والصراعات في العمل** – ط1–دار الكتب المصرية –القاهرة –2013–ص ص 52، 50.

VIII. نموذج نافذة جوهاري Johari window

يعد من النماذج البسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة وتسمى بشباك جوهاري، نسبة إلى جوزيف لوفت وهاري انجهام، يساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق تفسير الصراعات فيما بينهم[78].، والشكل رقم 17 يوضح ذلك.

الشكل رقم 17: نافذة جوهاري

	أشياء يعرفها عني الآخرين	أشياء لا يعرفها عني الآخرين
أشياء يعرفها الفرد عن نفسه	Open self الذات المكشوفة	Hidden self الذات الخفية
أشياء لا يعرفها الفرد عن نفسه	Blind self الذات العمياء	Undiscoeverd الذات غير المكشوفة

المصدر: العميان محمد سلمان – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**–ط2–دار وائل –عمان الأردن –2004–ص 371

من الشكل رقم: نلاحظ أن نافذة جوهاري تقوم على وجود أربع حالات لتفسير طبيعة التفاعل بين الأفراد والآخرين فهناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها عنه الآخرون وأشياء لا يعرفها عنه على النحو التالي[79]:

- ✓ الحالة الأولى: يكون الفرد على دراية تامة لمشاعره وسلوكه ودوافعه، كذلك دوافع الآخرين ومشاعره والعكس صحيح، وتعد هذه الحالة أفضل الحالات الأربع، لان المشاعر تكون واضحة للجميع، وبالتالي فاحتمال الصراع يكون ضئيلا؛
- ✓ الحالة الثانية: يكون فيها الفرد على دراية بذاته، والمشكلة هي في عدم معرفته للآخرين، يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته خوفا من ردود فعل الآخرين، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع؛
- ✓ الحالة الثالثة: يكون الفرد على دراية بالآخرين فقط، ولديه معلومات متوافرة عن الآخرين، ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبئ على الآخرين، ويميل إلى الانطواء، ويكون بعيدا عن زملائه في العمل وهنا أيضا يوجد احتمال لظهور الصراع؛
- ✓ الحالة الرابعة: يكون السلوك والأفكار غير معروفة للشخص نفسه والآخرين وهذه المواقف يظهر فيها الصراع بسبب سوء الاتصال أ أو بسبب سوء الفهم بين الأفراد والآخرين وتعد هذه أسوأ حالة من بين الأربعة.

خلاصة:

تبين لدينا وفقا لما سبق أنه نماذج إدارة الصراعات التنظيمية متعددة ومختلفة، ومهما تعددت الأساليب والاستراتيجيات والنماذج فان الهدف يبقى واحد وهو محاولة الوصول إلى حد أو حل للمواقف الصراعية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتضح بأن الصراع أمر طبيعي وكثيرا ما نصادفه على مستوى التنظيم، والأهم من ذلك هو أن تكون عملية التعامل مع الصراعات التنظيمية محاطة بالمرونة وتعاون من طرف الجميع للوصول إلى حلول مرضية تلقى القبول العام من طرف الأطراف المتصارعة.

كما أنه لا يمكن إيجاد إستراتيجية واحدة لحل الصراعات التنظيمية، وانما الاستراتيجيات تختلف وتتنوع باختلاف وتنوع الأساليب، بينما الموقف الصراعي هو وحده الذي يفصل في اختيار الإستراتيجية الملائمة بحسب حالة وموضوع الصراع التنظيمي القائم، وتبقي الإستراتيجية عبارة عنتوليفة من الأساليب المختلفة يتم تجربتها بحسب موضوع واطراف الصراع، كما يمكن الجمع بين استراتيجيتين بشرط ان لا تكون متعارضتين. اختيار النموذج أو الإستراتيجية أو الأسلوب الجيد يتناسب حسب الموقف والإدارة الجيدة هي التي تقوم بالدراسة العلمية والتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لإيجاد الحلول المناسبة ومبررات استخدام كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الخمسة.

الدرس السابع: إثارة الصراع التنظيمي

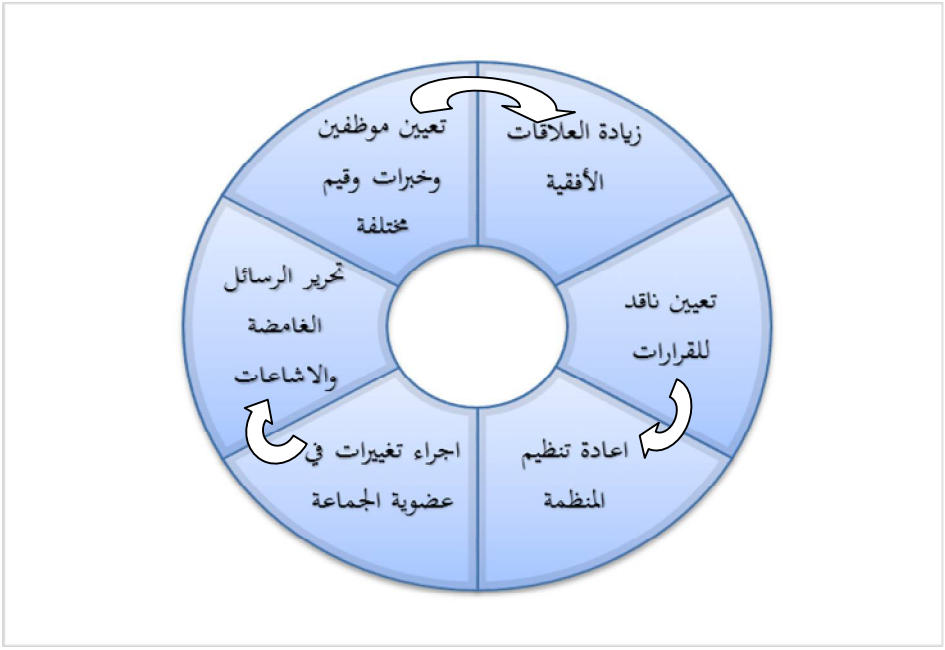
من الآثار الايجابية للصراع علي مستوى المنظمة: يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى قيام الإدارة بأنشطة وأفعال وتصرفات ايجابية لصالح جميع الأطراف في المؤسسة وخارجها منها [80]:

- ✓ تشجيع الصراع التنظيمي على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات، حيث يفتح الصراع التنظيمي الفعال أفقا جديدة للإدارة العليا على إيجاد حلول مبدعة وبأفكار مبتكرة؛
- ✓ إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه، مما يعزز الثقة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي ينعكس بدوره إيجابا علي المنظمة ككل؛
- ✓ يعتبر الصراع عاملا أساسيا في إحداث التغيير في المنظمة، من خلال استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة لتحقيق التكيف والاستجابة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في البيئة؛
- ✓ يؤدي الصراع في بعض الحالات إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة، ففي ظروف المنافسة والتنافس يميل المديرين لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية؛
- ✓ كما قد يؤدي الصراع إلى معرفة حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل في المنظمة، بحيث يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة[81].

وعليه الصراع التنظيمي مهم وجوده في البيئة التنظيمية فان الوضع سيستلزم إيجاده في حالة غيابه وهنا يستدعي الأمر إثارته وذلك من خلال الآتي[82]:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق منح المكافئة على الإنجاز الجيد والإبداعات؛
- تعيين موظفين وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين؛ إذ يشكل ذلك مدخلا لإدارة التنافس وتغيير أنماط العمل؛
- تحرير بعض الرسائل الغامضة، أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات، أو الاستغناء عنها وعن بعض الموظفين غير الأكفاء، ومن شأن هذا التحويل الغير رسمي استثارة الصراع وتوفير حوافز لتحسين الأداء، لتبرير ضرورة البقاء واثبات الفعالية والأهمية للتنظيم؛
- إحداث تغييرات في عضوية الجماعة؛فقد تقرر الإدارة نقل بعض العاملين إلى مواقع جديدة أو إحداث تغييرات دورية، فتنقل العاملين بشكل دوري إلى أقسام أو مواقع جديدة؛
- إعادة تنظيم المنظمة وإعادة الربط بين الجماعات، كتغيير القواعد والأنظمة وزيادة الاعتمادية وإعادة تشكيل فرق العمل، وزيادة التدخلات الإدارية، كلها أدوات تزيد من حدة الصراع؛
- تعيين ناقد للقرارات؛وهو عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص البدائل، وهو الذي يجادل ويقدم أفكار معاكسة للصراعات الحالية، أنه يمثل دور الناقد للقرارات المتخذة ولسياسات وإجراءات الأداء، ببساطة يمثل الشريك المعارض في فريق صنع العمل. وهذا ما يوضحه الشكل رقم18: شكل عجلة إثارة الصراع التنظيمي.

الشكل رقم18: عجلة إثارة الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على أسماء خميس –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكيلمان وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي** –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس –تخصص السلوك التنظيمي –جامعة سطيف 2–الجزائر 2014/2013–ص ص 56، 55.

يوضح الشكل رقم 18 بان المنظمة تسعى جاهدة على الإبقاء على الصراع في مستواه الأمثل، حيث تشغل عجلة إثارة الصراع التنظيمي، من أمثلة إثارة التنظيمي العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية على نحو يمكن أن يتولد الصراع التنظيمي ويتطور ليصبح صحي، وتتعدد أساليب طهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق ومن هذه الأسباب[83]:

- ✓ وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة تخص إثارة الصراع؛
- ✓ اختلاف الإدراك؛
- ✓ اختلاف الأهداف والقيم؛
- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق؛
- ✓ عدم الرضا عن العمل؛
- ✓ غموض سلوكيات بعض الافراد في المنظمة ؛
- ✓ البحث في كشف ما هو مستور ؛
- ✓ طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزاعات العدوانية وغير العدوانية.

خلاصة :

الصراع نتيجة حتمية يتزايد بتزايد حجم المنظمات وازدياد عدد العاملين فيهاو يتنوع بتنوع اتجاهاتهم وأنماط تفكيرهم وسلوكياتهم فهو يمثل احد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات، وعلى الإدارة أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمامه، بل يجب البحث في الأساليب الفعالة لإدارته على نحو يخلصها من الآثار السلبية الناجمة عنه هذا من جهة، ومن جهة أخري محاولة تنشيط الصراعات او ما يعرف بإثارتها في المستوي المطلوب وجني الآثار الايجابية منه بغية السماح بظهور أفكار جديدة وخلق طاقات بناءة تساعد على التغيير في السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة ومن ثم تكشف المستور وتقضي على الروتين والجمود وتحافظ على حيوية التنظيم من خلال تنشيط الصراعات بواسطة عجلة إثارة الصراع التنظيمي .

الدرس الثامن: إدارة الصراع التنظيمي في المنهج الإسلامي

إن الصراع بين الخلائق موجود منذ خلق الله تعالى الإنسان فبخلق أبينا آدم عليه السلام، أدرك إبليس عليه من الله ما يستحق من اللعنات، أن هذا المخلوق الجديد سيكون له شأن عظيم، وهنا بدأ تعارض المصالح من وجهة نظر إبليس، وتبدأ القصة منذ خلق الله آدم من طين، وقبل أن تنفخ فيه الروح، فيمر عليه إبليس ويركله بقدمه، قائلا: "لشيء ما خلقت ولئن سلطت عليك لأهلكنك ولئن سلطت علي لأعصينك"[84].

أولا: المنظور الإسلامي للصراع التنظيمي:

من الناحية الشرعية نجد أن القرآن الكريم وضع تأصيلا لموضوع الصراع، ويظهر ذلك في القرآن الكريم حيث تحدث في أكثر من موضع عن الصراع مع الإشارة إلى أن مصطلح الصراع لم يظهر في القرآن كقوله تعالى " و لو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة و لا يزالون مختلفين إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم و تمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة و الناس أجمعين " [85]. اختلف المفسرة إلى أي شيء يعود اسم الإشارة في قوله تعالى "**وَلِ ذَلِ كَ خَلَقَهُمْ** " فمنهم من قال أنه يعود إلى الاختلاف أي خلقهم ليختلفوا، ومنهم من ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الرحمة أي " خلقهم ليرحمهم" وبعضهم ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الاثنين معاً، أي خلقهم ليختلفوا وليرحم من سلك الطريق الصحيح [86].

وقال تعالى: " ومن آياته خلق السموات و الأرض و اختلاف ألسنتكم و ألوانكم إن في ذلك لآيات للعالمين "[87].

لقد خلق الله سبحانه وتعالى بني آدم مختلفين في خلقهم ويظهر ذلك في أجسامهم وألوانهم، مختلفين في لغتهم واعتقاداتهم ومذاهبهم، لذلك فان الآية السابقة تدل على أن الاختلاف بين البشر أمر حتمي الوقوع وطبيعي الحدوث، فالإسلام ينظر إلى الصراع أي الخلاف على أنه ظاهرة إنسانية مقبولة وطبيعية، وهذا ما ذهب إليه الفكر الإداري الحديث بأن الخلافات طبيعية الحدوث بين الأفراد، وعلى الإدارة أن تتدخل للتعامل مع هذه

الخلافات، وبالرجوع إلى المنهج الإسلامي في التعامل مع الصراع، نجد أن الإسلام لم يترك الصراعات دون مرجعية[88]، ظهرت بمصطلح الخلافات أو النزاعات والأصل في ذلك أن الاختلاف يخلق الخلاف.

ثانيا: أنواع الصراع في المنهج الإسلامي

من وجهة النظر الإسلامية يوجد نوعان من الصراع وهما: [89]

II_1_صراع– اختلاف التنوع: وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب، ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما، مثل الخلاف بين المذاهب الفكرية الأربعة، أو مثل الخلاف الذي وقع بين الصحابة رضي الله عنهم في فهمهم لقول النبي صلى الله عليه وسلم بعد فراغهم من غزوة الأحزاب " لا يصلين أحدكم العصر إلا فيبني قريضة " فإقرار الرسول صلى الله عليه وسلم للفريقين دليل على وجود نوع من الاختلاف في الإسلام.

II_2_ صراع– اختلاف التضاد: وهو أن يكون كل رأي أو قول بناقض القول الآخر، ويقتضي إبطاله، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع، لأن القولين متنافيان، فيكون داعي الفرقة والاختلاف والتنازع أمر حتمي، وخلاف التضاد نوعان:

- ✓ خلاف مقبول: مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب؛
- ✓ خلاف مذموم: وهو الذي يؤدي إلى التفرقة، ويقود إلى الشر ويسبب العداوة.

وعليه يتضح أن الخلاف موجود في المنهج الإسلامي، ومنه المحمود أو المقبول وهو اختلاف التنوع بحيث يؤدي إلى لتوسعة في الرأي والفكر، وأما الخلاف المذموم فانه يقود إلى العداوة والتفرقة وهذا ما يستوجب ضبطه بطرق شرعية

ثالثا: أساليب الصراع من وجهة نظر إسلامية

يعتبر الإسلام كل من التنافس على الموارد المادية، وطلب الجاه والسلطة السياسية والاختلاف في الأفكار والمعتقدات والأعراق والهوية وعواقب الانزلاق في الدخول في غمار الحروب وصعوبة الخروج منها، كلها أسباب ظاهرية وأن السبب الحقيق للتنازع هو الشيطان، وما يحدثه من انحراف في درجة اليقين ذلك لأنه يدفع إلى الشر وإتباع هوى النفس والتعدي على موارد الآخرين والجور عليهم[90].

كذلك يحرص المنهج الإسلامي على قضية السلام لأن قضية السلام هي رغبة أصيلة في القرآن الكريم لقوله تعالى " وان جنحوا للسلم فاجنح لها و توكل على الله أنه هو السميع العليم " [91].

فمنذ ظهور الإسلام وهو يدعوا الناس إلى التعارف ليعيشوا في سلام ويظهر ذلك في قوله " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر و أنثى و جعلناكم شعوبا و قبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير "[92]

وعتاب من الله على المؤمنين حرصا على قضية السلام قال تعالى: " ولا تقولوا لمن ألقى أليكم السلام لست مؤمنا تبتغون عرض الحياة الدنيا فعند الله مغانم كثيرة كذلك كنتم من قبل فمن الله عليكم فتبينوا إن الله كان بما تعملون خبيرا "

يقوم المنهج الإسلامي في إدارة الصراع – "الخلاف المذموم "باستخدام أسلوبين هما:

I_ الأسلوب الوقائي

يتمثل الأسلوب الوقائي في إدارة الصراع فيما يلي:

✓ **الحد من الظواهر السيئة في شخصية الفرد والتي تساهم في ظهور الصراعات مثل:**

- النهي عن سوء الظن بالغير والتجسس والغيبة، لقوله تعالى: " يا أيها الذين ءامنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه و اتقوا الله إن الله تواب رحيم "[93].
- النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه، قال تعالى: " يا أيها الذين ءامنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون "[94].
- النهي عن الكذب، قال تعالى: " وقال رجل مؤمن من ءال فرعون يكتم ايمانه أتقتلون رجلا أن يقول ربي الله وقد جاءكم بالبينات من ربكم و إن يك كاذبا فعليه كذبه و إن يك صادقا يصبكم بعض الذي يعدكم إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب "[95].

✓ **تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد، ونبذ الخلاف والصراع والشقاق وذلك من خلال:**

- الدفع بالأحسن: " ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك و بينه عداوة كأنه ولي حميم "[96].
- الوفاء بالعهد لقوله تعالى: " و أوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا إن الله يعلم ما تفعلون "[97].
- خلق روح المحبة، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " والذي نفسي بيده، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا ا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم، افشوا السلام بينكم ".
- إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد، لقوله تعالى " ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون "[98]

II_ الأسلوب العلاجي:

يتمثل الأسلوب العلاجي في إدارة الصراع فيما يلي

✓ حل الخلاف **بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه** صلى الله عليه وسلم عملا بقوله تعالى " يا أيها الذين ءامنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسولوأولى الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه الى الله و الرسول إن كنتم تؤمنون بالله و اليوم الآخر ذلك خير و أحسن تأويلا "[99].

✓ **المشورة**، قال الله تعالى" و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون "[100].

✓ **استخدام أهداف عليا مشتركة**، عملا بقوله تعالى" و لتكن منكم أمة يدعون الى الخير و يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر و أولئك هم المفلحون "[101].

- ✓ **استخدام وسيط**، قال الله تعالى: " و إن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله و حكما من أهلها إن يريدا إصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيرا "[102].
- ✓ **التهدئة**، لقوله صلى الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب".
- ✓ **اللجوء إلى القوة** في حالة استنفاذ المداخل السابقة، لقوله تعالى: " و إن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفئ الى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل و أقسطوا إن الله يحب المقسطين "[103].

رابعا: استراتيجيات حل وإدارة الصراع في المنهج الإسلامي

لفض النزاع وفق هدى الإسلام ينبغي اللجوء إلى إحدى الاستراتيجيات الآتية[104]:

I_إستراتيجية الحوار: الحوار بمعني البحث عن القواسم المشتركة للتحرك من خلالها، كما يعبر عن السعي لإيجاد صيغة للتعايش السلمي أي التحاكم لقواعد منطقية تحكم اختلافاتنا، بحيث يكون [105] اللجوء للحوار بنية صادقة وجادة والمدافعة والحوار إستراتيجية تستوعب كل أنواع وأساليب التخاطب سواء كانت منبعثة من خلاف بين المتحاورين أو عن غير خلاف، لأنها إنما تعني المجاوبة والمراجعة في مسألة موضوع التخاطب وهو وليد التفاهم والتعاطف، وبعبارة أخرى فان الحوار لا يمكن أن يكون إلا إذا تكافأت الأطراف المتصارعة.

II_إستراتيجية الصلح: الصلح هو أعظم الآليات التي شرعها الله تعالى لإنهاء النزاع ووفق الصراعات سواء كانت بين المسلمين وغيرهم أو بين المسلمين أنفسهم، ولولا الصلح لاستمر القتال إلى فناء الطرفين ونهايتهم، فلولا صلح الحديبية لسالت الدماء أنهار من المسلمين الذين بايعوا على الموت والمشركين الذين أبوا أن يدخل عليهم الرسول صلى الله عليه وسلم عنوة هو وأصحابه

هذا وقد انتهج النبي عليه الصلاة والسلام وهو القائد الأعظم، إستراتيجية الصلح كخيار في العديد من المواقف الصراعية أبرزها: [106]

- ✓صالح قريشاً وهم أعدى أعدائه؛
- ✓ حالف اليهود مع غدرهم وخيانتهم؛
- ✓ هم بمصالحة غطفان يوم الأحزاب على ثلث ثمار المدينة.

فالصلح كله خير طالما فيه مصلحة الإسلام وصالح المسلمين والصلح جائز بين المسلمين وبينهم وبين غيرهم.

III_إستراتيجية التحكيم

وهو أشبه بالمسؤولية الأهلية وليس القضائية، ثم اللجوء إلى القضاء العادل، بقوله تعالى: " فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت و يسلموا تسليما "[107].

IV_إستراتيجية القوة

أخيرا وإذا لم تنفع جميع الاستراتيجيات السابقة الذكر تبقى إستراتيجية استخدام القوة، ولو أنها مستبعدة في الإسلام إلا استثناء، ولكن يجب أن تقدر بقدرها فالقتال غير مرغوب في المنظور الإسلامي لتسوية الصراعات إلا في الحالة المدافعة.

الخلاصة:

الإسلام أولى عملية فض النزاعات اهتماما كبيرا منذ البعثة وسيرة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم تعد نموذجا فريدا للتعامل مع الصراعات مهما كان نوعها، فردية او جماعية، وضع المنهج الإسلامي لها أسس راسخة لاحتواء الصراع إن حدث حتى ولو استدعى ذلك استعمال القوة كآخر إستراتيجية ممكنة، وورد ذلك في النصوص القرآنية والسنية حيث تعود الحاكمية لله ورسوله، وحتى صراع الفرد أوجب حله من خلال الذكر والاستقامة وأما صراع الجماعات والأفراد حث فيه عن اصلاح ذات البين واللجوء إلى الحوار والصلح لفض الصراعات بأن يشفع بعضهم لبعض.

تهميشات ومراجع المحور الأول:

[1] اميمةالدهان –**ما الفرق بين المنظمة والمؤسسة**–تغيير وتطوير المنظمات –على الرابطwww.manahal.net

[2] احمد يوسف دودين –**ادارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة**- دار اليازوري –عمان -الأردن-2012-ص 17.

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة –**ادارة المنظمات منظور كلي**–ط1-دار المسيرة –عمان –الاردن -2013- ص 23.

[4]احمد يوسف دودين- مرجع سابق-17.

[5]عمر صخري –**اقتصاد المؤسسة** –ط3–ديوان المطبوعات الجامعية –الجزائر -2003-ص 24.

[6]مؤيد الفضل –**الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**-مؤسسة الوراق-عمان الاردن -2007-ص ص 22 23.

[7]Pierr Conso –**la gestion financière de l'entreprise** -8 em édition –DUNOD-Paris-2006-p06.

[8]Jean Longatte et J acquesMuller- **économie d'entreprise** -DUNOD-Paris-2004-p01.

[9] رياض –**هل هناك فرق بين المنظمة، المؤسسة، الشركة، المنسأة، المشروع ؟؟**–على الرابط: - www-hardiscussion com

[10]**توضيح لبعض المفاهيم " المنظمة، المؤسسة، المنشأة، الوحدة** "على الرابط cte.univ-setif.dz :

[11] عمر صخري –مرجع سابق –ص 32.

[12] ناصر دادي عدون –**اقتصاد المؤسسة** –ط2-دار المحمدية الحامة –الجزائر -1998-ص ص 18 19.

[13]**بحث حول المؤسسة الاقتصادية ووظائفها–ص36–** –على الرابط www.tassilialgerrie.com :

[14] فضيلة زواوي –**محاضرات في تسيير المؤسسات**–مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة اولى ماستر –تخصص الادارة التسويقية –قسم علوم التسيير –السنة الجامعية 2018/2017-ص 06.

[15]فلاح الحسيني –**الإدارة الاستراتيجية**–دار وائل –عمان الأردن -2000-ص ص 17 19.

[16] محمود سلمان العميان **– السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**–دار وائل –عمان الاردن -2002-ص 323.

[17]عبد العليم محمود عبود –**محيط المؤسسةالاقتصادية** –مصر –القاهرة –2000-ص 188.

[18]عبد العيم محمودعبود –مرجع سابق –ص 191.

[19]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود –**نظرية المنظمة–**ط3 –دار المسيرة –عمان الاردن -2007- ص 194.

[20]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود –مرجع سابق –ص 195.

[21]حيدر الجراح **– الصراع** – شبكة النبأ – على الرابط: www.Annabaa.org

[22]العميان محمد سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** – ط1 – دار وائل عمان- الأردن – 2002- ص363.

[23]أسماء محمد شعبان علوان –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقاتها بمستوي الروح المعنوية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية –كلية التربية –الجامعة الإسلامية بغزة –فلسطين 2017 –ص 31.

[24]زهير بوجمعة شلابي-**الصراع التنظيمي وادارة المنظمة**–ط2-مؤسسة جوهري للتحديد الفني –مصر -2015- ص91.

[25]معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل** – ط1 – دار حامد – عمان- الأردن- 2008- ص18.

[26]خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ –**إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة**–دار صفاء –الأردن -2010-ص235.

[27]Herlo Bisno –**Managing conflict** – Sag Human Guides Volume 52 – London – 1988 P7.

[28]علي بن محمد – **مهارات ادارة الصراع –** على الرابط: www.qalh.asam.com

[29]معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد – مرجع سابق–ص19.

[30] توفيق حامد طوالبة –**اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين –دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن**–أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال –كلية العلوم المالية والمصرفية–الأردن –2008– ص 48.

[31] ابتسام يوسف محمد مزروق، –**استراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في التربية –تخصص أصول التربية – الجامعة الإسلامية 2011– ص ص14–15.

[32]أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد أبو هاشم الشريف **– المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**– دار المنهج – عمان – الأردن – 2010 – ص250.

[33]سليمان الحجيلان – **المهارات الحياتية – ادارة الصراع**–على الرابط: www.youtub.com

[34]كامل علاوي الفتلاوي وعاطف لافي المرزوق – مرجع سابق –ص ص 83 101.

[35]الحمود حيضر كاضم – **السلوك التنظيمي** – دار صفاء– عمان – 2002 – ص19.

[36]عبد الحميد كشلاف – **مفهوم الصراع وطبيعته** – على الرابط : www.hrdiscussion.com

[37]ابراهيم علي ربايعة **– ادارة الصراع والنزاع** – 2015 – على الرابط: www.alukah.net

[38] أسماء خميس –أساليب **إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس"و"كليمان "وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم –تخصص السلوك التنظيمي –كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –جامعة سطيف 2–2014/2013–ص 36.

[39]معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد – مرجع سابق – ص ص20–21.

[40]باتريك هيلي – **ادارة الصراع وحلها** – على الرابط: www.storyboardthat.com

[41] فايق جواد كاظم –**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي –بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي**–مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية –المجلد 23–العدد98–كلية الاقتصاد والإدارة –جامعة بغداد –العراق –2017–ص 206.

[42]سليمان الحجيلان– مرجع سابق.

[43]سندس رضيوي خوي**– أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي– دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية**– فرع الرصافة الثانية– كلية الادارة والاقتصاد– مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – العدد–46– 2015–ص369.

[44]نفس المرجع– نفس الصفحة 369.

[45] March[J] and simon Hwiley & sons – **organization** — New York – 1958- p276.

[46]Baker[J] , Tj osvold D and AndreseuesJ – **conflict Approaches**of Effective and neffective Project Mangers : A field Study in Matrisc Organization– Journal Of Management Studies , Vol25 –No2-1988- pp167-178.

[47]محمد أعمر فتيحة، **الصراع التنظيمي** – مجلة العلوم الاجتماعية – على الرابط: www.swmsa.net

[48]سيد محمد جاد الرب –**الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**–ط 2 –مؤسسة جوهرى للتجليد الفني –مصر -2015- ص 13.

[49]سعيد علي هدية واحمد عاصم احمد حسين –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية –الواقع والمأمول** – المجلة التربوية–كلية التربية –جامعة سوهاج –علي الرابطhttp ://platform.almanahal.com، تاريخ الاطلاع 09-04-2018- ص8.

[50]رمضان محمد محمد السعودي –**إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر**– مجلة الدراسات التربوية والإنسانية –المجلد7-العدد2-كلية التربية –جامعة دمنهور -2015-ص 19-على الرابط http ://platform.almanahal.com–تاريخ الاطلاع : 08-05-2018.

[51]وعد حبش أحمد الحديدي –**الصراع التنظيمي–**مجلة البحوث والدراسات الاسلامية –ديوان الوقف السني –العراق -2014-ص414

[52]أحمد يوسف أحمد اللوح – **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي – دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الازهر والإسلامية –**بمذكرة مقدمةضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال –كلية التجارة في الجامعة الإسلامية – غزة فلسطين – 2008- ص13.

[53]محمد فراس شاهر العويوى-**الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي**–دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الاسلامية –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال –كلية التجارة –الجامعة الاسلامية –غزة –فلسطين – ص ص23-24..

[54]ميسون إسماعيل محمد الفقعاوي-**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة–** بحث مقدم استكمالا للحصول على متطلبات الماجيستر في إدارة الاعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – جامعة الأزهر- 2017- ص ص 14-15.

[55]أحمد يوسف أحمد اللّوح-مرجع سابق –ص17.

[56]محمد حسن محمد حمدات**– وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**– ط1 – دار حامد – عمان – الأردن – 2007 – ص74.

[57]نفس المرجع – ص85.

[58]طارق موسى العتيبي –**الصراعات التنظيمية وأساليبالتعامل معها –**دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض –مذكرة ماجيستير –جامعة نايف العربية للعلوم الامنية –المملكة العربية السعودية -2006-ص 37.

[59]سعود بن محمد النمر –**الصراع التنظيمي: عوامله وطرق ادارته**–مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة –المجلد 7-المملكة العربية السعودية -1994-ص ص 51 و53.

[60] نفس المرجع–ص 54.

[61]جميلة صالح ابو بكر والطاهر احمد محمد –الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية للعاملين في المستشفى الخرطوم التعليمي-مجلة العلوم الاقتصادية –العدد 16-جامعة السودان -2015 –ص114.

[62]سندس ريضوي خوين –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي –دراسة تطبيقية لآراء مدراء العاملين في المديرية العامة للتربية –فرع الرصافة الثانية**–مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية –جامعة بغداد –العراق -2015- ص 370.

63محمد فراس شاهر العويوى- **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم حافظة الخليل**– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر- كلية الدراسات العليا – إدارة أعمال – جامعة الخليل – 2013/2012 – ص ص 18-19.

[64]نفس المرجع –ص 19.

[65]نفس المرجع – ص19.

[66]عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعود-**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير – قسم الإدارة التربوية والتخطيط -كلية التربية –جامعة ام القرى –المملكة العربية السعودية -2013-ص23.

[67]ابراهيم علي ربابعة **– ادارة الصراع**– النزاع – 2015- شبكة الألوكة ص9- على الرابط: www.alukah.net

[68]نور الدين عسلي –**إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة**–ولاية المسيلة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير –كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر -2009- ص ص 19 -22.

[69]نفس المرجع –ص 19.

[70]. اياد ابراهيم خليل المدهون، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012، ص 39-40.

[71]. اياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[72]. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010،، ص 47.

[73]. نفس المرجع السابق، ص 47.

[74]. إياد إبراهيم خليل مدهون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[75]احمد بن محمد بن مهدي الخالدي-**أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط –كلية ام القرى –المملكة العربية السعودية -2008-32ص .

[76] اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس –**السلوك التنظيمي والاداء**–ترجمة : جعفر أبو القاسم –معهد الادارة العامة –المملكة العربية السعودية -1991- ص276.

[77]محمد فراس شاهر العويوي-بتصرف - –مرجع سابق –ص ص10 11

[78]عبد الكريم قريشي ورويم فايزة - **الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي**، مجلة الدراسات النفسية والتربوية- مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية -العدد 14 جوان 2015-ص90.

[79]العميان محمد سلمان –مرجع سابق -371.

[80] أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي –**دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية – قطاع غزة**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال –كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة –فلسطين -2012- ص 40.

[81] سارة عبد الله المنقاش وأمل خلف العنزي –**دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظرعضو هيئة التدريس**–مجلة دراسات العربية في التربية وعلم النفس –العدد78–رابطة التربويون العرب –جمهورية مصر العربية –2016– ص 412.

[82]أسماء خميس – **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكليهما وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي جامعة سطيف2 – الجزائر– 2013–2014– ص55و56.

[83]ليث عبد الله سليمان القهيري، **أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، –** مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية–العدد 01–المجلد 15–جامعة الزرقاء –الأردن–2015 –ص218.

[84]ابن كثير الحافظ عماد الدين إسماعيل، **تفسير القرآن الكريم**– مكتبة الصفا– القاهرة– الجزء الأول– بدون سنة– ص97.

[85]سورة هود الآية (118–119).

[86]نفس المرجع –ص125.

[87]**سورة الروم**– الآية22.

[88]زهير بوجمعة شلابي– مرجع سابق– ص125.

احمد بن محمد بن مهدي الخالدي –مرجع سابق –ص ص 24 26.[89]

[90]ايمل امين– **عبقرية المنهج الاسلامي في حل النزاعات**– على الرابط: http: // eda2a.com/news

[91]سورة الانفال– الآية 61

[92]سورة الحجرات– الآية 13.

[93]**سورة الحجرات–** الآية 12

[94]**سورة الحجرات**– الآية 11

[95]**سورة غافر**– الآية 28

[96]**سورة فصلت** الآية 34.

[97]**سورة النحل**– الآية 91

[98]**سورة الروم** –الآية 21.

[99]**سورة النساء**– الآية 59.

[100]**سورة الشورى**– الآية 38.

[101]**سورة آل عمران** –الآية 104.

[102]**سورة النساء**– الآية 35.

[103]**سورة الحجرات**– الآية 09

[104]ايمل أمين – مرجع سابق– بدون صفحة.

[105]عبد الوهاب عثمان كوكو **–دور الحوار في درء النزاع من منظور اسلامي** –مجلة دفاتر السياسة والقانون –العدد10–جانفي 2014–ص 185.

[106]اميل أمين – مرجع سابق

[107]**سورة النساء**– الآية 65.

المحور الثاني

إدارة الأزمات



الدرس الأول: ماهية الأزمة

تعد الأزمة من أكثر الكلمات تداولا في مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت هذه الأخيرة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئا تقليديا لا يضيف شيئا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أضحى ظهور الأزمات أمرا عاديا وحتميا في واقع الحياة المنظمة والبشرية والأمر الذي يدفعنا إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها والاستفادة ما أمكن من نتائجها الإيجابية.

أولا: تعريف الأزمة

تعرف على أنها توقف واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن للاضطراب الحاصل في العادات، والتعرف على عادات جديدة أكثر ملائمة[1]، هذا من الناحية الاجتماعية، أما من الناحية الاقتصادية عرفت الأزمة على أنها "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج وعندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاجتماعي[2]، أما من الناحية السياسية تعرف بأنها "حاله أو مشكلة في النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهه التحدي الذي تمثله، سواء كان إداريا أو سياسيا أو اقتصاديا ثقافيا[3].

I. لغة:

الأزمة crisis كلمة في اللغة الإنجليزية كلمة مشتقة أيضا من أصل يوناني هو كلمة krisis وهي الاسم من الفعل krinein وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول[4].

الأزمة تعني الضيق والشدة، أزم: عض عليه وأزم أزما: امسك عن المطعم والمأكل.

أزم الزمان: اشتدي بالقحط ولأزم الأزم: الطريق الضيق بين الجبلين[5].

- ✓ حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحّول؛
- ✓ أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية؛
- ✓ تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

II. اصطلاحا:

مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني لحظة القرار، الاختيار، والفصل. أما في اللغة الصينية ينطقونه(Wet –Ji) وهو عبارة عن كلمتين أولاهما تعبير عن الخطر والأخرى تعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها، فالأزمة لا تحمل دائما بين طياتها تهديدا بالنسبة للكيان الإداري؛ فهي قد تكون فرصة لإيجاد الحلول البناءة. أما ترجمة الأزمة باللغة الانجليزية (Crisis) فتعني[6]:

- حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم يحتاج إلى التدخل السريع من قيادة المنظمة، كما تعد الأزمة نقطه تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة أو تحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير تستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

- عرفها فينكfink هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل فهي حالة من عدم الاستقرار ويحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو إلى نتائج غير مرغوب فيها[7].
- عرفها (Phelps,1986) بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بنظام العمل المتبع في المنظمة مما يضعف مركزها التنافسي ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما شديدا، وعليه يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة استنادا إلى درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة[8]؛
- أما (Coombs, 2011) وصفها بأنها أحداث لا يمكن التنبؤ به وتهدد المنظمة ككل.

الأزمة عبارة عن حدث حدد أو سوف يهدد المنظمة أو جزء منها، وقد يكون هذا التهديد متمثلا في[9]:

- أمن العاملين؛
- التأثير السيء على سمعة المنتج؛
- التأثير السيء على صورة الذهنية للمنظمة corporation image.

وللأزمة دورة حياة مثلها مثل الأفراد: كالميلاد brith-النمو growth– النضوج maturity-الموت death[10].

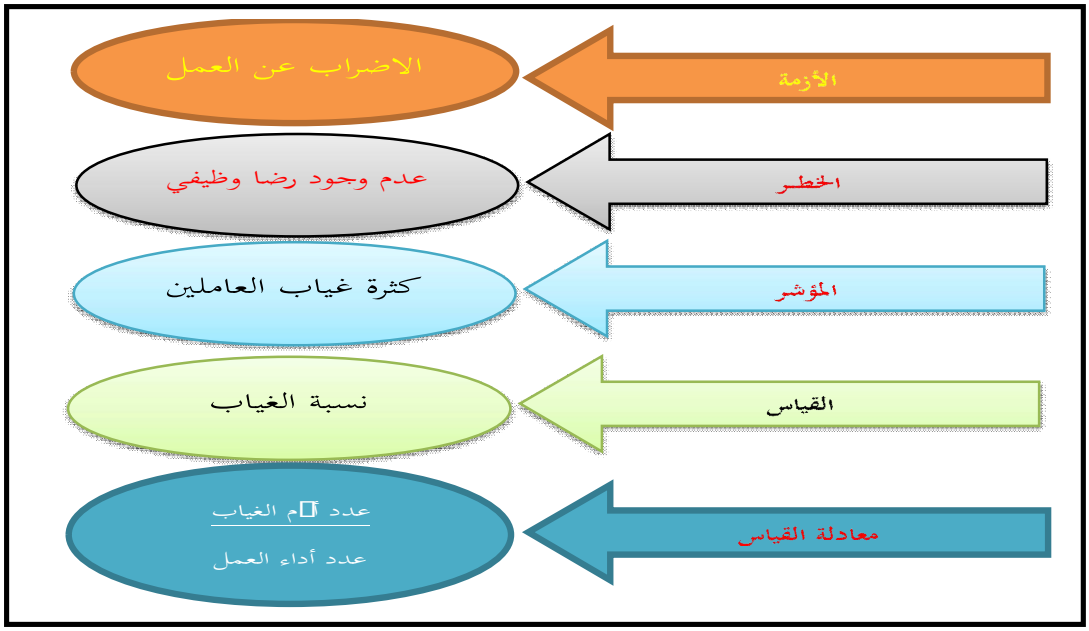
ولما نسمع كلمة أزمة كاقتصاديين أو إداريين نتذكر مباشرة مصطلح مهم وهو من أشهر أنواع الأزمات ألا وهو الأزمة الاقتصاديةEconomic Crises الاضطراب الفجائي الذي يطرأ على التوازن الاقتصادي في قطر أو عدة أقطار، كما تطلق على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك.

ويستعمل الاقتصاديون الغربيون اصطلاح الدورة Cycleبدلا من كلمة Crise التي تدل على الأزمة، بينما يوجد فرق بين التعبيرين حيث [11]:

- فالأزمة: تدل على اختلال أو اضطراب؛
- أما الدورة: تدل على انتظام في التعاقب الذي تخضع له الظواهر الطبيعية.

على سبيل المثال حدوث الأزمة التنظيمية كاضطراب يمس بصحة النظام ككل مثلما يظهر ذلك في الشكل رقم 19:

الشكل رقم19الاضراب كأزمة تنظيمية



المصدر : نداء محمد باقر الياسري –**إدارة الأزمات** : ط1–دار صفاء عمان– الاردن –2014–ص 28.

يوضح الشكل رقم 19 بأن الإضراب يشكل أزمة و يعد بمثابة مرض فجائي أصاب إنسانا معينا ويهدد حياته، كذلك الحال بالنسبة للمنظمة ويحتاج ذلك إلى[12]:

- معالجة سريعة؛
- معالجة حاسمة؛
- شفاء المريض.

III. المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأزمة:

III_1_الكارثة: disaster هي أحداث خطيرة وغير متوقعه وقد تكون طبيعية أو قدريه أو تكون من صنع البشر، فهي حدث مروع يصيب قطاع من المجتمع، أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى ارتباك، خلل وعجز في المنظمات الاجتماعية و سرعه المواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات[13].

أي أن الأزمة قد تنجم عند حدوث الكارثة وللأزمة مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها لا تكون لها مؤيدون كذلك في الأزمة نحاول اتخاذ القرار لحلها ربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فان الجهد غالبا ما يكون بعد وقوعها وينحسر في التعامل معها.

III_2_الصراع: confilct حسبما تناولناه بخصوص الصراع فهو تعبير عن تصادم إدارات وقوى معينه بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إرادة الخصم[14].

كما ينشأ الصراع في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وكنتيجة لوجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.

III_3_المشكلة: problème هي موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وفي نفس الوقت هي مرحلة من مراحل الأزمة لكنها لا تمثل بجميع جوانبها لأنها قد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة[15].

III_4_ الحادثaccident: : أمر مفاجئ عنيف تم بشكل وانقضى أثره فورا وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط إحدى نتائجه، والفرق بين الأزمة والحادث تكمن في أن الحادث يكون ماديا ملموسا، وأما لأزمة تكون محسوسة أ والحادث يتم بسرعة الحدوث والانقضاء أما الأزمة فقد تدوم وتطول طالما لم يوجد لها حل[16].

IV. مفهوم الأزمة حسب اختلاف وجهات النظر

عموما الأزمة هي مشكلة من نوع آخر غالبا ما يتطلب جهود اكبر لمعالجتها أو إدارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة، أصبحت محل دراسة على مستوى الجامعات العالمية تحت مسمى الإدارة الإستراتيجية أو معالجة إدارة الأزمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو منظمات أو دول، تختلف بشأنها وجهات النظر على النحو التالي[17]:

- ✓ **الأزمة من وجهة نظر إدارية:** هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل [18]، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل، إما أن تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها.[19]
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر إعلامية:** موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع في وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد بسمعة المنظمة ككل.
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر إستراتيجية:** حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر أمنية:** حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد الدولة أو إحدى منظماتها مما يتوجب عليها ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة، وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات.
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر اجتماعية:** هي حالة توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر اقتصادية:** هي انقطاع في مسار نمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي.
- ✓ **الأزمة من وجهة نظر تسويقية:** انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمنظمة نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبي.

✓ **الأزمة من وجهة نظر نفسية:** ارتباك في العلاقات المستقرة المطلوبة للإنسان، وهي تظهر عندما تكون تلك العلاقة مهمة له وعندما يدرك الناس تحطم العلاقات أو تدهورها.

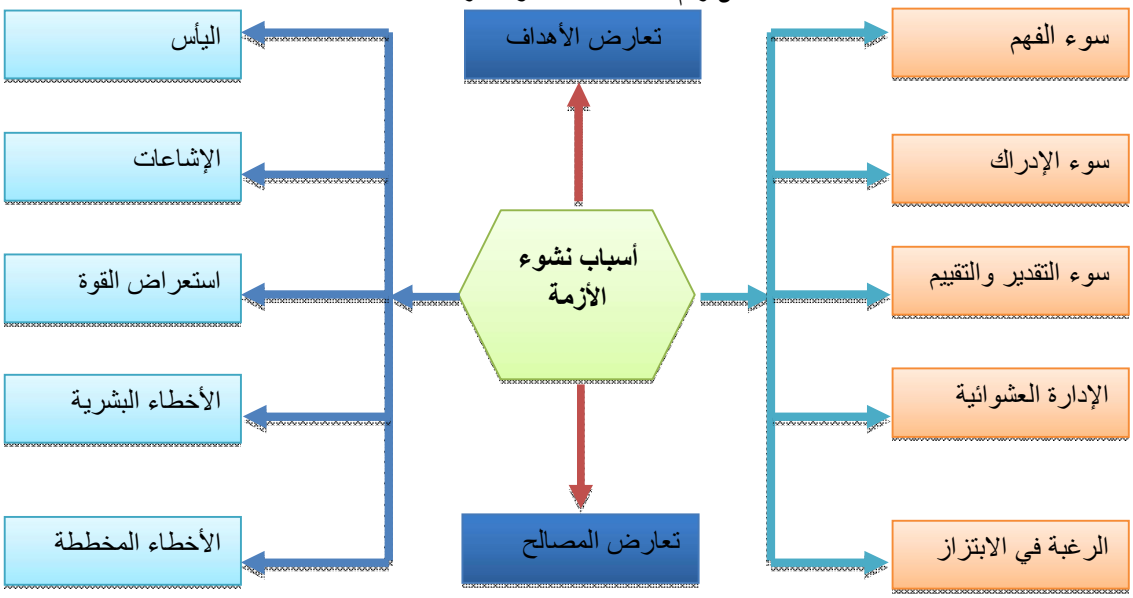
✓ **الأزمة من وجهة نظر تعليمية:** تراكم العديد من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه.

ثانيا: أسباب وأنواع الأزمة

I. أسباب نشوء الأزمة:

يمكن تلخيص أهم و أكثر أسباب نشوء الأزمات عموما في الشكل رقم 20..

الشكل رقم20: أسباب نشوء الأزمة



المصدر: الخضري إدارة الأزمات، **–منهج اقتصادي إدارة لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** مكتبة مدبولي –القاهرة –1990– ص 28.

من الشكل رقم 20 يبين أن نشأة الأزمة تعود إلى عدة أسباب أهمها :

✓ **سوء الفهم**: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمة حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة وينشأ سوء الفهم عادة من جانبين هما[20].

✓ المعلومات المبتورة والقصد منها المعلومات الناقصة؛

✓ التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج؛

✓ **سوء الإدراك**: الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يشمل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش

الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة؛

- ✓ **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع مجالات وينشا سوء التقدير الأزموي من خلال الآتي[21]:
  - ✓ المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس، أو في القدرة الذاتية على مواجهه الطرف الآخر والتغلب عليه؛
  - ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنها.
- ✓ **الإدارة العشوائية:** هيالإدارة التي يتم ممارستها تبعا للرؤية الشخصية دون أي تخطيط وتحليل للمعلومات، ويترتب على هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة وتتصف بالسمات التالية[22]:
  - ✓ عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط؛
  - ✓ عدم احترام الهيكل التنظيمي؛
  - ✓ عدم التوافق مع روح العنصر؛
  - ✓ عدم وجود متابعه أو رقابه علميه وقائية علاجية.

وفقا لهذا السياق يعتبر هذا النوع من الإدارة الأشد خطرا لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانية قدراته ولعل ما يفسر لنا أسباب أزمات البيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط الإدارة عشوائية شديدة التدمير والتخريب؛

- ✓ **استعراض القوة:** يستخدم هذا الأسلوب من قبل الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، يتم أيضا من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمتلك بعض عناصر القوه، وترغب في قياس ردة فعلها أو اختيارها حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج والعواقب التي تتداخل إلى غاية حدوث الأزمة؛
- ✓ **الأخطاء البشرية:** تعد الأخطاء البشرية أهم أسباب الأزمات سواء في الماضي، أو الحاضر أو المستقبل وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واختفاء الدافعية للعمل، وتغاضي المشرفين وإهمال الرؤساء وإغفال المراقبة، المتابعة وكذلك إهمال التدريب، ومن أهم أمثله الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، اصطدام الطائرات في الجو؛
- ✓ **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف يكون ذلك سببا لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويتيه والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر[23]؛
- ✓ **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط وكذا جماعات المصالح المشتركة باستخدام هذا الأسلوب، وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، في شكل أزمات متتالية وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع[24]؛

- ✓ **اليأس:** يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية السلوكية التي تشكل خطرا على المنظمة، وقد يكون اليأس على مستوى الدول أيضا باعثا على أزمات طاحنة وعنيفة، وبما أن اليأس يسبب الإحباط يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، الأمر الذي يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه[25]؛
- ✓ **تعارض المصالح:** يعد من أهم الأسباب في حدوث الأزمات حيث أن لكل طرف أو منظمة مصالح بحيث اذا تعارضت المصالح بشكل يزيد من السبب الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة ممكنة عن الأخرى، فيعمل كل طرف على تقوية مصالحه على حساب الطرف الآخر إما أمكن، ويدخل في تعارض المصالح عمليات سوء المنافسة سواء بين الدول في المجال العلمي أو التجاري أو بين المنظمات فيما بينها [26].

إضافة إلى الأسباب السابقة هناك بعض الباحثين يضيفون أسباب أخرى تدخل ضمن ملامح الضعف الإداري المسبب للأزمات والتي تتجلى في النقاط التالية[27]:

- الإدارة المتسلطة؛
- تحالف الرئيس والإدارة التنفيذية وانعدام الرقابة على الرئيس التنفيذي؛
- مجلس إدارة غير فعال واتخاذ قرارات هزيلة؛
- نقص العمق الإداري وفقدان المهارات الإدارية الكافية في المستوى الأدنى من الإدارة التنفيذية.

ويضيف عبد اللطيف أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات تنشا بسبب وباء مرضى على سبيل المثال وباء كورونا الذي انتشر مع بداية سنة 2020؛
- أزمات تنشا بسبب تناقص الموارد ؛
- أزمات تنشا بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي؛
- أزمات تنشأ بسبب ثأر دولي؛
- أزمات تنشا بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

II. أنواع الأزمات

إن فهم مضمون الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجه المعرفة بنوع وطبيعة الأزمات، على الرغم من تعدد وتنوع هذه الأخيرة التي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثون في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

ولقد تطرقت لهذا التقسيم **الشعلان** حيث أنه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي: [28]:

II_1_من حيث طبيعة الحدوث: حيث قسمها إلى قسمين.

- ✓ **أزمة تقع بفعل الإنسان** وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل[29]:
- ✓ التهديد بالغزو العسكري وعمليات الإرهاب والشغب؛

- ✓ عصابات منظمة، والإضرابات العامة والفتن؛
- ✓ حوادث تلوث البيئة مثل، تسرب الإشعاعات والموارد الكيماوية والصناعية إلى الهواء والأرض؛
- ✓ انهيار السدود وقطع التيار الكهربائي؛
- ✓ تفجير أنابيب النفط؛
- ✓ الحرائق الكبرى للمدن والقرى والغابات؛
- ✓ تفجير محطات التنقية الكبرى؛
- ✓ حوادث الطائرات والقطارات.

✓ **أزمات تقع بفعل الطبيعة**: هي تلك الأزمات التي لا دخل لنشاط الإنسان فيها على سبيل المثال[30]:

- ✓ الزلازل؛
- ✓ الفيضانات؛
- ✓ تساقط الثلوج؛
- ✓ غزو الجراد؛
- ✓ الجفاف؛
- ✓ نضوب المواد.

II_2_من حيث المستهدف بالاعتداء تقسم إلى :

- ✓ اعتداء على الشخصيات؛
- ✓ الاعتداء على ممتلكات.

II_3_ من حيث الهدف من الاعتداء : [31]

- ✓ إرهاب... كتفجير الطائرات لتحديد المطالب؛
- ✓ الابتزاز... كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

II_4_ من حيث مسرح الجريمة:

- ✓ أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف الطائرة، الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود؛
- ✓ أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادثة التي وقعت فيه.

II_5_ من حيث المصدر :

- ✓ أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر؛
- ✓ أزمة لها جذور في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

كذلك من حيث مصدر الأزمات منها ما هو محلي المنشأ ومنها ما هو خارجي، بحيث أن النوع الأول يخرج من احشاء المجتمع أما النوع الثاني فهو منقول من الخارج، وأيا كان نوعه محليا أو خارجيا فهو يؤثر على الدولة وهي الأخرى تؤثر فيه [32].

II_6_ من حيث العمق:

- ✓ أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير؛
- ✓ أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير .

II_7_ من حيث التكرار:

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

II_8_ من حيث المدة:

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

II_9_ من حيث الآثار:

- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر بشرية؛
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر مادية؛
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر معنوية؛
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر مختلفة .

II_10_ من حيث القصد:

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

II_11_ أزمات من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منظمة بعينها، وتتطلب معالجة محلية؛
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها؛
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية.

II_12_ من حيث المظهر :

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، لا يمكن متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها؛
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي؛

- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها؛
- الأزمة الضمنية أو المستقرة: من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميرا للكيان الإداري فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها أو عناصرها أو أطرافها أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها [33].

II_13_الأزمات المعنوية والمادية:

- **الأزمات المعنوية:** هي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤيتها أو سماعها بل يمكن الشعور بها من أمثلتها :
  - يأس البعض؛
  - تدهور الانتماء؛
  - انخفاض الروح المعنوية؛
  - أزمة الثقة؛
  - تدهور الولاء؛
  - عدم رضا العاملين واستيائهم.
- **الأزمات المادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، كمي وقابلة للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة ومن أمثلتها:
  - أزمة الاقتراض من البنوك؛
  - عدم توفر السيولة؛
  - أزمة العمالة؛
  - انخفاض حاد في المبيعات؛
  - إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات؛
  - أزمة الغذاء؛
  - أزمة الديون.

II_14_الأزمات الحادة والبسيطة:

- **الأزمات البسيطة:** خفيفة التأثير ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:
  - الإشاعات الداخلية المحدودة؛
  - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري؛
  - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة؛
  - وفاة مدير إدارة أو استقالته؛
  - عطل في خط الإنتاج.

- **الأزمات الحادة:** هي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة، وتفويض أركانه ومن أمثلة هذه الأزمات نجد:
  - حريق لكل المخازن المخصصة للمواد الخام والسلع الجاهزة؛
  - اضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري؛
  - اعتصام الطيارين في شركة طيران؛
  - مظاهرات في كافة مدن الدول؛
  - اعتماد من دول خارجية.

II_15_ أزمات جزئية أو عامة:

- **أزمات جزئية:** هي أزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام وليس كله ويكون الخوف من استمرار الأزمة يمتد من استمرار الأزمة إلى باقي أجزاء النظام ومن أمثلة ذلك مايلي:
  - حريق في أحد عناصر الإنتاج؛
  - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام؛
  - تدهور العمل في أحد الإدارات؛
  - انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات؛
  - ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة؛
  - تسمم في إحدى المدارس.
- **أزمات عامة:** هي أزمات تحدث وتغطي كافة أجزاء الكيان المنظمة أو الدولة، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومنتجاته ومن أمثلة ذلك ما يلي:
  - ✓ حريق يأتي على الشركة بأكملها؛
  - ✓ تدهور حاد في إنتاجية المصنع؛
  - ✓ إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

II_16_ أزمات وحيدة أو متكررة:

- **أزمات وحيدة:** هي أزمات فجائية، غير دورية، غير متكررة، يصعب التنبؤ بحدوثها وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة ومن أمثلتها:
  - ✓ أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر؛
  - ✓ حريق شديد يؤدي إلى حرائق متوسعة ؛
  - ✓ سيول تؤدي إلى هدم المنشآت؛
  - ✓ أعاصير وصواعق.

- **أزمات متكررة:** هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، تحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها بواسطة الدراسة والبحث يمكن التحديد متى ستقع الأزمة، ودرجة حدتها وبالتالي يمكن السيطرة عليها ومن أمثلتها:

✓ انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء؛

✓ أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد؛

✓ عدم الاحتياج إلى العاملين في شهور معينة دوريا؛

✓ كساد عالي كل 10 سنوات؛

✓ أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

ثالثا: قواعد التعامل مع الأزمات

يجدر التعامل مع الأزمات بطريقة ذكية من خلال وضع مجموعة من القواعد وهي [34]: الاختراق، التمركز الانتشار، السيطرة ومن ثم التوجيه.

I. قاعدة الاختراق:

تعني هذه الخطوة أساسا بالدخول إلى الأزمة، وهي مرحلة صعبة لان الموقف يحيط به الكثير من الغموض والإشكاليات، ويمكن التحايل على ذلك من خلال دراسة مستفيضة للموقف، ويتم ذلك من خلال إعداد قراءة الأزمة و استرجاع الأوضاع التاريخية.

II.قاعدة التمركز:

تشير إلى البدء الفعلي في مقاومة الأزمة، ويتم بعدة طرق أهمها:

✓ كسب مزيد من المؤيدين؛

✓ إيجاد مراكز جديدة داخل المنظمة؛

✓ إدخال أطراف جديدة في الموقف؛

✓ معرفة الأسس والمبادئ التي تعتمد عليها الأزمة؛

✓ معرفة أسباب الأزمة لتقويضها.

III.قاعدة الانتشار:

تعني الانتشار بالتأثير واستخدام الإعلام للتعامل مع القوى المختلفة فبعد بداية المقاومة، يكون على متخذ القرار أن ينشر هذه المقاومة من خلال ضرب كافة القوى والعناصر المؤثرة في الأزمة.

IV.قاعدة السيطرة:

تتسم السيطرة بفرض العلاج واستخدامه في إنهاء الأزمة وتتم السيطرة بعدة طرق منها:

✓ إقناع ذوي الفكر الخارج؛

✓ امتثال المعارضين للحل المفروض؛

✓التفاوض بين الأطراف للوصول إلى الحل؛

✓وفرة الموارد واستخدام المحفزات؛

✓حصر الخسائر وتوفير الاحتياجات.

V .قاعدة التوجيه:

بعد عملية العلاج والسيطرة تصبح مقاليد الأمور في يد متخذ القرار، وعليه أن لا ينهي الموقف فربما تحدث انتكاسة للموقف وعلى متخذ القرار أن يستخدم الموقف لمصلحته لأنه هو من قام بالعلاج والسيطرة، ولان طاقة الأزمة مازالت موجودة فهي تحتاج إذن إلى توجيه لصالح المنظمة وهناك ثلاثة طرق لتوجيه الأزمة هي:

- تصدير الأزمة إلى الخارج؛
- ركوب الموجة نهائيا؛
- تحويل الطاقة السلبية إلى إيجابية.

رابعا: تقييم الأزمة ومصفوفة قياس تأثيرها على المنظمة

✓ **تقييم الأزمة في المنظمة**

صمم الباحث **توفيق عبد الرحمن** مصفوفة الأزمات لتحديد وتقييم الأزمات، والشكل رقم 21يوضح هذه المصفوفة.

الشكل رقم 21: مصفوفة الأزمات

درجة التحكم (ت)	شدة الخطورة (ش)	
مرتفعة	(2) (ش⁻ ، ت⁺)	(1) (ش⁺ ، ت⁺)
منخفضة	(4) (ش⁻ ، ت⁻)	(3) (ش⁺ ، ت⁻)
	مرتفعة	

المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 98.

من الشكل رقم 21 يتضح مايلي:

✓**المربع (ش⁺، ت⁺)**: يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم عالية، وهذه الأزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها؛

✓**المربع (ش⁻، ت⁺)**: يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية، ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة؛

✓**المربع (ش⁺، ت⁻)**: يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة، ويمثل هذا الأزمة التي لا يستطيع القائد التحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدّد المؤسسة بأكملها؛

✓ **المربع (ش¯ ، ت¯)**: يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة.

وعليه، فالنجاح في عملية التقييم على الكيان الإداري معرفة ما يأتي[35]:

- مصدر الأزمة وأسبابها: هل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حدّ الأزمة، أم هي تهديد خارجي؛
- ثقل الأزمة: يقاس ثقلها بمدى تهديدها للمصالح الحيوية، أو القيم الأساسية للمؤسسة/ الدولة.
- تعقد الأزمة: تقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محدّدة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافة؛
- نطاق الأزمة: هو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (داخلية بحتة، داخلية ممتدة للخارج، ....).

✓ **مصفوفة قياس درجة تأثير الأزمة على المنظمة**

يمكن قياس درجة تأثير الأزمة على المنظمة بالاستعانة بمصفوفة التخطيط البياني للأزمة من خلال خمسة معايير أساسية وضعها الباحث توفيق عبد الرحمان وهي:

✓ تصاعد حدتها؛

✓ الخضوع للمراقبة الشديدة من جانب وسائل الإعلام والحكومة؛

✓ التعارض بين عمليات العمل الاعتيادية؛

✓ تعرض الصورة العامة الإيجابية للخطر؛

✓ الإضرار بالنتائج النهائية لأعمال المؤسسة.

وفقا لمصفوفة التخطيط البياني للأزمة يمنح كل معيار درجة من 0 إلى 10 ثم تجمع الدرجات الخمسة كلها ويقسم المجموع على 5، بعدها يتم تمثيل الإجابة بيانيا على مقياس تأثر الأزمة العمودي، ويمثل عامل الاحتمالية على المقياس الأفقي الذي يتراوح بين 0% كاستجابة مطلقة، و100% بمثابة اليقين التام، وتناظر كل واحدة من هذه التوصيات الاتجاهية منطقة ملونة على بارومتر الأزمة[36] الظاهر في الشكل رقم22

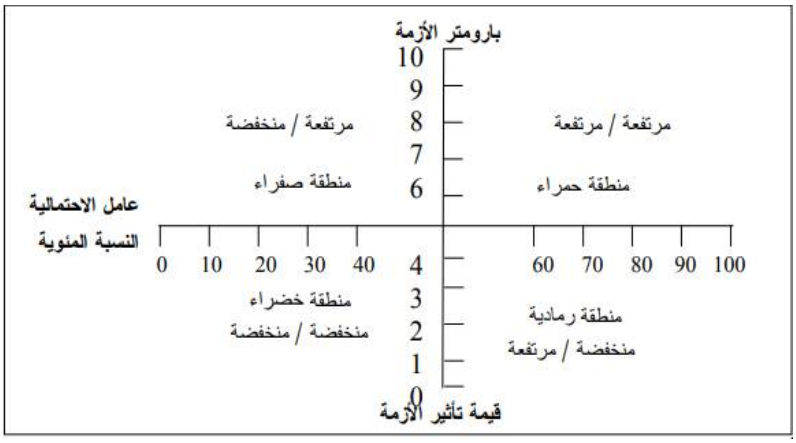
I. مرتفعة /مرتفعة: منطقة حمراء؛

II. مرتفعة/منخفضة: منطقة صفراء؛

III. منخفضة/مرتفعة: منطقة رمادية؛

IV. منخفضة/منخفضة: منطقة خضراء.

الشكل رقم 22بارومتر تقييم الأزمة



المصدر: حبيبة العيداني –**محاضرات في مادة إدارة الأزمات–مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال**–كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة المدية -2019/2018-ص27.

يوضح الشكل رقم 22 بأن المنظمة إذا وجدت نفسها ضمن منطقة خطرة كالمنطقة الحمراء فهي أزمة ذات التأثير المرتفع وعامل احتمالية مرتفع، وبالتالي يتعين على المسؤولين بإدارة الأزمة بأن يبحثوا عن البدائل الأزمة لإخراج المنظمة من منطقة الخطر والتوجه إلى المنطقة الصفراء قبل أن تستفحل الأزمة.

خلاصة:

حسب ما تم تناوله نستنتج بأن الأزمة تشبه الكائن الحي الذي ينمو بتوافر عوامل النمو ويموت أو يتراجع إذا لم تتوافر عوامل النمو، والأمر نفسه بالنسبة للأزمة إذا لم تجد عوامل النمو فإنها تتجمد ومن ثم تتآكل من الداخل و تختفي، كذلك الأزمة ظاهرة لا يمكن فهمها إلا من خلال ربطها بالعوامل المؤثرة فيها على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للتنظيم، كما أن الأزمات تختلف باختلاف مسبباتها ومن ثم تختلف مسمياتها، .

كما تستوجب الأزمة اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها بطريقة تجعلنا ننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية إلى العقلية الفاعلة.

الدرس الثاني: إدارة الأزمات

بعد أن أصبح العالم وحدة متقاربة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا وأصبحت من طبيعة الأزمات أنها تحدث في كل زمان ومكان حيث بات أي من أزماته عرضة للأزمات التي تأثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة ولذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات ضرورة حتمية وليس بهدف تحقيق نتائج إيجابية في التعامل معها وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

كما أن علم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة برزت أهميته من خلال التغييرات العالمية التي أخلت بموازين القوى العالمية، إذ يعمل هذا العلم على التكييف مع المتغيرات وتحقيق الثوابت ذات التأثير السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

أولا: ماهية إدارة الأزمات

✓ **تعريف إدارة الأزمة**

إدارة الأزمة منذ بدايتها وتطبيقها في المنظمات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتصبح علما لدي المنظمات الأمريكية [37]، ظهر بشأنها العديد من التعاريف أبرزها:

- هي الإجراءات والأساليب التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناء وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي: [38]

✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن؛

✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية؛

✓ تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن؛

✓ تخفيض الآثار السلبية في البيئة المحيطة؛

✓ إزالة الآثار النفسية التي تخلقها الأزمة لدى العاملين والجمهور؛

✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة، أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات.

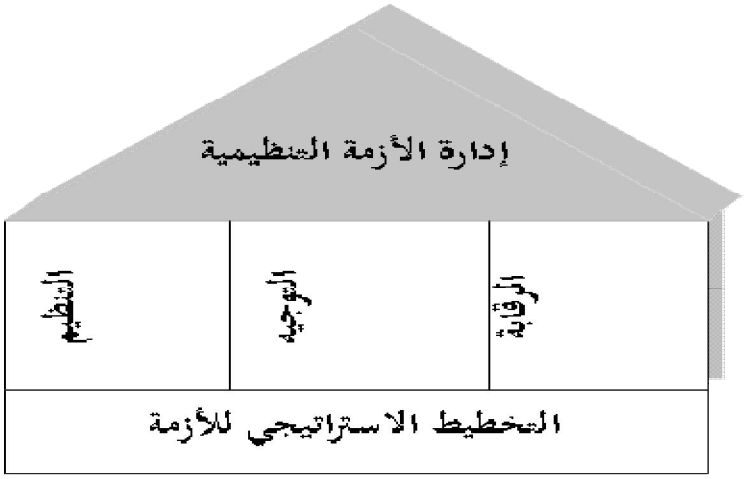
- يرى البعض أن إدارة الأزمات هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة
- هي دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج ومنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها أقصى درجة ممكنة.
- وهناك من يعرف إدارة الأزمات على أنها " قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة، وأمان الأفراد وتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية.

يتضح من التعاريف السابقة الذكر أن إدارة الأزمة على مستوى المنظمات تتطلب من مديريها أن تكون لديهم القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات، وذلك من خلال دراسته وتحليله للمتغيرات داخل وخارج المنظمة واستخدام أساليب إدارية مبتكرة تساعدهم على الوقاية ومحاولة منع حدوث الأزمات وأن تكون لديهم القدرة أيضا على التعامل معها في حالة حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

وعليه يمكننا تعريف إدارة الأزمة كتعريف إجرائي " بأنها وظيفة أساسية في المنظمة تتجه نحو تقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمات المحتملة الوقوع والبحث في مسبباتها ومن ثم إمكانية القضاء عنها أو تجنب حدوثها أصلا، أو التعلم من حدوثها، أي تكون هذه الإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمة".

كما يمكننا تلخيص مدلول إدارة الأزمة من خلال الشكل رقم 23:

الشكل رقم23: المخطط البنائي لإدارة الأزمة



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على محمد العامري –**إدارة الأزمات**–جامعة الملك سعود – 2015–على الرابط : https: //www.youtube.com/watch?

يوضح الشكل رقم 23 بان إدارة الأزمة كالبنيان والمرصوص وهي تتكون من قاعدة متينة تشير لأهمية مرحلة التخطيط الاستراتيجي للإدارة الأزمات، وتتألف من ثلاثة أعمدة تشد تماسك البناية وهي التنظيم والتوجيه بما فيه القيادة والاتصال أثناء الأزمة وصولا إلى السقف الذي يعد نتيجة أ وتحصيل حاصل للإدارة الكفؤة والفعالة في إدارتها للأزمة.

✓ **مراحل إدارة الأزمات**

قسم **عثمان الفاروق** مراحل إدارة الأزمات إلى ستة مراحل وهي[39]:

II_1_مرحلة تجنب الأزمة: هي أول مرحلة تأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين التنفيذيين لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصيرهم، لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع الأزمات كذلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

II_2_ مرحلة الأعداد لإدارة الأزمة: خلال هذه المرحلة يتطلب من الإداريين وضع خطط للتصدي للأزمات وخطط للعمل والاتصال، وإقامة العلاقات العامة ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية

التخطيط لها والتعامل معها، وعند الأعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات، وضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات الأزمة بحيث تكون جاهزة.

II_3_ مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة: في هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالبا تتطلب وجود محققين غالبا من داخل وخارج المنظمة للمساعدة في استيعاب الموقف الأزموي حتى لو كانت التكلفة أكبر.

II_4_ مرحلة احتواء الأزمة: تعتمد هذه المرحلة على حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة وقد تكون كثيرة دون معرفة وتحديد المهم منها، بحيث يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة.

II_5_ مرحلة تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية ففي هذه المرحلة الأزمة لن تنتظر فهي في تطور مستمر وكلما كانت السرعة في التصدي لها كانت نسبة الضرر قليلة، وهذا ما يفسر إدارة الأزمة بأنها إدارة للسرعة في التدخل في الوقت المناسب

II_6_ مرحلة الاستفادة من الأزمة: تتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة والاستفادة من خبرات السابقة في الإصلاح والتطوير فكل أزمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها.

إلى جانب ذلك هناك من قسم مراحل إدارة الأزمة إلى خمسة مراحل مثلما جاء بها الكاتب محمد رشاد الحملاوي[40]:

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشعارات الإنذار المبكرة أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشعارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة.

  وبالإضافة إلى ذلك فان كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشعارات الخاصة بكل أزمة على حدى.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** بما أن الوقاية خير من العلاج يجب أن يتوافر لدى إدارة المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي ونقاط الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات والاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيار المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني بها تتضمنه من تدريب الأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء.

✓ **احتواء الأضرار والحد** : أي تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة وإن الهدف منها هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة ويتم احتواء الآثار الناتجة

عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر مهمة وأساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، إن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة التي يتم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم، كما يعد تسرب المواد الكيمياوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول، وما يترتب عنها من تشرد العديد من الأسر والإتلاف للأراضي الزراعية والمحاصيل وكذلك تعرض القرى للحرائق و تهديد للأرواح والممتلكات والنبات والحيوان، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأزمة والأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

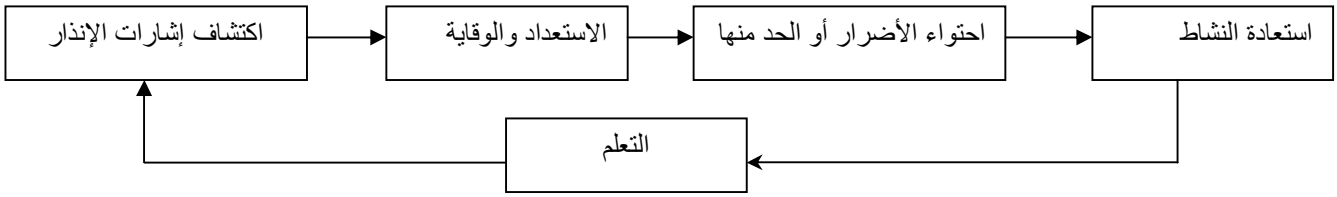
- ✓ **مرحلة استعادة النشاط** تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قدرة الإدارة على القيام باستعادة وممارسة أعمالها ونشاطها الاعتيادي، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة .

كما تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تعتمد هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجه من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة.

- ✓ **مرحلة التعلم** تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس قيام الإدارة في وضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبرة من الأزمات التي واجهتها سابقا، للاستفادة منها في التطوير والتخمين .

والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة الأزمة.

الشكل رقم24: مراحل إدارة الأزمة



المصدر : أحمد ماهر– **إدارة الأزمات–** الدار الجامعية– الإسكندرية -2011–ص 36.

يوضح الشكل رقم 24 أن اتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار، أو في مراحله التالية وهو الاستعداد والوقاية يساعد النظام أو المنظمة في منع وقوع الأزمة، وأي تهاون في هاتين المرحلتين يعني تفاقم الأمر ووقوع مرحلة الأزمة نفسها، وهو ما يحتاج إلى علاج جذري وطريقة معينة للتعامل معها، ويلي ذلك مرحلة احتواء الأضرار التي وقعت أو الحد منها، ثم الدخول في مرحلة خامسة تمثل

مرحلة النقاهة للمنظمة المريضة واستعادة النشاط، يلي ذلك مرحلة التعلم من الأخطاء التي تم الوقوع فيها حتى لا يتكرر الأمر.

ثانيا: أساسيات إدارة الأزمات

- ✓ **الإستراتيجية الناجحة في إدارة الأزمة:**

I_1_ مرتكزات إدارة الأزمة الناجحة: ترتكز إدارة الأزمة الناجحة على الآتي[41]:

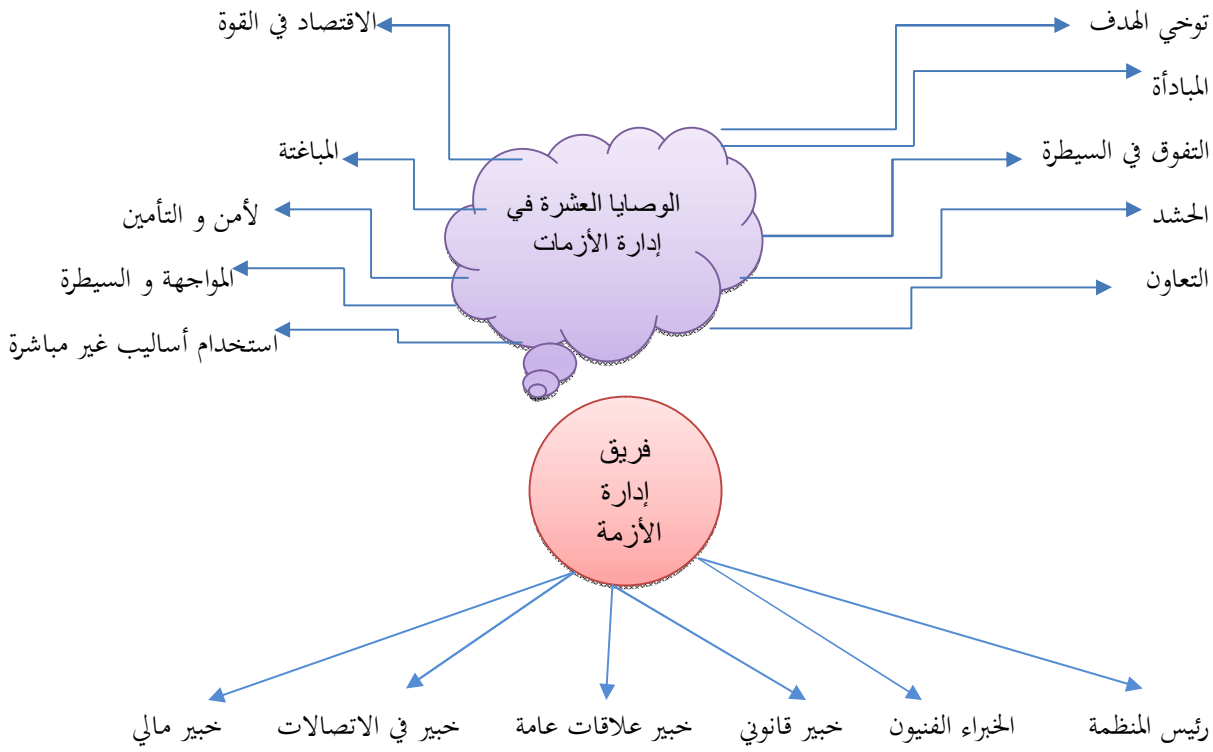
- ✓ الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة؛
- ✓ دفق متواصل وصريح للمعلومات؛
- ✓ رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى؛
- ✓ عرض الشفقة، التعامل الإنساني مع الضحايا؛
- ✓ تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.

الاستجابة للأزمة أيا كان نوعها يقتضي بالضرورة تقديم المعلومات ذات الصلة والوثائق اللازمة وبأسرع وقت ممكن إلى المنتفعين، إلى جانب الاهتمام بالضحايا على سبيل المثال كل أزمة تحتاج كمعلومات خاصة لمعالجتها على النحو التالي [42]:

- ✓ الأزمة الإعلامية وتتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي؛
- ✓ الأزمة السيكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال؛
- ✓ ولأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الاستجابة فنيا وإعلاميا وسيكولوجيا صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا، تقليل الشعور السلبي، وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة ومن ثم تخفيض حدتي الأزمتين الإعلامية والسيكولوجية.

I_2_ الوصايا العشرة لإدارة الأزمة الناجحة: يستدعي الأمر ارتباط المرتكزات السالفة الذكر بالوصايا العشرة في إدارة الأزمات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم25: الوصايا العشر في إدارة الأزمات



المصدر : مصطفى الازهري –**إدارة الأزمات و المشكلات**–على الرابط : http: //midad.com/article

كمال محمد الأسطل –**إدارة الأزمات–منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية** – جامعة الازهر –غزة –فلسطين –2012–على الرابط : http: //k-astal.com/index.php?action=detail&id=183

يقول الخبير الإداري **الدكتور السيد عليوة** إن الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وألاّ يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة، وهذه الوصايا العشر هي:

1. توخي الهدف؛
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة؛
3. المباغتة؛
4. الحشد؛
5. التعاون؛
6. الاقتصاد في استخدام القوة؛
7. التفوق في السيطرة على الأحداث؛

8 . الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات؛

9. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث؛

10 . استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

كما يعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة، ورباطة جأش، وهدوء أعصاب، وتماسك تام خلال أحرج المواقف، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة.

فضلاً عن ضرورة توفر جهاز كفء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطورها وعواملها، ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

تمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المنظمة[43]. وتتمثل متطلبات إدارة الأزمات في[44]:

- ✓ وجود نظام متكامل من البيانات أو المعلومات؛
- ✓ الاعتماد على إستراتيجية التغير المخطط؛
- ✓ تشجيع روح المبادرة والإبداع؛
- ✓ تفعيل الهياكل وأساليب العمل؛
- ✓ مرونة الهياكل وأساليب العمل؛
- ✓ تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية؛
- ✓ إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة.
- ✓ **استراتيجيات و منهجية إدارة الأزمات:**

تم تطوير عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمات والتصدي لها، نلخص ذلك وهذا ما ا يوضحه الشكل رقم 26.

الشكل رقم26: استراتيجيات مواجهة الأزمة



المصدر: غادة البطريق، **العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات**– بتصرف – أطلس للنشر والإنتاج العلمي، --مصر – 2017، ص ص 69-70.

وفي ما يلي نستعرض منهجية إدارة بعض الأزمات على النحو التالي :

III_1_إستراتيجية إدارة الأزمة السيكولوجية: تنشأ من التأثيرات السيكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنية التحتية وفقدان العائلة، ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-47 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصميم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثاره ونتائج الأزمات، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة إلى المتابعة وذلك بالاعتماد منهجية تتكون من أربعة مراحل وهي[45]:

- المرحلة الأولى: جميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10-300 فرد) الذين تعرضوا إلى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة كضرورة أساسية إعادة البناء واستعادة النشاطrecovery ؛

- المرحلة الثانية: استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصداقية وذات سلطة لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة، اختراق للسرية، وان يستسلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا،
- المرحلة الثالثة: توفير أخصائيين ذوي مصداقية في العناية الصحية، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى الغضب وللإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجحين عن الذين تم فقدهم؛
- المرحلة الرابعة: مناقشة استراتيجيات العناية بالذات self-care والتعامل الشخصي، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تحقيق حدة ردود الأفعال اللازمة كذلك مناقشه استراتيجيات إدارة الإجهاد Management Stress- على أن تكون عملية وبسيطة بالإضافة إلى تقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط.

III_2_إستراتيجية إدارة الأزمة الإعلامية: يتوافق مع الأزمة نقص وتشويش المعلومات في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثقة بشأن الأزمة، لا سيما أن أزمات المنظمة هي سبق صحفي لذا فان العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية وفقا للمنهجية الآتية [46]:

- ✓ قول الحقيقة، أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفورا لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة، أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وارتفاع الشائعات كلما استمر غياب المعلومات الدقيقة، وعندما يكون من الصعب نجاح الاتصالات؛
- ✓ عقد اللقاءات العامة والاجتماعية والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها؛
- ✓ إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق مع المعلومات الدقيقة والواضحة إلى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة؛
- ✓ تعيين متحدث رسمي متدرب؛
- ✓ إتاحة الفرص للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الالكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية للإعادة بناء الثقة.

III _3_إستراتيجية تعزيز المرونة الاجتماعية: تعتمد الإستراتيجية الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة استجابة المواطنين، والجهات التنفيذية والقيادة المسؤولة، وتعد القدرة السريعة على استعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم ترتكز على الصحة الاجتماعية ممثلة بالتجارب والتجربة والجودة المنظمة وفي الآتي منهجية لتعزيز المرونة الاجتماعية[47]:

I. تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة ملائمة وفعالة في الظروف الصعبة عند انهيار الهياكل القيادية، وأن ترتكز قراراتهم على قيم جوهرية؛

II. تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على إنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بتقانة المعلومات مع التشجيع على الاستجابة الأولية في ظل تغطية إعلامية إيجابية؛

III. العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والإعلام بما يسهل استجابة الجماعة أو المجتمع العفوية للأزمة؛

IV. التخطيط والتدريب المستمر والشمولي على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتملين في منطقة محتملة؛

V. العمل مع القطاع والخاص على إصلاح الأضرار؛

VI. التدريب على محاكاة خطط الطوارئ للمنظمات الخاصة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبادلة ويمكن أن تنفذ داخليا أو الاستعانة بمنظمات خارجية؛

VII. تدريب قادة المنظمات والقادة السياسيين على السلوك المرن أوقات الأزمات.

III _4_إستراتيجية إدارة الاتصالات في الأزمة: يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة والإدارة والأزمة بشكل عام وفقا للمنهجية التالية [48]:

- ✓ العمليات: ويرتكز على استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع الضحايا وتخفيض مستوى التغطية الإعلامية للحدث حينما يكون سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع، ويشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية وهي (الصراحة والتفسير، التصريح، الندم، الاستشارة، الالتزام والتعويض؛
- ✓ إدارة الضحية: يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بإيجابية وإلا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناشدتهم لوسائل الإعلام؛
- ✓ الثقة والمصداقية: إذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تسند إلى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ لسلوك المنظمة المستقبلي.

ومن أهم السلوكيات التي تظهر المصداقية هي [49]:

- ✓ تهيأ للتحدث بشكل علني؛
- ✓ توفير معلومات متقدمة؛
- ✓ اصغي جيدا وتكلم بلغة واضحة؛
- ✓ اشرح المشكلات والتغييرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خططك؛
- ✓ داوم على الاتصال وتعاون مع الإعلام، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يملكون الأسبقية الأعلى؛
- ✓ المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار.

- ✓ السلوك: يتضح اتخاذ خطط جديدة تنظم مباشرة بعد الأزمة، تستهدف التقليل من السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية، كالتكبر والعجرفة والتهرب من المسؤولية وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا وتخفيض مستوى حاجات الضحية.
- ✓ التوقع المهني: يقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني للعلاقات العامة في المنظمة مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استنادا إلى الصناعة التي تتواجد لتحديد الأضرار والتعويضات.
- ✓ البعد الأخلاقي: يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقيا، إذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بواعظ أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجيب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علنا وفورا بما ينسجم مع تلك التوقعات.
- ✓ الدروس المستخلصة: لا يمكن تجنب أغلب الأزمات، لذا فان تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروسا للتعلم من الأخطاء والفشل والنجاح كذلك من اجل التنبؤ أو تخفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة ولأن الذاكرة المنظمة قصيرة المدى فإن المنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها، كما يمثل التحدث علنا عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية صوب الحصول على مسامحة الجمهور المعني.

III _5_إستراتيجية وزارة الطيران المدني لمواجهة الأزمات: تقوم هذه الإستراتيجية على إتباع الخطوات المنهجية التالية [50]:

- انتهاج مبدأ الوقاية خير من العلاج من خلال تطبيق قياسات السلامة والجودة الشاملة وحماية البيئة والمجتمع والمحيط؛
- الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة من خلال إعداد خطط الطوارئ وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية ومراقبة كفاءة الأداء ومعدلات التشغيل اليومية بما يتوافق مع طبيعة النشاط؛
- تعظيم الإيجابيات ووضع الضوابط للتغلب على السياسات في المجالات التخصصية من خلال جعل الوقاية وجودة الأداء ضمن إجراءات العمل اليومي؛
- اختبار منظومة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة من خلال تنفيذ التفتيش والتجارب العملية الجزئية والشاملة؛
- تفويض صلاحيات اتخاذ القرار على كافة المستويات بما يتوافق مع طبيعة النشاط لضمان تحقيق التسلسل المنطقي المتدرج تصاعديا ليبدأ التعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة باستخدام الإمكانيات الذاتية في موقع الحدث، ثم الاستعانة بالإمكانيات المتاحة على المستوى القومي أو الدولي؛
- تحقيق التوافق والموائمة مع متطلبات المنظومة القومية لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة برئاسة مجلس الوزراء؛
- تطبيق المعايير والقواعد القياسية وأساليب العمل الموصي بها محليا ودوليا في المجال تامين سلامة الطيران المدني؛
- التطبيق العملي للخبرات المكتسبة والدروس على المستوى المحلي والدولي في مجال مواجهة الأزمات والكوارث.

خلاصة:

وفقا لما تم عرضه نستخلص أن المنهج العلمي في إدارة الأزمات يرتكز على الجانب الوقائي أو التسيير الإستباقي والعلاجي في التعامل مع الأزمات، كما أن إدارة الأزمات هي احدي الوظائف التنظيمية الخطيرة، لذا فانأي فشل أو خطا في إدارة الأزمات يؤدي إلى سلسلة من الأضرار والمخاطر ومن ثم تراكم الاضطرابات، الأمر الذي يؤدي إلى خسارة وفقد كبيرين في المنظمة قد يؤدي حتى إلى نهاية حياتها

الدرس الثالث: إجراءات إدارة الأزمات

أولا: الإجراءات المتخذة قبل وقوع الأزمة

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال[51]:

I. **إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:** هذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد" نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي، ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة؛

II. **إنشاء فرق التعامل مع الأزمة:** للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة؛

III. **التدريب:** يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة؛

IV. **التوعية والإعلام:** لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة؛

V. **التعاون الإقليمي والدولي:**مد جسور التعاون سواءً مع المنظمات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات؛

VI. **إعداد سيناريوهات الأزمة:** يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من

تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.

ثانيا: الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة

لذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات. وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة.

- ✓ **تنفيذ خطط الأزمات:** هنا يجب على وحدة إدارة الأزمات ،ضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة؛
- ✓ **قيادة مركز الأحداث:** أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه المعلومات والاتصالات، وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب؛
- ✓ **التعامل مع الإعلام:** يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة؛
- ✓ **أهمية الوقت:** الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة؛
- ✓ **ضبط وتنظيم التداخلات:** يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسئولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها – عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية – لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسئولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات؛
- ✓ **سرية المعلومات:** يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لأن التفريط في ذلك

يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة؛

- ✓ **المصالح وضرورات الأمن:** في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.

يضاف إلى ما سبق المهارات التالية[52]:

- ✓ تقدير الموقف بدقة وسرعة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة أثناء الأزمة وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم أو اتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها؛
- ✓ الاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية المحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل مخاطر أثار الأزمة؛
- ✓ استخدام المعلومات لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية قد تكون أحياناً أشد من أثر الأزمة أو الكارثة ذاتها، مع التأكيد على النظام وإعطاء مساحات وطرق تساعد في عملية المواجهة؛
- ✓ اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار والمهام)؛
- ✓ استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة جداً وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين؛
- ✓ الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة أي لابد من تحديد مسؤول للاتصال الإعلامي، والتأكد من الحصول على المعلومات بدقة؛
- ✓ المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوي العادي.

ثالثا: الإجراءات المتخذة بعد حدوث الأزمة

إدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

- **البناء وإصلاح الأضرار:** هي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانيات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية؛
- **التقييم والدروس المستفادة:** لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji – Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن

استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وأماكن القصور والتقصير.. مما يتيح فرصة للتغيير والتطور؛

- **إجراء الدراسات والأبحاث:** نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم – معنوياً ومادياً–لإجراء دراساتهم؛
- **وضع الضوابط لعدم التكرار:** يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

يتطلب التعامل مع الأزمات بصيرة استرشاديه، تحيط بقيود التعامل مع الأزمات وفقا لطبيعة الموقف والظروف والإمكانيات والأدوات والوقت المسموح به، والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها، ولذلك تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف يتعين الوصول إليها، وتتمثل في أهداف فورية عاجلة، لوقف تدهور الموقف وقف تصاعد الأحداث، الحد من الخسائر والنفقات، وأخرى نهائية لمعالجة آثار الأزمة وتطوير الأداء لاستعادة الأوضاع كما كانت عليها قبل الأزمة، وضع نظام وقائي يمنع تكرارها ويحول دون الأزمات المتشابهة، ولذلك فان التعامل مع الأزمة يتضمن جانبين أساسيين وهما[53]:

- **الجانب العلاجي:** يتولى معالجة الأضرار والخسائر، التي تسببت بها الأزمة، من خلال معرفة دقيقة وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر، غير أن الجانب العلاجي للأزمة يعد الجانب السلبي، إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة بعد أن تكون قد انتهت؛
- **الجانب الوقائي:** يهدف إلى إيجاد نظام حماية، للوقاية من الأزمات والتقليل ما أمكن من عواملها، عناصرها، استطرادا واجتنابا للكثير من الأضرار الشديدة الناجمة عنها ويعد هذا الجانب الوقائي هو الجانب الإيجابي.

وفي كلا الجانبين يبقى المدى الزمني للتعامل مع الأزمة، قصير الأجل إلى حد بعيد، لذلك يكون وقت التدخل المتاح محدودا والسرعة مهمة لتحقيق إنجاز ملموس أساسي للنجاح في مواجهة الأزمة في جميع الحالات قبل أناء وبعد الأزمة.

الدرس الرابع: أمثلة تطبيقية حول إدارة بعض الأزمات التنظيمية

أولا : أزمة شركة جونس أند جونسون

هي شركة تنتج المستحضرات الطبية والصيدلانية " الأدوية " ومن أشهر أنواعها **تيلينول** " مزيل للألم " وقد بلغت حصة المنتج من السوق الخاص بهذا النوع حوالي 35 % ب450 مليون دولار في السنة المساهمة في الربحية حوالي 20 %

- **الإجراءات المتخذة قبل الأزمة:**

I. السياسة المتبعة هي سياسة الباب المغلق مع الصحافة ؛

II. رئيس قسم إنتاج تيلينول قال " أننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحافيين **جوزيف** ؛

III. في سبتمبر 1982حدثت مأساة غير مسبوقة في صناعة السلع الاستهلاكية ب وم أ حيث توفي 7 أشخاص في شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول.

- **الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة:** حدد الرئيس لجنة تدخل لمنع وتجنب خسائر بشرية إضافية وقام بالإجراءات التالية ذكرها:
  - وقف الإعلان عن المنتج؛
  - وقف إنتاج المنتج؛
  - بعد أسبوع من الحادثة سحب المنتج من السوق وانخفضت في مدة أسبوعين بنسبة 87%؛
  - بالتعاون مع إدارة الأغذية والأدوية قامت الشركة باختبار 8ملايين زجاجة واكتشفت أن 8 زجاجات و75 كبسولة تم تسميمهم " أي أن السم حدث بفعل فاعل "؛
  - قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المتسببين في الأزمة؛
  - قامت الشركة بحملة توعية للجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول، كما قامت بإنشاء غرفة عمليات للرد على استفسارات طوال الليل والنهار، حيث تم استقبال أكثر من 350000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر إلى ديسمبر وحوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليه؛
  - وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد عن أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة.
- **الإجراءات المتخذة بعد الأزمة:**
  - كان الإعلان من أهم الوسائل الخاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في علاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط، كما انه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أو لا؛

- في نهاية شهر أكتوبر قامت الشركة بحملة تليفزيونية قيمتها 2مليون دولار تمثلت في ظهور طبيب للشركة **توماس جاتر** الذي أوضح أن المنتوج أصبح محفوظا من محاولات الغش والتلاعب؛
- بعد 3 أسابيع أعدت الشركة برنامج إخباريا من نيويورك موجها إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار؛
- لعبت الصحف أيضا خلال الإعلان دورا إيجابيا في شرح فكرة الغلاف الجديد؛
- مع انتهاء الأزمة وفي بداية 1983 والتي كتبت أكثر من 12500 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختبارات، وسحب المنتج من السوق لمنع حدوث المزيد من الخسائر البشرية لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوبا جديدا في التغليف وبحلول ربيع 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80% من حصته الضائعة من السوق.

***ثانيا:* أزمة شركة تويوتا**

تعد شركة تويوتا شركة كبرى متعددة الجنسيات مختصة في صناعة السيارات ويقع مقرها في اليابان، واجهت الشركة واحدة من أسوأ الأزمات التي يمكن أن تواجه أي منظمة أو شركة فمنذ نهاية 2009 تم استدعاء نحو 805 مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة وإيقافها وذلك في أكثر من دولة خاصة أن مكونات سيارات تويوتا تم إنتاجها في أكثر من دولة.

✓ **المشكلة الأساسية:**

تكمن في وجود عيوب في دواسة الوقود تتمثل في بطء استجابة السيارة مما يمثل خطورة بالغة على حياة السائق، الأمر الذي دفع بالشركة إلى استدعاء ما يقارب 9ملايين سيارة في عدة دول بهدف إصلاحها والتأكد من عوامل الأمان بها، وهي عملية قاربت تكلفتها على 2 بليون دولار.

✓ **انعكاسات الأزمة:**

انقسمت آثار الأزمة إلى انعكاسات داخلية وخارجية

- الانعكاسات الداخلية تمثلت في:
- انتقاد وزير اليابان لشركة تويوتا؛
- كثرة الانتقادات في ضد مجموعة تويوتا وتدهور علاقاتها بجمهورها الداخلي؛
- أكبر منظمة في اليابان اتهمت بتشويه سمعة البلد ككل.
- الانعكاسات الخارجية تمثلت في:
- الشكاوى القضائية الجماعية بتويوتا في الوم ا؛
- إلغاء شريحة واسعة من العملاء تعاملاتهم مع الشركة خاصة السوق الخليجية؛
- سحب السيارات التي بها الخلل في عدة بلدان أخرى، حيث تم سحب 6500 سيارة بمصر و6012 سيارة بالمغرب و309 سيارة أخرى.

✓ **التخطيط لمواجهة الأزمة:**

قامت شركة تويوتا بالتخطيط للتعامل مع الأزمة من خلال رصد أهداف الشركة في شكل نوعين من الأهداف وهي:

✓ أهداف قصيرة الأمد سريعة التحقق: بحيث تعمل الشركة من خلالها على التغلب على الأزمة الحادثة وتتمثل هذه الأهداف في:

✓ التأكيد على أن هدف الشركة الأساسي هو إصلاح العيوب الفنية التي ظهرت في بعض أنواع السيارات؛

✓ -توضيح طبيعة العيوب الموجودة في السيارات وكيفية إجراء عملية الإصلاح.

✓ أهداف طويلة الأمد: يتم تحقيقها والاستفادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتتحدد فيما يلي:

✓ -تطوير عمليات الكشف عن السيارات؛

✓ -تطوير عمليات بحوث العملاء لجمع المعلومات عنهم بدقة؛

✓ -إنشاء مركز لضمان الجودة في مراكز تويوتا؛

✓ -الاستعانة بدعم الخبراء الدوليين؛

✓ -زيادة حجم اتصالات الشركة مع القطاعات المختلفة؛

✓ -تدعيم الموزعين والوكلاء في جميع المناطق.

✓ **التخطيط لمواجهة الأزمة:**

تم من خلال مجموعة من الأنشطة أهمها:

✓ متابعة تطور الأزمة عبر مواقع الشركة الالكترونية؛

✓ تطوير قوائم البريد الالكتروني الخاص بالشركة لتسهيل عملية منع تفاقم الأزمة؛

✓ عمل خطط جيدة لمواجهة الشائعات؛

✓ إضافة خبير بالأنترنت للفريق وتقييم مدى الحاجة لوجود خبير خارجي؛

✓ اختبار الخطة لمواجهة الأزمة؛

✓ إضافة روابط للشركة المدعمة والحليفة لمواجهة الأزمة؛

✓ عمل صفحة فرعية لاتصالات الأزمة على الموقع الخاص بالشركة تضم معلومات عن الأزمة وتطوراتها؛

✓ استخدام الشركة عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة حيث اعتمدت على اعتذار أمام الجمهور تضمن التعبير عن عدم الانتباه لوجود عيوب فنية في سياراتها، كما وعدت جماهيرها بالتصدي لهذه الأزمة وإصلاح العيوب بالاستعانة بخبراء فنيين خارجيين، حيث وظفت كل الروابط والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل مع العملاء وتطمئنهم بأنها مشكلة بسيطة وسوف تقوم بإصلاحها وتعويض الخسائر التي سببتها؛

✓ عملت الشركة على تطوير وتوسيع جودة منتجاتها من السيارات بشكل دائم ومستمر وان هذه المشكلة ستتعلم منها ولن تقع فيها مرة أخرى؛

✓ عملت الشركة على الحفاظ على سمعتها لدى العملاء من خلال تواصلها بشكل دائم مع جمهورها عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي؛

✓ شرح الشركة للمكونات الخاصة بالسيارات التي يتم إصلاحها واستبدالها.

✓ **تحليل الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع أزمة تويوتا**

V_1_الاعتذار: حيث قامت الشرك على لسان رئيسها وعدد من مسؤوليها بالاعتذار للعملاء عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات وقد اقترن الاعتذار بما يلي:

✓ الاعتذار المباشر عن ظهور العيوب بالسيارات؛

✓ الطلب من العملاء ان يعطوا فرصة للشركة لتنال ثقتهم مرة أخرى؛

✓ شكر العملاء على تفهمهم وصبرهم حتى يتم إصلاح المشكلة على مستوى السيارات؛

✓ أكد الرئيس بان الشركة سوف تشكل لجنة للتحكم في الجودة في إطار جهودها لاستعادة الثقة.

V_2_اتخاذ إجراءات تصحيحية:

يكون ذلك من خلال الآتي :

✓ استدعاء السيارات التي بها خلل إلى مراكز الإصلاح لعلاج المشكلة الميكانيكية التي ظهرت بها؛

✓ الإعلان عن أرقام الهواتف والبريد الالكتروني للشركة ومراكز الخدمة وموزعيها لاستكمال عملية الإصلاح؛

✓ التأكيد على أن عملية الإصلاح تتم بأسرع وقت؛

✓ التأكيد أن مراكز الخدمة والعاملين فيها من الفنيين مدربين على إصلاح تلك العيوب وان قطع الغيار اللازمة متوفرة؛

✓ إن هذه المراكز ستعمل 24 ساعة للتسريع وتيرة الإصلاح.

V_3_ الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة: حيث أعلنت الشركة خلال تلك الفترة عن مجموعة من السياسات وارتبطت هذه الأخيرة بما يلي:

- الإعلان عن معايير الشركة في تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء؛
- الإعلان عن تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة الإضافية للمتضررين.

V_4_ إبراز تعاون الشركة وتلقيها المساندة والدعم من الجهات المعنية: عملت الشركة على إظهار تلقيها الدعم والمساندة المعنوية والعملية من جهات مختلفة وذلك لكسب ثقة العملاء من خلال إبراز ارتباط الشركة بهذه الجهات وتنسيقها معها وهو ما يعطي الأمان للعملاء، ويزيد من اقتناعهم بجهود الشركة للتغلب على المشكلة واستعادة سمعتها، زمن هذه الجهات:

✓ موزعي الشركة وعملاءها؛

✓ هيئات حكومية؛

✓ وزارة النقل الأمريكية.

V_5_ إبراز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: من خلال البرامج والأنشطة التي قوم بها لشركة لصالح ا لمجتمع والتي تضمنت جهود الشركة للحفاظ على مصداقية الشركة ونشر الثقافة المرورية والتوعية إلى جانب دعمها للأحداث الرياضية والثقافية ومساهمتها في برنامج العمل التطوعي ودعم المنظمات الخدمية.

V_6_ وسائل الاتصال المستخدمة مع الجمهور أثناء الأزمة: من بين الوسائل الاتصالية التي اعتمدت عليها شركة تويوتا نجد:

- ✓ وسائل تقليدية: بيانات صحفية، تقارير معلوماتية؛
- ✓ وسائل حديثة: تعتمد على التفاعل من خلال وسائل الاتصال الحواري وتضمنت:
  - إتاحة الفرصة للمستخدم في الموقع للرد ما ينشر من مضمون؛
  - إتاحة الحوار بين مسؤولي الشركة وجمهورها عبر الموقع TWITER؛
  - الفيديوهات ومواقع التواصل الاجتماعي بالصفحة الرئيسة للشركة؛
  - إعلانات تلفزيونية، الاهتمام بعرض الإعلانات، حوارات تلفزيونية

V_7_ التجسيد الوقائي للشركة:

- حرص الشركة على تقديم خطط وقائية تساهم في جودة سياراتها وأمنها؛
- العمل على تطوير الشركة وحرصها على إتباع معايير الأمان في الإنتاج وشعورها بالمسؤولية اتجاه العملاء؛
- التزام الشركة بالجودة في الإنتاج مستقبلا ونيل ثقة العملاء مجددا؛
- العمل على تزويد العملاء بسيارات آمنة وملائمة؛
- تنفق الشركة الملايين لتطوير تكنولوجيا الأمان في سياراتها؛
- العمل على استعادة الاستقرار؛
- تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة؛
- إجراء استطلاعات الرأي.

V_8_ تقييم أزمة شركة تويوتا قبل وبعد التخطيط

I. الآثار السلبية للأزمة: من بين الآثار السلبية التي كانت أثناء الأزمة لدينا:

I. تضرر الماركات اليابانية؛

II. تراجع أسهم الشركة سحب السيارات من السوق الدولية؛

III. تعرض الشركة لضربات شديدة أدت إلى إغلاق مصانع وتسريح العمال واندماج شركات أخرى؛

IV. خسائر بلغت أكثر من مليار دولار؛

V. التشكيك في نوعية السيارات وسمعتها؛

VI. تدهور اسم الشركة وسمعتها وصورتها الذهنية أمام العملاء بالإضافة إلى مصداقيتها؛

VII. تراجع رأس المال الشركة أثناء الأزمة؛

VIII. وقف إنتاج تويوتا بشكل مؤقت في معظم مصانعها؛

IX. سحب واستدعاء العديد من السيارات على النحو التالي: مليون سيارة بأمريكا؛ 180865سيارة ببريطانيا؛ 3200سيارة من الإمارات؛ 6500 سيارة من مصر؛ 216000 سيارة من ألمانيا؛ المجموع يقارب 9ملاييين سيارة مسحوبة؛

X. تسبب الأزمة في أكثر من 815 حادث و314 إصابة و19 حالة وفاة.

II. الآثار الإيجابية للأزمة: من بين الآثار الإيجابية التي كانت بعد الأزمة لدينا:

- ✓عمل الموزعين في الشركة مع العملاء بثقة وذلك باقتنائهم السيارات بأمان؛
- ✓الأساليب الإستراتيجية التي استعملتها الشركة؛
- ✓الحملات الإعلانية التي استعادت بها الشركة صورتها الجيدة؛
- ✓تطبيق الشركة للمهام الخاصة في التعامل مع الأزمة؛
- ✓إلزام الشركة بالجودة في الإنتاج؛
- ✓التأكيد على التزام الشركة السرعة في التواصل مع شكاوي العملاء؛
- ✓إنشاء وتطوير مراكز لضمان الجودة.

خلاصة

يتضح وفقا لما تم تناوله بأن إدارة الأزمة تجمع مابين المعرفة العلمية و العملية التطبيقية، غاية في الدقة وأي خطوة غير محسوبة بشكل جيد بإمكانها ان تزيد من تصعيد قوى الأزمة، و الحكم على نجاح إدارة الأزمات على أرض الواقع يرتبط بفعالية قيادة الأزمة و اتصال الأزمة و توافر المعلومات بالكم و الجودة المطلوبة و في الوقت المناسب لأن إدارة الأزمة هي دالة للسرعة .

الدرس الخامس: إدارة الأزمة في المنهج الإسلامي

أولا: نموذج أبو بكر الصديق في إدارة الأزمات

من أشهر الأزمات التي حدثت في عهده لدينا[54]:

I. أزمة وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم

حيث عالجها وهي تعد مصيبة المسلمين من خلال الاتي:

- ✓ التأهيل النبوي لأبي بكر وإعداده الإعداد السليم والمتين لكي يكون قادرا على تحمل مسؤولية الإسلام والمسلمين من بعد النبي؛

- ✓ تأكد أبو بكر من وفاة النبي حينما دخل وهو مسجى بالفراش؛
- ✓ الهدوء والثبات والرزانة والتحكم في الموقف وعدم العصبية أو التوتر في إدراك الحقيقة الأمر، ومعالجة اضطراب وارتباك المسلمين؛
- ✓ استخدام الحجة والإقناع والعلم والحكمة فقد استشهد بالقران الكريم وتلا منه الآية المذكورة، وما كان الصحابة إلا أدركوا حقيقة الموت وان البقاء لله وحده سبحانه وتعالى..وهكذا.

II. أزمة الخلاف بين الانصار والمهاجرين على تولي أمر المسلمين بعد وفاة النبي صلى الله عله وسلم

حيث تكلم أبو بكر ولم يترك شيئا انزل في الأنصار ولاذ كره رسول الله من شأنهم إلا ذكره، وقال: لقد علمتم أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال /: لو سلك الناس واديا وسلكت الأنصار واديا سلكت وادي الأنصار.

ومما سبق تتضح حكمة وحنكة ومهارة أبو بكر الصديق في إدارة الأزمة بطريقة عقلانية ورشيدة، ولولا ذلك لتفرق حال المسلمين بين المهاجرين والأنصار، وذلك قبل أن يدفن رسول الله صلى الله عليه وسلم.

III. أزمة الردة

تعد أزمة الردة من أشد الأزمات التي حدثت بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم، والردة تعني الارتداد عن دين الله، فالمرتد كل من صح انه كان مسلما ثم خرج إلى دين كتابي أو غير كتابي، بمعنى هو كل من أتى بما يوجب الكفر بعد إسلامه. وهكذا. ومن أمثال المرتدين مسيلمة الكذاب، الأسود العنسي وغيرهم من الكافرين وهنا قام أبو بكر في الناس خطيبا وأرسل كذلك للمرتدين خطاباته من خلال قادة الجيوش بعد أن قرر قتال المرتدين آخذا بذلك رأي الصحابة وكانت قراراته صائبة في حماية المدينة من غزو المرتدين.

ثانيا: نموذج عمر بن الخطاب في إدارة الأزمات

تحدى عمر بن الخطاب الكثير من الأزمات وانتصر عليها ولعل أشدها وأشهرها انتصاره على نفسه ودخوله الإسلام إلى جانب الكثير منها[55]:

✓ أزمة عام الرمادة

سنة 18 هجرية أصاب الناس في الجزيرة العربية مجاعة شديدة وحدب وقحط واشتد الجوع حتى جعلت الوحوش تأوي إلى الأنس، وحتى جعل الرجل يذبح الشاة فيعافها من قبحها، وماتت المواشي جوعا، كما ينسب اسم عام الرمادة، إلى الريح التي كانت تسفى التراب كالرماد واشتد القحط وعزت اللقمة، وهرع الناس إلى المدينة يلتمسون لدى أمير المؤمنين حلا.وكانت ردة فعلة كالتالي:

- ✓ يحرم نفسه من أكل اللحوم والسمن واللبن، وهو القائل كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يمسني ما مسهم؛
- ✓ لم يترك وسيلة في الدين أو الدنيا لجدب المطر إلا لجأ إليها؛
- ✓ أقام معسكرات للاجئين عام الرمادة، الذين قدموا من كل ناحية إلى المدينة المنورة، وكان يشرف بنفسه على طهي الطعام لهم؛
- ✓ الاستغاثة بالله وصلاة الاستسقاء؛

- ✓ الاستعانة بأهل الأمصار أمثال عمر بن العاص في مصر فبعث إليه بآلاف من بعير تحمل الدقيق، وبعث في البحر بعشرين سفينة تحمل الدقيق والدهن وخمسمائة آلاف كساء؛
- ✓ تأخير دفع الزكاة بسبب الأزمة إلى ما بعد خصوبة الأرض.
- ✓ **أزمة الطاعون**

ظهرت في سنة 18 من الهجرة وسمي طاعون عمواس إلى بلدة عمواس ما بين القدس ورملة، حيث كانت أول بلدة ظهر بها الداء ثم انتشر في الشام، حيث كان المرض قاتلا ومميتا يحصد الأرواح بلا هوادة، فكان سنة 17 هـ قرر أن يزور الشام فخرج إليها ومعه المهاجرين والأنصار حتى نزل على حدود الحجاز، فلقيه أمراء الأجناد واخبروه أن الأرض سقيمة، فتشاور مع أصحابه في هذا الأمر، ولما سمع بهم عبد الرحمان بن عوف فجاراهم وقال: إن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إذا سمعتم بهذا الوباء ببلد فلا تقدموا عليه وإذا وقع ببلد وانتم فيه فلا تخرجوا فرارا منه، هذا وقد استشهد من هذا المرض أبو عبيدة الجراح وأيضا معاذ بن جبل وغيرهم من الصحابة.

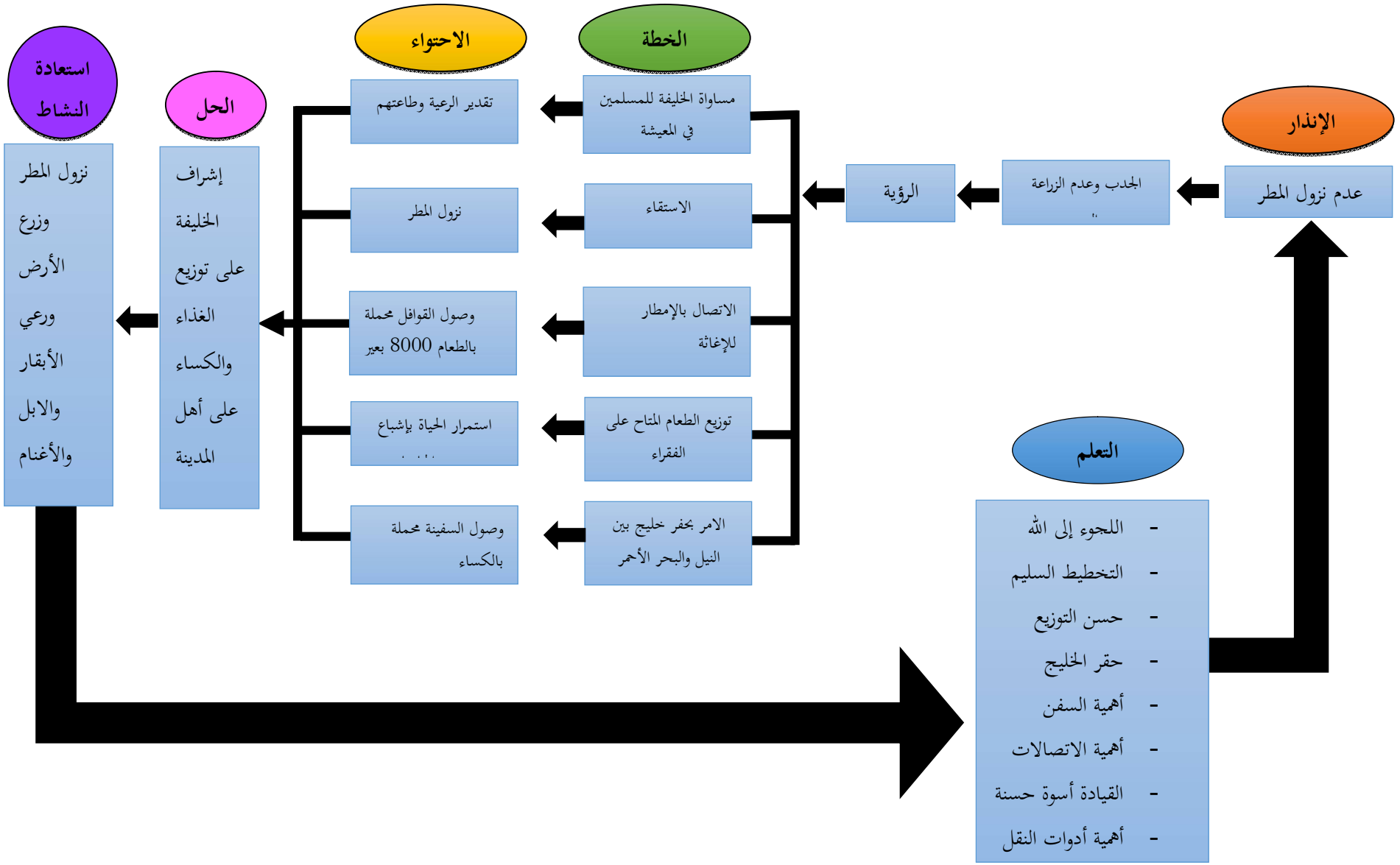
فكان من سماته الشجاعة على مواجهة التحديات وتحمل المسؤولية واتخاذ قرارات إستراتيجية بعد التشاور والمشاركة من الزملاء التابعين، والأخذ بالأسباب والثقة بالله في سداد الأمور.

ثالثا: نماذج لعينة من إدارات الأزمات في الإسلام

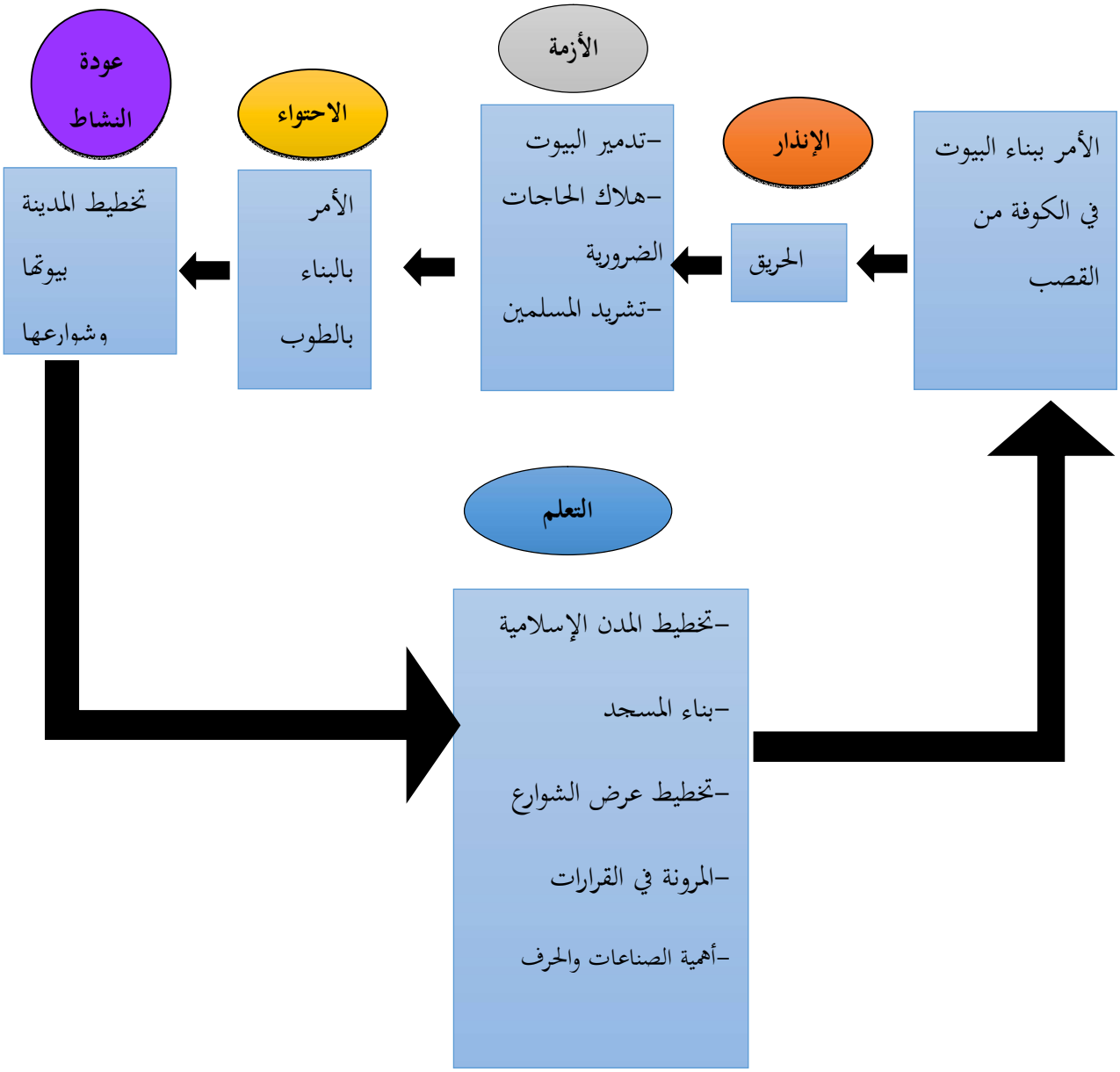
عرف عصر المنهج الإسلام تألقا في معالجته للأزمات التي حدثت في عهد الخلفاء و الأنبياء، نحاول ايجازها من خلال الأشكال التالية تبعا لمراحل إدارة الأزمة[1] :

[1] سوسن سالم الشيخ –**إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام** –دار النشر الجامعات –القاهرة -2003-ص ص 33 -105.

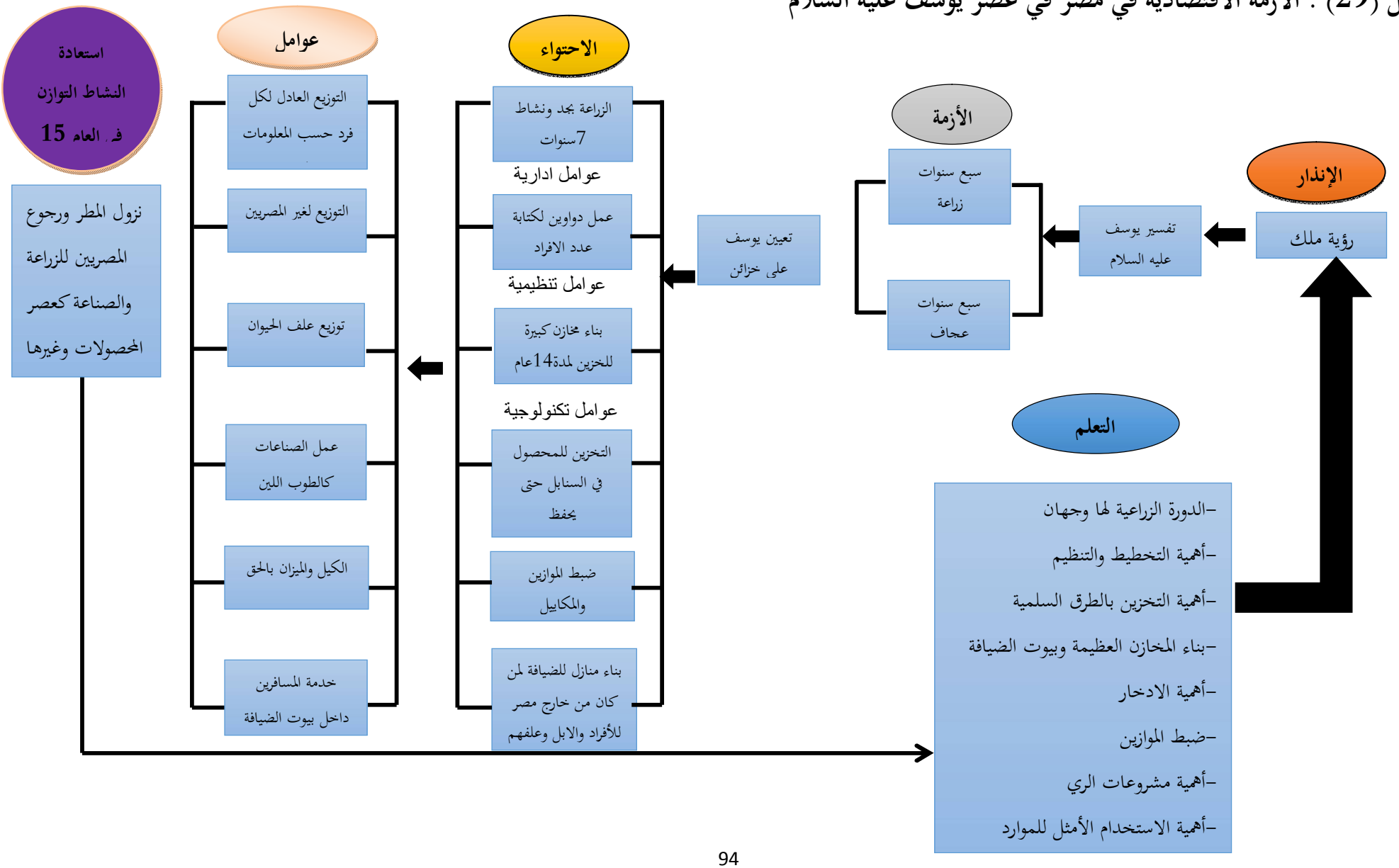
شكل(27) : أزمة عام الرمادة في عصر عمر بن الخطاب رضي الله عنه



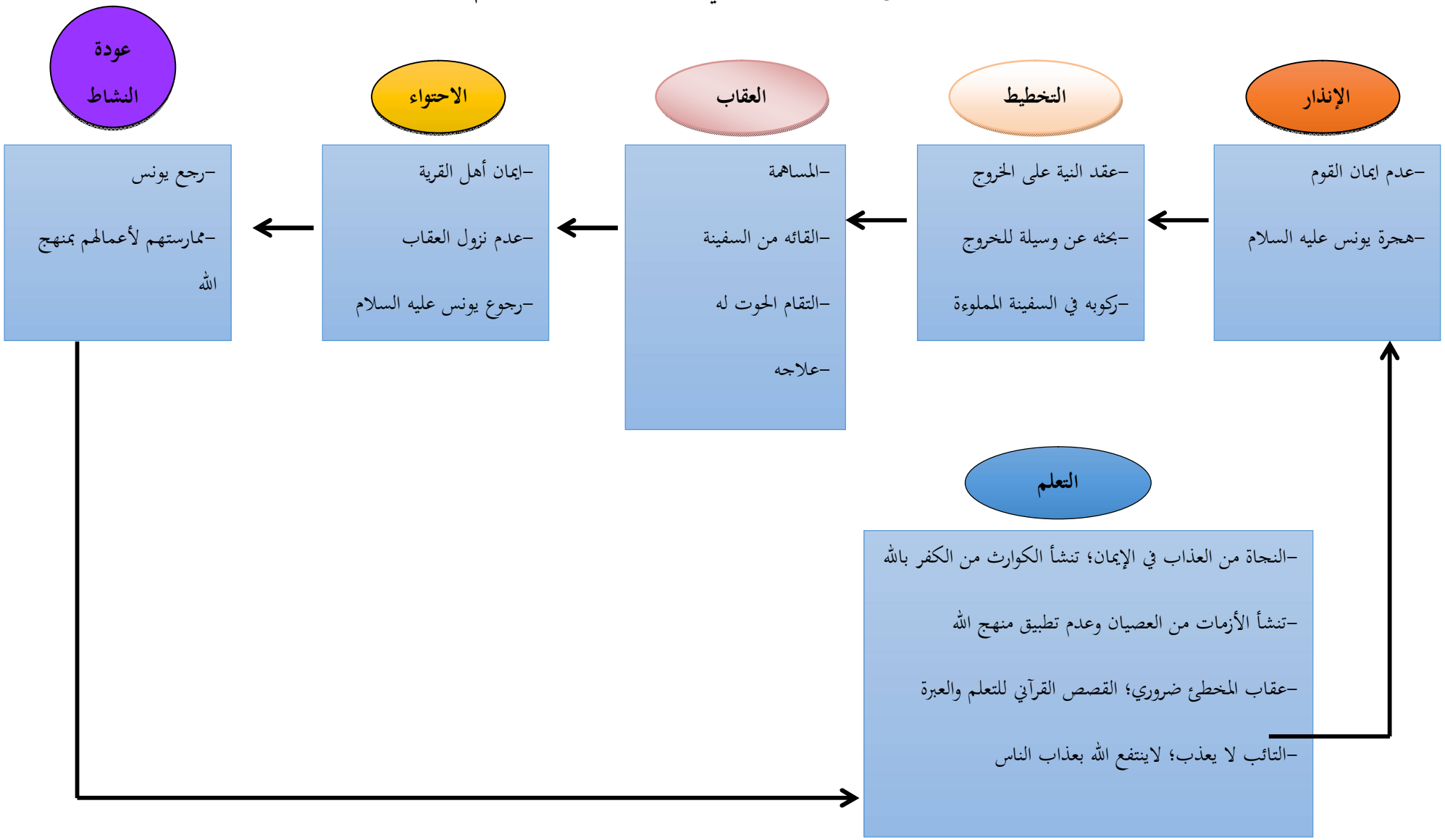
شكل (28 : أزمة حريق الكوفة في عصر عمر بن الخطاب رضي الله عنه



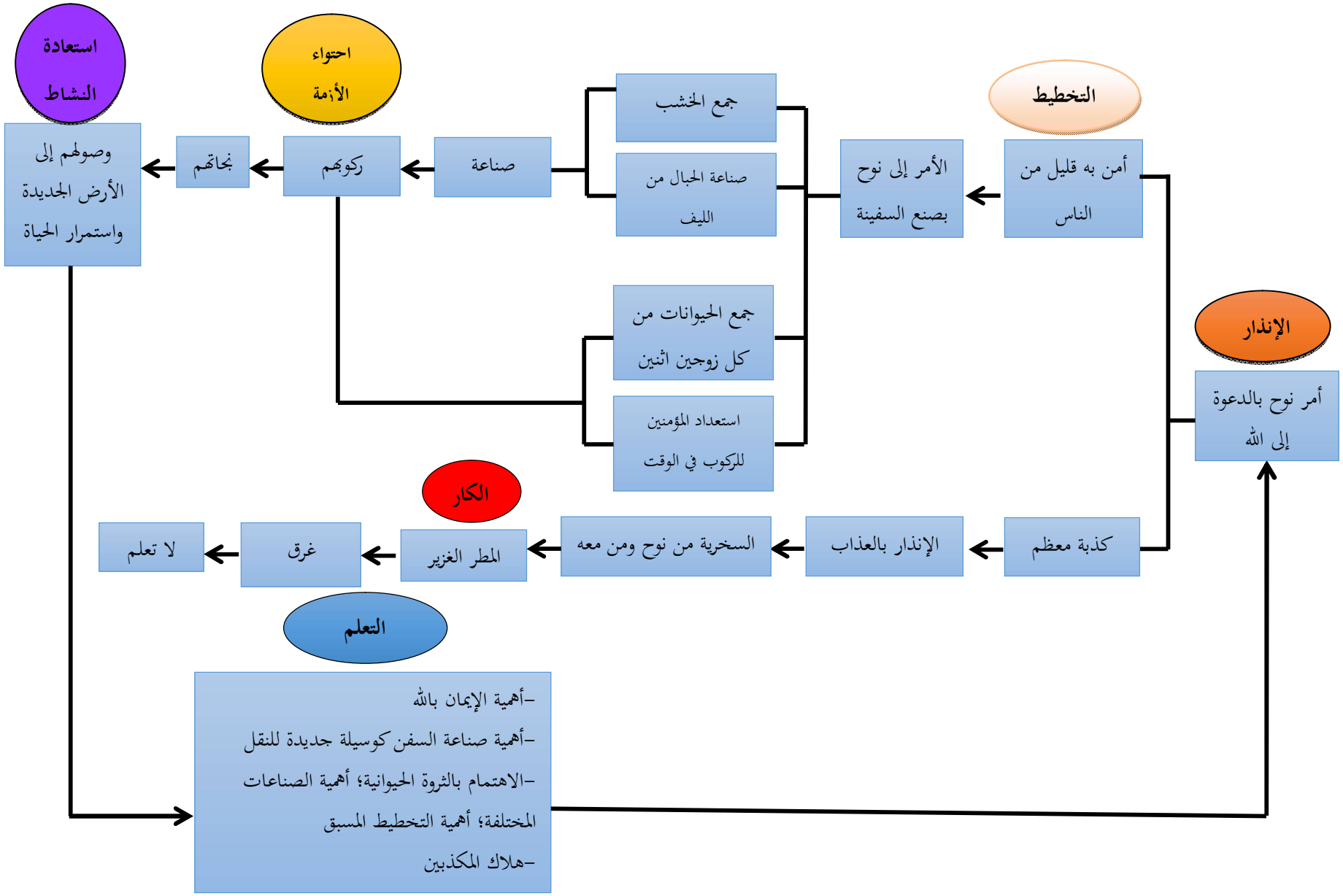
شكل (29) : الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام



شكل (30) : الأزمة في عصر يونس عليه السلام



شكل (31 : الأزمة في عصر نوح عليه السلام (الغرق والنجاة في سفينة



الجدول رقم 06: ملخص نماذج الأزمات في عصر الخلافة الرشيدة

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
جمع القرآن: موت القراء في حروب الردة	-مشاورة الصديق للصحابة -تكليف زيد بن ثابت للمهمة	-جمع القرآن من الأكتاف والعصب بشهادة الصحابة كل آية بشاهدين	-كتبوا القرآن في الصحف -نسخوا القرآن -دققوا في جمع السنة
عام الرمادة: ندرة الأمطار	-ترشيد الاستهلاك -طلب المدد من الأمصار	-وصول المدد -حفر الخليج بين نهر النيل والبحر الأحمر	-التوزيع بالسرية -السفن وسيلة نقل سريعة -خططوا للأزمات
حريق الكوفة: اشتعال النار في المساكن المصنوعة من القصب	-أمر الخليفة بالبناء بالطوب اللين -اختاروا مكانا آمنا لبناء المدينة الجديدة	-اختاروا مكانا مناسبا لمدينة الكوفة بجانب الماء والمرعى -بنوها بالطوب اللين	-تعلموا تخطيط المدن -بنوا المسجد في وسط المدينة -تعلموا المرونة في اتخاذ القرارات
-نسخ القرآن: اختلاف القراءة بين المسلمين	-أمر الخليفة عثمان بن عفان رضي الله عنه بنسخ القرآن وتوزيعه في الأمصار	-نسخ القراء النسخ -أرسلوها إلى الأمطار	-حفظ القرآن -حفظ اللسان العربي -الدقة -الاتصال والشورى والنصح

المصدر : سوسن سالم الشيخ –**إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام**–دار النشر الجامعات –القاهرة – 2003–ص 105.

الجدول رقم07 : ملخص نماذج الأزمات في القرآن الكريم

أسباب الأزمة	اسم الرسول	مظاهر الأزمة	صور العقاب	أسباب المعالجة	التعلم
-تعدد الآلهة -تكذيب الرسول	-نوح عليه السلام	-المعاندة والسخرية من نوح -احتقار المؤمنين	-الطوفان والغرق والموت	-صنع السفينة -جمع الحيوانات -ركوب المؤمنين معه -نجاتهم ووصولهم إلى الأرض الجديدة	-تعلم صناعة السفن -التخطيط -وسائل نقل جديدة -تربية الحيوانات والمحافظة عليها
-نقص المطر بسبع سنين	-يوسف عليه السلام	-انخفاض منسوب المياه -عدم الزراعة -قله الموارد -غلاء الأسعار	-لا عقاب لإطاعتهم الأوامر	-التخطيط الطويل الأجل -بناء المخازن الكبيرة -التخزين في السنابل -التوزيع بالسوية -ترشيد الاستهلاك -جعل جزء من القمح للزراعة	-الدورة الزراعية -التخطيط للأزمات -الطرق السلمية للتخزين -الفندقة -أهمية المشروعات على نهر النيل لخزن المياه

-عدم ضبط المكاييل والموازين والنقد	-شعيب عليه السلام	-ارتفاع الأسعار -التضخم -اختلاف قيم النقود -الفساد في الأرض وعدم الأمن	-الصحية والظلة	-الإصلاح النقدي -ضبط الموازين -ضبط المكاييل	-أهمية القيم كالعدل -أهمية الرقابة على النقد والكيل والوزن -أهمية القيم التنظيمية والأخلاقية
-جهل القوم-عدم -استخدام الموارد المتاحة -القرارات غير الرشيدة.	-ذو القرنين	-اعتداء الأعداء عليهم وأخذ مالهم	-لا عقاب	-العمل الجاد -البحث عن المعادن -تصنيع المعادن -سد الثغرة ببناء السد	-أهمية القيادة -أهمية العمل الجماعي -أهمية الصناعة -ضرورة تنمية الموارد البشرية -أهمية عمل الفريق -ضرورة نظام الثوب والعقاب
-القرارات غير الرشيدة	-يونس عليه السلام	-عدم الطاعة -هجرة يونس -التقام الحوت له	-الريح ورجوع القوم	-رجوع القوم إلى الإيمان -رجوع يونس إلى القرية - إتباع المنهج	-في الإيمان النجاة من العقاب -ترشيد القرارات

المصدر : سوسن سالم الشيخ –**إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام** –دار النشر الجامعات –القاهرة -2003-ص 48.

الدرس السادس: الإدارة بالأزمات

يستخدم الكثير من المديرين في منظمات الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل فرض وتكريس مصالحهم، وإملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى ودفع هذه الأطراف إلى الاستجابة لهذه المصالح والأهداف بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ولا ينجح أسلوب الإدارة بالأزمات في كل البيئات إذ أن هذا الأسلوب ينجح بصورة أكبر في المنظمات التي يسود فيها النمط القيادي الدكتاتوري، وكذلك ينجح عندما تكون القيادة العليا وأنصارها فقط هم الذين يتحكمون في القرارات، وعندما لا يتوفر لدى أفراد هذه المنظمات البيانات والمعلومات الكافية عن سير الأحداث.

أولا: ماهية إدارة بالأزمات

لفهم مفهوم الإدارة بالأزمات فهما صحيحا ودقيقا، فانه لا بد من التمييز والتفريق بين إدارة الأزمات من جهة و الإدارة بالأزمات من جهة أخرى حيث أن إدارة الأزمة تعني الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية، التي تهدف أهداف المنظمة وأنشطتها [56].

ويكون ذلك عبر عملية شاملة ومتكاملة تحقق الاستفادة من إيجابيات الأزمات وتتجنب سلبياتها.

أما مفهوم الإدارة بالأزمات: هي عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار على المشاكل الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشاكل الأخرى الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج[57].

- ✓ **تعريف الإدارة بالأزمات**

هي أسلوب يمارسه طرف محدد ضد طرف آخر خلال فترة زمنية محدودة، وهي ترتبط بإحداث توليد الضغوط الأزموية وجني المكاسب من وراء هذه الضغوط وينتهي استخدام هذا الأسلوب بانتهاء الحدث المرتبط بصنع الأزمة وهذا الأسلوب يقود إلى خراب المنظمة ودمارها إذا استمر المديرون في استخدامه [58].

إن استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يؤدي إلى بروز وظهور ما يسمى بالأزمة المصنوعة وهذه الأزمة تتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص أهمها [59]:

I. توزيع الأدوار على القوى المشاركة في صنع هذه الأزمة؛
II. الإعداد المبكر لهذه الأزمة؛
III. تهيئة البيئة التنظيمية للأزمة المصنوعة؛
IV. تقديم المبررات الكافية التي تعزز الأزمة المصنوعة؛
V. الاختيار الدقيق لموعد تفجير الأزمة المصنوعة؛
VI. التصعيد في توتير الأجواء إلى حين تحقيق الهدف من وضع الأزمة.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات ليس بالضرورة أن يكون هدفا سلبيا، فقد يكون هذا الهدف هدفا إيجابيا يعود بمزايا ومنافع إيجابية على المنظمة أو المجتمع أو كليهما.

والأزمات المصنوعة قد تكون[60]:

- ✓ مزدوجة التأثير (مركبة)؛
- ✓ محدودة التأثير لا يترتب على صنعها تأثيرات ممتدة؛
- ✓ كما قد تكون الأزمة ذات أحداث متسارعة أو ذات أحداث محدودة غير سريعة.

- ✓ **أسباب استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات**

يجري استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات لأسباب متعددة منها[61]:

- ✓ تغطية إخفاقات المديرين في حالات فشلهم الإداري والمالي.

✓ يستخدم كأسلوب سيطرة على المرؤوسين والآخرين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما.

ثانيا: مراحل صنع الأزمة المفتعلة

إن عملية صناعة الأزمة المفتعلة كأسلوب للإدارة بالأزمات تمر بمجموعة من المراحل وهذه المراحل هي[62]:

- **مرحلة الإعداد والتحضير والتمهيد لولادة الأزمة:**

في هذه المرحلة يجري التمهيد لافتعال الأزمة لتكون أداة تستخدم في منهج الإدارة بالأزمات، ويتم هنا تهيئة البيئة التنظيمية لهذه الأزمة بصورة تضمن نموها بصورة ناجحة، وتكفل تصاعد وتيرتها في أركان المنظمة المختلفة.

وهناك خطوات متعددة يجري استخدامها في هذه المرحلة من أجل الإعداد للأزمة المصنوعة والتحضير لولادتها، وأهم هذه الخطوات ما يلي[63]:

✓ ممارسة ضغوط الاتصال على المنظمة بهدف افقادها حالة التوازن وجرها نحو الضعف والأفعال غير المناسبة وغير الفاعلة، وتحديث تأثيرات واضحة في صانعي القرار في المنظمة؛

✓ إطلاق الشائعات المستندة إلى حقائق جزئية، ونشر الأكاذيب التي تدعم هذه الشائعات، وتشويه الأطراف المقصودة في المنظمة والمستهدفة من الأزمة المصنوعة، وإظهارهم بأنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والعقلانية ويتسببون في انهيار المنظمة ويشكلون عليها خطرا كبيرا؛

✓ العمل على كسب المؤيدين والمناصرين لأية أفعال أو تصرفات أو تدخلات يقوم بها صانعو الأزمة المفتعلة، ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام الإعلام بصورة مكثفة وصياغة الرسالة الإعلامية بصورة تصب في تحقيق إشعال الأزمة والتركيز على إيصال هذه الأزمة إلى هدفها.

- **مراحل تصعيد الأزمة وتنميتها أو مرحلة التعبئة للأزمة المصنوعة**

في هذه المرحلة يجري التركيز على حشد وتجميع كل الأطراف وكل القوى المعادية للطرف المستهدف في المنظمة، ويجري التركيز على التصعيد العنيف للأزمة وإيصال هذه الأزمة إلى درجة عالية، وإيقاع الطرف المستهدف في شباكها عبر مجموعة من التكتيكات المتكاملة التي تعمل في كل الاتجاهات والأبعاد وأهم هذه التكتيكات[64]:

✓ تكتيك التصعيد الأفقي: يطبق تكتيك التصعيد الأفقي ويمارس من خلال الاعتماد على مصادر داخلية وخارجية، ويتم اختيار المصادر المتنوعة القادرة على إحداث درجة وكمية كبيرة من الضغوط المتصاعدة القادرة على إحداث التشتيت وأعمال الطرف الآخر (المستهدف بالأزمة المصنوعة).

✓ تكتيك التصعيد العمومي (الرأسي): يرتكز التصعيد العمودي على إيجاد وتوفير كمية كبيرة من الضغوط المتتابعة من خلال توليدها من مصدر واحد فقط وليس من عدة مصادر كما هو الحال في تكتيك التصاعد الأفقي، وهذا المصدر الأزموي يجب أن يتم اختياره وتحديده بدقة وعناية كبيرة، بحيث يكون قادرا على توليد التحديات الازموية المتتابعة بدرجة كاملة من العنف والقوة بما يكفل زعزعة الطرف المستهدف وعدم قدرة هذا الطرف على مواجهة هذه الضغوط بحيث يتمكن هذا المصدر(بما يولده من ضغوط متتابعة) من إيقاع

الطرف المستهدف في شباك الأزمة المصنوعة، ويرتكز هذا التكتيك على حشد قوى وضع الأزمة والقوى المناصرة والمؤيدة لها على التواجد المكثف والمستمر في أماكن توليد الأزمة وزيادة التوتر ورفع وتيرة الأزمة المصنوعة.

✓ تكتيك التصعيد الدائري التراكمي: إن تكتيك التصعيد الدائري المتراكم هو نوع من التكتيكات التي تستخدم لزيادة حدة وقوة الأزمة صعودا وهبوطا، بحيث يتم تصعيد الأزمة بصورة كبيرة جدا، ثم يجري تخفيض حدة هذا الأزمة لمدة محدودة، ثم يتم تصعيدها مرة أخرى لزيادة الضغوط على الطرف المستهدف، ووفقا لهذا التكتيك فانه يتم إيجاد بؤر ومصادر لصنع الأزمة وزيادة شدتها، والتخفيف تارة أخرى، وهذه البؤر والمصادر الازموية تكون ذات تجدد ذاتي وتلقائي، وتؤدي إلى تزايد واضح ومتراكم في الأزمة المصنوعة في كل دورة من دوراتها، وفي هذه المرحلة(مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها) فان ضاعت الأزمة قد يستخدمون الكثير من الأدوات المادية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية واضحة ومباشرة في تصعيد الأزمة، ومن هذه الأدوات المادية لدينا[65]:

- العمل على تأكيد صدق الشائعات التي تمت إشاعاتها في المرحلة السابقة(المرحلة الأولى) ويتم ذلك من خلال استخدام وثائق حقيقية أو وثائق مزورة بدقة، وإيصال بعض هذه الوثائق بصورة ذكية إلى وسائل الإعلام المحلية(وأحيانا إلى وسائل الإعلام الدولية)؛
- السعي إلى إحداث أزمة مالية في المنظمة، بحيث تصبح هذه المنظمة غير قادرة على دفع الأجور كاملة وغير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الغير؛
- اللجوء إلى استخدام أدوات غير أخلاقية وتبني تصريفات تعزز استخدام هذه الأدوات الغير أخلاقية لتصعيد الأزمة وإحراج الطرف الآخر وإرباكه وإرباك قراراته؛
- اللجوء إلى استخدام العنف والاضطرابات وإعاقة العمل لإيقاع الطرف المستهدف في حرج مع الأطراف التي تعاقد معها، وإيقاعه أيضا في حرج مع المستهدفين ومع الجمهور.

- **مرحلة المواجهة العنيفة:**

هذه المرحلة هي خلاصة ما تم تخطيطه وتنفيذه في المرحلة الأولى والثانية وتجري في هذه المرحلة مواجهة عنيفة جدا بين صناع الأزمة من جهته والطرف المستهدف بالأزمة المصنوعة من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من الشروط التي يراعيها صناع الأزمة لضمان نجاح وفعالية هذه المرحلة (مرحلة المواجهة العنيفة) وأهم هذه الشروط ما يأتي:

- الدخول في هذه المرحلة في الوقت الذي لا يكون فيه الطرف المستهدف مستعدا للمواجهة أو قادرا عليها وسحب هذا الطرف إلى الأحداث الساخنة في الوقت الذي يكون في أضعف قدراته وإمكاناته؛
- الاختيار الدقيق لمكان المواجهة مع الطرف المستهدف بحيث تكون المواجهة في المكان الذي لا يملك فيه هذا الطرف القدرة الكافية على السيطرة وتتوفر في هذا المكان أسباب هزيمته من جانب آخر يكون لصناع

الأزمة، زمام المبادرة في هذا المكان، وقدرات كبيرة في التأثير وتوجيه الأحداث نحو تحقيق أهداف صناع هذه الأزمة؛

- الاختيار الفعلي والدقيق للمكان الذي تجري فيه المواجهة مع الطرف المستهدف بحيث يملك صناع الأزمة القدرة الكبيرة على التأثير في سير الأحداث وتغييرها في هذا المجال، وهذا المجال قد يكون مجالا تسويقيا أو ماليا أو اقتصاديا أو إنتاجيا أو مجال العلاقة مع المجتمع أو الدولة أو غير ذلك من المجالات.

- **مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف:**

إن نجح صناع الأزمة في إيصال عملية صناعة الأزمة إلى هذه المرحلة يكونون قد حققوا نجاحا كبيرا، حيث أن الطرف المستهدف يكون قد فقد قوته وتوازنه في المنظمة، وأصبح غير قادر على إدارة أعمال المنظمة وتسيير أمورها وأصبح لا يوجد لديه رؤية مستقبلية واضحة لأوضاع المنظمة، و بالتالي أصبح غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة.

وفي ضوء ذلك فان الطرف المستهدف يستلزم ويقر بالهزيمة ويتخلى عن أهدافه ويتم استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتوافق مع أهداف صناع الأزمة، وترتبط بمصالحهم.

- **المرحلة مرحلة التهدئة:**

في هذه المرحلة يكون صناع الأزمة قد حققوا أغلب ما يريدون بانتهاء المرحلة السابقة (السيطرة على الطرف المستهدف) ولذلك فإنهم يعملون على تخفيف حدة الأزمة وضغوطها على الطرف المستهدف، وتخفيف التوتر بين صناع الأزمة والطرف المستهدف.

وفي هذه المرحلة يستجيب الطرف المستهدف لمطالب صناع الأزمة، كما يتم في هذه المرحلة الاستعانة النشاط الإعلامي والإعلاني لترسيخ وتعزيز التهدئة بين الطرفين وإعادة الأمور إلى التوازن والاستقرار والعمل الفاعل.

- **مرحلة ابتزاز الطرف المستهدف (مرحلة جني المكاسب):**

في هذه المرحلة يسعى صناع الأزمة على تعظيم مكاسبهم من صناعة هذه الأزمة ويعملون على تحقيق ذلك بصورة أخلاقية تظهر أن ما يطلبونه هو لصالح المنظمة ولصالح العام، بينما تكون ذلك تكريسا لمصالح هذا الطرف على حساب الأطراف الأخرى في المنظمة.

ويتم تعظيم مصالح صناع الأزمة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها[66]:

- إجبار الطرف المستهدف على اتخاذ قرارات تصب في مصالح وأهداف صناع الأزمة؛
- إجبار الطرف المستهدف على الامتناع عن اتخاذ القرارات التي تهدد مصالح وأهداف صناع الأزمة.

ثالثا: الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.

على ضوء ما سبق يمكننا إبراز الفرق الجوهري والمرحلي ما بين صناعة الأزمة وإدارتها في الجدول رقم 08:

جدول رقم(08): **مراحل صناعة الأزمة وإدارتها**

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الأولى	الإعداد لميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لافتعال ونمو الأزمة وتشويه الحقائق وكسب المؤيدين	تجنب الأزمة: السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف وتقليل المخاطر.
الثانية	إنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية وزيادة الضغط الأزموي، وتوسيع نطاق المواجهة.	الإعداد لإدارة الأزمة: الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ واتصالات متقدمة وشبكة علاقات وفرق مدربة.
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة: اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	الاعتراف بوجود أزمة: الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ولا بد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة.
الرابعة	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية	احتواء الأزمة: وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة وتغدو المصداقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة: لن تنظر الأزمة وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	إبراز الخصم: جني المكاسب وإجبار الخصم عن الامتناع على تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه.	الاستفادة من الأزمة: توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المنظمة، توضح مستوى القيادة فيها وأهميتها، وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" و" قل الحق بسرعة"

المصدر: غسان قاسم داود الامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي **إدارة الأزمات– الأسس والتطبيقات** ط1 الدار المنهجية عمان الأردن 2016 ص ص 62-63.

تهميشات ومراجع المحور الثاني

[1]عليوة السيد: **إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي** –ط2، دار الأمن للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص13.

[2]ملاك محمد عبد الغني، **إدارة الأزمات**، دار الفجر للنشر التوزيع ط4، القاهرة 2004 ص 15.

[3]قيرواني مؤيم، **دراسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ليسانس تخصص إدارة وتسيير مؤسسة 2012-2013 ص47.

[4] عبد الرؤوف احمد على محمد –**إدارة المخاطر والأزمات**–ط1–مكتبة وفاء القانونية –الاسكندرية –مصر –2016–ص ص 380 381.

[5]سوس سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، مصر 2002 ص13.

[6]حبيبة العيداني –**محاضرات في مادة إدارة الأزمات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس**، إدارة الأعمال–كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير––جامعة يحي فاري المدية –2019/2018–ص4.

[7]نادية عبد القادر، -إدارة **الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات** -وزارة التربية والتعليم، -الكويت، -2007، -ص3.

[8]Phelps norman i, **setting up a crisis recovery plan**, journal of bussiness strategy, V6, N4, 1986, p 6.

[9].السيد محمد جاد الرب – **الاتجاهات الحديثة –في إدارة المخاطر والأزمات**–ط-2-مؤسسة الجوهري – المنصورة –مصر 2015 - ص 181

[10] محمد سرور –**إدارة الأزمات : المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية**؛ط1-دار البادية –الاردن -2010-ص 97.

[11]فهد خليل زايد **–فن إدارة الأزمات الاقتصادية : العولمة وبداية الانهيار** –دار يافا العلمية-عمان –الاردن -2014-ص 161.

[12] نداء محمد باقر الياسري –**إدارة الأزمات** : ط1-دار صفاء عمان- الاردن -2014-ص 28.

[13]كامل عبد الوهاب محمد، -**سيكولوجية إدارة الأزمات**- دار المفكر، -عمان- 2003 -ص 21.

[14]عليوة السيد مرجع سابق ص 12.

[15]لخضاري شيمة: **دراسةتحليل الأزمات السوقية في المؤسسات الجزائرية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر- تخصص تسويق -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة2007 ص 28.

[16]لخضاري شيمة –مرجع سابق - ص31.

[17]نداء محمد باقر الياسري – مرجع سابق –ص ص 92 93.

[18] Randon M –**House Dictionary of EnglishLlanguage**- roandom house -new york -1969-p491.

[19] Fink Steven-**Crisis Management Planing for Inevitable** –Amacon-new york-1986-p12.

[20]يوسف أحمد بوقارة، **إدارة الأزمات، مدخل متكامل**، ط1، دار النشر والتوزيع عمان، 2009، ص 88.

[22]رابحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة–** رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال – جامعة الاسكندرية 2006، ص ص 41-42.

[23] محسن أحمد الخضيري –**إدارة الصراع : كيفية امتلاك كامل الحيوية و امتلاك ضروريات البقاءفي عالم اليوم**–ابتراك–القاهرة – 2010- ص86.

[24]نفس المرجع ص 88-89.

[25]نفس المرجع ص 76-79.

[26]نفس المرجع، ص79-82.

[27]قيرواني مريم، مرجع سابق، ص60.

[28] بلال خلف السكارنة: **دراسات ادارية معاصرة** –دار المسيرة –ط1-الاردن -2009-ص 249

[29]محمد المحمد –**مفهوم الأزمات وادارتها وانواعها ومراحلها وكيفية التعامل معها** –على الرابط al3loom.com

[30]. محمد المحمد – مرجع سابق

[31] Gundel Stpan Towards –**typology of crisis** –journal of counting encies and crisis – new York-- vol131no 3- 2005--p274.

[32]موسى يوسف خميس-**التخطيط في مواجهة الأزمات**–دار القدس –عمان –الاردن -2015-ص 23.

[33]فهد أحمد الشعلان-إدارة **الأزمات : الأسس والمراحل والآليات** -أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض 2002 ص ص 49 56

[34].محمد المحمد-مرجع سابق

[35]حبيبة عيداني –مرجع سابق –ص26.

[36] محمد ديب الاشقر –**درجة ممارسة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها –**مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اصول التربية –كلية التربية –الجامعة الاسلامية –غزة –فلسطين -2010-ص23.

[37]السيد السعيد –**استراتيجيات ادرة الأزمات والكوارث " دور العلاقات العامة** "–ط1-دار العلوم –القاهرة -2006-ص 33.

[38]أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد أبو هاشم الشريف- مرجع سابق -ص ص 214، 215.

[39]عثمان فاروق : **–التفاوض وإدارة الأزمات،** -دار الأمين، -القاهرة-2009.-ص ص 126، 129.

[40] محمد رشاد الحملاوي –**إدارة الأزمات : تجارة محلية وعالمية –**دار المجد –ط2-القاهرة -1925-ص ص 61 63.

[41]غسان قاسم داود الامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات** -ط1 الدار المنهجية، عمان الأردن – 2016 ص 61.

[42]نفس المرجع-ص61.

[43]مروان اسعد رمضان وآخرون –**إدارة الأزمات المالية الحادة والافلاس** –ط1–الموسوعة الشاملة –مركز الشرق الاوسط الثقافي –بيروت –بدون سنة –ص 13.

[44] نفس المرجع –ص 33.

[45]محمد حكمت - –ص ص 63و64.

[46]غسان داود الامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، -مرجع سابق ص ص 64-65.

[47]نفس المرجع - ص ص 65-67.

[48]نفس المرجع- ص ص 65-67.

[49]نفس المرجع - ص 66.

[50]السيد السعيد –مرجع سابق –ص245.

[51]محمد بن على شيبان العامري –**إدارة الأزمة** –موسوعة مقالات النجاح على الرابط :https: //sst5.com/readArticle.aspx?2

[52]محسن الخضري **–إدارة الأزمات**– ص277 -على الرابط www.books-google.dz :

[53]**قواعد أو اسس التعامل مع الأزمات** –على الرابط http: //www.moqatel.com/ :

[54] سيد محمد جاد الرب –مرجع سابق - ص ص 607 620

[55]نفس المرجع –ص ص 626 631.

[56]غسان قاسم داود الامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي-مرجع سابق - ص 41.

[57]يوسف أحمد أبو قارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل** -ط1، مكتبة الجامعة 2009 –عمان الأردن- ص93.

[58]نفس المرجع - ص94.

[59]نفس المرجع، ص94.

[60]نفس المرجع - ص ص 94و95.

[61]نفس المرجع، ص94.

[62]نفس المرجع -، ص ص 95و99.

[63]نفس المرجع، ص95.
[64]نفس المرجع – ص ص 96و 97.
[65]نفس المرجع سابق، ص97.
[66]نفس المرجع –، ص99.

الخاتمة:

إن الصراع التنظيمي ما هو إلا دالة لبعض المتغيرات المشتقة من بيئة العمل و مهما كان مصدره ذو اثر سلبي و يمثل اختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار، التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، ولهذا يتوجب على المنظمات أن تفقه مهمة إدارة الصراع التنظيمي لديها و على رأسها القائمين بالتنظيم مع الإشارة إلى أن بعض المديرين والمرؤوسين لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية على طريق تحليل الصراع، ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإذا كان انسحابيا أخذ بأسلوب التجنب أمام الصراع، وإذا كان قويا أخذ بأسلوب الإجبار، وإذا كان ضعيفا أخذ بأسلوب التكيف، أما إذا كان أصوليا أخذ بأسلوب التوفيق، فحين إذا كان واقعيا اخذ بأسلوب التعاون، إلا أن طبيعة الصراع ونوعه والقضية المتنازع حولها وطبيعة الموقف وطبيعة الأشخاص المتصارعين هي عوامل مهمة كل منهما يحدد بدقة كيفية اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية في التعامل مع الصراع القائم وأغلب الحلول التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع ترتكز على ضرورة المهارات الإنسانية واستخدام المنطق والعقلانية والقدرة عل التأثير وفتح المجال للحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى حلول تحقق الرضا لجميع هذه الأطراف .

كذلك المنظمات تتعرض خلال أداءها لوظائفها إلى أزمات متعددة أحيان يكون الإنسان سببا في حدوثها فهو ليس وحده مسببا للأزمات و لكنه طرف أساسي دائما فيها، مؤثرا و متأثرا لا يعرف زمن وقوعها، يقتصر على معالجته لآثارها بعد حدوثها، ويبقى علم إدارة الأزمات مطلب أساسي ليس لأصحاب القرار وحدهم و إنما للأجيال القادمة بغية تدريب العقل على التفكير المنطقي عند مواجهة أي مشكلة على مستوى التنظيم و احتسابا للعواقب سلفا لمواجهة الصعاب بعقلانية ورشادة و تبقى إدارة الأزمات دالة للسرعة حيث تستوجب التحرك و التدخل في الوقت والمكان المناسبين سواء قبل، أثناء و بعد الأزمة .

قائمة المراجع:

1. **اللغة العربية**

1. القرآن الكريم

2. الكتب

- ابن كثير الحافظ عماد الدين إسماعيل، **تفسير القرآن الكريم**– مكتبة الصفا- القاهرة- الجزء الأول- بدون سنة.
- احمد يوسف دودين –**ادارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة**- دار اليازوري –عمان -الأردن-2012.
- أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد أبو هاشم الشريف **– المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**– دار المنهج – عمان – الأردن 2010 .
- اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس –**السلوك التنظيمي والاداء**–ترجمة : جعفر أبو القاسم –معهد الادارة العامة –المملكة العربية السعودية –1991.
- بلال خلف السكارنة: **دراسات ادارية معاصرة** –دار المسيرة –ط1-الاردن -2009.
- الحمود حيضر كاضم – **السلوك التنظيمي** – دار صفاء- عمان – 2002 .
- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ –**إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة**–دار صفاء –الأردن -2010.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود –**نظرية المنظمة–**ط3 –دار المسيرة –عمان الاردن -2007.
- زهير بوجمعة شلابي-**الصراع التنظيمي وادارة المنظمة**–ط2-مؤسسة جوهري للتحديد الفني –مصر -2015.
- سوس سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الاسلام**، دار النشر للجامعات، مصر 2002.
- السيد السعيد –**استراتيجيات ادرة الأزمات والكوارث " دور العلاقات العامة "**–ط1-دار العلوم –القاهرة -2006.
- السيد محمد جاد الرب – **الاتجاهات الحديثة –في إدارة المخاطر والأزمات**–ط-2-مؤسسة الجوهري – المنصورة –مصر 2015 .
- عبد الرؤوف احمد على محمد –**إدارة المخاطر والأزمات**–ط1-مكتبة وفاء القانونية –الاسكندرية –مصر -2016.
- عبد العليم محمود عبود –**محيط المؤسسةالاقتصادية** –مصر –القاهرة –2000.
- عثمان فاروق : **–التفاوض وإدارة الأزمات**، -دار الأمين، -القاهرة-2009.
- عليوة السيد: **إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي** -ط2، دار الأمن للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- عمر صخري –**اقتصاد المؤسسة** –ط3–ديوان المطبوعات الجامعية –الجزائر -2003.
- العميان محمد سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** – ط1 – دار وائل عمان- الأردن – 2002.
- غسان قاسم داود الامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات** -ط1 الدار المنهجية، عمان الأردن – 2016.
- فلاح الحسيني –**الإدارة الاستراتيجية**–دار وائل –عمان الأردن -2000.
- فهد أحمد الشعلان-إدارة **الأزمات : الأسس والمراحل والآليات** -أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض 2002.
- فهد خليل زايد **–فن إدارة الأزمات الاقتصادية : العولمة وبداية الانهيار** –دار يافا العلمية-عمان –الاردن -2014.
- كامل عبد الوهاب محمد، **-سيكولوجية إدارة الأزمات**- دار المفكر، -عمان- 2003 .
- ماجد عبد المهدي مساعدة –**ادارة المنظمات منظور كلي**–ط1-دار المسيرة –عمان –الاردن -2013.
- محسن أحمد الخضيري –**إدارة الصراع : كيفية امتلاك كامل الحيوية و امتلاك ضروريات البقاءفي عالم اليوم**–ابتراك–القاهرة – 2010.

- محمد حسن محمد حمدات– **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**– ط1 – دار حامد – عمان – الأردن – 2007.
- محمد رشاد الحملاوي –**إدارة الأزمات : تجارة محلية وعالمية –**دار المجد –ط2–القاهرة –1925.
- محمد سرور –**إدارة الأزمات : المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية**؛ط1–دار البادية –الاردن –2010.
- محمود سلمان العميان **– السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**–دار وائل –عمان الاردن –2002.
- مروان اسعد رمضان وآخرون –**إدارة الأزمات المالية الحادة والافلاس** –ط1–الموسوعة الشاملة –مركز الشرق الاوسط الثقافي – بيروت –بدون سنة .
- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل** – ط1 – دار حامد – عمان– الأردن– 2008.
- ملاك محمد عبد الغني، **إدارة الأزمات**، دار الفجر للنشر التوزيع ط4، القاهرة 2004 .
- موسى يوسف خميس–**التخطيط في مواجهة الأزمات**–دار القدس –عمان –الاردن –2015.
- مؤيد الفضل –**الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**–مؤسسة الوراق–عمان الاردن –2007.
- نادية عبد القادر، –إدارة **الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات** –وزارة التربية والتعليم، –الكويت، –2007.
- ناصر دادي عدون –**اقتصاد المؤسسة** –ط2–دار المحمدية الحامة –الجزائر –1998
- نداء محمد باقر الياسري –**إدارة الأزمات** : ط1–دار صفاء عمان– الاردن –2014.
- وعد حبش أحمد الحديدي –**الصراع التنظيمي–**مجلة البحوث والدراسات الاسلامية –ديوان الوقف السني –العراق –2014.
- يوسف أحمد أبو قارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل** –ط1، مكتبة الجامعة 2009 –عمان الأردن.

3. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

- توفيق حامد طوالبة –**اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين –دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن**–أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال –كلية العلوم المالية والمصرفية–الأردن – 2008.
- ابتسام يوسف محمد مزروق، –**إستراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في التربية –تخصص أصول التربية – الجامعة الإسلامية 2011.
- احمد بن محمد بن مهدي الخالدي–**أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط –كلية ام القرى –المملكة العربية السعودية –2008.
- أحمد يوسف أحمد اللوح – **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي – دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الازهر والإسلامية –**بمذكرة مقدمةضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال –كلية التجارة في الجامعة الإسلامية – غزة فلسطين – 2008.
- أسماء خميس – **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكليهما وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي جامعة سطيف2 – الجزائر– 2013-2014.

- أسماء خميس –أساليب **إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس"و"كليمان "وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم –تخصص السلوك التنظيمي – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –جامعة سطيف 2-2014/2013.
- أسماء محمد شعبان علوان –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقاتها بمستوي الروح المعنوية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية –كلية التربية –الجامعة الإسلامية بغزة –فلسطين 2017.
- اياد ابراهيم خليل المدهون، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012.
- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي –**دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية – قطاع غزة**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال –كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين -2012.
- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- رابحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة–** رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال – جامعة الاسكندرية 2006.
- طارق موسى العتيبي –**الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها –**دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض –مذكرة ماجيستير –جامعة نايف العربية للعلوم الامنية –المملكة العربية السعودية -2006.
- عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعود-**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير – قسم الإدارة التربوية والتخطيط -كلية التربية –جامعة ام القرى – المملكة العربية السعودية -2013.
- لخضاري شيمة: **دراسة تحليل الأزمات السوقية في المؤسسات الجزائرية**–مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر- تخصص تسويق -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة2007.
- محمد ديب الاشقر –**درجة ممارسة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها –**مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اصول التربية –كلية التربية –الجامعة الاسلامية –غزة –فلسطين -2010.
- محمد فراس شاهر العويوى- **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم حافظة الخليل**– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر-كلية الدراسات العليا – إدارة أعمال – جامعة الخليل – 2013/2012 .
- محمد فراس شاهر العويوى-**الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي**–دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الاسلامية –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال –كلية التجارة –الجامعة الاسلامية –غزة –فلسطين .
- ميسون إسماعيل محمد الفقعاوي-**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة–** بحث مقدم استكمالا للحصول على متطلبات الماجيستر في إدارة الاعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – جامعة الأزهر- 2017.

- نور الدين عسلي –**إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة**–ولاية المسيلة – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير –كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر 2009-.

4. مذكرات الليسانس

- قيرواني مؤنم، **دراسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ليسانس تخصص إدارة وتسيير مؤسسة 2012-2013 .

5. الأنترنت

- اميمةالدهان –**ما الفرق بين المنظمة والمؤسسة**–تغيير وتطوير المنظمات –على الرابطwww.manahal.net
- رياض –**هل هناك فرق بين المنظمة، المؤسسة، الشركة، المنسأة، المشروع ؟؟**–على الرابط: www-hardiscussion - com
- al3loom.comمحمد المحمد –**مفهوم الأزمات وادارتها وانواعها ومراحلها وكيفية التعامل معها** –على الرابط
- http: //www.moqatel.com/**قواعد أو اسس التعامل مع الأزمات** –على الرابط
- www.books-google.dzمحسن الخضري **–إدارة الأزمات**– ص277 -على الرابط
- براهيم علي ربابعة **– ادارة الصراع**– النزاع – 2015- شبكة الألوكة ص9- على الرابط: www.alukah.net
- ايمل امين- **عبقرية المنهج الاسلامي في حل النزاعات**– على الرابط: http: // eda2a.com/news
- باتريك هيلي – **ادارة الصراع وحلها** – على الرابط: www.storyboardthat.com
- **بحث حول المؤسسة الاقتصادية ووظائفها–ص36–** –على الرابط www.tassilialgerrie.com :
- **توضيح لبعض المفاهيم " المنظمة، المؤسسة، المنشأة، الوحدة** "على الرابط cte.univ-setif.dz :
- عبد الحميد كشلاف – **مفهوم الصراع وطبيعته** – على الرابط : www.hrdiscussion.com
- علي بن محمد – **مهارات ادارة الصراع –** على الرابط: www.qalh.asam.com
- حيدر الجراح – **الصراع** – شبكة النبأ – على الرابط: www.Annabaa.org
- سليمان الحجيلان – **المهارات الحياتية** – **ادارة الصراع**–على الرابط: www.youtub.com
- محمد أعمر فتيحة، **الصراع التنظيمي** – مجلة العلوم الاجتماعية – على الرابط: www.swmsa.net
- محمد بن على شيبان العامري –**إدارة الأزمة** –موسوعة مقالات النجاح على الرابط : https://sst5.com/readArticle.aspx? 2

6. المجلات

- سارة عبد الله المنقاش وأمل خلف العنزي –**دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظرعضو هيئة التدريس**–مجلة دراسات العربية في التربية وعلم النفس –العدد78-رابطة التربويون العرب –جمهورية مصر العربية 2016-.
- فايق جواد كاظم –**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي –بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي**–مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية –المجلد 23-العدد98-كلية الاقتصاد والإدارة –جامعة بغداد –العراق -2017.
- جميلة صالح ابو بكر والطاهر احمد محمد –**الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية للعاملين في المستشفى الخرطوم التعليمي**-مجلة العلوم الاقتصادية –العدد 16-جامعة السودان -2015.

- رمضان محمد محمد السعودي –**إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر**–مجلة الدراسات التربوية والإنسانية –المجلد7-العدد2-كلية التربية –جامعة دمنهور -2015-ص 19-على الرابط http ://platform.almanahal.com–تاريخ الاطلاع : 08-05-2018.
- سعود بن محمد النمر –**الصراع التنظيمي: عوامله وطرق ادارته**–مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة –المجلد 7-المملكة العربية السعودية -1994.
- سعيد علي هدية واحمد عاصم احمد حسين –**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية –الواقع والمأمول** – المجلة التربوية–كلية التربية –جامعة سوهاج –علي الرابطhttp ://platform.almanahal.com، تاريخ الاطلاع 09-04-2018.
- سندس رضيوي خوي– **أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي– دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية**– فرع الرصافة الثانية– كلية الادارة والاقتصاد– مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – العدد– 46-2015.
- عبد الكريم قريشي وروبم فايزة – **الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي**، مجلة الدراسات النفسية والتربوية– مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية –العدد 14 جوان 2015.
- عبد الوهاب عثمان كوكو **–دور الحوار في درء النزاع من منظور اسلامي** –مجلة دفاتر السياسة والقانون –العدد10-جانفي 2014.
- ليث عبد الله سليمان القهيري، **أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، –** مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية-العدد 01-المجلد 15-جامعة الزرقاء -الأردن–2015 .

7. المطبوعات:

- فضيلة زواوي –**محاضرات في تسيير المؤسسات**–مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة اولى ماستر –تخصص الادارة التسويقية –قسم علوم التسيير –السنة الجامعية 2018/2017.
- حبيبة العيداني –**محاضرات في مادة إدارة الأزمات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس**، إدارة الاعمال-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير—جامعة يحي فاري المدية -2019/2018.

2. اللغة الأجنبية

- Fink Steven-**Crisis Management Planing for Inevitable** –Amacon-new york-1986.
- Jean Longatte et J acquesMuller- **économie d'entreprise** -DUNOD-Paris-2004.
- March J and simon Hwiley & sons – **organization** — New York – 1958.
- Pierr Conso –**la gestion financière de l'entreprise** -8 em édition –DUNOD-Paris-2006.
- Randon M –**House Dictionary of EnglishLlanguage**- roandom house -new york -1969.
- Gundel Stpan Towards –**typology of crisis** –journal of counting encies and crisis – new York-- vol131no 3- 2005.

- . Baker[J], Tj osvold D and AndreseuesJ – **conflict Approaches**of Effective and neffective Project Mangers : A field Study in Matrisc Organization– Journal Of Management Studies , Vol25 –No2-1988.
- Herlo Bisno –**Managing conflict** – Sag Human Guides Volume 52 – London – 1988 .
- Phelps norman i, **setting up a crisis recovery plan**, journal of bussiness strategy, V6, N4, 1986.