أد بشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

المحاضرة الثالثة

مراحل الأزمة و أبعادها التنظيمية والنفسية

Stages of the crisis, its organizational and psychological dimensions

مقدمة Introduction

تمثل الازمة موقفا مهددا لكيان المنظمة واستقرارها، فهي تشكل تحديًا محوريًا للمؤسسات والأفراد على حد سواء وتعتبر في نفس الوقت من الظواهر التي تواجه المنظمات العصرية نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي أصبحت تميّز العصر الحالي، وهي تحظى باهتمام كبير في علم النفس العمل والتنظيم بسبب تأثيرها الكبير ليس فقط على الاداء والتنظيم، بل حتى على الافراد واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وصحتهم النفسية.

يعتبر فهم مراحل الازمة وابعداها النفسية والتنظيمية امرا ضروريا ومدخلا أساسيا لتبني وتطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الازمات والتعامل معها والتخفيف من اثارها السلبية وتعزيز المرونة التنظيمية.

1- مراحل الازمةStages of Crisis

تعتبر الازمة عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل ولا تظهر بصة فجائية دون مسببات، ما يتطلب فهما عميقا 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 الازمة الى ثلاثة مراحل أساسية: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، بحيث تتميز كل مرحلة منها بخصائصها النفسية والتنظيمية وآلياتها الخاصة للتعامل معها وتسييرها.

1.1- مرحلة ما قبل الازمة Pre-crisis stage

تسمى أيضا بمرحلة الإنذار المبكّر، حيث تبدأ الأزمة بشعور مبهم 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 فعّال إذا ما تمّ اكتشافها مبكرا، 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)

غالبًا 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 وتفاقمها، حيث يعتبر رصد المشكلات واحصائها 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 الازمات امرا أساسيا وبالغ الأهمية.(Mitroff, 2004)

2.1- مرحلة اثناء الازمةDuring Crisis Stage

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

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

تتطلب هذه المرحلة جهودًا مستمرة لإعادة الاستقرار والعودة إلى الأداء الطبيعي وتحديد استراتيجيات جديدة كفيلة للتكفل بمتطلبات المستقبل(Mitroff, 2004) ، حيث تصبح الجهود أكثر تركيزا على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة لإدارة الأزمة

يُعدّ أسلوب القيادة المرنة والمشاركة في صنع القرار من العوامل الأساسية التي تساهم 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 الأزمةPost 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 المرحلتين 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 الهياكل وإعادة النظر في الخطط والإجراءات الكفيلة بتجنب تكرار الازمة مستقبلا، وتعزيز القدرة على التعامل الفعّال مع الوضعيات المشابهة في حالة حدوثها.

يشير ببرسون وكلير(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 The Psychological and Organizational Dimensions of the Crisis

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 أيضا 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 The Psychological Dimensions of the Crisis

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 الى زيادة مستويات الضغوط النفسية والاجهاد المهني لدى الافراد نتيجة الغموض الذي تسببه وعدم وضوح الأدوار التنظيمية.(Coombs, 2015)

كما انها تمس أيضا بالهوية التنظيمية، حيث يشعر الافراد بان مكانتهم وانجازاتهم تحت التهديد، حيث يبرز دور واهمية الدعم التنظيمي في مواجهة الازمات والتخفيف من اثارها السلبية على الافراد، فكما يشير ديميروتي وباكر (2022) فان 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 الاوضاع (Hobfoll, 2018)

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

- انخفاض مستوى الرضا المهني والدافعية للعمل بسبب الإحساس بعدم الامن 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 الازمات طويلة الأمد وما تسببه من ارهاق عاطفي واجهاد نفسي وجسدي

- تتباين استجابات الافراد لضغوط الازمة بين المقاومة والتكيف نتيجة لاستراتيجيات المواجهة لديهم(Bonanno, 2004)

- تفاقم حالة الصراع التنظيمي وارتفاع حدّته نتيجة النزاعات الداخلية التي قد تسببها الازمة خاصة في ظل نقص الموارد وتعارض الصلاحيات

2.2- الابعاد التنظيمية للازمةThe Organizational Dimensions of the Crisis

تشكل الازمات بالنسبة للمنظمة اختبارا لقياس مستوى جاهزية المنظمة لمواجهة الظروف الطارئة ومرونة جهازها الإداري للتكيف مع الأوضاع غير المتوقعة، فكما يؤكد بونكن وآخرون (2022) فان الازمة تنتج شكلين من الوضعيات تتمثل الأولى في انها ان تؤدي الى تعزيز التعاون والتكافل من خلال ديناميات العمل الجماعي، اما الثانية فتتمثل في ان الازمة قد تؤدي الى ظهور الصراع والفوضى داخل المنظمة خاصة في ظل القيادة غير الفعّالة(Bouncken & al,2022)

من جهة اخرى تشكل الازمات لبعض المنظمات فرصة لتبني ما يعرف بأسلوب التعلّم من الازمة لإدارة المخاطر وترقية التعلم التنظيمي، فهي حسب سلاتر(1984) فرصة لتحسين الإجراءات والابتكار التنظيمي(Slatter, 1984)

بالرغم من ان الازمة لها انعكاسات سلبية نفسية وتنظيمية على المنظمة يبقى دور القائد على إدارة الازمة بفعالية أساسيا في تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء واحتياجات الافراد النفسية(Coombs, 2015)

يمك تحديد اهم التغيرات التي تحثها الازمة 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 الى الغموض وعدم اليقين

- تشكّل الازمة اختبارا حقيقيا للقيادة فيما يتعلق بصنع القرار حيث يتطلب الموقف اتخاذ قرارات حاسمة في ظل محدودية الوقت والمعلومات، ما يسبب نوعا من عدم اليقين والشك لدى صانعي القرار

- تأثر تماسك وتكيف المنظمة مع الأوضاع المستجدة التي تسببها الازمة نتيجة للتحول الذي قد يحدث على مستوى ثقافتها التنظيمية، فقد ينتج عن الازمة تعزيز قيم التعاون والمرونة بين الافراد او بينهم وبين الإدارة، كما قد ينتج عنها غياب الشفافية وضعف التواصل وتجلي أوجه القصور

- تتطلب إدارة الازمة في غالب الأحيان تشكيل فرق عمل خاصة لإدارة الأزمة أو إعادة توزيع المسؤوليات او تبني هياكل مؤقتة للتعامل مع الوضع مهمتها تحليل الأوضاع والسرعة في اتخاذ القرارات، ممّا قد يخلق نوعا من التداخل والتباين مع الهياكل التقليدية للمنظمة او قصور في التنسيق معها

- المساس بسمعة المنظمة وعلاقاتها العامة التي قد تتعرض غالبا للخطر خلال الأزمات، ممّا يتطلب بذل 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 او الخلل في سيرها العادي، او ارتفاع تكاليف تسيير الازمة وإجراءات التعافي منها، ما يشكّل ضغطا ماديا عليها

- يمكن ان يؤثر التوتر والقلق نتيجة للازمة سلبا على القائد، ممّا يجعل من عملية اتخاذ القرارات الرشيدة أكثر صعوبة وتعقيدا، فتحت ظل الازمة قد يميل القائد الى اتخاذ قرارات دفاعية او متسرعة.(Starbuck & Milliken, 1988)

خاتمةConclusion

لا تمثل الازمات دائما وضعيات تهدد كيان المنظمة واستقرارها فحسب، بل تعتبر فرصة لاكتشاف مدى قوة بنيتها النفسية والتنظيمية، ولا يتم ذلك الا عبر التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة وداعمة، فتتحول المنظمة بناء على ذلك من تهديد الى فرصة للتطور والازدهار.

يُبرز علم النفس العمل والتنظيم أهمية التكامل بين المنظومة النفسية والبنية التنظيمية خلال الأزمات، فالتعامل مع الأزمة يتطلب المزج بين المرونة التنظيمية والدعم النفسي وليس الاهتمام بالإجراءات الإدارية فحسب.

المراجعReferences

- الخضيري، 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.