



جامعة عين شمس

كلية الآداب

قسم علم النفس

سيكولوجية الشخصية المناسبة  
لإدارة الازمات

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الآداب  
قسم علم النفس

إعداد الباحثة

داليا مصطفى شيمى

تحت إشرافه

أ.د/ فرج عبد القادر طه

أستاذ علم النفس بكلية الآداب جامعة عين شمس

143-2010 هـ



جامعة عين شمس  
كلية الآداب  
قسم علم النفس

اسم الطالبة : داليا مصطفى شيمي

الدرجة العلمية : الدكتوراه

القسم التابع له : علم النفس

اسم الكلية : الآداب

الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : 1997 سنة المنح : 2010



جامعة عين شمس  
كلية الآداب  
قسم علم النفس

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة : داليا مصطفى شيمي بيومي

عنوان الرسالة: سيكولوجية الشخصية المناسبة لإدارة الأزمات

اسم الدرجة : دكتوراه

لجنة الإشراف والمناقشة

الاسم	التوقيع
أ.د. / فرج عبد القادر طه	
أ.د. / حسين عبد القادر محمد	
أ.د. / نجية إسحق عبد الله	

تاريخ البحث: / / 20

التقدير :

الدراسات العليا

ختم الإجازة: أجازت الرسالة بتاريخ / / 2010

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

/ / 2010

/ / 2010

## شكر وتقدير

أتوجه لله عز وجل بأسمى آيات الشكر لما حباني به من نعم مكنت لي صياغة هذا العمل ولعل أهمها وأكبرها وأكثرها تأثيراً في حياتي الشخصية والعلمية هو وجود أستاذي ووالدي الأستاذ الدكتور فرج عبد القادر طه الذي شرفني بالإشراف على هذا العمل وكانت إحدى الأمنيات التي طلبتها من الله وأسعدني الاستجابة ..

وإذا كان عملنا يقرأه طلاب بعدنا ليتعلموا منه ، وأساتذة ليضيفوا إليه فإن من حقهم جميعاً أن يعلموا أن كل جهد يحويه هذا العمل فضله بعد الله إنما يرجع لأستاذي الدكتور فرج عبد القادر طه ، الذي تعلمت منه الدقة ، والأمانة ، وأهمية الإخلاص في العمل والكثير غيرها مما أصقلني كباحثة ومن قبلها كإنسانة. أستاذي اغفر لي عدم قدرتي على منحك حقك ، فلو ترك لي الأمر لكتبت أضعاف أوراق هذا العمل الذي أقدمه اليوم عرفاناً وامتناناً ، حفظك الله لوطننا العربي ولطلابك في كل بقعة على أرضه .

أما أسرتي .. فإلي روحهما أكتب ، والدتي ووالدي اللذين كنت أتمنى أن يكونا معي ليبريا صنيعهما في ، ويحصدا ما زرعاً بداخلي ، ولكنني أتقبل إرادة الله بأن يصل لهما شكري وعرفاني وامتناني وبيننا حاجز عالين مختلفين رحمهما الله وأحسن مثواه .

إلي أخي حسام الدين مصطفى شيمي آخر ما تبقى لي وأسرته السيدة سحر ابراهيم شيمي وولديه زياد ومريم ، الذين اجتهدوا في مؤازرتي ومساعدتي بتوفير الجو الملائم للعمل .

إلى أصدقائي وزملائي الأفاضل أمل عيتاني ، باسم حمدي ، كوكب أحمد ،  
حنان غريب ، منى الشوربجي ، نورهان عز الدين الدكتور مجدي العزب ، المهندس  
حسام خلف ، الأستاذ ندا ، ريم رامي ، الأستاذ محمد حسن وأسرته ، إخلاص ،  
نجلاء ، أحمد نبيل، السيدة أنيسة ، سمر دويدار دكتورة نعمت عوض الله وغيرهم  
الكثير ممن ساعدوني في العمل سواء على مستوى الإمداد المعنوي أو على مستوى  
توفير العينة، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للأستاذ عماد غزير على مراجعته اللغوية  
للعمل .

إلى أطفال حرب لبنان وشعب غزة الذين أمدوني برغبة قوية في إتمام العمل  
ربما ساعد في توسيع فكر التعامل مع الأزمات والكوارث وذلك أثناء مشاركتي في  
تقديم المساندة النفسية لهم أثناء أزمات حروبهم مع العدو الصهيوني.

وأخيراً أتوجه بالشكر لأساتذتي فى قسم علم النفس جامعة عين شمس ،  
الأستاذ الدكتور صلاح السرسى لما قدمه لي من عون ، وأستاذة دبلوم إدارة الأزمات  
بكلية التجارة جامعة عين شمس ، وكذلك لكل المسؤولين عن الشركات التي اخترت  
منها عينة بحثي ، و المديرين الذين منحوني من وقتهم ليساعدوني على إتمام البحث  
، إلي الجميع أتوجه بالشكر والتقدير جزاهم الله عني كل خير .

الباحثة ،،،

## المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
<b>الفصل الأول : (مشكلة الدراسة وأهميتها)</b>	12-1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أهمية الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
تساؤلات الدراسة	12
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة وتحديد مفاهيمه</b>	78-13
مقدمة	14
<b>أولاً: - المهنة والشخصية</b>	14
التوافق المهني وعلاقته بالشخصية	17
1-الكفاية الإنتاجية والخصائص الشخصية	17
2-سوء التوافق وعلاقته بخصائص الشخصية	21
القدرات العقلية وعلاقتها بالمهنة	22
استخدام الاختبارات النفسية في المجال المهني	24
الأزمات والقيادة	27
اتخاذ القرارات والأزمات	28
القرار وقت الأزمة	31
خصائص الشخصية ومدير الأزمات	35
<b>ثانياً تحديد المفاهيم</b>	45

45	أولاً:- مفهوم إدارة الأزمات
76	تعريف خصائص الشخصية
77	ثانياً :- علاقة القدرات العقلية والذكاء بالمهنة
77	تعريف القدرة العقلية
111-79	الفصل الثالث: (الدراسات السابقة وفروض الدراسة)
80	أولاً : الدراسات العربية
88	تعقيب الباحثة على الدراسات العربية
90	ثانياً : الدراسات الأجنبية
111	تعقيب الباحثة على الدراسات الأجنبية
111	فروض الدراسة
154-112	الفصل الرابع: (الإجراءات المنهجية للدراسة)
113	مقدمة
113	أولاً:- تحليل الدورات وسيناريو الأزمة الذي حضرته الباحثة
115	ثانياً :- الدراسة الاستطلاعية
121	ثالثاً :- الدراسة الميدانية
121	1- عينة الدراسة الميدانية
126	2- أدوات الدراسة الميدانية
214-155	الفصل الخامس : (عرض نتائج الدراسة وتفسيرها)
157	أولاً : نتائج استبيان الشخصية للكبار
173	ثانياً: نتائج مقياس ستانفورد بينيه . الصورة الرابعة

184	ثالثاً: نتائج اختبار الذكاء العالي
187	رابعاً: نتائج اختبار المصفوفة الإبداعية
199	خامساً : نتائج اختبار تفهم الموضوع
209	الاتفاق بين الأدوات
214	توصيات الدراسة
229-215	قائمة المراجع
224-216	أولاً : المراجع العربية
229-225	ثانياً : المراجع الأجنبية
252-230	ملخصة الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
119	يوضح جدول رقم ( 1 ) الوزن النسبي لكل خاصية تبعا لآراء الخبراء
126	يوضح جدول رقم ( 2 ) توزيع مجموعتي الدراسة على أقسام الإدارة المختلفة
158-157	يوضح جدول رقم ( 3 ) درجات مجموعة المديرين المناسبين لإدارة الأزمات على استبيان الشخصية للكبار
160-159	يوضح جدول رقم ( 4 ) درجات مجموعة المديرين غير المناسبين لإدارة الأزمات على استبيان الشخصية للكبار
161	يوضح جدول رقم ( 5 ) الفروق بين متوسطي مجموعتي الدراسة



	على اختبار الشخصية للكبار
173	يوضح جدول رقم ( 6 ) المقارنة بين مجموعتي الدراسة على مقياس ستانفورد- بينيه - الصورة الرابعة
174	يوضح جدول رقم ( 7 ) المقارنة بين مجموعتي الدراسة على نقاط القوة المستنتجة من مقياس ستانفورد- بينيه الصورة الرابعة
184	يوضح جدول رقم ( 8 ) الدرجات الخام لمجموعة المديرين المناسبين لإدارة الأزمات على اختبار الذكاء العالي
185	يوضح جدول رقم ( 9 ) الدرجات الخام لمجموعة المديرين غير المناسبين لإدارة الأزمات على اختبار الذكاء العالي
187	يوضح جدول رقم (10) نتائج اختبار المصفوفة الإبداعية لمجموعة المديرين المناسبين لإدارة الأزمات
188	يوضح جدول رقم (11) نتائج اختبار المصفوفة الإبداعية لمجموعة المديرين غير المناسبين لإدارة الأزمات
189	يوضح جدول رقم (12) مقارنة دلالة الفروق لكل أسلوب معرفي داخل مجموعتي الدراسة باستخدام كا <sup>2</sup>
199	يوضح جدول رقم (13) المقارنة بين مجموعتي الدراسة على الخصائص المستنتجة من اختبار تفهم الموضوع

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل
64	يوضح شكل رقم ( 1 ) مراحل وأطوار الأزمة
73	يوضح شكل رقم ( 2 ) مراحل إدارة الأزمات
82	يوضح شكل رقم ( 3 ) تصنيف سلوكيات المدير الكفاء
134	يوضح شكل رقم ( 4 ) النموذج الهيراركي للقدرات المعرفية في مقياس ستانفورد - بينيه الصورة الرابعة
145	يوضح شكل رقم ( 5 ) المصنوفة الإبداعية

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

\* مقدمة

\* أولاً : مشكلة الدراسة

\* ثانياً: أهمية الدراسة

\* ثالثاً: أهداف الدراسة

\* رابعاً: تساؤلات الدراسة

## مقدمة :

لقد بات واضحاً أن زيادة الإنتاج وتحسين جودته هما الخيار الأول أمام الدول النامية ، إن هي رغبت في تخطي أزمتها الاقتصادية الاجتماعية واللاحق بالركب في ظل عالم سريع التغير، من البساطة إلى شدة التعقيد ، ومن العمل اليدوي والحرفي إلى العمل الذي يتسم بأعلى درجات المعرفة والتكنولوجيا لإنجازه.

كل ذلك في ظل علامات ومؤشرات جودة لا تغفر ولو أقل درجات الخطأ، ولا تسمح بأدنى درجات التجاوز .

ولتحقيق ذلك نجد أن هذه الدول إنما تسعى سعياً حثيثاً نحو توفير المتطلبات اللازمة لهذا الإنتاج، سواء كانت هذه المتطلبات "مواد خام" ومعدات أو معرفة تقنية تكنولوجية أو اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمدرّبة، والتي يتم اختيارها بما يتناسب مع متطلبات العمل الجسمية والنفسية والعقلية.

غير أن الأمر لا يقف عند ذلك الحد، بل إن تحقيق جودة الإنتاج ووفرته إنما هو أيضاً رهناً بالإدارة أو القيادة الواعية التي تقود العمل في الجهة المرغوبة. "حيث إن القيادة للمنظمة كالجهاز العصبي للجسم الإنساني".

(طريف شوقي فرج: 1985 ، 98 ) .

يقع على الإدارة عبء تنظيم العمل وانتقاء العاملين ووضع سياسات العمل والتخطيط له وتوزيع الأدوار ومتابعة التنفيذ بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة ومتطلباتها.

فالإدارة تحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية ، وتهدف إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها.

(علي المبيض وآخرون: 2002 ، 25).

والكفاية الإنتاجية بذلك هي مجمل مهام الإدارة الرشيدة إذن ، فيؤكد علي عبد المجيد ذلك حينما يذكر أن " فلسفة الإدارة أصبحت لا تهتم فقط بمصالح أصحاب رأس المال المستثمر في المشروع، وإنما أصبحت تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق الاستقرار طويل المدى للمشروع، وتحقيق أهدافه بصرف النظر عن شكل المجتمع الذي يعمل فيه" ( علي عبد المجيد عبده : ب.ت ، 3 ).

ومع كل هذه الأهمية للإدارة أو القيادة في مواقف الحياة اليومية المعتادة، فإن هذه الأهمية بالطبع تتضاعف وقت وقوع مؤسسة العمل في أزمة ما.

فيكون العبء الواقع على إدارة المؤسسة وقيادتها في ظروف الأزمات بمثابة ضغط يستلزم لمجابهته عدداً كبيراً من الإجراءات للتعامل الكفاء مع هذه الأزمة، بل ويتطلب الأمر أيضاً مجموعة من الخصائص والسمات والاستعدادات لدى من تقع عليه إدارة الأزمات والتعامل معها، بما يتيح له الاستفادة من معطيات الموقف واتخاذ ما يناسبه من قرارات وإجراءات لتخطيه وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن ذلك الموقف "الأزمي" حتى يمكن له مواجهة الأزمة المفاجئة بنجاح كبير يتقي فيه قدر ما يستطاع من ضرورها وأضرارها.

ولم يعد أمر حماية المؤسسات من شرور الأزمات أمراً يسيراً فالمتنبع للأزمات والكوارث التي تعرض لها العالم بوجه عام والدول النامية بوجه خاص في الحقبة الأخيرة سيجد أنها أكثر تعقيداً من ذي قبل ، وتتداخل فيها العوامل المسببة مما يجعلها في حاجة إلى تضافر الجهود بصورة أكبر للتعامل معها بدايةً من الوقاية والتقليل من حدوثها، حتى المواجهة المنظمة -في حالة حتمية الحدوث- تجنبنا للمزيد من الخسائر البشرية والمادية.

والإدارة الرشيدة بما تتخذه من إجراءات وقرارات تتمكن من سبر أغوار ما تتعرض له مؤسسة العمل من أزمات.

فالقدرات المناسبة لاتخاذ إجراءات فعالة يعد أحد أهم أدوار الإدارة وقت الأزمة.

فيشير رجب عبد الحميد إلى أن " القيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها تصنع بمشاركة الآخرين قرارًا للتصدي لها بغية الحد من آثارها السلبية.

وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها وفعاليتها، باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري " ( رجب عبد الحميد السيد : 2000، 1 ).

وإذا كانت الإدارة ضعيفة فإنها تزيد من الخسائر التي تخلفها الأزمة فيشير هيمويتز وكارول Hymowitz & Carol إلى أن "الإدارة الضعيفة للأزمة يمكن أن تزيد من نسبة الخسائر" . وعرض الباحثان لإحدى الشركات الكبرى التي فشلت في اكتساب ثقة العملاء Customer confidence بعد تعرضها لأزمة، وكان السبب الرئيسي في ذلك مشكلات problems لدى المديرين الذين قادوا الأزمة بطريقة غير ملائمة زادت من الخسائر التي سببتها الأزمة.

( 1 : 2004 , Hymowitz & Carol )

ومن هنا نتبين أن النجاح في التعامل مع الأزمات مرهون بكفاءة الإدارة وكفايتها.

**أولاً - مشكلة الدراسة :**

تعرضت بلادنا في الفترة الأخيرة لعدة أزمات وكوارث من قبيل غرق العبارة السلام 98 والتي راح ضحيتها مئات الضحايا ، بالإضافة إلى أزمة أنفلونزا الطيور ثم كنيسة الإسكندرية ، وأزمة إضراب العاملين في أكثر من قطاع ، وحريق مجلس الشورى ، أزمة الدويقة وأخيراً أزمة أنفلونزا الخنازير ... وكان العامل المشترك بين هذه الأزمات - بالإضافة إلى الخسائر المادية والبشرية - غياب التخطيط لإدارة مثل هذه الأزمات.

تلك الإدارة التي ربما استطاعت تقليل كمّ الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناجمة عن كل أزمة من هذه الأزمات.

وهو ما دعا العلماء في التخصصات العلمية المختلفة إلى التأكيد على ضرورة وجود إدارة بكل وزارة تختص بإدارة الأزمات وتكون مسئولة عن التعامل معها، بل أكد البعض على ضرورة توافر مثل هذه الإدارة - إدارة الأزمات - داخل كل مؤسسة من مؤسسات العمل المختلفة.

باعتبار أن الأزمات حالة أو ظرف تتعرض له أي منظمة ، أو كما يذكر محمد رشاد الحمالوي : " نحن لا نعتقد بوجود منظمات بلا أزمات Free Crisis فالأزمات سمة من سمات المنظمات على اختلاف أنواعها، بل إنها ضرورة لدفع مزيد من الحيوية في كيان المنظمات، ولا يمكن تجنب الأزمات تماماً، فغالبيتها تقع بسبب أخطاء بشرية. وما نسعى إليه هو محاولة تجنبها بقدر الإمكان، والاستعداد لمواجهتها إذا ما وقعت " ( محمد رشاد الحمالوي: 1996، 2 ).

وتتعرض كل مؤسسة لعدد من الأزمات المفاجئة أو المشكلات الطارئة ، وتختلف الأسباب من مؤسسة لأخرى، ومن ظروف عمل لأخرى.