

أد بشلاغم يحيى

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر1 علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية

مقياس: تسخير الأزمات والمرونة في العمل

المحاضرة الثانية

مراحل الأزمة وأبعادها التنظيمية والنفسية

Stages of the crisis, its organizational and psychological dimensions

مقدمة Introduction

تمثل الأزمة موقفاً مهدداً لكيان المنظمة واستقرارها، فهي تشكل تحدياً محورياً للمؤسسات والأفراد على حد سواء وتعتبر في نفس الوقت من الظواهر التي تواجه المنظمات العصرية نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي أصبحت تميز العصر الحالي، وهي تحظى باهتمام كبير في علم النفس العمل والتنظيم بسبب تأثيرها الكبير ليس فقط على الأداء والتنظيم، بل حتى على الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وصحتهم النفسية.

يعتبر فهم مراحل الأزمة وأبعادها النفسية والتنظيمية أمراً ضرورياً ومدخلاً أساسياً لبني وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات والتعامل معها والتخفيض من آثارها السلبية وتعزيز المرونة التنظيمية.

1- مراحل الأزمة Stages of Crisis

تعتبر الأزمة عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل ولا تظهر بصحة فجائية دون مسببات، ما يتطلب فيما عميقاً للجوانب النفسية والسلوكية والتنظيمية للتعامل معها بفعالية (Demerouti & Bakker, 2022).

يشير سلاتر(1984) الى ان الأزمات عادةً تتطور عبر مراحل يمكن تحديدها بدقة، ولا تظهر بشكل مفاجئ وكامل، بل هي نتيجة تراكمية لسوء الإدارة وضعف الرقابة والتخطيط، وهو يؤكد على ضرورة التعامل معها بشكل مبكر إذا تم رصد الأعراض الدالة على تلك المراحل.(Slatter, 1984)

تختلف النماذج التفسيرية لمراحل الأزمات باختلاف الخلفية النظرية التي تأسست عليها، غير أن أغلبها يتفق على وجود مسار تطوري يميزها يمكن إدارته (الخضيري، 1993).

يمكن تقسيم مراحل الأزمة الى ثلاثة مراحل أساسية: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، بحيث تتميز كل مرحلة منها بخصائصها النفسية والتنظيمية وألياتها الخاصة للتعامل معها وتسييرها.

1.1- مرحلة ما قبل الأزمة Pre-crisis stage

تسمى أيضاً بمرحلة الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة بشعور مهم وخطر غير واضح نتيجة غياب المعلومات الكافية عن أسبابها ومجالات تأثيرها وتزداد حدتها بسبب نقص المعلومات عنها وسوء الفهم.

تظهر خلال هذه المرحلة مؤشرات تحذير مبكرة دالة على وجود خلل او تهديد قادم يواجه المنظمة ما يجعلها عرضة لتفاقم الأوضاع ما لم يتم التدخل في الوقت المناسب، كما يمكن ان تظهر على شكل مشكلات بسيطة يمكن ادارتها ومعالجتها بشكل فعال إذا ما تم اكتشافها مبكراً، وما يزيد من خطورة هذه المرحلة هو اغفال الافراد في البداية وتقليلهم من حدة الخطر الذي سيواجههم نتيجة ميلهم الى تجنب القلق المرتبط بالتغيير المحتمل(Lalonde, 2007)

غالباً ما يتم تجاهل المؤشرات البسيطة المميزة للأزمات والمنذرة بحدوثها، ويفشل المديرون في التعامل معها بشكل استباقي من خلال استراتيجيات المواجهة المناسبة، مما قد يؤدي إلى تفاقم آثارها واستفحالها.(Bouncken & al., 2022)

تتطلب هذه المرحلة من القائد الخبرة الكافية والوعي اللازم لمواجهتها قبل استفحالها وتفاقمتها، حيث يعتبر رصد المشكلات واحتياطها وتحليل المخاطر ورسم خطط واستراتيجيات التعامل معها من العناصر الهامة في هذه المرحلة (Coombs, 2015)، حيث يعتبر عامل اليقظة من طرف إدارة المنظمة وفعاليتها في استشراف المشكلات الكامنة والحرص على تجنب الأزمات امراً أساسياً وبالغ الأهمية.(Mitroff, 2004)

2.1- مرحلة اثناء الازمة During Crisis Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة الانفجار حيث تظهر خلالها الازمة بشكل واضح وتصل الى ذروتها وتصبح أكثر تعقيداً وتميز بحدوث اضطرابات الفعلية في الأداء التنظيمي وارتفاع درجة عدم اليقين واضطراب قنوات الاتصال الداخلية الى الدرجة التي تهدد كيان المنظمة (Pearson & Clair, 1998) ، كما يتجلی تأثيرها النفسي على الافراد في الشعور بالصدمة والارتباك وعدم القدرة على اتخاذ القرار مما يؤدي الى تصعيد الصراع والتاثير على موارد المنظمة.

تبرز خلال هذه المرحلة أهمية مهارات القيادة والقدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرارات والإجراءات السريعة للسيطرة على الموقف، حيث يتجلی دور القيادة الفعالة من خلال تفعيل قنوات الاتصال بما يتماشى مع التخفيف من حدة التوتر وتعزيز الإحساس بالثقة (Lazarus & Folkman, 1984; James & Wooten, 2010)

تطلب هذه المرحلة جهوداً مستمرة لإعادة الاستقرار والعودة إلى الأداء الطبيعي وتحديد استراتيجيات جديدة كفيلة للتکفل بمتطلبات المستقبل (Mitroff, 2004) ، حيث تصبح الجهود أكثر تركيزاً على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المنشورة لإدارة الأزمة

يُعدّ أسلوب القيادة المرنة والمشاركة في صنع القرار من العوامل الأساسية التي تسهم في السيطرة على تداعيات الأزمة، حيث يرى بوين واخرون (2017) ان نجاح المنظمة في التعامل مع الازمة خلال هذه المرحلة يعتمد بدرجة كبيرة على ما يعرف ب "التعلم اثناء الفعل"؛ بمعنى الاستجابة السريعة للتغيرات واتخاذ قرارات بناء على المعلومات المتوفرة في الوقت الفعلي (Boin & al, 2017)

3.1- مرحلة ما بعد الأزمة Post Crisis Stage

تعرف بمرحلة التعافي حيث تسعى المنظمة لإعادة الاستقرار والتوازن واستعادة النشاط الطبيعي، والتركيز على إعادة تشكيل الهوية التنظيمية وإصلاح ما لحق بها من اضرار خلال المراحلتين السابقتين.

تعدّ هذه المرحلة حاسمة وحساسة للتعافي من اثار الازمة النفسية والمادية من خلال عملية التعلم ما بعد الازمة عبر تحليل أسباب الازمة واستخلاص الدروس لتحسين أنظمة الوقاية المستقبلية (Coombs, 2015)

لا يجب ان ينظر الى هذه المرحلة على انها مرحلة اصلاح الاختلالات السابقة وتجاوزها وعودة الأمور الى طبيعتها، بل هي فرصة للتعلم من الازمة وتقييم الظروف التي واجهتها المنظمة وتحليل الاحداث وتعديل الهيكل وإعادة النظر في الخطط والإجراءات الكفيلة بتجنب تكرار الازمة مستقبلاً، وتعزيز القدرة على التعامل الفعال مع الوضعيات المشابهة في حالة حدوثها.

يشير برسون وكيلر(1998) إلى أن المنظمات التي تستفيد من عملية التعلم ما بعد الازمة تكون أكثر كفاءة وقدرة على تطوير مرونة تنظيمية (Organizational Resilience) لمواجهة الأزمات المستقبلية.(Pearson & Clair, 1998)

2- الابعاد النفسية والتنظيمية للازمة

تواجه المنظمات عادة ظروف تعرضها للازمات في مختلف الأوقات بسبب عوامل داخلية او خارجية غير متوقعة، غير ان المشكلة تكمن في كون انعكاساتها وتأثيرها يمس المستويين النفسي والتنظيمي؛ فكما تؤثر على الافراد ومشاعرهم وسلوكياتهم تؤثر أيضاً على بنية المنظمة وهياكلها، وعليه فمن الضروري فهم الابعاد النفسية والتنظيمية للازمة من اجل رسم وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها وتجاوزها.

1.2- الابعاد النفسية للازمة

من أبرز الانعكاسات النفسية للازمة شعور الافراد داخل المنظمة بالخوف والتهديد والقلق والغموض وانعدام الامن الوظيفي، حيث تؤكد اغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع أن الازمات تؤدي إلى زيادة مستويات الضغوط النفسية والاجهاد المملي لدى الافراد نتيجة الغموض الذي تسببه وعدم وضوح الأدوار التنظيمية.(Coombs, 2015)

كما انها تمس أيضاً بالهوية التنظيمية، حيث يشعر الافراد بان مكانهم وانجازاتهم تحت التهديد، حيث يبرز دور واهمية الدعم التنظيمي في مواجهة الازمات والتخفيف من اثارها السلبية على الافراد، فكما يشير ديميروتى وباكر (2022) فإن وجود ثقافة تنظيمية داعمة مبنية على التواصل الإيجابي والثقة تقلل من شدة التوتر النفسي وتزيد من مستوى الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي اثناء مواجهة الازمات(Demerouti & Bakker, 2022)

على العموم تتلخص اهم الانعكاسات النفسية للازمة على الموظفين فيما يلي:

- زيادة الضغوط النفسية نتيجة لما تسببه من غموض وتهديد والشعور بعدم الأمان وعدم السيطرة على الأوضاع

(Hobfoll, 2018)

- ارتفاع مستوى التوتر والقلق بين الأفراد نتيجة عدم اليقين والشك من فقدان الوظائف وعدم القدرة على التنبؤ

بالمستقبل

- انخفاض مستوى الرضا المهني والداعية للعمل بسبب الإحساس بعدم الأمان الوظيفي وعدم وضوح الأدوار والمهام

- انخفاض مستوى الروح المعنوية والشعور بالإحباط وعدم الثقة في القيادة مما يؤثر على الالتزام التنظيمي

- الشعور بالاحتراق النفسي خاصة في ظل الأزمات طويلة الأمد وما تسببه من ارهاق عاطفي واجهاد نفسي وجسدي

- تباين استجابات الأفراد لضغوط الأزمة بين المقاومة والتكيف نتيجة لاستراتيجيات المواجهة لديهم (Bonanno, 2004)

- تفاقم حالة الصراع التنظيمي وارتفاع حدّته نتيجة التزاعات الداخلية التي قد تسبّبها الأزمة خاصة في ظل نقص الموارد

وتعارض الصالحيات

2.2- الابعاد التنظيمية للأزمة

تشكل الأزمات بالنسبة للمنظمة اختباراً لقياس مستوى جاهزية المنظمة لمواجهة الظروف الطارئة ومرؤونها جهازها

الإداري للتكيف مع الأوضاع غير المتوقعة، فكما يؤكد بونكن وأخرون (2022) فإن الأزمة تنتج شكلين من الوضعيات تمثل

الأولى في أنها ان تؤدي إلى تعزيز التعاون والتكافل من خلال ديناميّات العمل الجماعي، أما الثانية فتتمثل في أن الأزمة قد

تؤدي إلى ظهور الصراع والفووضى داخل المنظمة خاصة في ظل القيادة غير الفعالة (Bouncken & al, 2022)

من جهة أخرى تشكل الأزمات لبعض المنظمات فرصة لتبني ما يعرف بأسلوب التعلم من الأزمة لإدارة المخاطر

وترقية التعلم التنظيمي، في حسب سلاتر (Slatter, 1984) فرصة لتحسين الإجراءات والإبتكار التنظيمي

بالرغم من أن الأزمة لها انعكاسات سلبية نفسية وتنظيمية على المنظمة يبقى دور القائد على إدارة الأزمة بفعالية

أساسياً في تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء واحتياجات الأفراد النفسية (Coombs, 2015)

يمك تحديد أهم التغيرات التي تحمّلها الأزمة على البيئة التنظيمية في النقاط التالية:

- اضطراب الاتصالات التنظيمية وانتشار الشائعات نتيجة مشكلات التواصل وتدهور جودته مما يزيد من سوء الفهم بين الإدارة والموظفين ويؤدي إلى الغموض وعدم اليقين
- تشکل الأزمة اختباراً حقيقياً للقيادة فيما يتعلق بصنع القرار حيث يتطلب الموقف اتخاذ قرارات حاسمة في ظل محدودية الوقت والمعلومات، مما يسبب نوعاً من عدم اليقين والشك لدى صانعي القرار
- تأثر تماسك وتكيف المنظمة مع الأوضاع المستجدة التي تسببها الأزمة نتيجة للتحول الذي قد يحدث على مستوى ثقافتها التنظيمية، فقد ينبع عن الأزمة تعزيز قيم التعاون والمرؤنة بين الأفراد أو بينهم وبين الإدارة، كما قد ينبع عنها غياب الشفافية وضعف التواصل وتجلّي أوجه القصور
- تتطلب إدارة الأزمة في غالب الأحيان تشكيل فرق عمل خاصة لإدارة الأزمة أو إعادة توزيع المسؤوليات أو تبني هيآكل مؤقتة للتعامل مع الوضع مهمتها تحليل الأوضاع والسرعة في اتخاذ القرارات، مما قد يخلق نوعاً من التداخل والتباين مع الهياكل التقليدية للمنظمة أو قصور في التنسيق معها
- المساس بسمعة المنظمة وعلاقتها العامة التي قد تتعرض غالباً للخطر خلال الأزمات، مما يتطلببذل جهود كبيرة لإعادة بناء الثقة مع البيئة المحيطة بالمنظمة. (Coombs, 2015)
- تأثر الموارد المالية والمادية للمنظمة، حيث تؤدي الأزمات عادة إلى خسائر مالية كبيرة بسبب توقف نشاط المنظمة أو الخلل في سيرها العادي، أو ارتفاع تكاليف تسخير الأزمة وإجراءات التعافي منها، مما يشكل ضغطاً مادياً عليها
- يمكن أن يؤثر التوتر والقلق نتيجة للازمة سلباً على القائد، مما يجعل من عملية اتخاذ القرارات الرشيدة أكثر صعوبة وتعقيداً، فتحت ظل الأزمة قد يميل القائد إلى اتخاذ قرارات دفاعية أو متسرعة. (Starbuck & Milliken, 1988)

خاتمة Conclusion

لا تمثل الأزمات دائمًا وضعيات تهدد كيان المنظمة واستقرارها فحسب، بل تعتبر فرصة لاكتشاف مدى قوّة بنية المنظمة النفسيّة والتنظيميّة، ولا يتم ذلك إلا عبر التأسيس لثقافة تنظيميّة مرنّة وداعمة، فتحوّل المنظمة بناءً على ذلك من تهديد إلى فرصة للتطور والازدهار.

يُبرّز علم النفس العمل والتنظيم أهمية التكامل بين المنظومة النفسيّة والبنية التنظيميّة خلال الأزمات، فالتعامل مع الأزمة يتطلّب المزج بين المرونة التنظيميّة والدعم النفسي وليس الاهتمام بالإجراءات الإداريّة فحسب.

المراجع References

- الخصيري، م. (1993). إدارة الأزمات: منهج استراتيجي للنجاح. مكتبة عين شمس.
- Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Bonanno, G. A. (2004). *Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?* American Psychologist, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & de Lucas Ancillo, A. (2022). *Management in times of crises: Reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out*. Review of Managerial Science, 16(7), 2035–2046. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00580-2>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). *The job demands-resources model: Challenges for future research*. South African Journal of Industrial Psychology, 48(1), 1–13.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Routledge.
- Lalonde, C. (2007). *Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management*. Organization Development Journal, 25(1), 17–26.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.

- Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Harmondsworth, England: Penguin Books
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). *Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense*. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 35-65). JAI Press.