



تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية
دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية ديوان وزارة الرياضة والشباب

(PP 209 - 225)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.24.s5.15>

Supplementary Vol.24, No.5, 2020

ICEPS 29, 30 JANUARY 2020

FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE FOR
 EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL SCIENCES

المؤتمر الدولي العلمي الاول للعلوم التربوية والنفسية بكلية التربية في جامعة صلاح الدين-اربيل

وردة عبدالخالق عبدالرحمن الهاموندي

الجامعة المستنصرية

hamawandward@gmail.com

ميسون عبدالله احمد

جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد-قسم ادارة الاعمال

drmiayson@yahoo.com

ملخص

يهدف البحث الى التعرف على تأثير رأس المال النفسي وانعكاسها في ادارة الازمات التنظيمية في ديوان وزارة الشباب والرياضة ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال البحوث والدراسات ذات العلاقة الى بناء فرضيات بهدف الوقوف على مستوى ونوع التأثير وقوته بين المتغيرين المذكورين ، إذ اعتمد البحث على دراسة رأس المال النفسي كمتغير مستقل ذو اربعة ابعاد مهمة هي (الكفاءة الذاتية، الامل ، المرونة ، التفاؤل) بالإضافة الى ثلاث ابعاد تمثل المتغير المعتمد ادارة الازمات التنظيمية (سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد) وتكونت عينة البحث من (203) مدير (قسم ، شعبة ، وحدة) وزعت عليهم استبانة شملت (32) فقرة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل التحديد واختبار التباين. توصل البحث بكونه يسهم رأس المال النفسي بشكل كبير التوصل الى احداث المزيد من التطورات والدعم لتنمية القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفادي الازمات وادارتها بالشكل الصحيح ، وتعزيز الاتصالات وروح المجازفة، والقدرة على التغيير فضلاً عن تشجيع الابداع. ويوصي البحث استثمار تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات وبما يعزز من تبني الوزارة للقيم والأفكار والاهداف في سبيل ترسيخ السلوكيات الطوعية والمتمثلة بالعلاقات الشخصية والتفاني في العمل.

المصطلحات: رأس المال النفسي، الكفاءة الذاتية، المرونة، الامل ، التفاؤل ، ادارة الازمات التنظيمية ، سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد.

المقدمة

يشهد العالم الكثير من التغييرات لمختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية الامر الذي يستلزم من منظمات الاعمال خلق بيئة عمل مناسبة وناجحة وتطويرها باستمرار لتكون أكثر إيجابية بشكل يمكن رؤساء العمل بكونها الإدارة المسؤولة عن التدبير الاحتياطي المخطط له مسبقاً التي تدعم القيادة في مجال الاتصالات وإدارة المعلومات لتمكينها من اتخاذ قرار سريع على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمة والتطلع لمستقبل أفضل للعاملين التي تعد راس مال نفسي في زيادة دافعيتهم وكفاءتهم وشعورهم بالرضا والأمل والتحكم في سلوكياتهم وانفعالاتهم ومواجهة الازمات والتحديات والمشكلات والعمل على ادارتها من خلال التعرف على إمكاناتهم الإيجابية ومعرفة كيفية توظيفها وتمييزها دون التأثير على نفسيات وإمكانات العاملين لزيادة مستوى الأداء والإنتاجية لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة لتتمكن من البقاء والاستمرار.

وفي اطار هذا البحث جرى عرض هذه الافكار المتقدمة في اربعة محاور، حيث يعرض المحور الاول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الإطار النظري لمتغيري البحث الرئيسيين المتمثلين نرأس المال النفسي وادارة الازمات التنظيمية وابعادهم،



ويبين المحور الثالث الجانب العملي ، واخيراً يقدم المحور الرابع مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتي صيغت على وفقها مجموعة من التوصيات.

المحور الاول / منهجية البحث

يُركز هذا البحث على تقديم منهجية تبرز اهداف البحث الحالي وأهميته في بلورة المشكلة في جانبه النظري والعملي وكما يأتي:

اولاً: مشكلة البحث

تنطلق الادارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع اساسي ان الانسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله او استخدامه فعلاً في مواقع العمل المختلفة، فضلا عن سعيها لتعزيز الحالة النفسية للموظف عبر رفع مستوى الثقة بالنفس عند المرؤوسين و القدرة على ايجاد المسارات البديلة لتحقيق الاهداف في ظل رؤية ايجابية للمستقبل مع مرونة لمواجهة الازمة التنظيمية وادارتها بالشكل الصحيح ليصب في رفع مستوى الاداء السياقي للمنظمة.

اتضح مشكلة البحث بمدى تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية للقيادات الادارية من مدراء الاقسام والشعب والوحدات لديوان وزارة الشباب والرياضة، عبر تأطيرها بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى إدراك عينة البحث ل رأس المال النفسي وادارة الازمات التنظيمية؟
2. هل يزداد تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية ؟
3. ما مدى حاجة الوزارة المبحوثة في استخدام رأس المال النفسي في ادارة ازماتها التي تواجه الوزارة؟

ثانياً: اهمية البحث

تتضح اهمية البحث من خلال الآتي:

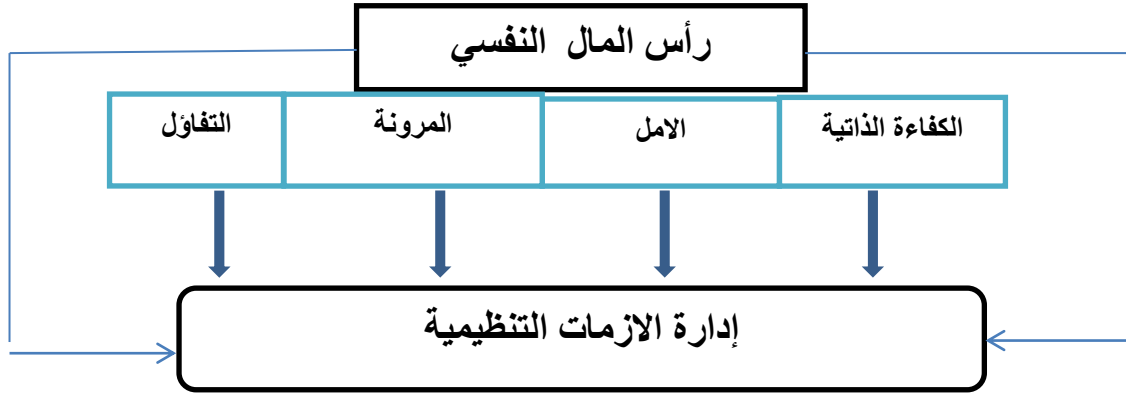
من منطلق القاء الضوء على رأس المال النفسي وادارة الازمات واهميته المتزايدة من قبل الادارة المعاصرة بالموارد البشري، اذ بدأت منظمات الاعمال تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع اهميتها. ويتم بيان أهمية البحث من خلال استعراض مفاهيمي لموضوعات حديثة ولا سيما في حقل السلوك التنظيمي في توضيح مدى الفائدة المتحققة من رأس المال النفسي في ادارة الازمات في الميدان المبحوث وكيفية استثمارها في تطوير رأسمالها النفسي لدى القيادات الادارية عينة البحث داخل المنظمة المبحوثة وقدرتها على ادارة ازماتها بنجاح وبكل كفاءة وفعالية.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث ل بيان أثر رأس المال النفسي في ادارة الازمات التنظيمية، وكما طرح إطار نظري متكامل لموضوعات البحث الأساسية، المتمثلة برأس المال النفسي وإدارة الازمات، والتعرف على طبيعة الارتباط والتأثير ومعنويتها بين المتغيرين المبحوثين وتفسيرها والاستفادة من نتائجها في معالجة مشكلة أو اكثر في المؤسسة المبحوثة. بالاضافة الى التوصل لمجموعة من الاستنتاجات من خلالها تقديم التوصيات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي

كما مبين في ادناه مخطط فرضي بالشكل(1) معالجة مشكلة البحث من خلال قياس كل متغير من متغيرات البحث ومدى توافره في المؤسسة المبحوثة ، واعتمد البحث في بناء هذا المخطط متغيرات إذ عدت رأس المال النفسي متغيراً مستقلاً (تفسيري)، وادارة الازمات التنظيمية متغيراً معتمداً (مستجيب).



الشكل (1) مخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان

خامساً : فرضيات البحث

استند البحث الحالي الى الفرضية التي انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الرئيسية :يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ل رأس المال النفسي في إدارة ازمات التنظيمية .
- الفرضيات الفرعية:
- . يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للكفاءة الذاتية في إدارة الازمات التنظيمية.
- . يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للامل في إدارة الازمات التنظيمية.
- . يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في إدارة الازمات التنظيمية.
- . يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتفاؤل في إدارة الازمات التنظيمية.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار وزارة الشباب والرياضة لتمثل مجتمع البحث، وقد اختيرت عينة عشوائية تمثلت بالقيادات الادارية بالوزارة وهي (مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة) وقد كان حجم هذه العينة(280) مبحوثاً، وتم اختيار80% من هذه العينة إذ بلغ عددهم(203) مبحوث وتم توزيع الاستبانة التي تم الاعتماد عليها بدلاً من قائمة الفحص كونها تعطي نتائج افضل.

سابعاً: ادوات البحث واساليبه الاحصائية

اعتمد البحث على مجموعة من المقاييس والاساليب الاحصائية في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً الى اهداف البحث، وتم معالجتها باستخدام البرنامج (SPSS V.R 23) وباستخدام الادوات الآتية: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، R^2 معامل التحديد، F اختبار التباين) .

ثامناً : صدق الاستبانة وثباتها

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار(الفا كرونباخ) والذي يعد واحد من اختبارات الثبات المهمة في تحليل بيانات الاستمارة بحيث بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة(0.96) والتي تدل على ثبات عال في البحوث الادارية للاستبانة، اما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات اذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة

الصدق = $\frac{\text{الثبات}}{\text{الصدق}}$ وبما ان معامل ثبات الاستبانة(0.96) اذن سيكون:

الصدق = $0.96 = 0.97$ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس

المحور الثاني / الجانب النظري

اولاً: رأس المال النفسي

1. مفهوم رأس المال النفسي

تباينت آراء الباحثين في تحديد تعريف خاص برأس المال النفسي نظراً للجوانب التي ينظر منها الباحثون الى هذا المفهوم وبما يتلائم مع طبيعة الظروف التي تعيشها منظماتهم ، اذ يوضح (Rampahal,2016:39) ارتباط رأس المال النفسي بالذات الفعلية



للموظف وما ستكون عليه مستقبلاً نظراً للعمل الذي يتسم بالاجهاد او الظروف غير المتوقعة او احتمال الفشل مما يجعل من القدرة الفردية القابلة للتطوير والتي من شأنها التأثير بشكل ايجابي على الموظف عبر الاداء الفعال والتغلب على هذه الصعاب فهو يكون اشبه ب(الحالة النفسية الايجابية) التي تعود بالنفع في اوقات الازمات والمتضمن المرونة والدافعية والامل والتفاؤل والثقة بالنفس (Bissessar,2014:37)، بخلاف (السمات الفردية) (Luthans et al.,2007a:544) اذ تمثل (الكفاءة الذاتية، و الامل، والتفاؤل، والمرونة) موارد أو قدرات نفسية للموظف انتخبها الباحثون لتكون ابعاداً لرأس المال النفسي (Rego et al.,2012:430) وهذا الرأي يتفق مع مفهوم (سلسلة الموارد) التي تشير الى امكانية انتقال الموارد النفسية بصورة مجتمعة وتفاعلها بشكل تآزري لانتاج مظاهر متميزة مع مرور الوقت (Luthans & Youssef-morgan,2017:17.5) وهو ما يعني احتمالية تذبذبها مع مرور الوقت سواء باتجاه الزيادة او النقصان وذلك بحسب الحالة في وقت التقييم (Harris,2012:45)، وقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف رأس المال النفسي فقد عرف بالحالة النفسية للموظف التي تتجاوز رأس المال الفكري في الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية (Cetin,2011:373)، وكما وعرف بكونه نظام يتكون من اربعة مكونات (الامل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة) يجسد ميول الموظف لان يكون محفزاً تجاه تحقيق الهدف وادراك المسار لتحقيقه والايان بالنجاح في الوصول والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه (Caza, et al,2010:54)، وكما يشير (li-feng&hua-li,2009:1088) بأنه العوامل النفسية الجوهرية الايجابية (بشكل عام) والحالات المجتمعة في معايير السلوك التنظيمي الايجابي (بشكل خاص) متجاوزا بذلك مفهوم راس المال البشري والاجتماعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير واستثمار مفهوم(من انت)، وكما تم تعريفه بكونه مجموعة الموارد الشخصية الايجابية التي تساعد الموظفين على تحقيق النجاح في مختلف مناحي الحياة (baron et al,2013:748)، وكما تم الاشارة اليه بأنه الحالة النفسية الايجابية القابلة للتطوير من خلال اربعة خصائص رئيسة هي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة) تعمل معا كنظام ايجابي اعلى من المستوى الذي يملئ النفس الايجابية الموظف (shirase,2017:12)، وكما عرف بكونه بناء يقوم بقياس القدرات النفسية الايجابية للموظف مثل(الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة) والتي تتجاوز رأس المال الاقتصادي والبشري والاجتماعي (Chen et al,2017:2) وكما اوضحه (احمد، 2017: 143) بأنه الصفات او القدرات النفسية التي يمتلكها الفرد والتي تساعده على اتخاذ وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام المنوط بها، وكما تم تعريفه بكونه الصفات النفسية الايجابية التي يمتلكها الموظف ذات التأثير الايجابي على تحقيق الهدف المحدد، و الممكن تطويرها وتميئتها من خلال التدريب والاستثمار الفاعل من قبل المنظمة. (صبر، 2018: 246)، عليه يمكن للباحثان ان يعرفا رأس المال النفسي ما هو الا الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير

2. أهمية رأس المال النفسي و خصائصه: ان اختبار دور رأس المال النفسي في اكثر من مجال الامر الذي زاد من اهميته على مستوى البحوث والواقع العملي للمنظمات وتوضح تلك الاهمية من خلال (Wu&chen,2018:78) (Burnside,2015:10) (Jacobs,2016:12):

- 1- يساهم في اظهار المواقف الايجابية المرغوبة للموظفين (كسلوك المواطنة التنظيمية والاداء السياقي) ويحفزهم للمبادرة بإنجاز الاعمال بجهود اكبر كونه يعمل كحاجز صد امام السلوكيات السلبية .
- 2- يساعد الموظفين على مواجهة المصاعب وادارة التحديات التي من الممكن ان تواجههم في الحياة الوظيفية لتعزيزه من قوة الارادة و المرونة عند الموظف كما يؤدي دوراً ايجابياً في التغيير التنظيمي.
- 3- يؤدي دوراً ايجابياً في تحقيق سعادة الموظف .
- 4- يساهم في رفع مستوى المشاعر الايجابية الفردية التي من المرجح ان تحفز التفكير الابداعي للموظف وتقوده لاستكشاف مسارات جديدة والابتكار في عمله.
- 5- يمثل مورداً مهماً للقيادة عندما تواجه حالات عدم اليقين وذلك من خلال تطوير القدرات النفسية للموظفين .
- 6- يؤثر ايجابياً على مجاميع العمل ومن خلال رفع مستوى جودة الخدمة و تعزيز الثقة والتمكين النفسي على مستوى المجموعة .
- 7- من خلال بعد الامل يساهم في تحقيق الرضا عند الموظفين والاحتفاظ فيهم ضمن المنظمة يعد ذو اهمية كبيرة في مجال تطوير الموظفين كونه يسمح للقادة والمديرين بإثبات ان الموظفين يمثلون مصدراً للميزة التنافسية (nolzen,2018:2) اما بالنسبة لخصائص رأس المال النفسي فيرى (page & Donohue,2004:4) (فريد من نوعه فلكل موظف رأس مال نفسي خاص به، قابل للتطوير، من الممكن قياسه، ذو تأثير في الاداء)

فيما يتوسع (البردان ، 2017: 55-56) في تحديد الخصائص (يمثل بناء متعدد الابعاد، يكون رأس المال النفسي اكثر استقرارا نسبة الى المشاعر فتركيبته اشبه بالحالة تضي عليه هذا الاستقرار النسبي يعد احد العوامل المؤثرة في الداء و امكانية تناوله على المستوى الفردي وفرق العمل والمنظمة عند التحليل)

3. ابعاد رأس المال النفسي : اوضح العيد من الباحثين والمهتمين بعلم الادارة وعلم النفس ابعاد لرأس المال النفسي ولعل من من الابعاد التي تناولت رأس المال النفسي و المتمثلة بـ (الكفاءة الذاتية ، والامل ، والتفاؤل ، والمرونة) اثبتت تأثيراتها في اكثر من مجال واحاطتها بأكثر القدرات النفسية للموظف تأثيرا في حياته الوظيفية وذات اهمية ما جاء به (Sapyaprapa,2013 و (Luthans et al,2007) و (أبو ليفة، 2016، 64) و(البردان،2017، 58)

1- الكفاءة الذاتية (Self-efficacy): وفقا لـ (Bandura) توضح الكفاءة الذاتية بأنها ايمان الموظفين بقدرتهم على انتاج التأثيرات المرغوبة عبر سلوكياتهم الخاصة (sahoo et al.,2015:13) لكونها تعتمد على نظرية الادراك الاجتماعي التي تحاول فهم المنطق البشري ودافعية العمل والعاطفة، فالموظفين الذين يمتلكون الكفاءة الذاتية يؤمنون بقوتهم مما يولد عندهم الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل المطلوبة لإنجاز مهام محددة ضمن سياق معين ، كون الكفاءة الذاتية تؤثر في السلوك الذي يظهره الموظفون وكذلك في مدى مثابرتهم على مواجهة التحديات والعقبات (amunkete,2015:61) ، كما تُعرّف الكفاءة الذاتية بأنها الثقة الايجابية في قدرة الموظف على انجاز اعمال محددة و كلما كانت الكفاءة الذاتية عالية انعكس ذلك على ادراك الموظفين لقدرتهم على اجراء تعديل في بيئتهم ليحققوا النجاح في عمل ما(Clapp-smith,2009:230) وباعتبار ان الكفاءة الذاتية هي احد ابعاده الا انها تختلف عن بقية التركيبات النفسية الايجابية من حيث انها تتمثل باعتقاد داخل حدود العمل او ضمن سياق معين(norvapalo,2014:86) اضافة الى انها تمثل تصوراً ذاتياً عن عملية محددة ونتائج تطبيق القدرات الشخصية ضمنها (stoykova,2013:17).

ويقترح الباحثون خمسة مبادئ اساسية لفعالية الكفاءة الذاتية (owens,2017:36) تتمثل بالاتي :

- أ- ان مستوى الكفاءة الذاتية للموظف عندما يمارس عملا محددًا تكون مختلفة عما لو كان يعمل في مكان اخر، فالكفاءة الذاتية ليست ثابتة دائما وانما تتحدد بحسب الظروف ومجال العمل الذي يقوم به الموظف
- ب- تناسب الكفاء الذاتية طرديا مع الممارسة والاتقان فكلما زادت الخبرة لدى الموظف كلما شعر بالثقة بصورة اكبر .
- ت- يعتمد مستوى الكفاءة الذاتية على مدى الصلاحيات الممنوحة للموظف فتزداد الثقة كلما كان تأثير الموظف اكبر وتقل بعكسه .
- ث- يرتفع مستوى الكفاءة الذاتية عند الموظفين اصحاب الصحة العالية والرفاه البدني اكثر من غيرهم الذين يعانون من الاعياء او قلة النوم.
- ج- تُعزز الكفاءة الذاتية بدعم من الاخرين وتشجيعهم .

2- الامل (Hope) : يشير (Luthans) للامل بأنه حالة تحفيزية ايجابية تعتمد على شعور تفاعلي مشتق من النجاح (Amunkete,2015:91)، تعد الظروف القاهرة وغير الملائمة عاملاً أساسيا في وجود الامل كون الموظف سيهتم بالتغييرات في حياته ويأمل بتغييرها نحو الاحسن وبغياب الامل لن يشعر الموظف بالحيوية والتحفيز النفسي والرضا للتغيرات الحاصلة (الشماع ، 2016: 50)، ويعرّف الامل بأنه عبارة عن توقعات ايجابية ترتبط بتحقيق الاهداف وأنه حالة ادراكية متكونة من (القابلية المدركة لوضع وايجاد الاستراتيجيات من اجل تحقيق الاهداف) والمقدرة (الادراكات التي تحتوي قابلية الموظف لبدأ وادامة الحركة على امتداد المسارات المختارة) (جلاب وطعين،2015: 14) كما و يتضمن الامل ثلاث عناصر اساسية هي (Harvey et al,2007:181) :

- أ- القوة (التفكير والشعور بالقوة) : وهي المكون التحفيزي الذي من خلاله تظهر الافكار الذاتية حول الشروع بالحرك على طول المسار والاستمرار بالتقدم ، اذ تتمثل القوة بارادة الموظفين للقيام بالتأثيرات المطلوبة وتصميمهم على تحقيق الاهداف من خلال التفكير على تكوين مسارات بديلة وخطط طوارئ .
- ب- الاهداف : تمثل الاساس للامل فهي تستلهم اهميتها في انها توفر للموظفين ما يحتاجونه من عمل وطاقة لانجازها اذ تمثل قوة دافعة للموظفين من اجل بلوغ هذه الاهداف.

ت- التفكير بالمسارات : العملية التي من خلالها ينظر الموظفون الى انفسهم على انهم قادرين على انشاء مسارات بديلة وعملية للاهداف المحددة ، فبعد تحديد الهدف المهم الممكن البلوغ يبدأ الموظف بانشاء عدة طرق تمكنه من تحقيق ذلك الهدف مع اعطاء اهمية معينة لكل طريق من تلك الطرق استنادا الى فكرته عن مدى اسهام كل مسار في انجاز الهدف بنجاح .
و على صعيد تميز الامل فهو يختلف عن الكفاءة الذاتية في انه يركز على الاعتقاد الذاتي للموظف و ارادته في انه سيبدأ ويستمر في اتخاذ اجراءات موجهة نحو الاهداف ولعل الفرق يتضح بين عبارة (الامكانية) و(الارادة) مع الاشارة الى قدرة التصرف مع الارادة (Herbert,2011:73).

3- التفاؤل (Optimism) : التفاؤل يقود الى الاعتقاد بالامل من خلال الامتلاك والاستعمال المسؤول للمعرفة وهو ما يمكّن الموظف من تحسين الظروف القائمة بدلا من القول ان الوضع الراهن افضل الحلول (Herbert,2011:78) ، ويصنف التفاؤل الى شكلين الاول هو التفاؤل المكتسب (بالتعلم) والثاني التفاؤل (التصرفي)، فالتفاؤل المكتسب اعتمده كلا من (Luthans) و (Seligman) كمكون من مكونات رأس المال النفسي والذي يعرف بالمسافة ما بين النتائج السلبية (الماضي) والنتائج الإيجابية (في المستقبل) مما يعني ان الموظف يسعى دوما للحفاظ على مسافة من الماضي ويربط نفسه بشكل ايجابي بالمستقبل (Sahoo et al.,2015:13) فاذا ما ادرك الموظف انه غير مسيطر باي شكل على النتائج المستقبلية سيقبل مستوى التحفيز عنده ويقوده ذلك الى الشعور بالعجز في حين ان الموظفين المتفائلين يشعرون بإمكانيتهم على التحكم بالنتائج المستقبلية مما يؤدي الى تحفيزهم وارتفاع العزم عندهم لمواجهة التحديات (dossa,2016:48)، وقد يكون للتفاؤل بعض الاختلالات في مكان العمل اذ من الممكن ان يقوم الموظفون المتفائلون بمهاراتهم وامكانياتهم في المستقبل ياهمال تطوير هذه المهارات والقدرات لتواكب التطور الذي قد يحصل ولتلافي مثل هكذا خلل ينبغي للموظف ان يتحلى بالتفاؤل الواقعي القائم على التقييم الموضوعي لما يمكن له تحقيقه ضمن سياق معين مع الاخذ بالحسبان الوقت والموارد المتاحة ، مع ضرورة ان يكون هذا التفاؤل مرنا مع التغيرات الممكنة الحدوث (Ferreira,2015:26-27) .

وهناك جدل واسع يدور حول الفرق بين الامل والتفاؤل، اذ يرى (Herbert,2011:73) ان التفاؤل يشير الى توقع عام ايجابي بالنسبة للنتائج المقبلة بغض النظر عن التأثيرات الشخصية و لا يعتمد على المسارات المؤدية لتحقيق الاهداف في حين يرى (stoykova,2013:14-15) ان الامل يعتمد على المسارات و ارادة الموظف في تحقيق الهدف.

4- المرونة (Resilience) :

تنتعش المرونة في سياق المخاطر الكبيرة او التحديات، كونها عملية تكيفية ايجابية ونظام يمكّن الموظفين من الارتداد بسرعة من المشاكل والنكسات ، والمواقف السلبية في كل محاولة ينهضون منها بشكل فعال (Amunkete,2015:91)، و توصف المرونة قدرة الموظف على الارتداد الى الوراء عندما تواجهه المشاكل لتحقيق النجاح ، اذ تعد المرونة قدرة نفسية قابلة للتعلم و التطوير كونها شبيهة بالحالة (nolzen,2018:9) وفي نفس السياق تعرف المرونة بانها قدرة الموظف في الحفاظ على الاجراءات الإيجابية و التكيف مع التغيرات البيئية عندما يواجه التحديات (stoykova,2013:17)(العابدي والعابدي ،2013: 153) ، وعلى الرغم من ان القدرة على التكيف غالبا ما توصف بانها عملية تفاعلية الا انه من الممكن عددا عملية استباقية اذ يقوم الموظفون بتقييم التهديدات التي من الممكن ان تؤثر على نتائجهم ومن الممكن ان تكون هذه المخاطر عبارة عن تهديدات خارجية كعدم الاستقرار الاقتصادي او تهديدات داخلية كالتصرفات السلبية للموظفين (Mcgee,2011:12-13)

كما توجد عوامل تعزز المرونة عند الموظفين كالقدرات المعرفية المشتملة على مزاج الموظف والنظرة الإيجابية للحياة والاستقرار العاطفي والتنظيم الذاتي، اذ يتسم الموظفون اصحاب المرونة بما يأتي (Ferreira,2015,28) :

- أ- القوة في قبول الواقع (الواقعية والموضوعية) .
- ب- الاعتقاد العميق من خلال القيم بمغزى الحياة .
- ت- امتلاك القدرة الكبيرة على التكيف والارتجال مع اي تغير كبير .

ثانياً : إدارة الأزمات التنظيمية

1. مفهوم ادارة الازمات: اوضح (Caywood & Stocker (1993) بأن ادارة الازمات تشير " ادارة العمليات اثناء الأزمة الفعلية " والى ادارة المنظمة قبل وبعد الأزمة . وقال (Fink (1986) ان ادارة الأزمات تتضمن ازالة المخاطر وعدم اليقين كلما كان ذلك ممكنا، وكذلك التخطيط المسبق للأزمات المحتملة . و اشار (Pearson & Clair (1998) ان هذه الممارسات تنطوي على بذل جهود منتظمة لتجنب الأزمات عندما يكون ذلك ممكنا وادارة الحالات التي لا تحدث على نحو فعال ، وابرار مدى اهمية الأستجابة



لمجموعة من اصحاب المصالح (Simola, 2005: 181)، وعرفت بأنها الجهود لتصميم وإعادة التصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف اشارات الانذار والاستعداد والوقاية و احتواء الاضرار و استعادة النشاط و التعلم في الأزمات (سعيد، 2012: 72) . ويضيف (العبيدي، 2002: 41) بأنها علم وفن يتعلق بكيفية اتخاذ قرار بشأن تناقض قائم. ويعرف (العزاوي ، الخطيب، 2014: 126) إدارة الأزمات بأنها : عملية ادارية مستمرة تهتم بالأزمات المحتملة واعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية ودراسة اسباب الأزمة لأستخلاص النتائج لمنع حدوثها او تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. وعرفت كذلك بأنها (منهج منطقي في التعامل مع الأزمات بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منظم في كل الظروف غير الاعتيادية (جمال، 2010: 39).

ادارة الأزمة التنظيمية سلسلة من الإجراءات للحفاظ على استمرار الأنشطة الاعتيادية ، وتقليل خسائر اصحاب المصالح ، واستخدام التعليم لتحسين الممارسات الحالية، واسبابها غالباً ما تكون التكنولوجيا ، الأخطاء البشرية ، الهياكل التنظيمية ، عدم وعي الثقافة التنظيمية. وهناك من ينظر للأزمة التنظيمية بأنها خرقاً للقوانين الاجتماعية ، المعايير ، القيم والمعتقدات اذ تم تعريف الأزمة التنظيمية بأنها خسارة غير متوقعة من شرعية المنظمة ، وتعتبر المنظمة مشروعة اذا افعالها (مرغوبة ، تناسب نظاماً اجتماعياً من المعايير ، والقيم والمعتقدات) ، اذ تشمل فضائح الناجمة عن الأزمات التنظيمية مثل، الرشوة ، التجسس ، الأختلاس ، المتاجرة داخل المنظمة او التحرش الجنسي ، التي غالباً ما تكمن جذورها داخل المنظمة ، ومن بين اعضائها لذلك من الممكن تحديد مرتكبيها وربما حتى منع الأزمة (2 : Breitsohl, 2009). وعرفها (الحميدي ، 2010: 47): بأنها عملية ادارية من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الأداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم للتقليل من الخسائر الى الحد الأدنى ، وهناك من عرفها بأنها : التوقع المنظم والتهيؤ لمشكلات داخلية وخارجية وهذه المشكلات تهدد تهديداً لسمعة المنظمة او ربحيتها او وجودها (رحيمة، 2008: 49) . المتمثلة بقدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفعالية مع العمليات الموقفية والشرطية ، وان يكون الهدف العام من ذلك هو : تقليل المخاطر على صحة الانسان وسلامته وامنه ، او منعها من الاساس ، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة ، او منعها ، وتقليل الاثار السلبية على عمليات واعمال المنظمة (ابو فارة، 2009 : 59)

ادارة الازمات التنظيمية تشير الى كيفية التغلب على الأزمة او الكارثة بالاساليب العلمية والادارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فهي نوع خاص من وضع تعاوني تخضع فيه الجهات الفاعلة لضغوط دون انقطاع . للتعامل مع عواقب مهمة (الخسائر البشرية والاقتصادية) من هذه الحالات (sedir: p:1) وان الأزمات تحتاج إلى إدارة قادرة على : 1- منع حدوثها . 2- احتوائها بعد حدوثها . 3- تقليل تأثيراتها السلبية . 4- الاستفادة من تجاربها.

2. التخطيط لإدارة الأزمات : وتصف خطة إدارة الأزمات أليات ومسؤوليات وبروتوكولات ليتم تفعيلها من قبل المنظمة في حال حدوث الأزمة (Buth , 2010 : 4) . ان التخطيط لصنع القرارات في الأزمات يعد نوعاً من التخطيط العلمي للربط بين الاهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، كما يعد نوعاً من التنبؤ الواقعي بمشكلات المستقبل (عبد العزيز : 2014 : 150). حيث تعتبر خطة إدارة الأزمات اداة مرجعية ، توفر مفتاح لقوائم معلومات الاتصال ، والتذكير عادة ما ينبغي القيام به عند حدوث الأزمة توفر الوقت خلال الأزمة قبل اسناد بعض المهمات ، وقبل جمع بعض المعلومات بمثابة مصدر مرجعي تفترض تكليف مهمات ما قبل وجود فريق إدارة الأزمات وينبغي لأعضاء الفريق معرفة مهامهم و مسؤولياتهم خلال الأزمة (2 : Coombs, 2007) إدارة الأزمات هي المفتاح لبقاء المنظمات وفضل الممارسات اللازمة لاستباق الأزمة هي التخطيط وانشاء فريق لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة ، لان خطط إدارة الأزمات ستساعدهم على خفض الفوضى المحيطة بالأزمة وستجعل الحدث العام اقل ارهاقاً وتتضمن خطة إدارة الأزمات المعلومات المتعلقة التالية :- الحالات المحتملة للأزمات ، السياسات المحتملة لمنع الأزمات ، استراتيجيات وتكتيكات المحتملة للتعامل مع كل الأزمات ، وتحديد من سيكون متضرر من الأزمات المحتملة ، انشاء خطة للتواصل الفعال بخصوص الأزمة ، كيفية التواصل بشكل صحيح مع الجماهير التي يحتمل ان تتأثر بالأزمة (Smith, 2012 : 16) . وللتخطيط اهداف يسعى لتحقيقها وهي الوصول لأفضل النتائج بأقل تكلفة وفي اقل وقت وفقاً للامكانات المتاحة (جاد الله : 2015 : 47) ويتكون التخطيط لإدارة الأزمات من التخطيط الاستباقي (الوقائي) والتخطيط الاستجابي (العلاجي).

أ . التخطيط الاستباقي : يجب ان يبني التنبؤ الوقائي كمتطلب اساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقه وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها ، و اثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة



أزاء الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية او العلاجية لدى العاملين في تلك المؤسسة (جاد الله ، 2015 : 38).

ويجب ان يتضمن التخطيط الاستباقي للأزمة الاتي (انشاء وتنظيم مراكز إدارة الأزمات ، السيناريوهات ، المحاكاة)

ب. التخطيط الاستجابي للحدث :- هو التخطيط الاولي صمم لإدارة الحوادث الحرجة . من اجل تجنب الأزمة ، او في حال وقوع الأزمة - الرد بشكل فعال وان استجابة المنظمة بمهارة وعلى نحو فعال يتمكن من الحوادث الخطيرة من ان تفجر الأزمة بالكامل (1 : 2007, DODEA). وافضل نوع حماية من الأزمة في مكان العمل هو ان يكون لدى الموظفين اعتبار عالي لقيم إدارة الأزمة والذين يتعاونون وليس الخائفين من مناقشة المشاكل التنظيمية بصراحة مع رؤسائهم بدلاً من غض النظر عن المشاكل كما وانها قد تتخذ اجراءات اصلاحية في بعض الحالات لتجنب وقوع الأزمة (Fildes, Rose , 2004 116).

3. ابعاد ادارة الازمات التنظيمية

تمثل الأبعاد الاربعة في ادناه من المراحل الرئيسة لإدارة الأزمة بالاعتماد على دراسة (سعيد، 2012) و (الخفاجي ، 2010) و (المعموري ، 2014)

أ. سرعة قرار الاستجابة : في معظم قراراتنا ، لا يكون لدينا الوقت الكافي لادراك الامور والتصرف ولكن قد يسمح لنا الحدس بالوصول إلى نماذجنا الفكرية وبالتصرف على اساسها بسرعة فالحمدس يرتكز بشكل عام على خبرة عميقة في مجال محدد (ويند ، كروك ، 2005 : 257)، وقرارات إدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من القرارات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها ، ومتابعة تطوراتها وإيجاد افضل الوسائل للتعامل معها ، ومواجهة اي ظروف استثنائية أو طارئة (جلدة ، 2011 : 101) وتعني كلمة قرار ، البت النهائي والارادة المحددة لمتخذ القرار بشأن ما يجب ، وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية (عبوي، 2012 : 137) . وعرف (yong) القرار بأنه الأستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة او حالات حاله أو محتمله في المنظمة . (الفضل ، شعبان ، 2012 : 22)، ولغرض تسريع عملية اتخاذ القرار خلال فترة الأزمات ينقسم فريق إدارة الأزمات، حسبما ذكر(العلاق ، 2009: 99 ، 100) إلى ما يأتي :-

1 - فريق اتخاذ القرار :- هم السلطة التي تمتلك بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار .

2 - فريق دعم القرار :- وينقسم فريق دعم القرار إلى عدة مجموعات هي :-

أ- مجموعة المعلومات : وهي المسؤولة عن توافر المعلومات كافة عن الأزمة وطريقة حدوثها

ب-مجموعة التحليل والتقييم : تقوم بتحليل المعلومات الواردة عن الأزمة وتأثير الأزمة في الاصعدة كافة بالنسبة إلى المؤسسة .

ب- مجموعة التنسيق: مهمتها عرض البيانات ، وتكلف بإدارة مراكز إدارة الأزمة وقت الأزمة وفي الاوقات العادية .

ت- جماعات مساعدة :وتقوم بتقديم التدريب والتأهيل للفريق ، وتشمل الخطط المالية والعلاقات العامة .

ث- مجموعة الاتصال: وهي المسؤولة عن قنوات الاتصال المتاحة للفريق .

ج- مجموعة الاتصال والجمهور : ولمجموعة الاتصال دور مهم في الاتصال بين الفريق وبين الخارج . فعلى مجموعة الاتصال ان تشرح ما يجري للجمهور ، لاسيما اذا كانت الأزمة ستؤثر فيهم.

ان الدور الفاعل في النجاح بالإدارة الفاعلة للأزمة يكمن في تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل ، كما ان تفويض السلطة يوفر للمنظمة الدقة في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة ، اذ ان هذه القرارات سوف يجري اتخاذها في ضوء المعطيات التي توفر للقادة الميدانيين الذين يلامسون الأزمة ويشعرون بها عن كثب إذ يؤدي التفويض إلى تحسين جودة القرارات الادارية الموجهة لمعالجة الأزمة (ابو فارة، 2009 : 161) ومع ضرورة إدارة الأزمة من خلال فريق متكامل ، الا ان مدير الأزمة (متخذ القرار) بذاته يكتسب اهمية خاصة ، ويلزم اتصافه يكون قوي الايمان بقضية الأزمة وشديد التحمل و ماضي الارادة ويمتلك القدرة على التفكير الابداعي ويتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة ، وفي الاتصال مع كافة الاطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الاخر او الخصم (الظاهر ، 2009 : 241).

ب. الاتصالات وتدفق المعلومات: يخلط الكثير من الباحثين بين اتصالات الازمه والاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة عادة في المؤسسة والسبب في ذلك هو ان اتصالات الازمه جزء مهم من الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة ، إلا ان لها خصائص معينة تميزها و هذه الخصائص تتأتى من طبيعة الظروف الناتجة عن الازمه ، ولذلك فأن الخلط بين اتصالات الأزمة واتصالات العلاقات العامة الاستراتيجيه عموما يؤدي إلى اخطاء نظرية وعملية (عبد المجيد ، 2008 : 174) حيث عرف (عودة ، 2008 : 42) اتصالات الأزمة : هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والافكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق بأستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من اجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت

المناسب لمتخذ القرار ليتمكن من التغلب على الأزمة وتتوقف عملية الاتصال على البيانات والمعلومات وبدونها لا يكون هناك اتصال إذ تعرف البيانات : هي مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات , إذ تكون في صورة اعداد أو كلمات أو رموز كي تصف فكرة أو موضوعاً أو حدثاً أو هدفاً أو حقيقة ما, وتكون البيانات أما في صورة عددية أو احصائية أو وصفية (عبوي , 2012 : 102). ومفهوم المعلومات : هو البيانات التي تم اعدادها لتصبح على شكل اكثر نفعاً للفرد مستقبلاً , وتقدم المعلومة , اما في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع اكثر من بيان وتكون ناتجة عن عمليات حسابية على البيان الخام , إذ تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً (شيرمهورن , 2011 : 118). والمعلومات وهي مورد المؤسسة واساسي في إدارة الأزمات : مدخلاً في عملية صنع القرار (شيرمهورن , 2011 : 9), فقد عرف Louis E Boone الاتصال بأنه تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومه من المرسل إلى اخرين من خلال قناة معينة(جوده , 2013 : 142) المبدأ الرئيس للاتصال في الأزمات هو عدم الانعزال في حال حدثت أزمة او مشكلة ما والاتصال هو الامر الاكثر فاعلية في ظروف الأزمة (شيرمهورن , 2011 : 57) اذا كان الاتصال يمثل المكون حيوي في حياة اي منظمة في ظروف العمل العادية , فانه يصبح اكثر اهمية في الأزمات إذ يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للازمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الازمه إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما ابرز الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة (عجوة ,فريد , 2008 : 281)

ج. حشد وتعبئة الموارد: إدارة الأزمات هي الاستخدام الامثل للوقت والموارد (170 : 2014 , Ezzeldin) ووجود قاعدة موارد متنوعة تساعد على منع المشاكل الناجمة عن فقدان أحد المصادر, وهناك مثل يحذر عدم وضع البيض في سلة واحدة وبالمثل مصدر واحد للتمويل قد ينتج دخل كبير لفترة ولكن خسارته قد تشمل المؤسسة وان وفرة الموارد يؤدي إلى تكيف المنظمة السريع للأحداث المتغيرة التي تواجهها حيث اشار Charles Darwin انه ليس الاقوى او الأكبر الذي يبقى على قيد الحياة , وانما أولئك الاكثر قدرة على التكيف (16 : Drucker's). لذلك فأن حشد وتعبئة الموارد هي المفتاح الخاص بالأزمة حيث ان كل فرد هو (خبير) في عملية الانعاش الخاصة به , وان الافراد قد يختارون الادوات والتقنيات لأستخدامها لإدارة ردود افعالهم او التي من شأنها ان تعزز نقاط القوة على مدى العمر وعلى الإدارة ان تسهل ربط ما موجود بالفعل من نقاط القوة ومهارات التكيف مع الدعم والموارد (82 : 2005 , Salwinski). ومن هنا القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة , وبين ما يمكن ايجاده وحشده من الموارد والامكانيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة اخرى (الهدي , محمد , 2013 : 121) اي حشد جميع الموارد اللازمة , سواء كانت بشريه , مواد , أو خدمات , مهياً للعمل لتحقيق اهداف معينة (4 : Molefe).

ينبغي ان تركز إدارة المنظمة على توفير وحشد القوة بجانبها المادي والمعنوي وحشد القوة في مواجهة الأزمة قد يكون الحشد حقيقياً وقد يكون حشداً وهمياً , فهو يكون حشداً حقيقياً اذا تضمن حشد قوى حقيقية وفعلية في مواجهة الأزمة للتغلب عليها وعلى تأثيراتها السلبية, وقد يكون حشداً وهمياً في بعض الحالات وذلك عندما تعجز إدارة المنظمة عن حشد القوة الكافية لمواجهة الأزمة, فتقوم هنا باللجوء إلى بعض التكتيكات والحيل التي توهم الاطراف الاخرى بان المنظمة تمتلك القوة للأزمة والمناسبة , ويكون ذلك مجرد خدعة ذكية تساعد إدارة المؤسسة وتمكنها من إدارة الأزمة بنجاح(ابو فارة , 2009 : 169).

المحور الثالث / الجانب العملي

اولاً: تحليل مستوى متغيرات البحث : لقد اوضح المسح الميداني, وباستخدام اداة البحث مجموعة من الاجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:

1. **تشخيص رأس المال النفسي(X):** يضم هذا المتغير اربعة ابعاد هي (الكفاءة الذاتية، الامل، المرونة، التفاؤل)، إذ يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة , إذ يعكس الجدول المذكور وسط حسابي عام بلغ (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3), والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (1.16) (4.48) , وفي ادناه تشخيص لأبعاد هذا المتغير.

1. الكفاءة الذاتية(X1): بلغ لهذا البعد (3.66) الوسط الحسابي العام وهو اعلى من الفرضي كما في الجدول (1) ويؤكد الانحراف المعياري مع معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي و بانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة (0.17), (4.7) , وقد قيس



البعد من خلال خمس فقرات وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلی قيمة حققتها الفقرة (3) بلغت (3.88) وهي اعلی من قيمة الوسط الفرضي وبشئت متوسط نسبياً في الاجابات على التوالي (0.11)، (2.83) يؤكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف **2. الامل (X2):** في الجدول ادناه اتضح الوسط الحسابي العام لهذا البعد ، إذ بلغ (3.56) وهي اعلی من الوسط الفرضي ، اذا كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامین (0.30)، (8.42) ، أما على صعيد الفقرات تضمن (4) فقرات وكانت أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الرابعة بلغت قيمة الوسط له (3.81) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.21) والاختلاف (5.51) و بانسجام مقبول في الاجابات .

3. المرونة (X3): تبين في الجدول (1) الوسط الحسابي العام بلغ (3.67) وهو اعلی من الوسط الفرضي لهذا البعد هذا ما اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامین (0.26)، (7.08%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس من خلال (4) فقرات و تراوحت بين أعلى إجابة في الفقرة (1) كانت الوسط الحسابي لها (3.84) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.17) ، (4.42).

4. التفاؤل (X4): الجدول في ادناه يوضح وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اعلی من الوسط الفرضي بلغ (3.57)، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامین (0.16)، (4.48) ، أما على صعيد الفقرات قيس من خلال (4) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى إجابة كانت الفقرة (2) (3.82) قيمة الوسط الحسابي له وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، و بانسجام مقبول في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.1) ، ومعامل الاختلاف (2.61).

جدول (1) تشخيص المتغير المستقل x (ن = 203).

المتغير ت الفرعية	رأس المال النفسي		المتغير
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الكفاءة الذاتية X1	1	اثق بقدرتي على تحليل المشاكل بعيدة الامل لإيجاد الحلول لها	4.65
	2	تعزز ثقتي بنفسي عند عرض اعمالي في الاجتماعات مع الادارة	5.02
	3	اثق بقدراتي على انجاز الاعمال الاضافية المكلف بها والتي لم يسبق لي القيام بها	2.83
	4	أؤمن بقدراتي على العمل تحت الظروف المتسمة بالصعوبة والتحدي	4.79
	5	اثق بإمكانية تحقيق اهداف عملي	6.37
الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام			4.7
الامل X2	6	اسعى في الوقت الحالي بحماس لتحقيق اهداف العمل .	7.3
	7	أفكر بطرائق متعددة لتحقيق اهداف العمل الحالية .	14.02
	8	أحاول إيجاد أساليب لتحسين ادائي والبدء للقيام بعمل افضل عندما اجد ان تقييم ادائي كان اقل من الهدف المتوقع	7.66
	9	اركز على تحقيق الاهداف التي تضعها الادارة في تخطيطها .	5.51
الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام			8.42
المرونة X3	10	اتعامل مع صعوبات العمل التي تواجهني بطرائق مختلفة	4.42
	11	امتلك القدرة على تجاوز الاوقات الصعبة في العمل استناداً لخبرتي السابقة في التعامل مع الصعوبات.	5.34
	12	عندما افشل في عمل ما ، احاول مجدداً لتحقيق النجاح.	6.34
	13	انجز اعمالي بنجاح وان زادت مسؤولياتي والتزاماتي	12.9



7.08	0.26	3.67	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
9.53	0.35	3.67	14	انتوقع الافضل عندما تكون بيئة العمل معقدة ومتغيرة.
2.61	0.10	3.82	15	أنفءال بشأن الاحداث المستقبلية في العمل
4.98	0.16	3.21	16	لن تمنعني اي مشكلة قد تواجهني من انجاز اعمالي
1.67	0.06	3.58	17	اعتقد ان كل مشكلة في العمل ولها حل .
4.48	0.16	3.57	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
4.41	0.16	3.62	اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير رأس المال النفسي	

2.تشخيص المتغير المعتمد ادارة الازمات التنظيمية (Y): قيس هذا المتغير من خلال اربعة ثلاث فرعية هي (سرعة قرار الاستجابة الاتصالات وتدقق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، من خلال الجدول (2) الموضح ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، وبلغ (3.45) الوسط الحسابي العام وهو اعلى من الفرضي البالغ (3) ، اما الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.53) (15.36) ، وفي ادناه تفسير فيما يخص الابعاد الفرعية للمتغير .

جدول (2) تشخيص المتغير المعتمد y (ن = 203)

المتغير الفرعية	ت	الفرقات	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (0%)
سرعة قرار الاستجابة y1	1	تسعى المنظمة لربط تقييم موقف الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار	3.4	0.28	8.18
	2	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.6	0.35	9.69
	3	تتوافر برامج وخطط كافية وجاهزه لأدارة الازمات في الوزارة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار	3.2	0.44	13.41
	4	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعدده لحل العديد من الازمات	3.5	0.31	8.7
	5	تتوافر البرامج الكافية في مجال ادارة الازمات	3.8	0.15	3.9
		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	3.5	0.24	1.64
الاتصالات وتدقق المعلومات y2	6	تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات	3.4	0.30	8.59
	7	تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار	3.3	0.33	9.79



9.34	0.34	3.6 4	يجري توثيق و خزن المعرفة المستحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للأستفاده منها مستقبلاً	8	
16.67	0.48	2.8 8	تركز الوزارة على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها	9	
9.24	0.32	3.4 6	توجد مراكز اتصالات ازموية متخصصه ومجهزه بكافة الأجهزة والامكانيات لضمان تدفق المعلومات عن الازمات	10	
9.19	0.31	3.3 7	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
10.5	0.36	3.4 1	تمتلك الوزارة معلومات وافرة عن حجم الموارد في دوائرها	11	
4	0.15	3.7 5	تمتلك الوزارة قدرات لتجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة	12	
8.99	0.33	3.6 7	يوجد سعي دائم لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الأزمة	13	
11.2	0.35	3.1 1	يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند بروز الحاجة اليها	14	
7.59	0.25	3.2 9	غالباً ما يجري مناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الازمات	15	
10.43	0.36	3.4 5	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
15.36	0.53	3.4 5	اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير ادارة الازمات		

حشد وتعبئة الموارد y3

1- **سرعة قرار الاستجابة y1** : كما موضح في الجدول (2) حقق سرعة قرار الاستجابة وسطا حسابيا عاما بلغ (3.55) وهو اعلى من الفرضي البالغ (3) ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين اذ بلغا (0.24)،(1.64) على التوالي ، و على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات ، وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (5) ، كان الوسط الحسابي لها (3.87) وهو اعلى من الفرضي والانحراف (0.15)، و معامل الاختلاف مقداره (3.9) و باقل تشتت في الاجابات.

2- **الاتصالات وتدفق المعلومات y2** : في الجدول المذكور كان الوسط الحسابي العام (3.37) وهو اعلى من الفرضي و الانحراف المعياري العام (0.31)، ومعامل الاختلاف لهذا البعد (9.19) بتشتت عالي في الإجابة ، وتم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات، اذ حققت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي بلغ (3.64) وهي أعلى من الوسط الفرضي، يؤكد الانحراف المعياري (0.34) ومعامل الاختلاف (9.34) وبتشتت عالي بين الإجابات

3- **حشد وتعبئة الموارد y3**: إذ يعكس الجدول المذكور (3.45) الوسط الحسابي العام و بانحراف معياري ومعامل اختلاف عام (0.36)،(10.43)، و قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات ، تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الثانية وكانت (3.75) وهي أعلى من الفرضي البالغ (3) يؤكد الانحراف المعياري (0.15)، و معامل الاختلاف (4%).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

توضح هذه الفقرة علاقة التأثير رأس المال النفسي في إدارة الازمات التنظيمية وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط حيث جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (3)



جدول (3) تحليل تأثير ابعاد راس المال النفسي في اجمالي ادارة الازمات						
المتغير وابعاده	الثوابت	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع (الازمة (Y)	
راس المال النفسي (X)	1.07	0.988	16.291	0	معنوي	
الكفاءة الذاتية (x1)	1.09	0.958	45.82	0	معنوي	
الامل (x2)	0.966	0.986	14.624	0	معنوي	
المرونة (x3)	1.024	0.976	81.31	0	معنوي	
التفاؤل (x4)	1.14	0.978	88.38	0	معنوي	

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول اعلاه تبين ما يلي:

1. حقق (الكفاءة الذاتية) تأثير معنوي في (ادارة الازمات التنظيمية)، إذ كانت قيمة F المحسوبة (45.82) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.95) مما يشير الى ان ما نسبته (0.95) استطاع ان يفسرها (الكفاءة الالية) من (ادارة الازمات التنظيمية) وان المتبقي من الاختلافات الكلية تشير الى الخطأ العشوائي، وقد بلغت قيمة (B) (1.09) والتي توضح الى ان تغير وحدة واحدة في الكفاءة الذاتية يؤدي الى تغيير في قيمة (ادارة الازمات التنظيمية) بمقدار (1.09) هذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى.
2. حقق (الامل) تأثير معنوي في (ادارة الازمات التنظيمية)، كانت قيمة F المحسوبة (14.62) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.98) مما يشير الى ان ما نسبته (0.98) استطاع ان يفسرها (الامل) من (ادارة الازمات التنظيمية) وان المتبقي من الاختلافات الكلية تشير الى الخطأ العشوائي، و بلغت قيمة (B) (0.96) والتي توضح الى ان تغير وحدة واحدة في الامل يؤدي الى تغيير في قيمة (ادارة الازمات التنظيمية) بمقدار (0.96) هذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.
3. حقق (المرونة) تأثير معنوي في (ادارة الازمات التنظيمية)، كانت قيمة F المحسوبة (81.31) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.97) مما يشير الى ان ما نسبته (0.97) استطاع ان يفسرها (المرونة) من (ادارة الازمات التنظيمية) وان المتبقي من الاختلافات الكلية تشير الى الخطأ العشوائي، و بلغت قيمة (B) (1.02) والتي توضح الى ان تغير وحدة واحدة في المرونة يؤدي الى تغيير في قيمة (ادارة الازمات التنظيمية) بمقدار (1.02) هذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.
4. حقق (التفاؤل) تأثير معنوي في (ادارة الازمات التنظيمية)، كانت قيمة F المحسوبة (88.38) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.97) مما يشير الى ان ما نسبته (0.97) استطاع ان يفسرها (التفاؤل) من (ادارة الازمات التنظيمية) وان المتبقي من الاختلافات الكلية تشير الى الخطأ العشوائي، و بلغت قيمة (B) (1.14) والتي توضح الى ان تغير وحدة واحدة في التفاؤل يؤدي الى تغيير في قيمة (ادارة الازمات التنظيمية) بمقدار (1.14) هذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.
5. حقق رأس المال النفسي بشكل عام تأثير معنوي في (ادارة الازمات التنظيمية)، كانت قيمة F المحسوبة (16.29) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.98) مما يشير الى ان ما نسبته (0.98) استطاع ان يفسرها رأس المال النفسي من (ادارة الازمات التنظيمية) وان المتبقي من الاختلافات الكلية تشير الى الخطأ العشوائي، وقد بلغت قيمة (B) (1.07) والتي توضح الى ان تغير وحدة واحدة في رأس المال النفسي يؤدي الى تغيير في قيمة (ادارة الازمات التنظيمية) بمقدار (1.07) هذا يشير الى تحقق الفرضية الرئيسية .



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

1. يتبنى مجتمع الوزارة المبحوثة رأس المال النفسي بصورة جيدة بفعل ممارسته لأبعاده بصورة جيدة، اذ يتضح تركيزهم على الإيمان والثقة بالنفس في الحالات الحرجة لتجاوز الازمات والاختفات وتحقيق الاهداف المخططة في ظل الميل للمستقبل.
2. يسهم رأس المال النفسي بشكل كبير التوصل الى احداث المزيد من التطورات والدعم لتنمية القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفادي الازمات وادارتها بالشكل الصحيح ، وتعزيز الاتصالات وروح المجازفة، والقدرة على التغيير فضلاً عن تشجيع الابداع.
3. بهدف تحقيق مستويات اعلى من رأس المال النفسي لأفراد عينة البحث ينبغي الاهتمام بحجم الجهد المبذول لأفراد عينة البحث والرغبة المستمرة في مواصلة العمل الذي يعزز على كيفية ادارة الازمات التنظيمية والحد منها بالشكل الذي يسهم في السعي لتحقيق التميز في انجاز المهام والإصرار على تحقيق الاهداف المرجوة.

التوصيات

1. تدريب المرؤوسين على كيفية التعامل مع الازمات وادارتها من خلال الاهتمام بالمنظورات الشخصية والقدرات النفسية الخاصة والتي تُعزز ثقة الافراد بأنفسهم فضلاً عن تدعيم ارادتهم وقدراتهم وخبراتهم في سبيل تحقيق الأهداف للتكيف مع التغيرات المستقبلية كمنهج استباقي.
2. استثمار تأثير رأس المال النفسي في ادارة الازمات وبما يعزز من تبني الوزارة للقيم والأفكار والاهداف في سبيل ترسيخ السلوكيات الطوعية والمتمثلة بالعلاقات الشخصية والتفاني في العمل
3. ان المحافظة توظف القرارات وفق الازمات التي تواجهها اذ تم وضع العديد من القرارات التي تساعد على ادارة الازمات وهذا ايضا مالمسناه من الجانب الاخر من العملي حيث وجدنا الكثير من القرارات الخاصة بالتوقفات للمشاريع للظروف الاستثنائية.
4. على الوزارة تعزيز دور الموارد البشرية في إدارتها للأزمات عبر توفير ملاكات مؤهلة من الناحية ذات خبرة للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، والاعتماد على المهارات والخبرات التي تم اكتسابها بالتعرف اكثر على رأس المال النفسي للإدارات وأقامة ورش عمل لإدارة الازمة بشكلها الصحيح عبر الدورات التدريبية واستعمال الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات عبر التخطيط المسبق.

References:

- 1- الهدي، ماجد سلام، محمد، جاسم محمد (2013)، مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول، عمان: دار زهران.
- 2- عجوة، علي عجوة، فريد، كريمان فريد (2008)، ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وادارة الأزمات، القاهرة: عالم الكتب، ط 2.
- 3- جودة، محفوظ احمد (2013)، العلاقات العامة مفاهيم معاصرة، عمان: دار زهران
- 4- صبر، رنا ناصر (2018) الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 3، 103-274.
- 5- احمد، جنان شهاب (2017) العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي في اطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية دراسة مسحية لاراء اعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت(ع) الاهلية. المجلد 7، العدد 3، 138-170.
- 6- البردان، محمد فوزي امين (2017) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصبلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة / جامعة مدينة السادات.
- 7- جلاب، احسان دهش، و طعين، يوسف موسى سبتي (2014) تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الابداعي دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 3، 6-29.
- 8- العابدي، علي رزاق جواد، و العبادي، هاشم فوزي دباس (2013) رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 1، 71-165.
- 9- جمال، دينا حامد (2010)، نوع الازمة والمعرفة واثروها في تحديد استراتيجيات ادارة الازمات المستقبلية، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية لنيل شهادة فلسفة دكتوراه في ادارة الاعمال.
- 10- سعيد، عباس محمد حسين (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال.
- 11- العبيدي، نماء جواد (2002)، الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل ادارة الازمة، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال.
- 12- الحميدي، سليمان حميدي (2010) فاعلية الاتصالات في ادارة الازمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية - كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية.



- 13- ابو فارة , يوسف احمد (2009) , ادارة الازمات مدخل متكامل , عمان : اثراء للنشر والتوزيع .
- 14- رحيمه , سلمى حنيتها (2008) , تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمات , رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة العامة .
- 15- عبد العزيز , حاتم عبد العزيز (2014) , التخطيط الامني لأدارة الازمات والكوارث , عمان, الاردن
- 16- جاد الله , محمود جاد الله (2015) , ادارة الازمات , عمان : دار اسامه للنشر .
- 17- الخفاجي , عثمان ابراهيم احمد (2010) , ثقافة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للآزمات التنظيمية , رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال .
- 18- المعموري , كواكب عزيز حمودي (2014) , اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح , رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال .
- 19- ويند , يورام ويند , كروك , وكولين كروك (2005) , اصول اتخاذ القرارات الحاسمة (قوة التفكير بالمستحيل) طور اعمال حياتك وحياة اعمال , ترجمة مركز التعريب والبرمجة , بيروت , الدار العربية للعلوم .
- 20- جلده , سليم بطرس (2011) , الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات , عمان : دار الراهية .
- 21- العلاق , بشير العلاق (2009) , العلاقات العامة في الأزمات , عمان : دار اليازوري , ط 1 .
- 22- الفضل , مؤيد عبد الحسين , شعبان, عبد الكريم هادي صالح (2012), الموسوعة الشاملة الى ترشيد القرارات الادارية بأسلوب التحليل الكمي , دار زهران للنشر والتوزيع , ط 1 .
- 23- عبوي , زيد منير (2012) , سيكلوجية التقنيات الحديثة في ادارة الأزمات , عمان : دار الشروق , ط 1 .
- 24- الظاهر , نعيم ابراهيم (2009) , ادارة الازمات , اربد : عالم الكتب الحديث .
- 25- أبو ليفة , سناء مصطفى محمد, 2016, دور رأس المال النفسي الايجابي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي , الطبعة الاولى, القاهرة
- 26- عبد المجيد , قدرى علي (2008), اتصالات الأزمة وادارة الأزمات , دار الجامعة الجديدة .
- 27- عودة , رهام راسم (2008), واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة , رسالة مقدمة الى كلية التجارة - الجامعة الاسلامية لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.
- 28- شيرمهون (2011) , ادارة الازمات , القاهرة : كنوز للنشر والتوزيع .
- 29- Ramphal, Ramona (2016) The Relationship Between Personality Traits, Psychological Capital And Job Performance Among Sales Employees Within An Information, Communication And Technology Sector. Thesis submitted to gain the degree of Master in Industrial And Organisational Psychology, University Of South Africa.**
- 30- Bissessar, Charmaine (2014) An Exploration of the Relationship between Teachers' Psychological Capital and their Collective Self-Esteem" Australian Journal of Teacher Education, 39, 9, PP 35-52.**
- 31- Luthans, Fred, & Youssef-Morgan (2017) Psychological Capital" An Evidence-Based Positive Approach The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, PP 17.1-17.28.
- 32- Rego, Armenio , Sousa, Filipa , Marques, Carla & Cunha, Miguel pina e (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity Journal of Business Research, 65 , PP. 429-437.
- 33- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a) Positivesychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, Personnel Psychology,60, PP.541-572.
- 34- Cetin, Fatih (2011) The Effects of the Organizational Psychological Capital on the attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey European Journal of Social Sciences, VOL 21, NO 3 ,PP 373-380.
- 35- Harris,Chantel(2012), Relationship Between Psychological Capital, Work Engagement And Organizational Citizenship Behaviour In South African Automotive Dealerships . Thesis submitted to gain the degree of Doctor In industrial psychology, Nelson Mandela Metropolitan University.
- 36- caza, A., Baggioz, R., Woolleg,, and Caza, B. B. (2010) Psychological capital and authentic leadership, Asia-Pacific journal of business administration, Vol.2, No.1, PP.53-70.
- 37- Li-feng, Z., &Hua-li, R., (2009) The relationship between academic stress & psychological distress: The moderating effects of psychological capital Management science & engineering, international conference,14-16, PP. 1087-1091.
- 38- Shirase, Lei J. (2017) Stereotype Threat In Higher Education: The Role Of Psychological Capital On Student Satisfaction And Commitment. Thesis submitted to gain the degree of Master in Sciences, Psychology, Missouri State University.
- 39- Baron, Robert A., Franklin, Rebecca J., Hmieleski, Keith M. (2013) Why Entrepreneurs Often Experience Lo, Not High, Levels Of Stress: The Joint Effects Of Selection And Psychological Capital Journal Of Management, Vol.42, No.3, PP. 742-768.



- 40- Chen, Qishan, Wen, Zhonglin, Kong Yurou, Niu, Jun, & Hau, Kit-Tai(2017) Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification *Frontiers In Psychology*, Vol 8, NO 1776,PP 1-12.
- 41- Burnside, Kendra,(2015) PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND MORAL POTENCY OF INTERDISCIPLINARY TEAM MEMBERS: DOES PROFIT STATUS MATTER IN HOSPICE CARE?. Thesis submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy, university of Oklahoma .
- 42- Jacobs,Marieke (2016) Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Work Stress Over Time. Thesis submitted to gain the degree of master in Psychology, specialization Social & Organizational Psychology. university of Leiden.
- 43- Wu, Chi-Min, & Chen, Tso-Jen (2018) Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity *International Journal Of Hospitality Management*, 74, PP. 75-84.
- 44- Nolzen, Niklas (2018) The Concept Of Psychological Capital: A Comprehensive Review, *Management Review Quarterly*, Vol. 68, NO. 3, PP. 237-277.
- 45- Page,L.F, & Donohue, R.(2004) Positive psychological capital: A preliminary exploration of theconstruct" Working Paper, Monash University Business and Economics, 1-10.
- 46- Luthans, Fred, & Youssef, Varolyn M. (2007) Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, Vol 33, NO.3, PP. 321-349.
- 47- Sahoo, Bharat Chandra,Sia, Surendra Kumar, Sahu, Niranjana, & Appu, Aneesh V. (2015) Psychological Capital And Work Attitudes: A Conceptual Analysis *Journal of Organisation & Human Behaviour*, VOL.a,2&3 april& July, PP. 12-21.
- 48- Amunkete, simeon lasarus nangolo, (2015) Psychological Capital in Namibian State-owned Enterprises : measurement,antecedents and Outcomes , Thesis submitted to gain the degree of Doctor In Psychology Industrial Psychology , the Vaal Triangle Campus of the North-West University.
- 49- Clapp-Smith, Rachel , Vogelgesang, Gretchen R., & Avey, James B. (2009) , Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis *Organizational Studies*, Vol. 15, NO.3 , PP. 227-240.
- 50- Norvapalo, Kare (2014) The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context. Dissertation submitted to gain the degree of Doctor in Management and Leadership, Jyväskylä University School of Business and Economics.
- 51- Owens, Arlene J. (2017) The Relationship Between Authentic Leadership & Positive Psychological Capital & The Moderating Affects Of Professional Development & Gender In A Public Organization. Dissertation submitted to gain the degree of ,Doctor In Education Organizational Leadership , Pepperdine University.
- 52- Stoykova, Petya Stancheva (2013) Developing Psychological Capital: Test Of A Training Intervention With Bulgarian Students And Professionals.
- 53- Harvey, M. , Novicevic, M. and Breland, J.W. (2007) Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process, *Journal of managerial psychology*, Vol.42, No.2, PP.178-197.
- 54- Herbert, Mathine (2011) An Exploration Of The Relationships Between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience), Occupational Strees, Burnout And Employee Engagement. Thesis submitted to gain the degree of "master In industrial psychology, university of Stellenbosch.
- 55- Dossa, Michelle L.(2016) TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN RADIOLOGY LEADERSHIP . Dissertation submitted to gain the degree of , Doctor In Philosophy Organizational Leadership. Indiana Wesleyan university.
- 56- Ferreira,Tarryn(2015) The Relationship Between Psychological Capital And Work Engagement Amongst Correctional Officers At A Correctional Facility in The Western Cape. Thesis submitted to gain the degree of master In industrial psychology, university of Western Cape.
- 57- Mcgee, Elizabeth Anne (2011) An Examination Of The Stability Of Positive Psychological Capital Using Frequency-Based Measurement. Dissertation submitted to gain the degree of Doctor in Philosophy. University Of Tennessee .
- 58- Simola , Sheldene k. (2005) Organizational Crisis Management Over View And Opportunities, *Consulting Psychology Journal : Practice And Research* , vol .57, No.3, pp 180-192.
- 59- Breitsohl, Heiko (2009) Linking Organizational Crisis University Of Wuppertal , Schumpeter School of Business and Economics m Germany.
- 60- SEDIRI, Mohamed & MATTA, Nada & LORLETTE, Sophie & HUGEROT , Alain , Handling experience
- 61- feedback on crisis management for decision support , Université de Troyes 12 rue Marie Curie, BP. 2060, 10010 Troyes Cedex, France . www.agence-nationale-recherche.fr/.../Article_Matta .



- 62- Fildes ,S. Elsubbaugh & Rose, Mary B.(2004) , Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence , JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT , vol 12(3) pp.112 – 126 .
- 63- Smith, Katelyn (2012), Best Practices for Effective Corporate Crisis Management:A Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies , presented to The Faculty of the Journalism Department California Polytechnic State University, San Luis Obispo/ In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Bachelor of Science in Journalism.
- 64- Coombs ,W. Timothy(2007), Crisis Management and Communications www.facoltaspes.unimi.it/.../Crisis_Management.pdf
- 65- Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit , International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 4, No. 8(1) .
- 66- 64-Drucker's recommendations : Decision making in a time of crisis [www // druckersociety.at/repository/scientific/SaOla](http://www.druckersociety.at/repository/scientific/SaOla)
- 67- 65-Slawinski , Tonya (2005), A Strengths-Based Approach to Crisis Response , Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 21(2)).
- 68- 66-Molefe , Chedza , Resource Mobilization A Prerequisite for Project Implementation, Success and Sustainability , African Union Commission . molefec@africa-union.org. African Union Commission.pdf.
- 69- 67 -DODEA , Department Of Defense Education Activity (2007), DoDEA Crisis Management Guide . www.dodea.edu/crisis/..../dodea_crisis_manag_guide.pdf

The Effect of Psychological Capital on Organizational Crisis Management: A survey study of the views of a sample of the Administrative leadership of the Ministry of Sports and Youth

Warda Abdul Khaleq Abdul Rahman Al-Hamawadi

Mustansiriya University

Maysoon Abdullah Ahmed

University of Al Mosul
College of Administration and Economics -
Department of Business Administration

Abstract

The research aims to identify the impact of psychological capital and its reflection in the management of organizational crises in the Office of the Ministry of Youth and Sports. Psychological capital as an independent variable with four important dimensions (self-efficacy, hope, flexibility, optimism) in addition to three dimensions representing the adopted variable organizational crisis management (speed of response decision, communication and information flow, mobilization and resource mobilization) and formed a sample To search (203) Director (Section, Division, Unit) and distributed them included a questionnaire (32), paragraph, In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using SPSS using a number of statistical methods including arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, coefficient of determination and variance test.

The research concluded that psychological capital contributes significantly to the development of further developments and support for the development of creative capabilities of the ability to make decisions and solve problems and avoid crises and properly manage them, and enhance communication and risk-taking, and the ability to change as well as encourage creativity.

The research recommends investing the impact of psychological capital in crisis management and in order to enhance the ministry's adoption of values, ideas and goals in order to consolidate the voluntary behaviors represented by personal relations and dedication to work.

Keywords: psychological capital, self-efficacy, flexibility, hope, optimism, organizational crisis management, speed of response decision, communication and information flow, resource mobilization.