

تحليل علاقة ثقافة المنظمة بـلازمة من منظور
الفردية - الجماعية

أ.د زكريا مطلق الدوري

جامعة الاسراء/الاردن

أ.د سعد علي العنزي

جامعة بغداد/ العراق

أ. يعرب عدنان السعيد

وزارة العليم العالي والبحث العلمي / العراق

ملخص البحث

تتعدد وجهات النظر بشأن الاسباب والمعالجات الممكنة للازمات، وان هذا الاختلاف يرجع بالاصل إلى تنوع المداخل التي يعتمد عليها الباحثين في تناول الظاهرة أو الموضوع. وضمن هذا الاطار كان توجه البحث الحالي تناول الازمات من حيث النشوء والمعالجات على اساس الفردية والجماعية التي تم مناقشتها تحت عنوان ثقافة المنظمة. لذلك وقع هذا البحث في جزئين أساسيان هما:

مناقشة علاقة الفردية بالجماعية وربط هذا التحليل مع دورة حياة الازمة لكي يتم تشخيص اثر الثقافة على الازمة هذا من جانب. ومن جانب اخر جرى التركيز على تقديم مدخل استراتيجي متكامل لإدارة الازمة، والذي من خلاله تم تشخيص ثلاثة خيارات اساسية ومن ثم ايضاح الدور الذي يمكن ان تؤديه ثقافة المنظمة من خلال الفردية والجماعية في التعامل مع هذه الخيارات المتاحة.

أولاً: مشكلة البحث

تعني الازمات المشاكل وكيفية التعامل معها بشكل يؤدي إلى تقليص مستوى الضرر المتوقع إلى أقل مستوى ممكن. ولكي نتعرف على الحل الانسب للمشكلة، فإن الخطوة الاولى هي تشخيص الاسباب الكامنة وراء هذه المشاكل، وعند هذه النقطة تبرز تساؤلات البحث، فما هو المدى الذي ستسهم به الثقافة (الفردية - الجماعية) في حال وقوع الازمة؟ وهل توجد ثقافة افضل من ثقافة اخرى في تقديم الحلول الممكنة؟ واذا ما وجدت مثل هذه الثقافة فهل ستكون هي الافضل لكل الظروف؟ ام توجد مواقف وظروف تكون بها ثقافة معينة افضل من غيرها؟ واذا ما وجدت مثل هذه الحالة فكيف يمكن ان نشخص الثقافة الملائمة؟ وازاء كل هذه التساؤلات التي طرحت سنحاول ان نجيب عليها من خلال النقاش الذي سيتم اثرته في هذا البحث.

ثانياً: اهمية البحث

تكمن اهمية البحث من خلال دراسة الازمة من منظور جديد، وهو منظور ثقافة المنظمة. فضمن موضوع ثقافة المنظمة تم مناقشة مدخلا الفردية والجماعية على انها تصنيف ممكن لثقافة المنظمة. اذ ان اصل هذه السلوكيات هي القيم والمعتقدات الراسخة لدى الافراد العاملين وان ثقافة المنظمة في جوهرها هي قيم ومعتقدات، والتي تبرز من خلال السلوكيات التي يقوم بها الفرد، هذا من جانب ومن

جانب اخر ان اهمية البحث تبرز ايضاً من خلال الربط بين ثقافة المنظمة والمدخل الاستراتيجي الذي تم تقديمه لتشخيص الازمات، ومن خلال هذا الربط سيتم الاجابة على التساؤلات التي تم طرحها في المشكلة.

ثالثاً: هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقديم مدخل استراتيجي تشخيصي للتعامل مع الازمات بشكل عام و التركيز على مدخل الثقافة (الفردية - الجماعية) بشكل خاص عند مناقشة الحلول الممكنة ضمن هذا المدخل. كما يهدف هذا البحث إلى التركيز على اهمية ثقافة المنظمة في التعامل مع الازمات، اذ ان توفير الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية ليست ضمان كافٍ للنجاح في التعامل مع الازمات. فالبعد الثقافي في الازمات يشبه عمل المايسترو الذي يعمل على ضمان الانسجام العام بين المكونات المختلفة، وعدم حصول أي نشاز في المجهود الجماعي. لذلك فان المنظمة تحتاج في اوقات الازمات للعمل ضمن ايقاع موحد متكامل لكي تتمكن من عزف سيمفونية النجاح وبالتالي الخروج من الازمة التي تواجهها.

تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة والازمات من منظور استراتيجي

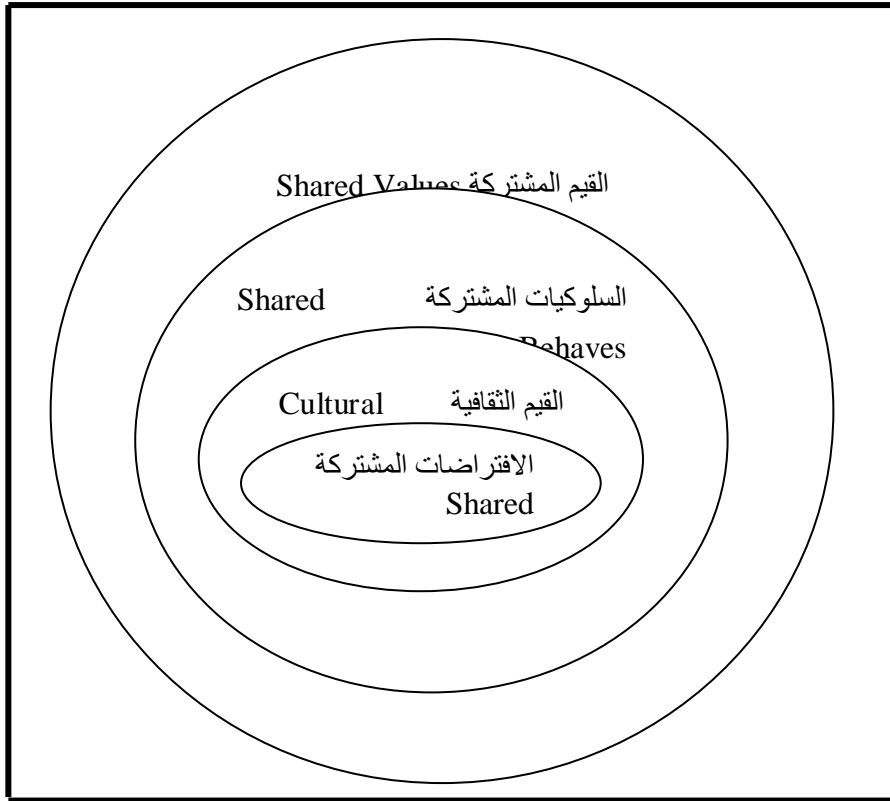
اولاً: تحليل علاقة الثقافة بالازمات من خلال مدخلي (الفردية - الجماعية)

يقال ان للحقيقة أكثر من وجه، وان الحكمة تكمن في النظر إلى هذه الأوجه المختلفة من اجل استخلاص العبرة. وتوجد قصة قديمة عن الفيل والعميان السبعة، فعندما تلمس كل واحد منهم جزء من هذا الحيوان وقام بوصفه، اذ ان كل شخص منهم قام بوصف جزء من الحقيقة، لذلك فان الشخص الاخير الذي لم يتلمس هذا الحيوان استطاع ان يتوصل إلى الحقيقة من خلال تجميع هذه الحقائق الجزئية وربطها ببعض. وفي بحثنا هذا لن نستطيع تجميع كل هذه الأجزاء مع بعض لكون الموضوع قيد الدراسة له ابعاد كثيرة وضمن كل بعد يوجد عدد من الجزئيات والتفاصيل.

وعلى سبيل المثال، ان الأزمة المالية التي حدثت في الولايات المتحدة وامتد أثرها ليشمل العالم كله هي اوسع من ان يتم دراستها من خلال بحث واحد. ولذلك ان الجديد في هذه الورقة والاصالة تكمن في تناول هذه الظاهرة من مفهوم جديد ومعاصر ويرتبط بالمنظمة والمجتمع ككل. وان البعد الذي سيتم تناوله في هذا البحث هو بعد الثقافة، اذ ان الثقافة تجسد الرموز، والأساطير ، والشعارات، والقيم والمعتقدات. وبهذا الصدد يعرف Daft "الثقافة على انها مجموعة من القيم والاعراف التي توجه المعتقدات، وهي مشتركة بين اعضاء المنظمة ويتم تعلمها من قبل الاعضاء الجدد على انها حقائق" (Daft,2004:361).

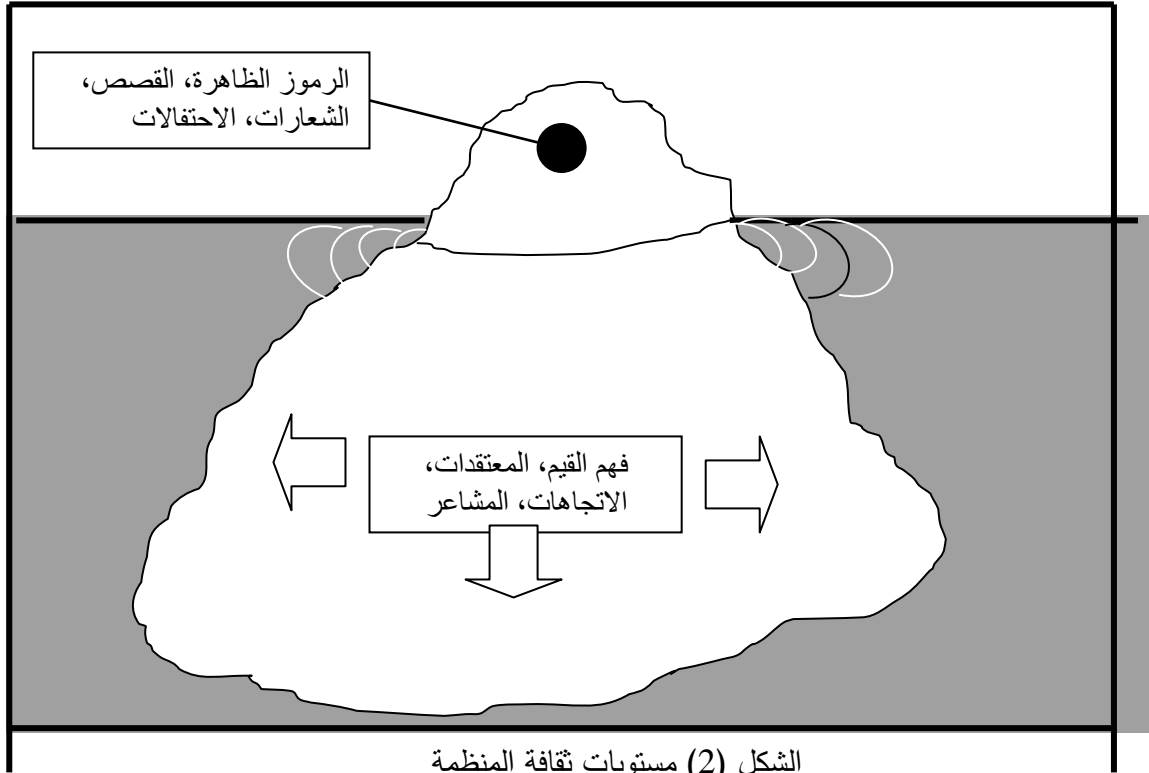
ويرى Hellriegel وآخرون أن الثقافة يمكن ان تقع في اربعة مستويات، وهي كالآتي:

- السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل لافراد مع بعض، ولغة الحوار المشتركة.
- الاعراف التي تشترك بها الفرق عبر المنظمة، مثل يوم عمل منصف مقابل الاجر المنصف.
- القيم المهيمنة التي تتمسك المنظمة بها مثل " جودة المنتج".
- الشعور أو المناخ الذي يغطي المنظمة والطريقة التي يتفاعل بها المدراء والعاملين مع الزبائن، ومع بعضهم البعض (Hellriegal& et al,2001:512). وينبغي ان يلاحظ هنا بأن هذه المكونات وبشكل فردي تمثل ثقافة المنظمة، اذ ان ثقافة المنظمة توجد في عدة مستويات، والتي تختلف بصيغة ظهورها ومقاومتها للتغير. وان المستوى الاقل ظهوراً أو الاكثر عمقاً هو الافتراضات المشتركة، والتي تمثل المعتقدات بشأن الواقع و الطبيعة البشرية التي تأخذ كمسلمات. والمستوى التالي هو القيم الثقافية، التي تمثل مجموعة من المعتقدات، الافتراضات، الشعور بشأن ماهية الاشياء الجيدة، القيمة، الاعراف.....الخ. والمستوى الثالث يمثل السلوكيات المشتركة ويتضمن الاعراف التي تكون اكثر وضوحاً وظهوراً، والتي يمكن تغييرها، وان السبب وراء ذلك هو ان الافراد لا يدركون القيم التي تقف خلف سلوكياتهم. والمستوى الاخير هو الرموز الثقافية والتي تكون على شكل عبارات، صور، إيماءات، والاشياء المادية التي تحمل معنى محدد ضمن الثقافة (Hellriegel& et al,2001:513). والشكل (1) يوضح ذلك.



Source: Hellrigel D & Slocum .J.W & Woodman.R.W "organizational Behavior"8ed, South-west college publishing,2001.

ويشبه منظرو علم المنظمة والسلوك التنظيمي هذه العناصر بجبل من الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء والجزء الظاهر منه هو قليل جداً. ويشير Daft إلى ان ثقافة المنظمة تتكون من مستويين المظهر الخارجي وهو الجزء المرئي، و السلوك الجدير بالملاحظة. وتتعلق بالطريقة التي يتطرف بها الافراد، الرموز، القصص، والاحتفالات المشتركة بين اعضاء المنظمة. واما الجزء الثاني فيتعلق بالقيم العميقة الموجودة في اذهان أعضاء المنظمة. وان هذه القيم الضمنية والافتراضات، المعتقدات وعمليات التفكير تشكل حقيقة الثقافة (Daft,2004:361). والشكل(2) الاتي يوضح ذلك.



الشكل (2) مستويات ثقافة المنظمة

Source: Daft .R.L" Organization Theory and Design"8ed, Thomson, South-Western.2004.

لذلك ان الجزء الظاهر من السلوك هو نتيجة لقاع هذا الجبل الجليدي ، والمتمثل بالاعراف والقيم والمعتقدات التي تهيمن على سلوك الفرد وتقوم بتوجيهه. فعليه يمكن ان نعتبر الثقافة احد المكونات الاساسية في توليد الفعل والتصرف بالاضافة إلى حاجات الانسان وادراكه ووعية وقدراته على التعلم. لذلك وبما اننا نعتبر الثقافة احد العناصر الاساسية لتوليد الفعل فيمكننا أن نفسر رد الفعل ونتحكم به من خلال التحكم بالفعل ذاته . وبناءً على ذلك، ان الازمات المالية التي تحدث هي رد فعل على سلوكيات موجودة في المجتمع والمنظمات، اذ ان هذه السلوكيات والتصرفات غير النمطية تؤدي إلى احداث خلل واضطراب في النظام السائد في المجتمع، والذي يؤدي بالنتيجة إلى حصول ازمات. وبما اننا نعيش في عالم مفتوح متفاعل مع بعض، فان كل نظام هو بحد ذاته منظومة فرعية من نظام اكبر. ولذلك عندما يحدث خلل في نظام معين، وعندما لا توجد معالجات جذرية وسريعة تتناسب مع الحدث، فان الاضطراب سينتقل من النظام الفرعي إلى النظام الكلي.

وبالضبط هذا ما حدث في الازمة العالمية التي نشهدها اليوم، اذ ان قيام مجموعة من الافراد

ببعض التصرفات النابعة من ثقافة هذا المجتمع ادت إلى حدوث ازمة، وان عدم وجود الحلول لهذه الازمة ادات إلى تفاقمها وانهايار سوق البورصة العالمية وحدث خسائر لم يشهد لها السوق مثيلاً، واكثر من ذلك انتقلت هذه الازمة إلى الاسواق العالمية.

لذلك وبناءً على هذا التحليل فان التساؤل الاساسي الذي سيتم مناقشته من خلال هذه الورقة هو "

ما هي انواع الثقافات التي توجد في المجتمعات؟

وما هي السلوكيات التي يمكن ان تنتج عنها ؟ ."

في الحقيقة ان عملية القيام بتصنيف الثقافات على أساس محتواها هي ليست بالعملية السهلة، اذ وكما اشرنا ان اغلب مكونات الثقافة تقع في قاع الجبل الجليدي ولذلك أننا عندما نحلل الثقافة نحلها من خلال الجزء الظاهر منها. وبشكل عام هنالك من يصنف الثقافة إلى ثقافة متماسكة وثقافة مفتوحة، باعتبار الثقافة المتماسكة هي تمثل الثقافة التي لا تقبل التغير، والثقافة المفتوحة هي تلك الثقافة التي تتقبل التغير والتجديد. ولكن وفي ضوء ورقتنا الحالية فان هذا التصنيف لا يخدم اهداف البحث، والذي نسعى من خلاله للربط بين السلوكيات بوصفها فعل مع الازمات بوصفها رد فعل. لذلك سنقوم بتصنيف الثقافات على اساس الثقافة الجماعية والتي تنسب إلى اليابان والثقافة الفردية التي تنسب إلى الولايات المتحدة. فالثقافة الجماعية يتم نسبها إلى اليابان بسبب طبيعة هذا المجتمع وطبيعة تكوينه الاجتماعي القائم على اساس التعاون والمشاركة والانتماء العالي والاحترام المتبادل. لذلك يكون مفهوم المنظمة في اليابان مقارب إلى العائلة. ومع وجود مثل هذه المفاهيم التي تمثل حزمة من القيم والأعراف التي تتجسد من خلال الثقافة فان اليابان تصنع الحياة قبل ان تصنع المنتجات.

ومما يجدر الاشارة إليه أن الكتاب عندما يشيرون إلى اليابان على انها ذات الثقافة الجماعية ، فانهم يذكرون بان هذه القيم موجودة في العالم، ولكنها في اليابان موجودة بشكل اعمق واجزر، وهذا مايصنع الفارق، وبالتالي التميز الذي تحدته الثقافة، والذي سينعكس بالنتيجة النهائية على الاداء العام من تحقيق للابداع والريادة في مجالات العمل وتخطي للازمات.

وتنسب الثقافة الفردية إلى الولايات المتحدة لكون هذا المجتمع يشجع على التفوق الفردي وتحقيق التمايز على الاخرين والتنافس وحب الذات وتقديم المصلح الفردية والسلوك الاناني. وان هذه القيم ترجع إلى طبيعة هذا المجتمع والكيفية التي تكون بها، وليس هنالك حاجة للدخول في هذا الموضوع لانه معروف للجميع وسيؤدي إلى ابتعاد هذا البحث عن الهدف الذي نسعى للوصول إليها. لذلك وعند هذه النقطة نكتفي بالاشارة إلى ان السلوك الفردي له مزاياه وعيوبه وكذلك الحال بالنسبة للسلوك الجماعي له مزاياه وعيوبه.

ثانياً: تحليل العلاقة المتداخلة بين الفردية – الجماعية

سنناقش ضمن هذه الفقرة وبشكل مختصر مفهوم الفردية والجماعية قبل ان نحلل العلاقات الممكنة فيما بين هذين المفهومين، وبشكل عام في بعض الثقافات تحدد القيم المميزه للأفراد أدوارهم بشكل فردي، بينما تتحدد ادوار الآخرين كأعضاء ضمن الجماعة. لذلك فان الدرجة التي يعمل بها الافراد بصورة فردية بدلاً من كونهم اعضاء ضمن الجماعة تتحدد من خلال الابعاد الثقافية التي تطلق عليها تسمية (الفردية- الجماعية).

لذلك ان الثقافة التي تركز على الفردية يتوقع بها ان الافراد ينظرون أولاً إلى مصلحتهم الشخصية ومصلحة أسرهم، ويسعون نحو الانجاز الشخصي، بينما في الثقافة التي تكون بها الجماعية قوية، فيتوقع من الافراد ان ينظرون اولاً إلى المجتمع و يتوقعون الحصول على دعم المجتمع عندما يحتاجون إليه (Wright& Noe,1996:230).

تعرف الفردية (Individualism) على انها معتقدات ثقافية التي بها يكون الفرد أولاً، والجماعية (Collectivism) تكون عكس الفردية وبها يكون الاعتقاد بان الجماعة تكون أولاً. ويقترح (Hofsteds) من خلال ابحاثة بأن الافرد في الولايات المتحدة، بريطانيا، استراليا، كندا، نيوزلندا، يملون نحو الفردية. في حين ان الافراد في المكسيك، اليونان، هون كون ك، تايوان، بيرو، سنغافورة، كولومبيا، يميلون إلى السلوك الجماعي في قيمهم (Griffin,1999:154). ولهذا تختلف الثقافات باصطلاح علاقة الفرد مع أسرهم، ففي بعض الثقافات يتم التركيز على انجاز الجماعة وان وجودها يفوق التركيز على الفرد (Evancevich,1998,117).

ووضع Hofsteds التوجه نحو الفردية في ثلاثة فئات مرتفع، متوسط، منخفض، وكانت نتائج التوجه نحو الفردية في المسح الذي قام به كالاتي: الولايات المتحدة (91) مرتفع، ألمانيا (67) مرتفع، اليابان (45) متوسط، فرنسا (71) مرتفع، هولندا (80) مرتفع، هون كونك (25) منخفض، اندونيسي (14) منخفض، غرب افريقيا (20) منخفض، روسيا (50) متوسط، الصين (50) متوسط (Noe. & Hollenbeck ,1996:78).

وبناءً على هذا الاستعراض ان نقطة الانطلاق في هذا البحث ستتركز حول دراسة امكانية التكامل بين الجماعية والفردية كسلوكيات تنتج من ثقافة المجتمع، ومن ثم نقوم بربط هذه النواتج الممكنة مع مراحل الازمة. ولذلك سنقوم بتكوين مصفوفة من بعدين ، بعد يصف السلوك الجماعي و بعد يصف السلوك الفردي. وسيجري تصنيف كل بعد من وجود منخفض للفردية او الجماعية إلى الوجود المرتفع

للفردية او الجماعية، والشكل اللاحق يوضح ذلك.

| الجماعية | | | |
|----------|-------|------------------|----------------------------|
| | | منخفض | مرتفع |
| الفردية | مرتفع | هيمنة الفردية | تأثير الفردية بالجماعية |
| | منخفض | فقدان الهوية | هيمنة الجماعية |

الشكل (1) مصفوفة تحليل علاقة الفردية- الجماعية

وكما يظهر من هذه المصفوفة يمكن ان يهيمن نمط معين من السلوك عندما يكون النمط الاخر ضعيف ومنخفض ، ولكن الاشكالية التي يمكن ان تظهر هنا هي عندما يكون كل من النمط الفردي والجماعي موجود وبشكل مؤثر فماذا يمكن للمنظمة ان تفعل من اجل عدم حصول صراع بين النمط الفردي والنمط الجماعي. فالتنافس بين هذه الانماط يمكن ان يتحول إلى صراع، اذ كل نمط سيحاول بان يثبت قيمته واهميته في العمل. لذلك ان حل هذه الاشكالية من وجهة نظرنا يمكن ان تتم من خلال استيعاب السلوك الجماعي للسلوك الفردي، ولذلك فان التساؤل الذي سيثار بوجه هذه الفكرة هي ان السلوك الفردي اساساً لا يتقبل العمل ضمن المجموعة، واذا ما تم تأطيره بالسلوك الجماعي، أي يجري احتواء السلوك الفردي من قبل السلوك الجماعي، فان السلوك الناتج هو سلوك جماعي فما هو الفرق بين هيمنة الجماعية عن حالة تأطير السلوك الفردي بالسلوك الجماعي.

في الحقيقة ان الاجابة على هذا التساؤل يمثل نقطة جوهرية في البحث نسعى للوصول إليها، وقبل ان ندخل في صلب الاجابة نود ان نبين الفارق بين حالة هيمنة الجماعية عن حالة تأطير الفردية بالجماعية، ففي الحالة الاولى هيمنة الجماعية فان الفردية وكما يظهر من المصفوفة تكون منخفضة لذلك لا توجد في هذه الحالة أي مقاومة للسلوك الجماعي، ولكن على العكس مجمل جهود المنظمة تكون موجهة نحو هذا السلوك. اما في الحالة الثاني، عندما نقوم بتأطير السلوك الفردي من خلال السلوك

الجماعي، فان السلوك الفردي سيكون موجود وبقوة، لذلك فان النقطة الجوهرية تكمن في كيفية تأطير هذا السلوك الفردي بالاطار الجماعي مع المحافظة على خصوصية هذا السلوك الفردي، اذ كما اوضحنا بان للفردية مزايا. لذلك من خلال النجاح في هذا المسعى، فاننا سنستفيد من مزايا الجماعية والفردية مع بعض، هذا مع العلم بان هذه العملية ليس سهلة و تحتوي على العديد من المخاطر، ومنها ظهور عيوب الفردية و الجماعية في وقت واحد، واحتمال ظهور تهديد لتماسك الجماعة من خلال تمييز السلوك الفردي عن السلوك الجماعي ضمن الجماعة نفسها.

وبعد ان اوضحنا الاختلاف بين الحالتين والمخاطر المحتملة، يبقى الجزء الاساسي والذي يتعلق بالكيفية التي سينحقق من خلالها تأطير السلوك الفردي بالسلوك الجماعي مع المحافظة على خصائص الفردية، انا ذلك يمكن ان يتم من وجهة نظرنا من خلال الاعتماد على تمكين العاملين ضمن المجموعات، اذ يعد التمكين احد الاساليب الإدارية الحديثة التي من خلالها يمنح الافراد الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بسير العمل بدون الرجوع إلى الرؤساء. وعليه فان احتواء الاشخاص ذو السلوك الفردي ضمن المجموعة مع اعطائهم التمكين الكافي في التصرف، يمكن ان يحقق الغاية التي نسعى للوصول إليها.

اما بالنسبة للحالات الاخرى التي تظهر في المصفوفة، فأنها واضحة ولا تحتاج إلى تعليق سوء ما تعلق بهيمنة الفردية أو هيمنة الجماعية. واما بالنسبة لغياب الهوية، فنكتفي بالاشارة إلى ان هذه الحالة تظهر في المنظمات التي لاتملك خصائص مميزة للجماعية او للفردية. اذ ان كل من الجماعية والفردية موجودة في كل المنظمات، ولكن عندما توجد خصائص هذه السلوكيات بدرجة مرتفعة يمكن ان نصف مثل هذه المنظمات التي تظهر فيها هذه الخصائص بالفردية او الجماعية، وعلى العكس عندما لا توجد هذه الخصائص بشكل مرتفع فان المنظمات لاتتملك هوية. ويمكن ان نثبت هذا الرأي من خلال اعتبار اليابان اساس للثقافة الجماعية، والولايات المتحدة اساس للثقافة الفردية، وان التحليل في هذا الموضوع يمكن ان يطول لذلك نكتفي بهذا الرأي ضمن الورقة الحالية.

ثالثاً: علاقة الثقافة (الفردية - الجماعية) بدورة حياة الازمة.

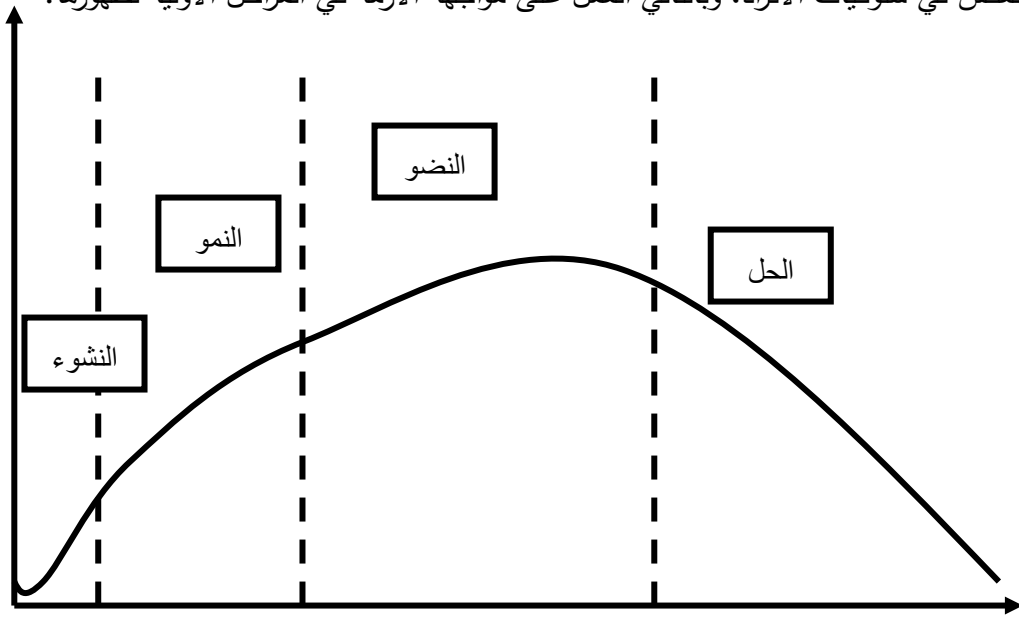
اما بالنسبة للخطوة التالية في تحليلنا العام ضمن هذا البحث سنتركز على توصيف مراحل الازمة، والتي تتزامن مع محاول للربط بين الخيارات التي جرى وصفها في المصفوفة في اعلاه ومراحل الازمة للخروج بمحصلة اولية عن علاقة الثقافة بالازمة.

بشكل عام يمكن ان نناقش مراحل الازمة من منظور دورة الحياة، لذلك ستكون الازمة من

المراحل الاتية: 1. نشوء الازمة، 2. نمو الازمة، 3. نضوج الازمة - وصولها إلى الذروة- ، 4. حل

الازمة.

والشكل اللاحق يوضح هذه المراحل. ولن ندخل في تفاصيل خصائص كل مرحلة من هذه المراحل ، لكن سنكتفي بالربط بين هذه المراحل ومصفوفة تحليل علاقة الجماعية بالفردية. اذ ان فقدان الهوية من وجهة نظرنا يمكن ان تكون عامل مساعد في نشوء الازمة ، وعدم اتخاذ الفعل التصحيحي عند وجود الخلل. فعندما توجد ثقافة مميزة للمنظمة، يمكن ان تكون صمام أمان للمنظمة من خلال محتواها القيمي التي ستعكس في سلوكيات الافراد، وبالتالي العمل على مواجهة الازمة في المراحل الاولية لظهورها.



الشكل (3) دورة حياة الازمة

اما في مرحلة النمو فيمكن للفردية ان تعمل على تقاوم الازمة ونموها بدلاً من توفير الحل، لذلك فعندما ستمر الازمة بالنمو وتصل إلى مرحلة النضوج وعدم تمكن الفردية من التعامل مع الازمة او السيطرة عليها، فعند هذه النقطة سننتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضوج ، لذلك فان الحل الوحيد المتاح هنا هو الجماعية، اذ من خلال الجماعية يمكن ان يتم السيطرة على الازمة والتخفيض من مستوى التوتر الموجود. ولذلك عندما نبدأ بالانتقال من مرحلة النضوج إلى مرحلة الحل، ستبدأ من جديد الفردية بالظهور، لذلك وعند هذه النقطة ننتقل إلى تأطير الفردية بالجماعية، والتي تم إيضاحها في اعلاه.

لذلك نرى ان الازمة عندما تنشأ يمكن ان يتم حلها من خلال الفردية، و لكن عندما يكون هذا النمط عاجز عن تقديم الحلول وخصوصاً في الازمات ذات الابعاد المتعددة والحجم الكبير فأن الحل سيأتي بالتأكيد من خلال الجماعية، وعندما تنجح الجماعية في تقديم الحلول يجب ان يتم تأطير الفردية الموجودة لضمان استمرارية النجاح الذي تم تحقيقه.

رابعاً: المدخل التشخيصي لادارة الأزمة

بعد ان جرى ايضاح الجانب الاول من البحث والذي يتعلق بتحليل علاقة الثقافة بالازمة، ننقل الان إلى الجانب الثاني والمكمل لهذا البحث هو كيفية ادارة الازمة من منظور استراتيجي، اذ عندما نتفحص ما تم تقديمه من تراكم معرفي ضمن الفكر الاستراتيجي الخاص بموضوع استراتيجيات ادارة الازمة، في الحقيقة لا نلمس الكثير .

ولكي تتمكن منظمات الاعمال من التعامل مع الازمات التي تواجهها وتديرها بشكل فاعل لا بد لها من مدخل يمكنها من الاستجابة السريعة، وكما هو معروف ان لكل ازمة ظروفها الخاصة التي يمكن ان تنتج من الازمة نفسها. ولذلك فان الممارسات التي يمكن ان تتجح في التعامل مع ازمة معينة يمكن ان لا تتجح في التعامل مع ازمة اخرى. عليه تعد عملية التشخيص الدقيق للظروف العامة المحيطة بالازمة ومعرفة خصائصها نقطة جوهرية في صياغة الاستراتيجيات. فالفكر الاستراتيجي يتعامل مع ادارة الأزمة من المنظور الطارئ، ولهذا السبب ان عملية توليد الفعل الاستراتيجي يجب ان يكون نابع من طبيعة ظرف الازمة نفسه، أي من خلال دراسة خصائص الأزمة.

وعندما نحاول ان ندير الازمة من منظور استراتيجي فان الغاية النهائية التي نسعى للوصول إليها هي الرجوع بالمنظمة إلى حالة الاتزان مع المجتمع. وان هذه العملية يمكن ان تتحقق من خلال معالجة الازمة ذاتها، اذا كانت شيء غرضي سلبي غير مقبول من قبل افراد المنظمة والمجتمع. وكما يمكن ان الازمة تحصل نتيجة حدوث تغيرات في المجتمع، وفي هذه الحالة تسعى المنظمة للتكيف مع البيئة والتي اشرنا إليها بالمجتمع. وان هذه الحالة يمكن ان تصيب المنظمة عندما لا تواكب حركة التقدم والتطور الموجودة في المجتمع إلى ان تصل إلى مرحلة تصبح بها مخرجاتها غير مقبولة. ولذلك فان النجاح في التعامل مع هذا النوع من الازمات يمكن في تكيف المنظمة مع الظروف الجديدة. وفي هذه الورقة سنركز على الحالة الاولى، وهي ظهور اتجاهات سلبية وغير مقبولة يمكن ان تتفاقم وتتحول إلى ازمة، ومن ثم فان هذه الازمة اذا كانت تتسع بإيقاع متسارع، فانها يمكن ان تصبح ظاهرة لا تهدد وجود المنظمة فحسب ولكنها تهدد المجتمع ككل.

لذلك ان المدخل الذي سيعتمد في التعامل مع الازمة سيستند على بعدين مركبين هما.

(١) شدة الازمة وتسارعها.

(٢) القدرة على التعامل مع الازمة.

و المصفوفة الاتية توضح ذلك.

| شدة الازمة | | | | | | | |
|------------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | عالية الشدة | | متوسطة | | بسيطة | |
| | | تسارع مرتفع | تسارع منخفض | تسارع مرتفع | تسارع منخفض | تسارع مرتفع | تسارع منخفض |
| القدرة على التعامل مع الازمة | عال | | | | | | |
| | متوسطة | | | | | | |
| | منخفضة | | | | | | |

الشكل رقم (4) المدخل التشخيصي لادارة الازمة

وقبل ان نوضح الافتراضات الاساسية لهذا المدخل نود الاشارة اننا وضمن هذا المدخل سنركز على مناقشة الثقافة كجزء من الحل، ولن يتم التطرق إلى مجمل القدرات التي تحتاج إليها المنظمة للتعامل مع الازمة، اذ وكما ذكرنا في بداية البحث ان للحقيقة اوجه كثيرة، واننا لن نستطيع ضمن هذه الورقة ان نعطي كل هذه الواجهه، لذلك فان نقاش الذي سيتم سيركز على دور الثقافة في التعامل مع الازمة.

الافتراضات الاساسية لهذا للمدخل التشخيصي:

(١) ان هذا المدخل لا يشخص الازمة بعد حدوث الازمة، ولكنه يقوم بتشخيص الازمة قبل حدوثها، اذ اننا نرى ان اغلب الاستراتيجيات التي يتم طرحها ضمن هذا الموضوع تكون رد فعل اكثر من كونها فعل استباقي لكيفية التعامل مع الازمة المحتملة.

(٢) ان بعد القدرة على التعامل مع الازمة – بمعناه الاساسي ضمن المدخل- هو البعد الذي يخلق حالة التوازن.

(٣) ان بعد شدة الازمة وتسارعها هو البعد الذي يخلق حالة عدم التوازن.

(٤) ان بعد القدرة على التعامل مع الازمة يقيس مدى جاهزية المنظمة للتعامل مع الازمات المحتملة

(٥) من خلال تفاعل بعد شدة الازمة مع بعد القدرة على التعامل مع الازمة يتم توليد الحلول الممكنة للازمات المحتملة.

وكما يظهر من المصفوفة بوجود ثلاثة خيارات اساسية في التعامل مع الازمة تم الاشارة إليها من خلال ثلاثة الوان، اللون الأخضر: الذي يشير إلى عدم وجود مشكلة، واللون الاصفر: الذي يشير إلى موجود مشكلة ولكنها خير خطيرة، واللون الاحمر: الذي يشير إلى وجود مشكلة خطيرة.

الخيار رقم (1) اللون الأخضر: تظهر هذه الحالة عندما تمتلك المنظمة قدرة مرتفعة على التعامل مع الازمة ، وفي نفس الوقت تكون الازمة بسيطة او متوسطة. لذلك يمكن للمنظمة التعامل مع هذه الازمات بسهولة وحلها حتى عند عدم وجود ثقافة مميزة موجهة نحو الفردية او نحو الجماعية، بالنسبة للازمات البسيطة ذات التسارع المنخفض. اما بالنسبة للازمات البسيطة ذات التسارع المرتفع، فهنا يتم تفضيل الفردية للتعامل مع هذه الازمات حرصاً على توفير رد الفعل السريع والمناسب والذي ينسجم مع هذا النوع من الازمات.

الخيار رقم (2) اللون الاصفر: في هذا الخيار يمكن ان تواجه المنظمة ازمة ذات شدة عالية مع توفر قدرات عالية، وهنا ستفضل الجماعية، وذلك لان شدة الازمة المرتفعة تتطلب معالجات في مجالات مختلفة وعندما تتعدد المجالات التي تحتاج إلى معالجة يجب ان يتم ضمان عدم حصول أي تضارب في الحلول التي يتم تقديمها ومن اجل ضمان ذلك يلجأ للجماعية. وكما يمكن ان تواجه ازمة بسيطة مع توفر قدرات بسيطة، وفي هذه الحال يمكن ان يتم اعتماد الفردية.

الخيار رقم (3) اللون الاحمر: عندما تواجه المنظمة ازمة شديدة مع قدرات منخفضة، فان التوجه سيكون

نحو الجماعية حصراً، ولكن عندما يحدث تحسن من خلال زيادة القدرات، او من خلال تخفيض مستوى شدة الازمة من العالية إلى المتوسطة، يمكن هنا ان يتم تأطير السلوك الفردي بأطار جماعي من خلال اعتماد التمكين، ولكن في الحالة الابتدائية لم نتمكن من القيام بذلك لان الأخطاء تكون قاتلة ومدمرة للمنظمة.

الاستنتاجات

- توصلت الورقة إلى الاستنتاجات الآتية في ضوء سعيها للتعامل مع هذا الموضوع:
- (١) عندما لا تمتلك المنظمة القدرات المطلوبة ، وعندما تكون الازمة متسارعة وذات شدة عالية فإن الفردية ستسهم في تفاقم الازمات ولا تسهم في تقديم الحلول.
 - (٢) عندما تمتلك المنظمة القدرة على التعامل مع الازمة بشكل متوسط أو مرتفع يمكن عند هذه النقطة، ان يتم تأطير السلوك الفردي بالجماعية من خلال التمكين.
 - (٣) أن عدم وجود ثقافة مميزة يمكن ان يكون عامل مساعد على نشوء الازمات وسرعة تطورها و تحولها إلى مرحلة النمو.
 - (٤) أن المنظمات التي تتميز بهيمنة الثقافة الفردية ستواجه صعوبات في مواجهة الازمات المرتفعة الشدة وذات التسارع المرتفع، وذلك لان مثل هذه الازمات يتطلب العمل الجماعي، وان هذه الخاصية لا يتم اكتسابها بين ليلة وضحاها، ولذلك فان مثل هذا المنظمات ستكون مهددة بالانهيار في مثل هذه الازمات.

المصادر

- 1) Daft .R.L" Organization Theory and Design"8ed, Thomson, South-Western.2004.
- 2) Hellriegel D & Slocum.J .W & Woodman .R.W "Organizational Behavior"8ed ,South-West college publishing,2002.
- 3) Griffin .R.W "Management"6ed Houghton Mifflin Company,Bostan, 1999.
- 4) Noe R & Hallenbeck. J.R & Gerhart.B & Wright.P .M "Human Resource Management:Competitive advantage"2ed Irwin-McGraq-Hill,1996.
- 5) Wirght P.M & Noe.R. " Management of Organizations" Irwin-McGrow-Hill.1996.
- 6) Ivancevich.j.M " human Resource Management"7ed, Irwin-McGraw-Hill.