

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



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

أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات

دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة – غرداية –

تحت إشراف الأستاذ:

- د. حجاج مراد

من إعداد الطالبة:

- هرويني جميلة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	د. عجيلة حنان
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	د. حجاج مراد
مناقشا	جامعة غرداية	د. تامر محمد بشير

السنة الجامعية: 2021 / 2022

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أهدي هذا العمل إلى

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والذي العزيز هرويني بشير
إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي
على الدوام أُمي الغالية "بلعور نصيرة"

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي محمد، صليحة، أمينة، شريفة
إلى زوجة أخي صافية

إلى براعم العائلة بشير، مازن عبد سلام.

إلى صديقتي إرامه، ريمة

إلى عائتي هرويني وبلعور من كبيرهم إلى صغيرهم

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني
إلى الماضي قدما بكل صدق

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين لم ييخلوا عليا بالنصح والتوجيه والإرشاد بجامعة غرداية
وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعا بيه ويمدنا بتوفيقه.
إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

شكر و عرفان

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

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: حجاج مراد

اعترافاً مني بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته وجهده واهتمامه ومرافقته لنا

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ نور الدين برهان

وأتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان للأستاذ بلعربي محمد الذي لم يبخل عليا بالنصح .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي شركة كهرباء الطاقات المتجددة الذين قدموا لي يد العون

وبالأخص السيد: بن دكن سليمان

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

فهرس

المحتويات

الصفحة	العناوين
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIV	الملخص
أ - س	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لفاعلية فرق العمل وإدارة الأزمات
02	تمهيد
03 - 16	المبحث الأول: أساسيات حول فاعلية 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
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة لفاعلية فرق العمل في إدارة الأزمة بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة
31	تمهيد
41–32	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: التعريف بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة
42	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لشركة
43	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لشركة

47-44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القيا
44	المطلب الأول: طرق الدراسة و البرنامج المستخدم للتحليل
44	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
46	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبيان
57-48	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
48	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
53	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
54	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات العينة
57	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
69	خلاصة الفصل
71	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال والملامح

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
04	الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل	01
05	تعريف فرق العمل	02
18	أهم عناصر إدارة الأزمة	03
19	تصنيف الأزمة	04
23	مراحل الأزمة	05
24	أبعاد الأزمة	06
45	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	07
47	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة	08
49	يوضح التوزيع الطبيعي	09
49	متغيرات الدراسة	10
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	11
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	12
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل	13
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
53	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	15
54	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	16
54	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	17

55	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	18
55	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	19
56	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	20
56	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة الأزمة	21
57	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على التعاون	22
58	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على المشاركة	23
59	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على المرونة	24
59	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على الحساسية	25
60	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على التسيير والانفتاح	26
60	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على مستوى فاعلية فرق العمل	27
62	يوضح اختبار العلاقة بين فاعلية فرق العمل وإدارة الأزمة .	28
62	يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	29
62	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	30
56	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس	31

	على نظام فرق العمل	
62	يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص أثرالمتغيرات الشخصية والوظيفة "العمر،المستوى التعليمي، سنوات العمل " حول فاعلية فرق العمل .	32
67	يوضح نتائج اختبار Ttest للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على إدارة الأزمة	33
67	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفة "العمر "	34

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
07	المرتكزات التي تقدم عليها فرق العمل	02
35	فروع مجتمع شركة الكهرباء والطاقة المتجددة	03
36	منحى تطور إنتاج الطاقة	04
43	يوضح عدد عمال الشركة	05
50	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة	06
50	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	07
51	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	08
51	تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل	09
53	تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	10

الرقم	عناوين الملاحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	استبانة الدراسة

ملخص

الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات لدى عمال " شركة الكهرباء والطاقت المتجددة " غرداية، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغيرات مستقلة تمثلت في : التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير و الانفتاح وهي تدل عن أبعاد فرق العمل ، ومتغير تابع متمثل في إدارة الأزمة، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (46) عامل من أصل 60 عامل، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى عمال شركة الكهرباء والطاقت المتجددة " غرداية " عند مستوى المعنوي 0.05، وهذا من خلال وجود أثر دال إحصائيا للمرونة على إدارة الأزمة، أما باقي الأبعاد (التعاون، المشاركة ، الحساسية، التيسير و الانفتاح) فلم يكن لها أثر قوي على إدارة الأزمة.

الكلمات المفتاحية: أزمة، إدارة الأزمة، فاعلية فرق العمل، تعاون، مشاركة، مرونة

Abstract:

This study aimed to shed light on the effectiveness of work teams in crisis management. The workers of the “Electricity and Renewable Energy Company” in Ghardaia, and 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 openness), and a dependent variable represented in crisis management, and to achieve this was done. A questionnaire was designed for the study distributed to a random sample of (46) workers out of 60 workers, and the collected data were analyzed using the statistical program (SPSS v.26), in order 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 effect of the effectiveness of the work teams on crisis management among the workers of the Electricity and Renewable Energy Company “Ghardaia” at the moral level of 0.05, and this is through the presence of a statistically significant impact of flexibility on crisis management, as for the rest of the dimensions (cooperation, Participation, sensitivity, facilitation and openness) did not have a strong impact on crisis management.

Keywords: crisis, crisis management, team effectiveness, cooperation, participation, flexibility.

مقدمة عامة

كل المؤسسات بأنواعها وأحجامها تتعرض 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 والمؤثرات 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 التجاوز أو التقليل من وقع هذه الأزمات والتعايش معها أو الاستفادة منها.

من 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 بفاعلية فرق العمل، وقد اختلف الباحثين من حيث تحديد معايير الفاعلية، 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 نتم هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يكون لفرق العمل فاعلية في ادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية؟
حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى فاعلية فرق العمل في الشركة محل الدراسة؟.
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل وادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟.
- 3- هل يوجد تأثير لفاعلية فرق العمل في ادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟.
- 4- هل توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية فرق العمل و ادارة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات العمل)؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك فاعلية لفرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- هناك تعاون في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك مشاركة في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك مرونة في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".

- هناك حساسية في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك تيسير وانفتاح في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك مستوى فاعلية لفرق العمل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل وادارة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعاون وادارة الازمة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة وادارة الازمة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة وادارة الازمة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحساسية وادارة الازمة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التيسير والانفتاح وادارة الازمة

الفرضية الرئيسية الرابعة:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فاعلية فرق العمل وادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات العمل).

أهمية الدراسة:

أهمية هذا البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، وذلك من خلال جانبه النظري الذي يهتم ويلخص أهم النقاط المتعلقة بفاعلية فرق العمل وإدارة الأزمات، كما تنبثق الأهمية النظرية للدراسة كذلك من خلال ما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي حول موضوع فاعلية 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 فاعلية فرق العمل وإدارة الأزمات، من وجهة نظر عمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الحديثة المتعلقة بفرق العمل ودورها في إدارة الأزمات؛
- التعرف على واقع فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؛
- تحديد علاقة فاعلية فرق العمل بإدارة الأزمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؛
- 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 فاعلية فرق العمل ومحاولة البحث فيه أكثر؛
- السعي للاستفادة من هذه الدراسة على المستوى الشخصي؛
- تسليط الضوء على فاعلية فرق العمل في المؤسسات الجزائرية؛
- 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 ومحاولة 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 فاعلية فرق العمل ودورها في إدارة الأزمات في الشركات، بدراسة عناصر ومكونات كل منهما، حيث تم الإعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، تم توزيعها على الأفراد المعنيين بالدراسة داخل المؤسسة للوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة.

حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمنية والبشرية:

الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة من تاريخ 2022/04/15 إلى غاية 2022/05/10

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بالتعرف على فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات، وتناول البحث متغيرات فاعلية فرق العمل وهي التعاون، المشاركة، المرونة، الحساسية، التيسير والانفتاح ودورها في إدارة الأزمات.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من عمال الشركة

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 أغلبية عمال الشركة يعملون خارجها في الميدان

التعريفات الإجرائية:

فاعلية 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

المتغير المستقل

المتغير التابع

فاعلية فرق العمل

إدارة الأزمات

التعاون

المشاركة

المرونة

الحساسية

التيسير والانفتاح

إدارة الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

تقسيمات البحث:

قسمنا مذكرتنا إلى فصلين، الفصل النظري تكلمنا فيه عن أهم المفاهيم المتعلقة بفاعلية فرق العمل من جهة وخطوات إدارة الأزمات من جهة أخرى، وفي الفصل الثاني حاولنا إسقاط ما توصلنا إليه في الجانت النظري على حالة ميدانية تمثلت في دراسة عينة من عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من خلال إستعمال برنامج SPSS v26.

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 فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمة ، 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 المحافظات 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.

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 مهيدي، 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 والبول 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.

بشرى محمد 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.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أر إدارة الأزمات في الحد من الإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات 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) عاملاً، 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 بمحافظات 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.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Aymn Sulieman Zamel AL Qatawneh مقال بالأردن بعنوان "The Role of Work Teams' Empowerment in Crisis Management: A Case Study of 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 لفاعلية فرق العمل

في إدارة 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 أعضاءه 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 بفاعلية، 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 فاعلية 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 فاعلية فرق العمل

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الأول: أساسيات حول فاعلية 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 نقط 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 المنهجية؟

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.

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 مستمر¹، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود "إدوارد ديمنج Edward Deming"²؛

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 الجماعي³؛

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 الجماعة⁴؛

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، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية⁵؛

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 الجودة⁶؛

¹ يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر، ص 45.

² فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 60.

³ مؤيد سعد، مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 62.

⁴ مؤيد سعد، مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 80.

⁵ حمدان حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 189.

⁶ 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، ص 30.

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 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 خاصة¹؛

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

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
1997 Henery ;	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. ²
Besterfileld ; 2003	مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات وأهداف مشتركة
Certo ; 2004	مجموعة من الأفراد يؤثرون ببعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية
Poovan ; 2005	مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات، بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك
Armstrog ; 2006	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملية، التزام، غرض مشترك، أهداف، الأداء، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل
Cantou ; 2007	مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض الآخر، يمتلكون مهارات مكملية، التزام مشترك، غرض ذو مغزى، وأهداف محددة
Mathieu ; 2008	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

¹ 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، ص43.

² Barker.A , ,How to be better at management people , Kogan page limited ,2000, London, p 145.

مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة يؤديون مهام أعمالهم بشكل اعتمادي مع وجود مسائل، 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 الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

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:

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 Qatawneh: 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.

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

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

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 وتوضح أهمية فرق العمل من خلال²:

- 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؛

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.

² الزيري حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 441.

- 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 إلى¹:
- 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؛
 - 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 أهمها²:
- 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؛

¹ عبد القادر بن بوطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 188.

² Gordon.j , work team: How for have they come ? , training , oct , 1992 , p 76.

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 الفترة¹؛

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 يلي²:

- 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؛
- 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؛

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

² أحمد محمد 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.

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 لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن مهامها:

- 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:

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 العملاء³؛

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

¹ دورلغ كندرلي، 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.

³ 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.

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 العالم¹؛

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 عالية²؛

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 العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق³:

- 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 التالي⁴:

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

² عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 262.

³ عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000، ص 341.

⁴ محمد علي أحمد، إدارة وبناء فرق العمل، المال والاقتصاد، العدد 66، جويلية 2011، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان، ص 32.

- 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 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

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

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 الفردية؛

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 سلطته².

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 والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق، يحفز المدير فريقه على التقدم والحفاظ على مستوى جيد من التواصل³.

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 التالي⁴:

- تحديد الحاجة للفريق؛
- تعيين قائد للفريق؛
- توضيح المهمة، والتوقعات؛
- تشكيل الفريق؛
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛

¹ 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 .

² <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/les-etapes-de-developpement-d-une-equipe> 18/06/2021

³ <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/tuckman-ameliorer-cohesion-dequipe/> 22 /06/2021

⁴ <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/01/17/modele-de-tuckman> 21/06/2021

- 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 منتقاة¹؛

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 يلي²:

- 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 بالزمانة 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 يلي³:

¹ أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7

² 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.

³ بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص60.

- 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 وتدليلها؛
 - 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؛
 - 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 والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة "؛

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 "؛

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 الأسوأ؛

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 المستقبل؛⁴ 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 بأكمله؛⁵

¹ يوسف ابو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري 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 وفاعلية 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 وتهدد 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 Grimmell ; 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 بالتفاهم 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 الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

و هنا لابد 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 المرحلة التكوينية	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	* أزمات ذات طابع دوري متكرر	* أزمات سطحية غير عميقة	* أزمات عنيفة جامحة ساحقة	* أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري	* أزمات مادية	* أزمات زاحفة بطيئة الحركة	* أزمات على المستوى القومي للدولة
* الأزمة في مرحلة النمو	* أزمات ذات طابع فجائي	* أزمات عميقة	* أزمات هادئة خفيفة	* أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أكثر من أجزاء الكيان الأزمة	* أزمات معنوية	* أزمات فجائية سريعة	* أزمات على مستوى الوحدات الإنتاجية والمشروع
* الأزمة في مرحلة الانحسار	* أزمات عشوائية غير متكررة	* أزمات متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير	* أزمات يسهل مواجهتها				
* الأزمة في مرحلة الاختفاء							

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

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 ويجعلها 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؛

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 أحمد بوقرة بومرداس، المجلد 5، العدد 1، ص 304

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

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة 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 الانحصار 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 كأموج 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 الانحصار 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؛

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.

2. تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية:

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

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 لأهمها¹:

- 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 وتعدي 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 متعقبة 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 انخفاضاً في معنوياتهم ونفسياتهم.
البعد الاداري	لأن الأزمة تهدد شرعية الإدارة المنظمة وكيانها الاداري وجدو وجودها أمام الآخرين تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها

¹ محمد احمد الطيب هيكل، 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 الطالبة بالاعتماد على محمد 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 يواجه 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 بالمتجمع، 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 البناء، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمهور، المجلد الأول، العدد 1، 2009، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، ص 42.

2 أمال 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، ص 09.

3 شاكراً 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، 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 محمد 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 إنجازه 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، يحد من خطرها، 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 التبعوي: 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، وتحميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد لها ومن ثم إبقائها تحت المراقبة؛

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 بفاعلية أفرادها اتجاه البيئة المحيطة، تعمل المؤسسات على إبراز تلك الفاعلية 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 فاعلية لمواجهة كل ما يهدد استمراريتها ووجودها، ومن أهم ما يهدد وجودها هي الأزمات، لذلك سنحاول معرفة ذلك من خلال الدراسة الميدانية لعمال شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بغرداية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لفاعلية فرق العمل في إدارة

الأزمة بشركة الكهرباء والطاقت

المتجددة - غرداية-

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الأدبيات النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خاصة بكل من فرق العمل وإدارة الأزمات في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة 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

المطلب الأول: التعريف بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

(أ) لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية (Sonelgaz)، هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تاريخها: تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة E.G.A، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص بها لوبون (LEBON) وشركائه، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

استقلالية أكبر في التسيير: بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - مؤسسة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة مساهمة تحوز الدولة رأسماله، وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى الشراكة مع الخواص، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كامل، إن تجديد هدفها الاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لدى سونلغاز إمكانية العمل والتدخل في ميادين وأنشطة أخرى تابعة لقطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد تسييرها، يشرف على تسيير مؤسسة سونلغاز جمعية عامة للمساهمة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

طومح سونلغاز: طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط وهي مؤسسة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي: بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسئولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE؛

شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM في 2013؛

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ؛

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ؛

الشركة المدنية لطب العمل SMT ؛

مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG ؛

صيانة وخدمات السيارات MPV ؛

خدمات المحولات الكهربائية SKMK ؛

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX؛

شركة وقاية وأمن المشاءات SWAT ؛

صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC ؛

شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI .

الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info ؛

المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG ؛

مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء

نزل عزبة المزارعين HMP ؛

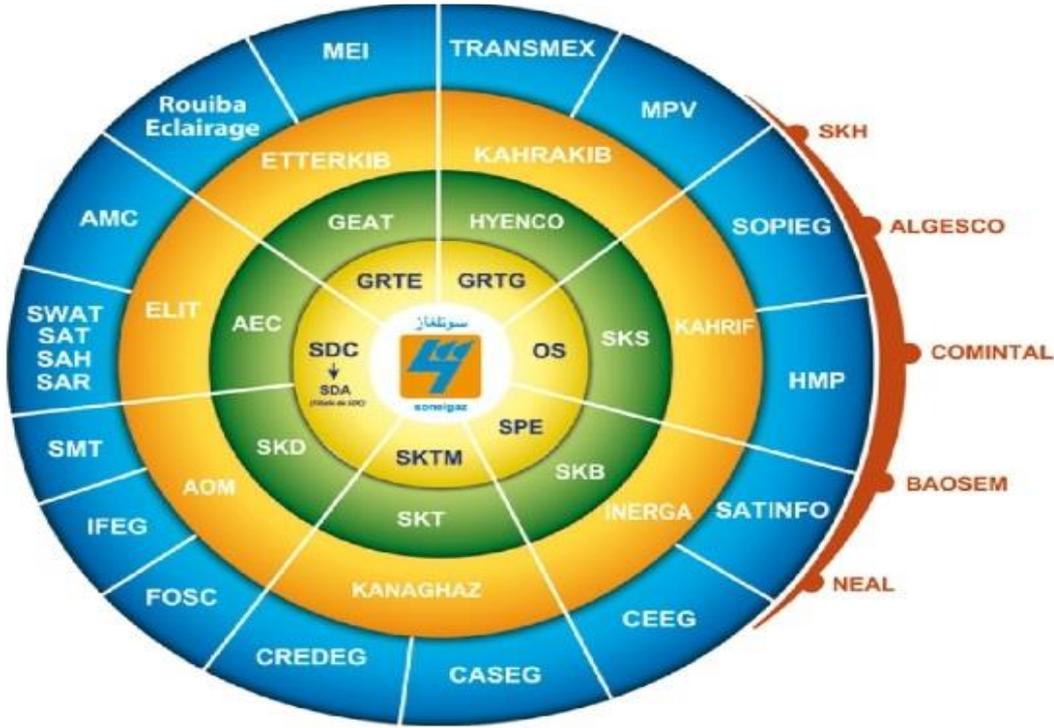
- شركة كهرباء ترقية SKT ؛
- شركة كهرباء كدية الدروش SKD ؛
- شركة كهرباء البروقية SKB ؛
- شركة كهرباء سكيكدة SKS ؛
- شركة أشغال الكهرباء KAHRIF ؛
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB ؛
- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ ؛
- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA .
- شركة التركيب الصناعي ETTERKIB ؛
- معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG ؛
- شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG؛
- الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT ؛
- شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية . SOPIEG
- الجزائر عمليات الصيانة AOM ؛
- هيونكو هندسة وبناء HYENCO ؛
- مؤسسة التدقيق و الاستشارة القانونية CASEG ؛
- شركة الجزائر طاقة AEC ؛
- شركة جنرال ألجيري لمحولات الكهرباء GEAT ؛

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA ؛

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC ؛

الشكل رقم (03): فروع مجمع سونلغاز



المصدر: ارشيف المؤسسة

(ب) نبذة تاريخية عن الشركة بالاسهم كهرباء وطاقات متجددة:

شركة كهرباء وطاقات متجددة هي شركة مختصة في انتاج الكهرباء بالوسائل الكلاسيكية على مستوى الشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري وانتاج الكهرباء عن طريق الوسائل المتجددة عبر كل التراب الوطني أنشئت سنة 2013 وهي شركة ذات اسهم ، برأسمال قدره 1.000.000.00. وكل رأس مالها ملك للشركة الأم مجمع سونغاز. مقرها في ولاية غرداية .

(ج) مهامها الأساسية :

1- انتاج الكهرباء بالوسائل الكلاسيكية على مستوى الشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري وانتاج الكهرباء عن طريق الوسائل المتجددة عبر كل التراب الوطني .

2- تطوير المنشآت الكهربائية الممونة للشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري ، الهندسة ،الصيانة و استغلال المحطات الكهربائية التابعة لها .

3- تسويق الكهرباء المنتجة من طرفها لفائدة شركات التوزيع .

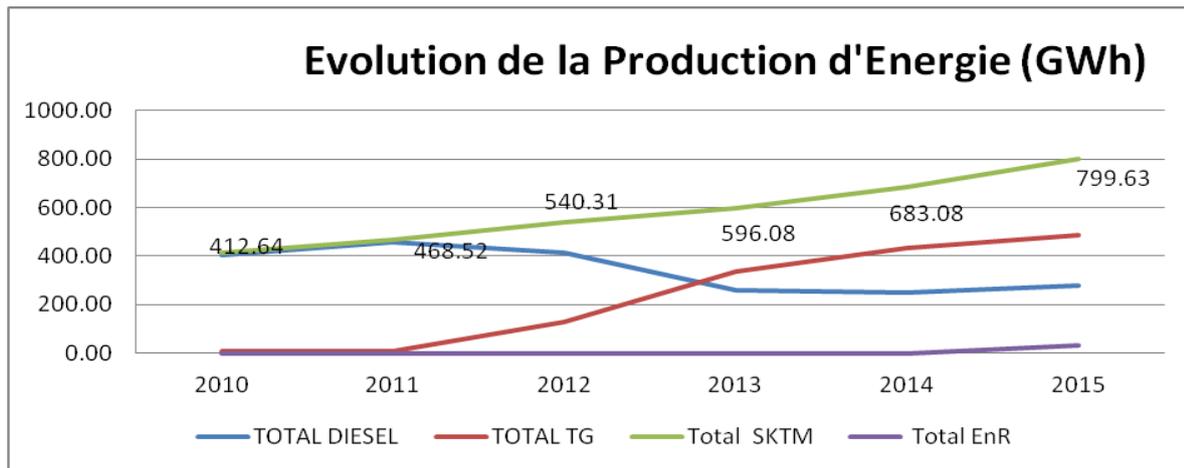
4- ويمكنها أيضا أن تنجز مهام أخرى تدرج في اطار هدفها الإجتماعي.1

تتفرع المديرية العامة لشركة كهرباء وطاقات متجددة الى وحدتين للإنتاج الكهرباء

-وحدة الإنتاج للجنوب الشرقي بتقوت التي تحتوي على 12 محطة توليد موزعة على الجنوب الشرقي للوطن

-وحدة الإنتاج للجنوب الغربي ببشار وتحتوي على 11 محطة توليد موزعة على الجنوب الغربي للوطن

الشكل رقم (04): منحنى تطور إنتاج الطاقة لمؤسسة



المصدر: مصلحة الاستغلال الطاقوي

نلاحظ من هذا المنحنى تطور الطاقة الإنتاجية الكهربائية لمؤسسة بمختلف طرق الإنتاج منها المنتجة بالتوربينات الغاز والمثلة في الخط البرتقالي أو التوربينات المازوت والمثلة بالخط الأزرق أو الألواح الشمسية المنتجة لطاقة الكهربائية المثلة بالخط الأصفر، وذلك خلال الأعوام 2010 إلى غاية 2015 وذلك حسب دخول مختلف التقنيات في الخدمة بضخ الإنتاج في الشبكات الكهربائية المتباعدة عبر أنحاء الجنوب الكبير وكما نجد في المنحنى مجموع الإنتاج المؤسسة من الكهرباء بمختلف التقنيات والمثلة بالخط الرمادي ونستنتج من تغيرات هذا الخط في المنحنى أن الإنتاج

في تزايد مستمر حيث بلغت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لسنة 2015 إلى حوالي 63, 799 (GW\H)، أي المؤسسة في تطور مستمر في زيادة القدرات الإنتاجية لطاقة الكهربائية وتغطية الطلب الداخلي المتزايد للطاقة في الجنوب الكبير وكذلك عبر أنحاء الوطن بالطاقة الشمسية النظيفة لتقليل من تلوث البيئي والاحتباس الحراري.

(د) أسباب إنشاء :

ثم إنشاء sktm المعالجة القضايا الإستراتيجية التي تتعلق:

- السمات المحدد التي تميز موقف إدارة الإنتاج الديازل من RIS (شبكات معزولة في جنوب)؛
- تقديم أفضل ظروف الاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية للبلاد؛
- لا بد من وجود إدارة جيدة لتنفيذ برنامج وطني طموح لتنمية الطاقات المتجدد، وتسييل الضوء على الإمكانيات الهائلة المتاحة لبلدنا؛
- ولهذا الخيار أيضا ميزة تسمح للشركة لإنتاج الكهرباء والتركيز على التحديات الرئيسية؛

(هـ) الانجازات والأفاق:

شاركت شركة الكهرباء والطاقة المتجدد SKTM مند إنشائها جنبا إلى جنب مع الأعمال لأساسية الأخرى للشركات التابعة مع برنامج طوارئ لضمان صيف عابرة عام 2013 دون حوادث تذكر وضمان جودة الخدمة لصالح سكان المناطق الجنوبية من البلاد.

وقدتميز عام 2013 بكمية طاقة إضافية 121.3 ميغاوات :في توربينات الغاز 101 ميغاواط و20.3 ميغاوات وحدات الديزل، و 22 ميغاوات من الطاقة استردادها عن طريق خطة الصيانة.

خفض هذا البرنامج القدرة الإجمالية للشبكات الجنوبية المعزولة إلى 336 ميغاواط ،في حين لم يتجاوز الحد الأقصى للطلب على الطاقة 208 ميغاواط ، والتي ضمنت في الصيف من دون إراقة في المناطق الجنوبية من بلد.

ومن المتوقع أن تستمر تغطية الحد الأقصى من الطلب على 2014، وهذا من أجل تخزين طاقة إضافية تتمثل في 200,5 ميغاواط كاحتياط مستقبلي يستهلك في حالة الحاجة إليها.

وفي العام 2014 تكون قد انتهت من وضع 23 محطة للطاقة الشمسية الضوئية ، و تقع في المرتفعات والمناطق الجنوبية من البلاد، والتكليف من المحطة التجريبية غرداية ، و مزرعة الرياح أدرار و 10 محطات قياسات للأرصاد الجوية.

وفي نهاية سنة 2016 وصل عدد مراكز إنتاج الكهرباء بواسطة الطاقات المتجدد بالجزائر إلى 26 مركز.

و (مهام ومسؤوليات المديرية العامة للهيكل:

و من مهام ومسؤوليات المديرية العامة للهيكل نذكر فيهايلي:

1 إدارة دائرة الموارد البشرية

*ضمان الإداري للموظفين مقر إدارة s.ktm.

*ضمان التنظيم الإداري من كبار المديرين التنفيذيين وكبار المديرين ؛

*تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب .والعمال لإضافي، وتحليل حركات الموظفين؛

*تطوير واستغلال الرواتب ؛

*ملف مراقبة وتحديد الموظفين ؛

*تأكد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين؛

*ضمان الحفاظ على السجلات الإدارية؛

*التأكد من العلاقة مع الوكالات الخارجية ؛

*توفير العلاجل لأعمال المتعلقة بالطب العمال ؛

*تشغيل أمانة اللجنة التأديب ؛

*التأكد من سجلات حفظ التنظيمية ؛

*إعداد عناصر تتعلق بالترقيات/الترقيات والمكافآت؛

2 دائرة إدارة التنمية

سياسات وإجراءات :

*تعيين تطوير سياسة الموارد البشرية والمهارات الإدارية (خطة العمل والأولويات)؛

*تحديد واقتراح وتطوير ممارسات الموارد البشرية والأدوات المرتبطة بها (وذلك بالتنسيق مع المجموعة)؛

*توفير القيادة وتنسيق أنشطة تنمية الموارد البشرية في (sktm) بما يتفق مع أهداف الخطة الإستراتيجية (sktm) والتطلعات الفردية للموظفين ؛

*تنسيق جميع سياسات التوظيف، والتنقل والتدريب والتقييم في اتباع نهج شامل لتنمية المهارات وإدارة الأداء؛

*تشجيع تبادل أفضل الممارسات بين موظفي الموارد البشرية على عنصر تنمية الموارد البشرية؛

3 دائرة الادارة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير :

ومن مهامها نجد مايلي:

*ضمان وإدارة المكاتب المحاسبية تعمل sktm؛

*إنتاج وتحليل البيانات والتوفيق بين جميع حسابات الميزانية وحسابات النتائج ؛

*معالجة ومراقبة الحسابات المحاسبية والجبائية ؛

*تحليل الاختلافات بين التوقعات والانجازات ؛

*ضمان اللوائح مركزية ؛

*إدارة التدفقات المالية ؛

*مراقبة تنفيذ الشروط المصرفية ؛

*ضمان توفير الأموال لوحدة اللامركزية من خلال خطابات الائتمان أوالتحويل ؛

*ضمان المطابقة اليومية للبنك والحركات البريدية؛

*إدارة العلاقة مع البنوك ؛

*رصيد ومراقبة المشاريع الاستثمارية الممولة؛

*إدارة العهود الاقتراض والآجال السداد ؛

*مراقبة وضمان سداد القروض من البنوك الوطنية أو الأجنبية؛

*تنفيذ وثيقة التأمين المحددة من في العقد؛

*ضمان تسوية أقساط التأمين ؛

4 دائرة التسويق وإدارة العقود :

ونجد دورها يتمثل في:

*المشاركة في تحديد قواعد والإجراءات وطريقة إعداد الموازنات السنوية وفصلية؛

*إبرام عقود إدارة sktm مع الوحدات الإنتاج؛

*تطوير الهياكل المعنية أدوات التوجيه لدعم المبيعات (إعلانات، إشهارات)؛

*وضع موازنات للمبيعات؛

*ضمان الرقابة الإدارية والدراسات التحليلية بجميع أنواعها على الربحية الاقتصادية من الأنشطة sktm؛

*المشاركة في تحديد وتوقعات الميزانية ؛

*المشاركة في تحديد والحفاظ على إجراءات إدارة الاستثمار.

5 دائرة المنازعات و الشؤون القانونية :

ونجد مهمتها تتحد في:

*تحكم وضمان الامتثال بالقواعد القانونية للمحاسبة والإدارة المالية والضريبية ل. sktm؛

*إجراء الاختبارات اللازمة على الوحدات اللامركزية لضمان حماية والحفاظ عليها

*التحقق من التطبيق السليم في مجال التمويل والمحاسبة والضرائب والأحكام القانونية واللوائح الداخلية والخارجية

*توفير أنظمة مخصصة أو مهام خاصة بتكليف من شركة SKTM

*إدارة العلاقات مع المراجعين

*تسهيل وتنسيق أنشطة التفتيش في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة.

*حل النزعات المتعلقة بالصفقات التي تبرمها الشركة

* تمثيل الشركة في النزاعات مابين الأطراف الخارجية

6 دائرة الهندسة

ونجد دورها ينحصر في:

* قسم الهندسة هو المسؤول عن إدارة المشاريع (التصميم والسلوك والاستقبال والتكليف)

* تنفيذ مشاريع البنية التحتية من الوسائل إنتاج الطاقة

* إيجاد أفضل تقنية والجودة للمشروع

* تطوير المشاريع في مجال تمويل

* ضمان جودة التصميم والأداء الاقتصادي

* ضمان التطبيق الصارم للقواعد إدارة الاستثمار والأوامر المسيرة والعقود

* اقتراح أهم المشاريع الاستثمارية فيما يخص اختيار الموقع، التكنولوجيا، الوسائل

* ضمان استمرارية تبادل الكفاءة وتنظيم ونظام المعلومات، ولاسيما فيما يتعلق بسير العمل وإدارة النظام وإدارة

السوق ولاستثمار بين شركات أخرى

7 دائرة أنظمة المعلوماتية

تعتبر من الدوائر المحورية في نشاط الشركة ومن مهامها:

* تطوير المهارات الهندسية

* دراسة آفاق تطوير التكنولوجيا في قطاع الطاقات المتجددة

* هندسة التصميم وتفصيل محطات توليد الطاقة الكهربائية الضوئية

* استعمال نظام معلوماتي حديث ومتطور وسهل الاستعمال

* تدريب المستخدمين على أنظمة الأعلام الآلي

* ضمان جودة تصميم الدراسات العامة والدراسات الهندسية والكهربائية والميكانيكية والعمليات المتعلقة بالخلايا

الكهروضوئية، وطاقة الرياح

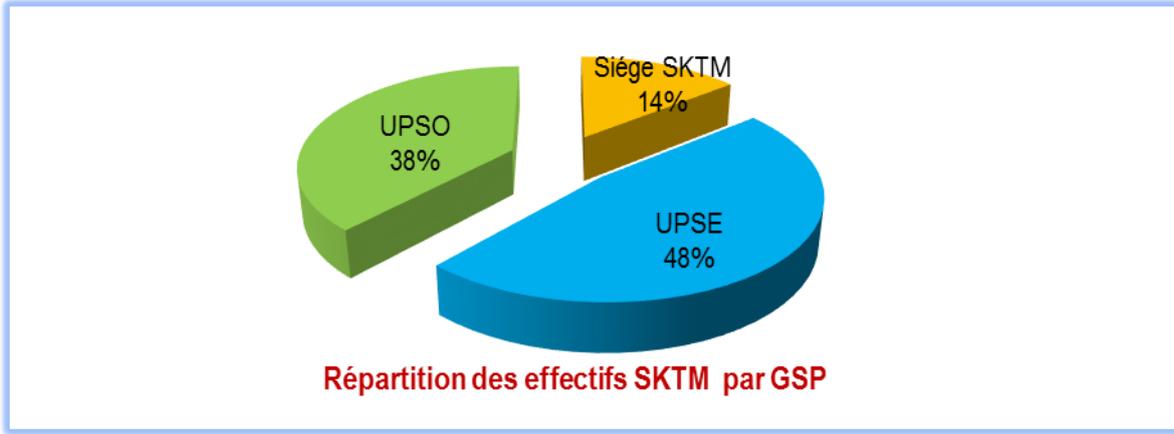
* تمويل المشاريع الالكترونية

*إتباع التقنيات الجيدة والتشجيع على العمل بها

*تحديث أنظمة المعلوماتية (نظامhissab، نظامmalia)

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية لشركة

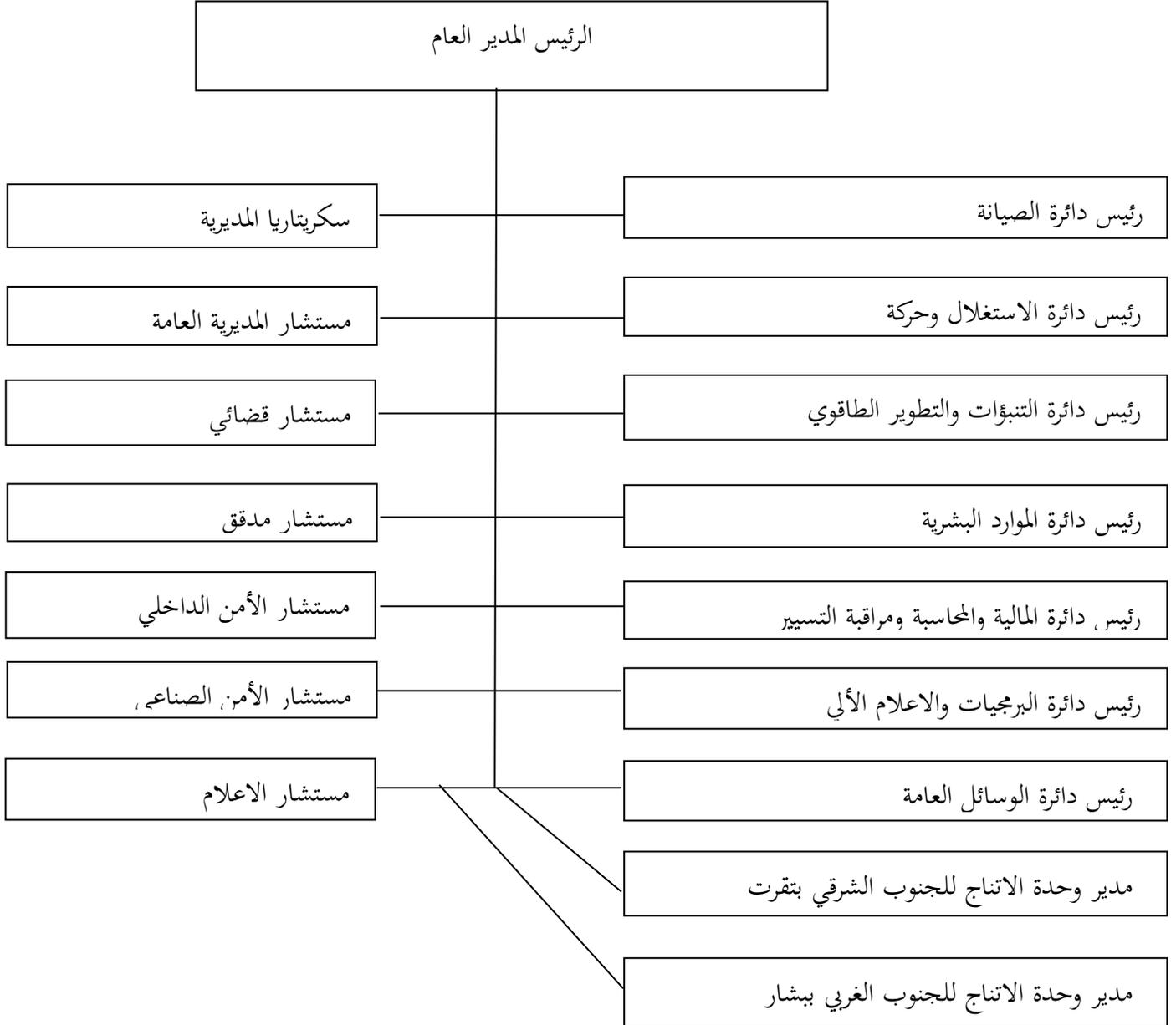
الشكل رقم (05): يوضح عدد عمال الشركة



المصدر: دائرة الموارد البشرية

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للشركة

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة.



المصدر: دائرة الموارد البشرية للشركة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمة، وقد طبقت هذه الدراسة في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة - غرداية -، 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 26.0 و الاستعانة أيضا ببرنامج Excel 2007 وقد تم استخدام أدوات 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 و البرنامج المستخدم للتحليل

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 عمال شركة الكهرباء والطاقة المتجددة -غرداية-، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.v26) وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قامنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمة "دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة غرداية 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.
- 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 39 فقرة كما موضح في الملحق رقم (02).

أداة الدراسة :

الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها.

الجدول رقم(7): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
23 %	14	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
00 %	00	عدد الاستثمارات الملغاة
77 %	46	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 60 استمارة منها 14 غير مسترجعة أي بنسبة 23 % ، ولم تكن هناك أي استمارة ملغاة وعدد الاستثمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 46 أي بنسبة 77% حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين*والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي كما يلي:
- الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى العلمي، سنوات العمل " قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.
- الجزء الثاني: يوضح فاعلية فرق العمل التي تم اعتمادها في الدراسة، يحتوي على 21 عبارة مقسمة لخمسة محاور وهي كالتالي:
- المحور الأول : التعاون يحتوي على 4 عبارات.
- المحور الثاني : المشاركة يحتوي على 4 عبارات.
- المحور الثالث : المرونة يحتوي على 4 عبارات.
- المحور الرابع : الحساسية يحتوي على 4 عبارات.
- المحور الخامس: التيسير والانفتاح يحتوي على 5 عبارات
- الجزء الثالث : ادارة الازمة تحتوي على 18 عبارات
- المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف -سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- اختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب

(طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الاختبار الإحصائي **One Way ANOVA**: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار **t-test**: لاختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

المطلب الرابع : صدق وثبات الإستبيان

للتأكد من مدى صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا بـ:

1- الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى صدق وصلاحية إستمارة الإستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (02) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،*وقد أ ستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديله في ضوء مقترحاتهم.

2- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha) لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، حيث . أن تكون قيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	فاعلية فرق العمل	21	0.704
المحور الثاني	ادارة الازمة	18	0.925
عبارات كل المحاور		30	0.899

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل المحاور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول "فاعلية فرق العمل" كان بدرجة 0.704 وهي درجة مقبولة وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني "ادارة الازمة" كانت بدرجة 0.925 وهي درجة عاليا أيضا، وهي أعلى من 0,6 .

أما معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان فكان بدرجة 0.899، أي أكبر من 0,6 وهي درجة عالية مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بنظام فرق العمل وتحسين الخدمة العمومية، والقيام بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

إختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الإختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (09) : يوضح التوزيع الطبيعي

عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المجموع العام	1.228	0.098

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (10)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (1.228) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو $0.05 \leq 0.098$ وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

خصائص مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام المختلفة لإدارة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بغرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين على مختلف مستويات الشركة، أما عينة الدراسة فتمثلت في 46 من الشركة.

متغيرات الدراسة:

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (10): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المتغير المستقل	فرق العمل
المتغير التابع	ادارة الازمة

المصدر: من إعداد الطالبة

1. الجنس: من مجموع 46 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

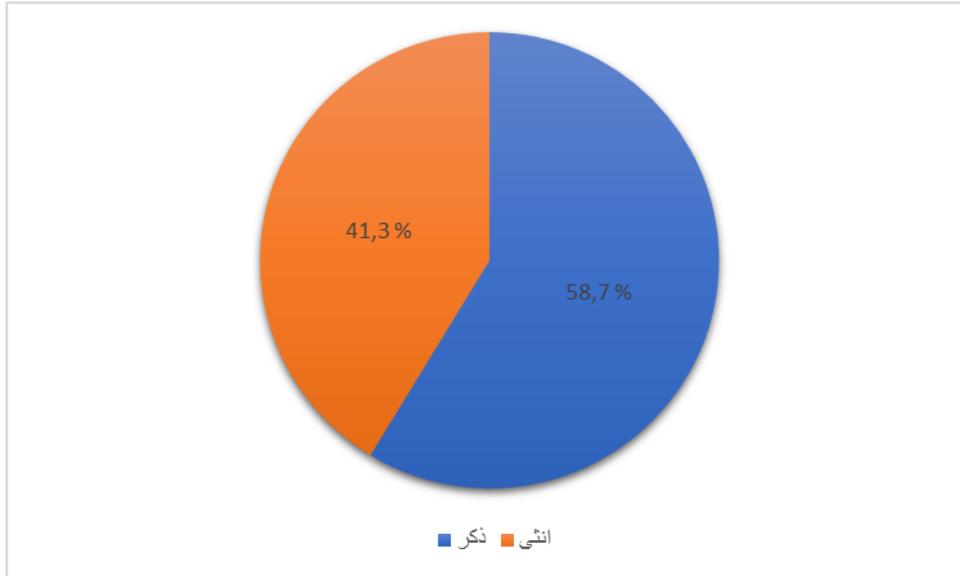
النسبة	التكرار	الفئة
58.7%	27	ذكر

41.3%	19	أنثى
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

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

الشكل رقم(07):تركيبه مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 26.0

يبين الجدول رقم (11) والشكل أعلاه أن ما نسبته (58.7%) من مجتمع الدراسة من الذكور و(41.3%) من الإناث، ومنه نلاحظ أن هناك إختلاف بين النسبتين، ومن خلال ذلك يتضح أن عدد العمال الذكور أكبر من عدد العمال الإناث في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية ، وتعتبر هذه النسب ممثلة عن مجتمع الدراسة.

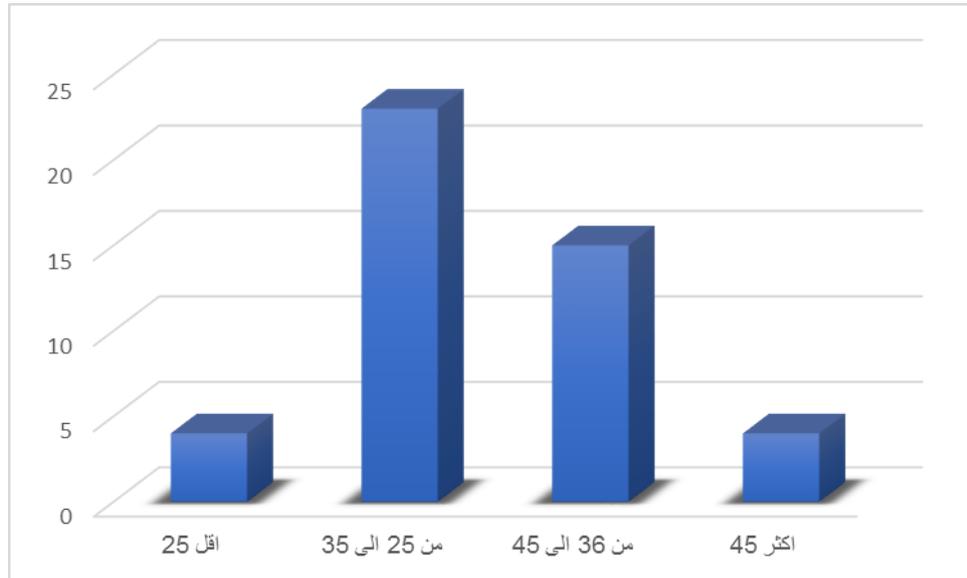
2. الفئة العمرية: من مجموع 46 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
8.7%	04	أقل من 25 سنة
50%	23	من 26 إلى 35 سنة
32.6%	15	من 36 إلى 45 سنة
8.7%	04	أكثر من 45 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم(08): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 26.0

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن نصف أفراد العينة كانوا ضمن فئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) والبالغ عددهم 23 عامل قدرت بنسبة 50% وأن الذين تتراوح أعمارهم (من 36 إلى 45 سنة) قد بلغ عددهم 15 عامل قدرت بنسبة 32.6%، بينما أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددهم (4) عمال بنسبة 8.7%، وكذلك الفئة الأقل من 25 سنة بلغ عدده (4) بنسبة 8.7% من عينة الدراسة . بهذا فإن الفئات الأقل تواجد هي الفئة التي أعمارهم أكثر من 45 بنسبة 8.7% وفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 8.7%.

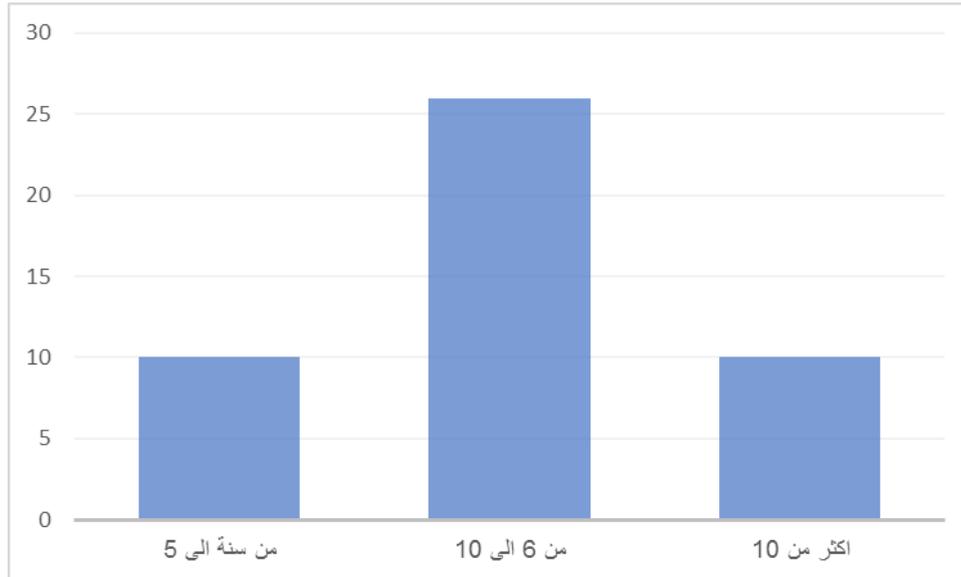
3. عدد سنوات العمل: من مجموع 46 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	السنوات
21.7%	10	أقل من 5 سنوات
56.6%	26	من 5 إلى 10 سنوات
21.7%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

الشكل رقم(09): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نصف العمال تتراوح سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 56.6% من أفراد العينة، في حين نجد أن من سنوات عملهم أقل من 5 سنوات بنسبة 21.7% وفي الأخير تفوق سنوات خدمتهم 10 سنوات بنسبة 21.7% متساوية مع من سنوات عملهم أقل من 5 سنوات.

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

التالي:

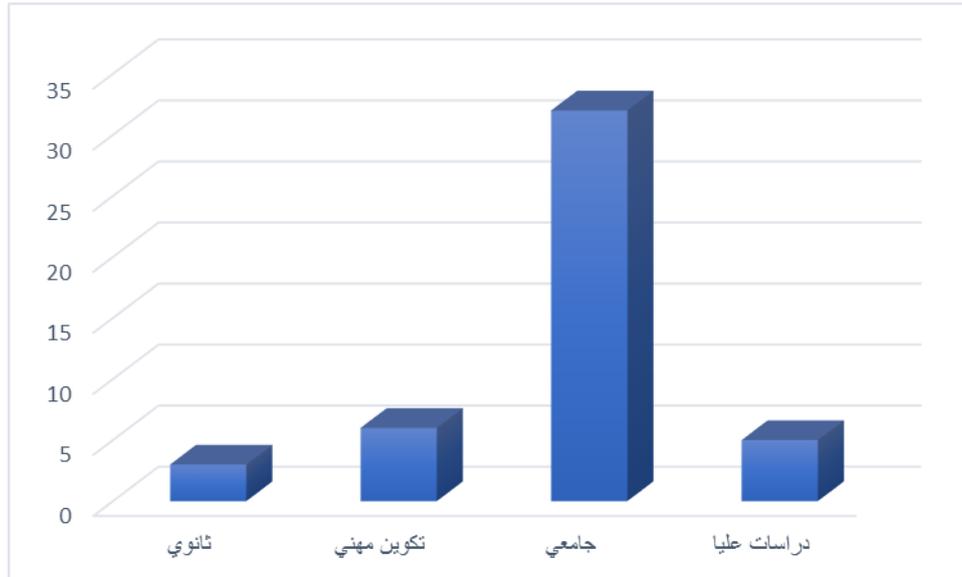
الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
6.5 %	3	ثانوي
13 %	6	تكوين مهني
69.6 %	32	جامعي
10.9 %	5	دراسات عليا
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن المستوى التعليمي للعمال الغالب في الشركة هو الجامعي حيث يشكل ما نسبته 69.6% من أفراد العينة، في حين نجد أن من لديهم مستوى تكوين مهني بنسبة 13% وبعده من مستواهم في الدراسات العليا بنسبة 10.9% و في الأخير نجد الذين مستواهم ثانوي بنسبة 6.5% 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 (0.80=5/4) 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 الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات العينة

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 تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة. تحليل اتجاهات عبارات فاعلية فرق العمل:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور التعاون:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
1	3	6.5	7	15.2	10	21.7	10	21.7	3.63	1.288	نادرا		
2	2	4.3	7	15.2	13	28.3	15	32.6	3.48	1.110	نادرا		
3	0	0	4	8.7	5	10.9	15	32.6	4.19	0.957	نادرا		
4	0	0	6	13	12	26.1	11	23.9	3.85	1.074	نادرا		
متوسط عبارات المحور الأول											نادرا	0.714	3.78

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (التعاون) هو 3.78 بانحراف معياري قدره 0.71 والذي يتجه إلى درجة نادرا وأن العبارات الاولى والثانية و الرابعة هي العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.07، 1.11، 1.28) لكل منهما على التوالي، بينما العبارة الثالثة هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.95.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور المشاركة:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
5	1	2.2	4	8.7	14	30	9	19.6	3.85	1.114	نادرا		
6	0	0	4	7.8	17	37	11	23.9	3.76	0.992	نادرا		
7	0	0	7	15.2	15	32.6	15	32.6	3.56	0.980	نادرا		
8	0	0	5	10.9	17	37	9	19.6	3.74	1.042	نادرا		
متوسط عبارات المحور الثاني											نادرا	0.718	3.72

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (المشاركة) هو 3.72 بانحراف معياري قدره 0.71 والذي يتجه إلى درجة نادرا و أن العبارات الخامسة و الثامنة هي العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.04، 1.11) لكل منهما على التوالي، بينما العبارات السادسة و السابعة هي الأكثر تجانسا بانحرافات معيارية تقدر بـ (0.99 ، 0.98) لكل منهما على التوالي.

3-1- تحليل اتجاهات عبارات محور المرونة:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
9	3	8	17.4	10	21.7	16	34.8	9	3.43	1.186	نادرا		
10	3	0	6.5	3	6.5	18	39.1	22	4.21	1.052	ابدا		
11	1	7	2.2	11	23.9	10	21.7	17	3.76	1.177	نادرا		
12	1	1	2.2	14	30.4	13	28.3	17	3.95	0.987	نادرا		
متوسط عبارات المحور الثالث											نادرا	0.806	3.84

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (المرونة) هو 3.84 بانحراف معياري قدره 0.80 والذي يتجه إلى درجة نادرا وأن العبارات التاسعة و الحادي عشر و العاشرة هي العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية تقدر بـ (1.05 ، 1.18، 1.17) لكل منهما على التوالي، بينما العبارة الثاني عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.98 .

4-1- تحليل اتجاهات عبارات محور الحساسية:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
13	1	2	2.2	10	21.7	17	37	16	3.97	0.977	نادرا		
14	0	2	0	18	39.1	2	17.4	18	3.91	0.984	نادرا		
15	3	13	6.5	14	30	11	23.9	5	3.04	1.114	أحياناً		
16	0	4	0	11	23.9	16	34.8	15	3.91	0.692	نادرا		
متوسط عبارات المحور الرابع											نادرا	0.630	3.71

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الرابع (الحساسية) هو 3.71 بانحراف معياري قدره 0.63 والذي يتجه إلى درجة نادرا وأن العبارات الخامس عشر و الرابع عشر والثالث عشر هي العبارات الأقل تجانسا من عبارات المحور بانحرافات معيارية قدرها على التوالي (0.97،0.98،1.11) ، بينما العبارة السادس عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.69.

1-5- تحليل اتجاهات عبارات محور التيسير والانفتاح:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
17	3	2	4.3	8	17.4	20	43.5	13	3.82	1.101	نادرا
18	3	9	19.6	16	34.8	8	17.4	10	3.28	1.204	احيانا
19	0	8	17.4	21	45.7	8	17.4	9	3.29	0.999	احيانا
20	12	10	21.7	14	30.4	5	10.9	5	2.58	1.951	غالبا
21	8	9	17.4	12	26.1	7	15.2	10	3.04	1.397	احيانا
متوسط عبارات المحور الخامس											احيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الخامس (التيسير والانفتاح) هو 3.36 بانحراف معياري قدره 1.21 والذي يتجه إلى درجة أحياناً وأن العبارات العشرون و الواحد والعشرون والثامن عشر هي العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ (1.20،1.39،1.95) لكل منهما على التوالي، بينما العبارات السابع عشر والتاسع عشر هي العبارات الأكثر تجانسا بانحرافات معيارية قدرها (0.99،1.10) لكل منهما على التوالي.

2- تحليل اتجاهات عبارات إدارة الأزمة:

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

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً		غالباً		دائماً		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	6	13	30.4	9	19.6	8	17.4	9	3	1.349	احيانا

أحيانا	1.190	3.21	15.2	7	32.6	15	15.2	7	32.6	15	4.3	2	2
أحيانا	1.254	3.26	23.9	11	17.4	8	23.9	11	30.4	14	4.3	2	3
نادرا	1.090	3.47	23.9	11	19.6	9	39.1	18	15.2	7	2.2	1	4
احيانا	1.279	3.08	17.4	8	21.7	10	23.9	11	26.1	12	10.9	5	5
أحيانا	1.246	3.15	21.7	10	13	6	30.4	14	28.3	13	6.5	3	6
نادرا	1.258	3.56	34.8	16	13	6	30.4	14	17.4	8	6.3	2	7
احيانا	1.102	3.36	21.7	10	19.6	9	32.6	15	26.1	12	0	0	8
احيانا	1.151	3.08	17.4	8	13	6	34.8	16	30.4	14	4.3	2	9
نادرا	1.169	3.50	26.1	12	19.6	9	39.1	18	8.7	4	6.5	3	10
نادرا	1.004	3.54	23.9	11	19.6	9	43.5	20	13	6	0	0	11
أحيانا	1.181	3.26	23.9	11	8.7	4	41.3	19	21.7	10	4.3	2	12
نادرا	1.174	3.67	30.4	14	26.1	12	30.4	14	6.5	3	6.5	3	13
أحيانا	1.227	3.00	21.7	10	2.2	1	39.1	18	28.3	13	8.7	4	14
نادرا	1.163	3.73	37	17	15.2	7	37	17	6.5	3	4.3	2	15
أحيانا	1.096	3.32	17.4	8	23.9	11	37	17	17.4	8	4.3	2	16
أحيانا	1.119	3.34	21.7	10	19.6	9	30.4	14	28.3	13	0	0	17
نادرا	1.205	3.54	28.3	13	23.9	11	26.1	12	17.4	8	4.3	2	18
أحيانا	0.786	3.34	متوسط عبارات إدارة الأزمة										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات محور إدارة الأزمة هو 3.34 بانحراف معياري قدره 0.78 والذي يتجه إلى درجة أحيانا وأن العبارات الاولى و الخامسة هم العبارات الأقل تجانسا من بين عبارات المحور بانحرافات معيارية مقدرة بـ 1.34 و 1.27 على التوالي، بالإضافة إلى العبارة الثالثة و السابعة أقل تجانسا بانحراف معياري قدره 1.25، بينما العبارات الرابعة و السادسة عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 1.09.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك فاعلية لفرق العمل في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 5 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

هناك تعاون في فرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفريية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعاون.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعاون.

الجدول رقم (22) : يوضح نتائج إختبار **T- Test** للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على التعاون

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
التعاون	3.788	0.714	0.000	7.477

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.788) وبانحراف معياري قدر بـ (0.714) لكل عبارات التعاون، كما بلغت T المحسوبة (7.477) عند مستوى الدلالة (0.000) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريية، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعاون.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

هناك مشاركة في فرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفريية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة.

الجدول رقم (23) : يوضح نتائج إختبار **T- Test** للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على المشاركة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
المشاركة	3.728	0.718	0.000	6.875

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.728) وبانحراف معياري قدر بـ (0.718) لكل عبارات المشاركة، كما بلغت T المحسوبة (6.875) عند مستوى الدلالة (0.000) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك مرونة في فرق العمل في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة.

الجدول رقم (24) : يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على المرونة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
المرونة	3.842	0.806	0.000	7.081

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.842) وبانحراف معياري قدر بـ (0.806) لكل عبارات المرونة، كما بلغت T المحسوبة (7.081) عند مستوى الدلالة (0.000) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

هناك حساسية فرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية.

الجدول رقم (25) : يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على الحساسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
الحساسية	3.712	0.630	0.000	7.662

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.712) وبانحراف معياري قدر بـ (0.630) لكل عبارات الحساسية، كما بلغت T المحسوبة (7.662) عند مستوى الدلالة (0.000) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامس :

هناك تيسير وانفتاح في فرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التيسير و الانفتاح.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التيسير و الانفتاح.

الجدول رقم (26) : يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على التيسير والانفتاح

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
التيسير و الانفتاح	3.365	1.217	0.048	2.035

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.365) وبانحراف معياري قدر بـ (1.217) لكل عبارات التيسير والانفتاح ، كما بلغت T المحسوبة (2.035) عند مستوى الدلالة (0.048) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التيسير والانفتاح .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك مستوى فاعلية لفرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة" عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية فرق العمل.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية فرق العمل.

الجدول رقم (27) : يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على مستوى فاعلية فرق العمل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
مستوى فاعلية فرق العمل	3.671	0.576	0.000	7.901

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.671) وبانحراف معياري قدر بـ (0.576) لكل عبارات التيسير والانفتاح ، كما بلغت T المحسوبة (7.901) عند مستوى الدلالة (0.000) Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية فرق العمل.

إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

قبل تحليل الإنحدار بين المتغيرين المستقل والتابع للتحقق من صحة الفرضية، علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط لبيرسون، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1- و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية.

الجدول رقم (28): يوضح إختبار العلاقة بين فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة

المحور	الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
والثاني		0.712 **	0.000	هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن هناك إرتباط طردي موجب بين فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة حيث تقدر قيمته ب (0.712)، وهي قيمة موجبة وقوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة غرداية بمعنى أنه كلما ارتفعت فاعلية فرق العمل في شركة الكهرباء و الطاقة المتجددة تحسن التعامل مع الازمة

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير فاعلية فرق العمل في ادارة الازمة:

للتحقق من أثر فاعلية فرق العمل في ادارة الازمة تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

	R	R2	B	Beta	F المحسوبة	مستوى الدلالة
فاعلية فرق العمل	0.75	0.57	0.97	0.71	10.88	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور فاعلية فرق العمل يؤثر معنويا على ادارة الازمة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0.57)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور فاعلية فرق العمل يفسر ما نسبته 57% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور فاعلية فرق العمل له أهمية نسبية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة $B(0.97)$ ، وبلغت قيم F المحسوبة (10.88)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن إختبار فرضية الدراسة من خلال إستخدام الإنحدار المتعدد.

- وبغرض بيان أثر فاعلية فرق العمل (التعاون، المشاركة ، المرونة، الحساسية، التيسير والانفتاح) في ادارة الازمة تم حساب معامل الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (30) يوضح نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة

فاعلية فرق العمل	B الثابت	B	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاون	2.267	0.284	0.258	0.768	0.067	0.258	1.771	0.084
المشاركة	1.452	0.507	0.463	0.705	0.214	0.643	3.463	0.001
المرونة	1.201	0.557	0.572	0.652	0.327	0.572	4.620	0.000
الحساسية	0.887	0.661	0.530	0.674	0.281	0.530	4.144	0.000
التيسير والانفتاح	2.135	0.359	0.555	0.661	0.308	0.555	4.425	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (30) أثر عناصر فاعلية فرق العمل المختلفة في ادارة الازمة حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل و ادارة فبلغت معاملات الارتباط R (0.258، 0.643، 0.572، 0.530، 0.555) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0.067، 0.214، 0.327، 0.281، 0.308) على التوالي أي أن التعاون تفسر ما نسبته (6.7%) من التباينات في المتغير التابع، و المشاركة تفسر ما نسبته (21.4%) و المرونة تفسر ما نسبته (32.7%) وكل من الحساسية والانفتاح يفسران ما نسبته (28.1%) و(30.8%) على التوالي، وبالتالي فإن المرونة لها الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذه عناصر تؤثر أكثر من العناصر الأخرى في ادارة الازمة، كما بلغت قيمة B (0.284، 0.507، 0.557، 0.661، 0.359)، كما أن قيم T المحسوبة هي (1.771، 3.463، 4.620، 4.144، 4.425)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن فاعلية فرق العمل بفرعها المختلفة تؤثر في ادارة الازمة.

بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل وادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعاون و ادارة الازمة"، حيث أن معلمة إنحدار آلية الاتصال جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (30) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التعاون يؤثر في ادارة الازمة، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y= 2.26+0.28x$$

حيث:

Y: تمثل ادارة الازمة

x: تمثل التعاون

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة و ادارة الازمة"، حيث أن معلمة إنحدار آلية القيادة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (30) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن المشاركة تؤثر في ادارة الازمة، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y= 1.45+0.50x$$

حيث:

Y: تمثل ادارة الازمة

x: تمثل المشاركة

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة و ادارة الازمة"، حيث أن معلمة إنحدار المرونة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (30) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن المرونة تؤثر في ادارة الازمة، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y= 1.20+0.55x$$

حيث:

Y: تمثل ادارة الازمة

X: تمثل المرونة

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحساسية وادارة الازمة"، حيث أنّ معلمة إنحدار الحساسية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (30) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن الحساسية تؤثر في ادارة الازمة ، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=0.88+0.66x$$

حيث:

Y: تمثل ادارة الازمة

X: تمثل الحساسية

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التيسير والانفتاح و ادارة الازمة"، حيث أنّ معلمة إنحدار التيسير والانفتاح جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (30) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التيسير والانفتاح لهم اثر في ادارة الازمة ، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.13+0.35x$$

حيث:

Y: تمثل ادارة الازمة

X: تمثل التيسير والانفتاح

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات العمل).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T-Test للعينات المستقلة وذلك لفحص متغير الجنس ثم إجراء إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص المتغيرات الأخرى.

أولاً: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فاعلية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل)".

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لنظام فرق العمل تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير للجنس على نظام فرق العمل.

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	فاعلية فرق العمل	0.950	0.349

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Test-T فإن قيمة $T = (0.950)$ وقيمة الدلالة المعنوية $Sig = (0.349)$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى نظام فرق العمل.

2 - نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (32): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل" حول فاعلية فرق العمل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	17.486	28	0.624	1.098	0.430
	داخل المجموعات	9.667	17	0.569		
	المجموع	27.152	45			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	17.351	28	0.620	2.299	0.038
	داخل المجموعات	4.583	17	0.569		
	المجموع	21.935	45			
سنوات العمل	بين المجموعات	24.551	28	0.877	2.236	0.043
	داخل المجموعات	6.667	17	0.392		
	المجموع	31.217	45			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية فرق العمل تعزى لكل من المستوى التعليمي، سنوات العمل عند مستوى

الدلالة (0.038، 0.043) على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية لأنها أقل من $0.05 \leq \alpha$ ، على عكس العمر هو الوحيد الذي لا يؤثر على فاعلية فرق العمل حيث قيمة الدلالة (0.430) وهي أكبر من 0.05. ومنه يمكننا القول: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل)".

2 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لادارة الازمة تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي:
الجدول رقم (33): يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على ادارة الازمة

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	ادارة الازمة	-0.14	0.863

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Test-T فإن قيمة $T = (-0.14)$ وقيمة الدلالة المعنوية $Sig = (0.863)$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول ادارة الازمة.

2 - نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (34): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل" حول ادارة الازمة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	18.486	30	0.616	1.066	0.463
	داخل المجموعات	8.667	15	0.578		
	المجموع	7.152	45			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	16.768	30	0.559	1.623	0.162
	داخل المجموعات	5.167	15	0.344		

			45	21.935	المجموع	
0.028	2.571	0.871	30	26.134	بين المجموعات	سنوات العمل
		0.339	15	5.083	داخل المجموعات	
			45	31.217	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول ادارة الازمة تعزى لكل من العمر، المستوى التعليمي حيث بلغت مستوى الدلالة (0.463، 0.162) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية لأنها أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، على عكس سنوات العمل هو المؤثر الوحيد على ادارة الازمة حيث قيمة الدلالة (0.028) وهي أقل من 0.05. ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلا بالنسبة لمتغير سنوات العمل.

بناءً على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فاعلية فرق العمل و ادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للجنس ، إلا بالنسبة لمتغير سنوات العمل حول ادارة الازمة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الإعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول شركة الكهرباء والطاقة المتجددة من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما فاعلية فرق العمل وادارة الازمة، والذي تم إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وقمنا بإستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق بإستخدام الإختبار الإحصائي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم إختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة بإستخدام إختبار العينات المستقلة T-Test وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الإعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

من خلال دراسة وتحليل تأثير فاعلية فرق العمل على إدارة الأزمة نظريا ومن خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة والأدبيات النظرية لهما واستخرجنا محددات وأبعاد فاعلية فرق العمل التي اعتبرناها كركيزة أساسية من أجل القيام بعملية التحليل للوصول إلى الأثر الموجود بين المتغيرين من خلال دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

و بعد استعراض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والمتمثل في فاعلية فرق العمل، والتابع متمثل في إدارة الأزمة، حيث تعمل جميع المؤسسات دائما على إبراز فاعلية فرق العمل وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة 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 بفاعلية، 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 مؤسسياً 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 الأزممن 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 فاعلية 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.
- يرى العمال 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 المبحوثين 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 العمال 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 لشركة استعداد لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، للتقليل من الأضرار التي قد تحدثها.
- يرون أن أنظمة الشركة نادرا ما تشجع على تشكيل فرق لإدارة الأزمات.
- يرون أن الشركة تستعيد توازنها ونشاطها بشكل تدريجي بعد الأزمة.
- نادرا ما تحفز الشركة الافراد على تبني فكرة تشكيل فرق إدارة الأزمة.

- يرون أحيانا ما تقوم المؤسسة بتقييم ما تم انجازه في مجابهة الأزمة حتى تحسنه في المستقبل.
- كما يرون العمال أنه نادرا ما تعمل الشركة على تدريب فرق العمل لإكسابهم المناعة والوقاية من الأزمات القادمة.

وقد توصلت الدراسة إلى

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لفاعلية فرق العمل في الشركة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية فرق العمل (3.67) إذ أن المرونة كانت الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، ثم يليه التعاون بمتوسط حسابي يقدر ب(0.78) وبعده المشاركة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72)، ثم تليها الحساسية بمتوسط حسابي قدره (3.71)، ثم في المرتبة الأخيرة التيسير والانفتاح إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.36).

- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لادارة الازمة في الشركة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34).

- أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين فاعلية فرق العمل وادارة الازمة
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق العمل وادارة الازمة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة غرداية.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول فاعلية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر) "إلا بالنسبة للمستوى التعليمي وسنوات العمل فلهم تأثير على فاعلية فرق العمل.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ادارة الازمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، إلا سنوات العمل لها تأثير على ادارة الازمة وهذا يعنىخبرة سنين العمل تلعب دور في كيفية التعامل مع الازمة وتجنبها.

المقترحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي:

- تشجيع العمال على العمل داخل فرق مما يزيد من فعاليتهم.
- ضرورة توضيح أهداف فرق العمل بدقة.
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام.
- 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.

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا التركيز على مؤشرات فاعلية 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 فاعلية 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 للمؤوسين، 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 وتوزيع 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 محمد 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 محمد 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 العولمة، 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 نموذجا، 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. 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.
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؛ آمال 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.

ثالثا: 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 قهوجي، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، المجلد 5، العدد 1.
35. بشرى محمد علوان وآخرون، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، 2017 جامعة كربلاء، العراق.
36. حمزة جغبولو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019، جامعة قصدي مباح، ورقلة.
37. طارق بروك، أزمة كورونا التداعيات وآليات إدارة الأزمة، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد الخامس، جانفي 2021.
38. عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000.
39. عادل السعيد البناء، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمنهور، المجلد الأول، العدد 1، 2009، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
40. محمد علي أحمد، إدارة وبناء فرق العمل، المال والاقتصاد، العدد 66، جويلية 2011، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان.
41. ميلود عامر الحاج، إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 3، العدد 1، جوان 2016.
42. يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر.

رابعا: دراسات وبحوث استطلاعية:

47. أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى 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 farmes 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)

الرقم	اسم الأستاذ	الجامعة
01	حجاج مراد	جامعة قصدي مرباح بورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	بلعربي محمد	جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار تحضيرنا لمذكرة التخرج ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات - دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة غرداية - تهدف الدراسة إلى معرفة ما مدى فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات

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

تعريفات إجرائية:

تعريف فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض بشكل منسجم وفي تفاعل تام.

تعريف إدارة الأزمات: هي وضع الخطط، بناءً على نهج متكامل مع عناصر المنظمة الداخلية والخارجية، لتقليل مخاطر حدوث أزمة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- العمر: اقل من 25 سنة () من 25 سنة إلى 35 سنة ()
- من 36 سنة إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()
- المستوى التعليمي: ثانوي () تكوين مهني () جامعي () دراسات عليا ()
- عدد سنوات العمل: من سنة إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنة ()

العبارات					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
فرق العمل									
التعاون									
					1- طبيعة عملي داخل المؤسسة تستوجب العمل كفريق				
					2- من خلال التعاون مع زملائي أستطيع تقادي الخلافات				
					3- أمد يد العون لمن يحتاج المساعدة من زملائي				
					4- أتقبل آراء وأفكار زملائي في الفريق				
المشاركة									
					5- يمكننا كفريق أن نحدد نقاط القوة والضعف التي نعاني منها داخل المؤسسة (البيئة الداخلية)				
					6- أشارك في إتخاذ القرارات داخل الفريق				
					7- أحاول أن أشارك في جميع نشاطات الفريق				
					8- إتخاذ القرارات داخل الفريق يكون بالإجماع لا بالأغلبية				
المرونة									
					9- نعمل كفريق في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام				
					10- ألتزم كفرد من الفريق بتحقيق الأهداف المرجوة				
					11- أقدم مجموعة من الاقتراحات والأفكار التي تساعد الفريق على تحقيق الأهداف المرجوة				

					12- نحاول التغلب على نقاط الضعف لتقليل من المخاطر
الحساسية					
					13- باستطاعتي أن أتصل بزملائي في الفريق بكل أريحية
					14- أتنازل عن موافقي لفائدة مصلحة الفريق
					15- لقائد الفريق القدرة على فك الصراعات بين أعضاء الفريق
					16- أراعي مشاعر زملائي في الفريق أثناء التعامل معهم
الإنفتاح و التسيير					
					17- أحاول جاهدا مراقبة تصرفاتي وسلوكياتي داخل الفريق
					18- أرى أن أهداف الفريق الذي أعمل معه واضحة ومحددة بدقة
					19- يمكننا كفريق أن نحدد الفرص والتهديدات التي تتوفر في محيط المؤسسة (البيئة الخارجية)
					20- يوفر لنا قائد الفريق حوافز مادية مغرية
					21- يوفر لنا قائد الفريق حوافز معنوية جيدة
					إدارة الأزمات
					1- يمتلك الفريق نظام إنذار يلتقط الإشارات السابقة لحدوث الأزمات
					2- لدى أعضاء الفريق القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات

أبداً

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً

					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- اعتراف 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