

## إدارة الأزمة لدى المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية

الباحثة: هبة حسين قاسم

أ. د. د. بثينة منصور الحلو

جامعة بغداد/ كلية الآداب/ قسم علم النفس جامعة بغداد/ كلية الآداب/ قسم علم النفس

[Hibahusseini2@gmail.com](mailto:Hibahusseini2@gmail.com)

## (مُلخَصُ البَحْث)

تعدّ الأزمة سمة من سمات الحياة المعاصرة، إذ إنّها واقع حتميّ يعترض الأفراد في حياتهم، قد يختلف الأفراد ويتنوعون في استخدامهم لإدارة الأزمة التي تعترضهم، فمنهم من أصقلت خبراته ومكنته مهاراته وتجاربه العديدة من اتباع طرق واستراتيجيات (فعّالة)، تساعده في تخطي أية أزمة تعترضه، إذ تعتمد طرق إدارة الأزمة على شخصية الفرد ذاته. فقد جاء البحث الحالي هادفاً إلى قياس التوجه إدارة الأزمة لدى المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية ومعرفة أيّ الأساليب للتعامل في حل الأزمات.

وتحقيقاً لذلك قامت الباحثة بإعداد مقياساً لإدارة الأزمة، اعتماداً على نظرية موس (Moos) التي عرفها: "بأنها توظيف الفرد لاستراتيجياته التكيفية مع الموقف الضاغط حتى يعيد اتزانه النفسي والاجتماعي" (Moss, 1990, p.234)، فضلاً عن توجيه سؤال استطلاعي إلى العينة. وتم صياغة (18) موقفاً يعبر عن الأزمة التي يمر بها المدراء في دوائرهم وأمام كل موقف ثلاثة أساليب للتعامل معها (معرفي، سلوكي، تجنبني).

وتحققت الباحثة من صدق قياسها بمؤشرين هما الصدق الظاهري من خلال عرض فقرات المقياس باستبانة على (14) محكماً في القياس النفسي وعلم النفس، وبناءً على آرائهم تم تعديل فقرات المقياس، وبمؤشر صدق البناء من خلال ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية، وارتباط درجة الفقرة للمكون السلوكي الذي تنتمي إليه، وتحققت الباحثة من ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار وبلغ متوسطه (0.49) لمقياس إدارة الأزمة. وبعد التحقق من دقة الخصائص السيكومترية لأداة البحث وفقراتها، طبق أداة البحث على عينة البحث الأساسية والبالغة (300) مدير، وحللت البيانات باستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت النتائج ما يأتي:-

1. يتبع المدراء أسلوبين في إدارة الأزمة هما (المعرفي والسلوكي) مقارنة بالأسلوب (التجنبني).
2. يتبع المدراء الأسلوبين المعرفي والسلوكي في إدارة الأزمة.

## الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## ❖ المقدمة Introduction :-

## أولاً: - مشكلة البحث Problem Of The Research

تعدّ الأزمة سمة من سمات الحياة المعاصرة، إذ أنها واقعاً حتمياً يواجهه الأفراد في حياتهم، فهي ذلك الحدث السلبي المفاجئ غير المتوقع الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة أو ( المؤسسة)، والذي يمكن أن يؤدي الى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.

كما أسهمت التطورات الحديثة المتلاحقة والتغير السريع في الأنظمة والقوانين وعدم الاستقرار فيها بالإضافة الى الظروف والأحداث المفاجئة والسريعة، منها سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية، ثقافية، إدارية وتكنولوجية - وأحياناً مجتمعة معاً- مما سببت أزمات هددت مفاصل الحياة العامة والمؤسسات الإدارية، ومن ثم وضعت القيادات الإدارية أمام تحديات كبيرة لإدارتها(عباس،2015،ص1).

وساهمت تلك المسببات بأن تُرهق الفرد وتشتت تفكيره وتصيبه بالعجز عن الإدارة السليمة والفاعلة للأزمة، فالظروف الداخلية والاضطرابات السياسية الذي يتعرض لها المجتمع تنعكس سلباً على صحة الأفراد النفسية ومن ثم تنعكس على تصرفاتهم وردود أفعالهم تجاه الأزمات التي يواجهونها، وقدّ تغير في طريقة الإدارة التي أعتاد عليها الفرد، فأحداث الحياة قدّ تجبر الفرد على استخدام أساليب المواجهة المركزة على الأنفعال، وتسبب له عجزاً عن المواجهة الفاعلة التي تمكنه من إدارة الأزمة (الطبي وأبوبكر،2014،ص124\_125).

وقد بينت بعض الدراسات أن لشخصية المدير تأثير في إدارة المؤسسة ومن ثم الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة ما قد يؤدي الى فشلها على الرغم من تأثير الضعف في قدرات البعض من المدراء في القيادة والإدارة، إلا إنهم لا يتقبلون أفكار موظفيهم، وملاحظاتهم، ولاسيما أثناء حدوث الأزمات، لرغبتهم في وضع حاجز بينهم، وبين الموظفين، وشعورهم بالتعالي، وغياب التواصل في شخصياتهم، وتجاوز الإعراف بجوانب الضعف في إدارتهم، او تشخيص قدرة الموظفين معهم، ودافعهم الكبير بإدارة العمل بطريقتهم، وأفكارهم، وليس بأفكار موظفيهم، وقدراتهم. فالمدير يعمد الى التسلط، والاستئثار بالمسؤولية، والتعامل مع الموظفين بعدهم درجة أدنى، وأنه أقدر على قيادتهم، مما يسبب تصدّعاً في العلاقة المطلوبة، وتدني الحماس بينهم لحلّ الأزمة التي تواجه المؤسسة. ومثل هذا النمط المتسلط للمدير كفيل بإكتساب عداوة الموظفين، ودفعهم الى مقاومة ما تصبو اليه

الإدارة، ولاسيما في حالات التغيير الإداري (السلمي، 1975، ص164). ولمواجهة الأزمات أساليب متنوعة منها ما هو سلبي مثل أسلوب (التجنب) الهروب، حيث يترك المدير المؤسسة مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها، مدعياً أن السبب في ذلك ضعف إداء العاملين (هلال، 2004، ص116\_117).

وتتحدد مشكلة البحث في الأجابة على التساؤل الآتي:

" كيف تعامل مدراء وزارتي الدفاع والداخلية مع الأزمات التي تواجههم خلال عملهم الإداري".

### ثانياً: أهمية البحث Significance Of The Research

قد حظي موضوع إدارة الأزمة بأهتمام كبير من الباحثين الغرب، فهدفت دراسة جونسون (Johnson, 2004) إلى تعرف المدراء بخطط إدارة الأزمة داخل المؤسسة، وذلك لمواجهتها، وأثبتت دراسة إفيريت (Everett, 1991) إن إدارة الأزمة في المؤسسات تكون من أصول التدخل في الأزمات وأهمية تكوين فريق للأزمات والمكونات الأساسية للخطط الموجودة للتدخل في الأزمات، وتوصلت دراسة أوريفيكي (Orifici, 2000) إلى ضرورة وضع خطط فعّالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بالمدراء في المؤسسات (عبدالعال، 2009، ص3)، بينما أشار (Piet, v. et. al, 2014) إلى إن الظروف الاقتصادية والثقافية تلعب دوراً في تحديد الأزمات التي يتعرض لها الفرد وتحديد التواصل مع هذه الأزمات وكيفية التعامل معها (الحلي وأبو بكر، 2014، ص123).

وأشار لازورس (Lazarus, 2000) الى وجود نوعين من المواجهة، مواجهة مركز على المشكلة، وأخرى مركزة على الأنفعال، فالأولى فعّالة في إدارة الأزمة، والثانية الإدارة المركزة على الأنفعال يقتصر دورها على تخفيض التوتر الناتج عن تعرض الفرد للأزمة (Lazarus, 2000, p. 665\_673).

وتعدّ إدارة الأزمات وسيلة لا غاية يقاس نجاحها بمدى قدرتها على تحسين برامج المؤسسة وحسن تنفيذها من خلال تأكيدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العملية الإدارية مع بعضها البعض وهذا يفرض على المدير أو القائد العسكري والأمني فهماً عميقاً وشاملاً لتلك المقومات مع تحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق بينها وبين الإدراك الواعي لأهمية الإنسان ودوره وروحه المعنوية وأهدافه في جميع ما يتخذه من إجراءات ترتبط بمواقف في العملية الإدارية. وإدارة الأزمات جهد إنسان ينظم ويتوخى الوصول إلى أهداف محددة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة والمقدرة (صالح، 1990، ص21).

وتختلف أستجابة كل مدير في إدارة الأزمة الموجهة للمؤسسة قد تختلف وتوجه شخصيته، أما أن تكون هذه الاستجابة فعّالة (Active)، بحيث تؤدي الى تغيير أو تعديل

مسار الأزمة وصولاً الى درجة التوازن والتكيف التي تشعر المدير بالراحة، وهذه الاستجابة قد تكون معرفية (Oognitive) أو سلوكية (Behaviorial) أو تكون استجابة المدير لإدارة الأزمة في مؤسسته تجنبه (Avoidance) بيتعد فيها عن الأزمة دون اللجوء الى حل ما يواجهه من أزمات (Holahan,1987,p.946).

مما تقدم طرحه نجد أنّ هناك أهمية لموضوع كهذا وذلك يعود للدور الشخصية في استخدام الأسلوب الذي يؤدي الى حلّ الأزمات التي تواجه الفرد وخصوصاً في المؤسسات حيث يكون لمدير المؤسسة الدور الأساس في حلّ الأزمات التي تواجه المؤسسة التي يديرها وبالتالي ما يؤدي الى نجاح هذه المؤسسة ونموها.

### ثالثاً: أهداف البحث Ams Of The Research

يستهدف البحث الحالي التعرف على:

1. أساليب التعامل في إدارة الأزمة لدى المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية.
2. دلالة الفروق في أساليب إدارة الأزمة لدى المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية.

### رابعاً: حدود البحث الحالي Limitsof The Research

يتحدد البحث الحالي بمن هم بمنصب (مدير عام، ومعاون مدير عام، مدير دائرة ومدير قسم) في وزارتي الدفاع والداخلية للعام الحالي 2020م.

### خامساً: تحديد المصطلحات Definition Of The Terms

#### أ\_ إدارة الأزمة Crisismanagement:

يعرفها هولهان وموس (Holahan & Moos,1987): "جهود الفرد لتعلم تحمل التهديد الذي يؤدي الى الأزمة أو ضبطها ، أو خفضها" (Holahan & Moos,1987,p.946).

كما عرفها موس (Moos,1990): "توظيف الفرد لاستراتيجياته التكيفية مع الموقف الضاغط حتى يعيد أترانه النفسي والاجتماعي" (Moos,1990,p.234).

أما التعريف النظري المتبنى لإدارة الأزمة هو تعريف (Moos,1990)، وذلك لإعتماد إطاره النظري في البحث.

أما التعريف الإجرائي: "هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب جراء اختياره لأساليب التعامل (المعرفية، السلوكية أو التجنبية).

#### ب\_ المدير The Master:

وعرفه (النعيمي،2007): "وهو الموظف الذي يتولى مسؤولية إدارات ذات مهمات وظيفية مخصصة، كما أنّ الموظفين فيها من ذوي التخصصات والمهارات المتقاربة مثل مدير الإدارة المالية ومدير الإنتاج" (النعيمي،2007، ص183).

## الفصل الثاني

## الأدبيات لمفهوم البحث

## أ- الأزمة Crisis:

## ❖ مقدمة:

ترجع أصول كلمة أزمة (Crisis) إلى الكلمة اللاتينية (Krinein) ومعناها "أن تقرر" (Decideto) أو نقطة تحول، لذلك فإن الأزمة لحظة قرار (Decisvemomeent) أي وقت صعوبة وشدة يُهدد الشخص أو المنظمة (Travers, 1998, p.144)، والحُكماء من الناس هم الذين يرحبون بالمشكلات (Welcomeproblem) ولا يهربونها (مكاوي، 2005، ص48).

## ❖ أسباب الأزمة على مستوى الأفراد والمؤسسات:

وأرجع كل من (Kuklaa, 1986 & Champox, E. Josephn, 2000 & Nitroof, 2001) أسباب الأزمة الى مصدرين هما:-

1. أسباب خارجية: لا يمكن التحكم فيها أو إيقافها أو أضعافها، أي أنها أسباب خارجة عن قدرات الفرد ليس له القدرة على التنبؤ بوقوعها، لربما التنبؤ بحدوثها ولكن متى.. لا نعلم؟! (عطير، 2019، ص133).

2. أسباب داخلية: أي تعود إلى الإنسان مثل "سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، القيادة الإدارية العشوائية، تعارض المصالح والأهداف، الأخطاء البشرية، اليأس، الإشاعات والتآمر والأبتزاز، انعدام الثقة" (الموسوي، 2012، ص378) (سليفة، 2014، ص35) (Kuklaa, 1986, p.39) (Nitroof, 2001, p.52) (Mitroff, 1994, p.7)

## ب- إدارة الأزمة Crisis Management:

تعدّ إدارة الأزمة من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير في حياة وبقاء المؤسسة، إذ انه واحد من المفاهيم الأساسية المهمة في وقتنا الحاضر. ويعتمد نجاح المنظمات والمؤسسات وبمختلف أنواعها على قدرتها في مواجهة الأزمات وإدارتها، الأمر الذي يتطلب منها العمل على إثبات قدراتها وملائمتها للتغيرات البيئية المتغيرة باستمرار لتشكّل تحدياً كبيراً لها. وتتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ وحرص بعقلانية وموضوعية في محاولة لعلاج المشكلة علمياً بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها وهذه تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار وتقوم على التخطيط العلمي والتنظيم والتوجيه والرقابة والأبتعاد عن الأرتجالية والعشوائية والأنفعالات الوقتية. فقد تعددت الآراء حول مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الكتاب والباحثين

(المالكي، 2009، ص30). وفي ضوء ما تقدم، يؤكد (Pattarson, 1993) أن إدارة الأزمة تحقق للمنظمة فوائد كثيرة تتمثل بـ:

1. تعزيز الأمان والطمأنينة للمرؤوسين.
  2. زيادة معرفة وشعور المرؤوسين.
  3. زيادة الثقة والروح المعنوية داخل المؤسسة.
  4. حماية وتعزيز سمعة المؤسسة وتخفيض القضايا القانونية (Pattarson, 1993, p.98).
- ويخلط بعض متخذي القرار بين مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management) ومفهوم الإدارة بالأزمات (Management by Crisis) والإدارة بالاستثناء، فعملية إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمة بالادوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخصيري، 1998، ص2\_5). إما الإدارة بالأزمات هي أفعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام وهي فن صناعة المؤامرات، وتستخدم أساليب المكر والخداع والغش والكذب والتهديد والضغط (ماهر، 2006، ص21).

#### ❖ استراتيجيات التعامل مع الأزمة :-

أشتق مصطلح (Coping) من فعل (To Coop) باللغة الانكليزية والذي يعني استراتيجيات أو أساليب المواجهة وفي الأدب الانكليزي (Coping strategy)، ومن بين المصطلحات المرادفة لاستراتيجيات التعامل هي: استراتيجيات التصرف، إدارة الأزمة، استراتيجيات التكيف، استراتيجيات المواجهة (Coping) استراتيجيات التعامل حتى لو اختلفت المصطلحات، إلا أنه يبقى المعنى واحد (سلمان، 2018، ص5).

وعرفت استراتيجيات التعامل أو إدارة الأزمة: "بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع الأزمة التي يمرون بها"، كما عرفها سيبيلبرجر (Spielberger, 1979): "بأنها عملية وظيفتها خفض أو أبعاد المنبه الذي يدركه الفرد على أنه مهدد له" (Spielberger, 1979, p.946) & (Moos, 1987, p.231). كما عرفها موس (Moos, 1986): "بأنها مجموعة من أنماط السلوك الكيفية والمتعلمة والتي تتطلب عادة بذل الجهد، وتحددها الحاجة، وتستهدف حل الأزمات، كما يمكن السيطرة عليها وكفها أو قمعها، وبالتالي فهي تستخدم بمرونة كافية كلما تطلب الموقف" (Moos, 1986, p.13). ويمكن استخدام أساليب أو استراتيجيات مختلفة لإدارة الأزمة منها:

أولاً- الاستراتيجيات الإيجابية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في اقتحام الأزمة وتجاوز أثارها.  
ثانياً- الاستراتيجيات السلبية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في تجنب الأزمة والإحجام عن التفكير فيها.

ورأى العالمان لازاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman): "أنّ لعملية إدارة الأزمة جانبيين مهمين من حيث التركيز وهما، الأول: التركيز على المشكلة" والمقصود به العودة الى الجهود من أجل تحسين العلاقة السلبية بين الفرد وبيئته عن طريق التغيير من خلال حصوله على المعلومات حول مايجب عمله أو أنجاز الأعمال بسرعة من ناحية، ومن ناحية أخرى بمواجهة الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تلك المشكلة... أما الجانب الآخر: التركيز على المشاعر أو الأنفعالات" المقصود به الرجوع الى الأفعال أو الأفكار، والذي يهدف الفرد من خلالها الى التخفيف من تأثير الأزمات عليه" (Folkman, 1997, p.207).

ويرى (لازاروس وفولكمان) أنّ الناس يقيمون باستمرار تعاملاتهم مع بيئتهم، والتعاملات التي تقيم على أنها أزمة، مثل التهديد (threat)، التحدي (challenge) أو الأذى (harm)، فأنها تتطلب التعامل من أجل تنظيم الضيق (التعامل المركز على الأنفعالات، emotion-focused coping) أو تدبير أمر المشكلة المسببة للضيق (التعامل المركز على المشكلة، Problem - focused coping)، فعمليات التعامل تؤدي الوصول الى نتيجة للحدث مثل (قرار إيجابي أو قرار سلبي أو دون التوصل الى قرار)، ويتولد الأنفعالات خلال عملية التقييم والتعامل والتوصل الى نتائج للحدث، ومن المهم على وجه خاص هو نتيجة الحدث، وذلك لان النتيجة الايجابية يحتمل ان تؤدي الى أنفعالات ايجابية وإنهاء فعالية التعامل، أما النتائج غير المرضية مثل (القرار السلبي أو عدم التوصل الى قرار) كما هو الحال في حالة الضيق المستعصي المسبب فأنها تؤدي الى الضيق والتعامل الإضافي (البركات، 1999، ص62).

#### أولاً: الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:

تتسم هذه الأساليب بالسلبية والجمود وهي أبعد ما تكون عن الإدارة التي هي بمثابة الوسيلة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بالإضافة إلى أن أنكار الأزمة يعد أحد الأخطاء التي ترتكبها المؤسسات في إدارة الأزمات (Kreitner, 1989, p.18). وهناك الكثير من الطرق التقليدية المختلفة للتعامل مع الأزمة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

"إنكار الأزمة، كبت الأزمة، تشكيل لجنة لبحث الأزمة، بخس الأزمة، تنفيس الأزمة، تفرغ الأزمة، عزل قوى الأزمة، إخماد الأزمة، القفز فوق الأزمة، أسلوب الهروب والتجنب (Escape-Avoidance)" (Fink, 1986, p.80).

#### ثانياً: الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمة:

اتفق كل من (Autgusline, 1995, p.158) (Herrera, 1999, p.30) (البركات، 1999، ص50) (ابوقحف، 1999، ص115) (الهزيمية، 2004، ص45) (البريدي، 1999، ص6) ... على أنّ هناك ست مراحل لإدارة الأزمة هي:

"منع حدوث الأزمة، الاعداد لإدارة الأزمة، أدراك والأعتراف بالأزمة، احتواء الأزمة، حل الأزمة و الأفادة من الأزمة"(المالكي،2009،ص59)...

وبناءً على ما تقدم، فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تكون قادرة على المواجهة وتفادي الأزمات لتجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها للتحكم والتخفيف أو الحد من آثارها التي قد تكون تدميرية في بعض الأحيان والى التقليل من التكلفة الاقتصادية للمواجهة والحد من آثار الوقت الضائع والمهدور والتخفيف من عنصر المفاجأة.

❖ أبرز وجهات النظر التي فسرت إدارة الأزمة :-

قسم موس (moos) طرق إدارة الأزمات الى إقدامية (approach) و أحجامية (avoidance)، وأن للاستراتيجيات الإقدامية والأحجامية جانبان: أحدهما معرفي والأخر سلوكي ولهذا يكون أسلوب الفرد وطريقته في التعامل مع المواقف الضاغطة والأزمات إقدامياً معرفياً أو إقدامياً سلوكياً أو يكون أحجامياً معرفياً أو أحجامياً سلوكياً(الجنابي،2019،ص28\_30) وجدول الآتي ذلك:-

ت	الاساليب الإقدامية	الإساليب الإحجامية
1	التحليل المنطقي	الإحجام المعرفي
2	إعادة التقييم الايجابي	التقبل الإستسلامي
3	البحث عن المساعدة والمعلومات	البحث عن الاجابات البديلة
4	حل المشكلة	التنفيس الأنفعالي

(moos,1988,p.133)

ويرى موس (moos) إن ذلك له علاقة بالصحة الجسمية والتوافق النفسي ودورها في عملية تقدير الفرد المعرفي للأزمة وكيفية وصوله الى مغزى الحدث والمهمات التوافقية والمهارات التي يوظفها الفرد أثناء الأزمة حتى يصل الى حل مُرض لها وتجاوز آثارها الضارة فبمجرد تلقي الفرد الموقف الضاغط والمُمرور به يبدأ بأدراك الأزمة والشروع في تحديد أساليب مواجهتها والتكيف معها وتحديد طاقاته وقدراته الممكنة على تحمل آثار الأزمة وتداعياتها عليه ثم يدخل الفرد في مرحلة التعامل مع الموقف الضاغط معرفياً وسلوكياً لحشد طاقاته المعرفية وجهوده السلوكية والوجدانية للتكيف مع الموقف الضاغط ومواجهته بحلول ايجابية كما تتضح نتائج الموقف وآثاره على الفرد، اذ يتضح فيها مدى التفاعل بين مكونات هذا النموذج ومدى التوافق الذي حققه الفرد في مواجهة الأزمة فقد يكون تكيفاً سويماً في صورة حلول ايجابية وفعالة في مواجهة الموقف تثري حياة الفرد القادمة عند مواجهته لأزمات حياته الحالية المشابهة، أو قد يكون تكيفاً غير سوي يتضح في صورة حلول سلبية

انسحابية تؤثر في حالته فتظهر عليه الأعراض الاضطرابية والتوترات التي تؤثر سلبياً في صحته الجسمية والنفسية كما انها تنذر بفشله في التوافق مع الأزمات التالية في حياته المستقبلية وتحولاتها غير المتوقعة (moos & et al ,1992,p.102).

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته

##### ❖ مجتمع البحث

##### ❖ عينة البحث

##### ❖ مقياس إدارة الأزمة

تحقيقاً لأهداف البحث، أستوجب تحديد منهجه ومجمعه وأختيار عينته و أداة البحث المناسبة التي تتصّف بالصدق والثبات فضلاً عن تحديد أهم الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: منهجية البحث Research Method

أستخدم في البحث الحالي المنهج الوصفي (Description Research)، كونه أسلوباً من أساليب البحث العلمي، معتمداً على دراسة (المشكلة) التي تمثل الواقع أو الظاهرة على ما هي عليه في الوقت الراهن، مهتماً بوصفها وصفاً دقيقاً، محللاً أياها في ضوء الأسباب والنتائج، كما يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، إذ يصف لنا (التعبير الكيفي) للظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطينا (التعبير الكمي) وصفاً رقمياً ليوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 1997، ص286).

#### ثانياً: مجتمع البحث Population of the Research

يتحدد مجتمع البحث الحالي بالمدراء ( مدير عام، مدير دائرة ومعاونيه، رئيس قسم) لسنة 2020 في الدوائر والمديريات التابعة لوزارة الدفاع والداخلية والبالغ عددهم (300) مديراً.

#### ثالثاً: عينة البحث Sample of the Research

أعتمدت الباحثة في إختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، إذ بلغ أفرادها (300) وهو عدد يفي بالمعيار الذي إقترحه نانلي (Nunnally،1978) أيضاً أن يكون حجم عينة تحليل الفقرات بين (5) أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس، وذلك لتقليل أثر الصدفة (Nunnally،1978،p.262)، لقد تم إختيار أفراد العينة من الدوائر والمديريات والمؤسسات التابعة لوزارة الدفاع والداخلية.

## رابعاً: أداة البحث Scales of the Research

## ❖ بناء مقياس إدارة الأزمة:

لغرض بناء مقياس إدارة الأزمة يلائم خصائص عينة البحث، فقد تم الأطلاع على عدد من المحاولات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت دراسة الأزمة وكيفية التعامل معها. وقد أكدت معظم البحوث في بناء المقاييس لتحديد الأزمات وأساليب التعامل معها أن يطرح سؤال مفتوح على عينة المجتمع المراد دراسته، وذلك لذكر أهم الأزمات التي تعرض لها المفحوصون خلال حياتهم العملية وكيفية تعاملهم مع هذه الأزمات.

بناءً على ذلك فقد تم اختيار عينة عشوائية من المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية كعينة لطرح السؤال المفتوح، وقد كان عددهم (80) مديراً، فقد طرح سؤالاً يتعلق بذكر الأزمات التي تعرضوا لها خلال سنوات عملهم الماضية وكيف تم التعامل مع هذه الأزمات. وقد تعمد ذكر الأزمات خلال سنوات العمل للمدراء وذلك للحصول على أكبر عدد من الاستجابات الممكن الحصول عليها.

ثلث هذه الخطوة تحديد المواقف المتشابهة وغير المتشابهة لبناء مقياس إدارة الأزمة، بالإضافة إلى وضع عدد من الفقرات اعتماداً على ما وضعت الأدبيات لمواقف تثير الأزمات للمدراء... وبعد تحديد أساليب إدارة الأزمة، وجد أنها تتضمن الأساليب الآتية:-

1. الأسلوب المعرفي.
2. الأسلوب السلوكي.
3. الأسلوب الأنفعالي.

وقد صيغ (18) موقفاً يمثل أزمات مفترضة في ذهن المستجيب، ليقرر نوع التعامل من خلال عملية عقلية يتوقع أنها ستكون قريبة مما سيقوم به من عمليات عقلية تستند إلى مخزونه المعرفي لو أنه جوبه بأزمة كهذه.

ولما كان هدف البحث هو كيفية تعامل المدراء مع الأزمات، فقد أعتمد البحث فكرة تصنيف أساليب التعامل مع الأزمات، وقد عرض موس (Moos,1988,p.133) أساليب التعامل مع الأزمات إلى أساليب إقدامية وأساليب إجماعية، وإن لكلا النوعين جانبين أحدهما معرفي فعّال وهي محاولات للسيطرة على تقييم الأزمة والآخر سلوكي ظاهر يحاول التعامل المباشر مع الأزمة. أو أن يكون الفرد غير فعّال في التعامل مع الأزمات التي تواجهه فيلجأ إلى محاولات التجنب لمجابهة الأزمة أي خفض التوتر بصورة غير مباشرة باللجوء إلى سلوك معين كالطعام و التدخين و الانترنيت والخروج... الخ. لذلك كان مقياس الأزمة تصنيفاً قائماً على هذه الفكرة، وذلك بطرح الأزمة ويطرح معه ثلاثة بدائل الأول (معرفي) والثاني سلوكي (الفعّال) إما البديل الثالث فكان تجنّبياً (غير فعّال).

## ❖ أعداد المقياس:

قد تم طرح الأزمة ومعها ثلاثة حلول، وعلى المستجيب أن يختار حلاً واحداً هو الأكثر احتمالاً للاستخدام فيما إذا تعرض لهذه الأزمة في عمله، وأُعدّ البحث على هذا المقياس، وذلك لسهولة تعليماته، ولسهولة الأجابة عليه، ولزيادة احتمال صدق الحصول على التعامل الذي يتبعه الفرد لكل أزمة تواجهه. بعدّ أتمام بناء المقياس قدّم للخبراء، لتحديد مدى صلاحيته لقياس التعامل مع الأزمة، وقد تم تغيير صيغ بعض المواقف وفقاً لاقتراحات الخبراء.

## ❖ التصحيح:

أشتمل مقياس إدارة الأزمة على (18) موقفاً وتطرّح مع كل موقف ثلاثة أساليب للتعامل مع الأزمة، وعلى المستجيب أن يختار بديلاً واحداً يعدّ الأكثر احتمالاً للاستخدام مع الموقف الذي يمثل الأزمة المطروح، وبما أن المقياس تصنيفي، فقد كان التصحيح بأعطاء درجة واحدة (1) لكل بديل مختار لتشير الى مدى قوة أسلوب التعامل هذا. وبذلك تكون درجة أعلى درجة محتملة لأي من البدائل الثلاثة وأقل درجة محتملة لأي بديل (0).

## ❖ الخصائص (السيكومترية) Psychometric Properties of the

## Scale لمقياس إدارة الأزمة:

يعدّ التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس النفسية من المستلزمات الأساسية، إذ أنّها تؤكد على جودة المقياس لقياس ما أعدّ لقياسه، ويشير بعض المتخصصين في القياس النفسي إلى أنّ الصدق والثبات يعدّان من أهم الخصائص السيكومترية التي ينبغي توافرها في المقياس النفسي ومهما كان الغرض من استخدامه (علام، 2011، ص186) وأستخرجت الباحثة صدق المقياس وثباته على وفق الإجراءات الآتية:

## 1. الصدق Validity:

قد أتفق المتخصصون في القياس النفسي على أنّ الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يتطلب توافرها في المقياس قبل تطبيقه (Harrison, 1983, p.11)، لأنّه يمثل مقدرة المقياس على قياس السمة أو الخاصية التي وضع من أجل قياسها (أنستازي، 2015، ص149)، وأنّما كانت خاصية الصدق جزءاً منها منطقياً، وجزءاً آخر تجريبياً إحصائياً يحسب من خلال إجابات الأفراد عند تطبيق المقياس على عينة الأفراد (ثورندايك وهيجن، 1989، ص77)، لذلك نجد أنّ علماء القياس أشاروا إلى مؤشرات أو دلائل منطقية وأخرى عملية تجريبية، وقد تحققت الباحثة من مؤشري الصدق الظاهري وصدق البناء للمقياس من خلال:

**أ- الصدق الظاهري Face Validity:**

أفضل وسيلة لاستخراج الصدق الظاهري هي تقدير عدد من الخبراء والمختصين مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها، والأخذ بالاحكام التي يتفق عليها معظمهم أو بنسبة (80%) فأكثر (الكيسي، 2010، ص265). وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من المختصين في القياس النفسي للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها (آنستازي، 2015، ص154\_155)، ويعدّ الصدق الظاهري المظهر العام للمقياس أو الصورة الخارجية له من حيث نوع الفقرة وصياغتها ومدى وضوحها (الغريب، 1977، ص584).

**ب- صدق البناء Construct Validity:**

يقصد به تحليل درجات المقياس أستناداً الى البناء النفسي للظاهرة المراد قياسها (Stanley & Hopkins, 1972, p.111)، وهو المدى الذي يمكن أن يقرر بموجبه أن المقياس يقيس خاصية معينة (Anastasi, 1988, p.151) ويسمى أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، ويعدّ هذا النوع من الصدق أكثر أنواع الصدق قبولاً، إذ يرى عدد من كبير من المختصين أنه يتفق مع جوهر مفهوم أبيل (Ebel) للصدق من حيث تشبع المقياس بالمعنى العام (الأمام، 1990، ص131)، ويتحقق هذا النوع من الصدق، حينما يكون معيار نقرر على أساسه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً. وجدول الآتي يوضح ذلك.

**2. الثبات Reliability:**

إذا كان الثبات يعني دقة المقياس، وأنه يعرف إحصائياً بنسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي، أو مربع معامل الارتباط بين العلامات الحقيقية والعلامات الظاهرية (عودة، 2005، ص429)، فإنه يعني أيضاً الدقة والاتساق في أداء الأفراد والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالمقياس الثابت يعطي النتائج نفسها إذا تم تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرة ثانية (Barron, 1981, p.418).

ولقد أشارت أدبيات القياس النفسي إلى إمكانية قياس الثبات بالعديد من الطرائق، إذ أحدى هذه الطرق حساب الثبات بطريقة إعادة الأختبار الذي يشير إلى درجة استقرار الأفراد في أجاباتهم على المقياس عبر فترة من الزمن (الزويبي وآخرون، 1981، ص33). وعليه قامت الباحثة باستخراج ثبات مقياس إدارة الأزمة بطريقة الاتساق الخارجي (إعادة الأختبار Test\_Retest): -

تتضمن هذه الطريقة تطبيق المقياس على عينة ممثلة من الأفراد، ثم إعادة تطبيق المقياس عليها مرة أخرى بعد مرور فترة مناسبة من الزمن، إذ يرى آدمز (Adams, 2004)

أن إعادة تطبيق المقياس للتعرف على ثباته، يجب أن يكون خلال فترة لا تقل عن أسبوعين (Adams,2004,p.58) وبذلك نضمن عدم تذكر المستجيب أستجابته على المقياس وأيضاً للحفاظ على الخاصية النفسية للمستجيب.

وقد تم تطبيق مقياس إدارة الأزمة لإستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (15) مديراً من وزارتي الدفاع والداخلية، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياس تم بإعادة تطبيق المقياس ذاته مرة أخرى وعلى العينة نفسها، وبعد أستعمال معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coffcient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات الأول والثاني، لقد تم أستخراج الثبات لكل فقرة بأسلوب معامل ثبات هولستي<sup>(\*)</sup> (Holsti,1969) المستخدم للمقاييس التصنيفية (Holsti,1969,p.12) لسهولة أستعماله في هذا النوع من المقاييس مقارنة مع المقاييس الأخرى، وقد عدت هذه القيمة مؤشراً على أستقرار أستجابات الأفراد على مقياس إدارة الأزمة البالغة، وقد حصلت الفقرات على الثبات الموضح في الجدول الآتي:

أما درجة الثبات النهائية فهي عبارة عن متوسط هذه الدرجات وقد بلغت (0,49) وهذه الدرجة مقبولة فيما إذا قورنت مع درجة (0,39) التي حصل عليها (الحو،1989،ص92) من إعادة الأختبار بطريقة سكوت (Scott,1967) رغم أختلاف الأسلوب في القياس وأسلوب حساب الثبات.

جدول معامل ثبات هولستي لفقرات مقياس إدارة الأزمة

الثبات	تسلسل الفقرة	الثبات	تسلسل الفقرة
0,67	10	0,61	1
0,39	11	0,50	2
0,33	12	0,44	3
0,33	13	0,33	4
0,39	14	0,33	5
0,10	15	0,72	6
0,56	16	0,61	7
0,72	17	0,44	8
0,50	18	0,39	9
0,49		الكلي	

(\*) قانون معادلة ( هولستي \_ Holsti ).

الثبات = 2 \* عدد المفردات المتفق عليها / عدد المفردات في التطبيق الأول + عدد المفردات في التطبيق الثاني

## الفصل الرابع

## ❖ عرض النتائج وتفسيرها

## ❖ التوصيات

## ❖ المقترحات

في هذا الفصل سيتم عرض وتفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة على وفق أهداف البحث، فضلاً عن عرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج، وفيما يأتي عرض نتائج البحث:

## ❖ الهدف الأول:

التعرّف على أساليب إدارة الأزمة لدى العينة، وتحقيقاً لذلك أظهر جدول الآتي أنّ الأسلوب المعرفي هو السائد بمتوسط (8.79) وبانحراف معياري (2.43) ويليه الأسلوب السلوكي بمتوسط (7.98) وبانحراف معياري (2.353)، في حين كان الأسلوب التجنبي قليل جداً مقارنة بالأسلوبين الآخرين وبلغ متوسطه (1.22) وبانحراف معياري (1.666).

## جدول المواصفات الأحصائية لأساليب إدارة الأزمة

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الأساليب
5.904	2.430	8.79	300	المعرفي
5.535	2.353	7.98	300	السلوكي
2.776	1.666	1.22	300	التجنبي

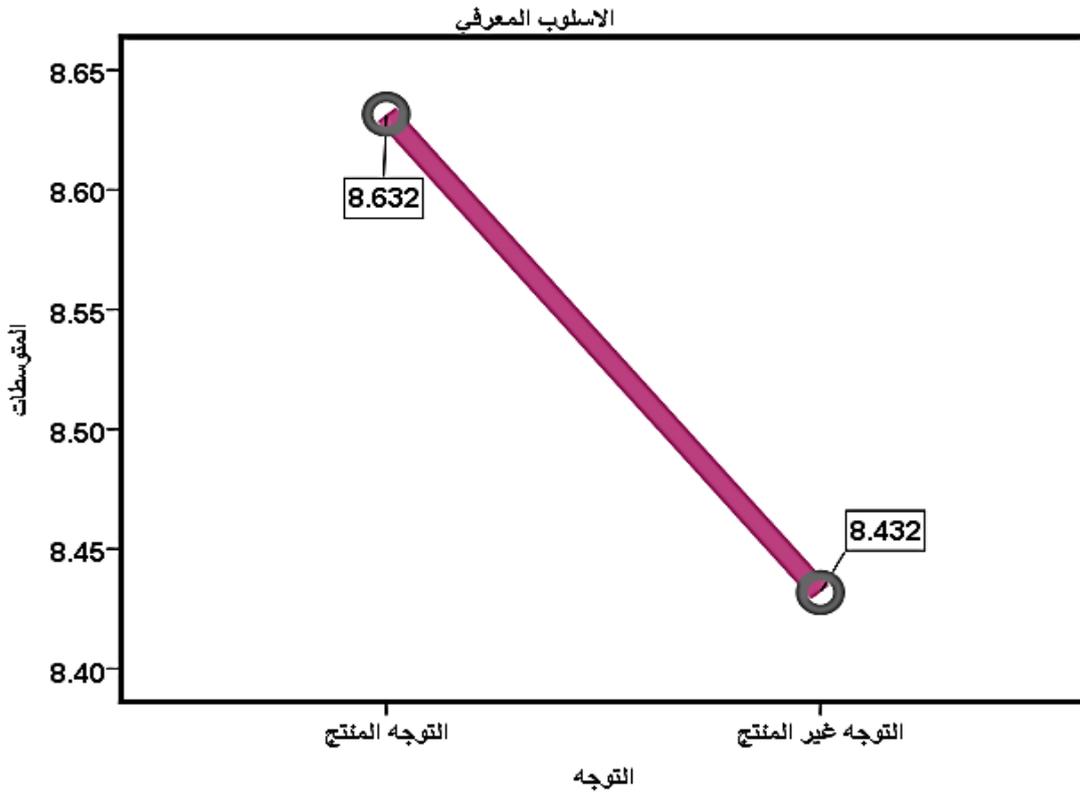
ويبدل هذا على إنّ المدراء لديهم أسلوبان في إدارة الأزمات وهما (المعرفي والسلوكي)، إذا يعدّ هذان الأسلوبان من الأساليب الفعّالة في إدارة الأزمة. فالإساليب في إدارة الأزمات (المعرفي والسلوكي والتجنبي)، إما تكون إقدامية (approach) أو أحجامية (avoidance)، وأنّ للاستراتيجيات الإقدامية والأحجامية جانبان: أحدهما معرفي والآخر سلوكي، ولهذا يكون أسلوب الفرد وطريقته في إدارة المواقف الضاغطة والأزمات إقدامياً معرفياً أو إقدامياً سلوكياً أو يكون أحجامياً معرفياً أو أحجامياً سلوكياً (تجنب) (moos,1988,p.133). وتتسق نتائج الدراسة مع كل من الدراسات (سلمان، 2018، ص17\_18) و (أحمد، 2008، ص192) و (الحيالي، 2013، ص8) و (الزامل، 2014، ص3) و (محسن، 2011، ص2) و (عباس، 2015، ص155)، كما أتفقت أيضاً دراسة (الزبيدي، 2017، ص115) مع (Downey & Stough,2006,P.250\_264).

## ❖ الهدف الرابع:

التعرّف على دلالة الفروق في أساليب إدارة الأزمة.

## أ. الأسلوب المعرفي:

تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في درجات الأساليب تبعاً للتوجه المنتج وغير المنتج. إذ تشير النتيجة الى عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجات الأسلوب المعرفي بين الذين لديهم توجه (المنتج \_ غير المنتج)، حيث بلغت القيمة التائية (0,515) وهي أقل من الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (99)، إي أنّ الأثنين يتبعون الأسلوب المعرفي في إدارة الأزمة... ويتضح أنّ ذوي التوجه المنتج وعددهم (57) كان متوسط درجاتهم في الأسلوب المعرفي (8,83) أعلى من متوسط درجات ذوي التوجه غير المنتج (8,43) وعددهم (44). وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Dickson, 1982) في أسلوب تفكير المدير ودور التفكير العقلاني في إداء عمله بإدارة الأزمة.



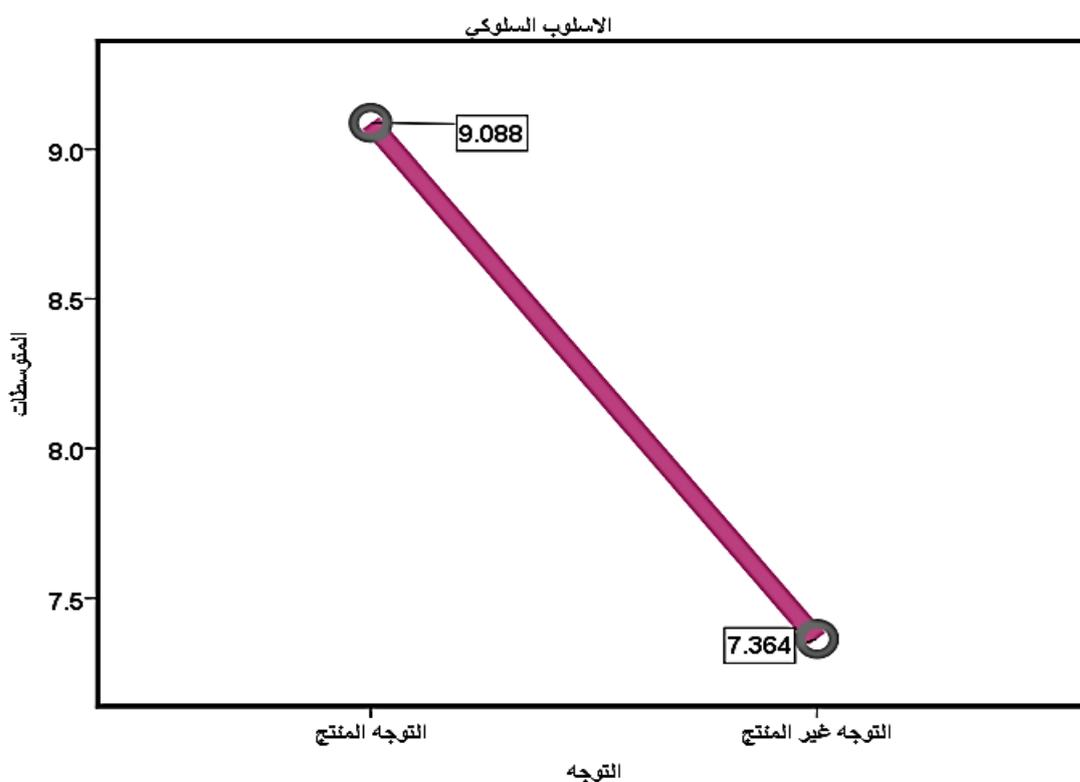
شكل لدرجات الاسلوب المعرفي يوضح المتوسطات والمنحنى البياني لها

## ب. الأسلوب السلوكي:

تشير النتيجة الى وجود فرق دال إحصائياً في درجات الأسلوب السلوكي بين الذين لديهم توجه (المنتج \_ غير المنتج)، حيث بلغت القيمة التائية (4,440) وهي أكبر من الجدولية (1,98) عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (99) ولصالح التوجه المنتج، أي أنّ ذوي

التوجه المنتج أكثر أستعمالاً للأسلوب السلوكي وبدلالة إحصائية، ومتوسط درجاتهم بلغ (9,09) مقارنة بذوي التوجه غير المنتج ومتوسطهم (7,36) مع ملاحظة أنّ الأثنين لديهم درجات عالية في الأسلوب السلوكي.

ويّدل هذا على أن إدارة الأزمة تعتمد على خبرات الفرد السابقة وما تجمع لديه من استجابات يمكن أن تساعده في الوصول للتعامل معها، وقد يلجأ إلى أسلوب المحاولة والخطأ وفيه تتعزز الاستجابات أو المحاولات التي توصل إلى الهدف، وتزول (تتطفئ) الاستجابات الخطأ، ويمكن تعلم سلوك التعامل مع الأزمة من خلال عمليات الأشرط الاجرائي القائمة على مفاهيم التعزيز والتعميم والتمييز وتشكيل السلوك... الخ (العساف ومزاهرة، 2010، ص 180\_206).

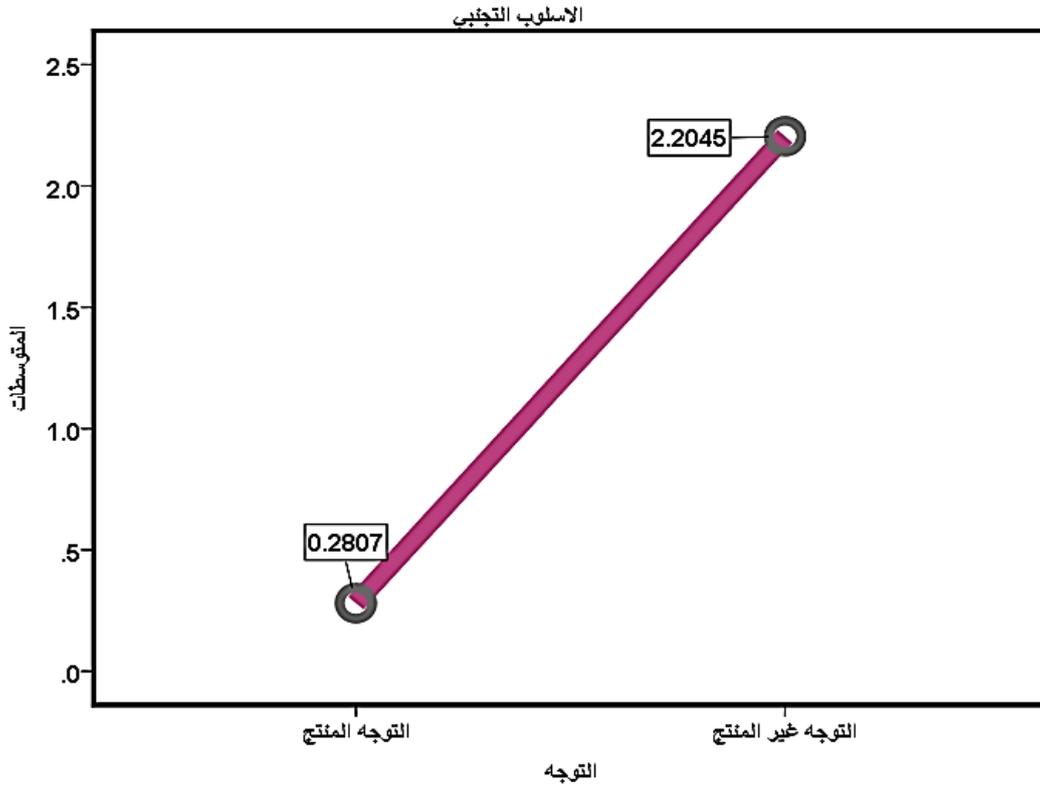


### شكل لدرجات الأسلوب السلوكي يوضح المتوسطات والمنحنى البياني لها

#### ج. الأسلوب التجنبي:

تشير النتيجة الى وجود فرق دال إحصائياً في درجات الأسلوب التجنبي بين الذين لديهم توجه (المنتج\_ غير المنتج)، حيث بلغت القيمة التائية (-7,176) وهي أكبر من الجدولية (1,98) عند مستوى (0,005) ودرجة حرية (99). ولصالح ذوي التوجه غير المنتج، إي أنّ ذوي التوجه غير المنتج أكثر أستعمالاً للأسلوب التجنبي مقارنة بذوي التوجه المنتج، وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة بأن الشخص ذو التوجه غير المنتج ليس مدركاً ولا محققاً لذاته ولقدرته، وأمكانياته الكامنة (Fromm, 1949, p.82\_83). أي أنه (غير مُبدع،

أنسحابي، أتكالي، نفعي، سلطوي، عنيد، نرجسي.....) ويميل الى الأبتعاد عن حل المشكلات والأزمات التي تواجهه، فيتخذ أساليب رسمها لنفسه وفقاً للظروف وأن كانت غير منتجة. في حين رأى موسى (Moos & et al,1992) أن الفرد قد يحقق تكيفاً غير سويماً في مواجهة الأزمة يتضح في صورة حلول سلبية تؤثر في حالته فتظهر عليه الأعراض الاضطرابية والتوترات التي تؤثر سلباً في صحته الجسمية والنفسية كما أنها تنذر بفشله في التوافق وإدارة الأزمات التالية في حياته المستقبلية وتحولاتها غير المتوقعة (Moos & et al,1992,p.102). وأتسقت نتيجة الدراسة مع دراستي هولاهان وموس (Holahan & Moos,1986) وراين (Ryan,1989).



شكل لدرجات الأسلوب التجنبي يوضح المتوسطات والمنحنى البياني لها

#### ❖ التوصيات Recommendation

- بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي، توصي الباحثة بما يأتي:-
1. أخضاع المدراء للتدريب على استخدام الأساليب المعرفية في إدارة الأزمة.
  2. ضرورة تشكيل قسم إدارة الأزمات في كل الوزارات، على أن يتم اختيار الفريق وفق معايير محددة مسبقاً.
  3. استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات من قبل المدراء.

## ❖ المقترحات Suggestions

استكمالاً لنتائج البحث تقترح الباحثة الآتي:-

1. بناء برنامج تدريبي لإدارة الأزمات للمدراء في الوزارات ومديرياتها في ضوء احتياجاتهم النفسية والإدارية والفنية لمعالجة الأزمات الداخلية والخارجية على وفق هذا برامج.
2. تطبيق الدراسة الحالية على عينة خاصة من المدراء في الدولة كأن تكون (الدرجات الخاصة، القادة العسكريين والأمينين، رؤساء الهيئات).

## المصادر

- AutgusLine , R. and William, S. (1995). The Crisis you Tried to Prevent Harvard Business Review, November.
- Barron,A.(1981).Psyghology.Halt\_Saunder,International edition,Japan .
- C.D Spielberger and I.G. Sarason,(1979). Stress and Anxiety Volume,5,by Hemisphere Fubli-Shing Corporation .
- Downey, L, Papageoriou V.& Stough, C, (2006). Examining the Relationship between Leadership Emotional Intelligence and intuition in Senior Female Managers Leadership and organization development Jornal, volume(27), NO(4).
- .Everett Susan M ,(1991). Crisis Management in school" master of education Requirements, Colorado state university .
- Fink ,S ,(1986).Crisis Management :palnning for planning the Inevitable ,New York ,AMA company.P.23-34.
- .Folkman,S,(1997). Meaningful events as coping with chronic stress, New York,Plenum Press.
- Harrison, A,(1983).Alanguage Testing Hand Book, Mgnillan, Press, London.
- Herrera, G and Alfanso, (1999). How to Manage a Crisis Before or Whenever It Hits Public Relations Quarterly, Issue.1 Vol.4, Spring. Internet.
- Holahan, C. J., & Moos, R. H, (1987a). Personal and contextual determinants of coping strategies. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 946—955.
- Holisti, Ole,(1969).Content Analysis for Social Science and Humanities, Addition, p. 12.
- Jones,E.(2004). Student stress survival pack, WWW.Depression alliance.Org/Content.Student.hota1.
- .Kreitner , R ,(1989). Management , New York Houghbon Mifflin company.
- Kuklaa, H,(1986). Managing Crisis: Challenges and Complexities , Sam Advanced Management Journal , Autumn.
- Lazarus, R,(2000).Toward better research on stress and coping Journal of Americam Psychologist , 55, 6, pp.665-673.
- MC Adams , D . P and Logan , R, ( 2004 ). what is Generativity ? In ED . st . Aubin and D . P MC Adams and T . kim ( Eds ) : The Genrative society caring for future Generations , DC : APA.
- Mitroff , Fan F ,(1994). Crisis management and Enivonment talism : A Natural fit , California management Review , No. 3 winter.
- Moss, R .H,(1986). Life transitions and crises A conceptual over view , in Rudolf H .Moos ( Ed) coping with Life criss ,New York , plenum press.
- Moss, R. Tsehacfer ,(1986). J life transitions and crises: Aconceptu loverie W. inr. H. Moos (Ed), coping with lifcrises:an integeate Approach New York .
- Moss,R & Schafer,J,(1986). Coping with life crises,new York plenum press.

- \_\_\_\_\_ , (1987). Determinates of coping strategies Holahan personal and .cotextual . a social psychology .52 (2) pp.945-955.
- \_\_\_\_\_ , (1988). Life stressors and coping resources influence health and well being", Psychological Assessment, Vol,4 .
- \_\_\_\_\_ , (1990) coping Resources and processes ; current concepts and Measures . InL , Goldberger and S. breznitz (E ds) Hand book of coping with Life criss ,New York , plenum press.
- Nitroof I.I, (2001). Managing Corporate Crisis' ,Book Review Vol. ,No.3, Internet.
- Nunnally , j . c, (1978). psychometric theory ,new York 2th ed mac crow – hill.
- Orifici , J .Michael , (2000). Developing an Effective Crisis Management Plan :The Role of a Project Manager : School Business Affairs , vol (66), no (9). sep.
- Ryan, N, (1989). "stress-coping strategies identified from school age childrens perspective " Research in Nursing and Health, vot, 12, N.(2).
- Stanley G.J & Hopkins, K.D, (1972). Educational and Psychology measurement evaluation, prentice-hall, New Jersey.

**Abstract**

As for the concept of crisis management, the researcher prepared a measure for it, based on the theory of Moss, which he defined: "It is the employment of the individual to his adaptive strategies with the stressful situation in order to restore his psychological and social equilibrium" (Moss, 1990, p. 234), as well. On asking an exploratory question to the sample, (18) situations expressing the crisis experienced by the directors in their departments, and each situation has three methods to deal with it (cognitive, behavior, and avoidance).

The researcher has verified the validity of its measurement with two indicators, which are validity by presenting the paragraphs of the scale with a questionnaire on (14) arbitrators in psychological measurement and psychology, and based on their opinions the paragraphs of the scale have been modified, and the indicator of the reliability through the correlation of the degree of the paragraph with the overall degree, and the correlation of the degree of the paragraph with the behavioral component To which it belongs, and the researcher has verified the stability of the scale by a re-test method, with an average (0.49) of the crisis management scale.

After verifying the accuracy of the psychometric properties of the research tools and their paragraphs, the research tools were applied to the basic research sample of (300) director, and the data were analyzed using the statistical bag of social sciences (spss) and the results showed the following: \_

1. managers follow two methods of crisis management, namely (cognitive and behavioral) compared to the (avoidance) method.
2. Productive-oriented managers follow the cognitive and behavioral approaches to crisis management.