

أد بـشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر 1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

المحاضرة الأولى

ماهية الازمة والمرونة التنظيمية

Crisis and Flexibility at work

مقدمة Introduction

تعد الازمات من الظواهر الملازمة للحياة التنظيمية المعاصرة، حيث اصبحت تتميز بيئة العمل الحديثة بالتقلب والتغير وعدم الاستقرار، وأصبح عالم الاعمال المعاصر يشهد تسارعا في التغيرات وتعقيدا في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يجعل المنظمات عرضة بشكل متزايد للمواقف غير المتوقعة وغير المألوفة والمهددة.

يتطلب هذا الواقع ضرورة اهتمام المنظمات بالتنبؤ بإمكانية حدوث الازمات مستقبلا واقتراح أساليب مواجهتها وتسييرها حتى تضمن استمراريته وتكيفها مع التغيير، ومن هنا يظهر ان تسيير الازمات والمرونة في العمل يعتبر من اهم الركائز التي تضمن نجاح المنظمة واستمراريته.

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

1- تعريف الازمة Definition of Crisis

تشير الادبيات التنظيمية الى الازمة بأنها حالة مفاجئة تتطلب استجابة سريعة ومدروسة للتقليل او 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 تعرّف على أنها حالة توتر ونقطة تحوّل 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 (الحملاني، 1995).

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

من خلال التعاريف السابقة يظهر بان الازمة 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 الازمة Crisis Characteristics

تتميز الازمة بالخصائص التالية:

- المفاجأة؛ فهي تحدث عادة بشكل غير متوقع ومفاجئ، ما يحدّ ويصعّب عل متّخذي القرار فرصة الاستعداد الكاف لمواجهتها

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

- التهديد؛ فهي تضع مصالح المنظمة وسمعتها ووجودها تحت الخطر

- الغموض؛ نتيجة غياب المعلومات الكافية اثناء الازمة او تكون متوفرة ولكنها غير متكاملة، ممّا يعقّد من فهم الوضع والالمام به، خاصة إذا تزامن مع سرعة وتيرة الاحداث وتدفق الشائعات

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

- الشمول؛ حيث ان عواقب الازمة لا تمس مصلحة او وحدة بعينها بل يمكن ان تؤثر على المنظمة بكاملها وحتى الزبائن والعملاء والمجتمع ككل، وهي قد تشمل ابعادا مالية، اجتماعية، نفسية وبيئية

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

يعدّ التمييز بين الازمة والمشكلة امرا حاسما وضروريا لفهم ديناميات التسيير واتخاذ القرار داخل المنظمة، فبينما ينظر الى المشكلة على انها وضع يمكن حله والتعامل معه في حدود العمليات الإدارية الاعتيادية، فإن الازمة تمثل وضعية ذات ابعاد متعددة وأكثر تعقيدا، فتسييرها يتطلب إطارات إدارية وتقنية تحسن فن إدارة الأوضاع غير المتوقعة وتتميز بمرونة 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

الازمة	المشكلة
- مفاجئة وتتسم بالضغط وتهدد وجود المنظمة وتتطلب استجابة فورية	- تمثل وضع غير مرغوب فيه ولا تهدد بالضرورة وجود المنظمة بشكل مباشر
- تأثيرها وتهديدها شديد ووجودي يؤثر على سمعة المنظمة واستمراريتها وبقائها	- تأثيرها معتدل يؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف ولكنه نسبي ويمكن التحكم فيه
- تسييرها يتطلب استجابة سريعة، فلا يفضل استهلاك الوقت الكثير في حلها وادارتها	- الوقت المخصص لها متوفر نسبيا يسمح بالتحليل والتخطيط واقتراح الحلول المناسبة
- تتطلب السيطرة عليها اشراك أطراف وموارد خارج نطاق المنظمة وحدودها	- يتم السيطرة عليها داخل حدود المنظمة وتتطلب ادارتها استغلال الموارد المتاحة
- نادرة وغير متوقعة	- متوقعة ومتكررة عبر الزمن
- التعامل معها عبر هيئة استثنائية مؤهلة لتسيير الأزمات وادارة الأوضاع الاستثنائية	- التعامل معها من خلال الإجراءات الإدارية الروتينية والمألوفة
- تتميز بدرجة عالية من الغموض ونقص في المعلومات وانتشار الشائعات	- واضحة ويمكن جمع معلومات حولها وتحليلها بشكل منهجي
- تأثيرها واسع النطاق قد يمس أطرافا متعددة داخل وخارج المنظمة	- تأثيرها محدود يمس مصلحة معينة او أطرافا محدودة داخل المنظمة
- التعامل معها يتطلب تبني استراتيجية مناسبة لإدارة الازمات والتعافي	- تتطلب قرارات يومية روتينية تهدف الى التحسين المستمر

4- أنواع الازمات Types of Crisis

يختلف تصنيف الازمات 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- الازمات من حيث المصدر

يمكن تصنيف الازمات حسب مصادرها الى ازمات داخلية وازمات خارجية:

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

2.1.4- الازمات 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 والتحوللات التكنولوجية والكوارث الطبيعية والازمات الصحية وغيرها.

يتمّ التعامل مع الازمات الخارجية من خلال مدى قدرة المنظمة على التكيف ومرونة الافراد داخلها في تعاملهم مع مختلف التغيرات المفاجئة.

2.4- الازمات من حيث طبيعتها

يمكن تصنيف الازمات حسب طبيعتها الى ما يلي:

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

2.2.4- الازمات الإدارية والتنظيمية: ينتج هذا النوع من الازمات من الخلل في الإدارة والتسيير 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 الازمات بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مثل مختلف اشكال الصراع التنظيمي والتنمر الوظيفي وفقدان الثقة بين الافراد وبينهم وبين الإدارة، ما يؤثر مباشرة على الالتزام والرضا الوظيفي

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

3.4- الازمات من حيث زمن حدوثها

يمكن تصنيف الازمات حسب زمن حدوثها الى: أزمات مفاجئة، أزمات تدريجية وازمات مزمنة

1.3.4- أزمات مفاجئة: Sudden Crisis هي الازمات التي تحدث بصفة مفاجئة وبشكل غير متوقع وتؤثر على استقرار المنظمة ما يجعل من امر السيطرة عليها صعبا خاصة في مراحلها الأولى نتيجة لعامل المفاجأة، مثل حدوث انفجارات او حرائق على مستوى المنظمة او اختراق الكتروني وغيرها من الأمور المفاجئة، مما يتسبب في ارتفاع درجة القلق لدى الموظفين والخوف على استقرارهم الوظيفي، حيث تلعب طبيعة القيادة دورا أساسيا في التخفيف من حدتها وتأثيرها على الموظفين، عبر انشاء خلية أزمات وتعزيز التواصل وتقديم الدعم النفسي وتعزيز الثقة والشفافية.

2.3.4- أزمات كامنة: Latent Crisis يشير هذا النوع الى الازمات التي تتطور ببطء نتيجة تراكم المشكلات التي لم تعالج في حينها، حيث تظهر نتائجها بعد فوات الأوان وتوسعها وانتشارها العميق داخل المنظمة.

يرتبط هذا النوع من الازمات بالدرجة الأولى بطبيعة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، حيث تتمثل مؤشراتها الأساسية في ضعف التواصل وغياب العدالة التنظيمية وانخفاض الروح المعنوية وارتفاع درجة الاحتراق النفسي لدى الافراد.

3.3.4- أزمات مزمنة Chronic Crisis يتميز هذا النوع من الازمات بالديمومة والاستمرار لفترات طويلة، الى درجة ان تصبح جزء من ثقافة المنظمة، ما يؤدي الى استنزاف الموارد النفسية والمادية للمنظمة.

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

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

تعتبر المرونة في العمل شرطاً أساسياً للتعامل مع/وتسيير الازمات، فحسب قونتر وهيلمان (2021) فإن المرونة التنظيمية تمكن المنظمة من تحديد وتوقع الازمات 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 الى حالة الاستقرار بأقل قدر من الخسائر (Guenther, & Hillmann, 2021)

1.5- تعريف المرونة التنظيمية Definition of Organizational Resilience

تُعرّف المرونة التنظيمية Organizational Resilience بأنها "قدرة المنظمة على توقع، مقاومة، والتكيف مع الاضطرابات، 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 يعرف ديشك (2020) المرونة التنظيمية بأنها "قدرة متكاملة تتكون من مراحل التنبؤ، التكيف، والتعلم، تمكن المنظمة من مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمحافظة على أدائها" (Duchek, 2020).

كما يؤكد بوين وآخرون (2017) أن المنظمات المرنة هي تلك التي تركز 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 تسيير الأزمات يتطلب وجود بيئة عمل على مستوى عال من المرونة التنظيمية، فحسب لانجنيك وآخرون (2011)، سينج (2021)، قونتر (2021)

فان المرونة تساعد على امتصاص الصدمات وترفع من مستوى التكيف مع الاضطرابات التي قد تواجهها المنظمة والحفاظ على وظائفها الاساسية والاستفادة من الازمة كفرصة للتطور. (Lengnick & al., 2011 ; Singh, 2021; Guenther, 2021)

كما يمكن استنتاج من خلال التعريفات السابقة للمرونة التنظيمية انها تركز على ثلاثة أسس مهمة تتمثل في:
الاستعداد للآزمة، 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.

تتمثل أبرز مؤشرات المرونة التنظيمية فيما يلي:

القدرة على التكيف (Adaptive Capacity) تتمثل في استعداد المنظمة وقدرتها على تعديل استراتيجياتها، هياكلها وعملياتها استجابة للتغيرات البيئية أو الأزمات المفاجئة او مختلف التغيرات التي تفرضها الازمة، 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 تشجّع على التعاون مبنية على الثقة والتواصل الايجابي، ما يساعد على تجاوز الأزمات (Mallak, 1998)

القيادة المرنة (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 الهيكلية (Resourcefulness & Structural Flexibility) تتمثل في قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بفعالية وإعادة هيكلتها وتوزيعها بسرعة في ظل المعطيات المستخلصة من الازمة 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) تتمثل في استعداد المنظمة للتجديد المستمر وتوقع المخاطر قبل وقوعها (Vogus, & Sutcliffe, 2007)

- الاستعداد المسبق؛ من خلال تدريب الموظفين على حسن التعامل مع وضعية الازمات المختلفة وتحديد أنظمة فعّالة للإنذار المبكر عن الازمات قبل حدوثها ما يحدّ من عنصر المفاجأة ويرفع من فعالية الاستجابة (Bhamra, & Burnard, 2011)

خاتمة Conclusion

تشكل الازمة حالة استثنائية لاختبار قدرات المنظمة وقيادتها وهي فرصة للكشف عن مدى جاهزية المنظمة لمواجهة المواقف غير المتوقعة.

تتطلب إدارة الازمة تبني المنظمة استراتيجيات فعّالة للتعامل معها من خلال تعزيز المرونة التنظيمية حتى تتمكن من تجاوز الازمة وضمان عدم تأثيرها على فعاليتها.

يعتبر تسيير الأزمات والمرونة في العمل عاملين أساسيين للحفاظ على كينونة المنظمة واستمرارها، فهي لا تمكّن 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>