

## إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة ( المنظمة التعاونية الأردنية : دراسة وصفية تحليلية )

الدكتور نضال صالح الحوامدة  
قسم الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة مؤتة - الأردن

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع لم يسبق بحثه على المستوى المحلي وهو تحليل محاور الأزمة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية، فبدأت الدراسة بالتعرف إلى مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث، وأسباب الأزمة وجذورها في المنظمة التعاونية الأردنية، والتجربة الأردنية واستراتيجيتها في التعامل مع الأزمات، وأخيراً آثار الأزمة والمعوقات التي عرقلت الوصول إلى الحلول لهذه الأزمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت هذه الدراسة منهج (دراسة الحالة) لفهم جذور المشكلات التي تعرضت لها المنظمة ومساهمتها في تشكيل الحالة في وضعها الراهن، واختيار هذا الأسلوب ما يبرره، حيث إن كل أزمة، حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، ولا يمكن أن تتماثل الحالات تماثلاً تاماً باختلاف المكان والزمان.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها فهي:

- ١- إن بذور الأزمة في المنظمة ولدت مع إنشائها، ونضجت هذه الأزمة فيها بسبب تراكمات أبعاد معينة هي البعد التشريعي، والبعد المالي، والبعد الإداري.
- ٢- تركت الأزمة تركت آثاراً سلبية ومدمرة في المنظمة، خصوصاً في الجانب الوظيفي والسلوكي، وأكثر آثارها السلبية كانت في العاملين الذين فقدوا الثقة في المنظمة.
- ٣- جميع الحلول التي وضعتها المنظمة للتعامل مع الأزمة كانت غير شافية، ومؤقتة، وجزئية ولم تنه الأزمة.
- ٤- لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة، ولكنها تعاملت معها بطريقة تقليدية وفي بعض المراحل أنكرت المنظمة الأزمة وتجاهلتها، وادعت سلامة الموقف وكانت النتيجة هي تفاقم الأزمة بدلاً من حلها.

### ١- الإطار العام للدراسة

#### ١-١ مدخل الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات بيئية سريعة ومفاجئة، وذلك نتيجة لأسباب سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية أو غيرها، مما يؤدي إلى حدوث أزمات متوالية تهدد بناء هذه

المنظمات ونموها واستمرارها وليس للأزمات حدود معنوية، حيث من الممكن أن تحدث لكل المنظمات بلا استثناء بغض النظر عن حجمها أو شكلها القانوني أو طبيعتها عملها. فالأزمة تعني الخروج عن المألوف والمعتاد، ومن ثم، فإنه لا بد من اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة أي موقف طارئ تحت ضغوط شديدة كضيق الوقت، أو التهديد بامتداد الآثار السلبية إلى مناطق أخرى بالإضافة إلى عدم توافر المعلومات الكافية لمواجهة الموقف، وهذا ما تم تأطيره علمياً بإدارة الأزمة "Crisis Management". أما عن المعالجة للأزمات التي تحدث، فقد يعزى سبب التأخير في مواجهتها إلى انهماك مديري اليوم في روتين الأعمال اليومية، متجاهلين كل آثارها السلبية، ومتعاملين معها بدرجة من السرية والكتمان حتى لا تطفو على السطح، إيماناً منهم بأن ذلك وسيلة ناجعة لمعالجتها، وهذا ما كان واقع إحدى منظمتنا التي استمرت معاناتها منذ نشأتها حتى كتابة هذه الورقة البحثية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن وعي صنّاع القرار ومتخذيها بالحجم المتعاظم للأزمة مع الزمن، لم يجعلهم يرتقون لدرجة المأمول منهم، حيث ينتظر منهم التشخيص والتوصيف الدقيقان لمحاور الأزمة وأبعادها في المنظمة التعاونية الأردنية. وفي آخر المطاف، عندما يضطر المسؤولون إلى الاعتراف بأن هنالك خطأ ما فإنهم يتعاملون مع الأزمة كظاهرة مؤقتة، الأمر الذي يؤدي إلى تهدئة الوضع مؤقتاً بدلاً من معالجتها معالجة جذرية.

وإيماناً من الباحث بأهمية مثل هذه الدراسات واقتناعاً بأنه ليس طبيعياً يقدم وصفات وحلولاً جاهزة ومحددة مسبقاً، فإنه يرى أنه من الضروري تقديم مجموعة من البدائل المقترحة والمقترنة بمحاور الأزمة التي لا تنتهي بالتأكيد ولكن يخفف من حدتها وذلك بعد دراسة الأزمة نظرياً وتطبيقاً على واقع إحدى المنظمات التعاونية الأردنية وهي المنظمة التعاونية.

### ٢-١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة ميدانية جديدة تتناول موضوعاً مهماً لم يسبق تناوله بالبحث محلياً، ويتضمن تحليلاً لأهم محاور عمل إحدى المنظمات التي تشرف على القطاع التعاوني في الأردن، متناولة أهم الأسباب التي أعاققت عمل هذا القطاع، وكيف قادت مجموعة المشكلات في المنظمة إلى هذا الوضع، وذلك من خلال تصنيف المشكلات الرئيسية وفق مجموعة محاور العمل الرئيسية داخل المنظمة، علاوة على محاولة طرح مجموعة افتراضات لإمكانية تلافي المنظمة لهذه الأزمة.

كما أن كذلك موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الهامة التي بدأ الباحثون بدراساتها حديثاً على المستوى العالمي، ولم يسبق أن أجريت دراسات حول هذا الموضوع على القطاع التعاوني في الأردن، لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات أكثر عمقاً في مجال إدارة الأزمات تغني المكتبة العربية التي تحتاجها إلى إثراء هذا الموضوع. وقد تزامنت هذه الدراسة مع التوجه الحكومي نحو التحديث والتطوير الإداري الذي يتطلب قدرات إدارية عالية من مديري يعرفون كيف يتعاملون مع الأزمة بما يتيح تحقيق هذا التوجه الحكومي.

### ٣-١ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة بما يلي:

١- التعرف على مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث.

- ٢-تعرف على أبعاد الأزمة وجذورها وأسبابها وأبعادها في المنظمة التعاونية الأردنية.
- ٣-محاولة فهم التجربة الأردنية من خلال حالة المنظمة التعاونية في التعامل مع الأزمة وإستراتيجيات التعامل.
- ٤-توضيح تأثير الأزمة في المنظمة التعاونية الأردنية ومحاولة تعرف على المعوقات التي عرقلت إدارة الأزمة في المنظمة.
- ٥-اقتراح نموذج متكامل للتعامل مع أزمة المنظمة التعاونية.

#### ٤-١ أسئلة الدراسة:

تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- ١-هل هنالك أزمة في المنظمة التعاونية الأردنية؟ ومتى بدأت؟ وما أبعادها؟
- ٢-هل حاولت المنظمة مواجهة الأزمة؟ وما إستراتيجيتها؟
- ٣-ما المراحل التي مرت بها الأزمة في داخل المنظمة وخصائص كل مرحلة؟
- ٤-ما الآثار التي أحدثتها الأزمة في سير العمل في المنظمة التعاونية وفي جوانبها المختلفة؟
- ٥-هل استعدادات المنظمة للتعامل مع الأزمة كافية للتعامل معها؟ وما نتائج هذه الاستعدادات؟

#### ٥-١ المنهجية:

تستخدم هذه الدراسة منهج (دراسة الحالة) لجمع المعلومات عن المنظمة، وتشمل المعلومات الخبرات الماضية لفهم جذور المشاكل التي تعرضت لها المنظمة ومساهماتها في تشكيل الحالة بوضعها الراهن، ويعتمد الباحث في تأمين المعلومات على مجموعة من المصادر من بينها الوثائق الرسمية، (سجلات، تعليمات، قوانين، تقارير المنظمة) زيادة على مقابلات شخصية تجرى مع الرسميين العاملين من ذوي الاختصاص. ولعل اختيار الباحث هذا المنهج ما يبرره، حيث إن كل أزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، ولا يمكن أن تتماثل الحالات تماثلاً تاماً، فاختلاف الزمان والمكان والموضوع تجعل كل أزمة حالة خاصة بذاتها، ولأن هذا المنهج يقوم على تشخيص دقيق للأزمة، ويتبعها تتبعاً كاملاً، تاريخياً وعملياً، ويدرس ما أدت إليه أو أفرزته، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل دون تجاهل ماضيها وحاضرها، أو أي اتجاهات مستقبلية، ونتيجة لذلك تكون رؤية الباحث عميقة وشاملة ومتراصة عن الأزمة التي تمر بها المنظمة التعاونية وتساعد الباحث في رسم طريقه للتحقق من وطأة الأزمة وإحاطة متخذ القرار والأكاديمي، بجميع عناصر الموقف وأسبابه، وتضييق دائرة عدم التأكد، علاوة على ذلك سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي كجزء من هذا المنهج، لتوصيف الأزمة وعرض أبعادها ومظاهرها. كما اعتمد الباحث على مصادر أخرى مثل الكتب و الدوريات، وإن كان هذا الموضوع يعاني من ندرة الكتب والدوريات.

#### ٦-١ الدراسات السابقة :

على الرغم من أهمية المنظمة التعاونية كتنظيم متخصص ينفذ أبعاد القطاع التعاوني في الأردن وتوجهاته وسياساته إلا أنه لم يسبق تناوله بأي دراسات متعمقة لتعرف على مشكلات هذا التنظيم ومحاولة اقتراح حلول لهذه المشكلة، سواء على المستوى النظري أم التطبيقي، ولم ينشر في

حدود علم الباحث حتى إعداد هذه الورقة أي بحث عن المشكلات التي واجهت المنظمة من وجهة نظر أكاديمية أو حكومية.

إلا أن ذلك لا يعني غياباً كاملاً للبحوث، فهناك مجموعة من الأوراق البحثية التي عالجت مجموعة أزمات على الصعيد العالمي والتي يمكن إجمالها بالحالات الأزمومية التالية:

دراسة قام به أيان ميتروف "Ian Mitroff" حاول بها تعريف مجموعة المشكلات التي أدت إلى تعرض المنظمات للأزمات خلال الأعوام ١٩٨٥-١٩٨٨ وتحديد الإجراءات المتبعة من قبل تلك المنظمات لمواجهة الأزمات، وقد أظهرت النتائج أن ٣٨% من ١١٤ منظمة توافر لديها وحدات لإدارة الأزمات، ووجد أن هذه المنظمات كانت تتخذ إجراءات وقائية بنسبة أعلى من المنظمات التي لم يكن لديها نظام لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن منهجية إدارة الأزمات تتضمن خمس خطوات أساسية هي:

١- كشف الإشارات التحذيرية.

٢- الإعداد والتحضير.

٣- احتواء الأضرار.

٤- استعادة النشاط.

٥- التعلم<sup>(١)</sup>

أما بيرسون فقد قام بدراسة أكد خلالها تصنيف ميروف السابق لمراحل الأزمة، وتوصل في دراسته إلى أنه حتى تتمكن المنظمات من التحضير للأزمات ومواجهتها بفعالية، فلا بد من اختبار قدرات المنظمة وتطورها في مجال الأنظمة الفنية والتكنولوجية والثقافية والبنية التحتية زيادة على العامل الإنساني والمعتقدات والمشاعر<sup>(٢)</sup>.

وهناك دراسة قام بها الفونسو جونز أليس هريرو، فقد درس الأزمة التي مرت بها شركة ماكدونالز، والممثلة بالتعويضات الزائدة التي تدفعها الشركة للزبائن بسبب الحروق التي تسببها لهم القهوة، وتوصل الباحث إلى أن الشركة لم تعالج الأزمة إلى الحد الذي شكلت فيها تهديداً فعلياً لمصالحها، وقد أغفلت التعامل مع هذه الأزمة، باستثناء خطة اتصالات قصيرة الأجل لم تكن جدية، لدرجة أنها كانت نهاية الأزمة، والنتيجة التي توصل إليها هذا العالم هي أن المنظمة المذكورة مع علمها الأكيد بأن واقعها لا يحتمل التأزم، إلا أنها تحجم عن وضع خطة متكاملة لإدارة أزماتها.

وفي دراسة أخرى قام بها الفونسو حول الشركة التجارية الدولية للالات وأزماتها التي نتلخص بأن شريحة نيبثوم ذات الأهمية الأساسية في الحاسبات كانت عرضة للخطأ في أداؤها لبعض العمليات الرياضية المعقدة، واستمرت الشركة في تسويق هذه الشرائح على الرغم من الانتقادات التي وجهت لها التحذيرات المبكرة التي اعتبرت إدارة الشركة مشكلة صغيرة، وقد تجاهلت كل هذه التحذيرات حتى هيبت أسهم الشركة وتردى مركزها المالي وخسرت ما يقارب ٤٧٥ مليون دولار، وكانت ذات أثر مدمر في الشركة<sup>(٣)</sup>.

- أما كوارانتيلي Quavarantelli فقد وجد أن هنالك ثلاثة أنواع من الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المنظمات للأزمات التي تتعرض لها وهي:

١- صعوبة في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات.

٢- صعوبة في محاربة السلطات واتخاذ القرارات.

٣- صعوبات في عمليات التنسيق<sup>(٤)</sup>.

- أما "Mileti" فقد بينت دراساته بأن الخبرة السابقة بالأزمات، تزيد من قدرة المنظمات في عمليات الاستجابة للإنذار المبكر<sup>(٥)</sup>.

## ٢- المنظمة التعاونية الأردنية

### ١-٢ مقدمة:

يعرف التعاون بأنه نوع من أنواع التنظيم الذي ترتبط به جماعة من الناس ارتباطاً اختيارياً، بصفتهم الإنسانية، وعلى قدم المساواة، لرفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي، وهو وسيلة من وسائل تنمية المجتمعات وتعتمده الدول الرأسمالية والاشتراكية والدول النامية، فالجمعيات التعاونية دخلت مختلف قطاعات الحياة الاقتصادية في ميدان الإنتاج والاستهلاك والخدمات، ولما كان التعاون من الوسائل الفعالة في تجميع الطاقات البشرية التي تساهم في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلاد، فقد لمست الحكومة الأردنية فائدة التعاون في تجميع القوى البشرية للنهوض بالريف الأردني خاصة والحضر عامة، فجعلته جزءاً لا يتجزأ من خطط التنمية الثلاثية، ولم تدخر جهداً في دعم الحركة التعاونية بجميع الوسائل الفعالة بين جميع فئات الشعب لتطوير المفهوم الفطري للتعاون إلى مفهوم علمي مبرمج ليساهم في التنمية والإعمار والبناء لخدمة الفرد والمجتمع.

وفي عام ١٩٥٢ صدر أول قانون للتعاون في الأردن، تأسست بموجبه دائرة الإنشاء التعاوني التي كانت من مهامها نشر الوعي التعاوني بين المواطنين، وتأسيس الجمعيات التعاونية وتسجيلها والإشراف عليها والعمل على تنشيط الحركة التعاونية المجمعة في الضفة الغربية والتي كانت قائمة قبل عام ١٩٤٨<sup>(٦)</sup>. ونظراً لازدهار الحركة التعاونية منذ ذلك الحين ولزيادة عدد الجمعيات التعاونية الجديدة، فقد تأسس الاتحاد التعاوني المركزي عام ١٩٥٩ الذي قدم للجمعيات الخدمات المختلفة، وكانت هذه الفترة بداية نقل الحركة التعاونية من حركة حكومية إلى اشتراك الأهالي في زمام القيادة التعاونية، وقد تميزت هذه الفترة بالتوسع الأفقي والعمودي للحركة التعاونية بإنشاء جمعيات جديدة مختلفة الأنواع والأغراض، ونتيجة لهذا التوسع وهذه الزيادة، فقد تم تأسيس الأجهزة التعاونية التالية لتستطيع تقديم جميع الخدمات ولتلبية احتياجات هذه الجمعيات وأعضائها:

المعهد التعاوني: أسس في عام ١٩٦٣.

اتحاد مراقبة الحسابات: أسس عام ١٩٦٤.

كما تم تأسيس اتحاد نوعي لجمعيات عصر الزيتون وتسويق منتجاته عام ١٩٦٦، وفي عام ١٩٦٨ توجت الحركة التعاونية نشاطها بتأسيس المنظمة التعاونية الأردنية بموجب قانون التعاون المؤقت رقم (٥٥)، لتشرّف على جميع الأجهزة التعاونية، ولترسم سياسة واضحة للسير بالحركة التعاونية إلى الأمام ولتنشر هذا المفهوم الإنساني ليساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية، كذلك لرفع مستوى دخل الفرد ومن ثمّ زيادة الدخل القومي<sup>(٧)</sup>. وعليه فقد تأسست

المنظمة التعاونية الأردنية بموجب القانون المذكور الذي جاء فيه "تؤسس في المملكة الأردنية الهاشمية مؤسسة أهلية رأسمالها غير محدود، تساهم به الجمعيات التعاونية والحكومة، وتدار من قبل مجلس إدارة مختلط من ممثلي الجمعيات التعاونية وممثلي الحكومة، وأصبح هذا القانون قانوناً دائماً بعد أن أجريت عليه بعض التعديلات ومر بمراحلته الدستورية وصدر كقانون دائم تحت رقم (٢٠) لسنة ١٩٧١".

وفي عام ١٩٧٦ أنيطت مهام تسجيل الجمعيات التعاونية بالمنظمة التعاونية، بدلاً من وزارة الشؤون الاجتماعية، وذلك بموجب القانون المؤقت رقم (٣٩) لعام ١٩٧٦ والذي أصبح قانوناً دائماً تحت رقم (١٢) لسنة ١٩٨٥<sup>(٤)</sup>. وحتى تكون الحالة الدراسية واضحة، يرى الباحث أنه لا بد من إعطاء لمحة موجزة عن بعض جوانب المنظمة الإدارية والتشريعية.

## ٢-٢ أهداف المنظمة التعاونية:

تعمل المنظمة على تطبيق قانون التعاون الساري المفعول وتعديلاته والأنظمة الصادرة بموجبه، لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تنمية الروح التعاونية بين المواطنين في المملكة الأردنية الهاشمية للاعتماد على أنفسهم بحيث يصبحون قادرين على تحسين مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية وزيادة دخولهم.
- ٢- نشر الحركة التعاونية في المملكة بغية رفع المستوى الاقتصادي والثقافي والاجتماعي لأعضاء الجمعيات التعاونية بمختلف أنواعها وللمواطنين في المجتمعات المحلية وزيادة إسهامهم في حركة الإنتاج الشاملة.
- ٣- توحيد الجهود والعمل وفق مبادئ المساعدة الذاتية لتنمية المجتمعات المحلية والعمل في مختلف حقول الإنتاج والاستهلاك والخدمات.

وتحقيقاً للأهداف المذكورة أيضاً تمارس المنظمة التعاونية المهام التالية:

- ١- تأسيس الجمعيات التعاونية بمختلف الأنواع والأغراض، وتسجيلها ومتابعة نشاطاتها ومراقبة حساباتها وتدقيقها وتصفيتها وإلغاء تسجيلها.
- ٢- القيام بأعمال التوريد والتسويق والتأمين وتوفير مستلزمات الإنتاج الزراعي وبأفضل الأسعار وأنسب الأسعار والأوقات.
- ٣- تأسيس مصرف يسمى البنك التعاوني وإدارته، ويتعاطى جميع الأعمال المصرفية مع الجمعيات التعاونية وأعضائها وتقديم التسهيلات الائتمانية لها.
- ٤- تنظيم علاقات الجمعيات التعاونية مع المؤسسات والمنظمات والجمعيات التعاونية داخل المملكة وخارجها وتمثيلها.
- ٥- تقديم الإرشاد والتوجيه وأي خدمات فنية تحتاجها الجمعيات التعاونية.
- ٦- نشر الثقافة التعاونية وإيصالها بمختلف وسائل الإعلام إلى الجمهور وتزويد العاملين في القطاع التعاوني والمؤسسات ذات العلاقة بالمواد والوسائل التعليمية والتطبيقية.

- ٧-تدريب موظفي المنظمة التعاونية والجمعيات التعاونية ونشر التقنيات التعاونية بين المواطنين.
- ٨-إنتاج وعرض الأفلام التعاونية والوثائقية والشرائح المتعلقة بالتعاون، أو بالمواضيع ذات العلاقة بالنهوض بالمجتمعات المحلية.
- ٩-إجراء الدراسات والبحوث العلمية في حقل التعاون وتنسيقها ونشر نتائجها<sup>(٩)</sup>.

## ٢-٣ إدارة المنظمة التعاونية:

يتولى إدارة المنظمة التعاونية الأردنية:

أ- **مجلس الإدارة:** ويتكون من ممثلي القطاع العام وعددهم خمسة أشخاص بما فيهم المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل الحكومة، بالإضافة إلى ممثلي الجمعيات التعاونية الأردنية وعددهم ستة أعضاء يتم انتخابهم من قبل الهيئة العمومية للمنظمة، فتركيبة المجلس هي مختلطة (التعيين والانتخاب) ومجلس الإدارة يقوم بالدور التشريعي حيث يقر ما يعرضه عليه المدير العام من مقترحات وأهداف استراتيجية بالإضافة إلى دور الرقابة على أداء الإدارة العليا.

ب- **الجهاز التنفيذي:** ويتكون من: المدير العام: ويتم تعيينه من قبل الحكومة دون أن يتم تسريب مجلس الإدارة، ويقوم بدوره بممارسة الدور التشريعي كونه رئيس مجلس الإدارة والدور التنفيذي ويتمتع بسلطات وصلاحيات واسعة جداً، فهو المسؤول عن إدارة المنظمة التعاونية في استخدام إمكانيتها البشرية والمادية والتكنولوجية ومسؤول كذلك عن عملية التخطيط الاستراتيجي. ويساعد المدير العام في ذلك نائبان للمدير العام مسؤولان أمام المدير عن تنفيذ المهام وحسن سير الأعمال المناطة بالدوائر التي يتولى كل منهما الإشراف عليهما، ويساعدهم في ذلك مديرو الدوائر المختلفة ومديرو التعاون في المحافظات ومدير البنك التعاوني والمعهد التعاوني ومجموعة من المستشارين في كثير من المجالات<sup>(١٠)</sup>.

## ٢-٤ المراحل التاريخية التي مرت بها المنظمة:

كما بين الباحث في أدبيات الموضوع أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل وأسباب وعوامل نشأت قبل ميلاد الأزمة تاريخاً، ومن هنا أي تعامل مع أزمة المنظمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بماضي المنظمة وكيفية تطورها؛ لأن التعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية هو أساسي وضروري لطرح تصورات المعالجة، لذلك فمعرفة المراحل التي مرت بها المنظمة واستراتيجيات المنظمة في هذه المراحل هي ضرورية لمعرفة خلفيات الأزمة ومناخها ومن خلال المعلومات التي جمعها الباحث يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها المنظمة إلى ثلاث مراحل تاريخية رئيسية هي:

١- **المرحلة الأولى (١٩٦٨-١٩٧٤):** تُعد هذه الفترة بداية النشاط التعاوني، بعد فقدان الحركة التعاونية لأكثر من نصف جمعياتها نتيجة حرب، ١٩٦٧ وتجميد العمل في جمعيات الأغوار، نتيجة لوقوعها في منطقة عمليات حربية ونزوح المزارعين منها، وبعد استنفاد جمعيات التوفير والتسليف أغراضها، ولم تعد تواكب التطورات الاقتصادية التعاونية، ومن الإستراتيجيات التي اتبعتها المنظمة التعاونية في هذه المرحلة استراتيجية التركيز كونها في مرحلة الولادة، حيث تميزت تلك المرحلة بسد حاجات المزارعين من القروض والمستلزمات الإنتاجية، عن طريق

جمعيات تعاونية ينطبق عليها نظام التوفير والتسليف، حيث كان في طليعة أهداف المنظمة التعاونية إصدار القروض للجمعيات والأعضاء التعاونيين وتقديم الخدمات اللازمة، وهذا الإقراض تم من الأموال الداخلية للمنظمة، ومن القروض التي تقترضها، عدا المساعدات الحكومية والخارجية التي تقدم دعماً وتشجيعاً لاستمرار قيامها بفعاليتها المختلفة. حيث كانت في بداية رحلة التطوير للجمعيات التعاونية كي تأخذ مسارها لرفع مستوى أعضائها اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، ولقد بلغ عدد الجمعيات حتى نهاية ١٩٧٤ (٤٧٤) جمعية وعدد أعضائها (٢٩٨٠٨) عضو برأسمال أسهمي قدره (٨٨٣٨٢٤) دينار وبلغ حجم الإقراض (١٤٣٦١٤٠) دينار والاستراتيجية التي انطلقت في هذه المرحلة وقد تميزت بالاستقرار لهدفين، أولهما: تثبيت المنظمة على أقدامها وبما لديها من مصادر دخل والتي تمثلت في عوائد فوائد القروض ومشروع مضاعفة إنتاج القمح. وثانيهما: عدم استطاعة المنظمة التعاونية في هذه الفترة تحديد وجهتها الاستراتيجية لوجود ظروف غامضة ما زالت تتفاعل في البيئة الخارجية والتي من أهمها اندماج التعاونيات في الضفة الغربية مع الضفة الشرقية وصدور التعديلات الجديدة على قانون التعاون لعام ١٩٧٠، بالإضافة إلى ظروف الركود في البلد ككل، مما دفع المنظمة إلى اتباع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات<sup>(١)</sup>.

**٢- المرحلة الثانية (١٩٧٥-١٩٨٥):** تميزت هذه المرحلة بالطفرة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني، لذلك توافرت السبولة في المنظمة التعاونية وقد اتسمت هذه الفترة باتباع استراتيجيات النمو سواء التوسع من الداخل باستخدام موارد المنظمة المالية والتوسع الأفقي لنشاطاتها وأعمالها، ولعل أبرز خصائص هذه الفترة:

- التوسع في منح القروض بمختلف أنواعها سواء العينية والنقدية دون ضابط أو رقيب.
- التوسع في إنشاء وتأسيس الجمعيات التعاونية بمختلف أنواعها.
- التوسع في الاستثمار لتحقيق كسب مادي سريع، ومن هذه الاستثمارات إنشاء مشروع الآليات الزراعية عام ١٩٨١، مشروع البذار عام ١٩٨٢، ويتضمن محطتين للغرلة والتعقيم، مشروع تنمية المراعي عام ١٩٨٠ ويتضمن تسع جمعيات رعوية.
- التوسع في الإنتاج الزراعي من خلال الجمعيات التعاونية الزراعية ولاسيما في منطقة الأغوار سواء الجنوبية أم الشمالية، ومن ثم ارتفاع أسعار المنتوجات الزراعية وذلك بالانفتاح على الأسواق الخارجية، وزيادة الاستهلاك المحلي في السوق المحلية نتيجة الطفرة الاقتصادية التي واكبت هذه المرحلة.
- التوسع في خدمات البنك التعاوني بحيث أصبح يتعامل مع الأعضاء التعاونيين وغير التعاونيين نتيجة توافر السبولة.
- التوسع في توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي بمختلف أنواعها من خلال قسم التوريد التابع للدائرة التجارية.
- إسناد مهمة توزيع الأعلاف للمنظمة التعاونية الأردنية حيث قامت الحكومة بتسليم مشروع الأعلاف للمنظمة فأصبح لديها تدفق مالي جيد من جراء بيع هذه الأعلاف، حيث أصبحت المنظمة تحقق مبلغ ثلاثة دنانير على كل طن يباع، بالإضافة إلى التوسع في توظيف العاملين في المنظمة على حساب هذا المشروع.



- التوسع في مجال الخدمات التثقيفية والإرشاد وبرامج التدريب لدى المعهد التعاوني، بالإضافة إلى دورة في تأهيل الأطر الفنية والعلمية بحيث أخذ على عاتقه تخريج حملة الدبلوم في التعاونيات.
- تميزت هذه المرحلة بتحقيق أرباح في ميزانية المنظمة التعاونية في سنوات هذه المرحلة وتوزيع الفائض الصافي على المساهمين من الجمعيات التعاونية<sup>(١٧)</sup>. ولكن على الرغم من هذه الإيجابيات في بداية الفترة فإنه رافق نهايتها بعض السلبيات والتي شكلت فيما بعد أبعاداً أزموية مثل الإسراع في تسجيل الجمعيات التعاونية دون إعداد مسبق ملائم لمستقبل هذه الجمعيات والطرق السلمية التي أنشئت من أجلها هذه الجمعيات، الأمر الذي أدى في النهاية إلى عدم تحقيق أهداف معظمها وإن كان الهدف من إنشائها هو الحصول على القروض. مما دعا الباحث لإطلاق مرحلة ولادة الأزمة على هذه الحقبة التاريخية.
- ٣- المرحلة الثالثة (١٩٨٦ حتى الآن):** تميزت هذه المرحلة بالاستمرار في استراتيجيات التوسع الأفقي والعمودي والتي بدأتها في المرحلة الثانية، حيث أدخلت قطاعات جديدة وزاد عدد الجمعيات ومن أهم القطاعات الجديدة قطاع المرأة وقطاع الإسكان، وقد زادت عدد الجمعيات حتى بلغ عددها في عام ١٩٩٧ (٨١٧) جمعية وعدد الأعضاء التعاونيين في هذه الجمعيات ٧٨١٧٥ عضو في جميع أنحاء المملكة، علاوة على ذلك قامت الجمعية بالتوسع في المشاريع التعاونية وزيادة المساحات في الجمعيات الرعوية، وتعاونت مع مجموعة من الهيئات الدولية مثل وكالة الإبحار البريطانية، والسوق الأوروبية المشتركة، ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO) في إنشاء مشاريع جديدة ولقد رافقتها سلبيات عدة، حتى إن كثيراً من الرسميين يعدون هذه المرحلة هي مرحلة التأزم أو الأزمة كونها اتسمت بالسمات التالية:
- ١- تراجع في الأوضاع المالية للمنظمة التعاونية حيث سجلت المنظمة التعاونية أول خسارة في ميزانيتها في عام ١٩٨٦ ولعل أسباب هذا التراجع يعود إلى شح الموارد المالية الناتجة عن فشل بعض المشاريع التعاونية وخسارتها، وإيقاف مشروع الأعلاف عن المنظمة التعاونية في تلك المرحلة وإعادته إلى وزارة التموين، وعدم وجود دعم من الدولة مثبت في ميزانية الدولة، والقيام ببعض الأعمال والمشاريع والأعمال التنموية نيابة عن الدولة والصراف عليها من إيرادات المنظمة الذاتية. وهذا يعود إلى وجود مدير عام معين من قبل الحكومة ويقوم على تنفيذ توجهاتها وسياساتها، ناهيك عن السبب الرئيسي وهو ضعف نسبة التحصيلات للديون (القروض) لأسباب كثيرة ستوضحها الدراسة فيما بعد.
  - ٢- تدخل الحكومة والبنك المركزي لاتخاذ القرار المتعلق بوقف البنك التعاوني عن منح القروض الزراعية وتعيين لجنة إشراف من البنك المركزي، لتحصيل ديون المنظمة التعاونية وتوجه الدولة إلى توحيد مصادر الإقراض الزراعي منذ عام ١٩٨٨.
  - ٣- نتيجة كل هذه العوامل السابقة تجمدت نشاطات المنظمة التعاونية وبدأ التدهور في أوضاعها، وأصبحت تعاني من أزمة مالية خانقة إلى حد وصلت الأمور إلى أن أصبح هم إدارة المنظمة التعاونية هو توفير رواتب الموظفين والعاملين فيها.
  - ٤- انعدام الرقابة على القروض التي فتحت على مصراعيها في هذا المرحلة، وتميزت الطريقة بالسهولة حتى في إعطاء القروض لبعض الأعضاء وهم مدينون، فأصبحت الديون تتراكم على

هؤلاء الأعضاء غير المدنيين من ثمّ، ناهيك عن اعتقاد الأعضاء الخاطئ بأن هذه القروض عبارة عن منح وهبات من جهات خارجية.

5-تميزت هذه المرحلة بالاختناقات التسويقية وارتفاع كلفة الإنتاج الزراعي من بذور وأكسدة وعلاجات، مما أدى إلى عدم مقدرة المزارع على التسديد مما أدى بهم إلى هجر الزراعة وانتقال بعضهم إلى الدول المجاورة ، عوضاً عن النكبات غير المتوقعة مثل الأعاصير، الفيضانات، الصقيع.

6-تجزئة الجمعيات التعاونية إلى جمعيات أخرى، وحصول العضو على أكثر من قرض من أكثر من جمعية بالإضافة إلى حصوله على قروض من أكثر من جهة، وهذا يعود إلى غياب التنسيق بين التعاونيات والجهات المقرضة الأخرى<sup>(13)</sup>.

### 3- الإطار النظري:

#### 3-1 مفهوم الأزمة:

لقد تم تعريف الأزمة وتوضيحها بعدة طرق، وتفاوتت هذه التعريفات والتوضيحات في مدى شموليتها وعموميتها ودقتها ونطاق استعمالها، ومن خلال هذا التنوع والتعدد، يميل عدد من الباحثين والمفكرين إلى صعوبة حصر مفهوم الأزمة وتحديدتها.

فقد أوضح كوارل بل في كتاباته مدى تعذر الوصول إلى تعريف شمولي لمعنى الأزمة بقوله إن كثيراً من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية حول مفهوم الأزمة وحاولت معالجة هذا المفهوم، قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقة معنى هذا المفهوم. والسبب في ذلك ما قامت به عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه، حيث أصبح هذا المفهوم يطلق على العديد من المواقف المختلفة<sup>(14)</sup>.

ويؤكد "جوناثان روبرتس" أن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، تنبع من خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم من العلوم إلى معنى الأزمة، وكذلك لا يعتقد المحلل السياسي أدميت بأنه من الصحة أن نطلق معنى الأزمة على جميع المواقف المختلفة في إطار التفاعل الاجتماعي؛ لأن ذلك يجعل عوامل الأزمة واحدة في جميع المواقف والأنشطة الاجتماعية، وهذا من ثمّ يفقد كل نشاط اجتماعي خصائصه التي تميزه عن الآخر<sup>(15)</sup>.

وعليه يتبين أن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة ، يكمن في شموليته واتساع نطاق استعماله ،حتى إنه قد يكون من المتعذر إيجاد مصطلح شامل ، ولذلك تعددت تعاريف مفهوم الأزمة. فقد عرفها قاموس "webster" بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم. كرباً أو خللاً طبيعياً<sup>(16)</sup> ويعرف عاصم الأعرجي "الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير<sup>(17)</sup>.

وقد أورد كارل ويك "karl weick" تعريفاً للأزمة بأنها وجود أحداث ذات احتمالية متدنية وتأثيرات كبيرة تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة<sup>(18)</sup>.

أما محسن الخضير فيعرف الأزمة بأنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار. تجعله في حيرة بالغة<sup>(19)</sup> وقد أورد

عباس رشدي تعريفا للأزمة بأنها هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإمّا إلى الأسوأ. الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها<sup>(٢٠)</sup>. ويعرفها هرمان بأنها عبارة عن موقف يهدد الأهداف ذات الأولوية العليا للمنظمة، ويقيد كمية الوقت المتاح للاستجابة، ويفاجئ صنّاع القرار بحدوثه، مما يؤدي إلى خلق مستوى عال من الضغط والإجهاد<sup>(٢١)</sup>.

أما ستيفن فنك ، فيعرفها بأنها عبارة عن وقت غير مستقر أو حالة لا بد أن يترتب عليها تغيير حاسم تلوح تأثيرات بالأفق نتائج غير مرغوب فيها أو نتائج مرغوب فيها<sup>(٢٢)</sup>. ويعرفها ببيلينج بأنها موقف يتضمن احتمالية إيقاع خسارة قيمة بالمنظمة مع وجود ضغط الوقت اللازم للحل<sup>(٢٣)</sup>.

أما الرزام فيعرفها بأنها انقطاع العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر لسبب معين نتيجة تأثر الكيان وتحوله. ويعرفها كذلك بأنها حدث أو تراكم وتزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها، تؤثر في نظام المؤسسة أو في جزء منه<sup>(٢٤)</sup>.

من خلال استعراض التعاريف والإيضاحات السابقة يمكن استخلاص العناصر الإجرائية المشتركة وهي:

- ١- أنها حالة عدم استقرار وعدم توازن في المنظمة.
  - ٢- وجود هذه الحالة له تأثير يهدد الأهداف الأساسية للمنظمة.
  - ٣- أنها تخلق ضغط وقت لإيجاد الحل اللازم.
  - ٤- أنها ستبدأ بأحداث بسيطة ثم تتراكم هذه الأحداث وتشكل عبئاً على المنظمة.
  - ٥- أنها يمكن أن يصاحبها ظروف إيجابية أو سلبية.
  - ٦- تحمل هذه الظروف احتمالات الربح أو الخسارة.
  - ٧- يمكن أن تكون وليدة مواقف تطورت وحدثت فجأة أو بسرعة كبيرة.
  - ٨- يمكن أن تكون وليدة مواقف تطورت بمرور الزمن وبصورة يمكن التنبؤ بها.
- والأزمة تختلط بمفاهيم إدارية أخرى أهمها:

الكارثة	Catastrophic	الصدمة	Shock
المشكلة	Problem	الصراع	Conflict
الحادثة	Accident	الورطة	Dilemma
التهديد	Threat	المصيبة	Disaster
الطارئ	Emergency	الخلاف	Dispute

وهذا الاختلاف في المفاهيم قد يؤدي إلى أخطاء في معالجة الأزمة، لذلك لا بد أن تكون هذه المفاهيم وغيرها واضحة لدى الإداريين حتى لا يتم الخلط بينها وبين مفهوم الأزمة، ويرى الباحث أنه لا داعي لشرح كل مفهوم من هذه المفاهيم ولهذا فقد اكتفى بالإشارة إليها.

### ٢-٣ إدارة الأزمة "crisismanagement" والإدارة بالأزمة "management by crisis"

ولعل من المفيد في هذا المجال التمييز بين كل من إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات لأن متخذي القرارات قد يخلطون بين هذين المفهومين عن عمد أو عن عدم معرفة، بل يحاول بعض الإداريين جاهداً أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتعميق الأزمة من أجل تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه، أو استخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري، أو استمرار عمليات النهب لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها، بحجة استخدام الأساليب العلمية للأزمات ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته ومبادئه<sup>(٢٥)</sup>.

فإدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها. في حين أن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ومن هنا يطلق بعضهم الإدارة بالأزمة على علم صناعة الأزمة، والأزمة المصنوعة لها صفات معينة حتى تبدو حقيقية وتؤتي ثمارها مثل الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتجويرها وإيجاد المبرر لهذا التجوير؛ لأن لكل أزمة مصنوعة هدفاً يتعين أن تصل إليه<sup>(٢٦)</sup>.

وباعتبار إدارة الأزمات أصبحت موضوعاً إدارياً مهماً للإداريين في عصر الأزمات فإنه لا بد من التفرقة بينها وبين العلوم الإدارية المشاركة والتي كانت مفاهيمها متداخلة إلى حد كبير قبل استقلال إدارة الأزمات. وعدم وضوحها قد يدفع متخذ القرار إلى أن يستعين بأدوات إدارية لمعالجة الأزمات وهو في غير حاجة لها ومن هذه المفاهيم:

إدارة الوقت	Time Management
الإدارة الظرفية	Circumstantial Management
إدارة الصدمات	Shocks Management.
إدارة المشاكل	Problem Management.
إدارة التوافق	Coexistence Management.
إدارة رد الفعل الانعكاسي	Reflection Fed Back Management. (٢٧)

### ٣-٣ مراحل الأزمة:

تشكل الأزمة نقطة تحول في مسار تطور المنظمة ، فإما أن تستمر المنظمة في أداؤها، أو تعاني من اضمحلال في مقدرتها وأداؤها بصورة حادة ، وربما يصل ذلك إلى درجة إنهاء المنظمة، ويعتمد وضع المنظمة في أثناء الأزمة وبعدها على المراحل التي تمر بها هذه الأزمة وطريقة التعامل معها.

وقد اتفق كثير من العلماء على أن للأزمة مراحل ودورة حياة ، وأنها لا تحدث فجأة أو أنها تظهر بصورة غير متوقعة في مواجهة المنظمات المختلفة، وكل هذا كلام يجب إعادة النظر فيه، لأنه يمكن التنبؤ بالأزمة التنظيمية إذا ما توافرت شروط أو ظروف معينة . وعليه فقد اختلفت الرؤى

والتوجهات حول تحديد دورة حياة الأزمة، ففي حين يرى الرزاق أن الأزمة تمر من الناحية الزمنية بالمراحل التالية<sup>(٢٨)</sup>

- ١-مرحلة أعراض الأزمة (الإنذار) Prodromal crisis stage
- ٢-مرحلة الوقوع في الأزمة (التأزم) Acute crisis stage
- ٣-مرحلة المعافاة (الخروج من الأزمة) Chronic crisis stage
- ٤-مرحلة الحل (القرار) Crisis resolution stage

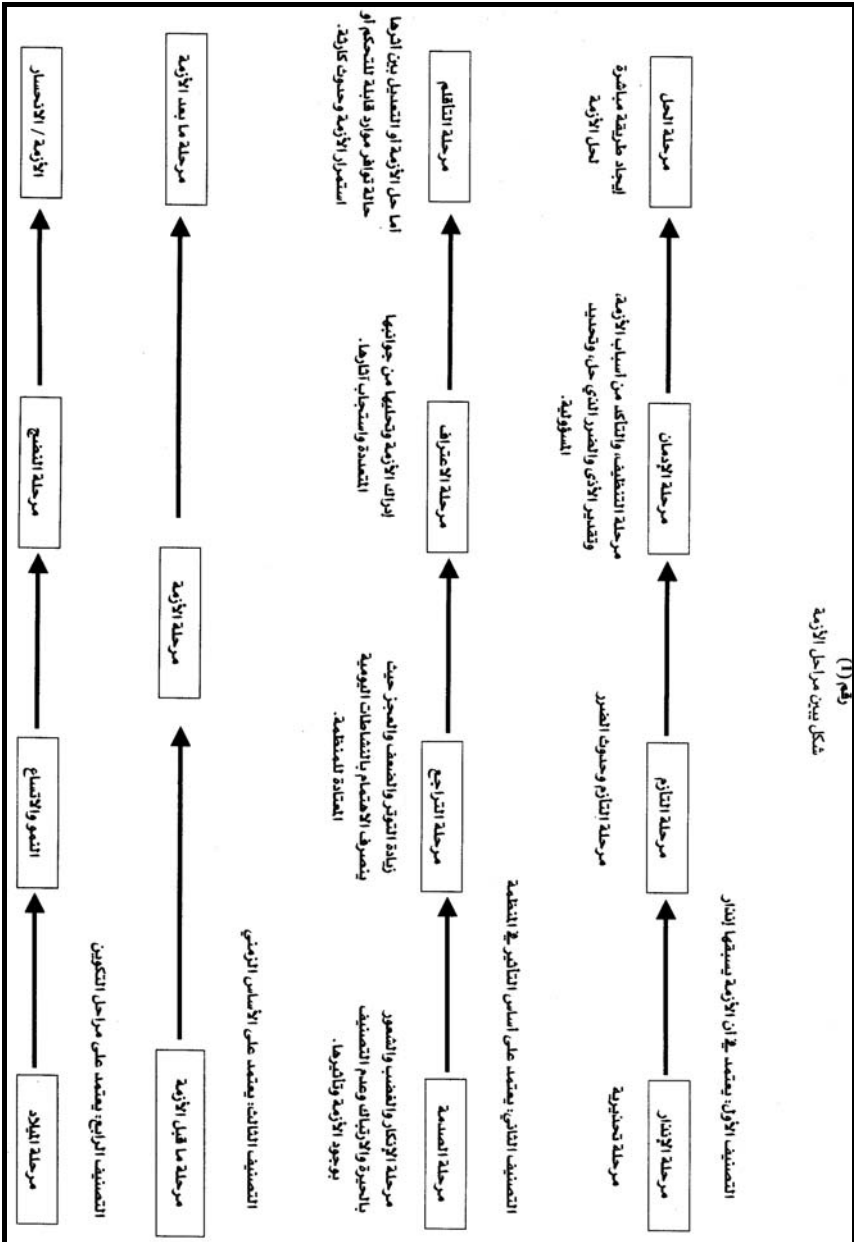
ويرى الرزاق نفسه في تصنيف آخر أن الأزمة من حيث تأثيرها في المؤسسة تمر بالمراحل التالية:

- ١-مرحلة الصدمة .
- ٢-مرحلة التراجع .
- ٣-مرحلة الاعتراف .
- ٤-مرحلة التسوية .

في حين يرى الخضير أن الأزمة من حيث مراحل التكوين تمر في المراحل التالية:

- ١-الأزمة في مرحلة الميلاد .
- ٢-الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش .
- ٣-الأزمة في مرحلة النضج .
- ٤-الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص .
- ٥-الأزمة في مرحلة الاختفاء<sup>(٢٩)</sup> .

وإدراكاً من الباحث لصعوبة التأكيد على تصنيف واحد من التصنيفات فقد عمل توليفة من بين مجموعات التصنيفات السابقة وصهرها في بوتقة واحدة كما يوضحها الشكل رقم (١).



## ٣-٤ أسباب نشوء الأزمات:

تُعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو هذه الأسباب مجتمعة. ولا بد من وجود مقدمات لأي أزمة تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ونهائية تفرزها. وأياً ما كان، فإن هنالك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات تحدث عنها العلماء المختصين في دراسة الأزمة.

فقد تحدث محسن الخضير عن مجموعة من العوامل التي يعتقد بأنها أسباب نشوء الأزمات:

- ١- سوء الفهم
- ٢- سوء الإدراك
- ٣- سوء التقدير والتقييم
- ٤- الإدارة العشوائية
- ٥- الرغبة في الابتزاز
- ٦- اليأس
- ٧- الإشاعات
- ٨- استعراض القوة
- ٩- الأخطاء البشرية<sup>(٣٠)</sup>.

حاول كذلك بعض الكتاب والمفكرين ربط أسباب الأزمات بالصراع الإنساني بمختلف مستوياته<sup>(٣١)</sup> إلا أن هذا الربط سببي الصورة ضبابية غير واضحة ويبقى المدلول عمومياً غير محدد. كما أشار بعضهم إلى أن كبر حجم المنظمات هو السبب الرئيسي في خلق الأزمات التي تواجهها، فمثلاً تبلغ شركة جنرال موتورز من الضخامة بحيث إن عدد العاملين فيها يساوي تقريباً عدد سكان مدينة سان فرانسيسكو<sup>(٣٢)</sup>. كذلك ربط آخرون حدوث الأزمات بأسباب حضارية تكنولوجية ويتقدم العلم والاختراعات<sup>(٣٣)</sup>.

إن جميع الأسباب المقترحة أعلاه قد تكون في وضع معين سبباً لأزمة أو لأزمات، كما أنها قد لا تكون في أوضاع ومواقف أخرى، لذلك سعى بعض الباحثين إلى إيجاد تصنيفات أكثر دقة. فصنفوا أسباب الأزمة إلى عوامل أزموية مقصودة، وعوامل أخرى غير مقصودة. فمن العوامل المقصودة الحروب، والفساد الإداري ومقاومة التغيير بصورة سلبية. وأما العوامل غير المقصودة فهي الكوارث الطبيعية، والأخطاء أو التقصير غير المقصود والعموي<sup>(٣٤)</sup>. إن التعمق في التفكير في مسببات الأزمة يدفع المرء إلى الاعتقاد أحياناً أن كل شيء أو كل فعل أو كل قول قد يؤدي إلى وجود أزمة، ومن ثم فإن البحث عن المسببات بذواتها أمر صعب جداً، لذلك حاولت هذه الدراسة وضع التصور التالي عن أسباب الأزمات، وذلك لإيجاد منطلق يمكن منه تصور العلاج المناسب لها.

أولاً: من حيث علاقة المسبب بالمنظمة، وهنا قد تكون الأسباب داخلية تنبعث من داخل الكيان الإداري ويتعلق بالقرارات، والسياسيات والخطط، وضعف الرقابة، والفساد الإداري، وكثرة الأخطاء وتكرارها، وعدم الرضى، وتدني الولاء للمنظمة، وضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وضوح المسميات الوظيفية. أما الأسباب الخارجية فهي مرتبطة بعلاقات المنظمة المباشرة وغير المباشرة مع بيئتها الخارجية مثل المنافسين والمزودين والعملاء والتشريعات ومعايير المجتمع وقيمه، والتغيرات السياسية، يضاف إلى ذلك الظروف الاقتصادية للدولة من حيث مادية الأسباب.

ثانياً: مادية الأسباب وعدم ماديتها، وتتعلق هذه في نقص المواد الخام أو عدم كفاية المواد البشرية أو عدم وجود المباني الكافية. أما غير المادية فمثل التشريعات، والتغيرات السياسية والأولويات الإدارية<sup>(٣٥)</sup>. ويمكن التوسع في وضع أسس التصنيف للأسباب والعوامل المؤدية إلى وجود الأزمات التنظيمية، بحيث إنه قد لا يصبح بالإمكان التوقف عند حد معين، ولكن ما تم

إيراده من تصنيفات في هذا البحث هو من باب التحديد؛ لسهولة الوقوف على أنواع المسببات، ومن باب أن هذه التصنيفات أكثر ما يشاع استخدامه بين الكتاب والباحثين المتخصصين، لذلك ارتأى الباحث في هذه الدراسة الاعتماد على الربط بين الأفكار والطروحات المختلفة وبين الحالة الدراسية محل البحث. ويلاحظ من هذه التصنيفات أنها تتداخل فيما بينها، وما التصنيفات والأطر الموضوعية في هذه الدراسة إلا من باب تيسير التحليل والفهم، ومن ثمَّ المعالجة وتجنب الآثار والنتائج السلبية والإفادة من أي معلومات يمكن أن ترد بهذا الخصوص فيما يتعلق بالحالة موضع الدراسة.

### ٣-٥ آثار الأزمات السلبية والإيجابية :

تنتج عن تعرض المنظمة إلى أزمة معينة بعض الآثار السلبية، وإذا لم تستطع المنظمة التعامل مع الأزمة بالوقت والأسلوب المناسبين فإنها قد تتفاقم مسببة المزيد من الآثار السلبية، في حين أن وجود استعداد مسبق وقدرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة وسرعة ينتج عنه العديد من الآثار الإيجابية. أما الآثار السلبية التي قد تنشأ عن حدوث الأزمات فيمكن تلخيصها بأن الأزمة قد تسبب حالة من التوتر وردود الفعل غير المتناسقة، واتخاذ قرارات غير رشيدة، وتفرض مناخاً من حالة تعارض المصالح وفقدان السيطرة وتنتشر الفزع والقلق بين العاملين<sup>(٣٦)</sup>. أما الآثار الإيجابية للأزمة، فإنها قد تعمل على توليد طاقة خلاقية، وإطلاق قدرات إبداعية لدى العاملين، وتساعد على الخروج بمبادرات وأفكار جديدة. وقد تكون الأزمة نقطة تحول في حياة المنظمة تزيد من قدرتها وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة<sup>(٣٧)</sup>.

### ٤- أبعاد الأزمة ومسبباتها في المنظمة التعاونية:

كما بينت أدبيات الدراسة سابقاً أنّ الأزمة ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والعوائق والأسباب المؤيدة لنشوتها وتفاقمها، لذلك لا بد من التحليل العلمي لبيئة المنظمة لتعرف هذه الأسباب، ومن خلال تحليل واقع المنظمة التعاونية، عن طريق مقابلة بعض الرسميين العاملين بها، ومراجعة كثير من الوثائق الرسمية المنشورة، وغير المنشورة. توصل الباحث إلى وصف مجموعة من المسببات الأزمومية وتحليلها، وقد صنفنا إلى أربع مجموعات هي:

١- أبعاد أزمومية إدارية وتتضمن: غياب الهيكل التنظيمي وضعفه، والسلوك التنظيمي السلبي، وغياب الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، والمركزية وغياب تفويض السلطة وعدم كفاءة نظام الاتصال .

٢- أبعاد أزمومية تتعلق: بالموارد المتاحة، وتتضمن الموارد المالية والبشرية.

٣- أبعاد أزمومية تشريعية وتتعلق: بالقوانين التي أنشئت بسببها المنظمة.

٤- الوضع الاقتصادي العام.

وفيما يلي تحليل لهذه الأبعاد وآثارها السلبية في المنظمة وكيفية تأثيرها في تفاقم الأزمة:

### ٤-١- أبعاد أزمومية إدارية ويمكن تحليلها بما يلي:

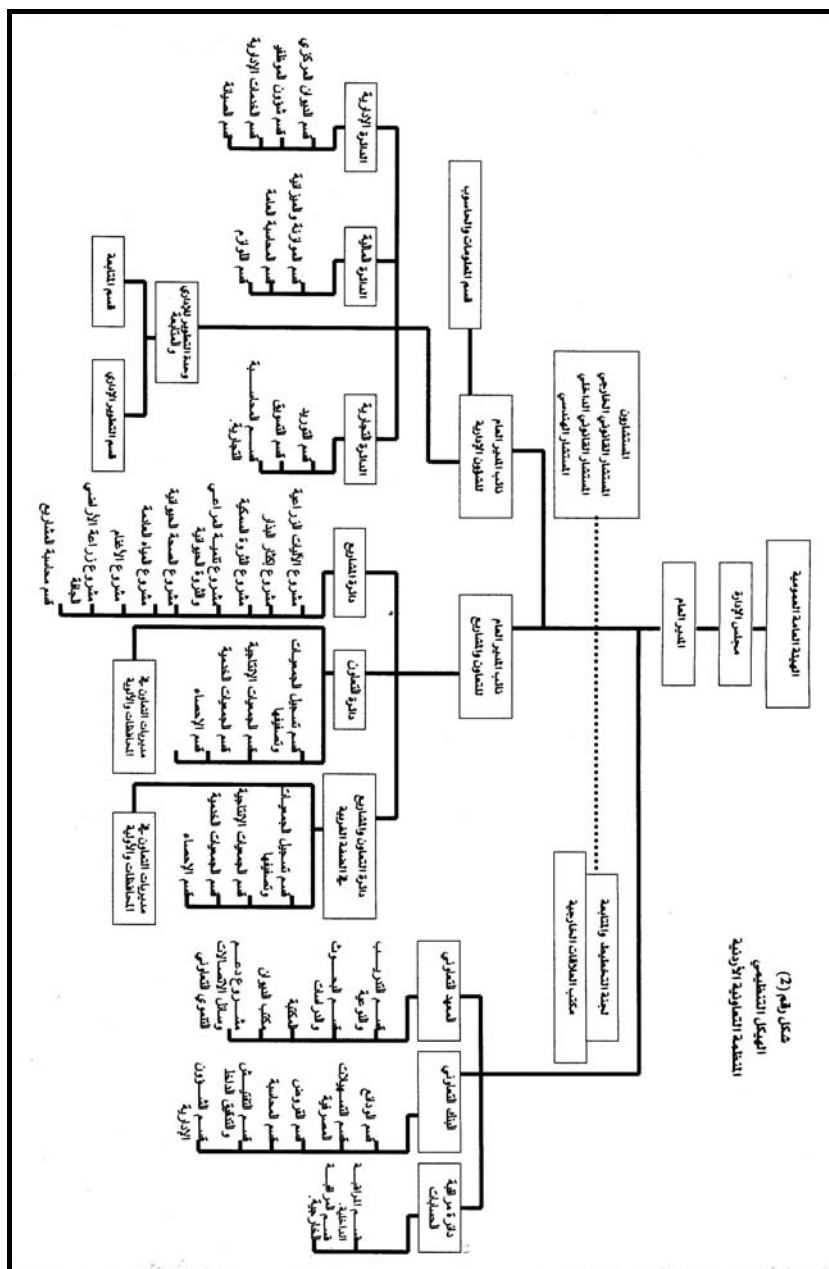


٤-١-١ غياب الهيكل التنظيم (البناء التنظيمي) وضعف تصميمه كما وضح سابقاً أن المنظمة التعاونية أنشئت عام ١٩٦٨، ولم يكن لها أي هيكل تنظيمي يحدد دوائرها والعلاقة بينهما، والسلطات والمسؤوليات، والوصف الوظيفي لأفرادها العاملين، ولكن تم التعاون مع معهد الإدارة الأردني في إعداد هيكل تنظيمي للمنظمة، وتم إقراره عام ١٩٩٠ كما يظهر في الشكل رقم (٢) وعلى الرغم من ذلك فقد جاء هذا الهيكل ضعيفاً في تصميمه، وذلك لغياب الجهد التنسيقي بين الدوائر الإدارية والفنية، وكما يظهر من الشكل، فإن دوائر المنظمة تعمل بشكل انفرادي وبصورة مستقلة بعيدة عن عصب النشاط، وهو الجمعيات التعاونية ونتيجة لذلك استقلت كل دائرة بنظامها المحاسبي وميزانياتها الخاصة، مما أثر سلبياً في تمرير المعلومات المالية وتدفعها للإدارة، العليا. وكذلك ظهرت بعض الدوائر على الهيكل التنظيمي ولكنها لم توجد على أرض الواقع ومثال ذلك وحدة التطوير الإداري والمتابعة. وهذا الوضع كان له تأثير سلبي على العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، فظهر عدم وجود تنسيق ورقابة علمية علاجية كما أظهرت قرارات معدومة التأثير تتغير بين لحظة وأخرى. وأصبحت المنظمة مرتعاً خصباً للفساد، وفقدت القيادات في المنظمة سيطرتها على مروضيها؛ ومن ثم أصبحت المنظمة كياناً ضعيفاً لا يستطيع الصمود أمام أي بعد أزموي مهما كان بسيطاً.

٤-١-٢ السلوك التنظيمي السلبي للإدارة: من خلال مقابلات العاملين في المنظمة وتحليل ما لمسه الباحث بوضوح لم يلاحظ وجود علامات الرضا والحافزية للعمل لدى الأفراد العاملين في المنظمة، حتى أن الموظف في لحظة من اللحظات أصبح يسأل عن أمنه الوظيفي واستقراره في العمل خصوصاً عام ١٩٩٠، وذلك بسبب السلوك السلبي للإدارة الذي انعكس على أداء العاملين وإنتاجيتهم، ومثال على هذا السلوك أن المديرين المتعاقبين على المنظمة أخفقوا في التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم على الولاء والالتزام للمنظمة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية. وكذلك بعض المديرين تعاملوا مع المنظمة وكأنها مؤسسة لحل مشكلة البطالة

لأفرائهم وساعد في ذلك استقلال المنظمة المالي والإداري وعدم خضوع التعيينات فيها للرقابة، هذا كله ساعد في انتشار المحسوبيات وهبوط الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وأصبح مرضاً يفتك في جسم المنظمة وينخر فيه.

٤-١-٣ عدم كفاءة نظام الاتصال : إنَّ غياب الهيكل التنظيمي في المنظمة كان سبباً مباشراً في إفشال نظام الاتصال حيث فشلت مشكلة نظام الاتصال داخل المنظمة نفسها ، وكذلك بينها وبين البيئة الخارجية، وكذلك الاتصال المتبادل بين المنظمة التعاونية والقاعدة التعاونية ، أدى ذلك إلى عدم تدفق المعلومات الصحيحة وتمريضها بالوقت المناسب إلى صانع القرار لاتخاذ القرارات المناسبة، خصوصاً أنَّ معظم القرارات المنظمة ولاسيما الفنية والتنمية منها تحتاج إلى قرارات سريعة الأمر الذي أدى إلى حدوث إرباك لدى بعض الدوائر التشغيلية وصراع للقوى داخل المنظمة وبروز قوى أزموية لم تكن ظاهرة في بداية الأزمة<sup>(٣٨)</sup> .



#### ٤-١-٤ غياب الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

كثيراً من قرارات المنظمة والتي سبق للباحث التطرق لها تفتقر للأسس العلمية بصورة أو أخرى، فالمنظمة تفتقر للتخطيط الذي يقوم على الأسس العلمي في تحديد الأولويات والبرامج ناهيك عن أن المعلومات تصل إلى متخذ القرار بصورة بطيئة جداً، وتفتقر للتحليل وتكون ناقصة ومشوهة، وهذا جعل من الصعوبة بمكان استقصاء أي إشارة مبكرة عن أي مشكلات قد تحصل وبذلك يصعب التنبؤ فيها لتلافيتها ووضع السيناريوهات لحلها، وفي إدارة الأزمات تعد المعلومات بمنزلة الجهاز العصبي، فالمعلومات التي تتصف بالدقة والملاءمة هي الركيزة التي تبنى عليها المعرفة وهي المكون الأساسي لكل مراحل الاستدلال والاستنتاج والتحليل والتقويم، ولاختيار البديل الأفضل لتخفيف حدة الأزمة<sup>(٢٩)</sup>. وغياب ذلك في المنظمة التعاونية جعل عملية اتخاذ القرارات عشوائية ومزاجية فالقرارات معدومة التأثير يتراجع متخذوها ويعمدون إلى تغييرها بين لحظة وأخرى مما أدى إلى انهيار الثقة بمتخذي القرار بالمنظمة ووسع دائرة عدم المصادقية والشك في قدراتهم، وهذا ساعد على تفاقم الأزمة.

#### ٤-١-٥ المركزية وغياب تفويض السلطة:

أساس العمل التعاوني هو الإدارة الجماعية والعمل المشترك، ولكن المنظمة التعاونية تفتقر للإدارة الجماعية، وإدارتها فردية لا يوجد فيها تفويض للصلاحيات وغياب اللامركزية ولعل سبب ذلك هو عدم الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة وعدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة، وعدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة من قبل المرؤوسين. ولعل عملية دمج وظيفة رئيس مجلس إدارة المنظمة مع وظيفة المدير العام والتي جعلت من المدير مشرعاً ومنفذاً في آن واحد، ويقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسيات من جهة، والعمل على تنفيذها من جهة أخرى، كان أفضل مثلاً على تركيز السلطة في الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الوسطى والإشرافية. في حين يعد تفويض السلطة واللامركزية شريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات خصوصاً في مثل حالة المنظمة. حيث كانت أحداثها مندلعة في أكثر من مكان وفي عدة مواقع منفصلة، ومستقلة، وإدارة الأزمات تحتاج إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات المناسبة ومشاركة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الحلول والتعامل مع الأزمة.

وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة واللامركزية مسألة غاية في الأهمية للمنظمة التعاونية لتخفيف حدة الأزمة، ولكن تفويض السلطة واللامركزية لم يأخذ مكاناً في المنظمة، ونتيجة لذلك تفاقمت الأزمة واتسع نطاقها.

#### ٤-٢ أبعاد أزمة تتعلق بالموارد المتاحة:

٤-٢-١ الموارد المالية: من المسلمات الأساسية في أي إدارة ناجحة ، أن ينصب الاهتمام على خلق حالة حقيقة من التوازن بين الخطط والإمكانات المادية المتاحة داخل المؤسسة، وتشمل هذه الإمكانات المزيج من العناصر والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية ونظم المعلومات والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير. وفيما يتعلق بالموارد المالية، فإن حجم التمويل المتاح

يعتمد على مصادر وقروض خارجية، وكما بينت مراحل التطور أن المنظمة قامت في فترات سابقة بالتوسع الأفقي والعمودي لنشاطها وأعمالها مثل منح القروض وإنشاء الجمعيات والاستثمار وغيرها من أمور مكلفة مالية، وقد فشل كثير من هذه المشاريع ويعود السبب في ذلك إلى أن المنظمة كانت تخطط لإنشاء المشاريع على أساس رأس المال الحالي الموجود لدى المنظمة وهذا لا يعد سبباً فقط في فشل مشاريع المنظمة فحسب، بل يعد أحد أشكال التمويل الخاطئ للمشروعات، لذا على المنظمة التعاونية أن تتعرف وبشكل مستمر على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والمستقبلية القريبة منها والبعيدة وبعد ذلك يجب ترتيب الاحتياجات وفقاً لأولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوافر فيها من موارد، وهذا يتطلب من المنظمة وضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التغيير. ولكن المنظمة التعاونية عملت عكس ذلك تماماً فقامت بالإسراع في تسجيل الجمعيات والمشاريع وإنشائها، دون إعداد مسبق مما جعل وضعها المالي يتراجع في بداية عام ١٩٨٦ وأدى إلى خسارتها في كثير من المشاريع، وهذا ساعد على تقادم الأزيمة وامتدادها وتوسع نطاقها كما وضحت مرحلة التطور الثالثة.

يعود فشل المنظمة في هذه الناحية إلى عدم قدرتها على تحديد الاحتياجات المالية المطلوبة لمشاريعها واعتمادها في التمويل على قروض خارجية، ومصادر موسمية متذبذبة ناهيك عن انعدام الرقابة على القروض التي فتحت على مصراعيها في ١٩٨٤ مما جعلت المنظمة في أزمة مالية خانقة ساهمت في تدهور المنظمة في عام ١٩٩٠. زد على ذلك عدم وجود أسس علمية لكيفية تحصيل أموال المنظمة والتي بلغت أكثر من ١٤ مليون دينار في إحدى السنوات على الأعضاء التعاونيين، فعدم وجود سياسة تحصيل ملزمة هي أزمة بحد ذاتها ناهيك عن اعتماد التعاونيات في تأسيسها على الإقراض غير الموجه وعدم إنفاق القروض على مشاريع تعاونية مدروسة وضمن جدوى اقتصادية، حيث قامت الحكومة بتيسير القروض الخارجية والداخلية للمنظمة التعاونية للمساهمة في تنفيذ بعض المشاريع الواردة في خطط التنمية عن طريق إعادة إقراض هذه المبالغ للجمعيات التعاونية بشروط ميسرة وسهلة حيث بلغ رسم الخدمة التي كانت تحصل عليها المنظمة التعاونية مقابل تقديم هذه القروض أقل من نفقات الإقراض ولكنها مربحة بالنسبة للجمعيات التعاونية، أما بالنسبة للمنظمة التعاونية والبنك التعاوني فكانت عمليات الإقراض تحقق خسائر، كانت تسد إما من الحكومة أو من مصادر إقراض خارجية، أو من خلال ودائع الجمعيات التعاونية لدى البنك التعاوني. وكذلك إقحام المنظمة للقيام بالعديد من المشاريع وبطلب من الحكومة دون أن تدفع الحكومة أي مبالغ مقابل ذلك، ومن هذه المشاريع نقل التكنولوجيا الحديثة في الزراعة، وأعمال التدريب والإرشاد من خلال المعهد التعاوني، وإقامة محطات الغربلية والتعقيم، ومشروع المراعي، والتربية والتسمين وجميعها مشاريع مكلفة مالياً للمنظمة التعاونية<sup>(٤٠)</sup>. كل هذه العوامل جعلت الوضع المالي للمنظمة متزديماً، وأدخلها في أزمة مالية لم يكن الخروج منها سهلاً، وهذا بعد من أهم أبعاد الأزمة في المنظمة التعاونية والذي ساعد على تقادمها واتساع نطاقها.

**٤-٢-٢ الموارد البشرية:** الأفراد في أية منظمة هم العنصر الثمين، كونه يمثل الروح الحياتية والحركية والإبداعية والابتكارية والأدائية الفعلية في المنظمة، فهو أئمن رأسمال في المنظمة، فمن دونه لا يمكن أن يتم أي عمل، وأهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي عنصر آخر ذلك لأن الفرد هو أداة الحركة وعنصر العطاء في المنظمة. لذلك لا تخلو دائرة أو مؤسسة

ومنظمة من إدارة يطلق عليها إدارة شؤون العاملين، مهمتها القيام بجمع الأعمال والمسؤوليات المتعلقة بالقوى البشرية في التنظيم مثل سياسة التوظيف والاختيار والترقية والتأديب والتدريب وغير ذلك من أمور تتعلق بشؤون العاملين. ففي الحالة الدراسية محل البحث، فإن إدارة القوى البشرية تتبع للدائرة الإدارية ولما كانت المنظمة التعاونية مستقلة إدارياً ومالياً، فإن التعيين فيها في غاية السهولة فهي من صلاحيات المدير العام، هذا بحد ذاته خلق بعداً زمنياً خطيراً وحيث إن سهولة التعيين جعلت التضخم البيروقراطي سمة أساسية من سمات المنظمة ففي كل سنة هنالك تعيينات للموظفين وبأعداد ليست المنظمة بحاجة إليها، وكما تم توضيحه في مكان آخر من هذا البحث كان كثير من المديرين ينظرون للمنظمة على أنها مؤسسة لحل مشكلة البطالة لبعض الأقارب، بغض النظر عن الحاجة وعن نظام الجدارة والاستحقاق، فبعد تحليل الكثير من وثائق المنظمة وجد أنه لا يوجد أي نوع من الملازمة بين الأفراد والوظائف ولا أي أسس علمية لتعيين الأفراد، ولا مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ولا المناخ السليم لتشجيع الإبداع الفردي والجماعي، وبدلاً من خلق نظام للحوافز التشجيعية للموظفين قامت المنظمة بإيقافه عام ١٩٨٦، وكذلك غابت معايير تقييم الأداء للعاملين في المنظمة وانتشرت تقارير الأداء المزاجية الشكلية التي لا تؤخر ولا تقدم في نمو الموظف وتقدمه في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى هذه السلبيات في نظام القوى البشرية فاقمت الحكومة هذه السلبيات بإضافة سلبية أخرى وهي تحويل مشروع الأعراف من المنظمة التعاونية إلى وزارة التمويل، وهذا الأمر شمل الوضع المالي للمنظمة التعاونية، حيث كانت تحقق على كل طن يباع من الأعراف مبلغ ثلاثة دنانير ولم يتوقف تأثير تمويل المشروع من المنظمة إلى وزارة التمويل بوقف هذه الإيرادات، ولكن الأعداد الكبيرة التي تم توظيفها بالميامة وعلى حساب المشروع المذكور عندما كان بحوزة المنظمة التعاونية تم الإبقاء عليهما لدى المنظمة أو تثبيتهما وتصنيف بعضهم ولم يتم نقلهم إلى وزارة التمويل الأمر الذي ضخم الجهاز العامل في المنظمة وزاد من أعبائها المالية<sup>(٤١)</sup>، وهذه السلبيات خلقت في المنظمة نظاماً لشؤون العاملين يتسم بخصائص سلبية عديدة منها غياب عنصر تحليل الوظائف بشقيه الوصف (Job Description) والموصفات الوظيفية (Job Specification) ونتيجة لذلك غابت برامج الاختبار والتأهيل والتدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء وتحديد الأجور ونظام الحوافز، فمثلاً كان في المنظمة تغييب لتخطيط القوى البشرية تماماً، لأنه من خلال استعراض كثير من السجلات، وجد أن المنظمة ليس لديها علم عن احتياجاتها المستقبلية من العاملين، لأنها مرتبطة بالمدير وحده هو الذي يقرر كم، ومن يدخل الوظائف بغض النظر عن الحاجة، نتيجة لهذا النظام السيئ في المنظمة وجد نوع من اليأس، والإحباط لدى العاملين ويذهب كثير من علماء إدارة الأزمة إلى أن هذه الأبعاد بحد ذاتها أزمات نفسية سلوكية تشكل خطراً داهماً على اتخاذ القرار، وكان العامل يفقد الرغبة في العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي، وكثيراً ما كانت ظروف العاملين تسوء والإدارة تغض الطرف عن معالجاتها، بل تلجأ إلى أساليب القمع والإرهاب الإداري لإشاعة جو من اليأس والإحباط المولد للأزمة، كما تعثرت المنظمة في تأمين بعض الحقوق الخاصة للعاملين في المنظمة مثل الزيادات، التأمين الصحي وغيرها من حقوق العاملين. وبالطبع هذا البعد كان له أثر سلبي في الإنتاجية وأداء المنظمة التعاونية، ومن ثمّ أضاف بعداً جديداً لأزمة المنظمة بالإضافة إلى الأبعاد السابق تحليلها في هذا البحث<sup>(٤٢)</sup>.

**٤-٢-٣ البعد التشريعي:** لا بد من التطرق لهذا البعد وذلك قبل الخروج إلى تحليل أبعاد الأزمة، فقد عانت المنظمة من ضعف التشريعات وقصورها عن مواكبة الحركة التعاونية ومن هذه السلبيات أن المنظمة وحتى نهاية عام ١٩٩٦ تعمل بموجب قانون مؤقت رقم (٧١) لسنة ١٩٧٠ وقد نصت المادة (١) من القانون على أن: المنظمة التعاونية حسب قانونها هي مؤسسة أهلية إلا أنه يتم تعيين مديرها العام من قبل الحكومة بالإضافة إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة، وهذا خلق عملية دمج غير واضحة وغير مفهومة للدور الرسمي الممثل بالحكومة والدور الأهلي للحركة التعاونية، مما أحدث خللاً في عمل المنظمة التعاونية كمؤسسة رسمية من جهة والتعاونيات كمؤسسات أهلية خاصة من جهة أخرى ونتج عن هذا تناقضات صريحة وواضحة في قانون التعاون حيث إن مهام المنظمة التعاونية كمؤسسة، هي مهام مؤسسة عامة وموظفين عامين في حين أن نصوص القانون تبين أن المنظمة التعاونية مؤسسة أهلية. وهذا التناقض جعل الإدارة العليا في المنظمة تتمشى مع توجهات الحكومة، ناهيك على أنه لم يمر في عمرها الطويل أنه تم تعيين مدير من أبنائها حتى في الوقت الذي كانت بأمس الحاجة لذلك أي في مرحلة التأزم<sup>(٤٣)</sup>.

علاوة على ذلك فإن عملية دمج رئيس مجلس الإدارة مع وظيفة المدير العام، جعل المدير العام مشرعاً ومنفذاً في آن واحد حيث يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسيات من جهة، والعمل على تنفيذها من جهة أخرى وهذا خلق خللاً في النظام الرقابي حيث أصبح القاضي والخصم متمثلين في رجل واحد. كل هذا جعل المسؤولية القانونية للمنظمة محور سؤال المواطن والموظف هل هي شرعية؟ هل هنالك اعتراف شرعي بوجودها وممارسة نشاطها؟ وما إلى ذلك من أسئلة جعلت المنظمة عاجزة عن مواكبة التطورات. وفيما يتعلق بالمدير العام فالأولى أن يتم انتخابه من قبل الهيئة العمومية للمنظمة التعاونية ولكن الحكومة تعدّ منصب المدير العام منصباً سياسياً وليس فنياً أو إدارياً فهي تقوم بتعيينه، ويقوم هو بالمقابل بتنفيذ توجهات الحكومة وليس تطلعات وهموم القطاع التعاوني الأهلي الذي هو الشريان الدموي للمنظمة التعاونية، فعلى سبيل المثال في ١٩٨٦ أقيمت المنظمة التعاونية في خطط التنمية للدولة فساهمت في إنشاء بعض المشاريع التي ساعدت على تدهور أوضاع المنظمة أو شكل عقبة رئيسية أدت إلى تدهور المنظمة. كل هذه الأمور أعطت الحكومة الدور الرئيسي في إدارة المنظمة بطريقة غير مباشرة وأحياناً بطريق مباشرة، وهذا التدخل خلق نوعاً من الازدواجية في الصلاحيات والإدارة بين المنظمة والمؤسسات الحكومية الأخرى وانعكس سلباً على أداء المنظمة كما ظهر من التحليل السابق وشكل بعداً أزمياً آخر<sup>(٤٤)</sup>.

**٤-٢-٤ الأوضاع الاقتصادية:** شهد الأردن في فترة نهاية الثمانينات وحتى الآن أوضاعاً اقتصادية سيئة نتج عنها تغير في سعر صرف الدينار الأردني، هذه الأوضاع ألقت بظلالها على الأوضاع المالية للمنظمة التعاونية، الأمر الذي جعل الجمعيات التعاونية وأعضاءها يتوقفون عن تسديد المستحقات المالية المترتبة عليهم للمنظمة، كما أن سنوات الجفاف وتعرض المحاصيل للكوارث الطبيعية الناتجة عن المناخ وتصريحات المسؤولين حول إعفاء المزارعين من الديون كلها زادت حجم المديونية حتى بلغت (١٤) مليون دينار أردني مع وجود مديونية لصناديق دولية على المنظمة التعاونية وعجزها عن تسديد هذه المديونية نظراً للظروف الاقتصادية الأردنية، كلها مجتمعة زادت أعباء المنظمة المالية وتدننت وارداتها. هذا الوضع

الاقتصادي السيئ أجبر المنظمة التعاونية على تجميد كثير من المشاريع مثل مشاريع الأغنام، وتحسين الإنتاج الزراعي، ومشاريع الإسكان، والآليات الزراعية وغيرها، والسبب في تجميدها ، هو عدم استقرار السوق والوضوح في سياسيات التصدير للدول المجاورة وارتفاع أسعار الآليات والأعلاف وتشغيل هذه المشاريع مما جعل كل المسؤولين الذين قابلهم الباحث يعتقدون بأن هذه المشاريع مهدت لسوء الأحوال الاقتصادية في الأردن خصوصاً بعد عام ١٩٨٩ أو بداية أزمة المنظمة التعاونية ذاتها من الأمور الهامة والرئيسة التي ساهمت في تدهور المنظمة وخسارتها وتحمل فوائد القروض الباهظة.

أمّا فيما يتعلق بمغذيات وروافد الأزمة الخارجية فتتلخص بتداخل صلاحيات المنظمة مع منظمات ووزارات أخرى مثل الإقراض الزراعي ووزارة الزراعة وكذلك تدخل السلطة التنفيذية في عمل المنظمة مثل فرض تعيين المدير العام من خارج القطاع التعاوني والذي تنقصه الخبرة الكافية للتعامل مع الأزمة هذا أدى إلى عجز المنظمة عن السيطرة على مثل هذه الروافد كونها تحتاج إلى تشريعات خارجة عن إرادة المنظمة .

### ٥- أداء أزمة المنظمة واستراتيجيات التعامل معها:

من خلال التحليل السابق للأبعاد الأزومية لا بد من الاعتراف بأن هنالك أزمة في المنظمة التعاونية أثرت في الكيان الإداري أفرزت نتائج سلبية ومدمرة، وكان لها أثر وظيفي وأدائي وسلوكي أوقف الكثير من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وخلق نوعاً من التعارض في المصالح وزادت المديونية وما إلى ذلك من سلبيات ظهرت بالتدريج في المنظمة بعد ولادتها بسنوات واتسع نطاقها في نهاية ١٩٨٩ ونضجت في ١٩٩١، ولم تتحسر حتى كتابة هذا البحث، ولكن السؤال المهم كيف تعاملت معها المنظمة؟

من خلال التحليل السابق للحالة الدراسية وجذورها التاريخية لم يتبين للباحث أن المنظمة التعاونية تعاملت مع الأزمة بطريقة علمية منظمة ، لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى احتياجات إدارية خاصة وتوافر مهارات وقناعات خاصة يطلق عليها علماء الإدارة Management by Exception (الإدارة بالاستثناء) حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه جميع الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، وسلطاته تتجاوز جميع السلطات الأخرى في الهياكل التنظيمية، وعلى الجميع أن يخضع له وينفذ أوامره<sup>(٤٥)</sup> أما المنظمة فقد تعاملت مع الأزمة بطرق ارتجالية وتقليدية ، لأن معظم الاستراتيجيات التي سوف يتم تحليلها ما هي إلا اجتهادات للمدير العام ومجلس الإدارة والرسميين وليست تحليلاً علمياً لمسار الأزمة وأدائها وأسبابها وموقعها الأزومي. إذ يبدو من التحليل السابق لبعض أبعاد الأزمة أن الفلسفة المتبعة في المنظمة هي فلسفة التهاون الحريص والتي تتركز على انتظار المشكلات الإدارية إلى حين وقوعها ثم يبدأ التفكير للشروع في معالجتها وإيجاد الحلول لها دون أن يسبق ذلك التنبؤ بهذه المشكلات والتخطيط لحلها إن حصلت أو إنكار الأزمة والتعتيم عليها والادعاء بسلامة الموقف الإداري ومتانة الكيان الإداري وحسن الأداء فيها. وعلى أي حال قامت المنظمة التعاونية باستخدام بعض الأساليب والوسائل للتعامل مع الأبعاد الأزومية والتي سبق التطرق إليها ، ويمكن تسميتها باستراتيجيات للتعامل ويمكن تعرفها من خلال الأمور التالية:



١- تخفيض عدد العاملين في دوائر المنظمة المختلفة حيث تم التخلص من ٤٨ موظفاً وهذا خفض الرواتب من ٢٥٣ ألف إلى ١٧٨ ألف دينار في السنة بالإضافة إلى انتهاج سياسية التشغيل الموسمي.

٢- بيع بعض الآلات والمعدات المستهلكة.

٣- إعادة تشغيل بعض المشاريع التي لا تحمل المنظمة أعباء مالية كبيرة.

٤- الحصول على بعض المنح من بعض المؤسسات الدولية لتجديد شراء الآلات والمواد المطلوبة الأخرى.

٥- الاتصال مع القطاع الخاص والأجنبي والمحلي للمشاركة في أعمال المنظمة لخصوصية بعض المشاريع التي تحتاج لسيولة كبيرة لتشغيلها.

٦- العمل بأسلوب تجاري في المشاريع العاملة وعلى أساس ثبوت الجدوى الاقتصادية من عمل أي مشروع.

٧- تم وضع نظام محاسبي مركزي لإدارة شؤون المنظمة التعاونية، وقد استدعى هذا النظام إلغاء أقسام كثيرة في دوائر المنظمة التعاونية.

ويظهر من هذه الاستراتيجيات أن المسؤولين في المنظمة التعاونية قد قاموا بتفتيت الأزمة لأن هذه الاستراتيجيات ما هي إلا تنقيح لبعض أبعاد الأزمة لأنها لم تتعامل مع الأبعاد ككل متكامل ، فمماذا عن البعد التنظيمي أو الإداري والقانوني والتشريعي فقد وجد أنه لا يوجد إستراتيجية للتعامل مع هذه الأبعاد.

فبعد مراجعة المسؤولين للاستراتيجيات السابقة قامت المنظمة مرة أخرى في التعامل مع الأبعاد الأخرى التي لم تشملها الاستراتيجيات سابقة الذكر فقامت المنظمة بما يلي:

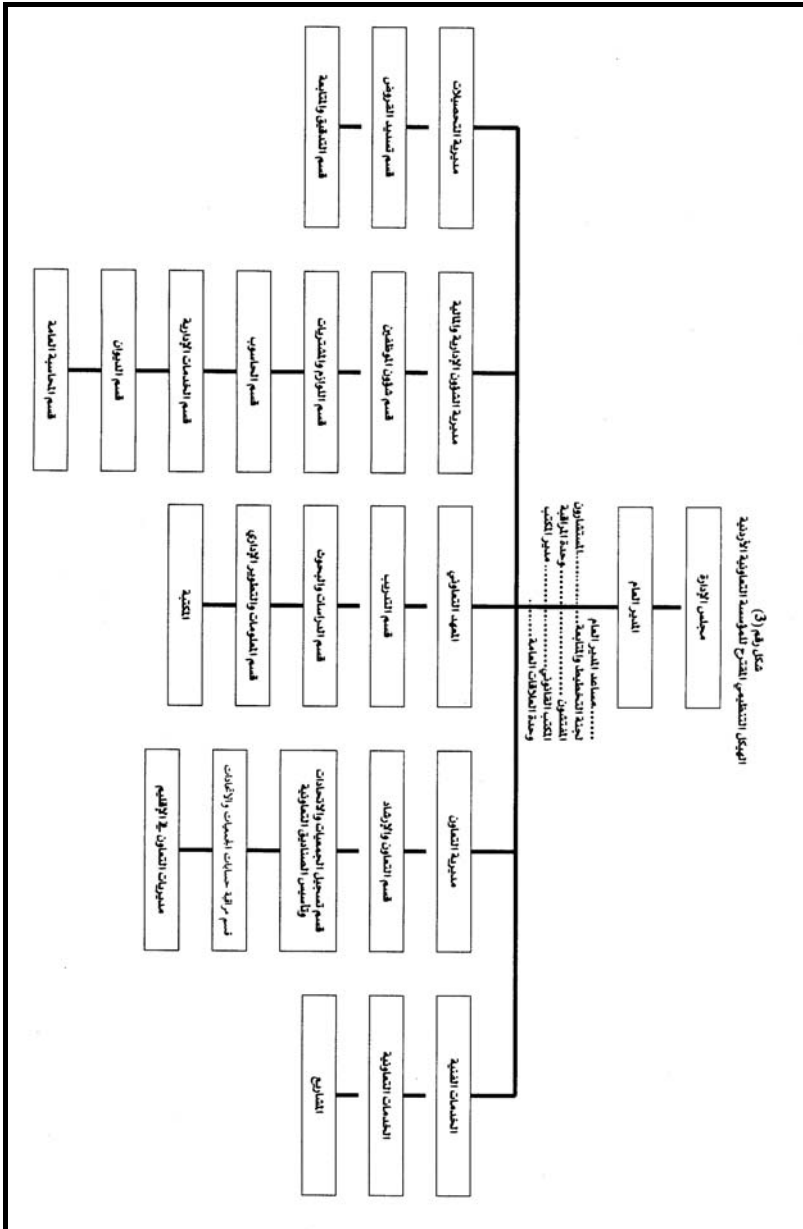
٥-١ المجال التشريعي: حيث قامت الحكومة بإصدار قانون التعاون الجديد لعام ١٩٩٧ تاريخ ١٥ / ٤ / ١٩٩٧م والذي قام بتنظيم القطاع التعاوني في الأردن بحيث أصبح هنالك قطاعان:

قطاع رسمي: تشرف عليه المؤسسة التعاونية الأردنية ولها مجلس إدارة حكومي بأغلبيته وممثلون للقطاع الأهلي ، وتم فصل منصب المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة فأصبح المدير فقط عضواً في مجلس الإدارة ودوره تنفيذي. وأصبح دور القطاع الرسمي محدوداً في أربع وظائف رئيسية ، وهي تسجيل الجمعيات التعاونية وتصنيفها بالإضافة إلى التثقيف والإرشاد التعاوني والتفتيش المالي "تدقيق الحسابات وفحصها".

القطاع الأهلي: والذي يمثل الاتحاد العام ، الأب الشرعي للتعاونيات ، والذي بدوره يشرف على القطاع الأهلي وهو الجمعيات التعاونية المنتشرة في المملكة وسوف يرسم دوره كمشرع للسياسات التعاونية ، ولقد انبثق عن قانون التعاون الجديد نظام الجمعيات التعاونية الذي جاء ليلاي طموح التعاونيين كنقلة نوعية في إطلاق سراح العمل التعاوني اقتصادياً واجتماعياً وحرره من بعض القيود بحيث أصبح أهلياً بمعنى أن القرار في الجمعية التعاونية يبدأ بالجمعية وينتهي بها<sup>(٤٦)</sup>.

٥-١-٢ الإداري والتنظيمي: حيث قامت إدارة المنظمة باتخاذ الإجراءات التالية:

- ١- تخفيف الأطر البشرية الموجودة في المنظمة التعاونية حيث تم تحويل أعداد من الموظفين إلى وزارات الدولة المختلفة حيث تم تحويل نحو "٢٥٠" موظفاً.
- ٢- إلغاء مكاتب البنك التعاوني في المحافظات.
- ٣- الاستغناء عن المكاتب المستأجرة والعمل على ضبط النفقات الإدارية بالإضافة إلى وقف مشاركة الموظفين في أي مؤتمرات أو دورات على حساب المنظمة التعاونية.
- ٤- إغلاق بعض المحطات والاستثمارات التي كانت تحقق عجزاً بالإضافة إلى بيع بعض الآليات والمعدات.
- ٥- العمل على إلغاء تشغيل بعض المشاريع التي لا تحقق أرباحاً مالية والعمل على إبقاء مشروع الآليات الزراعية كونه يحقق ربحاً بالإضافة إلى الدائرة التجارية حيث كانا الشريان الوحيد لإيجاد السيولة في المنظمة في دفع رواتب الموظفين.
- ٦- التزام إدارة المنظمة التعاونية بعدم تعيين أي موظفين جدد ، وإحالة من بلغ الستين من العمر على التقاعد وكذلك منح الإجازات من دون راتب لتخفيف العبء المالي.
- ٧- التعامل مع مؤسسة دولية وهي شركة فيلادلفيا من أجل إجراء هيكله للمنظمة التعاونية تستند إلى الاحتياجات الرئيسية ومواءمة الأطر البشرية وتلك الاحتياجات، ووضع هيكل تنظيم جديد للمؤسسة التعاونية الأردنية بحيث يتمشى مع الوضع الجديد على ضوء هيكله القطاع التعاوني برمته. وشكل رقم (٣) يوضح الهيكل المقترح<sup>(٤٧)</sup>.



### ٥-١-٣ في المجال المالي: حيث قامت إدارة المنظمة بما يلي:

- ١- جعلت المنظمة التعاونية من ضمن المؤسسات الحكومية التي ستدخل ميزانية الدولة ابتداء من تاريخ ١/١/١٩٩٩م.
- ٢- تجميد البنك التعاوني وإنشاء بديل عنه وهو دائرة التحصيلات التي تشرف على تحصيل أموال المنظمة التعاونية سابقاً.
- ٣- إطلاق يد الجمعيات التعاونية في الاعتماد على الذات في إقامة مشاريعها وتمويلها.
- ٤- الإغفاء الضريبي للمؤسسة التعاونية الأردنية.
- ٥- اعتماد قانون تحصيل الأموال الأميرية في تحصيل ديون المنظمة التعاونية.
- ٦- استقلالية القرار المالي للقطاع الأهلي "الجمعيات التعاونية" وكسر الروتين والبيروقراطية.
- ٧- تم إعادة النظر في محدودية الفائدة على رأس المال المعمول به حالياً في الجمعيات التعاونية من خلال النظام العام الجديد بما يكفل جذب مدخرات الأعضاء التعاونية لاستثمارها في النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها الجمعيات.
- ٨- وضع نظام محاسبي مركزي لإدارة شؤون المنظمة التعاونية<sup>(٤٨)</sup>.

## ٦- النتائج والتوصيات :

### ٦-١ النتائج :

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها ما يلي:

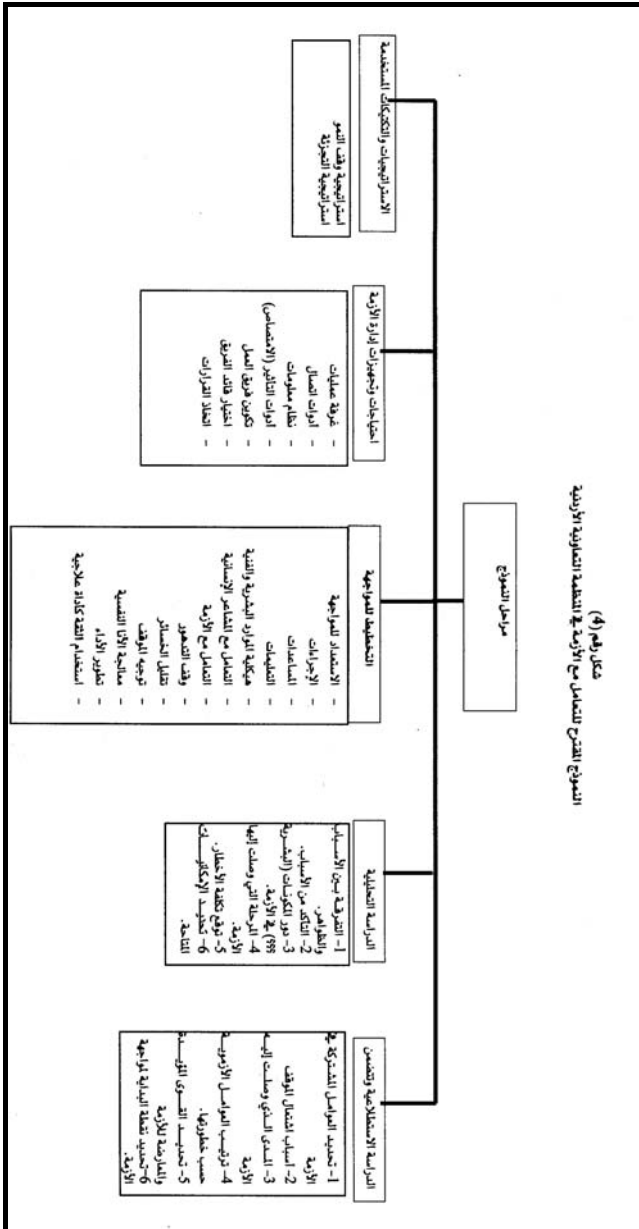
- ١- إن بذور الأزمة في المنظمة التعاونية قد ولدت مع إنشاء المنظمة نفسها كما توضح ذلك في البعد التشريعي، ولكن مرحلة نضج الأزمة قد ظهرت في المرحلة الثالثة من مراحل تطور المنظمة ابتداء من عام ١٩٨٦ حتى تاريخ كتابة هذا التقرير.
- ٢- إن جميع أبعاد الأزمة ومسبباتها مجتمعة (الإدارية والمالية والتشريعية) قد ساهمت في خلق الأزمة في المنظمة التعاونية، وقد حدث في تاريخ المنظمة أن بعض الأسباب كانت أقوى من غيرها وفي بعض المراحل التاريخية تدخل الحكومة والوضع الاقتصادي للدولة مما كان لها دور في تعزيز الأزمة خلقها.
- ٣- لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة، ولكنها تعاملت معها بطريقة ارتجالية تقليدية، فقد انتظرت وقوع الأزمة وعلى الرغم من علم الإدارة بوجودها، ولكنها أنكرتها لفترة ما ادعت سلامة الموقف، حتى نضجت الأزمة وظهرت على السطح فبدأت الإدارة بتفتيت الأزمة فتعاملت مع أبعاد أزمة وتجاهلت بعضهما الآخر إما لعدم قدرتها على التعامل معها أو لعدم علمها بأهمية هذه الأبعاد وآثارها السلبية في المنظمة.
- ٤- كان للأزمة آثار مدمرة على كل من الجانب الوظيفي، والهيكلية والأدائي، والسلوكي وأكثر الآثار المدمرة كانت على العاملين في المنظمة الذين فقدوا العلاقات الاجتماعية، والثقة في منظمته.

وأخيراً لم تنجح المنظمة التعاونية الأردنية في حصر الأزمة وتسويتها، وكل ما قامت به هو وضع مجموعة في البدائل وتجريبها فقد تعمل هذه البدائل وقد لا تعمل، ولكن يلاحظ من عمل

المنظمة التعاونية في أواخر التسعينيات أنّها ما زالت تبحث عن بدائل أخرى لأن البدائل التي وضعتها خففت من الأزمة ولكنها لم تحسرها نهائياً

#### ٦-٢ التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة خلق فريق مهام Task Force وتأهيله تأهيلاً عالياً وإكساب أعضائه خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمة من موظفي المنظمة التعاونية، ليقوم هذا الفريق بمراجعة شاملة لأبعاد الأزمة والتعامل مع جذورها والخوض في أعماقها، ويجب أن يبتعد هذا الفريق عن جميع الطرق التقليدية العشوائية في التعامل مع الأزمة ويبنى جميع تعاملاته معها على أسس علمية سليمة. كما توصي الدراسة بأن على هذا الفريق أن يعطى وقتاً قصيراً جداً للتعامل مع الأزمة لا يزيد على عدة أشهر لأن هذه الأزمة تحتاج لسرعة في التعامل، والنتائج السابقة توضح إلى أحد ما أن المنظمة التعاونية لا تستطيع تحمل عبء وتكاليف الضغط الذي ما زالت تسببه الأزمة وإلا فإنها قد تنهار نهائياً، ويقترح الباحث النموذج التالي للتعامل مع أزمة المنظمة التعاونية، كما يوضحه شكل رقم (٤).



## المراجع

- 1-Ann H. Reily: " Are organization Ready for crisis? ", A Managerial, scorecard," Columbia Journal of world Business, 22, No. 1, 1987, PP. 79-88.
- 2-Christine M. Pearson and Ian I. Mittroff, "from crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management," Academy of Management Executive, 7, No. 1, 1993, PP. 155-164.
- 3-Alvinsoo, Hareero, "How to manage a crisis befor or whenever it hits", Public Relations Quarterly, spring, 1995, PP. 14-18.
- 4-Allan Cohen, "crisis Management: how to turn disasters into advantages," Management Review, 71, No. 8, 1982, PP. 27-28/ 37-40.
- 5-Sтивен Fink, Crisis Management: planning for the inevitable, (New York, American Management association, 1986) PP 8-12.
- ٦-المنظمة التعاونية الأردنية، المعهد التعاوني الأردني، التقرير السنوي لعام ١٩٩٠، عمان، ص ٣٠.
- ٧-المملكة الأردنية الهاشمية " قانون التعاون رقم (٥٥) لسنة ١٩٦٨".
- ٨-أحمد ملكاوي ، المنظمة التعاونية أهميتها، غايتها مجالات عملها (عمان المعهد التعاوني الأردني، ١٩٩٢)، ص ٧.
- ٩-المنظمة التعاونية الأردنية، المعهد التعاوني الأردني، التقرير السنوي لعام ١٩٨٩، ص ٦.
- ١٠-حكمت قلعواوي ، طاهر فرعون، الحركة التعاونية في الأردن (عمان المعهد التعاوني الأردني، ١٩٩٠)، ص ١٠.
- ١١-المصدر نفسه، ص ٣١-٤٠.
- ١٢-المصدر نفسه، ص ٤١-٤٣.
- ١٣-المصدر نفسه، ص ٤٥-٤٧.
- 14-Coral Bell; Convention of Crisis: A study in diplomatic management, London, Oxford university press, 1961, P. 2.
- ١٥-عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣، ص ١٦.
- 16-Webster's New World Dictionary of the American Language. New York : The world publishing company, New York, 1964, P. 349.
- ١٧-عاصم محمد حسن الاعراجي، اتخاذ القرارات في ظل ظروف الأزمات ، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، منشورات جامعة اليرموك ١٩٩٣، ص ١٠.
- 18-Karl E. wick, "Enacted sense making in crisis situations. Journal of Management Studies, 75 July 1988, P. 305.

- ١٩-محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، ١٩٩٠، ص ٧٦.
- ٢٠-عباس رشدي، المرجع السابق، ص ١٨.
- 21-Thomas w. milburn, et, al, "organization crisis. Definition and conceptualization" Human Relations, 36, no. 12, 1983, P. 1143.
- ٢٢-ستيفن فنك، إدارة الأزمات، ترجمة موسى المدهون، عمان معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧، ص ١٠.
- ٢٣- المرجع السابق، ص ١٥.
- ٢٤-عز الدين الرزام ، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ١٩.
- ٢٥-محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ١١-١٣.
- ٢٦-المرجع السابق، ص ١٤.
- ٢٧-عز الدين الرزام ، مرجع سابق، ص ٢٥-٢٨.
- ٢٨-محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ٧١-٧٩.
- ٢٩-المرجع السابق، ص ٢٨-٣٨.
- ٣٠-الرازم ، مرجع سابق، ص ١٣.
- 31-Norman R. Augustine," Managing the crisis you tried to prevent." Harvard Business Review, 73, No. 6 ,Dec, 1995, P. 149.
- 32-William G. scott , and pavid K. Hart "Administration crisis, the neglect of metaphysical speculation" P.A.R. sep-oct, 1973. P. 416.
- ٣٣-عاصم الاعرجي ، مرجع سابق، ص ١٥.
- 34-Thomas W. Milburan et al, op .cit.; P. 1148.
- 35-Thomas W. Milburan et al, Ibid., PP 1149-1150.
- 36-David pincus and Lalit acharga. Employee communication strategies for organizational crisis, Employee responsibilities and Right Journal ,1, No. 3, 1988, PP. 181-199.
- 37-Gerald C. Meyrs and Patrick Langhoff ,"Expecting the unexpected". New Management , No. 1, 1987, PP. 24-26.
- ٣٨-المرجع السابق، ص ٥٠.
- ٣٩-حسن بشير الطيب، إدارة الكوارث، الإدارة العامة، عدد ٦٥، ١٩٩٠، ص ٥١-٧٠.
- ٤٠-المنظمة التعاونية الأردنية، المعهد التعاوني الأردني، التقرير السنوي لعام ١٩٩١، ص ٢٥.
- ٤١-مقابلة مع الدكتور محمد القضاء ، المستشار القانوني للمنظمة، المنظمة التعاونية عمان، ١٩٩٧/١٢/٢٠.



- ٤٢-مقابلة مع السيد سالم المعاينة ، مدير عام المنظمة التعاونية في محافظة الكرك، الكرك،  
١٩٩٨ /٥ /٢٠ .
- ٤٣-مقابلة مع الدكتور محمد القضاة ، مصدر سابق .
- ٤٤-مقابلة مع مدير المنظمة التعاونية في محافظة الكرك ، مصدر سابق .
- ٤٥-محسن الخضيرى ، مصدر سابق، ص ٢١٠-٢١٢ .
- ٤٦-المملكة الأردنية الهاشمية " قانون التعاون " ، لسنة ١٩٩٧، ص ١-٣ .
- ٤٧-المرجع السابق، ص ٣-٨ .
- ٤٨-المرجع السابق، ص ١٠ .