أد بشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

المحاضرة الثانية

المرونة التنظيمية

Organizational Resilience

مقدمة Introduction

تنشط المنظمات المعاصرة في ظل بيئات غير مستقرة ومتغيرة باستمرار بفعل التغيرات التي تحدث عل ى مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها ، ما يفضي الى ت زايد حالة عدم اليقين وتفاقم المخاطر والازمات المحتملة وتزايد حدة التهديدات التي قد تتعرض لها.

يتطلب التخطيط لمواجهة مثل تلك الاحتمالات من المنظمة تجاوز الاساليب التقليدية في التسيير وتبني ممارسات تنظيمية قادرة على التوقع والتكيف والاستمرار.

تشكل المرونة التنظيمية احدى الاستراتيجيات الكفيلة بالتعامل مع الاحداث غير المتوقعة التي قد تواجه المنظمة، فهي لا تضمن للمنظمة المحافظة على وظائفها الاساسية فحسب، بل قد تساعد على تنميتها وتطوير ادائها بما يتماشى مع التحولات والتطورات التي تحدث في محيطها.

1- تعريف المرونة التنظيميةDefinition of Organizational Resilience

تعتبر المرونة في العمل شرطا أساسيا للتعامل مع/ وتسيير الازمات، فحسب قونتر وهيلمان (2021) فان المرونة التنظيمية تمكّن المنظمة من تحديد وتوقّع الازمات المحتملة وبالتالي اتخاذ إجراءات استباقية للوقاية منها، كما تساعد على الاستجابة الفعّالة لها في حالة حدوثها من خلال توفير الموارد اللازمة، ثم التعافي منها والعودة الى حالة الاستقرار بأقل قدر من الخسائر (Guenther, & Hillmann, 2021)

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

يعرّف هامل وفاليكانجس(2003) المرونة التنظيمية بانها" 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 بانها" قدرة متكاملة تتكون من مراحل التنبؤ، التكيف، والتعلم، تمكّن المنظمة من مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمحافظة على آدائها"(Duchek, 2020) .

كما يؤكد بوين واخرون (2017) أن المنظمات المرنة هي تلك التي تكرّس التعاون الفعّال وتعمل على تطوير أنظمة استباقية للتخطيط وإدارة المخاطر. واستخلاص الدروس من اجل التحسين المستمر (Boin & al, 2017)

من خلال ما سبق يظهر بان إدارة الأزمات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمرونة التنظيمية، **حيث أن** تسيير الأزمات يتطلب وجود بيئة عمل على **مستوى** عال من المرونة التنظيمية، فحسب لانجنيك واخرون (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 ترتكز على ثلاثة أسس مهمة تتمثل في: الاستعداد للازمة، القدرة على التكيف والاستجابة، التعلم المستمر.

2- 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 و**الاستمرار في مواجهة التغيرات والأزمات**.

تتمثل أبرز مؤشرات المرونة التنظيمية فيما يلي:

- **القدرة على التكيف(Adaptive Capacity)** تتمثّل 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)

- **التعلّم 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 الفعّال(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 المبكّر عن الازمات قبل حدوثها ما يحدّ من عنصر المفاجأة ويرفع من فعالية الاستجابة (Bhamra, & Burnard, 2011)

3- نتائج المرونة التنظيمية وانعكاساتها Outcomes of Organisational Resilience and Its Implications

تتعدى اهمية المرونة التنظيمية مجرد تجاوز المنظمة للازمات والحد من اثارها السلبية الى احداث مجموعة من الانعكاسات الايجابية تشمل الافراد والجماعات والمنظمة ككل.

تتلخص اهم الانعكاسات الفردية والجماعية والتنظيمية التي تحدثها المرونة التنظيمية فيما يلي:

1.3- الانعكاسات الفردية للمرونة التنظيمية

يمكن تحديد اهم الانعكاسات الفردية للمرونة التنظيمية في العناصر التالية:

- ترقية القدرة على التكيف مع التغيرات المهنية ، حيث انها تساعد العامل على التعامل بكفاءة مع التحولا ت التي تحدث على بيئة العمل من خلال ما تتيحه من تدعيم التعلّم المستمروالمشاركة في اتخاذ القرار بهد ف تطويرمهارات العمال واعادة تنظيم ادوارهم المهنية.

- تعزيز الصحة النفسية والارتقاء بمستوى الرفاه النفسي من خلال الحد من مستوى الضغوط المهنية وتوفير بيئة عمل اكثر سلامة، ما يؤدي الى الشعور بالامان والاستقرار النفسي وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

- تنمية الشعوربالقدرة على الانجازوالثقة في القدرات المهنية من خلال ما تسمح به المرونة التنظيمية من توفيرفرص المشاركة وتشجيع المبادرة في اقتراح الحلول البديلة.

-تعزيزالقدرة على التكيف الايجابي والتعافي من آثارالازمات والشدائد من خلال ما تتيحه المرونة التنظيم ية من استعادة التوازن النفسي بعد مواجهة الضغوط المهنية والازمات وتحويل تلك الظروف الى فرص للت علّم والنمو المهني.

- زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي واحساس العمال بالتقدير والاهتمام والعدالة .

2.3- الانعكاسات الجماعية للمرونة التنظيمية

يمكن ابراز اهم الانعكاسات الجماعية للمرونة التنظيمية فيما يلي:

- ترسيخ روح التعامل والتكامل بين افراد فريق العمل من خلال تشجيع التعاون والمساندة البينية من خلال تبا دل الخبرات وتحمل المسؤوليات بصفة مشتركة والحد من العزلة التنظيمية.

- تحسين الانسجام وتوحيد الجهود الجماعية من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين العمال وتعزيز التكامل بين مختلف التخصصات في مواجهة الازمات والمواقف الضاغطة والبحث عن اساليب مبتكرة لمعالجة تلك الم

واقف.

- ترسيخ مبدأ التعلم التشاركي والاستفادة المتبادلة من الخبرات والتجارب المهنية من خلال الاستفادة من خبرات اعضاء فريق العمل وتطوير مستوى البحث عن الحلول الجماعية للمشكلات المهنية.

تؤدي الامرونة التنظيمية بناء على ما سبق الى الانتقال من الاستجابة الفردية للمشكلات الى الاستجابة الجماعية لمواجهتها والبحث عن سبل التعافي والتكيف مع الاوضاع المستجدّة.

3.3 - الانعكاسات التنظيمية للمرونة المهنية

تتجلى الاثار الايجابية للمروزة التنظيمية على المستوى التنظيمي من خلال ما تحققه للمنظمة من نتائج استراتيجية خاصة ما تعاق منها بالمحافظة على وظائفها الاساسية ومواصلة نشاطها والتكيف مع البيئة المتغيرة.

يمكن تحديد اهم الانعكاسات ا لتنظيمة للمرونة التنظيمية في العناصر التالية:

- ضمان استمرارية النشاط التنظيمي واستقراره من خلال اعداد واعتماد الخطط البديلة لمواجهة المواقف الضاغطة وتوفير الموارد المختلفة لمواجهتها وفقا لمتطلبات الازمة ، وفي هذا السياق يرى ديشاك(2020) Duchekان المرونة التنظيمية تمثل قدرة استراتيجية للمنظمة تتطور عبر ثلاثة مراحل هي: الاستباق، التعامل مع الاحداث والتكيف والتعلم(Duchek, 2020) .

- تطوير القدرات التنظيمية وتحسين جودة الاداء من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات وتوظيف واستثمار م وارد المنظمة بكفاءة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما اكدته دراسة افتخار وآخرون(202 1)التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة والاداء المؤسسي(Iftikhar et al, 2021)

- تدعيم الابتكار والتجديد التنظيمي، من خلال التفكير في تعديل الهياكل واساليب العمل بناء على جوانب الق صور في الاجراءات التقليدية واعتماد اساليب عمل مبتكرة، حيث تشكل الازمات وفقا لذلك فرصا حقيقية للت طوير والتجديد.

- تدعيم القوة لتنافسية للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الخارجية ، من خلال سرعة البحث عن اساليب الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية وتعديل استراتيجياتها وفقا لتلك التغيرات واعادة توجيه ذ شاطها بما يتلاءم والتغيرات المحيطة بها.

- تطوير كفاءة المنظمة لادارة المخاطر ومواجهة الازمات، من خلال البحث المبكر والاستباقي عن مصادر الخطر والتهديد وتقييمها واعداد الخطط المناسبة لمواجهتها.

- تعزيز مقومات الاستمرار والاستدامة من خلال المحافظة على قدرتها على العمل والنشاط والتطور في ظل الت حولات والتغيرات البيئية، فالمرونة تمنح للمنظمة امكانية الاستمرار والتجديد والتكيف مع التغيير.

يجدر التاكيد في الاخير بانه بالرغم من النتائج الايجابية للمرونة التنظيمة على المستوى الفردي والج ماعي والتنظيمي، يبقى التاكيد على اهمية توفير الشروط الفردية والتنظيمية لضمان تحقيق تلك النتائج، مثل المحافظة على وضوح الادوار والمسؤوليات واعتماد خطط مناسبة للتقييم المستمر وترقية التعلّم المستمر وت وفير الموارد اللازمة للتكيف مع التغيرات,

خاتمة Conclusion

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 أساسين 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.

References المراجع

- 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

- 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.

- Iftikhar, A. Purvis, L. & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. Journal of Business Research, 134, 408–425. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048 ScienceDirect +1

- 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

- 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