أد بشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

المحاضرة الأولى

ماهية الازمة

The nature of Crisis

مقدمة Introduction

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

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

في ظل بيئة عمل متقلبة تشكّل الأزمة نقطة تحول حاسمة بالنسبة للمنظمة وهي تتطلب استجابة وتدخل سريع وفعّال، حيث **تعتبر القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والتعامل معها بفعالية من اهم**

المؤشرات التي تميز المنظمات الرائدة عن غيرها، فإدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية تعدّ من أهم متطلبات البقاء والتطور.

1- تعريف الازمةDefinition 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 تأثيرًا ماديًا 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 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 الازمةCrisis 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 والمشكلةThe Difference between Crisis and Problem

يعدّ التمييز بين الازمة والمشكلة امرا حاسما وضروريا لفهم ديناميات التسيير واتخاذ القرا 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 رقم1 يمثل الفرق بين الازمة والمشكلة

الازمة	المشكلة
- مفاجئة وتتسم بالضغط وتهدد وجود المنظمة وتتطلب استجابة فورية - تأثيرها وتهديدها شديد ووجودي يؤثر على سمعة المنظمة واستمراريتها وبقائها - تسييرها 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 هيأة استثنائية مؤهلة لتسيير الأزمات وادارة الأوضاع الاستثنائية - تتميز بدرجة عالية من الغموض ونقص في المعلومات وانتشار الشائعات - تأثيرها واسع النطاق قد يمس أطرافا متعددة داخل وخارج المنظمة - التعامل معها يتطلب تبني استراتيجية مناسبة لإدارة الازمات والتعافي	- تمثل وضع غير مرغوب فيه ولا تهدد بالضرورة وجود المنظمة بشكل مباشر - تأثيرها معتدل يؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف ولكنه نسبي ويمكن التحكم فيه - الوقت المخصص لها متوفر نسبيا 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 أطرافا محدودة داخل المنظمة - تتطلب قرارات يومية روتينية تهدف الى التحسين المستمر

4- أنواع الازمات وتصنيفاتها Types and classifications 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- الأزمات من حيث المصدر

يمكن تصنيف الازمات حسب مصادرها الى أزمات داخلية وازمات خارجية:

1.1.4- الأزمات الداخليةIntra-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- الأزمات الخارجية: Extra-organizational Crisisسببها 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.

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

2.4- الأزمات من حيث طبيعتها

يمكن تصنيف الازمات حسب طبيعتها الى 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 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 والاوبئة 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 ةمفاجئة: 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، ممّا 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 الاساسية 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.

خاتمة Conclusion

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

تعتبر الازمة ظاهرة معقدة ومتعددة الابعاد ينتج عنها تداعيات تهدد الافراد والمنظمات على حد السواء،ما يتطلاب من اجل مواجهتها الاحاطة بخصائصها ومميزاتها اولا ثمّ التعامل معها وفق مقاربات مناسبة لتلك الخصائص والمميزات قبل اتخاذ اي قرارات في شأنها.

المراجع References

- الحملاوي، م. ر .(1995) .إدارة الأزمات: المدخل إلى التميز في الأداء: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

- 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

- Pauchant, T. C & Mitroff, I. I(1992) *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook. Jossey-Bass.for surviving magor catastrophes.*

- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.