توقّع الكوارث التنظيمية الإدارية بين نظرية ابن خلدون والنظرية الغربية: استراتيجية للبحوث المستقبلية في العالم العربي

جويبر ماطر الثبيتي*

* حصل على الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس عام ١٤٠٧هـ. يعمل أستاذاً مشاركاً بقسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح استخدام نظرية الكوارث عند ابن خلدون والنظرية الغربية لتوقع الكوارث في التنظيمات الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة في العالم العربي.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل النوعي المقارن، وبينت كيف يمكن استخدام نظرية الكوارث عند ابن خلدون في توقع الأزمات الناتجة عن التطور والنمو التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1 - أن الاعتماد على مدخل الكوارث في دراسة التنظيمات الإدارية كما يرى ابن خلدون يتطلب تحولاً جذرياً في استراتيجيات البحوث المستقبلية.

2 - أن نظرية الكوارث عند ابن خلدون يمكن أن تشكل استراتيجية للبحوث المستقبلية في العالم العربي.

وتوصي الدراسة بتبني هذا المدخل لدراسة الكوارث المتوقعة والمحتملة في المؤسسات والمنظمات العربية.

مقدمة الدراسة

يمر العالم اليوم بمنعطف يتمثل في تنامي عدد الكوارث وتزايدها. وتنقسم الكوارث إلى عدة أقسام هي: الكوارث الطبيعية، والكوارث التنظيمية، والكوارث الشخصية والاقتصادية.

1 - فالكوارث الطبيعية: هي الكوارث التي تحدث بدون تأثير الإنسان أو بتأثير الإنسان، كالزلازل والبراكين وكوارث السيول والفيضانات وكوارث الغرق.

2 - والكوارث التنظيمية تتمثل في التفكك الإداري مثل سقوط الدول وتفكك الإمبراطوريات؛ كالاتحاد السوفييتي، والتفكك الأسري وانحلال الأسرة.

3 - والكوارث الشخصية وتتمثل في ظهور الأمراض النفسية المعقدة كالفصام وازدواج الشخصية.

4 - والكوارث الاقتصادية وتتمثل في ظهور البطالة وكساد التعليم في بعض التخصصات، واختلال موازين العرض والطلب وخسارة الشركات والبنوك.

5 - والكوارث العقلية وتتمثل في ظاهرة الازدواجية الفكرية والفصام الفكري والأيديولوجي وبعض حالات الهستريا الاجتماعية المتمثلة في شلل الفكر في مواجهة التحديات.

والمنظمات على اختلاف أنواعها تواجه العديد من الأزمات أو الكوارث التي تحدث في المراحل المختلفة من حياة المنظمة؛ فقد تحدث الكارثة في مرحلة ميلاد المنظمة أو في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج. وتختلف الكوارث والأزمات من حيث درجة شدتها ودرجة تأثيرها على المنظمة (السيد، 1997م)[1]، وإلى مثل الفِكَر السابقة أشار ابن خلدون عند حديثه عن أطوار الدولة ومايلازم كل طور من ظواهر من مظاهر الخراب والفساد.

والكوارث التي تحل بالمنظمات هي من نوع الكوارث التي تحل بالنظم. والكوارث التنظيمية أشمل وأعم من الكوارث الطبيعية وتعتبر من الكوارث التي تحل بالحضارات.

ومدخل الكوارث أو استخدام نظرية الكوارث في دراسة النظم الإدارية والاجتماعية سيترتب عليه تغير جذري في تعاملنا مع القضايا التنظيمية. وقد تنبه إلى هذه القضية العالم ابن خلدون في مقدمته، كما أشار إلى ذلك دي قريني (1982)[2] وكابرا (1982)[3] عند الحديث عن الكوارث والأزمات فأكدا أن النظام الحضاري نظام واحد.

وهذا التصور يتطلب منا إعادة النظر في طريقة تفكيرنا واستراتيجيات بحوثنا المستقبلية، فمن حيث التفكير ينبغي علينا أن نفكر بطريقة كلية وشاملة، ومن حيث البحوث والدراسات ينبغي علينا تبني النظم وتحليل النظم، وأن نستخدم النظريات والنماذج المناسبة عند التحليل.

فالنظرية الجزئية العقلية إلى الكوارث والتغيرات قد تكون مضللة وخادعة وغير صادقة وغير دقيقة.

إن الكوارث التي تحدث في النظام الحضاري لا يقف تأثيرها ولا تأثرها بمتغيرات محددة ما دام النظام الحضاري مترابط الأجزاء متفاعل العناصر. لهذا فمن المفروض أن نغير من أساليب تفكيرنا التي قد يترتب على تغييرها تغير في تعريفنا لما هو مشكلة وما هو كارثة ناتجة عن خطأ في طريقة تفكير الإنسان أو تصرفه.

إن تبني نظرية الكوارث قد يترتب عليه تغير في تصورنا عن واقعنا، وتغير في تصورنا لحقيقة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، فغياب العصبية الدينية قد يعني حالة من الجمود وتدنياً في مستوى الدافعية ومستوى التوقعات. وتعدد الأحزاب والعصبيات قد يراه البعض على أنه اتجاه نحو الديموقراطية، بينما يراه البعض على أنه مقدمة لحدوث كارثة. وظهور ما يسمى بدوران العمل ودوران الوظائف وتجدد الدماء، قد يفسره البعض على أنه تطور، ويفسره البعض على أنه حالة من عدم الاستقرار، وظاهرة تقنين العمل قد يؤدي إلى ما يسمى بأزمة التقليد. والأصالة والمعاصرة قد تبدوان في نظر البعض اتجاهاً إيجابياً وفي نظر البعض كارثة.

ونظرية الكوارث التي أسسها ابن خلدون تعتبر مدخلاً عصرياً؛ ففي ضوء هذه النظرية والنظريات المعاصرة عن الكوارث سنرى العالم بطريقة مختلفة، واستخدام هذه النظريات كاستراتيجية للبحوث والدراسات المستقبلية سيعطينا نتائج مختلفة عن النتائج التي نصل إليها من بحوثنا المعاصرة.

موضوع الدراسة

لقد تحدث العلامة ابن خلدون في مقدمته (1389هـ)[4] وأسهب حول الكيفية التي يحل بها الخراب في النظم الاجتماعية والسياسية. ولم يستوقف الباحثين الذين درسوا فكر ابن خلدون تصور ابن خلدون حول الكوارث؛ فابن خلدون كان يحاول صياغة نظرية الكوارث الاجتماعية والتنظيمية، ولكن هذا الجانب من فكر ابن خلدون لم ينل حظه من الدراسة. فابن خلدون عند حديثه عن أطوار الدولة وما يصاحب كل طور من تحولات كان يتحدث عن الكوارث التنظيمية. وقد أكدت الدراسات الحديثة على العلاقة بين الأطوار والأزمات والكوارث وكل طور أو تحول في حياة الإنسان تصاحبه أزمات وكوارث اجتماعية وإدارية، فقد ذكر جرينر[5] خمسة أطوار لنمو المنظمة يعقب كل طور منها أزمة هي: أزمة القيادة وأزمة الاستقلال والحرية وأزمة السيطرة وأزمة التقليد ثم الأزمة الفعلية التي قد يتبعها تغير جذري. وكابرا[6] ذكر أن أي تحول في الحضارات يسبقه عدة أزمات أو تصاحبه. وعبدالرحمن بن خلدون (1398هـ)[7] أسهب وفصل في العلاقة بين أطوار الدولة وما يحل بها من خراب.

وإيفانوف (1977)[8] يرى أن القرن القادم يولد والألفية الجديدة في تاريخ البشرية في عملية مخاض صعبة، فالعالم يتقارب في أزمات من أهمها أزمة الأيدلوجية وأزمة الاستقلال الاقتصادي وأزمة السيطرة وغير ذلك من الأزمات المصاحبة لظهور النظام العالمي الجديد.

وأخطر جوانب التطور العالمي «الطور الحالي» أو نقطة التحول[9] هو ظهور الأزمات الثقافية التي تصاحب أطوار نمو الثقافات، فالعالم اليوم يعيش المرحلة

الرابعة من طور نمو الثقافة. وقد وصف شين Schein[10] هذه المرحلة بأنها مرحلة التفكك والتغير في القيادات الإدارية.

ودراسة الأطوار والتحولات الحضارية وما يصاحبها من أزمات وكوارث تنظيمية تتطلب تبني استراتيجية بحث شاملة تعنى بدراسة الجوانب التالية:

1 - دراسة تاريخ تطور الظواهر التنظيمية.

2 - دراسة وتحليل للقوى الضاغطة والموجهة الخفية والظاهرة.

3 - تحليل ودراسة لديناميكية الدوافع والتوقعات وعلاقاتها بالتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمات.

4 - تحليل ودراسة لاتجاهات الظواهر (بداياتها، وفصولها، ونهاياتها).

5 - تحليل ودراسة لغايات المنظمات وأهدافها في كل طور مع التركيز على ديناميكية التغير في الأهداف والغايات.

6 - تحديد نقاط التحول والأزمات والكوارث التنظيمية.

7 - التنبؤ بمستقبل المنظمات إدارياً.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأسس نظرية الكوارث عند ابن خلدون، وذلك بمقارنة أفكار ابن خلدون بآراء العلماء الغربيين حول نظرية الكوارث. ومع أن آراء ابن خلدون لم ترق إلى مستوى النظريات الحديثة إلا أن جهود ابن خلدون ومحاولاته في صياغة نظريته للكوارث لا يمكن تجاهلها.

وفي ضوء ما سبق الإشارة إليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1 - ما أوجه الشبه بين نظرية الكوارث الغربية المعاصرة ونظرية ابن خلدون حول الخراب؟

2 - ما القيمة العلمية لنظرية ابن خلدون في توقع الكوارث التنظيمية في المستقبل؟

3 - ما الاستراتيجيات البحثية المستقبلية في ضوء نظرية ابن خلدون في الكوارث؟

الإطار النظري

لقد اعتمد علماء الإدارة وعلماء الاجتماع على نظرية الكوارث في دراسة ما يصاحب السلوكيات التجمعية كالمظاهرات أو التنظيمات من حالات عدم الاستقرار وحالات الفشل. وقد اعتبر[11] أن الكارثة التنظيمية حالة من عدم التوافق بين المنظمة وبيئتها. واعتبر دي قريني أن حالات النمو والتطور التنظيمي وحالات إعادة البناء والتحول من أهم حالات الكوارث التي تواجه المنظمات وتتسبب في فشلها أو سقوطها، فالكوارث التنظيمية حالة من حالات الفشل والسقوط بالنسبة للشركات والمنظمات[12].

وقد كان ابن خلدون أول من طور نموذجاً لدراسة حالات سقوط الدول، أما أرجنتينا[13] فقد طور نموذجاً شاملاً وديناميكيّاً لدراسة حالة سقوط الشركات:

تعريف الكارثة التنظيمية

إن مفهوم الكارثة يتداخل عند بعض المنظرين مع مفهوم الأزمة (عابد، 1415هـ، ص28)[14]؛ فالكارثة والأزمة عبارة عن تحول مفاجئ من حالة إلى حالة يترتب عليه حالة من عدم الاستمرارية والاستقرار[15]. فالكارثة تنشأ على حين غرة وتسبب تلفيات كبيرة (عابد، 1415هـ)[16] أما الأزمة فهي حالة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم وتتميز بقصور الفرد أو الجماعة عن مواجهة موقف معين[17]. وتتفق الأزمة والكارثة في أنهما نقطة تحول مفاجئة[18]، [19]، [20] وهذا التحول يترتب عليه خلل في التوازن وعدم الاستقرار. والاضطراب في النظم يتبعه خسائر اقتصادية أو بشرية أو معنوية. وفي ضوء ما سبق فإن الكارثة

التنظيمية يمكن تعريفها بأنها أي حالة من غياب الدافعية وتدني المعنويات وما يصاحبهما من إحباط أو تفكك في الإدارة أو لجوء إلى الفساد الإداري ونحوهما. ومع اتفاق الأزمة والكارثة في بعض الصفات إلا أن الكارثة هي حدوث الفادح[21]. والكارثة التنظيمية هي حالة من عدم التوازن في المنظمة وتتسبب في فشل المنظمة في أداء عملها، وتؤثر على كل أجزاء المنظمة[22].

أسس نظريات الكوارث والأزمات في دراسة النظم الإدارية

إن أهمية نظرية الكوارث والأزمات في النظم الإدارية تكمن قيمتها في إيجاد عقل قادر على التوقع المستقبلي. وقد أكد منصور أهمية التوجه التوقعي في بناء استراتيجية لمواجهة الأزمات[23]. كما تكمن أهمية نظرية الكوارث في كونها تمثل إطاراً مرجعيّاً لدراسة كيفية حدوث الكوارث وإمكان تفاديها.

فالبحث عن نظريات تفسر الكوارث والأزمات يعتبر أمراً مهمّاً لتوقع الكوارث قبل وقوعها. وقد تنبه إلى هذا الموضوع ابن خلدون[24] حين تحدث عن علم التاريخ، وذكر «أنه في باطنه نظر وتحقيق، وتعليل للكائنات ومبادئها دقيق، وعلم بكيفيات الوقائع وأسبابها عميق[25].

وعلم الكوارث مثله مثل علم التاريخ الذي ذكر ابن خلدون في وصفه بأنه معرفة أصول الحوادث وأنواعها وأجناسها وفصولها ومعرفة بداياتها ونهاياتها وأسبابها وعللها وغاياتها ومراتبها وأطوارها.

فنظرية الكوارث تحتاج إلى ما يحتاج إليه علم التاريخ من حيث إنها تفسر مبادئ الحياة الطبيعية وتوضح كيف تحدث الوقائع، وتحدد قوانين حدوث الحوادث واتجاهات الحوادث «بداياتها، وفصولها، ونهاياتها، وهذا يتطلب تحليل اتجاهات الحوادث؛ أسبابها وغاياتها وحالة التحول وعدم الاستقرار[26]».

وهذا يعني أن نظرية الكوارث عبارة عن نظرية شاملة تعتمد على المبادئ العلمية والنماذج الرياضية لتفسير حدوث الوقائع.

وفي العصر الحديث طور[27] نظرية الكوارث. وقد أوضح دي قريني Degreene أن نظرية الكوارث تعتبر أحد النماذج الرياضية التي تفسر باستخدام المنطق العلمي والرياضي حدوث الكوارث[28].

ومعرفة كيفية حدوث الكوارث عن طريق تطوير نظرية كوارث يساعد على تفادي هذه الكوارث في المستقبل ويزيد من قدرتنا على التعامل مع الكوارث الحالية[29] عن طريق تطوير نظم إدارة فاعلة في تعاملها مع الكوارث.

فمعرفة كيفية حدوث الأزمة أو الكارثة، وهل الأزمة أو الكارثة ظاهرة طبيعية يمكن إخضاعها للتفسير العلمي هما أمران مهمان في دراسة النظم الإدارية. ودراسة نظريات الكوارث يساعد على التوقع والقدرة على التعامل مع المستقبل وعلى رؤية الأحداث قبل وقوعها[30]، كما يساعد على تفادي مواجهة الكوارث عن طريق تفادي أسباب وقوع الكوارث.

المنهج الإسلامي لدراسة الكوارث

إن مدخل الكوارث هو المدخل الذي أكد عليه الدين الإسلامي عندما دعانا إلى أخذ العبرة مما حل بالأمم السابقة من هلاك. ويتميز منهج دراسة الكوارث في القرآن بأنه أسلوب بحث دقيق وعميق وأسلوب تربية فعال ومؤثر.

ويستنبط من الإشارات القرآنية إلى الكوارث أن الكوارث الاجتماعية يمكن أن تدرس وفق قوانين محددة ودقيقة، فهلاك الأمم يرتبط بأعمارها وآجالها، فلكل أمة كتاب معلوم. والكوارث التي تحل بالأمم تحدث كل قرن أو عدة قرون، كما أن الكوارث يرتبط حدوثها بسلوك الأفراد.

فقد وردت في القرآن الكريم كلمة هلك ومشتقاتها في أكثر من 67 موضعاً، والهلاك يعني وقوع كارثة كبيرة. ومن الآيات التي ورد فيها ذكر الهلاك قوله تعالى:

أ - **﴿أو لم يروا كم أهلكنا من قرن مكناهم في الأرض﴾**[31].

ب - ﴿أو لم يعلم أن الله قد أهلك من قبله من القرون من هو أشد منه قوة﴾[32].

ج - ﴿وما أهلكنا من قرية إلا ولها كتاب معلوم﴾[33].

وقد اقترنت كلمة الهلاك بذكر القرون وذكر القرية وهذا يبنى عليه عدة قواعد:

1 - أن الكوارث تحل بالمجتمع في الغالب.

2 - أن الكوارث ترتبط بالذنوب والآثام.

وهذ يتطلب عدة تقنيات بحثية:

أ - الاعتماد على النظرة الكلية (للأمة، والمجتمع، والمدينة، والقرية).

ب - الاعتماد على الدراسات المطولة لأحوال الأمم.

ج - الاعتماد على نظريات النمو والتطور وإلى هذا أشار القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرناً آخرين﴾[34].

د - دراسة الجوانب المظلمة من الحضارات كالظلم والكفر، والفتن والترف.

والكوارث الاجتماعية وغيرها تحدث كنتيجة وكعاقبة وخاتمة لسلوك المجتمع فقد وردت في القرآن الكريم الحديث في أكثر من 28 موضعاً عن الهلاك كعاقبة ونهاية للأمم ومن ذلك قوله تعالى:

أ - ﴿أو لم يسيروا في الأرض فينظروا كيف كان عاقبة الذين من قبلهم﴾[35].

ب - ﴿فانتقمنا منهم فانظر كيف كان عاقبة المكذبين﴾[36].

وهاتان الآيتان وغيرهما من الآيات تؤكدان أهمية النظر في الكوارث على أنها:

1 - نهايات لأمم وبدايات لأخرى لهذا ينبغي دراسة كيفية حدوث الكوارث وكيفية تطورها.

2 - عملية تطور لحوادث وسلوكيات معينة ينبغي دراستها وفهمها.

نظرية الكوارث

لقد ظل الباحثون يركزون على الجانب الطبيعي للكوارث حتى الخمسينيات من القرن الحالي (إبراهيم، 1996)، حيث بدأ التحول بدراسة الكوارث يهتم بالبعد الاجتماعي والإنساني. وقد ترتب على هذا التحول تغير في مفهوم الكوارث التي أصبح ينظر إليها على أنها ظاهرة اجتماعية تعني:

«حدثا ما يقع في زمان وفي مكان معين تنتج عنه ظروف اجتماعية خاصة، من المحتمل أن تؤدي إلى نوع من التفكك الاجتماعي وتؤثر في تصرفات الناس وسلوكياتهم وقد يتعذر في ضوء هذه الظروف استمرار قيام البناء الاجتماعي أو الوحدات الاجتماعية بوظائفها المتعددة»[37].

وهذا التصور للكوارث كان أول من تنبه إليه ابن خلدون في مقدمته حين ربط بين سقوط الدولة وبين الكوارث البيئية والاجتماعية، فابن خلدون قد سبق العلماء المحدثين في الربط بين سقوط الحضارة وبين المتغيرات البيئية. ويعتبر ابن خلدون أول من ربط بين المشاهدات الحسية والقضايا النظرية العامة، كما يعتبر رائد الحتمية البيئية، وأول من أشار إلى ظاهرة التفاعل بين البيئة والثقافة[38].

وبهذا يكون ابن خلدون أول من أسس الأطر النظرية العامة للكوارث التنظيمية الاجتماعية، وأول من درس الكوارث التنظيمية على أنها كوارث طبيعية من الناحية النظرية.

والكارثة التنظيمية من المنظور الاجتماعي هي حالة من التفكك التنظيمي أو الانهيار التنظيمي[39]، وحالة من الفشل أو العجز عن التحفيز أو عدم القدرة على الاستمرار أو تحقيق الاستقرار نتيجة لتخلخل التنظيم وسوء بنائه.

وقد بدأت نظرية الكوارث تتبلور لدى الباحثين بصورة واضحة وقابلة للدراسة وفق المنطق الرياضي بعد ظهور نظرية النظم الحية لملر، وظهور نظرية القوى الحقلية اللتين سهلتا تصور النظم الاجتماعية كنظم طبيعية حية تتأثر بقوانين الهدم والبناء[40].

ومع أن المؤرخين يعتبرون عالم الطوبولوجيا Topoloogy الفرنسي رينيه تام Rene Thom مكتشف نظرية الكوارث ومقدماتها إلا أن الفضل في اكتشاف نظرية الكوارث يعود إلى العلامة عبدالرحمن بن خلدون[41]. وقد قام العالم البريطاني كرستوفر زيمان بتطوير نظرية الكوارث إلى نموذج رياضي عام (1978م) وقد عرف دي قريني نظرية الكوارث على أنها وسيلة لتصوير ظاهرة تشكل أو ظهور سلوكيات في أي نظام أو حقل تصويراً نظريّاً، وتتميز نظرية الكوارث بأنها نظرة تعتمد على المنطق الرياضي والنماذج الرياضية لتفسير حالات عدم الاستقرار في النظم[42].

وفي ضوء التعريف السابق فإن نظرية الكوارث عبارة عن نظرية تسعى إلى توضيح الكيفية التي تحدث بها حالة عدم الاستمرار نتيجة لعامل مسبب لاستمرار التغير[43]. ويمكن أن تصنف حالة الكوارث في عدة صور هي:

«1 - ثنائية النموذج، وتحدث عندما يكون هناك نمطان من الاتجاه مختلفان في القيم أو الاتجاهات أو الاعتقادات أو الحوافز، ويعتبر وجود نمط ثالث بين النمطين أقل احتمالاً.

2 - صورة الإقليم المحظور Inaccessible ويمثل الوسط الأقل احتمالاً من حيث الجزء الذي يمثل منطقة القفز.

3 - التحول في الحياة من نمط إلى نمط فجأة.

4 - الهيستريا وهي حالة من التباطؤ في الاستجابة نتيجة لقصور في النظام»[44].

وتتميز دراسة الكوارث بعدة خصائص منها دراسة تتابع الأحداث وظهور حالة من عدم التوازن.

وفي ضوء التصنيفات السابقة يمكن للباحثين دراسة الاتجاهات المتعارضة وما قد يترتب عليها من حدوث كوارث أو تحولات، كما يمكنهم دراسة ما قد يترتب على غياب التفاعل والاستجابة الاجتماعية من كوارث تنظيمية اجتماعية.

مجالات نظرية الكوارث في دراسة كوارث النظم الاجتماعية والإدارية

إن الكوارث الاجتماعية التي تواجهها المجتمعات العربية المعاصرة لا تقل خطورة عن الكوارث الطبيعية. فمن أمثلة الكوارث الاجتماعية المعاصرة التي تهدد مجتمعاتنا المعاصرة بما فيها المجتمعات العربية ما أورده دي قريني[45] عن السقوط المتوقع للشركات.

فالمنظمات في العصر الحديث فوجئت بتعرضها لمخاطر وأزمات هزت كيانها الإداري وكانت نتيجة للخلافات الحادة بين أعضاء المنظمة الإدارية وعدم اتخاذ القرار المناسب[46].

وكان العلامة ابن خلدون قبل عدة قرون قد تحدث عن كارثة سقوط الدولة. وبذلك يعتبر ابن خلدون مؤسس علم الكوارث، فابن خلدون سبق علماء الغرب في التنبه إلى أن الكارثة تأتي كنتيجة لاتجاهات حدوث أحداث في الماضي وأن لكل حدث حدّاً يصله. حيث أشار في مقدمته إلى أن «لكل حدث عمراً وأن كل طور يبدأ من الطور الذي يسبقه»[47].

وقد تنبه ابن خلدون في مقدمته إلى ارتباط الكوارث بالعوامل التالية:

«1 - ضعف الطلب على الصنائع.

2 - عدم قدرة المنظمة الإدارية (الدولة) على السيطرة عندما تكبر المؤسسة.

3 - زيادة الظلم والاستبداد».

وقد صاغ دي قريني[48] الظواهر السابقة فيما يلي:

«1 - ظهور البطالة.

2 - محدودية إدارة المؤسسات الكبيرة.

3 - زيادة الضغوط على الفرد والمجتمع»[49].

ومما سبق يتضح أن الكوارث الاجتماعية:

1 - تحل بالمؤسسات وإدارة المؤسسات.

2 - تحل بسوق العمل والحرف والصناعات.

3 - تحل بالفرد والمجتمع.

وكما هو معروف أن من قوانين الحضارة التي ذكرها Capra أن الحضارة تمر بأربعة أطوار هي التكوين، والنمو، والتفكك، ثم الانحلال[50] وهذه تشبه الأطوار التي ذكرها ابن خلدون وهي طور الظفر وطور الاستبداد وطور الفراغ وطور القنوع وطور الإسراف[51].

وكل طور من هذه الأطوار يسبقه أو يلحقه بعض الأزمات، وإلى ذلك أشار Capra بقوله:

«إن فترة التحول الثقافي يسبقها أنواع مختلفة من المؤشرات الاجتماعية، وأكثر هذه المؤشرات تشبه الأزمات التي نواجهها اليوم مثل العزلة والأمراض العقلية والجرائم والفوضى الاجتماعية، أو الاتجاهات الدينية»[52]. فالنظم الاجتماعية تتعرض لكوارث اجتماعية كما تتعرض لكوارث طبيعية. ونظرية الكوارث قد اقتبست من النظريات التالية:

«أ - نظرية مستوى الطموح والتوقع.

ب - نظرية الإحباط والعدوان والدفاع الذاتي.

ج - نظرية هرم الحاجات والحوافز[53]».

فالكثير من النظريات الاجتماعية تكشف عن الكوارث التي تحل بالنظام الاجتماعي، لهذا يمكن تطبيق نظرية الكوارث على كثير من جوانب النظم الاجتماعية كسلوك الفرد والجماعة والمنظمات والاقتصاد والنظم المختلفة Cosystems والنظم الاجتماعية السياسية Sociopolitical.

فالنظم الاجتماعية على اختلاف مستوياتها ابتداء بالخلية (الفرد) وانتهاء بالكل العام Super system (الدولة) يمكن دراستها في ضوء نظرية الكوارث.

وفي العصر الحديث ظهرت عدة تطبيقات لنظرية الكوارث على النظم الاجتماعية وأكثر ما استخدم من نظرية الكوارث نظرية الشباتين Cups وقلما تستخدم نظرية الذيل الخطأ في Swallowotail.

وقد طبقت نظرية الشباتين Cups على الكثير من العلوم الاجتماعية والإنسانية بعد اقتباسها لبعض المبادئ والقوانين في مجال العلوم السلوكية والاجتماعية[54]، حيث طبقت النظرية السابقة على نظرية مستويات الطموح والتوقع ونظرية الإحباط والعدوان ونظرية ميكانيكية الدفاع الذاتي ونظرية هرم الدوافع. وكان لاستخدام نظرية الشباتين إسهام في تحويل تصورنا عن الظواهر الاجتماعية والسلوكية من أنها ميكانيكية إلى تصورنا للظواهر على أنها ديناميكية، وتصور الظواهر السلوكية والاجتماعية على أنها ديناميكية يعود تاريخه إلى العالم الفرنسي ألكسيز توكيوفيل Alexis Tocqueville.

وفي ضوء نظرية الكوارث فإن عمليات الشغب والمظاهرات والثورات تحدث نتيجة للفجوة بين مستوى إرضاء الحاجات الفعلي ومستوى إرضاء الحاجات المتوقع، أو بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع. فعندما ينخفض مستوى كل من الرضا ومستوى التوقعات حول الرضا أو ينخفض مستوى الأداء ومستوى التوقع عن الأداء يصبح الناس في حالة تعاطف، وعندما يرتفع مستوى الأداء ومستوى الرضا ومستوى التوقعات يصبح المجتمع منجزاً ومتجانساً، وإذا لم يتحقق ما سبق تحدث الكارثة ذات الشباتين[55].

أما نظرية الفراشة في مجال الكوارث فأكثر ما تنطبق على التنظيم الاجتماعي في الإدارة المعاصرة Sociotechnical. ويعتبر الوضع في إيران مثالاً لذلك حيث ظهر الاتجاه الإسلامي الشيعي لتوحيد الشعب الإيراني في معارضة للاتجاه الحداثي. وقد تمخض الوضع عن رفع مستوى التوقعات دون وجود واقع لإرضاء هذه الحاجات وإشباعها[56].

وقد أورد دي قريني[57] بعض التغيرات التي تشكل كوارث في النظم الاجتماعية مثل:

1 - التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية الاجتماعية التي تقود إلى التظلم وعدم الرضا والصراعات.

2 - وجود مجموعة من الأفراد تتبنى اتجاهاً ونظاماً مغايراً.

3 - التوتر في المؤسسات والمجتمع الناتج عن التغير المستمر الذي يصاحبه فشل معرفي في ربط الأفكار بعضها ببعض Cognitive Dissonance.

4 - ضعف نظام السيطرة والقانون اللازم لحل المشكلات واحتوائها.

5 - الصراحة والإضمار نتيجة التوتر والتي تقود إلى الفساد والانحلال وما يصاحبهما من فقدان الثقة في الممارسات والتراث الماضي والحاجة إلى العزلة والإكثار من لوم الآخرين وعزو أسباب الفشل إليهم.

6 - تركيز الاهتمام على أسباب الإحباط وعدم العدالة.

7 - تجنيد الناس من خلال الدعاية والإعلام الفارغ Propaganda.

ومن العرض السابق يمكن ملاحظة أن الكوارث في مجال النظم الاجتماعية تشمل ظهور الفجوات بين الواقع والمأمول، سواء في مجال الحاجات أو في مجال الأداء كما تشمل ظهور التيارات والأفكار والاتجاهات المتعارضة. وتحدث الكوارث الاجتماعية نتيجة للتغيرات التكنولوجية وظهور الجماعات المتطرفة أو الفئات المنحرفة كما تحدث نتيجة لعدم قدرة العقل على التكيف.

والأسباب الآنفة الذكر تشبه إلى حد كبير الأسباب التي أوردها ابن خلدون عن الخراب. فضعف نظام السيطرة والرقابة يشبه ما ذكره ابن خلدون من أن الفوضى تؤدي للخراب، والتظلم وعدم الرضا يشبه ما ذكره ابن خلدون من أن الفجوة بين الواقع والآمال والظلم يسببان الخراب[58].

نظرية ابن خلدون ونظريات الكوارث المعاصرة

إن مصطلح «الخراب» الذي استخدمه ابن خلدون يعني الكوارث: ويعتبر مصطلح ابن خلدون أكثر دقة من مصطلح الكوارث، فالخراب أشمل دلالة وأكثر توضيحاً لما يحل بالنظم. ومع أن ابن خلدون لم يستخدم نماذج الكوارث كالذي استخدمه Zeeman (1976) إلا أن الظواهر التي تحدث عنها تطابق النمط الثنائي وصورة الإقليم المحظور والكارثة والتباطؤ الفكري (الهستيريا).

وابن خلدون في المقدمة تفرد ببعض القوانين الطبيعية ذات التطبيقات في مجال الكوارث ومن ذلك:

1 - نظرية **المزاج** حيث قال:

«إن عمر الحادث من قوة مزاجه ومزاج الدولة، إنما هو بالعصبية فإذا كانت العصبية قوية كان المزاج تابعاً وكان أمد العمر طويلاً» وهذا يتمشى مع قانون الدافعية والطموح والحافزية[59].

2 - نظرية **المركز** وفيها وضح أن الدولة أو أي منظمة يأتيها الضعف من الأطراف البعيدة عن المركز.

3 - نظرية **الأطوار** والتي أخذ بها Toynbee (1972) وفي هذا يقول ابن خلدون.

«اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة ويكتسب القائمون بها في كل طور خلفاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر»[60].

وأشار ابن خلدون إلى أن هذه الأطوار هي:

أ - طور الظفر.

ب - طور الاستبداد.

ج - طور الفراغ.

د - طور القنوع والمسالمة.

هـ - طور الإسراف والتبذير.

وبالقوانين الثلاثة السابقة يضيف ابن خلدون عدة مبادئ وقوانين لنظرية الكوارث هذه القوانين هي:

1 - أن الكوارث عبارة عن ظواهر طبيعية لابد من أن يمر بها كل نظام.

2 - أن قوة الكارثة يتوقف على طبيعة الحدث.

3 - أن لكل كارثة عمراً ومدى.

4 - أن الكوارث منها ما يصيب المركز وما يصيب الأطراف.

وبذلك يتفق ابن خلدون مع نظرية الكوارث المعاصرة في الإيمان بوجود القوانين التالية:

1 - تتابع الكوارث Sequences of Catastrophes.

2 - حتمية الكوارث[61].

3 - وجود محيط توازن Equilibrium Surface أو مركز أو منطقة وسطية يقل فيها احتمال حدوث الكارثة.

ويتفق ابن خلدون مع كابرا[62] من أن الحضارة إذا بلغت القمة تفقد روحها الثقافية وتبدأ في الانحدار.

وينسجم مبدأ الأطوار الذي أشار إليه ابن خلدون ومبدأ المزاج مع قانون الكوارث الذي يقول بأن الكارثة تحدث «متى كان التغير في بعض القوى الضاغطة ينتج عنه تغير يشوش على سلوك النظام»[63]. وهذا يعني أن توقع الكوارث يتطلب ملاحظة القوى الضاغطة وما يحتمل أن ينتج عنها من تغير في سلوك المنظمات.

استخدام نظرية الأطوار في دراسة الكوارث التنظيمية

إن مبدأ الأطوار الخمسة التي ذكرها ابن خلدون[64] يمكن تطبيقه على دراسة الواقع والمستقبل للنظم الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة كالمصانع والجامعات والشركات.

فطور الاستبداد الذي تحدث عنه ابن خلدون يصاحبه كارثة اجتماعية تظهر كما ذكر ابن خلدون في: «الاستبداد على قومه والانفراد دونهم وكبحهم عن التطاول للمساهمة والمشاركة»[65].

وهذا الطور يشبه الطور الذي تحدث عن جرينر والذي أشار فيه إلى أن «عملية النمو في المنظمات عن طريق الإبداع تعاق بأزمة ثورة القيادة. فرفض الإبداع والابتكار واتباع ما كان يفعل في الماضي ينتج عنه أزمة القيادة التي تتطلب تعيين مدير قوي يقود المؤسسة. ففي هذا الطور تواجه المؤسسة رفض القيادة

للمشاركة البناءة والمساهمة المبتكرة من قبل المرؤوسين مما يؤدي إلى حدوث كارثة في المنظمة هي استحكام سيطرة القيادة»[66].

أما في طور القنوع والمسالمة فيحدث كما ذكر ابن خلدون أن يكون القائد «مقلداً للماضين من سلفه فيتبع آثارهم حذو الفعل بالفعل يقتفي طرفهم بأحسن مناهج الاقتداء ويرى أن في الخروج عن تقليدهم فساد أمره وأنهم أبصر بما بنوا من مجد»[67].

ويشبه هذا الطور إلى حد كبير ما يسمى بظاهرة الامتثال في الإدارة Overconformity والتي ذكرها مارتن Mertam وهذه الظاهرة تحدث نتيجة للاهتمام بالامتثال للإجراءات التي تبدد المجهود والتقنية الآلية، ويحدث أيضاً كما ذكر سلزنك Selznick التأكيد للإخلاص للوسائل والشكليات، وتعرف هذه الظواهر بحالة الإحلال في الأهداف حيث يصبح إجراء أداء العمل هدفاً لا وسيلة، ويصبح الاقتداء هدفاً في حد ذاته حتى يصبح الامتثال والاحترام للإجراءات هو الهدف كما ذكر كوهن Kohn[68].

وقد يحدث كنتيجة لطور الاستبداد وطور القنوع أن يظهر ما يسمى بمرض العزلة Alienation وفي هذا الطور يصبح الشخص منفصلاً عن عمله وعن أتباعه كما يشعر المرؤوس بالظواهر السلوكية التالية[69]:

1 - أنه لا حيلة له ولا قوة.

2 - أنه لا معنى له وما لعمله معنى.

3 - أن أداءه بغير معايير.

4 - أنه في حالة غربة ثقافية.

5 - أنه معزول اجتماعياً.

فالاستبداد والقنوع والمسالمة تؤدي إلى المظاهر السلوكية السابقة، ففي ظلها يفقد المرؤوس ويفقد العمل قيمته ومعناه.

وقد طبق سترزمان نظرية الأطوار على بعض الشركات ونظم المعلومات والكمبيوتر، ونظم الاتصال. وقد ربط ستزمان بين أربعة أطوار هي طور التأسيس Initiation وطور التوسع Expansion وطور الرسمية Formalization وطور النضج Maturity وقد كان اهتمام سترزمان منصبّاً على «ماذا يحدث بعد دور النضج»[70].

وقد ذكر دي قريني Degreene أن طور النضج يعقبه طور الجمود Stagnant stage أو الهرم Old والانحدار Decline وأن توسع أي منظمة يحدث في مرحلة الانحدار[71].

أما شين Schein (1985) فقد قسم مراحل نمو الثقافة في أي منظمة إلى عدة مراحل هي:

1 - مرحلة الميلاد وتعرف بمرحلة سيطرة المؤسسين، وهي تقابل مرحلة الظفر عند ابن خلدون. وتتميز الثقافة بأنها العقيدة أو الشعيرة التي تجمع أفراد المؤسسة وتوحدهم.

2 - منتصف عمر المنظمة ويتميز بعدة خصائص منها الانحدار في وحدة المنظمة وترابطها مع ظهور أهداف وقيم متفرعة وفقدان بعض القيم والأهداف الرئيسة، وتتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة أزمة الهوية.

3 - مرحلة النضج وفيها تصبح الثقافة عبارة عن قيود. وهذا الطور يشبه طور القنوع والمسالمة عند ابن خلدون.

4 - مرحلة التفكك وتتميز هذه المرحلة بإحداث تغيير في القيادات الرئيسة في المنظمة[72].

ومما سبق يتضح أن الأطوار التي تمر بها المنظمات ظواهر وقوانين طبيعية، وأن هذه الأطوار عادة ما يتعرض التنظيم خلالها للأزمات والكوارث التنظيمية كالهرم وأزمة منتصف العمر والتفكك والانحدار. فالكوارث في المؤسسات العامة والأهلية فيما يتعلق بالتنظيم والثقافة والقيم والتوقعات والآمال ظواهر للتطور، فكل طور من الأطوار يضع بين يدي القيادة فرصاً ينبغي اتباعها ومخاطر ينبغي

مواجهتها، وحلول المشكلات التي تواجه أي طور قد تخلق مشكلات المستقبل مما يتطلب الاهتمام بدراسة تاريخ المنظمة[73].

استخدام نظرية المركز في دراسة الكوارث التنظيمية

لقد اتضح لنا عند الحديث عن نظرية الأطوار أن حجم المنظمة يزيد في مرحلة الانحدار Decline[74]. وقد ذكر ابن خلدون «أن كل دولة لها حصة من الممالك والأوطان لا تزيد عليها»[75]. وقياساً على ذلك فإن المنظمة تستنفذ كل طاقاتها في مرحلة غالباً ما تشكل بداية الانحدار، والسبب هو أنه كلما اتسعت المنظمة ضعفت سيطرة المركز عليها وهذا ما يفسره قول ابن خلدون:

«والدولة في مركزها أشد مما يكون في الطرف والنطاق، وإذا انتهت إلى النطاق الذي هو الغاية عجزت وأقصرت عما وراءه شأن الأشعة والأنوار إذا انبعثت من المراكز والدوائر»[76].

وإذا أصيب مركز الدولة أو المنظمة بالضعف حصلت كارثة الانحلال والسقوط، وفي هذا يقول ابن خلدون (المقدمة، 1389): «وإذا غلب على الدولة من مركزها لم ينفعها بقاء الأطراف والنطاق، بل تضمحل لوقتها فإن المركز كالقلب الذي تنبعث منه الروح، فإذا غلب على القلب وملك انهزم جميع الأطراف»[77].

واتساع نطاق الدولة أو المنظمة يشبه طور التفويض الذي تحدث عنه جراينر Greiner، ففي هذا الطور ونتيجة لتوسع عمليات المؤسسة تقوم الإدارة المركزية بعملية التفويض والذي يشعر معه قائد المؤسسة بأنه يفقد السيطرة، وتحدث أزمة تسمى أزمة السيطرة يحاول معها المدير العام إعادة سيطرته ولكنه يفشل. ولا حل لهذه الأزمة إلا عن طريق الانتقال لمرحلة التنسيق، ولكن هذا الطور قد تواجهه أزمة الشريط الأحمر Red-Tape والتي تظهر في زيادة الأعمال الورقية، وزيادة برمجة الأعمال حتى تطغى الشكلية على العمل، وتشغل الإدارة عن حل المشكلات، مما يتطلب الانتقال إلى مرحلة التعاون والعمل من خلال فرق العمل

التي تتحرر من الرسمية وتواجه المشكلات بحلول سريعة[78] ودراسة أطوار نمو أي مؤسسة أو منظمة اجتماعية يعتبر أمراً مهمّاً للتنبؤ بمستقبلها.

استخدام نظرية المزاج في دراسة الكوارث التنظيمية

إن نظرية المزاج التي ابتكرها ابن خلدون تشبه في عصرنا الحاضر ما يسمى Mood. ومعروف أن مزاج المجتمع يساعد على تأثير الأحداث، فكل حدث يتوقف تأثيره على مزاج المجتمع واستعداده لتقبل الحدث أو رفضه. وقوة المزاج تتوقف أيضاً على قوة الحدث.

ونظرية المزاج عند ابن خلدون تعني أن أي مؤثر يمكن أن يحدث تغييراً جذريّاً إذا كان قويّاً، وهذا يشبه إلى حد ما تصور دي قريني Degreene من أن الكارثة تحدث عندما يؤدي استمرار القوة المغيرة إلى تغير كبير، أو عندما يؤدي المثير ولو كان بسيطاً إلى تغير كبير[79].

فالمزاج المقصود به قوة الحدث على إحداث تغيير، هذا كما يبدو لنا من مقولة ابن خلدون: «فالحدث الذي يغير في القيم والأفكار ويزيد من التعصب للاتجاه الجديد يعد مثالاً لمبدأ المزاج عند ابن خلدون» والذي يمكن صياغته في المعادلة التالية:

كلما زادت قوى الحدث - كلما زادت العصبية - كلما طال عمر تأثير الحدث

ونظرية المزاج تتوقف على قوة الدافعية والاستعداد، فالشعوب تتحمل الظلم كما ذكر ألكسيز Alexis حتى يبدأ التحسن، فيكون بمثابة الحدث الذي يحدث الثورة[80]، وهذا على ما يبدو ما يقصده ابن خلدون؛ فالحدث يكون كبير التأثير إذا كان المجتمع يرتقب حدوثه ومتحفزاً لحدوثه.

ونظرية المزاج عند ابن خلدون قريبة من نظرية الدافع عند فروم Vroom[81]، وتتلخص نظرية فروم الموسومة بنظرية التوقعات في المعادلة التالية:

الدافع = التوقع × الإغراء Valence

والتي يمكن تفسيرها على أن الأفراد يختارون بناء على جاذبية العائد الممكن حصوله من التوقعات؛ عندما تصبح خفية داخلية مثل الحوافز واحتمال النجاح والأهداف[82] وهذا ما يدعو إلى الاعتقاد بأن العصبية عند ابن خلدون، مثلها مثل الدافعية، تتوقف على وجود قوى داخلية تزيد من العصبية مثل خيبة الأمل وعدم تحقق التوقعات والظلم والأهداف والاتجاهات.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة نظرية المزاج عند ابن خلدون في النحو التالي:

تأثير الحدث = العصبية × الحدث = القوى الخفية × الحدث = الأحداث والتجارب السابقة × الحدث = التغير.

والعصبية من المنطلق النظري ما هي إلا حالة من حالات الإفراط في الدافعية Over Motivation والذي بسببه يحدث التغيير المفاجئ أو الكارثة. ودراسة مزاج الحدث وعمره تعتبر من الأمور الضرورية في العصر الحاضر؛ فعن طريق تحديد المزاج Mood يمكن وضع التوقعات المستقبلية لكل حدث.

دراسة أسباب الكوارث

من يتدبر ما قاله ابن خلدون عن ظاهرة الخراب بصورها المختلفة يدرك أن ابن خلدون قد حدد المبادئ والخصائص والقوانين المتعلقة بالكوارث. كما أوضح كيف ندرس أسباب خراب النظم وانحدارها، ففي حديثه عن ظاهرة الخراب التي تصاحب تغلب العرب على الأوطان أشار ابن خلدون إلى عدة مبادئ وأسباب وقوانين ترتبط بحدوث الكوارث فمن الأسباب التي تؤدي إلى الكوارث:

1 - **طبع المجتمع المناقض للحضارة:** وفي هذا يقول ابن خلدون: «والسبب في ذلك أنهم أمة وحشية باستحكام عوائد التوحش وأسبابه فيهم، حتى صار لهم خلقاً وجبلة. وكان عندهم ملذوذاً لما فيه الخروج عن ربقة الحكم، وعدم الانقياد للسياسة وهذه الطبيعة منافية للعمران ومناقضة لها»[83].

فطبيعة المجتمع وخصائصه الفطرية والثقافية تقترن بالكوارث فتكون لها سبباً.

2 - **الفجوة بين الواقع والآمال**: وهذا يشبه مايراه هيريرا Herrera[84] من أن الفجوة بين التوقعات والواقع يسبب الكوارث. وعن ظاهرة الفجوة يقول ابن خلدون: «وإذا فسدت الأعمال وصارت مجاناً ضعفت الآمال في المكاسب وانقبضت الأيدي عن العمل»[85].

3 - **الفوضى في النظام الاجتماعي**: وعن هذه الظاهرة يقول ابن خلدون: «فإنهم ليست لهم عناية بالأحكام وزجر الناس عن المفاسد، فتبقى الرعايا في ملكهم كأنهم فوضى دون حكم. والفوضى مهلكة للبشر مفسدة للعمران»[86].

4 - **التنافس**: وعملية التنافس في كل أمر قد تؤدي لكارثة وعن هذا يقول ابن خلدون: «فهم متنافسون في الرئاسة. وقل أن يُسلم أحد منهم الأمر لغيره ولو كان أباه أو أخاه»[87].

وكنتيجة للتنافس على المناصب يظهر التعدد وهذا من أسباب حدوث الكوارث.

5 - **التعددية**: وتعتبر نتيجة من نتائج التنافس وفي هذا يقول ابن خلدون: «فيتعدد الحكام منهم والأمراء، وتختلف الأيدي على الرعية.. فيفسد العمران وينتقص»[88].

وتزيد التعددية حدة إذا كانت تحركها الأهواء والعصائب قبل أن تستحكم فيها دولة. والسبب في ذلك اختلاف الآراء والأهواء، وأن وراء كل رأي منها وهوى عصبية تمانع دونها.

6 - **التطرف في مزاج التفكير**: لقد انفرد ابن خلدون بفكرة العلاقة بين رهافة الحس وجموده، واعتبر أن الحالتين تسببان الكوارث فقال: «أن الكيس والذكاء عيب في صاحب السياسة لأنه إفراط في الجمود، والطرفان

مذمومان[89] فزيادة الحساسية الفكرية قد يترتب عليها قرارات مدمرة ومسببة للكارث الإدارية.

7 - **الظلم**: وفي هذا يتفق ابن خلدون مع هيريرا Herrera[90] والكسز Alexis[91] من أن الظلم والاضطهاد من أسباب الكوارث.

8 - **الهرم أو شيخوخة النظم**: وفي هذا يقول ابن خلدون: «إن الهرم إذا نزل بالدولة لا يرتفع.. وأسبابه.. تحدث بالطبع، وأنها كلها أمور طبيعية»[92].

9 - **حجم المنظمات والمؤسسات واتساع الدولة**: وهذا يؤخذ من رأي ابن خلدون حول العلاقة بين اتساع الدولة وضعفها. وقد كان ابن خلدون أول من تنبه إلى نظرية المركز، وإلى ذلك أشار ابن خلدون حيث أكد على أن طروق الخلل لمركز الدولة أو مركز الإدارة يترتب عليه كارثة تنظيمية كالتفكك والانقسام في المجتمع[93].

10 - **ضعف العصبية وقلة المال**: وإلى هذا أشار ابن خلدون في حديثه عن كيفية طروق الخلل للدولة حيث قال: «اعلم أن مبنى الملك على أساسين لابد منهما فالأول العصبية والثاني المال الذي هو قوام أولئك الجند»[94].
فغياب العصبية التي ترادف مصطلح الدافعية في العصر الحديث يترتب عليه ضعف في مستوى الأداء، وهذه كارثة تنظيمية.

11 - **سيطرة الملكات**: وهذا هو مدخل جيد من مداخل نظرية الكوارث، فهو ينطبق على أحوال كثيرة، وفي هذا يقول ابن خلدون: «من حصلت له ملكة في صناعة فقل أن يجيد بعد في ملكة أخرى.. والسبب في ذلك أن الملكات صفات للنفس وألوان فلا تزدحم دفعة.. فإذا تكونت النفس بالملكة الأخرى وخرجت عن الفطرة ضعف فيها الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة»[95].
ففساد الملكات يترتب عليه فساد وكارثة في أداء العقل.

12 - **زيادة الاعتماد**: وفي هذا يقول ابن خلدون: «إن الأمصار التي تكون

كراسي للملك تخرب بخراب الدولة»[96].

فزيادة الاعتماد Interdependency يترتب عليه أن الخلل في أي جزء من التنظيم الإداري أو الاجتماعي يؤدي إلى حدوث كارثة في بقية الأجزاء.

وابن خلدون فيما أورده من أسباب لحدوث الكارثة أو الخراب يتفق مع ما يعرف اليوم باسم أسباب نشوء الأزمة[97]، حيث أورد الخضيري أن من أسباب نشوء الأزمات الإدارية: العشوائية والابتزاز وتعارض الأهداف وسوء الفهم والتقدير واليأس. وهذه الأسباب على التوالي تقابل أسباب نشوء الكارثة عند ابن خلدون وهي الفوضى، والظلم والتنافس، والتطرف في الفكر والفجوة بين الواقع والآمال. ودراسة أسباب طروق الخلل للنظم الإدارية قد يساعد في التنبوء بمستقبل تلك النظم.

استخدام النموذج الرياضي لنظرية الكوارث في دراسة النظم الإدارية

تعد نظرية الكوارث من أهم النماذج الرياضية المستخدمة في التنبؤ بمستقبل النظم الإدارية[98].

ونظرة ابن خلدون إلى الواقع نظرة رياضية، وعن هذا يقول روسان: «والسببية عند ابن خلدون تأخذ معنى الدالية والتابعية الرياضية فهو يستدل بمعنى العلة والمعلول أو السبب والمسبب على معنى المتحول والتابع»[99].

وقد وضح روسان (1990) أننا إذا أردنا دراسة ظاهرة متغيرات وعناصرها (أ، ب، ج، د، هـ، و. . .) فإن هذه المتحولات جميعها يتعلق بعضها ببعض على النحو التالي:

$$أ = تا (ب، جـ، د، هـ، و)$$

$$ب = تا (أ، جـ، د، هـ، و)$$

$$جـ = تا (أ، ب، د، هـ، و. . . .)$$

وهذه النمذجة في فكر ابن خلدون تنطبق على النموذج العام لنمو العمران والمدنية والحضارة والنظم الفرعية Subsystem كالعلاقة بين المناخ والحضارة وبين

العوامل الإنتاجية والعوامل الدمغرافية وبين العوامل الفكرية بعضها ببعض[100]، كما أن من الممكن لها أن تساعد الباحثين في دراسة مستقبل النظم الاجتماعية والإدارية.

وابن خلدون في هذا الاتجاه يتفق مع الرؤية الرياضية لظاهرة الكوارث في العصر الحديث، والتي ترى أن الكارثة علاقة تابعية وتحولية Differrential ديناميكية. وقد صاغ Zeemen حدوث الكوارث في المعادلة التالية والمثال التالي:

$$\alpha = b + a\,,\ \beta = b - a$$

$$F(a,b,c,d,x) = 1/6X^6 - aX - 1/2bX^2 - 1/3cX^3 - 1/4dX^4$$

حيث توضح المعادلة السابقة المنطق الرياضي للكوارث ذات الشباتين.

ومما سبق يتضح أن الكارثة التنظيمية معادلة تحولية Differential على نحو ما ذكر رومبرج[101]، حين ذكر أن النموذج الرياضي للعلاقات بين المتغيرات الإدارية يكون على الصيغة:

$$\frac{dx}{dt} = \frac{df}{dx}$$

وتعتبر نظرية ابن خلدون في الكوارث من نمط الكوارث متعددة الأبعاد، حيث أشار إلى أن الكوارث الحضارية تتأثر بعوامل Factors رئيسة هي:

1 - الجغرافيا (البيئة العامة) Ecology.

2 - الثقافة والعقيدة.

3 - الدافعية Motivation (العصبية، العرض، والطلب، والتوقعات، أو الآمال).

4 - التعلم (الحرف والصناعات).

5 - التنظيم (التعددية، المركزية، النظام).

وتتفاعل هذه العوامل بما تشتمل عليه من عناصره تفاعلاً ديناميكيّاً طبيعيّاً يشبه ذلك التفاعل الفيزيائي الذي تفسره نظرية قوى الحقل Field - Forces. مما يؤثر على مستقبل النظم الإدارية.

ونموذج ابن خلدون الرياضي يبني عليه عدة مبادئ أهمها:

أ - أن النظم الاجتماعية نظم طبيعية حية تتصف بالديناميكية والتكيف والتحول والتطور.

ب - أن النظم الاجتماعية تتصف بمركزية القوى المؤثرة بحيث إذا حدث تغير في عنصر تأثر تبعاً لذلك بقية عناصر النظام.

ج - أن المؤثرات على النظام تنقسم إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

لهذا فإن أي كارثة طبيعية تؤثر على التنظيم وتتأثر به.

نتائج الدراسة

من خلال استعراضنا لنظرية الكوارث الغربية ونظرية الكوارث عند ابن خلدون تم التوصل إلى نتيجتين رئيستين: تتعلق النتيجة الأولى بكيفية دراسة الكوارث التنظيمية الإدارية، وتتعلق النتيجة الثانية باستراتيجيات البحث المستقبلي في العالم العربي.

طبيعة الكوارث في النظم الإدارية

لقد ظهر لنا من خلال استعراضنا للنظريات الغربية ونظرية ابن خلدون أن النظم الاجتماعية بمختلف أنواعها وأشكالها ووظائفها ومستوياتها تتعرض للكوارث التنظيمية، فالمؤسسات والشركات والجامعات والدول تواجه الكوارث، وقد أطلق ابن خلدون على الكوارث اسم «الخراب».

والكوارث التنظيمية الاجتماعية مثلها مثل بقية الكوارث تتصف بما يلي:

1 - أنها ظواهر طبيعية بمعنى أنها نتيجة التطور والنمو، فهي حتمية من حيث الحدوث مختلفة في حجمها ودرجتها.

2 - أنها ظواهر تصيب النظم والنظم الفرعية، فهي تحل بالنظم الفرعية سواء كانت نفسية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو إدارية وجغرافية. فالكوارث التنظيمية تتأثر بالدوافع وأساليب الإدارة والعوامل الجغرافية والتركيبة الاجتماعية.

3 - أن الكارثة ظاهرة تنظيمية اجتماعية متأصلة في طبيعة الحضارة، فكل طور من أطوار الحضارة والثقافة العامة والخاصة يسبقه أو يتبعه كارثة[102].

4 - أن الكارثة ظاهرة إدارية ونتيجة من نتائج التعددية والتعارض، والضغوط والظلم والفوضى والتنافس.

5 - أن الكارثة ظاهرة معرفية ونمط من أنماط التفكير البشري[103].

دراسة الكوارث التنظيمية

إن نظرية الكوارث هي التي توضح كيف تحدث الوقائع (أو الأحداث) وتحدد قوانين حدوث الحوادث وأنواعها وأخبارها وبداياتها وفصولها ونهاياتها وغاياتها.

ويمر تحليل ودراسة الكوارث بعدة مراحل هي:

أولاً: تطوير النماذج التي توضح عناصر الظاهرة ومكوناتها وعواملها المستقلة التابعة وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحدد معادلة التوازن كما ذكر ذلك رومبرج[104]، وكما ذكر ابن خلدون من العلاقة بين العصبية والمال والرجال والدين والدولة.

ثانياً: تطوير السيناريوهات ودراسة الاتجاهات والاتجاهات المتقاطعة ومعرفة البداية والنهاية لكل حدث وفصوله، لهذا فنظرية الكوارث تعني بدراسة الاتجاهات والتطور والانحدار، ويعتبر تحليل ابن خلدون لأطوار وأعمار الدولة وما يحل بها من خراب نموذجاً لهذه السيناريوهات.

ثالثاً: تحديد الأسباب لمعرفة القوى الدافعة والغايات وذلك بدراسة الدوافع والأهداف والآمال والتوقعات والعرض والطلب.

وفي إطار ما سبق يمكن القول إن الكارثة عبارة عن نتيجة طبيعية أو تطور طبيعي (سلبي أو إيجابي) يحدث نتيجة التفاعل الديناميكي بين مختلف مكونات النظام الاجتماعي الفردية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة Macro والخاصة Micro الفرعية Subsystem والعامة Supersystem.

رابعاً: تطوير النماذج التجريبية الممثلة لنموذج ابن خلدون في أطوار الدولة.

استراتيجيات البحث والتخطيط في ضوء نظرية الكوارث

لقد ظهر لنا من خلال دراسة نظرية الكوارث عند ابن خلدون وعند المفكرين المعاصرين أن نظرية الكوارث تتطلب منا تحولاً في التصور، وتحولاً في أساليب البحث العلمي، وتحولاً في مجالات البحث ونظرياته. ففيما يتعلق بالتحول في التصور فإن نظرية الكوارث تتطلب منا النظر إلى أن تدني مستوى الدافعية وانخفاض مستوى الطلب على العلم والصنائع وغياب العصبية وتفكك الإدارة والفوضى عبارة عن كوارث تنظيمية.

كما اتضح لنا عند الحديث عن كيفية دراسة الكوارث أن تطوير النماذج ودراسة الاتجاهات في الماضي والحاضر والمستقبل للقوى المؤثرة على السلوك الاجتماعي والإدارة أمر ضروري.

ومن هذا المنطلق يتضح أن أهم استراتيجيات توقع الكوارث:

1 - دراسة الماضي والحاضر لتغيير المستقبل، وذلك بالدراسة والتحليل لاتجاهات القوى الظاهرة والقوى الخفية التي تساعد على حدوث الكوارث كالاستبداد والقنوع والمسالمة والعصبية والثراء وتركز الثروات. وهذا الذي يعرف في تحليل النظم وتحديد الاتجاهات الظاهرة والخفية يقوم على عدة أسس من أهمها كما ذكر دي قريني:

«التعامل مع أي نظام إداري أو اجتماعي على أنه مؤلف من هرم أو أهرام من النظم الفرعية Subsystem، وأن لكل نظام فرعي حقيقته وطبيعته[105].

والنظام الإداري عند ابن خلدون يشمل نظام الآمال والقيم والأفكار والعقيدة ونظام الاقتصاد والصناعات أو المال والرجال (العصبية) ونظام التعليم ونظام القدرات والملكات والفنون والعلوم ونظام الأعمال وغير ذلك.

وفي ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية التي ينبغي أن تبنى عليها البحوث المستقبلية ينبغي أن تقوم على دراسة النظام الكامل للثقافة الذي يشمل الاتجاهات والاعتقادات والقيم والتوقعات ومستوى الأداء والاقتصاد والملكات والعلوم والفنون.

2 - الاعتماد على النماذج التجريبية التاريخية كنموذج جرينر[106] ونموذج ابن خلدون (المقدمة، 1389) ونموذج شين[107] وغيرها من النماذج التي تعنى بدراسة ظواهر التطور والنمو على مستوى النظم العامة كالدولة أو الخاصة كالشركات.

3 - الاعتماد على استخدام نماذج رياضية لدراسة العلاقات السببية، فدراسة الارتباط يمكن أن تكون مضللة في بعض الأحوال.

أما فيما يتعلق بمجالات البحث في ضوء نظرية الكوارث فينبغي التركيز على دراسة الأنماط والأطوار التي تمر بها الثقافة والحضارة والعقلية العربية.

فدراسة العقلية الفردية والمجتمعية والثقافية أو ما يسمى بأنماط التفكير أو أساليب المعرفة كدراسة الملكات والصنائع عند ابن خلدون أو دراسة ما يسمى برهافة الحس أو بلادة الحس عند ابن خلدون كلها أمور ذات علاقة قوية بحدوث الكوارث الإدارية والتنظيمية.

وابن خلدون يعتبر فيما تعرض له من الحديث عن العلاقة بين الخصائص الثقافية للعرب وما أورده من الحديث عن الملكات أول من تنبه لعلاقة «طبيعة التفكير» بالكوارث وعلاقة الثقافة والإدارة والسمات الحضارية بالكوارث التنظيمية الاجتماعية. لهذا أصبح من الضروري دراسة «العقل العربي».

فالبحوث المستقبلية يجب أن تتسم بالشمولية، لأن النظرة الشاملة للواقع العربي قد تعطينا صورة مغايرة لما نراه وما نحسه: فكابرا Capra يرى أنه من أجل أن نفهم الأطوار المتعددة التي تمر بها أزمات الحضارة ينبغي علينا أن نتبنى نموذجاً واسعاً وشاملاً في نظرتنا للواقع كما ينبغي علينا أن نتبنى نموذجاً واسعاً وشاملاً في نظرتنا إلى الحضارة من خلال نظريات التطور والنمو[108].

كما ينبغي لنا عند دراسة الثقافة والحضارة العربية التركيز على نقاط التحول والتغير.

فالتغيرات والأزمات والكوارث التي قد تواجه النظم الإدارية في المؤسسات والجامعات والمدارس لا يمكن تفاديها ولا يمكن معارضتها في بعض الأحوال، لأنها من طبيعة التطور وسننه. والمهم هو أن نعرف المنعطفات ونقاط التحول لنستطيع التعامل معها وهذا ما تؤكده الدراسات المعاصرة.

فقد ذكر هارمان Harman وشوارتز[109] أن من الاستراتيجيات التي ينبغي مراعاتها في البحوث المستقبلية أن تكون كلية وعالمية (عامة) Hoilistic & global.

أما هوبكنز Hopkins[110] فيرى أن البحوث المستقبلية ينبغي أن تركز على واقع الحضارة اليوم وإلى أين هي متجهة مع تطوير نماذج للتخطيط للمستقبل.

ويرى هلمر Helmer[111] أن تهتم البحوث المستقبلية بنقد الواقع ووضع معايير للاصلاح الاجتماعي وكتابة سيناريو عن المدينة الفاضلة.

أما ابن خلدون فقد قدم لنا نموذجاً للنظرة الشاملة التي تشمل دراسة كل جوانب الحياة وربطها بقوة الدولة وضعفها.

واستراتيجيات البحوث المستقبلية، تتطلب معرفة:

1 - القوى الخفية والظاهرة الموجهة للمنظمة كاتساع حجم الدولة أو المنظمة وأثر المال وأثر الرجال وأثر القيم وأثر الاستبداد والقنوع على أداء المنظمة.

2 - مستوى الدافعية والعصبية والتوقع لدى العاملين.

3 - احتمال الفشل، أو الاستمرار، أو الخراب بالنسبة للمنظمة.

4 - الطور الذي تمر به المنظمة أو عمر المنظمة ومعرفة الأزمات المتوقعة لهذا الطور في ضوء نظرية ابن خلدون.

5 - الخصائص المعرفية والثقافية للمجتمع.

6 - التغيرات العامة المتوقعة.

7 - حجم المسئولية.

8 - مستوى رضا الفرد والمجتمع عن أداء المنظمة.

9 - الفجوات المتوقعة بين الطموح والآمال والتوقع من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى.

10 - الصراعات، أو التعددية في التركيبة الاجتماعية للمنظمة.

11 - العمر المتوقع لكل حدث أو تغير.

ومعرفة ما سبق تتطلب أن تكون النظرة شاملة وعامة وكلية لكل الجوانب.

وأهم نقطة ينبغي التركيز عليها هي ظاهرة الكوارث التي قد تواجه النظم الإدارية وهذا لا يتحقق إلا بتبني نظريات ا لكوارث التي تتعامل مع النظم الإدارية على أنها حية تتطور وتنمو فتقوى ثم تشيخ فتهرم.

ودراسة الكوارث في ضوء النظريات القديمة كنظرية ابن خلدون والنظريات الحديثة الغربية يمثل مدخلاً علمياً جديداً أو هو مدخل قديم في تصور جديد.

فدراسة الكوارث يتطلب التحولات التالية في ميادين البحث:

1 - التحول من النظرة الجزئية إلى النظرة الشمولية.

2 - التحول من دراسة المتغيرات والعوامل إلى دراسة النظم.

3 - التحول من الحديث عن الجوانب المضيئة في الحضارات المعاصرة إلى الحديث عن الجوانب المظلمة.

4 - التحول من دراسة العلاقات الارتباطية إلى دراسة العلاقات السببية.

5 - التحول من دراسة العينات العشوائية المختلطة إلى دراسة العينات المتمايزة مثل (الظالمون، المكذبون، المؤمنون. . .) إلخ.

6 - الدمج بين الدراسات التاريخية والبحوث المستقبلية.

7 - التحول من الدراسات قصيرة المدى إلى الدراسات المطولة.

8 - التحول من دراسة الفرد إلى دراسة الأمم.

9 - التحول من دراسة الأحداث إلى دراسة الاتجاهات.

10 - التحول من الدراسات الاستنباطية إلى الدراسات الاستقرائية.

11 - التحول من الاعتماد على التفكير التحليلي إلى الاعتماد على التفكير الحدسي.

12 - التحول من دراسة أسباب النجاح والتطور إلى دراسة أسباب الفشل والهلاك.

13 - التحول عند دراسة النظم الإدارية من استخدام النظريات العقلية كنظرية البيوقراطية إلى النظريات الطبيعية العامة كنظرية الحقل ونظرية النظم الحية.

توصيات ومقترحات

لقد أظهرت هذه الدراسة أن فكر ابن خلدون مع بساطة مصطلحاته جدير بأن يحظى باهتمام الباحثين في مجال دراسة الكوارث والأزمات. وآراء ابن خلدون نابعة من طبيعة الثقافة العربية والإسلامية لهذا فإن أهم التوصيات ما يلي:

1 - إجراء دراسات مستفيضة حول فلسفة ابن خلدون فيما يتعلق بالكوارث.

2 - إجراء دراسات استقرائية واستنباطية شبيهة بدراسة ابن خلدون حول بعض المؤسسات أو الدول العربية المعاصرة التي تعرضت لكوارث تنظيمية.

3 - تناول بعض القضايا التنظيمية كغياب الدافعية وتفكك الإدارات وتغير الأشخاص بتغير الإدارات على أنها كوارث تنظيمية.

الهوامش والمراجع

(1) السيد، خالد قدري: «الأزمات التنظيمية، المفاهيم والأسباب»، **المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث**، القاهرة: جامعة عين شمس، 1997م، ص179-199.

(2) - Degreene, Kenyon. B "The Adaptive Organization: Anticipation and Management of crisis" John Wiley & sons, 1978.

(3) - Capra, Fritjof, "The Tuning point" Bantam Book 1982.

(4) ابن خلدون، عبدالرحمن بن محمد: **المقدمة**، الطبعة الرابعة، مكة: الباز، 1969م/ 1389هـ.

(5) - Greiner, Laryy, E "Evolution and Revolution as Organizations Grow"Harvard Business Review, 1975, p. 240-253.

(6) - Capra F. 1982 op.cit. p. 28.

(7) مقدمة ابن خلدون، ص175.
(8) ألكسندر أيفانوف: «آفاق العالم الجديد»، **المجلة العربية**، العدد (1)، 1977م، ص23.
(9) - Capra. F. 1982 op.cit. p.15.
(10) - Schein, Edgar, H. "Organizational Culture and Leadership" Jossev - Bass, 1985.
(11) المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، ص 162.
(12) - Degreene. K. op. Cit. p.201.
(13) - Degreene. K. op. Cit. p.181.
(14) عابد، سعود سراج: «إدارة الأزمات»، **مجلة الحرس الوطني**، الرياض: 1415هـ، ص38.
(15) - Dgreene.K. op. Cit. p.181.
(16) مجلة الحرس الوطني، ص28.
(17) منصور، طلعت: أزمة الخليج، الخطر والفرصة (رؤية للحاضر والمستقبل)، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، عدد 42، الكويت: 1993م، ص45.
(18) - Dereene. K. op. Cit. p. 180.
(19) الدهان، أميمة: «إدارة الأزمات في المنظمات»، **مجلة أبحاث اليرموك**، عدد 4، مجلد 5، 1989م، ص 70.
(20) هويدي، أمين: «فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي المراوغ»، **المستقبل العربي**، عدد 172، 1993م، ص177.
(21) الخضيري، محمد أحمد: إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990م، ص76.
(22) المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، 1997، ص 162.
(23) المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 42، ص 46.
(24) مقدمة ابن خلدون، ص 4 - 5.
(25) مقدمة ابن خلدون، ص 4.
(26) مقدمة ابن خلدون، ص 5.
(27) - Zeeman, E, Chistoper "Catastrophe Theory" **Scientific American**, 234 (4), 65 - 83.
(28) - Degreene. K. 1982. op. cit. p. 181.
(29) الطيب، حسن أبشر: «إدارة الكوارث»، **مجلة الإدارة العامة** (65) يناير، 1990م، ص5.
(30) المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 42، ص 45.
(31) سورة الأنعام: 6.
(32) سورة القصص: 78.
(33) سورة الحجرات: 4.
(34) سورة الأنعام: 6.
(35) سورة فاطر: 44.
(36) سورة الزخرف: 25.
(37) إبراهيم، علي عبدالرزاق: «الآثار الاجتماعية للكوارث الطبيعية»، **المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث** بجامعة عين شمس، 1996م، ص3.
(38) «الآثار الاجتماعية للكوارث الطبيعية»، 1996، ص 11.

(39) المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، 1997، ص6.

(40) - Degreene. 1982. op. cit. p.21.

(41) مقدمة ابن خلدون، 1389، ص175.

(42) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 181.

(43) - Degreene. K. 1982, op. cit p. 183.

(44) - Degreene. K. 1982, op. cit p. 190.

(45) - Degreene. K. 1982, op. cit p. 200.

(46) محمد، زكريا يحيى عفيفي: «نظم الإنذار المبكر في زيادة فعالية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الصناعية»، **المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات**، القاهرة: جامعة عين شمس، 1997، ص2.

(47) مقدمة ابن خلدون، ص 175.

(48) - Degreene. K. 1982, op.cit p. 200.

(49) - Degreene. K. 1982, op. cit p. 200.

(50) - Capara. F. 1982, op. cit. p. 26.

(51) مقدمة ابن خلدون، ص176.

(52) - Capra. F. 1982, op. cit. p.22.

(53) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 190.

(54) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 192.

(55) - Herrera, Amilcar and other "Catastrophe of New Society" International Development Research Center, 1977. p. 20.

(56) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 193.

(57) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 190.

(58) مقدمة ابن خلدون، ص168.

(59) مقدمة ابن خلدون، ص 163.

(60) مقدمة ابن خلدون، ص 175.

(61) روسان، زاهد: «السببية والحتمية عند ابن خلدون»، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، العدد 37، الكويت: 1990م، ص91-128.

(62) - Capra. F. 1982, op. cit p. 22.

(63) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 183.

(64) مقدمة ابن خلدون، ص 175.

(65) مقدمة ابن خلدون، ص 175.

(66) - Greiner. L. 1975, op. cit. p. 246

(67) مقدمة ابن خلدون، 176.

(68) - Scott, Richard "Organizations, Rational, Natural & Open System" Prentrice-Hall, 1981, p. 299.

(69) - Scott R. 1981, op. cit p. 299-304.

(70) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 90.

(71) - Degreen. K. 1982, op. cit. p.90.

(72) - Schein. E. 1985, op. cit. p. 272.

(73) - Greiner. L. 1975, op. cit p. 46.

(74) - Freeman, J. H & Hannan "Growth and Decline Processes In Organization" **American Sociological Review** 40 (April 1973). p. 215-228.

(75) مقدمة ابن خلدون، ص 161.

(76) مقدمة ابن خلدون، ص 161.

(77) مقدمة ابن خلدون، ص 161.

(78) - Greiner. L. 1975, op. cit. p 246.

(79) - Degreene. K. 1982, op. cit. p.82.

(80) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 171.

(81) - Hoy, E. "Educational Research, Theory and Practice" Prentice Hall, 1982, p.154.

(82) - Degreene. K. 1982, op. cit. p.82.

(83) مقدمة ابن خلدون، ص 149.

(84) - Herrera. A. 1976, op. cit p.20.

(85) مقدمة ابن خلدون، ص 85.

(86) مقدمة ابن خلدون، ص 150.

(87) مقدمة ابن خلدون، ص 150.

(88) مقدمة ابن خلدون، ص 88.

(89) مقدمة ابن خلدون، ص 176.

(90) - Herrera. A. 1976, op. cit p.21.

(91) - Degreene. K 1982, op. cit. p. 293.

(92) مقدمة ابن خلدون، ص 192.

(93) مقدمة ابن خلدون، ص 162.

(94) مقدمة ابن خلدون، ص 294.

(95) مقدمة ابن خلدون، ص 405.

(96) مقدمة ابن خلدون، ص 373.

(97) إدارة الأزمات، 1990.

(98) - Degreene. K. 1982, op. cit. p. 181

(99) المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 37، 1990، ص 104.

(100) المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 37، 1990، ص 104.

(101) - Romberg. T. A Field - Based Inquiry and the Development of Mathematical Models. **Review of Education Research**. vol. 47, (Nov 1977) p. 183-209.

(102) مقدمة ابن خلدون، ص 188.

(103) مقدمة ابن خلدون، إدارة الأزمات، 1990، ص 40.

(104) - Romberg 1976 op. cit P.185.

(105) - Degreene. K. 1982 op. cit p. 19.

(106) - Greine 1975 op. cit p. 240.

- Schein 1985 op. cit p. 191. (107)
- Capra 1982 op. cit p. 21. (108)
- Harman, W.W & Schwartz. P. "Change and Challenges for Futures Research" in Jib, Fowiles" Handbook of Futures Research, Green Wood 1978, p. 791-800. (109)
- Hopkin, F.S "The planning Mission Befor us" in Jib, 1978, p. 779-790. (110)
- Helmer, Olaf "The Research Task Before us", in Jib., 1987, p. 763-779. (111)

❊ ❊ ❊