

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار الثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة (الماستر) في علوم التسيير

أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات

دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط

تحت إشراف الأستاذ:
- عبد القادر بن برطال

من إعداد الطالبتين:
- إرامنة بركة
- منال مخنث

لجنة المناقشة:		
رئيساً	أستاذ محاضر أ	د. يوسف خنيش
مقرراً	أستاذ محاضر أ	د. عبد القادر بن برطال
ممتحنًا	أستاذ محاضر ب	د. أمينة ريان

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على

الدوام أمي الغالية "بشيري الزهرة"

إلى جدتي وخالي (رحمهم الله رحمة واسعة، وأسكنهم فسيح جناته).

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا دائما سندا لي في الحياة ونور دري محظوظة بكوني أختهم بلحاج،

هوارى، ياسين، عبد القادر

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين لم ييخلوا عليا بالنصح والتوجيه والارشاد، الدكتور برهان نور

الدين بجامعة غرداية، وأساتذتي بجامعة الاغواط كل باسمه

إلى براعم العائلة ريناد، أماني، نورين، منير، أمير

إلى خالتي خديجة وسليمة، خيرة وعائلتهم

إلى أخواتي رندة وأميرة، بلقيس

إلى صديقتي العزيزات الذين كانوا أخواتي في الحياة: شريفة، ماري، خيرة، جميلة، أنفال، ياسمين،

خديجة، صونيا، صفاء، الزهرة

إلى صديقتي في البحث وعائلتها من كبيرها إلى صغيرها منال

إلى كل أصدقاء الدرب وإلى زملاء الدراسة في غرداية وكذلك الاغواط دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى المضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعنا بيه ويمدنا بتوفيقه.

إهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والذي العزيز مخنث قويدر

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب أُمي الغالية بن عبد الرحمان فريجة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي ياسين، عبد الرحمان، هشام، زيان

إلى زوجات إخوتي صليحة وإشراق

إلى براعم العائلة قويدر، أمير، جواد، فاطمة الزهراء

إلى صديقتي في البحث من سهرت معي في تقديم هذا العمل المتواضع إرامه

إلى صديقتي في العائلة مريم، مسعودة، ياسمين، خديجة، جميلة، زينب، ريهام، هاجر، فاطمة الزهراء

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي صديقتي وأصدقائي إرامه، ياسمين، خديجة، عبد

الرحمان، عمر، محمود، رياض، عبد الله

إلى عائلتي مخنث وبن عبد الرحمان من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين لم يخلوا عليا بالنصح والتوجيه والإرشاد بجامعة الاغواط كل

باسمه

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعنا بيه ويمدنا بتوفيقه.

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **بن برطال عبد القادر**

اعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته وجهده واهتمامه ومرافقته لنا

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة : الدكتور يوسف رحمانى،

الدكتور حمدي أبو القاسم، الدكتور خنيش يوسف، الدكتور بعاج الهاشمي، الدكتور نعيجات عبد الحميد، والدكتورة

ريان أمينة.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير على رأسهم رئيس القسم

الأستاذ بعداش الطاهر والاساتذة الذين رفاقون طيلة 5 سنوات، الدكتور فرحات أحمد، والدكتور حمدي أبو القاسم،

الدكتور بشير عبد العالي ، الدكتور بعاج الهاشمي، الأستاذ معمر قربة، الدكتور غزال مفتاح، الدكتور خنيش يوسف،

والدكتورة مطابس أمال، الدكتورة ريان أمينة، الدكتورة صفرائي عايشة، الأستاذة شتاتحة عائشة، الدكتورة فضيلة حويو

وكافة الأساتذة الكرام

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة والطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط.

كما أشكر كل اصدقائنا الذين دعمونا: خيار ياسمين، شنافي خديجة،و الشكر موصول كذلك إلى زملائنا في الدفعة

كل باسمه.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

فهرس

المحتويات

الصفحة	العناوين
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIV	الملخص
أ- س	مقدمة عامة
30 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري لفعالية فرق العمل وإدارة الأزمات
02	تمهيد
16 - 03	المبحث الأول: أساسيات حول فعالية فرق العمل
03	المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل
04	المطلب الثاني: الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل
05	المطلب الثالث: مفهوم فرق العمل
08	المطلب الرابع: أهمية فرق العمل
09	المطلب الخامس: أهداف فرق العمل
10	المطلب السادس: أنواع فرق العمل
12	المطلب السابع: دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل

12	المطلب الثامن: مراحل بناء فرق العمل
14	المطلب التاسع: فرق العمل الفعالة
30 -17	المبحث الثاني: إدارة الأزمات
17	المطلب الأول: تعريف الأزمة
18	المطلب الثاني: إدارة الأزمة
20	المطلب الثالث: أنواع الأزمات
21	المطلب الرابع: مراحل الأزمات
24	المطلب الخامس: خصائص الأزمة
25	المطلب السادس: أبعاد الأزمة
26	المطلب السابع: خطوات إدارة الأزمة
28	المطلب الثامن: أساليب إدارة الأزمة
30	خلاصة الفصل
64 -31	الفصل الثاني: دراسة حالة لفعالية فرق العمل في إدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
32	تمهيد
36-33	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
33	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية
36	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للكلية

63 -37	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
37	المطلب الأول: طرق الدراسة
38	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
64 -39	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
39	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
43	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارة
44	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات العينة
48	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
59	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
64	خلاصة الفصل
69 -66	الخاتمة
75 -70	قائمة المصادر والمراجع
83 -76	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال والملامح

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
04	الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل	01
05	تعريف فرق العمل	02
19	أهم عناصر إدارة الأزمة	03
20	تصنيف الأزمة	04
23	مراحل الأزمة	05
25	أبعاد الأزمة	06
34	الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم	07
35	عدد الأساتذة في كل قسم	08
39	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام	09
39	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
40	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	11
41	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل	12
42	تقاطع سنوات العمل مع العمر	13
43	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
44	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	15
44	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	16
45	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	17

46	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	18
46	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	19
47	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	20
47	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة الأزمة	21
49	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	22
51	مؤشر ارتباط المتغير VC	23
52	نتائج مؤشر التوافق (cross loading)	24
55	نتائج معامل التحديد R^2	25
55	نتائج مؤشر حجم التأثير F^2	26
56	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2	27
56	نتائج مؤشر مطابقة الجودة GOF	28
58	جدول اختبار الفرضيات بعد تغيير النموذج	29
59	اختبار (T-test) بالنسبة للجنس	30
60	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	31
60	اختبار أقل فرق معنوي LSD	32
61	اختبار (ANOVA) بالنسبة لرتبة	33
42	اختبار أقل فرق معنوي LSD	34
63	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات العمل	35

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
07	المرتكزات التي تقوم عليها فرق العمل	02
36	الخريطة التنظيمية للكلية	03
40	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
41	تركيبة مجتمع الدراسة الفئة العمرية	05
42	تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل	06
43	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	07
50	معاملات المسار	08
53	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	09
54	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	10
57	النموذج البنائي بعد اختبار الفرضيات	11

عناوين الملاحق	الرقم
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
استبانة الدراسة	02

ملخص

الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد "جامعة الاغواط"، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في فعالية فرق العمل بخمسة أبعاد: (التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير)، ومتغير تابع متمثل في إدارة الأزمة، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (53) أستاذ من كلية الاقتصاد "جامعة الاغواط" من أصل 104 أستاذ، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.25) والاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج (Smart PLS v.3)، وهذا لمعرفة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المدروسة وتحديد آثار المتغير المستقل على المتغير التابع.

إذ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى المعنوي 0.05، وهذا من خلال وجود أثر دال إحصائيا للمشاركة على إدارة الأزمة، أما باقي الأبعاد (التعاون، المرونة، الحساسية، التيسير) فلم يكن لها أي أثر دال إحصائيا على إدارة الأزمة.

الكلمات المفتاحية: أزمة، إدارة الأزمة، فعالية فرق العمل، تعاون، مشاركة، مرونة، كلية الاقتصاد

Abstract:

This study aimed to shed light on the effectiveness of work teams in crisis management among the professors of the Faculty of Economics “University of Laghouat”. The study elements were determined by an independent variable represented in the effectiveness of work teams in five dimensions: (cooperation, participation, flexibility, sensitivity, facilitation). , and a dependent variable represented in crisis management, and to achieve this, a questionnaire was designed for the study and distributed to a random sample of (53) professors from the Faculty of Economics “Laghouat University” out of 104 professors, and the collected data were analyzed using the statistical program (SPSS v.25). And the use of the structural equations modeling method using the program (Smart PLS v.3), and this is to know the relationships between the studied variables and to determine the effects of the independent variable on the dependent variable.

The results of the study showed that there is a statistically significant impact of the effectiveness of work teams on crisis management among the professors of the Faculty of Economics at the University of Laghouat at the moral level of 0.05, and this is through the presence of a statistically significant impact of participation on crisis management, while the rest of the dimensions (cooperation, flexibility, sensitivity, facilitation) It did not have any statistically significant impact on crisis management.

Keywords: crisis, crisis management, team effectiveness, cooperation, participation, flexibility, faculty of economics.

مقدمة عامة

تتعرض المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها للعديد من الأزمات خلال مسارها، وتختلف هذه الأزمات من حيث الشدة والتأثير على مسار هذه المؤسسات، وهذا ما يجعل من موضوع إدارة الأزمات في غاية الأهمية، وقد اهتم الكثير من الباحثين والمنظرين بهذا المجال من خلال دراسة الأسباب والمؤشرات التي تسبق الأزمات من أجل تحديد بعض النماذج والطرق للتنبؤ بها قبل حدوثها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات والمدراء على تجاوز أو التقليل من وقع هذه الأزمات والتعايش معها أو الاستفادة منها.

ومن بين الحلول التي اهتم بها الكثير من الباحثين في هذا المجال هو فرق العمل ودورها في مجابهة الأزمات، وهذا من خلال وجود مجموعة من المعايير التي تدخل ضمن ما يسمى بفعالية فرق العمل، وقد اختلف الباحثين من حيث تحديد معايير الفعالية، فهناك من يرى بأنها تحدد في (أهداف، اتصال، مهارات،...) وهناك من يراها (التشارك، التعاون، المرونة،...)، ومهما كان الاختلاف واضح بينهم في هذا المجال إلا أنه لم يقلل من أهمية الموضوع، وهذا ما جعلنا نتمم بهذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر دال إحصائيا لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

1. هل يوجد أثر دال إحصائيا لمشاركة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟
2. هل يوجد أثر دال إحصائيا لتعاون فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟
3. هل يوجد أثر دال إحصائيا لمرونة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟
4. هل يوجد أثر دال إحصائيا لحساسية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟
5. هل يوجد أثر دال إحصائيا لتيسير والانفتاح فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط؟
6. هل هناك فروقات دالة إحصائيا في متوسط إجابات المبحوثين تعزى للبيانات الشخصية اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة؟

الفرضية الرئيسية:

استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، انطلاقا من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل في إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط. يمكن أن نجزئها إلى خمس فرضيات فرعية لها هي كالتالي:

الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعاون فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحساسية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتيسير وانفتاح فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

6- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

أهمية الدراسة:

أهمية هذا البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، وذلك من خلال جانبه النظري الذي يهتم ويلخص أهم النقاط المتعلقة بفعالية فرق العمل وإدارة الأزمات، كما تنبثق الأهمية النظرية للدراسة كذلك من خلال ما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي حول موضوع فعالية فرق العمل للمنظمة ودورها في إدارة الأزمات، كذلك أهمية هذا البحث تقوم على أهمية الجانب التطبيقي الذي نبرز فيه الجزء المتعلق بدراسة الحالة، من خلال تسليط الضوء على الأثر والعلاقة التي تربط بين فعالية فرق العمل وإدارة الأزمات، من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الحديثة المتعلقة بفرق العمل ودورها في إدارة الأزمات.
- التعرف على واقع فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة في كلية الاقتصاد جامعة الاغواط.
- تحديد علاقة فعالية فرق العمل بإدارة الأزمة في كلية الاقتصاد جامعة الاغواط.
- معرفة مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- وضع المقترحات المناسبة التي تأمل الباحثة في أن تساهم في دعم فرق العمل لما لها من أثر على إدارة الأزمة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وموضوعية:

الرغبة في دراسة مواضيع جديدة وخاصة المتعلقة بإدارة الأزمات، والذي يعتبر حديث الساعة في ظل الظروف التي يعرفها العالم.

الميول الذاتية نحو موضوع فعالية فرق العمل ومحاوله البحث فيه أكثر.

السعي للاستفادة من هذه الدراسة على المستوى الشخصي.

تسليط الضوء على فعالية فرق العمل في جامعات الجزائر.

زيادة المعرفة في موضوع البحث لأنه يتوافق مع الاختصاص.

محاولة معرفة أن هناك تأثير لفرق العمل على إدارة الأزمة.

المنهج المتبع في الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة ومحاوله الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة، فتم التعرض إلى أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الموضوع، حيث يتم الاستعانة في هذا بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة، في شكل كتب ورسائل وأطروحات ومقالات منشورة في مجالات أو عبر مواقع الانترنت.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، استخدمناه في تحليل وتحديد طبيعة كل من فعالية فرق العمل ودورها في إدارة الأزمات في الجامعة، بدراسة عناصر ومكونات كل منهما، حيث تم اعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، تم توزيعها على الأفراد المعنيين بالدراسة داخل الكلية للوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمنية والبشرية:

الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة من تاريخ 2021/04/10 إلى غاية 2021/06/15

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بالتعرف على فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات، وتناول البحث متغيرات

فعالية فرق العمل وهي التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير والانفتاح ودورها في إدارة الأزمات.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط

صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

شمول واتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بفرق العمل وإدارة الأزمات.

قلة الكتب بالنسبة لمتغير فرق العمل خاصة في مكتبة الكلية.

صعوبة الوصول إلى أكبر قدر من العينة خاصة أن للأساتذة التزامات كثيرة.

التعريفات الإجرائية:

فعالية فرق العمل: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة، يعملون

بشكل منسجم وفي تفاعل تام، ويحققون الفعالية من خلال (التعاون، المشاركة، المرونة، الانفتاح والتيسير)، ويعملون

مع بعضهم البعض لمواجهة الصعوبات والتعامل معها.

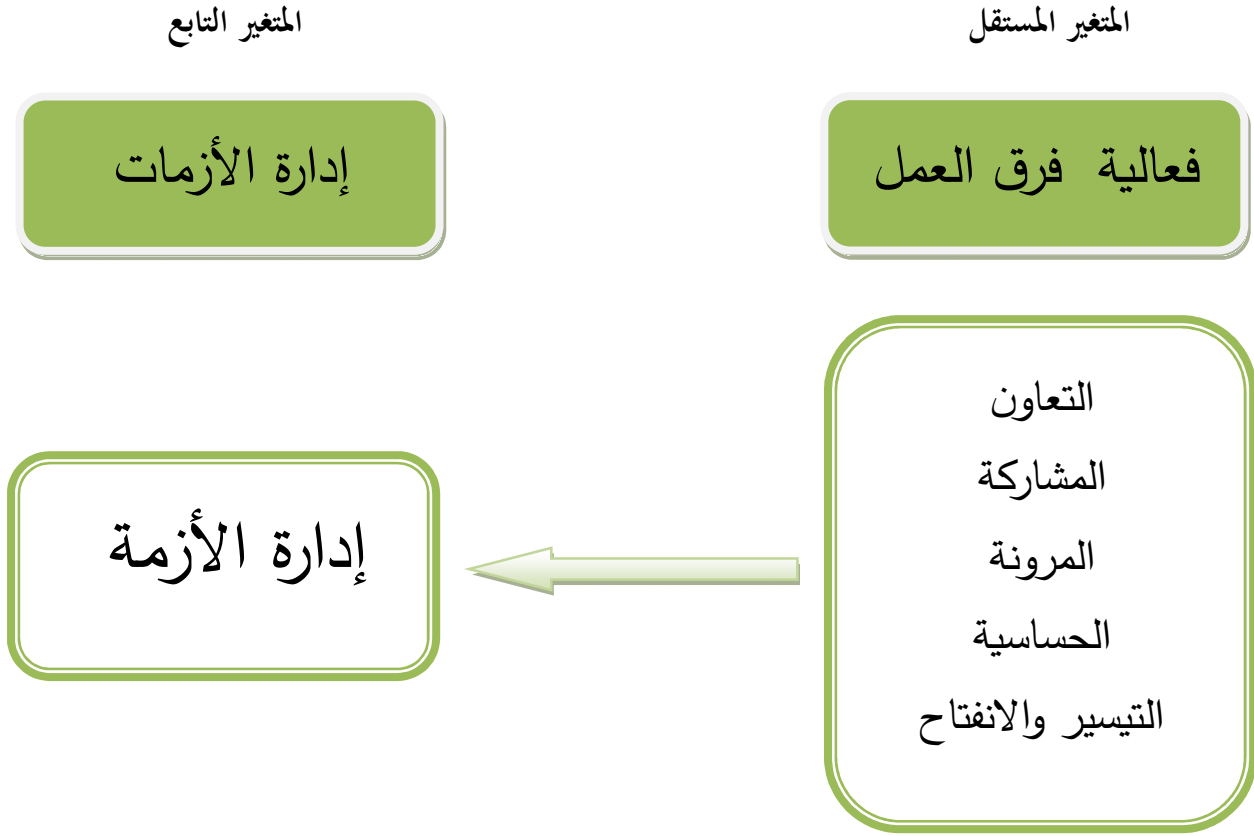
إدارة الأزمة: القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة

البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.



نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

تقسيمات البحث:

قسمنا مذكرتنا إلى فصلين، الفصل النظري تكلمنا فيه عن أهم المفاهيم المتعلقة بفعالية فرق العمل من جهة ومن و خطوات إدارة الأزمات من جهة أخرى، وفي الفصل الثاني حاولنا إسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري على حالة ميدانية تمثلت في دراسة عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط من خلال إستعمال النمذجة بالمعادلات البنائية باستعمال برنامج (SMART pls v.3).

الدراسات السابقة:

لقد تطرق العديد من الباحثين لمواضيع مرتبطة بفرق العمل وإدارة الأزمات من قبل الباحثين والدارسين في مختلف الحقول العلمية خاصة بالمواضيع المتعلقة بالقيادة وإدارة الأعمال، حيث لقيت هذه المواضيع اهتماما منهم وذلك على المستوى المحلي والعربي وحتى الأجنبي، لكن نحن لم نجد دراسة تناولت فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة على مستوى الجامعات الجزائرية، ولذلك سنحاول عرض أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت فرق العمل وإدارة الأزمات التي يمكن أن نستفيد منها في دراستنا نوردها فيما يلي:

الدراسات العربية:

يوسف علي عيسى أبو جربوع، بعنوان "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني للمحافظات الجنوبية"، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، 2014، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما واقع بناء فرق العمل ودورها تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف واقع بناء فرق العمل والتعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، ولمعالجة هذا الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد أتبعه بدراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب الاستبيان وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع، زيادة الاهتمام بتدريب قادة وأعضاء وفرق العمل لأن التدريب يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، بعنوان "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية دراسة حالة على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة جدة، 2010، والتي عالجت الإشكالية التالية:

" ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفات في قطاع التعليم الجامعي النسائي السعودي؟". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي

تألف من (370) مفردة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات. وكانت أهم توصيات الدراسة أنه من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفين في وضع هذه الأهداف، كما أن عليها أن تقوم بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل في الجامعة على أهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، كما أنه من المهم تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

خالد هامل، بعنوان " فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة أم البواقي"، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، بجامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2019، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما مدى فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي - ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي - .

من أجل تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة، حيث تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر بين فاعلية فريق العمل على بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول بأم البواقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث التمس ذلك من خلال وجود أثر بين كل من بعد التصميم ن بعد السياق، بعد التركيب، بعد العمليات على بناء المعرفة.

عبد القادر بن برطال (2018) مقال بالجزائر بعنوان " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط "

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة عمار الثليجي بالأغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في كل فرق عمل، وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين، هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر بـ (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل بـ 30%.

بشرى مُجد علوان وآخرون (2017) مقال بالعراق بعنوان " تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات "

تهدف الدراسة إلى توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات واستناداً إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات التي تمثل حصيلة ما تناولته المصادر العلمية في كيفية مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المنظمات. وهذا يعني أن تركيز البحث جاء واضحاً حول ما يعرف بإدارة الأزمات وتقييم دور القادة الإداريين في رسم استراتيجيات مواجهة الأزمات من منظور العاملين، وقد اختيرت عينة قصدية قوامها (50) مهندسا من المستويات الإدارية والوسطى في مديرية توزيع الكهرباء بابل. جرى استطلاع آرائهم وتحليلها، وقد خرج البحث بنتائج في محاولة إبراز تلك الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً لنوع وشدة الأزمات وخصائص تلك القيادات المؤهلة لتجاوز الأزمات، ومحاولة تشخيص طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها، والخروج بتوصيات مهمة استندت إلى استنتاجات البحث.

حسين عبد القادر (2016) مقال بفلسطين بعنوان " واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال فلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومهامها ومتطلباتها وجذورها وأسبابها بشكل عام والتعرف على متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة، ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى إدارة الأزمات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، وأن نظام الجامعة وتعليماتها تشمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات، وأن إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات، ولا يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات، وأن إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات ولا توفر قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة أزمات، ولا يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة الأزمات. أوصت الدراسة بعدة توصيات هامة كان أبرزها: ضرورة إيجاد إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات، وضرورة أن توفر الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تزودها ويجب أن يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات.

دراسة شاكر جار الله الحشالي ومحيي الدين القطب (2007)، مقال بالأردن بعنوان " نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها. ولإجراء الدراسة اختار الباحثين عينة مكونة من (16) شركة صناعية. ولجمع البيانات للأزمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات. وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديرا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها. كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وإن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمساعدة الإدارة في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تمر بها.

دراسة آمال عبد المجيد الحيلة وحسام كامل أبو عجوة (2017)، مقال بفلسطين بعنوان " إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أرى إدارة الأزمات في الحد من الإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة توزيع الكهرباء الفرع الرئيس بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (160) عاملا، واستخدم الباحثين أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (117) استبانة صالحة بنسبة استرداد (73.1%). أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمات والإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) والإجهاد الوظيفي، وأن المتغيرات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) كانت ذات تأثير ضعيف. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات إعلامية في مختلف المؤسسات حول ظاهرة الإجهاد الوظيفي (ماهيته، مصادره، تأثيراته، وطرق مواجهته)، إضافة إلى إعداد أدلة إرشادية لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات، وإقامة الندوات والمحاضرات لزيادة وعي العاملين بكيفية التعامل مع الأزمة.

دراسة خويدم مُجَّد خويدم، طارق مُجَّد صالح، مُجَّد راضي بن إبراهيم مقال بعمان بعنوان: " أثر استخدام فرق

العمل على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار "

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات، في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. تبرز مشكلة البحث عند تكيل فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لإدارة الأزمات، وهذه الفرق تواجه تحديات بدرجات متفاوتة خلال تنفيذ المهام المناطة بها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار البالغ عددهم (120) موظفا وموظفة. وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (69) موظفا. بينت النتائج، وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لفاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أوصى الباحث تعديل نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام لفرق العمل.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Tinuke.M (2013) مقال بنيجيريا بعنوان: "Towards Effective Team Building in

"the Workplace

تهدف هذه الدراسة لتوضيح بعض من عوامل الجذب والتحديات التي تواجه فرق التنفيذ وذلك لإعطاء معايينة واقعية لما يمكن تحقيقه من خلاله العمل بروح الفريق الواحد. تشير الأدبيات إلى أن تأثيرات العمل الجماعي (الإيجابية والسلبية) متوقفة على الكثير العوامل، بما في ذلك ثقافة المنظمة ومناخها، وفعالية قيادة الفريق، والتزام الموظف، ونظام التعويضات والمكافآت ومستوى استقلالية الموظف. توضح هذه المقالة ثماني نقاط رئيسية تم تحديدها من قبل عدد من المؤلفين مما يسهل التطوير الفعال للفرق. هذه النقاط هي: واضح أهداف؛ سلطة صنع القرار؛ المساءلة والمسؤولية؛ القيادة الفعالة؛ التدريب والتطوير؛ توفير الموارد؛ الدعم التنظيمي؛ والمكافآت على نجاح الفريق.

دراسة Aymn Sulieman Zamel AL Qatawneh مقال بالأردن بعنوان " : The Role of Study of Work Teams' Empowerment in Crisis Management: A Case " Jordanian Electricity Distribution Company- Karak Governorate

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء الأردنية، حيث تمت الدراسة على مجتمع مكون من 142 عامل موزعين على 17 فريق عمل. تم تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية. يمكن تلخيص النتائج المهمة التي خلصت إليها هذه الدراسة على النحو التالي: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين فريق العمل ككل في إدارة الأزمة. كان تصور المستجيبين لمستوى تمكين فريق العمل مرتفعاً. كان تصور المستجيبين لمستوى إدارة الأزمات مرتفعاً.

في ضوء النتائج المعروضة أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة تعزيز فرق العمل من خلال تنمية المهارات وتحسين الروح المعنوية للموظفين من خلال الحوافز المالية وغير المالية المقدمة للفريق ليس بشكل فردي ولكن ككل.

دراسة Mary J. Waller &al مقال بعنوان " : Focusing on Teams in Crisis

"An Integration and Simulation-Based Approach Management Education

تشغل فرق إدارة الأزمات أدواراً مركزية في العديد من النماذج المعيارية لإدارة الأزمات، ومع ذلك فإن التعليم الإداري لا يتناول بشكل عام طبيعة هذه الفرق ولا المهارات اللازمة لها لتكون فعالة للمساعدة في معالجة هذا الوضع، ومن خلال هذه الدراسة التي تعتمد على المحاكاة سنحاول أن نقوم بدمج المعلومات المتعلقة بنماذج إدارة الأزمات على أساس المراحل مع نظريات ديناميكية الفريق، من خلال اقتراح مجموعة من مهارات الفريق التي تلعب أدواراً رئيسية في إدارة الأزمات. وباستخدام هذا التكامل نستكشف بعد ذلك التدريب القائم على المحاكاة كوسيلة لتعليم وتقييم مهارات فريق إدارة الأزمات. ثم وصف تصميم وتطوير وتنفيذ محاكاة لفرق إدارة الأزمات، ومناقشة التطبيقات المستقبلية القائمة على المحاكاة للتدريب لتعليم إدارة الأزمات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لفعالية فرق العمل

وإدارة الأزمات

تمهيد

فرق العمل من الأنظمة الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة التي تستطيع استثمار مواردها البشرية بنجاح، فتساهم فرق العمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتراكم المعرفة وتبادل الأفكار بين أعضائه تؤدي إلى نشر التعلم بين أفرادها. وبالرغم من اختلاف الآراء والأفكار إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة المنظمة، لقي موضوع فرق العمل اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في عدة مجالات منها العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارة، كونها ترتبط بالعنصر المحوري في المنظمة وهو المورد البشري لذلك عملت المنظمات في السنوات الأخيرة على الاهتمام بفرق العمل داخل المنظمات والعمل على تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم بفعالية، وكذا الأزمات هي أكثر ما يهدد وجود المنظمة فهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

وتعد فعالية فرق العمل من أهم ما قد يجعل للمنظمة قدر على مجابهة الأزمة والتعامل معها، ولمعالجة هذا

الموضوع في جانبه النظري قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول فعالية فرق العمل

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الأول: أساسيات حول فعالية فرق العمل

تعد فرق العمل إحدى أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، برزت أهميتها في أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات، لكي تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم عناصر فرق العمل من الناحية النظرية بداية بالمفهوم والفرق بين الفرق والجماعات وصولاً إلى أهم نقاط بالدراسة وهي فرق العمل الفعالة.

المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل

تطور مفهوم فرق العمل بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحويل الصناعي والخدمي، وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفاً استراتيجياً للمنظمات¹، وساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية²؛ عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر³، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود "إدوارد ديمينج Edward Deming"⁴؛

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري وفايول وماسلو "Hemery Fayol et Maslow"، على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي⁵؛

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم "وليام أوشي Wiliam

Ouchi نظرية **Z** أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة⁶؛

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr60226.html>، 04/06/2021.

² نادر أبوشبخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 296.

³ يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر، ص 45.

⁴ فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 60.

⁵ مؤيد سعد، مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 62.

⁶ مؤيد سعد، مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 80.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعوامة الفكر الإداري، وعوامة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية¹؛ فتطور فرق العمل متزامن مع التحول من إدارة العمل الفردي إلى إدارة الفريق، حيث بدأ الاهتمام بهندسة النظم، أو ما يسمى بالهندرة في التسعينات وهو إعادة التفكير بشكل أساسي، والتصميم بشكل جزئي في الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة، والفعالية. وهذا يتطلب تشكيل فرق العمل لما تتمتع به من مرونة عالية وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من أجل السرعة، وتقليل التكلفة، والوصول إلى الجودة²؛

المطلب الثاني: الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل

الجدول رقم (01): الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل

فرق العمل	جماعات العمل
يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق	يقوم المسؤول بالتحكم في المجموعة
يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق	يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة	يعمل المسؤول على تنظيم الاجتماعات واللقاءات ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه
يكون التركيز فيها على أداء الفريق	يتم التركيز على أداء الفرد
يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك	توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض
يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد	الاتصال يكون في اتجاه واحد من المسؤول (الرئيس) إلى المجموعة
يتم إشراك الأعضاء بالمعلومات المتاحة لدى الفريق	تخزين المعلومات لدى العاملين
تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق	يتم إتخاذ القرار من قبل المسؤول بمفرده

المصدر: أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي

¹ حمدان حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص189.

² شبيب مجد، دور فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2009، ص30.

ومن هنا يتضح إن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة¹؛

المطلب الثالث: مفهوم فرق العمل

تعددت تعريف فرق العمل من قبل الكتاب والمتخصصين ولكن كانت هناك نقاط مشتركة جمع بين التعاريف:

- لغة: الفريق في لسان العرب " الطائفة من الشيء المتفرق "²؛

- اصطلاحاً:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل، وميزت بين الفريق من جهة والمجموعة من جهة أخرى، والجدول الموالي يوضح آراء الباحثين حول فرق العمل بصورة عامة ومفهوم الفريق بصورة خاصة³؛

الجدول رقم (02): تعريف فرق العمل

المصدر	التعريف
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي	الفريق عبارة عن مجموعة يركز كل أفرادها على هدف واحد يجمعهم، والفريق لا يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد يركز على الهدف
Henery ; 1997	مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة
Barker ; 2000	فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق مجموعة من أهداف الواضحة، والتي لا يمكن لأي فرد من الفريق تحقيقها بمفرده. ⁴
Besterfileld ; 2003	مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات وأهداف مشتركة
Certo ; 2004	مجموعة من الأفراد يؤثرون ببعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

¹ أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 15.

² حمزة جفيلو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019، جامعة قصدي مباح، ورقة، ص 89.

³ بالاعتماد على جباري خضرة"، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2015-2016، ص

07 ; يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر،

ص 43 ; إحسان كمال، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 43.

⁴ Barker.A , ,How to be better at management people , Kogan page limited ,2000, London, p 145.

مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات، بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك	Poovan ; 2005
مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكتملة، التزام، غرض مشترك، أهداف، الأداء، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل	Armstrog ; 2006
مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض الاخر، يمتلكون مهارات مكتملة، التزام مشترك، غرض ذو مغزى، وأهداف محددة	Cantou ; 2007
جماعات وجدت لأداء مهام تنظيمية، المشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعيا، لنهوض بأعباء المهام القائمة على أساس الاعتماد المتبادل في المحافظة على الحدود وإدارتها، الإدماج في المحيط التنظيمي، والتأثير على عملية التبادل مع الوحدات الأخرى ضمن كيان واسع	Mathieu ; 2008
مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة يؤديون مهام أعمالهم بشكل اعتمادي مع وجود مسائلة، تقييم، ومكافأة فردية وجماعية	Robbis ; 2009
مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها	Lussier ; 2009
مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك	2012 Mackall ;
مجموعة مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون المسؤولية لنتائج محددة لمنظمتهم ¹	Mary J. Waller &al; 2014
مجموعة من الموظفين الذين يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل معاً ²	اللوزي 2016

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مراجع سابقة

¹ Mary J. Waller &al: Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach, Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2, p 209.

² Aymn Sulieman Zamel AL Qataweh: The Role of Work Teams' Empowerment in Crisis Management: Study of Jordanian Electricity Distribution Company- Karak Governorate, International Business A Case Research; Vol. 9, No. 6; 2016, p 11.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب كبير وواضح في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم فرق العمل إذا فرق العمل هي: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، يجمعهم هدف مشترك وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.

في ضوء ما ورد من ماهية وتعريف لفرق العمل يمكن استخلاص بعض النقاط الرئيسية والتي يمكن اعتبارها من المرتكزات التي تقوم عليها فرق العمل وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (02): المرتكزات التي تقوم عليها فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

كما يلاحظ أن هذه التعاريف تبرز فريق العمل كنظام اجتماعي يتفاعل مع باقي الأنظمة في البيئة الداخلية والخارجية. فضلاً عن أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة¹؛

¹ يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 35.

المطلب الرابع: أهمية فرق العمل

لم تظهر أهمية فرق العمل إلا في العقود الثلاثة الماضية، إلا أن هناك محاولات أولية بينها التطور الحاصل في نظريات الإدارة مثل تجارب "هاوثورن" والتي تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجيتهم وتتضح أهمية فرق العمل من خلال¹:

- حاجة الموظف إلى الانتماء: حيث يسعى الموظف وراء الأمن والأمان والحماية، ويطلب التقدير وتأكيد الذات واعترافات زملاءه بالإنجاز، وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل؛
 - إن فرق العمل تساعد على توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال والمؤسسات الحديثة، والتي لا تتوفر في العمل الفردي؛
 - إن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم؛
 - إن فرق العمل تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المؤسسة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتلك الفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين؛
 - إن لثقافة فرق العمل تأثيراً مهماً على سلوك الفرد؛
 - إن فرق العمل وبنائها تعد تقنية حديثة تساعد على تفهم وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه بشكل ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل، وتيسير حل الخلافات، أو التناقضات أو سوء الفهم؛
 - تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم، والاتفاق الثقة والتأييد والولاء، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف؛
- بالإضافة إلى أن العمل في فرق العمل يؤدي إلى²:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛

¹ الزبيري حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص441.

² عبد القادر بن بطلال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 188.

- التفويض الفعال من قبل المدراء؛
 - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
 - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد؛
- وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها¹:
- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق؛
 - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا؛
 - 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات؛
 - 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح؛
 - 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية؛
- وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة²؛

المطلب الخامس: أهداف فرق العمل

- إن فرق العمل هي وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف من فريق إلى آخر، ومن الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل هي كما يلي³:
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء؛
 - إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
 - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
 - بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
 - تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء المرؤوسين؛

¹ Gordon.j , work team: How for have they come ? , training , oct , 1992 , p 76.

² محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 44.

³ أحمد مجد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة ربما يؤدي إلى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل؛

المطلب السادس: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها: الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟ نوع المهمة ودرجة تعقدها؛

درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛

1- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن مهامها¹:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى؛

2- فرق العمل الوظيفية:

هي فرق يتكون أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، وفي هذا الفرق تكون السلطات والمسؤوليات محددة كما أن عملية اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية²؛

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

¹ دورلنغ كندرلسلي، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص 13.

² خويدم محمد خويدم، طارق محمد صالح، محمد راضي بن إبراهيم، أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، المجلد، 5، العدد 13، أبريل 2019، ص 396.

وهي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، وغيرها وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء¹؛

4- فرق دوائر الجودة (حلقات الجودة):

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم²؛

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح، يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية³؛

6- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات

¹ محمد محسن القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 46.

² ميشل ارمسترونج، المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004، ص 118.

³ عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 262.

العولة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق¹:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي؛

المطلب السابع: دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي²:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة؛
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة؛
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة؛
- عدم وضوح المهام والعلاقات؛
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع؛
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة؛
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات؛

المطلب الثامن: مراحل بناء فرق العمل

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، يتضمن تطوير الفريق بشكل أساسي أربعة مراحل لكل منها تحدياتها الخاصة مثل ما قدمها (Tuckman 1975) الذي

¹ عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000، ص 341.

² محمد علي أحمد، إدارة وبناء فرق العمل، المال والاقتصاد، العدد 66، جويلية 2011، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان، ص 32.

اقترحه لأول مرة في عام 1965¹. قام الدكتور بروس تاكمان، أستاذ علم النفس، بتحليل أكثر من 50 دراسة حول نظرية الفرق من أجل اقتراح نموذج لمراحل تكوين المجموعة، في دراسة، من خلال هذه الدراسة، حدد مخططاً يتكون من 4 خطوات أساسية: التشكيل، العصف، التعاون، والأداء، أي التدريب. كان هدف Bruce Tuckman عندما أنشأ هذا النموذج هو مساعدة مديري المشاريع على فهم كيفية تفاعل الأشخاص في الفريق في الواقع، تعتمد طريقة أداء الأشخاص لعملهم على جودة علاقتهم بزملائهم. لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي كالتالي²:

1- مرحلة التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية³؛

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته⁴.

من هنا ينصح القائد على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات

¹ <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/> , 16/06/2021

² <https://blog.trello.com/fr/modele-de-tuckman> 16/06/2021

³ Tinuke.m , Towards Effective Team Building in the Workplace , International Journal of Education and Research , Contemporary Research Center CRC Publications, Vol. 1 No. 4 April 2013, p 4 .

⁴ <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/les-etapes-de-developpement-d-une-equipe> 18/06/2021

والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق، يحفز المدير فريقه على التقدم والحفاظ على مستوى جيد من التواصل¹.

4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي²:

- تحديد الحاجة للفريق؛
- تعيين قائد للفريق؛
- توضيح المهمة، والتوقعات؛
- تشكيل الفريق؛
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛
- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛
- المحافظة على الأداء الفعال؛

المطلب التاسع: فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والمشاركة، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة³؛

¹ <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/tuckman-ameliorer-cohesion-dequipe/> 22 /06/2021

² <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/01/17/modele-de-tuckman> 21/06/2021

³ أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7

- حدد **Briggs** عشر خصائص للفرق الفعالة هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا، وتتمثل الخصائص في ما يلي¹:
- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
 - توافر الموارد المناسبة للأداء؛
 - اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
 - يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم؛
 - شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم في تطوير أداء أعضاء الفريق؛
 - تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق جيدة لتقييم أدوار الأفراد والمسؤوليات والأداء؛
 - مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
 - وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها؛
 - وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق؛
 - استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تواجه الفريق؛
 - ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي²:
 - المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
 - التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
 - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
 - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
 - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها؛
 - الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
 - التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛

¹ خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 22.

² بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 60.

- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر؛
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور¹:
- اللارسمية؛
- وضوح المهام والأهداف؛
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء؛
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات؛
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة؛

¹ أحمد عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص7.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى البحث عن المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ باتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، و بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الأفكار النظرية حول الأزمة من حيث مفهومها وأنواعها ومراحلها وكيفية إدارتها وأهم أساليبها بالإضافة إلى أبعادها.

المطلب الأول: تعريف الأزمة

هناك العديد من التعريفات لكلمة الأزمة لغويا وكذلك اصطلاحا مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها وفي ما يلي نعرض بعضا منها:

لغة:

" الجذب والقحط والضييق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة"¹؛

القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد: تعرف الأزمة بأنها " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال " ويمكن القول إنها " وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريبا إلى حالة أخرى"²؛

اصطلاحا: الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Kipvev) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة (Ji-wet). وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ³؛

وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل⁴؛ وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله⁵؛

¹ يوسف ابو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 24

² ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

³ ميلود عامر الحاج، إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 3، العدد 1، جوان 2016، ص 132.

⁴ بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

⁵ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، ادارة الازمات الأسس والتطبيقات، الطبعة 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 11.

والأزمات سواء كانت ناجمة عن سحب المنتج، احتيال الشركات، المالية الانهيارات أو الأحداث الأخرى غير المتوقعة تؤثر على مجموعة واسعة من المنظمات¹، ويمكن تعريف الأزمة استناداً إلى الأدبيات بالآتي:

- 1- فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصریحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها²؛
 - 2- كما يقول Steve Albert أنها ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الأحداث)³؛
 - 3- هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد⁴؛
- ومن خلال ما سبق نعرف الأزمة بأنها لحظة حاسمة فجائية تتعلق بمصير المؤسسة وتحدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر؛

المطلب الثاني: إدارة الأزمة

إدارة الأزمة تعني فن التعامل مع الأزمة وهي عملية صنع القرار تحت ظروف غير طبيعية، أو هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة⁵؛

إدارة الأزمة هي وضع الخطط، بناءً على نهج متكامل مع عناصر المنظمة الداخلية والخارجية، لتقليل مخاطر حدوث أزمة والتعامل مع أي أزمات قد تنشأ، وتنفيذ هذه الخطط لتقليل تأثير الأزمات. ومساعدة المنظمة على التعافي منها واستئناف أنشطتها العادية في أسرع وقت ممكن⁶؛

¹ Mary J. Waller & al: Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach, Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2, p 208.

² سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2017، ص 44.

³ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 09.

⁴ <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2105891052/2105891052.pdf> 15/05/2021

⁵ طارق بروك، أزمة كورونا التداعيات وآليات إدارة الأزمة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد الخامس، جانفي 2021، ص 111.

⁶ Grimmel ; Jochen, Recommendations for Crisis Management, 2017, Security Division, security@uic.org , paris, p 03.

وقد عرفها (فنك) Fink: إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث¹؛

و من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها في الجدول التالي²:
جدول رقم (03): أهم عناصر إدارة الأزمة

عناصر إدارة الأزمة
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها
<ul style="list-style-type: none"> المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة ما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالفهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية
<ul style="list-style-type: none"> الكفاءة والفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة. وأن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة

و هنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك فرق بين ثلاث مفاهيم متداولة في الفكر الإداري تتعلق بالأزمة، هي:
إدارة بالأزمات والإدارة بالاستثناء وإدارة الأزمة³:

- إدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة؛

¹ غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 39.

² محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

³ محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص 26.

- الإدارة بالأزمات فهي عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج؛

- الإدارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال يؤشر للمدير متى تبرز الحاجة فيه إلى التركيز والانتباه وبالعكس يبقى صامتا عندما لا تكون هناك حاجة للانتباه والتركيز؛

وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الأزمة على أنها تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها؛

المطلب الثالث: أنواع الأزمات

تعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى الأزمات وهذا التعدد يمكن أن يفرز لنا أصنافاً من الأزمات وفقاً لاعتبارات معينة نذكر منها¹:

جدول رقم (04): تصنيف الأزمة

من حيث مرحلة التكوين	من حيث معدل تكرار حدوثها	من حيث عمق الأزمة	من حيث شدتها	من حيث الشمول والتأثير	من حيث موضوع أو محور الأزمة	من حيث سرعة الأزمة	من حيث المستوى
* الأزمة في مرحلة الميلاد	* أزمة ذات طابع دوري متكرر	* أزمة سطحية غير عميقة	* أزمة عفيفة جاححة ساحقة	* أزمة عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان	* أزمة مادية	* أزمة زاحفة بطيئة الحركة	* أزمة على المستوى القومي
* مرحلة النمو	* أزمة الحدوث	* أزمة هامشية	* أزمة يصعب مواجهتها	* أزمة الإداري	* أزمة معنوية	* أزمة والتصاعد	* أزمة للدولة
* الأزمة في مرحلة النضج	* أزمة ذات طابع فجائي	* أزمة عميقة	* أزمة هادئة خفيفة	* أزمة خاصة جزئية	* أزمة تجمع بين النوعين	* أزمة فجائية سريعة	* أزمة على مستوى الوحدات الإنتاجية والمشروع
* الأزمة في مرحلة الانحسار	* أزمة عشوائي غير متكرر	* أزمة متغلغلة جوهرية	* أزمة يسهل مواجهتها	* أزمة تنحصر في جزء أكثر من أجزاء الكيان به الأزمة			
* الأزمة في مرحلة الاختفاء	* أزمة متكرر	* أزمة هيكلية التأثير					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة

¹ رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، طبعة 2015، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 38.

المطلب الرابع: مراحل الأزمات

إن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبتها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها، إن الأزمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطبيق نتائجها واحتوائها. وتمر الأزمة بالمراحل الأساسية التالية وحسب تصنيفها¹:

1. تصنيف الأزمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الأزمة):

هناك خمس مراحل أساسية تمر بها الأزمات وعلى وفق ما يأتي²:

أ. الأزمة في مرحلة الميلاد (النشوء):

و في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر؛

فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع أن يقضي عليها في مهدها أو تتقدم إلى مرحلتها الثانية، ويمكن القضاء على الأزمة في مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق أية خسارة أو صدام بين أطراف مختلفة وكذلك بإيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويجولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له وكذلك يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها؛

ب. مرحلة النمو (الاتساع):

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد. تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما³:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع؛

في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

¹ أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص 304.

² نورة بعلول؛ أمال عشيش، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 43.

³ أمينة قهواجي، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، المجلد 5، العدد 1، ص 304

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للازمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الأزمة من جهة أخرى؛
- بل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه؛
- التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح عناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة؛

ج. مرحلة النضج:

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستخفاف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه¹؛

د. مرحلة الانحصار والتقلص:

في هذه المرحلة تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموح البحر، والكيان الذي حدثت به الأزمة يصبح عرضة لهذه الأمواج إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فإن من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالاختفاء²؛

هـ. مرحلة الاختفاء:

في هذه المرحلة عندما تفقد الأزمة بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعاً لإعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات³؛

2. تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية:

حسب نموذج ستيف ألبريخت، تم تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية لها وكالاتي:

¹ نورة بعلول؛ آمال عشيش، مرجع سابق، ص 44.

² أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

³ نورة بعلول؛ آمال عشيش، مرجع سابق، ص 44.

أ. مرحلة ما قبل الأزمة:

يتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من تجهيزات، تدريب، كوارد... الخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات¹ وينبغي في هذه المرحلة تسجيل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، عندها تركز الإدارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عن الأزمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع إجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة²؛

ب. مرحلة حدوث الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغيرها من الأمور التي سبق إعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع إلى بداية الأزمة، لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للأزمة وضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الأزمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية³؛

ج. مرحلة ما بعد الأزمة:

هي المرحلة الأخيرة تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً، والتعلم من الحدث وهذا لا يعني أنها لن تحدث مرة أخرى، خلال هذه العملية، ستتاح للمنظمة فرصة التوقف مؤقتاً والنظر إلى الوراء لتحديد مسببات الأزمة وكيف ينبغي عليهم التخطيط بشكل صحيح للأزمة التالية، غالباً ما تبدأ المنظمة في متابعة ما تم التوصل إليه بالفعل⁴؛

الجدول التالي يلخص أهم ما يحدث في مراحل الأزمة⁵:

¹ نواف قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

² نواف قطيش، مرجع سابق، ص 38.

³ نواف قطيش، مرجع سابق، ص 38.

⁴ Brian boudreaux , exploring a multi-stage model of crisis management: utilities , hurricanes , and contingency , master of arts in mass communication , university of florida , florida , USA , 2005 , p 10.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر ن 2006، ص 36.

الجدول رقم (05): مراحل الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة	اكتشاف إشارات الإنذار
	الاستعداد والوقاية
مرحلة حدوث الأزمة	حدوث الأزمة
	احتواء الأضرار
مرحلة ما بعد الأزمة	استعادة النشاط
	التعلم

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2006، ص 36

المطلب الخامس: خصائص الأزمة

يمكن تمييز خصائص معينة للأزمة أهمها¹:

- تقع فجأة لعدم أو سوء التخطيط؛
- تصاعد المخاطر والتهديدات والخسائر؛
- ضعف ونقص المعلومات؛
- ضيق وقصر الوقت لإتخاذ القرار؛
- تشابك وتداخل العوامل والأحداث؛
- تحتاج إلى قرار سريع وفوري؛
- تحتاج إلى نظم إدارية جديدة لاستيعاب الموقف؛
- عدم وضوح الأهداف والأسباب؛
- تحتاج إلى فريق عمل؛
- تستوجب درجة عالية من التحكم والسيطرة؛
- تداعي التبعيات والمشاكل والأحداث؛
- انعدام السيطرة والارتباك لمتخذ القرار؛
- انهيار شديد في كيان المنظمة إداريا وماليا؛
- التجاوز لحل الأزمة وتعدى حدودها؛
- استفحال وانتشار وامتداد الأزمة؛
- تهديد المنظمة وقيادتها؛

¹ حامد عبد الحمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، أطروحة الدكتوراه، الجامعة البريطانية العالمية في العراق للتعليم عن بعد، بغداد، العراق، 2008، ص 69.

المطلب السادس: أبعاد الأزمة

مما سبق نرى أن الأزمة تعبر عن مشكلة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك فيها الأسباب وتسود حالة من الغموض وعدم التأكد، يفقد خلالها متخذ القرار القدرة على السيطرة، ويهتز الكيان الإداري والمالي للمؤسسة، وتتداع الأحداث بالدرجة التي تجعل متخذ القرار في حيرة بالغة في أي قرار يتخذ، في ظل عالم من عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم قدرة على إحداث تصور لما يمكن عمله مستقبلا في ظل اتجاهات مستقبلية غير معلومة ومجهولة لديه، ولذلك فنحدد أبعاد الأزمة فيما يلي¹:

الجدول رقم (06): أبعاد الأزمة

الأبعاد	شرحها
البعد الزمني	و هو البعد الفجائي وضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث إن فجائية الحدوث وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.
البعد المؤسسي	و هو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، حيث إن الأزمة لكونها مشكلة متعقنة فيكون حدوثها فجائيا ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي والتام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.
البعد النفسي	و هو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات والتوالي السريع لأحداث الأزمة نتيجة مجموعة من التتابعات التراكمية Accumulative sequesces، تغذى كل منها الآخر، مما يزيد المواقف سوءًا وغموضًا وارتباكًا سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الأفراد، الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلي ويحدث انخفاضًا في معنوياتهم ونفسياتهم.
البعد الإداري	لأن الأزمة تحدد شرعية الإدارة المنظمة وكيانها الإداري وجدو وجودها أمام الآخرين تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها

¹ محمد احمد الطيب هيكال، مرجع سابق، ص 38.

وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.	
تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في حياة الافراد في المجتمع والاحساس بدونية قيمتهم في المجتمع وعدم اشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.	البعد الاجتماعي
قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية وما يترتب عليه من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفادحة.	البعد الاقتصادي
قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم في الدولة أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.	البعد السياسي
و يكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التي يقوم عليها المجتمع كما هو في جرام الرشوة والاختلاس وغيرها.	البعد الاخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مُجّد احمد الطيب هيكل إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة

المطلب السابع: خطوات إدارة الأزمة

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد خطوات إدارة الأزمة إلا أنها تنصب في إطار واحد لمواجهة الأزمة، فقد تم

تحديد خمس مراحل، هي:

1. مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة (Signal Detection): في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل

سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المدبرون، التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة¹؛

2. مرحلة الاستعداد والوقاية (Prepatation/Prevetion): اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات

الوقائية والاستعداد لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، للتقليل من الأضرار التي تحدثها من خلال فنيات التدريب الجماعي للتحصيد ضد الضغوط والتدريب المعرفي اللازم لتدريب الأفراد للعمل تحت ظروف مشابهة لظروف الأزمة من حيث ضغط الوقت، ودرجة التهديد ونقص المعلومات وغموض الموقف، إن الهدف من الوقاية

¹ عبد القادر حسين، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال فلسطين، مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي، المجلد 3، العدد 1، ص 218.

يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها¹؛

3. **مرحلة مجابهة الأزمة:** هي الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع الأزمات من الحدوث، والتخطيط لهذه المرحلة يتم قبل وقوع الأزمة، كما وأن التلطيف في مواقف الأزمات يعتبر مظهراً مهماً لحماية المنظمة من المسؤوليات القانونية، كذلك فهو يعمل على تخفيض أو إزالة الأخطار طويلة المدى شريطة أن يتم تحديد وتقييم التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة يكون موجه لإدارة تلك التهديدات، وخلق مناخ آمن في المنظمة، وفي مرحلة منع الأزمة يجب أن تكون الخطة محكمة لمنع وصول الأزمة للمنظمة أو حدوثها من داخل المنظمة، كما يجب على المنظمة في هذه المرحلة تقديم الموارد المتاحة واللازمة لتنفيذ خطة إدارة الأزمات²؛
 4. **مرحلة استعادة التوازن والنشاط (Recovery):** هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية، بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها وتعود إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة، من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي³؛
 5. **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة⁴؛
- تصنيف مراحل إدارة الأزمة حسب Augustine: قدم Augustin نموذجاً من ست مراحل كي يكون مرشداً أو دليلاً لإدارة الأزمات ويتضمن الآتي⁵:

1. **مرحلة تجنب الأزمة:** وفيها يجري إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثاً عن المواقف التي يعتقد أنها تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل؛
2. **الإعداد لإدارة الأزمة:** يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة وإعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة وإعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها أثناء وقوعه؛

¹ عادل السعيد البنا، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمهور، المجلد الأول، العدد 1، 2009، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، ص 42.

² آمال عبد الحميد الحيلة، حسام كامل أبو عجوة، إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، المجلد 07، العدد 02، جويلية 2017، ص 09.

³ شاكِر جَار اللهُ؛ محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، عمان، الأردن، ص 26.

⁴ Pan Po-Lin; Meng Juan , media farms across stages of health crisis:a crisis managemant approach to news coverage of ful pandemic , containgencies and crisis management , 2016 , p 98.

⁵ بشرى مُجَدِّ علوان وآخرون، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، 2017 جامعة كربلاء، العراق، ص 51.

3. الاعتراف بوجود أزمة: تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعترافهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم إدراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الإمكانيات المادية والبشرية لمعالجتها)؛
4. مرحلة احتواء الأزمة: ينبغي في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جدا من الزمن وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقفها؛
5. مرحلة تسوية الأزمة: يجري فيها تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعا لاحتوائها، وذلك لسيطرة على الأزمة ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها؛
6. مرحلة الاستفادة من الأزمة: يجري فيها تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم انجازه وما لم يتم، وإصلاح موطن الخلل إن وجد في إحدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي لإعادة الثقة نحو المنظمة كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة؛

المطلب الثامن: أساليب إدارة الأزمة

يعد أسلوب إدارة الأزمة من أهم العوامل المؤثرة فيها فهي عنصر هام جدا ونعرض فيما يلي أهم الأساليب: حيث تصنفها أدبيات إدارة الأزمات إلى أساليب تقليدية وأخرى غير تقليدية:

- الأساليب التقليدية وتشمل¹:

- أ. إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهذا الأسلوب تستخدمه عادة الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود خلل، وتسعى إلى عدم إعلانها، إنكار حدوث الأزمة، ومن خلال إصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف؛
- ب. تأجيل ظهور الأزمة: تمثل هذه الطريقة نوعا من التعامل المباشر مع الأزمة، يهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة أسبابها؛
- ت. تكوين لجان لدراسة الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب، حينما تفتقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوئها والمحركين لها، وإفقادها قوى دفعها؛
- ث. التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة، يستخف بها، والاستهانة بتأثيرها ونتائجها بدلا من أن يتم التعامل معها بالأسلوب الملائم، الذي يمكن الكيان الإداري من استعادة توازنه؛
- ج. السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: إن كبت الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من قوتها وآثارها السلبية، وقد يؤدي إلى انفجارها المدمر، ولذلك يبادر إلى معالجتها من خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغط الداخلية لتحديد مصادر تصارع المصالح والحقوق، فيمكن تعيين مكانم الضعف في بنية الأزمة، والسعي إلى القضاء عليها؛
- ح. تفرغ الأزمة: لا شك في أن تعدد مسارات الأزمة، يجد من خطرهما، ولذلك تفرغ إلى مراحل ثلاثة أساسية: تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة، وتحديد المدى تماسكها. أما المرحلة الثانية فتحدد خلالها

¹ رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 48.

أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حدة. وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار؛
 خ. عزل القوى الفاعلة في الأزمة: يمهّد ذلك بإرسال أشخاص سرا إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها، وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها؛

– الأساليب غير تقليدية:

- و هي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة لتطور البحث العلمي وتشمل¹:
- أ. تشكيل فريق عمل: مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطوير الأزمة يكون هناك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه؛
 - ب. طريقة الاحتياط الشعبوي: تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق؛
 - ت. أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا؛
 - ث. طريقة احتواء الأزمة: تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد لها ومن ثم إبقائها تحت التدميرية؛
 - ج. أسلوب تصعيد الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة؛
 - ح. أسلوب تفتيت الأزمة: حيث يتم تفتيت الأزمة إلى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم إفقاد الأزمة لقوتها وذاتها مع فقدانها لوحدها؛

¹ موسى مسك زينات، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، فلسطين، ص 47.

خلاصة الفصل

مما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن فرق العمل من الأنظمة الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة، وتلعب فعالية فرق العمل دوراً في المنظمات، كون نجاح وفشل المنظمات مرتبط بفعالية أفرادها اتجاه البيئة المحيطة، تعمل المؤسسات على إبراز تلك الفعالية من أجل مواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها، لذلك أصبحت التوجهات الحديثة للمؤسسات تعمل على تشجيع فرق العمل لإدارة الأزمة، ومن خلال ما سبق نستخلص أنه لا يكفي المنظمة فرق عمل لتحقيق أهدافها بل يجب أن يكون لتلك الفرق فعالية لمواجهة كل ما يهدد استمراريتها ووجودها، ومن أهم ما يهدد وجودها هي الأزمات، لذلك سنحاول معرفة ذلك من خلال الدراسة الميدانية لأساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لفعالية فرق العمل في إدارة

الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الأدبيات النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خاصة بكل من فرق العمل وإدارة الأزمة في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في كلية الاقتصاد بجامعة عمار الثليجي الاغواط وسنحاول إسقاط ما تم التعرف عليه في الفصل النظري على ما تم التوصل إليه في نتائج الدراسة، بحيث سنبدأ بلمحة عن المؤسسة محل الدراسة ومنهجية وأدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة والتوصيات. و بذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: دراسة وتحليل محاور الدراسة

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

تعد الجامعة الجزائرية إحدى المنظمات الفعالة في المجتمع نظرا إلى الدور الهام الذي تؤديه، وذلك باعتبارها تنتمي إلى قطاع من القطاعات الهامة وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية من كليات جامعة الاغواط، والتي لها أهمية في تكوين الطلبة وتأطيرهم بكل كفاءة، وبالتالي فهي تحتاج إلى كفاءات جوهرية تدعمها في تحقيق أهدافها. وعليه فإننا سنقوم في هذا المبحث إلى التعريف بكلية ومهامها وخريبتها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991-1992 بعدد يقدر بـ 166 طالب بالجدع المشترك العلوم الاقتصادية، وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997-1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية وطبقا للمرسوم التنفيذي 01-207 المؤرخ بتاريخ 18 سبتمبر 2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الاغواط تحول المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تحتوي على عدة أقسام:

- قسم علوم التسيير.
 - قسم العلوم الاقتصادية.
 - العلوم التجارية.
 - قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- كما تضم الكلية مصالح إدارية وبيداغوجية متعدد بتعدد مهامها.

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية

الإمكانيات المادية:

تتمثل هذه الإمكانيات في الأقسام ومخابر البحث العلمي، وهي كما يلي:

1- الأقسام: تتكون الكلية من 4 أقسام، وهي كالآتي:

- قسم علوم التسيير: يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (إدارة أعمال، إدارة مالية، إدارة الميزانية) أما طور الماستر (إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية، المقاولاتية، تسيير عمومي).
- قسم علوم اقتصادية: يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (اقتصاد نقدي وبنكي)، و طور الماستر يحتوي على (اقتصاد وتسيير المؤسسات، اقتصاد كمي، اقتصاد نقدي وبنكي).
- قسم العلوم التجارية: يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (تسويق الخدمات، تسويق فندي و سياحي، مالية وتجارة دولية).

- قسم علوم المالية والمحاسبة: يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (محاسبة وجباية، مالية وبنوك)، وطور الماستر (محاسبة وتدقيق، محاسبة وجباية معمقة، مالية وبنوك).

2- مخابر البحث العلمي: تتكون الكلية من مخبرين للبحث العلمي هما:

مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير: تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 25-07-2000 تبعا للقرار رقم 88 ويتكون من ستة فرق:

-الفرقة الأولى: إصلاح سوق التمويل في الجزائر وتتكون من 7 أعضاء باحثين.

-الفرقة الثانية: العولمة الاقتصادية وتتكون من 4 أعضاء باحثين.

-الفرقة الثالثة: التمويل الإسلامي وتتكون من 6 أعضاء باحثين.

-الفرقة الرابعة: دور الموارد البشرية في بناء وتطوير المنظمة في ظل تحديات العولمة وتتكون من 6 أعضاء

باحثين.

-الفرقة الخامسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتكون من 5 أعضاء باحثين.

-الفرقة السادسة: القانون الجزائري في نظام الوظيفة العمومية وتتكون من 6 أعضاء باحثين.

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية: تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 14-04-2012 تبعا للقرار رقم 145،

ويتكون من 60 عضو باحث منهم 2 أستاذ و 10 أستاذ محاضر قسم أ، و 07 أستاذ قسم ب، و 20 أستاذ مساعد قسم أ، و 06 أستاذ قسم ب، و 12 طالب دكتوراه.

الإمكانيات البشرية:

تتوفر الكلية على إمكانيات بشرية معتبرة:

1- الأساتذة: بلغ عدد الأساتذة خلال السنة الجامعية 2020-2021 (104) أستاذ، والجدول التالي

يوضح توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية:

الجدول رقم (07): الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم

عدد الأساتذة	الدرجة العلمية
23	الأستاذية
38	أستاذ محاضر قسم أ
20	أستاذ محاضر قسم ب
20	أستاذ مساعد قسم أ
03	أستاذ مساعد قسم ب
104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات قدمها رئيس مصلحة المستخدمين في الكلية

2- الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة:

عدد الموظفين الإداريين الدائمين: تحتوي الكلية على 116 موظف إداري ومهني موزعين كما يلي:

- الموظفين الإداريين: 53

- العمال المهنيون: 21

- العمال المتعاقدون: 42

3- عدد الأساتذة في كل قسم:

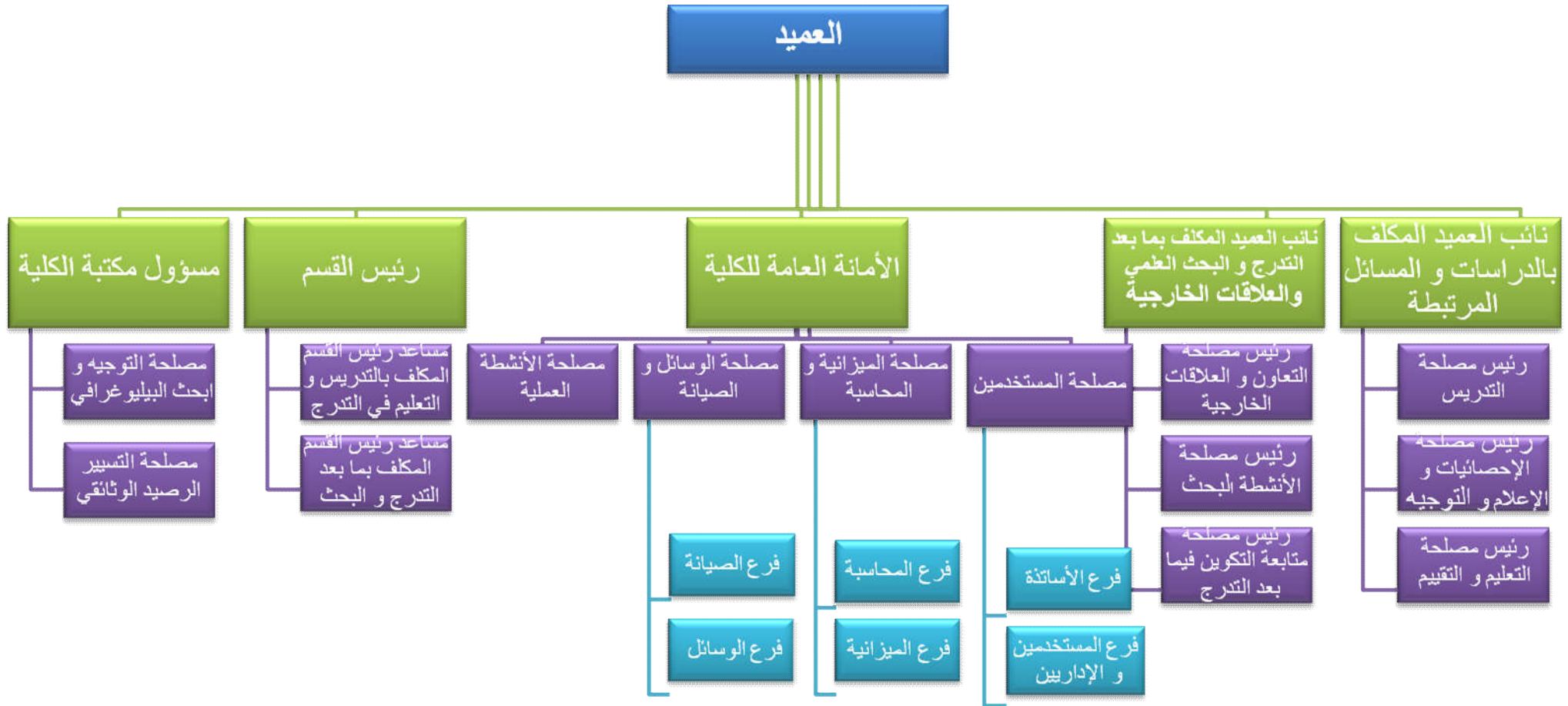
الجدول رقم (08): عدد الأساتذة في كل قسم

عدد الأساتذة	القسم
33	قسم علوم التسيير
21	قسم العلوم التجارية
28	قسم العلوم الاقتصادية
22	قسم المالية والمحاسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات قدمها رئيس مصلحة المستخدمين في الكلية

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للكلية

الشكل رقم (03): الخريطة التنظيمية للكلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالكلية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة، وقد طبقت هذه الدراسة في جامعة عمار الثليجي بالأغواط -كلية الاقتصاد -، لبلوغ الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الاستبيان لدراسة الحالة، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 25.0 وبرنامج النمذجة بالمعادلات Smartpls v03 والاستعانة أيضا ببرنامج Excel 2007 وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات الوصفية لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري، اختبار شايبرو وذلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وكذا اختبار T-TEST في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الأول: طرق الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة. و قد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.v25) و (Smartpls.v3) وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قامنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة "دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة

الاغواط وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبانة.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبانة وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبانة، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الاستبانة في صورته الأولية.
- مراجعة الاستبانة وتنقيحه من قبل مشرف الدراسة.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 40 فقرة كما موضح في الملحق رقم (02).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة " دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط " وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

و يتكون مجتمع الدراسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 104 أستاذ يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام

الفرع	قسم علوم التسيير	قسم العلوم التجارية	قسم العلوم الاقتصادية	قسم المحاسبة
عدد الأساتذة	33	21	28	22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات كلية الاقتصاد جامعة الاغواط

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام المختلفة لكلية الاقتصاد، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "اللجان العلمية، الفرق البحثية، اللجان البيداغوجية"، أما عينة الدراسة فتمثلت في 53 أستاذ من أصل 104 أستاذ.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

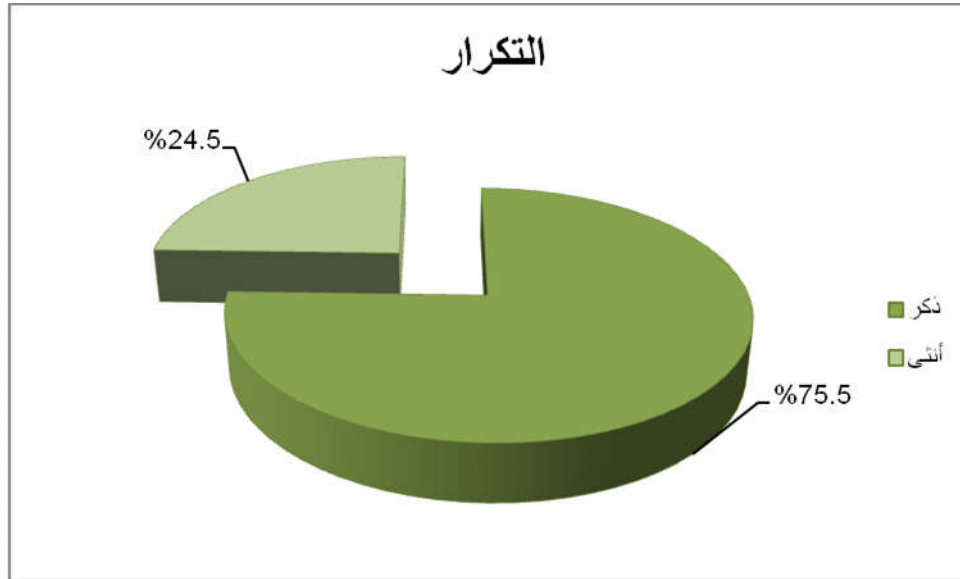
1. الجنس: من مجموع 53 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
75.5%	40	ذكر
24.5%	13	أنثى
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

و منه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم(04):تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 25.0

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (75.5%) من مجتمع الدراسة من الذكور و(24.5%) من الإناث، ومنه نلاحظ أن هناك إختلاف كبير بين النسبتين، ومن خلال ذلك يتضح أن عدد الأساتذة الذكور أكبر من عدد الأساتذة الإناث في كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، وتعتبر هذه النسب ممثلة عن مجتمع الدراسة.

2. الفئة العمرية: من مجموع 53 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

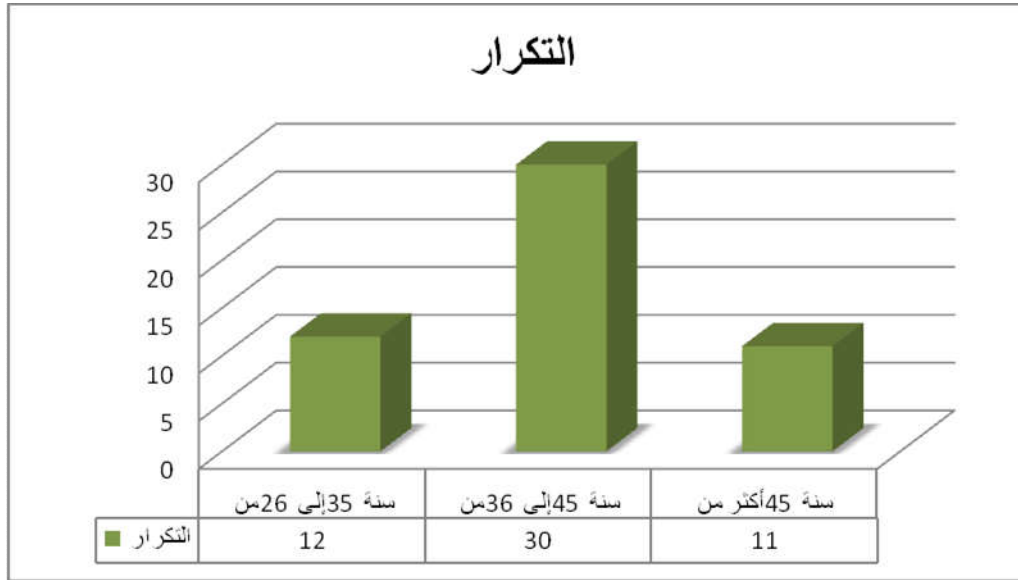
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
22.6	12	من 26 إلى 35 سنة
56.6	30	من 36 إلى 45 سنة
20.8	11	أكثر من 45 سنة
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): تركيبة مجتمع الدراسة الفئمة العمرية



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 25.0

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكثر من نصف أفراد العينة كانوا ضمن فئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) والبالغ عددهم 30 أستاذ قدرت بنسبة 56.6% وأن الذين تتراوح أعمارهم (26 إلى 35 سنة) قد بلغ عددهم 12 أستاذ قدرت بنسبة 22.6%، بينما أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددهم (11) أستاذ بنسبة 20.8%، أما الفئة الغالبة فهي فئة الأساتذة التي تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 56.6% وأقل فئة هي الفئة التي أعمارهم أكثر من 45 بنسبة 20.8%.

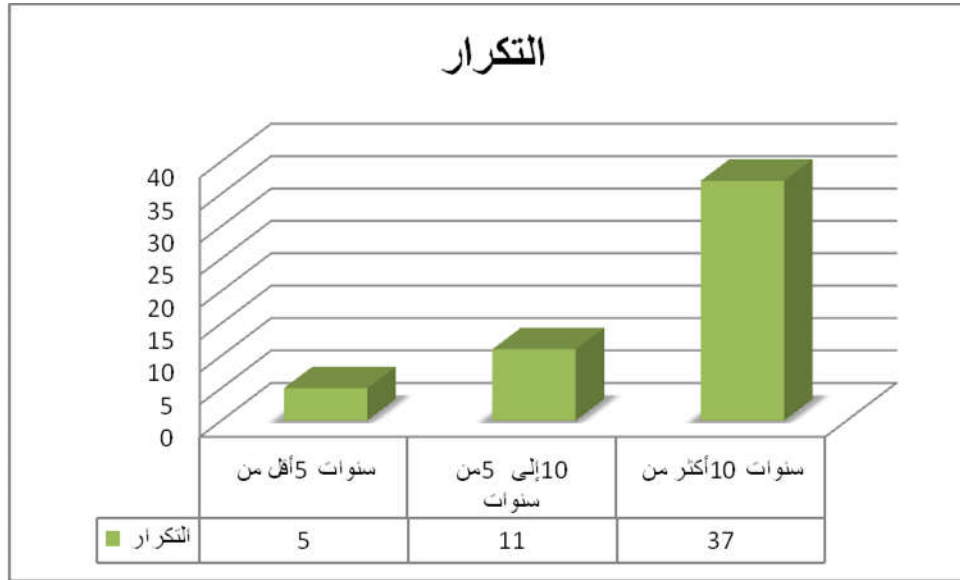
3. عدد سنوات العمل: من مجموع 53 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	السنوات
9.4%	5	أقل من 5 سنوات
20.8%	11	من 5 إلى 10 سنوات
69.8%	37	أكثر من 10 سنوات
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

الشكل رقم(06): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلبية الأساتذة تفوق سنوات خدمتهم 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 69.8% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تتراوح سنوات عملهم من 5 إلى 10 سنوات ثانياً بنسبة 20.8% وفي الأخير الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 9.4%.
و لمعرفة توزيع عينة الدراسة حسب السن وسنوات العمل سنقوم بوضع جدول تقاطعي:

الجدول رقم (13): تقاطع سنوات العمل مع العمر

المجموع	عدد سنوات العمل			عدد سنوات العمل	
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	العمر	
12	3	7	2	من 26 - 35 سنة	
30	2	4	24	من 36 - 45 سنة	
11	0	0	11	أكثر من 45 سنة	
53	5	11	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 فرد من العينة أعمارهم تفوق 36 سنة وعدد سنوات الخدمة لديهم يفوق الـ 5 سنوات. هذه المعطيات قد تجعل من أفراد العينة قادرين على الإجابة بشكل جيد على عبارات الاستبيان وهذا يعود لتجارب التي مروا بها خلال سنوات الخدمة داخل المؤسسة.

4. المستوى التعليمي: من مجموع 53 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

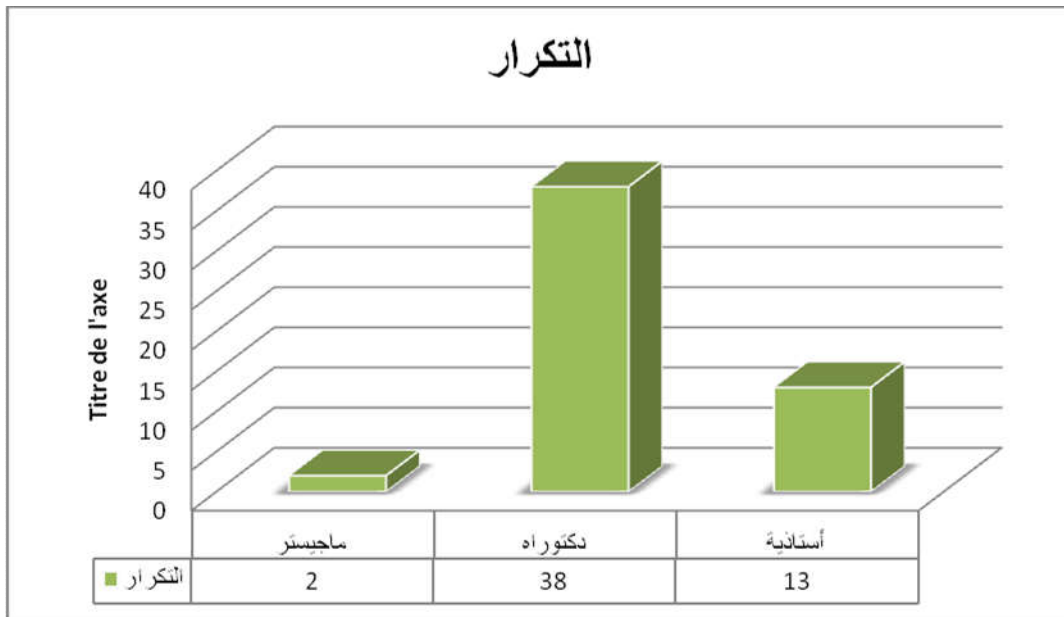
الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
3.8 %	2	ماجستير
71.7 %	38	دكتوراه
24.5 %	13	أستاذية
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن المستوى التعليمي للأساتذة الغالب في الجامعة هو الدكتوراه حيث تشكل ما نسبته 71.7% من أفراد العينة، في حين نجد أن من لديهم مستوى أستاذية تبلغ نسبتهم 24.5% وفي الأخير نجد الذين مستواهم ماجستير بنسبة 3.8% بنسبة أقل.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، هكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

و لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات العينة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

تحليل اتجاهات عبارات فعالية فرق العمل:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور التعاون:

جدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبرة	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
1	0	0	5	9.4	30	56.6	14	26.4	4	7.5	2.68	0.754	أحياناً
8	7	13.2	4	7.5	11	20.8	22	41.5	17	9	2.58	1.247	غالباً
10	7	13.2	10	18.9	18	34	11	20.8	7	13.2	2.98	1.217	أحياناً
15	00	00	2	3.8	14	26.4	27	50.9	10	18.9	1.72	0.863	دائماً
16	0	0	0	0	6	11.3	27	50.9	20	37.7	1.74	0.665	دائماً
19	5	9.4	2	3.8	13	24.5	22	41.5	11	20.8	2.40	1.149	غالباً
21	00	00	4	7.5	7	13.2	25	47.2	17	32.1	1.96	0.876	غالباً
22	0	0	4	7.5	4	7.5	25	47.2	20	37.7	1.85	0.864	غالباً
متوسط عبارات المحور الأول													
											2.23	0.755	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (التعاون) هو 2.23 بانحراف معياري قدره 0.75 والذي يتجه إلى درجة غالباً وأن العبارات الثامنة والعاشرة هي العبارات الأقل تجانساً من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.21، 1.24) لكل منهما على التوالي، بينما العبارة الأولى هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.75.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور المشاركة:

جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	أبداً	نادرًا	أحياناً		غالباً		دائماً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
4	0	9	17	18	34	16	30.2	10	0.933	2.49	غالباً		
11	4	8	15.1	20	37.7	8	15.1	13	1.224	2.66	أحياناً		
12	6	6	11.3	6	49.1	26	11.3	9	1.171	2.89	أحياناً		
14	0	6	11.3	13	24.5	21	39.6	13	0.954	2.23	غالباً		
20	2	2	3.8	0	0	0	58.5	18	0.907	1.85	غالباً		
متوسط عبارات المحور الثاني											0.862	2.42	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (المشاركة) هو 2.42 بانحراف معياري قدره 0.86 والذي يتجه إلى درجة غالباً وأن العبارات الحادي عشر والثاني عشر هي العبارات الأقل تجانساً من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.17، 1.22) لكل منهما على التوالي، بينما العبارة العشرين هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.86.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات محور المرونة:

جدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبرة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
3	0	7	13.2	14	26.4	10	18.9	22	41.5	2.11	غالباً 3		
17	0	2	3.8	14	26.4	27	50.9	10	18.9	2.15	غالباً		
متوسط عبارات المحور الثالث											0.73	2.226	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (المرونة) هو 2.22 بانحراف معياري قدره 0.73 والذي يتجه إلى درجة غالباً وأن العبارة الثالثة هي العبارة الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحراف معياري مقدر بـ 1.10، بينما العبارة السابع عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.77.

1-4- تحليل اتجاهات عبارات محور الحساسية:

جدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

العبرة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
9	2	6	11.3	26	49.1	19	35.8	0	0	2.83	أحياناً		
13	0	2	3.8	15	28.3	23	43.4	13	24.5	2.11	غالباً		
18	2	0	3.8	4	7.5	23	43.4	24	45.3	1.74	دائماً		
متوسط عبارات المحور الرابع											0.688	2.22	غالباً 6

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الرابع (الحساسية) هو 2.22 بانحراف معياري قدره 0.68 والذي يتجه إلى درجة غالباً وأن العبارة الثامن عشر هي العبارة الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحراف معياري قدره 0.90، بينما العبارة التاسعة هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.77.

1-5- تحليل اتجاهات عبارات محور التيسير والانفتاح:

جدول رقم (20): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أحياناً	0.948	2.72	13.2	7	22.6	12	43.4	23	20.8	11	0	0	2
غالباً	0.951	2.43	20.8	11	26.4	14	41.5	22	11.3	6	0	0	5
نادراً	1.045	3.94	0	0	7.5	4	34	18	15.1	8	43.4	23	6
نادراً	1.085	3.47	3.8	2	13.2	7	35.8	19	26.4	14	20.8	11	7
أحياناً	0.789	3.14	متوسط عبارات المحور الخامس										1

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الخامس (التيسير والانفتاح) هو 3.14 بانحراف معياري

قدره 0.78 والذي يتجه إلى درجة أحياناً وأن العبارات السادسة والسابعة هي العبارات الأقل تجانساً من بين

عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.04، 1.08) لكل منهما على التوالي، بينما العبارة الثانية هي الأكثر

تجانساً بانحراف معياري قدره 0.94.

2- تحليل اتجاهات عبارات إدارة الأزمة:

جدول رقم (21): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة الأزمة

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
نادراً	1.233	3.57	0	0	30.2	16	15.1	8	22.6	12	32.1	17	1
أحياناً	1.268	3.32	3.8	2	35.8	19	5.7	3	34	18	20.8	11	2
أحياناً	1.229	3.20	3.8	2	30.2	16	24.5	13	15.1	8	20.8	11	3
أحياناً	1.265	3.30	3.8	2	30.2	16	24.5	13	15.1	8	26.4	14	4
نادراً	1.265	3.53	3.8	2	26.4	14	11.3	6	30.2	16	28.3	15	5
أحياناً	1.310	3.23	7.5	4	30.2	16	17	9	22.6	12	22.6	12	6
أحياناً	1.148	3.09	7.5	4	26.4	14	26.4	14	28.3	15	11.3	6	7
أحياناً	1.126	3.34	0	0	37.7	20	3.8	2	45.3	24	13.2	7	8
نادراً	1.152	3.43	3.8	2	24.5	13	13.2	7	41.5	22	17	9	9
أحياناً	1.081	3.21	5.7	3	18.9	10	37.7	20	24.5	13	13.2	7	10

أحيانا	1.111	3.36	0	0	32.1	17	17	9	34	18	17	9	11
أحيانا	1.033	2.83	17	9	11.3	6	43.4	23	28.3	15	0	0	12
أحيانا	1.181	3.09	7.5	4	24.5	13	35.8	19	15.1	8	17	9	13
أحيانا	1.237	3.32	7.5	4	20.8	11	24.5	13	26.4	14	20.8	11	14
نادرا	1.166	3.79	3.8	2	11.3	6	22.6	12	26.4	14	35.8	19	15
أحيانا	9680.	3.21	7.5	4	11.3	6	37.7	20	39.6	21	3.8	2	16
أحيانا	1.090	3.25	3.8	2	24.5	13	28.3	15	30.2	16	13.2	7	17
نادرا	1.167	3.58	3.8	2	15.1	8	28.3	15	24.5	13	28.3	15	18
أحيانا	1.01	3.31	متوسط عبارات إدارة الأزمة										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 25.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات محور إدارة الأزمة هو 3.31 بانحراف معياري قدره 1.01 والذي يتجه إلى درجة أحيانا وأن العبارات الثانية والرابعة والخامسة هم العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحراف معياري مقدرة بـ 1.26 بالإضافة إلى العبارة الأولى والثالثة والرابع عشر أقل تجانسا بانحراف معياري قدره 1.23، بينما العبارة السادسة عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.96.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار ثبات نموذج الدراسة

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية نجرى الاختبارات التالية:

- معامل التشبع (FL (Factor Loadings): ويقصد به مؤشر التوافق وانسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب أن يكون لها FL يفوق على الأقل 70%.
- الموثوقية المركبة (CR (Composite Reliability): حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهها الفاكرونباخ بالإضافة أنها مستحدثة.
- متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted): وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

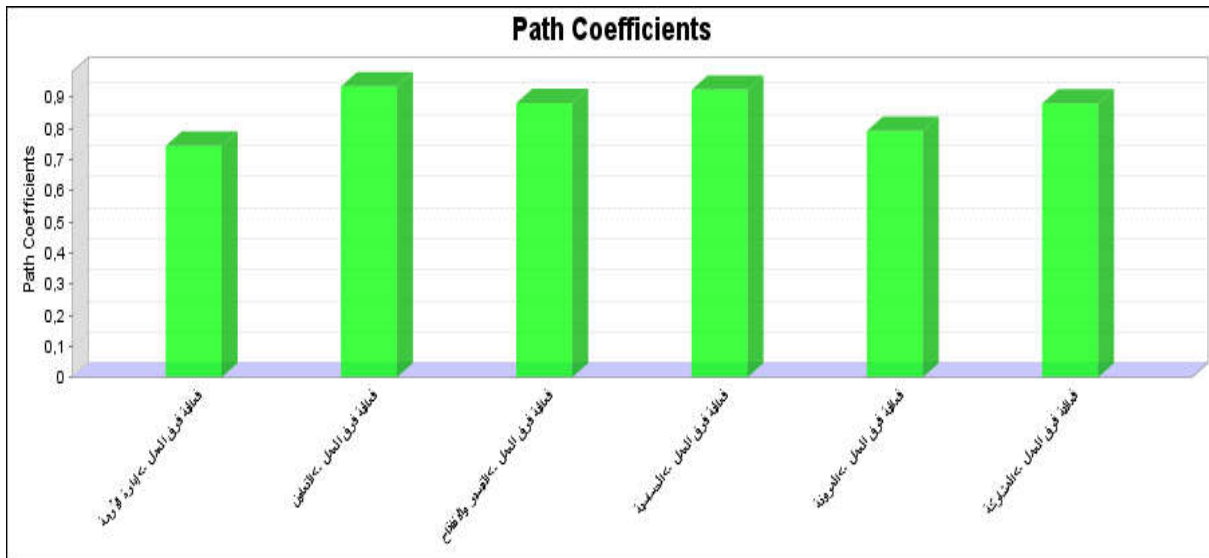
الجدول رقم (22) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	Constructs	items	Factor loading	CR	AVE
	معدل القبول	العبارات	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%
فعالية فرق العمل	التعاون	Q2	تخذف 0.660	0.940	0.724
		Q9	0.847		
		Q11	0.761		
		Q16	0.826		
		Q17	0.905		
		Q20	تخذف 0.697		
		Q22	0.860		
		Q23	0.898		
	المشاركة	Q5	0.872	0.938	0.790
		Q12	0.925		
		Q13	0.870		
		Q15	0.887		
		Q21	تخذف 0.607		
	المرونة	Q4	0.866	0.850	0.739
Q18		0.845			
الحساسية التيسير والانفتاح	الحساسية	Q10	0.883	0.865	0.683
		Q14	0.744		
		Q19	0.845		
	التيسير والانفتاح	Q3	0.758	0.883	0.717
		Q6	تخذف 0.633		
		Q7	0.867		
		Q8	0.908		
إدارة الأزمة	Q24	0.888	0.982	0.768	
	Q25	0.915			
	Q26	0.858			

Q27	0.886
Q28	0.793
Q29	0.871
Q30	0.798
Q31	0.963
Q32	0.943
Q33	0.836
Q34	0.958
Q35	0.810
Q36	0.921
Q37	0.891
Q38	0.835
Q39	0.772
Q40	0.932
Q41	تخذف 0.693

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (SMARTPLS 3)

الشكل رقم (08): معاملات المسار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS 3)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة، وحتى لو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب، ونلاحظ كذلك من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة.

ثانيا: الصدق التمايزي

تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارة عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم إلى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation): هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) مؤشر ارتباط المتغير VC

فعالية فرق العمل	المشاركة	المرونة	الحساسية	التيسير والانفتاح	التعاون	إدارة الأزمات
						إدارة الأزمات 0.877
					0.851	التعاون 0.664
				0.847	0.768	التيسير والانفتاح 0.702
			0.826	0.825	0.871	الحساسية 0.660
		0.860	0.654	0.606	0.667	المرونة 0.502
	0.889	0.756	0.725	0.728	0.706	المشاركة 0.707
0.764	0.880	0.792	0.923	0.881	0.934	فعالية فرق العمل 0.744

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (SMARTPLS 3)

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات أو المحاور مع بعضها البعض أي أن المحور يمثل نفسه ولا يرتبط

بمحور آخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول أعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول أنه لا يوجد تداخل بين المحاور، وأن هذا المتغير مستقل بذاته، ومن خلال الجدول نرى أنه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة.

- مؤشر التوافق **Cross Loading**: يمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو مؤشر التوافق (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول أن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

العبارات	التعاون	المشاركة	المرونة	التيسير والانفتاح	الحساسية	إدارة الأزمة
Q9	0.847	0.593	0.487	0.730	0.822	0.627
Q11	0.761	0.725	0.730	0.728	0.660	0.847
Q16	0.826	0.505	0.683	0.462	0.635	0.427
Q17	0.905	0.798	0.515	0.707	0.764	0.485
Q22	0.850	0.713	0.696	0.697	0.839	0.469
Q23	0.898	0.697	0.685	0.586	0.706	0.556
Q5	0.487	0.872	0.634	0.520	0.554	0.664
Q12	0.806	0.925	0.730	0.742	0.798	0.725
Q13	0.592	0.870	0.572	0.610	0.550	0.551
Q15	0.582	0.887	0.740	0.690	0.630	0.564
Q4	0.536	0.679	0.866	0.596	0.600	0.399
Q18	0.614	0.621	0.853	0.443	0.522	0.466
Q3	0.715	0.702	0.669	0.758	0.727	0.634
Q7	0.586	0.466	0.386	0.867	0.611	0.611
Q8	0.625	0.646	0.449	0.908	0.732	0.528
Q10	0.771	0.649	0.492	0.774	0.883	0.469
Q14	0.641	0.614	0.464	0.630	0.744	0.749
Q19	0.742	0.534	0.664	0.632	0.845	0.440
Q24	0.463	0.587	0.505	0.576	0.529	0.888
Q25	0.674	0.721	0.520	0.777	0.738	0.917
Q26	0.477	0.433	0.293	0.452	0.405	0.861
Q27	0.401	0.568	0.373	0.539	0.493	0.889
Q28	0.554	0.709	0.485	0.571	0.633	0.791
Q29	0.456	0.652	0.398	0.509	0.525	0.873
Q30	0.710	0.628	0.416	0.515	0.665	0.791
Q31	0.604	0.664	0.430	0.615	0.612	0.965
Q32	0.590	0.623	0.433	0.640	0.593	0.946
Q33	0.606	0.492	0.318	0.714	0.548	0.837

Q34	0.691	0.712	0.543	0.719	0.705	0.961
Q35	0.617	0.670	0.392	0.641	0.640	0.806
Q36	0.753	0.683	0.530	0.643	0.659	0.918
Q37	0.639	0.556	0.434	0.695	0.571	0.888
Q38	0.450	0.526	0.456	0.517	0.433	0.833
Q39	0.432	0.542	0.451	0.601	0.433	0.773
Q40	0.574	0.643	0.415	0.612	0.464	0.930

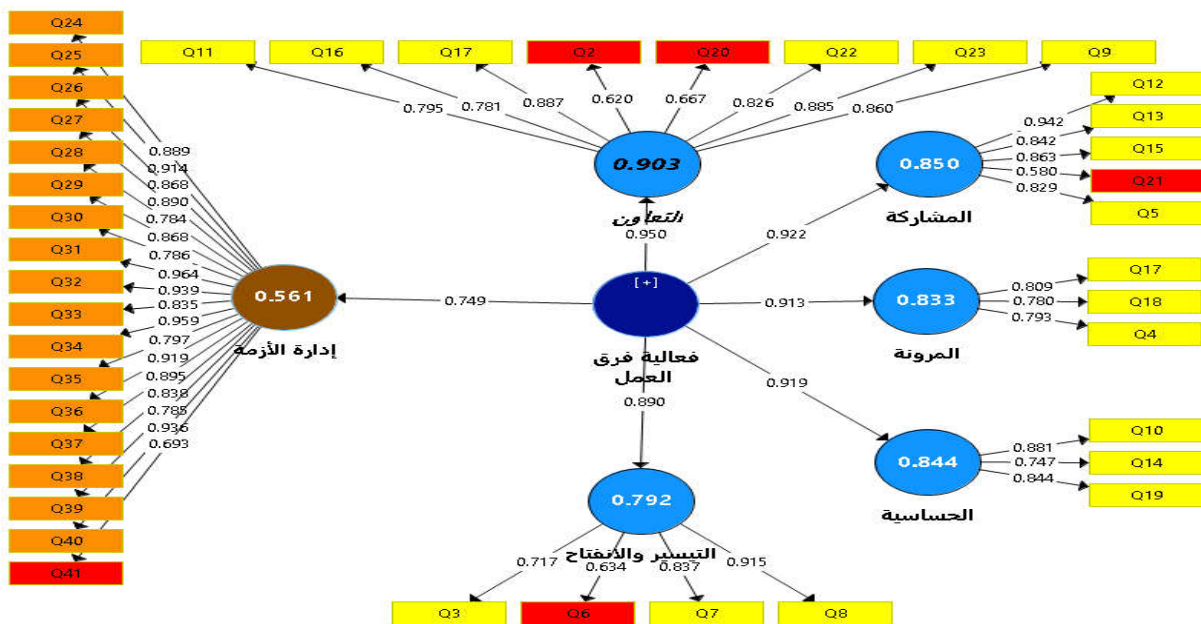
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS.v 3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذه العبارة تنتمي للبعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور المشاركة نأخذ العبارة رقم Q12 قيمته 0.925 وإذا لاحظنا نجدها أعلى قيمة في نفس السطر إذا تمثل أن هذه العبارة فعلا تنتمي ولها علاقة قوية مع محورها، كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

ثالثا: تقييم صلاحية النموذج البنائي

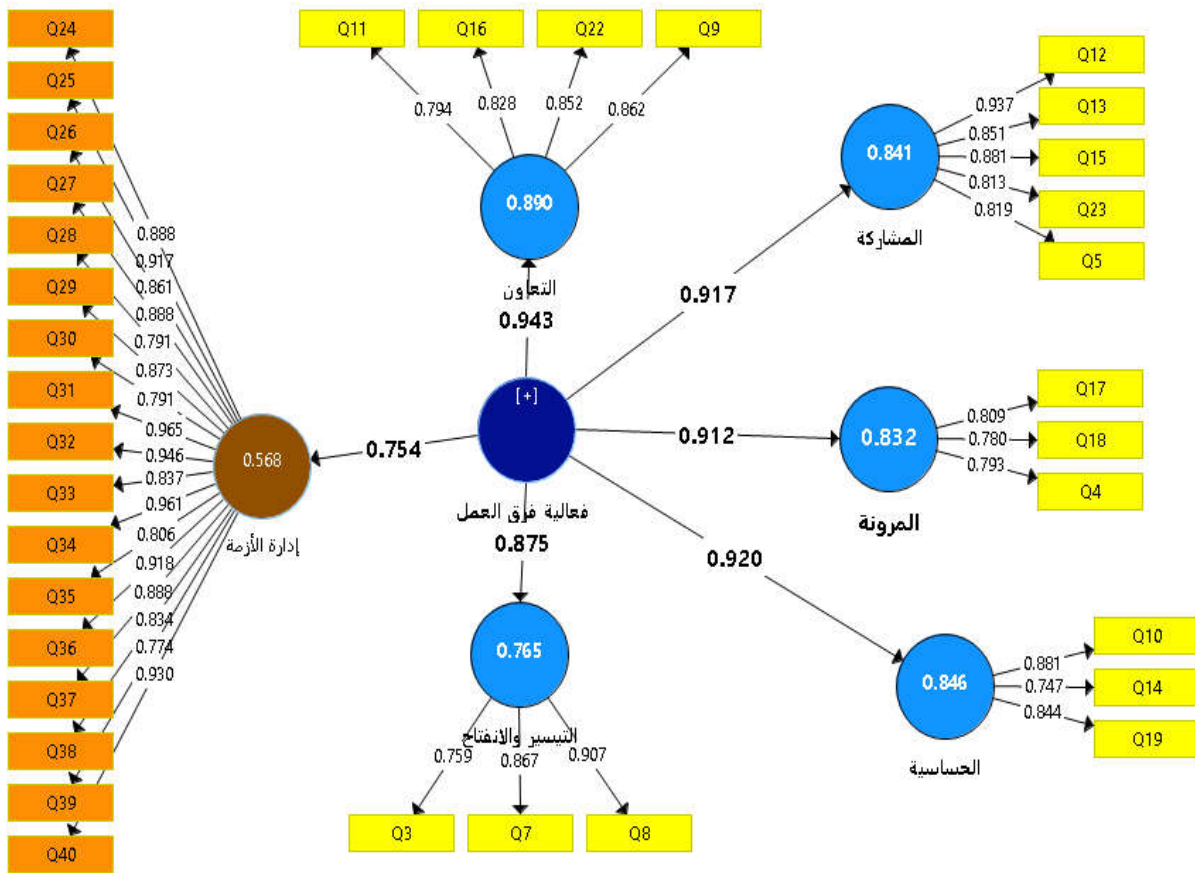
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل رقم(09): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

الشكل رقم(10) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

- مؤشرات جودة النموذج:

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في: (R^2 , F^2 , Q^2 , GOF)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل إلى اختبار صحة الفرضيات.

مؤشر معامل التحديد R^2 :

مقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الميكاني هو معامل التحديد (قيمة، R^2) ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج وبحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن R^2 هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة. وللتوضيح أكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج معامل التحديد R^2

المحور	R^2	R^2 Adjusted
إدارة الأزمة	0.553	0.544

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاصة بها، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة فعالية فرق العمل (التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير والانفتاح) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (إدارة الأزمة) وله القدرة على شرحه، إذا وحسب مخرجات نموذج دراستنا فقد تحصلنا على قيمة (R^2) وهي 0.55

مؤشر حجم التأثير F^2 :

بالإضافة إلى تقييم R^2 قيم لجميع البني الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 ، عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البني الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير F^2 ، وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على إدارة الأزمة، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي
 من 0.15-0.35 متوسط
 من 0.02-0.35 ضعيف
 أقل من 0.02 لا يوجد
 بالجدول الآتي:

الجدول رقم (26): نتائج مؤشر حجم التأثير F^2

المحور	F^2
فعالية فرق العمل	1.237

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل فعالية فرق العمل لها أثر عالي 1.237 على المتغير تابع أي إدارة الأزمة.

نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 :

يجب أن نستخدم قيمة Q^2 ، ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج أو أهميتها التنبؤية.

عند يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، في النموذج الهيكلي تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع، ولتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

المحور	Q^2
إدارة الأزمات	0.404

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Q^2 أكبر من 0، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة جدا مما يدل على وجود أثر واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

مؤشر مطابقة الجودة (GOF):

هذا المؤشر يقيس إمكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب هذا المؤشر دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

إذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط أكبر من 0.36 عالي.

الجدول رقم (28): نتائج مؤشر مطابقة الجودة GOF

المحور	R^2	AVE
إدارة الأزمات	0.553	0.768

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS.v3)

$$GOF = \sqrt{0.768 \times 0.553}$$

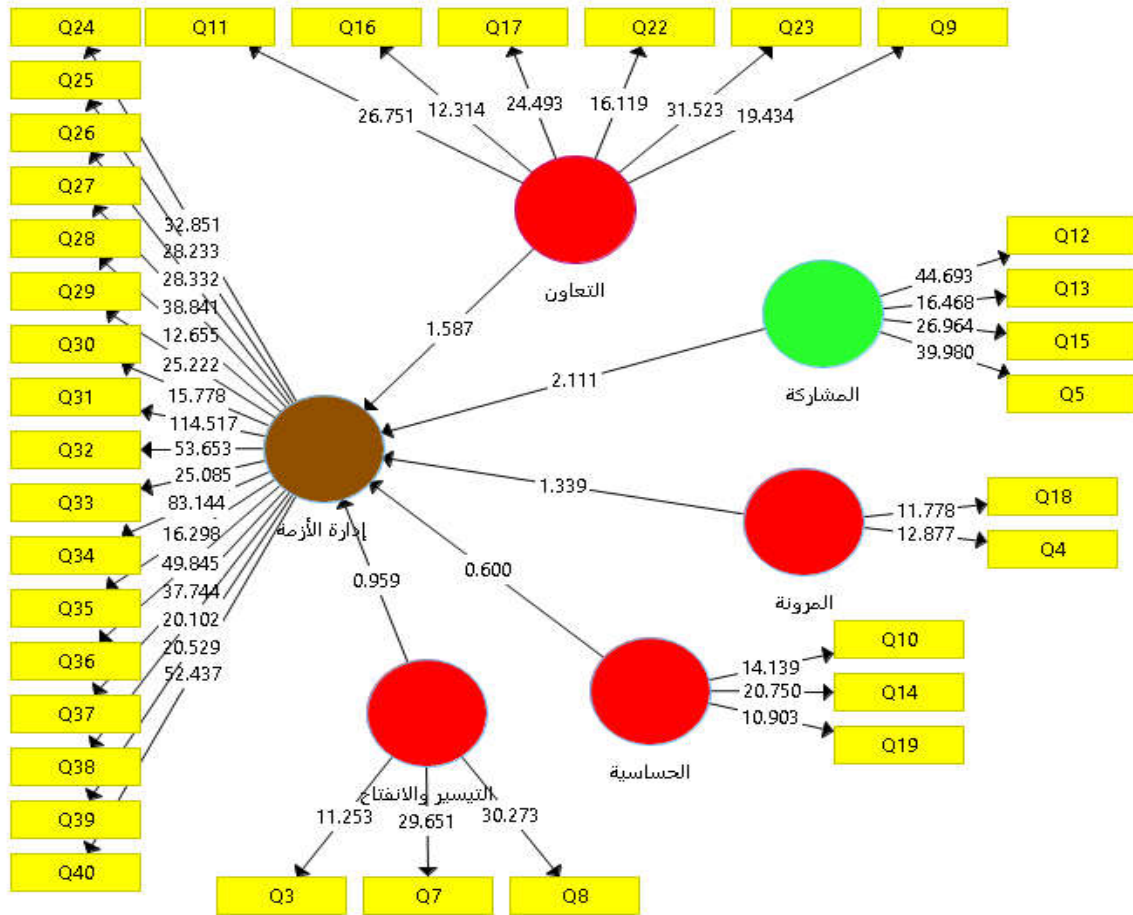
$$GOF = 0.484$$

وبعد إجراء الحسابات اللازمة تحصلنا على نتيجة GOF وهي 0.48 وهي جد ممتازة ونقول إن جودة نموذج الدراسة جد عالية.

- اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بالاعتماد على (SMART PLS3) وكانت النتائج كالتالي:

الشكل رقم(11): النموذج البنائي بعد اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

الفرضية الرئيسية:

استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، انطلاقا من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، التي تتجلى في الآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل في إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط. يمكن أن نجزئها إلى خمس فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعاون فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحساسية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتيسير وانفتاح فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (29): جدول اختبار الفرضيات بعد تغيير النموذج

القيمة الاحتمالية (P)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	معدل الانحدار	القيمة
0.000	14.937	0.050	0.759	فعالية فرق العمل ← إدارة الأزمة
0.113	1.587	0.255	0.260	التعاون ← إدارة الأزمة
0.035	2.111	0.402	0.434	المشاركة ← إدارة الأزمة
0.181	1.339	-0.194	-0.190	المرونة ← إدارة الأزمة
0.549	0.600	0.151	0.133	الحساسية ← إدارة الأزمة
0.338	0.959	0.217	0.198	التيسير والانفتاح ← إدارة الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SMARTPLS3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ القيمة الاحتمالية لمتغير المشاركة على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط 0.035 وهي أقل من المستوى المعنوي $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، هذا ما يدل على أنه يوجد اثر دال إحصائيا لمشاركة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$. أما القيمة الاحتمالية للمتغيرات الأخرى (التعاون والمرونة والحساسية، والتيسير والانفتاح) كانت 0.113، 0.181، 0.549 و 0.338 على التوالي وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 وبالتالي تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة أي انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعاون والمرونة والحساسية والانفتاح والتيسير على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية الرئيسية يعني يوجد أثر دال إحصائيا لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة بوجود المشاركة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$).

المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الأساتذة حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة في كلية الاقتصاد -جامعة الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:- الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات العمل

- بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الأساتذة حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو إدارة الأزمة تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو إدارة الأزمة تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (30): اختبار (T-test) بالنسبة للجنس

اختبار ليفين		اختبار (t)		المتغيرات	
F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق
6.07	0.017	0.137	51	0.891	0.4475
6					
		0.119	16.644	0.907	0.04475

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم Sig قدرت بـ 0.017 أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك اختلاف في إجابات الباحثين اتجاه إدارة الأزمة تعزى للجنس.

- بالنسبة للعمر:

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الأساتذة حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(31): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

ANOVA						
		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية Sig
إدارة الأزمة	بين المجموعات	8.921	2	4.461	5.049	0.010
	بين المجموعات	44.176	50	0.884		
	المجموع	53.098	52			
فعالية فرق العمل	بين المجموعات	3.564	2	1.782	4.205	0.021
	بين المجموعات	21.194	50	0.424		
	المجموع	24.458	52			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم Sig أقل من 0.05 ومنه نقول أن هناك فروقات بين إجابات الباحثين اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة تعزى للعمر وهذا ما يوجب علينا إجراء اختبار LSD لتحديد معنويات الفرق.

الجدول رقم (32): اختبار أقل فرق معنوي LSD

المتغيرات	العمر (I)	العمر (J)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ القياسي	Sig
إدارة الأزمة	26 - من 35	36 - 45 من	-0.98519	0.32106	0.003
		45 من أكثر	-0.44088	.39236	0.267
	36 - من 45	26 - 35 من	0.98519*	.32106	0.003
		45 من أكثر	0.54431	0.33132	0.107
	من أكثر 45	26 - 35 من	0.44088	0.39236	0.267
		36 - 45 من	-0.54431	0.33132	0.107
فعالية فرق العمل	26 - من 35	36 - 45 من	-0.53361	0.22238	0.020
		45 من أكثر	-0.02210	0.27177	0.936
	36 - من 45	26 - 35 من	0.5336*	0.22238	0.020
		45 من أكثر	0.51152*	0.22948	0.030
	من أكثر	26 - 35 من	0.02210	0.27177	0.936

45	36 - 45 من	-0.51152*	0.22948	0.030
----	------------	-----------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم Sig بين الفئة العمرية (26-35) والفئة العمرية (36-45) أقل من 0.05 قدرت بـ 0.003 وهذا يدل على وجود فروقات بين متوسطات إجابات هاتين الفئتين وبالنظر للفرق (I-J) تميل إجابة المبحوثين للإدارة الأزمة للفئة العمرية (36-45)، أما فيما يخص فعالية فرق العمل فنلاحظ أن قيمة Sig بين الفئة العمرية (26-35) والفئة العمرية (36-45) أقل من 0.05 قدرت بـ 0.020 وهذا يدل على وجود فروقات بين متوسطات إجابات هاتين الفئتين وبالنظر للفرق (I-J) تميل إجابة المبحوثين لفعالية فرق العمل للفئة العمرية (36-45).

- بالنسبة للمستوى التعليمي:

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى لمتغير للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (33): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

ANOVA		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
إدارة الأزمة	بين المجموعات	9.795	2	4.898	5.655	0.006
	بين المجموعات	43.302	50	0.866		
	المجموع	53.098	52			
فعالية فرق العمل	بين المجموعات	0.177	2	0.088	0.180	0.836
	بين المجموعات	24.581	50	0.492		
	المجموع	24.758	52			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم Sig أقل من 0.05 ومنه نقول أن هناك فروقات بين إجابات المبحوثين اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة تعزى للمستوى التعليمي وهذا ما يوجب علينا إجراء اختبار LSD لتحديد معنويات الفرق.

الجدول رقم (34): اختبار أقل فرق معنوي LSD

المتغيرات	(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	الفرق المتوسط (I-J)	الخطأ القياسي	Sig
إدارة الأزمة	ماجستير	دكتوراه	-0.37031	0.67514	0.586
		أستاذية	-1.33761	0.70685	0.064
	دكتوراه	ماجستير	0.37031	0.67514	0.586
		أستاذية	-0.96729	0.29901	0.002
	أستاذية	ماجستير	1.33761	0.70685	0.064
		دكتوراه	0.96729	0.29901	0.002
فعالية فرق العمل	ماجستير	دكتوراه	-0.13596	0.50867	0.790
		أستاذية	-0.00897	0.53257	0.987
	دكتوراه	ماجستير	0.13596	0.50867	0.790
		أستاذية	0.12699	0.22529	0.575
	أستاذية	ماجستير	0.00897	0.53257	0.987
		دكتوراه	-0.12699	0.22529	0.575

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم Sig بين المستوى التعليمي، أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروقات بين متوسطات إجابات هاذين المستويين وبالنظر للفرق (I-J)، أما فيما يخص فعالية فرق العمل فنلاحظ أن قيم Sig أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروقات بين إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي.

- سنوات العمل:

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى

لسنوات العمل عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى

لسنوات العمل عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (35): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات العمل

ANOVA		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
إدارة الأزمة	بين المجموعات	5.035	2	2.518	2.619	0.083
	بين المجموعات	48.062	50	0.961		
	المجموع	53.098	52			
فعالية فرق العمل	بين المجموعات	0.108	2	0.054	0.109	0.897
	بين المجموعات	24.650	50	0.493		
	المجموع	24.758	52			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS25.0)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم Sig أكثر من 0.05 ومنه نقول أنها لا توجد فروقات بين إجابات

المبحوثين اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة تعزى لسنوات العمل

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى مواردها المادية والبشرية. أما في ما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (53) أستاذ من أصل 104 أستاذ بالكلية، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة، بحيث تم رفض الفرضية الرئيسية، وقبول فرضياتها الفرعية الثانية التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة بوجود المشاركة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط.

أشارت النتائج المتعلقة بالدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً بين فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند المستوى المعنوي ($\alpha=0.05$)، ورفض الفرضية الثاني نجد إلى أن هناك أثر دال إحصائياً بين المشاركة وإدارة الأزمة، وقبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة نصل إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لفعالية فرق العمل في إدارة الأزمة بوجود عناصر الفعالية لفرق العمل (التعاون والمرونة والحساسية والتيسير والانفتاح) لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، ومن خلال هذا يتضح أن أهم عنصر لتكون فرق العمل فعالة في إدارة الأزمة ومجابهتها هي المشاركة بين أعضاء الفريق وهذا بتشارك الخبرات بين الأساتذة لاتخاذ قرارات تسمح باستمرار عمل الفريق في ظل الأزمة والتقليل من أضرار وجودها. بالإضافة إلى رفض الفرضية الفرعية السادسة التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى فروقات في (الجنس والعمر، الرتبة) اتجاه إدارة الأزمة، والعمر فقط اتجاه فعالية فرق العمل.

الخاتمة

من خلال دراسة وتحليل تأثير فعالية فرق العمل على إدارة الأزمة نظريا ومن خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة والأدبيات النظرية لهما واستخرجنا محددات وأبعاد فعالية فرق العمل التي اعتبرناها كركيزة أساسية من أجل القيام بعملية التحليل للوصول إلى الأثر الموجود بين المتغيرين من خلال دراسة حالة لكلية الاقتصاد جامعة الاغواط، والوقوف على آراء أساتذة الكلية ميدانيا.

و بعد استعراض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والمتمثل في فعالية فرق العمل، والتابع متمثل في إدارة الأزمة، حيث تعمل جميع المؤسسات دائما على إبراز فعالية فرق العمل والكلية كغيرها من المؤسسات تعمل على إبراز ذلك من أجل مواجهة والتعامل مع الأزمات، لذلك أصبحت التوجهات الحديثة للمؤسسات تعمل على تشجيع فرق العمل لإدارة الأزمة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، بناء على ذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة :

1. على المستوى النظري:

بعد الإحاطة بالجانب النظري، ومن خلال المقالات والدراسات السابقة التي درست فرق العمل وإدارة الأزمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، حيث كانت كالتالي:

- ظهر مفهوم فرق العمل مع الثورة الصناعية، ومازده أهمية هو ظهور إدارة الجودة الشاملة.
- تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والمشاركة.
- الأزمة هي ببساطة حدث مفاجئ وغير متوقع يشكل تهديداً مؤسسيا يشير إلى الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وعالية المستوى.
- إن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبتها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها وتمر الأزمة بالمراحل التالية (مرحلة الميلاد، النمو، النضج، الانحصر والتقلص والاختفاء).
- إدارة الأزمة هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.
- خطوات إدارة الأزمة (الشعور باحتمال حدوث الأزمة، الاستعداد والوقاية، مجابهة الأزمة، استعادة التوازن والنشاط، التعلم وتقييم التجربة).

- يعد أسلوب إدارة الأزمة من أهم العوامل المؤثرة فيها فهي عنصر هام جدا حيث تصنفها أدبيات إدارة الأزمات إلى أساليب تقليدية وأخرى غير تقليدية.

2. على المستوى التطبيقي:

حاولنا في الجانب التطبيقي دراسة طبيعة العلاقة والأثر بين فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة وقد توصلنا للنتائج التالية:

- يرى أفراد العينة أنهم لا يعملون في شكل فرق عمل إلا في بعض الأحيان، وكانت اتجاهات إجاباتهم نحو التعاون ايجابية تدل على وجود السلوك التعاوني بين أفراد العينة إلا أنهم يرون أن المناخ التنظيمي في بعض الأحيان يكون غير مساعد على أداء المهام.
- يرى أفراد العينة أن هناك سلوك ايجابي متعلق بالمشاركة في كل ما يتعلق بالفريق ما عدا المشاركة في اتخاذ القرارات فأحيانا يشارك وأحيانا لا يشارك والقرارات لا تتخذ بالإجماع إنما بالأغلبية.
- يرى الأساتذة أن هناك مستوى جيد من المرونة داخل الفرق التي يعملون فيها من خلال وجود اتصال فعال ومريح ولأعضاء الفريق القدرة على التنازل على مواقفهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق.
- اتجاهات إجابة الباحثين نحو محور الحساسية كانت إيجابية حيث يرون أنهم يراقبون تصرفاتهم داخل الفريق ويراعون مشاعر بعضهم البعض إلا أنهم يرون قائد الفريق لا يمتلك القدرة الكافية على فك الصراع.
- كان متوسط إجابات الأساتذة اتجاه محور التيسير والانفتاح نحو أحيانا أي يرون أنهم يمتلكون القدرة على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة إلا أن ليس كل الأهداف واضحة ومحددة بدقة ولا يوفر لهم القائد التحفيز المادي والمعنوي الجيد.
- كان توجهاتهم اتجاه إدارة الأزمة تدل على عدم وجود القدرة الكافية لإدارتها.
- أحيانا ما يشعرون باحتمال حدوث الأزمة.
- يرون أنه ليس دائما للكلية استعداد لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، للتقليل من الأضرار التي قد تحدثها.
- يرون أن أنظمة المؤسسة نادرا ما تشجع على تشكيل فرق لإدارة الأزمات.
- يرون الأساتذة أن ليس دائما للكلية خطط وبرامج جاهزة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.
- يرون أن الكلية تستعيد توازنها ونشاطها بشكل تدريجي بعد الأزمة.
- نادرا ما تحفز الكلية الأساتذة على تبنى فكرة تشكيل فرق إدارة الأزمة.
- يرون أحيانا ما تقوم الكلية بتقييم ما تم انجازه في مواجهة الأزمة حتى تحسنه في المستقبل.

- كما يرون الأساتذة أنه نادرا ما تعمل الكلية على تدريب فرق العمل لإكسابهم المناعة والوقاية من الأزمات القادمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى:
- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج كانت جيدة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعاون فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو إدارة الأزمة تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 = \alpha$.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين عند مستوى دلالة 0.05 حول مدى فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة تعزى لمتغير العمر، تميل إجابة الباحثين للإدارة الأزمة للفئة العمرية (36-45)، أما فيما يخص فعالية فرق العمل، تميل إجابة الباحثين لفعالية فرق العمل للفئة العمرية (36-45).
- توجد فروقات بين إجابات الباحثين اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة تعزى للرتبة، تميل إجابة الباحثين للإدارة الأزمة لفئة الأستاذية أما فيما يخص فعالية فرق العمل لا توجد فروقات بين إجابات الباحثين تعزى للمستوى التعليمي.
- لا توجد فروقات بين إجابات الباحثين اتجاه فعالية فرق العمل وإدارة الأزمة تعزى لسنوات العمل.

3. المقترحات :

- بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي :
- تشجيع الأساتذة على العمل داخل فرق مما يزيد من فعاليتهم.
 - ضرورة توضيح أهداف فرق العمل بدقة.
 - العمل على توفير مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام.
 - ضرورة إشراك الأساتذة في عملية صنع القرارات والأخذ بوجهة نظرهم اتجاه القرارات المتعلقة بالكلية.
 - ضرورة تفويض بعض الصلاحيات لفرق العمل أثناء مواجهة الأزمة.
 - تشجيع فرق العمل على وضع خطط مستعجلة لإدارة الأزمات.
 - توفير الإمكانيات اللازمة لفرق العمل لاكتشاف نقاط الضعف اتجاه الأزمات.
 - توفير الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة.
 - تشجيع فرق العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة.
 - ضرورة وجود نظام اتصال فعال لإدارة الأزمة.
 - ضرورة وجود طرق للحد من أضرار الأزمة قدر المستطاع.
 - وجوب تبادل الآراء بين مختلف الفرق حول كيفية إدارة الأزمات.
 - ضرورة اعتراف فرق العمل بحقيقة الأزمة والقيام بالإجراءات الضرورية لمواجهتها.
 - وجوب القيام بالتغذية العكسية لتقييم ما تم إنجازه لمواجهة الأزمة.
 - يجب أن تعمل فرق العمل بكفاءة عالية لتوجيه الإمكانيات المادية لمواجهة الأزمة.

4. آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا التركيز على مؤشرات فعالية فرق العمل و تأثيرها على مراحل إدارة الأزمة وقد تداركنا الكثير من الآفاق لهذه الدراسة التي يمكن التعمق فيها أكثر من خلال دراسة كل مؤشر من مؤشرات فعالية فرق العمل على حدى (التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير والانفتاح) أو التعمق من خلال دراسة كل مرحلة على حدى (الشعور باحتمال حدوث الأزمة، الاستعداد والوقاية، مجابهة الأزمة، استعادة التوازن والنشاط، التعلم وتقييم التجربة).

قائمة المصادر

والمراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. إحسان كمال، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
4. حمدان حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. دورلنغ كندرلسلي، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001.
6. رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، طبعة 2015، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر، 2014.
7. الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
9. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الطبعة 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
10. فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
11. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006.
13. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
15. مؤيد سعد، مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. ميشل ارمسترونج، المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004، ص 118.
17. نادر أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
18. نواف قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2009.
19. يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.

ثانيا: الرسائل والأطروحات (ماجستير، دكتوراه، ماستر):

20. أحمد مُجدد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
21. أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010.
22. بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُجدد خيضر، بسكرة، 2014، ص 60.
23. جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016.
24. حامد عبد الحمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العوامة، أطروحة الدكتوراه، الجامعة البريطانية العالمية في العراق للتعليم عن بعد، بغداد، العراق، 2008.
25. خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.
26. رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
27. سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2017.
28. شبيب مجد، دور فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2009.
29. مُجدد محسن القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
30. موسى مسك زينات، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، فلسطين.
31. نورة بعلول؛ أمال عشيش، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.
32. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

ثالثاً: المقالات

33. آمال عبد المجيد الحيلة، حسام كامل أبو عجوة، إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، المجلد 07، العدد 02، جويلية 2017.
34. أمينة قهواجي، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس، المجلد 5، العدد 1.
35. بشرى أمّجد علوان وآخرون، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، 2017 جامعة كربلاء، العراق.
36. حمزة جغبلو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
37. خويدم أمّجد خويدم، طارق أمّجد صالح، أمّجد راضي بن إبراهيم، أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، المجلد 5، العدد 13، أبريل 2019.
38. شاكر جار الله؛ محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، عمان، الأردن.
39. طارق بروك، أزمة كورونا التداعيات وآليات إدارة الأزمة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد الخامس، جانفي 2021.
40. عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000.
41. عادل السعيد البناء، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمنهور، المجلد الأول، العدد 1، 2009، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
42. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط.
43. عبد القادر حسين، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال فلسطين، مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي، المجلد 3، العدد 1.
44. أمّجد علي أحمد، إدارة وبناء فرق العمل، المال والاقتصاد، العدد 66، جويلية 2011، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان.
45. ميلود عامر الحاج، إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 3، العدد 1، جوان 2016.

46. يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر.

رابعاً: دراسات وبحوث استطلاعية:

47. أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007.

المراجع الأجنبية:

Book:

48. Barker.A , ,How to be better at management people , Kogan page limited ,2000, London.

Articles

49. Aymn Sulieman Zamel AL Qatawneh: The Role of Work Teams' Empowerment in Crisis Management: A Case Study of Jordanian Electricity Distribution Company- Karak Governorate, International Business Research; Vol. 9, No. 6; 2016.
50. Gordon.j, work team: How for have they come ?, training, oct, 1992.
51. Grimmel ; Jochen,Recommendations for Crisis Management,2017, Security Division, security@uic.org, paris.
52. Grimmel Jochen ,Recommendations for Crisis Management,2017, Security Division, security@uic.org , paris.
53. Mary J. Waller &al: Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach, Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2.
54. Pan Po-Lin; Meng Juan, media farms across stages of health crisis:a crisis managemant approach to news coverage of ful pandemic, containgencies and crisis management, 2016.
55. Tinuke.m, Towards Effective Team Building in the Workplace, International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 4 April 2013, Contemporary Research Center CRC Publications.

Theses:

56. Brian boudreaux, exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency, master of arts in mass communication, university of florida, florida, USA, 2005.

المواقع الالكترونية:

57. <https://hrdiscussion.com/hr60226.html> 04/06/2021 .
58. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>، 16/06/2021.
59. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/> , 16/06/2021
60. <https://blog.trello.com/fr/modele-de-tuckman> 16/06/2021
61. <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/les-etapes-de-developpement-d-une-equipe> 18/06/2021
62. <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/tuckman-ameliorer-cohesion-dequipe/> 22 /06/2021
63. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2105891052/2105891052.pdf> 15/05/2021
64. <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/01/17/modele-de-tuckman> 21/06/2021

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

الجامعة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عبد القادر بن برطال	01
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أبو القاسم حمدي	02
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	يوسف خنيش	03
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	يوسف رحمان	04
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أمينة ريان	05
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الهاشمي بعاج	06
جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عبد الحميد نعيمجات	07



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الاغواط

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار تحضيرنا لمذكرة التخرج ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: فعالية فرق العمل وتأثيرها على إدارة الأزمات - دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة عمار التليجي الاغواط- تهدف الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير فرق العمل على إدارة الأزمات (الأزمة الصحية covid-19)

وفي سبيل ذلك فإننا نرجو منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

د. بن برطال عبد القادر

بركة إرامه - مخنث منال

البيانات الشخصية:

أنثى ()

الجنس: ذكر ()

العمر: اقل من 25 سنة () من 25 سنة إلى 35 سنة ()
من 36 سنة إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()

المستوى التعليمي: ماجستير () دكتوراه () الأستاذية ()

عدد سنوات العمل: من سنة إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنة ()

القسم الذي تنتمي إليه: الجذع المشترك () قسم علوم التسيير () قسم العلوم الاقتصادية ()
قسم علوم المحاسبة () قسم العلوم التجارية ()

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارات
فرق العمل					
					1- طبيعة عملي داخل المؤسسة تستوجب العمل كفريق
					2- أرى أن أهداف الفريق الذي أعمل معه واضحة ومحددة بدقة
					3- باستطاعتي أن أتصل بزملائي في الفريق بكل أريحية
					4- يمكننا كفريق أن نحدد نقاط القوة والضعف التي نعاني منها داخل المؤسسة (البيئة الداخلية)
					5- يمكننا كفريق أن نحدد الفرص والتهديدات التي تتوفر في محيط المؤسسة (البيئة الخارجية)
					6- يوفر لنا قائد الفريق حوافز مادية مغرية
					7- يوفر لنا قائد الفريق حوافز معنوية جيدة
					8- من خلال التعاون مع زملائي أستطيع تغادي الخلافات
					9- لقائد الفريق القدرة على فك الصراعات بين أعضاء الفريق
					10- نعمل كفريق في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام
					11- أشارك في إتخاذ القرارات داخل الفريق
					12- إتخاذ القرارات داخل الفريق يكون بالإجماع لا بالأغلبية
					13- أحاول جاهدا مراقبة تصرفاتي وسلوكياتي داخل الفريق
					14- أحاول أن أشارك في جميع نشاطات الفريق

					15- أمد يد العون لمن يحتاج المساعدة من زملائي
					16- أتقبل آراء وأفكار زملائي في الفريق
					17- أتنازل عن مواقفي لفائدة مصلحة الفريق
					18- أراعي مشاعر زملائي في الفريق أثناء التعامل معهم
					19- نحاول التغلب على نقاط الضعف لتقليل من المخاطر
					20- ألتزم كفرد من الفريق بتحقيق الأهداف المرجوة
					21- أقدم مجموعة من الاقتراحات والأفكار التي تساعد الفريق على تحقيق الأهداف المرجوة
					22- أقدم كل المعلومات اللازمة لسير عمل الفريق
					إدارة الأزمات
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	1- يمتلك الفريق نظام إنذار يلتقط الإشارات السابقة لحدوث الأزمات
					2- لدى أعضاء الفريق القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات
					3- تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات أثناء مواجهة الأزمة لفرق العمل
					4- تضع فرق العمل خطط مستعجلة لإدارة الأزمات
					5- لدى الفريق بنك معطيات يستفيد منه لإدارة الأزمات
					6- لدى فرق العمل إمكانيات لاكتشاف نقاط الضعف اتجاه الأزمات
					7- يتبع فرق العمل الأساليب لمواجهة الأزمة

					8- تعمل فرق العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة
					9- تشجع أنظمة المؤسسة على تشكيل فريق إدارة الأزمات
					10- لدى فرق العمل نظام اتصالات فعال لإدارة الأزمات
					11- لدى فرق العمل طرق للحد من أضرار الأزمة
					12- يتبادل أعضاء مختلف الفرق الآراء حول كيفية إدارة الأزمات
					13- اعترف فرق العمل بحقيقة الأزمة والقيام بالإجراءات الضرورية لمواجهتها
					14- لقادة الفرق برامج جاهز لإعادة التوازن بشكل تدريجي بعد الأزمة
					15- تحفز المؤسسة القادة على تبني فكرة تشكيل فرق لإدارة الأزمة
					16- تقوم فرق العمل بالتغذية عكسية لتقييم ما تم انجازه لمجابهة الأزمة
					17- تعمل فرق العمل بكفاءة عالية لتوجيه الإمكانيات المادية لمواجهة الأزمة
					18- تعمل المؤسسة على تدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من الأزمات القادمة