

الإندماج الوظيفي والصلابة النفسية للعاملين وعلاقتها بمهارات
إدارة الأزمات دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب
والصرف الصحي

إعداد

الباحث / طارق جلال الدين جلال

مقدمة

لقد أدت جائحة الفيروس التاجى كورونا المستجد إلى تعرض كافة فئات المجتمعات لتغيير غير مسبوق فى فترة زمنية قصيرة ، فدمر اقتصاد العديد من الدول وبات العالم أسيراً لفيروس كورونا. (Viswanath & Monga, 2020)

وتعتبر الأزمة عن التغيرات الغير متوقعة التى تحدث فى بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية دون توفر فرص لتجنبها ويعد التعامل الفاعل هو السبيل الوحيد لإدارة الأزمة والخروج منها أو تحاشي معظم آثار الأزمة السلبية على المنظمة ، بينما تجاهل الأزمة يؤدي إلى إنتقال المنظمة من وضع سيء إلى أسوأ. (شريفه عوض، ٢٠١٩)

وإدارة الأزمات هي النهج الذي تتبعه المنظمة للتعامل مع المشاكل الناشئة والقضايا الناشئة بسرعة من الخلاف والمخاطر والكوارث والحوادث والمشاكل التي لا يمكن السيطرة عليها بشكل مميز. (Shannon A, 2020)

وتعتبر الصلابة النفسية من أهم المتغيرات الإيجابية قوة وتأثيراً على الفرد فى مواجهته لضغوط الحياة وقوة تحمله ، حيث أنها تعمل كمصدر واق ضد الصعاب. (هاجر جمال، ٢٠٢٠)

وفى ظل تلك الأحداث والأزمات المتلاحقة التى تتعرض لها العديد من المنظمات ، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامة الأساسية التى تستند إليها تلك المنظمات فى مواجهة تلك الأزمات. (صلاح على، ٢٠١٩)

وذلك من خلال توجيه إمكانياته ، مهاراته ومعارفه فى تحديث وإبداع الجديد بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة الأزمات وتوفير متطلبات البقاء والتطور.

وإندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابى يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمتها ، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية ، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة ، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال :-

- أن هؤلاء الموظفين "يقولون" أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.

- أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة فى البقاء فى منظماتهم .

- يعتمد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها. (سارة مرزوق، ٢٠١٧)

تعد المياه أحد الموارد الأكثر أهمية في العالم ، ويعتبر قطاع المياه النقية من الصناعات الأساسية التي تحظى باهتمام الحكومات لتوفير الإحتياجات الأساسية للإنسان لتأثيرها على الإقتصاد القومى. (هالة محمود ، ٢٠١٩)

مشكلة الدراسة :

مع بدايات (عام ٢٠٢٠) واجه العالم كارثة ناجمة عن تفشى عدوى فيروس كورونا المستجد "COVID-19" ما طرأ على المنظمات المجتمعية (بصفة عامة) وعلى المنظمات الخدمية (بصفة خاصة) ، فقامت شركة مياه الشرب بإصدار منشور بتاريخ ٢٠٢٠/٣/١٧ " أن يستمر العمل بكامل القوة فى القطاع التجارى والقطاعات الفنية والمعامل والورادى والشبكات " فأصبح العاملين مجبورين بالقيام بعملهم فى تلك الظروف.

يمكن تحديد وصياغة المشكلة البحثية من خلال التساؤلات الآتية :

- ١- هل توجد علاقة بين الإندماج الوظيفي ومهارات إدارة الأزمات؟ وإن وجدت هذه العلاقة فما هى طبيعتها وما هى دلالتها؟
- ٢- هل توجد علاقة بين الصلابة النفسية ومهارات إدارة الأزمات؟ وإن وجدت هذه العلاقة فما هى طبيعتها وما هى دلالتها؟

أهمية الدراسة :- تكمن أهمية الدراسة فى ناحيتين :- الأهمية النظرية

- ١- يستمد البحث أهميته من أهمية العنصر البشرى فى العمل حيث يمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية للوصول وتحقيق الأهداف.
- ٢- يستمد أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع والمشكلة التى يبحثها.
- ٣- الإثراء العلمى الذى يضيفه البحث فى مجال الإندماج الوظيفي ، الصلابة النفسية ، مهارات إدارة الأزمات.

الأهمية التطبيقية :

١- مساعدة شركات المياه وبالأخص شركة مياه الشرب بالقاهرة على التعامل الإيجابي مع هذه المتغيرات نتيجة لآثارها الإيجابية والتي منها على سبيل الذكر (تحسين كفاءة المنظمة و ارتفاع الروح المعنوية).

٢- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت الإندماج الوظيفي والصلابة النفسية و مهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين (رؤساء الفروع) ويمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث فى المجال العملى .

أهداف الدراسة:

١- التعرف على العلاقة بين الإندماج الوظيفي ومهارات إدارة الأزمات والتعرف على طبيعتها و دلالتها.

٢- التعرف على العلاقة بين الصلابة النفسية ومهارات إدارة الأزمات والتعرف على طبيعتها و دلالتها.

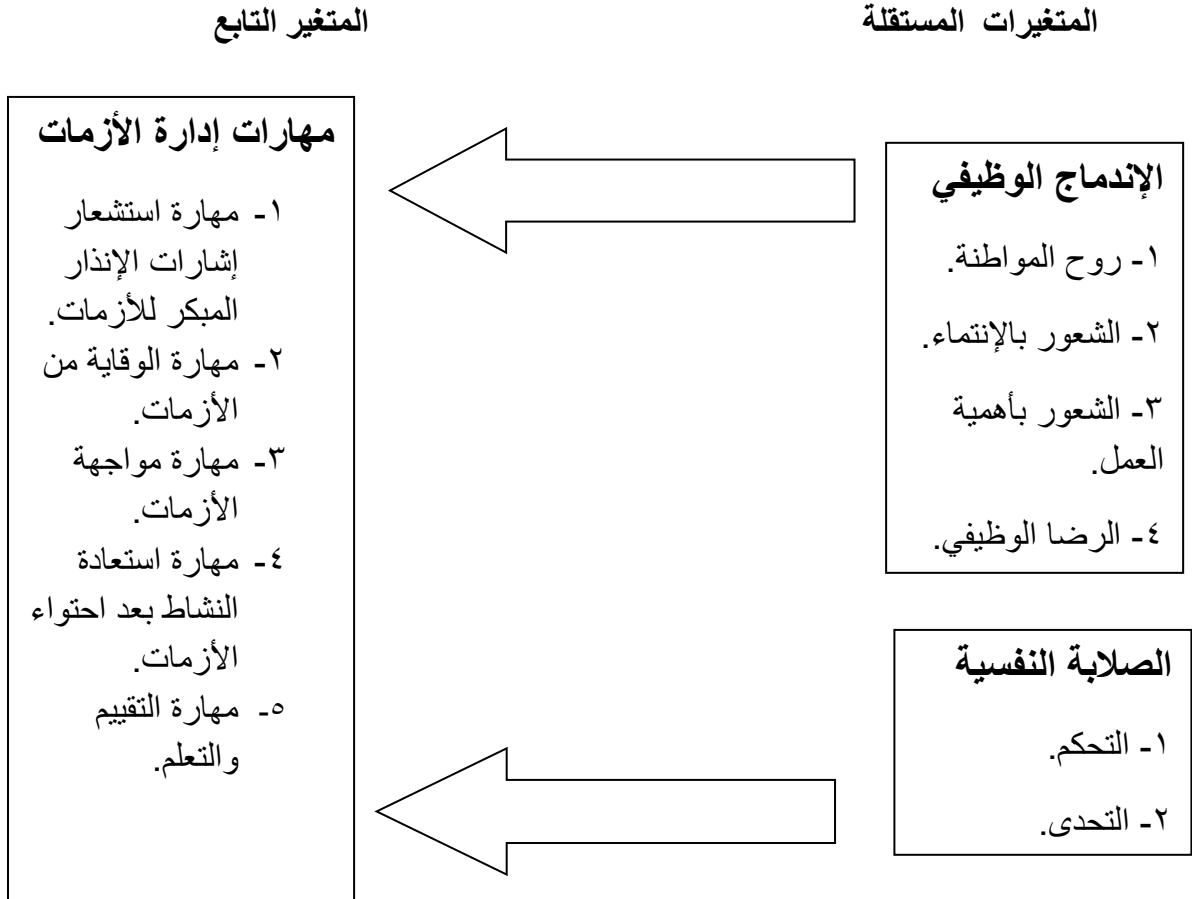
فروض الدراسة :

الفرضية الأولى : توجد علاقة موجبة دالة بين الإندماج الوظيفي ومهارات إدارة الأزمات بشركة مياه الشرب بالقاهرة

الفرضية الثانية توجد علاقة موجبة دالة بين الصلابة النفسية ومهارات إدارة الأزمات.

نموذج الدراسة :

شكل رقم ١



أهم مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

جدول رقم (١)

إندماج الموظفين يعبر عن إتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظمتهم وقيمها ، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة .	إندماج الموظف فى العمل
دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال الإيثار والكياسة والسلوك الحضارى والروح الرياضية .	بث روح المواطنة

الشعور بالإنتماء	شعور الفرد بإنتمائه لوظيفته ولفرقة وللمنظمة.
الشعور بأهمية العمل	فهم الموظف لأهمية وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة ، مما يسهم في تحقيق الذات والتميز .
الرضا الوظيفي	منح الموظفين (الاستقلالية وتنويع المهام و تحديدها بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل) والربط بينهم لتحقيق الرضا الوظيفي.
الصلابة النفسية	إحدى السمات الإيجابية للشخصية التي تساعد على تحمل أحداث الحياة الشاقة والتعايش معها ومواجهتها إيجابيا وتخفى آثارها السلبية .
الإلتزام	نوع من التعاقد النفسى يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمة الآخرين من حوله وأنواع الإلتزام هي (دينى ، أخلاقى ، اجتماعى)
التحكم	إعتقاد الفرد بتوقع حدوث الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف وأحداث شديدة قابلة للتناول.
التحدى	إعتقاد الفرد بأن التغيير المتجدد فى أحداث الحياة هو أمر طبيعى وحتمى لا بد منه لإرتقائه ، أكثر من كونه تهديداً لأمنه وثقته وسلامته النفسية .
إدارة الأزمات	هى عبارة عن تنظيم وترتيب لكل المعطيات والمعلومات الموجودة فى المنظمة أثناء وقوع الخطر ، بالإضافة إلى تجنب وقوع المخاطر ضمن خطة عملية معدة تماماً للحد من الوقوع فى مشكلات محتملة إلى جانب كيفية مواجهتها فى حال حدوثها والتعلم واستخلاص الدروس للاستفادة منها فى مواجهة الأزمات المستقبلية . (امال عبد الحميد ، ٢٠١٧)
مهارة استشعار الإنذار المبكر	وهى مهارة استشعار إشارات الإنذار المبكر وتعتبر مرحلة التى ينبئ بقرب وقوع الأزمة ، وتهدف إلى إتخاذ الأساليب الناجحة للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها، لذلك فإن إحتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة القيادات الإدارية.

وتشير هذه المهارة إلى مرحلة الاستعداد بمعنى توافر لدى المؤسسة الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات (اكتشاف نقاط القوة والضعف).	مهارة الوقاية
وهي الخطوات التي تتخذها المنظمة والتي تضعها لمنع الأزمات من الحدوث، ويجب أن ينفرد القيادات للتعامل مع الأزمات وترك الأمور العادية لنائبه.	مهارة المواجهة والإحتواء
وتمثل المرحلة قبل الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة حيث يتم إعداد وسائل للحد من أضرار الأزمة ومنعها من الإنتشار.	مهارة استعادة النشاط
وهي مجموعة من المهارات التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل.	مهارة التقييم و التعلم

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة القابضة لشركة مياه الشرب (القاهرة).

حدود الدراسة : تنقسم إلى :-

الحد الموضوعي : ركزت الدراسة على واقع الإدماج الوظيفي والصلابة النفسية ومهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالشركة.

الحد المكاني : اقتصرت على عينة عشوائية من العاملين بالشركة .

الحد المؤسسي : شركة مياه الشرب بالقاهرة.

الفصل الثاني

المبحث الأول "الإندماج الوظيفي"

المقدمة:

نتيجة للتغيرات التي شهدتها المؤسسات في الأونة الأخيرة، فقد استوجب على المؤسسات مواجهة التحديات المستجدة ولاسيما الإهتمام بالموارد البشرية إذ يعد المحرك الأساسي للمنظمة.

لذا استوجب على الإدارة الحديثة الإهتمام بالموارد البشرية وخلق بيئة عمل إيجابية للموظفين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والتفاني والانغماس في أداء أدوارهم شكل أفضل والتي تنعكس من خلال مستوى الإندماج الوظيفي لديهم. (ولاء جودت، ٢٠١٩)

مفهوم إندماج العاملين:

إن مفهوم إندماج العاملين متعدد الأبعاد حيث يندمج الأفراد عاطفياً وبدنياً ومعرفياً في أعمالهم اليومية "أوزبورن وحمود" (Osborne & Hammoud, 2017) كما يعتبر "ألبريشت وزملاؤه" (Albercht et al., 2015) إندماج العاملين بمثابة حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالتفاني والحيوية وترى "أنيثا" (Anitha, 2014) أن إندماج العاملين يعرف بشكل عام على أنه مستوى الإلتزام واستغراق الفرد تجاه منظمته وقيمه ، فعندما يندمج الفرد فعنه يدرك مقدار مسؤوليته نحو إنجاز أهداف العمل، وكذلك يحفز زملاءه تجاه تحقيق النجاح التنظيمي كما أن هناك عدة محددات لإندماج العاملين تتمثل في "بيئة العمل، القيادة، فريق وزملاء العمل، التدريب والتطوير الوظيفي، التعويضات، السياسات التنظيمية، ورفاهية موقع العمل". (دينا حلمي عباس، ٢٠٢٠)

ويمكن النظر لمفهوم الإندماج في العمل على أنه تكوين فرضي متعدد الأبعاد يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الحيوية Vigor والتي تصف المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصمود والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل.
- التفاني Degication والذي يشير إلى إنصهار الفرد في عمله وشعوره بقيمته وإحساسه بأن العمل يثير حماسه ويشكل مصدراً للإلهام والفخر والتحدي.

● وأخيراً الاستغراق Absorption والذي يصف تركيز الفرد التام في عمله وانغماسه فيه بسعادة بحيث يشعر أن الوقت يمر سريعاً أثناء العمل ويجد صعوبة كبيرة في عزل نفسه عن عمله.

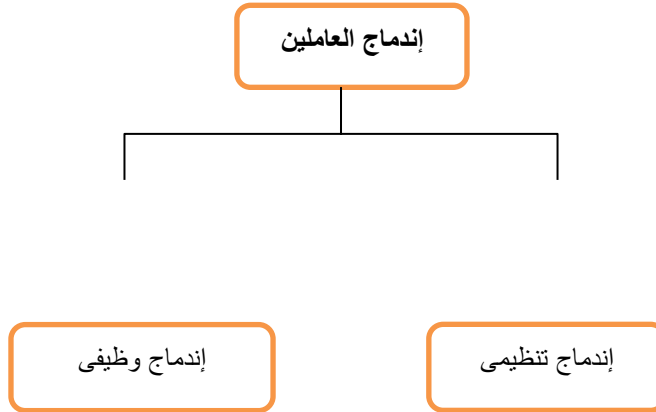
ويصنف (Bakker et al., 2014) العوامل المؤثرة على الإدماج في العمل إلى:

١- عوامل موقفية **Situational Factors** ترتبط بسياق العمل متمثلة في موارد العمل مثل الدعم الاجتماعي من زملاء العمل والعلاقات مع الإدارة والإشراف والتغذية الراجعة للأداء وتنوع المهام ومعنى العمل والاستقلالية .

٢- عوامل شخصية **Individual Factors** تتعلق بشخصية الفرد مثل الإنبساطية والإتزان الإنفعالي وبقطة الضمير والفاعلية الذاتية والتفاؤل وتقدير الذات ، فتلك السمات قد تزيد من إدماج الفرد في العمل من خلال زيادة الموارد إذ قد تجعل الفرد أكثر استعداداً لطلب التغذية الراجعة الدعم من فرحة في النمو والتطور، كما قد تزيد من رغبة الفرد في مواجهة تحديات العمل. (أسماء عبد المنعم، ٢٠٢١)

أنواع إدماج العاملين:

شكل رقم ٢



هناك بعدان لإندماج العاملين باسط (Basit, 2020)، ساكس (Saks, 2019) "سوهارتانتو وبرين" (Suhartanto & Brien, 2018)، ساكس (Saks, 2006) وذلك كما يلي:

الإندماج التنظيمي Organizational Engagement:

يعكس اتجاه الفرد وسلوكه تجاه المنظمة التي يعمل بها فالأفراد المندمجون تنظيمياً هم أشخاص إيجابيون للغاية حيال منظماتهم، ويتصرفون كسفراء لعلامتهم التجارية، فهم يعززون صورتها، ويدافعون عنها، وقد يرجع السبب في الإندماج التنظيمي للسمعة الجيدة للمنظمة، كما يتأثر بالدعم التنظيمي المدرك والعدالة الإجرائية. (دينا حلمي، ٢٠٢٠)

الإندماج الوظيفي Job Engageraent:

يدل على التزام الفرد ومجهوده الذي يبذله في أدائه لوظيفته، فالإندماج الوظيفي هو حالة وسلوك إيجابي للعامل تجاه عمله وحماسه في تنفيذ مهامه ومسؤولياته بشغف ونشاط وتфан الإندماج في الوظيفة ليس عاطفياً فحسب، بل أيضاً معرفياً وجسدياً بينما يميل العامل غير المندمج إلى أن يكون أقل مشاركة وتواصل مع زملائه كما يتأثر الإندماج الوظيفي بخصائص الوظيفة والدعم التنظيمي المدرك.

أهمية الإندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الإندماج الوظيفي في جانبين، الأول يتمثل في النتائج التنظيمية التي تنعكس على المؤسسة، أما الثاني فيمثل النتائج التي تنعكس على الفرد نفسه، والنقاط التالية تلخص أهم نتائج الإندماج الوظيفي: (خنجي، ٢٠١٨)

- **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، وبالتالي ميل العملاء للمؤسسات التي تعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.
- **الاحتفاظ بالموظفين:** إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم الأكثر عرضة للبقاء في المؤسسة فإن الإندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي ويخلق ولاء أكبر لدى الموظفين نحو مؤسساتهم.
- **إنتاجية الموظفين:** إن الإندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، ووجدت دراسة أجريت على ٥٠ ألف موظف أن الموظفين الأكثر إندماجاً هم الأكثر التزاماً والأفضل أداءً. (عبد القادر سعده، ٢٠١٩)

- **مدير الكفاءة الذاتية:** إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسئوليتهم، وإظهار أدائهم الجيد، وتحقيق النجاح ، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحاً كما يزيد كفاءة المسؤولية الذاتية.
- **نجاح التغيير التنظيمي:** تشير البحوث إلى أن الإندماج الوظيفي قد يلعب دوراً مهماً في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة لتتمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.
- **الصحة والرفاه:** أشارت البحوث إلى أن الإندماج يؤدي إلى آثار صحية إيجابية ومشاعر إيجابية تجاه العمل، وقد أفادت بعض الدراسات بزيادة الصحة و الوفاء لدى الموظفين العاملين ، حيث وجد أن ٦٢ % من الموظفين المندمجين يتمتعون بصحة بدنية إيجابية. (عبد القادر سعده، ٢٠١٩)

التفسيرات النظرية للإندماج الوظيفي منها :

١- نموذج التحول الإنفعالي The Affective Shift Model :-

تبعاً لنموذج (Sonnetag, et al., 201) نجد أن الإندماج الوظيفي يحدث بهدف الانتقال أو التحول من الشعور السلبي إلى الشعور الإيجابي حيث تعمل المشاعر السلبية هناك كمؤشرات لأن الأداء في الموقف الحالي غير مرغوب ، وبالتالي تعمل كمحفزات تدفع الفرد للإندماج الوظيفي للانتقال إلى المشاعر الإيجابية.

٢- نظرية التبادل الاجتماعي Social Change Theory :-

تقوم هذه النظرية على أن الموظفين يتبادلون الموارد والمصادر مع أصحاب العمل ، فمثلا علاقات العمل تتحول إلى علاقات الثقة والانتماء كما تقدم المنظمة للموظفين المرتب والمعرفة والنمو الشخصي المستمر تنتظر من الموظفين رد هذه المصادر بعدة طرق منها الإندماج الوظيفي. (Gota, 2017) (أمانى عادل، ٢٠٢١)

المبحث الثاني

الصلابة النفسية

المقدمة:

مع إندلاع وباء كورونا في أرجاء العالم كافة، مما تسبب في الكثير من المشكلات في الحياة الإقتصادية أو الإجتماعية للبشر (Dong, Du & Gardner: 2020) فقد امتد أثره في الصحة النفسية.

نشأة ومفهوم الصلابة النفسية:

يعد مفهوم الصلابة النفسية من المفاهيم الحديثة نسبياً المستخدمة في عالم الإدارة، حيث اتجهت الدراسات الحديثة إلى التركيز على المقومات التي تساعد الفرد على مواجهة الضغوط وفي مقدمتها المقومات النفسية. (سنا مصطفى، ٢٠١٨)

ظهر مصطلح الصلابة النفسية لأول مرة على يد الأمريكية (سوزان كوبازا) أثناء إعدادها لرسالة دكتوراه تحت إشراف أستاذها (مادي) بجامعة شيكاغو ١٩٧٩ التي اشتقت الصلابة النفسية نتيجة تأثرها بالفلسفة الوجودية.

تتعدد وتختلف المفاهيم التي تناولت الصلابة النفسية فكل عرفها من خلال وجهة نظر خاصة وفيما يلي بعض تعريفات الصلابة النفسية: (هنية عبد السلام، ٢٠٢١)

• مفهوم الصلابة لغة: صلب أي شديد الصلب. (ابن منظور، ١٩٩٩)

• أما في الاصطلاح: فيعود هذا المفهوم إلى سوزان كوبازا حيث توصلت إلى المفهوم من خلال سلسلة من الدراسات والتي استهدفت معرفة المتغيرات النفسية التي تكمن وراء احتفاظ الأشخاص بصحتهم النفسية والجسمية رغم تعرضهم للضغوط. (كوبازا 1979, Kobasa)

• ويعرفها فنك بأنها: سمة عامة في الشخصية تعمل خبرات البيئة المتنوعة على تكوينها وتنميتها لدى الفرد منذ الصغر. (فنك، ١٩٩٢)

• ويعرفها مخيمر بأنها: نمط من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين من حوله وإعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون له التحكم في ما يواجهه من أحداث يتحمل مسئوليته وما يطرأ على جوانب حياته من تغيير. (مخيمر، ١٩٩٦)

الصلابة النفسية وعلاقتها ببعض المصطلحات النفسية منها :

• **الصلابة النفسية والخبرات الماضية:** تتعدد استجابات الأفراد للضغوط حسب تقييمهم وتقديراتهم للمصادر المختلفة بيد أن الأفراد يختلفون في تلك التقديرات حيث يعتمد إدراكهم على خبراتهم الماضية ومعلوماتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وسمات شخصياتهم.

الصلابة النفسية والمناعة النفسية: يعرفها (مرسي) بأنها مفهوم فرضي يقصد به قدرة الشخص على مواجهة الأزمات والكروب، وتحمل الصعوبات والمصائب، ومقاومة ما ينتج عنها من أفكار ومشاعر غضب وسخط وعداوة وإنتقام، أو أفكار ومشاعر يأس وعجز وانهزامية وتشاؤم، كما تعد المناعة النفسية للجسم بمناعة إضافية تنشط أجهزة المناعة الجسمية. (مرسي، ١٩٩٨)

وتتميز الصلابة النفسية بعدة خصائص وهي:

- ١- الإحساس بالالتزام تجاه المبادئ والقيم التي يتبناها الفرد والدفاع عنها.
- ٢- الاعتقاد بالسيطرة أي الإحساس بأن الشخص نفسه هو سبب المواقف التي تحصل له في حياته وهو وحده قادر على التحكم في بيئته والتأثير فيها.
- ٣- الرغبة في إحداث التغيير ومواجهة الأنشطة الجدية ورفع التحدي أمام ما يمكن أن يواجهه الفرد في حياته مع إعتبار أنها بمثابة فرصة للنماء والتطوير وليست محطمة له. (منى عبد الرازق، ٢٠١٧)

أهمية الصلابة النفسية:

للصلابة النفسية تأثير مهم على الصحة النفسية للفرد فهي تشكل الدرع الذي يخفف من الضغوط، أسبابه :

- ١- الصلابة النفسية تعدل من إدراك الأحداث وتجعلها تبدو أقل وطأة على الفرد.
- ٢- تؤدي إلى أساليب مواجهة فعالة وتساعد إلى الانتقال من حال إلى حال.
- ٣- تؤثر في أسلوب مواجهة الفرد بطريقة غير مباشرة من خلال تأثيرها على الدعم الاجتماعي (هبة حسين، ٢٠٢٠)

أبعاد الصلابة النفسية:

تعد أبعاد الصلابة النفسية خصائص مهمة تعمل على حماية الفرد مما يتعرض له من مشكلات وأحداث ضاغطة، وتتمثل أبعاد الصلابة النفسية في ثلاث متغيرات أساسية وهي الإلتزام والتحكم

والتحدي ويحتاج الفرد إلى هذه العوامل لمجابهة وتحمل الصعاب والتوافق والتكيف معها، وذلك كالتالي: (شعبان عبد العظيم، ٢٠٢٠)

١- الإلتزام **Commitment**:

وهي أحد أبعاد الصلابة النفسية وتشير إلى قدرة الفرد على التقيد بالقواعد والأسس المتبعة وإدراك أن قيمة الفرد في مبادئه وقيمه، وليس بإمكاناته المادية فقط، ويتسم الفرد الملتزم بالمشاركة وعدم الإنسحاب **Withdrawal**، والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين. (Maddi, et al., 2009)

٢- التحكم **Controlling**:

يشير التحكم إلى إعتقاد الفرد بقدرته على التحكم في أحداث الحياة المتغيرة الصعبة المليئة بالصعاب والعراقيل، وإقتناع الفرد بقدرته الذاتية على السيطرة على أمور حياته والتحكم في ما يواجهه من ضغوط ومشكلات والتعامل بفاعلية مع المواقف الضاغطة وإتخاذ القرارات الصائبة في التعامل مع المشكلات. (إيمان محمد صبري، ٢٠١٧)

٣- التحدي **Challenge**:

يشير التحدي إلى إدراك **Perceptual** الأحداث **Events** الحياتية المتباينة الديناميكية وقدرة الفرد على التكيف **Adaption** لمواجهة الضغوط والمشكلات المختلفة، ويعكس التحدي **Challenges** قدرة الفرد على تقبل مواقف الحياة الجديدة ومجاراتها **Confirmity** بما تتضمنه من متغيرات سارة وغير سارة. (جمال السيد تفاعلة، ٢٠٠٨)

ومما سبق يتضح أن الصلابة النفسية من المتغيرات النفسية الإجتماعية اللازمة للإحتفاظ الأفراد بصحتهم الجسمية والنفسية، وتشير إلى قدرة الفرد على التحدي لما يجابهه من صعوبات وعراقيل وتنمية الذات من خلال ما يتم مواجهته من مشكلات، وتتضمن أبعاداً مختلفة منها الإلتزام، ويعني قدرة الفرد على التقيد بالقواعد والأسس المتبعة، وإدراك أن قيمة الفرد في مبادئه وقيمه وأخلاقه، وليس بإمكانياته المادية، والتحكم ويعكس إعتقاد الفرد بقدرته على التحكم في أحداث الحياة المتغيرة الصعبة المليئة بالصعاب والعراقيل، وإقتناع الفرد بقدرته الذاتية على السيطرة على أمور حياته والتحكم في ما يواجهه من ضغوط ومشكلات كما أن هناك التحدي، ويعني قدرة الفرد على تقبل مواقف الحياة الجديدة ومجاراتها بما تتضمنه من متغيرات سلبية وإيجابية.

كما توصلت (Kobasa, 1979) إلى أن أهم خصائص الأشخاص الأكثر صلابة تتمثل فيما يلي:

• ذو ضبط داخلي.

• أكثر صموداً ومقاومة لأحداث الحياة المجهدة.

• أشد واقعيةً وإنجازاً وسيطرةً وقدرةً على تفسير الأحداث.

• أكثر إنجازاً وأكثر اقتداراً وقيادةً وأكثر نشاطاً وواقعيةً.

النظريات المفسرة للصلابة النفسية منها:

نظرية سوزان كوباسا (١٩٧٩)

وضعت سوزان كوباسا (Kobasa, 1979) نظريتها في الصلابة النفسية، حيث قامت على فرضية أن التعرض للأحداث الصادمة في الحياة وإجتياز الخبرات الشاقة منذ الصغر أمر حتمي لإحداث النضج النفسي والإنفعالي والإجتماعي في الفرد، وقد توصلت كوباسا خلال عدد من البحوث التي أجرتها إلى أن الأفراد الأكثر صلابة نفسياً يتمتعون بجملة من الصفات أو القدرات الكامنة منها المبادرة وروح المبادرة والنشاط والقيادة ووجهة الضبط الداخلي والواقعية والقدرة على الإنجاز وتفسير مواقف الحياة الضاغطة. (إليازجي، ٢٠١١؛ عبده، ٢٠١٩)

النظرية المعرفية لفنك (١٩٩٢) Funk:-

اقترح فنك (١٩٩٢) مقياس مرونة الموقف الذي يعتمد على ثلاثة عوامل تتفق مع نظرية الصلابة النفسية لدى كوباسا لكنها متطور عنها، حيث يرى فنك أن أبعاد الصلابة النفسية تظهر عموماً ارتباطات منخفضة إلى متوسطة بين الصلابة والوقاية من الأمراض السيكوسوماتية لدى أفراد العينات التي أجريت عليها الدراسات السابقة؛ فالطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف العينات على أنها عالية أو منخفضة في الصلابة لا تتوافق مع نظرية الصلابة النفسية كما يرى فنك أن الصلابة النفسية لا تخفف ضغوط الحياة لذلك اقترح فنك على قياس الصلابة في المواقف الشاقة الوقاية لتحديد دورها في الوقاية من المرض النفسجسمي ، وأعد مقياساً لذلك أسماه مقياساً المرونة المزاجية (The Dispositional Resilience Scale DRS) (رضوان، حسين، وإبراهيم، ٢٠١٨).

المبحث الثالث

إدارة الأزمات

المقدمة:

إن عالم الأزمات عالم متناغم له أطواره وخصائصه وأسبابه التي تواجه الفرد ويتأثر بها المجتمع أو الدولة، ولقد أصبح مصطلح الأزمة جزءاً مرتبطاً في جميع مجالات الحياة المختلفة سواء كانت في مستوى حياة الإنسان أم في المؤسسات، وبشكل عام فإن هذه المفاهيم المستجدة الناتجة عن ظاهرة ما أو وضع معين جديد، تحدث تغييرات واسعة في جميع المجالات المختلفة، الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والسياسية، ويمكن أن تكون هذه التغييرات إيجابية أو سلبية، لذلك فإن اكتشاف المعلومات الدالة عليها وأساليب التعامل معها قد تخفف من حدتها وتمكين المجتمعات من توجيه مساراتها نحو الإيجابية بما يجعلها مفيدة بدلاً من أن تكون مدمرة. (سماح درويش، ٢٠٢٢)

مفهوم الأزمة: وتعرف الأزمة اصطلاحياً بأنها:

- حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المؤسسات على البقاء. Leta & Chan, (2021)

- نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو الأسوأ، أي أنها تحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد سواء كانت على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة. (Al Khalidi, 2021)

هناك العديد من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة والتي تتشابه معها إلى حد كبير :-

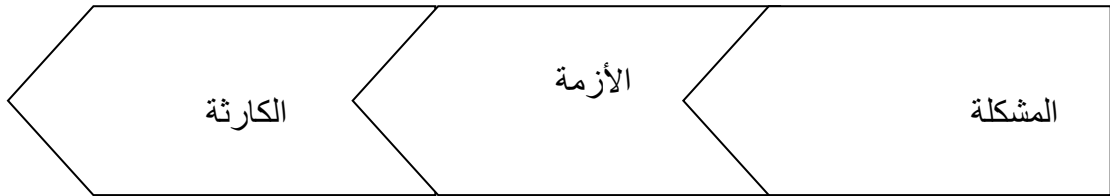
الجدول (٢) الفرق بين مفهوم المشكلة والأزمة والكارثة

المشكلة	الأزمة	الكارثة
مانع أو عائق يحول بين الفرد وبين الهدف الذي يسعى إليه.	حالة غير متوقعة (مفاجئة)، تشكل صعوبة في التعامل معها.	حالة مدمرة تتسبب بالكثير من الأضرار والخسائر.

وهي تعبر عن حدث له شواهد وعلامات تنذر بوقوعه بشكل تدريجي وغير مفاجئ.	بالرغم من أن الأزمة تعد حدث مفاجئ إلا فإنه يمكن التنبؤ بحدوثها.	يصعب التنبؤ بحدوثها، فهي عادة تحدث بشكل سريع بدون إشارات أو علامات تنذر بوقوعها.
قد تكون المشكلة سبباً للأزمة لكنها لن تكون الأزمة بحد ذاتها، وهي تتطلب جهداً منظماً للتعرف على أسبابها والتوصل إلى حل لها.	تتطلب البحث عن وسائل وطرق للتعامل معها وإدارتها، بشكل يقلل من الآثار والنتائج السلبية.	قد تتسبب الكارثة بحدوث أزمة، إلا أنها عادة ما تكون أكبر حجماً وأوسع انتشاراً منها، كما أنها أكبر من حيث حجم الأضرار والخسائر. وفي الغالب تتطلب جهداً أكبر من الجهد المبذول في المواجهة.

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (٤) العلاقة بين المشكلة والأزمة والكارثة



كما يوجد مفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة أخرى :

القضية : هي نزاع بين طرفين حول موضوع معين .

الصدمة : شعور مفاجئ حاد للإنسان أو المجتمع لموقف غير متوقع أو غير مرغوب فيه .

الصراع : خلاف أو صراع بين طرفين يؤدي إلى حدوث أزمة ما . (صلاح الدين عبد الله، ٢٠١٨)

تصنيف الأزمات:

يمكن أن تصنف الأزمات إلى عدة أشكال وهي:

- ١- أزمة شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد، لطرده من العمل، وفاة أحد الوالدين.
- ٢- أزمة إجتماعية تهز المجتمع بأسره مثل الزلزال، الفيضانات، البراكين، الحرب.
- ٣- أزمة إقتصادية يغلب على الطابع المادي المؤثر في إقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها، الإفلاس، تكديس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.
- ٤- أزمة دولية وتمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي الحروب الكبيرة بين الأكثر من دولة والتسرب الإشعاعي.

وتقسم أسباب حدوث الأزمات إلى سببين أساسيين: (غنيمة، ٢٠١٤)(ياسمين محمد، ٢٠٢١)

- أ- الأسباب الخارجية: أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، ومن ثم لا يمكن التحكم فيها.
- ب- الأسباب الداخلية: أسباب ناتجة عن المنظمة والعاملين فيها ويتمثل منها الآتي:
 - ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات؛ مما يؤدي إلى تفاقمها أو تحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

مفهوم إدارة الأزمة:

نشأ مفهوم إدارة الأزمات من الإدارة العامة ، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث ثم تبنته الأجهزة الإدارية والمنظمات العامة كأسلوب لإنجاز المهام العاجلة أو إدارة المواقف الطارئة. (رشارشاد، ٢٠٢١) تعرف إدارة الأزمة على أنها:

- منهج إداري للتعامل مع الأزمات يتمثل في: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والرقابة والقيادة وتشكيل فرق لإدارة الأزمة ووجود نظام للإتصالات والمعلومات وإتخاذ القرارات وتقويم الأزمة. (Leta&Chan, 2021)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرقاً بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمة هي: كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب الإدارية العلمية المختلفة من أجل تجنب سلبيات الأزمات والاستفادة

من إيجابياتها أما الإدارة بالأزمات هي: علم صناعة الأزمة للسيطرة على الآخرين، من خلال إفعال أزمة وهمية كوسيلة والتموية على الأزمة القائمة التي تواجهها المؤسسة حتى تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على الأزمة الحقيقية. (رضوان الباسل، ٢٠١٥)

أهداف إدارة الأزمات:

- محاصرة الأزمة والحيلولة دون عدم انتشارها كي لا تتفاقم الأزمة، وتتسبب آثارها ما يؤدي إلى تعقيدها واستحالة التغلب عليها.
- وضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأزمة والتقليل من خطرهما. (عواطف قاعد، ٢٠١٨)

أساليب إدارة الأزمات:

- أ) الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة منها: (أثمار عبد الرازق، ٢٠١٤)
- ١- كبت الأزمة: ويقصد بها تأجيل الإعلان عن وجود أزمة.
 - ٢- إنكار الأزمة: ويقصد بها الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وأن الأوضاع على خير ما يرام.
- ب) الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمة، ومنها: (بوطغان، ٢٠١٨ ؛ عبد الحميد إبراهيم، ٢٠٢٠)
- ١- احتواء الأزمة: ويقصد بها حصر الأزمة في نطاق ضيق ومحدد حتى يمكن مواجهتها واحتوائها.
 - ٢- تفتيت الأزمة: ويقصد بها تفتيت القوة المسببة للأزمة، من خلال الإلمام بأسباب الأزمة والبيئة المحيطة بها.

الأسلوب العلمي:

- يعد الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة المترابطة على النحو الآتي: (أحمد ماهر، ٢٠١٠)
- إختراق الأزمة من خلال التعرف عليها.
 - تكوين قاعدة بداخل الأزمة يتم الإنطلاق منها للعلاج.

- مقاومة الأزمة أو توسيع قاعدة التعامل معها.
- الإنتشار واستخدام قوى التأثير في أطرافها.
- السيطرة وعلاج الأزمة.

متطلبات إدارة ومواجهة الأزمات:

يقصد بمتطلبات مواجهة الأزمات جميع الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص حتى تتمكن من مواجهة الأزمات عند حدوثها. (محمد، ٢٠١٦)

المتطلبات المادية: تتمثل المتطلبات المادية فيما يلي:

- ١- مركز إدارة الأزمة (غرفة عمليات).
 - ٢- وسائط النقل والحركة للتعامل مع الأزمات وتنقسم إلى نوعين: أدوات مطلوب بشكل مستمر وأدوات يتم طلبها بحسب الحاجة وتختلف من أزمة إلى أخرى.
- المتطلبات البشرية:** تتعدد المتطلبات البشرية ومن أهمها: (أبو رمان، ٢٠١٦)
- ١- فريق إدارة الأزمة: هم مجموعة من الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من آثارها إذا وقعت.
 - ٢- القيادة الإدارية: تعرف بأنها عملية التأثير على الآخرين وجعلهم يفهمون ويتفقدون على ما يجب عمله وعلى الطريق التي ينبغي العمل بها، وأيضا التنسيق بين الجهود الفردية والجهود الجماعية المبدولة لتحقيق الأهداف المشاركة.

مهارات إدارة الأزمات: (أحمد ماهر، ٢٠١٠) (علا رشاد، ٢٠١٨)



الشكل رقم (٦) مهارات إدارة الأزمات

١- مهارات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة: (عبد الوهاب، ٢٠١٥ ؛ Al Khalidl, 2021)

ترسل الأزمة قبل وقوعها إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومتكررة تنبئ بقراب وقوع الأزمة، وتختلف هذه الإشارات باختلاف نوع الأزمة، وإذا لم يوجد إهتمام كاف بهذه الإشارات، فمن المحتمل أن تقع الأزمة .

2- مهارات الوقاية والاستعداد للأزمة:

يقصد بها توفير الاستعدادات الكافية لمنع حدوث الأزمة ، وكذلك أساليب الوقاية منها من خلال إكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها والاستعداد لمواجهة جميع الإحتمالات. (Mayerová, 2016)

٣- مهارات المواجهة وإحتواء الأضرار:

وتتمثل في المواجهة وإحتواء الأضرار والحد منها. وتهدف هذه المرحلة إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة إلى أقصى حد ممكن لأن لكل أزمة أضراراً قد تكون هذه الأضرار مادية ، وقد تكون بشرية. (رخا، ٢٠١٩)

٤- مهارات استعادة النشاط:

ويقصد به إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة ومعالجة الآثار التي قد سببتها الأزمة حتى تستعيد المؤسسة توازنها وقدرتها على ممارسة أنشطتها ومهامها الاعتيادية قبل تعرضها للأزمة. (المهنا، ٢٠٢١)

٥- مهارات التعلم والاستفادة من الأزمات:

ويقصد به استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرت بها المؤسسة أثناء حدوث الأزمة. (Al Kalid, 2021)

أولاً: دراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي :-

- ١- ايناس محمد (٢٠٢٢): دراسة "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق"
- أظهرت النتائج : وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة ، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة ، وتشير النتائج إلى أن التمكين النفسي والقيادة التحويلية يفسر أن حوالي ٤٦٪ من التباين في الاندماج الوظيفي .
- ٢- أسماء عبد المنعم (٢٠٢١) :- دراسة "الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"
- أظهرت النتائج ما يلي: وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي، و وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي .

٣- سارة سمير (٢٠٢١):- دراسة "تأثير القدرات التنظيمية وفق نموذج "Falletta" على إندماج العاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل"

أظهرت النتائج : وجود تأثير للقدرات التنظيمية على إندماج العاملين مع النموذج الأصلي المشار إليه (Falletta)، وهذه النتائج تثبت أهمية بناء القدرات التنظيمية ودورها الفاعل في تحقيق الإندماج الوظيفي.

٤- أمانى عادل (٢٠٢١):- دراسة "رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والإندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة"

تم التوصل للنتائج الآتية: وجود ارتباط موجب بين رأس المال النفسي، والإندماج الوظيفي، وأيضا وجود ارتباط عكسي بين الضغوط المهنية، وكل من رأس المال النفسي والإندماج الوظيفي لدى أفراد العينة وأيضا تم التوصل إلى توسط رأس المال النفسي العلاقة بين الضغوط المهنية والإندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة.

الدراسات الأجنبية :-

1- Praveen Kulkarni (2022): " The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees".

تشير النتائج إلى أن البنوك بحاجة إلى تطوير تدابير واستراتيجيات لتحسين برامج مشاركة الموظفين وبيئة العمل بها.

2- Arnold B. Bakker (2022):" The social psychology of work engagement: state of the field".

نتائج الدراسة : قد تزيد المنظمات من المشاركة في العمل باستخدام التدخلات الاجتماعية والنفسية ، بما في ذلك الدورات التدريبية التي تعزز القيادة السريعة والبطيئة ، وسلوكيات تعزيز الفريق ، وصياغة الوظائف (على مستوى الفريق) وتصميم العمل الممتع.

3- PanelXiaolin (2022)"Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction".

يستنتج :- يمكن أن تعزز ضغوط التحدي اليومية مستويات إندماج الموظفين في العمل اليومي ، ولكن هذه الضغوطات يمكن أن تقلل أيضا من الرضا الوظيفي اليومي للموظفين.

٤- panel Yuri S(2022)" Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective".

استنتج أن :- الموظفين أكثر انخراطاً في الأيام التي صمموا فيها عملهم ليكون أكثر مرحاً ، وهو ما تم تفسيره من خلال تلبية احتياجاتهم من الاستقلالية والترابط والكفاءة.

ثانياً : دراسات متعلقة بالصلابة النفسية :

١- ونام على (٢٠٢٢) دراسة "الصلابة النفسية للمرأة العاملة وانعكاسها على التوازن الأسري في ظل جائحة كورونا"

و أوضحت النتائج أن مستوى الصلابة النفسية للمرأة العاملة في ظل جائحة كورونا متوسط وجاء بعد التحكم في المرتبة الأولى يليه التحدي وأخيراً الإلتزام.

٢- رغداء محمد (٢٠٢٢) دراسة "دور مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن في تحسين مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمات العاملات معهن "

وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمعلمات وتقليل الأعمال المدرسية الكتابية واستبدالها بأعمال تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

٣- هنية عبد السلام (٢٠٢١) دراسة "الصلابة النفسية ودورها الوقائي في مواجهة الضغوط النفسية" توصلت الدراسة إلى أن الصلابة النفسية تعتبر كخاصية عازلة أو مخففة لآثار الضغوط، تعمل بمكوناتها (الإلتزام، التحكم، التحدي) على حماية الفرد من الإصابة بالإضطرابات النفسية والجسدية.

٤- فاطمة العربي (٢٠٢١): دراسة "الصلابة النفسية في مجابهة الآثار السلبية لجائحة كورونا عند طلاب الجامعة" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى الصلابة النفسية عند طلاب الجامعة كان متوسطاً، وأكثر الأبعاد التي يتميز بها الطلبة في مواجهة جائحة كوفيد ١٩ هو بعد الإلتزام.

٥- أحمد عبد المجيد (٢٠٢١) دراسة "الصلابة النفسية ودورها في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى طلبة كلية التربية في جامعة إدلب"

وأوصى البحث بضرورة بناء برامج إرادية تقوم على تحسين الصلابة النفسية وتعزيز أساليب التعامل مع أحداث الحياة الضاغطة لدى طلبة الجامعة.

٦- شيماء محمد (٢٠٢١) دراسة "علاقة الصلابة النفسية بجودة الحياة لدى الممرضات في المستشفيات المدنية والعسكرية أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الصلابة النفسية وجودة الحياة لدى الممرضات (مدني وعسكري).

٧- فاطمة الصديق (٢٠٢٠) دراسة " الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى موظفي شركة الكهرباء " أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الصلابة النفسية وأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى موظفي شركة الكهرباء.

الدراسات الأجنبية :

١- Nguyen NQ Thu (2022) "Chief marketing officers' future focus and firms' sustainability marketing commitment"

هذه الدراسة هي من بين أولى الدراسات التي تبحث في أدوار الموارد القائمة على الشخصية لمنظمات الإدارة الجماعية (أي التركيز المستقبلي والصلابة والشخصية الاستباقية) وتساعد نتائج الدراسة الشركات في الأسواق الناشئة في فهم أدوار بعض الموارد الأساسية القائمة على الشخصية لمنظمات الإدارة الجماعية في تعزيز التسويق المستدام

2- Namita Ruparel (2022) "Imagining positive workplaces: extrapolating relationships between job crafting, mental toughness and authentic happiness in ' millennial employees"

تهدف هذه الدراسة إلى استقراء الارتباطات بين صياغة الوظائف والصلابة النفسية والسعادة الحقيقية بين جيل الألفية، واستخلاص الآثار المترتبة عليها، وتتبع دور الصلابة العقلية في صياغة الوظائف والرفاهية، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يجب على المديرين وصانعي السياسات تحدي مهارات الموظفين للحصول على الأداء الأمثل.

4-Ghada Farghal (2021) "Psychological hardiness as a mediator variable between workplace bullying and job anxiety among early childhood teachers: implications for healthcare"

أشارت النتائج إلى أن الصلابة النفسية تتوسط العلاقة بين التعرض للتنمر في مكان العمل والقلق الوظيفي بين معلمي الطفولة المبكرة .

ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات :

أ) الدراسات العربية :

١- فتحية علوط (٢٠٢٢):- " دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية لمؤسسة جازي بمدينة الجلفة " توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى إدارة

الأزمات بمؤسسة جازى بمدينة الجلفة كان متوسطا إما بالنسبة لجودة المعلومات فقد كان الإهتمام بها مرتفعاً جداً.

٢- رضوان العنبي (٢٠٢٢) " دور المجتمع الدولي في إدارة أزمة جائحة الوباء التاجي

المستجد "

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، تؤكد في مجملها المفاجئة غير المتوقعة لإنتشار هذا الوباء في جميع أنحاء العالم، وعجز الدول إدارياً وسياسياً واقتصادياً عن إدارة هذه الأزمة بسبب ضعف التعاون في تبادل المعلومات ، وكذلك ضعف التعاون المالي والصحي في مواجهة هذه الجائحة .

٣- سماح درويش (٢٠٢٢) : " مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية

في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بفاعلية التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية جاء بمستوى مرتفع ، كما أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية التعلم عن بعد في جامعة عمان العربية جاء بمستوى مرتفع .

٤- ابتسام عبد الرحمن (٢٠٢٢) : " واقع

إدارة الأزمات في جامعة الإمام محمد بن مسعود في ظل جائحة كورونا

نتائج الدراسة :أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على واقع إدارة الأزمات بالجامعة في ظل الجائحة ، كما أظهرت معوقات إدارة الأزمات (قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط لمواجهة الجائحة، وقلة البرامج التدريبية).

٥- أسماء محمد (٢٠٢٢) " إدارة أزمة وباء كورونا: مكتبات مصر العامة نموذجاً "

توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود وعي من جانب مكتبات مصر العامة المنتشرة في أنحاء جمهورية مصر العربية في التعامل مع العاملين وقت الأزمات وإدارتهم ورعايتهم صحياً، وكذلك التفاعل مع المستفيدين وإدارتهم عن بُعد .

٦- عبد الرحمن على (٢٠٢٢) :- دراسة "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل

انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير "

توصلت نتائج البحث بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميز أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء .

٧- نورة عبد الله (٢٠٢١) "القواعد النبوية فى إدارة الأزمات : الطاعون والكورونا نموذجا" يتكون البحث من: تعريف الأزمة وكيفية إدارتها من وجهة نظر السنة النبوية، بيان حقيقة الأزمة وأثارها الإيجابية والسلبية، مفهوم القواعد النبوية وعلم إدارة الأزمات وأنواعها والقواعد النبوية فى مراحل إدارة الأزمات.

(ب) الدراسات الأجنبية :-

1-Eda Rukiye Donbak (2022)" An Overview of Crisis Management in Hospitality Enterprises: The Case of Operating at an International Level Hotel in Adiyaman"

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع خطة عمل لإدارة حالات الأزمات المستقبلية بفعالية. ويجب على مديري شركات الضيافة اتخاذ تدابير استباقية ضد الأزمات المحتملة لضمان استمرارية الأعمال. يجب أن يتوقعوا كيف يمكنهم الاستجابة بكفاءة والتكيف بسرعة فى حالة الأزمات المحتملة. ويجب تدريب مديري شركات الضيافة على كيفية الاستجابة لحالات الأزمات.

2-Chiara Carolina Donelli (2022)"Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic"

تهدف الدراسة فى معرفة كيفية تمكن المنظمات الصحية من التعامل مع الشدائد أثناء الأزمة يسلط المؤلفون الضوء على كيفية تطبيق إطار عمل تكاملي لإدارة الأزمات والمرونة على مؤسسات الرعاية فى مرحلة التأقلم مع الوباء.

3-Andi Syathir Sofyan (2022)"Crisis and disaster management for halal tourism: a systematic review"

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة أساسية فى صناعة السياحة الإسلامية من خلال تقديم إطار عمل لإدارة الأزمات والكوارث على أساس التعاليم الإسلامية كما توفر نتائج البحث المعرفة لمخططي السياحة والأكاديميين فى التغلب على الأزمات والكوارث.

4-Cosmas Gatot Haryono (2022)" The crisis management strategies of Indonesian event organizers in the face of COVID-19"

توصلت الدراسة بأنة يجب على منظمي الحدث إعتتماد استراتيجيات إتصال مفتوحة ، وأن يكونوا مستعدين للتكيف مع الظروف المتغيرة وإتخاذ خطوات جريئة فى إدارة الأزمات بشكل عام.

◦-Pilar Gil Fombella (2022)"Understanding crisis resilience in manufacturing firms in the DACH region during the COVID-19 pandemic"

كان الغرض من الدراسة ثلاثة جوانب: أولاً وصف مقاومة الأزمات تجريبياً من خلال الإجراءات التي إتخذتها الشركات باستخدام عناصر المرونة ؛ ثم تنتقل الورقة لمقارنة منطقة DACH مع شمال إيطاليا ؛ أخيراً ، بناءً على النتائج ، يتم توسيع نموذج إدارة الأزمات الحالي. الدراسات التي تناول العلاقة بين الصلابة النفسية وإدارة الأزمات

١- نيب محمد (٢٠٢١)" أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال في ضوء جائحة كورونا "

أوصت الدراسة عدة توصيات من أهمها: تقديم البرامج الإرشادية للقادة الأكاديميين التي تعمل على تدعيم وتعزيز صلابتهم النفسية، من خلال مؤسسات الصحة النفسية، والإرشاد النفسية الحكومية وغير الحكومية.

٢- عبير محفوظ (٢٠٢١) "إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا (COVID-19)"

وأوصلت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة الأزمات بين القيادات الجامعية عن طريق إعداد أدلة إرشادية لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات وعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بصفة دورية.

الفجوة البحثية :-

الفجوة البحثية للدراسات السابقة	الدراسات الحالية	الدراسات السابقة
اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث: ١- مجال التطبيق (شركة مياه الشرب بالقاهرة). ٢- طرق التحليل.	١- الدراسة مغايرة عن بيئة بعض الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية . ٢- الدراسة الحالية تتناول الاندماج الوظيفي . ٣- كما تتناول الصلابة النفسية	ما تناولته الدراسات السابقة : ١- تأصيل نظرية معاصرة للإدارة فيروس كورونا. (covid19)

<p>٢- المشكلات النفسية المترتبة على جائحة فيروس كورونا المستجد.</p> <p>٣- دور الإندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي.</p> <p>٤- أثر التمكين في تحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين.</p> <p>٥- الإحترق النفسى وعلاقته بالصلابة النفسية.</p> <p>٦- علاقة الصلابة النفسية بمستوى الرضا الوظيفي.</p>	<p>٤- وتتناول مهارات إدارة الأزمات فى شركة مياه الشرب بالقاهرة.</p> <p>٥- التعرف على العلاقة بين الصلابة النفسية ومهارات إدارة الأزمات.</p> <p>٦- التعرف على العلاقة بين الإندماج الوظيفي ومهارات إدارة الأزمات.</p>	<p>٣-الفترة الزمنية.</p> <p>٤-طبيعة العينة التى تم تناولها.</p> <p>٦- هناك قلة في المراجع العربية التي تناولت موضوع الصلابة النفسية .</p>
--	--	---

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات العينة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات كل هذا يؤدي إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وذلك بعد التحقق من الفروض.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وهو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات واقية ودقيقة تصور الواقع العملي وتسهم في تحليل ظواهره ، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به ، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً

فى دراسة الظواهر الإجماعية والانسانية ولانه يناسب الظواهر الإجماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

مجتمع وطبيعة الدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الاستطلاعية علي عينة مكونة من ٣٣ فرداً وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة وهما استقصاء الاندماج الوظيفي واستقصاء الصلابة النفسية واستقصاء مهارات إدارة الازمات وحساب ثبات وصدق الاستقصاءات قبل استخدامهما وقد أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الأدوات للاستخدام وسوف يكون مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين بشركات مياه الشرب والبالغ عددهم ٢٥ شركة وقد تم اختيار شركة مياه الشرب بالقاهرة وشركة مياه الشرب بالجيزة وشركة مياه الشرب بالقليوبية بطريقة عشوائية عن طريق القرعة .

والجدول التالي رقم (٣) يوضح عدد العاملين بكل شركة

الشركة	عدد العاملين
مياه الشرب بالقاهرة	٩٠٠٠
مياه الشرب بالجيزة	٧٥٠٠
مياه الشرب بالقليوبية	٤٥٠٠

عينة الدراسة :

وجدير بالذكر أن الدراسة الحالية أجريت علي العاملين بالشركات المذكورة والبالغ عددهم ٣٨٧ وذلك بعد استبعاد الإستمارات الناقصة والتي لم ترد للباحث والبالغ عددهم 113 وتضمنت العينة ذكوراً وإناثاً ومستويات تعليمية وإجماعية ووظيفية مختلفة توضحها الجداول التالية وعرض نتائج الثبات والصدق عند الحديث عن أدوات الدراسة .

خصائص العينة :

١ - بالنسبة لمتغير الحالة الإجتماعية:

وتضمنت العينة أفراد متزوجين وغير متزوجين والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغير الحالة الإجتماعية

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الإجتماعية :

النسبة %	العدد	الحالة الإجتماعية
51 %	198	متزوج
49 %	189	أعزب
١٠٠ % تقريباً	٣٨٧	المجموع

يشير الجدول السابق إلي أن نسبة المتزوجين بلغت 51 % من إجمالي العدد الكلي للأفراد في حين بلغت نسبة غير المتزوجين 49 %.

٢ - بالنسبة لمتغير النوع :

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ذكور وإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثي) .

جدول (٥) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع :

النسبة %	العدد	النوع
66 %	255	ذكر
34 %	132	انثي
١٠٠ % تقريباً	٣٨٧	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الذكور بلغت 66% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الإناث 34%.

٣- بالنسبة لمتغير السن

اشتملت العينة على مستويات عمرية مختلفة وتم حساب متوسط سن العينة الكلية وبلغ 32,762 عاماً.

٤- بالنسبة لمتغير الخبرة

اشتملت العينة على خبرات مختلفة وتم حساب متوسط خبرة العينة الكلية وبلغ 8,65 عاماً.

٥- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تكونت العينة من مستويات تعليمية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٦) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل
5%	20	دراسات عليا
75%	291	عليا
20%	76	متوسطة
100% تقريباً	387	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا بلغت 5% بالنسبة لإجمالي أفراد العينة في حين بلغت نسبة المؤهلات العليا 75% وبلغت نسبة المؤهلات المتوسطة 20%

٦- بالنسبة لمتغير المستوى الإداري

جدول (٧) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

النسبة %	العدد	المؤهل
١٣ %	٥١	إدارة عليا
٣٥ %	١٣٦	وسطي
٥٢ %	٢٠٠	تنفيذية
١٠٠ % تقريبا	٣٨٧	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الإدارة العليا لإجمالي عدد عينة العاملين بلغ ١٣٪ في حين اشتملت العينة على نسبة ٣٥٪ من الإدارة الوسطي وبلغت نسبة الإدارة التنفيذية ٥٢٪ من إجمالي أفراد العينة.

أدوات الدراسة :

إعتمد الباحث في جمع البيانات أولية والبيانات ثانوية من خلال المصادر الآتية .

المصادر الثانوية:

إعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية

تم الإعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض .

تصميم قائمة الاستقصاء

استقصاء الاندماج الوظيفي

قد استخدمت الدراسة الحالية استقصاء الاندماج الوظيفي ويتكون الاستقصاء في صورته النهائية من ٢٨ عبارة والإجابة علي الاستقصاء تتطلب الإختيار بين بدائل متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت (أوافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق علي الاطلاق) وهذا الاستقصاء مكون من أبعاد هي (روح المواطنة - الشعور بالانتماء - الشعور بأهمية العمل - الرضا الوظيفي). وفيما يلي جدول يوضح أرقام عبارات كل بعد:

جدول (٨) أرقام عبارات أبعاد الاندماج الوظيفي

أرقام العبارات	أبعاد استقصاء الاندماج الوظيفي
1-3	روح المواطنة
4-6	الشعور بالانتماء
7-9	الشعور بأهمية العمل
10-12	لرضا الوظيفي
١٣-٢٨	الإلتزام

وفي إطار الدراسة الحالية تم التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاستقصاء وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلي صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات والجدول التالي يوضح نتائج ثبات الاستقصاء

جدول رقم (٩) يوضح معاملات الثبات لاستقصاء الاندماج الوظيفي وابعاده الفرعية الفرعية
أبعاد الاندماج الوظيفي

أبعاد استقصاء الاندماج الوظيفي	ألفا كرونباخ	مستوي الدلالة
روح المواطنة	٠,٧٦٩	٠,٠١
الشعور بالانتماء	٠,٩٠١	٠,٠١
الشعور بأهمية العمل	٠,٨٤٤	٠,٠١
الرضا الوظيفي	٠,٩٣٣	٠,٠١
الإلتزام	٠,٤١٢	٠,٠٥
الدرجة الكلية	٠,٨٩٣	٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات وصلت إلي مستوى الدلالة الإحصائية وتشير إلى تمتع الاستقصاء بالثبات بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية وتراوحت معاملات الصدق ما بين ٠,٤٨٤ الي ٠,٧٥١ بالنسبة لبعده المواطنة وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٧٣٨ إلى ٠,٨٥٩ بالنسبة لبعده الشعور بالانتماء وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥٨١ إلى ٠,٨١١ بالنسبة لبعده الشعور بأهمية العمل.

وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٨١٩ إلى ٠,٨٩١ بالنسبة لبعده الرضا الوظيفي.

وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥٦٩ إلى ٠,٧٠١ بالنسبة لبعده الإلتزام.

وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٣٦٧ إلى ٠,٩٣٣ بالنسبة للدرجة الكلية للاستقصاء.

وكلها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٥٠ ومستوي ٠,٠١ وتشير إلى صدق الاستقصاء.

وأيضاً تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لكل بعد فرعي والدرجة الكلية لكل بعد فرعي والدرجة الكلية للإختبار والجدول التالي يوضح هذه النتائج والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول (١٠) يوضح نتائج صدق التجانس الداخلي لاستقصاء الاندماج الوظيفي وأبعاده الفرعية. وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلي تمتع الاستقصاء بالصدق حيث إن جميع معاملات

الدرجة الكلية	الإلتزام	الرضا الوظيفي	الشعور بأهمية العمل	الشعور بالانتماء	روح المواطنة	أبعاد استقصاء الإندماج الوظيفي
٠,٩٤٦ **	٠,٨١٣	٠,٨٥٢ **	٠,٨٥٤	٠,٨٦٧ **	-	روح المواطنة
٠,٨٨٢ **	٠,٦٣١ **	٠,٨٣٧ **	٠,٨٩١	-	-	الشعور بالانتماء
٠,٩١٢ **	٠,٧٩١ **	٠,٨٧١ **	-	-	-	الشعور بأهمية العمل
٠,٩٤١ **	٠,٥٤٩ **	-	-	-	-	الرضا الوظيفي
٠,٩٠٢ **	-	-	-	-	-	الإلتزام
-	-	-	-	-	-	الدرجة الكلية

الارتباط وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ وتدل علي صدق الاستقصاء.

وتشير دراسة الثبات والصدق إلى صلاحية الاستقصاء للاستخدام.

استقصاء الصلابة النفسية:

قد استخدمت الدراسة الحالية استقصاء الصلابة النفسية ويتكون الاستقصاء في صورته النهائية من ٢٥ عبارة و الإجابة علي الاستقصاء تتطلب الإختيار بين بدائل متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت (أوافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق علي الإطلاق).

وهذا الاستقصاء مكون من ٣ أبعاد وهي الإلتزام - التحكم والسيطرة - التحدي.

وفيما يلي جدول يوضح أرقام عبارات كل بعد.

جدول (١١) أرقام عبارات أبعاد استقصاء الصلابة النفسية.

أرقام العبارات	أبعاد استقصاء الصلابة النفسية
١-١٠	التحكم والسيطرة
١١-٢٥	التحدي

دراسة الثبات والصدق:

وفى إطار الدراسة الحالية تم التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاستقصاء وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات والجدول التالي يوضح نتائج ثبات الإختبار

جدول رقم (١٢) يوضح معاملات الثبات لاستقصاء الصلابة النفسية وأبعاده الفرعية الفرعية.

مستوي الدلالة	ألفا كرونباخ	ابعاد استقصاء الصلابة النفسية
٠,٠١	٠,٨١٧	التحكم والسيطرة
٠,٠١	٠,٨١٥	التحدي
٠,٠١	٠,٩٠٤	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية. بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية

وتراوحت معاملات الصدق ما بين ٠,٥١٤ إلى ٠,٨٠١ بالنسبة لبعء التحكم والسيطرة. وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥٥٤ إلى ٠,٨١٦ بالنسبة لبعء الفعالية الذاتية وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥١٤ إلى ٠,٨١٦ بالنسبة للاستقصاء ككل وكلها معاملات ذات إحصائية عند مستوي ٠.٠١ وتشير إلى صدق الاستقصاء وأيضا تم حساب معامل الارتباط بين كل اختبار فرعي والدرجة الكلية للاختبار.

والجدول التالي يوضح هذه النتائج جدول (١٣) يوضح نتائج صدق التجانس الداخلي لاستقصاء الصلابة النفسية و أبعاد الفرعية.

الدرجة الكلية	التحدي	التحكم والسيطرة	أبعاد استقصاء الصلابة النفسية
0.٠٩٦٤ **	٠,٨٦٠ **	-	التحكم والسيطرة
٠,٩٦٥ **	-		التحدي
-			الدرجة الكلية

(**) تشير الي مستوي دلالة ٠,٠١

(*) تشير الي مستوي دلالة ٠,٥

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى تمتع الاستقصاء بالصدق حيث إن جميع معاملات الارتباط وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ وتدل علي صدق الاستقصاء.

استقصاء مهارات إدارة الأزمات :

ويتكون الاستقصاء من ٢٦ فقرة ويقاس الأبعاد الآتية:-

١- مهارات استشعار وإكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتتكون من ٤ فقرات.

- ٢- مهارة الاستعداد والوقاية وتتكون من ٧ فقرة.
- ٣- مهارة مواجهة الأزمة وتتكون من ٦ فقرات.
- ٤- مهارة استعادة النشاط وتتكون من ٥ فقرات.
- ٥- مهارة الاستفادة من الأزمات وتتكون من ٤ فقرات والإجابة على الاستقصاء تتطلب الاختيار بين بدائل متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت (أوافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق).

جدول (١٤) أرقام عبارات أبعاد استقصاء مهارات إدارة الأزمات.

ارقام العبارات	ابعاد استقصاء مهارات ادارة الازمات
١-٤	مهارة استشعار واكتشاف اشارات الانذار المبكر
٥-١١	مهارات الاستعداد والوقاية
١٢-١٧	مهارة مواجهة الازمة
٢٢-١٨	مهارة استعادة النشاط
٢٣-٢٦	مهارة التعلم
٢٦	الدرجة الكلية

وفي إطار الدراسة الحالية تم التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاستقصاء وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات والجدول التالي يوضح نتائج ثبات الاختبار.

جدول رقم (١٥) يوضح معاملات الثبات لاستقصاء مهارات إدارة الأزمة والأبعاد الفرعية

مستوي الدلالة	ألفا كرونباخ	ابعاد استقصاء مهارات ادارة الازمات
٠,٠١	٠,٥٨٥	مهارة استشعار وإكتشاف إشارات الإنذار المبكر
٠,٠١	٠,٧٨٦	مهارة الاستعداد والوقاية
٠,٠١	٠,٨٣٧	مهارة مواجهة الأزمة
٠,٠١	٠,٨٣٦	مهارة استعادة النشاط
٠,٠١	٠,٨١٦	مهارات التعلم
٠,٠١	٠,٩٣٦	الدرجة الكلية

المكونة له.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية وتشير إلى تمتع الاستقصاء بالثبات بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية وتراوحت معاملات الصدق ما بين ٠,٥٦١ إلى ٠,٧١٨ بالنسبة لبعدها مهارات استشعار وإكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٤١٤ إلى ٠,٧٧٨ بالنسبة لبعدها مهارات الاستعداد والوقاية وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥٠٨ إلى ٠,٧٤٥ بالنسبة لبعدها مهارات مواجهة الأزمة. وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٦٧٠ إلى ٠,٧٢٢ بالنسبة لبعدها مهارات استعادة النشاط. وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٦٢٥ إلى ٠,٧٣٩ بالنسبة لبعدها مهارات التعلم. وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٤١٤ إلى ٠,٧٧٨ بالنسبة لكل بند فرعي والدرجة الكلية للاختبار.

وكلها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ومستوى ٠,٠١ وتشير إلى صدق الاستقصاء.

وأيضا تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لكل بعد فرعي والدرجة الكلية لكل بعد

فرعي والدرجة الكلية للاختبار والجدول التالي يوضح هذه النتائج والجدول التالي يوضح هذه النتائج

الدرجة الكلية	مهارة التعلم	مهارة استعادة النشاط	مهارة مواجهة الازمة	مهارة الاستعداد والوقاية	مهارة استشعار واكتشاف اشارات الانذار المبكر	ابعاد استقصاء مهارة ادارة الازمات
٠,٧٤١ **	٠,٦٥٥ **	٠,٥٠٣ **	٠,٦٨١	٠,٤٨٨ **	-	مهارات استشعار واكتشاف اشارات الانذار المبكر
٠,٨٨٢ **	٠,٨٠٠ **	٠,٦٧٥ **	٠,٧١٣ **	-	-	مهارات الاستعداد والوقاية
٠,٨٦٩ **	٠,٦٢٦ **	٠,٦٦٢ **	-	-	-	مهارات مواجهة الازمة
٠,٨٦٣ **	٠,٧٩٦ **	-	-	-	-	مهارات استعادة النشاط
٠,٩٠٢ **	-	-	-	-	-	مهارات التعلم
-	-	-	-	-	-	الدرجة الكلية

جدول (١٦) يوضح نتائج صدق التجانس الداخلي لإختبار مهارات إدارة الأزمات و أبعاد الفرعية.

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى تمتع الاستقصاء بالصدق حيث أن جميع معاملات الارتباط وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠,٠١، وتدل علي صدق الاستقصاء.

وتشير دراسة الثبات والصدق إلى صلاحية الاستقصاء للاستخدام.

نتائج الدراسة الميدانية :

بالنسبة للفرض الاول

والذي ينص على وجود تأثير موجب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من إبعاد الاندماج الوظيفي (روح المواطنة - الشعور بالانتماء - الشعور بأهمية العمل - الرضا الوظيفي والالتزام) على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.

وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير كل بعد منفرداً من أبعاد الاندماج الوظيفي (روح المواطنة - الشعور بالانتماء - الشعور بأهمية العمل - الرضا الوظيفي والالتزام) على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.

والجدول التالي يوضح هذه النتائج جدول رقم (١٧) تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير أبعاد الاندماج الوظيفي (روح المواطنة - الشعور بالانتماء - الشعور بأهمية العمل - الرضا الوظيفي والالتزام) على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	روح المواطنة	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	٠,٦٠١	٠,٣٦١	٢١٧,٣٧٠	١	٠,٠٠١
						٣٨٥	
						٣٨٦	
الإنحدار	الشعور بالانتماء	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	٠,٥٨٠	٠,٣٣٧	١٩٥,٦٥٧	١	٠,٠٠١
						٣٨٥	
						٣٨٦	

٠,٠٠١	١	٢٠٧,٠٧٠	٠,٣٥٠	٠,٥٠٧٩٢	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	الشعور بأهمية العمل	الإنحدار
	٣٨٥						
	٣٨٦						
٠,٠٠١	١	١٥٣,٠٨٣	٠,٢٨٥	٠,٥٣٤	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	الرضا الوظيفي	الإنحدار
	٣٨٥						
	٣٨٦						
٠,٠٠١	١	١٠٤,٠٨٣	٠,٢١٣	٠,٤٦١	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	الإلتزام	الإنحدار
	٣٨٥						
	٣٨٦						

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) كما تشير النتائج أن قيمة ف المحسوبة أعلى من قيمة ف الجدولية و كانت هذه القيمة دالة عند مستوى م ٠,٠٠١ مما يدل علي وجود تأثير موجب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد الإندماج الوظيفي (روح المواطنة - الشعور بالإنتماء - الشعور بأهمية العمل - الرضا الوظيفي والإلتزام) على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن متغير روح المواطنة له تأثير موجب دال إحصائياً على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات

يفسر ما مقداره ٣٦,١٠٪ من التباين في المتغير التابع للدرجة الكلية لإدارة الأزمات استناداً إلى قيمة معامل التحديد وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل الشعور بالإنتماء - على المتغير التابع وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٣,٧٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد. كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل الشعور بأهمية العمل على المتغير التابع.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ٣٥,٠٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل - الرضا الوظيفي على المتغير التابع.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ٢٨,٥٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل - الإلتزام على المتغير التابع.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ٢١,٣٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض.

بالنسبة للفرض الثاني

والذي ينص علي وجود يوجد تأثير موجب دال للدرجة الكلية للإندماج الوظيفي علي كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الأزمة - مهارة الوقاية من الأزمات - مهارة مواجهة الأزمات - مهارة استعادة النشاط مهارة - الاستفاداة من الأزمات).

وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد تأثير الدرجة الكلية للإندماج الوظيفي علي كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الأزمة - مهارة الوقاية من الأزمات - مهارة مواجهة الأزمات - مهارة استعادة النشاط مهارة - الاستفاداة من الأزمات).

والجدول التالي يوضح هذه النتائج

جدول رقم (١٨) تحليل الإنحدار البسيط لتحديد تأثير الدرجة الكلية للإندماج الوظيفي علي كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الأزمة - مهارة الوقاية من الأزمات - مهارة مواجهة الأزمات - مهارة استعادة النشاط - مهارة الاستفاداة من الأزمات).

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإندماج	مهارة استشعار الازمة	٠,٥٣٣	٠,٢٨٤	١٥٢,٥٤٠	١ ٣٨٥ ٣٨٦	٠,٠٠١
الإنحدار	الدرجة الكلية للإندماج	مهارة الوقاية من الازمات	٠,٥٧٩	٠,٣٣٥	١٩٣,٩٥٥	١ ٣٨٥ ٣٨٦	٠,٠٠١
الإنحدار	الدرجة الكلية للإندماج	مهارة مواجهة الازمات	٠,٥٦١	٠,٣١٤	١٧٦,٤٧١	١ ٣٨٥ ٣٨٦	٠,٠٠١
الإنحدار	الدرجة الكلية للإندماج	مهارة استعادة النشاط	٠,٣٧٥	٠,١٤١	٦٣,٠٩٥	١ ٣٨٥ ٣٨٦	٠,٠٠١
الإنحدار	الدرجة الكلية للإندماج	مهارة الاستفادة من الأزمات	٠,٨٢٤	٠,٦٧٩	٨١٤,٠٧٥	١ ٣٨٥ ٣٨٦	٠,٠٠١

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) على كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الازمة – مهارة الوقاية من الأزمات - مهارة مواجهة الأزمات – مهارة استعادة النشاط - مهارة الاستفادة من الأزمات).

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) يفسر ما مقداره ٢٨,٤٠٪ من التباين في المتغير التابع مهارة استشعار الأزمة أحد أبعاد مهارات إدارة الأزمات استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) على المتغير التابع مهارة الوقاية من الأزمات أحد أبعاد مهارات إدارة الأزمات.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٣,٥٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) على المتغير التابع مهارة مواجهة الأزمات أحد أبعاد مهارات إدارة الأزمات.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ٣١,٤٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) على المتغير التابع مهارة استعادة النشاط أحد أبعاد مهارات إدارة الأزمات.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ١٤,١٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للإندماج) على المتغير التابع مهارة الاستفادة من الأزمات أحد أبعاد مهارات إدارة الأزمات.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره ٦٧,٩٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض.

الفصل الخامس

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لمخلص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وذلك بالإضافة إلى عرض أهم التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الحالية .

ملخص نتائج الدراسة:

- ١- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد الإدماج الوظيفي (روح المواطنة – الشعور بالإنتماء - الشعور بأهمية العمل – الرضا الوظيفي والالتزام) علي الدرجة الكلية لإدارة الأزمات .
- ٢- وجود تأثير موجب دال إحصائياً للدرجة الكلية للإندماج علي كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الأزمة – مهارة الوقاية من الأزمات - مهارة مواجهة الأزمات – مهارة استعادة النشاط - مهارة الاستفادة من الأزمات).
- ٣- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد الصلابة النفسية (التحكم والسيطرة – التحدي) على المتغير التابع (الدرجة الكلية) لمهارات إدارة الأزمات.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يوصى الباحث بما يلي :

الفروض	التوصية	القائم بها	كيفية تنفيذ التوصية
١- بالنسبة للفرض الاول تبين صحة الفرض وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب دال احصائيا لكل بعد منفردا من ابعاد الاندماج الوظيفي (روح المواطنة - الشعور بالانتماء - الشعور بأهمية العمل -الرضا الوظيفي والإلتزام) علي الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.	تنمية إحساس العامل بالاندماج الوظيفي.	ويمكن للإدارة العليا أن تزيد من الاندماج.	إعادة النظر في الأنظمة واللوائح الإدارية ومحاولة تغييرها بما يناسب العامل مثل :- إعطاء حوافز مادية ومعنوية للعاملين. إعطاء إجازات كافية للعاملين. إعادة تحديد ساعات العمل. توفير سبل الراحة للعاملين بما يتناسب مع مصلحة العمل.
٢- بالنسبة للفرض الثاني تبين صحة الفرض وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب دال للدرجة الكلية للاندماج	تنمية إحساس العامل بالاندماج.	ويمكن للإدارة العليا زيادة مهارات إدارة الأزمات.	إعطاء دورات تدريبية عن كيفية اكتساب تلك المهارات. العمل على تخفيف العبء الملقى على عاتق الموظفين وذلك

لأنه كلما قل العبء الملقى على الموظف كلما زاد إندماجه في العمل بمختلف أبعاده. ضرورة الإهتمام بتوفير الإمكانيات والآليات المناسبة في شركات مياه الشرب.			الوظيفي علي كل بعد منفرداً من أبعاد مهارات إدارة الأزمات (مهارة استشعار الأزمة – مهارة الوقاية من الأزمات- مهارة مواجهة الأزمات – مهارة استعادة النشاط - مهارة الاستفادة من الأزمات)
--	--	--	--

٣- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على مستويات الصلابة النفسية والاندماج الوظيفي لدى فئات أخرى من العاملين وفي مراحل عمرية مختلفة وكذلك مهارات إدارة الازمات

المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

(١) إبتسام عبد الرحمن (٢٠٢٢): "واقع إدارة الأزمات في جامعة الإمام محمد بن مسعود في ظل جائحة كورونا " كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، رسالة ماجستير ، السعودية .

(٢) أسماء محمد (٢٠٢٢): "إدارة أزمة وباء كورونا: مكتبات مصر العامة نموذجاً" المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، مج ٤، ع ١٠٤ .

(٣) إيناس محمد (٢٠٢٢): "دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق" جامعة سوهاج ، المجلة التربوية، ج ٩٣ .

(٤) رضوان العنبي (٢٠٢٢): "دور المجتمع الدولي في إدارة أزمة جائحة الوباء التاجي المستجد" مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية ، ع ٣٧٤ .

- ٥) رغداء محمد (٢٠٢٢): "دراسة دور مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن في تحسين مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمات العاملات معهن" الناشر الجمعية الأردنية للعلوم التربوية المجلة التربوية الأردنية ، مج ٧، ع ٢٤.
- ٦) سماح درويش (٢٠٢٢): "مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بفاعلية التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" الناشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٢.
- ٧) عبد الرحمن روابح (٢٠٢٢): "استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول" الناشر: جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مجلة دفاتر إقتصادية، مج ١٢، ع ٢٤.
- ٨) عبد الرحمن علي (٢٠٢٢): "دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل إنتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير" مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، الناشر المركز القومي للبحوث غزة، مج ٦، ع ٣٤.
- ٩) فتحية علوط (٢٠٢٢): "دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية لمؤسسة جازي بمدينة الجلفة" مجلة أفاق للعلوم، مج ٧، ع ١٤.
- ١٠) منى يسرى (٢٠٢٢): "واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا" مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع ٣٩٤.
- ١١) وئام علي (٢٠٢٢): "دراسة الصلابة النفسية للمرأة العاملة وإنعكاسها على التوازن الأسري في ظل جائحة كورونا" مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع ٣٩٤.
- ١٢) أحمد بلال (٢٠٢١): "دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ع ٢٤.
- ١٣) أحمد عبد المجيد (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية ودورها في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى طلبة كلية التربية في جامعة إدلب" مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ع ٤٤٤.

١٤) إزدهار الحاج عثمان (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من طلبة التعليم المفتوح في جامعة دمشق" مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، مج ٤٣، ٥٤.

١٥) أسماء عبد المنعم (٢٠٢١): "دراسة الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية" المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج ٣١، ١١٠٤.

١٦) أماني عادل (٢٠٢١): "دراسة رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة" مجلة علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، مج ٣، ٥٤.

١٧) أمل صالح (٢٠٢١): "اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية".

١٨) بافة عبد الله (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية للمدرب وعلاقتها بدافعية الإنجاز الرياضي: دراسة ميدانية لبعض فرق ونوادي ولايات الجنوب" مجلة المحترف، مج ٨، ٣٤.

١٩) تغريد الرفاعي (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية ومدى تأثيرها بالقبول الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت" العلوم التربوية، مج ٢٩، ١٤.

٢٠) ذيب محمد (٢٠٢١): "أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال في ضوء جائحة كورونا" المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٩، ٣٤.

٢١) سارة سمير (٢٠٢١): "دراسة تأثير القدرات التنظيمية وفق نموذج "Falletta" على اندماج العاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد" جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٧، ٥٣٤.

٢٢) سارة عبدالرحمن (٢٠٢١): "استراتيجية إدارة أزمات قطاع السياحة المصري بالتطبيق على أزمة كورونا" مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ٢٠، ٣٤.

- ٢٣) شيماء محمد (٢٠٢١): "دراسة علاقة الصلابة النفسية بجودة الحياة لدى الممرضات في المستشفيات المدنية والعسكرية" مجلة بحوث، ٥٤، ج ١.
- ٢٤) عبير محفوظ (٢٠٢١): "إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغط النفسي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا (COVID-19)" المجلة التربوية، ج ٨٤.
- ٢٥) فاطمة العربي (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية في مجابهة الآثار السلبية لجائحة كورونا عند طلاب الجامعة" مجلة المحترف، مج ٨، ٤٤.
- ٢٦) فتحية على (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة" مجلة العلوم الإنسانية، ٢٢٤.
- ٢٧) كريمة محمد أحمد (٢٠٢١): "واقع إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد بجامعة طنطا: دراسة ميدانية" المجلة التربوية، ج ٩١.
- ٢٨) مى محمود (٢٠٢١): "تقييم العاملين في القطاعات الإدارية والتجارية في المؤسسات الصحفية المصرية لآليات إدارة أزمات العمل في ظل جائحة كورونا" المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ٧٧٤.
- ٢٩) نورة عبد الله (٢٠٢١): "القواعد النبوية في إدارة الأزمات: الطاعون والكورونا كنموذجاً" المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، ٣٣٤، ج ١.
- ٣٠) هنية عبد السلام (٢٠٢١): "دراسة الصلابة النفسية ودورها الوقائي في مواجهة الضغوط النفسية" مجلة التربوي، ١٩٤.
- ٣١) ياسمين محمد (٢٠٢١): "مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن" مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ٩٤.

المراجع الأجنبية :-

- 1) Akhshik, S. S., & Beglou, R. R. (2022). A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. IFLA Journal, First published online April 29, 2022.

- 2) Arnold B. Bakker (2022):" The social psychology of work engagement: state of the field" *Career Development International*, Volume 27 Issue 1.
- 3) Bedford Roland F (2022)"Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic"*Accounting, Organizations and Society*, Volume 101, August 2022.
- 4) Chiara Carolina Donelli (2022)"Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic"*Management Decision*, Volume 60 Issue 13 .
- 5) Cosmas Gatot Haryono (2022)" The crisis management strategies of Indonesian event organizers in the face of COVID-19" *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. March 2022.
- 6) Eda Rukiye Donbak (2022)" An Overview of Crisis Management in Hospitality Enterprises: The Case of Operating at an International Level Hotel in Adiyaman" *Tourism Risk: Crisis and Recovery Management* (pp.81-102).
- 7) Hannes Zacher (2022)"Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management"*German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, Volume 36, Issue 1.
- 8) Namita Ruparel (2022)"Imagining positive workplaces: extrapolating relationships between job crafting, mental toughness and authentic happiness in millennial employees"*Management Research Review*, Volume 45 Issue 5.
- 9) Namita Ruparel (2022)" Mental toughness for employees: towards conceptual clarity and scale development" *International Journal of Productivity and Performance Management*, February 2022.
- 10) Nguyen NQ Thu (2022)"Chief marketing officers' future focus and firms' sustainability marketing commitment" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, February 2022.
- 11) Panel Gul Tokdemir (2022)" Software professionals during the COVID-19 pandemic in Turkey: Factors affecting their mental well-being and work engagement in

the home-based work setting" *Journal of Systems and Software*, Volume 188, June 2022.

12) Panel Yuri S (2022)" Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective" *Journal of Vocational Behavior*, Volume 134, April 2022.

13) Panel Naveed (2022)" A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety" *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 67, July 2022.

14) PanelPär (2022)"Crisis management as a learning system: Understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises" *Safety Science*, Volume 151, July 2022.