



أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية على فرع هيئة السلامة الوطنية بالمنطقة الشرقية

أ. طارق أحمد شيهوب الواحدي

هيئة السلامة الوطنية

بنغازي

Tariq.a.wahdi@gmail.com

د. أحمد محمد العوامي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية الاقتصاد-المرج جامعة بنغازي

Ahmed.alawami@uob.edu.ly



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i6.38>

تاريخ الاستلام: 2025/05/22 ؛ تاريخ القبول: 2025/08/15 ؛ تاريخ النشر: 2025/09/01

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين على فاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على هيئة السلامة الوطنية في مدينة بنغازي، اتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استهدفت عينة عشوائية طبقية نسبية قدرها (196) عاملاً بالهيئة من حجم المجتمع الدراسة البالغ (383). تم تطوير استبانة لجميع بيانات الدراسة تناولت متغيري فاعلية إدارة الأزمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ توصلت الدراسة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة جداً، بينما جاء مستوى فاعلية إدارة الأزمات مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات؛ وأخيراً أوصت الدراسة بتعزيز فاعلية إدارة الأزمات عبر المحافظة على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فرع هيئة السلامة الوطنية بالمنطقة الشرقية.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية، فاعلية إدارة الأزمات، هيئة السلامة الوطنية، بنغازي.

Abstract

The study aimed to examine the impact of employees' organizational citizenship behaviors on the effectiveness of crisis management, with application to the National Safety Authority in the city of Benghazi. The researchers adopted a descriptive-analytical methodology, targeting a proportional stratified random sample of 196 employees out of a total study population of 383. A questionnaire was developed to collect the study data, addressing the two variables: crisis management effectiveness and organizational citizenship behaviors. The findings revealed that the level of organizational citizenship behaviors was very high, while the level of crisis management effectiveness was high. Furthermore, the study demonstrated a significant effect of organizational citizenship behaviors on the effectiveness of crisis management. Finally, the study recommended enhancing crisis management effectiveness by maintaining the current level of organizational citizenship behaviors among the employees of the National Safety Authority in the eastern region.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors, Crisis Management Effectiveness, National Safety Authority, Benghazi.



المقدمة:

إن الطبيعة المعقدة وغير المستقرة لبيئة الأعمال جعلت جل المنظمات عرضة للأزمات تختلف في مسبباتها وشدتها ومستوى تأثيرها، الأمر الذي يشكل تهديد إضافي على المنظمات واستمرارها أو بقاؤها، لذا تجتهد المنظمات في بناء نظام إداري لمواجهة هذه الأزمات للعمل على إنهاؤها أو التقليل من تأثيرها السلبي إن أمكن، وتقوم المنظمات في سبيل ذلك بحشد الموارد واختيار وتأهيل الكوادر البشرية وضمان بيئة عمل وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لنظام إدارة الأزمات بها. لذا فإن هناك العديد من المتطلبات التي يلزم إيلائها الاهتمام بهدف دعم إدارة الأزمات منها سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري من العاملين في المنظمات، فالعاملين هم حجر الأساس لفاعلية إدارة الأزمات لأي منظمة، لذا تسعى المنظمات لتوسيع من السلوكيات الداعمة للمواطنة التنظيمية للعاملين ولما يشكله ذلك من رافد مهم لإدارة الأزمات التي تواجه المنظمات (القرني، 2025).

إن الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين يعد من أولويات المنظمات الناجحة من أجل أن تصبح منظمات فعالة واستباقية ومبتكرة وناجحة وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال، حيث يساهم العاملون الذين لديهم مستوى مواطنة تنظيمية عال بشكل إيجابي في زيادة إنتاجيتهم الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء الكلي للمنظمة (محمد، 2022).

الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة والتي أجريت في بيئات مختلفة سيتم تناول الدراسات التي الاحدث والتي تناولت المتغيرين معا، منها دراسة أمين وآخرون (2025) التي بحثت دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الايثار، الكياسة والروح المعنوية)، في تسعة من الجامعات الخاصة في أربيل اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستهدفت عينة قدرها 44 من قيادات هذه الجامعات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأظهرت أيضا وجود علاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. في حين أن دراسة أبو مصطفي والرقب (2025) سعت إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات كدراسة مسحية على قيادات مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛



استهدفت الدراسة المناصب الإشرافية والمكونة من (30) مفردة وقد توصلت إلى أن هناك ارتفاع في مستوى ممارسة إدارة الأزمات والتمكين الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين استقلالية أكبر للعمل خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية، ومنح السلطات الكافية للعاملين للتغلب على الأزمات والظروف الاستثنائية. دراسة Junipriansa (2025) تناولت تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين ومشاركتهم على أداء مؤسسات التمويل الأصغر، مع التركيز على الدور المعدل لاتخاذ القرارات الإدارية. جمعت البيانات من 100 موظف رئيسي في مؤسسات التمويل الأصغر في منطقة باندونغ الكبرى أظهرت الدراسة أن كلاً من سلوك المواطنة التنظيمية ومشاركتهم يعززان أداء مؤسسات التمويل الأصغر بشكل كبير. كما أظهرت أن اتخاذ القرارات الإدارية يعمل كوسيط حاسم بين سلوك المواطنة التنظيمية، ومشاركة الموظفين، والأداء التنظيمي. أما دراسة غديري وبوسالم (2022) أجريت بهدف التعرف على كل من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وواقع إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا لدى العاملين بالسلك شبه الطبي في المستشفيات الجزائرية، العينة الدراسة تكونت من (75) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جداً لسلوك المواطنة التنظيمية من عينة الدراسة، كما ظهر وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا. في حين أن دراسة طه (2021) هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة الأزمات في هذه الشركات وثقة العاملين في إدارتها وانعكاسات ذلك على تبنيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها كافة، وذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها (200) من العاملين في عينة من (10) شركات خاصة عائلية تعمل في القطاعين الإنتاجي والخدمي، وكشفت نتائج عن ارتفاع معدل تبني العاملين بالشركات المستهدفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط بين وسائل الاتصال بين أطراف الأزمة ومستوى الثقة التنظيمية ومعدل تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة سليمان (2017) هدفت الدراسة للتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات في الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة قدرها 370 من العاملين بهذه الشركات، وقد أظهرت النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر العينة المستهدفة من العاملين في الشركات قيد الدراسة.



كما أنا دراسة الشيال والجداية (2021) جاءت لفحص تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (73) من المديرين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى تم استهدافهم بالكامل، وقد أظهرت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، حيث ظهر تصور مرتفع من المبحوثين تجاه مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمة في الشركة محل الدراسة.

من العرض السابق، يمكن القول ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة باعتبارها من أولى الدراسات بحسب وجهة نظر الباحثين- التي تناولت متغيرين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في البيئة الليبية عامة وهيئة السلامة الوطنية كمنظمة ذات أهمية جمة في مجال التعامل مع الأزمات والكوارث محلياً. مما سبق فإن الدراسة الحالية تأتي استكمالاً لما بدأتها الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وكذلك تغطية الأجزاء التي لم تقم الدراسات السابقة بتغطيتها، ولهذا تحاول الدراسة البدء مما انتهت عنده الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

إن المنظمات تواجه هاجس المجهول فيما تتعرض له من أزمات والأمر يزداد إلحاحاً في حالة المنظمات المختصة بما يطرأ من أحداث وطنية جسام مثل هيئة السلامة الوطنية في ليبيا، وهي الهيئة المناط بها الاستعداد لما يحدث من حوادث فجائية ذات طابع سلبي من أزمات وكوارث قد تحدث في البلاد والقضاء عليها أو الحد من تأثيرها السلبي عبر تأهيل مواردها البشرية بكافة الوسائل بالخصوص.

لذا فإن الهيئة كمنظمة ذات اختصاص أصيل في مواجهة الأزمات التي تطرأ بمختلف مستوياتها، وعليها الجاهزية الكاملة لمواجهتها بشتى الوسائل، الأمر الذي يحتم عليها بناء كادر من الموارد البشرية على مستوى عال من التأهيل وتهيئة المناخ الوظيفي لتعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين مما يمكنها من التعامل مع الأزمات بشكل أفضل فاعلية.

بناء على ما تقدم، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:



- هل هناك أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين في إدارة المنطقة الشرقية في هيئة السلامة الوطنية بمدينة بنغازي؟ .

فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) على فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين في إدارة المنطقة الشرقية في هيئة السلامة الوطنية بمدينة بنغازي.

أهداف الدراسة:

1. بيان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة هيئة السلامة الوطنية فرع المنطقة الشرقية ببنغازي.
2. تحديد مستوى فاعلية إدارة الأزمات في هيئة السلامة الوطنية من وجهة نظر العاملين بها.
3. اختبار الأثر الممكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) في فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بهيئة السلامة الوطنية في مدينة بنغازي.

أهمية الدراسة:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها كمتطلب لمواكبة التطورات في العمل المنظمي من حيث بحث الأثر الممكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات، ما يسهم في تسليط الضوء على هاذين المتغيرين الذين تزداد أهميتهما بسبب ازدياد التغير البيئي وضعف أو عدم قدرة المنظمات على مواجهتها.
2. رفد المكتبات المحلية بمرجع قد يفيد المهتمين في مجال الدراسة نفسها، خاصة في ظل قلة الأبحاث والدراسات حول إدارة الأزمات وربطها بالمتغيرات الأخرى كسلوكيات المواطنة التنظيمية



3. النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، وما ستقدمه من توصيات يمكن أن تفيد المنظمات المختلفة، من خلال توضيح أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتنبية المنظمات لضرورة دعم الموارد البشرية ضمانا لأعلى مستوى فاعلية وكفاءة ممكنة والاستفادة من المزايا التي تقدمها.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة جميع العاملين بهيئة السلامة الوطنية في مدينة بنغازي.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على إدارة المنطقة الشرقية بهيئة السلامة الوطنية بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة 2024.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين على فاعلية إدارة الأزمات

الإطار النظري: أولاً سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية مفهوما إداري معاصر حديث نسبيا ويتركز لب مفهوم المواطنة على المورد البشري وضرورة إيلائه الاهتمام كأحد أهم موارد المنظمة على الاطلاق وأساس نجاحها وتدهورها، لذا تسعى المنظمات للحفاظ عليه وتقوية وتعزيز أواصر ارتباطه بالمنظمة، حيث أن الاستثمار في المورد البشري يزيد من دخل المنظمة من 16% إلى 23% (معمرى ومنصور، 2014).

تم خلال العقدين الماضيين تركيز الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لخصوصية سلوكياتها وأهمية توفرها للمنظمات، لأنه سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، لذا تسعى المنظمات للبحث عن الموارد البشرية التي لديها استعداد للقيام بهذه السلوكيات (Junipria, 2025). لقد قدم الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث عرفت على أنها أنماط سلوكية أخرى غير التي تتوقع الإدارة من العاملين القيام بها وأدائها من واجبات ومهام وأعباء وظيفية موكلة إليه بشكل رسمي، وإنما هي سلوكيات طوعية تم اختيارها من قبل العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها والرفع



من مستوى أدائها ومكانتها، دون انتظار لمقابل مادي أو معنوي من قبل الإدارة (العامري وبركات واصميدة، 2022: 211).

كما عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "فعل تطوعي ينطلق من دوافع ذاتية، يتجاوز الواجبات الرسمية للفرد في المنظمة، وأنه سلوك غير إلزامي ولا يتأثر بأنظمة الحوافز والمكافآت، حيث يسعى العامل من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة بفعالية في تحسين أدائها وفعاليتها (محمد، 2024: 54). أما القرني يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي يؤديه العامل ويفوق المهام المطلوبة منه في العمل الرسمي، ويكون ذا فائدة عظيمة للمؤسسة، ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بها (2025: 239).

من السرد السابق لبعض ما قدمه الباحثين من بيان لمفهوم المواطنة التنظيمية يمكن للباحثين أن يعرفوا المواطنة التنظيمية على أنها نمط سلوكي إضافي وطوعي يتسم بالفردية وغير متوقع من قبل العامل غير ما يكلف به من قبل المنظمة من المهام والواجبات والأعباء الوظيفية التي توكل له بحيث يخدم أهداف المنظمة بدرجة أفضل من الأداء الروتيني بدون مقابل إضافي نظير هذا الأداء، كما أن هذه السلوك غير مرتبط بنظام الثواب والعقاب.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: يرى الباحثين أن المواطنة التنظيمية لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال (معمر، 2014: 105) يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين العاملين داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة، ونظر لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

أ- الإيثار : يؤكد هذا السلوك على أهمية السلوك المساعد في توجيه العاملين داخل المنظمة (زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية (آل زاهر، 2011: 342). ويعرف الإيثار "بأنه ذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة



الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك (العزام، 2015 : 110).

ب- **الكياسة:** وهناك من يطلق عليه اللياقة واللفظ، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، وتعرف الكياسة "بأنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية (القحطاني، 2014 : 45).

ج - **وعي الضمير :** ويمثل سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية، ويعرف وعي الضمير "بأنه سلوك العامل التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة (الدهبي، 2014).

د- **الروح الرياضية :** تعرف بأنها انعكاس لمدى استعداد العامل لقبول الإحباطات والمشاكل التنظيمية التي تحدث في المنظمة دون تذمر أو تقديم شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة (القرني 2025)، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لقبول بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات العاملين البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين (الدهبي، 2014).

هـ- **السلوك الحضاري:** وهناك من يطلق عليها المشاركة، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع العامل للقيام بها حفاظاً على المنظمة ويعرف السلوك الحضاري "بأنه سلوك يقوم به العامل بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المنظمة وتساهم في تطويرها مثل: التمسك بقرارات المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء



الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، والولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية، وحرية التعبير عن الرأي (آل زاهر، 2011 : 342).

ثانياً - إدارة الأزمات:

إن كلمة الأزمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور مرض، وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقة بين الدولة والكنيسة الأمر الذي سبب خلطاً بين مجموعة من المفاهيم من خلال هذه الميادين المختلفة ونظرتها للأزمة، فتعد الاصطلاحات مثل الأزمة، الكارثة، المشكلة والصدمة، إلخ، وقد يؤدي هذا الخلط إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات، وكذلك سوء الفهم يؤدي إلى معالجة إدارية غير سليمة (Amina, 2024).

إدارة الأزمات: هي القدرة على التخلص من الكثير من المخاطر والتهديدات وحلات عدم التأكد بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمات (أبومصطفى والرقب، 2025) وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر من الكفاية والفاعلية مما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار (Amina, 2024).

مراحل إدارة الأزمات (قطيش، 2009):

1- اكتشاف الإنذار المبكر (مرحلة ما قبل الأزمة): وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة طويلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المنظمة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمنظمة، وهناك علاقة بين التنبؤ



بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها وقد انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها المنظمة، بما يتضمنه من تدريب للأفراد وما إلى ذلك.

3- **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** يعد من المستحيل منع الأزمات من الوقوع لذا فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة من إدارة الأزمات على طبيعية الحادث الذي وقع. وتعتبر هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث وإذ يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير والمعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

4- **مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحترم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط على عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والعاملين الذين يعدون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة.

5- **مرحلة التعلم:** المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم أنجازه في الماضي، لأن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

إن الأزمات تترك إلى جانب التحديات فرصاً قد لا تكون متاحة في أي وقت آخر، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات الأخرى هو أنه في الأزمة يتم تحية جميع القواعد القديمة جانبا، فمن المهم استغلال هذه الفرص النادرة في حل خلاقات أخرى قد تكون بحاجة سابقة إلى مخرج منها.



-هيئة السلامة الوطنية (الدفاع المدني - الحماية المدنية) :

أصدرت الملكية الليبية سنة 1965 قرار لإنشاء الهيكلية الإدارية والتنظيمية لوزارة الداخلية حيث ضمن عدد 184 أمر قوة (قرار) وقد جاء في أمر القوة (القرار) رقم 149 إنشاء حمكدارية الإنقاذ وإطفاء الحرائق كأول إدارة فعلية متخصصة تشمل فرق المطافئ والطائرات العمودية، تقوم دائما في أي وقت بنجدة المواطنين ووقايتهم من اخطار الحوادث، وتم اعداد وتدريب الضباط وضباط الصف والجنود والعاملين تدريب تام على عمليات الإنقاذ مهما كان نوعه في ذلك الوقت.

وفي سنة 1971 صدر قانون 11 في شأن الدفاع المدني اشتمل علي 26 مادة تنظم أعمال الدفاع المدني في زمن السلم وزمن الحرب ويعد منظومة تشريعية متكاملة لتسيير العمل في هذا الجهاز الحيوي والمهم الذي يغطي بإدارته وفروعه جميع أنحاء ليبيا وأصبحت إدارة قائمة بذاتها في هذا المجال. والدفاع المدني عرف بالمادة الأول من هذا القانون (بأنه وقاية المدنيين، وتأمين سلامة المواصلات ووسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، وضمان سير العمل بانتظام وإطراد في المرافق العامة، وصيانة التحف الفنية والأثرية والوطنية، وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات والمشروعات العامة والخاصة من أخطار الغارات الجوية وغيرها من العمليات الحربية في وقت الحرب، ومواجهة الحالات التي يعدها المجلس الأعلى للدفاع المدني من الكوارث العامة والطبيعية في وقت السلم.

حددت المادة الثانية من قانون رقم 11 لسنة 1971م بشأن الدفاع المدني جملة من التدابير يتوجب على إدارة الدفاع المدني الإشراف عليها بحيث شملت هذه التدابير ما يلي:

- تنظيم وسائل الإنذار بالغايات الجوية.
- تنظيم وسائل إطفاء الحريق.
- إعداد فرق الإنقاذ البرية والبحرية وفرق رفع الأنقاض ومعداتنا ووسائلها.
- تهيئة المستشفيات المختلفة وغيرها من الأماكن التي تصلح لاستقبال مصابين من الغارات الجوية وأنشاء مراكز للإسعاف والتطهير، وإعداد وحدات الإسعاف والتطهير لنقل المصابين إلى هذه المراكز والمستشفيات.
- تنظيم عمليات الكشف على القنابل التي لم تنفجر ورفعها.



- إنشاء مخابئ عامة وحفر خنادق وتهيئة مخابئ خاصة بالمباني والمنشآت.
- إنشاء وتهيئة غرف عمليات الدفاع المدني.
- تنظيم تبادل المعونة بين الدفاع المدني والمناطق في أعمال فرق الدفاع المدني وأنشاء التشكيلات المدنية السريعة للمناطق المنكوبة.
- تنظيم فرق مراقبة الحرائق.
- تنظيم فرق مراقبة الغارات الجوية.
- تحرير المعدات والأدوات والمستلزمات الطبية اللازمة لأعمال الدفاع المدني.
- إعداد وتنفيذ خطط إخلاء بعض المناطق من سكانها وإغاثة المنكوبين.
- إعداد وسائل وقاية المنشآت والمؤسسات والمشروعات والمرافق العامة.
- إعداد وسائل الوقاية من أخطار الحرب النووية والكيميائية والجرثومية...
- إعداد وتنظيم خدمات معاونة من التنظيمات الشعبية للإفادة منها في أعمال الدفاع المدني.
- نشر وتنمية الوعي لدى المواطنين بطرق الدفاع المدني وتدريبهم عليها بمختلف الوسائل، والأمين للجنة الشعبية العامة للأمن العام اتخاذ كل أو بعض التدابير المنصوص عليها فيما تقدم.

الجانب العملي (الميداني) للدراسة:

منهج الدراسة: الدراسة تتبع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع المدروس من حيث الأهداف المرجو تحقيقها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بإدارة فرع هيئة السلامة الوطنية فرع الشرقية والبالغ عددهم (383)، ونظرا لحجم المجتمع الكبير ومراعاة الدقة في أداء الدراسة وإجراءاتها وكذلك لمحدودية الإمكانيات المتاحة للباحث سيتم أخذ عينة نوعها طبقية عشوائية من المجتمع المستهدف قدرها (196).

والجدول رقم (1) يبين حجم مجتمع والعينة من حيث أعداد العاملين بالهيئة ونسبتهم وحجم العينة حسب الوحدات التنظيمية بالهيئة.



جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	الإدارة	عدد العاملين	النسبة %	العينة
1	إدارة الفرع	20	0.05	10
2	قسم الشؤون الإدارية	37	0.10	19
3	قسم الطوارئ	76	0.20	39
4	قسم التفتيش	35	0.09	18
5	قسم الآليات	50	0.13	25
6	قسم الخدمات والأشغال	81	0.21	41
7	قسم المفرقات	33	0.09	18
8	قسم المخازن	13	0.03	6
9	قسم التدريب	19	0.05	10
10	قسم العلاقات العامة	19	0.05	10
المجموع		383	%100	196

المصدر: إدارة فرع هيئة السلام الوطنية المنطقة الشرقية، 2024.

أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من أداتين الأولى استمارة استبيان حيث قام الباحثين ببناء أدوات الدراسة من خلال العينة الاستطلاعية والمقابلات مع المسؤولين بهيئة السلامة الوطنية، كما قدم الباحثين أسئلة مفتوحة الإجابة لفريق العمل بهيئة السلامة الوطنية ومن خلال إجاباتهم تم تحديد أهم الأبعاد والمحاور الأساسية لأدوات الدراسة، كما تمت الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة الشمري (2010) ودراسة (البرداوي، 2010) ودراسة (شلاكة وآخرون، 2019) ودراسة (أبوجمعان، 2015) وتكون المقياس من مقياس ليكرت الخماسي بخمس بدائل للاستجابات كانت كالتالي:



جدول (2) : مستوى الاجابات والترميز ومتوسطاتها الحسابية

الوزن النسبي	المتوسط	الترميز	الإجابات
اقل من 36%	من 1 إلى 1.80	1	غير موافق بشدة
36% إلى 51.9%	من 1.81 إلى 2.60	2	غير موافق
52% إلى 67.9%	2.61 إلى 3.40	3	محايد
68% إلى 83.9%	3.41 إلى 4.20	4	موافق
اقل من 83.9%	4.21 إلى 5.00	5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

مقياس الدراسة : تم بناء الاستبيان بناء علي أسئلة مفتوحة وجهت لمنتسبي هيئة السلامة الوطنية وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة سألغة الذكر وعليه تكون مقياس سلوكيات المواطننة التنظيمية من خمسة ابعاد وهي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والالتزام العام). ويشمل (21) فقرة موزعة علي خمسة أبعاد، بينما مقياس فاعلية إدارة الأزمات تكون من 23 فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية. مستويات الموافقة علي عبارات المقياس وضعت وفق مقياس ليكرت الخماسي بخمس بدائل هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) متدرجة كما في الجدول السابق بنفس المتوسط الحسابي والوزن النسبي لل فقرات .
وتم احتساب طول الخلية كما يلي: طول الفئة = (أعلى وزن - أقل وزن) ÷ عدد الخيارات، وبحسب هذه المعادلة، يكون طول الفئة الواحدة تساوي (5-1) ÷ 5، وأضيف طول الفئة إلى قيمة الحد الأدنى، واعتمدت للدرجة الضعيفة، ثم أضيف طول الفئة لكل درجة؛ لتحديد الدرجة التي تليها بالقوة، كما يأتي:

جدول (3): مستويات ودرجات مقياس ليكرت

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً



- **العينة الاستطلاعية:** لغرض بيان مدى فاعلية أداة جمع البيانات، قام الباحثين بتوزيع الاستمارة الخاصة بجمع البيانات (الاستبانة) على عينة عمدية من العاملين بهيئة السلامة الوطنية بينغازي قوامها (20) عاملاً كعينة استطلاعية وذلك لاستخراج ثبات الاستبيان باستخدام معادلة الفا كرونباخ، وكما هو مبين بجدول الثبات المستخدم بالدراسة.

- **الثبات:** تم التأكد من ثبات المقياس بحسابه عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (4)

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لمقياسي الدراسة

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	المحور
0.601	21	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.766	23	فاعلية إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

وتم حساب معامل ثبات مقياس فاعلية إدارة الأزمات ومعامل مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية والبالغ عدد فقراته (21) وكما هو موضح بالجدول السابق والتي أظهرت معامل ثبات مرتفع للمقياس.

- **الصدق:** تم التأكد من الصدق الذاتي للمقياس عبر تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (20) عامل من عاملين هيئة السلامة الوطنية بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي، وهي غير عينة الدراسة الأساسية، وحيث تم حساب الاتساق عن طريق جذر معامل الثبات، كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (5): معاملات صدق مقياسي الدراسة

معامل الصدق	عدد العبارات	المحور
0.774	21	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.875	23	فاعلية إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من جدول السابق قيمة معامل الصدق بلغت (0.774) و (0.875) على التوالي للمتغيرين، وهي قيم تدل على صدق المقياس وأنه يقين المطلوب.

توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة: تم توزيع عدد (196) استبانة على العاملين بهيئة السلامة الوطنية، وعند استرجاع الاستبانات الخاصة بالدراسة كانت نسبة الفاقد (29) استبيان وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة من عينة الدراسة (165) استبيان، وعند فحصها وجد عدد (21) استبانة غير مستوفاة البيانات تم استبعادها من الإدخال بذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتليل (146) استبانة.

الأساليب الإحصائية: بعد جمع استبانات الدراسة وحصر بياناتها وتبويبها وتصنيفها وإدخالها للحاسوب تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25) لاستخلاص نتائج الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والأساليب هي:

- حساب الصدق معامل الارتباط سيرمان.
- تصنيف المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لمقياس ليكرت .
- حساب الثبات ألفا كرونباخ.
- الاحصاءات الوصفية: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاوزان النسبية) اختبار آ العينه واحدة .One –Sample Test

التحقق من الهدف الأول للدراسة: ما هي مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بهيئة الأمن والسلامة الوطنية بفرع المنطقة الشرقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية. للتحقق من هذا السؤال، استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي، من اجل تحديد مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تم اجراء الاختبارات الإحصائية كما موضح بالجدول الاتي:



جدول (6): التحليل الوصفي لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة	الوزن النسبي	الرتبة
1.	الايثار	4.775	0.11646	مرتفعة جداً	83.52	2
2.	الكياسة	4.743	1.58095	مرتفعة جداً	80.95	4
3.	الروح الرياضية	4.766	1.35828	مرتفعة جداً	82.48	3
4.	السلوك الحضاري	4.787	1.5277	مرتفعة جداً	84.01	1
5	الالتزام العام	4.700	1.94923	مرتفعة جداً	80.77	5
--	المستوى العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية	4.754	1.3065	مرتفعة جداً	مرتفعة جداً	--

المصدر: اعداد الباحثين من بالاستناد لنتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح أن كل المتوسطات الحسابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كلها جاءت مرتفعة جداً، حيث حاز سلوك الحضاري على أعلى مستوى بمتوسط حسابي قدره (4.787) وانحراف معياري (1.5277) يليه سلوك الايثار بمتوسط حسابي (4.775) وانحراف معياري (0.11646)، ثم سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي (4.766) وانحراف معياري (1.3582) ثم سلوك الكياسة بمتوسط حسابي (4.743) وانحراف معياري (1.58095) وأخيراً سلوك الالتزام العام حاز على متوسط حسابي (4.700) وانحراف معياري (1.94923)، الأمر الذي أظهر مستوى مرتفعاً اجمالياً للمستوى العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (4.754) وانحراف معياري (1.3065).

وبتفصيل التحليل الاحصائي سيتم عرض نتائج تحليل لكل سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:



جدول (7): اتجاهات المشاركين حول عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
2	87.12	.42047	4.8056	اساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	1
1	88.09	40623.	4.8241	لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما تكون لديهم اعباء كثيرة	2
4	82.18	47104.	4.7593	اتعاون مع رؤسائي لأداء الاعمال على احسن وجه.	3
5	81.97	0.84076	4.7130	اقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليتحصلوا على خدمة متميزة .	4
3	83.72	0.5353	4.7778	اقوم بمساعدة العاملين الجدد وافيدهم بخبرتي.	5
-	-	0.11646	4.7759	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده الايثار	
1	89.01	.42139	4.8333	اتجنب اثاره المشاكل في العمل.	6
2	85.44	.57735	4.7222	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	7
3	84.32	.57728	4.6759	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	8
-	-	1.58095	4.7438	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده الكياسة	
3	83.90	.47104	4.7593	أقوم بالمهام الاضافية دون تدمير.	9
4	82.66	.49991	4.7407	لا اتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا.	10
1	88.16	.53040	4.7870	اتقبل النقد البناء ممن اتعامل معهم في العمل.	11
2	87.32	.41768	4.7778	اذ اخطأت في حق أي من زملائي فإني اقدم اعتذار منه.	12
-	-	1.35828	4.7662	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده الروح الرياضية	
1	85.22	0.52524	4.7963	أحافظ على سمعة الهيئة.	13
2	81.93	0.4402	4.7407	اتابع دائما الإعلانات والتعاليم الداخلية.	14
4	79.01	0.66113.	4.5463	احرص على حضور الاجتماعات والنقاشات المرتبطة بالعمل.	15
3	80.11	48968.	4.6759	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاح عملي بالبيئة.	16
-	-	1.5277	4.787	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده السلوك الحضاري	
4	88.72	57344.	4.6296	اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	17
5	84.91	62562.	4.6019	اتطوع بأعمال اضافية وتطوير العمل.	18
2	90.21	56155.	4.7593	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الاجهزة والمعدات) في مكان عملي	19
3	89.06	49391.	4.7130	أحافظ على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	20
1	90.43	40463.	4.7963	اتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها الهيئة	21
-	-	1.94923	4.7002	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده الالتزام العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد لنتائج التحليل الاحصائي.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن كل المؤشرات السلوكية للإيثار جاءت مرتفعة جدا من حيث الممارسة، حيث جاءت العبارة (2) "لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما تكون لديهم اعباء كثيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 4.8241 وانحراف معياري 40623. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (1) "أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليه"، بمتوسط حسابي قدر 4.2047 وانحراف معياري 42047. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) "اقوم بمساعدة العاملين الجدد وافيدهم بخبرتي" بمتوسط حسابي (4.7778) وانحراف



معياري (0.53535)، والترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (3) "تعاون مع رؤسائي لأداء الاعمال على أحسن وجه" بمتوسط حسابي (4.7593) وانحراف معياري (0.47104)، واخيرا جاءت العبارة (4) اقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليتحصلوا على خدمة متميزة بمتوسط حسابي 4.7130 وانحراف معياري 67048 .

الجدول السابق يظهر أن كل المؤشرات السلوكية للكياسة جاءت مرتفعة جدا من حيث الممارسة، حيث جاءت العبارة 6 "تجنب اثاره المشاكل في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 4.8333 وانحراف معياري 23139. ، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 7 "احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها"، بمتوسط حسابي قدر 4.7222 وانحراف معياري 57735. ، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 8 "أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين" بمتوسط حسابي 4.6759 وانحراف معياري 57728.

أما بالنسبة لمتغير الروح الرياضية فإن كل المؤشرات السلوكية للروح الرياضية جاءت مرتفعة جدا من حيث الممارسة، حيث جاءت العبارة 11 "تقبل النقد البناء ممن تعامل معهم في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 4.7870 وانحراف معياري 52040. ، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 12 "إذا اخطأت في حق أي من زملائي فأني أقدم اعتذار منه"، بمتوسط حسابي قدر 4.7778 وانحراف معياري 41768. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 9 أقوم بالمهام الاضافية دون تدمير" بمتوسط حسابي 3 4.759 وانحراف معياري 47104. وبنسبة ممارسة قدرت 98 %، والترتيب الاخير جاءت العبارة رقم 10 لا اتردد بمساعدة الاخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا، بمتوسط حسابي قدر 4.7407 وانحراف معياري 49991.

وبالنظر نتائج تحليل البيانات الخاصة بعبارات السلوك الحضاري يلاحظ أنها جاءت بمتوسطات مرتفعة من حيث الممارسة، حيث جاءت العبارة 13 "أحافظ على سمعة الهيئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 963 4.7 وانحراف معياري 52524. ، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 14 "أتابع دائما الإعلانات والتعاليم الداخلية"، بمتوسط حسابي قدر 4.7407 وانحراف معياري 44027. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 16 أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاح عملي بالبيئة" بمتوسط حسابي 4.6759 وانحراف معياري 48968.



أما بالنسبة لعبارات بعد الالتزام العام ظهر أن كل المؤشرات جاءت بمتوسطات مرتفعة من حيث الممارسة، حيث جاءت العبارة 21 "تقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها الهيئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.7963 وانحراف معياري. 40463. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 أحافظ على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل"، بمتوسط حسابي قدره 4.7130 وانحراف معياري 49391. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 19 "تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي" بمتوسط حسابي 4.7593 وانحراف معياري 56155. والترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 17 "تقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه، بمتوسط حسابي قدره 4.629 وانحراف معياري 57344. وأخيرا جاءت العبارة رقم 18 "تطوع بأعمال إضافية وتطوير العمل" بمتوسط حسابي قدره 4.6019 وانحراف معياري 62562.

التحقق من الهدف الثاني للدراسة: ما هي مستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين بهيئة الأمن والسلامة الوطنية بفرع المنطقة الشرقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية. للتحقق من هذا السؤال، استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، من أجل تحديد مستوى فاعلية إدارة الأزمات.

الجدول التالي يبرز نتائج التحليل الإحصائي لكل متغير من أبعاد فاعلية إدارة الأزمات بشكل إجمالي مع بيان المستوى العام للمتغير بالكامل.

جدول (8) : التحليل الوصفي لفاعلية إدارة الأزمات وأبعادها

م	المتغير (المرحلة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار المبكر	3.999	1.0422	78.62	مرتفعة	4
2.	مرحلة الوقاية والاستعداد	4.421	1.2698	77.59	مرتفعة جداً	1
3.	مرحلة احتواء الأضرار	4.207	1.3010	81.38	مرتفعة جداً	2
4.	مرحلة استعادة النشاط	4.0672	1.1557	82.07	مرتفعة	3
5	مرحلة التعلم واتخاذ العبر	3.899	0.9091	80.82	مرتفعة	5
-	المستوى العام فاعلية إدارة الأزمات	4.1186	1.1355	77.39	مرتفعة	-

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد لنتائج التحليل الإحصائي



من خلال تتبع نتائج التحليل الاحصائي لبيانات متغير فاعلية إدارة الأزمات يتضح أن أغلب مراحل التي تبرز مدى فاعلية إدارة الأزمات حازت على متوسطات حسابية تفوق المتوسط الحسابي للمقياس بالتالي فإن المتوسط العام لمقياس فاعلية إدارة الأزمات كان 4.1186 بانحراف معياري قدره 1.1355 أي أن عينة الدراسة من العاملين بهيئة السلامة الوطنية لديها اجماع على ارتفاع مستوى فاعلية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة. الأمر الذي دلل عليه ارتفاع مستوى المتوسط الحسابي للمراحل الخمسة لفاعلية إدارة الأزمات، حيث حازت مرحلة الوقاية والاستعداد على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.421 وانحراف معياري 1.2698 ومستوى مرتفعا جداً تلتها مرحلة احتواء الاضرار بمستوى مرتفعا جداً ثم مرحلة استعادة النشاط بمستوى مرتفع بينما كانت مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في الترتيب الرابع وبمستوى مرتفع ، وأخيراً جاءت مرحلة التعلم واتخاذ العبر اقل مستوى من المراحل السابقة وبمستوى مرتفع، هذه النتيجة المرتفعة يبررها أن الهيئة محل التطبيق من صلب عملها التعامل مع الأزمات بالتالي الاستعداد الكامل لها على كافة الصعد.

جدول (9): اتجاهات المشاركين حول عبارات فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من إدارة معينة في هيئة السلامة الوطنية.	3.472	0.3043	79.82	4
	تهتم إدارة الهيئة بتحديد إشارات حدوث الأزمة.	3.0762	0.8272	78.33	5
	يتم بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة.	4.0341	1.0934	80.61	3
	يتم تشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل إشارات حدوث الأزمة في الهيئة.	4.764	1.9837	82.77	1
	يتوفر لدى الهيئة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.	4.650	1.0026	81.83	2
-	المستوى العام لُبعد اكتشاف إشارات الإنذار	3.999	1.0422	-	-
2	توجد تعليمات إدارية واضحة من الإدارة العليا تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	4.681	0.9901	83.67	2
	يتمس الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد هنا الهيئة على التعامل مع الأزمات المحتملة.	4.391	0.8272	77.59	4
	هناك فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها	4.771	0.9785	84.31	1
	يتوفر لدى إدارة الهيئة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة	4.461	1.8273	81.03	3
	يتم تشكيل فريق عمل للأزمات قادر على تحليل إشارات حدوث الأزمة في الهيئة.	3.801	1.7261	75.41	5



المستوى العام لُبعد الوقاية والاستعداد			
-	-	1.2698	4.421
3	83.67	0.9901	4.232
5	77.59	0.8272	3.991
1	84.31	0.9785	4.520
4	81.03	1.8273	4.022
2	75.41	1.8821	4.271
المستوى العام لُبعد احتواء الاضرار			
-	-	1.3010	4.207
2	80.03	0.9901	4.016
1	80.37	0.8272	4.501
4	78.11	0.9785	3.871
3	79.06	1.8273	3.881
المستوى العام لُبعد استعادة النشاط			
-	-	1.1557	4.0672
3	79.16	0.982	3.811
2	80.96	1.0372	3.910
4	78.44	0.5401	3.807
1	81.14	1.0771	4.071
المستوى العام لُبعد التعلم واتخاذ العبر			
-	-	0.9091	3.899

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد لنتائج التحليل الاحصائي.

من الجدول السابق يلاحظ أن كل النتائج تعزز النتيجة الرئيسية في الجدول رقم (9)، حيث حازت عبارات متغير اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على معدلات متوسطة حسابية عالية فمثلا حصلت العبارة رقم (4) التي تنص على "يتم تشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل إشارات حدوث الأزمة في الهيئة" على متوسط حسابي قدره 4.764 بانحراف معياري 1.983 أمل أقل متوسط حسابي كان للفقرة (2) التي تنص على "تهتم إدارة الهيئة بتحديد إشارات حدوث الأزمة". بمقدار 3.0762 وانحراف معياري 0.8272، أما متغير الوقاية والاستعداد تحصلت عبارته على متوسطات حسابية مرتفعة حيث جاءت العبارة (8) " هناك فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة



فور حدوثها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.771 وانحراف معياري 0.9785، أما عبارة " يتم تشكيل فريق عمل للأزمات قادر على تحليل إشارات حدوث الأزمة في الهيئة" على أقل معدل متوسط حسابي كما موضح بالجدول. في حين حازت عبارة " توفر إدارة الهيئة نظام اتصال فعال يستجيب لظروف الأزمات بالهيئة." ضمن متغير احتواء الاضرار على متوسط حسابي الأعلى وقدره 4.520 ومتوسط حسابي 0.9785 أما عبارة "يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المصاحبة للأزمة" فقد جاءت بأقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد احتواء الاضرار.

أما بعد استعادة النشاط جاءت عبارة "يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف إدارة الهيئة لممارسة نشاطه الاعتيادي بعد نهاية الأزمة" بأعلى متوسط قدره 4.501 وانحراف معياري 0.8272 ، بينما كانت أقل متوسط حسابي للعبارة التي تنص على " يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في إدارة الهيئة بعد نهاية الأزمة " كم موضح بالجدول. في حين أن بعد التعلم واستخلاص العبر أيضا كانت عباراته بمتوسط حسابي عالي كالعبارة التي تنص على " تقوم الهيئة على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات به"، بمتوسط حسابي 4.071 وانحراف معياري 1.0771 أما أقل عبارة كانت التي تنص على " تقوم إدارة الهيئة بمراجعة كافة الإجراءات المتعلقة به وتقييمها"، بمتوسط حسابي 3.808 وانحراف معياري 0.5401 .

اختبار فرضية الدراسة: وهي تمثل الهدف الثالث للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين بهيئة السلامة الوطنية فرع المنطقة الشرقية". تم استعمال الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير (المتغير المستقل) المتمثل في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحاوره (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) مع (المتغير التابع) إدارة الأزمات:



جدول (10): اختبار أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة	إدارة الأزمات	24.461	0.800	.512	.262	**37.635	.000 ^b

** عند مستوى دلالة 1%

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.512، وهي علاقة ارتباط جيدة، كما أن قيمة معامل التحديد 0.262، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 26% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع بمعنى آخر أن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 26.2% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها، وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.635) بمستوى معنوية 0.000. وهي أقل من (0.05)؛ كما تظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لسلوكيات المواطنة التنظيمية (0.800)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات، بمعنى أن زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بقيمة (0.800)، وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، مما يدل على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثين هذه النتيجة ذلك إلى أن مفهوم المواطنة هي قيم اكتسبها العامل من خلال تنشئته المجتمعية والتي تحمل م فهوم الانتماء إلى المجتمع الكبير ومن ثم المنظمة التي يعمل بها العامل مما يعزز لديه مفاهيم مجتمعية تتمي لديه الشعور بالانتماء والعمل للصالح العام وخاصة أن طبيعة مهام والعمل بهيئة السلامة الوطنية هي مهام مجتمعية تحمل قيم نبيلة تجسد الالتزام المجتمعي والمواطنة الإيجابية، مما يساعد على الانخراط في



الأنشطة الجماعية عند حدوث أي أزمة داخل المنظمة حيث كلما ارتفع مستوى إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية كلما أدي ذلك إلى ارتفاع مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبتحليل أكثر تفصيلا تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد لتبيان أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات كما يلي:

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات

فاعلية إدارة الأزمات			سلوكيات المواطنة التنظيمية
Sig	T	Beta	
0.085	1.229	0.102	الإيثار
0.008	4.609**	0.219	الكمياسة
0.010	2.865*	0.187	الروح الرياضية
0.014	2.739*	0.180	السلوك الحضاري
0.018	2.601*	0.139	الالتزام العام
49.204**	F	0.561**	R
0.003	Sig	0.314	² R

(**) دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

(*) دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.314$) وهذا يعني أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة الواردة في الجدول يفسر ما نسبته (31.4 %) من التباين في متغير فاعلية إدارة الأزمات كما بلغ معامل الارتباط (0.561) في حين بلغت قيمة F (49.204) عند مستوى دلالة (0.000) والتي تعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة التفصيلية للاختبار لكل بعد يتم تأكيد قبول الفرضية البديلة بوجود أثر إيجابي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات في هيئة السلامة بالمنظمة الشرقية بمدينة بنغازي.



كما بين الجدول مقدار مساهمة أثر كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات مثلا تظهر النتائج أن بعد (القياسية) هو الأكثر تأثيراً إيجابياً ودال إحصائياً في فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغت قيمة (t= 4.609t) عند مستوى دلالة 5%، وكذلك فإن بعد الروح الرياضية للعاملين بالهيئة له تأثير دال إحصائياً على فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغت قيمة (t) (1.865) وبمستوى دلالة (0.010)، كذلك نتائج اختبار أثر كل من بعدي السلوك الحضاري والالتزام العام للمواطنة التنظيمية تبين أن لهما تأثير على فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغت قيمة (t) لهما على التوالي (1.39 - 1.80) بمستوى دلالة (0.018 - 0.014) على التوالي أيضاً.

في حين لم يظهر أي أثر لبعد الايثار على فاعلية إدارة الأزمات حيث حاز على قيمة (t) قدرها (1.22) بمستوى دلالة (0.085) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وقد جاءت هذه النتيجة مغايرة للتوقعات إذ كان من المتوقع وجود وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على فاعلية إدارة الأزمات بهيئة السلامة الوطنية في إدارة المنطقة الشرقية بمدينة بنغازي، وقد تعزى هذه النتيجة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد الايثار على فاعلية إدارة الأزمات وذلك لطبيعة مؤسسات القطاع العام التي تحكمها قوانين صارمة وغير مرنة لا تسمح بالمرونة الكافية في التعامل الشخصي والتكليفات أداء العمل بالتالي تتسم هذه المنظمات من بيروقراطية ووجود قصور في هذا الجانب. هذه النتيجة لم تؤثر على المعدل العام للأثر بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة .

بالتالي يتم تأكيد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.



- النتائج:

فيما يلي عرض النتائج الرئيسية للدراسة حسب ما أسلف من أهداف كما يلي:

1- أظهرت نتائج الاختبار الوصفي لبيانات الدراسة أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بهيئة السلامة الوطنية بينغازي كان مرتفعاً، هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من الشيال والجداية (2021)، وطه (2021)، وغديري وبوسالم (2022) وأمين وآخرون (2025) وأبو مصطفى والرقب (2025)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة باغريب والنخعي (2021) التي توصلت إلى أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة.

2- كما بينت النتائج المتحصل عليها أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، هذه النتيجة تتسق مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة منها دراسة سليمان (2017) ودراسة شلاكة (2019).

3- أظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها على فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين بهيئة السلامة الوطنية فرع المنطقة الشرقية في بنغازي"، عدا متغير الايثار الذي لم يكن له أثر دال احصائياً على فاعلية إدارة الأزمات، لكنه لم يؤثر في النتيجة الاجمالية للأثر ما بين المتغيرين. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة سليمان (2017) ودراسة صالح (2020) ودراسة الشيال والجداية (2021).

- التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يقترحان عدة توصيات يؤمل حال الأخذ بها المحافظة على هذا

المستوى من فاعلية إدارة الأزمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة محل الدراسة:

1. العمل على سن التشريعات التي تزيد من مستوى المرونة في اتخاذ القرار وخاصة في أوقات الأزمات التي فجائية.



2. العمل على الزيادة في المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة التنظيمية بين العاملين بالهيئة لما له من زيادة التأثير إيجابي عليهم في بيئة العمل.
3. زيادة الاهتمام بتدريب وتنقيف العاملين على مواجهة الأزمات غير الاعتيادية ليدركوا من خلالها أن الهيئة تهتم بهم وتساندهم وتعمل علي إشباع حاجاتهم. ويمكن تكليف العاملين بواجبات ومسئوليات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤديه من أعمال وتنمى مستوى الثقة والدعم لديهم.
4. تبني نظام الرعاية المهنية حيث يكون العاملين القدامى الأكثر خبرة وسناً مسئولين عن عملية تعليم العاملين الجدد وتعليمهم وتدريبهم اثناء الخدمة وتحسين مستوى ادائهم.
5. تصميم وتنفيذ برنامج للتقييم المستمر للمبادأة الفردية والتطوعية من جانب العاملين داخل المنظمة.
6. الربط بين المكافآت والحوافز التشجيعية وما يظهره العاملين من سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة.
7. الإصدار الدوري لنشرات تتضمن ممارسات العاملين المتميزين وتوزيعها على جميع العاملين للتعرف عليهم وعرفانا بالجميل لهم.

- مقترحات لدراسات مستقبلية: من خلال ما تقدم يقترح الباحثين مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، منها:

- 1- إجراء دراسة مقارنة بين المنظمات الأمنية بأقسامها المختلفة والحكومية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 2- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات خدمية أخرى غير القطاع الحالي.
4. إجراء دراسات للتعرف علي دور المنظمات وتفعيلها لإدارة الأزمات بها.



المراجع

- أبو مصطفى، محمد والرقب، حماد (2025) استراتيجيات التمكين الإداري ودورها في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية لدى مصلحة بلدية الساحل بمحافظات قطاع غزة، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 5(2):57-70.
- أمين، شيماء وصادق، كزهنك ونادر، أزداد (2025): دور القيادة الاصيلية في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(70):124-142.
- أوشي، محمود إبراهيم (2007) إدارة الكوارث والأزمات، إصدارات معهد دراسات الكوارث واللاجئين، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، الخرطوم.
- باغريب، ياسمين محمد والنخعي، فهد علي(2021)، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمة لدى القيادات الإدارية بجامعة عدن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، مارس (9):213-268.
- الخضير، محسن أحمد (2007) إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، دار النصر.
- سليمان، محمد سليمان (2017)، سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للنفط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- شلاكة، طارق ومجيد، باسمة واسماعيل، سحر (2019)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، دراسة تحليلية وصفية في ديوان وزارة النفط، مجلة كلية التربية للبنات، الجزء الثاني (11): 360-390.
- الشمري، غربي بن مرجي (2010)، أنموذج مقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 7(2):111-159.
- الشيال، بسام خلف والجداية، محمد نور (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية الأردن، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (53): 122-145.
- طه، ريم أحمد (2021)، اتصالات إدارة الأزمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية، دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، جزء 3 (56): 1081-1148.
- العامري، راضية وبركات، نوال وصميده، سميرة (2022) "التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 5(3): 200-225.



- غديري، داود وبو سالم، أبوبكر (2022)، ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بإدارة أزمة جائحة كورونا في المستشفيات الجزائرية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين بالسلك شبه الطبي في مستشفى محمد الصديق بن يحيى بجيجل، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 17(1): 601-635.
- القحطاني، عبدالسلام. 2014. سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإنسانية، الرياض-المملكة السعودية .
- القرني، حسام (2025) "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، دراسة ميدانية"، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 26(1): 236-268.
- قطيش، نواف (2009) *إدارة الأزمات*، ط1، دار الراية، عمان الأردن.
- محمد، ياسر (2024) القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- المسدي، عادل عبد المنعم(2002) "محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، العدد الأول 75-81.
- معمري، حمزة ومنصور بن زاهي (2014) "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14(1): 43-68.
- القانون رقم (11) لسنة 1971 في شأن الدفاع المدني.
- Junipriansa Donni (2025) The Impacts of The Impact of Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement, and Managerial Decision-Making on the Microfinance Institutions Performance, *Media Ekonomi dan Management*, 40(1), January, 213-229.
- Amina Zainab (2024) Crisis Management and Resilience Planning in Organizations, *Journal of Arts and Management* 3(3):29-34.