



أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية من منظور العاملين بالمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

إعداد

د. عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية ابن رشد بأبها – السعودية

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة الحديدة اليمن

alammar0000@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

العمار، عبد الله علي (٢٠٢٢). أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية من منظور العاملين بالمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)٣، ١٠٥٥ - ١١٠٠.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات

(دراسة تطبيقية من منظور العاملين بالمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير)

د. عبد الله علي العمار

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بلغ حجم العينة عشوائية (٣١٥) مفردة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (٣١٤٧)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة موجبه بين جميع أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات للعاملين) على إدارة الأزمات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر وأن يتخذ المدراء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز، كذلك ضرورة مساندة المدراء للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير وأن يشجع المدراء روح المبادرة بين المرؤوسين ومناقشة أفكارهم، وتقديم الحلول المساعدة المباشرة للعاملين أثناء مواجهتهم للمشاكل في بيئة العمل، إضافة إلى إنشاء قسم خاص بإدارة الأزمات يكون من مهامه رصد مؤشرات وقائع الأزمات ووضع الخطط البديلة لإدارة الأزمات التي قد تطرأ على المستشفى في أي وقت، وإيجاد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.

المصطلحات: الدعم التنظيمي - إدارة الأزمات.

المقدمة:

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق رغباتها وأهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من العوامل والمواقف والمتغيرات التنظيمية، والدعم التنظيمي من العوامل التي تساعد العاملين بزيادة الاهتمام بهم مما ينعكس أثره في أداء الموظفين في عملهم وكذلك مساعدة المنظمة لتحقيق غاياتها. فالدعم التنظيمي يخلق لدى العاملين شعور بأن المنظمة مهتمة به وتقدر إنجازاته في تفوقها، وأن هذا الاهتمام يعود في أداء المنظمة لدى العاملين (الكعبي ١١، ٢٠١٦). وتعتبر الأزمات في عالم المال والأعمال أمراً عادياً ومألوفاً، إلا أن قوة الأزمة وشدة تأثيرها وتعدد أثارها على واقع المنظمات ومستقبلها هو الذي يعطي الأزمات الخصوصية التي تجعل منها في الكثير من الأحيان أحداثاً غير عادية، يتطلب للتعامل معها آليات وسياسات وإجراءات تتناسب معها، وغالباً تقرر حكمة المنظمات في التعامل معها مصيرها في تحقيق واقع مريح ومستقبل تنافسي واعد. (الجزاوي، ٢٠١٧، ٨) وتبادر أغلب المنشآت الصحية إلى محاولة لتطبيق نظم إدارة الأزمات، وذلك بسبب الضغوط المتعددة والمستمرة من البيئة الداخلية والخارجية على تلك المنشآت، فهي تواجه ارتفاعاً متزايداً في تكاليف المعدات والأجهزة الطبية، وارتفاع حدة التنافس بين المنشآت الصحية المماثلة وغياب المعايير والمقاييس الصريحة والموضوعية لتقويم كفاءة وفعالية الأداء الإداري والاكلينيكي على حد سواء، وزيادة نسبة الشكاوي القانونية ضد المستشفى بسبب سوء الممارسة الطبية أو زيادة الوعي لدى المنفعين بالخدمة واهتمامهم المتزايد بالجودة. (فروانة، ٢٠١٩، ٢٣٤).

بناءً على ما سبق يرى الباحث بأنه أهمية وقدرة المنظمات من خلال دعمها للعاملين في المنظمة وتحقيق أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، مما يؤدي ذلك إلى خلق علاقة وطيدة بين الموظف والمنظمة بشعوره بأهميته داخل المنظمة وتجاوز أزماته.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات بكافة أشكالها تحديات كبيرة من أجل تقديم خدماتها وتحسين أدائها في ظل التقدم التقني والمعرفي المتزايد في العصر الحديث، وفي ظل التحولات الفكرية في المفاهيم والأساليب المعاصرة، ومن ثم يصبح على العاملين الوفاء من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول وتحقيق أعلى معدلات الأداء (الرشيدي، ٢٠١٩، ٢٤٠).

كما يعتمد تحقيق أهداف المنظمات عامة على مدى التزام العاملين فيها بمقتضيات وظائفهم من خلال علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها، بناء على إدراكهم لأبعاد الدعم الذي يتلقوه منها، لأن هذا الدعم يكون تصوراتهم حول اهتمام المنظمة برضايتهم ومساعدتهم عندما يكون عملهم دقيقاً ومؤثراً فضلاً عن إتاحة ظروفهم المناسبة لعملهم (Dogan & Otken, 2011, 87)

وقد أكدت دراسة (الشرباتي، ٢٠١٧) على أن المستشفيات بشكل عام تعاني من العديد من الأزمات التنظيمية والمتعلقة بتنظيم وتخطيط الموارد البشرية والكادر الصحي بشكل كامل، - ولم تكن المستشفيات السعودية ببعيدة عن ذلك -.

بناءً على ما سبق وفي ظل وجود أزمات وتحديات تحد من تحقيق الأداء الوظيفي المنشود في المنظمات فإن الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها مع بعض الموظفين في بعض المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير والتي من خلالها اتضح للباحث أن بعض المشكلات والأزمات التي تمر بها تلك المستشفيات تحتاج إلى دعم الإدارة لتجاوزها - بحسب آراء من تم مقابلته - لذا قام الباحث بتنفيذ دراسة الدعم التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير لمعرفة أثر ذلك الدعم على إدارة الأزمات. ومن هنا تتمحور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول ما أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟ ويثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى توفر الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟
٢. ما مستوى إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟
٣. ما أثر (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات للعاملين) على إدارة الأزمات للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

➤ **السؤال الرئيس الثاني:** هل توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)؟

أهمية البحث:

تكمن الأهمية في قلة البحوث والدراسات والمؤلفات العربية في المكتبة العربية التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات للعاملين) وأثرها في إدارة الأزمات، كذلك لفت نظر المسؤولين "الإداريين والقياديين" إلى الأهمية القصوى لفهم ومعرفة أبعاد الدعم التنظيمي للارتقاء بالعمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في **الهدف الرئيس الأول:** التعرف على أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير ومنها الأهداف الفرعية التالية:

١. معرفة أثر للعدالة التنظيمية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٢. تحديد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

٣. معرفة أثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

٤. معرفة أثر دعم وتأكيد الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
الهدف الرئيس الثاني: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)
فروض البحث:

يسعى الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية لأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القادة لمساندة المرؤوسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم وتأكيد الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدعم التنظيمي:

يعد الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاماً بتجديد منظماتهم، وبالتالي المساهمة في الدعم التنظيمي المحرك مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، والدعم التنظيمي يزيد بدوره من توقعات العاملين بأن الأداء الوظيفي العالي سوف يحظى بالمكافأة والتميز (أبو رمان، وآخرون، ٢٠١١). ويعتمد الدعم التنظيمي المدرك على نظرية التبادل الاجتماعي،

حيث يقوم العاملون بمساعدة المنظمة على الوصول لأهدافها، ويتوقعون في المقابل أن قيامهم بهذه الجهود لتحقيق هذه الأهداف سوف يؤدي إلى حصولهم على العديد من المزايا والمنافع (Kurtessis, et. al., 2015)

ويرى الباحث أن الدعم التنظيمي يعمل على تقوية العلاقات والسلوكيات الإيجابية بين العاملين والمنظمة، الأمر الذي يشير إلى أن توافر الدعم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق ورفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة، على المنظمات أن تقوم بتلبية حاجات ورغبات عاملها لتحسين أدائها، أي أن المنظمة تتبنى فلسفة دعم مواردها البشرية وهو ما يسمى بالدعم التنظيمي لأن الموارد البشرية هي حجر الأساس في المنظمة ونجاحها.

مفهوم الدعم التنظيمي:

الدعم التنظيمي هو: قدرة المنظمة على دعم العاملين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وانعكاس ذلك على مستوى أدائها. (الرشدي، ٢٠١٩، ٢٤١). ويمكن تعريف الدعم التنظيمي على أنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (بوخلوة، قمو، ٢٠١٦، ٥). ويُعرف الدعم التنظيمي بأنه القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم (فكرون، ٢٠١٨).

ويرى الباحث أن الدعم التنظيمي بأنه كل ما تقدمه الشركة من دعم معنوي ومادي لموظفيها بشكل مستمر وبأشكال مختلفة وهي الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به.

أهمية وفوائد الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الموظفين بمساهمة المنظمة في التركيز على اهتمامات ودوافع العاملين التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل منظماتهم وانعكاس هذا الجهد ايجابيا عن طريق دعم المنظمة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع وتحقق دوافعهم المختلفة في العمل (Wikipedia, ٢٠١٤). ويترتب على عملية الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة وبين هذه الفوائد ما يلي (ماضي، ٢٠١٤، ١١):

١. يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.
٢. يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
٣. إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.
٣. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٤. يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات الدوران الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون ويستثنى من ذلك العاملون الذين في بداية أو نهاية عملهم.
 ٥. ينمي درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت.
 ٦. إيجاد موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للهبوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.
- ويرى الباحث فوائد للدعم التنظيمي في:
١. زيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
 ٢. انجاز المهام وتحقيق الأنشطة المختلفة للمنظمة.
 ٣. قيام العاملين بواجباتهم على أكمل وجه نتيجة الدعم الذي يلاقونه.

أبعاد الدعم التنظيمي:

تعددت أبعاد الدعم التنظيمي من وجهة نظر الباحثين وخالصة الدراسات السابقة مثل دراسة (العززي، ٢٠١٩)، (مزياني، ودبي، ٢٠١٨)، (الشهلي، ٢٠١٧) تم الاعتماد على الأبعاد الآتية:

أولاً / العدالة التنظيمية:

تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، من منطلق الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها لسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء (شاهي، ٢٠١٧، ١٤) فهي الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمها المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني (ماضي، ٢٠١٤، ١٥) وهي الدرجة التي تحدد بها القواعد والإجراءات واللوائح وتطبيقها واعطائه ما يستحق بعدالة تُشعر الموظف بالأمان والالتزام في أن واحد (الشعلان، ٢٠١٤، ١٥٤) وعندما يقوم الموظفون بالرد على الطريقة التي يتم معاملتهم بها تكون دوافع الاستجابة غير مفهومة بشكل كاف، دون أن تعرف وجود الإنصاف في التعامل (نوح، ٢٠١٣، ١٨) وفي تعريف آخر يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة من قبل الإدارة وانعكاس هذا الإدراك على سلوكهم وتصرفاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة" (علي، ٢٠١٨).

وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:

١- العدالة التوزيعية Distribution justice:

تتضمن العدالة التوزيعية، التوزيع العادل للموارد وتشير إلى سلوك الموظفين والاعتقاد بوجود عدالة في الأجور والموارد (Noruzi et al, ٢٠١١). أشار (Mirmohamdi, 2014) إلى أن الدراسات التي تناولت العدالة ركزت على العدالة التوزيعية، حيث كان التركيز على عدالة

الدخل المادي والمكافآت المصاحبة له، فيقوم الأفراد بتقييم عدالة عملية التبادل بينهم وبين المنظمة بمقارنة المخرجات بالمدخلات، وأثبتت العديد من الدراسات أن للعدالة التوزيعية علاقة بالعديد من النتائج المتعلقة بالأفراد مثل الرضاء الوظيفي وكذلك نتائج تتعلق بالمنظمة مثل الإلتزام والولاء للمنظمة وتقييم العامل للمشرف، وحينما لا يحصل الفرد على النواتج التي يتوقعها مقارنةً بالنواتج التي يحصل عليها الآخرون فإنه يشعر بعدم العدالة التوزيعية. (Raza, et al., 2013).

ويرى الباحث أن العدالة التوزيعية: هي التوزيع العادل لجميع الموارد بين الإدارات والأقسام الأفراد سواء كانت الموارد الملموسة أو الغير ملموسة.

٢- العدالة الإجرائية Procedural justice:

هي عدالة الإجراءات المستخدمة والمتبعة لتحقيق عدالة التوزيع كما وضح خطوات سير العمليات التي تحقق صناعة القرارات الرشيدة وهي بمثابة معايير تستند عليها كل من المنظمة والموظف لتحقيق العدالة التي تعد من دعائم الدعم التنظيمي. (الشعلان، ٢٠١٤، ١٥٥). وتشير العدالة الإجرائية إلى إدراك العاملين لعدالة الوسائل التي من خلالها تُحدد النواتج التي يحصلون عليها بمعنى آخر؛ أن القرارات العادلة هي تلك القرارات التي تنتج نتيجة لإتباع إجراءات عادلة. (Ravangard R, et al, 2013)

ويرى الباحث مما سبق أن العدالة الإجرائية: هي إجراءات يهدف من خلالها زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

٣- العدالة التفاعلية Interactional justice :

تشير إلى إدراكات الأفراد للطريقة التي يتبعها المسؤولون في تعاملهم مع المرءوسين وكيفية استجابة هؤلاء المرءوسون لتلك الإدراكات (Barkhordar, 2014)، ويقدر ما يهتم الأفراد بالنتائج التي يحصلون عليها (العدالة التوزيعية) والإجراءات التي اتخذت لتوزيعها (العدالة الإجرائية) بقدر ما يهتمون بتقييم الطريقة أو الأسلوب الذي يعاملون به من الآخريين — رؤساء ومرءوسين - ومدى اتصاف ذلك الأسلوب بالاحترام لهم ومراعاة كرامتهم من عدمها. (Kumari & Afroz, 2013).

ويرى الباحث أن العدالة التفاعلية: هي كل ما يحصل عليه العامل من مخرجات على شكل أجور ترقية حوافز مقابل جهودهم في العمل.

ثانياً / المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في إتخاذ القرار تتيح للمرءوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بإقتراحاتهم التي تساعد المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها كما أن مشاركة المرءوسين في إتخاذ القرار تخلق لديهم الإحساس بأهميتهم و شعورهم بالمسؤولية إتجاه المنظمة (دبي، مزياني، ٢٠١٨، ٤٠١) ولتحقيق أهداف الإدارة يتم الاعتماد على مبدأ أساسي يقوم على

ضمان تعاون الموظفين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الأنساني، فإن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم. (نوح، ٢٠١٣، ٢٢) و تتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (٦٩، 2016، Harrison) ويرى الباحث أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أخذ آراء ومقترحات العاملين والعمل بها في تحسين وتطوير العمل.

ثالثاً / سلوك القادة لمساندة المرؤسين:

هو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين، وقد توصلت مجموعة من الدراسات أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين العامل ورب العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات وإنما تشمل أيضا الجوانب الاجتماعية الشعورية كالاحترام والتأييد والتقدير. (شهلي، ٢٠١٧، ١٤) ففي أسلوب القيادة الإدارية اتجه المختصون لدراسته من منظور سلوكي، أوجد هذا التوجه تحولاً مهماً في تطور نظريات السلوك القيادي واعتبر أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلاً من الاعتماد على سماته (نوح، ٢٠١٣، ٢١). وتكون المساندة من خلال النصائح والمعلومات الجيدة والمفيدة، وتعليم مهارة حل المشكلات وإعطائه معلومات يمكن أن تفيده وتساعد المرؤوس في عبور موقف صعب أو إتخاذ قرار في وقت الخطر. (عودة، ٢٠١٠، ٥٣) وهذا السلوك القيادي هو المؤثر على سلوك العامل في المنظمة، فسلوك الموظفين ما هو إلا انعكاس لسلوك قادتهم فالعلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النفوذ والخدمة والمعلومات، وإنما أيضا على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم (أبو خلود وأخرون، ٢٠١٦، ٥) ويرى الباحث أن سلوك القادة لمساندة المرؤسين هي العلاقة تبادلية في سلوك القائد التي تنعكس على سلوك المرؤسين.

رابعاً / دعم وتأكيذ الذات للعاملين:

يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعدد مثل تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية

الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد. وخلصت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة هامة وإيجابية بين تأكيد الذات وبين الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأكيد الذات هم أكثر التزاماً لمنظماتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأكيد الذات (بوخلوه، قمو، ٢٠١٦، ٦) وعرف العنزي (٢٠١٨، ٥٤) تقدير الذات بأنه الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات، ويكون واعياً وغير واعٍ، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطوره عندما يبدأ إنشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسله من الوالدين أو غيرهم. ويرى الباحث أن دعم وتأكيد الذات للعاملين هو تقدير الموظف لنفسه ولجهوده وتحفيزها بشكل ذاتي من ناحية واعتقاده بدعم وتقدير جهوده من الشركة وتلبية احتياجاته.

إدارة الأزمات

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، كما أنها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المنظمة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها. (شوابكي، وآخرون، ٢٠١٦: ٣)

مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات: بأنها الاعتراف بوجود أزمة أولاً، والتغلب عليها بالوسائل المختلفة، والتخطيط لكيفية التعامل معها، والمشاركة في اتخاذ القرارات حيال هذه الأزمة. (خضير، ٢٠١٦) عرفت إدارة الأزمة بأنها: عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حالة حدوثه. (جعفر، ٢٠١٧)، وعُرفت إدارة الأزمة بأنها: تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد ليكون مجيراً للأزمة في حال حدوثها. (Margaret, 2013) ويرى الباحث أن إدارة الأزمات: هي عملية التخطيط المسبق لأزمات قد تحدث ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك للعمل على عدم تفاقم هذه الأزمة.

أسباب الأزمات:

تتعدد أسباب حدوث الأزمات، ويمكن اختصارها كالآتي كما ذكر (الظفر والعمود، ٢٠١٩):

١. تجاهل إشارات الإنذار المبكر.
٢. قلة معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.
٣. التكاسل في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.
٤. عدم تقويم المواقف التي تمر بها المؤسسة.
٥. ضعف نظام المعلومات في المؤسسة. (الحبيب، والفايز، ٢٠١٤)

السمات المشتركة للأزمات:

تتصف السمات بعدة خصائص منها:

١. تسبب الأزمات في بداية حدوثها صدمة، وتوتراً كبيراً مما يضعف إمكانية مواجهتها.
٢. التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى الشك في الحلول المطروحة لمواجهة أحداثها.
٣. مواجهة الأزمات تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أخرى لمواجهتها. (الظفر، والعمود، ٢٠١٩: ٢٠١: ٢٠١) نقلاً عن (الشعلان، ٢٠١٢)

متطلبات إدارة الأزمة:

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات وهي كالتالي كما ذكر (جعفر، ٢٠١٧: ٣٠١):

١. تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الارتباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
٢. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
٣. التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
٤. التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والإطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآتية والمراقبة لكل ما يجري من تطورات ومن استشرق مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
٥. تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت.

أنواع الأزمات:

- أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها:
١. **تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:** (بغداد، ٢٠١٤: ٤٩)
 - أزمات ذات طابع دوري متكرر: مثال ذلك الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.
 - الأزمات غير الدورية: وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.
 ٢. **تصنيف الأزمات تبعاً لعمق وشدة الأزمة:**

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات، أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير. (منماني، ٢٠١٩: ١٧٥)

 - أ. أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة، فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك أثراً ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.
 - ب. أزمة عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيات الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.
 - ت. أزمات هادئة: وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن المثلة على هذه الأزمات البسيطة (الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة)
 ٣. **تصنيف الأزمة من حيث الطرف المسبب للأزمة:**

يقسم " كومبس Coombs" الأزمات إلى نوعين أساسيين، غير متعمدة ومتعمدة: (بغداد، ٢٠١٤: ٥٠)

 - أ. **الأزمات غير المتعمدة وتقسّم إلى:**
 - الزلازل: وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة، وغالباً يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين.
 - الحوادث: وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

- ب. الأزمات المتعمدة فيمكن تقسيمها إلى نوعين:
- التجاوزات: وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات.
 - الارهاب: وهي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير.
٤. تصنيف الأزمات وفقاً للمعيار الزمني لحدوثها:
- وتصنف الأزمات وفقاً للمعيار الزمني لحدوثها إلى الأزمات المفاجئة، والأزمات ذات المقدمات المحسوسة، والأزمات المزمنة. (الديراوي، ٢٠٢٠: ١٢٨)
٥. تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة: (منماني، ٢٠١٩: ١٧٦)
- ت. الأزمة التي تحدث على مستوى المؤسسة: وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة وقد تلحق بها الضرر.
- ث. الأزمات القومية: وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة.
- ج. الأزمات الشخصية: وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعام منها الشخص، أزمة حدوث إعاقة للشخص، أزمة الخروج على المعاش.
- وتتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد وبحسب طبيعة موضوع الأزمة:
١. البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل.
 ٢. البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها.
 ٣. البعد التأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.
 ٤. البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعامي منها حالياً.
 ٥. البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم. (جعفر، ٢٠١٧: ٣٠٢)

الدراسات السابقة:

١. دراسة الرشيد (٢٠١٩)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض
- هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم

التنظيمي والعدالة التنظيمية، وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالسياسات الإدارية المُتبعة لتواكب تطلعات وأهداف العاملين وتكون مبنية على أسس علمية وفنية ومشاركة العاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي .

٢. دراسة عطية (٢٠١٩)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الاسكندرية جمهورية مصر العربية

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب، كما تهدف إلى اختبار الدور الوسيط للتوحد التنظيمي، ومدى مساهمته في فهم أفضل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط التفاعلي لثقة العاملين في المنظمة في التأثير على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين التوحد التنظيمي، أشارت النتائج إلى قبول فروض الدراسة. فقد أوضحت هذه النتائج توافر الأثر الإجمالي السلبي للدعم، التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب، كما أوضحت أيضا أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في سلوكيات الانسحاب من خلال التوحد التنظيمي، حيث يتوسط التوحد التنظيمي جزئيا العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب. وأشارت النتائج أيضا أن الأثر الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التوحد التنظيمي سوف يكون مشروطا بمدى توافر ثقة العاملين في المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة أهمية توافر العوامل التي تؤدي إلى زيادة مدركات العاملين للدعم التنظيمي، وتمثل هذه العوامل في ممارسات القيادة، والأخلاقيات والقيم السائدة بين الأفراد والمديرين في المنظمة، والممارسات التنظيمية.

٣. دراسة دبي، مزياني (٢٠١٨)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، و معرفة الفروق في مستوى الدعم التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف المتغيرات الشخصية و التنظيمية (مدة الخبرة، طبيعة النشاط الممارس، السن)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث استخدم إستبيان الدعم التنظيمي المدرك بعد تعديله و دراسة خصائصه السيكمترية، و أظهرت النتائج إرتفاعا في مستوى الدعم التنظيمي المدرك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدعم التنظيمي المدرك تبعا لمتغيرات التالية (مدة الخدمة، طبيعة النشاط الممارس، السن).

٤. دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٨) بعنوان " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، تم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة بقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٣٨) للدرجة الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) بين أقل من (٥) سنوات، و(١١) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (١١) سنة فأكثر، بناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات: إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية، وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها، الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، وإعداد برامج تدريبية متخصصة، والاستعانة بخبراء وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات.

٥. دراسة باسيزيركا (Basiurkina, ٢٠١٧) بعنوان "إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا".

Crisis Management of Food Enterprise

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، وأثر ذلك على الأداء المالي لشركات هذا القطاع، لذا اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي لتحليل المؤشرات المالية لأداء الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، خاصة بعد الأزمة المالية التي أصابها خلال (٢٠١٤-٢٠١٧)، توصل الباحث إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات في القطاع المبحوث هي الوضع المالي والاقتصادي للبلاد، وعدم كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات، والمنافسة العالمية، كما اقترح الباحث نموذجاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية، الذي يجب أن يشمل على خطة استراتيجية على مستوى المنظمة، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار للبحث عن مؤشرات وقوع أزمات، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.

٦. دراسة كرشوس (Kurschus, Sarapovas and pilinkiene, 2017) بعنوان: "مفهوم إدارة الأزمات باستخدام نموذج التدخلات في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم"

The concept of crisis management by intervention model for SMEs

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات باستخدام نموذج التدخلات في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تنتج عن محدودية مواردها وتأثيرها البالغ بالعوامل الخارجية

ومحدودية قدراتها في الحفاظ على نفسها على قيد الحياة عند حدوث الركود الاقتصادي، وتحاول الوصول إلى العوامل المالية والنوعية بتفصيلاتها المتعددة الأكثر تأثيراً في صناعة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من ١٢٠ من أصحاب الشركات المتوسطة والصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة اهتمام الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في استراتيجياتها بالمعايير الكمية والمعايير النوعية معاً والتي تؤثر على أداءها في حل أزماتها؛ وأن المؤشرات النوعية مثل جودة الإدارة المهنية والموظفين، وإدارة الشؤون المالية والوضع التنافسي وغيرها يكون لها تأثير أكبر على قدرة الشركات في مواجهة أزماتها؛ وأن التركيز على المؤشرات الكمية فقط يؤدي إلى أخطاء في قراءة وتفسير الأزمات المحتملة، وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على المؤشرات المعبرة عن التنبؤ بالأزمات.

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويحاول هذا المنهج أن يصف ويفسر ويقوم أماً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

- مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع البحث العاملين بالمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير والبالغ عددهم (٣١٤٧)، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية حجمها (٣١٥)، وقد كانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث بناءً على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	١٨٩	٦٠,٠ %
أنثى	١٢٦	٤٠,٠ %
Total	٣١٥	١٠٠,٠ %

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (١) أن ما نسبته ٦٠,٠٠ % من أفراد العينة كانوا ذكور، وأن ما نسبته ٤٠,٠٠ % من أفراد العينة كانوا إناث.

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث بناءً على متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	٦٣	٢٠,٠ %
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٤	٢٦,٧ %
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٦	٤٠,٠ %
من ٥٠ سنة فأكثر	٤٢	١٣,٣ %
Total	٣١٥	١٠٠,٠ %

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٢) أن ما نسبته ٢٠,٠% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وأن ما نسبته ٢٦,٧% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، وأن ما نسبته ٤٠,٠% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، وأن ما نسبته ١٣,٣% من أفراد العينة أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر.

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث بناءً على متغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٨٤	٢٦,٧ %
من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	١٢٦	٤٠,٠ %
من ١١ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٦٣	٢٠,٠ %
من ١٦ سنة فأكثر	٤٢	١٣,٣ %
Total	٣١٥	١٠٠,٠ %

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٣) أن ما نسبته ٢٦,٧% من أفراد العينة مدة الخدمة لديهم أقل من ٥ سنوات، وأن ما نسبته ٤٠,٠% من أفراد العينة مدة الخدمة لديهم من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة، وأن ما نسبته ٢٠,٠% من أفراد العينة مدة الخدمة لديهم من ١١ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وأن ما نسبته ١٣,٣% من أفراد العينة مدة الخدمة لديهم من ١٦ سنة فأكثر.

جدول رقم (٤) توزيع عينة البحث بناءً على متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	٠	٠ %
دبلوم بعد الثانوي	٤٢	١٣,٣ %
بكالوريوس	٢١٠	٦٦,٧ %
دراسات عليا	٦٣	٢٠,٠ %
Total	٣١٥	١٠٠,٠ %

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٤) أن ما نسبته ١٣,٣٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم بعد الثانوية، وأن ما نسبته ٦٦,٧٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته ٢٠,٠٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وأن ما نسبته ٠٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي.

جدول رقم (٥) توزيع عينة البحث بناءً على متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٦,٧٪	٨٤	مدير عام / إدارة
٢٦,٧٪	٨٤	رئيس قسم
٤٦,٧٪	١٤٧	موظف
٠	٠	أخرى
١٠٠,٠٪	٣١٥	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٥) أن ما نسبته ٢٦,٧٪ من أفراد العينة مساهمهم الوظيفي مدير عام/ إدارة، وأن ما نسبته ٢٦,٧٪ من أفراد العينة مساهمهم الوظيفي رئيس قسم، وأن ما نسبته ٤٦,٧٪ من أفراد العينة مساهمهم الوظيفي موظف، وأن ما نسبته ٠٪ من أفراد العينة مساهمهم الوظيفي أخرى.

صدق وثبات أداة الدراسة:

١- الصدق

أ. صدق أبعاد الدعم التنظيمي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور.

١. صدق الاتساق الداخلي لُبعد العدالة التنظيمية

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لُبعد العدالة التنظيمية، من خلال اخذ عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لُبُعد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	٠,٦٧٦	دالة عند ٠,٠١
٢.	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٠,٨٧٦	دالة عند ٠,٠١
٣.	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء	٠,٧٥٢	دالة عند ٠,٠١
٤.	تتناسب الرواتب والحوافز مع مؤهلات وخبرات الموظفين	٠,٦٤٧	دالة عند ٠,٠١
٥.	يتساوى الجميع أمام تطبيق الأنظمة واللوائح في المستشفى	٠,٤٣٩	دالة عند ٠,٠٥

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.01$

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة $a = 0.01$ ؛ وهذا يؤكد أن لُبُعد العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٢. صدق الاتساق الداخلي لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال اخذ عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يأخذ رئيسي في العمل أغلب القرارات مع فريق عمله	٠,٦١٢	دالة عند ٠,٠١
٢.	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية	٠,٣٧٥	دالة عند ٠,٠٥
٣.	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم	٠,٨٥٤	دالة عند ٠,٠١
٤.	في أغلب الأحيان يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي	٠,٧٤٣	دالة عند ٠,٠١
٥.	تأخذ آراء الأفراد فيما يخص عمل الفريق	٠,٥٦٢	دالة عند ٠,٠١

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.01$

وقد كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة $a=0.01$ ؛ وهذا يؤكد أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات يتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٣. صدق الاتساق الداخلي لبُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لبُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين من خلال اخذ عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لبُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل	٠,٨٨٢	دالة عند ٠,٠١
٢.	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم	٠,٧٢٧	دالة عند ٠,٠١
٣.	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	٠,٨٤٥	دالة عند ٠,٠١
٤.	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المرحلة التالية	٠,٧٣٤	دالة عند ٠,٠١
٥.	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها	٠,٧٥٩	دالة عند ٠,٠١

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.01$

وقد كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة $a=0.01$ ؛ وهذا يؤكد أن بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٤. صدق الاتساق الداخلي لبُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لبُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين من خلال اخذ عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يهتم المستشفى فعلا بمصلحتي وتضعها في اعتبارها	٠,٨٩١	دالة عند ٠,٠١
٢.	يضع المستشفى الأهداف التي أسعى لتحقيقها بدرجة كبيرة.	٠,٧٣٧	دالة عند ٠,٠١
٣.	يتوافر الدعم والمساندة من المستشفى وقت الاحتياج اليه في حالة حدوث أي مشكلة	٠,٧٨٧	دالة عند ٠,٠١
٤.	يتجاوز المستشفى عن الأخطاء غير المقصودة من جانبي	٠,٨١٢	دالة عند ٠,٠١
٥.	تتوافر لدى المستشفى النية لمساعدة العاملين وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة	٠,٦٥٦	دالة عند ٠,٠١

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.01$

وقد كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة $a=0.01$ ؛ وهذا يؤكد أن بُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين يتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

ب. صدق لمحور إدارة الأزمات التنظيمية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات التنظيمية من خلال اخذ عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور إدارة الأزمات التنظيمية والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص، ومن مهامه رصد مؤشرات وقع الأزمات	٠,٦٤٢	دالة عند ٠,٠١
٢.	تولي الإدارة في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.	٠,٧٧٢	دالة عند ٠,٠١
٣.	تشعر بأنه يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي تكون مؤشراً لوقوع الأزمة.	٠,٧٣٤	دالة عند ٠,٠١
٤.	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٠,٦٩٨	دالة عند ٠,٠١
٥.	يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المستشفى بشكل شامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٠,٦٣٣	دالة عند ٠,٠١
٦.	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المستشفى.	٠,٨٦٧	دالة عند ٠,٠١
٧.	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	٠,٧٥٨	دالة عند ٠,٠١
٨.	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	٠,٧٢١	دالة عند ٠,٠١
٩.	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع الأزمات في المستشفى.	٠,٨١٢	دالة عند ٠,٠١
١٠.	يسهل الحصول على الامكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.	٠,٧٨١	دالة عند ٠,٠١
١١.	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.	٠,٧٦٣	دالة عند ٠,٠١
١٢.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	٠,٥٩٨	دالة عند ٠,٠١
١٣.	تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	٠,٨٢٣	دالة عند ٠,٠١
١٤.	تجري عمليات الاتصالات بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	٠,٧٣٢	دالة عند ٠,٠١
١٥.	تقوم إدارة المستشفى بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.	٠,٧١٣	دالة عند ٠,٠١

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.01$

وقد كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة $a=0.01$ ؛ وهذا يؤكد أن محور إدارة الأزمات التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.
٢. الثبات:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لتقدير ثبات محاور الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (١٠) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

#	المحاور	معامل الفا كرونباخ
الجزء الأول: الدعم التنظيمي		
١	البعد الأول: العدالة التنظيمية	٠,٧١١
٢	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٦٤٦
٣	البعد الثالث: سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	٠,٨٣٤
٤	البعد الرابع: دعم وتأكيذ الذات للعاملين	٠,٨٣٤
الجزء الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية		
	إدارة الأزمات التنظيمية	٠,٩٣٩

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا لجميع محور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

إجابة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

إجابة السؤال الرئيس الأول: ما أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

ويشتق عنه الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، والجدول (١١)، يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول (١١) يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل بيتا	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية df		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	13.472	-	0.595	الثابت	0.000	1793.9	4	بين المجموعات	0.959	0.979	إدارة الأزمات
0.000	26.576	0.416	0.210	العدالة التنظيمية							
0.000	27.429	0.428	0.204	المشاركة في اتخاذ القرارات			310	داخل المجموعات			
0.000	29.401	0.384	0.225	سلوك القادة							
0.000	22.469	0.294	0.200	دعم وتأكيذ الذات							

من الجدول السابق:

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون (r) أن قوة العلاقة بين المتغيرات (المستقل ككل والمتغير التابع) تساوي **0.979**، وهي علاقة طردية قوية جداً، من قيمة مربع الارتباط R square نرى أن المتغيرات المستقل يفسر ما نسبته (95.8%) من المتغير التابع، وكما بينت النتائج أن قيمة F تساوي **1793.912** ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين الدعم التنظيمي وإدارة الأزمات، كما أنه يتضح من الجدول من قيمة t أن الذي يؤثر في معادلة خط الانحدار هو كل من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المروسين، دعم وتأكيذ الذات للعاملين) والذي يؤثر في معادلة خط الانحدار.

معادلة خط الانحدار المتعدد:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + U$$

Y = المتغير التابع (إدارة الأزمات)

X1 = المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) = X2

المتغير المستقل (سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين) = X3

المتغير المستقل (دعم وتأكيـد الذات للعاملين) = X4

معامل الانحدار للمتغير المستقل: bn

ثابت الانحدار: a

تمثل الخطأ القياسي أو الخطأ العشوائي للنموذج المقدر = U

وبذلك تكون معادلة خط الانحدار المتعدد هي:

$$Y = 0.595 + 0.210 X_1 + 0.204 X_2 + 0.225 X_3 + 0.200 X_4 + U$$

إجابة السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، وهي كما يلي:

١- العدالة التنظيمية:

جدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعـد العدالة التنظيمية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	٤,١٩٠	٠,٧٣٧	٨٣,٨٠%	١
٢	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٣,٩٦٥	٠,٧٢٤	٧٩,٣٠%	٢
٣	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء	٣,٥٢٠	٠,٩١٤	٧٠,٤٠%	٥
٤	تتناسب الرواتب والحوافز مع مؤهلات وخبرات الموظفين	٣,٦٣٤	٠,٨٦١	٧٢,٦٨%	٤
٥	يتساوى الجميع أمام تطبيق الأنظمة واللوائح في المستشفى	٣,٨٤٤	٠,٧٤٧	٧٦,٨٨%	٣
--	الاستجابة الكلية لبعـد العدالة التنظيمية	٣,٨٣١	٠,٥٤٥	٧٦,٦٢%	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى بُعد العدالة التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (٧٦,٦٢٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك العدالة التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (١) والتي نصها " يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز " على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٨٣,٨٠٪) وهي نسبة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (٣) والتي نصها " يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٧٠,٤٠٪) وهي نسبة كبيرة.

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبُعد المشاركة في

اتخاذ القرارات

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	يأخذ رئيسي في العمل أغلب القرارات مع فريق عمله	٣,٦٧٦	٠,٨٦١	٪٧٣,٥٢	٣
٢.	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية	٣,٦٩١	٠,٧٣٩	٪٧٣,٨٢	٢
٣.	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم	٣,٢٨٢	٠,٩٨٠	٪٦٥,٦٤	٤
٤.	في أغلب الأحيان يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي	٣,٢٧٩	٠,٩١٩	٪٦٥,٥٨	٥
٥.	تأخذ آراء الأفراد فيما يخص عمل الفريق	٣,٨٥٠	٠,٨٨١	٪٧٧,٠٠	١
--	الاستجابة الكلية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٥٥٥	٠,٥٧٨	٪٧١,١٠	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (١٠,٧١٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك المشاركة في اتخاذ القرارات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (٥) والتي نصها " تأخذ آراء الأفراد فيما يخص عمل الفريق "على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٧٧,٠٠٪) وهي نسبة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصها في أغلب الأحيان يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٦٥,٥٨٪) وهي نسبة متوسطة.

٣- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل	٤,٥٣٣	٠,٥٤٨	٩٠,٦٦٪	٢
٢.	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم	٤,٥٦٨	٠,٥٧٣	٩١,٣٦٪	١
٣.	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	٤,٣٢٧	٠,٥٩٥	٨٦,٥٤٪	٤
٤.	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المرحلة التالية	٤,٢٦٣	٠,٦٤١	٨٥,٢٦٪	٥
٥.	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها	٤,٣٣٩	٠,٦٤٥	٨٦,٧٨٪	٣
--	الاستجابة الكلية لبُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	٤,٤٠٦	٠,٤٧٠	٨٨,١٢٪	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (١٢, ٨٨٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (٢) والتي نصها " يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم " على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٣٦, ٩١٪) وهي نسبة كبيرة جداً.

حصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصها " يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المرحلة التالية " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٢٦, ٨٥٪) وهي نسبة كبيرة.

٤ - دعم وتأكيذ الذات للعاملين

جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبُعد دعم وتأكيذ الذات للعاملين

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يهتم المستشفى فعلا بمصلحتي وتضعها في اعتبارها	٤,٤٥٠	٠,٥١٧	٪٨٩,٠٠	١
٢	يضع المستشفى الأهداف التي أسعى لتحقيقها بدرجة كبيرة.	٤,٣١٧	٠,٤٩٢	٪٨٦,٣٤	٤
٣	يتوافر الدعم والمساندة من المستشفى وقت الاحتياج اليه في حالة حدوث أي مشكلة	٤,٣٠٧	٠,٥١٤	٪٨٦,١٤	٥
٤	يتجاوز المستشفى عن الأخطاء غير المقصودة من جانبي	٤,٣٧٤	٠,٥١٦	٪٨٧,٤٨	٢
٥	تتوافر لدى المستشفى النية لمساعدة العاملين وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة	٤,٣٢٠	٠,٤٩٣	٪٨٦,٤٠	٣
--	الاستجابة الكلية لبُعد دعم وتأكيذ الذات للعاملين	٤,٣٥٤	٠,٤٠٥	٪٨٧,٠٨	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى بُعد دعم وتأكيذ الذات للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (٨٧,٠٨٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك دعم وتأكيذ الذات للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (١) والتي نصها " يهتم المستشفى فعلا بمصالحتي وتضعها في اعتبارها " على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٨٩,٠٠٪) وهي نسبة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (٣) والتي نصها " يتوافر الدعم والمساندة من المستشفى وقت الاحتياج اليه في حالة حدوث أي مشكلة " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٨٧,١٤٪) وهي نسبة كبيرة. وقام الباحث بحساب بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجموع المحور الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

جدول رقم (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجموع المحور الدعم التنظيمي

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	العدالة التنظيمية	٣,٨٣١	٠,٥٤٥	٪٧٦,٦٢	٣
٢.	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٥٥٥	٠,٥٧٨	٪٧١,١٠	٤
٣.	سلوم القادة لمساندة المرؤوسين	٤,٤٠٦	٠,٤٧٠	٪٨٨,١٢	١
٤.	دعم وتأكيذ الذات للعاملين	٤,٣٥٤	٠,٤٠٥	٪٨٧,٠٨	٢
--	الاستجابة الكلية لمحاور الدعم التنظيمي	٤,٠٣٦	٠,٣٢١	٪٨٠,٧٢	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى الاستجابة الكلية لمحاور الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (٨٠,٧٢٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك الاستجابة الكلية لمحاور الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصل المحور رقم (٣) وهي " سلوم القادة لمساندة المرؤوسين " على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٨٧,٠٨٪) وهي نسبة كبيرة

حصل المحور رقم (٢) وهي " المشاركة في اتخاذ القرارات " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٧١,١٠٪) وهي نسبة كبيرة.

إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الدعم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى إدارة الأزمات التنظيمية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص، ومن مهامه رصد مؤشرات وقع الأزمات	٣,٩٦٥	٠,٥٨٨	٪٧٩,٣٠	١
٢.	تولي الإدارة في المستشفى اهتماماً ودعمًا لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.	٣,٧٩٠	٠,٤٧٢	٪٧٥,٨٠	٩
٣.	تشعر بأنه يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي تكون مؤشراً لوقوع الأزمة.	٣,٧٠١	٠,٥٢٣	٪٧٤,٠٢	١٣
٤.	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٣,٨٢٥	٠,٥٥٦	٪٧٦,٥٠	٥
٥.	يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المستشفى بشكل شامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٣,٧٧٤	٠,٦٠٥	٪٧٥,٤٨	١٠
٦.	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المستشفى.	٣,٨٣٨	٠,٦٥٠	٪٧٦,٧٦	٣
٧.	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	٣,٧٠٤	٠,٥٩٠	٪٧٤,٠٨	١٢

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٨.	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	٣,٨٢٨	٠,٤٦٧	٪٧٦,٥٦	٤
٩.	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع الازمات في المستشفى.	٣,٨٢٥	٠,٥٥١	٪٧٦,٥٠	٦
١٠	يسهل الحصول على الامكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.	٣,٧٩٦	٠,٥٦٧	٪٧٥,٩٢	٨
١١	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.	٣,٧٧١	٠,٥١٥	٪٧٥,٤٢	١١
١٢	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	٣,٨٢٢	٠,٥٨٦	٪٧٦,٤٤	٧
١٣	تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	٣,٥٨٧	٠,٦٦٨	٪٧١,٧٤	١٥
١٤	تجري عمليات الاتصالات بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	٣,٦٩٢	٠,٥١٤	٪٧٣,٨٤	١٤
١٥	تقوم إدارة المستشفى بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.	٣,٩٠٧	٠,٥١٢	٪٧٨,١٤	٢
--	الاستجابة الكلية لمستوى إدارة الأزمات التنظيمية	٣,٧٨٨	٠,٢٨٩	٪٧٥,٧٦	--

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

أن درجة تقدير عينة الدراسة مستوى إدارة الأزمات التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، بلغ مقداره (٧٥,٧٦٪)، وهي نسبة كبيرة، تدل على أن هناك إدارة للأزمات التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير مطبقة بدرجة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يتوفر لدى المستشفى قسم خاص، ومن مهامه رصد مؤشرات وقع الأزمات " على أعلى وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٧٩,٣٠٪) وهي نسبة كبيرة.

حصلت الفقرة رقم (١٣) والتي نصها " تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة " على أقل وزن نسبي حيث بلغ مقداره (٧١,٧٤٪) وهي نسبة كبيرة.

إجابة السؤال الفرعي الثالث: ما أثر (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيدهم للذات للعاملين) على إدارة الأزمات للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

ويشتق عنه الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، والجدول (١٨)، يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول (١٨) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر العدالة التنظيمية على إدارة

الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢	درجة الحرية df	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
إدارة الأزمات	٠,٧٦١	٠,٥٧٩	بين المجموعات	٤٣٠,٨٢٦	٠,٠٠٠	الثابت a	٣٥,٠٧٤	٠,٠٠٠	
			داخل المجموعات			٣١٣	العدالة التنظيمية b	٢٠,٧٥٦	٠,٠٠٠
			المجموع			٣١٤			

من الجدول السابق:

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠,٧٦١، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط **R Square** أي أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر ما نسبته قيمة (٥٧,٩٠٪) من المتغير التابع (إدارة الأزمات). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ٤٣٠,٨٢٦، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين العدالة التنظيمية وإدارة الأزمات، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات). كما أن قيمة t للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) تساوي ٢٠,٧٥٦، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في معادلة خط الانحدار. وأن نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b X \quad \text{معادلة خط الانحدار البسيط}$$

، المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) X المتغير التابع (إدارة الأزمات) $Y =$

ثابت الانحدار: a معامل الانحدار للمتغير المستقل، b :

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = ٢,٥١٤ + ٠,٣٨٥ X$$

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) على المتغير المتابع (إدارة الأزمات)، والجدول (١٩)، يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول (١٩) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية df		معامل التحديد R ^٢	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٣٩,٧٧٢	٢,٨٣٩	الثابت a	٠,٠٠٠	٢٦٥,٣٩٠	١	بين المجموعات	٠,٤٥٩	٠,٦٧٧	إدارة الأزمات
٠,٠٠٠	١٦,٢٩١	٠,٣٢٣	المشاركة في اتخاذ القرارات b			٣١٣	داخل المجموعات			
						٣١٤	المجموع			

من الجدول السابق:

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠,٦٧٧، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر ما نسبته قيمة (٤٥,٩٠٪) من المتغير التابع (إدارة الأزمات). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ٢٦٥,٣٩٠، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات). كما أن قيمة t للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) تساوي ١٦,٢٩١، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) في معادلة خط الانحدار.

وأن نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b X$$

معادلة خط الانحدار البسيط

، المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) X= المتغير التابع (إدارة الأزمات) Y =

ثابت الانحدار: a معامل الانحدار للمتغير المستقل، b:

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = ٢,٨٣٩ + ٠,٣٢٣X$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القادة لمساندة المرؤوسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، والجدول (٢٠)، يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول (٢٠) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٢٠,٨٦١	٢,٥٠٦	الثابت a	٠,٠٠٠	١٥٣,٦٠٩	١	بين المجموعات	٠,٣٢٩	٠,٥٧٤	إدارة الأزمات
٠,٠٠٠	١٢,٣٩٤	٠,٣٣٦	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين b			٣١٣	داخل المجموعات			
						٣١٤	المجموع			

من الجدول السابق:

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠,٥٧٤، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) يفسر ما نسبته قيمة (٣٢,٩٠٪) من المتغير التابع (إدارة الأزمات). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ١٥٣,٦٠٩، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وإدارة الأزمات، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

كما أن قيمة t للمتغير المستقل (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) تساوي ١٢,٣٩٤، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) في معادلة خط الانحدار.

وأن نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b X$$

معادلة خط الانحدار البسيط

المتغير المستقل (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) X المتغير التابع (إدارة الأزمات) $Y =$ ثابت الانحدار: a معامل الانحدار للمتغير المستقل، b ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2,506 + 0,336X$$

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم وتأكيده الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (دعم وتأكيده الذات للعاملين) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، والجدول (٢١)، يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

جدول (٢١) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم وتأكيده الذات للعاملين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية df		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
		الثابت a	دعم وتأكيده الذات b			بين المجموعات	داخل المجموعات			
٠,٠٠٠	١٧,٧٥٤	٢,٦٦٤				١				إدارة الأزمات
٠,٠٠٠	٨,٨٥٧	٠,٣٠٤		٠,٠٠٠	٧٨,٤٥١	٣١٣	٠,٢٠٠	٠,٤٤٨		
						٣١٤				

من الجدول السابق:

أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠,٤٤٨، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R^2 أي أن المتغير المستقل (دعم وتأكيده الذات للعاملين) يفسر ما نسبته قيمة (٢٠,٠٠٪) من المتغير التابع (إدارة الأزمات). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ٧٨,٤٥١، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر بين دعم وتأكيده الذات للعاملين وكوادر بشرية، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (دعم وتأكيده الذات للعاملين)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

كما أن قيمة t للمتغير المستقل (دعم وتأكيـد الذات للعاملين) تساوي ٨,٨٥٧، ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (دعم وتأكيـد الذات للعاملين) في معادلة خط الانحدار.

وأن نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b X$$

معادلة خط الانحدار البسيط

، المتغير المستقل (دعم وتأكيـد الذات للعاملين) X المتغير التابع (إدارة الأزمات) Y

ثابت الانحدار: a معامل الانحدار للمتغير المستقل، b :

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = ٢,٦٦٤ + ٠,٣٠٤ X$$

إجابة السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ويشتق عنه الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أولاً: حساب الفروق في الجنس

استخدم الباحث اختبار ت لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٢) اختبار الفروق حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
ذكور	١٨٩	٤,٠٦٣	٠,٣٢٤	١,٧٧١	٠,٠٧٨
إناث	١٢٦	٣,٩٩٧	٠,٣١٤		

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ٠,٠٧٨ أقل من ٠,٠٥، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حساب الفروق في العمر

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٣) اختبار الفروق حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣,٧٨٢	٣	١,٢٦١	١٣,٦٨٠	٠,٠٠٠
خارج المجموعات	٢٨,٦٦١	٣١١	٠,٠٩٢		
الكلية	٣٢,٤٤٣	٣١٤			

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ وبذلك يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير العمر، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤) اختبار LSD للفروق بين المتوسطات الاستجابية حسب متغير العمر

الفرق بين المتوسطات		أقل من ٣٠ سنة		٣٠ - أقل من ٤٠ سنة		٤٠ - أقل من ٥٠ سنة		من ٥٠ سنة فأكثر	
Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
٠,٠٠٠	٠,٣٣٨	-	-	٠,٠٠٠	٠,٢١٠	-	-	-	-
٠,٠٢٧	٠,١٢٧	٠,٠٠٢	٠,١٣٣	-	-	-	-	-	-
٠,٠٠٠	٠,٢٦١	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

M.D. Mean Difference

Sig - significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق:

- يوجد فروق بين " أقل من ٣٠ سنة " و " من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة " والفروق لصالح " من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة " .

- يوجد فروق بين " أقل من ٣٠ سنة " و " من ٥٠ سنة إلى فأكثر " والفروق لصالح " من ٥٠ سنة إلى فأكثر".
- يوجد فروق بين " من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة " و " من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة " والفروق لصالح " من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة".
- يوجد فروق بين " من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة " و " من ٥٠ سنة إلى فأكثر " والفروق لصالح " من ٥٠ سنة إلى فأكثر".
- يوجد فروق بين " من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة " و " من ٥٠ سنة إلى فأكثر " والفروق لصالح " من ٥٠ سنة إلى فأكثر".
- ثالثاً: حساب الفروق في مدة الخدمة

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٥) اختبار الفروق حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢,٦٩٩	٣	٠,٩٠٠	٩,٤٠٦	٠,٠٠٠
خارج المجموعات	٢٩,٧٤٤	٣١١	٠,٠٩٦		
الكلية	٣٢,٤٤٣	٣١٤			

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ وبذلك يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦) اختبار LSD للفروق بين المتوسطات الاستجابية حسب متغير مدة الخدمة

الفرق بين المتوسطات		أقل من ٥ سنوات		٥ - أقل من ١٠ سنوات		١٠ - أقل من ١٥ سنة		من ١٥ سنة فأكثر	
Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	٠,٠١٠	٠,١٢٣	٠,٠٠١	٠,١٩٣
-	-	-	-	-	-	-	-	٠,٠٠٠	٠,٣١٦
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

M.D. Mean Difference

Sig - significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق:

- يوجد فروق بين " أقل من ٥ سنة " و " من ١٥ سنة فأكثر " والفروق لصالح " من ١٥ سنة فأكثر".
- يوجد فروق بين " من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات " و " من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات " والفروق لصالح " من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات".
- يوجد فروق بين " من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات " و " من ١٥ سنة فأكثر " والفروق لصالح " من ١٥ سنة فأكثر".
- يوجد فروق بين " من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات " و " من ١٥ سنة فأكثر " والفروق لصالح " من ١٥ سنة فأكثر".

رابعاً: حساب الفروق في المؤهل العلمي

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٧) اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,٢٤٠	٢	٠,١٢٠	١,١٦٠	٠,٣١٥
خارج المجموعات	٣٢,٢٠٤	٣١٢	٠,١٠٣		
الكلي	٣٢,٤٤٣	٣١٤			

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠,٣١٥ أكبر من ٠,٠٥ وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: حساب الفروق في المسمى الوظيفي

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٨) اختبار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,١٩٠	٢	٠,٠٩٥	٠,٩١٩	٠,٤٠٠
خارج المجموعات	٣٢,٢٥٣	٣١٢	٠,١٠٣		
الكلي	٣٢,٤٤٣	٣١٤			

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠,٤٠٠ أكبر من ٠,٠٥ وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خلاصة النتائج:

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٣. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٤. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك القادة لمساندة المرؤوسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٥. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم وتأكيد الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى الجنس.
٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى العمر.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى مدة الخدمة.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى المؤهل العلمي.
١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد الدعم التنظيمي تعزى المسمى الوظيفي.

توصيات الدراسة:

١. ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر وأن يتخذ المدراء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
٢. ضرورة مساندة المدراء للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير وأن يشجع المدراء روح المبادرة بين المرؤوسين ومناقشة أفكارهم.
٣. تقديم الحلول المساعدة المباشرة للعاملين أثناء مواجهتهم للمشاكل في بيئة العمل.
٤. إنشاء قسم خاص بإدارة الأزمات يكون من مهامه رصد مؤشرات وقائع الأزمات ووضع الخطط البديلة لإدارة الأزمات التي قد تطرأ على المستشفى في أي وقت.
٥. إيجاد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.

المراجع

١. الديراوي، أيمن حسن (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤(٢)، ١١٨-١٤٢.
٢. الرشدي، علي ضبيان، (٢٠١٩)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، العدد ٣، ص ٢٣٩ - ٢٦٤
٣. الظفر، أمل بنت إبراهيم، والعمود، مها بنت صالح. (٢٠١٩). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهات نظر القائدات، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، ٢٢(٢)، ١٩٨-٢٢٠
٤. العنزي، عامر بن قيران. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي المُدرِك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير.
٥. الشرباتي، سماح. (٢٠١٧). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
٦. الكعبي، حميد سالم غياض (٢٠١٦): دور الدعم التنظيمي في تقليل التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الرافيدين الجامعية، بغداد، العراق.
٧. الشوبكي، مازن، وأبو أمونة، يوسف، وبدح، وائل. (٢٠١٦). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع، الفترة ٥-٦-٢٠١٦، جامعة الأزهر- غزة.
٨. الحبيب، عبد الله والفايز، فايز. (٢٠١٤). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، مجلة التربية، ١(١٦١)، ٢٢-٤٠
٩. دبي، بشيرة، مزياني، الوناس، (٢٠١٨)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣٤، ص ٣٧٩-٤٠٨
١٠. بوخلوة، باديس، قمو سهيلة، (٢٠١٦)، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ٥، ص ١-٢٠
١١. الشعلان، مضاوي (٢٠١٤): الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية المتخصصة، العدد الثالث، ص ١٤٩-١٧١.
١٢. ابورمان، أسعد حامد والحوري، فالح عبد القادر والبوريني، فيصل عبد الرحمن. (٢٠١١). العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية. مصر، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ٧٨ (٥٠)، ٢٧-١.

١٣. بغدادي، فيصل. (٢٠١٤). دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
١٤. عطية، غادة عادل، (٢٠١٩)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ٣٨٥ - ٤٥٠.
١٥. فكرون، سعيد (٢٠١٨): الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد ٩ عدد ١، ص ٢١-٣٩.
١٦. محمد عودة (٢٠١٠)، محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية مصر، مجلد ٢٥، العدد ٣، ص ٣٨٥ - ٤٥٠.
١٧. شهلي، نبيلة، (٢٠١٧)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، "دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
١٨. ماضي، أحمد ديب محمد (2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأزروا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ص ١١ - ١٢.
١٩. نوح، علياء، حسيني (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
٢٠. جعفر، يونس. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ٢١(١)، ٢٩٥-٣١٩.
٢١. خضير، مرفت. (٢٠١٦). كفاءة الذات العاملة المدركة وعلاقتها بالتدقيق النفسي وإدارة الأزمات لدى مدرء المدارس، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ١٦٩(٣)، ١-٢٢.
٢٢. فروانة، حازم. (٢٠١٩): أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ٣ (٢)، ٢٣٤-٢٦٨.
٢٣. منماني، نادية (٢٠١٩). الاتصال رهان أساسي في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(٢)، ١٦٦ - ١٩٣.
٢٤. عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٨) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Basiurkina, N. (2017). Crisis Management of Food Industry. Economy of Food Industry, 9(1), 38-44
2. Kuschus R, Sarapova T. & Pilinkiene V. (2017). The concept of crisis management by intervention model for SMEs, Engineerng economics, Vol. 28, No. 2, 2017.
3. Jaiswal, D. and Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(1), 58-79.
4. Jaiswal and Dhar,(2016)The impact of perceived organizational support and psychological empowerment on service quality An applied study on hotel sector employees.
5. Moghadam, M., Amiresmaili, M., & Aradoei, Z. (2016). Investigation of Obstacles against Effective Crisis Management in Earthquake. Journal of Acute Disease, 5(2), 91-95.
6. Dogan, U. AND A. Otken. (2011). “Perceived Organization Support and Organization CommitmentThe Mediating Role of Organization Based Self-Esteem”, Journal of Management , 30 (5) , 87.
7. Karanika-Murray, M., et al. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 30(8), 1019-1033.
8. Kuschus R, Sarapova T. & Pilinkiene V. (2017). The concept of crisis management by intervention model for SMEs, Engineerng economics, Vol. 28, No. 2, 2017.
9. Reza khalili, mohammad Mehdi Rashidi, Amir Mahmoud zadeh & Iran Ghazi, (2015), crisis in human Resources and its management strategies case study: one of the country, s ehergy organizations, vol. xx pp.006-o13, October (2015) transcontinental publishers.
10. WikipediA (2014), (http://en.wikipedia.org/wiki/Perceived_organizational_support) on 23 March 2014 at 18:46.
- 11.

The impact of organizational support on crisis management

An applied study from the perspective of workers in private hospitals in the Asir region

Dr. Abdullah Ali ALammar

alammar0000@gmail.com

Abstract

The study seeks to examine the impact of organizational support on crisis management in private hospitals; Asir region. Further, this study aims to know if there are statistically significant differences between respondents' opinions about the impact of organizational support on crisis management attributed to (sex - age - educational qualification - years of experience - position. For achieving the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and questionnaire was adopted as a tool for collecting data. The study sample consists of 315 respondents who were selected randomly. The study revealed that there is a positively significant effect between all dimensions of organizational support (organizational justice, participation in decision-making, behavior of leaders to support subordinates, support and self-affirmation for employees) on crisis management. Further, there are statistically significant differences in the opinion of the respondents about the level of dimensions of organizational support attributed to age and years of experience, while there are no statistically significant differences in the opinion of the respondents about the level of dimensions of organizational support attributed to gender, educational qualification and position. The researcher provided a set of recommendations. Firstly, the need to further enhance the participation of employees in decision-making. Secondly, managers should take functional decisions in an unbiased manner, as well as the need for managers to support workers in private hospitals in the Asir region. Thirdly, managers should encourage initiatives among subordinates and discuss their ideas,

and provide assistant solutions to workers while facing problems in the work environment. Fifthly, establishing a special crisis management department whose tasks to monitor indicators of crises and develop alternative plans for crisis management that may occur in the hospital at any time, and find clear administrative instructions that specify how to deal with potential crises.

Key Words: Organizational support - crisis management.