

أد بشلاغم يحيى

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر1 علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية

مقياس: تسخير الأزمات والمرونة في العمل

المحاضرة الأولى

ماهية الأزمة والمرونة التنظيمية

Crisis and Flexibility at work

مقدمة Introduction

تعد الأزمات من الظواهر الملزمة للحياة التنظيمية المعاصرة، حيث أصبحت تميز بيئة العمل الحديثة بالتحول والتغير وعدم الاستقرار، وأصبح عالم الأعمال المعاصر يشهد تسارعاً في التغيرات وتعقيداً في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يجعل المنظمات عرضة بشكل متزايد للمواقف غير المتوقعة وغير المألوفة والمهذدة.

يتطلب هذا الواقع ضرورة اهتمام المنظمات بالتنبؤ بإمكانية حدوث الأزمات مستقبلاً واقتراح أساليب مواجهتها وتسخيرها حتى تضمن استمراريتها وتكييفها مع التغيير، ومن هنا يظهر أن تسخير الأزمات والمرونة في العمل يعتبر من أهم الركائز التي تضمن نجاح المنظمة واستمراريتها.

في ظل بيئة عمل متقلبة تشكل الأزمة نقطة تحول حاسمة بالنسبة للمنظمة وهي تتطلب استجابة وتدخل سريع وفعال، حيث تعتبر القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والتعامل معها بفعالية من أهم المؤشرات التي تميز المنظمات الرائدة عن غيرها، فإدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية تعد من أهم متطلبات البقاء والتطور.

1- تعريف الأزمة

تشير الادبيات التنظيمية إلى الأزمة بأنها حالة مفاجئة تتطلب استجابة سريعة ومدروسة للتقليل أو منع الأضرار المحتملة التي قد تسببها على الأفراد والمنظمات.

تُعرف الأزمة بأنها موقف مفاجئ يتطلب استجابة سريعة لمعضلة تستدعي اتخاذ قرارات حاسمة تؤدي إلى تغييرات جوهرية داخل المنظمة (Demerouti & Bakker, 2022)

كما تُعرف على أنها حالة توتر ونقطة تحول مفاجئة وحاسمة تهدّد المصالح أو الأهداف الجوهرية للكيان الإداري وافتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده (Pauchant & Mitroff, 1992).

كما توصف الأزمة بأنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام ككل، ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها (الحملاوي, 1995).

كما تُعرف الأزمة بأنها حدث أو موقف مفاجئ يتسم بقدر كبير من التهديد والتعقيد وعدم التأكيد، ويؤثر سلباً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها إن لم تتم معالجتها بسرعة وفعالية. (Coombs, 2015)

من خلال التعريف السابقة يظهر بان الأزمة تتضمن:

- تهديد كيان المنظمة

- تحمل اضرار غير متوقعة للأفراد والمنظمة

- تتطلب استعداد المنظمة للتعامل مع المخاطر والاضطرابات غير المتوقعة

- تؤثر على تحقيق اهداف المنظمة

- يتطلب التعامل معها التدخل بسرعة وفعالية

2- خصائص الأزمة

تتميز الأزمة بالخصائص التالية:

- المفاجأة؛ فهي تحدث عادة بشكل غير متوقع ومفاجئ، ما يحدّ ويصعب على متخذي القرار فرصة الاستعداد الكاف

لمواجهتها

- الضغط؛ حيث تضع صانعي القرار امام وقت قليل للتعامل معها

- التهديد؛ فهي تضع مصالح المنظمة وسمعتها وجودها تحت الخطر

- الغموض؛ نتيجة غياب المعلومات الكافية اثناء الازمة او تكون متوفرة ولكنها غير متكاملة، مما يعقد من فهم الوضع

والالمام به، خاصة إذا تزامن مع سرعة وتيرة الاصداث وتدفق الشائعات

- السرعة في الاستجابة واتخاذ القرار؛ فالتأخير في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى تفاقم الوضع والوصول إلى نتائج خطيرة

- الشمول؛ حيث ان عواقب الازمة لا تمس مصلحة او وحدة بعینها بل يمكن ان تؤثر على المنظمة بكاملها وحتى الزبائن

والعملاء والمجتمع ككل، وهي قد تشمل ابعاداً مالية، اجتماعية، نفسية وبئية

3- الفرق بين الازمة والمشكلة The Difference between Crisis and Problem

يعدّ التمييز بين الازمة والمشكلة امرا حاسما وضرورياً لفهم ديناميات التسيير واتخاذ القرارات داخل المنظمة، فبينما ينظر الى المشكلة على انها وضع يمكن حلها والتعامل معه في حدود العمليات الإدارية الاعتيادية، فإن الازمة تمثل وضعية ذات ابعاد متعددة وأكثر تعقيدا، فتسخيرها يتطلب إطاراً إدارياً وتقنياً تحسن في إدارة الأوضاع غير المتوقعة وتتميز بمرنة في العمل واتخاذ القرارات والحرص على استدامة الأداء.

يمكن تحديد اهم نقاط التمييز بين الازمة والمشكلة في الجدول التالي:

جدول رقم 1 يمثل الفرق بين الازمة والمشكلة

المشكلة	الازمة
<ul style="list-style-type: none"> - تمثل وضع غير مرغوب فيه ولا تهدد بالضرورة وجود المنظمة بشكل مباشر - تأثيرها معتدل يؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف ولكنه نسي ويتمكن التحكم فيه - الوقت المخصص لها متوفّر نسبياً يسمح بالتحليل والتخطيط واقتراح الحلول المناسبة - يتم السيطرة عليها داخل حدود المنظمة وتتطلب ادارتها استغلال الموارد المتاحة - متوقعة ومتكررة عبر الزمن - التعامل معها من خلال الإجراءات الإدارية الروتينية والمألوفة - واضحة ويمكن جمع معلومات حولها وتحليلها بشكل منهجي - تأثيرها محدود يمسّ مصلحة معينة او أطرافاً محدودة داخل المنظمة - تتطلب قرارات يومية روتينية تهدف الى التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> - مفاجئة وتتسم بالضغط وتهدد وجود المنظمة وتتطلب استجابة فورية - تأثيرها وتهديدها شديد ووجودي يؤثر على سمعة المنظمة واستمراريتها وبقائها - تسخيرها يتطلب استجابة سريعة، فلا يفضل استهلاك الوقت الكثير في حلها وادارتها - تتطلب السيطرة عليها اشراك أطراف وموارد خارج نطاق المنظمة وحدودها - نادرة وغير متوقعة - التعامل معها عبر هيئة استثنائية مؤهلة لتسخير الأزمات وادارة الأوضاع الاستثنائية - تتميز بدرجة عالية من الغموض ونقص في المعلومات وانتشار الشائعات - تأثيرها واسع النطاق قد يمسّ أطرافاً متعددة داخل وخارج المنظمة - التعامل معها يتطلب تبني استراتيجية مناسبة لإدارة الأزمات والتعافي

4- أنواع الأزمات Types of Crisis

يختلف تصنيف الأزمات حسب مصدرها وطبيعتها وزمن حدوثها، حيث يقترح الباحثون مجموعة من المعايير لتصنيفها، مثل مصادرها(داخلية/خارجية)، طبيعتها (اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، اجتماعية...)، وزمن حدوثها (مفاجئة، كامنة ومزمنة)(Mitroff&Anagnos,2001)

1.4- الأزمات من حيث المصدر

يمكن تصنيف الأزمات حسب مصادرها إلى أزمات داخلية وأزمات خارجية:

1.1.4- الأزمات الداخلية Intra-organizational crisis: هي الأزمات التي تنشأ داخل المنظمة بسبب خلل في أنظمتها أو أحد مكوناتها، وهي ترتبط أساساً بطبيعة الإدارة والتسخير والاتصال التنظيمي والصراعات الداخلية أو طبيعة الثقافة التنظيمية وأساليب الوقاية والسلامة المهنية المعتمدة فيها.

2.1.4- الأزمات الخارجية Extra-organizational Crisis: سببها ضغوط خارجية مستقلة عن المنظمة حيث لا تملك أساليب السيطرة عليها والتحكم فيها بطريقة مباشرة، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتحولات التكنولوجية والكوارث الطبيعية والأزمات الصحية وغيرها.

يتم التعامل مع الأزمات الخارجية من خلال مدى قدرة المنظمة على التكيف ومردona الافراد داخلها في تعاملهم مع مختلف التغيرات المفاجئة.

2.4- الأزمات من حيث طبيعتها

يمكن تصنيف الأزمات حسب طبيعتها إلى ما يلي:

1.2.4- الأزمات الاقتصادية والمالية: وهي ترتبط بوجه خاص بالتمويل وارتفاع التكاليف ما يهدد مباشرة الاستقرار الوظيفي

2.2.4- الأزمات الإدارية والتنظيمية: ينتج هذا النوع من الأزمات من الخلل في الإدارة والتسخير وانعدام التخطيط وغياب الرؤية الاستراتيجية للمنظمة او الى خلل ومشاكل في هيكلها التنظيمي

3.2.4- الأزمات التكنولوجية: وهي ترتبط بالجانب التقني للعمل وما يسببه التحول الرقمي من صعوبة التكيف لدى

الموظفين مع التقنيات الحديثة

4.2.4- الأزمات الاجتماعية أو السلوكية: يرتبط هذا النوع من الأزمات بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مثل

مختلف أشكال الصراع التنظيمي والتنمر الوظيفي وفقدان الثقة بين الأفراد وبينهم وبين الإدارة، ما يؤثر مباشرة على

الالتزام والرضا الوظيفي

5.2.4- الأزمات البيئية والطبيعية: تتضمن الكوارث الطبيعية والبيئية والأوبئة الصحية التي تعيق استمرار العمل بشكله

ال الطبيعي

3.4- الأزمات من حيث زمن حدوثها

يمكن تصنيف الأزمات حسب زمن حدوثها إلى: أزمات مفاجئة، أزمات تدريجية وأزمات مزمنة

1.3.4- أزمات مفاجئة: Sudden Crisis هي الأزمات التي تحدث بصفة مفاجئة وبشكل غير متوقع وتؤثر على استقرار

المنظمة ما يجعل من أمر السيطرة عليها صعباً خاصة في مراحلها الأولى نتيجة لعامل المفاجأة، مثل حدوث انفجارات أو

حرائق على مستوى المنظمة أو اختراق الكتروني وغيرها من الأمور المفاجئة، مما يتسبب في ارتفاع درجة القلق لدى الموظفين

والخوف على استقرارهم الوظيفي، حيث تلعب طبيعة القيادة دوراً أساسياً في التخفيف من حدتها وتأثيرها على الموظفين،

عبر إنشاء خلية أزمات وتعزيز التواصل وتقديم الدعم النفسي وتعزيز الثقة والشفافية.

2.3.4- أزمات كامنة: Latent Crisis يشير هذا النوع إلى الأزمات التي تتطور ببطء نتيجة تراكم المشكلات التي لم تعالج في

حيثها، حيث تظهر نتائجها بعد فوات الأوان وتوسيعها وانتشارها العميق داخل المنظمة.

يرتبط هذا النوع من الأزمات بالدرجة الأولى بطبيعة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، حيث

تمثل مؤشراتها الأساسية في ضعف التواصل وغياب العدالة التنظيمية وانخفاض الروح المعنوية وارتفاع درجة الاحتراق

النفسي لدى الأفراد.

3.3.4- أزمات مزمنة: Chronic Crisis يتميز هذا النوع من الأزمات بالديمومة والاستمرار لفترات طويلة، إلى درجة أن تصيب

جزء من ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى استنزاف الموارد النفسية والمادية للمنظمة.

يرتبط هذا النوع من الأزمات بسوء التسيير ونمط القيادة المستبد وغياب الثقة بين الموظفين والإدارة أو ضغط العمل المزمن وغياب الدعم، مما يؤدي إلى نقص الدافعية والولاء والالتزام التنظيمي.

5- المرونة في العمل وإدارة الأزمة Organizational Resilience and Crisis Management

تعتبر المرونة في العمل شرطاً أساسياً للتعامل مع/ وتسخير الأزمات، فحسب قونتر وهيلمان (2021) فإن المرونة التنظيمية تمكّن المنظمة من تحديد وتوقع الأزمات المحتملة وبالتالي اتخاذ إجراءات استباقية للوقاية منها، كما تساعد على الاستجابة الفعالة لها في حالة حدوثها من خلال توفير الموارد اللازمة، ثم التعافي منها والعودة إلى حالة الاستقرار بأقل قدر من الخسائر (Guenther, & Hillmann, 2021)

1.5- تعريف المرونة التنظيمية Definition of Organizational Resilience

تُعرف المرونة التنظيمية Organizational Resilience بأنها "قدرة المنظمة على توقع، مقاومة، والتكيف مع الأضطرابات، ثم التعافي والازدهار بعد الأزمات." (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

كما يعرف مالك (1998) المرونة التنظيمية بأنها "قدرة النظام التنظيمي على التنبؤ بالأزمات، امتصاص الصدمات، والتكيف مع المواقف الصعبة مع الحفاظ على الأداء الأساسي" (Mallak, 1998).

يعرف هامل وفاليكانجس (2003) المرونة التنظيمية بأنها "القدرة المستمرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وإعادة اختراع نموذجها التشغيلي قبل أن تفرض الظروف ضرورة ذلك" (Hamel, & Välikangas, 2003).

في حين يعرّف ديشك (2020) المرونة التنظيمية بأنها "قدرة متكاملة تتكون من مراحل التنبؤ، التكيف، والتعلم، تمكّن المنظمة من مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمحافظة على آدائها" (Duchek, 2020).

كما يؤكد بoin وآخرون (2017) أن المنظمات المرونة هي تلك التي تكرّس التعاون الفعال وتعمل على تطوير أنظمة استباقية للتخطيط وإدارة المخاطر. واستخلاص الدروس من أجل التحسين المستمر (Boin & al, 2017).

من خلال ما سبق يظهر بان إدارة الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرونة التنظيمية، حيث أن تسخير الأزمات يتطلب وجود بيئة عمل على مستوى عال من المرونة التنظيمية، فحسب لانجينيك وآخرون (2011)، سينج (2021)، قونتر (2021).

فإن المرونة تساعده على امتصاص الصدمات وترفع من مستوى التكيف مع الاضطرابات التي قد تواجهها المنظمة والحفاظ على وظائفها الأساسية والاستفادة من الأزمة كفرصة للتطور.(Lengnick & al., 2011 ; Singh, 2021; Guenther, 2021)

كما يمكن استنتاج من خلال التعريفات السابقة للمرونة التنظيمية أنها ترتكز على ثلاثة أساس مهم ممثل في:
الاستعداد للازمة، القدرة على التكيف والاستجابة، التعلم المستمر.

2.5- مؤشرات المرونة التنظيمية **Organizational Resilience Indicators**

تُعد المرونة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم النفس التنظيمي وإدارة الأزمات، وهي تكتسي أهميتها في كونها تمكّن المنظمة من التكيف والاستمرار في مواجهة التغيرات والأزمات.

تمثل أبرز مؤشرات المرونة التنظيمية فيما يلي:

القدرة على التكيف(Adaptive Capacity) تتمثل في استعداد المنظمة وقدرتها على تعديل استراتيجياتها، هيكلها وعملياتها استجابة للتغيرات البيئية أو الأزمات المفاجئة او مختلف التغيرات التي تفرضها الأزمة، من خلال الاستثمار في وترقية التعليم المستمر(Duchek, 2020; Lengnick & Beck, 2005)

التعلم التنظيمي(Organizational Learning) من خلال استعداد المنظمة للاستفادة من التجارب واستخلاص الدروس من الأزمات السابقة وتعديل السياسات والإجراءات بناءً عليها(Somers, 2009)

الثقافة التنظيمية الداعمة(Resilient Organizational Culture) تتمثل في وجود ثقافة تشجع على التعاون مبنية على الثقة والتواصل الإيجابي، ما يساعد على تجاوز الأزمات(Mallak, 1998)

القيادة المرونة(Resilient Leadership) تتمثل في مدى اتخاذ القائد للقرارات الرشيدة في ظل الوضعيات غير المألوفة والغامضة والعمل على تمكين الموظفين(Hamel, & Välikangas, 2003)

إدارة الموارد والمرونة الهيكيلية(Resourcefulness & Structural Flexibility) تتمثل في قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بفعالية وإعادة هيكلتها وتوزيعها بسرعة في ظل المعطيات المستخلصة من الأزمة وفق الأولويات المستجدة (Burnard, & Bhamra, 2011)

التواصل الداخلي الفعال(Effective Internal Communication) من خلال سرعة تدفق المعلومات واستغلالها في

الوقت المناسب ودعم القيادة للتواصل الأفقي والرأسي(Duchek, 2020)

الابتكار والاستباقية(Innovation and Proactivity) تمثل في استعداد المنظمة للتجديد المستمر وتوقع المخاطر قبل

وقوعها(Vogus, & Sutcliffe, 2007)

- الاستعداد المسبق؛ من خلال تدريب الموظفين على حسن التعامل مع وضعية الأزمات المختلفة وتحديد أنظمة فعالة

للإنذار المبكر عن الأزمات قبل حدوثها ما يحدّ من عنصر المفاجأة ويرفع من فعالية الاستجابة(Bhamra, & Burnard,

2011)

خاتمة Conclusion

تشكل الأزمة حالة استثنائية لاختبار قدرات المنظمة وقيادتها وهي فرصة للكشف عن مدى جاهزية المنظمة

مواجهة المواقف غير المتوقعة.

تتطلب إدارة الأزمة تبني المنظمة استراتيجيات فعالة للتعامل معها من خلال تعزيز المرونة التنظيمية حتى تتمكن

من تجاوز الأزمة وضمان عدم تأثيرها على فعاليتها.

يعتبر تسخير الأزمات والمرونة في العمل عاملين أساسين للحفاظ على كينونة المنظمة واستمرارها، فهي لا تمكن

من مواجهة التحديات فحسب، بل تساعد على نمو وتطور المنظمة من خلال الاستفادة من التجارب الصعبة والحالات

غير المتوقعة.

المراجع References

- الحملاوي، م. ر. (1995). إدارة الأزمات: المدخل إلى التميز في الأداء: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, D. (2011). *Organisational resilience : Dimensions of resilience in enterprises*. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(4), 384-396.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2017). *Leadership in times of crisis: A framework for assessment*. International Review of Public Administration, 22(2), 89–100. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1289489>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). *Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses*. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). *Job Demands–Resources theory: Ten years later*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091056>
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A systematic review and future research agenda*. Business Research, 13(1), 165-201.
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*. Business Research, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Guenther, B., O'Donnell, G., & De Neve, J. E. (2021). *Heterogeneity in risk-taking during the COVID-19 pandemic: Evidence from the UK lockdown*. PLOS ONE, 16(8), e0256583. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256583>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. Harvard Business Review, 81(9), 52–63.
- Hillmann, J & ,Guenther, E .(2021) .*Organizational resilience: A systematic review and integrative framework* .Business Research.831–795 ,(2)14 .
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). *Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change*. Journal of Management, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Mallak, L. A. (1998). *Measuring resilience in health care provider organizations*. Health Manpower Management, 24(4), 148–152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>

- Mitroff, I. I & ,Pauchant, T. C .(1992) .*The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes* .Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Singh, A .(2021) .*Organizational Resilience: A Review of Literature and a Conceptual Model* . Journal of Management Research and Analysis.218–209 ,(3)8
- Somers, S. (2009). *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda*. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>