

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## فرق العمل ودورها في إدارة الأزمات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفني محمد القرارة

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

❖ د. قمبر عبد الرؤوف

❖ خليل صالح

❖ أولاد حادة عبد السلام

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 08 جوان 2022

أمام لجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
محمد بلعربي	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	رئيسا
عبد الرؤوف قمبر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
نظيرة رقي	أستاذة متعاقدة	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
نور الدين برهان	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقها

السنة الجامعية: 2022/2021



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

سورة التوبة الآية: 601

"تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد وتعليه من لا يعلمه صدقة، وبذله إلى أهله قرينة"

الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه

# شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء على كل من أمد لنا يد العون وساهم معنا في تذليل ما  
واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف: قبور عبد الرؤوف الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة

والأستاذين بلعور سليمان و بن شاعة وليد فقد كانا نعم الأستاذين

دون أن ننسى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة ونخص  
بالذكر الممرض طالب زراي و الإدارية الداودي فاطمة

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

إلى جميع إخواني و إخواني وجميع أفراد عائلتي

إلى أصدقائي و أحبائي.....

إلى زملائي في الدراسة.....

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

ما أثقل قلبي في يدي و ما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهدائي إلى الذين لا تكفيهما كل  
كلمات التقدير والاحترام

إلى الذين زينا حياتي بأزهار الحنان والعطف والحب وأعتر بها وأسمى كلمتين نطقت بهما شفطاي  
أمي رحمها الله واسكنها فسيح جناته و أبي أطال الله في عمره ورعاه

إلى جميع أخوتي و إخواني وأبنائهم وجميع أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى زوجتي الغالية جوهرتي وأبنائي طه عبد الرحمان وبشرى

إلى أصدقائي وأحبائي...

إلى زملائي في الدراسة و أخص بالذكر إبراهيم بوراس و صياغ أنور و أولاد دادة عبد السلام

وبن دكن الهاشمي ورضا بويريحة

إلى كل من افكره قلبي ولم يكتبه قلبي

صالح

# إهداء

الحمد لله و ممها حمدناه فلن نستوفي حمده

و الصلاة و السلام على خير المرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين الكريمن حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله جميعا

إلى كل عائلة أولاد دادة وكل عائلة أبوبكر

إلى كل أقاربي و أحبتي جميعا دون استثناء

إلى كل الأساتذة الكرام و إلى كل من قدم لي يد النصح و المساعدة

إلى كل طلاب دفعة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

عبد السلام

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي حول مساهمة فرق العمل في إدارة الأزمات . ففي ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحاصلة وحاجة المؤسسة إلى مواجهة الأزمات الحالية والمحتملة وإدارتها والتخفيف من حدتها في الوقت المناسب أصبح لزاما عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن هذه العملية والأساليب المناسبة لتنفيذها ولعل أنجح المناهج التي تمكن من تحقيقها هو إمكانية توظيف وتشكيل فرق العمل يقوم بإدارة الأزمات ومواجهتها و لمعرفة مساهمة فريق العمل لإدارة الأزمات في المؤسسة الإستشفائية العمومية شريفي محمد قمنا بتوزيع الاستبيان كأداة للدراسة على الطاقم الطبي وطاقم التمريض وتم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج .

كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة لها فريق عمل يساهم في ادارة الازمات وكل من الرضا والقبول الوظيفي و البعد الزمني يؤثر ايجابيا على فريق ادارة الازمات.  
**الكلمات المفتاحية :** فريق العمل ، إدارة الأزمات ، القبول والرضا الوظيفي ، البعد الزمني

### Abstract :

This aim of this study is to provide a theoretical and practical framework on the contribution of teamwork in crisis management. In light of the internal and external environmental changes and the institution's need to confront current and potential crises, manage them and minimize their effects in the right time. It has become necessary for it to determine the responsible authority for this process and the appropriate methods for its implementation. Perhaps the most effective approach that was able to achieve it is the possibility of employing and forming teamwork to manage crises and confront them , and to know the contribution of the crisis management team in the Public Hospital Corporation Shrif Mohamed, we distributed the questionnaire as a study tool to the medical and nursing staff. A statistical methods were used to analyze and interpret the results.

The most important result of this study is that the institution under study has a team work that contributes to crisis management, and all job satisfaction , acceptance and the time dimension affect positively the crisis management team.

**Keywords:** team work, crisis management, acceptance and job satisfaction, time dimension

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة	
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول : أساسيات حول فريق العمل
7	المطلب الأول مفهوم وأهمية فريق العمل
7	الفرع الأول تعريف الفريق
8	الفرع الثاني الفرق بين الفريق والمجموعة
9	الفرع الثالث أهمية وفوائد فريق العمل
9	الفرع الرابع أنواع فرق العمل
10	المطلب الثاني أسس تشكيل فريق العمل
11	الفرع الأول عناصر تشكيل فرق العمل وعواملها
12	الفرع الثاني مراحل تشكيل فريق العمل
13	الفرع الثالث دورة حياة فريق العمل
13	الفرع الرابع تشكيل فرق العمل في المستشفيات
14	المبحث الثاني : أساسيات إدارة الأزمات
14	المطلب الأول مفاهيم أساسية لإدارة الأزمات
16 - 14	الفرع الأول تعريف الأزمة وأنواعها
19 - 17	الفرع الثاني أسباب نشوء الأزمات
20	الفرع الثالث دورة حياة الأزمة
20	الفرع الرابع تعريف إدارة الأزمات

21	أساسيات في التعامل مع الأزمة	المطلب الثاني
21	مراحل إدارة الأزمات	الفرع الأول
23 - 22	منهج إدارة الأزمة	الفرع الثاني
24	أهداف إدارة الأزمات	الفرع الثالث
26 - 24	معوقات إدارة الأزمات	الفرع الرابع
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
27	الدراسات الأجنبية	المطلب الأول
29 - 28	الدراسات العربية والوطنية	المطلب الثاني
30	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة	المطلب الثالث
31	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي		
33	تمهيد الفصل	
34	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة	
34	نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة	المطلب الأول
34	نبذة تاريخية عن المؤسسة	الفرع الأول
34	التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد	الفرع الثاني
34	أهمية وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد	المطلب الثاني
34	أهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية	الفرع الأول
35	أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية	الفرع الثاني
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية وتحليله	المطلب الثالث
36 - 35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الفرع الأول
38 - 37	تحليل الهيكل التنظيمي	الفرع الثاني
39	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة	
39	إجراءات الدراسة الميدانية	المطلب الأول
39	مجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي	الفرع الأول
40	أداة لدراسة ومحاور الدراسة	الفرع الثاني
41	اختبار صدق ثبات الدراسة	الفرع الثالث
42	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة	
43	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المطلب الأول
- 43	عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة	الفرع الأول

47		
50 - 48	عرض وتحليل نتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة	الفرع الثاني
51	اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها	المطلب الثاني
52 - 51	اختبار فرضيات الدراسة	الفرع الأول
53	نتائج الدراسة	الفرع الثاني
54	خلاصة الفصل	
58 - 56	الخاتمة	
63 - 59		المصادر والمراجع
83 - 64		الملاحق

#### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل	1-1
38	توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي حسب إحصائيات سنة 2022-2022	1 - 2
40	درجات مقياس لكارث الخماسي	2 - 2
40	عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة	3 - 2
41	ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارث الخماسي	4 - 2
42	معامل الفاكرونباخ الكلي لثبات الاستبانة	5 - 2
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6 - 2
44	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7 - 2
45	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	8 - 2
46	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	9 - 2
47	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة والتخصص	10 - 2
49 - 48	استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير القبول والرضا الوظيفي والبعد الزمني	10 - 2
50	استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الأزمات	12 - 2
51	تحليل ANOVA	13 - 2
52	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	14 - 2

قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريف محمد بالقرارة	1-1
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1 - 2
44	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	2 - 2
45	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	3 - 2
46	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	4 - 2
47	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة والتخصص	5 - 2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
67 - 64	الاستبيان	1
68	قائمة الأساتذة المحكمين	2
70 - 69	لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة	3
83 - 71	نتائج تحليل SPSS	4

مقدمة

عامة

### تمهيد

لقد أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة وعلى اختلاف إشكالاتها ونشاطاتها تتجه في العصر الحديث الذي يتسم بالتغير المتسارع ومن أجل مواكبة هذا التغير والتسارع في شتى المجالات وجب على المنظمات إتباع منهج و أسلوب يتيح لها انجاز مهامها وتحقيق أهدافها ومواجهة الأزمات الحالية والمحتملة التي يمكن أن تعترضها ومن أفضل هذه الأساليب والمناهج الاستثمار في العنصر البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف ، حيث أن تأدية العمل بأسلوب الفريق يحقق التعاون بين أعضاء المجموعة وهنا تكمن الفائدة الأساسية حين يتقبل أعضاء الفريق العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح وهذا يقلل من المنافسة الفردية كما يتيح أسلوب بناء فريق عمل ذو كفاءة عالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بيسر، ففريق العمل مجموعة من الأفراد تشكلها المنظمة من أجل تحقيق هدف معين من خلال توجيه الجهود المشتركة ويسود بين أعضاء هذه المجموعة من الأفراد الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة.

وإن من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات تهتم بفريق عمل مهمته مواجهة الأزمات الحالية والمحتملة التي أصبحت تحدث باستمرار وبوتيرة متسارعة وتهدد بقائها، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، وكذلك التحديات التي تواجهها المؤسسات اختلفت عن الماضي. وفريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم انتشائها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق هدف أو مهمة محددة ومكاسب مرغوبة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق .هؤلاء الأفراد يعتمدون على بعضهم في واجباتهم وتكون مسؤولياتهم مشتركة عن النتائج المتحصل عليها ككيان اجتماعي ويقومون بإدارة علاقتهم ضمن الأطر التنظيمية. لذلك أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي.

### 1- إشكالية الدراسة

من أجل معرفة دور فرق العمل في إدارة الأزمات الحالية والمحتملة وطرق مواجهتها في المؤسسات باختلاف أنواعها وإشكالاتها تتبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة ، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**كيف تساهم فرق العمل في إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد شريقي محمد بالقرارة ؟**

### 2- أسئلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور فرق العمل في إدارة الأزمات .

**السؤال الأول :** هل يؤثر القبول والرضا الوظيفي لفريق إدارة الأزمة في إدارة الأزمات؟

السؤال الثاني: هل يؤثر البعد الزمني للزمن على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة الأزمات في مستشفى الشهيد

شريف محمد.

الفرضية الفرعية الأولى: نعم يؤثر الرضا الوظيفي لفريق العمل في إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد

شريف محمد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر البعد الزمني للزمن على فريق عمل إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد

شريف محمد.

### 3- أهداف الدراسة

يمكن من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل و كذا إدارة الأزمات.
2. التعرف على أهمية فريق إدارة الأزمات داخل المؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على مدى توفر فريق إدارة الأزمات داخل مستشفى الشهيد شريف محمد.

### 4- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذا الدراسة في الدور الذي يقدمه فريق العمل في إدارة الأزمات الحالية والمحتملة داخل المؤسسات باختلاف أنواعها و أشكالها وطبيعة نشاطها.

يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في المجال الإداري.

يؤمل أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة إدارات المؤسسات في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها الحالية والمحتملة ، وكيفية التعامل معها بفاعلية ، والحد من آثارها السلبية ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من التقدم والازدهار .

فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى.

### 5- صعوبة الدراسة

إن مما واجهنا في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي ، حيث واجهنا صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة خاصة لوحة القيادة وكذلك توزيع واسترجاع الاستبيانات الموزعة على الأطباء والممرضين حيث هناك بعض الأطباء يعملون بدوام نصف شهر .

### 7- حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية خلال فترة ما بين 2022م . 2023م .

### 8- منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري الذي يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل ، وإدارة الأزمات ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي من هذا الموضوع بمستشفى الشهيد شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية وجمع البيانات مباشرة من مصالح المؤسسة عن طريق الاستبيان مع الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائي الذي يرمز له بالرمز (SPSS) لتحليل النتائج المتوصل إليها.

### 9- هيكل الدراسة

لغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة من خلالها وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث بعد المقدمة إلى فصلين كما هو مبين أدناه:

الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول كان بعنوان فريق العمل والذي تناول مفهوم وأهمية فريق العمل و أسس تشكيل فريق العمل

والمبحث الثاني الذي كان بعنوان إدارة الأزمات حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة الأزمات و أساسيات في التعامل مع الأزمة أما المبحث الثالث الذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات الأجنبية والدراسات العربية والوطنية وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون ب الإطار التطبيقي وذلك بالقيام بدراسة ميدانية في مستشفى شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية

وفي الأخير نختم موضوعنا هذا باختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث ،ثم عرض للنتائج

المتوصل إليها ، و أخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها ، إضافة إلى أفاق البحث.

الفصل الأول

النظريات الأدبية

لمتغيرات الدراسة

### تمهيد الفصل:

يشهد عصرنا الحالي تطورات هائلة في مختلف النواحي والمجالات ومن أهمها مجالات الإدارة والأعمال والاقتصاد ، حيث أصبحت المنظمات أكثر تعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد ومن أجل مواكبة هذا التطور تقوم المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها وطبيعتها نشاطها بإنشاء وتكوين فرق العمل لإدارة الأزمات وكذلك اهتمام الباحثين والكتاب بهذه الفرق قد أكد أنها تحقق مستويات عالية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات والمنظمات ، كما أكدت الأبحاث والدراسات الحديثة أن فرق العمل الفعالة في المؤسسة تستطيع التصدي للأزمات الحالية والمحتملة والقدرة على مواجهتها وإدارتها وهذا يقودها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، ولكون الأزمة مهما كان نوعها يمكن أن تتعرض لها أي مؤسسة فإنها تسعى دائما إلى تجنبها أو موجهتها والتخفيف من حدتها حال وقوعها وذلك عن طريق فريق إدارة الأزمات. وللتعرف أكثر على هذين المصطلحين فريق العمل و إدارة الأزمات سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بهم وفق النقاط التالية:

المبحث الأول : أساسيات حول فريق العمل.

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الأزمات.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل

لا تخلو أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها من وجود مشاكل داخلية أو خارجية ولا بد عليها من حلها والتغلب عليها بأي طريقة كانت ومن هذه الطرق تشكيل فريق من الأفراد كل في تخصصه ومجاله مهمة هذا الفريق هي محاولة إيجاد حلول لهذه المشاكل فبوجود خبرات ومهارات لدى بعض الأفراد من أعضاء هذا الفريق لا يمكن اكتشافها إلا عن طريق العمل الجماعي لذا فإن بناء وتشكيل هذا الفريق هو الأنسب من أجل حل المشكلات والأزمات وإدارتها والتغلب عليها.

#### المطلب الأول : مفهوم وأهمية فريق العمل

##### الفرع الأول : تعريف الفريق

وردت في علم الإدارة عدة تعاريف لفريق العمل من بينها:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة وتكون المهارات متكاملة فيما بينهم ويتم إنشاء الفريق داخل المنظمة بغرض تحقيق هدف محدد تتطلب التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

مجموعة محدودة من الأفراد يملكون مهارات و خبرات مختلفة ومتكاملة يعملون مع بعضهم وملتزمون بأغراض وغايات مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>

ويعرف كذلك بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مختلفة يختارون بشكل مدروس للقيام بمهمة محددة ويجمعون لتبادل المعلومات و الخبرات لتحقيق هدف محدد ومشارك تحت قيادة مؤهلة<sup>3</sup> فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بأنه عنصر منها وله مسؤولية على عاتقه ، وذلك يجعلهم أكثر التزاما و إصرارا على تحقيق أفضل النتائج ، و العمل في فريق يساعد الأعضاء في تحقيق تقدير أفضل للذات.<sup>4</sup>

الفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد يستجوبون بنجاح للفرصة التي توفرها المسؤولية المشتركة وهكذا كل شخص يتحمل مسؤولية وهذا يضمن رقي المجموعة إلى مستويات مناسبة وتتجز الأعمال بشكل جيد<sup>5</sup>

الفريق مجموعة من الناس ذات مهارات متكاملة تلتزم بهدف مشترك ويحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة عن انجاز ما هو مسطر ويعملون مع بعضهم بشكل منسق من اجل تحقيق الهدف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنيني الزهراء وأبو محمد خديجة ، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسويق جامعة أحمد درار سنة 2021/2020 ص 7  
<sup>2</sup> حنيني الزهراء ، أبو محمد خديجة ، المرجع نفسه ص 7  
<sup>3</sup> باحثة ماجستير /نادية فهمي محمود الديواني، فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمد بمصر مجلة كلية التربية عدد يناير الجزء الثاني جامعة بني سويف سنة 2019 ص 239  
<sup>4</sup> البروفيسور ابراهيم الفقي ، العمل الجماعي كيف تبني وتدير فريق عمل ناجح، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر سنة 2008 ص 12

<sup>5</sup> Christopher M. Avery Teamwork Is An Individual Skill Berrett-Koehler Publishers 2009 page10

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن فريق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي مهارات وخبرات متنوعة يعملون مع بعض من أجل تحقيق هدف محدد وفي نفس الوقت تحقيق الذات و يتراهم شخص ذو شخصية قيادية

### الفرع الثاني : الفرق بين الفريق والمجموعة

يوجد تشابه كبير بين الجماعة و الفريق، إلا أن هناك فروقات يوضحها الجدول التالي 2  
جدول رقم: ( 1 - 1 ) الفرق بين الفريق والمجموعة

فرق العمل	مجموعة العمل التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق .</li> <li>▪ يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق.</li> <li>▪ تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل .</li> <li>▪ بين الأعضاء وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها.</li> <li>▪ يتم إعداد الأهداف من طرف المنظمة.</li> <li>▪ يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات ويقوم بمتابعة العمل و الإشراف عليه بنفسه.</li> <li>▪ يتم التركيز على أداء الأفراد .</li> <li>▪ توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض.</li> <li>▪ الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة.</li> <li>▪ تختزن المعلومات لدى العاملين.</li> <li>▪ يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يكون التركيز فيها على أداء الفريق</li> <li>▪ يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك</li> <li>▪ يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد</li> <li>▪ يتم إشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق</li> <li>▪ تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق</li> </ul>	

المصدر: أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، قسم الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز السعودية سنة 2010/2009 ص 15

Excellence, C. (2004). Effective teamwork. A best practice guide for the construction 1

2 أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز السعودية سنة 2010/2009 ص 15

### الفرع الثالث : أهمية وفوائد فريق العمل

- لقد ظهرت أهمية فرق العمل 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، و تظهر أهمية فرق العمل من خلال 1
- حاجة الموظف إلى الانتماء : حيث يسعى الموظف وراء الأمن و الأمان و الحماية، و يطلب التقدير وتأكيد الذات و اعتراف الزملاء بالإنجاز، و كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل
  - فرق العمل تساعد على توفير مهارات واختصاصات و خبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال.
  - فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.
  - فرق العمل تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المؤسسة وتحسين كفاءتها و فعاليتها، وتلك الفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين.
  - لثقافة فرق العمل تأثيرا مهما على سلوك الفرد.
  - فرق العمل و بنائها تعد تقنية حديثة تساعد على تفهم و إدراك و تقبل الأفراد الآخرين في العمل ، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه بشكل ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء و تسهيل ، و تيسير حل الخلافات ، أو التناقضات أو سوء الفهم.
  - تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم ، والاتفاق والثقة والتأييد و الولاء ، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف و النتائج.
  - إن فرق العمل لا تعود بالفائدة على المؤسسة فحسب ، ولكن تنعكس على الأفراد أيضا، حيث تعمل على إكسابهم العديد من الأمور الهامة تتمثل في الفعالية في حل المشكلات و محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليها و تبادل المعلومات و اتخاذ القرارات بصورة أفضل و التعاون وبالتالي تحقيق الجودة .

### الفرع الرابع : أنواع فرق العمل

يمكن تقسيم فرق العمل إلى أربعة أنواع

**فرق المشروع** : فرق المشروع هي مجموعات من الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا النوع من الفريق يسمح لك ببناء العمل بطريقة محددة وقابلة للقياس ومقيدة بالوقت بحيث

1 جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شادة ماستر اكايمي قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2016/2015 ص 8-10

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

تستطيع تعيين أدوار ومسؤوليات ومواعيد نهائية واضحة بواسطة اختيار العمال ذوي الخبرة وعديمي الخبرة أنت تمكنهم من القيام بالتدريب والتوجيه غير الرسمي<sup>1</sup>

وهذا النوع ينقسم إلى أربعة أنواع<sup>2</sup>

فرق وظيفية: هذه الفرق دائمة وتضم دائماً أعضاء نفس القسم بمسؤوليات مختلفة. يكون المدير مسؤول عن كل شيء ، والجميع يبلغه بما يحدث في المؤسسة.

فرق متعددة الوظائف: تتكون فرق متعددة الوظائف من أعضاء من مختلف الإدارات. تتعامل هذه الفرق مع مهام محددة تتطلب ذلك مدخلات وخبرات مختلفة.

فرق ماتريكس: تتميز هذه الفرق بـ "نظام رئيسين" ، حيث أن تقرير فردي يوجه إلى مديرين مختلفين من ناحية المنصب الذي يشغله، هذا النوع من الفريق هو نتاج إدارة ماتريكس.

فرق التعاقد : هي فرق خارجية مرتبطة بعقد تبرم لإكمال جزء من المشروع و بعد اكتمل المشروع ينتهي العقد ، يستطيع العميل قطع كل العلاقات مع الفريق دون طرح أسئلة.

فرق ذاتية الإدارة: عادةً ما يكون أعضاء الفرق المدارة ذاتياً موظفين في نفس المؤسسة يعملون معاً وعلى الرغم من وجودهم بع بعض ولهم نفس الهدف المشترك إلا انه لا يوجد مدير أو شخصية ذات سلطة بينهم الأمر متروك للأعضاء<sup>3</sup>...

فرق افتراضية يظهر الفريق الافتراضي ارتفاعاً شديداً في قدرة البشر على التجمع وفقاً لما ورد في كتاب teams virtual لمؤلفيه جيسيكاً ليبناك وجيفري ستامسبس ثقافة شبكة الانترنت التي تسمح للأعضاء المنتشرين في بقاع مختلفة عبر العالم بالاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق غاية مشتركة متجاوزين الأبعاد الزمنية والمكانية الفاصلة بينهم<sup>4</sup>

وفقاً لدليل المدير للفرق الافتراضية فإن الفرق الافتراضية تتميز بثلاثة أبعاد<sup>5</sup>:

• الوقت : عندما يعمل الناس. يمكنهم العمل أثناء ساعات مختلفة ، في نوبات مختلفة ، أو في مناطق زمنية مختلفة.

• الفضاء : حيث يعمل الناس. يمكن أن يكونوا يعملون بشكل صحيح بجانب بعضها البعض أو على بعد مئات الأميال.

• الثقافة : يشمل هذا البعد عوامل مثل الجنس والعرق واللغة ، المهنة والتعليم والجنسية وكذلك السياسية والاجتماعية ،العوامل الدينية والاقتصادية.

الفرق التشغيلية: تدعم الفرق التشغيلية أنواعاً أخرى من الفرق. يتم تشكيلها

Hinckley, J., Hinckley, J., & Robinson, J. G. (2005). The big book of car culture: The armchair guide to automotive 1 Americana. Motorbooks International صفحة رقم 35

Hinckley, J., Hinckley, J., & Robinson, J. 2 نفس المرجع السابق ص44

3 دكتور مدحت محمد أبو الناصر ، فرق العمل الناجحة ، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر سنة 2009 ص 54

4 ضفاف شربة، فرق العمل المنسجمة، الطبعة العربية الأولى، العبيكان للنشر، الرياض السعودية سنة 2010 ص 145

5مرجع سبق ذكره ص 44 Hinckley, J., Hinckley, J., & Robinson, J

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

للتأكد من أن جميع عمليات المكتب الخلفي تسير بسلاسة 1

**المطلب الثاني : أسس تشكيل فريق العمل وعواملها**

الفرع الأول : عناصر تشكيل فرق العمل وعواملها

توجد ثلاثة عناصر تؤثر في تشكيل فريق عمل وتحديد درجة فعاليته و هي:

- أولاً: العنصر الفني: ويقصد به المهمة المطلوب إنجازها من طرف الفريق و المعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق لتحقيق وتنفيذ هذا المهمة ، و الأدوات ، والأجهزة اللازمة لإنجازها.2
- ثانياً:العنصر البشري: يتكون من جزئين القائد وأعضاء فريق العمل
  - القائد: وهو شخص يكون له القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيههم 3
  - 1- السيطرة الشخصية :درجة عالية من الوعي الذاتي وقدرة الشخص على مراقبة سلوكياته وتصرفاته والاستفادة من نقاط قوته وزيادة دعمها وسد النقص في الكفاءة .
  - 2- القدرة على قيادة الفريق: عن طريق إقامة شبكات داخلية وخارجية من العلاقات والنفوذ
  - 3- القدرة على التفكير بشكل علمي .
  - 4- تقدير قيمة و أهمية التنوع الثقافي.
  - 5- تطبيق القيم في الحياة.
- أعضاء الفريق: وهو مجموعة من الأشخاص بعدد محدود على حسب الحاجة والهدف من تشكيل هذا الفريق إلا انه إذا كان عدد الأعضاء كبير فإنه يقل التعاون وتقل الفاعلية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من اجله تم إنشاء هذا الفريق4
- ثالثاً:العنصر البيئي: يتكون العنصر البيئي من جزأين هما
  - البيئة الاجتماعية: تتضمن البيئة الاجتماعية الجوانب المادية من شوارع ومباني و أراضي زراعية ومناطق صناعية و أودية أي كل ما خلق طبيعي أو شكله البشر وكذلك تتضمن البيئة الاجتماعية العمل والوظيفة التي يشتغلها وكمية النقود التي يحصل عليها العامل كدخل وكذلك القوانين والأعراف التي يلتزم بها الفرد وتتضمن البيئة الاجتماعية الأفراد و الجماعات والمؤسسات والأنظمة التي يتعامل معها الفرد<sup>5</sup>
  - البيئة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات و الايدولوجيا والفلسفات والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة التي تتحكم في سياسة وطريقة انجاز الأعمال والمهام

1 Hinckley, J., Hinckley, J., & Robinson, J. نفس المرجع السابق ص39

2 جباري خضرة مرجع سبق ذكره ص36

3 أ.نزار أشريفة ، د/عبد الحميد الخليل،إدارة فرق العمل ،الجامعة السورية الافتراضية سنة 2021 ص 82

4 أ. حاتم محمد فتحي إدريس و آخرون ، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق مستوى مثالي في الأداء مجلة

بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة مصر العدد 33سنة 2014ص1624

5 أ.د حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية، الطبعة الأولى ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،

بيروت ، سنة 2005ص32

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

وعلاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي والتي تظهر في سلوكيات العاملين داخل هذه المنظمة بشكل ملموس وواضح<sup>1</sup>

### العوامل الأساسية لتشكيل فريق العمل

تتمثل العوامل الأساسية في تشكيل فرق العمل في الآتي<sup>2</sup>:

- الالتزام بالانتماء للفريق، وأهداف الفريق، وليس للأهداف الشخصية؛
- الثقة ببعضهم البعض، واحترام التزاماتهم، والثقة المشتركة، والدعم؛
- الالتزام بالهدف، والأدوار المطلوبة لتحقيق هذا الهدف؛
- الاتصالات لزيادة التفاعل بين أفراد الفريق من مهمة الأعضاء الأفراد خارج؛
- الانتماء والشراكة للفريق، ووجود الأساس المشترك بين أعضاء الفريق؛
- الاتجاه نحو العمليات و تحقيق الأهداف

### الفرع الثاني : مراحل تشكيل فريق العمل

تمر عملية بناء فريق عمل بعدة مراحل على عكس التصور الشائع من أن عملية تشكيل فريق عمل هو تجميع لعدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض حيث أن هذه المراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي مراحل تشكيل فريق العمل

#### 1- التشكيل :

يسود في هذه المرحلة الارتباك ، لان الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتميز علاقاتهم مع بعضهم بالرسمية وكل فرد يسعى إلى الاهتمام بنفسه وتلبية حاجاته من ناحية الأمان وقد يحدث التذمر من العمل مع فريق والدخول في مناقشات غير مثمرة وفي هذه المرحلة المهمة يجب على القائد التأكيد على السلوكيات التي تحقق الهدف المنشود من تشكيل الفريق وعدم النظر بمنظور شخصي وعاطفي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية.<sup>3</sup>

#### 2- مرحلة العصف (الصراع)

تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله ،في هذه المرحلة يحول بعض الأفراد التسلسل وفرض أنفسهم أو فرض بعض الأعراف والقوانين وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف ولا يتقبلونها كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين قائد لهم ، أو بتحديد قواعد ونظم وأعراف تضبط هذا الفريق وعلى أساسها يجتمع الفريق و يجدر بالذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة أ، تقوض مهمة القائد وفي بعض الحالات تحدد القائد منذ البداية<sup>4</sup>

1 د/عادل عبد العزيز السن ، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ،دار المنظومة ، الإمارات سنة 2016 ص 324

2 جباري خضرة مرجع سبق ذكره ص16

3 محمود عبد الفتاح رضوان،مهارات بناء وتحفيز فرق العمل ، الطبعة الاولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر،سنة 2013 ص 45

4 جباري خضرة، مرجع سابق ص 17

### 3- مرحلة التعاون

في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق ، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة وفي هذه المرحلة يتجه سلوك الأعضاء إلى تسوية الخلافات والصراعات وتوطيد العلاقات فيما بينهم على أسس المعايير و القيم التنظيمية للفريق. 1

### 4- مرحلة الأداء

في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق في عملية التفاوض الفعلية في محاولة إلى الوصول إلى حل مرضي للجانبين ، العمل الفعلي للتنفيذ يحدث في هذه المرحلة ويشار إليه باسم ارتباط الدور الوظيفي (تاكمان 1965) هذا هو المكان الذي يتم فيه تنشيط المشاركين لدعم بعضهم البعض في محاولة للفوز وإبرام الصفقة ويتم توجيه تركيز الجميع نحو تحقيق الهدف النهائي المنشود بمشاركة الجميع 2

### الفرع الثالث : دورة حياة فريق العمل

يمكن تحديد المراحل التالية لعملية بناء ونمو فريق العمل كالتالي 3

- 1- مرحلة إدراك أهمية العمل الفريقي والحاجة إليه.
- 2- مرحلة استكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.
- 3- مرحلة اختيار قائد الفريق.
- 4- مرحلة اختيار أعضاء الفريق.
- 5- مرحلة التدريب على أسلوب العمل الفريقي.
- 6- مرحلة العاصفة والاختلافات والصراعات أحيانا.
- 7- مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.
- 8- مرحلة نضوج الفريق و قيامه بالأعمال المكلف بها بشك كفاء وفعال.
- 9- مرحلة التوقف أو التفكك أو الانتهاء.

### الفرع الرابع : تشكيل فريق العمل في المستشفيات

يتم تشكيل فرق العمل بالمستشفيات كالتالي 4:

- الإعلان عن الوظائف و المهن الشاغرة (الطبية، المهنية، الإدارية و غيرها).
- تحليل الطلبات المقدمة و فرزها ووضعها في أولويات وفقاً لدرجة التقابل بين مواصفات المهنة أو الوظيفة و مواصفات طالب الوظيفة.
- إجراء مقابلات و اختبارات شخصية نفسية و معرفية ، بالإضافة إلى الكشف الطبي، ولذلك

1 محمود عبد الفتاح رضون مرجع سابق ص 46

2 Dr. Alex Jones ,effect ,and analysis and the new development of joins lsi model on a small group journal of mangment 4 american university page 26

3 دكتور مدحت محمد أبو الناصر مرجع سبق ذكره ص 63

4 جباري خضرة، دور مرجع سبق ذكره ص 21

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

أهمية خاصة بالمستشفيات لمنع تسرب و انتشار الأمراض.

- الاختيار التعيين ، التدريب السريع ، التوجيه ، والمتابعة حتى ينتقل طالب الوظيفة أو المهني من خارج المؤسسة الصحية حتى يصبح عضواً فعالاً فيها.

- تنفيذ الدورة المستندية فيما يتعلق بالإجراءات وإصدار إذن الصرف للأجور وحصر قوائم الحضور والإنجازات لتقييم الأداء و المتابعة.

### المبحث الثاني : إدارة الأزمات

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية لإدارة الأزمات

##### الفرع الأول : تعريف الأزمة وأنواعها

##### 1. تعريف الأزمة :

قد تختلف وتتعدد المفاهيم للأزمة وذلك حسب وجهات النظر المختلفة نتيجة لاختلاف خلفيات أصحاب هذه الأفكار والمفاهيم ، فالاقتصاديون لهم مفهومهم وكذا السياسيون و الاجتماعيون و الإداريين ... الخ ، إلا أن هناك قواسم وخصائص مشتركة بين جميع هذه المفاهيم<sup>1</sup> .

##### 1.1 لغوياً :

فالأزمة بالتعريف اللغوي هي : " الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع مأزم حرب . أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم ، زؤوما أي مات سريعاً " <sup>2</sup>.

##### 1.2 إصطلاحاً :

وفي إطار الحديث عن الإدارة والأزمة ، لا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة إصطلاح الأزمات جاء في الأصل من الإدارة العامة ، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحروب الشاملة.

يمكن تعريف الأزمة بأنها : " تهديد أو حدث كبير وخطير (أو سلسلة من الأحداث ) يقل إحتمال وقوعه في وقت متأخر يأتي بشكل تهديد ، يمكن له أن يآثر سلبياً على المنظمة أو عدة منظمات متسلسلة في قطاع معين في الحاضر و المستقبل ، ويشمل التأثير على : ( المنتجات ، الخدمات ، السمعة ، العملاء .... ويجب فعلياً إتخاذ القرارات السريعة لأجل إحداث تغييرات في الوضع الحالي <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 1433 هـ \_ 2012 م ، ص 10 .

<sup>2</sup> أخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص :السياسة العامة و الإدارة المحلية ، دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2012 \_ 2013 م ، ص 18 .

<sup>3</sup> عبد الله محمد فقيه ، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ،صنعاء ، الطبعة الأولى سنة 1432هـ \_ 2011م ، ص 16 .

و يعرف (محمد نصر مهنا ) الأزمة بأنها : حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة ، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة<sup>1</sup>.

أما آخر فقد قال بأن بداية أو نشأة مفهوم الأزمة بدأ في مجال العلوم الطبية ، لقد نشأ مفهوم الأزمة في بدايته في نطاق العلوم الطبية ، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها " point Turning" كرينو " ويعني نقطة تحول إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا .  
بينما عرفها غيره على أنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين<sup>2</sup> " .

### 2. أنواع الأزمات<sup>3</sup> :

لقد تنوعت وتعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها ، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدثها - تأثيرها - شدتها - محاورها.....) كما يلي :

#### 1. تكرار الأزمة :

2. يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة ، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى :

أ- أزمات دورية متكررة : تكرر الأزمات بتوقع حدوثها ، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد ، والتي قد تتجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج .

ب- أزمات غير دورية : هذه الأزمات عشوائية الحدوث ، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

#### 2. تصنيفها من حيث عمق الأزمة: أزمات سطحية غير عميقة ، هامشية التأثير و أزمات عميقة

متغلغلة جوهرية ، وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> بغدادي فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية ، جامعة المسيلة ، سنة 2013 \_ 2014 م ، ص 43

<sup>2</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، مرجع سابق ، ص 12 \_ 13 .

<sup>3</sup> سامح أحمد زكي الحفنى ، كتاب إدارة الأزمات ، ص 7\_9 .

أ- الأزمات السطحية : وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ أنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها ، وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة .

ب- الأزمات العميقة : وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لإرتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها .<sup>2</sup>

### 3. أزمات حسب النمط وهي ثلاثة أنواع : 3.

(1) الأزمات المفاجئة : وهي تلك الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ولم تكن متوقعة ، وهذا النوع من الأزمات يكون مفزع عند وقوعه ، حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة وذلك وفقا لطبيعة عمل كل منظمة

(2) أزمات طارئة ذات المقدمات المحسوسة : وهي تلك الأزمات التي لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقا ، مما يسمح بإجراء البحوث للتحقيق من صدقها والتحدي الذي يواجه الطاقات العامة ، وهذا النوع من الأزمات يتطلب باتخاذ أفعال وقرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار .

(3) الأزمات المستمرة : وهي تلك الأزمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل افضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإداريين ، كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة .

### 4. تأثير الأزمات :

وهو الوصف العام لمدى ما قد نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما :

أ - أزمات محدودة التأثير : وهي أزمة وليدة ظروف معينة ، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة ، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق .

ب - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيرا ينعكس على أدائه ، ويساعد على الحرمان من حاجاته ومطالبه الأساسية ، التي لا يمكنه الإستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات ، أو إهمال مواجهتها إذ أن إستمرارها قد يسفر عنها نتائج صعبة وتلد أزمات أشد خطرا ، وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العمري أمال و مبرك لمياء و حمدي شريفة ، إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي ( أزمة كورونا في جامعة البويرة كنموذج ) ، مذكرة شهادة ليسانس في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة ألكلي محمد أولحاج ، البويرة ، سنة 2019 \_ 2020 م ، ص 28 .

<sup>2</sup> سامح أحمد زكى الحفنى ، مرجع سابق ، ص 8 .

<sup>3</sup> قابل فتيحة و بشيري خديجة ، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، سنة 2017 \_ 2018 م ، ص 18 .

<sup>4</sup> سامح أحمد زكى الحفنى ، مرجع سابق ، ص 8 .

### 5. شدة الأزمات :

تصنف الأزمات من حيث شدتها إلى :

- أ- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.
- ب- أزمات خفيفة : وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات<sup>1</sup>.

### 6. محاور الأزمات:

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية :

- أ- أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء... أزمة السيول... أزمة العمالة... أزمة انخفاض المبيعات... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة ، و قياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال .
- ب- أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية ، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به ماديا و لمسه ، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.
- ج- الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية و المحلية، مثل أزمات الرهائن ، و أزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابي<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني : أسباب نشوء الازمات

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، و وسطى ، ونهاية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات ، وعوامل تفرز مستجدات . وأياما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات أهمها<sup>3</sup> :

1. سوء الفهم : وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما<sup>4</sup> :

- المعلومات المبتورة .

<sup>1</sup> زينات موسى مسك ، واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، سنة 1432 هـ \_ 2011 م ، ص 16 .

<sup>2</sup> سامح أحمد زكي الحفنى ، مرجع سابق ، ص 9 \_ 10 .

<sup>3</sup> خيارهم عبدالله أحمد ، مرجع سابق ، ص 26 .

<sup>4</sup> خيارهم عبد الله أحمد ، مرجع نفسه ، ص 27 .

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- 2. - سوء الإدراك : الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.<sup>1</sup>
- 3. سوء التقدير والتقييم : وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات ، خاصة المجالات العسكرية ، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر ، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال ما يلي :<sup>2</sup>
- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس : وهي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه .
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه .
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة ، والشك في قيمة هذه المعلومات .
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة .
- التأثر بشعارات وهمية ك ( نحن الأقوى ، نحن الأفضل ... ) .
- 4. الإدارة العشوائية : ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية ، وتتصف بالصفات الآتية :<sup>3</sup>
- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط .
- عدم الاحترام للهيكل التنظيم .
- عدم التوافق مع روح العصر .
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية .
- 5. الرغبة في الإبتزاز : تقوم جماعات الضغط ، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب الغير العادلة من الكيان الإداري ، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري .<sup>4</sup>
- 6. اليأس : ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.<sup>5</sup>
- 7. الإشاعات : من أهم مصادر الأزمات ، بل إن كثيراً من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين ، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ، ولمموسة من

<sup>1</sup> خيارهم عبد الله أحمد ، مرجع نفسه ، ص 28 .

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات ( المداخل - المفاهيم - العمليات ) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء ، عمان ، الطبعة

الأولى ، سنة 2012 م \_ 1433 هـ ، ص 29 .

<sup>3</sup> حاج قويدر عبد الهادي وخيرجة حمزة ، إدارة الأزمات ( مفاهيم أساسية ) ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي ، إدارة الأزمات في الوطن العربي : الواقع والتحديات ، ص 6 ،

<sup>4</sup> خيارهم عبد الله ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>5</sup> خيارهم عبد الله ، مرجع سابق ، ص 29 .

جانب قطاع كبير من الأفراد ، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة ، وإعلانها في توقيت معين ، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة . ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي :<sup>1</sup>

- إنعدام الحقائق لدى الناس ووجود تخطيط لدى المسؤولين .
- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات .
- إهمال الأزمة .
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة .
- وجود توتر جماهيري .

8. إستعراض القوة : وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" لتحجيم الكيانات الصغيرة ، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى إندفاع بقوة غير مسيطر عليه و يتم بعدها إنفلات الأوضاع.<sup>2</sup>

9. الأخطاء البشرية : ومن أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل هي : إنعدام التدريب وإنخفاض الدافعية ، عدم كفاءة العاملين ، قلة الخبرة ، الإهمال من الرؤساء ، التدهور الصحي وعدم التركيز في العمل.<sup>3</sup>

10. الأزمات المخططة : وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة لها ، وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الانتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ، ومن ثم احداث أزمة مخططة لها.<sup>4</sup>

11. تعارض الأهداف : وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارض مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.<sup>5</sup>

12. تعارض المصالح : يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سابق ، ص 31 .

<sup>2</sup> بغدادي فيصل ، مرجع سابق ، ص 48 .

<sup>3</sup> ناجع محمد العجمي ، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نפט الخليج الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2011 م ، ص 28 .

<sup>4</sup> حاج قويدر عبد الهادي و خيرجة حمزة ، مرجع سابق ، ص 7 .

<sup>5</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، مرجع سابق ص 16 .

<sup>6</sup> خيارهم عبد الله احمد ، مرجع سابق ، ص 30 .

### الفرع الثالث : دورة حياة الأزمة

إن محاولة التوقع لحدوث الأزمة يقودنا لطرح السؤال التالي : كيف تظهر الأزمة على أرض الواقع وكيف تختفي من جديد؟

فالبعض يرجع تطور حياة الأزمة لحياة الكائن الحي ، فهي تنشأ ثم تنمو وتتسع ثم تصل إلى ذروة النضج وبعد ذلك تتراجع فتتقلص وتتحصر وأخيرا تختفي ، ويوجد تصنيف آخر لدورة حياة الأزمة محددًا على أساس تطور المرض ذاته فهي تمر ب : <sup>1</sup>

. مرحلة ظهور أعراض الأزمة .

. مرحلة وقوع الخطوة الفعلية .

. مرحلة التصعيد في خطوة الأزمة .

. مرحلة الشفاء ( الخروج من الأزمة ) .

### الفرع الرابع : تعريف إدارة الأزمات

يعد علم إدارة الأزمات ، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية التعامل معه ودواعي استخدامها للإرتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية ، وبالرغم من تعدد التعاريف لإدارة الأزمات إلا أن هناك تشابها كبيرا بين هذه التعريفات حول مفهوم ومدلول الأزمة ، وفيما يلي بعض التعريفات :

- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها ، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ ، الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم ، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها ، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ " . وهناك من يعرف الأزمة على أنها : " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام <sup>2</sup> .

- كما تعني "إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها ، والقيام ببعض التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من من أثارها التدميرية . وهي أيضا كيفية التغلب على الكارثة أو الأزمة بالأساليب العلمية و الإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها و الإستفادة من إيجابياتها <sup>3</sup> .

- بينما عرفها غيره على أنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين " <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> هامل مهيدي ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة 2008 \_ 2009 م ، ص 99 .

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سابق ، ص 22 .

<sup>3</sup> حاج قويدر عبد الهادي و خيرجة حمزة ، مرجع سابق ، ص 15 .

<sup>4</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، مرجع سابق ، ص 13 .

- كما يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها : " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك و مقدراتك." وقال أيضا بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث"<sup>1</sup>.
- تعرف إدارة الأزمة بأنها : " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة ، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية ، و في أي مجال من مجالاتها ، من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الدولية "<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : أساسيات في التعامل مع الأزمة

#### الفرع الأول : مراحل إدارة الأزمة

إن من أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة يمكن أن نذكر ما يلي :<sup>3</sup>

1. تجنب الأزمة : وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون ، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين ، لإعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصيرهم . لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات ، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات ، كذلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة .
2. الإعداد لإدارة الأزمة : على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات ، وخططا للعمل ، وخططا للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة ، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها . وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة ، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الإتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة .
3. الاعتراف بوجود الأزمة : هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالبا ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي ، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في إستيعاب الموقف ، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن .
4. إحتواء الأزمة : والمشكلة في هذه المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الإستفادة منها ، فقد تكون المعلومات ضئيلة ، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها ، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة .
5. تسوية الأزمة : السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة ، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.
6. الاستفادة من الأزمة : المرحلة الأخيرة و هي الاستفادة و التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويًا ، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها

<sup>1</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، مرجع نفسه ، ص 13 .

<sup>2</sup> بغداددي فيصل ، مرجع سابق ، ص 57 .

<sup>3</sup> فهد محمد نعمان زيادة ، مرجع سابق ، ص 18 \_ 19 .

الأزمة . فكل أزمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها ، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

المنهج المتكامل هو منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل ولا يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة، وهو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي وهو يستند إلى فكر المدخل النظامي في الإدارة ، ويرتكز هذا المنهج على وصف عام وشامل ومتكامل للأزمة ، يتناولها من كل الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها، ويوفر لصناع القرار كلاً البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها، والتي تمكنهم من تشخيص الأزمة تشخيصا سليما ودقيقا وصحيحا، وتمكنهم من تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح .<sup>2</sup>

ويتكون المنهج المتكامل لإدارة الأزمات من مجموعة مراحل ( خطوات ) ، وهذه المراحل هي<sup>3</sup>:

- مرحلة الإختراق .
- مرحلة التمركز .
- مرحلة التوسيع .
- مرحلة الانتشار .
- مرحلة التحكم و السيطرة .
- مرحلة التوجيه .

وفيما يلي شرح وتوضيح لكل مرحلة من مراحل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات :

### **1. مرحلة الإختراق :**

تجسد الأزمة قبل بداياتها وفي بدايتها حالة مجهولة وغير معروفة لإدارة المنظمة بوضوح ، ومن هنا وقبل إتخاذ أي قرار بشأن هذه الأزمة ، فإن على إدارة المنظمة أن تقوم بإختراق هذه الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من أجل فهم هذه الأزمة والتعرف عليها ومعرفة أسبابها ودوافعها وعناصرها ومتغيراتها وثوابتها وجميع القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها .<sup>4</sup>

### **2. مرحلة التمركز :**

بعد نجاح عملية الإختراق للأزمة ، فإن عليها بعد ذلك أن تحقق التمركز من خلال تأسيس قاعدة إرتكازية في مناطق الإختراق ، وتستخدم إدارة المنظمة مجموعة من الأدوات لتحقيق التمركز منها<sup>5</sup>:

- أدوات لمعرفة الاتجاهات وقياسها .
- أدوات لإختبار النوايا .

<sup>1</sup> خيارهم عبد الله أحمد ، مرجع سابق ، ص 35 .

<sup>2</sup> زينات موسى مسك ، مرجع سابق ، ص 32 .

<sup>3</sup> الدكتور يوسف أبوفارة ، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة ( مداخل و حلول عملية ) ، ص 172 .

<sup>4</sup> زينات موسى مسك ، مرجع سابق ، ص 32 .

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الأزمات والكوارث ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - السودان ، الطبعة الأولى . سنة 2019 م ، ص 24 .

- أدوات لجذب الانتباه .
- أدوات للجذب و الإستقطاب .
- أدوات تهديد .
- أدوات الإتجاهات والمواقف .

### 3. مرحلة التوسع :

يجري التركيز في هذه المرحلة على كسب وجذب وإستقطاب المزيد من المؤيدين والمناصرين لإدارة المنظمة ضد قوى الأزمة ، وتفعيلهم للعمل بقوة في مواجهة الأزمة . وتتم عملية التوسع من خلال دراسة و تحليل قوى الأزمة والقوى المؤيدة والمناصرة لها وتحقيق توافقات مرحلية ومؤقتة مع هذه القوى <sup>1</sup>.

### 4. مرحلة الانتشار ( الإمتداد ) :

في هذه المرحلة تبدأ إدارة المنظمة بالإمساك بزمام الأمور بصورة فعلية ، وتبدأ في التأثير في اتجاهات الأحداث وليس التأثير بها والانصياع لها ، وفي هذه المرحلة يجري إستخدام الإعلام بصورة مكثفة والتركيز على الإبداع الإعلامي ، وهنا مجموعة من أنواع عمليات الإنتشار التي تتطلبها عملية إدارة الأزمات <sup>2</sup> :

- الإمتداد السلعي .
- الإمتداد نحو المزيد من الزبائن .
- الإمتداد الجغرافي .
- الإمتداد التوزيعي .
- الإمتداد التكاملي .

### 5. مرحلة التحكم والسيطرة :

مرحلة التحكم والسيطرة وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم ، والمكيف ، والزمن ، والتكلفة ، والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل ، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر ، وهذا التحكم يتولد أساساً من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر ، أو على إخضاعه ، أو على إجباره على أن يصبح كماً سلبياً لا قيمة له ، وبمعنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة ، إلى كيان مفعول به ، ومن محرك دائم الحركة ، إلى أداة يستعان بها فقط عند الحاجة . <sup>3</sup>

### 6. مرحلة التوجيه :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، وعندما تصلها إدارة المنظمة تكون قد وصلت إلى قمة النجاح في التعامل مع الأزمة ومواجهتها ومعالجة أسبابها وآثارها وانعكاساتها السلبية على أعمال المنظمة وأنشطتها، وهناك ثلاثة أشكال أساسية يجري استخدامها للتوجيه في إدارة الأزمات، وهي <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زينات موسى مسك ، مرجع نفسه ، ص 33 .

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع نفسه ، ص 25 .

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سابق ، ص 86 .

<sup>4</sup> <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9->

- تحويل الأزمة من سلبية إلى ايجابية .
- تصدير الأزمة إلى الخارج .
- ركوب موجة الأزمة والانحراف بها .

### الفرع الثالث : أهداف إدارة الازمات

الهدف العام من إدارة الأزمات أن يكون هناك نظام للتعامل بفاعلية مع الاستجابة المنسقة والموارد ومتطلبات الإتصال الداخلي والخارجي أثناء وبعد الأزمة ويؤثر إنجاز المهمة على سمعة الشركة وتعافيتها ، وفيما يأتي أهم ثلاثة أهداف لإدارة الأزمات :<sup>1</sup>

#### **1. تحديد المشكلة الحقيقية :**

الهدف الأول لإدارة الأزمات هو تحديد المشكلة التي أدت إلى حدوث الأزمة ، وهو أمر ليس من السهل دائماً القيام به ، في الواقع قد يكون لغزاً كيف بدأ كل شيء ، لذلك من الضروري التعمق في فهم المشكلة بحيث يكون لدى جميع الأطراف فهم أفضل لكيفية حدوث الفوضى نتيجة الصراع في محاولة لتحقيق هذا الهدف الحاسم ، لا ينبغي لأي من الطرفين حجب المعلومات .

#### **2. إدارة تدفق المعلومات :**

الهدف الثاني لإدارة الأزمات هو إدارة تدفق المعلومات، يتوقع دائماً أن تظهر أخبار الصراع، خاصة في عصر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، إذا كان الحدث الضار يؤثر على الجمهور. فمن الأفضل دائماً إعداد بيان صحفي أو عقد مؤتمر صحفي كخطوة أولية لتهدئة الذعر الذي قد ينتاب الجمهور نتيجة الصراع، وإبلاغ الجمهور أو من يتأثر بالخطوات التي تتخذها الشركة للتخفيف من حدة المشكلة حافظاً على شفافية الأشياء.

#### **3. فهم الخصم :**

الهدف الثالث لإدارة الأزمات هو فهم الخصم، أي تحليل الأزمة وفهمها حيث يقترح شخص أو مجموعة ما رأي وفهم مختلف للازمات ومن خلال التفكير والحوار يمكن إنشاء أفضل الحلول للازمات، واتخاذ قرار لتنفيذ الحل المناسب، لأن معظم الأشخاص يرون الأزمات من زاوية واحدة، فبدل أن يساعدوا في حل الأزمة يعقدونها أكثر وأكثر.

### الفرع الرابع : معوقات إدارة الازمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته. ويرى احد الباحثين أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي :

<sup>1</sup>[https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA) شوهذ يوم 2022/05/13 على الساعة 18:32.

### أولاً : المعوقات الإنسانية :

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، ومن هذه المعوقات :<sup>1</sup>

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا ، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة .
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الإلتفات إليها .
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة " لا يمكن أن أكون مسئولاً عن هذا لوحدي " .
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة .
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج .

### ثانياً : المعوقات التنظيمية :

وهي المعوقات المتعلقة بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم وتتمثل بما يلي<sup>2</sup>:

- نقص البرامج التدريبية .
- عدم تحديد المسؤوليات بدقة .
- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات .
- تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات .
- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات .
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة .
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد .
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة .
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات .
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات .

### ثالثاً : المعوقات المتعلقة بالمعلومات :

إن من أهم المعوقات الفنية المتعلقة بالمعلومات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تخفيف أضرار الأزمات نذكر ما يلي<sup>3</sup> :

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري .

<sup>1</sup> زينبات موسى مسك ، مرجع سابق ، ص 48 .

<sup>2</sup> أيمن سليمان الطوانة ، إدارة الأزمات في الشركات الإستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية : من وجهة نظر العاملين ، ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، سنة 2005 م ، ص 112 .

<sup>3</sup> جميل سلمان الساهلي ، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ، ماجستير في إدارة الكوارث ، المجلة العربية للنشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، العدد 21 ، سنة 2020 م ، ص 587 .

## الفصل الأول : أساسيات حول فرق العمل وإدارة الأزمات

- نقص الموارد والإمكانيات الفنية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الحوادث الأمنية والأزمات الأمنية .
- عدم مرونة السيناريوهات الموضوعية في تقبل التغييرات المحتملة في أثناء تطورات الأزمة .
- عدم التطوير المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تقادمها ، وربما لا تكون جاهزة للتشغيل عند الحاجة إليها .
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الحوادث الأمنية ، لعدم توافرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها .
- تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم .
- إرتفاع تكاليف خدمة تشغيل الأجهزة المستخدمة في أعمال مواجهة الحوادث والأزمات الأمنية وصيانتها .
- عدم مقدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث .
- قلة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة متكاملة ، وعدم وجود أجهزة إنذار مبكر لتحديد الأزمات المحتملة .
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين على مهام الحماية المدنية وأعمالها .
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات .

### رابعا : المعوقات المتعلقة بالاتصال :

- وهي المعوقات التي تتعلق بعمليات الإتصال بين الأفراد ونذكر منها :<sup>1</sup>
- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة
  - محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
  - عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة .
- وفي الأخير نستخلص هنا أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام : وهي المعوقات الإنسانية ( Human nature obstacles ) ، والمعوقات التنظيمية ( Organization Obstacles ) ، ومعوقات الاتصال ( Communication obstacles ) ، ومعوقات المعلومات ( Information obstacles ) .

<sup>1</sup> زينبات موسى مسك ، مرجع سابق ، ص 49 .

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

#### المطلب الأول : الدراسات الأجنبية

Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G دراسة: الدراسة الأولى

تحت عنوان

#### إدارة الأوبئة - المطالب والموارد والسلوكيات الفعالة ضمن فرق إدارة الأزمات 1

هدفت هذه الدراسة كيفية التعامل مع أزمة COVID-19 حيث تعتبرها من حالات الطوارئ المعقدة للغاية حيث لا يمكن التعامل معها من قبل الأفراد ولا من قبل أي بلدية أو منظمة أو حتى دولة بمفردها. تتطلب مثل هذه المواقف فرقاً متعددة التخصصات لإدارة الأزمات (CMTs) على مستويات إدارية مختلفة. ومع ذلك ، فإن معظم فرق إدارة الطوارئ الحالية مدربة على حالات الطوارئ المحلية والمؤقتة وليس للأزمات الدولية طويلة الأمد. علاوة على ذلك ، يواجه أعضاء CMT في الجائحة مطالب إضافية بسبب خصائص غير معروفة للمرض والبيئة شديدة التقلب. لدعم وضمان فعالية CMTs ، نحتاج إلى فهم كيف يمكن لأعضاء CMT أن يتعاملوا بنجاح مع هذه المطالب المتعددة. من خلال ربط أبحاث العمل الجماعي بنهج متطلبات الوظيفة والموارد كإطار عمل ، أجرينا مقابلات منظمة وتحليلات للحوادث الحرجة مع 144 عضواً من مختلف CMTs خلال جائحة COVID-19. كشفت تحليلات المحتوى عن كل من الطلبات المتصورة وكذلك الموارد المتصورة في CMTs. علاوة على ذلك ، تم وصف هيكل عمليات العمل ، والتواصل المفتوح والدقيق والمنتظم ، وحل المشكلات السريع الإستباقي والموجه نحو الهدف ، على أنها سلوكيات فعالة بشكل خاص في CMTs. نوضح النتائج التي توصلنا إليها في نموذج متكامل ونستخرج توصيات عملية للعمل والتدريب المستقبلي لـ CMTs.

من بين النتائج المتحصل عليها من الدراسة

- صعوبات التنسيق بين CMT وأصحاب المصلحة
- قد تنشأ مشاكل بالتنسيق مع السلطات العليا أو شركاء التعاون أو المجموعات المتأثرة بالإجراءات المتخذة
- خطر إصابة أعضاء CMT
- قد يمرض الأعضاء أنفسهم وقد يتغيبون لفترات أطول
- علاقات عامة
- إن عمل العلاقات العامة له أهمية كبيرة ويجب أن يكون جزءاً أساسياً من عمل CMT طوال الوقت.

من بين التوصيات في هذه الدراسة

- بناء الشبكات (مقدماً) واستخدامها.
- تبادل المعلومات بنشاط.

Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics—demands, <sup>1</sup> resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70(1), 150-187.

- تبرير وشرح الإجراءات المتخذة.
- تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة (للحصول على مثال إيجابي في التعامل مع جائحة COVID-19
- تأكد من أن فرق CMT الزائدة عن الحاجة ليس لديها اتصال جسدي مع بعضها البعض.
- ممارسة عمل CMT الظاهري.
- الحفاظ على تدفق معلومات العمل بين فرق CMT الزائدة عن الحاجة

**الدراسة الثانية:** دراسة خويدم محمد و خويدم غواص و طارق محمد صلاح تحت عنوان

### أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار 1

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار . تبرز مشكلة البحث عند تشكيل فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لإدارة الأزمات، وهدف الفرق تواجه تحديات بدرجات متفاوتة خلال تنفيذها المهام المناطة بها .

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار البالغ عددهم (120) موظفا وموظفة . وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (69) موظفا

بينت النتائج : وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين معوقات استخدام فرق العمل و إدارة الأزمات. ووجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين معوقات استخدام فرق العمل و إدارة الأزمات. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لفاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار .

أوصى الباحث تعديل نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية والوطنية

**الدراسة الأولى:** للباحثة خديجة بضياف تحت عنوان

### واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية 2

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، وتحديدًا جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، من خلال دراسة حالة أزمة إضرابات طلبة معهد تقنيات وعلوم التربية البدنية و الرياضية الموسم الجامعي 2018 حيث تم طرح التساؤل الرئيسي : ما هو واقع إدارة الأزمات في معهد التربية البدنية والرياضية في جامعة العربي بن مهيدي؟ والذي تفرع عنه مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في: - ما هي أسباب إضراب الطلبة في معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي؟ - كيف تمت

Khawidam Mohammed Khawidam Ghawas1\*, Dr. Tariq Mohammed Saleh2, Associate 1  
Prof. Mohd Radhi bin Ibrahim

1Ph.D Student at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia

2Senior Lecture at the Department of Commerce and Administrative Sciences, Dhofar University

3Senior Lecture at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia

\*Corresponding author

<sup>2</sup> الطالبة خديجة بضياف، واقع ادارة الازمة في الجامعة الجزائرية مذكورة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال: تخصص اتصال وعلاقات عامة قسم العلوم الانسانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2019/2018

تغطية وسائل الإعلام لأزمة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي؟ - هل يوجد متخصصون قائمون على إدارة وتسيير أزمة الإضرابات في معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي؟. - ما هي مختلف الأساليب التي اعتمدها إدارة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي في معالجتها لأزمة إضراب الطلبة؟. - ما هي المعوقات التي واجهتها إدارة معهد التربية البدنية والرياضية في تسييرهم لأزمة إضراب الطلبة في جامعة العربي بن مهيدي؟. وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تبني منهج دراسة الحالة واتباع المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي شملت 9 مفردات من أصل 11 مفردة والمكونة من 19 سؤال، وصولاً إلى النتائج المتمثلة في كشفت الدراسة أن أسباب أزمة إضرابات طلبة معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تكمن في مطالبة الطلبة بفتح مناصب عمل في الطور الابتدائي لأهل الاختصاص لا غير، كما بينت أن وسائل الإعلام لم تكن متواجدة طيلة الأزمة بل كان لها حضور محتشم، كما أشارت الدراسة إلى أن المعهد شكّل خلية أو فريق إدارة أزمة متكون من 11 شخص، بينت النتائج أن فريق إدارة الأزمة اعتمد على أسلوبين تقليديين في مواجهة الأزمة وهما أسلوب التساوم الإكراهي ثم أسلوب التساوم الإقناعي، وفي الأخير أظهرت النتائج أن فريق إدارة الأزمة واجه عدة معوقات عرقلت سير المهام المنوطة بها.

**الدراسة الثانية:** دراسة أ/ شريفة ناصر مرعي القرني، أ. د/ شريف. محمد محمد شريف تحت عنوان

### درجة توفر كفايات إدارة الأزمات 1

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة للعام الدراسي 1440 / 1441هـ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس حول كفايات إدارة الأزمات ، وكيفية توظيفها داخل المدارس.

<sup>1</sup> أ/ شريفة ناصر مرعي القرني، أ. د/ شريف. محمد محمد شريف (2021). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. مجلة كلية التربية (اسيوط) 37(3) 287-

### المطلب الثالث : المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث المتعلقة بفريق العمل و إدارة الأزمات والتركيز على الأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء عربية أو أجنبية.

#### الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير التابع ، كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الطرق المستخدمة في بناء فريق العمل.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة واحدة من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان كأداة للبحث بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي .

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغير المستقل فريق العمل و مدى مساهمته في إدارة الأزمات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها للاستبيان بدلا من المقابلة كأداة للبحث بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث تبني القبول والرضا الوظيفي والبعد الزمني الخاصة بفريق العمل لمعرفة مساهمته في إدارة الأزمات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار المكاني ، الزماني ، وكذا نشاط المؤسسة محل الدراسة.

فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من العناصر الخاصة بفريق العمل ومدى تأثير القبول والرضا الوظيفي و عامل الزمن على فريق إدارة الأزمات في مستشفى شريفي محمد بالقرارة.

### خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، حيث يعد بناء فريق العمل من أهم الأساليب المهمة في إدارة المؤسسة ، إذ تكمن أهميته في اكتشاف وإدارة ومواجهة الأزمات الحالية و المستقبلية ومحاولة التخفيف من حدتها والتغلب عليها في وقتها كما تم في هذا الفصل استعراض أهم المفاهيم الخاصة بمتغير فريق العمل وكذا إدارة الأزمات، وأهم مراحل بناء فريق العمل ، وتشكيل فريق العمل في المستشفيات كما توصلنا إلى أهمية فريق إدارة الأزمات و أساسيات عن الأزمة و مراحل إدارتها وأسباب نشوؤها ومعوقاتها.

كما اعتمدنا في هذا الفصل على العديد من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في اختيار خطة مناسبة لدراسة الموضوع وكذا اختيار المنهج.

الفصل الثاني

دراسة حالة

للمؤسسة العمومية الإستشفائية

الشهيد شريفي محمد بالقرارة

## تمهيد الفصل:

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى الأدبيات النظرية للدراسة، ليتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي تعتبر أكثر أهمية في البحوث الاقتصادية من خلال الإجراءات المنهجية التي تعد مجموعة من الأساليب والطرق العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة ومعينة وذلك من خلال: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد شريفي محمد بالقرارة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات التي لها علاقة بالمتغير المستقل والتابع مع بعض وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد شريفي محمد بالقرارة. الإطار المنهجي للدراسة. عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

من منطلق تعميم الصحة وتقريبها من المواطنين لم تكن بلدية القرارة تحظى إلا بعبادة متعددة الخدمات الصحية والمسماة بعبادة براتخي عبد المالك وهي أقدم عيادة حيث بدأت عملها منذ سنة 1975 وكفلت المستوى الأدنى من الرعاية الصحية لمواطنيها وفي إطار الإصلاحات الشاملة التي اعتمدها الدولة الجزائرية حيث سعت إلى تهيئة مرافق صحية على مستوى بلدية القرارة وتمثلت تلك الإصلاحات في نشأة القطاع الصحي ومقره مستشفى الشهيد محمد شريفي في 01 جانفي 1998. وهذا بناءا للمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في: 1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها حيث يضمن التغطية الصحية لما يقارب 80.000.00 ألف نسمة (دائرة القرارة وبريان) بعد أن كان بمعية بريان من فروع القطاع الصحي بغرداية.

إضافة إلى إنجاز وحدات قاعدية بمختلف الأحياء والهدف منه تأكيد القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية (الصحة للجميع)

الفرع الثاني :التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد

في عام 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 . يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها بهدف (تقريب الصحة من المواطن) وبمقتضى هذا المرسوم تم إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة مقرها الرئيسي مستشفى الشهيد محمد شريفي وهي مؤسسة خدماتية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعبادة الشهيد براتخي عبد المالك سابقا وعليه أصبحت المؤسستين مستقلتين عن بعضهما ماليا وإداريا. تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومنتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص بالمهام الآتية :

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ صحة المواطن (مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية).
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم و رسكلتهم و تطوير معارفهم.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد

الفرع الأول :أهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل أهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية في:

المجال السياسي: السهر على مختلف البرامج المسطرة من طرف الجهات الوصية.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

المجال الاجتماعي: التكفل بالمرضى وهذا بتوفير الخدمات المطلوبة من خلال تحمل المؤسسة نسبة من تكاليف العلاج ومحافظة ومراعاة الصحة العمومية وكذا رفع المستوى الاجتماعي الصحي.

المجال الاقتصادي: المساهمة في امتصاص البطالة أي خلق مناصب شغل للمساهمة في التكامل الاقتصادي أي أن له رابطة وثيقة بالدورة الإنتاجية الوطنية وتعطي الدينامكية للعديد من الفروع وتسهم في دخل الوطن والأفراد العاملين من خلال الدفع الجزافي والضريبة على الدخل الإجمالي إضافة إلى تكاليف العلاج كما نكتشف أهميتها في المكانة الحسنة والسمعة الجيدة وهذا من ناحية الاستقبال الحسن والتنظيم والتكفل بالظروف الصحية فهي تعتبر من أهم القطاعات المتواجدة على التراب البلدي و الولائي .

### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل أهدافها في:

- تطبيق القوانين المنصوص عليها المتعلقة بالصحة .
- تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة بالممارسين الأخصائيين المساعدين والممارسين العاميين والمرضى دون إهمال الإطارات,الإدارية وأعاون التحكم والتنفيذ.
- تطوير الأجهزة كالإعلام الآلي لتسهيل النشاط والعمل داخل مختلف المديريات .
- التقييم الدوري لكل البرامج المسطرة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.
- ضمان التغطية الصحية الجيدة عبر كل المناطق.
- والدور المهم للمؤسسة هو الدور الإنساني و الاجتماعي المتمثل في علاج المرضى وتوفير الأطباء والمرضى.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية وتحليله

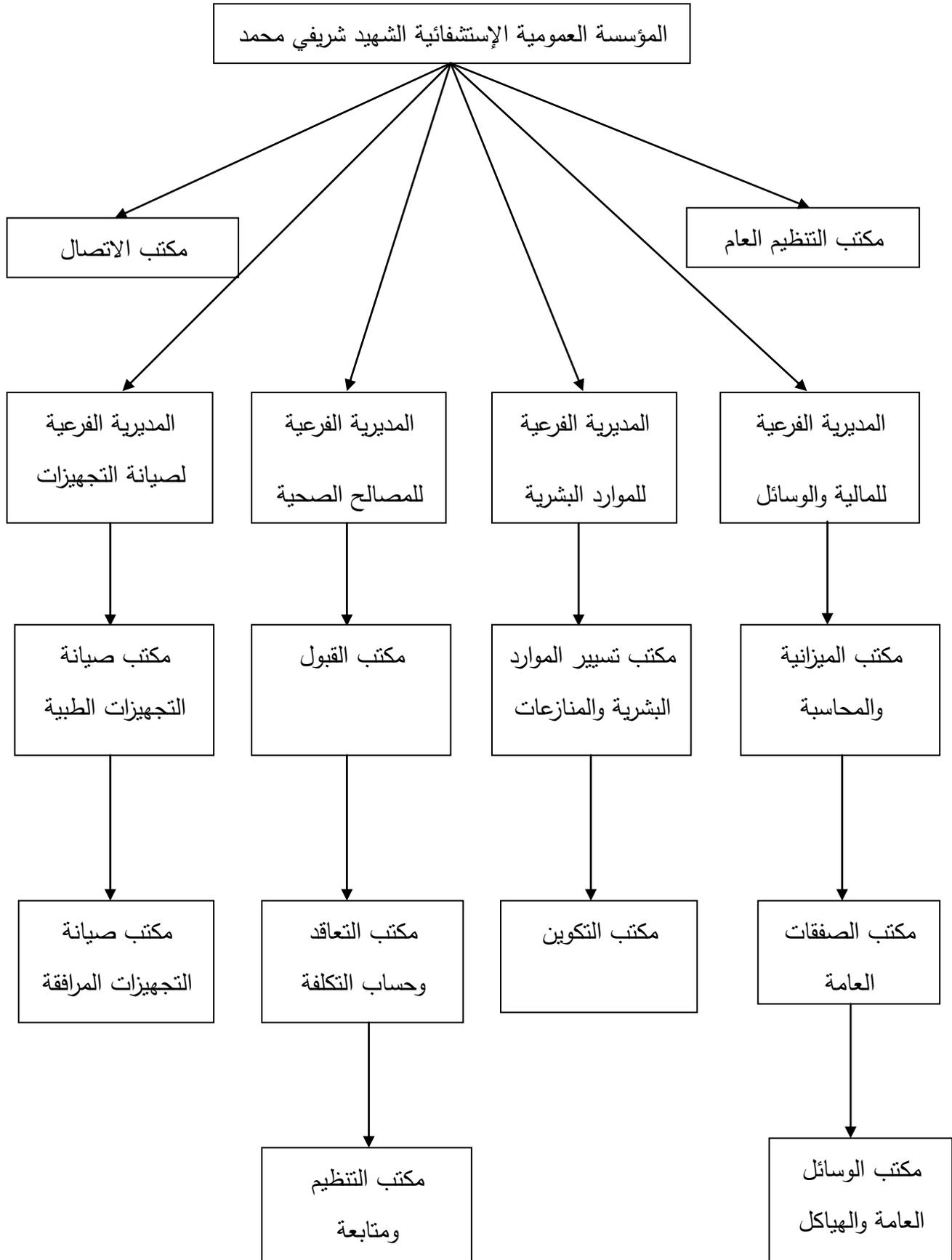
تعتمد تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تركيبة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وكذا العلاقة القائمة بين عناصره ويعرف بأنه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة بحيث يحدد مهام كل مسؤول وكل جهة معينة بتسيير فهو بذلك يلعب دور مهم في وظيفة التنظيم والرقابة وكذا تسهيل العمل لتحقيق الهدف المنشود للمؤسسة حيث يضم هذا الهيكل مجموعة من المديريات والمكاتب تهدف إلى تأدية وظيفة إدارة المؤسسة .

### الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أنشئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم (140/07) المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها كما هو موضح حسب الشكل

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريف محمد القرارة

الشكل رقم ( 1 - 1 ) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة:



المصدر: من داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريف محمد

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

### الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

الإدارة العامة: يتولى مهامها مدير المؤسسة الذي يتمتع بكامل الصلاحيات يعين من طرف الوزير وهذا تحت وصاية مديرية الصحة والسكان للولاية

ثانياً: مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال .

التنظيم العام أو الأمانة العامة تقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير وكذا استقبال البريد الوارد ومتابعة الوارد والصادر الخاص بالإدارة.

يهتم مكتب الاتصال بالتحضير لجلسات اللقاءات و الاجتماعات مع مدير المؤسسة وكذا الوثائق اللازمة لبرمجة اللقاءات الخاصة مع المدير سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

المديريات الفرعية :

1- المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي مديرية تقوم بتسيير النشاطات الطبية والشبه الطبية داخل المستشفى يرأسها المدير الفرعي للمصالح الصحية و بها ثلاث مكاتب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها وهي: مكتب القبول ومكتب التعاقد وحساب التكلفة ومكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تعنى هذه المديرية بالتسيير المالي وكذا توفير الحاجيات والمتطلبات من تجهيز وأدوات وأدوية للمريض... إلخ اللازمة لحسن سير المؤسسة وعملها يتراأسها المدير الفرعي للمالية والوسائل .

وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المنبثق من المرسوم التنفيذي :140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها إلى ثلاث مكاتب و هي: مكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب الصفقات العمومية و مكتب الوسائل العامة والهيكل.

3- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تعنى هذه المديرية بكل ما يخص أعمال الصيانة الخاصة بالتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها مثل الأسرة وحوامل السيروم... إلخ يرأسها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم :140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 .المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها إلى مكنتين وهما مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

4- المديرية الفرعية للموارد البشرية :لأي مؤسسة مكتب يسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة المستخدمين هذه

الأخيرة التي تقوم بعدة مهام كالتهيئة للتوظيف , الرقابة والتقييم وكذا الأعمال التي تتعلق أساسا بترقية

وتتمية العنصر البشري ومحاولة التحسين من أدائه والرفع من كفاءته حتى يكون الدعم الحقيقي للمؤسسة

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

وبالتالي يقدم أرقى الخدمات وأفضلها يتزأس هذه المديرية المدير الفرعي للموارد البشرية وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/1/2009. المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها على مكتبين هما: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين.

الجدول رقم: (2 - 1) توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي حسب إحصائيات سنة 2022-2022

الوظيفة	العدد	الجنس
طبيب عام أخصائي	26	غير محدد
طبيب عام	29	
شبه طبيين	263	
نفساني	02	
عمال الإدارة	36	
عمال تقنيين وخدمات	30	
عمال متعاقدين	101	
المجموع	487	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على لوحة القيادة للمؤسسة سنة 2022/2021

### المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة

لكي تكون دراستنا واقعية ومتكاملة من جميع الجوانب او على الاقل البعض منها ينبغي تحديد مجالات الدراسة وكذا أهم السائل المستخدمة في جمع المعلومات , يندرج ضمن هذا المبحث الطرق والأساليب التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة وتتضمن مجتمع الدراسة، العينة المدروسة ،أداة الدراسة المستخدمة ، طرق جمع البيانات و الإجراءات اللازمة لذلك وكذا إثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

##### الفرع الأول : مجتمع الدراسة أساليب التحليل الإحصائي

1- مجتمع الدراسة: مكنت الزيارات الميدانية لمستشفى الشهيد شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية من تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من مجموعة من الموظفين الطاقم الطبي وطاقم التمريض الذين يعملون بهذا المستشفى.

كما قمنا بتوزيع 97 استبياناً , ليتم استرجاع 78 استبياناً لتتم بذلك الدراسة على 78 استبيان فقط.

2- حدود الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وتطبيقاتها حساب نتائجها تفسيرها ضمن:

حدود زمنية : تتمثل في العام الدراسي 2022/2021

حدود مكانية : وهي مرتبطة بمكان تطبيق الدراسة وهي المؤسسة الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

حدود بشرية : تتمثل في عينة الدراسة في مجموعة من الطاقم الطبي وطاقم التمريض بمستشفى الشهيد

شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية.

3- أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في عملية تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وذلك بعد تفرغ إجابات

الطاقم الطبي والشبه طبي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية

- اختبار الفا كرونباخ لقياس الثبات

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على

العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

كما تم استخدام مقياس لكارث الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لتوازن درجاته

ولقد تم توزيع الأوزان على النحو التالي:

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم : (2 - 2) درجات مقياس لكارت الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي

الفرع الثاني : أداة الدراسة ومحاور الدراسة

1- أداة الدراسة:

من خلال المنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها و كذا المنهج المتبع والإمكانيات المادية المتاحة ومع الوقت المسموح به وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها والحصول على أهم النتائج وذلك بالاعتماد على أهم إبعاد فريق العمل الذي له علاقة بإدارة الأزمات.

2- محاور الدراسة

بناء على الدراسات السابقة في الموضوع قمنا بتصميم استبيان موجه لعمال المؤسسة الإستشفائية

الشهيد شريفي محمد بالقرارة ولاية غرداية والمتضمن محورين

المحور الأول : يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة ( الجنس، العمر المستوى

التعليمي ، التخصص الوظيفي، الأقدمية المهنية ).

أما المحور الثاني: يحتوي على (30 عبارة ) مقسم على ثلاثة أقسام كالتالي

جدول رقم(2 - 3 ) عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة

المتغير	القبول و الرضا الوظيفي	البعد الزمني لإدارة الأزمة	إدارة الأزمات
عدد العبارات	10	10	10

المصدر : من إعداد الطالبين

3- المدى:

هو الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات ولتحديد طول خلايا مقياس لكارت الخماسي

المستخدم في الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارت الخماسي

(5-1=4) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (4/5=0.8) وبعدها

تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة

(1.8=0.8+1) وبذلك نحصل على طول الفئات كما يلي:

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريف محمد القرارة

الجدول رقم (2 - 4) : ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارث الخماسي

الدرجة	مستوى الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان
منخفض	غير موافق بشدة	1 إلى 1.8
	غير موافق	1.8 إلى 2.6
متوسط	محايد	2.6 إلى 3.4
مرتفع	موافق	3.4 إلى 4.2
	موافق بشدة	4.2 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبين وفقا لمقياس لكارث الخماسي

الفرع الثالث : اختبار صدق ثبات الدراسة

### 1- صدق الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من انه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أعضاء التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في المجال وقد بلغ عددهم (3) محكمين وذلك للإبداء آرائهم حول فقرات الاستبيان من حيث:

مدى انتماء العبارات للبعد الذي تدرج تحته.

مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية للفقرات.

أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وبعد الاطلاع على الاستبيان اتفقوا وافقوا عليه .

### 2- ثبات الدراسة:

يقصد به ثبات الإستبانة الاستقرار في نتائجها , وعدم تغييرها بشكل كبير حتى في حالة توزيعها عدة مرات على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة وفي نفس الظروف وللتحقق من ثبات الإستبانة نعتمد على معامل الفا كرونباخ.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم استخدام معامل الفا لكرونباخ "Alpha cronbac"

لاختبارها بغرض التحقق من تجانس الاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة ما بين (1-0) وتكون قيمته مقبولة عندما يتعدى 60%

من خلال إجراء خطوات حساب الثبات على العينة بطريقة "الفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريقي محمد القرارة

الجدول رقم(2 - 5) : معامل الفا كرونباخ الكلي لثبات الإستبانة

المحور	عبارات الاستبيان	الفا كرونباخ
الكلي	30	0.89
المحور الأول	20	0.77
المحور الثاني	10	0.86

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الفا كرونباخ الكلي هي 0.89 وهي اكبر تماما من 0.60 وبالتالي فإن قيمة الثبات الكلي للإستبانة محققة.

### المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث يتم عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و كذا تحليل لنتائج لمتغيرات الدراسة وتم ذلك باستخدام كلا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل التباين للانحدار البسيط وفي الأخير تم استخلاص بعض النتائج المتوصل اليها من خلال اختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

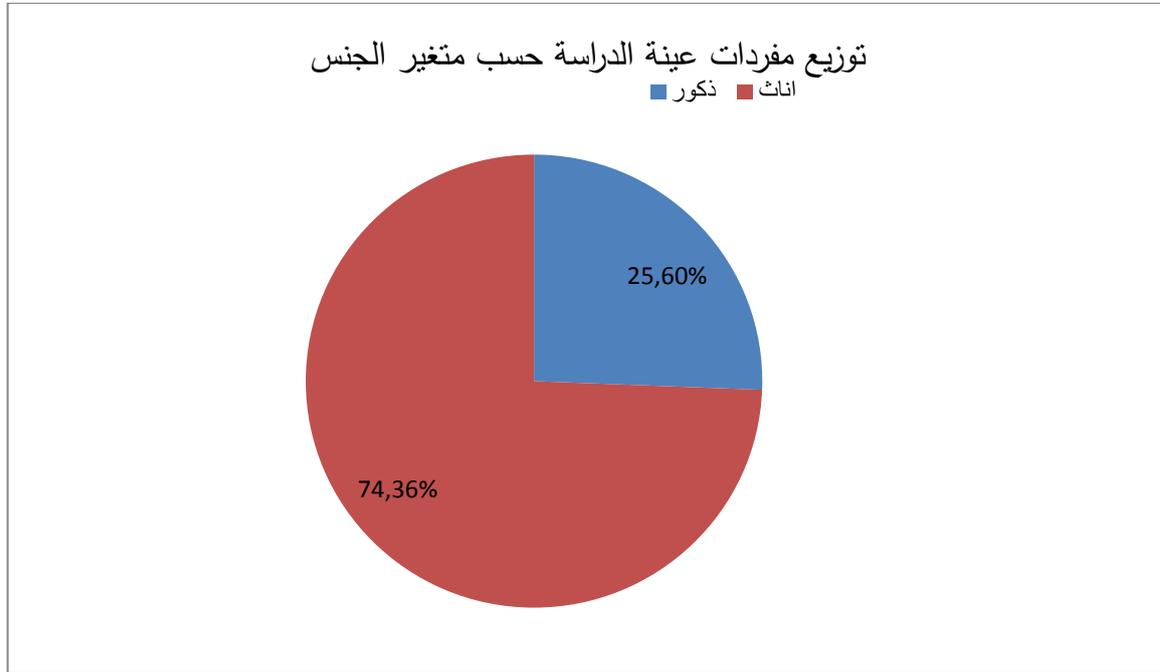
أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم : ( 2 - 6 ) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	20 %25.6
	أنثى	58 %74.36
المجموع	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم ( 2 - 1 ) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن توزيع الإناث في العينة يبلغ (58) أنثى بنسبة

74.36% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الذكور (20) ذكرا بنسبة 25.6% وهي نسبة معتبرة من

المجموع الكلي للعينة وعليه فان نسبة الإناث في مستشفى شريفي محمد أكبر من نسبة الذكور .

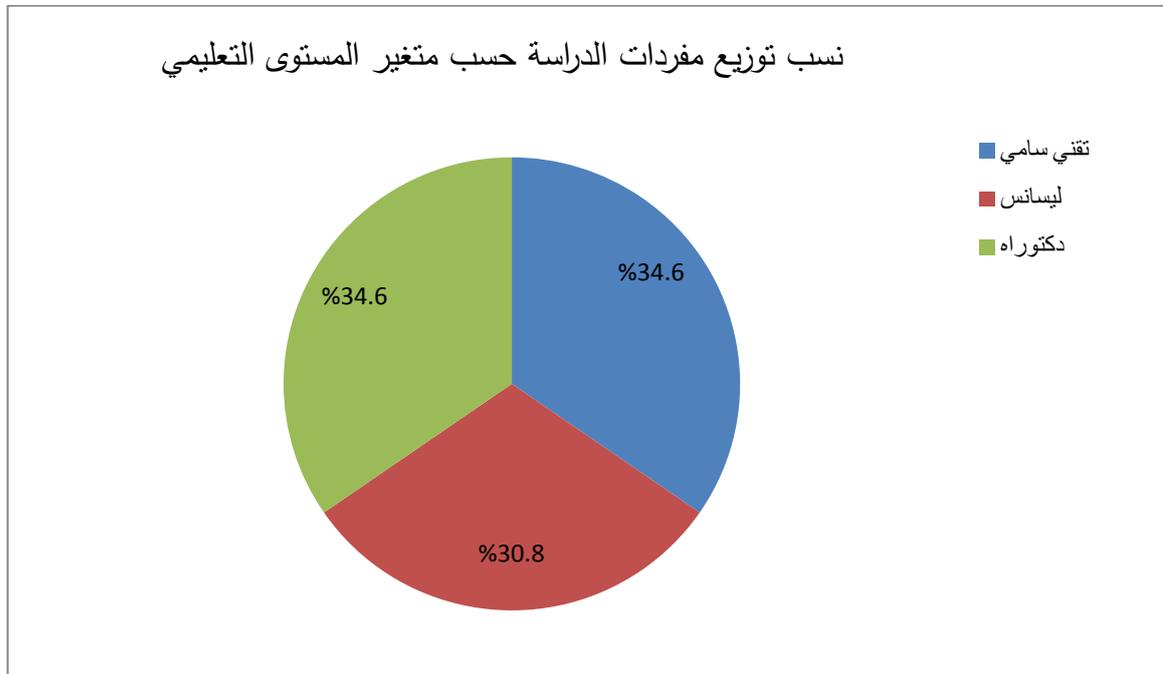
## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم(2 - 7 ) :يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %	
المستوى التعليمي	تقني سامي	27	34.6%
	ليسانس	24	30.8%
	دكتوراه	27	34.6%
المجموع	78	100%	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (2 - 2) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن عدد العمال المتحصلين على شهادة تقني سامي هو 27 عامل بنسبة 34% وهو ما يساوي نفس العدد العمال المتحصلين على شهادة الدكتوراه وبنفس النسبة أما 24 عامل متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة 30% وهذا مما يدل على أن مكونات العمال على حسب المستوى التعليمي متقارب نسبيا.

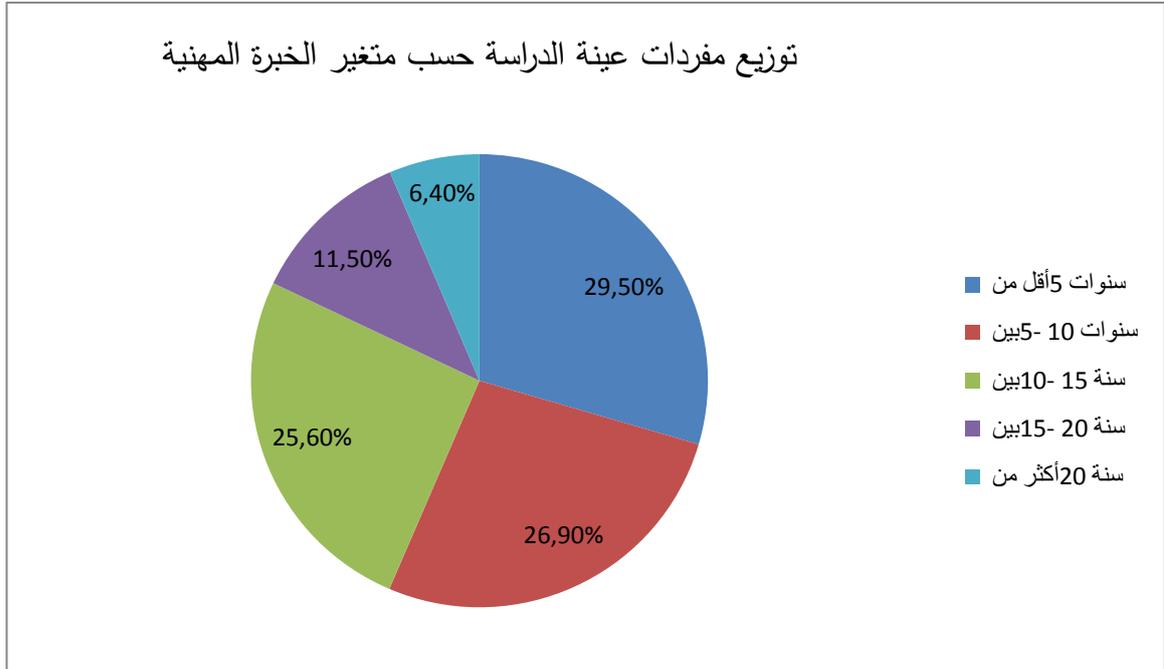
## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم(2 - 8 ) :يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة%	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	23	29.5%
	بين 5- 10 سنوات	21	26.9%
	بين 10- 15 سنة	20	25.6%
	بين 15- 20 سنة	9	11.5%
	أكثر من 20 سنة	5	6.4%
المجموع	78	100%	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (2 - 3 ) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن عدد العمال ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات هو 23 عامل أي بنسبة 29.5% وتليها 21 عامل ذوي خبرة ما بين 5 و 10سنوات أي بنسبة 26.9% وتليها 20 عامل ذوي خبرة ما بين 10 و 15 سنة أي بنسبة 25.6% وتليها 9 عامل ذوي خبرة ما بين 15 و 20سنة أي بنسبة 11.5% وتليها 5 عامل ذوي خبرة أكثر من 20 سنة أي بنسبة 6.4% وهذا مما يدل على ان المؤسسة لا تملك أطباء وممرضين ذوي خبرة كبيرة .

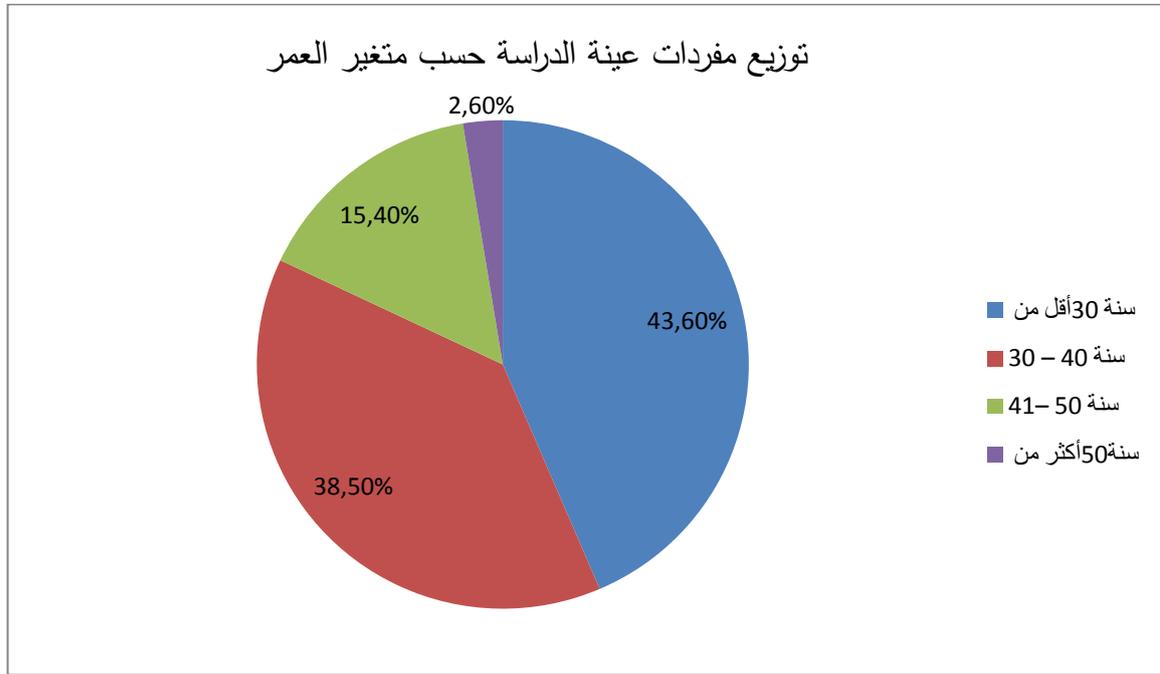
## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم(2 - 9) :يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة%	
العمر	أقل من 30 سنة	34	43.6%
	30 - 40 سنة	30	38.5%
	41- 50 سنة	12	15.4%
	أكثر من 50 سنة	2	2.6%
المجموع	78	100%	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (2 - 4) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن أعلى نسبة كانت 43.6% لأفراد العينة الذين اللذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تليها الفئة العمرية (ما بين 30 و 40 سنة) بنسبة 38.5% ثم تليها الفئة العمرية (ما بين 40 و 50 سنة) بنسبة 15.40% في حين سجلت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أقل نسبة وهي 2.6% وهذا مما يدل على أن مستشفى شريفي محمد يعتمد على فئة الشباب

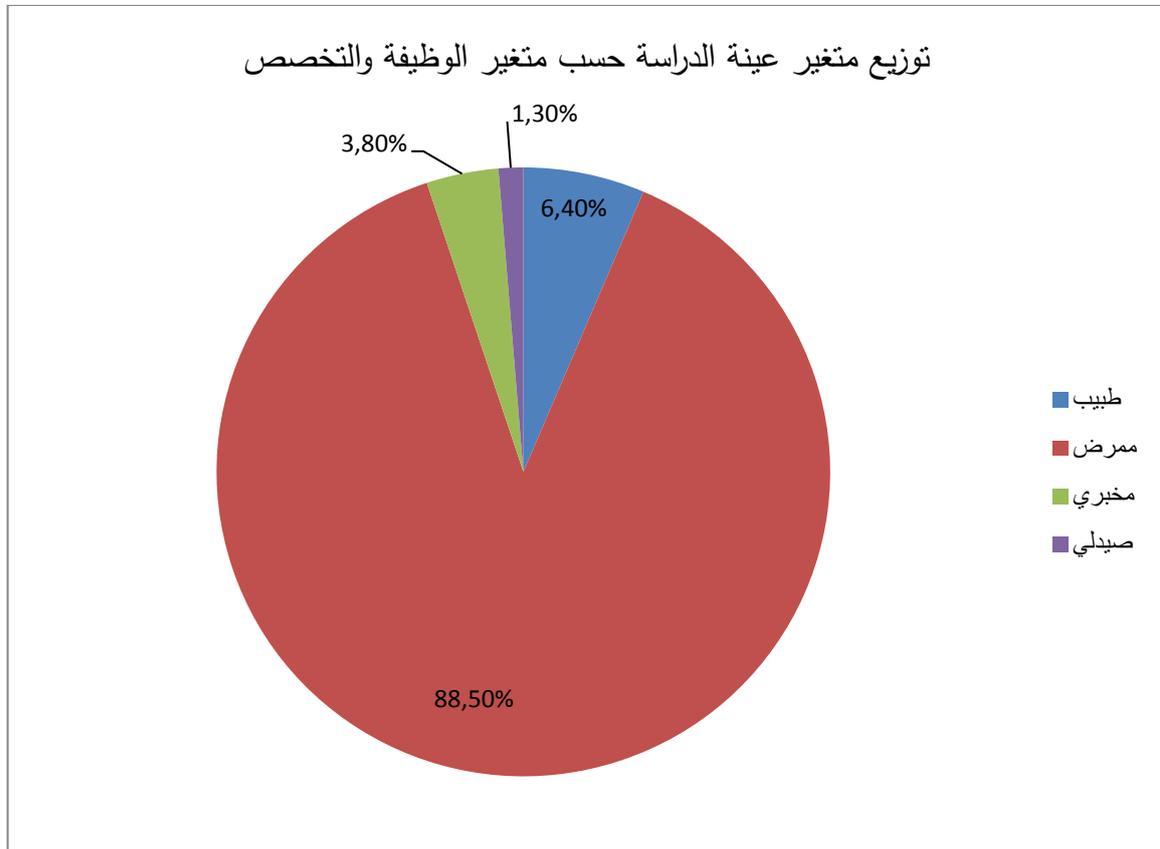
## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم ( 2 - 10 ) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة والتخصص

المتغير	التكرار	النسبة %	
الوظيفة والتخصص	طبيب	5	6.4%
	ممرض	69	88.5%
	مخبري	3	3.8%
	صيدلي	1	1.3%
المجموع	78	100%	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم ( 2 - 5 ) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة والتخصص



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن الفئة المستحوذة في العينة هي فئة الممرضين بنسبة 88.5% تليها نسبة الأطباء حيث تمثل 6.4% وتليها فئة المخبريين بنسبة 3.8% وكذلك فئة الصيدليين بنسبة 1.3% وهذا مما يدل على أن مستشفى شريفي محمد يعاني من نقص فادح من حيث الأطباء .

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

### الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتغيرات الدراسة

لمعرفة مساهمة فرق العمل في إدارة الأزمات في المؤسسة الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (الطقم الطبي وطاقم التمريض) للقرارات الممثلة لتغيرات الدراسة والمتمثلة في القبول والرضا الوظيفي ، البعد الزمني لفريق إدارة الأزمات ، إدارة الأزمات.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لمتغير فرق العمل

الجدول رقم : (2 - 11) يمثل استجابة أفراد الدراسة لمتغير القبول والرضا الوظيفي والبعد الزمني .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					رقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
<b>القبول والرضا الوظيفي</b>							
0.96	4.24	2	5	2	32	37	01
		%2.6	%6.4	%2.6	%41	%47.4	تفضيل العمل الجماعي على الفردي داخل المستشفى
1.03	3.94	2	7	10	33	26	02
		%2.6	%9	%12.8	%42.3	%33.3	هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعد على العمل معاً كأعضاء في فريق عمل
1.05	3.98	1	10	7	31	29	03
		%1.3	%12.8	%9	%39.7	%37.2	هناك وعي بأهمية العمل الجماعي
0.84	4.21	0	4	9	31	34	04
		%00	%5.1	%11.5	%39.7	%43.6	تعتقد أن الفريق سيكون أفضل كثيراً بمشاركتك
0.77	4.34	1	2	2	37	36	05
		%1.3	%2.6	%2.6	%47.4	%46.2	يتشكل فريق العمل من (أطباء ، ممرضين ، مخبرين ، صيادلة....الخ)
0.80	4.17	0	3	10	35	30	06
		%00	%3.8	%12.8	%44.9	%38.5	يوجد في كل فريق عمل مسئول عن السيطرة أو القيادة
1.15	3.58	5	10	14	32	17	07
		%6.4	%12.8	%17.9	%41	%21	دائماً القرارات تأخذ بالإجماع
1.01	3.50	5	8	15	43	7	08
		%6.4	%10.3	%19.2	%55.1	%9	تستخدم المستشفى فرق العمل في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها
0.87	4.30	2	2	3	34	37	09
		%2.6	%2.6	%3.8	%43.6	%47.4	أكرس كل طاقتي لإنجاز وتحقيق حاجات و أهداف فريقي
0.73	4.43	1	0	5	30	42	10
		%1.3	%00	%6.4	%38.5	%53.8	ينبغي على أفراد الفريق أن يتقنوا المهام المطلوبة منهم داخل فريق

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

0.47		4.07		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل القبول والرضا الوظيفي						
البعد الزمني لفريق إدارة الأزمات										
1.21	3.46	6	13	14	29	16	يناسبك العمل بالدوام الكلي بدلا من الدوام الجزئي	01		
		%7.7	%16.7	%17.9	%37.2	%20.5				
0.94	3.70	3	6	13	45	11	المستشفى يعتمد على فريق العمل الدائم في إدارة الأزمات	02		
		%3.8	%7.7	%16.7	%57.7	%14.1				
0.94	3.73	1	9	15	38	15	المستشفى تنتشى كل مرة فريق عمل عند حدوث أزمة	03		
		%1.3	%11.5	%19.2	%48.7	%19.2				
1.19	3.43	4	19	8	33	14	ينتهي دور فريق العمل لحل الأزمات مع نهاية الأزمة	04		
		%5.1	%24.4	%10.3	%42.3	%17.9				
1.27	3.25	9	16	11	30	12	يوظف المستشفى عمال جدد مختصين بإدارة الأزمات وقت حدوث الأزمة	05		
		%11.5	%20.5	%14.1	%38.5	%15.4				
1.30	3.42	9	11	14	26	18	تقوم المؤسسة بتعويضات مالية للساعات العمل الإضافية لفريق العمل عند حدوث الأزمة	06		
		%11.5	%14.1	%17.9	%33.3	%32.1				
1.04	3.83	4	5	11	38	20	كل ما طالت مدة الأزمة توطدت العلاقة بين أعضاء فريق إدارة هذه الأزمة	07		
		%5.1	%6.4	%14.1	%48.7	%25.6				
1.10	3.56	3	12	17	30	16	إدارة المؤسسة تقوم بتغيير أعضاء الفريق عندما تطول مدة الأزمة	08		
		%3.8	%15.4	%21.8	%38.5	%20				
1.24	3.48	4	17	15	21	21	طول مدة الأزمة دليل على فشل أعضاء الفريق في إدارتها و التعامل معها	09		
		%5.1	%21.8	%19.2	%26.9	%26.9				
1.00	3.75	2	7	18	32	19	يكون التكوين والتدريب لإدارة الأزمة موازية مع وقت حدوثها إلى غاية نهايتها	10		
		%2.6	%9	%23.1	%41	%24.4				
0.57		3.56		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل البعد الزمني لفريق إدارة الأزمات						

### المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 - 11) نتائج تحليل لمتغير فريق العمل وبدوره يتكون من بعدين بعد القبول والرضا الوظيفي والبعد الزمني لإدارة الأزمة .

فبالنسبة لبعد القبول والرضا الوظيفي يتكون من 10 عبارات حيث سجلت العبارة رقم 1 متوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري قدره 0.96 وسجلت العبارة رقم 8 متوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.01 وسجلت العبارة رقم 10 متوسط حسابي قدره 4.43 وانحراف معياري قدره 0.73 وهذا ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 4.07 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.47 وعليه فان مجمل إجابات مفردات عينة الدراسة تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

وبالنسبة للبعد الزمني لفريق إدارة الأزمة يتكون من 10 عبارات حيث سجلت العبارة رقم 1 متوسط حسابي قدره 3.46 و بانحراف معياري قدره 1.21 وسجلت العبارة رقم 6 متوسط حسابي قدره 3.42 و بانحراف معياري قدره 1.30 وسجلت العبارة رقم 10 متوسط حسابي قدره 3.75 و بانحراف معياري قدره 1.00 وهذا ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 3.56 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.57 وعليه فان مجمل إجابات مفردات عينة الدراسة تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لمتغير إدارة الأزمات

الجدول رقم : (2 - 12) يمثل استجابة أفراد الدراسة لمتغير إدارة الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					رقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
		التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
<b>إدارة الأزمات</b>							
1.16	3.15	5	24	11	30	8	01
		6.4	30.8	14.1	38.5	10.3	
1.15	3.55	6	9	14	34	15	02
		7.7	11.5	17.9	43.6	19.2	
1.08	3.78	4	7	11	36	20	03
		5.1	9	14.1	46.2	25.6	
0.92	4.05	1	5	10	35	27	04
		1.3	6.4	12.8	44.9	34.6	
1.00	4.08	1	7	9	28	33	05
		1.3	9	11.5	35.9	42.3	
1.03	3.88	2	7	13	32	24	06
		2.6	9	16.7	41	30	
1.15	3.58	4	11	17	27	19	07
		5.1	14.1	21.8	34.6	24.4	
0.99	3.74	2	9	12	39	16	08
		2.6	11.5	15.4	50	20.5	
0.96	4.01	1	6	11	33	27	09
		1.3	7.7	14.1	42.3	34.6	
1.06	3.84	3	8	9	36	22	10
		3.8	10.3	11.5	46.2	28.2	

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

0.74	3.77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الأزمات
------	------	---

**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 - 12) نتائج تحليل لمتغير إدارة الأزمات حيث انه يتكون من 10 عبارات حيث سجلت العبارة رقم 1 متوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 1.16 وسجلت العبارة رقم 5 متوسط حسابي قدره 4.80 وانحراف معياري قدره 1.00 وسجلت العبارة رقم 10 متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 ومنه نجد أن الوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط وهذا ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 4.01 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.47 وعليه فان مجمل إجابات مفردات عينة الدراسة تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة.

### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة الأزمات

الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة "لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم : (2 - 13) يمثل تحليل ANOVA<sup>a</sup>

المصدر	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f الجدولية	f المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	22.492	2	11.246	2.33	42.193	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة فريق العمل و إدارة الأزمة على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر فريق العمل على إدارة الأزمات.

$H_1$ : يؤثر فريق العمل على إدارة الأزمات.

للحكم على الفرضية على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار فيشر (f-test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ f المحسوبة أكبر من قيمة f الجدولية ، فإنه يتم رفض الفرضية  $H_0$  ويتم قبول الفرضية  $H_1$  والعكس صحيح ، لما تكون القيمة المطلقة لـ f المحسوبة أقل من قيمة f الجدولية ، فإنه يتم قبول الفرضية  $H_0$  ويتم رفض الفرضية  $H_1$  .

بالرجوع إلى الجدول ( 2 - 12) نجد :

f : المحسوبة قيمتها 42.193 و f الجدولية قيمتها 2.33 ، ومنه نجد بأن  $|42.193| > 2$

أي أن القيمة المطلقة لـ f المحسوبة أكبر من من قيمة f الجدولية وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$  أي فريق العمل يؤثر في إدارة الأزمات.

ومنه فريق العمل يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 .

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

الجدول رقم : ( 2 - 14 ) يمثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد

متغيرات الدراسة	الثابت $\alpha$	قيم $\beta$	T المجدولة	T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$
القبول والرضا الوظيفي	-0.856	0.624	2.00	4.457	0.529
عامل الوقت في إدارة الأزمة		0.584		5.032	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

مع العلم بأن : y : يمثل المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

$X_1$  : القبول والرضا الوظيفي.

$X_2$  : عامل الوقت في إدارة الأزمة.

نقوم بتعويض قيم  $\alpha$  و  $\beta$  بالقيم المتحصل عليها في الجدول رقم : ( 2 - 12 ) ، يصبح النموذج:

$$y = -0.856 + 0.624 x_1 + 0.584 x_2$$

و بما أن معامل التحديد  $R^2$  يقدر ب 0.529 فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 52.9% من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات ، أما 47.1% فهي تمثل عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، لكنها تؤثر على إدارة الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك فمستوى الدلالة الإحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية  $H_0$  وهي صحيحة.

الفرع الأول: تأثير القبول والرضا الوظيفي على إدارة الأزمة في مستشفى الشهيد شريفي محمد القرارة .

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة القبول والرضا الوظيفي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر القبول والرضا الوظيفي على إدارة الأزمات.

$H_1$ : يؤثر القبول والرضا الوظيفي على إدارة الأزمات.

للحكم على الفرضية على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ، فإنه يتم رفض الفرضية  $H_0$  ويتم قبول الفرضية  $H_1$  والعكس صحيح ، لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية ، فإنه يتم قبول الفرضية  $H_0$  ويتم رفض الفرضية  $H_1$  .

بالرجوع إلى الجدول ( 2 - 12 ) نجد :

t : المحسوبة قيمتها 4.457 و t الجدولية قيمتها 2 ، ومنه نجد بأن  $|4.457| > 2$

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من من قيمة  $t$  الجدولية وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$  أي أن القبول والرضا الوظيفي يؤثر في إدارة الأزمات.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_1$  و التي تقدر بـ 0.624 وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالقبول والرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 .

الفرع الثاني: تأثير البعد الزمني لفريق إدارة الأزمة على إدارة الأزمة في مستشفى الشهيد شريفي محمد القرارة

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة البعد الزمني لفريق إدارة الأزمة على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر البعد الزمني لفريق إدارة الأزمة على إدارة الأزمات.

$H_1$ : يؤثر البعد الزمني لفريق إدارة الأزمة على إدارة الأزمات.

للحكم على الفرضية على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت ( $t$ -test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ، فإنه يتم رفض الفرضية  $H_0$  ويتم قبول الفرضية  $H_1$  والعكس صحيح ، لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية ، فإنه يتم قبول الفرضية  $H_0$  ويتم رفض الفرضية  $H_1$  .

بالرجوع إلى الجدول ( 2 - 12 ) نجد :

$t$  : المحسوبة قيمتها 5.032 و  $t$  الجدولية قيمتها 2 ، ومنه نجد بأن  $2 < |5.032|$

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من من قيمة  $t$  الجدولية وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$  أي البعد الزمني لفريق إدارة الأزمة يؤثر في إدارة الأزمات.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_2$  و التي تقدر بـ 0.584 وبما ان لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه البعد الزمني يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 .

الفرع الثاني : نتائج الدراسة

من خلال تحليل النتائج واختبار الفرضيات استخلصنا مجموعة من النتائج الخاصة بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة و أهمها:

✓ فريق العمل يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 .

✓ القبول والرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000.

✓ البعد الزمني يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.000

### خلاصة الفصل:

- لقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بدراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بحيث تم اقتصار الدراسة على توزيع 97 استبيان على الطاقم الطبي وطاقم التمريض وتم استرجاع 78 استبيان القابلة للمعالجة بحيث تم تفرغها على برنامج SPSS لتحليلها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:
- درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة في جميع المتغيرات .
  - يعمل الطاقم الطبي الطاقم التمريض بفرق عمل غير متكاملة بحيث هناك نقص فادح في عدد الأطباء.
  - أغلب عمال المستشفى ينتموا إلى فئة الشباب و بالأخص إناث .
  - فريق العمل داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات.
  - القبول والرضا الوظيفي لفريق العمل يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات .
  - البعد الزمني للزمنية يؤثر إيجابا على فريق إدارة الأزمات .

خاتمة عامة

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد نظرا لارتباطها بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، وتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، حيث ازداد الاهتمام بها نتيجة تنوع و اختلاف هاته الأزمات ، مما أجبر المنظمات على البحث و إيجاد الوسائل المناسبة لإدارتها و التنبؤ بها قبل وقوعها ومواجهتها والتخفيف من حدتها وقت وقوعها، و الاستفادة من نتائجها مستقبلا. أصبحت فعالية المنظمات مرتبطة بعدة عوامل ولعل أبرزها في تبنيها لفرق العمل، حيث يعد من المواضيع الإدارية المهمة ، إذ يؤدي دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها و تزداد أهميته في المنظمات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرته على وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها المنظمة مستقبلا. حيث يشير في العموم إلى مجموعة من الأعضاء يعتمد بعضهم على البعض من ناحية الموارد و المعلومات و المهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف انطلاقا مما سبق حاولنا دراسة الموضوع من خلال استخدام تقنية دراسة حالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة حيث جمعنا بيانات من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة وتمكنا من تحليل هذه البيانات والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات .

#### أولاً: نتائج البحث

- المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة تحتوي على فرق عمل
- يعمل الطاقم الطبي الطاقم التمريض بفرق عمل غير متكاملة بحيث هناك نقص فادح في عدد الأطباء.
- أغلب عمال المستشفى ينتموا إلى فئة الشباب و بالأخص إناث .
- فريق العمل داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات.
- القبول والرضا الوظيفي لفريق العمل يؤثر إيجابا على إدارة الأزمات .
- البعد الزمني للضرورة يؤثر إيجابا على فريق إدارة الأزمات.

#### ثانياً: التوصيات

- من خلال دراستنا للموضوع تم استخلاص مجموعة من التوصيات :
- ضرورة تبني المؤسسات الإستشفائية لأسلوب بناء فرق عمل والعمل بروح الفريق.
- القيام بتنمية وتطوير جوانب مؤشرات الاستعداد وذلك بتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على بناء الالتزام والاستخدام لعامل الثقة وتنسيق أنشطة الفريق ، التعامل مع الخلافات و الصراعات، والاهتمام بالتغذية العكسية.
- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة نحو تشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية بين أعضائها وتفعيله من خلال وضع برامج تدريبية تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة لمواجهة الأزمات المحتملة
- عمل دورات متخصصة للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها حيث يتم التعامل مع خبراء في مجال إدارة الأزمات وعمل دورت تكون إما داخل المستشفى أو خارجه وتكون هذه الدورات إجبارية لكافة الموظفين

- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات كجزء من التخطيط الإستراتيجي في المستشفى ، إذ أنه عند وضع خطة إستراتيجية للمستشفى و يجب احتواء هذه الخطة على بند خطة إدارة الأزمات واعتماد نموذج واضح ومفهوم.

### ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاققتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متلا الملاحظات والمقابلات و التريصات. إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة

# المصادر والمراجع

## الكتب باللغة العربية

- 1- البروفيسور ابراهيم الفقي ، العمل الجماعي كيف تبني وتدير فريق عمل ناجح، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر سنة 2008.
- 2- دكتور مدحت محمد أبو الناصر ، فرق العمل الناجحة ، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر سنة 2009،
- 3- ضفاف شربة، فرق العمل المنسجمة، الطبعة العربية الأولى، العبيكان للنشر، الرياض السعودية سنة 2010،
- 4- أ. /نزار أشريفة ، د/عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل ،الجامعة السورية الافتراضية سنة 2021،
- 5- أ.د حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية، الطبعة الأولى ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، سنة 2005
- 6- د/عادل عبد العزيز السن ، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ،دار المنظومة ، الإمارات سنة 2016،
- 7- محمود عبد الفتاح رضوان،مهارات بناء وتحفيز فرق العمل ، الطبعة الاولى ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر،سنة 2013.
- 8- فهد محمد نعمان زيادة ، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 1433 هـ \_ 2012 م،
- 9- عبد الله محمد فقيه ، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ،صنعاء ، الطبعة الأولى سنة 1432هـ \_ 2011م،
- 10- دكتور سامح أحمد زكي الحفنى ، كتاب إدارة الأزمات.
- 11- ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات ( المداخل - المفاهيم - العمليات ) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2012 م \_ 1433 هـ .
- 12- الدكتور يوسف أبوفارة ، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة ( مداخل و حلول عملية ) .
- 13- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الأزمات والكوارث ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية السودان ، الطبعة الأولى . سنة 2019 م .

## الاطروحات و المذكرات

- 1- هامل مهدية ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري\_قسنطينة\_ سنة 2008 \_ 2009
- 2- حنيني الزهراء وأبو محمد خديجة ، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية أدرار سنة 2021/2020 .
- 3- أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز السعودية سنة 2010/2009 .
- 4- جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شادة ماستر اكاديمي قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2016/2015
- 5- أخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص :السياسة العامة و الإدارة المحلية ، دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2012 \_ 2013 م .
- 6- بغدادي فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامة محلية ، جامعة المسيلة ، سنة 2013 \_ 2014 م .
- 7- العمري أمال و مبارك لمياء و حمدي شريفة ، إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي ( أزمة كورونا في جامعة البويرة كنموذج ) ، مذكرة شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، سنة 2019 \_ 2020 م .
- 8- قابل فتيحة و بشيري خديجة ، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، سنة 2017 \_ 2018 م .
- 9- زينات موسى مسك ، واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، سنة 1432هـ \_ 2011م .
- 10- ناجع محمد العجمي ، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2011 م،

11- أيمن سليمان القطاونة ، إدارة الأزمات في الشركات الإستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية : من وجهة نظر العاملين ، ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، سنة 2005 م .

#### المنشورات العلمية

- 1- باحثة ماجستير / نادية فهمي محمود الديواني، فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمد بمصر مجلة كلية التربية عدد يناير الجزء الثاني جامعة بني سويف سنة 2019.
- 2- أ. حاتم محمد فتحي إدريس و آخرون ، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق مستوى مثالي في الأداء مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة مصر العدد 33 سنة 2014.
- 3- جميل سلمان الساهلي ، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ، ماجستير في إدارة الكوارث ، المجلة العربية للنشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، العدد 21 ، سنة 2020 م .

#### المملتقيات العلمية

1- حاج قويدر عبد الهادي و خیرجة حمزة ، إدارة الأزمات ( مفاهيم أساسية ) ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي ، إدارة الأزمات في الوطن العربي : الواقع والتحديات ،

#### المراجع باللغة الاجنبية

- *1Christopher M. AveryTeamwork Is An Individual Skill Berrett-Koehler Publishers 20090.*
- *Excellence, C. (2004). Effective teamwork. A best practice guide for the construction.*
- *Hinckley, J., Hinckley, J., & Robinson, J. G. (2005). The big book of car culture: The armchair guide to automotive Americana. Motorbooks International .*
- *Dr. Alex Jones ,effect ,and analysis and the new development of joins lsi model on a small group jorna of mangment 4 american university.*
- *Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics—demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. Applied Psychology, 70(1), 150–187.*
- *Khawidam Mohammed Khawidam Ghawas1\*, Dr. Tariq Mohammed Saleh2, Associate Prof. Mohd Radhi bin Ibrahim.*

- Ph.D Student at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia.
- 2Senior Lecture at the Department of Commerce and Administrative Sciences, Dhofar University.
- Senior Lecture at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia \*Corresponding author.

## مواقع الكترونية

[https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA) -1

[https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A3%D8%B9\\_%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA](https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A3%D8%B9_%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA) -2

الملاحق

الملحق رقم: (1) الاستبيان الموجه للطاقم الطبي وطاقم التمريض المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة والسيدات موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد شريفي محمد القرارة  
بعد تحية الإسلام : السلام عليكم ورحمة الله وبركته

يشرفني أن أقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال لاستقصاء آراء إطارات المستشفى حول

" دور فرق العمل في إدارة الازمات "

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

وفي الأخير لكم منا كل الشكر والتقدير على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم

من إعداد الطالبين:

✓ خليل صالح

✓ أولاد دادة عبد السلام

تحت إشراف الدكتور

قمبرور عبد الرؤوف

السنة الجامعية 2022/2021

## القسم الأول البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مستشفى شريفى محمد بالقرارة ، حتى يمكن تفسير ، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقاً لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	النوع
<input type="checkbox"/>	شهادة دكتوراه	<input type="checkbox"/>	شهادة ليسانس	الشهادة
<input type="checkbox"/>	صيدلي	<input type="checkbox"/>	شبه طبي	التخصص الوظيفي
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	4 - 50 سنة	العمر
<input type="checkbox"/>	بين 10 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 5 - 10 سنوات	الأقدمية المهنية
<input type="checkbox"/>	أكثر من 20	<input type="checkbox"/>	بين 15 - 20	

## القسم الثاني فرق العمل وإدارة الأزمات.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية مساهمة فرق العمل في ادارة الازمات داخل المستشفى لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

رقم	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					القبول والرضا الوظيفي
01					تفضيل العمل الجماعي على الفردي داخل المستشفى
02					هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعد على العمل معا كأعضاء في فريق عمل
03					هناك وعي بأهمية العمل الجماعي
04					تعتقد أن الفريق سيكون أفضل كثيرا بمشاركتك
05					يتشكل فريق العمل من (أطباء ، ممرضين ، مخبرين ، صيادلة....الخ)
06					يوجد في كل فريق عمل مسئول عن السيطرة أو القيادة
07					دائما القرارات تأخذ بالإجماع
08					تستخدم المستشفى فرق العمل في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها
09					أكرس كل طاقتي لإنجاز وتحقيق حاجات و أهداف فريقي
10					ينبغي على أفراد الفريق أن يتقنوا المهام المطلوبة منهم داخل فريق
					البعد الزمني لفريق إدارة الأزمات
01					يناسبك العمل بالدوام الكلي بدلا من الدوام الجزئي
02					المستشفى يعتمد على فريق العمل الدائم في إدارة الأزمات
03					المستشفى تنشى كل مرة فريق عمل عند حدوث أزمة
04					ينتهي دور فريق العمل لحل الأزمات مع نهاية الأزمة
05					يوظف المستشفى عمال جدد مختصين بإدارة الأزمات وقت حدوث الأزمة
06					تقوم المؤسسة بتعويضات مالية للساعات العمل الإضافية لفريق العمل عند حدوث الأزمة
07					كل ما طالت مدة الأزمة توطدت العلاقة بين أعضاء فريق إدارة هذه الأزمة
08					إدارة المؤسسة تقوم بتغيير أعضاء الفريق عندما تطول مدة الازمة
09					طول مدة الأزمة دليل على فشل أعضاء الفريق في إدارتها و التعامل معها
10					يكون التكوين والتدريب لإدارة الأزمة موازاة مع وقت حدوثها الى غاية نهايتها

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتقد بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية					
02	يقوم المستشفى بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة					
03	تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة					
04	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها					
05	اختيار أفضل الطرق و الأساليب لمواجهة الأزمة					
06	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع ومناسب عند حدوث الأزمة					
07	يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة					
08	يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها					
09	العمل على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية					
10	يستخلص المستشفى الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه للاستفادة في مواجهة أزمات محتملة					

الملحق رقم: (2) قائمة الأساتذة المحكمين الخاصة بالاستبيان

الاسم	اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية
المهدي	هتهات	دكتور	جامعة غرداية
يوسف زكرياء	رحماني	دكتور	جامعة غرداية
يوسف	خنيش	دكتور	جامعة غرداية

**République Algérienne Démocratique & Populaire**

MINISTRE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION

Établissement Public Hospitalier de Guerrara



Fiche technique

de l'Établissement Public Hospitalier de Guerrara

-Personnels :

1- Médecins spécialistes :

Spécialités	Nombre
Chirurgie générale	04
Chirurgie Orthopédique	02
Anesthésie Réanimation	02
Pédiatrie	04
Médecine interne	02
Gastro-entérologie	03
cardiologie	01
Chirurgie infantile	01
biochimiste	01
pneumo-physiologie	00
Gynéco-obstétrique	02
infectiologue	01
urologue	01
biologiste	01
hématologue	01
Total	26

2- Médecins Généralistes:

Médecin chef	01
Médecins Généralistes principales:	05
Médecins Généralistes	19
Chirurgien dentiste	02
Pharmacien	02

3- Personnels Paramédicales:

Grades	Nbre
Infirmier excellent de santé publique	01
Infirmier spécialisé de santé publique	32
Laborantin excellent de santé publique	01
Laborantin spécialisé de santé publique	04
Laborantin de santé publique	12
Biologiste	04
A.M.A.R Principal	06
A.M.A.R	08
Sage-femme principal	07
Sage-femme	08
Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de santé publique	08
Manipulateur en imagerie médicale de santé publique	03
Préparateur en pharmacie de santé publique	01
Assistant médical principale de santé publique	04
Assistant médical de santé publique	05
Infirmier de santé publique	32
Infirmier ide	7
Aide-soignant principale de santé publique	23
Aide-soignant de santé publique	96
Assistant sociale	01
Total	263

4- Psychologue :

Psychologue	02
-------------	----

5- Personnels Administratifs

Personnels Administratifs:	36
Personnels techniques et de services :	30
Contractuelle	101

Guerrara le : 2022 03 03  
 Directeur  
 طهر المؤسسة العمومية  
 القرارة  
 إمضاء . شنقاب أح

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 5020 jours.

GET

FILE='C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav'

/COMPRESSED.

COMPUTE satisfaction=MEAN(A1Q1,A1Q2,A1Q3,A1Q4,A1Q5,A1Q6,A1Q7,A1Q8,A1Q9,A1Q10).

EXECUTE.

COMPUTE

crisis\_management=MEAN(A1Q11,A1Q12,A1Q13,A1Q14,A1Q15,A1Q16,A1Q17,A1Q18,A1Q19,A1Q20).

EXECUTE.

COMPUTE crisis\_time=MEAN(A1Q11,A1Q12,A1Q13,A1Q14,A1Q15,A1Q16,A1Q17,A1Q18,A1Q19,A1Q20).

EXECUTE.

COMPUTE crisis\_management=MEAN(A2Q1,A2Q2,A2Q3,A2Q4,A2Q5,A2Q6,A2Q7,A2Q8,A2Q9,A2Q10).

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14  
A1Q15 A1Q16

A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		03-APR-2022 12:34:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14 A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.00

[Jeu\_de\_données1] C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	78	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.889	30

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14
A1Q15 A1Q16
A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	03-APR-2022 12:34:35	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14 A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	78	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.771	20

RELIABILITY

/VARIABLES=A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue		03-APR-2022 12:34:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	78	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.885	10

FREQUENCIES VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14 A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10 sexe  
certificat specialite age experience  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		03-APR-2022 12:35:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14 A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10 sexe certificat specialite age experience /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

### Statistiques

		A1Q1	A1Q2	A1Q3	A1Q4	A1Q5	A1Q6	A1Q7
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

### Statistiques

		A1Q8	A1Q9	A1Q10	A1Q11	A1Q12	A1Q13	A1Q14
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

### Statistiques

		A1Q15	A1Q16	A1Q17	A1Q18	A1Q19	A1Q20	A2Q1
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

## Statistiques

		A2Q2	A2Q3	A2Q4	A2Q5	A2Q6	A2Q7	A2Q8
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

## Statistiques

		A2Q9	A2Q10	sexe	certificat	specialite	age
N	Valide	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0

## Statistiques

		experience	
N	Valide	78	
	Manquant	0	

## Table de fréquences

### A1Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalemment non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	5	6.4	6.4	9.0
	neutre	2	2.6	2.6	11.5
	d'accord	32	41.0	41.0	52.6
	totalemment d'accord	37	47.4	47.4	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### A1Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalemment non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	7	9.0	9.0	11.5
	neutre	10	12.8	12.8	24.4
	d'accord	33	42.3	42.3	66.7
	totalemment d'accord	26	33.3	33.3	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### A1Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalemment non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	non d'accord	10	12.8	12.8	14.1
	neutre	7	9.0	9.0	23.1
	d'accord	31	39.7	39.7	62.8
	totalemment d'accord	29	37.2	37.2	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### A1Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	neutre	9	11.5	11.5	16.7
	d'accord	31	39.7	39.7	56.4
	totalemment d'accord	34	43.6	43.6	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### A1Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalemment non d'accord	1	1.3	1.3	1.3

	non d'accord	2	2.6	2.6	3.8
	neutre	2	2.6	2.6	6.4
	d'accord	37	47.4	47.4	53.8
	totalement d'accord	36	46.2	46.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	3	3.8	3.8	3.8
	neutre	10	12.8	12.8	16.7
	d'accord	35	44.9	44.9	61.5
	totalement d'accord	30	38.5	38.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	5	6.4	6.4	6.4
	non d'accord	10	12.8	12.8	19.2
	neutre	14	17.9	17.9	37.2
	d'accord	32	41.0	41.0	78.2
	totalement d'accord	17	21.8	21.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	5	6.4	6.4	6.4
	non d'accord	8	10.3	10.3	16.7
	neutre	15	19.2	19.2	35.9
	d'accord	43	55.1	55.1	91.0
	totalement d'accord	7	9.0	9.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	2	2.6	2.6	5.1
	neutre	3	3.8	3.8	9.0
	d'accord	34	43.6	43.6	52.6
	totalement d'accord	37	47.4	47.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	neutre	5	6.4	6.4	7.7
	d'accord	30	38.5	38.5	46.2
	totalement d'accord	42	53.8	53.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	6	7.7	7.7	7.7
	non d'accord	13	16.7	16.7	24.4
	neutre	14	17.9	17.9	42.3

	d'accord	29	37.2	37.2	79.5
	totalement d'accord	16	20.5	20.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	3	3.8	3.8	3.8
	non d'accord	6	7.7	7.7	11.5
	neutre	13	16.7	16.7	28.2
	d'accord	45	57.7	57.7	85.9
	totalement d'accord	11	14.1	14.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	non d'accord	9	11.5	11.5	12.8
	neutre	15	19.2	19.2	32.1
	d'accord	38	48.7	48.7	80.8
	totalement d'accord	15	19.2	19.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	non d'accord	19	24.4	24.4	29.5
	neutre	8	10.3	10.3	39.7
	d'accord	33	42.3	42.3	82.1
	totalement d'accord	14	17.9	17.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	9	11.5	11.5	11.5
	non d'accord	16	20.5	20.5	32.1
	neutre	11	14.1	14.1	46.2
	d'accord	30	38.5	38.5	84.6
	totalement d'accord	12	15.4	15.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	9	11.5	11.5	11.5
	non d'accord	11	14.1	14.1	25.6
	neutre	14	17.9	17.9	43.6
	d'accord	26	33.3	33.3	76.9
	totalement d'accord	18	23.1	23.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	non d'accord	5	6.4	6.4	11.5
	neutre	11	14.1	14.1	25.6

	d'accord	38	48.7	48.7	74.4
	totalement d'accord	20	25.6	25.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	3	3.8	3.8	3.8
	non d'accord	12	15.4	15.4	19.2
	neutre	17	21.8	21.8	41.0
	d'accord	30	38.5	38.5	79.5
	totalement d'accord	16	20.5	20.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	non d'accord	17	21.8	21.8	26.9
	neutre	15	19.2	19.2	46.2
	d'accord	21	26.9	26.9	73.1
	totalement d'accord	21	26.9	26.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A1Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	7	9.0	9.0	11.5
	neutre	18	23.1	23.1	34.6
	d'accord	32	41.0	41.0	75.6
	totalement d'accord	19	24.4	24.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A2Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	5	6.4	6.4	6.4
	non d'accord	24	30.8	30.8	37.2
	neutre	11	14.1	14.1	51.3
	d'accord	30	38.5	38.5	89.7
	totalement d'accord	8	10.3	10.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A2Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	6	7.7	7.7	7.7
	non d'accord	9	11.5	11.5	19.2
	neutre	14	17.9	17.9	37.2
	d'accord	34	43.6	43.6	80.8
	totalement d'accord	15	19.2	19.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### A2Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	non d'accord	7	9.0	9.0	14.1

	neutre	11	14.1	14.1	28.2
	d'accord	36	46.2	46.2	74.4
	totalment d'accord	20	25.6	25.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	non d'accord	5	6.4	6.4	7.7
	neutre	10	12.8	12.8	20.5
	d'accord	35	44.9	44.9	65.4
	totalment d'accord	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	non d'accord	7	9.0	9.0	10.3
	neutre	9	11.5	11.5	21.8
	d'accord	28	35.9	35.9	57.7
	totalment d'accord	33	42.3	42.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	7	9.0	9.0	11.5
	neutre	13	16.7	16.7	28.2
	d'accord	32	41.0	41.0	69.2
	totalment d'accord	24	30.8	30.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	4	5.1	5.1	5.1
	non d'accord	11	14.1	14.1	19.2
	neutre	17	21.8	21.8	41.0
	d'accord	27	34.6	34.6	75.6
	totalment d'accord	19	24.4	24.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	2	2.6	2.6	2.6
	non d'accord	9	11.5	11.5	14.1
	neutre	12	15.4	15.4	29.5
	d'accord	39	50.0	50.0	79.5
	totalment d'accord	16	20.5	20.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

#### A2Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	1	1.3	1.3	1.3
	non d'accord	6	7.7	7.7	9.0

	neutre	11	14.1	14.1	23.1
	d'accord	33	42.3	42.3	65.4
	totalment d'accord	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## A2Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalment non d'accord	3	3.8	3.8	3.8
	non d'accord	8	10.3	10.3	14.1
	neutre	9	11.5	11.5	25.6
	d'accord	36	46.2	46.2	71.8
	totalment d'accord	22	28.2	28.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	20	25.6	25.6	25.6
	feminin	57	73.1	73.1	98.7
	3.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## certificat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	technicien superieur	27	34.6	34.6	34.6
	licence	24	30.8	30.8	65.4
	doctorat	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## specialite

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	medecin	5	6.4	6.4	6.4
	psy	3	3.8	3.8	10.3
	para	69	88.5	88.5	98.7
	pharma	1	1.3	1.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins 30	34	43.6	43.6	43.6
	30 - 40	30	38.5	38.5	82.1
	41 - 50	12	15.4	15.4	97.4
	plus que 50	2	2.6	2.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5	23	29.5	29.5	29.5
	5 - 10	21	26.9	26.9	56.4
	10 - 15	20	25.6	25.6	82.1
	de 15 - 20	9	11.5	11.5	93.6
	plus que 20	5	6.4	6.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12  
A1Q13 A1Q14  
A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9  
A2Q10 satisfaction  
crisis\_time crisis\_management  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptive Remarques

Sortie obtenue		03-APR-2022 12:35:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
Gestion des valeurs manquante	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=A1Q1 A1Q2 A1Q3 A1Q4 A1Q5 A1Q6 A1Q7 A1Q8 A1Q9 A1Q10 A1Q11 A1Q12 A1Q13 A1Q14 A1Q15 A1Q16 A1Q17 A1Q18 A1Q19 A1Q20 A2Q1 A2Q2 A2Q3 A2Q4 A2Q5 A2Q6 A2Q7 A2Q8 A2Q9 A2Q10 satisfaction crisis_time crisis_management /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1Q1	78	1.00	5.00	4.2436	.96948
A1Q2	78	1.00	5.00	3.9487	1.03067
A1Q3	78	1.00	5.00	3.9872	1.05059
A1Q4	78	2.00	5.00	4.2179	.84742
A1Q5	78	1.00	5.00	4.3462	.77000
A1Q6	78	2.00	5.00	4.1795	.80168
A1Q7	78	1.00	5.00	3.5897	1.15585
A1Q8	78	1.00	5.00	3.5000	1.01610
A1Q9	78	1.00	5.00	4.3077	.87249
A1Q10	78	1.00	5.00	4.4359	.73130
A1Q11	78	1.00	5.00	3.4615	1.21348
A1Q12	78	1.00	5.00	3.7051	.94125
A1Q13	78	1.00	5.00	3.7308	.94900
A1Q14	78	1.00	5.00	3.4359	1.19076
A1Q15	78	1.00	5.00	3.2564	1.27346
A1Q16	78	1.00	5.00	3.4231	1.30453
A1Q17	78	1.00	5.00	3.8333	1.04963
A1Q18	78	1.00	5.00	3.5641	1.10006
A1Q19	78	1.00	5.00	3.4872	1.24571

A1Q20	78	1.00	5.00	3.7564	1.00887
A2Q1	78	1.00	5.00	3.1538	1.16303
A2Q2	78	1.00	5.00	3.5513	1.15823
A2Q3	78	1.00	5.00	3.7821	1.08887
A2Q4	78	1.00	5.00	4.0513	.92438
A2Q5	78	1.00	5.00	4.0897	1.00887
A2Q6	78	1.00	5.00	3.8846	1.03171
A2Q7	78	1.00	5.00	3.5897	1.15585
A2Q8	78	1.00	5.00	3.7436	.99917
A2Q9	78	1.00	5.00	4.0128	.96016
A2Q10	78	1.00	5.00	3.8462	1.06998
satisfaction	78	2.40	5.00	4.0756	.47487
crisis_time	78	2.20	4.90	3.5654	.57272
crisis_management	78	1.30	5.00	3.7705	.74278
N valide (liste)	78				

## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT crisis_management
/METHOD=ENTER satisfaction crisis_time.

```

## Régressi

### Remarques

Sortie obtenue		03-APR-2022 12:36:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Downloads XPG\Resultat SPSS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	78
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT crisis_management /METHOD=ENTER satisfaction crisis_time.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4288 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

## Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	crisis_time, satisfaction <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : crisis\_management

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.728 <sup>a</sup>	.529	.517	.51627

a. Prédicteurs : (Constante), crisis\_time, satisfaction

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	22.492	2	11.246	42.193	.000 <sup>b</sup>
		19.990	75	.267		
	Total	42.482	77			

a. Variable dépendante : crisis\_management

b. Prédicteurs : (Constante), crisis\_time, satisfaction

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.856-	.529		-1.616-	.110
	satisfaction	.624	.140	.399	4.457	.000
	crisis_time	.584	.116	.450	5.032	.000

a. Variable dépendante : crisis\_management