



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة -  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم علم النفس

رقم التسجيل:  
الرقم التسلسلي:

## المرونة النفسية و علاقتها بإدارة أزمات مابعد الحادث في المؤسسات الاقتصادية، مؤسستي سونلغاز و نפטال باتنة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د (LMD) تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

إشراف: د/ طارق بوحوفاني

إعداد الطالبة: فضيلة زدام

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	حدة يوسف
مشرفا و مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر	بوحوفاني طارق
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر	قاشي محمد
عضوا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	علي لونيس
عضوا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر	عياش بن الشيخ

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

و ادخلي في عبادك الصالحين"

في تمام هذه الرسالة العلمية التي هي باكورة السعد أتقدم بشكري الخالص إلى أستاذي

ومشرفي الدكتور "طارق بوحوفاني"، عرفانا مني بجميل ما اسداه إلي من صدق النصح

و التوجيه، و لجهوده الكبيرة من اجل اتمام هذا المشروع.

و الشكر موصول كذلك الى كل اساتذة تخصص علم النفس العمل و التنظيم وكل من

قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد.

# إهداء

إلى روح أستاذي المرحوم غضبان أحمد

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل  
اسمه وكلي افتخار، أرجوا من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد

طول انتظار إلى أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني والإيمان، بسمه الحياة وسر

الوجود من كان دعائها سر نجاحي إلى حبيبتي أمي

## ملخص:

تناولت الدراسة موضوع المرونة النفسية و علاقتها بإدارة أزمات ما بعد الحادث في المؤسسات الاقتصادية، حيث طبقت هذه الدراسة في كل من مؤسسة سونلغاز باتنة و نفعال باتنة بفرعيها **GPL** و **Carbourn**، عينة الدراسة تمثلت في أعضاء فريق إدارة الأزمات في المؤسسات المذكورة سابقا و المقدر عددهم ب (31) فرد من رؤساء مراكز و رؤساء مصالح و مساعديهم، أختيروا بطريقة قصدية، و لقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي للوصول إلى نوعية العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة، و لإختبار فرضيات الدراسة إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، هذا الأخير تكون من محورين الأول يقيس متغير المرونة النفسية متكون من (36) بندا موزعين على (07) أبعاد، أما المحور الثاني للأداة متعلق بمتغير إدارة الأزمات متكون من (22) بند مقسمين على (03) أبعاد، و بعد معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج (SPSS) تم التوصل إلى النتائج

## التالية:

- \* توجد علاقة إرتباطية موجبة بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة.
- \* يوجد مستوى مرتفع للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة.
- \* يوجد مستوى مرتفع لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة.
- \* توجد فروق في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة تعزى لمتغير المؤسسة لصالح مؤسسة نفعال.
- \* لا توجد فروق في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة تعزى لمتغير العمر.
- \* لا توجد فروق في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفعال بولاية باتنة تعزى لمتغير الخبرة.

- \* توجد فروق في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة تعزى لمتغير المؤسسة لصالح مؤسسة نفطال.
- \* توجد فروق في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين 32 و 40 سنة.
- \* لا توجد فروق في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز و نفطال باتنة تعزى لمتغير الخبرة.

**summary:**

The study addressed the issue of psychological resilience and its relationship to post-accident crisis management in economic institutions. This study was applied in both the Sonelgaz Batna and Naftal Batna institutions, with its two branches, GPL and Carbouron. The study sample represented members of the crisis management team in the previously mentioned institutions, whose number is estimated at (31). ) An individual from the heads of centers, heads of departments, and their assistants, who were chosen intentionally. The descriptive, correlational approach was relied upon to reach the quality of the relationship that links the variables of the study. To test the hypotheses of the study, the researcher relied on the questionnaire as a tool for collecting data. The latter consists of two axes: the first The variable measures psychological flexibility, consisting of (36) items divided into (07) dimensions, while the second axis of the tool is related to the crisis management variable, consisting of (22) items divided into (03) dimensions, and after processing the data statistically using the (SPSS) program, it was reached To the following results:

- \* There is a positive correlation between psychological flexibility and post-accident crisis management among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna.
- \* There is a high level of psychological resilience among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna.
- \* There is a high level of post-accident crisis management among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna.
- \* There are differences in the level of psychological flexibility among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna due to the institution variable in favor of the Naftal institution.

\* There are no differences in the level of psychological resilience among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna due to the variable of age.

\* There are no differences in the level of psychological flexibility among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna due to the variable of experience.

\* There are differences in the level of post-accident crisis management skill among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna due to the institution variable in favor of the Naftal institution.

\* There are differences in the level of post-accident crisis management skill among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal institutions in the state of Batna due to the age variable, in favor of the age group ranging between 32 and 40 years.

\* There are no differences in the level of post-accident crisis management skill among members of the crisis cell in the Sonelgaz and Naftal Batna institutions due to the variable of experience.



## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	ملخص البحث باللغة العربية
ت	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ج	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الجداول
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
05	1- تحديد إشكالية الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
10	3- أهداف الدراسة
11	4- أهمية الدراسة
11	5- مجالات الدراسة
12	6- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
13	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المرونة النفسية</b>	
27	تمهيد
28	1- مفهوم المرونة النفسية
30	2- الإرهاصات الأولى لمفهوم المرونة النفسية
31	3- علاقة المرونة النفسية ببعض المفاهيم
38	4- النظريات المفسرة للمرونة النفسية
47	5- أبعاد المرونة النفسية
59	6- بناء المرونة النفسية
56	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث: إدارة الأزمات</b>
58	تمهيد
59	1- مفهوم الأزمة
60	2- العلاقة بين الأزمة و بعض المصطلحات الأخرى
61	3- خصائص الأزمات
62	4- أسباب الأزمات
64	5- أنواع الأزمات
65	6- مفهوم إدارة الأزمات
66	7- نماذج و نظريات إدارة الأزمات
75	8- إستراتيجيات إدارة الأزمات
78	9- فريق إدارة الأزمات
95	10- مفهوم الإدارة بالأزمات
95	11- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالازمات
96	12- مراحل صناعة الأزمة
97	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: حوادث العمل</b>
105	تمهيد
106	1- تعريف حوادث العمل
109	2- المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوادث العمل
110	3- أسباب حوادث العمل
121	4- تصنيف حوادث العمل
114	5- آثار حوادث العمل
117	6- طرق قياس حوادث العمل
123	7- إستراتيجيات و أساليب الوقاية من حوادث العمل
125	8- أساليب الوقاية من حوادث العمل
127	9- النظريات المفسرة لحوادث العمل

128	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للبحث</b>	
135	1- منهج البحث
135	2- الدراسة الإستطلاعية
136	3- مجتمع الدراسة
137	4- عينة الدراسة
149	5- أدوات جمع البيانات
149	6- الأساليب الإحصائية
<b>الفصل السادس: عرض و تحليل نتائج الدراسة</b>	
150	1- التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.
151	1-1 التحليل الوصفي لمحاور المرونة النفسية و أبعادها.
151	1-2 التحليل الوصفي لمحاور إدارة أزمات مابعد الحادث و أبعاده.
152	2- عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة.
153	1-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.
153	2-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى.
154	3-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية.
154	4-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
155	5-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
156	6-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.
167	7-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة.
158	8-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة.
159	9-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثامنة.
<b>الفصل السابع: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة</b>	
161	1- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الرئيسية.

162	2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
164	3- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
165	4- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
167	5- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.
167	6- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.
168	7- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة.
169	8- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية السابعة.
169	9- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثامنة.
171	خاتمة الدراسة.
172	قائمة المراجع.
188	الملاحق.

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
42	1- نموذج ريتشاردسون للمرونة النفسية.
44	2- نموذج بونانو للمرونة النفسية.
46	3- نموذج الإستجابات للشدائد لكارفر.
88	4- عناصر التخطيط لإدارة الأزمات.
91	5- الترتيب التسلسلي لمراحل بداية التعامل مع الأزمة.
91	6- خطوط الإتصال و المعلومات بين فريق الأزمات و الجهات المعنية.
94	7- مراحل إدارة الأزمات.
98	8- طريقة التصعيد الدائري المتراكم.
100	9- مراحل صناعة الأزمات.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
61	1- الفرق بين الأزمة و الكارثة.
95	2- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات.
138	3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة.
138	4- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.
139	5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.
140	6- توزيع البنود على محاور الدراسة.
140	7- الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.
141	8- الإتساق الداخلي لبنود بعد التعاقل لدى أعضاء خلية الأزمة.
142	9- الإتساق الداخلي لبنود بعد الإستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة.
142	10- الإتساق الداخلي لبنود بعد التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة.
143	11- الإتساق الداخلي لبنود بعد الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة.
144	12- الإتساق الداخلي لبنود بعد إتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة.
144	13- الإتساق الداخلي لبنود بعد الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة.

145	14- الإلتساق الداخلي لبنود بعد الإستقلال لدى أعضاء خلية الأزمة.
146	15- الإلتساق الداخلي لبنود مرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.
147	16- الإلتساق الداخلي لبنود مرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.
147	17- الإلتساق الداخلي لبنود مرحلة مابعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.
148	18- إختبار الثبات لأداة الدراسة.
149	19- إختبار التوزيع الطبيعي.
151	20- وصف أبعاد المرونة النفسية.
152	21- وصف مراحل إدارة أزمات مابعد الحادث.
153	22- إختبار العلاقة بين المرونة النفسية و إدارة أزمات مابعد الحادث.
154	23- مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة.
155	24- مستوى مهارة إدارة أزمات مابعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة.
155	25- إختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير المؤسسة.
156	26- إختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير العمر.
157	27- إختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير الخبرة.
157	28- إختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات مابعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير المؤسسة.
158	29- إختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات مابعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير السن.
159	30- إختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات مابعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة حسب متغير الخبرة.

## مقدمة:

مصطلح المرونة النفسية يصب في مفهوم قدرة الإنسان على التأقلم مع الضغوطات و المصاعب التي يمر عليها في حياته سواء المهنية او الشخصية، فهي مهارة بإمكان الفرد تعلمها و تطويرها في شخصيته من خلال عمله على التحسين من صحته النفسية و تحكمه في ردود أفعاله العاطفية و التفكير و التعامل بشكل ايجابي و محاولة التحكم و الضبط من مستويات التوتر و القلق لديه للوصول الى مستوى جيد من المرونة النفسية.

و مما لا شك فيه أن التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، وما يتطلبه من مهارات وقدرات مختلفة للتمكن من الإلتحاق بهذا النمو المتسارع، كان له العديد من التبعات الاقتصادية والاجتماعية جعلت الأفراد يواجهون تحديات وضغوطا وأزمات كبيرة في حياتهم، وتختلفت استجابات الأفراد كل حسب قدرته على التكيف مع هذه الضغوط، فمنهم من لم يتمكن من التكيف وتعرض للعديد من الإضطرابات النفسية، ومنهم من استطاع التصدي لها وعمل جاهدا بكل ما لديه من مهارات وخبرات سابقة، حيث ان مهارات المرونة النفسية تشمل تلك العمليات التي تمكن الأفراد من التوافق مع ظروف الحياة المختلفة و التفاعل مع احداث الحياة الضاغطة بشكل ناجح وايجابي.

تعتبر المؤسسة مهما كان نوعها وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات كالأزمات الإقتصادية أو المالية أو أزمات سوسيو مهنية، أو أزمة الأخطار الصناعية والتلوث البيئي وغيرها، أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة،

الأزمة تجعلنا نطرح عدد من الأسئلة تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير والمسؤولين الحكوميين وجماعات العمل و اصحاب المصالح يريد أن

يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟ وفي غالب الأحوال تتأخر المنظمات في الإجابة على هذه التساؤلات مما يؤدي العواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهات من حولها.

فالمؤسسات تنشط في عالم ميزته الأساسية التغير، هذا التغير يمس جوانب متعددة في بيئة المؤسسة، وهو ما يزيد من صعوبة المسابرة لهذه التغيرات، ما لم تكن على اتصال دائم معها من خلال نظام معلومات فعال ونظام اتصال يسمح بنقل المعلومات بين مختلف الإدارات والموظفين في المؤسسة، ستبقى المؤسسة عرضة لهزائم مختلفة من بينها حوادث العمل المختلفة فقد تكون بمثابة مشاكل بسيطة داخلية أو خارجية تعيق السير العادي للمؤسسة، وقد تصل الى درجة الأزمة التي تعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفعالية، بل و أكثر من ذلك قد تدفعها نحو الإفلاس والانسحاب من السوق، وللأزمة أسباب كثيرة قد تكون وراء حدوثها، لهذا لا بد من البحث عن السبل الكفيلة للتقليل من مخاطر حوادث العمل، بل و العمل على التقليل الى الحد الأقصى من إمكانية حدوثها و و في حال وقوعها فلا بد من ايجاد السبل والسيناريوهات المناسبة للتعامل معها أثناء حدوثها، و والتعلم منها بعد تجاوزها.

باعتبار اننا اليوم نجد ان المؤسسة الاقتصادية كالمحرك الأساسي للاقتصاد ومركز لخلق الثروة، وما تتميز به بينتها بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية من جهة و شدة المنافسة من جهة أخرى نتيجة لتلك التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام أزمات ومواقف تشكل مخاطر لا حدود لها، ولذلك يقتضي على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها مواجهة الأزمات وخاصة من خلال استشراف ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم الإستفادة من الفرص التي تخدم أهدافها والتحديات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير.



جاءت هذه الدراسة لتفصل في هذه المحاور المذكور انفا و المقصود هنا بالمرونة النفسية و الحوادث المهنية و كذا الأزمات و إدارتها، من خلال أطر نظرية تحدد المفهوم الدقيق لكل عنصر و عناصره المكونة له و كذا اطار تطبيقي نحاول من خلاله التوصل الى بعض المستويات و كذا تحديد نوعية العلاقات بين مواضيع الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- مجالات الدراسة.
- 6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث.
- 7- الدراسات السابقة .

## إشكالية الدراسة:

خاصية المرونة النفسية تصبح يوما بعد يوم من بين أهم السمات التي من الضروري توفرها في شخصية الفرد المعاصر و هذا نظرا للتسارع الذي يشهده العالم في كافة نواحي الحياة النفسية منها والمعرفية، الصحية و الإقتصادية. فكما شهدنا في الفترة الماضية ما اصاب العالم من تحول مفاجئ جراء انتشار فيروس كوفيد-19 و الذي اثر بشكل ملحوظ على جوانب عدة في حياة الأفراد عبر العالم، و كان التأثير النفسي للجائحة واضحا على غالبية الأشخاص نظرا للخوف من الإصابة و القلق و الضغط الذي سببته تداعيات الجائحة من توقف النشاط في مختلف القطاعات ما اجبر الأفراد على الجلوس لفترات طويلة في منازلهم تحت تأثير الإعلام الذي كان بدوره ضاغطا و مهولا لنفسية الأفراد مما اثر على الصحة النفسية لديهم، و هذا ما أثبتته دراسة (طلحي و رواب.2022) التي عملت على الكشف على اثر الحجر الصحي في ظل جائحة كورونا على نفسية المواطن الجزائري حيث تم أخذ عينة قوامها 2504 فرد، و قد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها ان المجتمع الجزائري في تلك الفترة كان يعاني من ضغوط نفسية مرتفعة ما أثر على انخفاض صحته النفسية، خاصة مع الذكور لعدم تأقلمهم مع المكوث في البيت أثناء فترة الحجر الصحي.

ان ضعف قدرة الفرد على التأقلم مع الأوضاع الصعبة و عدم تكيفه معها دليل على ضعف سمة المرونة النفسية في شخصيته، و على عكس هذا تعني المرونة النفسية بأنها عملية التكيف الجيد و السليم في أوقات الشدة و الضغوط و الصدمات مع بقاء الأمل بتجاوزها، و القدرة على التحكم في المشاعر و الثقة بالقدرة على حل المشاكل، و التعاطف مع الآخرين و فهم مشاكلهم، و هي إمتلاك الفرد لمجموعة من السمات تمكنه من مواجهة الضغوط، منها القدرة على الإلتزام و التحدي و التحكم في الجوانب الحياتية.(قوتة،2011.ص36) كالجانب العملي الذي يحمل

النصيب الأكبر من الضغوط و التحديات الموجهة للفرد نظرا لأسباب عدة متواجدة في بيئة العمل، من أهمها الحوادث المهنية، و التي تعني اي واقعة تحدث خلال العمل او في إطاره مهما كان السبب، و في كل الحالات التي يكون فيها العامل خاضعا لصحاب العمل، على ان يكون سبب وقوعه خارجيا و يلحق أضرارا جسدية لدى العامل و يكون مفاجئا. (**grand guillot.2006.p254**). اما من الناحية القانونية حسب المشرع الجزائري وفقا للقانون **83/13** المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية المادة **6** فإن حادث العمل هو كل حادث ينجر عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ و خارجي طرأ في إطار العمل، و يصنف ايضا حسب المادة **7** من نفس القانون حادث عمل كل حادث يطرأ أثناء القيام بمهمة ذات طابع إستثنائي او دائم خارج مؤسسة العمل تبعا لصاحب العمل. (**الجريدة الرسمية، 1984، ص12**). فحوادث العمل تشكل مصدرا رئيسيا للهدر الذي يطال امكانيات المؤسسة البشرية والمالية ويحملها عبئا كبيرا يؤثر بشكل ملموس على ادائها وقدراتها. كما ان لها اثر سلبي يعود على نفسية العمال من خلال دخولهم في دوامة الخوف المستمر من ارتكابهم لحوادث العمل لما تخلفه من خسائر انسانية قد تؤدي الى الوفاة او تخلف على الأقل فردا عاجزا يصبح عالة على المجتمع، حيث تحصد حوادث العمل في البلدان الصناعية حدا كبيرا من الارواح و المعدات اذ يترتب عنها تعطيل العامل عن العمل وتوقف الآلات، كذلك تكاليف اخرى قد تتحمل المؤسسة مسؤوليتها في حال وفاة العنصر العامل، و هذا ماينجر عنه تكاليف في الوقت و الإنتاج بحيث ان جلب عنصر جديد للعمل يتطلب تدريبه على العمل لفترة زمنية لضمان أهليته للقيام بالعمل المنوط به. و هذا ما أكدته دراسة أجريت بشركة حلب العامة للأنسجة الحريرية و التي توصل اليها الباحث من خلالها الى أن انتاجية العامل الجديد بعد التدريب بلغت **63.87** متر مربع في مدة قدرها ثلاثة أشهر، في حين قدرت نسبة إنتاجية العامل القديم **89.39** متر مربع وبهذا كانت

نسبة تراجع العامل الجديد عن وتيرة الإنتاج المعتادة بـ 25.52 متر مربع اي بنسبة تتراوح بين 20/25% بحيث يكون الفاقد المالي في هذه الحالة ما قيمته 360.747 ليرة سوري. (بن صالح. 2022. ص 800). من هنا يمكن القول ان درجة شدة الحادث و نوعها هي ما يحدد قيمة التكاليف و الخسائر التي يمكن ان تطال المؤسسة، فالحادث إذا ما كان مستوى خطوره مرتفع ينتج عنه عواقب وخيمة و اضرار يصعب على المؤسسة تجاوزها في فترة قصيرة، هذه الأضرار ينتج عنها شلل جزئي او كلي في اجزاء المؤسسة و نشاطها و بالتالي تصبح غير قادرة في تلك الفترة على القيام بمهامها كما كانت عليه قبل وقوع الحادث، و هذا ما يسمى بالوقوع في أزمة.

في عام 1992 إنسكب فنجان من القهوة على ساق سيدة عجوز في إحدى المطاعم التابعة لسلسلة مطاعم ماكدونالدز الشهيرة. استطاعت بعدها و في عام 1994 من كسب حكم من المحكمة يلزم المؤسسة بتعويض للسيدة مقداره 3 ملايين دولار كتعويضات تأديبية. كما تعرضت المؤسسة لمجموعة من التساؤلات و النقد الذي كان يطالها في سمعتها من طرف الجماهير ووسائل الإعلام. (ألبريخت. 1898. دص).

حالة شركة ماكدونالدز تؤكد على ان اي خلل او تصرف خاطئ في بيئة العمل من الممكن ان يضع المؤسسة في أزمة تفرض عليها الحذر في التصرف معها و إدارتها بأسلوب ممنهج للخروج منها بأقل الأضرار. ان المنظمة الصناعية تمر عبر تمرير رسالتها التنظيمية الى عدة تحديات و منافسات و مستجدات جديدة اي أزمات قد تكون محتملة الوقوع أو غير ذلك، ولهذا لا بد من توافر حنكة إستراتيجية و يقظة لمواجهة أو لإدارة هذه الأزمات و الخروج منها بأقل الأضرار و عليه فقد أصبحت إدارة الأزمات أداة قياسية لكل قائد مؤسسة أو كل مسؤول واعي، و قلة الأزمات في المنظمة هي معيار من معايير التقدم و كفاءة التسيير التوقعي. حسب خبير الأزمات **جوناثان برينشتاين** ان من بين أهم الأمور في عملية إدارة الأزمات هي الإستجابة السريعة للشركة و التعامل معها بصدق و

موضوعية دون تجاهلها و تزويد الزبائن بمعلومات واضحة حول ماحدث بالضبط و مايمكن القيام به لتجاوزها.(سيلفبرغ.2017)

كان لتاريخ الجزائر الصناعي نصيب من أزمات ناجمة عن حوادث عمل و لعل من أكبرها الانفجار الذي وقع في مجمع تسييل الغاز الطبيعي في سكيكدة سنة 2004 و الذي تسبب في وفاة 22 عاملا و إصابة 74 آخرين بالإضافة الى تداعيات أخرى لهذه الأزمة بإعتبار ان المؤسسة المتضررة تابعة لقطاع حيوي جد حساس في الجزائر، و المجمع المصاب مسؤول عن إنتاج مامقداره 23% من مجمل إنتاج الغاز الطبيعي في البلاد و قد قدرت خسائر الجزائر المادية إثر هذه الأزمة مايعادل 800 مليون دولار أمريكي.(الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء الكويتية.2004). لم تكن هذه أخر واقعة حدثت بل تلتها حوادث و أزمات من نفس النوع في فترات زمنية متقاربة، منها انفجار المنطقة الصناعية بأرزيو(وهران) و الذي صنف بأضخم كارثة بعد انفجار سكيكدة 2004، كان للمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة النصيب الأكبر من الانفجارات ففي عام 2009 وقع حريق مهول بالوحدة العاشرة التابعة لمركز تكرير البترول كانت ستعيد نفس سيناريو 2004 لولا التدخل للحماية المدنية للتدخل في الوضع، و الغريب في الأمر ان الوحدة قبل حدوث الحريق كانت متوقفة لمدة 15 يوما للقيام بأعمال الصيانة قبل ان تشتعل فيما بعد في ظرف 48 ساعة فقط.(جزايرس.2013)

صرح في سنة 2018 ب 47.555 حادث عمل من بينها 529 حادث عمل مميت حسب الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية في حين تجاوزت النفقات 26 مليار دينار في مجال التكفل بحوادث العمل و الأمراض المهنية.(الإذاعة الجزائرية.2019).

هذه الأرقام و الإحصائات تدفعنا الى البحث عن أسباب هذه التجاوزات الأمنية في القطاع الصناعي. متجهين في بحثنا الى محاولة إيجاد العلاقة بين الجانب النفسي لعمال و موظفي القطاع

و بين الحوادث التي يتعرضون لها و الأزمات التي تصيب المؤسسات. و إستنادا إلى ما سبق طرحه قمنا بصياغة عدد من التساؤلات المتعلقة بمتغيري المرونة النفسية و إدارة أزمات ما بعد الحادث و التي تمحورت حول طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات و مستوياتها. و كانت على النحو التالي:

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة؟
- ما مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة؟
- ما مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

1-2 توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

2-2 يوجد مستوى مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

2-3 يوجد مستوى مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لمهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

- 2-4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة.
- 2-5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.
- 2-6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.
- 2-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة.
- 2-8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.
- 2-9 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.
- 3- أهداف الدراسة :

الأهداف بالنسبة للدراسة كالأركان للبناء، لذا لكل دراسة أو بحث علمي أهداف تسعى للوصول إليها و تحقيقها، ومنه وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه، ومن هذا المنطلق حصرت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة النفسية و إدارة أزمات ما بعد الحادث.
- الكشف عن مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية إدارة الأزمات لدى أفراد عينة البحث.
- تحديد مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أفراد عينة البحث.
- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى المرونة النفسية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات: المؤسسة، السن و الخبرة.
- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أفراد عينة البحث تبعا لمتغيرات: المؤسسة، السن و الخبرة.



### 4- أهمية الدراسة:

إن قلة الدراسات التي تناولت هاذان المفهوم جعلتنا نقف على دراسة نسهم من خلالها في إثراء الرصيد العلمي المتعلق بموضوع المرونة النفسية و كذا إدارة الأزمات الناجمة عن الحوادث الصناعية. فبعد التمحيص و البحث حول هذان المتغيران تبين للباحثة وجود نقص في الدراسات المتعلقة بالمرونة النفسية و كذا إدارة الأزمات خاصة في ميدان المؤسسات الإقتصادية، إذا تتميز هذه الدراسة في انها قامت بدمج متغير نفسي الا و هو المرونة النفسية مع متغير تقني عملي و المقصود به إدارة الأزمات على عينة قل التعامل معها في إطار هاته المتغيرات، تم دمج هذان المتغيران في دراسة أكاديمية معمقة تعتمد على منهجية علمية مقننة.

تعتبر عملية إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية عملية حساسة و مهمة تضمن المؤسسة من خلالها بقائها و إستمراريته. تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تلفت نظر أرباب العمل إلى ضرورة مراعاة الجانب النفسي للعامل و خاصة في المناصب التي تتطلب التعامل مع مستويات عالية من الضغط و التوتر و السرعة في إتخاذ القرارات.

تقدم هذه الدراسة أداة لجمع البيانات تساعد الباحثين في المستقبل على البحث و التطبيق في المؤسسات الجزائرية.

كما تكمن أهمية البحث في النتائج التي يقدمها و التي من خلالها يمكن الكشف عن النقائص و الثغرات سواء في الجانب المهني او الجانب النفسياً أعضاء خلية إدارة الأزمة في المؤسسة، كما يمكن من خلالها نتائجها بناء برامج تدريبية و إرشادية تناسب إحتياجات أفراد العينة النفسية و المهنية.

### 5- مجالات الدراسة:

#### 1-5 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة على وحدات ثلاثة مؤسسات متواجدة بولاية باتنة و المتمثلة في:

- مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) باتنة.

- وحدة نفضال باتنة GPL.

- وحدة نفضال باتنة CARBURANTS.

## 2-5 المجال الزمني:

تشمل مدة التي يتم فيها انجاز الدراسة التي تمتد من بداية التفكير إلى غاية استخلاص النتائج

العامية إذ بدأ التفكير في الموضوع بعد اقتراح المشرف مع بداية الموسم الجديد تحديدا

2017/2016 حيث بدء العمل في هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2017 أما الجانب

الميداني فكان بمؤسستي سونلغاز باتنة و نفضال باتنة بفرعيها gpl و carbouren فقد شرعنا

فعليا مع بداية شهر نوفمبر من سنة 2022 بعد ان كان للباحثة زيارات لهاته المؤسسات لتحديد ما

إذا كانت الدراسة بمتغيراتها صالحة للعمل عليها في هاته المؤسسات ام لا، و تحديد و اختيار العينة

المناسبة لطبيعة الموضوع.

## 6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث:

1-6 المرونة النفسية: معنى ان يكون الفرد مرنا نفسيا هذا يعني أن تجتمع فيه مجموعة من

الصفات و السمات الشخصية تجعله قادرا على العودة إلى مساره الإجتماعي و النفسي الطبيعي الذي

كان عليه، بعد تعرضه لفترة صعبة.

كذلك تقاس درجة المرونة النفسية للفرد بالفترة التي إستغرقها في العودة إلى طبيعته. كما تعبر

المرونة النفسية على قدرة الفرد على التأقلم و التكيف و التعايش مع الأوضاع الجديدة فالشخص

المرن يتعامل مع العقبات على انها فرص للتحدي و التطوير و تنمية الذات. هذه السمات و أخرى

سوف نتطرق إليها في الصفحات الموالية.

**6-2 إدارة الأزمات:** إدارة الأزمة بمفهومها العام تعني التحكم و السيطرة على الأزمة مهما كانت طبيعتها و حجمها و محاولة التقليل او الحد من أثارها بسبل علمية و خطط مدروسة مجهزة مسبقا، و على هذا الأساس يمكن القول ان مفهوم إدارة الأزمات هو مفهوم واسع يتضمن أجزاء عدة تمثل دورها مراحل إدارة الأزمة، وعليه فالمفهوم الأدق لإدارة الأزمات ينص على انها عبارة عن مجموعة من الخطوات و الخطط و الإستراتيجيات التي تبني عبر مراحل بدايتها تكون قبل وقوع الأزمة لتصل الى مرحلة إدارتها اثناء الأزمة منتهية بذلك عند مرحلة ما بعد الأزمة. هذه المراحل الأساسية الثلاثة في إدارة الأزمات سيكون لنا فيها إسهاب في دراستنا هذه.

**6-3 الحادث:** تُسير المنشأة الإنتاجية وفق خطط و برامج و سياسات، من بين الأهداف التي وضعت لها تسريع عملية التدخل أثناء وقوع الحوادث، فضمن هذه الخطط يوجد سيناريوهات لمجموعة من الوقائع المتوقع حدوثها، تبني على اساسها خطة للتعامل مع هذه السيناريوهات. و على عكس ما هو مخطط له فالحادث هو واقعة مفاجئة غير مخطط لها و تكون في الغالب غير مرغوب فيها لما تخلفه من أثار سلبية و خسائر على المنشأة الإنتاجية من إصابات و خسائر في مواد الإنتاج و كذا خسائر بشرية و ضياع للجهد و الوقت.

**6-4 المؤسسة الاقتصادية:** هي هيكل مبني على أسس تنظيمية و مالية و قانونية تستخدم مجموعة من الوسائل المادية و المالية و البشرية قصد إنتاج سلع او تقديم خدمات، للمؤسسة الاقتصادية دور فعال في المنظومة المجتمعية بحيث أنها تؤثر على الإقتصاد الوطني من خلال تقليص فاتورات الإستيراد و رفع إيرادات التصدير، كما تقلص من نسبة البطالة و توفر منتجات و خدمات تسهل من حياة المواطن.

7- الدراسات السابقة:

حظي موضوع بحثنا بدراسات و ابحاث في مختلف مجالات الادارة و علم النفس و علم النفس الصناعي و كذا علوم الاعلام و الاتصال و قد اولت هذه المجالات اهمية كبيرة للمرونة النفسية و حوادث العمل وما له من تأثير قد يؤدي الى خلق ازمان في مختلف المؤسسات.

7-1 الدراسات الخاصة بمتغير المرونة النفسية:

- دراسة بن سالم و بوعبدالله (2017)، الصلابة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية في ضوء

متغير الخبرة المهنية دراسة مقارنة بمدينة البويرة.

هدفت الدراسة الى التعرف على الفروق في مستويات الصلابة النفسية لدى اعوان التدخل في

الحماية المدنية عبر منظور الخبرة المهنية، قسمت عينة الدراسة المتكونة من 34 عون الى قسمين

متساويين بمعدل 17 عون في كل مجموعة على ان تكون خبرة المجموعة الاولى لا تتعدى سنة واحدة

و المجموعة الثانية لا تتعدى خبرتها خمس سنوات.

توصلت الدراسة الى نتائج مفادها وجود فروق في الصلابة النفسية لدى اعوان التدخلات في الحماية

المدنية بحيث تبين ان الأعوان الذين تتعدى خبرتهم الخمس سنوات يتمتعون بصلابة نفسية عالية

عكس الأعوان الذين تقل خبرتهم عن سنة واحدة و الذين يمتلكون صلابة نفسية متوسطة، اما بالنسبة

لأبعاد الصلابة فقد وجدت فروق دالة إحصائيا في بعد الإلتزام و التحدي لصالح الأعوان الاكثر خبرة

مع عدم ظهور فروق بالنسبة لبعده الحكم.

- دراسة Paul.T Bartone / Robert R.Roland / James J.Picano / Thomas J

.Williams (2008) .Psychological hardiness predicts success in US

.Army special forces candidates.

عينة هذه الدراسة تكونت من 1138 عنصر من القوات الخاصة للجيش الأمريكي منهم 637 خريج من مدرسة القوات الخاصة و 501 عنصر لم يتخرج بعد، هدفت الدراسة الى تقييم مرشحي القوات الخاصة للجيش الامريكي من حيث الصلابة النفسية بإستخدام نموذج قصير في مقياس المرونة، و اكدت إختبارات العينة المستقلة و تحليلات الإنحدار اللوجيستي ان خريجي دورة القوات الخاصة مستواهم أعلى بكثير في الصلابة النفسية مقارنة بالعناصر التي لم تتخرج بعد.

- دراسة فحجان (2010)، التوافق المهني و المسؤولية الإجتماعية و علاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظات غزة.

إستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي الإرتباطي على عينة دراسة تكونت من (287) معلما و معلمة موزعين على 11 مؤسسة تربوية، كما اعتمد الباحث على مقياس التوافق المهني و مقياس المسؤولية الإجتماعية و مقياس مرونة الأنا من إعداد الباحثة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مرونة الأنا و التوافق المهني، وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مرونة الأنا و المسؤولية الإجتماعية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مرونة الأنا تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري).

- دراسة بوني 1997 Bonnie بعنوان تبني المرونة عند الشباب.

هدفت الدراسة الى التأكد من أن الشباب الذين يتعرضون لمخاطر عديدة في حياتهم يمكن ان يطورو الثقة في الكبار و هذا مايجعلهم ذوو قدرة على تحدي الصعاب، ناقشت هذه الدراسة الدور الذي يمكن ان تلعبه في عملية التطور هذه بإعتبار ان المرونة الشخصية هو مصطلح استخدم لمجموعة من الصفات التي ترى عملية التكيف الناجح و التحول بالرغم من المخاطرة، بحيث ان القدرة

الفطرية للمرونة تساعد الأطفال على ان ينمو الكفاءة الإجتماعية لديهم و مهارات حل المشكلات و الإستقلالية. نتائج هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

\* إن مصادر الحياة يمكن تصنيفها الى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. العلاقات المساعدة و الداعمة.

2. التوقعات العالية و الإيجابية.

3. فرص مشاركة ذات معنى.

\* ان وجود شخص يساعد في التطور الصحي و التعلم و تقديم الدعم و علاقات المحبة للمساعدة من قبل المعلم فذلك يمنح الشباب الدافعية الى النجاح.

\* إن تزويد الشباب بفرص المشاركة الهادفة و تحمل المسؤولية في المدارس يجعلهم يمتلكون صفات المرونة.

دراسة الخطيب (2007)، تقييم عوامل مرونة الأنا لدى الشباب الفلسطيني في مواجهة الأحداث الصادمة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المكونة لمرونة الأنا لدى الشباب الفلسطيني في مواجهة الأحداث الصادمة التي يتعرضون لها نتيجة للإحتجاجات و الإغتيالات و الإعتقالات التي تتم من طرف الإسرائيليين ضد الشعب الفلسطيني.

تكونت عينة الدراسة من 317 طالبا و طالبة فلسطينيين من طلبة جامعة الأزهر و الجامعة الإسلامية بغزة.

استخدم مقياس مرونة الأنا (E.R 89) مكون من 14 بندا تمثل عوامل و سمات الشخصية بدرجة قصوى. و قد كانت نتائج الدراسة كالاتي:

\* وجود عوامل خاصة لمرونة الأنا هي: الإستبصار، الإستقلال، الإبداع، روح الدعابة، المبادأة،

العلاقات الإجتماعية و القيم الروحية (الأخلاق)

\* كثرة التعرض الشباب الفلسطيني للأحداث الصادمة و قدرتهم على التصدي لها و إجتيازها بسلام،

بحيث يمكن لهم ممارسة أنشطتهم الحياتية المعتادة بشكل عادي و هذا ما اثبتته الأيام من قدرة فائقة

لديهم على الإستمرار في تحدي الممارسات العدوانية الموجهة اليهم من طرف الإحتلال الإسرائيلي،

7-2 الدراسات المتعلقة بمتغير ادارة الازمات:

- دراسة ياسمين باغريب و فهد النخعي (2021) بعنوان: مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة عدن البالغ عددهم (253) قائدا، فيما بلغ عدد أفراد العينة المستجيبين (80) قائدا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الميدانية من خلال استبانة تم إعدادها، وتكونت من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد العينة، فيما يتعلق الجزء الثاني بمهارات إدارة الأزمات: (مهارة التفكير الإبداعي، مهارة التفاوض وحل المشكلات، مهارة التخطيط، ومهارة الاتصال) واشتملت الاستبانة على (44) فقرة، تم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أولاً: أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (3.08)

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التفكير الواعي، التخطيطي، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- دراسة ميسون عبد الله احمد و وردة الهماوندي (2020) بعنوان: تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية ديوان وزارة الرياضة والشباب يهدف البحث الى التعرف على تأثير رأس المال النفسي وانعكاسها في ادارة الازمات التنظيمية في ديوان وزارة الشباب والرياضة ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال البحوث والدراسات ذات العلاقة الى بناء فرضيات بهدف الوقوف على مستوى ونوع التأثير وقوته بين المتغيرين المذكورين ، إذ اعتمد البحث على دراسة رأس المال النفسي كمتغير مستقل ذو اربعة ابعاد مهمة هي (الكفاءة الذاتية، الامل، المرونة، التفاؤل) بالإضافة الى ثلاث ابعاد تمثل المتغير المعتمد ادارة الازمات التنظيمية (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) وتكونت عينة البحث من (203) مدير (قسم، شعبة، وحدة)

وزعت عليهم استبانة شملت (32) فقرة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل التحديد واختبار التباين.

حسب نتائج البحث فإن الرأس المال النفسي يسهم بشكل كبير في التوصل الى إحداث المزيد من التطورات والدعم لتنمية القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقادي الازمات وادارتها بالشكل الصحيح، وتعزيز الإتصالات وروح المجازفة، والقدرة على التغيير فضلاً عن تشجيع الإبداع.



- دراسة الأعرجي و الدقاسمة (2000) تحت عنوان: إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على أداة الإستبانة لجمع البيانات، و لقد تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية من مدير دائرة و منطقة و كذا رئيس قسم و البالغ عددهم 287.

النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة كانت كالآتي:

\* هناك تباين في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس و التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، و كانت درجة توافر هذه العناصر بدرجة أعلى في مراحل إحتواء الأضرار و إستعادة النشاط منها في مرحلة إكتشاف الإشارات، الإستعداد و الوقاية و كذا مرحلة التعلم، مما يعني ان جهود إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى هي جهود علاجية و رد فعل على الأزمات بدرجة أكبر من كونها جهود وقائية و إستعدادية للأزمات.

تم التوصل كذلك إلى وجود علاقة إرتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الأزمات، بمعنى ان الزيادة في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بيها الإدارة الناجحة للأزمات في اي مرحلة تؤدي الى الزيادة في درجة توافر نفس العناصر في المراحل الأخرى. (عبد العال، 2009، 101)

- دراسة فينك 1989 Fink تحت عنوان Crisis management إدارة الأزمات.

هدفت دراسة فينك إلى تحليل الأزمات و الإستفادة من الأخطاء التي أدت الى تفاقمها، و التوصل الى إستراتيجيات للتنبؤ بها و الحد منها و من أثارها. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق أداة الإستبانة على 500 مدير و مديرة، و قد توصلت الدراسة في الأخير الى النتائج الآلية:

- لابد من وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة اثناء حدوثها للسيطرة عليها و الحد من تصعيدها و إمتدادها.

- من غير الممكن تجاهل الأزمات التي تقع في مجال العمل فعلى المنظمات ان تجهز خطط لإدارة الأزمات قبل وقوعها.

- لابد ان تكون الخطط الموضوعة لإدارة الأزمة خاضعة للتجربة حتى يتم إكتشاف نقاط الضعف فيها و تجنب فشلها اثناء التطبيق الفعلي لها.(الأشقر،2010، ص120)

- دراسة Roger 2005 تحت عنوان **Crisis maanagment plans and systems of exporting companies**. نظم و خطط إدارة الأزمات في شركات التصدير.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى التقدم في خطط و نظم إدارة الأزمات في مؤسسات الأعمال المصدرة الى دول العالم الثالث، اتضح من خلالها ان حجم المخاطرة الكبير الذي تتحمله هذه الشركات راجع الى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير.

طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 183 شركة أعمال مصدرة الى دول العالم الثالث. و لقد توصلت الدراسة إلى ان حوالي 20% من تلك الشركات تملك أنظمة و خطط لإدارة أزمات التصدير، في حين ان 33% من هذه الشركات لا يمتلك نظم او خطط لإدارة الأزمات، و أكدت الدراسة على ميل الشركات لإستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط فيها لإدارة الأزمات.

كما تبين من خلال الدراسة ان الشركات التي تملك خطط لإدارة الأزمات قد سبق لها و ان تعرضت الى أزمات سابقة او انها حساسة جدا للمخاطرة و تعتمد بدرجة الأولى على عائدات التصدير.(إسليم،2007،ص108)

- دراسة وزينبلت 1989 **Crisis managment planinig among US coporations**. تخطيط إدارة الأزمات في شركات الولايات المتحدة.

أجرى وزينبلت دراسة على 166 شركة أمريكية هدف من خلالها إلى قياس مدى توافر خطط إدارة الأزمات في هذه المؤسسات و علاقة هذه الخطط بحجم الشركة و نوع القطاع المنسوبة إليه، أظهرت نتائج هذه الدراسة ان 55 بالمئة من الشركات ليست قائمة على خطط لإدارة الأزمات.

كما تبين وجود إرتباط بين القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة و إحتمال وجود خطة لإدارة الأزمات لديها، بحيث اتضح ان المؤسسات التي تميل الى قطاع الخدمات و النقل هي الأكثر إستخداما

للخطط بنسبة 86 بالمئة. يأتي بعده قطاع الطاقة و التتقيب و التعدين بنسبة 73 بالمئة، ثم قطاع الخدمات المالية بمقدار 63 بالمئة. و إحتلت المؤسسات التي تنتمي الى قطاع الإلكترونيات أقل مرتبة في تواجد خطط إدارة الأزمات بنسبة 32 بالمئة.(ابو عزيز، 2010، ص116)

### 7-3 الدراسات الخاصة بمتغير بحوادث العمل:

- دراسة محمود السيد ابو النيل 1998 تحت عنوان حوادث السائق و علاقتها بالذكاء و القدرات

الشخصية.

ركزت الدراسة على النواحي التي ترتبط بحوادث السائق فيما يتعلق بالقدرات العامة و الخاصة في شخصيته، اعتمد الباحث في تطبيق هذه الدراسة على أداة الإختبارات و هي: إختبار فهم الموضوع، مقياس وكسلر بلفيو و إختبار القدرات لقياس قوة البصر. النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة مفادها:

\* وجود إرتباط بين متغير السيكوباتية و المخاوف و عدد الحوادث.

\* لا يوجد إرتباط بين الذكاء و الحوادث. (محمد، 2010، ص732)

- دراسة سهيلة محمد 2010 بعنوان حوادث العمل و علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية المهنية

لدى العاملين في شركة مصفاة بنياس وفقا لبعض المتغيرات و هي: الفروق العمرية، العمر المهني، الفروق التعليمية، مستوى خطورة العمل و أسباب الحادث، تكونت عينة البحث من 200 عامل منهم 120 عامل تعرضو لإصابات العمل، تم إختيارهم من عمال شركة بانياس التابعة لوزارة النفط.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تعرضو لإصابات العمل فيما يتعلق بمتغير

المستوى العمري للعاملين.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تعرضوا لإصابات العمل فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة للعاملين.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تعرضوا لإصابات العمل فيما يتعلق بمتغير خطورة العمل سواء بما يتعلق بوجهة نظر العاملين أنفسهم ام من وجهة نظر رئيس القسم ام من وجهة نظر مشرف الصحة و السلامة المهنية.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تعرضوا لإصابات العمل فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي للعاملين.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تعرضوا لإصابات العمل فيما يتعلق بمستوى العجز تبعا للفروق العمرية، العمر المهني، الفروق التعليمية، مستوى خطورة العمل، سبب الإصابة.

- دراسة محمد البكري 1991 حوادث العمل و علاقتها ببعض سمات الشخصية.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى الارتباط بين سمات الشخصية و التعرض للحوادث في العمل، و لقد طبق الباحث إختبار الشخصية المتعدد الأوجه على عينة مستهدفة للحوادث و أخرى ضابطة لم تتعرض لأي حادث. كانت نتائج الدراسة كالآتي:

\* وجود علاقة دالة بين السيكوباتية و بين الحوادث بلغت 0,23، و كذلك وجود علاقة بين العدوان و الحوادث بلغت 0,27. (محمد، 2010، ص733)

4-7 دراسات مشتركة مع موضوع دراستنا:

- دراسة رندة جمال إسماعيل السيك (2012)، المرونة النفسية و عاقتها بمهارة إدارة

الأزمات لدى القيادة التشريعية و التنفيذية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة، كما هدفت للتعرف على مستوى كل من المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى أفراد العينة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية ومهارة الأزمات لدى أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

تكونت عينة الدراسة من (105) شخص من أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني الممثلين للقيادة التشريعية و الوزراء والوكلاء والمدراء العامون في كل وزارة وهم الممثلين للقيادة التنفيذية . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة الإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث قامت بتصميم أداتين للقياس الأولى لقياس المرونة النفسية، ومكونة من (56) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي (التواصل، الاستبصار، التسامح، الإبداع، اتخاذ القرار، الواقعية، الاستقلال) ، والثانية لقياس مهارة إدارة الأزمات ومكونة من (61) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي (الاكتشاف، الحد من الأزمة التخطيط، المواجهة، التحكم، التعلم من الأزمة، التغيير للأفضل) وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) قيادي من مجتمع الدراسة، و عينة أساسية مقدر ب (105) فرد وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

\* المرونة النفسية حصلت على وزن نسبي (84.16%).

\* كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة.

\* عدم وجود فروق دالة إحصائية في المرونة النفسية لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

- دراسة ذيب محمد الرواد وعمر عطالله العظامات (2021) بعنوان : أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال في ضوء جائحة كورونا هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الأزمات والصلابة النفسية، في ضوء متغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري. تكونت عينة الدراسة من (59) قائدا أكاديميا تم اختيارهم بطريقة العينة المتيسرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير مقياس لأساليب إدارة الأزمات ومقياس للصلابة النفسية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد التعاون والمواجهة والاحتواء جاءت بدرجة مرتفعة. بينما جاء بعده الهروب بدرجة منخفضة، وجاء مستوى الصلابة النفسية بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في ممارسة أساليب إدارة الأزمات تعزى إلى متغير الجنس. بالإضافة إلى ذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق في ممارسة أساليب إدارة الأزمات لصالح ذوي سنوات الخبرة الأعلى. ووجود فروق في ممارسة أساليب إدارة الأزمات لصالح المستوى الإداري الأعلى. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين بعد الالتزام والصلابة النفسية ككل من جهة وكل من بعد المواجهة، والتعاون، والاحتواء. وعلاقة إيجابية دالة إحصائيا بين بعد التحدي، وبعد التعاون.

#### 7-5 التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 7-5-1 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت هذه الدراسات المطروحة عبارة عن قاعدة بنيت عليها الدراسة الحالية و إنطلقت منها بحيث انها وفرت الأدلة اللازمة و المعرفة الأساسية لدراسة موضوع البحث الحالي بشكل شامل. تمكنت الباحثة بواسطة الدراسات السابقة من تحقيق مايلي:

\* توفير الأساس النظري، فالدراسات السابقة قام بها باحثون و بالتالي وفرت الأساس المعرفي للدراسة.

\* أسهم الإطلاع على الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة و تحديد أهدافها.

\* بناء أداة الدراسة وتحديد ابعادها و محاورها، كان لها دور كذلك في تفسير و تحليل نتائج الدراسة.

7-5-2 جوانب الإتفاق مع الدراسات السابقة:

تتشارك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجوانب التالية:

إتفقت دراستنا مع بعض الدراسات في أهداف البحث كمحاولة التأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، و تحديد متغيراتها و معرفة طبيعة الفروق بين المتغيرات تبعا للمتغيرات الشخصية من بين هذه الدراسات نذكر: دراسة(ذيب 2021)،(بن سالم 2017)،(paulbatrone2008)،(باغريب و النخعي 2021).

اما من ناحية أدوات جمع البيانات فقد إستخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الإستبانة لجمع البيانات عدا دراسة (بكري 1991) و دراسة (أبو النيل 1998) التي إعتمدت على إختبار الشخصية المعدد الأوجه و إختبار القدرات و إختبار فهم الموضوع و مقياس وكسلر.

كما إتفقت دراستنا الى حد بعيد من حيث مغيرات الدراسة مع دراسة(السكيك 2012).

7-5-3 النقاط التي إنفردت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

\* مجتمع الدراسة: بحيث طبقت على خلية إدارة الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال، مؤسسات إقتصادية صناعية جزائرية على عكس الدراسات السابقة التي طبقت معظمها على كل من قطاع التربية و التعليم و الإدارات الحكومية بإستثناء دراسة سهيلة محمد التي كان مجتمع الدراسة فيها شركة تابعة للمنتجات البترولية.

## الفصل الثاني: المرونة النفسية

تمهيد

- 1- مفهوم المرونة النفسية
  - 2- الإرهاصات الأولى لمفهوم المرونة النفسية
  - 3- علاقة المرونة النفسية ببعض المفاهيم
  - 4- النظريات المفسرة للمرونة النفسية
  - 5- أبعاد المرونة النفسية
  - 6- بناء المرونة النفسية
- خلاصة



تمهيد

شهدت العقود الماضية تطورا متناميا فيما يخص انتشار الدراسات والبحوث حول المرونة النفسية فقد افتترضت عدة دراسات امبريقية وخاصة تلك التي تقع في مجال البحث لعلم النفس الذي يرى ان المرونة فرصة وقدرة ومهارة يكتسبها الفرد في مسار توظيف المصادر النفسية والاجتماعية والثقافية... لتحقيق التوافق الايجابي الفعال مع ضغوط واحداث الحياة الصادمة مع المحافظة على الاتزان النفسي وسرعة التخلص من التأثيرات السلبية للضغوط والعمل على العودة الى التحقيق الذاتي وفق الخبرات السابقة باعتبار ان المرونة النفسية احدى آليات التوافق والمواجهة الايجابية الفعالة. وفي هذا الاطار سعت دراستنا المتعلقة المرونة النفسية الى فهم سبب قدرة الافراد على تحمل الضغوط التي يواجهونها في حياتهم افضل من الاخرين عبر طرح مفاهيم اولية لمصطلح محل الدراسة وما يرتبط به من نظريات ونماذج مفسرة لابعادها.

1- مفهوم المرونة:

1-1- المرونة لغة:

جاء في لسان العرب: مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابة. ومرنت يد فلان على العمل اي صلبت واستمرت والمرانة: اللين. ( سليم، 2007، ص2)

قال ابن فارس: "مرن الميم والراء والنون اصل صحيح يدل على لين شيء وسهولة.

ان مفهوم المرونة النفسية كغيره من المصطلحات تعددت فيه المفاهيم و اختلفت، فوجد النشأة الأولى لهذا المصطلح كانت من الكلمة اللاتينية (RESILERE) او الفعل (SALIVE) والتي تعني العودة او الإرتداء او الرجوعية (TOSPRING) و (RESISLIRE)، اي العودة الى الحالة الطبيعية والتعافي بسهولة من العوائق سواء للفرد او للجماعة (SPRING ABCK)، ويضمن سلوك المرونة الفرح و الابتهاج، الامل، امتلاك الايمان، دعم العلاقات الاجتماعية، كما ان الافراد لديهم القوة لتتميتها و تعديلها من خلال التعليم والدعم، وفي اللغة اليومية تستعمل المرونة للدلالة على التكيف مع الصعاب وتحمل الأحداث اليومية، والقدرة على العمل و الأداء رغم الخسارة ومواجهة الضغوط، وعالميا استخدم هذا اللفظ للتعبير كثيرا منذ أحداث الولايات المتحدة الامريكية في 11 سبتمبر 2001 ( بكير، 2019، ص57)

و قد قدم الباحثون في العشرين سنة الماضية العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم المرونة النفسية التي جميعها تبدو موحدة نسبيا وتتقارب على ان المرونة النفسية عملية ديناميكية تشير الى التكيف الايجابي في سياق من المحن الكبرى. (GARON, 2014, p 24)

1-2- التعريف الاصطلاحي:

على الرغم من ان مفهوم المرونة قد تم دراسته لعقود من الزمن إلا انه لا يزال هناك عدم التوافق في الآراء بشأن التحديد المفاهيمي وقياس المرونة التي تعتبر من اكثر الدراسات التي تطرح في سياق الامراض العقلية، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه الا انه يمكن أن نطرح التعريف الذي وضعه كل من (Chisholm k-kaiser N- Rose M) فهي حالة او سمة او ظاهرة أو خاصية شخصية فيتم تصور المرونة على انها عملية و نتيجة ( Ruhrmann, Stainton and other ) (2019, p725- 732)

كما تشير الجمعية النفسية الأمريكية للمرونة النفسية (APA): أنها عملية التكيف لمواجهة الشدائد والصدمات والمأسي و التهديدات او مصادر الضغط مثل المشكلات العائلية و الاجتماعية و المشاكل الصحية... او الضغوط المالية او اماكن العمل، بمعنى الإرتداد من الحالة السوية من الخبرات.

(مدور، 2021، ص 33)

في حين يقدم أبو حلاوة تعريفاً حول المرونة النفسية بأنها فرصة وقدرة للأفراد لتوظيف المصادر النفسية والاجتماعية و البدنية و الثقافية للمواجهة والتوافق الإيجابي الفعال مع الضغوط مع الحفاظ على الهدوء والإتزان النفسي والسرعة في الخروج من التأثيرات السلبية لهذه الضغوط والأحداث الصادمة والعودة سريعاً إلى الإحساس بجودة الوجود الذاتي، وان المرونة النفسية لدى الأفراد دالة في جزء كبير منها للتفاعل بين التكوين الوراثي والخبرات السابقة لهذه المكونات.

ومع بداية ظهور ما يسمى علم النفس الإيجابي على يد مارتن سليجمان (Seligman) عندما كان يمارس دوره كرئيس لجمعية علم النفس الأمريكية عام 1997 بدء يطالب علماء النفس بتوجيه قدراتهم ومواهبهم نحو مزاولة فهم مصادر المرونة (Resilience) للتأثير في حياة الفرد. (الشمري، 2021،

ص 34)

وتوصلت دراسات عديدة الى وجود فروق فردية في المرونة النفسية لدى الافراد وذلك على سبيل

المثال كما في دراسة كلا من (Aishuel 2012 , Wilson, Malcock 2015 ,

Jokmin 2016).

وفي التعريف الذي وضعه (Anaut) تبدأ عملية المرونة عندما يواجه فرد (أو مجموعة) صدمة، وينجح في تفعيل أساليب الحماية التي تسمح له بإعادة بناء نفسه. وبالتالي، تشير عملية المرونة إلى قدرة بشرية، فرداً أو مجموعة، لمقاومة المواقف المؤلمة من خلال تطوير موارد إبداعية للخروج من الشدائد

واستئناف تطور جديد. (M Traumatisme p ;13)

أما (Germazy) فقد عرفها بأنها: "القدرة على إعادة بناء الشخصية كالقدرة على التشافي

من المحنة، وهو ما يؤكد فيرنر (Werner) بأنها: "التكيف الناجح الذي يتبع التعرض للأحداث الحياتية المؤلمة.

في حين يعرفها فيرنر وسميث بأنها: "المقدرة الشخصية على انتهاز الطريق الشخصي الصحيح في

الحياة وعرفها ليفتون (Lifton) بأنها: إعادة التشكيل والتغيير في الشخصية". ويعرفها سيلغمان بأنها:

مرتبطة بإختزال السلوك السلبي وغير المرغوب فيه وتقديم السلوك الصحي حتى تحت التعرض للظروف الصعبة.

و يشير "دول و ليون" الى انه لا يوجد تعريف عالمي محدد للمرونة غير ان الفكرة الرئيسية للمرونة ترتبط بالتأقلم الناجح و التغلب على المخاطر والمحن او تطوير المنافسة لدى الفرد في مواجهة الضغوطات القاسية والشديدة. ( الشماط، 2012، ص21)

إذا فالمرونة النفسية هي عملية التكيف الجيد والمواجهة الإيجابية لشدائد، الصدمات، النكبات، الضغوط النفسية العادية، التي يواجهها البشر مثل المشكلات الأسرية، مشكلات العلاقات مع الآخرين، المشكلات الصحية الخطيرة، ضغوط العمل، المشكلات المالية، كما تسهم في القدرة على التعافي من التأثيرات السلبية لهذه الشدائد او النكبات، أو الأحداث الضاغطة، كالقدرة على تخطيها بشكل إيجابي ومواصلة الحياة بشكل جيد. وبغض النظر عن تعدد تعريفات المرونة الا انها جميعا تتضمن عناصر مشتركة تشير بطبيعة الحال الى مقدرة الشخص على مواجهة العقبات والضغوط النفسية بسهولة ويسر دون اضطرابات.

### 2-الإرهاصات الاولى لظهور مفهوم المرونة النفسية:

بدأت الإرهاصات الاولى لهذا المفهوم مع بحوث "جارميري" 1973" اول من قام بدراسة المرونة النفسية من خلال البحث الذي اجراه و اصطلح عليه ب"الوبائيات" تعرض في دراساته الى ان افراد الذين يتعرضون للمرض وخصائصهم وميز بينهم وبين الافراد الذين لا يتعرضون لنفس المرض وبحث في الاسباب والكيفية وذلك للكشف عن عوامل الخطورة وعوامل الوقاية التي تساعد في تعريف المرونة النفسية.

ومع العقد السابع من القرن العشرين استخدمت "Emmy Werner" مصطلح المرونة النفسية من خلال دراسة مجموعات من الاطفال من أسر فقيرة ومدمني الكحول فلاحظت ان ثلث هؤلاء الاطفال يُظهرون سلوكيات عدوانية كالتخريب لكنهم فيما بعد نجحوا في حياتهم المهنية وأسمتهم بالأطفال ذو المرونة النفسية، بإضافة الى دراسات "Master" حول الآباء المصابين بالإسكيزوفرونيا ممن لا يحصلون على ظروف أسرية سوية ومقارنتهم بالأطفال من الأسر العادية وقد أثبتت نتائج الدراسة أن بعض أطفال الآباء المرضى أظهروا توافقا نفسيا وانجازا دارسيا بصورة إيجابية، وهذا ما جعل الباحثين

يهتمون بدراسة نوع هذه الاستجابات وفهمها بالرغم من الظروف العصيبة التي مر بها هؤلاء الأطفال. (مدور، 2021، ص13)

و مع تطور الأبحاث والدراسات الخاصة بموضوع المرونة النفسية مع العشر السنوات الاخيرة بدأ الإعتماد على مناهج متنوعة في بحوث المرونة ودراسة عوامل الوقاية التي تقف وراء تمكين الناس من التكيف مع ظروف الحياة الصعبة وهو ما يخص دراستنا الحالية.

### 3- علاقة المرونة النفسية ببعض المفاهيم:

#### 3-1- الإنفعالات:

أ- لغة: بمعنى إضطرب من جراء حزن او خوف او صدمة او غضب, لم يكن إنفعاله الا حالة عابرة. لاتكن سريع الإنفعال: سريع التأثر و الغضب. لقد رأيتَه يتكلم بإنفعال. (سعادة، 2015، ص137)

ب- إصطلاحاً: تعددت التعريفات للإنفعالات ولم يتم الإتفاق على تعريف أساسي للمفهوم حيث يرى "ماير" ان الإنفعال يرتبط بعمليات التفكير المنطقي و يؤكد ذلك "جولمان" ان بنية الإنفعالات والذكاء تعمل في إنسجام و تناغم وليس بينهما اي تعارض، وفي هذا الصدد يقول "كينج" أننا نكون أكثر نكاء عندما نفهم بشكل صحيح إنفعالاتنا ونفسر بشكل دقيق إنفعالات الآخرين، و تستعمل هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا. (المنجد في اللغة، 1986، ص432)

كما يعرفه (Mayer Salovry) ان الإنفعال "حالة داخلية تتصف بجوانب معرفية خاصة و إحساسات و ردود الإنفعال فيزيولوجية و سلوك تعبيرية معين. (Mayer ,J 1997,p7) فيما يذهب جولمان ان الإنفعال حالة من المشاعر تقوم بنقل المعلومات والافكار للآخرين. (سعادة، 2015، ص137)

حسب مؤشرات دراستنا فان الإنفعال يُرى على انه استجابة عقلية منظمة لحدث ما، له مظهر فيزيولوجي سلوكي ومعرفي.

و يتبلور مفهوم الإنفعالات في ان:

الإنفعال ناتج عن حالة من الإثارة والتغيير وعدم الاستقرار، وهو نوع من السلوك الظاهر يتمثل في حركات جسمية مضطربة، تغيرات كلامية تأتي عقب حالة سكون و اطمئنان.

و بما ان لكل نتيجة سبب فسبب الإنفعال هو منبهات تعمل كعوامل استثارة داخلية او خارجية لدى تلقي الدماغ مثير يُحدث الجسم استجابة تظهر في السلوك بإعتبار ان هذه الاخيرة تمثل مجموع الاضطرابات النفسية وعلى درجات مختلفة من الشدة و كذا تعبيرات حركية مختلفة حيث يضطرب لها الانسان جسميا و نفسيا. ( لندا دافيدون، 1988، ص480)

و قد وضعت ماجدة ارنولد (magdaarlond) فرضا لدراسة علاقة المرونة النفسية بالانفعالات إذ تقول ان معظم الباحثين إنصب اهتمامهم على الانفعال والتعبير والفعل و لم ينصب بدرجة كافية على الإدراك الذي يؤدي الى إستجابة إنفعالية بحيث يصبح من الضروري وجود ميكانيزم ما لتقدير الموقف لذلك تطرح التسلسل الانفعالي التالي:

- 1- الإدراك: الإستقبال المحايد للمثيرات الخارجية.
- 2- التقدير: الحكم على المثير بوصفه شيئا نافعا او سيئا.
- 3- الإنفعال: ميل يشعر به المرء تجاه المثيرات التي تحكم عليها بأنها طيبة او الإبتعاد عن تلك المثيرات التي تحكم عليها بالسوء.
- 4- التعبير: نمط من التغييرات الفسيولوجية المنظمة نحو الإقتراب او الانسحاب، و يختلف من انفعال الى انفعال، و هو يصاحب ما يشعر به الفرد من ميل.
- 5- الفعل: قد يحدث الإقتراب او الإنسحاب اذا لم يتدخل إنفعال اخر. ( سلامة، نجاتي، 1977، ص156)

و بناء على هذه المعطيات يمكن طرح العلاقة الارتباطية بين مفهوم الانفعالات و المرونة النفسية إذ شهدت البحوث حول مفهوم الإنفعالات إهتماما متزايدا منذ التسعينات الذي انطلق اساسا من فرضية أساسية لنموذج القدرة على تعديل الإنفعالات في الإتجاه المطلوب و قبول و تحمل المشاعر غير المرغوب فيها كجزء لا يتجزأ من الصحة العقلية و نتيجة لهذا الإهتمام و البحث أُصطلح عليه لاحقا ما يسمى بإستراتيجيات التنظيم الإنفعالي التي تؤثر على مستويات الإنفعالية الذي بدا بشكل جلي في أبحاث جولمان و جيمس كروس صاحب نظرية التنظيم الإنفعالي.

فمنه تمثل الانفعالات عملية حاسمة لجوانب التكيف السليم مع العناصر الداخلية و الخارجية وفق التنظيم، و لكي يحقق الفرد النتائج و الاهداف مرجوة يتطلب إمتلاكه لمستوى مناسب من المرونة النفسية بإعتبار انها تحدث إستجابة إنفعالية وعقلية تمكن الإنسان من التكيف الايجابي مع المواقف

الحياة المختلفة سواء كان هذا التكيف بالتوسط او القابلية للتغيير او الأخذ بأيسر الحلول وهو ما يشمل العلاقة الارتباطية بين الانفعال والمرونة النفسية التي تعمل على تحقيق الكفاية والقدرة على التعامل مع العواطف بضبطها وتنمية الإستقلالية الذاتية بمعنى ان المرونة النفسية في علاقتها بالقدرة على ضبط الخبرات الانفعالية الايجابية والسلبية تمكن الافراد من التعافي من التاثيرات السلبية لمنغصات الحياة اليومية وسرعة تجاوز هذه التاثيرات.(بدرية،2018، ص67)

### 2-3 الصلابة النفسية:

أ- لغة: من الصلب اي شديد، وصلب الشيء فهو صلب و صلب اي شديد.(ابن منظور، 2009، ص297)

ب- اصطلاحاً: يُعرف حمادة و عبد اللطيف الصلابة النفسية بأنها "مصدر من مصادر الشخصية الذاتية لمقاومة الآثار السلبية لضغوط الحياة و التخفيف من آثار الصحة النفسية و الجسمية حيث تسهم الصلابة النفسية في تسهيل وجود ذلك النوع من الإدراك و التقويم و المواجهة الذي يقود الى التوصل الى حل الناجح للموقف الذي خلقت الظروف الضاغطة.(حسن، 2002، ص233)

هي متغير كامن متفرد تؤثر على كيفية تجربة الأفراد والتعامل مع مواقف الحياة الضاغطة، وتظهر من خلال خبرة الأشخاص الذين يواجهون ضغوطات جمة في حياتهم من خلال استراتيجيات مركزة على المشكلة مقارنة بنظرائهم الأقل صلابة. (H-Harris, ,p 93)

الصلابة النفسية عملية ديناميكية تشمل التكيف الايجابي في سياق الشدائد الكبيرة. (Becker,B.2000,p543.)

اما دراسة التي أجراها Holahan والتي هدفت الى تحديد طبيعة مفهوم الصلابة ودور الصلابة كمتغير وسيط من إثر أحداث الحياة الضاغطة، ودراسة مفهوم الصلابة النفسية، حيث تكونت عينة الدراسة من 1400 طالبا جامعيًا وقسم العينة الى 6 مجموعات كل مجموعة يستخدم بها عددا من المقاييس النفسية، وتم استخدام مقياسين للصلابة النفسية، وكان احدهما طويلا و الاخر مختصرا، وقد استخدم مقياس القلق الاجتماعي و الخجل والوعي بالذات والوعي بالآخرين، وتبين أن الصلابة ليست مفهوما واحدا بل هي عبارة عن ثلاث مكونات منفصلة، وأن بُعدي الإلتزام والتحكم يتمتعان بخصائص سيكولوجية ملائمة، وهما يخففان للأشخاص أثر الضغوط , وقد أشارت الدراسة الى

وجود إرتباطات بين مقياس الصلابة والمقاييس الأخرى ذوي الصلابة المرتفعة حصلوا على درجات منخفضة على مقياس الخجل والقلق الاجتماعي والوعي بالذات والآخرين. ( 198. pp,5 )

(Holahan,

تكمن العلاقة الإرتباطية بين مفهوم الصلابة النفسية والمرونة النفسية بإعتبار المرونة النفسية تعني البحث عن الفرص و الصعوبات كأن ترى الضوء في العتمة و البحث على الإيجابيات أكثر من التركيز على السلبيات حيث تصبح هذه الألية عامل و سمة في شخصية الفرد متعدد المصادر, اي وجود مرونة انفعالية اما الصلابة النفسية فهي ألية حماية من الإحباط او التعثر في شتى مواقف التي تحصل مع الفرد بما يحقق الجودة و الشعور بالوجود الذاتي وتحقيق الكفاءة الاجتماعية.

فصلابة تسمح بتخفيف التهديد الكامل في هذه الضواغط التي تنتج توترا أو ضغطا لدى الفرد وتجعله يغير من إدراكاته بسبب التقييم الإيجابي للموقف، وتجعله يغير من إدراكاته بسبب التقييم الإيجابي للموقف، فالفرد الصلب يستخدم، إستراتيجيات مواجهة إيجابية وقد أكدت "ا كوباز" على أن الصلابة النفسية مفيدة لمقاومة الضغوط , حيث تعدل من ادراك الفرد للأحداث وتجعلها اقل اثرا، فتُكسب الفرد قدرا من المرونة، و لهذا فالصلابة النفسية تزيد من قدرات الفرد لمواجهة الضغوط المختلفة وكذا الوقاية من الإنهاك النفسي وقد أكدت العديد من الدراسات و البحوث على أهمية ادراك الأحداث في الشعور بالضغوط من عدمه.

فقد وجد كل من "رودوالث" و"زون" أنه بمقارنة الأشخاص ذوي الصلابة المرتفعة بأقرانهم ذوو صلابة المنخفضة وجدوهم يميلون أكثر للنظر للأحداث الماضية على انها كانت ايجابية وكانت لديهم القدرة على التحكم فيها بتالي الصلابة النفسية عامل من عوامل تحقيق المرونة النفسية. ( بن الصديق، روبي، 2020، ص 41)

### 3-3 الأحداث الضاغطة:

قبل استعراض للمفهوم وعلاقته بمفهومية المرونة النفسية لابد من طرح السياق اللفظي للمصطلح والذي يمكن من خلاله التفريق بين ثلاث معاني:

الضواغط (stressors): تشير الى تلك القوى و المؤثرات التي توجد في المجال البيئي الاجتماعي النفسي، والتي يكون بها القدرة على إنشاء حالة ضغط ما. ( مغزي, 2018، ص 652)



**الضغوط(stress):** فتعبر عن الحادث ذاته، اي وضوح الضغط بفعالية الظواهر، اي ان الفرد قد وقع تحت طائلة ضغط ما.

**الإنضغاط(strian):** يعبر عن الحالة التي يعانيها الفرد و يئن منها، والتي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء و الإنهاك و الإحترق الذاتي و يعبر عنها الفرد في صفات مثل انه: قلق، مشدود، متوتر، متوجس. ( Cofer,Apply,p20 )

يعرف (Selye) الأحداث الضاغطة على أنها "استجابة الجسم غير المحددة لأي مطالب" وأشار إلى ردود فعل جسمية لإستعادة التوازن وهذه العوامل تسمى الضغوط أو مثيرات الضغط و تتضمن أي شيء يتطلب من الجسم أن يعبئ استجاباته فالجسم يستجيب للضغوط بجهاز منظم من التغيرات الجسمية والكيميائية التي تُعد الفرد للمواجهة. (Selye,1979 p18, )

في حين عرف (Spielberger- Sarason) الضغوط بأنها "القوة الخارجية التي تحدث تأثيراً على الفرد مثل ظروف مثيرة تتميز بدرجة من الخطر الموضوعي " (,Spielberger, Sarason1978p,15)

الضغوط حسب **Zimbardo**: "ان مشاعر الضغط النفسي هي نمط من الاستجابة المحددة وغير المحددة والتي تثيرها فينا الأحداث المثيرة والمتاعب الموجودة في الحياة التي نعيش فيها والتي قد يكون لدينا القدرة على مواجهتها. ( Zimbardo 1975 p, 496 )

ويعرف (Ress) أحداث الحياة الضاغطة بأنها" أي مثيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية تتسم بالشدّة و الاستمرارية بما يثقل القدرة التكيفية للكائن الحي، وينعكس أحياناً على عدم اتزان سلوكه. (Ress,1982,17)

ويعرف (Lazaru) الأحداث الضاغطة على أنها "مجموعة من ردود الفعل النفسية و الجسمية للمؤثرات المضادة التي وجهها الفرد في حياته.

ويعرف كابلان **Kaplan** الأحداث الضاغطة على أنها "الأحداث الخارجية التي تمثل مطالب التكيف لدى الفرد، هي تعتبر محل إختبار له إن كان سينجح في التكيف مع هذه المطالب أم لا، وفي حالة فشل الفرد في التكيف يصاب بالمشكلات النفسية والجسمية.(p 117, Kaplan , Sallis, Patterson 1993 )

ولقد تعددت وجهات النظر و الإتجاهات في إعطاء مفهوم للأحداث الضاغطة، حيث يمكن التعرف على ثلاث اتجاهات تناولت الضغوط و هي:

**الاتجاه الاول:** ويتعامل مع الضغط على أنه متغير تابع (نتيجة) حيث يصف الضغط أو الانعصاب في صورة استجابة الشخص لبيئات مضايقة له أو مزعجة.

**الاتجاه الثاني:** ويصف الضغط في صورة مثير يتمثل في الخصائص الخاصة بتلك البيئات المضايقة أو المزعجة ومن ثم فإنه ينظر إلي الضغط في هذا الاتجاه على أنه المتغير المستقل (السبب) في البحوث.

**الاتجاه الثالث:** وفيه ينظر إلى الضغط على أنه انعكاس لنقص التوائم بين الشخص والبيئة وفي هذا الإطار فإن الضغط يدرس في إطار عوامل مهددة، **Antecedents**، وكذلك بالنسبة لآثاره،

بمعنى أنه ينظر إليه على أنه متغير وسيط، بين المثير والاستجابة. (دياب، 2006، ص17)  
ان استعراض تعريفات الخاصة بالاحداث الضاغطة يسهم في بلورة وفهم العلاقة القائمة بين مفهوم المرونة النفسية والاحداث الضاغطة ويمكن ان نقول انه لا يمكن الحديث عن المرونة النفسية دون التعرض لاحداث الحياة الضاغطة،اذ تتحد مرونة الانسان بقدر ما يستطيع التغلب على احداث الضاغطة،وتمتعه بالصحة النفسية فلو استعرضنا الفكرة التي وضعها "روتر" و التي تشير الى ان المرونة النفسية تكوين ثنائي الابعاد يتضمن البعد الاول التعرض للمتاعب والاحداث الضاغطة والصدمات،اما البعد الثاني فيكون من خلال التوافق الايجابي مع هذه الاحداث،مما يؤدي الى نواتج ايجابية.

و الفرد الاكثر احساسا بالتغيرات والأزمات والمشكلات التي تحدث من حولهم خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي يشهدها العالم بشكل عام و المجتمع المحلي بشكل خاص، مما يجعلهم في مواجهة حقيقية مع كثير من التحديات النفسية والاجتماعية والفكرية. وهذا يجعلهم تحت وابل من احداث الحياة الضاغطة التي تتطلب منهم مرونة نفسية كافية للتعامل معها حتى لا تؤثر كثيرا على توافقهم وصحتهم النفسية والاجتماعية وادائهم ومستقبلهم و بذل الجهود الايجابية للتغلب على المشكلات وحلها ومواجهة المواقف التي يقابلها الفرد والسيطرة على الظروف البيئية والتوافق معها، لذلك تتجلى كفاءة الفرد في مواجهة احباطات الحياة اليومية او المشكلات التي تعترضه، من خلال إمتلاكه مهارات تكيفية، وخصائص شخصية كالصلابة النفسية، و الإحساس بالتماسك من خلال

إدراك ان الحياة تتضمن الفشل والنجاح ويستعد للتعامل مع كل موقف يواجهه من خلال خبراته ومهاراته وإستعداده الشخصي. وفي هذا الصدد يؤكد Mc Crae ان الناس قد يلجئون الى استخدام خليط من أساليب المواجهة عند مواجهة كثير من الضغوط. (الزعبي، 2016، ص70)

### 3-4- التكيف:

ان مصطلح التكيف في الأساس مشتق من نظرية "داروين" حول التطور عام 1859 و التي قرر فيها ان الكائنات التي تستمر هي التي يمكنها التواء مع اخطار وصعوبات العالم الطبيعي. كما يشير مصطلح التكيف في علم الأحياء الى البناء البيولوجي والعمليات التي تساهم في بقاء الأجناس، فالخواص البيولوجية التي تتوفر في الكائن الحي التي تساعده على البقاء و الاستمرار. و قد استفاد علم النفس من المفهوم البيولوجي للتكيف و استخدموه في المجال النفسي بمصطلح التكيف تارة و التوافق تارة اخرى، بحيث تم تفسير السلوك الانساني بأنه مجموع التوافقات مع مطالب الحياة و ضغوطاتها، وتكون هذه المطالب نفسية إجتماعية، وتتضح من خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد و الآخرين، و التي تؤثر في التكوين السيكولوجي للفرد.

و نظرا للإرتباط الكبير بين "التكيف" و "التوافق" بحيث فرق "كاتل" بين المصطلحين بحيث استخدم مفهوم التكيف في معنى إجتماعي مشيرا الى مدى تأثر السلوك بالمحيط والعوامل الخارجية، ولم يهتم بتأثير العوامل و الصراعات الداخلية في خلق إستجابات متكيفة.

اما "التوافق" فيشير الى حسن النظام الداخلي الذي يؤدي الى التكيف وهناك باحثون من يرى ان التكيف يرتبط بالجوانب الجسمية لدى الكائن الحي بينما يرتبط التوافق بالجوانب الاجتماعية اي ما يخص الحيوان. ( ملال، 2017، ص55)

ان التكيف هو عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الشخص الى تغيير سلوكه من اجل تحقيق التوافق بينه و بين مجتمعه، في حين ان التوافق هو عموما تكيف الشخص مع بيئته و معاييرها.

وتكمل العلاقة الارتباطية بين مفهوم المرونة النفسية ومفهوم التكيف في ان الفرد لدى تعرضه الى ضغوط نفسية فتشير ردود افعاله الى حدوث اختلال في الصحة النفسية والجسمية وهذا ما تؤكدته نتائج دراسات عدة الى تاثيرات السلبي للضغوط على الصحة النفسية والجسمية للفرد. ولئن كانت الضغوط شيئاً طبيعياً في حياتنا من المستحيل تجنبه اذ ان التحرر الكامل منها يعني الموت، فإن الأحداث الضاغطة والمستمرة تستنفذ طاقة الفرد وقدرته على التكيف وعرضة للإجهاد والأمراض

النفسية وطبقا لما يقوله "سميث" فان الإحصائيات تشير الى ان حوالي 80% من امراض العصر مثل امراض القلب وقرحة المعدة وضغط الدم والسرطان وغيرها لها علاقة بالضغط النفسية .  
و يكمن القول ان نقطة الإتفاق بينهما تكمن في انها وسيلة لتعديل او محو موقف الذي يزيد من حدة المشكلة التي تسبب الضغط، و وسيلة للتحكم الادراكي و استدعاء الخبرات لتحديد المشكلة. وكذا وسيلة للتحكم بالنتائج الإنفعالية للمشكلة ضمن حدود الإستجابة الناجحة للحل.(عودة،2010، ص27)

#### 4- النظريات المفسرة للمرونة النفسية:

لا شك ان لكل اتجاه نظري مؤيدوه المتمزتون او المعتدلون و من الإنصاف ان نقر بأن كل إتجاه من هذه الإتجاهات قد اضاف الكثير لفهم السلوك الانساني و دراسته و علاج مشكلاته، وقد ادى ذلك الى نمو واضح في علم النفس في فترة قصيرة زمنيا منذ ان بدأ يتسقل عن الفلسفة و الطب، ولاشك ان جزءا كبيرا من النمو الملحوظ في علم النفس قد يكون بسبب اختلاف وجهات النظر و تعدد المدارس. مما دفع بأنصار كل إتجاه الى الحماس في البحث و الإبداع لتأييد وجهات النظر الخاصة.  
كما سنلاحظ ان لكل إتجاه من الإتجاهات التي سنعرضها قد نمت نتيجة لإدراك ثغرات في وجهات النظر الأخرى، و يدعوننا هذا الى ان نؤكد أنه بالرغم من المزايا التي تحملها كل نظرية، فإن لكل نظرية عيوب، فبعض النظريات تجنح للغيبية ، وبعض النظريات تحلل السلوك وتفقته لأجزاء، وبالتالي تاتي نظرية اخرى لتؤكد ان من الواجب النظر الى الانسان ككل، ونظرية تؤكد ان الانسان مدفوع من الداخل و مجهز بيولوجيا وعضويا للإستجابة في هذا الإتجاه او ذاك، لتاتي نظرية اخرى لتؤكد ان الإنسان يعيش في وسط اجتماعي يكتسب منه الكثير من سلوكه إن لم يكن كله...وهكذا.

وبهذا يدرك غالبية علماء النفس هذه الحقيقة و لهذا فإن الغالب على علماء النفس اليوم هو الإتجاه التوفيقي الذي يأخذ من كل وجهة نظر افضل ما فيها. ولاشك ان هذا الإتجاه التوفيقي ينمو بقوة و ينطلق من مسلمة رئيسية لها قيمتها الكبرى في البحث العلمي و التطبيق على السواء الا و هي ان النظرية الجيدة لا تعدو كونها سياسة جيدة لمواجهة الظواهر المختلفة بالفهم و التعديل.

(ابراهيم،1987، ص63)

لقد تناولت نظريات علم النفس والادب السيكولوجي متغيرات منها الصمود الذي يعد مصدرا من مصادر الصحة النفسية و تنمية الشخصية الإنسانية و التوافق النفسي الإجتماعي مع التغيرات البيئية الاجتماعية و الاسرية و التعليمية المختلفة ومن هذه النظريات ما ياتي:

### 4-1- نظرية ريتشاردسون (RICHARDSON):

ترجع هذه النظرية لعالم النفس (RICHARDSON) الذي وضع في عام 2002 تعريفا للصمود النفسي و رأى بأنه قوة كامنة لدى الفرد داخلية على تحقيق ذاته وتقوم هذه النظرية على فرض رئيس مفاده ان التوازن النفسي الروحي هو مايدفع الفرد (روحا وعقلا وجسدا) للتكيف مع الظروف والضغوط النفسية التي تواجهه وتقبل الظرف الحياتية الصعبة وتجاوز الضغوطات النفسية من خلال عملية تكاملية تحقق له التوازن. (جميل، 2020، دص)

لقد اقترح "ريتشاردسون" ما اسماه بنظريات ما وراء الصمود و التي قد تطورت من خلال ثلاث (3) موجات مختلفة:

- **الموجة الاولى:** تهتم بالتعرف على تحديد خصائص الافراد الذين يواجهون الإضطرابات بفاعلية وهي تركز على العوامل والخصائص الذاتية والبيئية التي ترتبط بالصمود سواء كانت هذه العوامل شخصية او أسرية او مجتمعية او ثقافية.
- **الموجة الثانية:** وهي التي تهتم بفحص العمليات التي تسمح بتفسير كيف تعمل هذه العوامل سواء كانت (الداخلية او الخارجية) و (السلبية او الايجابية) بما يؤدي الى إستعادة التوازن و تحقيق التوافق او العكس بمعنى فقدان التوازن.
- **الموجة الثالثة:** هي التي تركز على توظيف نواتج الموجتين السابقتين في نمية الصمود و تنطلق من ان كل فرد لديه قوى يمكن تقويتها للبناء و التشييد العقلي و التاكيد على الصمود و مقاومة الانكسار. (عبد الفتاح، 2010، ص 10)

يقوم الافتراض الأساسي لهذه النظرية على فكرة التوازن البيولوجي النفسي والروحي (الاستقرار الداخلي) الذي يسمح بالتكيف (الجسم والعقل و الروح) مع ظروف الحياة الحالية، فالتوازن الداخلي يتعرض بصورة مستمرة للكثير من الضغوط، و الأحداث العصبية، واحداث الحياة المتوقعة وغير المتوقعة او الأحداث العاجلة في الحياة فهذه الضغوط تؤثر في قدرة الفرد على التكيف ومواجهة هذه

الاحداث في الحياة تتأثر بصفات الصمود وان كانت عملية اعادة التكامل تؤدي الى واحدة من اربع نتائج اوالمخرجات الاتية:

- اعادة التكامل المرن حيث ان التكيف يؤدي الى مستوى عالي من الإتزان الداخلي.
  - العودة الى نقطة الاساس او الخط القاعدي للتوازن الداخلي، لنقل الإرباك او التشويش الى الورا.
  - الإسترجاع عند الضياع او الشفاء عند الخسارة مكونا مستوى من التوازن الداخلي.
- تعمل النظرية على تأكيد أليات تأقلمية تتولد لمعالجة المخاطر التي تهدد السلامة و التماسك النفسي و التي تتأثر بالأحداث و هي:
- قدرة الذات على التمييز و التأقلم و الإدماج و الترابط الداخلي مع الذات و الاخرين.
  - مصادر الأنا (EGO) ضرورية من اجل سد الإحتياجات النفسية بطرق ناضجة (مثلا استعمال مهارات اجتماعية، فكرية...).
  - تطبيق احتياجات نفسية مركزية. ( حبيب،2018، ص312)

يعتقد "ريتشاردسون" ان الإرباك والتشويش مطلوب للوصول الى مكونات الاستقرار لأن الاستقرار(الجسدي،الروحي و النفسي) وحدة لا توفر متطلبات التحسن و النمو، كما ان النظرية لم تقم على تحديد زمنية حدوث هذه العمليات (الاستقرار) فقد تحدث خلال ثواني مع الأمور الثانوية او خلال سنوات مع بعض الاحداث وقد توجل.

### 4-1-1- دراسة النظرية للعوامل المؤثرة في المرونة النفسية:

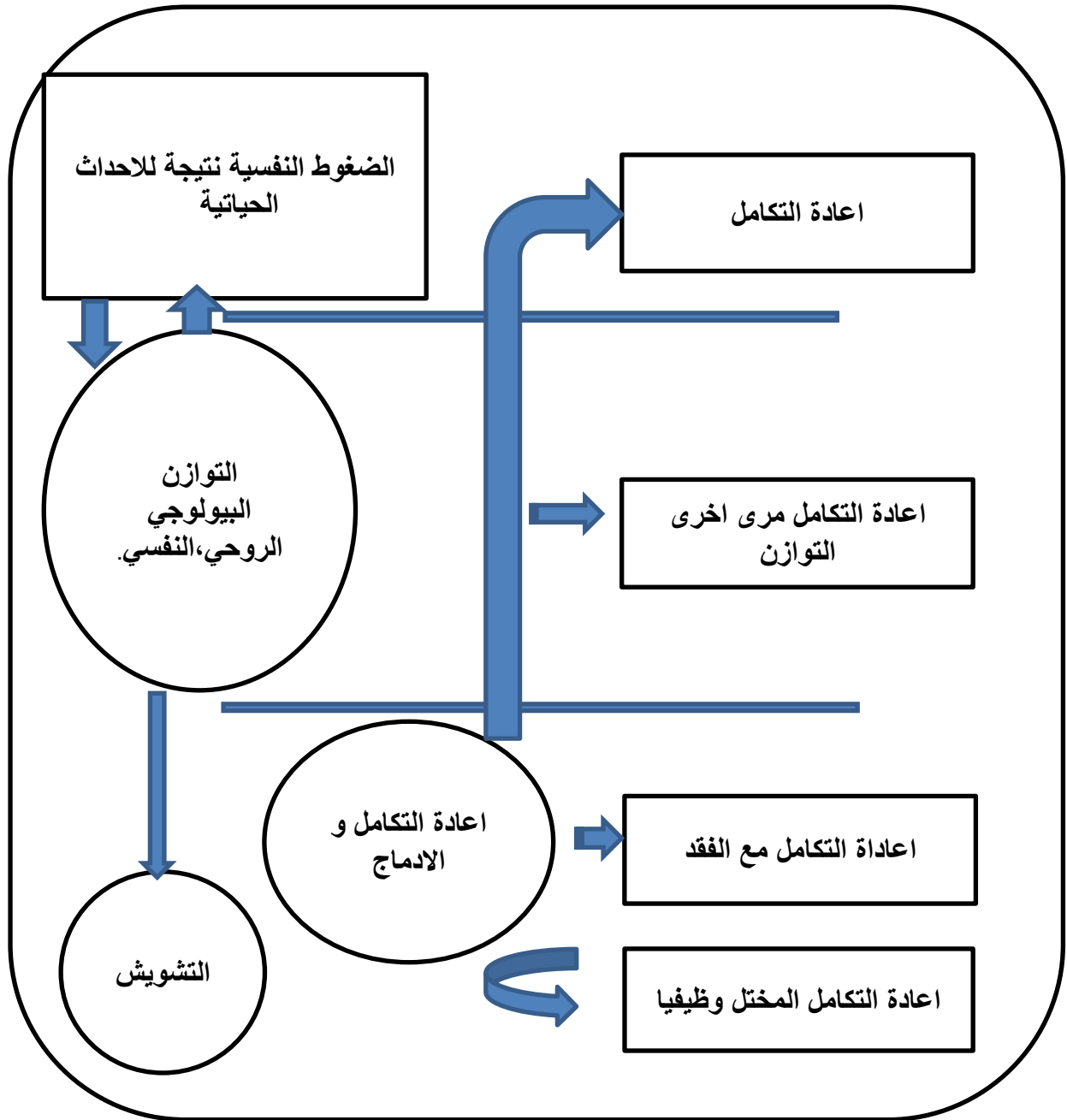
يذهب "ريتشاردسون" الى ان هناك عوامل عدة تؤثر في الصمود النفسي و هو فحوى نظريته و هي تشمل ثلاث(3)عوامل:

**عامل التعويضي:** الذي يقضي على تأثير التعرض للخطر، فهو لن يتفاعل مع عامل خطر و إنما بدلا من ذلك يكون له تأثير مباشر و مستقل عن ذلك.

**عامل التحدي:** وهنا عامل الخطر او الضاغظ يعامل على انه عامل محسن و يساعد على التكيف لأنه ليس شديدا و زائدا عن الحد، حيث الضغوط الصغيرة جدا لا تكون متحديا بشكل كاف بالنسبة للفرد، والمستويات العالية جدا من الضغوط ينتج عنها خلل وظيفي، اما المستويات المتوسطة من الضغط تقدم تحديا عندما تتغلب عليها فأنها تقوي من الكفاءة، فإذا تم التعامل مع التحدي بشكل ناجح

فأنه يساعد في اعداد وتهيئة الشخص لصعوبة قادمة، اذا كانت الجهود غير ناجحة فإن الفرد يصبح عُرضة وبشكل متزايد للخطر. ان الصمود النفسي يتطور من خلال المخاطر او الخطر فحسب و لكن من خلال الانخراط الناجح ايضا.

**العامل الوقائي:** يتفاعل العامل الوقائي مع عامل الخطر من اجل تقليل احتمالية النتائج السلبية فهو يعدل من العملية التفاعلية التي تساعد في تمييز و تحديد"التفاعلات المتعددة او النتائج المؤازرة حيث فيها احد المتغيرات يملك تأثيرا في الاخر. (حبيب،2018، ص313)



الشكل رقم: (1) نموذج ريتشاردسون للمرونة النفسية (Richardson, G, 2020, p314)

4-2- نموذج ستيفن كوفي (covey):

حسب ستيفن كوفي البشر ليسوا أشياء تحتاج لدفعها والتحكم فيها، بل هي كائنات رباعية الأبعاد:

- الجسد body .
- العقل mind .
- القلب heart .
- الروح spriit .

إنها تمثل الحاجات والدوافع الأربعة الأساسية لكل الناس، أن تحيا (البقاء survival)، أن تحب (العلاقات relationships)، أن تتعلم (النمو والتطور) developmen & growth، أن تترك (القيمة والمساهمة contributio & meaning) وهو ما يصطلح عليه نموذج الشخص الكامل. يؤكد كوفي على بعد النية الذي يتسع تأثيرها على السلوك لتشمل طيفا واسعا من رغبات الفرد، وتمتد مساحة كبيرة من افكاره و معتقداته و التي تدفعه لتلمس المستقبل حتى في اجزاء من ذاته لذلك عمد العديد من علماء النفس إلى التأكيد أن النيات هي أساس السلوك الإنساني المقصود او المعتمد، إذ يمكن النظر إليها على أنها حالة المعرفة أو الإدراك التي تسبق بشكل مؤقت و مباشر السلوك المرتقب او قرار التصرف او القيام بالعمل، و صُورت النية على انها الحدث الذي يسبق مباشرة الشروع بالعمل بشكل فعلي و هي استعداد الفرد لأداء سلوك معين، فهي العامل الذي يسبق السلوك مباشرة و يدفع نحوه.

- يقترح كوفي وجود امكانات تمكن الافراد من تحمل مستوى عالي من المسؤولية عندما يولدون او يخططون لنواياهم، وكل واحد منهم يمكن ان يكون لديه قدرة هائلة للتاثير على العالم الحي من حوله، كل واحد من هؤلاء الافراد يخططون لنوايا ايجابية بمعظمها.

(الاعرجي، 2019، ص5)

هذا النموذج يؤكد على العمل و العيش بشكل متآني نابع من المبادئ التي تعمل على تعزيز المرونة النفسية، و المتمثلة في:

- النشاط و الفاعلية، و تضمن مقدرة الفرد على تحمل مسؤولية أفعاله.
- تحديد القيم و الأولويات التي تساعد على بلورة الاهداف.



- ضرورة التنظيم و الإدارة الجيدة للوقت و حسن إستثماره .
- العمل وفق مبدأ روح الفريق.
- توظيف العقل للوصول إلى الأهداف، عن طريق البحث عن المنافع المتبادلة.
- أن يفهم الفرد من حوله و ان يكون مفهوماً، لابد على الفرد ان يحترم آراء الآخرين و يحاول فهم وجهة نظرهم.(العزري،2016، ص24)

### 4-3- نظرية التحليل النفسي الإجتماعي:

قدم أدلر مفهوماً في التحليل النفسي الإجتماعي من خلال تنمية المشاعر الإجتماعية، و ذلك بأن تأخذ تلك المشاعر صورة النشاط التعاوني، و الأفراد الذين يقدمون أعمالاً مفيدة و يعيشون وفقاً لمبادئ مع إمكانية تغييرها وفقاً للظروف الواقعية و التوجه نحو تحقيق أهداف تتفق مع المصلحة الإجتماعية لا يوفرون لأنفسهم القوت فقط لكنهم يستشعرون الإحساس الذي يقدره ذواتهم ثم مجتمعهم، ذلك مايسهم في تقدم المجتمع بشكل إيجابي و هذا من خصائص المرونة الإيجابية.

فالشخص المرن حسب أدلر لايفقد رؤية الواقع و يمتلك خطة حياة واقعية و يرتبط بعلاقات إجتماعية متبادلة.

لقد طور أدلر مصطلح أسلوب الحياة و الذي يعني إتجاهات الفرد نحو المجتمع و العمل و الحب وهو حركة الفرد المستمرة و المتسقة نحو الأهداف الواقعية التي يحددها الفرد لنفسه و الأفكار التي يتبناها و ينميها منذ طفولته.

ويضيف إلى ان أسلوب الحياة يوجه نمو الشخصية، و تنتج الشخصية من نشاط القوة المبدعة للفرد و هي العملية التي من خلالها تُصنع مفاهيمنا و أفكارنا عن ذواتنا و عن عالمنا.

فإستناداً إلى وجهة نظر أدلر فإن المرونة النفسية تعتمد على مدى تغيير الفرد لأساليب حياته وفقاً لمستجدات الواقع و المصلحة الإجتماعية بما يسد له ثغرات نقصه من أجل بلوغ مستويات أعلى من النمو النفسي و التكيف للواقع الإجتماعي.(العازمي،2022، ص148)

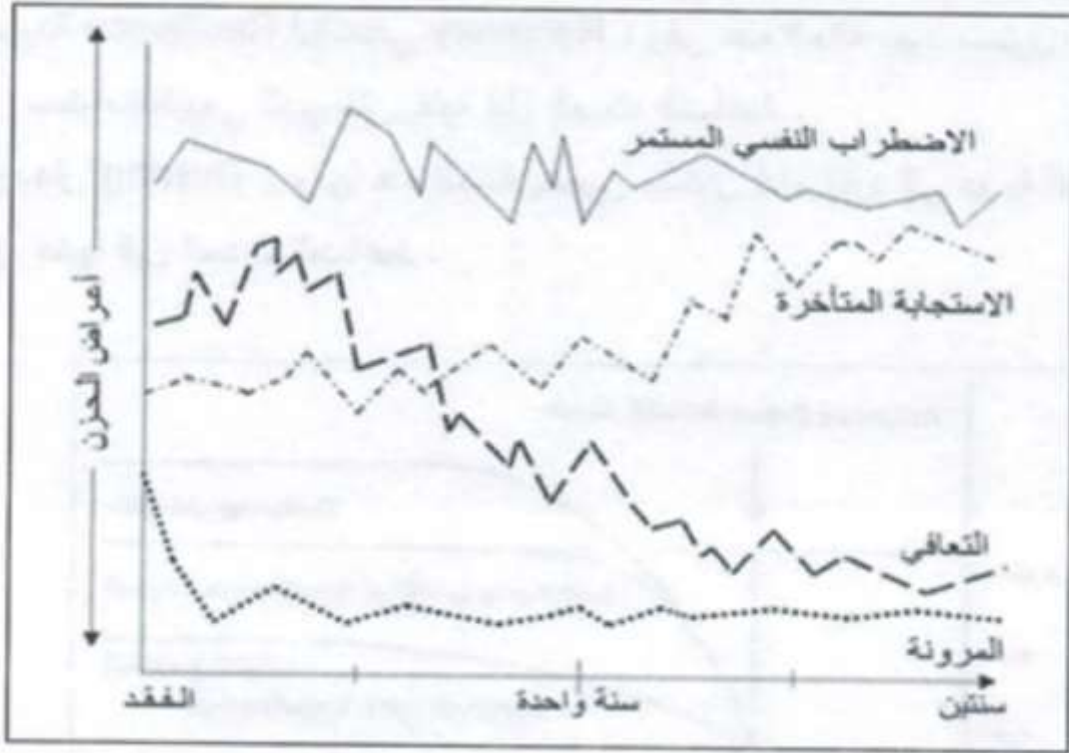
### 4-4- نموذج بونانو(bounnano):

ركز بونانو في نمودجه على التمييز بين مسارات المرونة من خلال استخدام منهج المقارنات المعيارية القائم على دراسات سابقة لتباين استجابات الأفراد المنكوبين للأحداث الضاغطة، و التي تختلف تبعاً لذلك عبر الوقت، ويقوم منهج المقارنات المعيارية على التمييز بين المفاهيم النسبية للصحة

والاضطرابات من خلال الاستناد على المتوسطات و الانحرافات المعيارية ، و التي يمكن من خلالها مقارنة أفراد العينة.

ركز بونانو على عنصر الوقت في التمييز بين مسارات المرونة التي تميز بين استجابات المنكوبين متفقا في ذلك مع كارفر، فالمرونة النفسية عند بونانو لا تعني غياب المرض النفسي بل يضاف لها الكفاءة و الانتاجية و الانفعالات الايجابية و هذا ما جعل بونانو يعرف المرونة النفسية بقدرة البالغين في ظروف المعاناة غير الاعتيادية على المحافظة على استقرار و ثبات مستوى الاداء النفسي و الجسمي و الصحي. (أل الشيخ، 2018، ص 23)

وقد حدد بونانو مسارات المرونة كما يلي:



الشكل رقم: (02) نموذج بونانو للمرونة النفسية . (شاهين، 2017، ص 232)

ان عددا متناميا من الدراسات حسب بونانو اشارت الى ان مجموعة كبيرة من افراد العينات المنكوبة تتراوح بين 35-55% يتمكنون من تحمل الاحداث الصادمة مع حدوث اضطرابات بسيطة في الأنواع المختلفة من الأداء اي ان درجة أداء الافراد تبقى ضمن حدود انحراف المعياري واحد من متوسط الأداء في الفترات الزمنية المختلفة وتشمل هذه الاعراض: اضطراب التفكير، صعوبة في التركيز، صعوبة في النوم وعلى الرغم من وجود هذه الأعراض فإن الافراد الذين يتسمون بالمرونة لا يزالون قادرين على المحافظة النسبية على مستوى ثابت من الأداء الصحي عبر الوقت.

ميز بونانو مسار المرونة عن التعافي **recover**، المسار الثاني المحتمل للفرد الذي يعاني من ظروف غير اعتيادية بأن أداء الفرد يكون طبيعياً بعد الصدمة مباشرة و لكنه لا يلبث ان يتحول الى الاضطراب و الذي يعبر عنه بظهور اعراض مرضية مثل الاكتئاب و اعراض ما بعد الصدمة ، و تستمر الأعراض عدة اشهر او اطول، بعد ذلك يعود الفرد تدريجياً الى المستويات الطبيعية للمجتمع الذي ينتمي اليه، و يكون ذلك خلال السنة الاولى بعد الحدث مباشرة.

على نقيض مسار التحسن يظهر مسار الاستجابة المتأخرة او المتدهورة **(Delayed) reactions** حيث يختلف أصحاب هذا المسار عن المسار السابق بأن أفرادهم يعرضون لمستويات متنامية من الإضطراب، تتزايد إلى حد ما مع مرور الوقت و قد أوضح بونانو ان الدراسات السابقة ان هؤلاء يمثلون نسبة تتراوح بين **10-25%** من الأفراد المنكوبين

أما المسار الأخير الذي اقترحه بونانو فقد اقترح بونانو فهو مسار الاضطراب النفسي المستمر **Chronic Psychology Dysfunction** واصحاب هذا المسار يتميزون بدرجات منخفضة و ثابتة من الاداء النفسي الطبيعي، والذي يبتعد بمقدار انحراف معياري **(1)** على الاقل عن الافراد المنكوبين المتكيفين، حيث توصل بونانو إلى ان واقع الدراسات السابقة أثبت ان نسبة أفراد هذا المسار يمثلون نسبة تتراوح ما بين **5-10%** من الأفراد المنكوبين. (ال الشيخ، 2018، ص 23-24)

#### 4-5 نموذج كارفر (carver):

ركز كارفر **Carver** في هذا النموذج على التمييز بين النمو المزدهر **Thriving** و المرونة حيث يرى أن المرونة تمثل رجوع الفرد الى الوضع السابق قبل التهديد، أما النمو المزدهر فيعني نمو الفرد وتحسنه بعد وقوع التحدي مقارنة بما كان قبل وقوع التحدي.

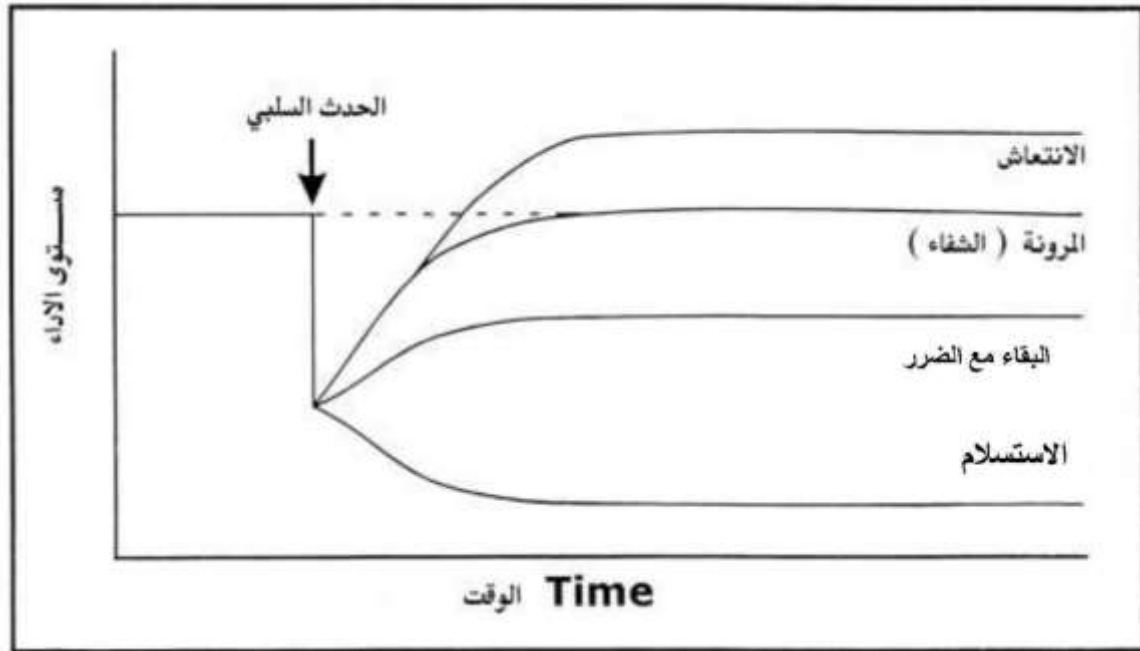
وقد وضع كارفر في نموده احتمالات لتوضيح الإستجابات المحتملة للفرد جراء حدوث المواقف الضاغطة لها:

- **الإحتمالية الاولى:** ان يستمر إنحدار أداء الفرد دون المستوى الطبيعي الذي كان قبل حدوث الموقف الضاغط وهنا يستسلم للحدث الضاغط.
- **الإحتمالية الثانية:** ان يتحسن أداء الفرد الى حد ما بعد حدوث الموقف الضاغط و لكنه لا يصل الى مستوى أداء الفرد قبل حدوث الأزمة، فالفرد يتحسن و لكنه يتراجع و يضعف في بعض الجوانب.

- الإحتمالية الثالثة: ان يرجع اداء الفرد الى مستواه الذي كان يتمتع به قبل حدوث الازمة وهذا ما أطلق عليه كارفر المرونة او التعافي.

- الاحتمالية الرابعة: هنا يتحسن الفرد بتجاوزه مستواه السابق في الاداء في بعض المجالات و هذا ما يسمى بالنمو المزدهر. (العصيمي، 2017، ص22)

يوضح كارفر ان النمو المزدهر يكون في الإستجابة للضغوط التي يقيّمها الفرد على انها تمثل تحدياً له اكثر منها تهديداً، بينما تكون استجابة الفرد للأحداث التي يقيّمها على انها تهديد هو تقليل الخسائر فقط، وعلى الرغم من ان كارفر ميز بين مصطلحي التهديد و التحدي، فإنه إعترف بأنه لايمكن التمييز بين التقييمين من الناحية العملية لأن كلا النوعين يظهران لدى الشخص عند حدوث الموقف الضاغط و مع ذلك فإن كارفر يعتقد انه لا بد من المحافظة على التمييز بين المفاهيم و المسميات العلمية كما ان هذين المفهومين قد يظهران لدى الشخص بشكل متتابع اي ان تقييم الفرد للحدث الضاغط في بداية حدوثه قد يكون تهديداً ثم ما يلبث ان يتحول تقييمه الى تحدي. (الشيخ، 2018، ص22)



الشكل رقم: (03) نموذج الإستجابات للشدائد لكارفر. (الزهيري، 2012، ص63)

### 5- أبعاد المرونة النفسية:

#### 5-1 التواصل:

التواصل يتم من خلالها توصيل و تبادل المعلومات او الافكار والآراء و الإنطباعات بين طرفين أو اكثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة بإستخدام وسيلة او عدة وسائل و ذلك بهدف الإعلام او الدعاية او الإقناع او التأثير العقلي او الوجداني او الإيحاء بأفكار و أهداف معينة. ( Warren K, Emery1965,p25)

#### ❖ علاقة التواصل بالمرونة النفسية:

يعد التواصل عصب العلاقات الإنسانية، إذ يرتبط نجاح الفرد او فشله بمدى نجاح او فشل علاقاته الإنسانية، و يؤثر على مستوى تفاعله و إتصاله بالآخرين و الإنسان المرن يمتلك خاصية التواصل الفعال و كذا لديه القدرة على تقبل الآخرين وعدم الإصطدام بهم، ومعرفة أحوال المخاطبين و التفاعل معهم بإيجابية. اما الإنسان الذي يفنق المرونة فهو كثير الإصطدام مع افكار الآخرين و مشاعرهم و قدرته على التفاعل معهم ضعيفة. (الأحمدي، 2007، ص38)

التواصل بأشكاله المختلفة يعد عملية حيوية و اساسية في علاقات الإنسان بنفسه و بمحيطه بإعتبار انه مخلوق تواصلية، يحتاج في نموه و تطوره و إكتساب مهاراته الى التواصل مع الآخرين، كما ان جزء من مشكلات الانسان الفردية و الاجتماعية تؤدي الى مشكلات في التواصل، الأمر الذي ينعكس على صحته النفسية و الجسمية.

في مقابل قد يصاب الافراد بإضطرابات نفسية و قد تنشأ العديد من المشكلات نتيجة خلل في التواصل، مما يؤكد ان للمرونة دور هام في عملية التواصل من حيث انها تمنح الفرد مساحة واسعة لإستقبال الرسائل التواصلية من الإصغاء الفعال و التفهم و التقبل تعكس الاشخاص الغير مرنين الذين قد لا تتوفر فيهم الصفات مما تتكون لديهم استجاباتهم اقل مرونة و اكثر صلابة مما يؤثر على الفرد و محيطه.

و قد سبق طرح مهارات التواصل التي تعد الحلقة الاساس و عوامل لابد منها في مرونة النفسية مثل صورة الذات الايجابية و مهارات التواصل و القدرة على ادارة المشاعر و الاندفاعات، التي تؤثر على مظاهر السلوكية.

و التواصل الفعال بعالم الحقائق و الواقع و الاهداف الواقعية و التعلم و الخبرة من مواقف الحياة و الشعور بالسعادة و الايجابية و التارادة و الانفعالات و تقبل الذات و الاخرين و الاستقرار و التركيز و الاستمتاع في الحياة.(صبحي،1998،ص 18)

كما يحقق التواصل المرن ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي الذي يعتمد على التطبيق الحر لمهارات التواصل الاجتماعي، فقد ينظر للمهارات الاجتماعية بأنها عمليات مكونة للتفاعل تمكن فرداً ما من التصرف بأسلوب يشبه سلوك الآخرين، ويقضي ذلك أن يكون فرداً ماهراً اجتماعياً، يمتلك التأهيل الاجتماعي عملياً ويدرك نفسه كما يدرك الآخرين. يتعاطف مع الآخرين، ويمكن رده إيجابياً على التعليقات فيعطي إشارات الموافقة إلى الآخرين ويستمتع لهم بعناية، ويعمل على تطوير فعال للتفاعلات الإنسانية التي تنمي مهارات التواصل الاجتماعي. والتواصل الاجتماعي لا يكون فقط شفهيّاً فحسب لكنه يتضمن مهارات لا شفوية والتي تتضمن عادة القدرة على إرسال رسالة عاطفية، وحين يمتلك الفرد مهارات اجتماعية يعتمد فيها على التحكم الذاتي بسلوكه غير الشفهي في حالة تواصله مع الآخرين، حينها يتسم سلوكه هذا بالكفاءة الاجتماعية ويكون تقييمه إيجابي من قبل الآخرين.(الحسامي،2020، ص 658)

## 5-2 الإبداع:

يعد موضوع الإبداع الذي أصبح الآن اللغة السائدة في للعصر الحديث حيث انتقل اهتمام علماء النفس من دراسة الشخص الذكي إلى دراسة الشخص المبدع و العوامل التي تسهم في إبداعه و ذلك لما لقدرات التفكير الإبداعي من دور هام في تطوير المجتمع الحديث وازدهاره وهذا ما أكده الكثير من علماء النفس في مجال الإبداع.

كما يعتبر الإبداع من الإصطلاحات الغامضة في البحوث النفسية ولقد اختلف العلماء في معنى الإبداع باختلاف الأطر النظرية و المدارس ويرى (ماكينون Mackinnon) ان الإبداع ظاهرة متعددة الأوجه أكثر من كونها مفهوما نظريا. ( الشريبي، صادق،2002، ص 93)

و ينظر الباحثون النفسانيون و علماء الدراسات التربوية الى مفهوم الإبداع من خلال النقاط التالية:  
يرى(تورانس) و (اينشتاين) ان الإبداع كعملية الإحساس بالصعوبات و المشكلات والتغرات في المعلومات والعناصر المفقودة والقيام بالتخمينات أو فرض الفروض فيما يتعلق بهذه النواقص

واختبار هذه التخمينات وربما تعديلها اي سيرورة ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما او تقبله على انه مفيد. (Robert , Clero, 1971,p25)

اما الاتجاه الثاني يرى ان الإبداع مفهوم انتاجي و ابرز رواده (ماكينون) و سيؤدي في نهاية المطاف الى وجود نتائج ملموسة.

اما الإتجاه الثالث فيرون الإبداع في ضوء ما يستم به المبدعون من خصال تميزهم عن بقية الأشخاص و ابرز رواده (جيلفورد) الذي يركز على الطريقة التي يتصرف بها الفرد في مواجهة المشكلات وهذا السلوك يبدو انه مرتبط بسمات الشخصية. (شرارة،1999،ص31)

**الابداع كعامل من عوامل تحقيق المرونة النفسية:**

للمرونة القدرة على انتاج عدد منقوع و مختلف من الافكار و الاستجابات و التحول من نوع معين من التفكير الى اخر، و تتمثل هذه القدرة في العمليات العقلية التي من شأنها ان تميز بين الفرد الذي لديه القدرة على تغيير اتجاه تفكيره من زاوية الى اخرى، عن الفرد الذي يجمد تفكيره في اتجاه اخر. فعلى ضوء هذا نقول ان الشخص المبدع هو شخص يتصف بمرونة عقلية مميزة تمكنه من التعبير بكل حرية و سهولة عن افكاره، حيث تكون هذه الافكار مختلفة و متنوعة و غير مالوفة و تساعده على ايجاد البدائل الافضل لكل مشكلة و ذلك كله يتم من خلال استخدام المبدع للمفردات اللغوية و التراكيب اللفظية لانها وسيلة الانسان للتعبير عن افكاره الابداعية و نقلها و اصالها الى الاخرين فيدونها تبقى مجرد افكار حبيسة الذهن، و هذا دليل على ان اللغة هي المصدر الاساسي في تنشيط عملية الابداع و الانتاج الفكري. (عبد السلام، 2020،ص59)

ومن اشكال المرونة الإبداعية، كما يؤكد في هذا الصدد (جيلفورد) ان علاقة الارتباطية بين الابداع و المرونة النفسية تكمن في ان المرونة الشخص تكمن في قدرته على تغير الحالة الذهنية بتغيير الموقف و هذا ما يطلق عليه التفكير التباعدي و هي عكس ما يسمى بالتصلب العقلي (Rigidity) الذي يتجه الشخص بمقتضاه الى تبني انماط فكرية محدد يواجه بها مواقف الحياة وفق محددات وضعتها البحوث السيكولوجية على النحو الاتي: (ابراهيم، 2002،ص25)

- **المرونة التلقائية:** وتشير إلى سرعة الفرد في إلقاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة أي التي لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد والمرتبطة بمشكلة أو بموقف مثير ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الإستجابة . فالمرونة

العقلية التلقائية عبارة عن قدرة عقلية ير جح أنها تعتمد على استعداد مزاجي لانتاج أفكار مختلفة مع التحرر من القيود ومن القصور الذاتي في التفكير الذي ينتج تغيرا في اتجاه التفكير.

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة مما يتطلب قدرة على إعادة بنا المشكلات وحلها.  
(عبادة، 2001، ص41)

وتشير هذه العملية إلى قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى مشكلة محددة وهو عكس عملية الجمود الذهني كما تشير إلى قدرة الفرد على أن يظهر سلوكا ناجحا في مواجهته للمشكلة ومع الصور التي تأخذها أو تظهر بها وكلما ازدادت لديه هذه القدرة وازدادت لديه المرونة الإبداعية التكيفية.

و بتالي فان العلاقة بينهما تكمن في ان الابداع عملية انشاء الافكار الجديدة ووضعها في الممارسة عبر اليات المرونة النفسية. ( ناجي، ليلي، 2019، ص288)

### 3-5 الإستبصار (Insight):

يشير هذا المصطلح بشكل عام الى عملية الفهم او الإدراك الحدسي للطبيعة الداخلية لشيء ما، وهناك معان عديدة اكثر تحديدا منها اثنان يرتبطان بالإستبصار الشخصي هما:

- اي عملية وعي ذاتي، او معرفة ذاتية او فهم ذاتي في مواقف الحياة العادية.
- و في مجال العلاج النفسي يشير المصطلح الى عملية فهم المرء، لحالته العقلية او الإنفعالية التي لم يكن يفهمها من قبل، يمثل هذا القدر من الوضوح.

وهنا نلمح تمييزا بين الإستبصار العقلي الذي هو نوع من الفهم الفطري لحالة المرء او لعملياته او لنشاطاته السيكولوجية و مع ذلك يمكن ان تظل هذه العقلية و النشاطات غريبة او مغتربة عن ذاته، و بين الإستبصار الإنفعالي الذي يعتبر الفهم الحقيقي العميق لهذه الذات.(علي، 2020، ص14)

وهناك معنيان اخران مرتبطان بالإستبصارات البيئية او الموقفية هما:

- التقييم الواضح الجديد المفاجئ لحقيقة شيء ما حدث مصدر واضح، في مخزون الخبرات الماضية في الذاكرة.



- داخل علم النفس الجشطالت وهو المعنى الذي يهمننا و يتعلق بالعملية التي يتم من خلالها حل المشكلات ومن بينها الإستبصار لحدوث عمليات تنظيم و اعادة تنظيم او اعادة تركيب مفاجئة لنمط معين من المشكلات او حتى الجوانب الجوهرية منه مما يسمح للمرء بالتقاط العلاقة المناسبة للحل، و منه يمثل الإستبصار نوعا من التعليم. و حسب انصار هذا الإتجاه فإن الإستبصار يمثل البنية التي يكون عليها موقف مشكل وفهم اجزائه و طريقة عمله و كيفية التوصل الى الحلول المناسبة له. ( ابو شنب،2004، ص107)

و يمكن القول ان الإستبصار تغير مفاجئ في ادراك الكائن لمشكلة ما و الإدراك يراه العالم "ROBERT SOLSO" في كتابه علم النفس المعرفي على انه فرع من فروع علم النفس يرتبط بفهم المثيرات الحسية و التنبؤ بها و هو عند الإنسان يشمل على تنظيم او توقيف للمعلومات بطريقة ذات معنى لتحقيق الفهم الكامل للأشياء، وهو ليس دائما نشطا فجائيا بل يمكن ان يكون تدريجيا كعملية يدرك الفرد فيها العلاقات المختلفة و يحاول تنظيمها و اعادة التنظيم في وحدات جديدة تؤدي الى تحقيق الهدف، قنفيك البيئات و اعادة تنظيمها ذهنيا و ادراكها من جديد يجعل المبدع يفهم الموقف و من خلاله يحقق الهدف الذي يسعى الى تحقيقه وهو الإبداع. (العنوم،2004، ص5)

#### 4-5 إتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار كعلم خاص له أصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في ظل الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد . (Bensuk, 2005,p2)

و في هذا الصدد يرى "Clemen ,Reilly" ان اتخاذ القرار سلوك خاص يقطع و يوقف عملية التفكير وينتهي بإختيار البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. (عبد الكريم،2006، ص93) و يجدر الإشارة الى ان عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل نفسية و اجتماعية... هي على النحو الآتي:

- العوامل النفسية و الإجتماعية تشمل الدوافع و الإتجاهات و الخبرات السابقة و منظومة القيم، بإعتبار ان هذه الأخيرة تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وسلوكه كما تتأثر تبعا للعمليات الفيزيولوجية التي تحدث داخل جسم الإنسان و ما يبرز منه من انفعالات التي تتنابه خلال المواقف المختلفة فيمكن القول ان البعد النفسي يؤثر على الفرد(متخذ القرار) في

مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات خاصة بما يتعلق بالمعلومات التي يجمعها و مقدار الجهد المبذول و تقييم البدائل المتاحة فكلما كان تأثير العوامل ايجابيا كلما كان القرار منطقيا. ( عبد الكريم،2006، ص93)

### ❖ علاقة المرونة النفسية بعملية اتخاذ القرار:

تعكس المرونة النفسية معظم القرارات المهمة التي تواجهنا في اليوميات التي نمر بها تكون على درجة من التعقيد بحيث ليس من السهولة أن يكون لها حلول سريعة وسهلة هذا الأمر يدفع الفرد او متخذ القرار الى ضرورة الوصول إلى الطرق الكفيلة بتسهيل هذه العملية من أجل الوصول لحلول ناجعة ومتميزة.

ثم ان لنجاح عملية اتخاذ القرار لابد ان يكون متخذ القرار موضوعي ويتقبل آراء الآخرين حتى يصل الى اتخاذ قرارات متوازنة متكاملة، يكون لها أساس صحيح في الإختيار وغير متحيز او متمسك بأفكاره التي يشك انها غير صحيحة لأن تمسك الفرد بأفكاره فقط قد يؤدي به الى التعصب وعدم المرونة، في اتخاذ القارارت، وان يملك مهارة اتخاذ القرار وينميها لديه لأنها تساعد على اختيارات ملائمة لما هو في حاجة له واستشارة افراد اخرين اذا عجز عن تحديد المشكلة او تحديد الحلول المناسبة لأن استشارة الفرد مع الآخرين قد تبرز له أفكار جديدة او أفكار كانت غائبة لديه.

### 5-5 التسامح:

يشير (Ogurlu and Saricam) إلى ان التسامح هو العملية التي يتم فيها استبدال المشاعر السلبية، بمشاعر أكثر إيجابية، كالرحمة، الإحترام، المساواة، الأخلاق والمرونة. (Ogurlu, H. Bullying, 2018,2833.

و تكمن علاقة المرونة النفسية بالمعيار التسامح حيث تعتبر الشخصية وعلاقتها بالعوامل النفسية والاجتماعية والتربوية من أكثر العوامل المألوفة شيوعا إذ ان التسامح من أهم المفاهيم الإنسانية الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، حيث يعتمد على الثقة والتعاون والإنتماء والفضائل الأخلاقية، وزيادة المسؤولية والأمن الإجتماعي، وكذلك أهمية وعي الفرد بذاته، حيث تعمل على زيادة التفاعل والعلاقات الإجتماعية الإيجابية بين الأفراد، مما يشيع روح التعاطف والصدق والمحبة بينهم، والإبتعاد عن الجفاء والأنانية في التعامل مع الآخرين. ( الصجري، الشاوي،2018،ص179)

ويعبر التسامح عن الطبيعة الفطرية لدى الإنسان، كونه شعور مكتسب يتولد من خلال الرغبة في الإبتعاد عن الشعور بالحد والإنتقام، وهو خطوة هامة للإبتعاد عن العلاقات السلبية وزيادة الثقة المتبادلة بين الأفراد، والشعور بالعلاقات الإيجابية، وتنمية القيم الأخلاقية، كما يسهم في حل الكثير من المشكلات القائمة لدى الأفراد، ويمنع حدوثها في المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والإنتماء بين مختلف شرائح المجتمع.

إن علائقية المتغيرين من ناحية النفسية تكمن في ان التسامح الذاتي من اساليب التكيف الفاعلة، والتي يمكن استخدامها في الكثير من مواقف التوتر و القلق في المواقف الحياتية الضاغطة، فالتسامح هو جزء اساسي للحفاظ على العلاقة القوية بين الأفراد ومن عوامل الأساسية لتحديد الإستقرار النفسي و الإلتزان الإنفعالي. (Ogurlu, Sarıçam,H,2018,p2843.)

و كذلك مساعدة الأفراد على الإفتاح على الخبرة و التخلص من الضغوط النفسية، و يرتبط التسامح كما يشير البقمي بسمات الشخصية حيث يتضمن العديد من السلوكيات و المشاعر التي تشجع الفرد على التسامح و تهيئته نفسيته وهو ما يحدد القبول الإجتماعي. ( الحموري،2020،ص145)

### 5-6 الواقعية:

ان تركيز الفرد على الجوانب الإيجابية، و تعامله بصورة افضل مع المواقف السلبية يعتبر إحدى القوى الإنسانية، فبينما يظهر في الواقع ان الحالات الإنفعالية الإيجابية و الحالات الإنفعالية السلبية، تستمر في التآرجح في نمط دوري من موقف الى اخر، فإن المحك الذي يبدو اكثر مصداقية لواقعية الفرد، و التي تقوم على تنمية الإستعدادات الشخصية نحو الثقة بالنفس والشعور بالتماسك الذاتي و التصميم الذاتي و الحكمة و التفاؤل والإيمان والأمل من ناحية وتجنب الميول الدائمة المرتبطة بالعجز المتعلم و الخضوع و اليأس.

كما انها تعود الفرد على مواجهة التحدي فقد بينت نتائج دراسات عدة ان التعرض للأحداث السلبية يسهم في بناء شخصية قوية مثل الثقة بالنفس، الإبداع، الشعور بالتماسك، والقدرة على القيام بالأعمال الشاقة، والتي تكون اساسية في الإحتفاظ لمدة اطول بالثبات الإنفعالي و تحدي الواقع.

كما يشير بُعد الواقعية و علاقته بالمرونة النفسية يشير الى اساليب الإنسان للتغلب على العقبات او الإنتصار على المعيقات او الخروج بنجاح من المحن الضاغطة و هو ما يعكس المرونة التي تسمح للفرد بالإحتفاظ بالتوازن في العالم الخارجي هذا من جهة و من جهة ثانية فإن تحكم الفرد في

البيئة هو مفتاح لتحقيق الواقعية و تحقيق المرونة بما يتضمن ذلك ادارة التحديات المحيطة بالفرد و التحكم في القدرات لإعداد بيئات مناسبة لحاجات الفرد الشخصية من خلال بذل الجهد الشخصي و هذا يحدث في السياقات كلها في العمل، الأسرة و المجتمع المحلي..، فالبيئة هي نوع من التحديات المستمرة و بعد لثبات الواقعية المرنة. (معمرية، 2019، ص 118-120)

### 7-5 الإستقلال:

هو قدرة الفرد على قول لا في الوقت المناسب في حالة مواجهة الحدث الضاغط، و هو يشمل عمل توازن بينه و بين الأفراد الآخرين و يتكيف بينهم بحيث يعي حقوقه وواجباته، فالشخص المستقل يقول بوضوح لا عندما يكون مناسباً أكثر مما يكون عليه من كونه سهلاً او بسيطاً في حالة مواجهة الحدث، و ان الإتجاه الإيجابي و المتفائل فيه يكون حاضراً دائماً و هذا البعد مرتبط بالفروق الفردية و القدرة على مواجهة الأحداث. (السكيك، 2012، ص 28)

### 6- بناء المرونة النفسية:

إن المرونة النفسية مهارة وقدرة ويختلف الأفراد فيما بينهم فلكل فرد قدراته العقلية لسماته الشخصية وتقبله وتفكيره الإيجابي وقدرته على الإبتكار في حل مشاكل حياته، ويختلف الأفراد في استجاباتهم للصدمات او لأحداث الحياة الضاغطة فإن الطريقة التي تتناسب مع شخص معين قد لا تتناسب مع شخص آخر ويستخدم الأفراد استراتيجيات تأقلم او مواجهة اوت وافق متنوعة. تعد طرق بناء المرونة النفسية احد المواضيع الخصبة التي لا بد من التطرق لها وهي على النحو التالي:

- بناء روابط اجتماعية قوية : فالعلاقات الإجتماعية الإيجابية بين الأسرة والأصدقاء من أهم المتطلبات لبناء المرونة النفسية وتقبل الدعم ممن نحبهم يقوى المرونة النفسية.
- تجنب رؤية الأزمات عن انها مشكلة يصعب حلها: يجب أن يدرك الفرد أن المستقبل أفضل ويلطف من مشاعر الألم والكآبة الناتجة عن المصاعب التي تواجهه.
- تقبل التغيير واعتباره جزء من الحياة: تقبل الأوضاع والضغوط التي لا يمكن تغييرها للإهتمام بالظروف الأخرى التي يمكن تغييرها والتحكم فيها.
- تحديد اهداف و التحرك نحوها: عن طريق وضع اهداف واقعية قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات و قدرة الفرد.

- اتخاذ قرارات حاسمة: التعامل مع المواقف الصادمة بأقصى ما نملك من طاقة و إمكانات واتخاذ قرارات صارمة للمواجهة والتصدي الفعال الإيجابي.

- تنمية الذات و مواجهة الصدمات بكل قوة و فعالية. (زيدان، 2021، ص 359)

كما يشير العديد من الباحثين منهم (Geroge) و (Murphy) و (Schooler) و (Folkman) الى وجود استراتيجيات لبناء مرونة نفسية و تحدي الضغوط ، هي على النحو الآتي:

### 6-1 الاستراتيجيات الموجهة نحو الإنفعال:

و التي تستخدم عندما يقيم الفرد انه لا يوجد شيء يمكن تعديله في الظروف البيئية المؤذية، المهددة او المتحدية، و تتضمن هذه الإستراتيجيات محاولات الفرد للتخفيف من التوتر او الضغط الناتج عنها و تحوي هذه الإستراتيجيات:

- اخذ المسافة او الابتعاد: كأن يتوقف الفرد عن التفكير في الوقف الضاغط و يهتم في نشاطات اخرى.

- التحكم في الذات: و ذلك بضبط الإنفعالات الناتجة عن الموقف.

- اعادة التقويم الايجابي: و ذلك بتغيير معنى الموقف الضاغط و اعطائه تفسيراً اخر اكثر ايجابية مما يؤدي بالفرد من تحويل التهديدات الى تحدي.

### 6-2 الإستراتيجيات الموجهة نحو المشكل: تستعمل لحل المشكل :

- المقاومة بالمواجهة: و ذلك بتحديد المشكل و بالبحث عن الحلول البديلة، ثم إختيار الإستراتيجية المناسبة و تطبيقها.

- البحث عن السند الإجتماعي: تكون بطلب النصيحة و المساعدة من الآخرين في التعامل مع الوضعية.

- التخطيط لحل المشكل: ويشير الى العملية المعرفية التي يستند اليها الفرد في التخطيط لحل

مشكل ما. (رمزي، 2019، ص 304)

### خلاصة

يعد تطوير بحوث في مجال مرونة النفسية و المتغيرات المرتبطة به شيء بالغ الأهمية بإعتبار ان المرونة النفسية تنشأ نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة المحيطة به من خلال الخبرات التي يمر بها والتي منها العوامل البيئية، الإجتماعية، السياسية والإقتصادية...التي تؤثر في الفرد لذا تعد المرونة النفسية حاجة اساسية لبناء الشخصية من حيث جذوره و تمتد من الطفولة وتستمر حتى الشيخوخة من خلال جميع المراحل العمرية التي يمر بها الفرد وهذا ما ابرزته نظريات والنماذج التي سبق طرحها في هذه الدراسة.

## الفصل الثالث: إدارة الأزمات

تمهيد

- 1- مفهوم الأزمة
  - 2- العلاقة بين الأزمة و بعض المصطلحات الأخرى
  - 3- خصائص الأزمات
  - 4- أسباب الأزمات
  - 5- أنواع الأزمات
  - 6- مفهوم إدارة الأزمات
  - 7- نماذج و نظريات إدارة الأزمات
  - 8- إستراتيجيات إدارة الأزمات
  - 9- فريق إدارة الأزمات
  - 10- مفهوم الإدارة بالأزمات
  - 11- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالازمات
  - 12- مراحل صناعة الأزمة
- خلاصة

### تمهيد:

إن من بين أهم العناصر التي لا بد من التركيز عليها في وقتنا الحالي عند إنشاء مؤسسة الحرص على وضع خطة مدروسة بشكل جيد لإدارة الأزمات في المؤسسة، بحيث يجب ان تكون بالقدر الكافي الذي يجعل المؤسسة تتجو من أي أزمة قد تودي بها و بنشاطها، خطط إدارة الأزمات هذه من الضروري ان تصمم من طرف مختصين في مجالات عدة في المنشأة، كما لا بد من تحديد فريق العمل كل حسب دوره المحدد له مسبقا للتدخل أثناء الأزمة. في هذا الجزء من الدراسة سنفصل في مفهوم هذا المصطلح بشكل أوسع مع طرح كافة العناصر المتعلقة به.



1- مفهوم الأزمة:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء للمريض خلال مدة قصيرة وإما موته، وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان. (السكرانة، 205، ص 21)

أطلق الصينيون القدماء على كلمة الأزمة اسم (Wei-Ji) وهي كلمة مكونة من مقطعين: المقطع الأول هو خطر والثاني يعني فرصة، ويقصد بذلك أن الأزمة خطر يهدد المنظمة وفرصة لا بد من اغتنامها للتجديد والتطوير. (حمدات، 2007، ص 47)

الأزمة هي لحظة حاسمة ودرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد و؟؟ الأسباب بالنتائج ( الأزمة تتطوي على مجهولات كثيرة). (عليوة، 2000، ص 13)

ويعرف مورو وكوتمان (1995) Muro and Kottman الأزمة بأنها: نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف، ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها هي:

- يعيشون حدثاً فجائياً خاصاً.

- يدركون الحدث على أنه تهديد ومثير للقلق والغضب.

- تكون استجاباتهم للحدث غير منتظمة وغير فعالة.

- يقومون بتطوير استراتيجيات مواجهة لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه (كامل،

2003، ص 19)

وينظر مدراء قطاع الصناعة والأعمال التجارية إلى الأزمة على أنها اضطراب في الأعمال التجارية مما يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والضرر بصورة عامة وفقدان الثقة وانخفاض القيمة في السوق.

أما لأغراض الإدارة التنظيمية العامة اعتمد التعريف التالي: أن الأزمة هي نقطة حرجة تتطوي على تهديد يمكن أن يثقل كاهل نظام راسخ، وبحكم التعريف هي حدث متطرف يهدد وجود المنظمة والديها القدرة على إحداث إصابات، وفيات، خسائر مالية، أو الإضرار بسمعة المنظمات، تضع الأزمة وجود المنظمة في حد ذاتها على المحك من خلال تهديد سمعتها وقابليتها للمضي قدماً، ويمكن أن تهدد الأزمة أيضاً القيم الأساسية والنظم التي تحافظ على استدامة الحياة في المنظمة. (P3،

(Turgecon, 2019)

الأزمة هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل, فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل قد يؤدي إلى نتائج مرغوب أو غير مرغوب فيها. (P15, fink ,1986)

## 2- العلاقة بين الأزمة وبعض المصطلحات:

### 2-1 المشكلة:

المشكلة هي عائق ومانع يحول مون الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه فهي تؤدي إلى حالة عدم التوازن في الأجهزة النفسية للفرد مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير, لعلاقة بين المشكلة والتفكير تأخذ شكل علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير. (الأشقر، 2010، ص15) وهي أيضا حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. (عبد العال، 2009، ص15) وتتمثل العلاقة بين المشكلة والأزمة في النقاط التالية:

- إن الأزمة مرتبطة بالمشكلة, بل إن بداية الأزمة تكوم من مشكلة ما, وعدم السيطرة على هذه المشكلة يقود إلى ارتفاع شدتها وقوتها, لذا فالمشكلة مرحلة من مراحل لأزمة. (خبراني، 2014، ص15)
- إن الكثير من المشاكل يمكن التنبؤ بها ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل سواء بمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية, أما بالنسبة للأزمات فأم كثيرا منها أو معظمها لا يمكن التنبؤ بها, كما أن عنصر المفاجأة هو العامل المسيطر على حدوثها ونتائجها. (الأشقر، 2010، ص12)
- كل أزمة في حد ذاتها مشكلة, ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة. (أبو عزيز، 2010، ص12)
- المشكلة تحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها بجانب القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عنها, أما الأزمة فإن دورة حياتها تمر سريعة للغاية فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها لندة طويلة. (الأشقر، 2010، ص12-13)

### 2-2 الكارثة:

وهي أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات, وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها, وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا. (عليوة, 2001, ص12)

الكارثة حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية وفي سرعة الإعداد للمواجهة وتعم الفوضى وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات. (الخضيري، 2017، ص26)

المفهوم	الأزمة	الكارثة
أوجه المقارنة		
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وتصاحبها خسائر مادية ومعنوية	غالبا بشرية وأحيانا طبيعية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عالي	تفاوت في الضغوط حسب نوع الأزمة
المعوقات والدعم	أحيانا وبسرعة	غالبا ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

الجدول (01) الفرق بين الأزمة والكارثة. (أبو شعيرة, 2015, ص،35)

### 3- خصائص الأزمات:

- في بداية كل أزمة هناك شيء واحد مؤكد, لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط لكن الأزمة بشكل عام تتصف بالخصائص التالية:
- **المفاجأة:** تدخل مكتبك في الصباح لتجد جهاز الكمبيوتر قد توقف عن العمل لتضيق كل الخطط والمعلومات التي قضيت في إعدادها أسابيع طويلة.
- **نقص المعلومات:** لا تعرف من المتسبب ولا كيف تتصرف, كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة.
- **تصاعد الأحداث:** تتوالى الأحداث لتضيق الخناق عليك, فالجهاز لا يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة إليه, وجدار المدرسة لا يسقط إلا والطلبة في الداخل...
- **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدراتك وتوقعاتك وتشد عن الروتين العادي للمؤسسة.
- **حالة الذعر:** حيث تصدر عن المدير ردود عنيفة فينهى خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة, أو يعمد إلى التشاجر مع معاونيه, أو يقدم استقالته.

- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة الشركة وأصولها في غمضة عين، وهناك لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً. (ألبريخت، 1998، ص 1-2)
  - التهديد السريع للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري وسمعة وكرامة متخذ القرار.
  - التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة. (زيادة، 2012، ص 12)
  - نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
  - تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة. (الزعبي، 2014، ص 381)
  - مواجهتها تتطلب الخروج عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات المفاجئة. (أبو شعيرة، 2015، ص 37)
  - الأزمة تجهز وتخلق وتصنع في جو خفي وفي بيئة سرية وفي أجواء معتمة لا يستطيع الإنسان معرفتها إلا بواسطة التفكير الهادف والإبداعي والابتكاري. (الحري، 2012، ص 110)
- 4- أسباب الأزمات:

الأزمات أنماط و أنواع عديدة و هي تصنف عالمياً إلى طبيعية (بيولوجية، مناخية جيولوجية، كونية) و من صنع الإنسان (إرادية و غير إرادية) و يمكن التنبؤ بوقوع بعضها و لكن رغم ذلك فمن المستحيل منع وقوعها و كل ما يمكن ان نفعله هو ان نستعد بشكل افضل لنواجه تحقيق احتمالات وقوعها، بعكس الازمات التي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما وقعت و لكن نسعى لمنع حدوثها. و عبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة، و لكل أزمة مقدمات تدل عليها و شواهد تشير إلى حدوثها و أياً ماكان، فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات و يمكن بلورتها فيما يلي:

\* سوء الفهم: يمثل أحد أهم أسباب نشوء الأزمات نتيجة لنقص في المعلومات و التسرع في إصدار القرارات.

\* سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب للمعلومات التي تم الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الإتجاه الذي إتخذه القائد.

- \* **سوء التقدير و التقويم:** و هي اكثر اسباب حدوث الأزمات في كافة المجالات من خلال جانبيين هما: المغالاة و الإفراط في الثقة في النفس على مواجهة الطرف الآخر، و سوء تقدير قوة الطرف الآخر و التقليل من شأنه، و من ثم تكون النتيجة الإستهانة بالطرف الآخر في الوقت الذي يستغل فيه و يشتد خطره، و في إطار غياب المعرفة الكاملة عنه يحدث التخاذل الذي يستغله الطرف الثاني.
- \* **الإدارة العشوائية:** و هذا النوع يعمل ليس فقط كمسبب و باعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل و تشجيع الإنحراف، و الإعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء و إفتقاد الرؤية المستقبلية.
- \* **الرغبة في الإبتزاز:** و يقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغوط نفسية و مادية لإجباره على القيام بتصرفات شديدة الخطأ و الضرر.
- \* **الإشاعات:** و هي أهم مصدر من مصادر الأزمات، حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين يتم توظيفها من خلال إستخدام حقائق حدثت فعلا و ملموسة. (السيد، 2000، ص 28-29)
- \* **اليأس:** و يعد من أخطر مسببات الأزمة، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار، مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير و الأستسلام للرتابة. مما يؤدي الى إنفصام العلاقة بين الفرد و الكيان الإداري و تبلغ الأزمة ذروتها عندما يحدث هذا الإنفصام.
- \* **إستعراض القوى:** و هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة و القوية، و يطلق عليه أيضا مصطلح ممارسة القوة و إستغلال اوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة للحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنين معا.
- و يبدأ بعملية إستعراضية للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة من العوامل الغير منظورة فتحدث الأزمة. و من ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث و تراكم النتائج.
- \* **الأخطاء البشرية:** و تتمثل هذه الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، إختفاء الدافعية للعمل، تراخي المشرفين، إهمال الرؤساء، إغفال المراقبة و المتابعة، و إهمال التدريب.

\* **الأزمات المخططة:** حيث عمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، و من خلاله تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.

\* **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر الى هذا العمل من زاويته، و التي قد تتوافق مع الطرف الآخر.

\* حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، و من هنا يقوى تيار الأزمة. (اللامي. العيساوي، 2015، ص31-32)

### 5- أنواع الأزمات:

إن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، هادئة، كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، أما في حال غياب مثل ذلك التوحيد فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة، ومن ثم سيظفر أولئك المناقشون ب لاشيء، تصنف الأزمات كالآتي:

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع.
- أزمة متوسطة.
- أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم والضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام. (السكرانة، 2015، ص30-34)

قد تكون أزمات فجائية، وهي أزمات غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

وهي أزمات تتسم بالتكرار وأنها تحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدثها وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية، والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء والمواسم الاقتصادية كالرواج والكساد. (ماهر، 2007، ص33)

- الأزمة المترامية، وهي أزمة يمكن توقع حدوثها، وإن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من آثارها قبل أن تصل إلى مرحلة واسعة، ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات. (العيسوي، اللامي، 2015، ص22)
- أزمة مادية تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل معه والنتائج المترتبة عليه.
- أزمات معنوية، وهي أزمات ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء ولذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات نظرا لأنه غير ملموس وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني وغالبا ما تضم الأزمة الواحدة النوعين السابقين. (الحارثي، 2011، ص15)
- في حين أن روزن **Rosen 1996** قام بتصنيف الأزمات على النحو التالي:
- أزمات نمائية **développemental**: كالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل الحياة التي تمر بها أو الفترة التي تمر بها لحظات محددة واضحة.
- أزمات موقعية **Situational**: تسمى أيضا أزمات عرضية غير مقصودة مثل فقدان العمل أو الحادث أو سطو.
- أزمات معقدة **Complex crises**: هذه ليست جزءا من خبراتنا اليومية أو من المعرفة المجتمعية لذلك نجد صعوبة في مواجهتها وتشمل الصدمة الخطيرة، الأزمات المرتبطة بالمرض العقلي، الضغط والانعصاب التالي للصدمة الأزمات المعقدة والموقعية والموقفية وأزمات النمو. (كامل، 2003، ص24)

#### 6- مفهوم إدارة الأزمات:

- هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا والمدربين تدريباً خاصا والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (درباس، 2012، ص38)
- عرفت على أنها مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المديرون أن يقودو نقطة التحول هذه إلى الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الأزمات. (جاسم، 2011، ص124)

إدارة الأزمات علم وفن مواجهة التغييرات والظروف الطارئة والحرجة بعقلانية وموضوعية والاستخدام الصحيح للموارد النادية والبشرية فضلا عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات. (السويدي, 2015, ص268)

هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها, عم طريق اتخاذ التدابير اللازمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (عياصرة, 2008, ص87)

إدارة الأزمات هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفعالية مع العمليات الموقفية الشريطية, وإن يكوم الهدف العام من ذلك هو: تقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة, أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة. (أبوفارة, 2009, ص59)

#### 7- نماذج و نظريات إدارة الأزمات:

##### 1-7 النموذج النظري لمتروف وألبسلان:

• يميز النموذج النظري لمتروف وألبسلان (2003) بين سبعة أنواع من الأزمات: المادية الشخصية, الجنائية الخارجية, المعلوماتية, الطبيعية, الاقتصادية والمتعلقة بالسمعة, وتتلاءم هذه الأنواع السبعة من الأزمات مع الفئات الباحثين الثلاث الشاملة من الحوادث العادية (الأزمات الاقتصادية, الأزمات المادية, وأزمات الموظفين), الحوادث الغير طبيعية (الأزمات الجنائية, وأزمات المعلومات, وأزمات السمعة) والحوادث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق.

وأكد متروف وألبسلان (2003) أنه ليس من الضروري ولا من الممكن أن تخطط الشركات لكل كارثة يمكن لأن تؤدي إلى أثر سلبي. بدلا من ذلك, أوصى أنه على أصحاب الأعمال التجارية والمدراء التركيز على إدراج أزمة واحدة على الأقل من كل نوع من الأنواع السبعة في جهودهم التخطيطية لإنشاء حافظة أزمات والبدء في النظر إلى مواطن الضعف التي قد تتجاوز الحدود. (38, Williams, 2016)

• المرحلة الأولى التي قدمها متروف 1994 هي الكشف عن أو التقاط الإشارة, الكشف عن الإشارة هو تحديد المنظمة لعلامات الإنذار المبكر التي غالبا ما تكون محددة ومعروفة من قبل الأزمات.

ومن خلال التعرف على الإشارات, قد تتخذ المنظمة خطوات لتجنبها وهي خير وسيلة لإدارة الأزمات.



أما المرحلة الثانية هي التحقيق والوقاية، وتشمل مراجعة عمليات الإنتاج والتصنيع في المنظمة إلى جانب المنتجات والخدمات المؤثرة التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمة، ومن الأمثلة على ذلك المنتجات الغير آمنة أو انسكاب المواد الكيميائية، أو سوء الإدارة المالية.

المرحلة الثالثة من النموذج هي احتواء الضرر والتي تعني الاستجابة للأزمة للحد من تأثيرها على المنظمة من خلال تصاعد شدتها وخطورتها أو انتشارها في أقسام أخرى من المنظمة.

المرحلة الرابعة هي التعافي وتتكون من إجراءات استمرارية العمل لاستعادة وظائف الأعمال العادية والحفاظ على العملاء الحاليين، وإعادة المنظمة إلى العمل على شبكة الانترنت.

المرحلة الخامسة والأخيرة هي التعلم وتدعو إلى مراجعة ونقد الأزمة التنظيمية لمعرفة ما تم بشكل جيد وما يحتاج إلى التحسين، مما يؤدي إلى التعلم من الأزمة حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة بشكل أفضل في الأزمة المقبلة. (turgeon ,2019 ,p30)

### 7-2 نموذج فينك:

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة، ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بما يأتي قبل وقوع الأزمة:

\* أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة.

\* أن تطور خطة لإدارة الأزمات.

أما بعد الحصول الأزمة، فأن على الإدارة أن:

\* تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة.

1- أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة.

2- تعمل أخيرا على إدارتها بصورة سريعة.

### 7-2-1 منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة Pre-orsis:

- التنبؤ بالأزمة crisis forecasting:

للتنبؤ بالأزمة (وفقا لهذا النموذج) فأن أسلوب fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية

هي:

أ- قيمة أثر الأزمة (CIV) Crisis impact value:

إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع "أسئلة ماذا لو What if questions"، ويفضل أن تتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي من الممكن أن

- تحدث للمنظمة، ويعد طرح هذه التساؤلات من المهام الأساسية في التنبؤ بالأزمة وفي ضوء الموقف الافتراضي الذي تبنيه الإدارة على أساس إجابة الأسئلة المتعلقة بالتنبؤ بالأزمة، فإن الحاجة تبرز لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة (CIV)، ومعنى ذلك قياس الخراب والدمار والآثار السلبية التي تتجم عن الأزمة فيما لو لم يتم اتخاذ أي تصرف أو إجراء لمواجهة ومنع وإدارة هذه الأزمة.. ومن أجل اشتقاق قيمة أثر الأزمة فإنه ينبغي إثارة التساؤلات الخمسة الآتية المتعلقة بالأزمة المتوقعة:
- ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة في المنظمة (إذا تمكنت الأزمة من التفشي والانتشار ونشر المخاطر في المنظمة بصورة متسارعة وبكثافة)؟
  - إلى أي مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة إلى علم الجهات خارجية (مثل وسائل الإعلام وبعض الوكالات الحكومية)؟
  - إلى أي مدى يمكن أن تتضارب وتتعارض الأزمة مع الأعمال العادية والجوهرية للمنظمة؟
  - إلى أي مدى يمكن أن تتأثر وتهتز سلبا الصورة الذهنية للمنظمة والصورة الذهنية لإدارتها في ظل الأزمة المحتملة.
  - إلى أي مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب والأذى بالمستوى الأدنى **Bottom line** من المنظمة في ظل الأزمة؟

وللوصول إلى قيمة رقمية لقيمة أثر الأزمة فإنه يتم إعطاء كل سؤال قيمة رقمية تتراوح بين صفر إلى 10 (بحيث تعبر قيمة الصفر عن أدنى إجابة وتعبر قيمة الـ 10 عن أعلى إجابة)، ثم يتم جمع القيم الخمس الناجمة عن إجابة كل سؤال (وأعلى قيمة لهذا المجموع هي 50)، ثم يجري تقسيم هذه القيمة على الرقم (5)، ويجري تحديد هذه القيمة على تدرج عمودي يمثل مستويات قيمة إثر الأزمة.

ب- عنصر الاحتمالية **Probability factor**:

يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر والـ 100% للتعبير عن الاحتمالية، أي يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية، ويتم وضع هذه القيمة الاحتمالية على محور أفقي يتراوح تدرجه بين (صفر-100)، وتوضح قيمة أثر الأزمة على محور العمودي الذي يتراوح تدرجه بين (صفر-10) والمحوران معا يشكلان باروميتر الأزمة **crisis barometer** ويمكن أن تستفيد الإدارة من باروميتر الأزمة في تحديد مستوى خطورة الأزمة المرتقبة، على سبيل المثال قد تكون قيمة للأزمة مرتفعة (أكبر من 5)، وقيمة عنصر الاحتمالية مرتفعة (أكبر من 50%) وهذا يعني أن الأزمة المرتقبة هي أزمة على درجة عالية من الخطورة، وتقع في المجال الأحمر، وهذا

يضع على عاتق فريق إدارة الأزمات في المنظمة مهمة صعبة للبحث بحذر وحرص شديد عن أساليب بديلة متعددة لإنقاذ المنظمة من الخطر.

### ج- درجة التأثير Degree of influence:

ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن، ومن جانب آخر، فغنه ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة بحيث يتم تحديد فيما إذا كانت درجة التأثير جوهرياً **Significant** أو غير جوهرياً، وتصبح الإدارة قادرة على إجراء هذه القياسات بحكم معرفتها وخبراتها في التعامل مع الأزمات، وفي كثير من الأحيان ينجح فريق إدارة الأزمة في تحويل المخاطر **Dangers** إلى فرص حقيقية

### .Ceportunities

### د- تكلفة التدخل لإدارة الأزمة:

لابد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة، فإذا كانت تكلفة التدخل أعلى من التكاليف المترتبة على حصول الأزمة فإن الإدارة قد تسمح لهذه الأزمة أن تحصل، ولكن التكاليف التي ينبغي مراعاتها هنا تنقسم إلى قسمين هما:

- **التكاليف النقدية المادية Hard Cash Costs:** هذه التكاليف تتجسد في جميع التكاليف التي تدفعها أو تخسرها المنظمة من أجل منع وتجنب الأزمة.
- **التكاليف النقدية المعنوية Soft Cash Costs:** تتجسد في الخسائر المترتبة على وقوع الأزمة، مثل الأضرار التي تلحق بسمعة المنظمة **Organization reputation** والصورة الذهنية للمنظمة.

### 1- التخطيط للتعامل مع الأزمة Crisis Planning:

إن الإعداد **Preparedness** لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل موقف الأزمات، ومن الضروري أن يكون لدى المنظمة خطط محدثة **Updated** وعملية **Workable** وأن تحقق هذه الخطط للمنظمة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب التعامل مع الأزمة المرتقبة قبل وقوعها. إن خطة إدارة الأزمة يجب أن تتضمن على:

- قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

- إجراءات وتصرفات محددة ومفصلة للتصرف بموجبها إزاء كل نوع من أنواع الأزمات ضمن مجريات الأحداث في مواقف الأزمات المفترضة.

- تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمة، وهؤلاء هم فريق إدارة الأزمات، ولا تكون مهمتهم وضع الخطط واتخاذ القرارات الحرجة فقط، بل يقومون أيضا بتنفيذ الخطط والقرارات والإشراف على تنفيذها، وينبغي تخصيص فريق لكل نوع من أنواع الأزمات المرتقبة، أو فريق عام لإدارة الأزمات على اختلاف أنواعها، كما ينبغي توفير البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بفريق إدارة الأزمات، على أن يتضمن أرقام هواتف العمل وهواتف الفريق خارج العمل حتى يمكن الوصول إليهم خارج أوقات الدوام الرسمي، ويجب تحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار.

- يجب أن تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمات من جهة، وأفراد تم اختيارهم بحكم اختصاصهم (مثل متخصصين في القدرات الفنية ومتخصصين في الموارد البشرية ومتخصصين في الإدارة المالية...) ويتم الاتفاق على كيفية معالجة كل نوع من أنواع الأزمات.

وهناك مجموعة من التساؤلات لتطوير خطة فاعلة لإدارة الأزمة، ومن أهم هذه التساؤلات:

- من المسؤول عن تحذير وإبلاغ العاملين بكل المستجدات المتعلقة بالأزمة والتعامل معها؟
- من يمثل الطاقم الخلفي للإدارة؟
- من المسؤول عن الاتصال والتعامل مع وسائل الإعلام؟
- من هي الجهات والوكالات المحلية أو الوطنية التي قد تحتاج المنظمة إلى تبليغها بالأزمة وتطوراتها وتداعياتها؟

• ما هو الدور الإعلامي وغير الإعلامي الذي يلعبه موظفو الاستعلامات والاستقبال في ظل الأزمة؟

- كيف يرد موظفو الاستعلامات والاستقبال على استفسارات الزبائن والجمهور؟
- هل من الضروري أن يتقن موظفو الاستعلامات والاستقبال أكثر من لغة؟ وما هي اللغات المطلوبة؟

• هل يعمل موظفو الاستعلامات والاستقبال مع من يجب أن يتصلوا داخل المنظمة للإجابة على تساؤلات محددة في أثناء الأزمة؟

- كيف يتصرف موظفو الاستعلامات والاستقبال ويردون على التساؤلات المتعلقة بالإشاعات والأقوال؟

- ما هي خطة المنظمة لمواجهة الأزمات والتعامل معها؟
- من هو المتحدث باسم المنظمة في ظل الأزمة؟ هذا الشخص تختلف باختلاف طبيعة الأزمة ولكن ينبغي تعيين شخص قادر على الصمود أمام ضغوط الصحافة، إذ أن هناك صحافة تميل إلى

تضخيم الأمور وطرح أسئلة نارية، وهنا ينبغي أن يكون المتحدث باسم المنظمة قادراً على شرح المواقف، وقادراً على الدفاع عن المنظمة بالمنطق والأدلة والبراهين وليس بالأساليب العاطفية.

### 7-2 2 منظور نموذج فينك Fink أثناء الأزمة During crisis :

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمات المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المنظمات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة عن طريق عقد ورشات عمل لاختبار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعة على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند حصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة. إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة (التنبؤ بالأزمة ووضع خطة شرطية للتعامل معها) تكتشف أن الكثير من الأزمات يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات.

وأهم هذه المهام:

- 1- تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة.
- 2- تحديد وعزل الأزمة بصورة سريعة.
- 3- إدارة هذه الأزمة بصورة سريعة.

وفيما يلي توضيح لهذه المهام:

#### أ- تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة:

- إن الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمة التي وقعت وحصلت فعلاً هي تحديد هذه الأزمة بدقة وسرعة، والدور الأساسي للغدارة هو تحديد الأزمة الحقيقية،
- إن الأسلوب الأمثل لتحديد وتشخيص الأزمة يكون من خلال طرح التساؤلات الآتية:
- هل هناك فرصة وحظ في أن هذا الموقف -إذا ترك- سوف لن يتفشى بصورة عميقة وكبيرة في المنظمة ولن تزيد كثافة الأزمة فيها؟
  - هل هذه الأزمة ستتسبب في اهتمام غير مرغوب فيه من جانب أطراف خارجية (مثل وسائل الإعلام وبعض الجهات والوكالات الحكومية)؟
  - هل هذه الأزمة ربما تتداخل وتتضارب مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة وتؤثر في بعض أو كل سلوكياتها؟

• هل الأزمة ستجعل المنظمة وإدارتها تبدو في صورة سيئة للبيئة الخارجية (وخصوصا الزبائن والجمهور والمستثمرين) وتفقد مصداقيتها؟

• كيف تؤثر هذه الأزمة على الإدارة الإشرافية والعاملين؟

ب- فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة وسريعة:

إن تحديد الأزمة بدقة وسرعة في الخطوة السابقة يسهل على المنظمة أن تفصل وتعزل هذه الأزمة بنجاح، ويترتب على عزل الأزمة تخصيص وتحديد الفريق المختص للتعامل مع هذه الأزمة، إذ أن عدم عزل الأزمة (بعد تحديد طبيعتها) يؤدي إلى سحب العاملين إلى ممارسة مهام وواجبات بعيدة عن طبيعة عملهم، وبعد تحديد الأزمة وعزلها بسرعة ودقة، فإن الصورة تصبح أكثر وضوحاً ويصبح لدى فريق إدارة الأزمة فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات الواجب اعتمادها تجاه الأزمة.

ج- إدارة الأزمة بصورة سريعة:

إن نجاح المنظمة في تحديد الأزمة بسرعة ودقة، ونجاحها في فصل وعزل هذه الأزمة، يجعلها قادرة على أن تدير هذه الأزمة بقدر أعلى من النجاح، وتعمل الإدارة الناجحة للأزمة على تحويل سوء الحظ والتهديدات والمخاطر إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تعظيم قيمة المنظمة. ويتطلب نجاح المنظمة في إدارة الأزمة عدم السماح لهذه الأزمة بالتداخل مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة، وعدم السماح لهذه الأعمال الاعتيادية بالتداخل مع الحلول المقترحة للأزمة. وفي هذه المرحلة فإنه ينبغي وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ، ومنح فريق إدارة الأزمة الصلاحيات الكاملة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة، ويعتمد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه الخطة على عوامل متعددة أهمها قدرات فريق إدارة الأزمة، ومدى الاستجابة لتعليمات وتوجيهات هذا الفريق، وتحذر دراسات كثيرة فريق إدارة الأزمة من التصرف بنزوة إدارية وباندفاع عاطفي لا يستند إلى أسس علمية، وتحذر أن يقع هذا الفريق ضحية شلل التحليل، وفي أثناء هذه المرحلة فإن فريق الأزمة قد يجرب أكثر من أسلوب، ولكن هذه التجربة ينبغي أن لا تكون عشوائية بل في ضوء دراسات وأسس تحليلية متينة. (أبو فارة، 2009، ص 198-201)

### 3-7 نموذج سلة المهملات

يعرف نموذج سلة المهملات المقترح من قبل كوهين وأولسن **cohen**، 1972 على أنه توصيف جيد للاختيار التنظيمي. ويصف كوهين وزملاؤه هذا النموذج بأنه "العلاقات المتبادلة بين أربعة عناصر أساسية":

أ) المشاكل: ذات أنواع مختلفة، تتطلب كلها الاهتمام.

(ب) الحلول: يوجد حل لمشكلة ما.

(ج) المشاركون: يتغيرون باستمرار، ويشاركون في العملية على مستويات مختلفة.

(ح) فرص الاختيار: إنها "المناسبات التي يُتوقع فيها من المؤسسة أن تنتج سلوكًا يمكن أن

يسمى قرارًا"

تعتمد أئينا (1983) بأن نموذج سلة المهملات هذا يناسب واقع اتخاذ القرارات في الأزمات المتأتية من القتال العسكري، كما أشار بوك (1986) إلى توافق اتخاذ القرار وقت الأزمات مع نموذج صندوق القمامة ذلك لأنه، ونظرًا للشك والتعقيد وضغط الوقت السائد في عملية اتخاذ القرار وقت الأزمات، يجدر على صناع القرار، سواء أكان مشاركا متردداً أو مندفعاً، العمل معاً لوضع تصور للمشكلة وجمع الحلول الممكنة ضمن امكانية الاختيار المتاحة. وبالتالي، يبدو أن نموذج سلة المهملات هو الأنسب لاتخاذ قرارات الأزمات بفضل ميزته البراغمية.

ولتحديد مواطن قوة نموذج سلة المهملات يمكن شرح مثال إدارة أزمة حرائق الغابات، حيث يواجه صناع القرار الكثير من حالات الشك والتعقيد أثناء محاولتهم لاتخاذ قرار متعلق بهذه الأزمة. على سبيل المثال، يمكن أن تشتعل النيران في اتجاهات مختلفة، ويمكن استخدام أشكال مختلفة من الموارد لمكافحة جبهات اللهب المنتشرة كل منها على حدى ، كما يمكن تجريب حلول جديدة (مثل الاعتماد على السجناء). وتؤدي حالة عدم اليقين والتعقيد المتفاقمة بسبب ضيق الوقت إلى سيادة الفوضى و مجموعة غير مرغوب فيها من عناصر القرار والقرارات المتنافسة-مما يؤدي إلى خلق المزيد الارتباك والذعر. كما يصعب في هذا السياق اتخاذ قرارات روتينية منطقية لعدم وجود الوقت الكافي للبحث عن المعلومات المطلوبة بدقة ووضع قائمة شاملة للبدائل وتقييمها على نطاق واسع. ومع ذلك، يتعين على صانع القرار الاستجابة للوضع بأسرع ما يمكن ومراقبته عن كثب.

سمي هذا النموذج باسم نموذج "سلة المهملات"كون أن عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات تقوم على اتخاذ العديد من القرارات واقصائها بعضها إلى أن يتم التوصل إلى القرار السليم، حيث تقدم العناصر الرئيسية الأربعة التالية تصورا واقعيًا لعملية اتخاذ قرارات الأزمة في إطار هذا النموذج:

**1) المشاكل:** يسلط العنصر الأول الضوء على أنه غالباً ما تبرز العديد من المشكلات المختلفة الواجب حلها في أزمة واحدة. على سبيل المثال، أثناء وقوع حرائق الغابات، تبرز المشكلة الرئيسية التي تتعلق باحتواء الحرائق إلى جانب مشاكل أخرى ثانوية كإخلاء السكان وحماية الممتلكات (من الحرائق أو النهب) والبحث عن العمل التطوعي وشراء الموارد وتوزيعها.

**2) الحلول:** يوضح العنصر الثاني من نموذج سلة المهملات أنه قد يكون لدى صانع القرار أثناء وقوع الأزمة العديد من الحلول التي يمكن الاختيار من بينها من أجل التعامل مع مختلف المشكلات، وبالرجوع إلى مثال حرائق الغابات، هناك العديد من الحلول المحتملة لمكافحة النيران (على سبيل

المثال : الماء ، مثبطات الحريق، المروحيات، الجرافات) ، لإجلاء السكان المهددين (على سبيل المثال ، عن طريق المركبات الخاصة أو الحافلات العامة، بحرا أو جوا) ، والعمل التطوعي(مثل المتطوعين والحرس الوطني أو الجيش ورجال الإطفاء المحترفين والسجناء). غير أنه يصعب في بعض الأحيان على صناع القرار تحديد الحلول السليمة التي ينبغي اختيارها في التعامل مع مجموعة المشكلات الناجمة عن الأزمة. وحسب هذا النموذج، يمكن اختيار بعض الحلول ثم اقصائها مع مرور الوقت حسب الظروف، كما يمكن الاحتفاظ ببعضها كما هي إلى غاية نهاية الأزمة، أو إخضاعها لتعديلات مستمرة لتحقيق النتيجة المرجوة في التعامل مع الأزمة. وفي وقت الأزمة، عادة ما يفرض الوضع الراهن الحلول السليمة الواجب تبنيها أو التخلي عنها أو تعديلها أو الاستمرار فيها.

**(3) المشاركون:** يمثل العنصر الجوهري الثالث للنموذج الحالي أحد المجالات الإشكالية في إدارة الأزمات، فمن المفترض أن يكون صانع القرار المكلف بمسؤولية مواجهة الأزمة مؤهلاً بشكل كبير وألا يتم تعيينه بشكل عشوائي، وبالتالي يجب بذل الجهود القصوى لتعيين الشخص الأكثر كفاءة وقدرة على اتخاذ القرار في حالات الأزمات واعتبار هذه المهمة أولوية مثلى.

وعليه، فإن تهميش العنصر الثالث المتعلق بالمشاركين في نموذج سلة المهمات يمكن أن يؤدي إلى تعيين الأشخاص الخطأ أو غير المناسبين في اتخاذ الكثير من القرارات الحاسمة حول كيفية التعامل مع الأزمة، غير أن هذا لا يقصي إمكانية تعيين بعض صناع القرار غير المؤهلين للتعامل مع الأزمة، في ظروف قاهرة، خاصة عندما يستمر العمل لساعات طويلة مما يستلزم استبدال فريق العمل باستمرار. على سبيل المثال، لا يمكن لرجل الإطفاء المحترف إدارة أزمة حرائق الغابات لمدة 24 ساعة بدون توقف علما أن مدة الحريق قد تستمر لعدة أيام أو حتى لفترة أطول، وبالتالي سيضطر شخص ما إلى أخذ مكانه لتمكينه من أخذ قسط من الراحة، وإلا فلن يتمكن رجل الإطفاء المحترف من العمل بشكل فعال بسبب الإجهاد والتعب. يسلط هذا السيناريو الضوء على أهمية نموذج سلة المهمات في اتخاذ قرارات الأزمات.

**(4) فرص الاختيار:** يقدم العنصر الأساسي الأخير من نموذج سلة المهمات العديد من الفرص للجمع بين المشاكل والحلول واتخاذ القرار الأكثر عقلانية ومنفعة. غير أن ظهور عناصر جديدة أثناء تطور الأزمة يفرض اتخاذ قرارات جديدة غير متوقعة مما يفقد المؤسسة فرصة الاختيار بين الحلول المتاحة ومقدرتها على الاستجابة للقرار النهائي. وفي الحالات القصوى، قد لا تكون لصناع القرار فرصة الاختيار للتعامل مع الأزمة لضيق الوقت مما يجبر صانع القرار على الإنسحاب والإكتفاء بمشاهدة تطور سيرالأحداث، أي أن فرصة الاختيار في هذا الحالة هي ببساطة عدم القيام بأي شيء. علاوة على ذلك، قد تملئ خطورة الأزمة تنفيذ قرار واحد بسبب عدم توفر خيارات أخرى بين يدي صانع القرار.



مما سبق ذكره، يمكن القول أن العناصر الأربعة الرئيسية لنموذج سلة المهملات تساعد كثيرا في عملية صنع القرار أثناء الأزمات، ذلك لأن القرار المتخذ لا يجب أن يكون مثاليا بقدر ما يكون ملائما لطبيعة الحدث، حيث أن طرق تحديد الاستجابات الاستراتيجية تتنوع بتنوع شكل الأزمة وحدتها، كما هو موضح في مثال حرائق الغابات.

يجب الإشارة كذلك إلى أن نموذج سلة المهملات لا يتعارض مع السلوك العقلاني والنظام، ولكنه يركز على فكرة أن الضرورة الملحة للأزمة ومرونتها لا تسمح بتطبيق صيغة صارمة أو التقيد بإجراءات التنفيذ المعيارية. وعلى الرغم من النماذج المستخدمة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن اتخاذ قرارات الأزمة ينتج عنه ضغط ذو آثار وخيمة على صانع القرار، مما يعكس جودة القرار الذي تم التوصل إليه. (Aleid ,1999 ,37-38)

#### 8- استراتيجيات إدارة الأزمات:

استراتيجيات إدارة الأزمات تعني الطرق والأساليب التي ينتهجها رؤساء المنظمات و فرق إدارة الأزمات لمعالجة الأزمة والتحكم فيها، وتتحكم في بناء هذه الاستراتيجيات العديد من العوامل، منها طبيعة الأزمة، من صانع الأزمة أو أسباب ظهورها، من المستفيد من هذه الأزمة، وفي ما يلي سنعرض أكثر الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الأزمات.

#### 8-1-1 الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات:

هي الاستراتيجيات التي تم استخدامها وتطبيقها عبر العصور من طرف المنظمات والدول لحل الأزمات في ميادين مختلفة.

#### 8-1-1-1 إستراتيجية إنكار الأزمة:

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا يوجد إي أزمات، وأن الأوضاع القائمة تعتبر من أفضل الأوضاع، وأن الإنجازات التي تحققت غير مسبوقه، ويطلق على هذه الطريقة التعنيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط.

#### 8-1-2 إستراتيجية كبت الأزمة:

تتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أم تنفيذ من خلالها قوى صنع الأزمة، وإفقادها زعاماتها وقادتها ومفكرها ومنظريها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة.

#### 8-1-3 إستراتيجية بخس الأزمة:

محور هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفعالية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بالطرق المختلفة.

#### 8-1-4 إستراتيجية تنفيس الأزمة:

يطلق على هذه الإستراتيجية أيضاً تنفيس البركان، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، ولهذا فإنه يتعين لتنفيس الأزمة إجراء فتحات جانبية حول فوهة البركان تكون بمثابة تنفيس للضغط الداخلية.

#### 8-1-5 إستراتيجية تفرغ الأزمة:

وهي إستراتيجية فائقة الذكاء حيث أنه بموجبها يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره، بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة، تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزءاً إلى تيارات فرعية جانبية.

#### 8-1-6 إستراتيجية عزل قوى منع الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضيق الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

إن عزل الأزمة قائم على نظرية الإبعاد، أو نظرية إقامة الأساور المتتالية سواء كان هذا العزل: اقتصادي، جغرافي، إداري، أو قانوني... ومن هنا فإن مدير الأزمة يقوم عن طريق جهازه الإستخباراتي برصد وتحديد قوى الأزمة وعزاهم عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيارها.

#### 8-1-7 إستراتيجية إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيها بالعنف البالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير للكيان الإداري وأن استمرارها كفيل بانتهيار بنيان الكيان الإداري. (أبو عزيز، 2010، ص 41-42)

هذه الاستراتيجيات حسب منظور الباحثة أغلبها أصبحت لا تجدي نفعاً أو يمكن اعتبارها على أنها حلول ظرفية في بعض الحالات، ففي ظل تطور الفكر الإداري والتسييري وتيرة المنافسة بين المؤسسات أو حتى الحكومات ازدادت شدة عما كانت عليه في العصور الماضية، لذا استوجب طرح

إستراتيجيات وطرق أكثر مع متطلبات الوضع الحالي، والتي سنعرضها في الجزء الثاني من الاستراتيجيات.

**8-2 الإستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الأزمات:**

**8-2-1 إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:**

من خلال ضرب مقومات الأزمة وتحطيم الوقود المشعل لها أو وقف تغذيتها بالوقود اللازم لاستمراريتها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

**8-2-2 إستراتيجية وقف النمو:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بغض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

**8-2-3 إستراتيجية التجزئة:**

هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة القوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات.

**8-2-4 إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:**

يؤثر الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثيرا شديدا على قوة الأزمة، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث يتصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك للعناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

**8-2-5 إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:**

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرا للصراع ثم يستفاد منها.

8-2-6 إستراتيجية تغيير المسار:

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة -السير في نفس اتجاه العاصفة- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي، إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة. (السكرانة، 2015، ص 165-167)

9- فريق إدارة الأزمات:

إن فريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة، ويكونون ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم هي استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والصحافة والجهات المعنية وأخيرا استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة. ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما يتوفر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة. (الزعبي، 2014، ص 380)

9-1 شروط وطرق اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات:

- إن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم لذلك هناك شروط يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمة، هي كما يلي:
- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
  - الانتباه والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام الموكلة.
  - التضحية إذا لزم الأمر.
  - الولاء والانتماء للكيان الإداري.
  - الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
  - الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنطوية بهم أي كانت المخاطر التي تكتنفها.

من جهة أخرى تعددت الطرق التي من الممكن أن يلجأ إليها القادة ورؤساء المؤسسات من أجل اختيار أحسن الأفراد وضمهم إلى فريق إدارة الأزمات في المؤسسة، من بين أشهر هذه الطرق ما يلي:

- **الرصد والتتبع:** برصد الأشخاص الذين تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة وتتبع سلوكياتهم للتأكد من المعلومات.

- **الترشيح:** الطلب من الأفراد ترشيح أنفسهم على أن تتوفر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يعلن عنها ومن ثم يتم الاختيار منهم.

- **الانتقاء الشخصي:** عن طريق لاكتشاف الأفراد صدفة من خلال المحك الفعلي للأحداث.

- **التجنيد:** يستخدم عند زرع بعض العناصر والأفراد داخل أجزاء الكيان الإداري ليكونوا عيوناً

لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين. (الأشقر، 2010، ص 53)

### 9-2 عناصر فريق إدارة الأزمات:

يجب على كافة المؤسسات أن تكون فرقا لإدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق، ويختلف تكوين فريق إدارة الأزمات بحسب حجم المؤسسة وما إذا كانت تعمل على نطاق محلي أو دولي وأيضا حسب شدة القيود الحكومية على المؤسسة وتبعاً لنشاطها وباختلاف جمهورها والمعنيين بها والبيئة المحيطة بها، لذا نجد أن هناك أعضاء دائمين لابد أن يكونوا في كل فريق إدارة الأزمة.

### 9-2-1 رئيس المؤسسة (الرئيس التنفيذي):

فريئس المؤسسة من الواجب والأنسب أن يكون على رأس فريق إدارة الأزمات وإن كان من الممكن أن لا يكون له الرأي الأول في طريق مواجهة الأزمات طالما لديه خبرة في إدارة الأزمات مشهود له بالكفاءة والخبرة الواسعة، هنا يصبح رأي رئيس الشركة هو الرأي الأخير، يقرر ما يصلح وما لا يصلح تنفيذه من توجيهات الخبير بإدارة الأزمات، ويقرر ويعتمد الميزانية المطلوبة والمقدرة لهذه المواجهة، ولتنفيذ الخطة الموضوعية والمتفق عليها، ويحدد كل من مهام أشخاص فريق الأزمات ويشرف على التنفيذ.

ويكون مركز الاتصالات الدائرة تحت توجيهه بالأطراف المعنية والمتضررة وجهات التعويض والإنقاذ والجهات الحكومية والتطوعية، أي أن دور رئيس الشركة وقت الأزمة هو دور محوري تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج، وهو في النهاية الذي ستحملة جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما حدث فلا بد من وجوده كرئيس لفريق إدارة الأزمات في شركته منذ بدء مكونه وتحديد إفراده ويجب عليه متابعة نشأة وتطور واكتساب خبرات فريق الأزمات في

شركته ومناقشة متابعة تدريب العمال على خطط إدارة الأزمات في اوقات الأمان توكيا لمل قد يحدث من أزمات متوقعة أو غير متوقعة. (عباس, 2007, ص 69)

9-2-2 قائد فريق إدارة الأزمات (قائد الحوادث):

هو عادة الرئيس التنفيذي وهو مسؤول عن قيادة فريق الاستجابة للطوارئ, يتخذ هذا الشخص القرارات بشأن كيفية ومكان تخصيص الناس والأموال وكذلك متى وكيف يمكن التحدث إلى وسائل الإعلام, وينبغي له أو لها إن يطلع الرئيس التنفيذي على كافة جوانب الأزمة أثناء تطورها, وعادة ما يكون ذلك على أساس كل ساعة, لأن المعلومات الجديدة -مثل عدد الضحايا, الخسائر المالية, والدعاوي القضائية المحتملة- تظهر باستمرار خلال الساعات الأولى من الأزمة بحيث يصبح قائد الحادث هو "مراقب الحركة الجوية" في أزمته. (Barton ,2008 ,P 282-283)

قائد فريق إدارة الأزمات من الضروري ان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الشخصية و الموضوعية و التي نستطيع من خلالها الحكم على قدرة القائد على تسيير الأزمة و إدارتها، الخصائص الشخصية تتمثل في :

- الشجاعة و إمتلاك زمام المبادرة.
  - التفاؤل و تنمية العلاقات.
  - العمل على تماسك المجموعة و المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق .
  - الثبات الإنفعالي ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.
- أما عن الخصائص الموضوعية فهي كالآتي:
- القدرة على توقع الأزمات و جمع المعلومات عنها و تحليلها و التعامل في ضوءها بسرعة.
  - إتخاذ القرار في الوقت المناسب .
  - القدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع الأزمة.
  - توظيف الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة بنجاح.
  - القدرة على توضيح الأفكار و توصيل المعلومات بصورة دقيقة و سريعة لفريق العمل.
  - ان يكون قائد فريق إدارة الأزمة مدربا و مؤهلا على أصول القيادة و متطلباتها
- الرشيدة.(عودة،2008،33)

### 9-2-3 أخصائيو العلاقات العامة:

قد يكون العمل الإعلامي الصحفي من الضرورة بمكان في بعض الأزمات حتى لا تتفاقم وتتشعب ولا تتخذ أبعادا غير حقيقية مما قد يؤثر على الجهات التطوعية للإحجام عن التقدم للمساهمة في الإنقاذ أثناء الأزمة. (عباس, 2007, ص 73)

أخصائي العلاقات العامة يستطيع تفهم احتياجات المرسلين ويقوم بتدريب المديرين المتحدثين أمام الجمهور ومهمته التجهيز لعقد المؤتمرات الصحفية والتزويد بالمعلومات والبيانات للمتحدث الرسمي في فريق إدارة الأزمات. (الأشقر, 2010, ص 52)

9-2-4 أخصائيو الاتصالات:

يكون أخصائيو الاتصالات أثناء وقوع الأزمة مشغولون بوضع ملاحظات حول أي قادة المجتمع يجب إبلاغهم بتفاصيل الأزمة أو الحادث، مع مرور الوقت، قد تصبح الأسئلة التي يجب الإجابة عنها أكثر تعقيدا حيث يبدأ المزيد والمزيد من الشهود (الذين قد يشملون الموظفين) في مشاركة نسختهم مما حدث، يجب أن يفهم المكلف بالاتصالات أن أي بيان، بغض النظر عن كم هو بريء، قد يلحق الضرر أو قد يساعد مجتمعتك. (Barton ,2008 ,P 284)

فالاتصال في حد ذاته هو الوسيلة الأكثر فعالية بل والأساسية في مجال إدارة الأزمات، ولكن الأهم منها هم الأشخاص المتعاملين مع أجهزة الاتصالات والذين يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة الفنية الحقيقية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها والوقوف على تطويرها والحرص على إمكانية التعامل مع أعطالها وخاصة في وقت الذروة الذي هو وقت الحاجة القصوى لجهاز اتصال فعال وغير متعطل ولا يعوق العمل، والعامل الفني الذي اكتسب خبرة الإصلاح والصيانة وإمكانية حفظ الجهاز، يعمل طوال الوقت خاصة في وقت الأزمة من أهم عوامل نجاح تنفيذ خطة إدارة الأزمة.

كما لا يجب تجاهل ضرورة توفير البدائل للوسائل المستخدمة لتعويضها في حالة التوقف وعدم إمكانية الإصلاح أو إذا كان الإصلاح يتطلب وقت نحن في أمس الحاجة لكل دقيقة وثانية منه لتسارع الأداء في تنفيذ الخطة، ومن الآلات والأجهزة المطلوب وجودها دائما:

- أجهزة الفاكس
- التليفونات اللاسلكي، حصر الهواتف الجواله وتسجيل أرقامها حتى المملوكة للعمال ومسؤولي المنشأة.
- معالج
- ماكينات نسخ مستندات
- شبكات اتصال الاخرق
- إشارات ضوئية ووميضة وفلاشات بعيدة المدى للرؤية الليلية
- الانترنت
- وسائل الترجمة الفورية للرسائل والإشارات
- وسائل اتصال بحرية ونهرية الليلية والنهارية. (عباس, 2007, ص 72-73)

9-2-5 المستشار القانوني:

يمكن أن تكون اسمرارية الأعمال اقتراحا مكلفا, بغض النظر عن سبب الأزمة, سواء كانت بفعل فاعل أو عاصفة أو شيء مختلف تماما, سوف تتحمل شركتك في بعض الأحيان تكاليف باهظة, قد يحتاج كبير المستشارين الإداريين إلى إشراك وسيط التأمين الخاص بك في المناقشات المبكرة لتحديد مسؤولية شركتك الائتمانية عن تكلفة جهود إدارة الأزمات وتخفيف أثرها, بغض النظر عما إذا كنت تفضل خبراء تقدير الخسائر أو العاملين في التأمين ضد إضرار الممتلكات, يجب دائما إشراك هؤلاء الأشخاص عند وضع خطة إدارة الأزمات الخاصة بك. (Batron ,2008 ,P284)

الأخصائي المالي:

همزة الوصل بين رئيس الفريق ورئيس الشركة والمنفذين والفعلين ومتطلباتهم المالية للتنفيذ, فكلما أسلفنا أنه عند إعداد خطة إدارة الأزمات المستقبلية تترجم إلى خطة مالية ميزانية تقديرية ترصد لها أموال متوازنة مع حجم الخطة ودرجات طموحها في تأمين سلامة المنشأة ومواجهة أزماتها بكفاءة وفعالية عالية, فالمخصصات المالية المقدره والموضوعة تحت تصرف خلية إدارة الأزمات والتي تبدأ الإنفاق منها فور تكوين الفريق وبداية نشاطه ويتطلب هذا وجود مسؤول مالي لإدارة أموال الفريق أو ميزانية الإنفاق على خطط إدارة الأزمات وهو بالتالي غير منفصل عن الإدارة المالية المنشأة بل هو حلقة الوصل بين فريق الأزمات والإدارة المالية, كما أنه يلعب دورا هاما عند وقوع الأزمات لتوفير الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة ودون عوائق سواء مالية أو إجرائية لإنفاق هذا المال. (عباس, 2007, ص 75)

كل هذه الأطراف المذكورة أعلاه ليست سوى جزء من المنظومة العامة التي تتدخل للتعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها, فكل فروع المؤسسة بأجزائها لها صلة وتأثير ولو بسيط في عملية إدارة الأزمة وأي نقص في عمل هذه الأجزاء أو تهاون منها يؤثر على مسار عملية إدارة الأزمة ككل, سواء بتعطيل عمل الخطة أو فشلها أو قد ينتج عنها خسائر للمؤسسة.

القيادة وقت الأزمات هي مسؤولية وتحدي والموافقة على قبول المنصب القيادي يعني قبول التحدي, لذا يجب أن يكون لدى قائد فريق الأزمات القدرة على التأثير في أعضاء الفريق وذلك لكي يتمكن من توجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة.

ولضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات,

نذكر منها:

- التحلي بالشجاعة حتى يتمكن من التعامل مع الخطر.
- التفاؤل بالقدرة على التغلب على الأزمة.



- امتلاك زمام المبادرة.
- الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات أعضاء فريق الأزمات.
- الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.
- القدرة على التحليل وتوقع الأزمات.
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت. (عودة, 2008, ص 32-33)

وحسب النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات فإن قائد فريق إدارة الأزمات لا بد أن يتحلى بالصفات التالي:

- لديه القدرة على الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمؤسسة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية.
- أن يكون دائم الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس.
- أن يكون متمسكا بالقيم والأخلاق والسلوكيات الحسنة حتى في أصعب المواقف.
- الاستعانة والتوكل على الله وتجنب الغضب وقت الأزمة وكذا توسيع نطاق المشاورة. (الأشقر, 2010, ص 51)

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها.
- القدرة على وضع السيناريوهات للأزمة للتعامل معها.
- القدرة على التوظيف الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق.
- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة. (عودة, 2008, ص 33).

### 9-3 مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

#### 9-3-1 مرحلة ما قبل الأزمة:

قبل وقوع الأزمة يجب على فريق الأزمات الخاص بك تقييم ما إذا كانوا على استعداد للتعامل مع الأزمة من خلال التحقق من أن قيادتهم لديها القدرة على التحمل, ووجود الموارد المادية والاتصالات السلوكية واللاسلكية لدعم الشركة خلال حادث طويل, قبل أن تؤثر الكارثة على مؤسستك يجب أن يأخذ فريق إدارة الأزمات في عين الاعتبار العناصر التي يجب عليه القيام بها:

- توفير الإرشادات لقسم تكنولوجيا المعلومات لتطوير, صيانة وتأمين الموقع لاسترداد المعلومات حسب الحاجة.
- الاجتماع مرتين سنويا لمراجعة خطة الاستجابة الشاملة للشركة وجدولة عمليات مفصلة لمنع والتصدي للأزمات.
- الحفاظ على خطة اتصالات فعالة تتضمن أسئلة وأجوبة وبيانات استعدادية يمكن تخصيصها للحوادث الرئيسية المحتملة.
- تحديد مقاولين مؤهلين للاستجابة للكوارث (خدمات الحد من الدخان/المياه, وخدمات البناء وما إلى ذلك) التي يمكن أن تكون متاحة في غضون ساعتين من لحظة وقوع الكارثة.
- تحديث الخط الساخن للطوارئ الخاص بالشركة من الساعة 6 صباحا إلى الساعة 6 مساء أو بقدر ما يكون ذلك ضروريا.
- كن على استعداد لتقديم المشورة للموظفين بشأن أوامر الإخلاء أو البقاء في مكان أو إعطاء أوامر مماثلة. (Barton ,2008 ,P280)

#### أ- التخطيط لإدارة الأزمات:

- تتطبق مبادئ التخطيط لإدارة الأزمات على جميع أنواع الشركات تقريبا أي أن طرق تنفيذ الخطة لا تختلف بشكل كبير باختلاف طبيعة الأزمات, وعلى الرغم من أنه يصعب توقع الأزمة التي يمكن أن تنشأ إلا أن هناك خطوات يمكن لكل مؤسسة إتباعها للإستعداد لمواجهة الأزمات, وأول ما يجب فعله لتشكيل منهج متناسق ضد الأزمات هو تحديد طبيعة الأزمات المحتملة والتي قد تشمل:
- الأوضاع السائدة التي يمكن أن تتحول إلى أزمات
  - الأزمات التي شهدتها المؤسسة في الماضي أو المؤسسات الأخرى في نفس الميدان والتي يمكن أن تتكرر.

لذا يجب تصنيف مجالات المخاطر بهدف تقييم مؤشراتها ومن هنا يسهل التفكير في جميع التدابير المنطقية التي يجب اتخاذها أثناء عملية التخطيط لإدارة الأزمة المتوقعة.

كما يجب ترتيب الأولويات في القائمة بشرط أن لا تكون هذه الأخيرة طويلة جدا لكي لا تفقد مصداقيتها لدى الإدارة العليا, وبما أن اشتراك المدير العام في تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات مهم للغاية, لابد من ترتيب أولويات القائمة وفقا للتأثير المحتمل على النتيجة المالية للمنظمة, حيث سيؤدي ذلك إلى جذب انتباه الإدارة العليا وضمان استمرارية دعمها للخطة المقترحة.

وبشكل عام يمكن تلخيص التخطيط لإدارة الأزمات على النحو التالي:

- وضع سياسات للوقاية منها
- صياغة إستراتيجيات وآليات للتعامل مع كل أزمة محتملة
- تحديد المتلقي الذي سيتأثر بها
- إنشاء قنوات تواصل فعالة مع المتضررين من الأزمة لتخفيف الضرر الذي سيلحق بسمعة المؤسسة

• اختبار كل شيء

• تصنيف أنواع الأزمات المحتمل وقوعها. (Regester, larkin, 2005, p198)

كل الأزمات صغيرة ها أو كبيرها يمكن لفريق إدارة الأزمات حصره ورصده ودراسته وإعداد القائمة الأولية للأزمات المحتملة خلال الشهر القادم/السنة القادمة/الخمس سنوات القادمة/العشر سنوات القادمة وهكذا، وهي ما يطلق عليها سلة الأزمات **crisi poefolice** ويحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم بطى الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في ثقافتها، ومتى ستتلقى الإشارات، ومتى يبدأ العمل في مواجهة الأزمة وكيف سيقوم بذلك، وما دور كل من الفريق والإدارة والأقسام والعاملين في مواجهة الأزمة، كل هذا من خلال مناقشات ومداولات للرأي، والخبرة بين أفراد فريق إدارة الأزمات.

ب- توصيف المنشأة:

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها من:

عمالها:

- عددهم
- مؤهلاتهم
- وتركيبتهم الفنية
- درجات تعليمهم
- ثقافتهم
- إمكانية الاتصال بهم
- الوسيلة المثلى للاتصال
- درجات ذكائهم
- خبراتهم في مواجهة الأزمات

## الفصل الثالث

## إدارة الأزمات

- درجات انتمائهم للمؤسسة
- درجاتهم الوظيفية
- الإدارات التابعة لها
- الاقرب فالأقرب منهم للمنشأة سكننا لا مكان استدعائه وقت الأزمة
- المهارات التي يتمتع بها كل منهم
- العمال الأكثر تعرض للخطر نظرا لطبيعة أعمالهم (فاعمل البناء الذي يصعد السقالة للطابق العشرين أكثر تعرض للخطورة والأزمات من الذي يصعد حتى الطابق العاشر وهكذا.
- تدريبهم في هيكل خاص للتدريب (من منهم يمكنه التدريب والتعلم أسرع ويمكنه نقل ما تعلمه للغير؟)

### المباني:

- ارتفاعها
- مساحتها
- قربها من مناطق الخطر
- بعدها أو قربها من بعض
- عدد الطوابق لكل مبنى
- احتياطات الأمان لكل مبنى
- التأمين
- هل تحت المباني جرارات أو آبار أو فتحات تحت الأرض
- الممرات والمسارات للهروب وقت الأزمة
- إمكانية تسلق الجدران في حال الأزمة للإنقاذ
- قرب أو بعد المباني الإدارات على مباني السكن العالي ومواقع الآلات ومناطق الخطر المتوقع

### الفروع:

- مختلف الأماكن والمواقع التي تمارس الشركة فيها أنشطتها.
- عدد عمالها.
- البضائع المتوافر بها.
- مصادر التيار.
- مصادر المياه.
- النواحي المالية بها.
- كل شيء عن كل فرع.

- إدارتها.
- الاتصال بالشركة الأم.
- الإلتزامات المالية:**
- إلتزامات المنشأة اتجاه الغير.
- ما سدد منها وما لم يسدد.
- الديون المستحقة للبنوك.
- الضرائب.
- التأمينات.
- التعويضات.
- فوائد القروض.
- مستحقات العاملين.
- مستحقات الملاك والشركات...إلخ.

### ملكية الشركة:

- التصنيف القانوني للشركة.
- هل هناك مالك أو ملاك أو شركاء وما الكيان القانوني وشركة تضامن أو توصية وسيطة بسيطة أو شركة واقع أم شركة مساهمة.
- تحديد درجات المسؤولية التي تتناسب مع الحقوق.

### المنتجات:

- منتجات الشركة من حيث التوصيف.
- هل هي قابلة للكسر؟ قابلة للتلف؟ قابلة للتطير؟ قابلة للإنسكاب؟ قابلة للسرقة؟ قابلة للمنافسة؟ ذات سوق واسعة وذات سوق تنافسية شديدة؟ ذات سوق محدود؟

### المخازن:

- مخازننا آمنة؟ تحت الأرض؟ فوق الأرض؟ ثلاجيات؟ بالقرب من المواصلات؟...إلخ

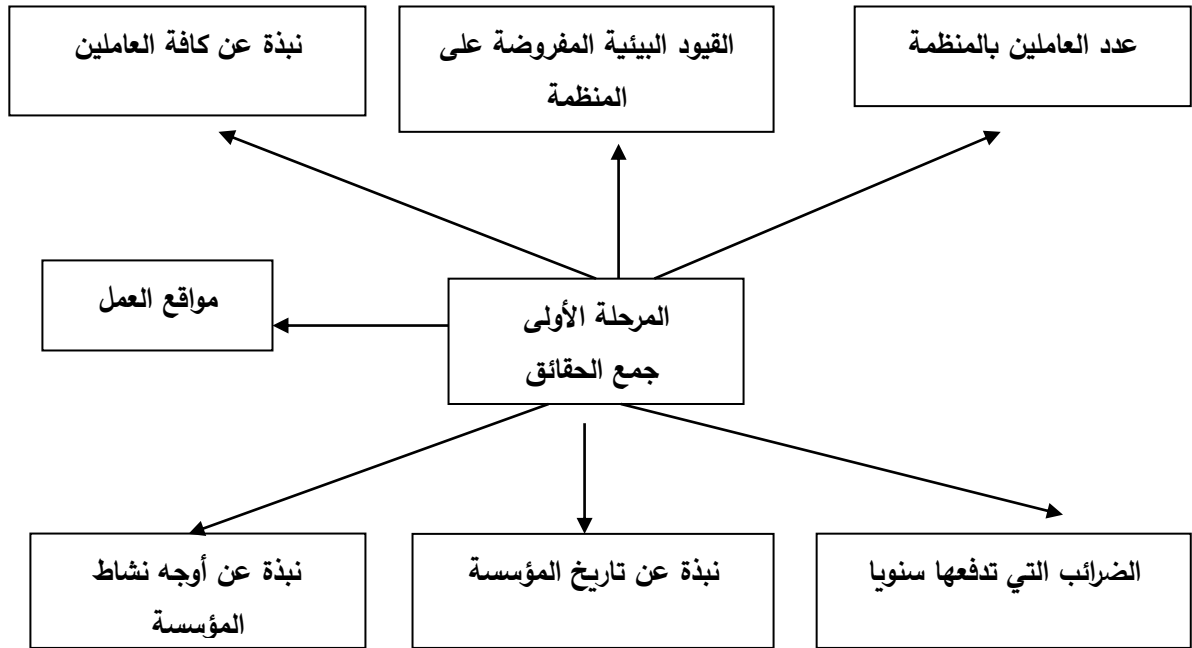
### القوانين:

- كافة القوانين العامة والخاصة والدولية والحكومية وما إلى ذلك مما يخص المنشأة أو ينعكس على أدائها أو نشاطها.

### الجهات التي تعاون، تفتيش، تعاكس أداء المنشأة:

- المنافسون.
- الموردون.

- جهات الضغط والرأي.
  - المنطقة المحيطة أو البيئة التي تقع فيها المنشأة:
  - مواصفاتها.
  - إمكانياتها.
  - مدى توافرها للنشاط.
  - مدى استفادة المنشأة من البيئة وتفاعلها معها وتأثيرها وتأثرها بها.
  - إمكانيات هذه البيئة في حال الأزمة ومدى الاتصال بها وبمكوناتها.
  - وهل يمكن تطوير علاقة تبادل خبرات ومنافع فيما يختص بمجال إدارة الأزمات؟ وهل المنتج مناسب للبيئة؟ هل الإدارة متوافقة مع البيئة؟ مع تبادل المعلومات مع مكونات البيئة المحيطة؟
- هذا وكلما تعمقت الإدارة في تجميع وتنسيق وتصنيف المعلومات وتبويبها كلما أمكن رسم صورة واضحة وأكثر وأقرب للحقيقة للمنشأة بكل مكوناتها والتي ستكون النواة الأساسية لرسم خريطة إدارة الأزمات التي هي أساس عمل فريق إدارة الأزمات. (عباس، 2007، ص 78-82)
- المخطط التالي يلخص أهم النقاط التي لا بد على الإدارة التركيز عليها في مرحلة التخطيط لمواجهة الأزمة:



الشكل (04): عناصر التخطيط لإدارة الأزمات. (الصيرفي، 2006، ص 165

كتابة الخطة:

تعد مرحلة كتابة الخطة وتجسيدها على الورق في غاية الأهمية، غير أن الكثير من المؤسسات تهمل عملية تدوين خطة التواصل وتتوقع أن جميع الأعضاء يدركون ما يجب فعله مسبقاً، يجب على

المؤسسات تجاوز متلازمة "سيعرف الجو" ما يجب فعله إذا حدث ذلك "جو" في عطلا أو ميتا، وحتى لو كان "جو" في المؤسسة وقت وقوع الأزمة فقد يكون مشغولا جدا لشرح الخطة الواجب اتباعها من قبل جميع أعضاء الفريق.

سيؤدي عدم وجود خطة مكتوبة إلى دفع أعضاء الإدارة المضغوطين أصلا للعمل لساعات إضافية، وفشل المسؤولين إلى اتخاذ الإجراءات الأساسية على سبيل المثال يؤدي عدم إخطار الموظفين عن حالات الطوارئ إلى تلقيهم مكالمات هاتفية كثيرة، وغير ضرورية حول تأثير الحادث على جداول عمل الموظفين وتضييع المزيد من الوقت وخلق جو مشحون بالغضب والإرتباك بسبب عدم توفر الأسماء وأرقام الهواتف المهمة عند الحاجة. (Regester andlarkin, 2005, p201)

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريو وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى "خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى، وتلقي رد الفعل في شكل أوامر من القيادات المحددة لوقت الأزمة وطريقة الاتصال والأرقام التي يمكن الاتصال بها وقت الأزمة. وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولين في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويجب توفير العدد المناسب من الخرائط وتوزيعها على الإدارات والمديرين في المستويات الدنيا ممن لم يشاركوا في الاجتماعات ولم يتلقوا تدريباً مناسباً في مجال مواجهة الأزمات.

ونسخ خريطة بدور كل عامل تحت إدارتهم في وقت الأزمة لإعلامهم بأدوارهم المرتبطة بالأزمة ومواجهتها حتى يكون لديهم علم تام بما يمكن أن يحدث وبأنهم جزء لا يتجزأ من الخطة ودورهم مهم جدا، وحتى لا يفاجئ العمال بالأزمة لأول مرة دون علم مسبق فيفقدوا ثقتهم بإدارات التي خططت لمواجهة الأزمة بعيدا عنهم ودون علمهم، فالإتصال الدائم بالعمال وتعريفهم بالخطط والأزمات وسيناريوهات المحتملة يضعهم على خط مساوي مع فريق الأزمات الذي يدرس ويخطط وبذلك يكتسب ولائهم للخطة وتفاعلهم معها.

علاوة على فهمهم ومناقشتهم لها فيما بينهم مما يوسع من إدراكهم واستعداداتهم للمواجهة وأداء الأدوار كما ينبغي وقت الأزمة مع ضمان تعاونهم الكامل وأدائهم لفريق متكامل متفاهم ومدرك لأبعاد الأزمة. (عباس، 2007، ص90)

ج- اختبار كل شيء :

من الصعب البقاء على دراية بمحتوى الخطة بشكل دائم، لذلك يفضل محاكاة تمارين الأزمات لاختبار فعالية الإجراءات والتدريبات، بشرط أن يتلقى أصحاب الأدوار الرئيسية في المؤسسة التدريب

أولاً، ومن المواقف الأكثر إحباطاً في هذا السياق فشل جميع المشاركين في التمرين، والأسوأ من ذلك رفضهم للقيام بالتمرين مرة أخرى، فلا أحد يجب أن يكون أضحوكة من طرف الآخرين. إن نجاح عملية محاكاة التمارين مرهون بتحضير السيناريو الصحيح، خاصة إذا كان المشاركون في التمرين الحالي لم يشاركوا من قبل في أحد هذه التمارين، وغالباً ما يشارك أعضاء الإدارة في هذا الإجراء معتقدين أن لديهم "أشياء أكثر أهمية للقيام بها"، وإن هذه التمارين بأكملها مضيعة للوقت، وفي حال كان السيناريو واقعي، فسوف يرفضون مواصلة التمرين الذي كان من وجهة نظرهم مجرد مضيعة للوقت أصلاً.

وعند تنفيذ عملية المحاكاة تبدأ آلية بلورة الحدث الوهمي في الوقت الحقيقي أو المتخيل في التطور لتغذية تفاصيل كل مرحلة جديدة في السيناريو، على سبيل المثال، يتلقى الشخص المسؤول عن الاستجابة الرسالة التالية: لقد علمت للتو من المدير العام لورشة الشركة في مانشيستر أن انفجاراً في أو بالقرب من مستودع تخزين المواد الكيميائية المركزي، أصبح العديد من الموظفين في عداد المفقودين، ونخشى موتهم أو إصابتهم تحت الحطام، يصل المراسلون إلى بوابة المصنع ويتصل الكثيرون بالشركة، يريد الممثل المحلي التحدث معك في الهاتف لاتخاذ الإجراءات المناسبة. سيتلقى هو أو هي مجموعة من الرسائل في فترة زمنية مدتها بضع دقائق فقط، ليبدأ بذلك عمل اللجنة المركزية وفرق الاتصالات، يبدأ الصحفيون المحنكون والنواب والمستثمرون ومحللو الاستثمار وجماعات الحفاظ على البيئة في الضغط على الشركة.

كما تصل أطقم كاميرات التلفزيون إلى المكتب الرئيسي وكذلك إلى مصنع منشستر لتغطية الحدث وإجراء المقابلات، لذلك يجب اختبار كل إجراءات استجابة الشركة، ويجب أن تستمر عملية المحاكاة من 4 إلى 5 ساعات وتنتهي بانعقاد مؤتمر صحفي مباشر مصور يتبعه استخلاص معلومات فورية حول إجراءات الاستجابة، وفي وقت لاحق يجب إعداد تقرير مكتوب ومدروس بشكل أكبر يحدد بوضوح مجالات التحسين المنطق عليها وكيفية تنفيذها. (Regester and Jarlein, 2005, p, 203)

### 9-3-2 أثناء الأزمة (إدارة الأزمة فعلياً):

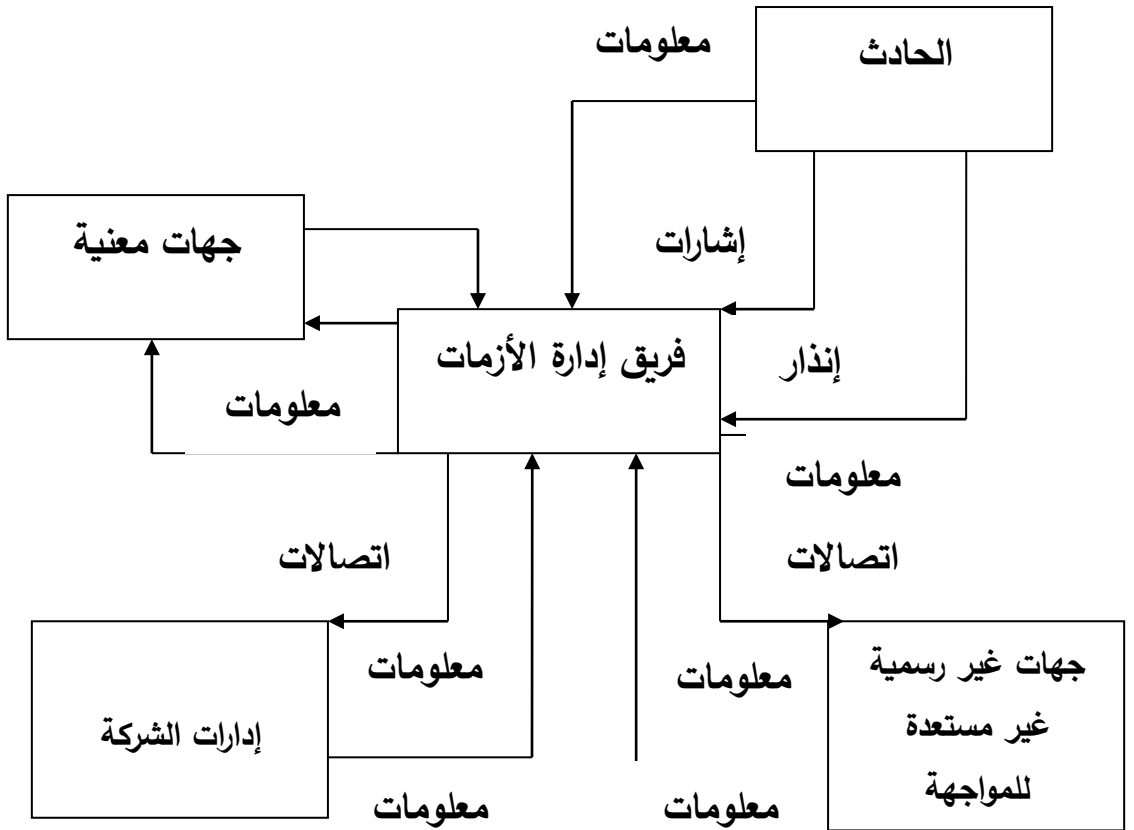
إدارة الأزمة هنا يقصد بها وقوع الأزمة ووقوعاً فعلياً يتلقى أفراد فريق إدارة الأزمات أو أحدهم، من جهة أو فرد منتمي أو غير منتمي للمنشأة إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث أو ملاحظة مؤشرات تدل أو تنذر بوقوعه مع تحديد مكانه وزمانه، حيث يبدأ عمل فريق إدارة الأزمات كخطوة تالية لتلقي إشارة الإنذار وتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة الإشارة ودقة المعلومات المتضمنة فيها والمستتجة عنها.





شكل (05): الترتيب التسلسلي لمراحل بداية التعامل مع الأزمة.

ومن أهم خطوات العمل هنا تكون الاتصالات التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لنشر وتأكيد وتعميم الإشارة وطلب العون ومزيد من المعلومات في المرحلة الأولى لأداء مهمة على أساس قوي وصحيح، فكلما نجحت اتصالات الفريق في تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة والواضحة والصحيحة عن الحادث وتحليل وتبويب وتصنيف هذه المعلومات فكلما أمكنها اتخاذ القرار السليم للبدء في إدارة الأزمة والاتصالات في المرحلة الأولية لا يمكن فصلها وتركيزها في اتجاه واحد كأن نقول أن ير كز مالكها جلب وتجميع المعلومات ولكن لا يمكن تأجيل إبلاغ إدارات الشركة المعنية وعمالها القياديين والمؤثرين في الرأي العام العمالي والمؤثرين في تجمعات العمال وجماعات الرأي كما أن هذه لا يمكن أن تحجب أهمية الاتصال بوسائل الإعلام والاتصال بالجهات المعنية والإدارات الحكومية والأهلية المتوقع مسانقتها وأن تلعب دوراً في إدارة الأزمات وضمان استمرار الاتصال مع هذه الجهات جميعها طوال المدة التي تستغرقها إدارة الأزمة ولا ينتهي الاتصال بهذه الجهات جميعها بانتهاء الأزمة ولكن يجب أن يستمر في المراحل القادمة حتى مرحلة استعادة النشاط.



شكل (06): يوضح خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق الأزمات والجهات المعنية. (الصيرفي، 2006، ص165)

مما سبق يتضح أن إدارة الأزمات تمر بالمراحل أو الخطوات التالية:

- تلقي إشارات الإنذار.
- التأكد من صحة الإشارة.
- تحليل معلومات الإشارة.
- الاتصال بفريق الأزمات.
- الاتصال برئيس الشركة أو مالكيها.
- الاتصال بموقع الحادث.
- تجميع المعلومات عن الحادث.
- تحليل المعلومات.
- تبويب المعلومات.
- تحديد نوع الأزمة. (التصنيف)
- التأكد من أنه يوجد ضمن خطط فريق إدارة الأزمات خطط لتوقي الأزمات مسبقا وما يناسب التعامل مع كل نوع من الأزمات.
- إن كانت هناك أكثر من خطة فما هي الأنسب للتعامل مع الأزمة.
- دراسة الخطة.
- البدء في التنفيذ.
- الاتصال بالإدارات المعنية.
- الاتصال بالجهات القضائية.
- الاتصال بالجهات الحكومية المختصة بالإنقاذ.
- الاتصال بالجهات المحلية غير الرسمية التي يمكن أن تمد يد العون.
- الاتصال بجهات البحث والإنقاذ لإنقاذ الضحايا والبحث عن المفقودين.
- تخطيط مواجهة الرأي العام.
- تخطيط مواجهة الصحافة وإعداد لصياغة البيانات الصحفية.
- الاتصال بأسر الضحايا.

- الاتصال بجهات التعويض وشركات التأمين.
- متابعة نتائج البحث عن الضحايا والمفقودين.
- الاستعانة بإمكانيات البيئة المحيطة.
- متابعة نتائج التحقيقات وتطوراتها. (عباس، 2007، ص 91-94)

#### - تفاقم الأزمة:

- تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفصلها الأزمات دون غيرها، تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية:
- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
  - بطئ عملية صنع القرار والبيروقراطية.
  - إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية وتخلف بحوث التسويق.
  - ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة. (ألبريخت، 1998، ص 6)

#### - مواجهة الأزمة واحتواء الأزمة:

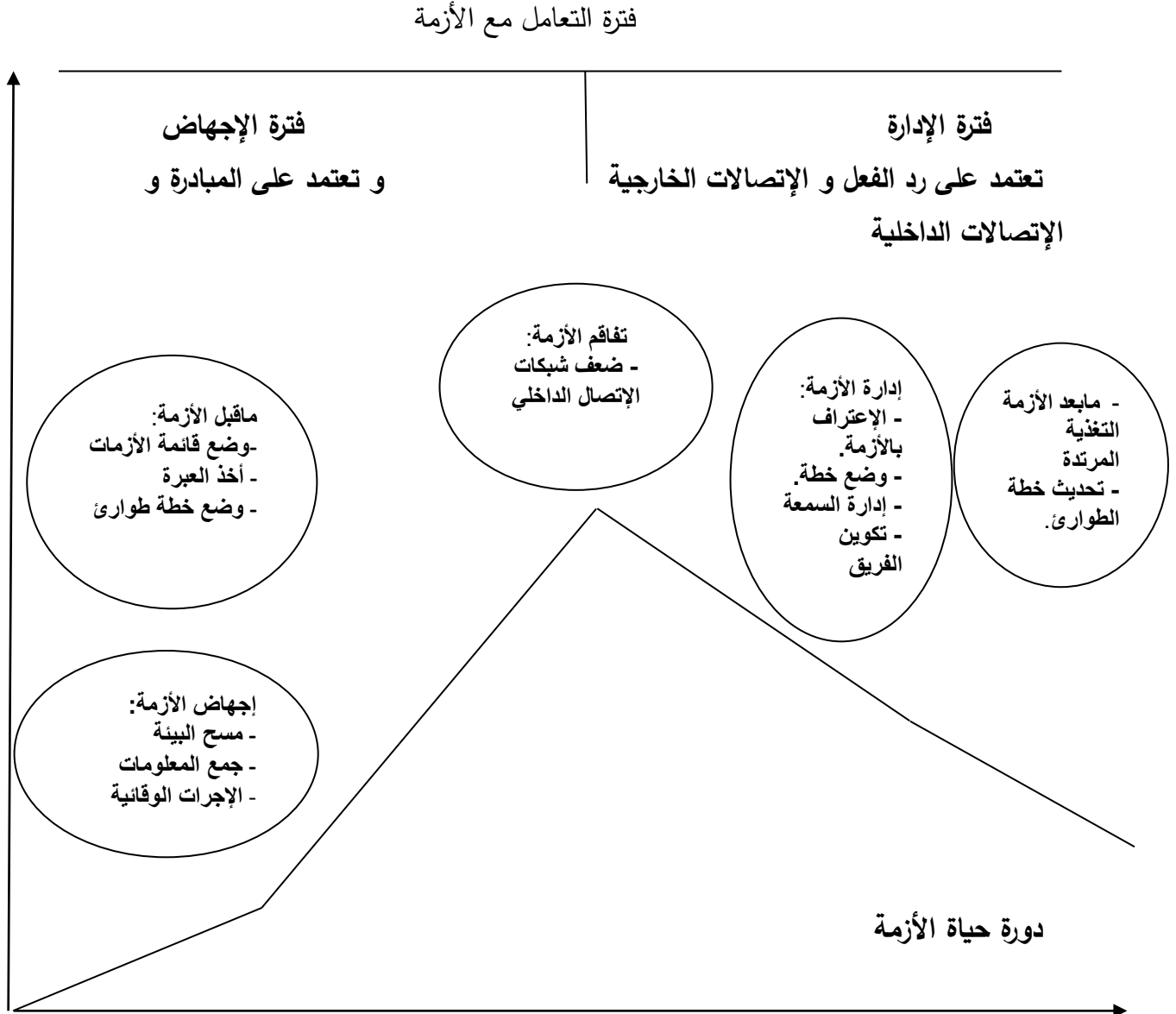
- تتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، وهذا يتطلب قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها.
- إن نجاح المدير في هذه المرحلة يتوقف على مدى دقة وإتقان الخطة التي قام بوضعها ثم حشد القوى الفاعلة للعمل والمشاركة في تنفيذها واستغلال كل الموارد البشرية والمادية في ذلك. (صقر، 2009، ص 41)

#### 9-3-3 مرحلة ما بعد الأزمة:

- هي فترة ما بعد التخلص من الأزمة وتتميز بإعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للاستفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من أزمة قادمة. (اللامي والعيساوي، 2015، ص 52)

وتسمى أيضا بمرحلة التطهير، حيث يركز صناع القرار في المؤسسة على تفسير ما حدث من خلال الإجابة على السؤال التالي "لماذا وقعت الأزمة؟" بشكل داخلي وعام، أي أنها فترة من التحليل الذاتي ودراسة الأخطاء التي وقعت بها المؤسسة والقرارات السليمة التي تم اتخاذها أثناء حدوث

الأزمة، وما يجب تغييره أو ربما كيفية منع حدوث أزمة مماثلة أو التقليل من آثارها مستقبلا، وقد تستمر مرحلة التعافي إلى أجل غير مسمى دون التوصل إلى إجابات نهائية. (22 P, 1999, Aleid)



شكل (07) يوضح مراحل إدارة الأزمة. (ألبريخت، 1998، ص6)

### 10- مفهوم الإدارة بالأزمات:

يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والازمة المصنوعة لها مواصفات تجعلها تبدو حقيقية حتى توتي ثمارها، واهم مواصفاتها هي الاعداد المبكر

وتهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الازمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجا المبرر والذريعة لهذا التفجير. (الخضيري، 2002، ص11).

الإدارة بالأزمات او بمعنى أخر صناعة و إفتعال الأزمات ، يستخدم هذا الأسلوب في المنظمة لغرضين الأول بهدف صرف إنتباه الأفراد بالمنظمة عن الأزمات الأساسية التي لم تتمكن المؤسسة من إيجاد حلول لها و تهدد مكانة المسؤولين فيها ، و توجيه إنتباههم إلى ازمات مفتعلة جانبية أخرى، و الغرض الثاني لهذا الأسلوب هو تحقيق أهداف الطرف الصانع للازمة من خلال إفتعال أزمة تهدد إستقرار الطرف المستهدف من خلال إبتزازه و توجيه سلوكه نحو الخضوع لمطالب صانع الازمة.

11- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
التحكم في الأزمة والقضاء عليها.	افتعال ازمة وتنميتها لتوجيه السلوك الإنساني نحو هدف محدد.
هي عملية مخطط لها وفق طرق علمية تسعى الى التنبؤ بالأزمات والتحكم بها وحصر سلبياتها قدر الإمكان وكذا التعلم منها.	هي عملية مخطط لها تعمل على بث الازمة في المنظمة المستهدفة من خلالدراسة نقاط القوة والضعف فيها ثم تحديد نوع الازمة المراد صناعتها ثم بثها وتنميتها وأخيرا السيطرة على المنظمة المستهدفة.
التغلب على الازمة وإعادة التوازن للمنظمة.	السعي الى جعل الازمة تبدو أكثر ضررا ومحاولة التحكم في المنظمة المستهدفة.
الخروج من الازمة باقل التكاليف والاضرار.	السعي الى الاستعادة من الاضرار الملحقة بالمنظمة المستهدفة.

الجدول:(02) : الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات. إعداد الباحثة بناءا على قراءات في الموضوع.

تجدر الإشارة الى انه لأسلوب الإدارة بالأزمات جوانب إيجابية بحيث ان الطرف المفتعل للآزمة لا يكون هدفه بالضرورة سلبيا، فقد يكون الهدف منصناعتهايخدم مصالح المنظمة والصالح العام، سوف نتطرق في هذا المقالعن بعض الأمثلة التي توضح الجوانب الإيجابية لصناعة الازمة.

## 12- مراحل صنع الازمة:

لابد من صناعة الازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات، ولصناعتها يستوجب تطبيق مجموعة من المراحل هي كالاتي :

### 1-12 مرحلة الاعداد لميلاد الازمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للازمة، نظرا لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الازمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري، واحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها، واهمال الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة هي:

\* استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاذه توازنه، ودفعه رويدا رويدا الى حافة الهاوية، من خلال حسابات الأفعال وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث ازمة فيه.

\* تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للإشاعات، وتصويرهم على انهم فاقدو الاهلية والرشاد، وانهم خطر على الامن والاستقرار، او انهم خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.

\* كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الاعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية أو جميعها. (الجديلي، 2006، ص 83-84).

هذه الخطوات الثلاثة المذكورة أعلاه حسب نظر الباحثة تصلح ان تكون في الشق الثاني من مرحلة الإعداد للازمة، فكسب المؤيدين و تشويه صورة الطرف المستهدف بالازمة - هي إجراءات سابقة لأوانها- تستوجب تعميم خطة صناعة الازمة على أكبر عدد من الأفراد و هذا ماقد يؤدي إلى كشف مخطط صناعة الازمة من الطرف المستهدف، فمن المستحسن ان تكون البداية بتحديد الهدف من إفتعال الازمة تحديدا دقيقا ثم البدء بجمع معلومات كافية عن الطرف المستهدف بالازمة، فيما يخص نشاط عمله ، نقاط قوته، كفاءاته ، و بالتحديد عناصر خلية إدارة الازمة لأن المواجهة ستكون بالدرجة الأولى مع هذه الخلية لذا من الضروري تحديد مستوى قدراتها و إمكاناتها و حتى الإطلاع على كيفية تعاملها مع الأزمات السابقة , فالتقدير الصحيح للخصم يعتبر من بين عوامل نجاح الخطة المرسومة.

ايضا لابد من تحديد المجال الذي ستصنع فيه الأزمة و الذي من الضروري ان يكون مجالا حساسا بالنسبة للطرف المستهدف لضمان إضعافه إلى اكبر قدر ممكن و كذا تحديد وقت التنفيذ و مدة الإنتهاء من التطبيق.

على صناع الأزمة ان يدرجو في مخططاتهم ايضا احتمالات لبعض الإخفاقات و الصعوبات و وضع حلول افتراضية لتجنب ظهور اي إنعكاسات تعود بالضرر علا صناع الأزمة، فأن تصنع أزمة و تبثها لايغني هذا ان تكون فقط في وضع الهجوم فأى ثغرة غير محسوب لها يمكن ان تضع صانع الأزمة في مرمى الهدف بدل الطرف المستهدف.

### 12-2 مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها (مرحلة التعبئة):

في هذه المرحلة يجري التركيز على حشد وتجميع كل الأطراف وكل القوى المعادية للطرف المستهدف في المنظمة، ويجري التركيز على التصعيد العنيف للأزمة، وايصال هذه الأزمة الى درجة عالية، وايقاع الطرف المستهدف في شباكها عبر وضع مجموعة من التكتيكات المتكاملة التي تعمل في كل الاتجاهات والابعاد، وأهم هذه التكتيكات:

#### 12-2-1 تكتيك التصعيد الافقي:

يطبق تكتيك التصعيد الافقي ويمارس من خلال الاعتماد على مصادر خارجية، ويتم اختيار المصادر المتنوعة القادرة على إحداث التشتيت في جهود وأعمال الطرف الآخر (المستهدف للأزمة المصنوعة) وعند استخدام هذا التكتيك فإنه يجري التركيز على حشد وكسب المزيد من الأنصار لموقف صانعي الأزمة، ويتم استغلالهم وتسخيرهم في زيادة الضغوط على الطرف المستهدف، والتوجيه نحو توسيع مجالات المواجهة مع هذا الطرف وجرّه نحو حالة استنزاف مستمرة ودفعه نحو التقهقر.

#### 12-2-2 -تكتيك التصعيد العمودي (الرأسي):

يركز هذا التكتيك على ايجاد وتوفير كمية كبيرة من الضغوط المتتابعة من خلال توليدها من مصدر واحد فقط (وليس من عدة مصادر كما هو الحال في تكتيك التصاعد الافقي)، وهذا المصدر الأزموي يجب ان يتم اختياره بدقة وعناية كبيرة، بحيث يكون قادر على توليد التأثيرات الأزموية المتتابعة بدرجة كافية من العنف والقوة بما يكفل تحقيق زعزعة الطرف المستهدف وعدم قدرة هذا الطرف على مواجهة هذه الضغوط بحيث يتمكن هذا المصدر (بما يولده من ضغوط متتابعة) من إيقاع الطرف المستهدف في شباك الأزمة المصنوعة، ويركز هذا التكتيك على حشد قوى صنع الأزمة والقوى المناصرة والمؤيدة لها للتواجد المكثف والمستمر في أماكن توليد الأزمة لزيادة التوتر ورفع وتيرة الأزمة المصنوعة. (أبو فارة، 2009، 96-97).

12-2-3 تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:

وتستخدم هذه الطريقة في الازمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم ارهاق وارباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، واضعافه وافقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا احداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط بشكل يدفع افراد هذا الكيان الى اعمال طائشة هوجاء وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح الى الظهور العلني والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب والاستجابة لها بشكل عام.

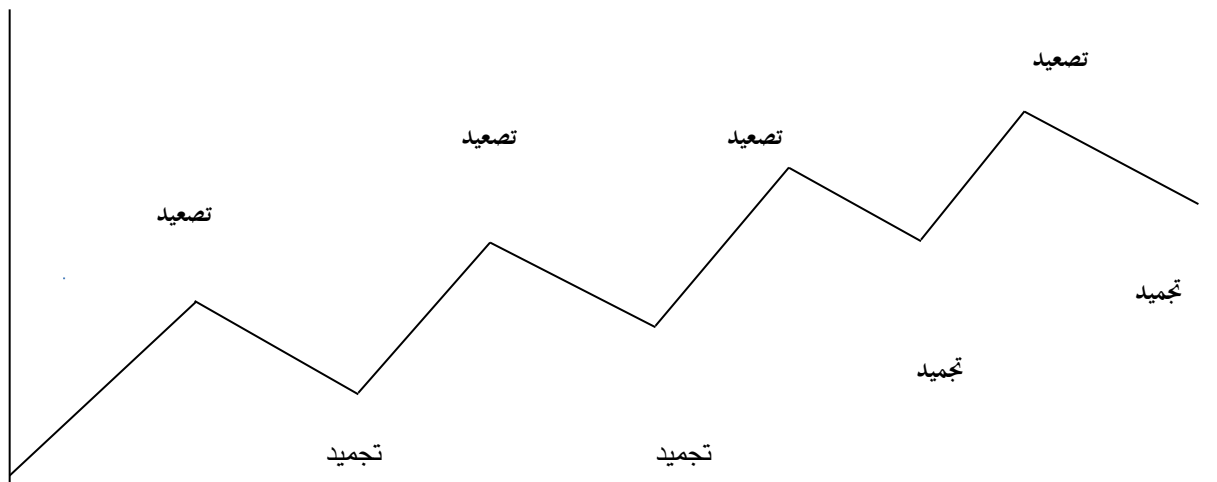
إنعملية التصعيد وانهاء الازمة يجب ان تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في اطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر لتصعيد الازمة، من خلال:

\*قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كانت دولية أو مؤسسة أو شركة، واشعار كافة المستهدفين بأهمية التخلص من الافراد الذين يعارضون سياسة صانع الازمة.

\*استخدام المستندات والوثائق الحقيقية أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق اطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب البعض منها الى وسائل الاعلام الواسعة الانتشار.

\* افتعال الاحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، او ضد قيادة هذا الكيان. (الخضيري، 2003، 19-20)



الشكل(8): طريقة التصعيد الدائري المتراكم. (الخضيري، 2003، ص 19)



من بين أهم السمات التي تتميز بها الأزمة هي الفجائية، التكتيك التصعيدي المتراكم يلغي هذه السمة في البعض من مراحله من خلال فترة التخفيف و التجميد التي يمنحها صناع الأزمة للطرف المستهدف و التي تؤدي إلى تضائل شدة الأزمة المصنوعة، فهذه الفترة من التجميد تساعد إلى حد ما الطرف المستهدف على الكشف و التنبؤ بسلوكيات صناع الأزمة و منحهم فرصة التصدي و إعادة التوازن قبل التصعيد مرة أخرى .

### 12-3 مرحلة المواجهة العنيفة والصدام:

يقصد بالصدام هنا بين المنظمة او الكيان المصدر للازمة والمنظمة او الكيان المستهدف

بالأزمة ويتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي:

\* حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه، وفي ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الازمة.

\* حسن اختيار المكان غير المناسب للخصم وفي نفس الوقت مناسب لمصدر الازمة لتوجيه السيناريو المطلوب.

\* حسن اختيار المجال او النشاط غير المناسب للخصم، اقتصاديا واجتماعيا او عسكريا، وفي ذات الوقت مناسب لمصدر الازمة لإدارة الازمة.

\* اصطناع حادث معين من طرف مصدر الازمة ليكون بداية لإدارة بالأزمات. (هيكل، 2006، ص33)

### 12-4 مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف:

إذا نجح صناع الازمة في إيصال عملية صناعة الازمة الى هذه المرحلة يكونون قد حققوا نجاحا كبيرا، حيث ان الطرف المستهدف يكون قد فقد قوته وتوازنه في المنظمة واصبح غير قادر على إدارة الاعمال المنظمة وتسيير امورها، وصار لا يوجد لديه رؤية مستقبلية واضحة لأوضاع المنظمة، واصبح غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ذلك، فان الطرف المستهدف يستسلم ويقر بالهزيمة، ويتخلى عن أهدافه، ويتم استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتوافق مع اهداف صناع الازمة، وترتبط بمصالحهم. (أبوفارة، 2009، ص99)

### 12-5 مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيف الضغط الأزمو، وإعادة الأوضاع الى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزمو، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستشارة الداخلية لديه وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة للسيطرة عليه، واحكام عملية توجيهه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل الغضب الجماهيري، والاستعانة بقيادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لها، وفي اطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور

الى حالتها الطبيعية، بعد ان تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا واهدافنا البعيدة المدى. (الجديلي، 2006، ص 88).

12-6 مرحلة إستنزاف الطرف المستهدف (مرحلة جني المكاسب):

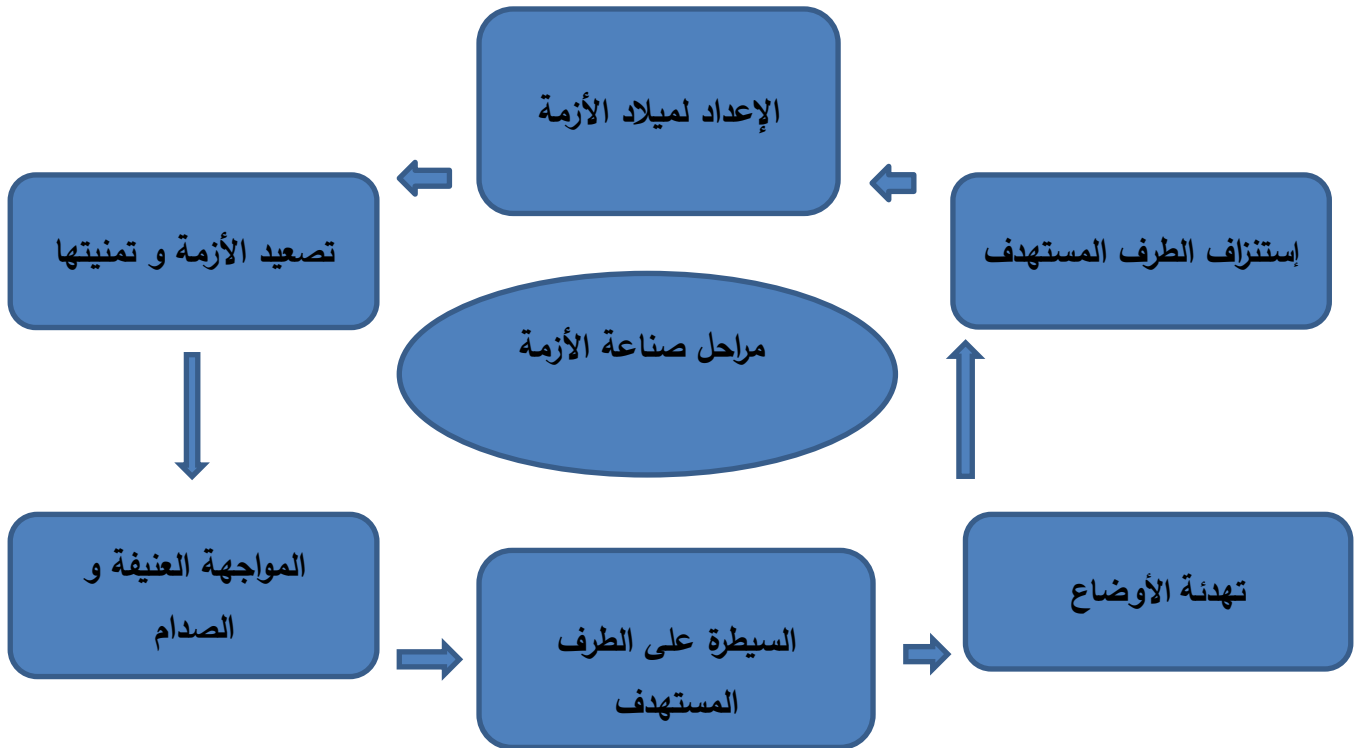
يسعى صناع الأزمة في هذه المرحلة الى تعظيم مكاسبهم من صناعة الأزمة، ويعملون على تحقيق ذلك بصورة أخلاقية تظهر ان ما يطلبونه هو لمصلحة المنظمة و الصالح العام، بينما يكون ذلك تكريسا لمصالح هذا الطرف على حساب الأطراف الأخرى في المنظمة.

ويتم تعظيم مصالح صناع الازمة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها:

\* اجبار الطرف المستهدف على اتخاذ قرارات تصب في مصالح واهداف صناع الازمة.

\* اجبار الطرف المستهدف على الامتناع على اتخاذ القرارات التي تهدد مصالح واهداف صناع

الأزمة. (أبو فارة، 2009، ص 99).



الشكل: (09) مراحل صناعة الأزمات. إعداد الباحثة، بناء على ما طرح سابقا في مراحل صناعة الأزمة.

إفتعال الازمات و تطبيقها و النجاح فيها ليس بالأمر الهين، فاللجوء الى هذا الأسلوب يعني ان الطرف المقصود بالأزمة له تأثير و مكانة كبيرين في الوسط سواء كانت مؤسسات او حتى دول، و بالتالي من البديهي ان تكون مدركة لجميع خصومها و منافسيها الذين من الممكن ان تكون لهم

مخططات ضدها، فمرحلة الإعداد لميلاد الأزمة صناع الأزمة تقابلها لدى الطرف المستهدف بالأزمة مرحلة التنبؤ بالأزمات و التخطيط لإدارتها قبل حدوثها، فقبل وقوع الأزمة تعمل المؤسسة المستهدفة على رصد كافة عوامل الإنذار المبكر و المؤشرات و الوقائع التي تدل على احتمالية وقوع أزمة في المستقبل و تقوم بوضع حلول افتراضية لها مع تدريب كافة اعضائها من عمال و إداريين و رؤساء على كيفية التعامل معها في الواقع لحرص شدتها و إمتصاص أثارها.

ورد ضمن مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف أن الطرف المستهدف بالأزمة يكون في هذه المرحلة غير قادر على إدارة أعمال المنظمة و تسيير امورها، يجدر بصناع الأزمة الإنتباه إلى اسلوب التسيير اللامركزي و المرن في المؤسسة المستهدفة، فتواجد هذا الأسلوب قد يربك كافة مخططات صناع الأزمة و بالتالي قد يصعب من مهمتها، حيث ان اسلوب التسيير اللامركزي و المرن يعتمد على عملية تفويض السلطة و اللبونة في مختلف القوانين و الإجراءات الخاصة بالمؤسسة لتسهيل التعاملات في الأوضاع الحرجة، فحدوث أزمة في هذا النوع من التنظيمات لا يعني التركيز فقط عليها و إهمال باقي المهام الحيوية في المؤسسة، بل يتم وفق هذا الأسلوب تقسيم الأدوار بشكل دقيق و مدروس بين كافة أعضاء التنظيم بما يكفل سير باقي وظائف المؤسسة بشكل عادي.

### خلاصة:

تم في ها الفصل تجزيئ مصطلح إدارة الأزمات من خلال طرح مفهوم الأزمة في البداية و وضع حدود لغوية تفرق بين بعض المصطلحات المشابهة لهذا المصطلح مع التطرق الى النماذج و النظريات التي فسرت و أعطت نماذج لإدارة الأزمة كل حسب مبادئها و منظورها الفكرية، كم تضمن هذا الفصل مجموعة من المعلومات توضح عمل فريق إدارة الأزمات و عناصره المشكلة له و تخصصاتهم و كذا مراحل عملهم على إدارة الأزمة.

الشق الثالث من مصطلح إدارة الأزمات هو النقيض له ان صح التعبير فكما تبين لنا ان ها المصطلح يعني بمفهومه العام صناعة و إفتعال الأزمات، لقد إرتأت الباحثة إعطاءه مساحة اكبر من كونه مصطلح مشابه لمصطلح إدارة الأزمات، كونه و بدوره مصطلح واسع و له إستراتيجيات و مراحل لسيرورته.

## الفصل الرابع: حوادث العمل

تمهيد

- 1- تعريف حوادث العمل
  - 2- المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوادث العمل
  - 3- أسباب حوادث العمل
  - 4- تصنيف حوادث العمل
  - 5- آثار حوادث العمل
  - 6- طرق قياس حوادث العمل
  - 7- إستراتيجيات الوقاية من حوادث العمل
  - 8- أساليب الوقاية من حوادث العمل
  - 9- النظريات المفسرة لحوادث العمل
- خلاصة

## تمهيد:

تعتبر حوادث العمل من اهم الموضوعات المطروحة في هذا العصر فقد اهتم بهذا المتغير كثير من العلماء و في مختلف التخصصات، فنجده أخذ حيزه في الإقتصاد ، كذا في علم النفس و علم الإجتماع و غيرهم من العلوم. اذ ينبغي إجراء البحوث العلمية و الموضوعية بالوقوف على أسباب الحوادث و وضع الوسائل التي تمنع وقوعها و التي تحسن من الوضع المتعلق بالامن الصناعي عامة.

كما تعتبر حوادث العمل من اكثر المشاكل التي تسبب خسائر مادية و بشرية تعود اثارها على الفرد العامل و على اصحاب العمل، كما لا ننسى اثارها على الجانب الإقتصادي و ماتخلفه تلف للمواد الأولية و الآلات و التعويضات التي تنفقها المؤسسة او الحكومة على كافة الأضرار الناجمة. في هذا الفصل سنحاول الإلمام بموضوع حوادث العمل من أغلب جوانبه.

### 1- تعريف حوادث العمل:

ان حوادث العمل ترتبط بظروف و عوامل مختلفة و مترابطة ببعضها البعض و التي تساهم و تؤدي الى حدوثها و منه يمكن وضع تعريف لحادث العمل.

**لغويا:** بأنه" الحادث هو الجديد الذي يقع من الأمور و هو ضد القديم، و جمع الحادث حوادث، و الحادثة هي المصيبة".(شحاتة، 2000، ص25)

و الحادث كلمة مرادفة للمخاطر، جمع خطر ويدور معناها حول التعرض للهلاك، و يقصد بالمخاطر في مجال الأعمال ماتعرض له الشخص من اشياء و تصرفات او نوايب تُعرض نفسه و أعماله و أمواله للهلاك مثل الحريق و العجز.(بن هادية، 1991، ص265)

### 1-1 الإطار الدلالي لمصطلح حوادث العمل :

بشكل عام هناك عدة تعريفات لحوادث العمل نذكر من بينها تعريف محمد شحاتة ربيع " و الذي يرى أن الحادثة هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث بحيث ينجم عنه أضرار تصيب الفرد أو تصيب الآخرين.(طه، 1988، ص282).

كما عرف حادث العمل على أنه: كل ما يقع أثناء العمل صدفة أو بسببه، و يؤثر سلبا على القدرة الإنتاجية وعوامل الإنتاج.(Citea , 2000)

و يعرف حادث العمل كذلك بأنه اي حدث مفاجئ بصحة العاملين و مرتبط بعمل فني و و هو حدث غير مخطط له، وتعتبر الحادثة جريمة اذا ما خطط لها، و الحادثة عادة ما تكون بسبب خطأ شخصي او بيئة عمل غير امنة،وقد تسبب الحادثة في اصابة العاملين او تلف مواد التصنيع او تكون سببا في تعطيل العمل اليومي،وهذه الحوادث ينتج عنها في بعض الحالات اضرار جسمية او نفسية تلحق بالعاملين و تسمى اصابة(الادارة العامة، 2008، ص3).

كل حادث يقع بصورة مفاجئة و غير متوقعة و يؤدي الى الحاق الضرر بحياة العامل و المجتمع على السواء، و ينشا اساسا عن صعوبة التكيف التي يتلقاها العامل مع بيئة العمل و الظروف الفيزيكية و الاجتماعية بالاضافة الى ضغط المشاكل التي يحملها معه من المحيط الخارجي متمثلة في المشاكل الاسرية و مشكل السكن و مشكل النقل... الخ (فرشيشي، 2013، ص610)

و هو ما يؤكده كل من (Jizly -Brown) على انها كل ما يحدث دون توقع حدوثها و يضيف Wisly بانها فشل الذي لا يحقق التوقع الظاهر او الكامن للامان اثناء العمل. (العيسوي، 1978، ص195)

حوادث العمل كذلك تختلف في معناها باختلاف المتعاملين معها و كذا باختلاف المذاهب، و فيما يلي بعض الوجهات التي تفسر كل منها حوادث العمل حسب منظورها:

- من وجهة نظر صاحب العمل: حادث العمل هو خسارة اقتصادية، لأنه مصاحب للتصنيع و وقت العمل الإنتاجي و مصاحب للتبذير في المواد الأولية و تعطيل في الآلات.
- من وجهة نظر العامل المصاب: فيعرف حادث العمل بانه المعاناة الجسمانية و النفسية و في الكثير من الأحيان تكون التعويضات المقدمة ليست كفيلة بتخفيف هذه الألام و الخسائر.
- من وجهة نظر أعوان الأمن و الوقاية: فيعرف كلاهما الحادثة الصناعية بأنها عامل إحصائي و عنصر للدراسة يسمح لنا بإيجاد سبل للتقليل منها و تجنب تكرارها ان امكن. (بن تريج، 2005، ص56).

- من زاوية علم النفس: اما الباحثين والمختصين في مجال علم النفس، وفي مجال سيكولوجيا الحوادث، يرون أن عدم القصد وعدم التوقع شرطان أساسيان لوقوع الحادث، والحادثة لا تتحد بنتائجها، وإنما كل حدث في السلوك أخل بالأمان، وأدى إلى التوقف عن العمل. يمكن القول بأن حادثة العمل هي: واقعة تسبب مساسا بالجسم البشري وتكون ذات أصل خارجي. (بن

خالد، 2017، 621)



فمن الناحية الإنسانية والنفسية البحتة تعكس حوادث العمل مزيجاً من الخوف والاضطراب في نفوس العاملين، وتؤدي إلى وقوع أضرار مادية ونفسية متفاوتة في خطورتها حسب ما ينتهي إليه الحادث من الكسور أو الجروح أو الشلل أو القلق النفسي أو الآلام الظهرية والذهان والاكتئاب والتشوهات والعاهات، وقد ينتهي الأمر بالوفاة أو العجز الكامل، نجد علماء النفس و الاجتماع والأرغونوميا الذين عكفوا على تحليل المشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تطرحها الإصابة يرون أن الإصابة ليست سوى لحظة خلل تتاب عملية عمل ما، وتظهر كنتيجة لعدد من العوامل، اين يتدخل سلوك الفرد والوسيلة المستخدمة والمحيط الذي يزاول فيه العمل، والزملاء ونوعية الإشراف وفترات التدريب.(بن خالد،2017،621)

كما عرفه مجدي محمد عبد الله بانه: حدث غير متوقع، إما ان يصيب شخصا ما او يتسبب في تلف الآلات و المعدات و المواد او يكون سببا في تعطيل العمل و تعطيل الإنتاج. (سلامة، 2018، 216،

- حوادث العمل من وجهة التشريع الجزائري:

وفقاً للمادة (06) من القانون (رقم 83-13) المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية ، يُعرّف المشرع الجزائري حادث العمل بأنه "كل حادث نتج فيه إصابة جسدية عن سبب مفاجئ وخارجي وقع في إطار علاقة العمل .قانون رقم 83-1810،1983،13) و المقصود به ان حوادث العمل تكون في اوقات العمل و تقع فجائية و غير مخطط لها سابقا كذلك قد تكون بسبب ظرف خارجي و ينجر عن حادث اصابة بدنية

كما يعد كحادث عمل كذلك حسب المادة 07 من نفس القانون الحدث الذي يطرأ أثناء:

- القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي او داخله طبقا لتعليمات المستخدم.
- ممارسة عهدة انتخابية او بمناسبة ممارستها.
- مزاولة الدراسة بانتظام خارج ساعات العمل.

و يعتبر المادة 08 من نفس القانون، حتى ولو لم يكن المعني بالأمر مؤمنا له اجتماعيا، الحادث الواقع أثناء:

- النشاطات الرياضية التي تنظمها الهيئة المستخدمة.
- القيام بعمل متفان للصالح العام أو لإنقاذ شخص معرض للهلاك، (زعيمش، 2020، 216).

### 1- تحديد المفاهيم المرتبطة بحوادث العمل:

1-2 الإصابة: اهتم علماء النفس الاجتماعي و الارغونوميا في اطار تحليل المشاكل النفسية و الاجتماعية و التنظيمية التي تطرحها الإصابة، يرون ان الإصابة ليست سوى لحظة خلل تتاب عملية عمل ما و تظهر كنتيجة لعدد من العوامل، أين يتدخل سلوك الفرد و الوسيلة المستخدمة و المحيط الذي يزاول فيه العمل، و الزملاء و نوعية الإشراف، و فترات التدريب الجذ قصيرة وسوء صيانة الآلات و الأماكن الخطرة و المملة و التحول من دورية الى اخرى بحكم النظام العملي و العودة الى النشاط بعد فترة الراحة الى غير ذلك من العوامل التي لا تقل شانا في تهيئة ظروف الإصابة(مرابط، 198، ص37).

و حسب المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية فقد عرفت الإصابة بانها تكون بسبب العمل بشرط ان لا يكون قد حدث عمدا او نتيجة خطأ جسيم متعمد يقضي الى عجز مؤقت او دائم او وفاة.(صبيحي، 1970، ص27)

2-2 التخريب الانتقامي: يذهب حديبي الى تعريف التخريب الانتقامي على انه يعني الاتلاف و قيام العامل بتخريب متعمد للالات و الاجهزة و ادوات العمل و المخزون، يهدف الى تعطيل العمل مؤقتا و هو يعتبر حادث عمل ، لأنه ادى الى توقف عجلة الإنتاج.(حديبي، 2009، ص20)

أن التخريب الانتقامي ايضا لا يعمله إلا من قام به، ومع ذلك فهو يعتبر حادث عمل (راجع، 1971، ص518).

2-3 العطب: يشير الحديبي الى انه التوقف عن العمل لحادث فجائي وهو توقف عارض، من خلال هذا العطب لا تستطيع الآلات والأجهزة المعطلة متابعة العمل إلا بزوال التوقف العارض (حديبي، 2009، ص20).

و يمكن القول ان العطب غالبا مايكون خارجا عن نطاق المورد البشري فالعطب يكون بصفة مفاجئة في الآلات بشكل اكبر نتيجة لضغط في العمل و رفع في الإنتاج و بسبب قدم هذه الآلات و قد يكون ايضا بسب سوء التعامل معها في حال ما لم تكن اليد العاملة مدربة على الإستخدام الجيد لها.

### 2- أسباب حوادث العمل:

تشارك العديد من العوامل في البيئة الإنتاجية في صنع و صدور الحادث، فمحيط العمل هو عبارة عن أجزاء متكاملة مترابطة ببعضها البعض، خلل في جزء من أجزاء هذا النظام يؤدي الى توقف سيرورة العمل.

### 3-1 أسباب إنسانية ( خصائص العامل الشخصية و سلوكه):

المورد البشري في بعض الأحيان هو السبب الرئيس في الحوادث و الإصابات، فحوادث العمل قد تنجم عن سمات شخصية متواجدة في الفرد العامل منها التعب، الضغط و عدم الإنتباه. و كثيرا ترتبط حوادث العمل بنقص الخبرة في العمل المؤدى، فالعامل صاحب الخبرة إذا ما كان يتص بسرعة في التفكير يستطيع ان يتفادى حادثا مؤلما عكس العامل الذي يفتقر الى المعرفة الدقيقة بالألة و الخطوات اللازمة للتعامل معها، لهذا وجب تدريب العاملين على معدات العمل و على خطوات السلامة المهنية.

و تشير إحصاءات الحوادث ان العمال الأصغر سنا هم أكثر تعرضا للحوادث من العمال الأكبر سنا، و ربما يرجع ذلك الى عدم النضج الكافي او لوجود إتجاهات تتصف باللامبالاة. (ريجو، 605، 1999)

و يذكر ماير في حديثه عن العلاقة بين التعب وارتكاب الحوادث لدى الجنسين، حيث أثبت بأن نسبة الحوادث بين الإناث تزيد بأكثر مما هي عليه لدى الرجال. ويمكن تفسير ذلك في ضوء الفروق بين الجنسين، بسبب الاتزان النفسي الفيزيولوجي، فمن المعروف بأن النساء أقل اتزاناً من الناحية النفسية الفيزيولوجية. وهذا ما أكدت عليه "أن انستازي" كنتيجة لتطبيقها لاختبار (برنروويتر) وتضيف قائلة أن الذكور أقل تعرضاً من الإناث للتقلبات التي تعتري توازن البيئة العضوية الداخلية، أي أنهم أكثر ثباتاً ولهم بعض الصفات الهامة التي تميزهم، منها الثبات النسبي لدرجة الحرارة مع اتزان عمليتي الهدم والبناء وكذلك كثرة الخجل والإغماء عند النساء. ويضيف (طه) لما سبق قائلاً أن كثرة المسؤوليات المنزلية والمهنية الملقاة على عاتق المرأة العاملة، يمكن أن تزيد من الإرهاق النفسي و الجسمي. (حمدي، 1999، ص200).

### 3-2 أسباب تعود الى وسائل العمل:

العجز الذي تعرفه المؤسسات في وسائل الامينة و الوقائية الناتجة عن استعمال اللاعقلاني لهذه الاخيرة، و كذلك لعدم صيانتها لهذه الاخيرة و كذلك لعدم صيانتها بشكل دوري و الحفاظ عليها هذا ما قد ينعكس على العامل و يكون سبب في وقوع حوادث عمل خطيرة، هذا العجز سبه اتلاف بعض الوسائل و في بعض الاحيان عدم ملائمة هذه الوسائل مع المهمة الخاصة فقد يستعمل العامل ادوات وقائية و التي تتسبب هي نفسها في وقوع الحوادث، اذن يجب اختيار الوسائل على حسب المهام و مدى خطورتها. (ضبع، 2014، 80)

### 3-3 أسباب متعلقة ببيئة العمل:

قسوة العمل و المجهود الجسمي الذي يقتضيه العمل يسهم في العرض للحوادث، فحسب الأبحاث وجد ان ان نسبة حوادث بعد الظهر الى حوادث الصباح بالنسبة للعمال الذين يقومون بأعمال تتطلب مجهودا عضليا لا تخلف عما نجده لدى العاملين على الآلات و الذين يعملون على ايديهم، و لكن الفرق بين المجموعتين هو ان إنتاج الفئة الأولى قل في فترة بعد الظهر على إنتاج الفئة التي تقوم بالعمل الأسهل، و إذا حسبت الحوادث على أساس وحدات الإنتاج يصبح معدلها أكبر بالنسبة للأعمال التي تتطلب مجهودا عظيما، و معنى هذا ان عدد الحوادث على أساس الوحدة يزيد بالنسبة للعمال الذين يقومون بالأعمال العضلية بتقدم يوم العمل. (دويدار، 2000، 257)

كما أثبتت الدراسات ان حوادث العمل تكون بكثرة في البيئة ذات الحرارة و الرطوبة الغير ملائمتين، و قد ثبت في دراسة أخرى ان العمال في احد المصانع كانوا يقومون بعملهم بإجادة في درجة حرارة تساوي 24 و عندما تم خفضها الى 15 درجة زادت نسبة وقوع الحوادث بصورة ملفقة.

نفس الشيء بالنسبة لعامل الإضاءة في الوسط المهني فقد ثبت ان لها دورا مهما في وقوع الحوادث، إذ ان الحوادث تكثر إذا ما كانت الإضاءة غير كافية، و إذا قلت عن 25% من ضوء النهار فإن وقوع الحوادث يصبح امرا حتميا. (كمال، 2007، 153)

### 3- تصنيف حوادث العمل:

ان الغرض من التصنيف يطرح المقارنة و اجراء البحوث و الدراسات و تسهيل التعامل معها و ادراجها، حيث يتم توبيي و تصنيف حوادث العمل حسب عدة اسس و معايير، اذ ان مقارنة الحوادث التي تكون من نفس النوع تكون اكثر دقة و تساعد على فهم ظاهرة حوادث العمل و بالتالي امكانية التقليل منها (حنفي، 2000، ص، 587).

### 1-4 التصنيف الاول:

أ- حوادث عمل نتيجة أسباب إنسانية: يكون العامل الإنساني سببا مباشرا في وقوعها سواء المرتبطة بأداء العمل أو الخارجة عنه، أهمها سوء الإختيار، نقص التدريب إهمال قواعد و تعليمات الحماية، علاقات العمل...

ب- حوادث عمل نتيجة أسباب تقنية: ترتبط مباشرة إما بجوانب تقنية راجعة لطبيعة الآلات و المعدات، او لنوعية المواد المستعملة أو لعدم كفاءة أعمال الصيانة.

ت- حوادث عمل نتيجة أسباب بيئية: هي المتعلقة بظروف العمل كالإضاءة ، الحرارة و التهوية، و التي تؤدي الى وقوع حوادث و إصابات (ناجي، 1981، ص47).

### 2-4 التصنيف الثاني:

- حسب نوع الحادث: حوادث المرور، حوادث مناجم، حوادث صناعية...
- حسب خطورة الحادث: حادث خطير، حادث بسيط...
- حسب مكان الإصابة: إصابة الرقبة، اليد...
- حسب طبيعة الضرر: التواء، كسور...
- حسب مهنة المصاب: عامل يدوي، مخزني، إداري...
- حسب زمن وقوع الحادث: الساعة، اليوم، السنة، الشهر...
- حسب مكان الوقوع: ورشات الإنتاج، الإدارة... (المولى، 1984، ص205)

### 3-4 التصنيف الثالث:

- من حيث النوع: قد تكون حوادث بحرية أو جوية او حوادث مرور و هكذا...

- من حيث النتائج: قد تفسد الآلات او تحطمها و قد تؤدي الى إصابة العمال ايضا بمختلف الإصابات.
- من حيث الخطورة: فقد تكون حوادث مميتة او انها تؤدي الى العجز الجزئي او الكلي.
- من حيث الأسباب: قد تكون نتيجة إهمال العامل و قلة ذكائه، أو قد تكون ناتجة عن أسباب ميكانيكية كإنفجار المواد الجاري تصنيعها، أو سقوط شيء على العامل، (الختاتنة، 2013، ص169).

#### 4-4 التصنيف الرابع:

- حوادث يمكن تجنبها: و هي تلك الحوادث الخارجة عن نطاق سيطرة العامل اي خارجة على إطار قدراته الجسمية و العقلية و التنظيمية و درجة التوعية الوقائية لدى العامل.
- حوادث يترتب عنها ضرر: تشمل حوادث التي تُخلف عند وقوعها أضرار قد تلحق بالعامل او وسائل الإنتاج و بالتالي تخلف خسارة للمؤسسة.
- \* حوادث لا يترتب عنها ضرر: تشمل تلك الحوادث التي تقع و لا تخلف وراءها لا اضرار بشرية و لا مادية، ما عدا تعطل في الإنتاج. (المولى، 1984، ص201).

#### 4- الأثار الناجمة عن حوادث العمل:

تلقي حوادث العمل بظلالها على أكثر من جانب كما أنها تساهم في ترك عدة آثار و نتائج وراها منها ما يكون بصفة مباشرة و منها ما يكون بصفة غير مباشرة حيث تتجلى هذه الأثار في أبعاد مادية و أخرى نفسية و اجتماعية و حتى قانونية و نقابية ولا بد ان نشير ان هذه الأثار تتعكس على كل من الفرد، و الجماعة و المنظمة :

#### 1-5 البعد النفسي:

ان حوادث التي تصيب العامل تؤثر على حالته النفسية خاصة اذا كانت تلك الحوادث خطرة و سببت عجزا للعامل، هذا ما يجعله يحس بأنه عالة على أفراد أسرته خاصة بعد ما أصبح فردا غير منتج فيولد لديه حالة من التوتر النفسي و الإكتئاب و في أغلب الحالات يُقدم العامل على الإنتحار كما أن حوادث العمل تؤثر على الحالة النفسية للأسرة و ذلك بسبب فقدانها المعيل لها بسبب العجز او الوفاة، ضف إلى ذلك تأثيرها على الحالة المعنوية لفريق العمل داخل مكان العمل بسبب المخاوف و التوترات الناتجة عن بيئة العمل الخطرة و هذا ما يؤثر على صحة العمال النفسية و البدنية و يخلق مستوى متدني للرضا الوظيفي لدى العمال فيؤدي إلى سيطرة جو من التوتر و العدوانية.

#### 2-5 البعد الاجتماعي :

تؤثر حوادث العمل و الآثار الصحية الناتجة عنها كإعاقات و الأمراض المزمنة و الوفيات بشكل عميق و سلبي على الحياة الأسرية و الاجتماعية للعامل وذلك لما يترتب عنها من إلتزامات إجتماعية لمساعدة أسرة العامل المصاب و فقدان المجتمع لإنتاج العامل و خاصة من النوع الماهر و النشط و ليس من السهل تعويضه خلال فترة قصيرة ، فحوادث العمل تلقي بأعباء ثقيلة على المجتمع سواء كانت نفسية او إقتصادية.(العيسوي ،2000،198).

يستمر العديد من العمال في أوروبا في إدراك أن وظائفهم تشكل تهديد لصحتهم و سلامتهم، فتقريبا 28% من العاملين في أوروبا يقولون بأنهم يعانون من مشاكل صحية ناجمة عن العمل و تفاقمت بسبب وظيفتهم الحالية او السابقة. يتضح هذا من خلال نتائج العمل الأوروبي الرابع لمسح ظروف العمل، و يتم تأكيد هذه البيانات من خلال الإحصاءات المتعلقة بالصحة.



ملا يقل عن 1 من كل 10 عمال أوروبيين، يتأثر كل عام بحادث في العمل أو مشكلة صحية متعلقة بالعمل، فوفقا لدراسة حديثة لـ Eurostat 2010 أنه بلغ 3,2% من القوى العاملة في الإتحاد الأوروبي عن وقوع حادث في العمل خلال الإثني عشر 12 شهرا الماضية (البيانات من 2007) و هذا مايعني انه مايقرب من 6,9 مليون عامل كانوا ضحايا في حادث العمل، علاوة على ذلك يموت 5720 شخص كل عام في الإتحاد الأوروبي نتيجة حوادث العمل. (6, 2011, European commission)

### 3-5 الاقتصاد الوطني :

و تظهر الآثار التي تعود عليه في :

أ- من خلال انخفاض الناتج الوطني نتيجة لما تدفعه مختلف الوحدات الاقتصادية لتحمل تكاليف الحوادث المهنية، حيث بلغت في بريطانيا مثلا سنة 1999 ما يقارب 15 مليار جنيه استرليني.

ب- من خلال تأثيرها على القوة العاملة للدولة و هو ما يسبب تدهور طاقاتها الإنتاجية.

تؤدي حوادث العمل إلى عدد كبير من أيام الإجازات المرضية، 4,73% من حوادث العمل نتج عنها إجازة مرضية لمدة يوم واحد على الأقل و 22% على الأقل.

في المجموع تم تقدير وقوع حوادث في العمل تسبب في 83 مليون يوم تقويمي إجازة مرضية في عام 2007، كل عام حوالي 100000 حادث في العمل يؤدي إلى عجز دائم

عن العمل. (6, 2011, European commission)

### 4-5 البعد القانوني و النقابي:

إن النقابات تضع من ضمن أولوياتها المطالبة بحقوق العمال و المحافظة عليها، فموضوع السلامة المهنية و الوقاية من حوادث العمل يعتبر النقطة الثانية بعد مسألة الأجور في قائمة

أعمالها، وكثرة حوادث العمل يجعل منها تنتهج طرق و سبل جديدة تساعد على المطالبة بالسلامة المهنية في بيئة العمل و تحقيقها، حيث اصبحت اليوم تضغط بشدة اكثر من اي وقت مضى و تعزز موقفها هذا بمختلف القوانين و التشريعات التي وضعت من اجل القضاء على حوادث العمل. (عقيلي، 2005، 574)

#### 5- طرق قياس حوادث العمل:

يعد تحليل حوادث العمل من أهم مواضيع التي يتم دراستها في مختلف الميادين وقبل التطرق إلى شرح معدلات الإصابة وشدة حوادث العمل وتكرارها يجب الإشارة إلى أن حسابها لن يكون ما لم تكن هناك سجلات تُدون فيها الحوادث والإصابات، التي تقع بسبب ظروف العمل الناجمة عن بيئة العمل المادية أو النفسية فالسجلات توفر لنا البيانات والمعلومات المطلوبة والتي على أساسها تحسب هذه المعدلات.

ولأن الإصابات والحوادث أصبحت لها تعابير ومؤشرات كمية وإحصائية، بحيث نجد أن منظمة العمل الدولية قد ساهمت بقسط كبير في بلورتها وإلزام الدول والمنظمات العامة والخاصة بوجوب تطبيقها ونشر نتائجها. (بن خالد، 2017، ص 624).

وفيما يلي طريقة حساب معدل الإصابة وكذا حساب شدة حوادث العمل وتكرارها وهذا وفق القياس الكمي و القياس الكيفي الذي يُمكن من تحليل تلك الحوادث بطريقة دقيقة.

#### 6-1 الطريقة الكمية لقياس حوادث العمل.

ان تطبيق التحليل الكمي لدراسة حوادث العمل على عينة من الحوادث يساهم في تقديم خدمة للمؤسسة عن طريق توفير معطيات أولية حول الحوادث و ذلك من خلال إستخدام مؤشرات مبنية على أساس بيانات إحصائية تتيح الخروج بحلول شاملة لمخاطر الحوادث، وتحديد الأولويات بطريقة عامة و شاملة.

رغم ما تقدمه هذه الطريقة من إسهام في دراسة حوادث العمل إلا أنه لا تكفي في تشخيص السليم للصحة و السلامة في مكان العمل و تحديد سياسة وقائية في المؤسسة.

فالمؤشرات الإحصائية تسمح للمؤسسة بحساب حوادثها و حساب المعدلات و مقارنة النتائج مع المعطيات الأولية. (عوض، 1976، ص 03)

أ- قياس معدل وقوع الإصابة: و يحسب على النحو الآتي.

عدد الاصابات المسجلة بسبب العمل و التي نتج عنها الضرر X 1 مليون

عدد ساعات العمل المتاحة

ويمكن حساب عدد ساعات العمل المتاحة لمدة سنة مثلا كما يلي:

عدد ساعات العمل في السنة X عدد ساعات العمل الأسبوعية X عدد العمال.

ب- معدل شدة الإصابة:

يهدف الى معرفة مدى درجة بلاغة الإصابة و يقيس شدتها معبراً عنها بعدد أيام العمل الضائعة

بسبب الإصابة. و يحسب هذا المعدل كما يلي:

عدد الايام الضائعة 100X

اجمالي ساعات العمل سنويا

ت- قياس تكرار حوادث العمل:

ويستخدم هذا المعدل من أجل معرفة معدل تكرار وقوع و حدوث كل حادثة، وهذا يتطلب بالتالي

ضرورة تصنيف الحوادث من أجل حساب تكرار كل منها على حده، ويتم حساب معدل تكرار

الحوادث وفقا لما يلي:

عدد مرات حدوث الإصابة التي ينجم عنها ضرر X 1 مليون

عدد ساعات العمل المتاحة

## الفصل الرابع

### حوادث العمل

ونقصد بالإصابات المقعدة أنها عدد الحوادث مع فترة انقطاع عن العمل. كما تجدر الإشارة إلى أن الرقم مليون يعتمد كأساس في قياس حوادث وإصابات العمل بافتراض أن الفرد يعمل 8 ساعات يوميا ولمدة 50 اسبوعا وبمعدل 5 ايام عمل  $5 \times 5$  في الاسبوع فيكون عدد ساعات عمله في السنة تساوي  $8+5+50$  ساعة عمل. و بافتراض منظمة صناعية يعمل فيها 500 شخص فان مجموع ساعات العمل الكلية لهؤلاء الأفراد  $500 * 200$  تساوي 1000000 وهي تمثل ساعات العمل الفعلية والتي يمكن أن يتعرض خلالها الافراد العاملين الى خطورة الاصابة اثناء العمل (مجاهدي، 2012، ص27).

وهذا يعني أن معدل تكرار الحادث (معدل تكرار الإصابة) يمثل عدد الإصابات التي أدت إلى تعطل أحد الأفراد العاملين - او اكثر - عن العمل ليوم واحد او اكثر و ذلك على مدى مليون ساعة عمل، كما يمكن الاشارة الى امكانية استخراج مؤشر آخر لتكرار الحوادث من معدل تكرار الإصابة وهو يمثل عدد حوادث العمل المتعلقة ب 1000 عامل (مرسي، 2002، ص151):

$$\frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد العمال}} = \text{مؤشرات التكرارية}$$

100

ث- نسبة التكرار:

تتمثل نسبة التكرار في جمع عدد حوادث العمل بتوقف عن العمل، و يضرب في مليون ساعة عمل و تقسم على المجموع ساعات العمل الفعلية، تستخدم هذه التقنية لتسهيل عملية المقارنة بين المؤسسات او بين وحدتين لنفس المؤسسة.

عدد الحوادث مع توقف X مليون ساعة

المجموع الكلي لساعات العمل الفعلية

ج- نسبة الخطورة:

تمثل نسبة الخطورة في جمع أيام العمل الضائعة نتيجة الحوادث في وقت معين، ويضرب في مليون ساعة عمل على المجموع الكلي لساعات العمل، قد يؤدي حادث العمل الى وفاة العامل ما يعادل 6000 يوم عمل ضائع. تقاس حوادث العمل حسب نسبة الخطورة بالشكل التالي:

ايام العمل الضائعة X الف

المجموع الكلي لساعات العمل الفعلية

و تكون النتيجة محصورة في المجال (0-1). و لتقديم دراسة اكثر دقة حول الخسائر الناجمة عن

حوادث العمل، فإنه من الممكن توزيع عدد الحوادث وفق:

- منطقة الإصابة، طبيعة الضرر، نوع الحادث، مكان الحدوث...

- كما يمكن إضافة عناصر اخرى بغرض التحليل مثل: الوظيفة، المهمة، نوع الأداة المستخدمة،

السن، الجنس، وقت الاصابة... و يستحسن تقديم هذه المعطيات في شكل رسومات بيانية من أجل

قراءة الصحيحة و الدقيقة. (Saling, 2012,p13)

6-2 طريقة التحليل الكيفي لدراسة حوادث العمل:

توجد عدة طرق تتم لدراسة حوادث العمل من بينها:

6-2-1 شجرة الأسباب:

تعد هذه الطريقة من أهم الطرق التي يتم إعتادها و قد تطورت بفضل معهد الوطني للبحث و

الأمن (INRS) خلال السبعينيات من القرن الماضي تهدف الى البحث عن الوقائع و الأسباب الحقيقية

التي تؤدي التورط في الحوادث و إعطاء تفسير حقيقي لهذه الأخيرة.

و باعتبارها مقارنة منهجية تعتبر حوادث العمل على انها نتيجة لخلل في المؤسسة و لفهم الحادث لابد من دراية جميع مكونات النسق التقني و التنظيمي، و الانساني والتفاعل فيما بينهم كمت تسمح هذه الطريقة الى:

- البحث عن العوامل المؤدية للحوادث ماوراء وضعية واحد للعمل و سلوك العمال.
- تطرح السؤال "لماذا حدث؟" وصولا الى غاية ما"الذي يجب فعله لتجنب الوقوع في الحادث؟".
- فتح المجال لتدابير الوقاية التي لا تقتصر فقط على الحماية الفردية و حملات التوعوية.
- طرح الدراسة في شكل معطيات بيانية المتعلقة بالحوادث.
- و يستند تحليل الحوادث الى طريقة شجرة الأسباب على المبادئ التالية:
- الفهم وفق معطيات موضوعية دون البحث عن الاطراف المسؤولة عن الحادث.
- تسليط الضوء على الحقائق و ليس وفق تقديم تفسيرات و أحكام قيمية.
- الأخذ بعين الإعتبار الحقائق في أقرب وقت ممكن بعد وقوع الحادث.
- إحترام التسلسل في الخطوات، بداية من جمع البيانات وبناء شجرة الأسباب الى غاية إقتراح الحلول و الإجراءات.
- إستخدام الملاحظة بشكل بسيط يساعد في فهم حادث العمل. (حمدادة، 2018، ص95).

### 6-2-2 مراحل تطبيق طريقة شجرة الأسباب لدراسة حوادث العمل:

لابد من ان نشير الى ان هذه الطريقة تعمد الى التشخيص البياني و التسلسل المنطقي للاحداث التي تؤدي الى وقوع الحادث.

و لدراسة هذه الاخير تقوم هذه الطريقة باتباع الخطوات الاساسية التالية:

\* جمع الوثائق بشكل دقيق: و المتعلقة بالفرد، المهام المنجزة، الوسائل المستعملة في العمل و المحيط الذي تم فيه، هذه الوقائع يجب ان تستجيب لمعايير موضوعية بحيث يتم جمعها من طرف الأفراد الذين يملكون معلومات حول الحادث أثناء او بعد وقوعه.

\* تنظيم الوقائع: إعداد شجرة الأسباب يتم عن طريق بناء و تنظيم متسلسل للوقائع المشكلة للحادث، فشجرة الأسباب يتم بنائها إنطلاقاً من الواقعة الأخيرة، ثم يتم طرح عدد من الأسئلة حول كل واقعة تم جمعها و المتعلقة بظهور الحادث. ماذا حدث لظهور هذه الواقعة ؟ هل هو ضروري؟ هل هو كافي؟ (بالة، 2019، ص 57)

### 6-2-3 طريقة منحنى "إشيكاوي" ISHIKAWA

يمثل منحنى (السبب- النتيجة) التمثيل البياني بسيط لتأثير (خلل- خاصية - ظاهرة) و محاولة تحديد جميع الأسباب و العوامل المحتملة التي بإمكانها ان تكون السبب في إحداث الأثر.

لقد وضعت اول مخططات (السبب- النتيجة) من قبل البروفيسور "كاورو إيشيكاوي" 1943

"Ichikawa Kaoru" لها عدة تسميات مثل هيكل السمكة و سميت كذلك ب "M5" لوجود حرف

"M" الذي يشير الى صنف معين وهي كالاتي:

اليد العاملة / المادة / الطريقة / الألات / المحيط.

كما أضيفت للأصناف السابقة صنفين هامين هما:

التسيير / الوسائل.

تهدف طريقة منحنى "إشيكاوي" الى التحليل الجماعي بإتباع المراحل الأساسية التالية:

\* وصف المشكل (الحادث) بشكل واضح.

\* الإعتماد على طريقة العمل الجماعي و الإستعانة بالأصناف الخمسة.

\* تدوين الأسباب التي تم اقتراحها على شكل أصناف رئيسية و ثانوية.

\* تحديد الأسباب التي يمكن إزالتها.

\* إعداد الإجراءات المناسبة للتخلص من الأسباب و تجنب تكرارها. (حمدادة، 2018، ص 98).

### 6- استراتيجيات الوقاية من الحوادث العمل:

لقد اسفرت عدة دراسات في علم النفس و بحوث في مختلف ميادين عن وضع إستراتيجيات للوقاية من حوادث العمل من بينها:

#### 1-7 استراتيجية تصميم بيئة العمل:

يتم من خلال تهيئة بيئة للعمل سليمة من حيث درجة الحرارة المعتدلة والإضاءة الكافية و ان تكون بيئة العمل نظيفة من الاشياء التي قد تلحق اخطارا بالعمال. كما ان صيانة الألات بصفة دورية يؤدي الى المحافظة على كفاءتها، بالإضافة الى توفير معدات الوقاية كمطافئ الحريق، و التي يجب ان توضع في اماكن معروفة يسهل الوصول اليها، ذلك ان الوقت الذي يضيع في البحث عن مطفاة الحريق قد يتسبب في كارثة.

#### 2-7 استراتيجية التدريب على وسائل الأمن الصناعي:

تدريب العمال على اساليب الوقاية و الأمن الصناعي هو من اهم اساليب التقليل من معدلات التورط في الحوادث و كيفية تجنب هذه الاخطار قدر الإمكان كما يُعرفهم بنوعية الحوادث التي تقع و اسبابها، كما يشتمل البرنامج على كيفية استخدام الأدوات و الإسعافات الأولية، و اسلوب إخلاء المصابين في حالة الحوادث و نقلهم الى اماكن العلاجية المتخصصة.

#### 3-7 استراتيجية الحوافز:

يشير "شولتز" الى نظام تستخدمه احدى الشركات النقل بالسيارات و التي كانت تعاني من ارتفاع معدلات الحوادث حيث اعدت نظام حوافز يمنح بمقتضاه السائقون الذين لا يتورطون في الحوادث او



نقل عندهم نسب المخالفات المردودية، و هي حوافز مالية مجزية و قد ادى ذلك الى تقليل معدلات الحوادث(خلفة،2017، ص557).

تشمل الوقاية من حوادث العمل كذلك تقليها إلى الحد الأدنى والعمل بكل الوسائل للحد منها بحيث يجب اتباع إجراءات و العمل وفق أسس تتمثل في مايلي:

### - الأسس المتعلقة بمكان العمل:

- \* البنى التحتية المثينة مع توسيع نطاق مكان العمل بحيث يمكن وضع الأجهزة بشكل نظامي صحيح لا يؤثر على حركة العاملين بين الأجهزة .
- \* لابد من توفر بيئة صحية للعمل.
- \* توفير مستلزمات السلامة في الأجهزة و المعدات.
- \* وجود صيانة دورية للأجهزة و الآلات .
- \* منع تكس الآلات في الأماكن الضيقة.
- \* وضع علامات تحذيرية على الأجهزة و الآلات التي تحمل خطورة و ذلك للفت إنتباه العمال الى وجود خطر .

### - الأسس المتعلقة بالعاملين:

- \* وضع العامل المتدرب في المكان المناسب له أي أن يكون له القدرة والخبرة والدارية الكافية بالعمل.
- \* المراقبة المستمرة للمهندسين والخبراء والفنيين ومسؤولي السلامة المهنية على سير العمل، مع وجود التوجيه والنصح والإرشاد ليعمل العامل بشكل صحيح.
- \* تحديد مسؤولية الفرد إتجاه العمل ومنعه من تجاوز مسؤوليته بالعمل.
- \* إلتزام العامل بالوسائل الوقائية ومحاسبة المقصرين من قبل الإدارة.

\* تأمين المنظمة قسم السلامة المهنية لضمان تنظيم خدمات الصحة والسلامة وذلك عن طريق تشكيل لجنة للصحة والسلامة.

\* وضع سجلات احصائية لتسجيل حوادث العمل و الإصابات.

\* وجود عامل التشجيع للأقسام التي لا تقع حوادث كتنظيم حوافز مما يعكس مدى إهتمام صاحب العمل بأمور الصحة والسلامة في العمل.

\* قيام المشرفين و العاملين بدورات لرفع الوعي الوقائي المهني عندهم(الطائي،2006، ص461).

#### 7- أساليب الوقاية من حوادث العمل:

##### \* التوعية الوقائية:

تعتبر اللوائح والتشريعات، من المسائل الضرورية بالنسبة لجميع المنشآت وبصفة خاصة تلك التي تتعلق بقواعد السلامة والصحة المهنية، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة بدونها و أيضا لا تتجح هذه الإجراءات والقواعد، إلا إذا تم توعية العامل بأهميتها في تحقيق السلامة المهنية له ولجميع العاملين في المنشأة الصناعية، حيث تتلخص هذه اللوائح في عبارات موجزة، تكتب على لوحة او مجلة حائط، او تنشر على صورة كتاب أو نشرات، تدور حول كيفية إستخدام الأدوات و تشغيل الأجهزة ووقاية اعضاء الجسم و رفع الأشياء و نقلها، و تعريف العامل بأماكن الخطر وأسباب الحرائق والإنفجارات و عمل إشارات التحذير.

وتتم توعية العاملين بإستخدام مجموعة من الوسائل منها:

\* **طريقة المحاضرات:** وهي طريقة سهلة وسريعة لتزويد عدد كبير من الناس بقسط كبير من

المعلومات ويتوقف نجاح المحاضرة على قدرة المحاضر على الإحتفاظ بإنتباه العاملين.

\* **المنشورات المطبوعة :** تعتبر أيضا من الأدوات المفيدة في تقديم التوعية والإرشاد للعاملين

ولكن المشكلة تنحصر في تحفيز العمال على قراءتها.

\* **الأفلام التوضيحية:** تعتبر إحدى أوائل التوعية الجيدة في مجال الصحة والسلامة المهنية، فهي تسهل تعليم كثير من المهارات الصناعية. (صقر، 2006، ص 33) .

\* **المسابقات:** ويتم صرف مكافآت ومنح الهدايا القيمة للملتزمين، بأنظمة الصحة والسلامة المهنية وهذه المسابقات، لا تأخذ طابع الأسئلة والأجوبة، بل تقام على أساس قلة وزيادة الحوادث والإصابات في فترة معينة.

\* **المناقشة:** تعتمد هذه الوسيلة على تبادل الأفكار والمعلومات بين مجموعة العمال والقائم على هذه المناقشات، وذلك بالتطرق الى عدة مواضيع تخص الوقاية و الأمن.

\* **الندوة:** عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها من ثلاثة الى ستة افراد، بغرض معالجة موضوع الوقاية و بعض المشكلات المتعلقة بها ويدير هذه الندوة ستة أو ثمانية أشخاص، بعضهم يمثل المحاضرين والآخر يمثل الخبراء والمختصين، لتبادل وجهات النظر، على أن تُقدم نتائج الندوة للعمال بطريقة مناسبة.

\* **اللجنة:** عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يُعينون ويُنتخبون ليقوموا بمهمة التوعية الوقاية ويُعين للجنة رئيس. وتتميز اللجنة بقلّة أعضائها، مما يتيح فرص للنجاح أمام المشاركين فيها، وقد تهدف اللجنة الى تخطيط النشاط او تقييم برامج الأمن الصناعي أو القيام بعمل تنفيذي، أو إعداد تقرير معين. وتتميز اللجنة بقلّة أعضائها، مما يتيح فرص للنجاح أمام المشاركين فيها.

\* **المؤتمر:** وهو عبارة عن اجتماع ينظم لبضعة أيام قليلة، قصد بحث موضوع الأمن الصناعي وسبل الوقاية من حوادث العمل، بحضور العمال أو ممثليهم للوصول إلى قرار يحدد خطة العمل المستقبلية وتنفيذ القرارات الخاصة بالمشكلة المطروحة. (دوباخ، 2009، ص 31).

\* **الإرشادات:** يقدمها المشرف المباشر، أو التقني إلى العمال قبل شروعه في العمل، أو عند قيامهم بعمل لم يسبق لهم أدائه من قبل، أو عند استعمال مواد أو أدوات لا يعرفون أخطارها.

\* **التدريب:** هو عبارة عن عملية مخططة، تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات و القدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء. وذلك من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة منشأته، التي يعمل فيها الفرد كمجموعة عمل(ماهر،1999، ص319).

يعتبر التدريب بهذا المنظم والمخطط له، لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهارتهم و قدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.(بلول،2016، ص7).

### 8- نظريات المفسرة لحوادث العمل:

#### 1-9 نظرية التحليل النفسي:

يمكن القول ان اسقاط النظري لمسلمات التحليل النفسي و ضمن نظرية حوادث العمل إنما هي أفعال مقصودة لأ شعوريا وهي تشبه الهفوات فنركز على عنصر الصراع فمثلا، فقدان احد العاملين لأصبعه جراء آلة حادة في مصنع . فان اصحاب المدرسة التحليلية يرون أن الإصابة الجسدية إنما هي عدوان لا شعوري موجه للذات إذ و يعتبر فرويد ان معظم الحوادث تعبر عن صراعات عصابية و ان عقاب الذات هو إحدى المركبات التي تستند عليها سببية الحوادث.

و منه فقد حاول المحللون النفسانيون تفسير حوادث العمل من خلال مفهومي "العدوان على الذات" و "تحطيم الذات" من خلال ما يسمى بالمحتويات العميقة لشخصية المصاب بالحادث، و كذا سوابقه النفسية و الاجتماعية، و يرجع اصحاب هذا الاتجاه كما سبق الإشارة الى ان المصاب بالحادث هو ذلك الفرد غير متكيف اجتماعيا او اسريا او مهنيا و هذا انطلاقا من دراسات يوجد نوعين من الاشخاص حسب تحليل نظرية التحليل النفسي وجود قابلية لاستهداف للحوادث و ان الشخص الذي سبق له و ان تعرض لحادث، لا يستبعد ان يتعرض لحوادث مرة اخرى خاصة في الفترة او الايام

التي تلي الحادث الاول مباشرة نتيجة الاثار النفسية التي لا تزال يعاني منها ثم تتناقض الاثار مع مرور الايام، وبعد حوال شهر يسترجعه الفرد ثقته في النفس.

و خلاصة القول في هذا الاتجاه إن الحوادث ترجع إلى عدد من العوامل المتشابكة والمتداخلة التي تساهم كل منها بجزء مهما كانت أهميته في وقوع الحوادث باعتبار ان أسباب الحوادث هي أفعال مقصودة وغير شعورية تشبه الهفوات، وهي تدعو الفرد لإتيان الفعل الخاطئ الذي تنجم عنه الحوادث والإصابات، وهي عنوان لا شعوري موجه للذات، ويعتبر "فرويد" الحوادث صراعات عصبية وعقاب الذات و هو إحدى المركبات التي تستند عليها سببية الحوادث، وترى هذه المدرسة السبب لمعظم الحوادث إنما هو الدافعية اللاشعورية أي أنه للحوادث أسباب نفسية فقط دون أسباب أخرى خارجية. (فرويد، 2000، 132)

#### 9-2 نظرية علم النفس التجريبي:

تتجلى اولى إرهاصات هذا الإتجاه بإعتبار ان علم النفس التجريبي هو أحد فروع علم النفس العام يقوم على أساس إجراء التجارب العملية لدارسة الظواهر النفسية تحت ظروف معينة وباستخدام وسائل وأدوات مناسبة بهدف التوصل إلى معارف أو إكتشافات جديدة، وتفسيرات واضحة ودقيقة للظواهر النفسية والعقلية المختلفة كما يستهدف ابتكار طرق للبحث العلمي و تطوير أساليب وتصميم التجارب العلمية بما يؤدي إلى تقدم وتطور مناهج البحث في علم النفس. (زانجويل، د.س، 21)

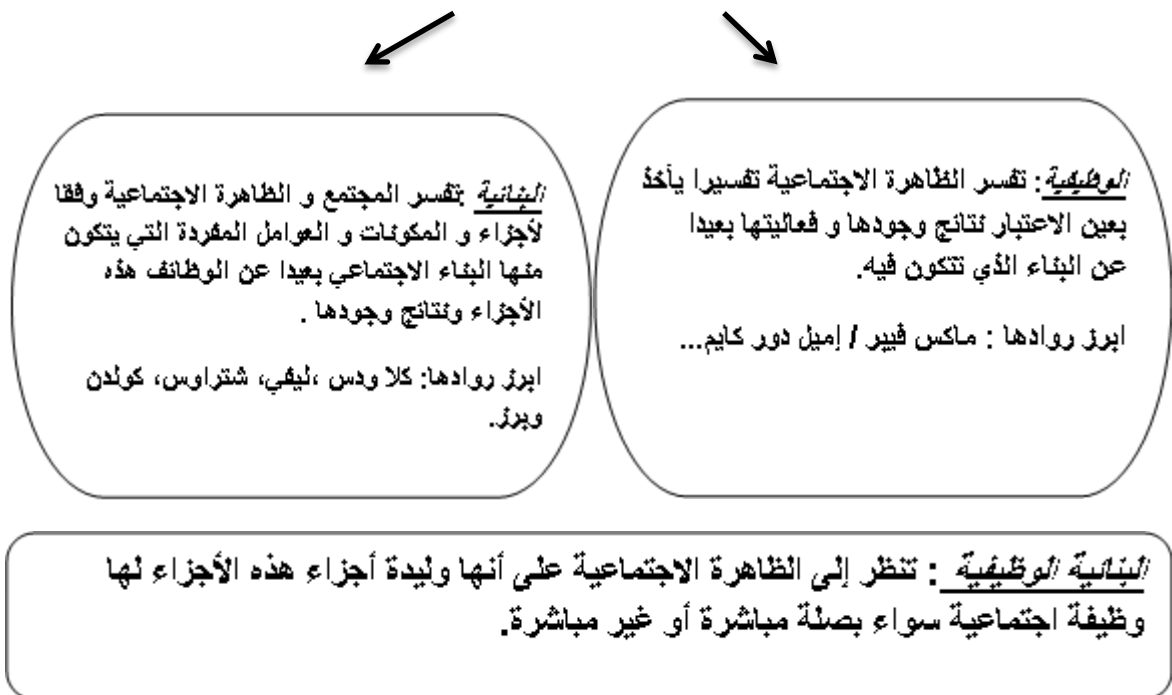
#### - نظرية علم النفس التجريبي و حوادث العمل:

نلاحظ ان الدراسات التجريبية النفسية في اطار دراساتها لحوادث العمل إنما تركز على الأسباب المادية التي يمكن ملاحظتها وقياسها فالإختلافات السمعية او البصرية للعامل يمكن ان تؤدي الى الوقوع في الحوادث فمثلا الضوء المبهر و الطرق الوعرة و عدم ضبط الإطارات او خلل الفرامل و الماكنة و وجود الضباب او الظلام الدامس او صغر سن العامل و خبرته و ما الى ذلك من متغيرات

تجريبية يمكن ان تؤدي الى وقوع الحوادث و هي متغيرات تسهل ملاحظاتها و قياسها و ضبطها و التحكم فيها. فيركز اصحاب هذا الاتجاه أن الحوادث تعود إلى عوامل عدة ومختلفة تقع تحت تأثيرات مختلفة ومتغيرة وبما أن لكل حادث سبب فله أيضا هدف أو غاية الحصول فعلى سبيل المثال رغبة الفرد في الحصول على تعويض مادي أو رغبة في زيادة الأجر أو تخفيف المسؤولية عليه و يمكن ان يمتد تأثيره ليشمل الوظائف النفسية للفرد كما يرى هذا الإتجاه ان هناك دوافع متعددة تنحصر في التعويض المادي و المعنوي كما سبق الإشارة و هو ما يعني وجود اسباب داخلية و خارجية حيث و رغم تركيز النظرية على جانب الداخلي و الخارجي الا أنها لم تبين ما هو الجانب الذي له القدرة الكبيرة على تأثير في وقوع الحادثة.

### 9-3 النظرية البنائية الوظيفية لحوادث العمل:

#### النظرية البنائية الوظيفية



إرتبط ظهورها بفكر الوضعي الذي أيد العلم من منظور تجريبي تضبطه قوانين و قواعد مثلا: علم

الأحياء يدرس تراكيب ووظائف الكائن الحيواني و النباتي، ومن هنا يعتقد البنائيون الوظيفيون أن بناء أي كائن عضوي عبارة عن ترتيب ثابت نسبي و تنظيم (جزء يكمل الكل).

وقد جاءت النظرية كإستجابة لحاجة الباحثين في علم الإجتماع و الانتروبولوجيا بغية تطوير أساليب التفاعل و النظم داخل النسق الإجتماعي، و من جهة ثانية نشبت كأساس اديولوجي و سياسي يناهض عالم الإجتماع الماركسي.

حيث ترى لكل مجتمع أو مؤسسة بناء يتكون من مجموعة أجزاء هذه أجزاء تتحلل إلى عناصر تكوينية لكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة إما في مجتمع أو في مؤسساته.

استوتحت مفهومها الأولي من منظور بيولوجي الذي درسه "جالس دارون" في كتابه أصل الأنواع- درس الأجزاء إلي يتكون منها الكائن العضوي ووظائفه، إذا سنلحظ استفادة علماء الاجتماع من نظرية السيكلوجية العضوية و إسقاطها على المجتمع إذ هناك تكامل ما بين البناء و الوظيفة و استفادة منها. (عثمان، 2008، ص41).

#### - النظرية البنائية الوظيفية و حوادث العمل:

يمكن الإشارة ان هذه النظرية جاءت خلافا للنظريات السابقة حيث أنها تتميز بالشمول والتكامل في التفسير لظاهرة الحوادث. تذهب جميع النظريات إلى إرجاع حوادث العمل لعامل أو متغير واحد تؤكد هذه النظرية على أن حادثة العمل لا ترجع إلى عامل وحيد بل هي ناتج مجموعة من عوامل إنسانية و متغيرات مادية تتفاعل فيما بينها لتخلق بهذا التفاعل جو يسمح بوقوع الحوادث.

هذا الإتجاه الجديد في الدراسة كظاهرة متعددة الأسباب أدى إلى تطور كبير في ميدان الوقاية منها والتحكم فيها والتقليل من وقوعها في المؤسسات الصناعية، هذا من جهة و من جهة ثانية فقد جاءت هذه المدرسة بإجابات على عدة تساؤلات كان من أبرزها ما يتعلق بالخبرة التي يحملها الفرد :

فما عناصر الخبرة ؟ وكيف تتحدد وتندمج ؟ ولماذا وما السبب ؟

فقد ركزت على تجزئة الخبرات العقلية المعقدة الى مكوناتها بهدف دارستها وفهمها، وللإجابة على التساؤلات استعمل أصحاب هذه المدرسة المنهج الإستبطاني عن طريق التأمل المقصود. ويقصد به استعمال تقنية محددة في رؤية الخبرة. وخلال عملية الإستبطان أو التأمل، كان الباحثون يسجلون المحتويات الشعورية للخبرة كعناصر.

كانت هذه المنهجية في دراسة الخبرة صعبة اذ من الغير ممكن الإتفاق على محتويات الخبرة التي هي موضوع الإستبطان كما يصعب الحصول على بيانات دقيقة من الأفراد من خلال تأملاتهم وبإختلاف تعبيراتهم عن هذه الخبرات، مع تأكيد على دراسة السلوك (الحادث) في سياقه الطبيعي لتحديد عناصره.

#### 9-4 نظرية الميل لاستهداف الحوادث:

ترى هذه النظرية أن الأشخاص المستهدفين للحوادث، الذين يرتكبون الحوادث بصورة متكررة هم الذين لديهم خصائص وراثية، تؤدي بهم إلى الوقوع في الحوادث وقد يكون ذلك لإشباع الدوافع داخل الفرد (العيسوي، 1990، ص 124).

فاذا كان الوقوع في الحوادث شيء وراثي فبماذا نفسر وقوع العمال في الحوادث و لديهم تكوين سليم بصفة متكررة، كما أن هناك تفسير آخر لهذه النظرية وهي من أقدم النظريات السيكلوجية والتي وضعت لتفسير مستهدفي الحوادث والسبب في ذلك أن هؤلاء الأشخاص لديهم إستعداد نفسي وفسيلوجي ثابت إلى حد ما يجعلهم معرضين لإرتكاب الحوادث و ربما يكون ذرعا لإرتكاب الحوادث وربما يكون ذلك لإشباع بعض الدوافع في داخل الفرد نفسه كإشباع بعض الدوافع في داخل الفرد نفسه. (العيسوي، 2003، ص 402).

وهي من أقدم النظريات التي وضعت لتفسير الحوادث وأكثرها شيوعا وهي تطلق على العمال الذين يتكرر تعرضهم للحوادث بصفة مستمرة، بإسم مستهدفي الحوادث، وتفسر هذه النظرية ميل الأشخاص



الى تورطهم بإستمرار في الحوادث الى وجود خصائص نفسية و اخرى جسمية، تدفعهم الى القيام بسلوك غير سليم في مجال نشاطهم.(عبد الباقي،2001،ص264).

في محاولة منهم قام "أريك" و "أربونس" في العديد من الأبحاث، بإختبار مدى صحة هذه النظرية فتوصلوا إلى نتيجة من خلال الإحصائيات المختلفة للحوادث. والتي مفادها أن الإستهداف للحوادث حقيقة ولكن يعرفان بأنهما لم ينجحا في تعريفه ولا في تقدير الأبعاد والعناصر التي تكونه. كما هي موجودة، لم يتوصلا إلى أسلوب يضعه موضع الإستخدام. ورغم ما يعتبره "تيفن" والذي وجد في أغلب البحوث التي تناولت الحوادث في المصانع، من أن القابلية للحوادث كانت عاملا مسببا في بعض الأحيان ذا أهمية كبيرة. وما ذهب إليه "فيتلس" في أن اختلاف الأفراد في قابليتهم للحوادث، ترجع إلى الخصائص الموجودة لكل شخص منها النفسية و الجسمية و التي تدفعه الى استهداف الحوادث و لكن هذا الإستهداف يتوقف في الوقت نفسه على العوامل الأخرى الخارجية كالمخاطر وظروف العمل التي تختلف بإختلاف نوع العمل.(دويدار،1995،ص257).

ان النظرية السابقة جاءت نتيجة لتلك الدراسات التي أخذت في عين الإعتبار العمال الذين يقعون في الحوادث بصفة متكررة، لذلك نجد بأن هذه النظرية ركزت على أساس أن العامل هو السبب الوحيد والأخير في الوقوع الحوادث، متجاهلة العوامل الأخرى كالمحيط الإجتماعي للفرد والظروف الفيزيقية وغيرها من العوامل الأخرى التي تكون سببا مباشرا لوقوع الحوادث.

### خلاصة:

تعتبر حوادث العمل في البيئة المهنية من القضايا الهامة و الاساسية و التي تاخذ حيزا كبيرا من التفكير و اهتمام الاخصائي في علم النفس العمل و التنظيم و مسؤولي المنظمات و الوحدات الانتاجية و الخدماتية.

و قد صاحب هذا الاطار ظهور العديد من الدراسات و الاطر النظرية و التي تناولت موضوع الحوادث في العمل من جوانب مختلفة كالاتجاه السيكولوجي، الاجتماعي، التقني، الاقتصادي... و قد حولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على جانب مهم و هو دراسة حوادث العمل وفق التشخيص الموضوعي و محاولة استراتيجية فعالة للتدخل للحد من اثر تلك العوامل. باعتبار ان هذه الاخيرة ظاهرة من ظواهر الاكثر شيوعا على مستوى المؤسسات فمن خلال تناولنا للموضوع تطرقنا الى الأسباب التي تؤدي الى الحوادث سواء ما ارتبط منها بالأمر الفيزيكية او رداءة التجهيزات المادية... و منه فنتائج التي تخلفها على المستويين النفسي و البدني و منه كشفنا من خلال الفصل عن اهم النظريات و المدارس الكبرى المفسرة لحوادث العمل مع طرح الحلول الاستراتيجية للوقاية و الحد منها.

# الجانب الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للبحث

- 1- منهج الدراسة.
- 2- الدراسة الإستطلاعية.
- 3- مجتمع البحث.
- 4- عينة البحث.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- الأساليب الإحصائية .

**تمهيد:**

تهدف هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية إدارة الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها سنتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

**1- منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا، هذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات، و تصنيفها و تبويبها، و إنما يمضي الى تحليلها و تفسيرها، و غالبا مايقترن الوصف بالمقارنة و التقويم او الحكم، و يستخدم أساليب القياس و الإحصاء، و لا تكتمل عملية البحث العلمي بمنهج الوصف الى ان تنظم هذه المعلومات و البيانات و تحلل و تفسر لإستنتاجات ذات معنى لحل المشكلة و ضبطها. (حريزي و غربي، 2013، 27)

سنحاول من خلال إتباع هذا المنهج معرفة علاقة المرونة النفسية بإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

**2- الدراسة الإستطلاعية:**

الدراسة الإستطلاعية هي الخطوة التمهيديّة للبحث تهدف الى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة و الكشف عن أبعادها، هي بمثابة القاعدة التي يبنى عليها البحث للخروج بإشكالية و فرضيات دقيقة و بناء أدوات سليمة لجمع البيانات للحصول على نتائج دقيقة.

بعد تحديد متغيرات الدراسة و إشكالياتها و صياغة فرضياتها، توجهت الباحثة الى ميدان البحث و الذي كان حسب إفتراض الباحثة ذا صلة بمتغيرات الدراسة بحيث ان للمؤسسات المراد دراستها طابع إقتصادي يختص بتخزين و توزيع نتجات و مواد تصنف ضمن الحساسة و الخطرة يحتاج التعامل معها إلى نظام تسيير حذر، و هذا مايجعل طبيعة هذه الدراسة تكون مناسبة أكثر في هذه المؤسسات كونها أكثر عرضة للأزمات و الحوادث.

مؤسسة سونلغاز كانت اول وجهة للباحثة للقيام بالدراسة الإستطلاعية كبداية للبحث، قامت من خلالها بإجراء مقابلة مع مسؤولة مصلحة المستخدمين في المؤسسة، كان الهدف العام من أسئلة المقابلة هو التأكد من إمكانية إجراء البحث في المؤسسة و كذا تحديد العينة المناسبة للدراسة بالإضافة إلى التعرف عن طبيعة عمل المؤسسة.

الأمر نفسه كان بالنسبة لمؤسسة نفطال بفرعيها GPL و CARBURANTS، حيث تم توجيه الباحثة في هاذين الفرعين إلى رؤساء المراكز، مركز غاز البترول المسال Gaz de petrol liquefie

و مركز الوقود Carburants، تحصلت الباحثة على توضيحات أكثر من قبل رؤساء هذه المراكز و بعض رؤساء المصالح التابعة لها، كما تم أخذ نظرة أعمق عن طبيعة المؤسسة بفرعيها، مهامها، مصالحتها و بعض الأنظمة و القوانين التي تسيّر وفقها المؤسسة. كل هذا مكّن الباحثة من الإلمام بالنقاط الأساسية الضرورية لبداية البحث، أهم هذه النقاط تمثل في:

\* التحديد الدقيق لعينة الدراسة، حيث إتضح للباحثة ان اعضاء خلية إدارة الأزمات في مؤسسة نفضال بفرعيها و سونلغاز يتكون من مدير المؤسسة، مدراء المراكز و رؤساء المصالح و مساعديهم.  
\* بعد النقاشات التي كانت مع رؤساء المراكز و المصالح، تمكن الباحثة من إستنتاج تساؤلات تم برمجتها على شكل بنود في إستبيان إدارة الأزمات.  
\* تم إلغاء فرضية الفروق بالنسبة لمتغير الحالة الإجتماعية، نظرا لتطابق المعلومات لدى أفراد العينة فيما يخص هذا المتغير.

\* تم التأكد من تواجد المحاور التي بني عليها كل من إستبيان المرونة النفسية بمحاوره السبعة و إستبيان إدارة الأزمات بمحاوره الثلاثة. حيث إتضح للباحثة ان المؤسسات المدروسة، و فق خطتها لإدارة الأزمات تركز على إدارة الأزمة قبل و و أثناء و بعد حدوثها. نفس الشيء بالنسبة لمحاور المرونة النفسية السبعة و التي إتضح ان كل من مؤسستي الدراسة لا تفرض أي نوع من التقييد على عينة الدراسة يحول بينها و بين مرونتها سواء النفسية او في العمل، مما يؤكد لنا توافر جميع محاور المرونة النفسية المحددة سابقا من طرف الباحثة.

### 3- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموع عناصر خلايا إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز باتنة و مؤسسة نفضال باتنة بفرعيها CARBOURON و GPL، و المتمثلين في رؤساء المراكز و رؤساء المصالح و مساعديهم و مدراء المؤسسات، و المقسمين حسب المؤسسة على النحو التالي:  
قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث في مؤسسة نفضال فرع CARBOURON ب 9 عناصر هم كالاتي:

- \* مدير مؤسسة نفضال فرع Carbouron.
- \* رئيس مركز Chef de depot.
- \* رئيس قسم الإستغلال Service exploitation.
- \* رئيس مصلحة صيانة و تثبيت المعدات Service maininstal fixes و مساعده.
- \* رئيس مصلحة الصحة و السلامة و البيئة HSE و كذا مفتش الأمن الرئيسي Inspecteur principal securite.
- \* رئيس مصلحة التسيير Service gestion.

\* رئيس قسم النقل Section transport.

اما بالنسبة لفرع Gpl مركز تشخيص قارورات الغاز باتتة CEO لمؤسسة نפטال فقد تكّون العدد الإجمالي لمجتمع البحث من 23 عنصر مشكلين بذلك خلية إدارة الأزمات في المؤسسة، هم الآتي:  
\* مدير مؤسسة نפטال فرع Gpl.

\* مسؤول الخلية الأمنية Responsable de la cellule securite.

\* رئيس مركز و النائب عنه Chef de centre.

\* مسؤولو وحدات التدخل و مساعدتهم Responsables des modules d'intervention. هذه الوحدات و تعداد مسؤوليها هو كالأتي:

\* وحدة الإنقاذ و الإسعاف (05) Module secours et sauvetage.

\* وحدة الرعاية الطبية و الإخلاء (04) Module soins medicaux et evacuation

\* وحدة المعدات و الأدوات (03) Module materiels et equipement.

\* وحدة الإتصال و المعلومات (03) Module liaison et information.

\* وحدة النقل (04) Module transport.

مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز باتتة و حسب ماقدّم للباحثة من معلومات فخلية إدارة الأزمات فيها تتكون من:

\* مدير المؤسسة.

\* المكلف بالأمن الصناعي.

\* خلية الإدارة و التفتيش.

\* المكلف بالإتصال.

\* قسم التخطيط كهرباء و غاز.

\* قسم الدراسات و التنفيذ كهرباء و غاز.

#### 4- عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية و ذلك لإدراكنا المسبق لمجتمع البحث. والتي يقوم الباحث من خلالها اختبار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا بإقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنها من معلومات وبيانات وفق أساس موضوعي بحيث تكونت عينة الدراسة إجمالاً من 31 فرد من أصل مجتمع قوامه 38 فرد، لم تتمكن الباحثة من توزيع أدوات الدراسة على 7 من أفراد المجتمع نظراً لضيق الوقت لدى مدرء و رؤساء مراكز مؤسسات الدراسة و كون البعض الآخر من مسؤولي الوحدات في عطل مرضية.

4-1 خصائص عينة البحث:

أولاً: متغير المؤسسة.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة.

النسبة	التكرار	المؤسسة
16,1%	5	سونلغاز
58,1%	18	نפטال gpl
25,8%	8	نפטال carbouiron
<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن 26 من أعضاء خلية الأزمة ينتمون إلى مؤسسة نفطال حيث يمثلون ما نسبته 83,9% من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 5 يمثلون ما نسبته 16,1% من الأعضاء ينتمون إلى مؤسسة سونلغاز.

ثانياً: متغير العمر

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
25,8%	8	من 32 إلى 40 سنة
29%	9	من 41 إلى 46 سنة
25,8%	8	من 47 إلى 50 سنة
19,4%	6	من 51 إلى 58 سنة
<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول رقم (04) نلاحظ أن 9 من أعضاء خلية الأزمة أعمارهم من 41 إلى 46 سنة يمثلون ما نسبته 29% من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 8 يمثلون ما نسبته 25,8% من الأعضاء أعمارهم من 32 إلى 40 سنة والنسبة نفسها للأعضاء الذين أعمارهم من 47 إلى 50 سنة وأقل نسبة تمثلت في 6 من الأعضاء الذين أعمارهم من 51 إلى 58 سنة الذي تمثل نسبة 19,4% من العينة.

ثالثاً: متغير الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	العمر
45,2%	14	من 10 إلى 15 سنة



54,8%	17	من 16 إلى 25 سنة
100%	31	المجموع

من الجدول رقم (05) نلاحظ أن 17 من أعضاء خلية الأزمة لديهم خبرة من 16 إلى 25 سنة يمثلون ما نسبته 54,8% من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 14 يمثلون ما نسبته 16,1% من الأعضاء لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة.

#### 5- أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

#### 5-1 مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقاً للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئين نعرضها كالآتي:

الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

كما قامت الباحثة بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة الذي اشتمل على (36) عبارة تتوزع على سبعة أبعاد.

المحور الثاني متعلق بمراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة الذي اشتمل على (22) عبارات تتوزع على ثلاثة مراحل.

واشتملت الاستبيان ككل على (59) عبارة، كما يوضحه الجدول الآتي:

**جدول رقم (06): توزيع البنود على محاور الدراسة.**

البنود	الأبعاد	محاور الدراسة
6-5-4-3-2-1	بعد التواصل	محور المرونة النفسية
11-10-9-8-7	بعد الاستبصار	
16-15-14-13-12	بعد التسامح	
22-21-20-19-18-17	بعد الإبداع	
28-27-26-25-24-23	بعد اتخاذ القرار	
31-30-29	بعد الواقعية	

36-35-34-33-32	بعد الاستقلال	محور إدارة أزمات ما بعد الحادث
8-7-6-5-4-3-2-1	مرحلة ما قبل الأزمة	
16-15-14-13-12-11-10-9	مرحلة أثناء الأزمة	
22-21-20-19-18-17	مرحلة ما بعد الأزمة	

### 5-2 المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على بنود الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمسة خيارات، كما يوضحه الجدول الآتي:  
جدول رقم (07): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

الاختيارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

### 5-3 قياس صدق أداة الدراسة:

استعانت الباحثة لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 31 فرد، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

### 5-3-1 الاتساق الداخلي لبنود أبعاد محور المرونة النفسية:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية للبنود في أبعاد محور المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود والبعد التي تنتمي إليه.

#### أ- الاتساق الداخلي لبنود بعد التواصل:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود وبعد التواصل لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:  
جدول رقم (08): الاتساق الداخلي لبنود بعد التواصل لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
1	أعمل على تهيئة جو خالي من الضغوطات ليتمكن العمال من أداء أعمالهم بشكل جيد.	0,694**	0,000
2	أبسط إجراءات التواصل مع العمال و الموظفين في المؤسسة.	0,782**	0,000
3	أقدم الفرصة لجميع الموظفين بدون استثناء لإبداء آرائهم في	0,837**	0,000

		القضايا المتعلقة بالمؤسسة.	
0,000	0,723**	أحرص على صنع علاقات اجتماعية جيدة بين العمال والموظفين.	4
0,000	0,594**	أشجع على العمل الجماعي داخل المؤسسة و أشارك فيه.	5
0,000	0,796**	أحسن الاستماع إلى مشاكل الموظفين والعمال وأقدم لهم الدعم و المساندة.	6

يشير الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط لبندو البعد محصورة بين (0,594) (0,837) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندو وبعد التواصل لدى أعضاء خلية الأزمة.

**ب- الاتساق الداخلي لبندو بعد الاستبصار:**

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البندو وبعد الاستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

**جدول رقم (09): الاتساق الداخلي لبندو بعد الاستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة.**

الرقم	البندو	معامل الارتباط	مستوى معنوية
7	أستطيع التصرف تجاه المواقف الطارئة بسرعة و هدوء.	0,887**	0,000
8	أستطيع الحفاظ على عزمي و روعي التنظيمية في المواقف الضاغطة.	0,735**	0,000
9	لدي القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	0,700**	0,000
10	قراراتي تستند إلى تفكير دقيق و منظم.	0,636**	0,000
11	أثناء تعاملي مع الموقف الضاغط أحافظ على النظرة التفاوضية بإمكانية تجاوز الصعوبات.	0,679**	0,000

يشير الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط لبندو البعد محصورة بين (0,636) (0,887) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندو وبعد الاستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة.

ت- الاتساق الداخلي لبند بعد التسامح:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود وبعد التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:  
جدول رقم (10): الاتساق الداخلي لبند بعد التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
12	أتحمل انفعالات الموظفين أثناء الموقف الضاغط و أحاول التخفيف منها.	0,467**	0,008
13	أحترم كافة آراء الموظفين و إن كانت تختلف مع رأيي.	0,649**	0,000
14	أتقادي إرباك المرؤوسين و إكثار الأوامر عليهم وانتقادهم.	0,716**	0,000
15	أحسم الخلافات بين المرؤوسين بالعدالة و الإحسان	0,562**	0,001
16	أقبل الانتقادات الموجهة إلي بصدر رحب.	0,528**	0,002

يشير الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط لبند البعد محصورة بين (0,467) (0,716) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبنود وبعد التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة.

ث- الاتساق الداخلي لبند بعد الإبداع:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود وبعد الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:  
جدول رقم (11): الاتساق الداخلي لبند بعد الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
17	أشجع على الأفكار الجديدة التي تخدم مصلحة المؤسسة و أرحب بها.	0,705**	0,000
18	لدي القدرة على صياغة العديد من الأفكار لحل المشاكل في المؤسسة.	0,641**	0,000
19	أعمل باستمرار على التطوير من نفسي من خلال اكتساب مهارات جديدة.	0,622**	0,000
20	أثق بقدرتي على تجاوز المشاكل مهما كانت صعوبتها.	0,614**	0,000
21	أحرص على اختيار أفضل الموظفين للعمل على حل مشاكل	0,615**	0,000

		المؤسسة.	
0,004	0,498**	أعتبر الأزمة فرصة للتحدي والاستكشاف والنمو وأسعى إلى الاستفادة منها قدر الإمكان.	22

يشير الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط لبندو البعد محصورة بين (0,498) (0,705) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندو وبعد الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة.

### ج- الاتساق الداخلي لبندو بعد اتخاذ القرار:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البندو وبعد اتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

### جدول رقم (12): الاتساق الداخلي لبندو بعد اتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البندو	معامل الارتباط	مستوى معنوية
23	أجمع المعلومات الكافية عن الأزمة قبل اتخاذ أي قرار بحقها.	0,592**	0,000
24	قراراتي تستند إلى أسباب واضحة و منطقية بعيدة عن المزاجية.	0,702**	0,000
25	عند التفكير بحل الأزمة أدرس جميع الخيارات و أختار الأمثل منها.	0,494**	0,005
26	أثناء تحديد القرار المراد تطبيقه للحد من الأزمة تكون لدي نظرة عن النتائج المتوقعة منه.	0,717**	0,000
27	عند تحديد القرار أقوم بتطبيقه دون تردد .	0,457**	0,010
28	لدي القدرة الكافية على تسيير الأزمة و تقدير خطورتها و إعطاء الحل الأمثل لها.	0,569**	0,001

يشير الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط لبندو البعد محصورة بين (0,457) (0,717) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندو وبعد اتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة.

### ح- الاتساق الداخلي لبندو بعد الواقعية:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البندو وبعد الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (13): الاتساق الداخلي لبندود بعد الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البندود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
29	أنظر للأزمة بواقعية دون تضخيم أو تهاون.	0,757**	0,000
30	أتحلى بالهدوء أمام الأزمات مع الحفاظ على الاندفاع الداخلي لحلها.	0,806**	0,000
31	أعترف بوجود الأزمة عند حدوثها وأعمل على التصدي لها بدل الهروب منها.	0,715**	0,000

يشير الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط لبندود البعد محصورة بين (0,715) (0,806) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندود وبعد الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة.

#### خ- الاتساق الداخلي لبندود بعد الاستقلال:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البندود وبعد الاستقلال لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (14): الاتساق الداخلي لبندود بعد الاستقلال لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البندود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
32	أحافظ على اتزاني النفسي في تصرفاتي مع الموظفين أثناء الأزمة.	0,686**	0,000
33	أثناء الأزمة أوزع العمل على العاملين معي كل حسب قدراته.	0,795**	0,000
34	أسعى لمعرفة قدرات العاملين معي و أعمل على تطويرها.	0,755**	0,000
35	أتصرف أثناء الأزمة بحيوية و حزم.	0,664**	0,000
36	أأخذ الانضباط واحترام الوقت مبدأ و ألتزم بتطبيقه.	0,743**	0,000

يشير الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط لبندود البعد محصورة بين (0,664) (0,795) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل بند والبعد، ما يثبت الاتساق الداخلي للبندود وبعد الاستقلال لدى أعضاء خلية الأزمة.

#### 5-3-2 الاتساق الداخلي لبندود مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية للبندود في مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، اعتمدت الدراسة على

معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود والمرحلة التي تنتمي إليها، حيث تم حذف العبارة 12 لعدم ارتباطها مع مرحلة أثناء الأزمة، أنظر الملحق رقم (10).

أ- الاتساق الداخلي لبنود مرحلة ما قبل الأزمة:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود ومرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (15): الاتساق الداخلي لبنود مرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
1	تتقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة إليها و تعمل على دراستها و العمل بها في حال ثبوت صحتها.	0,721**	0,000
2	تقوم المؤسسة بعملية مسح شامل لجمع كافة الأسباب التي من المحتمل ان تؤدي إلى أزمة.	0,803**	0,000
3	تقوم المؤسسة بعملية صيانة دورية لمختلف الأجهزة و الآلات الموجودة بها.	0,646**	0,000
4	تقوم المؤسسة بوضع قئمة بكافة الأزمات المحتمل وقوعها و تحدد نسبة خطورتها.	0,625**	0,000
5	تعقد المؤسسة ندوات و محاضرات توعية للوقاية من حوادث العمل.	0,514**	0,003
6	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها حول كيفية التعامل مع الحوادث والأزمات المحتملة.	0,724**	0,000
7	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب الأزمات و الحوادث التي مرت بها مؤسسات أخرى و تعمل على الاستفادة منها.	0,618**	0,000
8	تملك المؤسسة نظام اتصالات داخلية و خارجية فعال للتواصل أثناء الأزمات.	0,436*	0,014

يشير الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط لبنود هذه المرحلة محصورة بين (0,436) و (0,803) ذات دلالة إحصائية اقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين البنود وهذه المرحلة، ما يثبت الاتساق الداخلي للبنود ومرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

ب- الاتساق الداخلي لبنود مرحلة أثناء الأزمة:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود ومرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (16): الاتساق الداخلي لبنود مرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
9	لدى المؤسسة القدرة على إتخاذ قرارات سريعة و فعالة أثناء الأزمة.	0,401*	0,025
10	تركز المؤسسة على الجانب النفسي للعاملين أثناء الأزمة من خلال رفع روحهم المعنوية وتخفيض معدلات التوتر لديهم.	0,664**	0,000
11	تشجع المؤسسة على الحلول الإبتكارية أثناء إدارة الأزمة.	0,745**	0,000
13	تملك المؤسسة فريق خاص للتعامل المباشر مع الأزمة.	0,559**	0,001
14	عند وقوع أزمة تقوم المؤسسة بالإعلان عنها و إعطاء توضيحات متعلقة بها.	0,625**	0,000
15	تفعل المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات أثناء عملية إدارة الأزمة	0,705**	0,000
16	أثناء عملية إدارة الأزمة يتم تقسيم العمل إلى مهام كل حسب طبيعته عمله	0,477**	0,007

يشير الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط لبنود هذه المرحلة محصورة بين (0,401) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين البنود وهذه المرحلة، ما يثبت الاتساق الداخلي للبنود ومرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

ج- الاتساق الداخلي لبنود مرحلة ما بعد الأزمة:

اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين البنود ومرحلة ما بعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما يبينه الجدول الآتي:



جدول رقم (17): الاتساق الداخلي لبنود مرحلة ما بعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

الرقم	البنود	معامل الارتباط	مستوى معنوية
17	تقوم المؤسسة بعد الأزمة بتقييم الخطط والبرامج المستخدمة وتحدد نقاط القوة والضعف فيها	0,773**	0,000
18	تقوم المؤسسة بعزل الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة	0,644**	0,000
19	تقوم المؤسسة بتقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية بين الموظفين والعمال	0,894**	0,000
20	تقوم المؤسسة بتقييم تأثير الأزمة على علاقتها بالعملاء والأطراف الخارجية	0,882**	0,000
21	تقوم المؤسسة بتقييم الآثار المادية والبشرية التي خلفتها الأزمة	0,658**	0,000
22	تضع المؤسسة ميزانية خاصة لمعالجة الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمة	0,608**	0,000

يشير الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط لبنود هذه المرحلة محصورة بين (0,608) (0,894) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين البنود وهذه المرحلة، ما يثبت الاتساق الداخلي للبنود ومرحلة ما بعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

4-5 قياس ثبات أداة الدراسة:

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين، للتأكد من ثبات الاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (18): اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد البنود	معامل الثبات
محور المرونة النفسية	36	0,928
محور مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث	21	0,941
استبيان الدراسة	58	0,958

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (18) أن معامل ثبات محور المرونة النفسية بلغ قيمة (0,928) كما بلغ معامل ثبات محور مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث (0,941) وبلغ معامل ثبات استبيان الدراسة ككل (0,958) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من

70% ما يشير للثبات وصدق بنود استبيان الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

5-5 إختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمدت الباحثة على اختبار شبيرو Shapiro-Wilk لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي.

محاوور الدراسة	القيمة الاحتمالية.
المرونة النفسية	0,092
إدارة أزمات ما بعد الحادث	0,081

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (19) أن محور المرونة النفسية بلغ مستوى معنوية (0,092) كما أن محور إدارة أزمات ما بعد الحادث بلغ مستوى معنوية (0,081) وجميع هذه القيم اكبر من 0.05 ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات و النسب المئوية.
- 2- معامل سبيرمان Spearman لقياس الإتساق الداخلي.
- 3- ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات.
- 4- إختبار التوزيع الطبيعي شبيرو Shapiro-wilk.
- 5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الوصفي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون Pearson.
- 7- إختبار تحليل التباين للفروق.

## الفصل السادس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

- 1- التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.
- 1-1 التحليل الوصفي لمحور المرونة النفسية و أبعادها.
- 1-2 التحليل الوصفي لمحور إدارة أزمات مابعد الحادث و ابعاده.
- 2- عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة.
- 2-1 عرض نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.
- 2-2 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى.
- 2-3 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية.
- 2-4 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
- 2-5 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
- 2-6 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.
- 2-7 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة.
- 2-8 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة.
- 2-9 عرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

1- التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات سعت الباحثة لوصف أبعاد محاور الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

1-1 التحليل الوصفي لأبعاد المرونة النفسية:

اعتمدت الباحثة لوصف أبعاد المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة على درجات الموافقة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (20): وصف أبعاد المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
بعد التواصل	4,54	0,58	3	عالية جدا
بعد الاستبصار	4,30	0,45	6	عالية جدا
بعد التسامح	4,29	0,45	7	عالية جدا
بعد الإبداع	4,46	0,40	4	عالية جدا
بعد اتخاذ القرار	4,36	0,39	5	عالية جدا
بعد الواقعية	4,62	0,42	1	عالية جدا
بعد الاستقلال	4,56	0,40	2	عالية جدا
المرونة النفسية	4,44	0,35	-	عالية جدا

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (20) أن جميع الأبعاد ومحور المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة بلغت درجات موافقة عالية جدا، والتي يمكن ترتيبها كالآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الواقعية (4,62) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستقلال (4,56) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في الاستقلال لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التواصل (4,54) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في التواصل لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع (4,46) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعء اتخاذ القرار (4,36) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في اتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاستبصار (4,30) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في الاستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعء التسامح (4,29) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- أما بالنسبة لمحور المرونة النفسية بلغ متوسط حسابي (4,44) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور (0,35) ما يشير إلى عدم تشتت آراء أعضاء خلية الأزمة.

### 1-2 التحليل الوصفي لمراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث:

اعتمدت الباحثة لوصف مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة على درجات الموافقة كما هو مبين في الجدول الآتي:  
**جدول رقم (21): وصف مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.**

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
مرحلة ما قبل الأزمة	4,34	0,58	1	عالية جدا
مرحلة أثناء الأزمة	4,10	0,58	3	عالية
مرحلة ما بعد الأزمة	4,12	0,88	2	عالية
إدارة أزمات ما بعد الحادث	4,19	0,65	-	عالية

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (21) أن تسيير جميع مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة بلغت درجات موافقة بين العالية جدا و العالية، والتي يمكن ترتيبها كالآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة ما قبل الأزمة (4,34) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في تسيير مرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

- بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة ما بعد الأزمة (4,12) بدرجة موافقة عالية ما يدل على انه يوجد درجة عالية في تسيير مرحلة ما بعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

- بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة أثناء الأزمة (4,10) بدرجة موافقة عالية ما يدل على انه يوجد درجة عالية في تسيير مرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

- أما بالنسبة لمحور إدارة أزمات ما بعد الحادث بلغ متوسط حسابي (4,19) بدرجة موافقة عالية ما يدل على انه يوجد درجة عالية في إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور (0,35) ما يشير إلى عدم تشتت آراء أعضاء خلية الأزمة.

## 2- عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد وصف محاور الدراسة اعتمدت الباحثة على التحقق من فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط للكشف عن العلاقة ودرجة الارتباط بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث كما اعتمدت على تحليل التباين للكشف عن الفروق الإحصائية حسب الخصائص الشخصية لأعضاء خلية الأزمة.

## 2-1 عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضية الرئيسية على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

جدول رقم(22): اختبار العلاقة بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

المرونة النفسية			البيان
النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	إدارة أزمات ما بعد الحادث
دال	0.000	0,747**	

من خلال الجدول رقم (22) يظهر أن معامل الارتباط بلغ قيمة (0.747) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) والذي يدل على وجود ارتباط طردي قوي أي كلما زادت المرونة النفسية ترتفع مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، ما يعزز صحة الفرضية الرئيسية.

2-2 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

اعتمدت الباحثة في التحقق من هذه الفرضية على القيمة المفترضة (3) لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء العينة، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه يوجد مستوى مرتفع دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (23): مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	درجة المعنوية	النتيجة
المرونة النفسية	4,44	0,35	79,22	30	0,000	دال

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (23) أن محور المرونة النفسية بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (30) كما بلغت قيمة T المحسوبة (22,79) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (2.021) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أعضاء الخلية والقيمة المفترضة (3) بما أن المتوسط الحسابي للمحور بلغ (4,44) ما يدل على انه يوجد مستوى مرتفع في المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، ما يعزز صحة الفرضية.

2-3 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

اعتمدت الباحثة في التحقق من هذه الفرضية على القيمة المفترضة (3) لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء العينة، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه يوجد مستوى مرتفع دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (24): مستوى إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي

سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	درجة المعنوية	النتيجة
إدارة أزمات ما بعد الحادث	4,18	0,65	10,09	30	0,000	دال

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (24) أن محور إدارة أزمات ما بعد الحادث بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (30) كما بلغت قيمة T المحسوبة (10,09) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (2.021) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أعضاء الخلية والقيمة المفترضة (3) بما أن المتوسط الحسابي للمحور بلغ (4,18) ما يدل على انه يوجد مستوى مرتفع في إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، ما يعزز صحة الفرضية.

#### 2-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في

مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب متغير المؤسسة.

البيان	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة T	مستوى معنوية	الدالة
المؤسسة	سونلغاز	4,09	0,44	0.41	2,605	0,014	دال
	نفطال	4,50	0,29				

يشير الجدول رقم (25) انه توجد فروق دالة إحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2,605) بمستوى معنوية (0,014) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (2.045) عند درجة حرية (29) عند مستوى معنوية (0.05) ما يعزز صحة الفرضية، ويعزى الفرق لصالح أعضاء خلية الأزمة الذين ينتمون إلى مؤسسة نفطال، حيث بلغ محور المرونة النفسية لهذه الفئة متوسط حسابي (4,50) مقابل الأعضاء الذين ينتمون إلى مؤسسة سونلغاز الذي بلغ فيها المحور متوسط حسابي (4,09) وقدر الفرق بين المؤسستين (0,41)

#### 2-5 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى



أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب متغير العمر.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية	النتيجة
المرونة النفسية	بين المجموعات	0,743	0,248	2,263	0,104	غير دال
	داخل المجموعات	2,952	0,109			

يشير الجدول رقم (26) انه لا توجد فروق دالة إحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر، حيث بلغت F قيمة (2,263) بمستوى معنوية (0,104) عند مستوى معنوية (0.05) ما يثبت عدم صحة الفرضية.

2-6 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب متغير الخبرة.

البيان	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة T	مستوى معنوية	النتيجة
الخبرة	من 10 إلى 15 سنة	4,50	0.34	0.12	0.971	0.340	غير دال
	من 16 إلى 25 سنة	4,38	0.36				

يشير الجدول رقم (27) انه لا توجد فروق دالة إحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0,971) بمستوى معنوية (0,340) وهي أقل من قيمة T الجدولية (2.045) عند درجة حرية (29) عند مستوى معنوية (0.05) ما يثبت عدم صحة الفرضية.

7-2 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب متغير المؤسسة.

البيان	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة T	مستوى معنوية	التباين
المؤسسة	سونلغاز	3,27	0,89	1.04	4,370	0,000	دال
	نفطال	4,31	0,38				

يشير الجدول رقم (28) انه توجد فروق دالة إحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (4,370) بمستوى معنوية (0,000) وهي اكبر من قيمة ت الجدولية (2.045) عند درجة حرية (29) عند مستوى معنوية (0.05) ما يعزز صحة الفرضية، ويعزى الفرق لصالح أعضاء خلية الأزمة الذين ينتمون إلى مؤسسة نفطال، حيث بلغ محور لإدارة أزمات ما بعد الحادث لهذه الفئة متوسط حسابي (4,31) مقابل الأعضاء الذين ينتمون إلى مؤسسة سونلغاز الذي بلغ فيها المحور متوسط حسابي (3,27) وقدر الفرق بين المؤسستين (1,04).

8-2 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية	النتيجة
إدارة أزمات ما بعد الحادث	بين المجموعات	3,813	1,271	3,826	0,021	دال
	داخل المجموعات	8,970	0,332			

يشير الجدول رقم (29) انه توجد فروق دالة إحصائيا لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر، حيث بلغت F قيمة (3,826) بمستوى معنوية (0,021) عند مستوى معنوية (0.05) ما يعزز صحة الفرضية، ويعزى الفرق لصالح أعضاء خلية الأزمة الذين أعمارهم من 32 إلى 40 سنة، حيث بلغ محور إدارة أزمات ما بعد الحادث لهذه الفئة متوسط حسابي (4,41) مقابل الأعضاء الذين أعمارهم من 47 إلى 50 سنة الذي بلغ فيها المحور متوسط حسابي (3,70) وقدر الفرق بين الفئتين (0,71) كما يعزى الفرق لصالح أعضاء خلية الأزمة الذين أعمارهم من 41 إلى 46 سنة، حيث بلغ محور إدارة أزمات ما بعد الحادث لهذه الفئة متوسط حسابي (4,56) مقابل الأعضاء الذين أعمارهم من 47 إلى 50 سنة الذي بلغ فيها المحور متوسط حسابي (3,70) وقدر الفرق بين الفئتين (0,86).

## 2-9 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية، على اختبار تحليل التباين، بغية التحقق من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة، وبعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج SPSS توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30): اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب متغير الخبرة.

البيان	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة T	مستوى معنوية	النتيجة
الخبرة	من 10 إلى 15 سنة	4,26	0,50	0,21	0,965	0,343	غير دال
	من 16 إلى 25 سنة	4,04	0,68				

يشير الجدول رقم (30) انه لا توجد فروق دالة إحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (0,965) بمستوى معنوية (0,343) وهي أقل من قيمة ت الجدولية (2.045) عند درجة حرية (29) عند مستوى معنوية (0.05) ما يثبت عدم صحة الفرضية.

من خلال معالجة موضوع المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة، توصلت الدراسة إلى النتائج التي يمكن عرضها كالآتي:

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) في مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة لصالح مؤسسة نفطال.
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.
- تحقق الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة لصالح مؤسسة نفطال.

- تحقق الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.

## الفصل السابع: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

- 1- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الرئيسية.
- 2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- 5- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.
- 6- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.
- 7- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة.
- 8- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية السابعة.
- 9- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثامنة.

1- مناقشة و تفسير الفرضية الرئيسية:

نصت فرضية الدراسة الرئيسية على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية إدارة الأزمات في مؤسستي سونلغاز و نغطال باتتة النتيجة المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية بوجود علاقة إرتباطية موجبة بين المرونة النفسية و إدارة ازمات ما بعد الحادث لدى عينة الدراسة.

و هذا ما أكدته دراسة(السكيك 2012) التي تبين من خلال نتائجها على وجود علاقة إرتباطيه ذات

دلالة إحصائية بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع

غزة. وهذا ما يشير الى انه كلما كانت المرونة النفسية مرتفعة لدى افراد العينة كلما زادت قدرتهم على

إدارة الأزمات بشكل فعال. كما إتفقت دراسة (ميسون. 2020) التي أقرت نتائجها بأن للرأس مال

النفسي مساهمة كبيرة في التوصل الى إحداث المزيد من التطورات والدعم لتنمية القدرات الإبداعية

المتتملة في القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقادي الأزمات وادارتها بالشكل الصحيح،

وتعزيز الإتصالات وروح المجازفة، والقدرة على التغيير فضلاً عن تشجيع الإبداع. اما من دراسة ابو

النيل(1998) فتؤكد على وجود علاقة بين السيكوباتية و المخاوف و عدد الحوادث.

اما بالنسبة لدراستنا و حسب رأي الباحثة ان المرونة النفسية بأبعادها السبعة تشكل قاعدة تبنى

عليها القدرة على إدارة الأزمات بشكل سليم، فالتواصل الناجح بين أفراد جماعة العمل يعتبر عنصرا

هاما ذو تأثير فعال في قدرتهم على إدارة الأزمة، فأن يكون للفرد قدرة جيدة على التواصل هذا يعني

انه قادر على تقبل طرح الآخر و التفاعل معه بإيجابية مما يفتح امامه مجالات للتعلم من خبرات

الأخرين و توسع تفكيره و تكسبه مهارات جديدة تجعله قادرا على التعامل الجيد مع الأزمات عكس

الفرد المنطوي الذي تجعله حبيس أفكاره و معتقداته و منظوراته الفكرية حول المواضيع مما يصعب

عليه التعامل مع المواقف الحرجة لمحدودية معارفه.

و باعتبار ان الأزمات تختلف من مجال الى اخر و تتعدد أسبابها و يجب على المتعاملين معها ان يتميزو بخاصية الإبداع أثناء التعامل معها، فرغم سياسة التنبؤ بالأزمات و الخطط و السيناريوهات الموضوعة و التدريبات المقامة للتعامل مع الأزمة، إلا ان الأزمة لا تأتي بالتحديد كما هو مخطط لها فدائماً ما يكون هناك إختلاف من الممكن ان تضطر من خلاله خلية الأزمة الى اجراء تعديل جزئي او كلي على خطة العمل من خلال إبتكار و إبداع حلول أنية تتواءم مع سناريو الأزمة، و هذه السمة لا بد لها ان تتوفر لدى قائد فريق خلية إدارة الأزمة و أفرادها لتفادي عواقب وخيمة قد تتجر جراء تفاقم الأزمة.

إن إدارة الازمة تتطلب كذلك القدرة على الإستبصار أي بمعنى آخر ان يكون الفرد قادرا على تفكيك أجزاء المشكل و تقييمه و إعادة تنظيمه ليتمكن من الوصول الى الحل الأمثل، فأن ندير أزمة صناعية ليس بالأمر الهين و الحل فيها لا يبنى من فراغ بل يكون وفق تحليلات للموقف وفق الخبرات السابقة الفرد للخروج بالحل الأمثل للحد من الأزمة.

القدرة على إتخاذ القرارات السليمة ايضا عامل مهم في عملية إدارة الأزمة، هذه العملية مبنية على الأبعاد السابقة، فأن يتخذ عضو او قائد خلية قرار في ازمة معينة هذا يستوجب منه الإستماع الى اراء زملائه دون تحيز مع الإبتعاد عن التعصب و فرض الرأي بالإضافة الى اللجوء الى التفكير المنطقي السليم المبني على معارفه و تجاربه السابقة لإتخاذ قرار سليم ضد الأزمة.

خاصية التسامح تحسن من نوعية العلاقات و ترفع من نسبة التفاعل بين أعضاء الفريق فالتسامح هو ان يتمكن الفرد من إستبدال المشاعر السلبية بالمشاعر الإيجابية كالمساواة و الصدق و المحبة و الإبتعاد عن الجفاء و الأنانية، هذه الصفات ترفع من قدرة فريق العمل على الإدارة الجيدة للأزمة بحيث انها تجعلهم قادرين على تنمية روح الفريق و التركيز على أداء المهمة بشكل جيد.



ان يكون الفرد **واقعيًا** هذا يعني انه قادر على رؤية الأزمة كما هي بعيدا عن التقليل من خطورتها و الإستهانة بها ولا ان يكون مضخما لها مهولا للوضع. كلتا هاتين الحالتين يؤثران بالسلب على عملية إدارة الأزمة فهي تتطلب التوازن فقي تقديرها للوصول الى حلول لها.

**الإستقلالية** تعني ان يكون للفرد القدرة على قول لا في الوقت المناسب. و في حالة التعامل مع الأزمة القرار الأخير يكون بيد قائد الخلية بعد التمحيص الجيد لكافة الآراء. الإستقلالية في هذه الحالة لابد ان تكون بصفة أكبر لدى أعضاء بارزين في المؤسسة بالتحديد لدى رؤساء الأقسام و المصالح و رؤساء المراكز، بصفتهم أصحاب القرار الأخير.

## 2- مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود مستوى مرتفع دال إحصائيا للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة. أكدت النتيجة المتوصل إليها على صحة الفرضية و هذا مايقر بوجود مستوى مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة النفسية لدى عينة الدراسة. بحيث كان ترتيب مستويات أبعاد المرونة النفسية على النحو التالي:

- بعد الواقعية كانت الأعلى بمتوسط حسابي قدره (4,62)، ليليها في المرتبة الثانية بعد الاستقلال بمتوسط حسابي قدره (4,56)، في المرتبة الثالثة جاء بعد التواصل بمتوسط حسابي قدره (4,54)، اما المرتبة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي لبعده الإبداع (4,46)، بعد إتخاذ القرار كان في المرتبة السادسة حيث قدر متوسطه الحسابي ب (4,36)، بعد الإستبصار كان في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (4,30)، في حين كان لبعده التسامح المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (4,29).

أما بالنسبة لمحور المرونة النفسية ككل فبلغ متوسط حسابي (4,44) بدرجة موافقة عالية جدا ما يدل على انه يوجد درجة عالية جدا في المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

نتائج هذه الفرضية جاءت مشابهة لنتائج دراسة (السكيك 2012) و التي تأكد من وجود مستوى عالي من المرونة النفسية لدى أعضاء القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة، كما توصلت الى ان هناك تفاوت في درجات مجالات أداة قياس المرونة النفسية، فقد احتل المجال السابع الاستقلال المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.69%)، و الأول التواصل المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره

(87.64%)، و الخامس اتخاذ القرار المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (87.43%)، و السادس الواقعية المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (87.29%)، و الثاني الاستبصار على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (86.52%)، والثالث التسامح على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (86.16%)، والرابع الإبداع على المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (84.78%)، أما الدرجة الكلية للأداة ككل حصلت على وزن نسبي (87.02%).

تفسر الباحثة هذا الترتيب في مستويات أبعاد المرونة النفسية كالآتي:

\* جاء في المرتبة الأولى بعد الواقعية ليفسر ان أعضاء خلايا إدارة الأزمات في مؤسسات الدراسة كان لديهم العديد من التجارب مع الأزمات مما كون لديهم قدرة على تقييمها بواقعية دون إفراط او تقريط في التقدير.

\* في المرتبة الثانية بعد الإستقلالية، هذا نظرا لأن أفراد العينة في هذه الدراسة هم أصحاب سلطة من رؤساء مصالح و رؤساء مراكز، فجميعهم لديهم سلطة في إتخاذ القرار و المشاركة فيه.

\* بعد التواصل جاء في الدرجة الثالثة ليفسر التوسطية في تواجد هذه السمة لدى عينة الدراسة، فحسب ماجاءت به درجة هذا البعد و حسب ماتم ملاحظته من قبل الباحثة ان هناك بعضا من أعضاء خلايا إدارة الأزمات في مؤسسات الدراسة يتميزون بنوع من الإنسحاب عن العلاقات بين زملاء العمل مما أثر كذلك على سيرورة العمل فحسب ماتم التوصل اليه ان هناك ضعفا في سرعة وصول المعلومة بينهم و بين الأقسام الأخرى.

\* جاء الإبداع في المرتبة الرابعة نظرا لمحدودية هذه السمة في مؤسسات الدراسة كونها تتعرض الى حوادث و ازيمات كان مخطط لها من قبل و هذا ماتفرضه حساسية مؤسسات الدراسة.

\* إتخاذ القرار جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة لأن عينة الدراسة لم تكن على عدد كبير من رؤساء المراكز و اللذين لديهم الحق في إتخاذ القرار الأخير و في بعض الحالات و حسب ماتم التوصل اليه في مقابلات مع رؤساء مراكز عينات الدراسة ان رئيس المركز ذاته ليست لديه القدرة الكاملة على إتخاذ القرار فلا بد عليه التواصل مع مدير المؤسسة لتحديد ما عليه فعله.

\* التسامح جاء في المرتبة الأخيرة من ابعاد المرونة النفسية نظرا لتواجد بعض الصراعات التنظيمية و الحساسيات بين أعضاء خلايا هذه المؤسسات و هذا امر ضروري في اي تنظيم لا يمكن التحكم فيه نظرا للطبيعة البشرية الساعية للحكم و التصدر.

### 3- مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على وجود مستوى مرتفع دال إحصائيا لمهارة إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

و بعد إختبار هذه الفرضية جات النتائج لتأكدها و تقرر بوجود مستوى مرتفع في إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى عينة الدراسة ما يعزز صحة الفرضية  
لابد ان تكون الخطط الموضوعية لإدارة الأزمة خاضعة للتجربة حتى يتم إكتشاف نقاط الضعف فيها و تجنب فشلها اثناء التطبيق الفعلي لها.

دراسة **الأعرجي و الدقاسمة 2000** هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العاملين في الوظائف الإشرافية نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بحيث وصلت الى ان هناك نظام لإدارة الأزمات لدى أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة في مراحل: إكتشاف إشارات الإنذار للأزمة، الإستعداد و الوقاية، التعلم. في حين يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية في مراحل: إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط.

في دراسة السكيك 2012 المشابهة لدراستنا جاء هناك تفاوت في درجات مجالات أداة قياس مهارة إدارة الأزمات وقد كانت على النحو التالي:

احتلت **المواجهة** المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.81%)، **التغيير للأفضل** المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (87.57%)، **التحكم** المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (86.76%)، **الحد من الأزمة** المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (84.95%)، **التخطيط** المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (84.08%)، **التعلم من الأزمة** المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (82.88%)، **الاكتشاف** المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (75.81%)، أما الدرجة الكلية للأداة ككل حصلت على وزن نسبي (84.16%). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة.

في حين جاءت متوسطات مراحل إدارة الأزمات لدراستنا كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة ما قبل الأزمة (4,34)، المتوسط الحسابي لمرحلة ما بعد الأزمة (4,12)، بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة أثناء الأزمة (4,10)، أما بالنسبة لمحور إدارة أزمات ما بعد الحادث بلغ متوسط حسابي (4,19). في حين بلغ محور إدارة أزمات ما بعد الحادث بلغ متوسط حسابي (4,19) بدرجة موافقة عالية.

مؤسسات بحجم مؤسسة سونلغاز و نفعال بفرعيها من ابديهي ان تعتمد في تسسير نظام سلامتها المهنية على خطط مدروسة بشكل جيد، فقد وجد **FINK 1989** في دراسته المتعلقة بتحليل الأزمات، انه من غير الممكن تجاهل الأزمات التي تقع في مجال العمل فعلى المنظمات ان تجهز خطط لإدارة الأزمات قبل وقوعها.

النتائج المتوصل إليها كانت منطقية نظرا لطبيعة مؤسسات الدراسة و التي تتطلب درجة عالية من الحرص على تأمين أوساط العمل فيها بإعتبار المواد التي تخزنها و تنقلها مواد خطيرة لا مجال للإستهتار و التهاون فيها.

كما اوضحت دراسة وزينبلت 1989 ان المؤسسات التي تميل الى قطاع الخدمات و النقل هي الأكثر إستخداما للخطط بنسبة 86 بالمئة.

#### 4- مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على انه توجد فروق دالة إحصائيا للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز و نفظال بولاية باتنة لمتغير المؤسسة.

و جاءت النتائج لتأكد على صحة الفرضية بأنه توجد فروق دالة إحصائيا للمرونة النفسية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤسسة. لصالح أعضاء خلية الأزمة الذين ينتمون إلى مؤسسة نفظال.

اشارت دراسة Bonnie 1997 بعنوان تبني المرونة عند الشباب ان بعض المدارس كانت سببا في إيجاد التوقعات العالية للشباب و اعطتهم الدعم الضروري لتحقيق التوقعات مما جعلتهم يحصلون على نسب عالية من النجاح الأكاديمي و نسب منخفضة من المشاكل السلوكية أكثر من المدارس الأخرى.

#### 5- مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز و نفظال بولاية باتنة تعزى لمتغير العمر، بمعنى ان كافة الفئات العمرية و كانت النتائج بعد إختبارها تؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائيا للمرونة النفسية لدى عينة الدراسة. و هذه النتيجة جاءت مطابقة لدراسة السكيك. 2012 التي اقرت بعدم وجود فروق دالة إحصائيا في

المرونة النفسية لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

و حسب الباحثة فإن الفترة الزمنية التي نشأ فيها الفرد و لازال يعيشها لها دخل في تحديد مستوى المرونة النفسية، فكما هو متفق عليه ان السيورة المعيشية للإنسان في تطور مستمر، هذا التطور يفرض علينا تحديات و صعوبات من كافة الجوانب، هذه التحديات تزيد صعوبتها من جيل الى جيل، و تخطيها واحدة تلو الأخرى يجعل من شخصية عبر الفرد اكثر صلابة و تكيفا مع الأحداث الضاغطة و بالتالي اكثر مرونة في التعامل مع الأزمات. هذا مايفسر عدم وجود فروق تبعا لمتغير السن لدى أفراد عينتنا.

و هذا ما تأكد عليه دراسة **الخطيب (2007)**، المتعلقة بتقييم عوامل مرونة الأنا لدى الشباب الفلسطيني في مواجهة الأحداث الصادمة. و التي تؤكد على كثرة التعرض الشباب الفلسطيني للأحداث الصادمة و قدرتهم على التصدي لها و اجتيازها بسلام، بحيث يمكن لهم ممارسة أنشطتهم الحياتية المعتادة بشكل عادي و هذا ما اثبتته الأيام من قدرة فائقة لديهم على الإستمرار في تحدي الممارسات العدوانية الموجهة اليهم من طرف الإحتلال الإسرائيلي،

كما تساند نظرية التحليل النفسي الإجتماعي **لأدلر** هذا الإتجاه بقوله بأن أسلوب الحياة يوجه نمو الشخصية، و تنتج الشخصية من نشاط القوة المبدعة للفرد و هي العملية التي من خلالها تُصنع مفاهيمنا و أفكارنا عن ذاتنا و عن عالمنا.

فإستنادا إلى وجهة نظر **أدلر** فإن المرونة النفسية تعتمد على مدى تغيير الفرد لأساليب حياته وفقاً لمستجدات الواقع و المصلحة الإجتماعية بما يسد له ثغرات نقصه من أجل بلوغ مستويات أعلى من النمو النفسي و التكيف للواقع الإجتماعي

#### **6- تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:**

من الفرضية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة. و جاءت النتيجة لتتفهيها و تؤكد على عدم وجود فروق دالة إحصائية للمرونة النفسية لعينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

جاءت هذه النتيجة معاكسة لدراسة **بن سالم و بوعبد الله 2017** و التي طبق على أعوان الحماية المدنية، التي جاء فيها ان الاعوان الذين تتعدى خبرتهم الخمس (5) سنوات يتمتعون بصلابة نفسية عالية عكس الاعوان الذين تقل خبرتهم عن سنة واحدة فليهم صلابة نفسية متوسطة.

#### **وكذا دراسة 2008 Paul.T Bartone**

التي توصلت ان خريجي دورة القوات الخاصة مستواهم أعلى بكثير في الصلابة النفسية مقارنة بالعناصر التي لم تتخرج بعد. اما دراسة **فحجان 2010** كانت نتيجة فرضيتها مطابقة لنتائج فرضية دراستنا بحيث أقرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مرونة الأنا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 7- تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة. و النتيجة تؤكدها و تقر بتوجد فروق دالة إحصائيا لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤسسة لصالح مؤسسة نفطال.

هذا راجع الى حجم خلايا ادارة الأزمات في كلتا المؤسستين فمؤسسة نفطال بفرعيها خلايا إدارة الأزمات فيها تشكلت من عدد أعضاء (26) يفوق بكثير ما هو متواجد في مؤسسة سونلغاز (05)، فكلما كان هناك عدد مناسب من الأفراد في خلية إدارة المؤسسة كلما زادت قدرتها على إدارة الأزمة بشكل جيد. فالعمل وفق مهام محددة لكل عضو يرفع من فعاليته في أدائها. عكس تعدد المهام و داخل التخصصات الذي لوحظ في مؤسسة سونلغاز نظرا لنقص الإطار فيها و الذي كما اشرنا اليه سابقا ان خلية إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز لا يتوفر على مساعدي مصالح فريسي المصلحة الواحدة مكلف في بعض الحالات بإدارة مصطلحتين في وقت واحد. كما اتضح من خلال دراسة وزينبلت 1989 ان هناك ارتباطا بين حجم المؤسسة و احتمال وجود خطط لإدارة الأزمات فيها، كان هذا لصالح المؤسسات الكبيرة، بحيث انها تعتبر أكثر وعيا بالأزمات المحتملة التي من الممكن ان تواجه المؤسسة.

## 8- تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية السابعة:

تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر. و تبين وجود فروق دالة إحصائيا لإدارة أزمات ما بعد الحادث حسب العمر لصالح العينة الأقل سنا (32-40)، و يمكن تفسير هذا بأن البرامج التدريبية المعتمدة من طرف مراكز التكوين التابعة لمؤسسات الدراسة التدريبية و السيناريوهات المعمول بها في هذه المؤسسات تعطي نتيجة جديدة بحيث انها تمكنت من تقليص الفجوة بين الفئات العمرية في قدرتهم على إدارة الأزمات بل و مكنتهم هذه البرامج التدريبية من إكتساب مهارات لم يكونو ليكتسبوها الا أثناء التعامل مع الأزمات الحقيقية.

## 9- تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الثامنة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة. و جاءت النتيجة لتنتفي الفرضية و تقر بأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا للقدرة على إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى عينة الدراسة حسب الخبرة. مايعاكس النتيجة التي جاءت بها دراسة ذيب و العظمت

**2011** التي اشارت الى وجود فروق في ممارسة أساليب إدارة الأزمات تعزى إلى الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

فتأكيدا لتفسيرنا للفرضية السابقة التي كان فيها أفراد عينة الدراسة الأقل سنا هم الأكثر مقدرة على إدارة الأزمات، تأتي نتيجة هذه الفرضية لتأكد ان مدة العمل في المؤسسة ليست هي من تحدد قدرات الفرد على تسيير الأزمات و إنما ماتقدمه له المؤسسة من خبرات و معارف متطورة و متجددة كل فترة، فمؤسسات لحجم مؤسسات لا تبني برامجها التدريبية من عبث فأى تقصير في قيمة المعلومة قد يؤدي بأرواح الكثيرين.

## خاتمة الدراسة:

بمجرد الإدراك بأن المؤسسات الاقتصادية قد تتعرض للأزمات والكوارث في أي لحظة، فإنه يصبح واضحًا بشكل كبير أن التطور النفسي والعاطفي للموظفين داخل المؤسسة أمر حاسم لنجاح الشركة. وقدرتها على التعافي في مابعد الحادث.

المرونة النفسية هي عامل رئيسي في تعافي المؤسسات من آثار الأزمات. وتتحدث المرونة النفسية عن القدرة على التكيف مع التحديات والأزمات والتعامل مع الضغوطات والتوترات بطريقة صحية فالمرونة النفسية أصبحت عنصرًا حاسمًا للتأقلم والتعافي في ظل الضغوطات و التسارع التقني. وفعالية و الكنولوجي الذي نشهده. فمن خلال الاستفادة من المرونة النفسية، يمكن للموظفين أن يتعاملوا بفعالية مع الصعوبات والضغوطات الناجمة عن الأزمة، مما يسمح للشركة بالعودة إلى وضعها بشكل عام، يمكن القول إن المرونة النفسية تشكل عاملاً حاسمًا لإدارة. الطبيعي بسرعة وفعالية أكبر الأزمات الأزمات بسلاسة ولتحقيق التعافي السريع والفعال في مابعد الحادث في المؤسسات الاقتصادية. وعليه، فإن الاهتمام بتنمية المرونة النفسية لدى الموظفين يجب أن يكون جزءًا أساسيًا من استراتيجية الشركة في التحضير لإدارة الأزمة بنجاح.

على اساس ماتم طرحه و ماتم التوصل اليه من نتائج إرتأت الباحثة تقديم عدد من التوصيات:  
\* التركيز أكثر على الجانب النفسي للعاملين و الموظفين في القطاع الخدماتي مؤسسات الدراسة على وجه الخصوص نظرا للضغوطات التي يواجهونها لحرصهم الزائد على عدم إنقطاع المادة المنتجة نظرا لحساسيتها و ماقد يحصل من مشاكل عند إنقطاعها.

\* لابد من فتح مناصب جديدة في المؤسسات محل الدراسة كونها تفتقر الى موظفين هذا ما تسبب في تراكم المهام لدى إطارات و موظفي هذه المؤسسات.

\* الحرص على توفير جو مهني خالي من المشاحنات و الصراعات داخل المؤسسة لضمان أداء المهام بشكل جيد.

\* الحرص على تجديد معدات العمل و التدخل مع ضرورة التدريب عليها لرفع قدرة مؤسسات الدراسة على التدخل و التحكم في الأزمات و الحوادث بفعالية.



## قائمة الببليوغرافيا:

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- الخضيرى، محسن احمد. (2002). علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف (ط2). القاهرة: مجموعة النيل العربية .
- 2-الصفحة الإلكترونية لوكالة الأنباء الكويتية كونا.(2004) <https://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?language=ar&id=139589>.
- 3- لندال، دافيدون.(1988). مدخل علم النفس.(ط3). القاهرة: دار ماجم روميل للنشر .
- 4- ليتيم، ناجي. بوطغان، ليلي.(2019). دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد. مجلة الدراسات الإقتصادية. جامعة سكيكة. العدد38.ص288
- 5- هيكل، محمد. (2006). مهارات إدارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 6- ابو الحسن، احمد بن فارس زكريا.(د،ت):عبد السلام. معجم مقاييس اللغة. سوريا، دار الفكر .
- 7- أبو شعيرة، ناهد محمد حسين.(2015). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة.رسالة ماجستير.فلسطين: جامعة الأزهر .
- 8- ابو شنب، جمال محمد.(2004). نظريات الاتصال والاعلام المفاهيم المداخل النظرية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 9- أبو عزيز، سامي عبد الله سالم.(2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية. غزة: رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية.
- 10- احمد عبادة، حب الاستطلاع و الابتكار لدى الاطفال،مركز الكتاب للنشر،القاهرة،ط(1)2001
- 11- ادوارد، ج. موراي.(1977). ترجمة: سلامة، احمد عبد العزيز. نجاتي، حمد عثمان، الدافعية و الانفعال. (1 ط). القاهرة: دار الشروق.
- 12- إسليم، وسام صبحي مصباح.(2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية غزة.

13- ال الشيخ، غزل بنت عبد الرحمن.(2018). الذكاء الإنفعالي و علاقته بالمرونة النفسية. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية.

14- الأحمدى، انس سليم.(2007). حدود المرونة بين الثابت و المتغيرات.(ط1). الرياض: مؤسسة الامة للنشر و التوزيع.

15- الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج.(2008). الصحة و السلامة المهنية. الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني.

16- الأشقر، ديب محمد.(2010). درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية و المهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات و سبل تطويرها.رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.

17- الأشقر، محمد ديب.(2010). درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية و المهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات و سبل تطويرها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.

18- الاعرجي، ابراهيم مرتضى. عباس، بيداء هادي(2019). عقلية الوفرة، الندرة و علاقتها بالنية للعمل التطوعي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة للابحاث العلمية. العدد13.

19- الافرس، عبود محمود.(1988). الصحة و السلامة المهنية. رسالة ماجستير. سوريا: جامعة دمشق.

20- ألبريخت، ستيف.(1998). إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات. القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع. العدد11.

21- الجديلي، ربحي عبد القادر. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية.

22- الحارثي، شاهر بن فهد.(2011).بناء محاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية. رسالة ماجستير.السعودية: جامعة ام القرى.

23- الحريري، محمد سرور بن حكمت.(2012). إدارة الأزمات و إستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية و المالية و الإدارية.ط1. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

24- الحسامي، وفاء خالد.(2020). اثر استخدام برنامج تعليمي محوسب على مهارات التواصل الإجتماعي لدى طلبة مبادئ الإتصال في كلية الإعلام في جامعة البتراء. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية. الجامعة الاردنية. العدد12. ص658

- 25- الحموري، خالد عبد الله.(2020). مستوى التسامح لدى الطلبة الموهوبين و علاقته بالوعي الذاتي .مجلة البحوث التربوية و النفسية،جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية: المجلد17. العدد24.
- 26- الزعبي، احمد.(2016). المرونة النفسية كمتغير وسيط بين احداث الحياة الضاغطة و الصحة النفسية لدى عينة من طلبة جامعة دمشق. مجلة دمشق. المجلد32. العدد2. ص70-75.
- 27- الزعبي، ميسون طلاع.(2014).درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.
- 28- السكارنة، بلال خلف .(2015). إدارة الأزمات (ط1) . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 29- السويدي، ثائر محمد على محمد.(د.س). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين. مجلة كلية التربية العدد الواحد و العشرون.
- 30- السيد، السعيد.(2006). إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث دور العلاقات العامة. ط1. القاهرة: دار العلوم للنشر و التوزيع.
- 31- السيد، حنان. زيدان، عبد القادر.(2021). المرونة لدى الاسر المصرية و علاقتها بأساليب مواجهة الصدمة النفسية في ظل جائحة كورونا كوفيد-19،مجلة كلية التربية. مصر: جامعة عين شمس. العدد45 الجزء(1).
- 32- السيد،محمد صبحي.(1998).الانسان و صحته النفسية. القاهرة: برنت للطباعة و التصوير،القاهرة.
- 33- الشخص، عبد العزيز السيد.(1997). اضطرابات النطق و الكلام خلفيتها تشخيصها انواعها علاجها. الرياض: ،شركة الصفحات الذهبية.
- 34- الشريبي، زكريا. صادق، يسرية.(2002). اطفال عند القمة الموهبة و التفوق العقلي و الابداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 35- الشعلان، فهد احمد. (2002). إدارة الازمات الأسس المراحل والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 36- الشماط، مازن فواز.(2013). مرونة الأنا كمؤشر وقائي من سيطرة الميول الإكتئابية و افكار الإنتحار. مذكرة ماجستير. جامعة دمشق. قسم الإرشاد النفسي.

- 37- الشمري، مناور عماش.(2021). المرونة النفسية وعلاقتها بالكفاءة الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة حائل. المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية. المجلد الخامس، العدد(20).
- 38- الشملة، عبد الله احمد ميسون. الهماوندي، وردة عبد الخالق عبد الرحمن.(2020). تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية ديوان وزارة الرياضة والشباب. العراق: جامعة صلاح الدين قسم النشر العلمي. العدد5.
- 39- الصجري، رحيم. الشاوي، زينب.(2018). فاعلية برنامج تعليمي قائم عمى البنائية الاجتماعية في تنمية التسامح الاجتماعي لدى طلبة كلية الدراسات القرآنية جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل العدد39.
- 40- الطائي، يوسف حجيم.(2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية متكامل.(ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- 41- العازمي، عائشة عبيد الله مبارك قويضي. (2022). المرونة النفسية و علاقتها بالتفكير الإيجابي لدى المراهقين. مجلة كلية التربية. العدد46. جامعة عين شمس. مصر.
- 42- العامري، عباس رشدي. (1993). إدارة الازمات في عالم متغير(ط1). القاهرة: مركز الاهرام للترجمة والنشر.
- 43- العتوم، عدنان يوسف.(2004). علم النفس المعرفي النظرية و التطبيق.(ط1) الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 44- العزري، العزري.(2016). المرونة النفسية و علاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى طلبة كلية العلوم الشرعية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير في التربية. سلطنة عمان.
- 45- العيسوي، عبد الرحمن.(1978). سيكولوجية العمل و العمال. لبنان: دار الراتب الجامعية.
- 46- العيسوي، عبد الرحمن، (2000). علم النفس و الإنتاج. مصر: الدار الجامعية.
- 47- العيسوي، عبد الرحمان.(1990). دراسات في علم النفس الاجتماعي. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
- 48- العيسوي، عبد الرحمن.(2003). علم النفس و الانتاج. مصر: دار المعرفة الجامعية، مصر، ج2.
- 49- القانون رقم 13/83. المؤرخ في 1983/7/2 المعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 28 الصادرة بتاريخ 1984/2/11.

- 50- اللامي، غسان قاسم داود. العيساوي، خالد بن عبد الله إبراهيم.(2016). إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات. عمان: دار المنهجية للنشر و التوزيع.
- 51- المشهداني، سعد سلمان.(2017). مناهج البحث العلمي. دار الكتاب الجامعي. الإمارات العربية المتحدة.
- 52- المغني، صقر اميمة.(2006). واقع اجراءات الامن و السلامة المهنية. رسالة ماجستير فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- 53- المنجد في اللغة و الإعلام.(1986). دار الشروق (ط1). بيروت لبنان.
- 54- باغريب، ياسمين محمد مبارك. النخعي، فهد علي عبد الله.(2021). مستوى ممارسة مهارة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن. اليمن: مجلة الآداب للدراسات النفسية و التربوية.
- 55- بالة، نهاد.(2019). تطوير برنامج لإدارة الصحة و السلامة المهنية وفق سياسة نظام hse للتقليل من حوادث العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة كهريف سطيف. اطروحة دكتوراه. جامعة محمد لمين دباغين سطيف. الجزائر
- 56- برسيفال، بيلي.(1999). نظرية التحليل النفسي. ط(1). الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- 57- بكير، مليكة.(2019). المرونة النفسية و علاقتها بالضغوط المدرسية لدى التلاميذ المترشحين لامتحان البكالوريا. مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله. الجزائر: المجلد السابع العدد. 1
- 58- بلول، احمد. بورقده، صغير.(2016). استراتيجيات السلامة المهنية و الوقاية من حوادث العمل داخل بيئة العمل. مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية. العدد17.
- 59- بن الصديق، فاطمة. لخضر روبي، محمد.(2020). الصلابة النفسية وعلاقتها باساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى موظفي شركة الكهرباء،مجلة السلوك. الجزائر: جامعة المسيلة. المجلد7.
- 60- بن تريخ، بن تريخ.(2005). تكييف ادارة الامن الصناعي في المؤسسة الاقتصادية وفق متطلبات المحافظة على البيئة. رسالة ماجستير: الجزائر. جامعة البليدة.
- 61- بن خالد، عبد الكريم.(2017). المقاربة النسقية المفسرة لحوادث العمل ضمن المنظمات المهنية. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية. العدد31.

- 62- بن سالم، إيدير. بوعبد الله لحسن.(2017). الصلابة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية في ضوء متغير الخبرة المهنية: دراسة مقارنة بمدينة البويرة. الجزائر: مجلة تنمية الموارد البشرية. المجلد 8 العدد.2
- 63- بن صالح، عادل.(2022). الأعباء الاقتصادية لحوادث العمل و الأمراض المهنية قراءة على ضوء القانون الجزائري. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية. المجلد 59 العدد 01.
- 64- بن هادية، علي. البليش، بلحسن.(1991). القاموس الجديد للطلاب. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 65- بوعزيز، سامي عبد الله سالم.(2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.
- 66- جاسم، إنتضار احمد.(2011). دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة و الداخلية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية. العدد السابع و العشرون.
- 67- جمال إسماعيل السكيك، رنده.(2012). المرونة النفسية و علاقتها بمهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية و التنفيذية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- 68- جميل، سرى اسعد. السباب، ازهار محمد مجيد.(2020). الصمود النفسي و علاقته بالأداء الأكاديمي لدى طلبة الجامعة. مجلة دراسات العلوم الانسانية و الاجتماعية. الجامعة الأردنية. المجلد 47. عدد 2.
- 69- حريزي، موسى بن إبراهيم. غربي، صبرينة.(2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية و التربوية و النفسية. مجلة العلوم الإجتماعية و النفسية. العدد 13، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
- 70- حمادي، علي.(1999). شرارة الابداع. (1). لبنان: دار ابن حزم.
- 71- حمدات، محمد حسن. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 72- حمدادة، ليلي.(2018). دراسة للظروف الفيزيائية (الضوضاء، الحرارة، الإنارة) و علاقتها بحوادث العمل بمؤسسة القلد لولاية تيارت. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة وهران.

- 73- حمدي، ياسين.(1999). علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق. الكويت: الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.
- 74- حنفي، عبد الغفار.(2002). السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية.الإسكندرية: دار الجامعية.
- 75- خبراني، علي طارش بن علي.(2014).أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل العليم العام و مراحل استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير: المملكة العربية السعودية.
- 76- خرموش، مراد رمزي.(2019).الأطر النظرية لدراسة الضغوط النفسية. الجزائر: مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية. جامعة سطيف الجزائر: المجلد 7 العدد 1.
- 77- خلفه، سارة. بونقار، مارد.(2017). استراتيجيات الوقاية من حوادث العمل دراسة نظرية تحليلية. جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الانسانية. العدد 22.
- 78- درباس، احمد سعيد.(2012). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية.جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا. مجلة العلوم و الثقافة. المجلد 12 العدد 02.
- 79- دوباخ، قويدر.(2009). دراسة مدى مساهمة الامن الصناعي في الوقاية من اصابات حوادث العمل الامراض المهنية. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة.
- 80- دويدار، عبد الفتاح محمد.(1995). اصول علم النفس المهني و تطبيقاته. لبنان: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 81- دويدار، عبد الفتاح محمد.(2000). اصول علم النفس المهني و تطبيقاته. الإسكندرية: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 82- رجب عبد الحميد السيد.(2000) دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات(ط1). القاهرة مصر: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 83- ريجو، رونالد. ي. ترجمة: حلمي فارس.(1999). المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي. (ط1). دار الشروق للنشر و التوزيع. الأردن.
- 84- ريس، نصر الدين.(2016) . استراتيجيات تكيف الأطباء مصلحة الإستعجالات في وضعيات الضغط النفسي. دراسة ميدانية على عينة من اطباء بالمستشفى الجامعي، تلمسان. أطروحة دكتوراه.
- 85-الرقاد، هناء خالد.(2020). دور الأنشطة اللاوصفية في تنمية المرونة النفسية لدى طلبة

- الصفوف الأساسية في المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم. مجلة العلوم التربوية و النفسية. الأردن. المجلد 4 العدد 39. ص 58
- 86- زانجويل، اوليفر. (2021). ترجمة عبد العزيز توفيق جاويد مدخل الى علم نفس الحديث. الإسكندرية: أقلام عربية للنشر و التوزيع.
- 87- زعميش، حنان. (نوفمبر 2020). المسؤولية الجزائية في حوادث العمل. مجلة قانون العمل و التشغيل. العدد 04.
- 88- زيادة، فهد محمد نعمان. (2012). اثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 89- سعادة، رشيد. (2015). الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات. جامعة غرداية، المجلد 8، العدد 1.
- 90- سلامة، امينة. (2018). اسباب حوادث العمل و انعكاسها على العامل و المؤسسة الصناعية. مجلة علم الانسان والمجتمع. المجلد 7 العدد 27.
- 91- سيجموند، فرويد. (2000). ترجمة: سامي محمود علي عبد السلام الققاش. الموجز في التحليل النفسي. مصر: مكتبة الاسرة.
- 92- سيجموند، فرويد. (د.س). ترجمة: عزت راجح. محاضرات تمهيدية جديدة في التحليل النفسي. مصر: دار مصر للطباعة.
- 93- سيلفربيرغ، ديفيد. (2017). كيف تتغلب الشركات الكبرى على الأزمات التي تهدد بقائها؟. مقال منشور على صحيفة BBC عربي الإلكترونية. <https://www.bbc.com/arabic/vert-cap-39010814>
- 94- شحاتة، حسين حسين. (2000). تأمين مخاطر رجال الأعمال. القاهرة: دار الكلمة للنشر و التوزيع.
- 95- صقر، عاطف محمد. (2009). درجة توافر مهارة إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تنميتها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.
- 96- طارق، كمال. (2007). علم النفس المهني و الصناعي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.



- 97- طلحي، إيمان. رواب، عمار.(2022). الضغوط النفسية الناجمة عن الحجر الصحي في ظل جائحة كورونا و اثرها على الصحة النفسية للمواطن الجزائري.مجلة الواحات للبحوث و الدراسات.المجلد15 العدد02.
- 80- عباس، صالح.(2007). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 81- عبد الباقي، اشرف.(2001). علم النفس الصناعي اسبابه و تطبيقاته. المكتب الجامعي للنشر و التوزيع.
- 82- عبد الحسن حبيب، علاء.(2018). الصمود النفسي لدى النازحين في العراق قراءة نفسية. مجلة كووجي للعلوم الإجتماعية. جامعة المستنصرية. العدد5.
- 83- عبد الستار، ابراهيم،(2002).الابداع قضاياه و تطبيقاته. ط(1). القاهرة:،المكتبة انجلو المصرية.
- 84- عبد السلام،(2020).التفكير الإبداعي بين النظرية و التطبيق. مكتبة نور.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد.(2009).أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي. رسالة ماجستير. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
- 85- عبد الفتاح، فاتن فاروق. شيرى مسعد، حلیم.(2010). ،الصمود النفسي لدى طلبة الجامعة و علاقته بكل من الحكمة وفاعلية الذات لديهم، مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. العدد.15
- 86- عبد القادر طه، فرج.(1988). علم النفس الصناعي و التنظيمي. مصر: دار المعارف.
- 87- عبد الكريم، محمد.(2006). البرمجة اللغوية العصبية، الرياض: دار الزهاري.
- 88- عبد الله دياب، مروان.(2006). دور المساندة الإجتماعية كمتغير وسيط بين الأحداث الضاغطة و الصحة النفسية للمراهقين الفلسطينيين. رسالة ماجستير جامعة الإسلامية غزة.
- 89- عبد الله، عبد الله.(2020). اساليب مواجهة احداث الحياة الضاغطة لدى الشباب دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجزائري. المجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية. جامعة الجزائر 02. المجلد1. العدد2.

- 90- عبد المولى، محمود.(2009). علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي. طرابلس: دار العربية للكتاب.
- 91- عقيل، خليل ناصر.(2011). نظرية اريك اريكسون. مجلة كلية التربية الاساسية. جامعة بابل. العدد.1
- 92- عقيلي، عمر وصفي.(2005). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 93- عليوة، السيد.(2001). إدارة الأزمات في المستشفيات. مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
- 94- عودة، رهام راسم.(2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
- 95- عوض، عباس محمود.(1976). حوادث العمل في ضوء علم النفس. مصر: دار المعارف.
- 96- عياصرة، معن محمود.(2008). إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 97- عيسى عثمان، ابراهيم.(2008). النظرية في علم الاجتماع. عمان: دار الشروق.
- 98- فحجان، سامي خليل.(2010). التوافق المهني و المسؤولية الإجتماعية و علاقتهم بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 100- قانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983. المتعلق بحوادث العمل و الامراض المهنية الصادر بالجريدة الرسمية عدد(28) بتاريخ 1983/07/05، ص1810.
- 101- قوتة، سمير.(2011). الصلابة النفسية لدى الأطفال. مجلة أمواج، فلسطين. العدد 74
- 102- كامل، عبد الوهاب محمد.(2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. ط1. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
- 103- لولود، حمادة. عبد اللطيف، حسن.(2002). الصلابة النفسية و الرغبة في التحكم لدى الطلاب الجامعة. مجلة دراسات النفسية. مجلد2.
- 104- متولي، صبحي محمود.(1970). شرح قانون التأمينات الإجتماعية و نظامها في المملكة العربية السعودية.(ط2). المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.

- 105- مجاهدي، فاتح.(2012). استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط التابعة لشركة سوناطراك، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. العدد08.
- 106- محسن الختاتنة، سامي.(2013). علم النفس الصناعي.(ط1). القاهرة. دار المعرفة الجامعية.
- 107- محمد، سهيلة.(2010). حوادث العمل و علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية و المهنية. دمشق: مجلة جامعة دمشق, المجلد26 العدد.4
- 108- مدور، ليلي.(2020). فعالية برنامج ارشادي(معرفي-سلوكي) في تنمية بعض المتغيرات الشخصية للتخفيف من الاحتراق النفسي لدى عينة من اساتذة التعليم المتوسط-دراسة شبه تجريبية. اطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة باتنة.
- 109- مرابط، اليامنة.(1988). التكنولوجيا واصابات العمل رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة قسنطينة.
- 110- مرسي، نبيل محمد.(2002). استراتيجية الانتاج و العمليات مدخل استراتيجي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 111- مصباح حي، علي.(2020). النظرية الجشتالطية و رؤيتها للإبداع الفني. مجلة الباحث. جامعة الوادي. الجزائر. العدد04. ص.14
- 112- مغاروي، عبد الحميد. محييد، عبد الله.العصيمي، مسحل.(2017). انماط التواصل الأسري و علاقتها بالمرونة النفسية. مجلة الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس. العدد49. ص232.
- 113- مغزي، اميمة.(2018). المقاربات النظرية المفسرة للعضوظ النفسية، مجلة علوم الانسان و المجتمع. الجزائر: جامعي محمد خيضر بسكرة. المجلد7 العدد27. ص652
- 114- ملال، خديجة.(2017). السايقات النفسية وعلاقتها بمستوى التكيف لدى الطلبة الجامعين. اطروحة دكتوراه. جامعة وهران2.
- 115- مهنا، محمد.(2004). إدارة الأزمات قراءة في المنهج . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 116- ناجي، احمد.(1981). حوادث العمل. مجلة العمل العربية. بغداد: العدد21.
- 117- هيكل، محمد.(2006). مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- 118- بونذبية، م.(2013). البلاد تحقق في حوادث الانفجارات المتكررة به : مركب تكرير البترول...  
قنبلة تهدد سكيكة بالنسف. جزايرس محرك بحث إخباري.  
<https://www.djazairress.com/elbilad/205759>
- 119- ابن منظور لسان العرب.(2009). دار الكتب العلمي المجلد1. بيروت لبنان.
- 120- أبو فارة، احمد يوسف. (2009). إدارة الازمات مدخل متكامل(ط1).الأردن : إثراء للنشر والتوزيع.
- 121- العاسمين، رياض علي بدرية.(2018). التنظيم الانفعالي و علاقته بالمرونة النفسية لدى عينة من طلبة المرحلة الثانوية. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية. مجلد40، العدد3. الزلفي، وافي بن صالح بن شليويح.(1432هـ). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي و الأهلي في مدينة الطائف. رسالة ماجستير: المملكة العربية السعودية.
- 122- سلامة، امينة.(2018). الثقافة الامنية و دورها في التقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة الصناعية- مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. اطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 123- ضبع، مريم.(2014). حوادث و الامراض المهنية اسبابها و الوقاية منها. مجلة علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. جامعة الجلفة. العدد الثالث.
- 124- عبد العال، رائد فؤاد محمد.(2009).أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 125- عبيدات، محمد. ابو نصار، محمد.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. كلية الاقتصاد و العلوم الادراية. جامعة الاردنية.
- 126- عودة، محمد محمد.(2010). الخبرة الصادمة و علاقتها بأساليب التكيف مع الضغوط النفسية و المساندة الإجتماعية و الصلابة النفسية لدى اطفال المناطق الحدودية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- 127- فرشيبي، جلال.(2013). المعاناة النفسية في العمل لدى اساتذة الجامعين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. ملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي15/16/جانفي.
- 128- ماهر، احمد.(1999). الامن الصناعي، (ط1). الرياض: اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- معمريّة، بشير.(2019). علم النفس الايجابي اتجاه جديد لدراسة القوى و الفضائل الانسانية. مجلة الدراسات النفسية. الجزائر: جامعة باتنة. العدد 2.

### 1- قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

130- Paul.T Bartone / Robert R.Roland / James J.Picano / Thomas J .Williams (2008) .Psychological hardiness predicts success in US Army special forces candidates.

131- Aleid, jamal.(1999).bridging the gap between pre-planning and real-time decision support in crisis management. Thesis for the degree off doctor . university of Exeter.

132- Anaut, M. (2012). Elaboration du traumatisme et utilisation de l'humour dans le processus de résilience. In R. Coutanceau, J. Smith et S. Lemitre (Eds.), Trauma et résilience. Victimes etauteurs (pp. 3-14). Paris : Dunod.

133- Barton,Laurence.(2008). Crisis leadership now. Areal- world guide to preparing for threats, disaster sabotage, and scandal, newyork: mc grow hill.

134- Bensuk.(2005) Decision and it's relationship with thinking stays, journal of educational psychology, vol26, U.S.A, ,p2.

135- Citeau, Jean.Pierre.(2002). Gestion ressources humaines

principes généraux et cas pratiques, Armand colin, 4ème édition Dalloz.  
.Paris

136- Clemen, R. Reilly, T.(1999).Making hard decision, macimelanpress.London.

137- Cofer,Apply.(1964). Motivation Theory And Research. Joh Willey. New York.

138- Cole,M .Field,H. H, Harris.(2004).Student Learning Motivation and Psychological-Hardiness Intearative Effects on student reaction to a management clas.: academy of management learning and education.

139- Dennis, M. (2008). Social Communication Skills of Chiropractors. Implications For Professional Practice. Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics Social Communication Skills.

140- Edwin, Emery. Philip, H. Ault & Warren K.(1966). Introduction to mass communication. Second Edition. New York.

141- Encyclopédie de médecine. (1976), hygiène Sécurité du Travail, Volume A,K, GENÈVE Bureau Internationale du travail.

- 142- Fink, Steven. (1986). *Crisis management* vol 7, no 1. American management, New York association.
- 143- Galton, Robert et Claude, Clero. (1971). *L'activité créatrice chez l'enfant*. 3<sup>e</sup> édition, Paris.
- 144- Goleman, Daniel. (1997). *Emotional intelligence*. Bantam Books. New York.
- 145- Grand Guillot, Dominique. (2006). *Droit de travail et de la sécurité sociale*. 9<sup>e</sup> édition. Paris.
- 146- Holahan, G.J. ; Moose, R.H. (1987). Personal and contextual determinates of coping strategies, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- 147- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to emotional. A history books. *Annual Review of Psychology*. USA
- 148- Little, John. and Robert, R. (1983). *Crisis management manager a team approach*. American management, New York association.
- 149- Luthar, S. S., Cicchetti. Becker, B. (2000). The construct of resilience a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development* .71(3). 543–562.
- 150- Manon, Theoret. Momamed Himech. Roseline, Garon. (2003). *Analyse de la résilience chez les personnes scolaires œuvrant en milieu de favorisés. Vers piste pour une intervention de soutien*. Université de Montréal.
- 151- Mayer, D.P., Salovey. (1990). *Emotional Intelligence, imagination, Cognition and personality*. Volume 9, Issue 3.
- 152- Mechel, Regester & Larin, Judy. *Risk issues and crisis management*. Third edition. London: Chartered Institute of Public Relation.
- 153- Ogurlu, U. Sariçam, H. (2018). Bullying, Forgiveness and Submissive Behaviors in Gifted Students. *Journal of Child and Family Studies*. 27(9).
- 154- Osoford. (2002). 8<sup>e</sup> édition. New York : Osoford University Press.
- 155- Pierre, Boullache. (1967). *Les responsabilités de l'entreprise matière d'accident du travail*. France.
- 156- Ress, Q. (1982). A profile of childrearing characteristics for parents of intellectually handicapped children. *Australia and New Zealand Journal of Development and Disability*. Vol 8.(4).
- 157- Richardson, G. (2020). The Meta theory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*.

- 158- Robert M. Kaplan, James F. Sallis, Jr., Thomas L. Patterson. (1993). Health and human behavior. Singapore : McGraw-Hill. New York.
- 159- Saling, Jaques .(2012). recherche de pistes d'amélioration de la sécurité au sein des différentes entités de l'entreprise.
- 160- Selye, H. (1979).The stress of my life. Van Nostrand Reinhold Company. 2nd edition. New York.
- 161- Shae-leigh, Cynthia Vella. Nagesh ,Pai.(2019). Theoretical Review of Psychological Resilience. Defining Resilience and Resilience Research over the Decades. School of medicine. university of Wollongong. new south wales. Australia.
- 162- Socio-economic costs of accidents at work and work-related all health,(2011), key messages and case studies, european commission, directorate-general for employment, social affairs and inclusion unit B.3.(1ch3).
- 163- Spielberger, C. (1978). Anxiety as an emotion state. Stress and anxiety. John Wiley & Sons Publishers. USA.
- 164- Stainton, A. Chisholm, K. Kaiser, N. Rosen, M. Upthegrove, R. Ruhrmann, S. (2019) .Resilience as a multimodal dynamic process ,Early Interv Psychiatry. 13(4). 725–732.
- 165- Teresa I. Sivilli and Thaddeus W. W. Pace. The Human Dimensions of Resilience. a Theory of Contemplative Practices and Resilience,The Garrison Institute.
- 166- Williams, jon.(2016). Exploring crisis management in US small businesses. Arisona: pascott valley.
- 167-Yunus , Saleh.(2016).CRISIS MANAGEMENT: THE ART OF SUCCESS & FAILURE 30 Case Studies in Business & Politics.
- 168- Zimbardo, P.(1975). Psychology and Life. PHD. Vanderbilt University. 12th edition. London.
- 169- Norman, phelps.(1996). *Setting up a crisis recovery plan jornal of business strategy* .vol 6

ملحق رقم (1): الاستبيان الموجه للعينة.

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

الكلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا

سيدي الكريم. سيدتي الكريمة. يعرض عليك فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بالمرونة النفسية وإدارة الأزمات، نود من سيادتكم التكرم بالإجابة عليها، و نرجو منك قراءة كل بند بدقة ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة. و نود إحاطتكم علما انه لا توجد إجابات صحيحة و إجابات خاطئة، فأى إجابة صادقة منك تعبر عن رأيك الشخصي لا غير، نرجو منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل صدق. المعلومات التي سقدمونها تستخدم فقط في الأغراض العلمية.

الخصائص الشخصية:

- مؤسسة العمل:

- السن : .....

- سنوات الخبرة : من 10 إلى 15  من 16 إلى 25

محور المرونة النفسية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود
					1- أعمل على تهيئة جو خالي من الضغوطات ليتمكن العمال من أداء أعمالهم بشكل جيد.
					2- أبسط إجراءات التواصل مع العمال و الموظفين في المؤسسة.
					3- أقدم الفرصة لجميع الموظفين بدون إستثناء لإبداء آرائهم في القضايا المتعلقة بالمؤسسة.
					4- أحرص على صنع علاقات إجتماعية جيدة بين العمال و الموظفين.
					5- أشجع على العمل الجماعي داخل المؤسسة و أشارك فيه.
					6- أحسن الإستماع إلى مشاكل الموظفين و العمال و أقدم لهم الدعم و المساندة.
					7- أستطيع التصرف تجاه المواقف الطارئة بسرعة و هدوء.



					8- أستطيع الحفاظ على عزيمتي و روجي التنظيمية في المواقف الضاغطة.
					9- لدي القدرة على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
					10- قراراتتي تستند إلى تفكير دقيق و منظم.
					11- أثناء تعاملي مع الموقف الضاغط أحافظ على النظرة التفاوضية بإمكانية تجاوز الصعوبات.
					12- أتحمّل إنفعالات الموظفين أثناء الموقف الضاغط و أحاول التخفيف منها.
					13- أحترم كافة آراء الموظفين و إن كانت تختلف مع رأبي.
					14- أتقاضي إرباك المرؤوسين و إكثار الأوامر عليهم و إنتقادهم.
					15- أحسم الخلافات بين المرؤوسين بالعدالة و الإحسان
					16- أتقبل الإنتقادات الموجهة إلي بصدر رحب.
					17- أشجع على الأفكار الجديدة التي تخدم مصلحة المؤسسة و أرحب بها.
					18- لدي القدرة على صياغة العديد من الأفكار لحل المشاكل في المؤسسة.
					19- أعمل بإستمرار على التطوير من نفسي من خلال إكتساب مهارات جديدة.
					20- أثق بقدرتي على تجاوز المشاكل مهما كانت صعوبتها.
					21- أحرص على إختيار أفضل الموظفين للعمل على حل مشاكل المؤسسة.
					22- أعتبر الأزمة فرصة للتحدى و الإستكشاف و النمو و أسعى إلى الإستفادة منها قدر الإمكان.
					23- أجمع المعلومات الكافية عن الأزمة قبل إتخاذ أي قراربحقها.
					24- قراراتتي تستند إلى أسباب واضحة و منطقية بعيدة عن المزاجية.

					25- عند التفكير بحل الأزمة أدرس جميع الخيارات و أختار الأمثل منها.
					26- أثناء تحديد القرار المراد تطبيقه للحد من الأزمة تكون لدي نظرة عن النتائج المتوقعة منه.
					27- عند تحديد القرار أقوم بتطبيقه دون تردد .
					28- لدي القدرة الكافية على تسيير الأزمة و تقدير خطورتها و إعطاء الحل الأمثل لها.
					29- أنظر للأزمة بواقعية دون تضخيم أو تهاون.
					30- أتحدى بالهدوء امام الأزمات مع الحفاظ على الإندفاع الداخلي لحلها.
					31- أعترف بوجود الأزمة عند حدوثها و أعمل على التصدي لها بدل الهروب منها.
					32- أحافظ على إتزاني النفسي في تصرفاتي مع الموظفين أثناء الأزمة.
					33- أثناء الأزمة أوزع العمل على العاملين معي كل حسب قدراته.
					34- أسعى لمعرفة قدرات العاملين معي و أعمل على تطويرها.
					35- أتصرف أثناء الأزمة بحيوية و حزم.
					36- أتخذ الإنضباط و إحترام الوقت مبدأ و ألتزم بتطبيقه.

### محور إدارة الأزمات.

البند	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1- تتقبل المؤسسة الإنتقادات الموجهة إليها و تعمل على دراستها و العمل بها في حال ثبوت صحتها.					
2- تقوم المؤسسة بعملية مسح شامل لجمع كافة الأسباب التي من المحتمل ان تؤدي إلى أزمة.					
3- تقوم المؤسسة بعملية صيانة دورية لمختلف الأجهزة و الآلات الموجودة بها.					

					4- تقوم المؤسسة بوضع قائمة بكافة الأزمات المحتمل وقوعها و تحدد نسبة خطورتها.
					5- تعقد المؤسسة ندوات و محاضرات توعية للوقاية من حوادث العمل.
					6- تقوم المؤسسة بتدريب عمالها حول كيفية التعامل مع الحوادث و الأزمات المحتملة.
					7- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب الأزمات و الحوادث التي مرت بها مؤسسات أخرى و تعمل على الاستفادة منها.
					8- تملك المؤسسة نظام إتصالات داخلية و خارجية فعال للتواصل أثناء الأزمات.
					9- لدى المؤسسة القدرة على إتخاذ قرارات سريعة و فعالة أثناء الأزمة.
					10- تركز المؤسسة على الجانب النفسي للعاملين أثناء الأزمة من خلال رفع روحهم المعنوية وتخفيض معدلات التوتر لديهم.
					11- تشجع المؤسسة على الحلول الإبتكارية أثناء إدارة الأزمة .
					12- تلجأ المؤسسة إلى خبراء خارجيين في حال لم تتمكن من إيجاد حل للأزمة.
					13- تملك المؤسسة فريق خاص للتعامل المباشر مع الأزمة.
					14- عند وقوع أزمة تقوم المؤسسة بالإعلان عنها و إعطاء توضيحات متعلقة بها.
					15- تفعل المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات أثناء عملية إدارة الأزمة .
					16- أثناء عملية إدارة الأزمة يتم تقسيم العمل إلى مهام كل حسب طبيعة عمله
					17- تقوم المؤسسة بعد الأزمة بتقييم الخطط والبرامج المستخدمة و تحدد نقاط القوة والضعف فيها
					18- تقوم المؤسسة بعزل الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة

					19- تقوم المؤسسة بتقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية بين الموظفين والعمال
					20- تقوم المؤسسة بتقييم تأثير الأزمة على علاقتها بالعملاء والأطراف الخارجية
					21- تقوم المؤسسة بتقييم الآثار المادية والبشرية التي خلفتها الأزمة
					22- تضع المؤسسة ميزانية خاصة لمعالجة الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمة

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبندود بعد التواصل لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

		العبرة 1	العبرة 2	العبرة 3	العبرة 4	العبرة 5	العبرة 6	بُعد التوا صل	
Spearman's rho	العبرة 1	1,00	,451*	,456*	,588*	,405*	,452*	,694*	
		0		*	*			*	
		Sig. (2-tailed)	.	,011	,010	,001	,024	,011	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
		العبرة 2	,451*	1,00	,764*	,534*	,433*	,492*	,782*
				0	*	*		*	*
العبرة 3		,011	.	,000	,002	,015	,005	,000	
		Sig. (2-tailed)	,011	.	,000	,002	,015	,005	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
		العبرة 3	,456*	,764*	1,00	,567*	,449*	,626*	,837*
			*	*	0	*	*	*	*
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	.	,001	,011	,000	,000

العبارة 4	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation	,588*	,534*	,567*	1,00	,595*	,586*	,723*
	Coefficient	*	*	*	0	*	*	*
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,001	.	,000	,001	,000
العبارة 5	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation	,405*	,433*	,449*	,595*	1,00	,621*	,594*
	Coefficient	*	*	*	*	0	*	*
	Sig. (2-tailed)	,024	,015	,011	,000	.	,000	,000
العبارة 6	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation	,452*	,492*	,626*	,586*	,621*	1,00	,796*
	Coefficient	*	*	*	*	*	0	*
	Sig. (2-tailed)	,011	,005	,000	,001	,000	.	,000
بُعد التوا صل	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation	,694*	,782*	,837*	,723*	,594*	,796*	1,00
	Coefficient	*	*	*	*	*	*	0
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبندود بعد الاستبصار لدى أعضاء خلية الأزمة

Correlations

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	بُعد الاستب صار
العبارة 7	Correlation Coefficient	1,000	,629*	,560*	,442*	,605*	,887**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,013	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 8	Correlation Coefficient	,629*	1,000	,443*	,229	,351	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,013	,214	,053	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 9	Correlation Coefficient	,560*	,443*	1,000	,245	,269	,679**
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	.	,183	,144	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 10	Correlation Coefficient	,442*	,229	,245	1,000	,401*	,636**
	Sig. (2-tailed)	,013	,214	,183	.	,025	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 11	Correlation Coefficient	,605*	,351	,269	,401*	1,000	,700**

	Sig. (2-tailed)	,000	,053	,144	,025	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,887*	,735*	,679*	,636*	,700*	1,000
بُعد الاستبصار	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبنود بعد التسامح لدى أعضاء خلية الأزمة

#### Correlations

		العبرة 12	العبرة 13	العبرة 14	العبرة 15	العبرة 16	بُعد التسامح
Spearman 's rho	Correlation Coefficient	1,000	,137	,260	,092	-,079	,467*
	Sig. (2-tailed)	.	,464	,166	,623	,674	,008
	N	31	31	30	31	31	31
	Correlation Coefficient	,137	1,000	,338	,196	,463*	,649*
	Sig. (2-tailed)	,464	.	,068	,291	,009	,000
	N	31	31	30	31	31	31
	Correlation Coefficient	,260	,338	1,000	,359	,146	,716*

	Sig. (2-tailed)	,166	,068	.	,052	,441	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,092	,196	,359	1,000	,072	,562*
العبرة	Sig. (2-tailed)	,623	,291	,052	.	,702	,001
15	N	31	31	30	31	31	31
	Correlation Coefficient	-,079	,463*	,146	,072	1,000	,528*
العبرة	Sig. (2-tailed)	,674	,009	,441	,702	.	,002
16	N	31	31	30	31	31	31
	Correlation Coefficient	,467*	,649*	,716*	,562*	,528*	1,000
بُعد	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,001	,002	.
التسامح	N	31	31	30	31	31	31
ح							

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبنود بعد الإبداع لدى أعضاء خلية الأزمة

#### Correlations

		العبرة 17	العبرة 18	العبرة 19	العبرة 20	العبرة 21	العبرة 22	بُعد الإبداع
	Correlation Coefficient	1,00	,496*	,494*	,313	,428*	,106	,705*
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	0	,005	,005	,086	,016	,571	,000
العبرة 17								



	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,496*	1,000	,161	,335	,233	,255	,641*
العبارة 18	Sig. (2-tailed)	,005	.	,386	,066	,207	,167	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,494*	,161	1,000	,387*	,424*	,217	,622*
العبارة 19	Sig. (2-tailed)	,005	,386	.	,031	,017	,242	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,313	,335	,387*	1,000	,305	,272	,614*
العبارة 20	Sig. (2-tailed)	,086	,066	,031	.	,095	,138	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,428*	,233	,424*	,305	1,000	–	,615*
العبارة 21	Sig. (2-tailed)	,016	,207	,017	,095	.	,887	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,106	,255	,217	,272	–	1,000	,498*
العبارة 22	Sig. (2-tailed)	,571	,167	,242	,138	,887	.	,004
	N	31	31	31	31	31	31	31

بُعد الإبدا ع	Correlation	,705*	,641*	,622*	,614*	,615*	,498*	1,00
	Coefficient	*	*	*	*	*	*	0
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبندود بعد اتخاذ القرار لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

		العبرة 23	العبرة 24	العبرة 25	العبرة 26	العبرة 27	العبرة 28	بُعد اتخاذ القرار	
Spearman's rho	العبرة 23	Correlation Coefficient	1,00 0	,481 **	,075	,463 **	- ,110	,208	,592* *
		Sig. (2- tailed)	.	,006	,687	,009	,556	,261	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبرة 24	Correlation Coefficient	,481 **	1,00 0	,494 **	,466 **	,080	,219	,702* *
		Sig. (2- tailed)	,006	.	,005	,008	,668	,237	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبرة 25	Correlation Coefficient	,075	,494 **	1,00 0	,183	,079	- ,024	,494* *
		Sig. (2- tailed)	,687	,005	.	,324	,673	,899	,005

	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,463**	,466**	,183	1,000	,176	,277	,717*
العبرة 26	Sig. (2-tailed)	,009	,008	,324	.	,344	,131	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	–	,080	,079	,176	1,000	,440*	,457*
العبرة 27	Sig. (2-tailed)	,556	,668	,673	,344	.	,013	,010
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,208	,219	–	,277	,440*	1,000	,569*
العبرة 28	Sig. (2-tailed)	,261	,237	,899	,131	,013	.	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,592**	,702**	,494**	,717**	,457**	,569**	1,000
بُعد اتخاذ القرار	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,010	,001	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لنبود بعد الواقعية لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

		العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	بُعد الواقعية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,364*	,556**	,757**
	العبارة 29 Sig. (2-tailed)	.	,044	,001	,000
	N	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,364*	1,000	,355*	,806**
	العبارة 30 Sig. (2-tailed)	,044	.	,050	,000
	N	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,556**	,355*	1,000	,715**
	العبارة 31 Sig. (2-tailed)	,001	,050	.	,000
	N	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,757**	,806**	,715**	1,000
	بُعد الواقعية Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبنود بعد الاستقلالية لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	بُعد الاستقلا ل
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------------

### Spearman's rho

العبارة 32	Correlation Coefficient	1,000	,423*	,280	,432*	,556*	,686*
	Sig. (2- tailed)	.	,018	,128	,015	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 33	Correlation Coefficient	,423*	1,000	,496*	,469*	,677*	,795*
	Sig. (2- tailed)	,018	.	,005	,008	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 34	Correlation Coefficient	,280	,496*	1,000	,273	,366*	,755*
	Sig. (2- tailed)	,128	,005	.	,138	,043	,000
	N	31	31	31	31	31	31
العبارة 35	Correlation Coefficient	,432*	,469*	,273	1,000	,708*	,664*
	Sig. (2- tailed)	,015	,008	,138	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31

العبارة 36	Correlation	,556*	,677*	,366*	,708*	1,000	,743*
	Coefficient	*	*		*		*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,043	,000	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31
بُعد الاستقلال	Correlation	,686*	,795*	,755*	,664*	,743*	1,000
	Coefficient	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبنود مرحلة ما قبل الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

	العبارة 1رة	العبارة 2رة	العبارة 3رة	العبارة 4رة	العبارة 5رة	العبارة 6رة	العبارة 7رة	العبارة 8رة	مرحلة ماقبل الأزمة
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------------------

### Spearman's rho

العبارة 1	Correlation	1,000	,477**	,311	,414*	,189	,334	,656**	,379*	,721**
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	.	,007	,088	,021	,308	,066	,000	,035	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

العبارة 2	Correlation									
	n	,47	1,0	,63	,60	,36	,47	,46	,17	,803**
	Coefficient	7**	00	9**	7**	4*	8**	3**	1	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,007	.	,000	,000	,044	,006	,009	,357	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
العبارة 3	Correlation									
	n	,31	,63	1,0	,50	,28	,40	,43	,08	,646**
	Coefficient	1	9**	00	3**	4	8*	2*	1	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,088	,000	.	,004	,122	,023	,015	,665	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
العبارة 4	Correlation									
	n	,41	,60	,50	1,0	,24	,31	,31	,04	,625**
	Coefficient	4*	7**	3**	00	6	8	1	7	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,004	.	,183	,082	,088	,803	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
العبارة 5	Correlation									
	n	,18	,36	,28	,24	1,0	,67	-	,16	,514**
	Coefficient	9	4*	4	6	00	9**	,073	0	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,308	,044	,122	,183	.	,000	,697	,389	,003
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	

العبارة 6	Correlation	,33	,47	,40	,31	,67	1,0	,20	,45	,724**
	Coefficient	4	8**	8*	8	9**	00	0	8**	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,066	,006	,023	,082	,000	.	,281	,010	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 7	Correlation	,65	,46	,43	,31	-	,20	1,0	,23	,618**
	Coefficient	6**	3**	2*	1	,073	0	00	2	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,015	,088	,697	,281	.	,209	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 8	Correlation	,37	,17	,08	,04	,16	,45	,23	1,0	,436*
	Coefficient	9*	1	1	7	0	8**	2	00	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,035	,357	,665	,803	,389	,010	,209	.	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
مرحلة ما قبل الأزمة	Correlation	,72	,80	,64	,62	,51	,72	,61	,43	1,000
	Coefficient	1**	3**	6**	5**	4**	4**	8**	6*	
	t									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,014	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31



\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (10): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للبند المحذوف من مرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

### Correlations

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	مرحلة أثناء الأزمة	
Spearman's rho	Correlation	1,0	-	,45	,00	,24	,11	,09	,24	,360*	
	Coefficient	00	,015	7**	0	5	1	2	3		
	t										
	Sig. (2-tailed)	.	,936	,010	1,000	,185	,551	,622	,188		,046
	N	31	31	31	31	31	31	31	31		
	Correlation	-	1,0	,63	-	,04	,30	,36	,09		
Coefficient	,015	00	6**	,102	3	5	3*	4			
	t										
	Sig. (2-tailed)	,936	.	,000	,586	,819	,095	,045	,616	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31		
	Correlation	,45	,63	1,0	,01	,12	,26	,28	,14	,729*	
	Coefficient	7**	6**	00	0	0	1	9	3		
	t										

		Sig. (2-tailed)	,010	,000	.	,957	,521	,156	,115	,444	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 12	Correlation Coefficient	,000	-,102	,010	1,000	,274	,115	-,186	-,051	,252
		Sig. (2-tailed)	1,000	,586	,957	.	,136	,538	,316	,783	,172
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 13	Correlation Coefficient	,245	,043	,120	,274	1,000	,563**	,525**	,393*	,616*
		Sig. (2-tailed)	,185	,819	,521	,136	.	,001	,002	,029	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 14	Correlation Coefficient	,111	,305	,261	,115	,563**	1,000	,398*	,253	,647*
		Sig. (2-tailed)	,551	,095	,156	,538	,001	.	,026	,170	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 15	Correlation Coefficient	,092	,363*	,289	-,186	,525**	,398*	1,000	,483**	,621*

	Sig. (2-tailed)	,622	,045	,115	,316	,002	,026	.	,006	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 16	Correlation	,243	,094	,143	-,051	,393*	,253	,483**	1,000	,410*
	Coefficient t	3	4	3	1	3*	3	3**	00	
	Sig. (2-tailed)	,188	,616	,444	,783	,029	,170	,006	.	,022
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
مرحلة أثناء الأزمة	Correlation	,360*	,621**	,729**	,252	,616**	,647**	,621**	,410*	1,000
	Coefficient t	0*	1**	9**	2	6**	7**	1**	0*	
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000	,172	,000	,000	,000	,022	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للبنود ومرحلة أثناء الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

#### Correlations

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	مرحلة أثناء الأزمة
Spearman's	Correlation	1,000	-	,457**	,245	,111	,092	,243	,401*
	Coefficient	0	,015						

rho	Sig. (2-tailed)	.	,936	,010	,185	,551	,622	,188	,025
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

العبارة 10	Correlation Coefficient	-	1,00	,636	,043	,305	,363	,094	,664**
	Sig. (2-tailed)	,015	0	**	,043	,305	*	,094	,664**
	Sig. (2-tailed)	,936	.	,000	,819	,095	,045	,616	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 11	Correlation Coefficient	,457	,636	1,00	,120	,261	,289	,143	,745**
	Sig. (2-tailed)	**	**	0	,120	,261	,289	,143	,745**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	.	,521	,156	,115	,444	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 13	Correlation Coefficient	,245	,043	,120	1,00	,563	,525	,393	,559**
	Sig. (2-tailed)	,185	,819	,521	0	**	**	*	,559**
	Sig. (2-tailed)	,185	,819	,521	.	,001	,002	,029	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 14	Correlation Coefficient	,111	,305	,261	,563	1,00	,398	,253	,625**
	Sig. (2-tailed)	,111	,305	,261	**	0	*	,253	,625**
	Sig. (2-tailed)	,551	,095	,156	,001	.	,026	,170	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 15	Correlation Coefficient	,092	,363	,289	,525	,398	1,00	,483	,705**
	Sig. (2-tailed)	,092	*	,289	**	*	0	**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,622	,045	,115	,002	,026	.	,006	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

	N	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة	Correlation	,243	,094	,143	,393	,253	,483	1,00	,477**
16	Coefficient				*		**	0	
	Sig. (2-tailed)	,188	,616	,444	,029	,170	,006	.	,007
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
مرحلة	Correlation	,401	,664	,745	,559	,625	,705	,477	1,000
أثناء	Coefficient	*	**	**	**	**	**	**	
الأزمة	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,001	,000	,000	,007	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للبنود ومرحلة ما بعد الأزمة لدى أعضاء خلية الأزمة.

#### Correlations

		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	مرحلة ما بعد الأزمة	
Spearman's rho	Correlation	1,00		,625	,560	,574	,494	,773**	
	Coefficient	0	,336	**	**	**	**		
	Sig. (2-tailed)	.	,065	,000	,001	,001	,005		,000
	N	31	31	31	31	31	31		31
	Correlation	,336	1,00	,461	,604	,486	,359	,644**	
العبارة 18	Coefficient		0	**	**	**	*		

	Sig. (2-tailed)	,065	.	,009	,000	,006	,047	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,625**	,461**	1,000	,823**	,454*	,410*	,894**
العبارة 19	Sig. (2-tailed)	,000	,009	.	,000	,010	,022	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,560**	,604**	,823**	1,000	,490**	,411*	,882**
العبارة 20	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,005	,022	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,574**	,486**	,454*	,490**	1,000	,612**	,658**
العبارة 21	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,010	,005	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Correlation Coefficient	,494**	,359*	,410*	,411*	,612**	1,000	,608**
العبارة 22	Sig. (2-tailed)	,005	,047	,022	,022	,000	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
مرحلة ما بعد الأزمة	Correlation Coefficient	,773**	,644**	,894**	,882**	,658**	,608**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

	N	31	31	31	31	31	31	31
--	---	----	----	----	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الثبات.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	36

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	21

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	58

ملحق رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المرونة النفسية	,149	31	,078	,942	31	,092

إدارة الأزمات	,144	31	,072	,962	31	,081
------------------	------	----	------	------	----	------

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (15): نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية.

المؤسسة

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
سونلغا ز Valid	5	16,1	16,1	16,1
نفظال	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

العمر

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
من 32 إلى 40سنة	8	25,8	25,8	25,8
من 41 إلى 46سنة	9	29,0	29,0	54,8
من 47 إلى 50سنة	8	25,8	25,8	80,6
من 51 إلى 58سنة	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	



الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 10 الى 15 سنة	14	45,2	45,2	45,2
Valid من 16 الى 25 سنة	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم (16): نتائج وصف أبعاد المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بُعد التواصل	31	4,5381	,58780	,10557
بُعد الاستبصار	31	4,2968	,45569	,08184
بُعد التسامح	31	4,2935	,45088	,08098
بُعد الإبداع	31	4,4568	,40561	,07285
بُعد اتخاذ القرار	31	4,3600	,39718	,07134
بُعد الواقعية	31	4,6239	,42891	,07703

بُعد الاستقلال	31	4,5613	,40470	,07269
المرونة النفسية	31	4,4368	,35095	,06303

ملحق رقم (17): نتائج وصف مراحل إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في  
مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرحلة ما قبل الأزمة	31	4,3371	,58483	,10504
مرحلة أثناء الأزمة	31	4,0968	,58946	,10587
مرحلة ما بعد الأزمة	31	4,1181	,88860	,15960
إدارة الأزمات	31	4,1840	,65276	,11724

ملحق رقم (18): نتائج اختبار العلاقة بين المرونة النفسية وإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى  
أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

#### Correlations

	المرونة النفسية	إدارة الأزمات
Pearson Correlation	1	,747**
Sig. (2-tailed)		,000
N	31	31

	Pearson		1
إدارة	Correlation	,747**	
الأزمات	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (19): نتائج اختبار مستوى المرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونغاز ونفطال بولاية باتنة.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة النفسية	31	4,4368	,35095	,06303

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المرونة النفسية	22,794	30	,000	1,43677	1,3080	1,5655

ملحق رقم (20): نتائج اختبار مستوى إدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الأزمات	31	4,1840	,65276	,11724

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الأزمات	10,099	30	,000	1,18398	,9445	1,4234

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة.

#### Group Statistics

	المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة النفسية	سونلغاز	5	4,0940	,44326	,19823
	نفطال	26	4,5027	,29722	,05829

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المرونة النفسية	,616	,439	-2,605	29	,014	-,40869	,15692	-,72962	-,08776
المرونة النفسية			-1,978	4,716	,108	-,40869	,20662	-,94960	,13222

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.

#### ANOVA

المرونة النفسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	,743	3	,248	2,263	,104
Within Groups	2,952	27	,109		
Total	3,695	30			

ملحق رقم (23): نتائج اختبار الفروق الإحصائية للمرونة النفسية لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.

#### Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة النفسية	من 10 الى 15 سنة	14	4,5043	,33841	,09044
	من 16 الى 25 سنة	17	4,3812	,36140	,08765

#### Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

المرونة النفسية	Equal variances assumed	,142	,709	,971	29	,340	,12311	,12678	-	,13618	,38240
	Equal variances not assumed			,977	28,477	,337	,12311	,12595	-	,13469	,38091

ملحق رقم (24): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب المؤسسة.

#### Group Statistics

	المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	إدارة سونلغاز	5	3,2727	,89014	,39808
	نفطال الأزمات	26	4,3059	,38107	,07473

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

إدارة الأزمات	Equal variances assumed	9,315	,005	4,370	29	,000	1,03322	,23646	-	-
	Equal variances not assumed			2,551	4,286	,059	1,03322	,40504	-	,06236

ملحق رقم (25): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمة في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب العمر.

### Descriptives

إدارة الأزمات

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 32 إلى 40 سنة	8	4,4117	,36250	,12816	4,1086	4,7147	3,80	4,76
من 41 إلى 46 سنة	9	4,5581	,37554	,12518	4,2694	4,8468	3,94	4,95
من 47 إلى 50 سنة	8	3,7058	,85475	,30220	2,9912	4,4204	2,05	4,69
من 51 إلى 58 سنة	6	3,9567	,60125	,24546	3,3258	4,5877	2,86	4,50
Total	31	4,1840	,65276	,11724	3,9445	4,4234	2,05	4,95



## ANOVA

إدارة الأزمات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,813	3	1,271	3,826	,021
Within Groups	8,970	27	,332		
Total	12,783	30			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: إدارة الأزمات

(أ)العمر	(ب)العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	من 41 إلى 46 سنة	-,14643	,28007	,605	-,7211	,4282
من 32 إلى 40 سنة	من 47 إلى 50 سنة	,70583*	,28819	,021	,1145	1,2971
	من 51 إلى 58 سنة	,45492	,31128	,155	-,1838	1,0936
من 41 إلى 46 سنة	من 32 إلى 40 سنة	,14643	,28007	,605	-,4282	,7211
	من 47 إلى 50 سنة	,85226*	,28007	,005	,2776	1,4269
	من 51 إلى 58 سنة	,60135	,30378	,058	-,0220	1,2247

من 32 إلى سنة 40	- ,70583*	,28819	,021	-1,2971	-,1145
من 41 إلى سنة 46	- ,85226*	,28007	,005	-1,4269	-,2776
من 51 إلى سنة 58	- ,25091	,31128	,427	- ,8896	,3878
من 32 إلى سنة 40	- ,45492	,31128	,155	-1,0936	,1838
من 41 إلى سنة 46	- ,60135	,30378	,058	-1,2247	,0220
من 47 إلى سنة 50	,25091	,31128	,427	- ,3878	,8896

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ملحق رقم (26): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لإدارة أزمات ما بعد الحادث لدى أعضاء خلية الأزمات في مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية باتنة حسب الخبرة.

#### Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الأزمات	من 10 إلى 15 سنة	14	4,2565	,50541	,13508
	من 16 إلى 25 سنة	17	4,0428	,68944	,16721

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed إدارة الأزمات	,556	,462	,965	29	,343	,21371	,22153	-,23936	,66678
Equal variances not assumed			,994	28,669	,328	,21371	,21496	-,22614	,65357