

**السياسة التنظيمية وتأثيرها على مراحل إدارة  
الآزمات**

**(دراسة استكشافية في الهيئة العامة للسدود  
والخزانات-وزارة الموارد المائية  
العراقية- بغداد)**

**المدرس المساعد رشا احمد رجب  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

Organizational policy and its impact on the stages  
of crisis management

(Exploratory study at the General Authority for  
Dams and Reservoirs - Iraqi Ministry of Water  
Resources - Baghdad)

السياسة التنظيمية وتأثيرها على مراحل إدارة الازمات  
(دراسة استكشافية في الهيئة العامة للسدود والخزانات -وزارة  
الموارد المائية العراقية- بغداد)

Assistant teacher Rasha Ahmed Rajab \*

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research

م.م. رشا احمد رجب \*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تاريخ النشر: 2024/06/01

Received: 01/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/23

Accepted: 23/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

Published: 01/06/2024

#### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى استكشاف وإدراك السياسة التنظيمية وعلاقتها بمراحل إدارة الازمات الناشئة في مجال عمل الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية العراقية من خلال اعتماد أداة قياس رئيسية من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين بلغ عددهم (40) في مقر الهيئة في باب المعظم ببغداد للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V.25) بهدف تحديد العلاقة بين متغيري البحث (السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات)، إذ اكتشف البحث إن السياسة التنظيمية بأبعادها التي شملت (السلوك السياسي العام، سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية) لها دور وتأثير واضح في مراحل إدارة الازمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم). وأوصى البحث بعدد من التوصيات لبحث إدارة المنظمات على الحد من التأثيرات السلبية للسياسة التنظيمية في الهيئة المبحوثة، واستثمار إيجابياتها، والتنقيف بإدراك أبعادها، والتدريب على إدارة الازمات في مراحلها المختلفة وفق أحدث الطرق والأساليب العلمية المكتشفة.

الكلمات المفتاحية: السياسة التنظيمية، إدارة الازمات، مراحل إدارة الازمات.

#### Abstract

The aim of the current research is to explore and understand organizational policy and its relationship to the stages of crisis management emerging in the field of work of the General Authority for Dams and Reservoirs of the Iraqi Ministry of Water Resources by adopting a main measurement tool from... To design a questionnaire and distribute it to a sample of (40) employees at the Authority's headquarters in Bab Mostly in Baghdad to reach the desired results through the use of the statistical package (SPSS.V.25) with the aim of determining the relationship between the two research variables (organizational policy and stages of crisis management), as the research discovered that organizational policy With its dimensions that included (general political behavior, the policy of moving forward to achieve Self, wages and promotion policy) have a clear role and impact in the stages of crisis management (detecting warning signals, preparedness and prevention, containing and reducing damage, restoring activity, learning). The research recommended a number of recommendations to urge the organizations' management to reduce the negative effects of organizational policy on the researched body, invest in its positive aspects, educate in awareness of its

dimensions, and train on crisis management in its various stages according to the latest scientific methods and methods discovered.

**Keywords: organizational policy, crisis management, stages of crisis management**

#### المقدمة:

يتأثر سلوك المنظمة بعوامل عديدة تحدد من فاعليتها وقدراتها ، ومن بين تلك العوامل السياسة ظاهرة البعد السياسي في المنظمات ، والتي تبدو قديمة قدم تكوين المنظمات في العصر الحديث ، ذلك ان السلوك السياسي حاضراً منذ البداية في هذه المنظمات بالرغم من عدم وضوحه ويمكن ملاحظته من خلال الخبرة، و مشاهدته في الاحداث اليومية في العمل. وقد ساهمت تطورات البيئتين الخارجية والداخلية من من حالات الغموض وعدم اليقين لما يشهده العالم اليوم من أحداث متطرفة من حيث تأثيرها وطبيعتها المعقدة ، في التأثير على سلوكيات العاملين في المنظمات ، وكان ذلك واضحاً في السياسات التنظيمية وفي ابعادها التي انفتحت اغلب الدراسات عليها وهي( السلوك السياسي العام ، سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات ، سياسة الأجور والترقية) . وكان من اهم حالات عدم اليقين استفحال ظاهرة الازمات والتي كان تأثيرها كبيراً على المنظمات بكافة نشاطاتها ، وكانت الضرورة لتكثيف جهود الادارة لمواجهة هذه الازمات ، فكان لزاماً على المنظمات مواجهة تلك الازمات، في ظل وجود السياسات التنظيمية والتي توجب ان يتم فهمها وتداركها من قبل الإدارة من خلال الالهام الكافي بخصائصها وسليبتها ، ليم استئثارها في إدارة الازمات .

لذلك فان البحث الحالي اهتم بدراسة العلاقة بين السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات وكان مجال الدراسة الهيئة العامة للسودد والخزانات وهي احدى التشكيلات التابعة لوزارة الموارد المائية العراقية في بغداد للتعرف على العلاقة بين المتغيرين فيها وابداء بعض التوصيات حولها.

#### مشكلة البحث :

بالرغم من اهتمام الباحثين بموضوع السلوك السياسي في المنظمات وانتباه المدراء له، لكن التركيز كان على الجانب السلبي لها ، ولم يتحرى عن جوانب قد تكون إيجابية لهذه الظاهرة لم تنل الاهتمام المطلوب في الدراسات الا ما قل، لاسيما وان المنظمات بدأت تواجه ظروف معقدة مع تطور الازمات الداخلية والخارجية ، والتي تتطلب ادارتها اتخاذ اجراءات سريعة وحاسمة تتصف بالمرونة والاستجابة للمتطلبات الضرورية الآنية ، على ان لا تخرج عن سيات الخطط العامة الموضوعية من قبل الإدارة العليا ، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها لاسيما في تطور الازمات في مراحلها المختلفة.

وبالنظر لما تقدم فان اهتمام المنظمات العراقية بالسياسة التنظيمية مازال مجهولاً لدى الباحثين الاكاديميين ويحتاج الى الدراسات والابحاث للتعرف عليه، فضلاً عن عدم التأكد من اهتمام المراجع الإدارية الأعلى لتلك المنظمات بهذه السياسات ومحاولة ادراكها واستثمار ايجابياتها في العمل المنظمي، لذلك فان البحث الحالي يطرح مشكلته من خلال التساؤلات التالية:

- 1- هل ان إدارات المنظمات تولي السياسة التنظيمية الاهتمام اللازم وتعمل على ادراكها والتخفيف من سلبياتها ؟
- 2- هل هناك إمكانية لتوجيه السياسة التنظيمية في المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها والعمل على إدارة عملياتها ومنها إدارة الازمات في مراحلها المختلفة ؟

- 3- هل تهتم المنظمات الحكومية بتبني منهج إدارة الازمات للتقليل من مضر الازمات حين وقوعها؟

#### اهمية البحث:

يمكن ابراز اهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- 1- التعريف بالسياسات التنظيمية وابعادها واهمية ادراكها في المنظمات والتقليل من سلبياتها.
- 2- قلة البحوث التي تطرقت الى استكشاف دور وتأثير السياسات التنظيمية في المنظمات العراقية، مما قد يؤدي ذلك الى زيادة اهتمام الاكاديميين بالتوسع في دراسة هذا الموضوع ولفت نظر الإداريين الى ذلك.
- 3- ان إدارة الازمات في مراحلها المختلفة هو موضوع هام لدى المنظمات الحديثة ، لاسيما بعد الازمات التي واجهتها الإدارات المعاصرة ، وكيفية النظر في ادارتها كم خلال السلوكيات السياسية بدل الاكتفاء بالممارسات التقليدية.

## اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على :

- 1 - مستوى السلوكيات السياسية لدى موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات العراقية .
- 2 - مستوى إدارة الازمات لدى الهيئة العامة للسدود والخزانات.
- 3 - العلاقة بين السياسة التنظيمية وإدارة الازمات في الهيئة العامة للسدود والخزانات.

## حدود البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية في بغداد والبالغ عددهم (912) عنصر اعتبروا مجتمع البحث ، وقد تم توزيع استبانة استبانة على (40) فرد من العاملين في الهيئة، واعتبرت عينة البحث وهي من نوع العينة العشوائية ، وتم اجراء الدراسة الميدانية بين (2023/9/27 وحتى 2023/10/10) ليتم التعامل مع البيانات المتحصلة من خلال اجراء التحليل الاحصائي وفق برنامج (SPSS v25) عليها.

## فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل (السياسة التنظيمية) والمتغير التابع (ادارة الازمات)

## الفرضيات الفرعية:

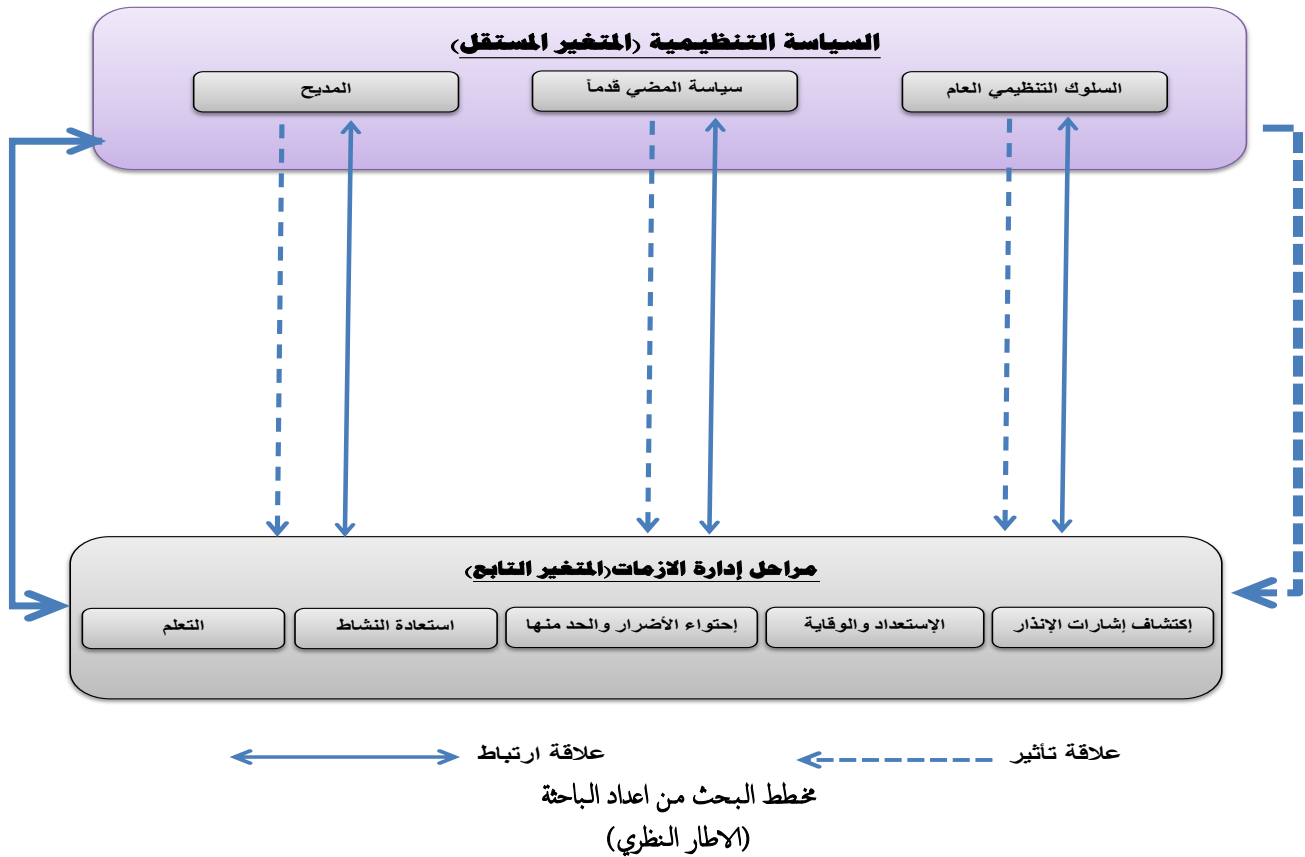
- 1- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك السياسي العام وادارة الازمات.
  - 2- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات وادارة الازمات.
  - 3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد سياسة الأجور والترقية وادارة الازمات.
- الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد السياسة التنظيمية (المتغير المستقل) في مراحل ادارة الازمات (المتغير التابع).

## الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده السلوك السياسي العام في مراحل ادارة الازمات.
2. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة المضي قدماً في مراحل ادارة الازمات .
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة الأجور والترقية في مراحل ادارة الازمات.

الشكل الفرضي للبحث:

شكل (1)



## المبحث الأول : السياسة التنظيمية

## أولاً: مفهوم السياسة التنظيمية :

اقترن نشوء الظاهرة السياسية في تحليل المنظمات مع بداية تأسيس المنظمات في العصر الحديث، وكانت بداية الدراسات المعتمدة لهذا المدخل في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، وبذلك نشأ فكر تنظيمي جديد يعتبر المنظمة وجوداً سياسياً تتصارع فيه الجماعات والأفراد لأهداف ذاتية، و أكدت نتائج تلك الدراسات على أهمية هذا المدخل في تحليل وتفسير سياسة وسلوك المنظمات (الصريرة ، 2008 : 65). لما تتسم به بيئة العمل المشحونة سياسياً من عدم اليقين والغموض، حيث تسود المحسوبية وسلوكيات الخدمة الذاتية، ويتطلب ذلك من الموظفين توخي الحذر بشأن سلوكيات الموظفين الآخرين لحماية سمعتهم ومكانتهم في المنظمة ، كما يتطلب كلف نفسية ومادية ومعرفية للموظفين، والذي يتجلى في النتائج السلوكية والمواقفية السلبية (1 : 2018 , Malik & et all).

اختلفت الدراسات السابقة في تناول هذا الموضوع ، فمنها ما ركز على أساليب وسلوكيات السلطة السياسية، واهتمت أخرى بمدركات السلوك السياسي للأفراد في بيئة العمل، بينما تناولت أخرى أساليب الصراع والسلوك السياسي الفعلي في المنظمات، ومنهم من تناول المهارات السياسية للعاملين بالمنظمات (مصطفى ، 2019 : 342).

ولا عجب من ذلك، فالسياسة التنظيمية ببساطة هي حقيقة حياة ؛ والمنظمات تشبه الى حد كبير الحكومات ، وهما بالأساس كيانات سياسية ، ولفهمها نحتاج الى فهم السياسة ، أي بشكل عام فهم النشاط السياسي الذي يجري في داخلها على اختلاف أوجهه في المنظمة، كما ان فهم الحكومات يحتاج الى فهم السياسات الحكومية ( شريف و سعيد، 2011 : 257) .

وقد اشار مصطلح السياسة التنظيمية في الدراسات بصورة عامة الى علاقات القوة والتأثير على التكتيكات في مكان العمل ، كونها سلوكيات ذاتية ومتلاعبة للفرد غالباً ما يستخدمها لمناورة الاعدادات التنظيمية بعدم رغبة المنظمة (البغدادى وأبو طيخ ، 2023 : 107). او انها تمثل

السلوكيات غير الرسمية داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على العلاقات بين الاعضاء والجماعات وتوزيع القوى وتخصيص الموارد (موجر وعبدالله ، 2022 : 423).

ويمكن تعريف السياسة التنظيمية بأنها الأنشطة والأفعال التي تظهر بشكل خاص داخل المؤسسة وتتضمن إجراءات يقوم بها الموظفون لتعزيز مصالحهم الخاصة التي قد تختلف أو تتفق مع أهداف الموظفين الآخرين ، مع ملاحظة ان المستويات الإدارية العليا تميل إلى أن تكون أكثر سياسية من المجموعات الدنيا وغير الإدارية، وان الموظفين في المستوى الهرمي الأوسط تعرضوا لسياسة تنظيمية أكبر من الموظفين في أسفل وأعلى التسلسل الهرمي للمنظمة (Agina & Abdelhakim, 2021 : 179).

وفي رأي البعض فان السياسة التنظيمية يتم تعريفها على أنها سلوكيات تلاعبية للأفراد للتأثير على الأشخاص الآخرين في المنظمة، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال وسائل غير رسمية للحصول على السلطة أو تحقيق أهداف شخصية أو تعظيم المصلحة الذاتية على حساب الآخرين، أو حتى على حساب المنظمة نفسها (Shehata & et all , 2022 : 127).

بينما عرف آخرون السياسة التنظيمية بأنها "عملية تأثير اجتماعي يتم فيها تصميم السلوك بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية على المدى القصير أو الطويل، إما بما يتفق مع مصالح الآخرين أو على حسابها (Khairy & et all , 2023 : 3).

ان فهم السياسات التنظيمية يتم من خلال رؤية الموظفين لبيئة عملهم وادراكهم لبعض الممارسات التي يمكن وصفها بانها سياسات تنظيمية ، حيث ان التركيز على ما يراه ويدركه الموظف يعد تحديداً واضحاً للنشاط السياسي التنظيمي داخل أروقة العمل، فالسياسات التنظيمية ما هي الا انعكاس لرؤية الافراد تجاه ما يحدث في بيئة عملهم ، فالبعض يرى ان الممارسات التي تحدث في بيئة العمل هي سياسات تنظيمية والبعض الآخر يرى عكس ذلك ، وهذا كله يعتمد على التفسير الشخصي للفرد (أبو هتلة، 2008 : 7).

لذلك فان ليس كل الافراد يعدون السياسة التنظيمية سلبية او معوقة ، ذلك فان البعض يرونها فرصة وليس تهديداً ، وقد يكون له تأثير إيجابي قيم على كل من المنظمة واعضاءها ، فهو يمكن ان يستخدم باعتباره وسيلة غير رئيسية للاعضاء غير الأساسيين في المنظمة لتعزيز الإنجاز كما ان هذه الظاهرة يمكن ان تكون ضرورية لحياة المنظمة ( شريف و سعيد، 2011 : 260).

### ثانياً : أهمية السياسة التنظيمية

تعد السياسة التنظيمية ظاهرة مهمة تستحق المزيد من الاهتمام بالبحث والدراسة والتجريب ، وأهميته تتجلى من خلال ارتباطاته المتعددة وتأثيراته الواضحة على جميع نتائج العمل المنظمي ، ويتضح ذلك فيما يأتي:

1- تظهر أهمية دراسة سلوكيات السياسة التنظيمية على اعتبار كونه في الغالب بيئات سلبية من قبل العاملين قد تؤدي للظلم والحرمان وعدم المساواة والشعور بالتهديد(مصطفى ، 2019 : 343).

2- انها سلوك شائع في العلاقات البين فردية في المنظمة ، واحدة من خصائصها سعي الافراد لاستخدام السلطة في جهودهم للتأثير على البعض الآخر وتحوير مصالحهم او تجنب النتائج السلبية في المنظمة، لذلك فهي تلعب دوراً محورياً شاملاً في جميع سياساتها واجراءاتها ( شريف و سعيد، 2011 : 257).

3- تمثل السياسة التنظيمية جزء من تفاعل النشاط المتضمن تخصيص الموارد وتفويض السلطة والمسؤولية والذي يعد أمر جوهري لتطوير السياسات وتغيير السياسات، وتقييم الاداء والتطلعات، والتنسيق داخل المنظمة، فهي جزء من عملية صنع القواعد واتخاذ القرار في جميع جوانب النشاط التنظيمي، وتتضح أهميتها للمنظمة من خلال(موجر وعبدالله ، 2022 : 423):

أ- المساهمة في تحقيق الانسجام بين الإدارات.

ب- تمثل عاملاً حاسماً في جميع مجالات النشاط التنظيمي وخصوصا الترقيات والنقل.

ج- تساهم السياسة التنظيمية في عملية تفويض السلطة ، وتخصيص المرافق والمعدات، وتقييم العمل.

4- تعد السياسات التنظيمية من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة ويقوم المفوض باستخدام السياسات التنظيمية التي تزود المفوض اليه بالإرشادات لما يجب عمله ( أبو هتلة ، 2008 : 8).

## ثالثاً: خصائص السياسة التنظيمية

ينخرط بعض الموظفين في السلوك السياسي بسبب بعض الخصائص والممارسات غير العادلة المنتشرة على نطاق واسع في المنظمات، مثل انخفاض الرواتب، والترقيات المحدودة، وعدم كفاية التدريب، وأنماط التحول، وتقييم الأداء غير العادل، والموسمية في العمل، والصراع بين العمل والأسرة، والمحسوبية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، و مثل هذه الخصائص والممارسات غير العادلة تزيد من ميول الموظفين للانخراط في سلوكيات سياسية لخدمة وحماية وتعظيم مصالحهم الذاتية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة تصور السياسة التنظيمية بين الموظفين (Shehata & et all : 127) 2022

وقد ذكرت بعض الدراسات عدداً من الخصائص أو الصفات المتعاكسة والتي يمكن ان تشخص واقع السياسة التنظيمية بشكل فعلي في المنظمة وكما يأتي :

1. من الممكن ممارسة السياسة التنظيمية من قبل الافراد او عن طريق جماعات و فرق العمل، كما ان يمكن وجوده بشكل افقي بين الافراد او الجماعات في نفس المستويات التنظيمية ويمكن ممارسته بشكل عمودي بين المستويات العليا و الدنيا( شريف و سعيد، 2011 : 261)
2. ان السياسة التنظيمية مجموعة من السلوكيات التفاعلية والاستباقية، و ينطوي على كبح فداء، وبشكل أكثر تحديداً ، يتجنب الفرد المعني بهذا السلوك تورطه في موقف ضار أو فاشل في العمل من خلال لوم الآخرين(موجر وعبدالله ، 2022 : 423).
3. تتضمن المواقف السياسية الضغط على الإدارة العليا للحصول على رعاية خاصة بها في ذلك التطوير والمهام الوظيفية الفريدة ، وتحدي الخصم في الوظيفة لتحقيق النجاح بشكل فردي، وعدم تبادل المعلومات المفيدة مع أفراد آخرين. وعلى الرغم من أن المنظمة تعارض مثل هذه الأنواع من المواقف، إلا أن هذه المواقف ليست محظورة عادة (Agina &Abdelhakim ,2021 :128).
4. وجود بعض مجموعات العمل الذين يضعون اهتمامهم أو منافعهم الشخصية فوق منافع الآخرين وقبل تحقيق أهداف منظماتهم، و وجود بعض العاملين الذين يخرجون أو يحاولون الخروج من مجموعة عملهم لأنهم يرون أنه من الضروري ممارسة و اظهار هذه السلوكيات للحصول على التبريرات اللازمة، أو وجود بعض التحيز من جانب العاملين تجاه القرارات التنظيمية المرتبطة بالمرتبات والمكافآت(مصطفى ، 2019 : 342).
5. ان أنظمة وترتيبات السياسات التنظيمية ووصفها الشرعي يجابه بتحد قانوني ما لم يتفق مسبقاً على الوسيلة القابلة للتطبيق ( أبو هتلة ، 2008 : 15).
6. تزدهر السياسة في مواقف العمل الغامضة وغير المتوقعة لأن معايير الأداء وآليات الحوافز غير واضحة(3 : 2023 , Khairy & et all).

## رابعاً : ابعاد السياسة التنظيمية

اشارت اغلب الدراسات الى ثلاث ابعاد للسياسة التنظيمية وهي السلوك السياسي العام، المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية ، ويمكن تفصيلها كما يأتي :

- 1- السلوك السياسي العام : يركز السلوك السياسي العام على كيفية أداء الافراد سياسياً، وكيفية تحقيق الفوائد الفردية لهم، فهم يتصرفون بطريقة سياسية للحصول على اهتمام خاص في الظروف التي تكون فيها الموارد شحيحة، ويخلق التنافس السياسي بين الأفراد والجماعات ما يؤدي إلى السياسة(183 : 2021 , Agina &Abdelhakim).

ويشير مفهوم السلوك السياسي الى المكونات الإدراكية والدافعية والاتجاهية التي تأخذ في الاعتبار سلوك الفرد السياسي واحتياجاته وتوقعاته وفق معتقداته وقيمه وأهدافه ، وبالرغم من صعوبة استخدام السلوك السياسي في تحليل المنظمات، إلا أن التأكيد المستمر لصعوبة وحساسية هذا المفهوم ذهب ببعض لإدراك تأثيراته في مختلف الأنشطة التنظيمية، حيث يعتبره البعض "القوة" التي يمكن استخدامها للحصول على المنافع دون النظر للهدف (الصرايرة ، 2008 : 65).

ونظر اليه الكثيرون الى انه السلوكيات العلنية التي تخدم الذات والتي تضمن تقدم المكاسب الشخصية ، وهي سلوكيات لافعال صارخة (مثل نشر الشائعات والاستخفاف بالآخرين ) ويتم اتخاذها للنهوض بالنفس او المجموعة ، حيث ان السلوك السلبي له آثاره الضارة على الافراد والمنظمات(البغدادي وأبو طبيخ ، 2023 : 108). وأكدت دراسة (Al-Dubai , 2020 : 54) ان الموظفين الذين يدركون السياسات التنظيمية غير المؤاتية مثل الظلم ووجود مجموعات مؤثرة لها مصالحها الخاصة يحافظون على مستوى عالٍ من نية الدوران الوظيفي والقلق الوظيفي.

ان الميزات والخصائص التي تحدد السلوك السياسي في المنظمات ضرورية لفهم دور السياسة التنظيمية في تشكيل سلوكيات المنظمة والموظف وهناك خمس سمات تميز السلوك السياسي في المنظمات: التأثير ، المصلحة الذاتية ، الضرر ، الكواليس ، والصراع (موجر وعبدالله ، 2022 : 424).

2- **سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات:** ينظر اليها بانها الأفعال المقصودة من قبل أعضاء التنظيم الهادفة إلى الحفاظ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنافع والأهداف الذاتية عند حدوث صراع في مجال العمل (الصريرة ، 2008 : 66). وهو يتضمن سلوكيات اقل من قبل الافراد في سبيل الحصول على مخرجات ذات قيمة من ذلك السلوك ، وذلك من خلال القبول والاذعان لمصادر السلطة ومسايرتها ( شريف و سعيد، 2011 : 257).

ويشير البعض الى سلوكيات أكثر سرية وغير مباشرة تستخدم لاكتساب المزايا، مع التأكيد على امتثال الافراد للإجراءات التي يتخذها الآخرون، ومن خلال هذا الامتثال وعدم اتخاذ إجراءات لاحباطها يمكن للافراد الاستفادة بشكل غير مباشر والمضي قدماً لتحقيق الأهداف التي يتبناها (البغدادي وأبو طبيخ ، 2023 : 109).

فسياسة المضي قدماً يعني أنه نقص في اتخاذ الاجراءات من قبل الافراد (على سبيل المثال، التزام الصمت) من أجل تأمين نتائج قيمة ويبين عن وجود تعارض بين طرفين أو أكثر يدفع الموظفين إما إلى الانتقام أو الاندماج ( موجر وعبدالله ، 2022 : 424). لكن دراسات أخرى نظرت الى هذا البعد بأنه قد يكون من السلوكيات العادلة والمفيدة التي يمكن تبنيها لتوجيه شخصية الموظفين في المناخ السياسي أثناء العمل (Agina & Abdelhakim, 2021 : 183).

3- **سياسة الأجور والترقية :** يُنظر الى الأجور والترقية بان لها ابعاداً مهمة تتمثل في كونها تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعية اجوائه في المنظمة ، بالإضافة الى ان الحوافز تمثل انماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات حول طبيعة العمل القائم في المنظمة ، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين ( أبو هتة ، 2008 : 18).

وتتبع سياسة الأجور والترقية التغيرات الحاصلة في السياسة العامة للمنظمة، اذ ان الأجور والترقية تؤثر في أداء الموظف، وهي بذلك تشير الى مدى تأثير ممارسات السياسة (كممارسات المكافآت) على وظائف الموارد البشرية (البغدادي وأبو طبيخ ، 2023 : 109). وعلى سبيل المثال بينت دراسة (Malik & et all , 2018 : 1) وجود علاقة ارتباط بين سياسة المكافآت التنظيمية وسلوكيات مشاركة المعرفة لدى الموظفين وزيادة جهودهم لتعزيز العلاقات المتبادلة والتفاعلات الشخصية لهم .

لذلك فان سياسة الاجور والترقية تشير إلى السلوكيات السياسية المتعلقة بكيفية تنفيذها من قبل الرؤساء، وتتضمن تصرف المنظمة سياسياً من خلال السياسات التي تسنها، ينطبق هذا الشكل من السياسة بشكل خاص على رواتب الموظفين وآفاق الترقية، وقد يحدث في شكلين؛ الأول يشير إلى الرؤساء الذين يتخذون قرارات تتعلق بالأجور والترقية بطرق غير متسقة، والشكل الثاني يشير إلى عدم الامتثال للسياسات المعلنة بشأن الاجور والترقية. من اجل توفير ميزة لأولئك الذين ينخرطون في الاعمال السياسية لتأمين زيادات في الاجور والترقيات على حساب الآخرين ( موجر وعبدالله ، 2022 : 424).

بينما خلصت العديد من الدراسات إلى أن التصورات السياسية تنخفض عندما تكون هناك فرص للترقيات ، وذلك من خلال إيجاد ارتباط ضعيف بالنتائج الإيجابية المتعلقة بالعمل مثل السعادة والرضا والولاء والنجاح، وارتباطه الجيد بالنتائج غير المرغوب فيها المتعلقة بالعمل مثل التوتر والإرهاق ونوايا الدوران (Agina & Abdelhakim, 2021 : 179).

### المبحث الثاني: إدارة الازمات

ادارة الازمات هو حقل علمي اداري ركز عليه الباحثين لكونه يعالج المشاكل والاحداث المستقبلية التي تمر بها المنظمة وتتضمن نشاطات وعمليات ذهنية لتقدير التعامل مع الازمة وتقدير حجمها الطبيعي (سلمان ، 2014 : 97) ، كما تتمثل بقدرة المنظمة في التعامل

بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية ، لتقليل المخاطر قدر المستطاع ، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة ، وتقليل الآثار السلبية على عمليات و أعمال المنظمة ، فضلاً عن القدرة على التنبؤ المنظم والتهيؤ لمشكلات سواء كانت خارجية أم داخلية التي تهدد بجدية سمعة المنظمة وربحيتها ووجودها (حمادي وخضر ، 2020 : 146).

### أولاً: ماهية إدارة الازمات

الأزمة هي حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد بتعطيل عمليات الإنسان والمنظمة. وهو انتقال غير مخطط له ، وحدث مفاجئ أو غير متوقع يمكن أن ينشأ في حياة معظم المنظمات التي قد تؤثر على المنظمة أو أصحاب المصلحة فيها أو الجمهور بشكل عام و يمثل تهديداً للسمعة لا يمكن مواجهته ، باستخدام الإجراءات الروتينية القياسية (47: Mukhtar& et all, 2020).

وينظر للآزمة بأنها الحل الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام ، وانها الحالة التي يواجهها الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي (حسين ، 2020 : 335) .

لقد استوجب العيش في عصر مضطرب اعتماد إدارة الازمات كاستراتيجية حاسمة لبقاء المنظمات وديمومتها، اذ ان إدارة الازمات نهج إداري للتعامل مع ظروف الازمات والإعداد والتخطيط لها وكيفية مواجهتها ، وهي طريقة إدارية أساسية تعتمد على القدرة على التنبؤ بالازمات ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص وتشخيص نقاط الضعف في التنظيم الإداري ووضعها تحت إشراف دقيق تحسباً لانفجارها وظهورها كحقل متشعب بين علم الادارة والعلوم الاجتماعية الأخرى (2: Al-Dabbagh, 2020).

ويعتمد الأساس المفاهيمي والمعياري عند تحديد مهمة إدارة الازمات على الطبيعة المختلفة تماماً للتحديات والتهديدات التي نواجهها اليوم، وفي الاطار المنظمي عرفت ادارة الازمات بانها عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة التي يتم اتخاذها تحت الضغط لحل المشكلات التي تسببها الأزمة. وبالمعنى الأوسع ، فإن المهمة الرئيسية لإدارة الازمات هي الاستجابة أثناء الازمات ، أي إدارة المخاطر والأخطار المحتملة التي يمكن أن تسبب أزمة في البلد بأكمله أو في جزء منه. (281 : Dashtevsk & et all , 2019) .

وبعبارة أخرى فان الإجراءات المتخذة من خلال ادارة الازمات؛ هي لأجل الحفاظ على استمرار نشاط المنظمة الاعتيادي وإنتاج استجابة استراتيجية لموقف الازمات ، وتقليل الخسارة الى الحد الأدنى لأصحاب المصالح مع استمرار النشاط للمنظمة ونشر وعي إدارة الازمات (الملا والسعدون ، 2020 :200).

إن اجراءات إدارة الازمات يجب ان تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية ، كما أن مناهج إدارة الأزمة يجب أن تأخذ في الاعتبار عامل الوقت ومصالح جميع أصحاب المصلحة، وهذه المقاربات هي جانب أساسي من العملية المنهجية لإدارة الازمات. للإجابة على الأسئلة الوجودية العميقة التي تحدث أثناء الأزمة (1848 : Mikušová & Horváthová, 2010) .

### ثانياً: أهمية إدارة الازمات في المنظمة

إن أهمية المنهج العام لإدارة الازمات يأتي من الدور الذي يلعبه في التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة من خلال ما تم جمعه من المعلومات عنها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير من اجل التحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة (العكيدي وآخرون ، 2019 : 589).

وعندما تتبنى المنظمة منهج إدارة الازمات فأنها ستمتلك خطط للتعامل مع الازمات ، وحينها سيكون لديها استعداد للتعامل مع الصعوبات وتقليل تأثير الأزمة ، اذ قد تواجه كل منظمة أزمة ، و الأخطاء في إدارة الازمات يمكن أن تسبب مخاطر لها تأثير سلبي ، ويمكن أن تخلق صراعات مدمرة (97: Kriyantono, 2019).

وينبغي التأكيد على أن الاستثمار في الاستعداد اللازمة يبرره الكلفة العالية للمنظمات من ناحية الحسائر المالية والفرص السوقية الضائعة والأضرار بالسمعة ، لذلك فإن عُدت إدارة الأزمة العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد ، كونها تزود المديرين بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من اجل الربح والبقاء والنمو. (حمادي وخضر ، 2020 : 147). حيث تجعل ظروف الأزمة القرار مختلفاً نسبياً عن القرار العادي، ويتطلب سرعة في إيجاد البديل وفي نفس الوقت تجنب الارتجال والعشوائية، و يسميه علماء الإدارة قراراً ذا طبيعة استثنائية، و هنا تعتمد عملية اتخاذ القرار على قدرة وإبداع صانع القرار إلى حد كبير (Al-Dabbagh, 2020:3).

كما إن اعتماد مناهج مناسبة للتعامل مع حالة الأزمة من قبل الادارة، سيساعد المنظمات على الاستعداد والاستجابة لحالات ومراحل الازمة وتقليل تأثيره السلبي على أصحاب المصلحة. ومن المهم للغاية التعزيز الإيجابي وتقدير العمل مع المديرين في مختلف المستويات ، حيث ان هؤلاء المديرين يحتاجون إلى مساهمة إيجابية ، تعزز الادراك بان طريقة التعامل مع ضغوطهم ، وعملهم ، ومواقفهم الشخصية هي جزء مهم من الإدارة أثناء الأزمة (Dirani&et all, 2020:5) وقد تزايد الاهتمام في عصرنا بإدارة الازمات لعدة عوامل بحسب دراسة (Hamdan &et al, 2021:143) :

- 1- يؤدي حدوث الأزمات إلى نتائج سلبية على مستوى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ، مما يجعل قضية إدارة الأزمات محل اهتمام من كافة المستويات التنظيمية.
- 2- يؤدي استخدام نهج إدارة الأزمات إلى الكشف عن مرتكبي الحسائر البشرية والمالية والإدارية ، الأمر الذي يعزز بدوره مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- 3- ان عدم استخدام خطط وسيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهتها يؤدي إلى الفشل وتكبد المنظمات خسائر فادحة. ومن هنا أدركت المنظمات أهمية إدارة الأزمات في حمايتها من الأزمات المحتملة وتقليل خسائرها.

### ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

قدمت الدراسات في مجال ادارة الازمات مراحل متعددة لإدارة الازمات، تبنت جوانب موضوعية وتطبيقية. الغرض منها الوصول الى معالجة وتحليل مكونات وأسباب الازمات، فذكرت دراسات (سامي ، 2010 : 26) و (سلمان ، 2014 : 98) و(بوشارب ، 2015 : 44) و (الحفني ، 2017 : 223) و (حسين ، 2020 : 336) و(علي وحسين ، 2021 : 336) و(السوداني والساعدي ، 2021 : 237) مراحل ادارة الازمات التالية :

**المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها . وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. و بينما يتوفر لدى المدراء في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المدراء بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة ، وشعارهم "No news good news".

**المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:** وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها. ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة. ومن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع ، بل و من الضروري تصمم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

**المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها:** وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

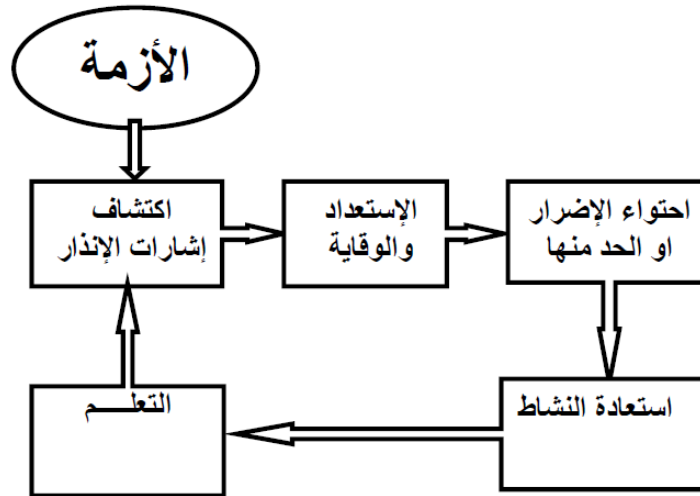
**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط :** يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، ، وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة، واختبرت بالفعل (قصيرة وطويلة الأجل)، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها : محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المدراء الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد ، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

**المرحلة الخامسة: التعلم:** المرحلة الأخيرة في التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات خلقها الأزمة ، وتتضمن مرحلة التعلم دروساً هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت.

والشكل التالي يبين مراحل إدارة الأزمات بحسب التوجه المذكور :

#### الشكل رقم (1)

#### مراحل إدارة الأزمات



المصدر : سماح أحمد زكي الحضي ، إدارة الأزمات ، مجلة البحوث العالمية والتجارية - جامعة بورسعيد - المجلد 18 العدد 2 ، 2017، ص223.

## المبحث الثالث : الجانب العملي

## منهجية واجراءات البحث

يهدف هذا الجانب إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث من العاملين في الهيئة العامة للسود والحزانات التابعة لوزارة الموارد البشرية، و تناول مجموعة أسئلة (مقاييس) لكل بعد من أبعاد المتغيرين (السياسة التنظيمية) و (مراحل ادارة الازمات) وكما يأتي :

## أولاً: وصف عينة البحث

يتم وصف عينة البحث من خلال الجداول (1-4) والتي تبين البيانات الديموغرافية لعينة البحث (الجنس ، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## جدول (1)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	21	52.5
الإناث	19	47.5
المجموع	40	100

المصدر : تم إعدادها بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أ- **الجنس:** يظهر في الجدول أعلاه بأن عدد الأفراد المبحوثين (٤٠) يتضمن (٢١) منهم ذكور ويمثلون نسبة (٥٢,٥%) يقابلهم عدد الإناث (١٩) ويمثلون نسبة (٤٧,٥%) وهذا دليل على إن العينة المختارة شملت كلا الجنسين وأعطت تمثيلاً واضحاً لمجتمع البحث.

## جدول (2)

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20-35	3	7.5
من 36-50	20	50
51 سنة فأكثر	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر : تم إعدادها بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ب - الفئات العمرية : يتبين من خلال الجدول أن الفئة العمرية من (٢٠ - ٣٥) عددهم (٣) شكلت نسبتهم (٧.٥%)، أما بقية الفئات (من 36 - ٥٠) عددهم (٢٠) ونسبتهم (٥٠%) يقابلهم عدد (١٧) ممن تزيد أعمارهم عن (٥١ سنة فأكثر) ويمثلون نسبة (٤٢.٥%) ، وهذا يدل على أن أكثر الأفراد المبحوثين هم من العناصر ذوي الخبرة والقادرين على تحمل المسؤولية.

## جدول (3)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
62.5	25	بكالوريوس
0	0	دبلوم عالي
37.5	15	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر : تم إعدادها بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ج- المؤهل العلمي : بعد المؤهل العلمي من المؤشرات البالغة الأهمية، فتبين لنا من الجدول أعلاه إن عدد حملة الشهادات العليا (١٥) بنسبة (٣٧.٥) ، أما البكالوريوس فكان عددهم (٢٥) بنسبة (٦٢.٥%).

## جدول (4)

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
1	10.8	4	من 10-1 سنة
2	47.5	19	من 20-10 سنة
3	42.5	17	20 سنة فأكثر
	100	40	المجموع

المصدر : تم إعدادها بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

د- سنوات الخدمة : الخدمة الطويلة لها دور مهم في تراكم الخدمة والمعرفة لدى أفراد عينة البحث مما له انعكاس واثر كبيرين في ترصين الجانب الميداني من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان على نحو جدي يخلو من التباين، فبالرجوع إلى الجدول ظهر لنا إن عدد الذين خدموا من (١-١٠) سنة هم (٤) بنسبة (10,8%) ، والذين خدموا من (10-20) سنة هم (١٩) بنسبة (٤٧.٥%) ، وأخيراً الذين خدموا (٢٠) سنة فأكثر كان عددهم (١٧) وشكلوا نسبة (٤٢.٥%) من المجتمع المبحوث.

ثانياً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي: يتم اختبار نتائج الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha) فيوضحها الجدول (1) والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

جدول (5) نتائج إختبار الأتساق الداخلي للمقياس

الصدق	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	المتغيرات والابعاد
0.883	0.779	السياسة التنظيمية
0.925	0.855	السلوك السياسي العام
0.913	0.834	سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات
0.889	0.791	سياسة الأجور والمكافآت
0.869	0.755	مراحل إدارة الازمات
0.865	0.748	اكتشاف إشارات الإنذار
0.886	0.785	الاستعداد والوقاية
0.873	0.763	احتواء الأضرار والحد منها
0.880	0.775	استعادة النشاط
0.864	0.747	التعلم
0.870		الاجالي

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

**ثالثاً: ثبات الاستبانة :** لقياس الثبات تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) , فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها , وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (72.0) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج.

#### رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث :

تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS) إذ تم الاعتماد على النسب المئوية للإجابات، والوسط الحسابي لتحديد مستوى التغيرات والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية، حيث اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة , وسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بخمسة مستويات و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون مرتفع إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و مرتفع جداً إذا زاد من (4.20 الى 5) ، كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79)، وعلى النحو الآتي:

#### أ- تحليل أبعاد متغير السياسة التنظيمية

##### 1- السلوك السياسي العام

اوضحت النتائج المتعلقة ببعده السلوك السياسي العام ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (تعتمد الإدارة على الاجبار في تنفيذ الاعمال) بوسط حسابي (3.5) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (1.172), إذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (70) وهو ما يوضح بشكل جلي ان الإدارة تعتمد سلوكيات تجبر الموظفين على قراراتها بغض النظر عن قناعتهم بها أولاً . اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (ينظر الى الافراد على انهم تابعين) و بوسط حسابي (3.06) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (1.172), إذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (61.2) مما يبين ان الإدارة لا تستخدم اسلوب التبعية في علاقاتها مع الموظفين وهو ما قد يعزز سلوك الاستقلالية لدى الموظفين ويساعدهم على اتخاذ قرارات آتية وسريعة ولا سيما ظروف صعبة تمر بها الهيئة . اما على

مستوى بُد السلوك السياسي العام اجمالاً فقد كان الوسط الحسابي (3.313) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.986) و هذا ما يدل على ان السلوك السياسي العام بمستوى مؤثر ولكن بمستوى متوسط في طبيعة السياسة التنظيمية في الهيئة .

جدول (6) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد السلوك السياسي العام

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
69.6	1.083	3.48	1 تطغى ارادات ذوي النفوذ في الدائرة ولا يستطيع احد التداخل معهم
64.8	1.097	3.24	2 يسعى بعض العاملون الى بناء انفسهم على اكتاف الآخرين
61.2	1.172	3.06	3 ينظر الى الافراد على انهم تابعين
70	0.937	3.5	4 تعتمد الإدارة على الاجبار في تنفيذ الاعمال
65.4	1.257	3.27	5 لا ترغب الادارة بالعلاقات مع الافراد
	<b>0.986</b>	<b>3.313</b>	<b>الوسط العام</b>

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.25)

2- سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات

بينت النتائج المتعلقة ببعده سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (ان أقول للآخرين ما يودون سماعه اسلم لي من قول الحقيقة لهم) بوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط قريب عن المرتفع وانحراف معياري (0.987)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (64.4). وهذا ما يشير الى ان العاملين في الهيئة يؤثرون السلامة على قول الحقيقة، اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (اعمل ما يطلب مني وهذا اسلم من ان اجتهد من تلقاء نفسي) و بوسط حسابي (2.89) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.922)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (57.8). وهو ما وجود رغبة لدى اغلبية العاملين بالاجتهاد في أعمالهم بالرغم مما يُطلب منهم . اما على مستوى بعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات اجمالاً فقد جاءت الاجابات بمستوى متوسط اذ كان المتوسط العام (3.133) وانحراف معياري (0.463) . وهذا ما يدل على ان مستوى سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات غير متواجدة بصورة متميزة و واضحة للعيان، مما يقلل من الآثار السلبية لهذا السلوك في الهيئة .

جدول (7) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
64.6	0.855	3.23	1 الصمت خير من المجابهة
65.6	0.869	3.28	2 الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفين لا تطرح عندما تكون مخالفة لآراء المديرين
64.4	0.987	3.37	3 ان أقول للآخرين ما يودون سماعه اسلم لي من قول الحقيقة لهم
57.8	0.922	2.89	4 اعمل ما يطلب مني وهذا اسلم من ان اجتهد من تلقاء نفسي

60.8	0.955	3.04	من الأفضل ان لا اثير المشكلات بكشف التجاوزات داخل المنظمة	5
	0.463	3.133	الوسط العام	

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.25)

### 3- بُعد سياسة الأجور والترقية

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد سياسة الأجور والترقية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (ترتبط الترقية في الهيئة بالاداء الوظيفي) بوسط حسابي (3.5) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.864)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (70). وهذا يدل على ان العاملين في الهيئة على فئاة جيدة بان الترتيبات تتم وفق ما يتم من تقييم للإداء الوظيفي وهو يشير الى ان هناك حافز لديهم لتطوير أدائهم من اجل الحصول على الترتيبات اللازمة . اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثانية والتي نصها (تتم الترقية في الهيئة على أسس موضوعية) و بوسط حسابي (3.02) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (1.138)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (60.4). وهذا يدل ان العاملين في المصارف لديهم شك في الأسس التي يتم على أساسها الترقية في الهيئة وقد يرجع ذلك الى تفتي ظاهرة السياسة العامة في الهيئة بسلبياتها . اما على مستوى بعد سياسة الأجور والترقية اجالا فقد بلغ الوسط الحسابي بقيمة (3.377) وبمستوى مقارب للمرتفع وانحراف معياري (0.922) وهذا ما يدل على ان سياسة الأجور والترقية في الهيئة المجوثة تلتقى الاهتمام اللازم مما يعزز احد ابعاد السياسة التنظيمية .

### جدول ( 8 ) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المجوثة حول بعد

#### سياسة الأجور والترقية

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
69	1.126	3.45	1 الحوافز التي احصل عليها ترتبط في المجهود الذي ابذله في ادائي لعملي
60.4	1.138	3.02	2 تتم الترقية في الهيئة على أسس موضوعية
69.6	1.112	3.48	3 يوجد عدالة في توزيع الحوافز في الهيئة بين العاملين
68.8	0.968	3.44	4 اعتقد ان نظام المكافآت المستخدم في الهيئة مشجع على التطوير الذاتي
70	0.864	3.5	5 ترتبط الترقية في الهيئة بالاداء الوظيفي
	0.922	3.377	الوسط العام

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.25)

### ب- تحليل أبعاد متغير مراحل إدارة الازمات

#### 1- بُعد اكتشاف إشارات الإنذار

من خلال اعتماد بعد اكتشاف إشارات الإنذار كأحد ابعاد متغير مراحل إدارة الازمات يظهر الجدول (9) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي، ذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (الاهتمام بتصنيف مؤشرات الازمة) بوسط حسابي (3.76) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (1.058) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (75.2)، و هو يدل على ان الهيئة تهتم اهتماماً جيداً بتصنيف مراحل الازمة ويعني ذلك

الاستعداد والتهيؤ لمواجهة. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (توجه الادارة العاملين لتجنب الازمة) وبوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (1.218) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67.4). وهو يشير الى اهتمام اقل بتوجيه العاملين للهيئة لتجنب الازمة ، ومع ذلك فان مستوى الفقرة لا يشير الى خطورة في هذا المجال او انه يشير الى اهمال توجيه العاملين من قبل الادارة .

اما اجمالاً فقد حقق بعد اكتشاف إشارات الإنذار وسط حسابي مقداره ( 3.539 ) وبأنحراف معياري (1.118) وهذا يدل على وجود مستوى مهم لاكتشاف إشارات الإنذار من قبل الادارة بصورة عامة من اجل الاستعداد المبكر للازمة منذ بدايات نشوئها.

جدول (9) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اكتشاف إشارات الانذار

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي
1 تهتم المديرية باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة	3.61	1.201	72.2
2 تعنى المديرية بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	3.48	1.346	69.6
3 تعتمد المديرية على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	3.48	1.312	69.6
4 الاهتمام بتصنيف مؤشرات الازمة	3.76	1.058	75.2
5 توجه الادارة العاملين لتجنب الازمة	3.37	1.218	67.4
الوسط العام	3.539	1.118	

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

## 2- بُعد الاستعداد والوقاية

يظهر الجدول ( 10) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي لبعء الاستعداد والوقاية اذ وضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (تعمل الهيئة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بالأزمة) بوسط حسابي (3.42) وبمستوى مرتفع وبانحراف معياري (1.08) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (68.4). وهذا يدل على اهتمام إدارة الهيئة باستثمار علاقاتها مع الجهات المشتركة بإدارة الازمة للوصول الى إدارة فعالة للازمات . اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (توظف الهيئة أزمات المنظمات الأخرى في خططها الاستباقية) و بوسط حسابي (3.27) و بمستوى متوسط وبأنحراف معياري (1.203) و بلغ متوسط الوزن النسبي لها (57.2). وهو يشير الى ان الادارة تتبنى توجهاً متوسطاً لتوظيف أزمات منظمات أخرى في خططها الاستباقية لمواجهة الازمات . اما على مستوى بعد الاستعداد والوقاية اجمالاً فقد كان الوسط الحسابي (3.310) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (1.044) وهذا يدل على ان مستوى الاستعداد والوقاية موجود في الهيئة المبحوثة و لكنه ليس فاعل بصورة كبيرة و خاصة من حيث توظيف أزمات المنظمات الأخرى لصالحها .

جدول ( 10 ) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد

### الإستعداد والوقاية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي
1 تعمل الهيئة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة الأزمة	3.29	1.165	65.8

66.8	1.055	3.34	تهتم الهيئة بممارسات ادارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث	2
65.4	1.203	3.27	توظف الهيئة أزمات المنظمات الأخرى في خططها الاستباقية	3
64.6	1.078	3.23	تحرص الهيئة على توفير الدعم المادي والمعنوي لفريق الأزمة	4
68.4	1.08	3.42	تعمل الهيئة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بالأزمة	5
	<b>1.044</b>	<b>3.310</b>	<b>الوسط العام</b>	

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

### 3- بعد احتواء الأضرار والحد منها

أوضحت النتائج المتعلقة بعد احتواء الأضرار والحد منها ان اعلی قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (توازن الهيئة باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات) بوسط حسابي (3.72) وبمستوى مرتفع وبانحراف معياري (0.72)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (74.4). وبالتالي فان هذا ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة في و تأكدهم على ان الإدارة توازن بين الأساليب العلمية والعملية عند مواجهتها وادارتها للازمات. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الاولى والتي نصها (تمتلك الهيئة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة آثار الأزمة) بوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.853)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67.4). وهذا ما يدل على ان وسائل الاتصالات لدى الهيئة ما زالت ليست فاعلة في معالجة آثار الأزمة او انها ليست بالمستوى المطلوب . اما على مستوى بعد احتواء الأضرار والحد منها اجمالاً فقد كان الوسط الحسابي (3.489) وبمستوى مرتفع وبانحراف معياري (0.441) وبالتالي فان هذا يدل على ان مستوى جيد نوعاً ما لإحتواء الأضرار والحد منها في الهيئة المبحوثة في ادارتها للازمات.

### جدول (11) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد

#### احتواء الأضرار والحد منها

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ال فقرات	
67.4	0.853	3.37	تمتلك الهيئة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة آثار الأزمة	1
68.2	0.832	3.41	تعاني الهيئة من صعوبات في بدايات حدوث الأزمة.	2
69.2	1.187	3.46	تأخذ الهيئة كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حدوث الأزمة	3
74.4	0.72	3.72	توازن الهيئة باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات	4
	<b>0.441</b>	<b>3.489</b>	<b>الوسط العام</b>	

### 4- بعد استعادة النشاط

أشارت النتائج المتعلقة بعد استعادة النشاط في الجدول (12) ان اعلی قيمة كانت عند الفقرة الأولى والتي نصها (تهتم الهيئة بتقييم التأثيرات السلبية اللازمة) بوسط حسابي (4.15) وبمستوى مرتفع جداً وبانحراف معياري (0.759)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (83). وهذا ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكدهم على ان هناك اهتمام عالي بتقييم التأثيرات السلبية اللازمة بعد انتهائها للاستفادة منها في أزمات محتملة مستقبلاً، اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (تسعى الإدارة لتحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة) بوسط حسابي (3.05) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.96)، اذ بلغ

متوسط الوزن النسبي لها (61). وهذا ما يدل على ان هناك تراجع نوعا ما في اهتمام الادارة بتحديد المسؤولية عن حدوث الازمات وقد يكون ذلك مرتبطاً بالسياسة التنظيمية. اما على مستوى بعد ا استعادة النشاط اجمالا فقد كان الوسط الحسابي (3.554) وبمستوى مرتفع وبأنحراف معياري (0.557) و هذا يدل على ان إدارة الهيئة لها المقدرة الجيدة في استعادة نشاطها بعد حدوث الازمات تعزز بها ادارتها للازمات.

جدول (12) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد ا استعادة النشاط

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
83	0.759	4.15	1 تهتم الهيئة بتقييم التأثيرات السلبية للآزمة
69.2	0.69	3.46	2 ترفد الهيئة المواقع المتأثرة بالآزمة بالموارد اللازمة لاستعادة أنشطتها
64.8	1.139	3.24	3 تسعى الإدارة لتحديد المسؤولين عن حدوث الآزمة
67.4	1.082	3.37	4 تهتم الهيئة بتوثيق أزماتها للاستفادة من تجاربها مستقبلا
	0.577	3.554	الوسط العام

مصدر الجدول: اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23).

#### 5- بعد التعلم

بينت النتائج المتعلقة ببعء التعلم ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (تعمل الهيئة على تدريب وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمة) بوسط حسابي (3.58) وبمستوى مرتفع وبأنحراف معياري (1.033) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (71.6) و هذا يدل على وجود استعداد لتدريب وتطوير مهارات العاملين . اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الآزمة ببرامج تعليمية) بوسط حسابي (2.74) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.946) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (54.8) وهذا يدل على ان خطط مواجهة الآزمة من خلال برامج تعليمية مازالت محدودة في الهيئة . اما على مستوى بعد التعلم اجمالا فان الوسط الحسابي كان (3,277) بمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.572) و بالتالي فأن هذا يدل على ان الهيئة المبحوثة جاء مستوى التعلم لديها بمستوى متوسط فبالرغم من وجود التعلم و لكنه ليس بالمستوى المطلوب نتيجة التراجع في الاهتمام البرامج التعليمية الاستباقية والبرامج الأخرى اثناء الآزمة وعدم تبني مداخل جديدة لذلك.

جدول ( 13 ) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الابداع

متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
69	0.899	3.45	1 تعمل الهيئة على دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط
60.6	1.086	3.03	2 تقوم الهيئة بتقييم البرامج المطبقة أثناء الآزمة
57	1.226	2.85	3 يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الآزمة ببرامج تعليمية
69.4	0.882	3.47	4 تقارن الهيئة الخطط المتبعة في المنظمات الأخرى
71.6	1.033	3.58	5 تعمل الهيئة على تدريب وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة

			الأزمة
	0.572	3.277	الوسط العام

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

خامساً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

لاختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل السياسة التنظيمية بإبعادها (السلوك السياسي العام، سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية) والمتغير التابع المتمثل بمراحل إدارة الازمات ، يتم استخدام معامل الارتباط (بيرسون Pearson) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها. ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر .

وسوف يتم الاعتماد على قيمة ( t ) لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط والمبينة في جدول (14) كما يأتي:

اختبار فرضية البحث الرئيسية ( الاولى ) و التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات) بلغ معامل الارتباط بين السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات (0.211)\*\* عند مستوى دلالة (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (2.945) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات) . وهذا ما يدل على أن للسياسة التنظيمية دور فاعل و واضح على مراحل إدارة الازمات في الهيئة المبحوثة. اذ ان السياسة التنظيمية المتبعة سيكون لها دور على إدارة الازمات في مراحلها المختلفة.

1- (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك السياسي العام ومراحل إدارة الازمات).

بلغ معامل الارتباط بين بعد السلوك السياسي العام وإدارة الازمات (0.431)\*\* عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (6.531) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك السياسي العام ومراحل إدارة الازمات) . وهذا يدل على وجود دور فاعل للسلوك السياسي العام في مراحل إدارة الازمات ، أي ان الأداء السياسي العام في الهيئة المبحوثة له ايجابياته في مراحل إدارة الازمات، وان التصرف بطريقة سياسية للحصول على المصالح الشخصية في الظروف التي تكون فيها أزمات وشحة في الموارد كان لها دور فاعل في مراحل إدارة الازمات .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات ومراحل إدارة الازمات)

بلغ معامل الارتباط بين بُعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات ومراحل إدارة الازمات (0.092) عند مستوى دلالة (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (1.257) وهي اصغر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول فرضية العدم و رفض الفرضية البديلة أي انه ( لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات ومراحل إدارة الازمات) . و هذا ما يدل على ان بعد سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات لا يرتبط معنويًا مع مراحل إدارة الازمات. أي ان طبيعة ونوعية هذا النوع من السياسة التنظيمية يؤدي دور سلبى في الهيئة المبحوثة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد سياسة الأجور والترقية وإدارة الازمات)

بلغ معامل الارتباط بين سياسة الأجور والترقية وإدارة الأزمات (\*\*0.711) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.814) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين بعد سياسة الأجور والترقية وإدارة الأزمات) و هذا ما يشير الى ان سياسة الأجور والترقية لها دور فاعل و جوهري على مراحل إدارة الأزمات ودورها إيجابي فيها.

جدول (14) قيم الارتباط بين ابعاد السياسة التنظيمية ومراحل إدارة الأزمات

المتغير التابع	ابعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	اختبار t	قيمة t الجدولية
مراحل إدارة الأزمات	السلوك السياسي العام	قيمة الارتباط	6.531	1.984
		Sig	0.000	
	سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات	قيمة الارتباط	1.257	1.984
		Sig	0.210	
	سياسة الأجور والترقية	قيمة الارتباط	13.814	1.984
		Sig	0.000	
	السياسة التنظيمية	قيمة الارتباط	2.945	1.984
		Sig	0.004	
عدد الفرضيات المقبولة		2		
النسبة المئوية		%83.33		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

\*\* الارتباطات معنوية عند المستوى 1%

\* الارتباطات معنوية عند 5

سادساً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يتم اختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد السياسة التنظيمية (المتغير المستقل) في مراحل إدارة الأزمات (المتغير التابع).

يتم التحري عن نظرية التأثير وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

و تمثل Constant ( $\alpha$ ) مقدار الثابت و  $\beta_1$  الميل الحدي و هذه العلاقة تعني ان مراحل إدارة الأزمات (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لمتغير السياسة التنظيمية اما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (40) في الهيئة المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالتالي:

## اولا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لابعاد السياسة التنظيمية في مراحل ادارة الازمات ، اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 2.472 + 0.266 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة للسياسة التنظيمية في مراحل إدارة الازمات (8.673) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد السياسة التنظيمية في مراحل إدارة الازمات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا ما يدل على ان للسياسة التنظيمية دور مؤثر في عمليات إدارة الازمات في مراحلها المختلفة.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.044) يتضح بان السياسة التنظيمية تفسر ما نسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على مراحل إدارة الازمات اما النسبة الباقية والبالغة (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.663) بان زيادة نسبة السياسة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الفاعلية إدارة الازمات في مراحلها المختلفة بنسبة (66%) .

(د) بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.472).

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعدهم السلوك السياسي العام في مراحل ادارة الازمات) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 4.037 - 0.209 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد السلوك السياسي العام في ادارة الازمات (42.659) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية السلوك السياسي العام في مراحل ادارة الازمات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يشير الى وجود تأثير للسلوك السياسي العام في مراحل ادارة الازمات أي كلما كان السلوك السياسي العام مرتفعاً كلما ادى ذلك الى ارتفاع الفاعلية في إدارة الازمات في مراحلها المختلفة في الهيئة المبحوثة.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.186) يتضح بان بعد السلوك السياسي العام يفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على مراحل إدارة الازمات اما النسبة الباقية والبالغة (81%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.209) بان الارتفاع في السلوك السياسي العام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع في فاعلية إدارة الازمات في مراحلها المختلفة (20%) .

(د) بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (4.037).

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة المضي قُدماً في مراحل ادارة الازمات ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 3.097 + 0.076 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد سياسة المضي قُدماً في مراحل ادارة الازمات (1.581). وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة المضي قُدماً في مراحل ادارة الازمات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير لسياسة المضي قُدماً في مراحل إدارة الازمات.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة الأجور والترقية في مراحل ادارة الازمات) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.160 + 0.376 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد سياسة الأجور والترقية و مراحل إدارة الازمات (190.836) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده سياسة الأجور والترقية في مراحل ادارة الازمات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يشير الى ان سياسة الأجور والترقية تؤثر بصورة فاعلة في فاعلية إدارة الازمات في الهيئة.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.505) يتضح بان بعد سياسة الأجور والترقية يفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على مراحل إدارة الازمات اما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.376) بان الزيادة في قيمة سياسة الأجور والترقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في فاعلية إدارة الازمات في مراحلها المختلفة بنسبة (37%).

(د) بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.160).

جدول (15) تحليل تأثير ابعاد السياسة التنظيمية في مراحل إدارة الازمات

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير التابع	ابعاد متغير السياسة التنظيمية
معنوي	0.000	3.89	42.659	186.0	0.209	4.037	مراحل إدارة	السلوك السياسي العام
غير معنوي	0.210		1.581	0.008	0.076	3.097	الازمات	سياسة المضي قُدماً

						لتحقيق الذات	
معنوي	0.000	190.836	505.0	0.376	2.160	سياسة الأجور والترقية	
معنوي	0.004	8.673	0.773	0.266	2.472	السياسة التنظيمية	

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة (برنامج SPSS V.23)

## النتائج:

اشارت نتائج الدراسة الميدانية الى ما يأتي:

- 1- ان ابعاد السياسة التنظيمية والمتمثلة ب(السلوك السياسي العام ، سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات و سياسة الأجور والترقية) تتمتع بمستويات مدركة بين المرتفعة جداً و المرتفعة والسلبية في الهيئة المبحوثة.
- 2- ان مراحل إدارة الازمات والمتمثلة ب( اكتشاف إشارات الإنذار و الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار والحد منها و استعادة النشاط و التعلم) تتمتع بمستويات بين المرتفعة و المرتفعة جداً من الممارسة في الهيئة المبحوثة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السياسة التنظيمية ومراحل ادارة الازمات في الهيئة المبحوثة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك السياسي العام ومراحل ادارة الازمات في الهيئة المبحوثة.
- 5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسة المضي قدماً من اجل الذات ومراحل ادارة الازمات
- 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسة الأجور والترقية ومراحل ادارة الازمات.
- 7- هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (السياسة التنظيمية )على المتغير التابع (مراحل ادارة الازمات).
- 8- هناك تأثير كبير لبعده المتغير المستقل (السلوك السياسي العام) على المتغير التابع مراحل ادارة الازمات.
- 9- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل (المضي قدماً من اجل تحقيق الذات)على المتغير التابع مراحل ادارة الازمات.
- 10- هناك تأثير كبير لبعده المتغير المستقل (سياسة الأجور والترقية ) على المتغير التابع مراحل ادارة الازمات.

## التوصيات

توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- ضرورة تجاوز الاستجابات السلبية حول السلوك السياسي العام و المتمثل بالسلوكيات التي تجبر الموظفين على قراراتها كونها جاءت مرتفعة بالنسبة للمتوسط، من وجهة نظر العينة.
- 2- ينبغي تثقيف العاملين إن التأثيرات السلبية لسياسة المضي قدماً من اجل تحقيق الذات لا تفضي الى تحقيق المصلحة العامة على المدى الطويل وان هذه السياسة قد تؤثر سلبياً حتى على مستقبل العاملين وطموحهم الشخصي في العمل
- 3- ينبغي على أصحاب القرار ادراك خطر الازمات بسرعة وتوفير البنية التحتية والتدابير اللازمة للتعامل مع الوضع وجمع البيانات عن الأزمة.
- 4- اشراك مديري المنظمات بدورات في ادارة الازمات على وفق احدث التقنيات الادارية والعلمية الحديثة وتشجيعهم على استثمار ابعاد السياسة التنظيمية في التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل الاداري.

- 5- تثقيف العاملين في المنظمات بأبعاد السياسة التنظيمية واستثمارها الإيجابي لصالح المنظمة وحثهم على التجاوب مع الإدارات في مراحل إدارة الأزمات وعدم عرقلة الاستراتيجية العامة.
- 6- التعريف بمراحل إدارة الأزمات في المنظمات ليكون العاملون مستعدون لمواجهة كافة الاحتمالات الأزمومية والمساهمة بإدارتها بالمستوى الأمثل.

#### Funding

None

#### Acknowledgement

None

#### Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

#### Arabic References

- أبو هنتلة ، خالد سعيد (2008) ، اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة – جامعة مؤتة ، السعودية .
- البغدادي ، عادل هادي و ابوطيخ ، ليث شاكر (2023)، تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية – دراسة تحليلية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة – مجلد 1- العدد 72.
- بوشارب، شوقي (2015) ، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال تخصص :اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي- الجزائر .
- حرز الله، رياض ( 2007)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية – كلية التربية – الجامعة الإسلامية – غزة.
- حمادي ، انتصار عباس و خضر ، رائد عبدالجبار (2020) ، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة – بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة-العدد60.
- سالم، سامي عبدالله ( 2010 ) ، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة.
- السوداني، علي موات و الساعدي، صالح حسن مالح (2021) ، دور تطوير رأس المال البشري في ادارة الأزمات ، مجلة أبحاث ميسان ، المجلد 17، العدد 34.
- شريف، اثير أنور و سعيد ، هديل كاظم (2011) ، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي – دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 4- العدد 7.
- الصريرة، أكرم عبد المجيد (2008) ، السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لمجلس الأمة الأردني الرابع عشر- ، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35 ،العدد 1.
- العكيدي ، سوسن ابراهيم رجب (2019) ، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات -دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية-المجلد 11- العدد 26.
- علي، شفاء محمد و حسين، ساجد ناصر (2021) ،ادارة الأزمات على وفق القيادة الاستراتيجية الدور التفاعلي لنظم دعم القرار (دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للصناعات الفولاذية). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية – جامعة بغداد – المجلد 27- العدد 125.
- مصطفى ، أبو بكر فكري(2019) ، أثر مدركات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي: تحليل الدور الوسيط لمتغيري جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة ( دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البريد بمحافظة بني سويف)، مجلة التجارة والتمويل-جامعة طنطا - مصر – المجلد 39 – العدد 1.

الملا ، حميد علي و السعدون ، صفوان خالد (2022) ، الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي آسيا سيل وزين للاتصالات) ، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية -كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية-العدد 26.

موجر، كزار خزعل و عبدالله، علي جوده (2022)، دور السياسات التنظيمية في تعزيز الدوافع الريادية- دراسة تحليلية في مصرف اشور النموذجاً، مجلة كلية التراث الجامعة – العدد 33.

### English References

- Agina, Mohamed Fathy & Abdelhakim, Helen Abdelhamid (2021) , Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality , Vol. 20 No. 2.
- Al-Dabbagh, Zeyad S (2020) , The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model) , Journal of Public Affairs · July .
- Al-Dubai Omar Yaseen(2020) , The influence of emotional intelligence and organizational politics on employee turnover and performance, Front Manage Bus Jo, vol , no.2.
- Dirani , Khalil M. & et all (2020) , Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic , Human resource development international , 10 Jul.
- Hamdan, Muhammad K. & et all (2021) , The Reality of the Practice of Crisis Management in the Union of Health Work Committees in Gaza In Light of the Corona Pandemic , International Journal of Academic Management Science Research , Vol. 5 Issue 4.
- Hazem Ahmed Khairy & et,all(2022), The Moderating Role of Ethical Leadership in the Relationship between Organizational Politics and Workplace Envy in Hotels, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City, Vol. 7 Issue (1/2).
- Kontio, Elina & et all (2013) , Information Utilization in Tactical Decision Making of Middle Management Health Managers , Computers, Informatics, Nursing & Vol. 31, No. 1.
- Kriyantono, Rachmat (2019) , The Implementation of the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No 29/2011 in Crisis Management of Government Public Relations , Jurnal Komunikator , Vol. 11 No. 2.
- Malik, Omer Farooq & et,all (2018) , Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment, Personality and Individual Differences J., vol.142 , no.5.
- Mikušová, Marie & Horváthová, (2019) , Petra Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization , Economic Research-Ekonomska Istraživanja , Vol. 32, no. 1.
- Mukhtar , Anis Mardhiah (2022) , Developing a Resilient Crisis Management Plan (CMP) for the Malaysian Construction Sector , Built Environment Journal , Vol. 19. No. 1.
- Shehata, Hossam Said & et,all (2022), The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Vol. 19, Issue 2.