

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور فرق العمل في إدارة الأزمات "دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات"

ملخص رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

مجد شبيب

بإشراف

الدكتور : تيسير زاهر

مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

أولاً - مشكلة البحث:

يسعى البحث إلى دراسة دور فرق العمل في التعامل مع الأزمات من خلال إجراء مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية والتي تمثل مشكلة البحث :

. هل تتوفر الأسس والمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة؟

. ماهو مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة ؟

. ما هو الدور الذي يلعبه فريق العمل الطبي في المستشفيات في إدارة الأزمات فيها ؟

. هل تختلف المستشفيات الحكومية عن الخاصة من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات؟

ثانياً . أهداف البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث فإن البحث يهدف إلى ما يلي :

. المساهمة في بناء تأصيل نظري فيما يتعلق بموضوع فرق العمل وإدارة الأزمات .

. التعرف على الدور الذي تلعبه فرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي في المستشفيات في إدارة الأزمات التي تواجهها.

. الكشف عن أهمية تفعيل دور فرق العمل في إدارة الأزمات .

. إجراء مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة من حيث دور فرق العمل فيها في إدارة الأزمات.

ثالثاً . منهج البحث :

اعتمد الباحث على الجمع بين أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات وهما:

١- الدراسة النظرية:

وتم من خلالها تكوين الخلفية النظرية للبحث من خلال الإطلاع على المتاح من البيانات والدراسات المنشورة وغير المنشورة والمتعلقة بفرق العمل وإدارة الأزمات ، وذلك بالرجوع إلى المراجع والرسائل والدوريات والمؤتمرات والمقالات ونتائج الأبحاث .

٢- الدراسة الميدانية:

وتم من خلالها جمع وتسجيل البيانات اللازمة من مصادرها الأساسية البيانات والتي يستطيع الباحث من خلالها التأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة البحث .

رابعاً . فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام فرق العمل في المستشفيات وإدارة الأزمات فيها .

ويمكن تجزئة هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى أعضاء فريق العمل في المستشفيات وإدارة الأزمات فيها .

ب . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب أعضاء فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

د . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل الذي يعمل ضمنه فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

هـ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

٢. لا تختلف المستشفيات الحكومية عن المستشفيات الخاصة اختلافاً جوهرياً من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات.

خامساً . محتويات البحث :

شمل البحث خمسة فصول رئيسية هي:

الفصل الأول : الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني : مفهوم وطبيعة فرق العمل.

الفصل الثالث : مفهوم إدارة الأزمات .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.

سادساً . نتائج البحث:

أ . في المستشفيات العامة:

. إن مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة غير جيد ، وذلك بسبب عدم توفر الأسس العلمية اللازمة لإدارة الأزمات ، حيث يلاحظ ضعف التخطيط والتنسيق .
. هناك ضعف في تقييم الأزمات في المستشفيات العامة .
. يلاحظ وجود التوجيه في ظل الأزمة مع عدم توفر عناصر أخرى هامة كالتخطيط والتنسيق ، أي أن التعامل مع الأزمات يكون كردة فعل آنية أي الانتظار لحين وقوع الأزمة للتعامل معها .
. يتوفر لدى أفراد فريق العمل المؤهلات والخبرات المطلوبة ، ولكن لا يتوفر المناخ الملائم لفرق العمل والذي يساعد في أداء المهام وتقليل الأخطاء .
. يتوفر التدريب بشكل عام ، حيث يخضع فريق العمل إلى دورات تدريبية في مجال العمل ، إلا أنه لا يوجد دورات تدريبية متعلقة بكيفية التعامل مع الأزمات .
. ليس هناك اجتماعات تتعلق بدراسة الأزمات التي تعرض لها المستشفى لوضع الخطط اللازمة للتعامل معها ، وذلك بسبب ضعف التخطيط للأزمات .

ب . في المستشفيات الخاصة:

. مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة جيد، حيث يتوفر التخطيط والتنسيق والتوجيه، ورغم ذلك يلاحظ أيضاً ضعف في تقييم الأزمات كما هو الحال في المستشفيات العامة .
. يتمتع العاملون بالخبرات والمؤهلات المطلوبة ، ويتوفر المناخ الملائم لفريق العمل والذي يساعد في أداء العمل وتقليل الأخطاء ، حيث تتوفر كافة المستلزمات اللازمة وفي الوقت المطلوب ، مما أدى إلى مستوى جيد من نجاح إدارة الأزمات .
. كما هو الحال في المستشفيات العامة يتوفر التدريب في المستشفيات الخاصة ، إلا أنه لا يوجد دورات تدريبية تتعلق بالتعامل مع الأزمات .
. يلعب فريق العمل في المستشفيات الخاصة دوراً أكبر منه في المستشفيات العامة وبشكل خاص فريق العمل الطبي وذلك بسبب توفر الظروف الملائمة لعمل الفريق .

سابعاً . التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة واختبار الفروض يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بفرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي وذلك من خلال توفير الشروط الملائمة لعملها وذلك في المستشفيات الحكومية والخاصة.
٢. الاهتمام بالرعاية الصحية الأولية خفضاً للتكلفة العلاجية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتخصصة المتوفرة.
٣. عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا بالمستشفيات (الحكومية والخاصة) تلامس الاحتياجات المتعلقة بإدارة وقياس الأداء، إدارة الأزمات والأساليب القيادية الحديثة في الحقل الطبي.
٤. تنظيم برامج التطوير المهني المستمر للكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية والخاصة..
٥. دعم فريق العمل الطبي من خلال توفير كافة المستلزمات في أي وقت ليتمكن من القيام بمهامه على أكمل وجه وعلى الأخص في المستشفيات الحكومية.
٦. عقد الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات ، والتي تتضمن دراسة حالات عملية وذلك بالنسبة للمستشفيات الحكومية والخاصة.
٧. الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية وذلك من خلال مراعاة أسسها ومبادئها في المستشفيات الحكومية والخاصة.
٨. التركيز على عنصر التخطيط لمواجهة الأزمات ، والتنسيق في ظل الأزمة في المستشفيات الحكومية.
٩. الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات من خلال توفير الموارد الاحتياطية اللازمة بشكل دائم بالنسبة للمستشفيات الحكومية والخاصة.
١٠. تقييم الأزمات التي تم التعرض لها من خلال عقد اجتماعات دورية من قبل فريق عمل إدارة المستشفى لمناقشة الأزمات التي تم التعرض لها ومحاولة تلافيها في المستقبل (في المستشفيات الحكومية والخاصة) .

أ . فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
٢٨ . ١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١
١	المقدمة	١/١
٢	مصطلحات البحث	٢/١
٤	الدراسات السابقة	٣/١
٢٢	مشكلة البحث	٤/١
٢٣	أهداف البحث	٥/١
٢٣	فروض البحث	٦/١
٢٤	متغيرات البحث	٧/١
٢٤	أهمية البحث	٨/١
٢٤	منهج البحث	٩/١
٢٥	حدود البحث	١٠/١
٢٥	مجتمع وعينة البحث	١١/١
٢٨	أساليب التحليل الإحصائي	١٢/١
٦٣.٢٩	الفصل الثاني : فرق العمل	٢
٣٦ . ٢٩	المبحث الأول : مفهوم وأهمية فرق العمل	١/٢
٢٩	مقدمة	١/١/٢
٣١	مفهوم فريق العمل	٢/١/٢
٣٢	أنماط فرق العمل	٣/١/٢
٣٥	فوائد الاعتماد على فرق العمل	٤/١/٢
٣٦	الشروط الضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل	٥/١/٢
٦٣.٣٧	المبحث الثاني : بناء فرق العمل	٢/٢

٣٧	مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل	١/٢/٢
٣٧	مراحل بناء فرق العمل	٢/٢/٢
٤٥	سمات فريق العمل الفعال	٣/٢/٢
٤٩	مهارات أعضاء الفريق الفعال	٤/٢/٢
٥١	معوقات بناء فرق عمل فعالة	٥/٢/٢
٥١	مهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها	٦/٢/٢
٥٦	المبحث الثالث : اجتماعات فرق العمل	٣/٢
٥٦	الأدوار الخاصة بالاجتماع	١/٣/٢
٥٨	المراحل الأساسية للاجتماع	٢/٣/٢
٦٢	المهارات المطلوبة لإدارة الاجتماع	٣/٣/٢
٦٣	اختيار نمط الاجتماعات تبعاً لأهدافها	٤/٣/٢
٩٢ . ٦٤	الفصل الثالث إدارة الأزمات	٣
٧١. ٦٤	المبحث الأول: الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها	١/٣
٦٥	مفهوم الأزمة	١/١/٣
٦٦	خصائص الأزمة	٢/١/٣
٦٧	أسباب حدوث الأزمات	٣/١/٣
٦٩	أنواع الأزمات	٤/١/٣
٧١	مراحل نشأة الأزمة	٥/١/٣
٧٨.٧٤	المبحث الثاني: إدارة الأزمة	٢/٣
٧٤	مفهوم إدارة الأزمات	١/٢/٣
٧٥	أهداف ومهام إدارة الأزمات	٢/٢/٣
٧٦	مراحل إدارة الأزمة	٣/٢/٣
٧٨	المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات	٤/٢/٣

٩٢. ٨٢	المبحث الثالث : فريق عمل إدارة الأزمات	٣ / ٣
٨٢	مفهوم فريق إدارة الأزمات	١/٣/٣
٨٢	تشكيل فريق إدارة الأزمات	٢/٣/٣
٨٥	أعضاء فريق إدارة الأزمات	٣/٣/٣
٨٨	مراحل عمل فريق إدارة الأزمات	٤/٣/٣
٩٠	ماذا بعد الأزمة ؟	٥/٣/٣
٩٢	نحو نظام وقائي ضد الأزمات	٦/٣/٣
١٥٤.٩٤	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	٤
٩٤	مقدمة	١/٤
٩٤	لمحة عن قطاع المستشفيات في سورية	٢/٤
٩٦	تصميم الاستمارة	٣/٤
٩٧	تحليل البيانات	٤/٤
٩٩	نتائج تحليل الدراسة الميدانية	٥/٤
٩٩	تحليل الموثوقية	١/٥/٤
٩٩	توصيف عينة الدراسة (توزيع العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية).	٢/٥/٤
١٠٢	تقييم مدى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة	٣/٥/٤
١٠٤	دراسة مدى توفر أسس ومتطلبات إدارة الأزمات المستشفيات العامة والخاصة	٤/٥/٤
١١٨	اختبار الفرضيات	٥/٥/٤
١١٨	اختبار الفرض الرئيسي الأول	١/٥/٥/٤
١٢٦	اختبار الفرض الفرعي الثاني	٢/١/٥/٥/٤
١٣٤	اختبار الفرض الفرعي الثالث	٣/١/٥/٥/٤
١٤٢	اختبار الفرض الفرعي الرابع	٤/١/٥/٥/٤

١٥٠	اختبار الفرض الرئيسي الثاني	٢/٥/٥/٤
١٥٨.١٥٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٥
١٥٥	النتائج	١/٥
١٥٥	النتائج المتعلقة باختبار فروض البحث	١/١/٥
١٥٦	خلاصة النتائج	٢/١/٥
١٥٨	التوصيات	٢/٥
١٦٦.١٦١	المراجع	
١٥٩	المراجع باللغة الأجنبية	١
١٥٩	الكتب	١/١
١٦٠	المقالات	٢/١
١٦١	المراجع باللغة العربية	٢
١٦١	الكتب	١/٢
١٦٤	الانترنت	٢/٢
١٦٥	المجلات	٣/٢
١٦٥	أبحاث غير منشورة	٤/٢
١٦٦	ملخص البحث	
١٦٦	الملخص باللغة العربية	
١٧٠	الملخص باللغة الأجنبية	
	ملاحق	
١٧١	قائمة الاستقصاء	

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	الفريق الفعال	٤٩
٢	أنواع الأزمات	٧١
٣	طريقة فريق العمل في إدارة الأزمات	٨٤
٤	مراحل ما بعد الأزمة	٩١
٥	التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (٢٨) في المستشفيات العامة	١٠٨
٦	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٩) في المستشفيات العامة	١١٠
٧	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٨) في المستشفيات الخاصة	١١٥
٨	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (١٠)	١٢١

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	عدد المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة اللاذقية	٢٥
٢	مجتمع البحث	٢٦
٣	توزيع عينة البحث	٢٧
٤	التحول من إدارة العمل الفردي إلى إدارة فرق العمل	٣٠
٥	الأدوار داخل الفريق	٤٠
٦	أنماط اجتماعات فريق العمل	٦٣
٧	مراحل إدارة الأزمة	٧٨
٨	تطور عدد المشافي الحكومية والخاصة في سورية	٩٥
٩	قيمة معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان	٩٩

١٠٠	خصائص عينة الدراسة	١٠
١٠٢	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٣٠) في المستشفيات العامة	١١
١٠٢	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٣٠) في المستشفيات العامة	١٢
١٠٣	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٣٠) في المستشفيات الخاصة	١٣
١٠٤	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٣٠) في المستشفيات الخاصة	١٤
١٠٥	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢٦،٢٥،٢٤) في المستشفيات العامة	١٥
١٠٥	نتائج اختبار One-Sample Test للأسئلة (٢٦،٢٥،٢٤) في المستشفيات العامة	١٦
١٠٦	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٧) في المستشفيات العامة	١٧
١٠٧	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٧) في المستشفيات العامة	١٨
١٠٩	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٨) في المستشفيات العامة	١٩
١١	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٩) في المستشفيات العامة	٢٠
١١٢	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢٦،٢٥،٢٤) في المستشفيات الخاصة	٢١
١١٢	نتائج اختبار One-Sample Test عن الأسئلة (٢٦،٢٥،٢٤) في المستشفيات الخاصة	٢٢
١١٣	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٧) في المستشفيات الخاصة	٢٣
١١٤	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٧) في المستشفيات الخاصة	٢٤

١١٥	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٨) في المستشفيات الخاصة	٢٥
١١٦	التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٩) في المستشفيات الخاصة	٢٦
١١٧	نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٩) في المستشفيات الخاصة	٢٧
١١٩	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات العامة	٢٨
١٢٠	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات العامة	٢٩
١٢٢	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٣٠
١٢٣	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٣١
١٢٣	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات الخاصة	٣٢
١٢٤	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات الخاصة	٣٣
١٢٥	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٣٤
١٢٦	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٣٥
١٢٧	التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١١،١٢،١٣،١٤) في المستشفيات العامة	٣٦
١٢٨	التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات العامة	٣٧
١٢٨	نتائج اختبار One-Sample Test للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات العامة	٣٨

١٢٩	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (١٤) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٣٩
١٣٠	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٤٠
١٣١	التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٣،١٢،١١) في المستشفيات الخاصة	٤١
١٣٢	التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات الخاصة	٤٢
١٣٢	نتائج اختبار One-Sample Test للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات الخاصة	٤٣
١٣٣	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (١٤) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٤٤
١٣٤	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (١٤) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٤٥
١٣٥	التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٩،١٨،١٧،١٦،١٥) في المستشفيات العامة	٤٦
١٣٦	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٩،١٨،١٧،١٦،١٥) في المستشفيات العامة	٤٧
١٣٧	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٤٨
١٣٨	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٤٩
١٣٩	التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٩،١٨،١٧،١٦،١٥) في المستشفيات الخاصة	٥٠
١٤٠	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٩،١٨،١٧،١٦،١٥) في المستشفيات الخاصة	٥١

١٤١	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٥٢
١٤٢	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٥٣
١٤٣	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢١، ٢٢) في المستشفيات العامة	٥٤
١٤٤	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٢١ و ٢٢) في المستشفيات العامة	٥٥
١٤٥	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٥٦
١٤٦	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٥٧
١٤٧	متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢١، ٢٢) في المستشفيات الخاصة	٥٨
١٤٨	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٢١ و ٢٢) في المستشفيات الخاصة	٥٩
١٤٩	جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٣) و (٣٠) في المستشفيات العامة	٦٠
١٤٩	مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة	٦١
١٥١	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٧، ١٤، ٢٠، ٢٣) في المستشفيات العامة	٦٢
١٥٢	نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٧، ١٤، ٢٠، ٢٣) في المستشفيات الخاصة	٦٣
١٥٣	مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test)	٦٤
١٥٣	مؤشر اختبار independent samples test لمؤشرات فريق العمل	٦٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم استثمار الاستقصاء

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (دور فرق العمل في إدارة الأزمات) كدراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة. ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً في مجال عمل محدد من أجل تحقيق أهداف المنظمة (مثل الفريق الطبي، مجلس الإدارة، الفريق المالي..)، والأزمة هي موقف طارئ وخرج يواجه المنظمة والعاملين فيها خلال العمل، ويستدعي التعامل معه بشكل سريع وعقلاني لتجنب آثاره، وهناك عدة أشكال للأزمات منها: أزمات طبية، أزمات إدارية، أزمات مالية..).

ويهدف هذا البحث إلى معرفة دور فريق عمل في مواجهة الأزمات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، ومدى مساهمة فريق العمل في تجاوز الأزمات والتخفيف من آثارها.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استثمار استقصاء موجهة إلى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة والخاصة ، ويأمل الباحث منكم المساهمة بالإجابة على هذا الاستقصاء سعياً لتحقيق الهدف من هذه الدراسة ، لما لذلك من فائدة تعود على البحث والباحث، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعامات الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج ، علماً أن جميع البيانات سوف تحظى بالسرية التامة ويتم الإفصاح عن المعلومات المستقاة في شكل إجماليات لا تكشف اسم القائم بملء استثمار الاستقصاء.

وشكراً لتعاونكم

الباحث
مجد شبيب

القسم الأول:

بيانات عامة:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة للتعرف على البيانات الخاصة بكم ، يرجع وضع علامة (x) أمام الفئة التي تعبر عنكم ، علما أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث:

١- الجنس :

- ذكر

- انثى

٢ - المشفى:

- عام

- خاص

٣ - ما هي مدة الخدمة التي قضيتها في العمل :

- أقل من خمس سنوات.....

- من ٥ إلى ١٠ سنوات.....

- من ١١ إلى ١٥ سنة.....

- من ١٦ إلى ٢٠ سنة.....

- أكثر من ٢٠ سنة.....

٤ - العمل :

- طبيب

- صيدلي

- ممرض.....

- إداري

٥ - العمر:

- أقل من ٢٥ سنة

- من ٢٥ إلى ٣٠ سنة.....

- من ٣١ إلى ٣٥ سنة.....

- من ٣٦ إلى ٤٠ سنة.....

- من ٤١ إلى ٤٥ سنة.....

- أكثر من ٤٥ سنة.....

القسم الثاني:

فيما يلي بعض العبارات التي تبين مدى اعتماد المستشفى على فريق العمل، ودوره في التعامل مع الأزمات المفاجئة التي يتعرض لها في العمل، الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسبك:

العبارة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
٦- أقوم بأداء مهامى الوظيفية ضمن فريق عمل متخصص.					
٧- تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء العمل.					
٨- الخبرات المتوفرة ضمن فريق عملنا تساعد في تقليل الأخطاء المحتملة.					
٩- الخبرة المتوفرة ضمن فريق عملنا لها دور أساسي في التعامل مع الأزمات.					
١٠- نقوم بحل الأزمات التي تواجهنا من خلال تكامل المؤهلات والخبرات المتوفرة ضمن فريق عملنا.					
١١- نخضع إلى دورات تدريبية لتحسين أدائنا ضمن فريق العمل.					
١٢- تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عمل الفريق.					
١٣- تحسن أدائي ضمن فريق العمل بعد خضوعي إلى دورة تدريبية.					
١٤- خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها.					

العبارة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
١٥- توفر الإدارة كافة أشكال الدعم لفريق العمل.					
١٦- ألاحظ درجة جيدة من التعاون بيني وبين الزملاء ضمن فريق العمل عند مواجهة أزمة طارئة في مجال العمل.					
١٧- عملنا الجماعي ضمن فريق العمل ساعدنا في تجاوز العديد من الأزمات في العمل.					
١٨- يحصل فريق عملنا على الدعم المالي المطلوب عند مواجهة أي أزمة.					
١٩- نحصل على كافة المستلزمات المطلوبة عندما نواجه أزمة في العمل ، مما يساعد فريق العمل في تجاوز الأزمة.					
٢٠- يتوفر في المستشفى مناخ العمل الملائم الذي يساعد فريق العمل في أداء مهامه.					
٢١- نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المهام المطلوبة من فريق العمل.					
٢٢- نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات لمناقشة نتائج العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف					
٢٣- نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة					

القسم الثالث:

فيما يلي بعض العبارات التي تبين تطبيق إدارة المستشفى لإدارة الأزمات ،الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسبك :

العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
٢٤- نعتد التخطيط لوضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.					
٢٥- تتوافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة.					
٢٦- نطور خططاً فاعلة لمواجهة الأزمات في ضوء خطط الأزمات السابقة.					
٢٧- يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما.					
٢٨- يتم توجيه العاملين بالقواعد والاجراءات التي يجب إتباعها في الأزمة.					
٢٩- ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل.					

٣٠- ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى؟

غير جيد	وسط	جيد	جيد جداً

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الثاني

فرق العمل

الفصل الثالث

إدارة الأزمات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق

١/١ . مقدمة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة تتضمن العديد من المتغيرات والأحداث المتسارعة التي قد تفرز العديد من الأزمات التي من الممكن أن تهدد وجود المنظمة واستمراريتها ، مما يقتضي ضرورة التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها .

والأزمة هي حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه . ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل ، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية^(١) .

وتسعى المنظمات إلى التعامل مع الأزمات ومواجهتها باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها والتعلم و الاستفادة منها في تلافي أزمات أخرى قد تحدث مستقبلاً.

وتعتبر فرق العمل إحدى أكثر الطرق فعالية في إدارة الأزمات والتعامل معها ، وفريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد ، وطريقة فرق العمل هي طريقة تفاعلية استهدافية يتم من خلالها تشكيل فريق عمل متكامل مكون من عدد مناسب من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة ، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها ، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل ، حيث يؤدي العمل داخل فريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق والمؤسسات التي يعملون فيها. والتعاون هو الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية ، و يسعى الجميع إلى تحقيق مصلحة الفريق وبالتالي مصلحة المنظمة^(٢).

(١) أحمد ، أحمد إبراهيم. إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي . الإسكندرية : المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر

والتوزيع ، ٢٠٠١، ص ٢٧ .

(٢) توماس ل. كويك بناء فريق عمل ناجح، , مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع , الطبعة الأولى ، ١٩٩٩، ص ص

١٥.١٤

٢/١ . مصطلحات البحث :

١/٢/١ . فريق العمل :

مجموعة من الأفراد يعملون معاً بقصد الوصول إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ويتكون الفريق من أفراد يتمتعون بمهارات ومؤهلات وخبرات محددة .

٢/٢/١ . الأزمة:

هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها ^١ .

٣/٢/١ . إدارة الأزمات:

هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة ؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين . مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة ، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، و محاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة^(٢) .

٤/٢/١ . التدريب:

التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يبعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب^(٣) .

^١ Fink , Steven (1986) . **Crisis Management : Planning For The Inevitable** , First Edition , AMA , NewYork,p15.

^(٢) عثمان ، فاروق السيد. **التفاوض وإدارة الأزمات** . القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص ص ، ١٢٢ .

١٢٣ .

^(٣) محمود هاشم، زكى. إدارة الموارد البشرية . الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر ، ١٩٩٦ ، ص ٤٠٣ .

ومن الأمور الهامة التي يجب أن توليها المنظمة اهتمامها هو تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار وتوظيف صحيح لمهارات وقدرات العاملين إلى حدها الأقصى، ويجب الربط بين الاحتياجات التدريبية وبين احتياجات الاستراتيجية طويلة الأجل على تحسين ثقافة المنظمة وجعلها مواتية لتقبل تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة^(١) .

٥/٢/١ . الاتصال الفعال:

ويعني الاتصال بين الأفراد على مختلف المستويات الثقافية والعاطفية من جوانب متعددة منها: القدرة على التعبير عن أفكارهم الخاصة ، الاستماع بعناية إلى الآخرين ، طرح الأسئلة من أجل المزيد من الفهم للمشكلة ، التفاعل مع نشاطات وأعمال المجموعة ، والقدرة على التعبير عن مشاعرهم .

٦/٢/١ . المؤهلات والخبرات :

هي مجموعة من الموصفات التي يتمتع بها الفرد تؤهله للقيام بالعمل المطلوب منه ، والتي يكتسبها إما عن طريق التدريب أو من خلال التجارب و الخبرات السابقة .

٣/١ . الدراسات السابقة:

(١) زين الدين ،فريد ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات العربية ، القاهرة – دار النهضة العربية ١٩٩٦ ،ص١٢٣ .

أولت العديد من الدراسات والأبحاث اهتماماً بموضوع فرق العمل وإدارة الأزمات، لذا قام الباحث بمراجعة ما توفر له في هذا الصدد من دراسات عربية وأجنبية حول موضوع البحث وسوف يتم عرضها كما يلي :

١/٣/١ . الدراسات باللغة الانكليزية:

(١) . دراسة **john R. Darling (1994)** ^١ :

وهي بعنوان : "إدارة الأزمات في الأعمال الدولية"

"Crisis Management in International Business"

هدف الدراسة: إيضاح دور إدارة الأزمات في المنظمات وتحديد المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمة.

نتائج الدراسة:

- . إدارة الأزمات تزود شركات الأعمال بنظام رد إلى الأزمات التي تتعرض لها .
- . العديد من الأزمات يمكن تلافيها أو تقليل آثارها من خلال الكشف المبكر عنها .
- . أي أزمة في أي منظمة يمكن أن تتألف من أربع مراحل مختلفة:
- مرحلة أزمة أولية،مرحلة أزمة حادة،مرحلة أزمة مزمنة ، مرحلة حل الأزمة .
- . إن التعرف على المراحل المختلفة للأزمات يساعد في التعامل معها عمليا ويعطي المدراء القدرة والمرونة في عنونة القضايا ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.

(٢) . دراسة **Michael bland (1995)** ^٢ :

وهي بعنوان: "تدريب المدراء للتعامل مع الأزمات"

"Training managers to handle crisis"

هدف الدراسة:تحديد أفضل السبل للتعامل مع الأزمات، ووضع خطوط عامة لبرنامج تنمية مثالي لتهيئة المنظمة للتعامل مع أزمة رئيسية وخاصة بالنسبة للمنظمات المهمة بوضع خطة للتعامل مع الأزمات.

^١ Darling , john ." crisis management in international business". **Journal of business strategy**, 1994 Vol: 15 Issue: 8 Page: 3 - 8

^٢ Bland , michale "Training managers to handle crisis",**industrial and commercial training** , vol:27,num:2,1995,pp:28 – 31 .

نتائج الدراسة:

. أفضل سبيل لتهيئة المنظمة للتعامل مع الأزمات هو أن تقوم بتدريب الكوادر الإدارية لديها وخاصة المدراء .

. إن أي دورة تدريبية ناجحة يجب أن تحتوي العناصر التالية:

تدريب نظري ، منافسة الفريق ، تدخل ، تعلم ذاتي ، ممارسة عملية ، متعة .

. قد يكون من الصعب إخضاع المدراء (وخاصة القدامى) إلى الدورات التدريبية وهذا يتطلب بعض المرونة وإطلاق اليد .

(٣) . دراسة Will parsons (1996) ^١ :

وهي بعنوان : "إدارة الأزمات"

"crisis management"

هدف الدراسة: وضع مجموعة من الاقتراحات حول ما يجب فعله عند حدوث الأزمة .

نتائج الدراسة:

١. كل الأزمات تتغذى على قلة المعلومات، وهذا الأمر يعود إلى مدى فاعلية إدارة الأزمات وتطبيق الخطط الموضوعية ، ومدى توافر قنوات اتصالات فعالة .

٢. عند حدوث الأزمة يمكن إتباع ما يلي:

. البدء بتطبيق برنامج إدارة الأزمات (المفترض وجوده) .

. تعيين فريق عمل للبدء بتقييم الحالة .

. فريق العمل يتألف من رئيس تنفيذي ومجموعة من المدراء (مالية، إنتاج، مبيعات، علاقات

عامة، بحوث وتطوير) بالإضافة إلى مجموعة من الأفراد والموظفين .

. فتح كل خطوط الاتصال بالخبراء الداخليين أو الخارجيين أو كلاهما .

. تقييم نتائج الأزمة وتحليلها للاستفادة منها في وضع خطط مستقبلية .

^١ Parsons, will. "crisis management". career development international. 1996 , pp 26-28.

(٤) . دراسة Toby.j.Kash,John.h.DarLing (1998) ^١ :

وهي بعنوان : "إدارة الأزمات : منع ، تشخيص ، تدخل" .

"Crisis management:prevention,diagnosisand interprevebtion"

هدف الدراسة: تحديد كيفية التعامل مع الأزمات التي تحدث في بيئة المنظمة والاستعداد لها وتحديد طبيعة الأزمة وتعريفها.

نتائج الدراسة:

- . الشركات التي تستعد للأزمة تكون قادرة على التعامل معها بشكل أفضل .
- . من المهم جداً تشخيص الأزمة للتعرف على جوانبها المختلفة.
- . تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات التي تواجه المنظمة.
- . فرق معالجة الأزمات يجب أن تجتمع كل فترة (سنة أشهر) لمناقشة الأزمات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- . تقوم الفرق بوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمات ذات الخطر الأعلى بالنسبة للمنظمة ، ووضع خطة طوارئ بالنسبة للأزمات ذات الخطر الأقل للمنظمة.
- . يجب أن تقوم المنظمة بتطوير الخطط الموضوعة وتجديدها بشكل دائم.
- . تشكيل فرق عمل إستراتيجية لتحليل الأزمات التي تعرضت لها المنظمة بشكل مستمر لوضع خطط وقائية للتدخل لمواجهة أزمات مستقبلية مما يساعد في توفير الوقت والجهد .

(٥) . دراسة Burnett (1998) ^٢ :

وهي بعنوان: "نظرة استراتيجية لإدارة الأزمات "

"Strategic Approach to Managing Crises"

هدف الدراسة : وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة .

^١ Kash, Toby .and darling, John." Crisis management: prevention, diagnosis and interprevebtion", **Leadership & organization development journal** ,1998 , pp:179-186 .

^٢ . Burnett ,J Strategic Approach to Managing Crises . **Public Relation Review** . 24 (4) .
(1998),pp 476 – 488.

نتائج الدراسة : إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة ؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات ، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة ، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية ، وتوفير الإمكانيات المادية ، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة ، وإعادة التشكيل ، تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل : الوقت ، ومستوى الخطورة ، والاستجابة للأزمات . كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرض لمتطلبات إدارة الأزمات من حيث : تحديد الأزمات ، تطوير الموارد البشرية ، توفير الإمكانيات ، وهو ما تناولته الدراسة الحالية في التخطيط للأزمات .

(٦) . دراسة Cornell & Sheras (1998) ^١ :

وهي بعنوان: "الأخطاء الشائعة في التعامل مع الأزمات في المدارس"

"Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes"
هدف الدراسة: التعرف على دور القيادة وفرق العمل ، والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا .

نتائج الدراسة:

إن القيادة الفعالة ، وفرق العمل ، والفهم الملائم للمسؤولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين ، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة ، وأن عدم وجود جهود تخطيطية ، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة ، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للأزمات ، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد قلق الطلاب ، وأن عدم تحمل المديرين للمسؤولية في معالجة المشكلات التي تواجه الطلاب قد يؤدي إلى العنف والصراع ، وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول أكثر فاعلية وبناءة .

^١ Cornell , D & Sheras , P Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , *Psychology in the schools* , (3) (1998),pp 297 – 307 .

(٧) . دراسة Williams & Olaniran (1998) ^١ :

وهي بعنوان : "تطوير وظيفة التخطيط للأزمة ، واستخدام عناصر الاتصال"

Expanding the Crisis Planning Function : Introducing Elements of Risk Communication to Cisis Communication Practice

هدف الدراسة: التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات ، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور ، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي ، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات .

(٨) . دراسة Kennedy (1998) ^٢ :

وهي بعنوان: "التخطيط للطوارئ في المدارس :في الجامعات والمدرسة الأمريكية"

Emergency Planning for Schools . American School & University

هدف الدراسة: التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات ، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات الغير متوقعة ، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأمريكا .

نتائج الدراسة:

إن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف ، وفاكس ، والهاتف الخليوي ، والبريد الإلكتروني ، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة . وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة ، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائل الاتصالات المتعددة

¹ Williams , D & Olaniran , B . Expanding the Crisis Planning Function : Introducing Elements of Risk Communication to Cisis Communication Practice. **Public Relations** , 1998 ,pp 387 -400 .

^٢ Kennedy , M. Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . **American School & University**. 72 (1) , (1999) , pp 1 – 3 .

تحتوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث : المباني ، والمكاتب ، والموظفين ، والخدمات التي تقدمها ، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة ، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها ، والإنذار بوجود أزمة ، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة ، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم .

(٩) . دراسة Degnan & Bozeman (2001) ' :

هدف الدراسة: تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا .

نتائج الدراسة:

طبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا ، يعتمد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي : مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات ، وموضوعات التدريب ، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية : البنية التنظيمية للمدرسة ، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة ، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي ، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية . مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة ، والتصرف الفوري ، ومواجهة الموقف ، وحل الموقف . ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة ، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج . ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج . كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى .

Degnan, E & Bozeman . W. An Investigation of Computer Based Simulations for School CrisisManagement. **Journal of School Leadership** , 11 , (2001) , pp 296 – 312.

(١٠) . دراسة Levin & Kent (2001)^١ :

وهي بعنوان : "مهارات فريق العمل: للوصول إلى أعضاء فاعلين"

"Teamwork skills: being an effective group member"

هدف الدراسة:

توضيح كيفية الوصول إلى فريق عمل ناجح وكيف يمكن للفرد أن يكون عضو فعال في فريق العمل ، وتوضيح المهارات اللازمة لعملية فريق العمل الفعال.

نتائج الدراسة:

. لكي يكون فريق العمل ناجحاً يجب أن يكون كل فرد عضو فعال وذلك من خلال توافر القدرة على الاتصال بين الأفراد على المستويات الثقافية والعاطفية ، والأفراد القادرين على الاتصال الفعال يتمتعون بمهارات الاتصال التالية:

القدرة على التعبير عن أفكارهم الخاصة ، الاستماع بعناية إلى الآخرين، طرح الأسئلة من أجل المزيد من الفهم للمشكلة ، التفاعل مع نشاطات وأعمال المجموعة، والقدرة على التعبير عن مشاعرهم.

. لكي يعمل فريق العمل بنجاح لا بد أن يكون هناك تماسك بين الأفراد ، وهذا التماسك يظهر عندما تتوفر لدى أفراد فريق العمل المهارات التالية: الانفتاح، الثقة وكشف الذات ، الدعم.

(١١) . دراسة john K .S. chong (2004)^٢ :

وهي بعنوان : "ست خطوات لإدارة أزمات أفضل"

Six steps to better crisis management

هدف الدراسة: عرض مجموعة من الخطوات لإدارة الأزمات.

نتائج الدراسة:

. المدراء يمكن أن يعملوا بشكل أفضل في التعامل مع الأزمات وذلك بوضع خطوات محددة لمواجهة الأزمات.

^١ Levin , kent . Teamwork skills: being an effective group member ".Trace tips, 2001,pp1-6 .

^٢ Chong , john . "six steps for bette crisis management" . journal of business strategy . 2004 , vol:25 ,pp:43-46.

. إدارة الأزمات جزء هام من الإدارة الإستراتيجية المعاصرة وهي ضرورية لضمان استقرار ونجاح المنظمات .

. هناك ست خطوات عملية يمكن إتباعها من أجل الاستعداد للأزمات التي تواجه المنظمة :

- فعل ما يمكن من أجل تقليل الضياع والضرر الذي سببته الأزمة وقد يكون لدى بعض المنظمات خطة إدارة الأزمات والتي بدونها يعاني المدراء أكثر في مواجهة الأزمة .
- إعادة التفكير: حيث يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:مالذي حدث وكيف؟مالذي أدى إلى ذلك؟لماذا حدث بهذا الشكل؟ وإعادة التفكير أمر ضروري لفهم الأخطاء التي حدثت ومحاولة تلافيها في المستقبل.

- البدء بإحداث التغييرات المطلوبة وهي خطوة منطقية بعد إعادة التفكير .
 - الإحساس: من أجل معرفة الإشارات الأولى لإمكانية حدوث أزمة .
 - التدخل: عند القيام بالتحليل السابق يتمكن المدراء من التدخل باستشارة الخبراء وتقييم الخطر ، وإستراتيجية التدخل الجيدة هي التي تمنع الأزمة من النمو والانتشار .
 - التحصين: هذه الخطوة ضرورية في حال عدم قدرة جهود التدخل في منع أزمة محتملة من أجل تحصين المنظمة ضد أخطار الأزمة.
- . هذه الخطوات يمكن أن تساعد المدراء في تطوير مهاراتهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات.

(١٢) . دراسة Lissa Husko (2006) ^١ :

وهي بعنوان : " نقص المهارات :عائق في فرق العمل "

"The lack of skills: an obstacle in teamwork"

هدف الدراسة: تركّز الدراسة بشكل أساسي على أهمية العمل الجماعي في المنظمات وضرورة توفر المهارات لدى أعضاء فرق العمل.

نتائج الدراسة:

. إن تطبيق العمل الجماعي يؤدي إلى تغييرات في العلاقات الإشرافية التقليدية

. التغييرات تقتضي توفر المهارات والمؤهلات الضرورية لدى فرق العمل .

^١ Husko, Liissa. the lack of skills:an obstacle in teamwork .team performance management , 2006 Vol: 12 Issue: 1/2, Page: 5 – 16

. تؤكد على أهمية توافر المهارات لدى الأفراد ، وخاصة أثناء وبعد التغيرات التي تحدث في منظمات فرق العمل .

. نقصان المهارات لدى فرق العمل قد يؤدي إلى الفشل في أداء نشاطاتها ، مما يؤثر على تحقيق الأهداف، ولذلك يجب تطوير الأدوات لمواجهة حالات فشل فرق العمل.

(١٣) . دراسة **Daived.p.baker (2007)** ^١ :

وهي بعنوان : "فريق العمل الطبي و أمان المرضى"

"Medical teamwork and patient safety"

هدف الدراسة:

توضيح مفهوم فريق العمل ، واقتراح بعض الاستراتيجيات لتخفيف الانتشار غير المقبول للأخطاء الطبية ، وتوضيح العلاقة بين أداء فريق العمل الطبي و تحقيق أمان المرضى .

نتائج الدراسة:

. فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد (اثنين على الأقل) يمتلكون مهارات متخصصة ويعملون معاً لإنجاز أهداف الفريق.

. إن تدريب فريق العمل الطبي يساعد في تجنب حدوث أخطاء طبية خطيرة.

. تدريب الفريق الطبي يجب أن يكون على أسس علمية مع تقييم مدى الاستفادة في المواقع العملية .

. إن تدريب فرق مجهزة للرعاية الصحية يمكن أن يشكل إستراتيجية فعالة لتحسين الأمان لأنه يؤدي إلى تقليل الأخطاء الطبية .

. فريق العمل الطبي يجب أن يتابع أحدث التطورات التي تحدث في مجال هذا العلم.

. من الصعب اعتماد نموذج واحد لتدريب فريق العمل الطبي ولذلك من الضروري وجود تخصصات للفرق الطبية (طب عام ، طوارئ، جراحة ،...).

. تعريف الأخطاء الطبية والتعلم منها من خلال إعداد تكوين فرق عمل لإعداد تقارير فورية دقيقة ورفع هذه التقارير إلى الفرق المتخصصة لتقديم الاقتراحات لتلافي الأخطاء مستقبلاً لزيادة الأمان .

^١ Baker,daived . "Medical teamwork and patient safety" . American institutes for research, 2003 , pp 1-60 .

(١٤) . دراسة Rodely C. pineda,Linda D.Lerner (2007) ^١ :

وهي بعنوان : " بلوغ الهدف،تحقيق الرضا والتعلم من خلال فريق العمل"

"Goal attainment, satisfaction and learning from teamwork"

هدف الدراسة:

مساعدة المديرين في فهم العلاقة بين مهارات أعضاء فريق العمل وبين نتائج أداء الفريق ليتمكنوا من تنظيم تجربة فريق العمل بشكل عملي أكثر ، ومعرفة مدى إدراك أعضاء الفريق للترابط بين مهارات فريق العمل وإنجاز الهدف وهل يطورون مواقف إيجابية نحو فريق العمل.

نتائج الدراسة:

عن طريق تحليل العلاقة بين النتائج التي حققها فريق العمل و النشاطات التي يقوم بها لإنجاز هذه النتائج توصلت هذه الدراسة إلى مايلي:

. يتوقف إنجاز أهداف فريق العمل بشكل كبير على مدى توفر المهارات والمؤهلات لدى أعضاء فريق العمل.

. إن الأفراد حققوا نتائج مختلفة عند ممارسة فريق العمل لنشاطات عملية .

. الأفراد الذين استخدموا في المهام الشخصية طوروا مواقف أكثر إيجابية نحو فريق العمل.

. جميع الأفراد أدركوا بأن أهدافهم قد حققت من خلال تحقيق أهداف الفريق . وتعلموا بشكل

ملحوظ من فريق عملهم .

^١ Pineda , Rodley ,and lerner , linda."goalattainment,satisfactionand learning from teamwork". **Team performance managemet** , 2006 Vol: 12 Issue: 5/6 Page: 182 – 191.

٢/٣/١ . الدراسات باللغة العربية:

(١) . دراسة عاصم حسين الأعرجي (١٩٩٥) ^١:

وهي بعنوان: "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات"

هدف الدراسة : التعرف على طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة .

نتائج الدراسة :

تتعدد طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة تبعاً لاختلاف طبيعة الأزمة من حيث: سرعتها ، وشدتها ، وقوة تأثيرها ، وغموضها . وإن من طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ما يلي : طريقة الاعتماد على اللارسمية ، واللاتحديد المسبق ، والتأكيد على المبادرات الذاتية الموقفية كمنهجية لاتخاذ القرارات في موقف الأزمة ، وطريقة تجنب التخطيط المسبق في موقف الأزمة ، والاعتماد على الموقفية والميدانية في اتخاذ القرارات ، وطريقة الاعتماد على تحديد إجراءات وقائية لزيادة مقدرة متخذ القرار في مواجهة موقف الأزمة ، وطريقة الاعتماد على منهج الاستجابة المباشرة للتغيرات البيئية من قبل متخذ القرار مع التأكيد على التدريجية في عملية اتخاذ القرار ، وطريقة الاعتماد على إحداث تغيرات في بيئة القرار لغرض تقليل حالة الإبهام ، والتأكيد على الاستجابة السريعة للحالات المفاجئة، وطريقة التأكيد على الإبداعية والتجديد بدلاً من المنطقية المعتادة والروتينية في اتخاذ القرار ، وطريقة الاعتماد على الإبداعية والمنهج الاستقرائي بدلاً من المنهج الاستنباطي والتأكيد على المنهج الحدسي في اتخاذ القرار .

(٢) . دراسة عاصم حسين الأعرجي (١٩٩٩) ^٢:

وهي بعنوان : " إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): "دراسة مسحية في المصارف الأردنية".

هدف الدراسة: اقتراح مدخل متكامل لإدارة الأزمات.

نتائج الدراسة:

هناك خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات وهي:

^١ الأعرجي ، عاصم محمد حسين . "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات" . مجلة الإدارة العامة ، مج ٣٥ ، ع ٢، ١٩٩٥.

^٢ الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". مجلة الإدارة العامة، مج ٣٩، العدد الأول، ١٩٩٩.

اكتشاف إشارات الإنذار و تعني تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما .
الاستعداد و الوقاية و تعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها
أو إقلال آثارها .
احتواء الأضرار و تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية و الحيلولة دون تفاقم
الأزمة و انتشارها .
استعادة النشاط و هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه و مقدرته
على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل .
التعلم و هو المرحلة الأخيرة و هي بلورة و وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة و بناء خبرات من
الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل .
إن طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات
الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة .
هناك تناسب طردي بين الحل الوقائي للأزمات و القدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية
عال .
الحاجة لبلورة و تنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية و تدريب للعاملين في المصارف في مجال
إدارة الأزمات على هذه البرامج .

(٣) . دراسة مأمون دقاسمة ، وعاصم الأعرجي (٢٠٠٠)

وهي بعنوان : "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة
نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" .^١
وجدت الدراسة مايلي:

١. كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وُجد
هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في
مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات حيث أن جهود إدارة الأزمات

^١ دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من
وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". مجلة الإدارة العامة ، مجلد ٣٩، العدد الرابع ،
٢٠٠٠.

في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية و رد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة و بدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية و استعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات.

٢. إن هذا الخلل في هذه المنظمة و معظم المنظمات العربية يعود إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها و ليس الاستعداد لها قبل حدوثها و بالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفرعات" بحسب تعبير الباحثين.

٣. النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.

. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .

. ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

(٤) دراسة عزيز سبتي (٢٠٠٢)¹:

وهي بعنوان : "إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي في الأردن".

هدف الدراسة: التعرف على مدى توافر إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي في الأردن.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المدروسة تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية ، وتتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية بمعدلات عالية وحسب الأهمية وذلك بالتسلسل التالي: مستوى اكتشاف الإنذار المبكر ، مستوى إعادة النشاط ، مستوى احتواء الأضرار ، مستوى التعلم ، مستوى الاستعداد والوقاية.

(٥) . دراسة أشرف الألفي (٢٠٠٣) ² :

¹ سبتي ، عزيز . إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ٢٠٠٢.

² الألفي ، أشرف . " إدارة أزمات التعليم في مصر " دراسة تحليلية مستقبلية " .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٣ .

وهي بعنوان : "إدارة أزمات التعليم في مصر " دراسة تحليلية مستقبلية ".
هدف الدراسة : معرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة ووضع تصور مستقبلي مقترح لإدارة الأزمات في التعليم في مصر و توضيح أهم ملامح البعد المستقبلي لإدارة الأزمات في التعليم .
نتائج الدراسة :

. إن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية لمساعدة المنظمات والمؤسسات على ظروف ومواقف الأزمات .

. هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهةها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية .

. أكدت النتائج الميدانية تنوع أزمات التعليم الحالية لتشمل الجوانب المختلفة لمنظومة التعليم وإن اختلفت درجة وجودها والمستوى الإداري الذي يواجهها ، ومع وجود مجموعة أخرى من أزمات التعليم التي من المتوقع أو الممكن حدوثها مستقبلاً .

. تتوافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة بصورة متوسطة وإن كانت أقل في مرحلة قبل حدوث الأزمة (الاستعداد الوقاية) بسبب الافتقار إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الأزمات ، وعدم وجود فرق عمل مدربة معدة للقيام بمهام التدخل في الأزمات ، وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية في هذا المجال .

(٦) . دراسة هداية عامر (٢٠٠٥) ^١ :

^١ عامر، هداية . " الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات دراسة دافعية واقعية في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٥.

وهي بعنوان: "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات دراسة دافعية واقعية في المملكة العربية السعودية".

هدف الدراسة: التعرف على الأنماط والأساليب الإدارية السائدة في المستشفيات الحكومية والخاصة، وتحديد المعوقات التي تحد من كفاءتها وفعاليتها، وكيفية التغلب عليها، وسبل تطويرها و التعرف على أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وكيفية اختيار البناء التنظيمي للمستشفيات وأسس التنظيم الإداري للهيئات الطبية والفنية والإدارية، وأسس تكوين وإدارة فرق العمل .

نتائج الدراسة: هناك تباين في مستويات الأداء بين المستشفيات العامة والخاصة سواء أكان من حيث جودة الخدمة الطبية المباشرة أو من حيث جودة الخدمات الفنية والإدارية المكملة. من أسباب تباين الأداء النظم والأنماط الإدارية المطبقة بهذه المستشفيات ، والتباين في البناء التنظيمي لها ، وأسس إدارة فرق العمل فيها.

(٧). دراسة عيضة بن سالم بن صالح حمدان (٢٠٠٨):^١

وهي بعنوان: "معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة".

هدف الدراسة: معرفة معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة تمثل في طياتها مجموعة من العوامل التي يرى الباحث أنها تعيق فرق العمل في المنظمات العامة وهي: مستوى دعم الإدارة العليا، مستوى وضوح أهداف الفريق، النمط القيادي، مستوى الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، مستوى الاتصال داخل الفريق، مستوى وجود ثقافة الفريق في المنظمة ومستوى الصراع.

نتائج الدراسة:

^١ صالح حمدان، عيضة. " : معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة".رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨.

أثبتت الدراسة أنه كلما كان هنالك مستواً عالياً من : دعم الإدارة العليا ، ووضوح أهداف فريق العمل ، الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق ، الاتصال داخل الفريق ، ثقافة فرق العمل ، تحقيق الفريق درجة نجاح عالية ، وكلما كان مستوى الصراع منخفضاً داخل الفريق ، كانت درجة نجاح الفريق عالية . وقد اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات منها: الدعم المستمر من الإدارة العليا لفرق العمل ، مكافأة المديرين والمشرفين على النتائج التي تحققها فرق العمل في الإدارات التي يرأسونها ، بناء نظام معلوماتي متكامل يمد أعضاء المنظمة بالمعلومات وهو ما يعرف بإدارة المعرفة ، تحديد أهداف فرق العمل تحديداً دقيقاً ، نشر ثقافة المشاركة في أجزاء المنظمة ، وضع معايير موضوعية لاختيار أعضاء الفريق ، الاهتمام بالتوصيات التي تقدمها فرق العمل.

(٧) . دراسة محمد عبد الكريم حداد (٢٠٠٨) ^١:

بعنوان : إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى فاعلية تطبيقات إدارة الأزمات في بعض المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: التعريف بواقع تطبيقات إدارة الأزمات في المنظمات العامة بالمملكة العربية السعودية ، وتقييم فعالية العملية الإدارية لإدارة الأزمات ، وأبرز المعوقات التي تواجهها ، وإقتراح توصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمات في تلك المنظمات.

نتائج الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة اقتراب الاطار المعرفي للقادة والمشرفين في المنظمات العامة حول مفاهيم الأزمة وإدارتها من الإطار العلمي لهذه المفاهيم .. وكذلك إلمام المنظمات العامة بعناصر العملية الادارية لإدارة الأزمات وفقاً للأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمة بدءاً من الإحساس بالأزمة ، ومروراً بالتخطيط للتدخل ثم المجابهة والتصدي لها ، وإنهاء بتصفية آثارها . كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من توافر غالبية العناصر الأساسية للعملية

الإدارية لإدارة الأزمات في المنظمات العامة ، إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تحد من فعاليتها المطلوبة . وختاماً ، قدم الباحث جملة من التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية إدارة

^١ حداد ، محمد . "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى فاعلية تطبيقات إدارة الأزمات في بعض المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية". بحث مدعم ، عمادة البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨.

الأزمات في المنظمات العامة بالمملكة ، وذلك فيما يخص بجوانب التخطيط ، التنظيم ، القيادة والتوجيه ، إتخاذ القرارات ، ونظم المعلومات والاتصال والإعلام ، بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية .

(٨) . دراسة أيمن سليمان القطاونة (٢٠٠٨) ^١ :

وهي بعنوان "إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية " .

هدف الدراسة:التعرف على طبيعة الأزمات التي تواجه المصارف الأردنية والتعرف على نظام إدارة الأزمات (مستويات الجاهزية لإدارة الازمات في المصارف التجارية الأردنية والتركيز على الجانب الوقائي لمنع حدوث الأزمات فيها والعلاقة بين نظام إدارة الأزمات (مستويات الجاهزية) والمزيج التسويقي في المصارف التجارية الأردنية .

نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى أن الميل للاستعداد الوقائي في قطاع المصارف التجارية الأردنية في إدارة الأزمات أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الازمات ، وإلى وجود أثر لمدى جاهزية إدارة الأزمات (مرحلة الإنذار المبكر ، ومرحلة الاستعداد والوقاية ، ومرحلة احتواء الأضرار ، ومرحلة استعادة النشاط ، ومرحلة التعلم) في المزيج التسويقي للمصارف التجارية الأردنية (الخدمة ، والترويج ، والتسعير ، والتوزيع ، والجوانب الملموسة ، والأفراد، والعملية الإدارية).

٣/٣/١ . أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية :

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي :

^١ القطاونة ، أيمن . "إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨ .

. أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها و الحد من نتائجها (آثرها) السلبية ، والإفادة منها كفرص للتقدم .

. أشارت إلى دور التخطيط والتنظيم في مواجهة الأزمات ، ومتطلبات التخطيط للأزمات ، والعوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية .

. بينت متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات .

. بينت طرق اتخاذ القرارات ، و فاعلية القرارات وأثر استخدام عمليات إدارة الأزمات على عقلانية القرارات في موقف الأزمة .

. بينت ضرورة توافر المهارات والمؤهلات لدى أعضاء فريق العمل ، وتطويرها من خلال إجراء الدورات التدريبية المتخصصة

. أوضحت أن المنظمات التي تستعد للأزمة تكون قادرة على التعامل معها بشكل أفضل .

. اقترح خطوات يمكن اتباعها لإدارة الأزمات بشكل فعال ، والتركيز على أهمية تدريب المدراء لتطوير قدرتهم في التعامل مع الأزمات.

. أشارت إلى ضرورة تكوين فريق عمل لإدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة.

. ركزت على تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات.

. أوضحت التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغط.

. تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث : أهدافها ، وأهميتها، ومنهج الدراسة ، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال ، ومقياس تدرج الإجابات ، وتحديد الأساليب الإحصائية .

. الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد عمليات إدارة الأزمات .

وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تكوين فكرة واضحة عن مفهوم فرق العمل وإدارة الأزمات استعداداً لتطبيقها في مجال البحث.

والدراسة الحالية هي استكمال لهذه الدراسات التي تمت في هذا المجال مع التركيز على القطاع الصحي بالمقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة من حيث دراسة دور فرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي فيها في إدارة الأزمات التي تواجهها والتعامل معها .

٤/١ . مشكلة البحث :

في ظل المتغيرات العديدة التي يشهدها العالم حالياً من متغيرات اقتصادية واجتماعية وبيئية وغيرها.. ، أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها الإنتاجية منها والخدمية تواجه العديد من الأزمات التي يجب التعامل معها بحكمة ومعالجتها باتباع أفضل الأساليب والاعتماد على أفراد مؤهلين يتمتعون بمؤهلات وكفاءات متخصصة قادرين على إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بكفاءة وفعالية من أجل المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها. وتعتبر المستشفيات الحكومية والخاصة من المنظمات الخدمية التي أصبحت تواجه العديد من الأزمات في مجال عملها ، حيث أنها تقدم خدماتها إلى شريحة كبيرة من الناس مما يتطلب الاستعداد الدائم لمواجهة الأحداث والأزمات المفاجئة التي يمكن التعرض لها.

ومن خلال عرض وتقييم الدراسات السابقة وما قاله الباحثون حول فرق العمل وإدارة الأزمات ينطلق الباحث في تحديد مشكلة البحث من التساؤل التالي:

ما هو دور فرق العمل المتواجدة في المستشفيات في إدارة الأزمات التي تواجهها؟
ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

. هل تتوفر الأسس والمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة؟

. ما هو مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة ؟

. ما هو الدور الذي يلعبه فريق العمل الطبي في المستشفيات في إدارة الأزمات فيها ؟

. هل تختلف المستشفيات الحكومية عن الخاصة من حيث دور فريق العمل في إدارة الأزمات؟

٥/١ . أهداف البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث فإن البحث يهدف إلى ما يلي :

. المساهمة في بناء تأصيل نظري فيما يتعلق بموضوع فرق العمل وإدارة الأزمات .

. التعرف على الدور الذي تلعبه فرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي وفريق عمل الإدارة

في المستشفيات في إدارة الأزمات التي تواجهها.

. الكشف عن أهمية تفعيل دور فرق العمل في إدارة الأزمات .

. إجراء مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة من حيث دور فرق العمل فيها في إدارة الأزمات.

٦/١ . فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام فرق العمل في المستشفيات وإدارة الأزمات فيها .

ويمكن تجزئة هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى أعضاء فريق العمل في المستشفيات وإدارة الأزمات فيها .

ب . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب أعضاء فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

د . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل الذي يعمل ضمنه فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

هـ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

٢. لا تختلف المستشفيات الحكومية عن المستشفيات الخاصة اختلافاً جوهرياً من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات.

٧/١ . متغيرات البحث :

أولاً- المتغير المستقل: فرق العمل: ويتضمن المتغيرات التالية :

أ . المؤهلات والخبرات.

ب . التدريب .

ج . مناخ العمل.

د . الاجتماعات.

ثانياً . المتغير التابع: إدارة الأزمات.

٨/١ . أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من خلال ما يلي :

١. أهمية إدارة الأزمات بشكل عام ، وفي المشافي بشكل خاص.
٢. أهمية بحث ودراسة دور فرق العمل في هذا الموضوع.
٣. أهمية دراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المستشفيات خاصة وأن أحد الفروض يقارن بين المشافي الخاصة والحكومية.
٤. أهمية النتائج والتوصيات التي يمكن التوصل إليها.

٩/١ . منهج البحث :

اعتمد الباحث على الجمع بين أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات وهما:

١ - الدراسة النظرية:

وتم من خلالها تكوين الخلفية النظرية للبحث من خلال الإطلاع على المتاح من البيانات والدراسات المنشورة وغير المنشورة والمتعلقة بفرق العمل وإدارة الأزمات ، وذلك بالرجوع إلى المراجع والرسائل والدوريات والمؤتمرات والمقالات ونتائج الأبحاث وغيرها من المصادر .

٢ - الدراسة الميدانية:

وتم من خلالها جمع وتسجيل البيانات اللازمة من مصادرها الأساسية البيانات والتي يستطيع الباحث من خلالها التأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة البحث.

١٠/١ . حدود البحث :

يهتم البحث بدراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المنظمات وفق المحددات التالية:

١. تقتصر الدراسة على دراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات في مجال عملها وعلى الأخص فريق العمل الطبي.
٢. تتناول الدراسة دور فرق العمل في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات في قطاع المستشفيات (المستشفيات الحكومية والخاصة) .

٣ . تشمل الدراسة على المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة اللاذقية .

١١/١ . مجتمع وعينة البحث:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على ذوي المهن الطبية والإداريين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة اللاذقية ، ويوضح الجدول رقم (١) عدد المستشفيات الحكومية والخاصة:

جدول رقم (١)

عدد المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة اللاذقية

المحافظة			المستشفيات الحكومية		المستشفيات الخاصة		المجموع	
اللاذقية	عدد	أسرة	عدد	أسرة	عدد	أسرة	متوسط عدد السكان لكل سرير	
	٧	١٦٠٠	١٤	٢٨٥	٢١	١٨٨٥	٤٩٦	

المصدر: من إعداد الباحث من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من المكتب المركزي للإحصاء في دمشق لعام ٢٠٠٨ .

ويوضح الجدول رقم (٢) مجتمع البحث:

جدول رقم (٢)

مجتمع البحث

البيان	العدد
أطباء	٣٠٥٩
ممرضون وممرضات	٣٤٨٨

٧٥٩	صيادلة
١٠٥١	إداريون
٨٣٥٧	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من المكتب المركزي للإحصاء في دمشق (٢٠٠٨) .

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وذلك باستخدام المعادلة التالية :

تم حساب حجم العينة على مرحلتين وفي ضوء العوامل التالية^١:

المرحلة الأولى: حساب حجم العينة المبدئي (n1) وذلك وفقاً للقانون التالي:

$$n1 = \frac{Z^2 P Q}{d^2}$$

حيث: n1 حجم العينة المبدئي.

Z القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١.٩٦ .

P نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع

البحث ويمكن افتراض (P = ٥٠%) للحصول على أكبر حجم للعينة.

Q (P - ١) (٥٠% - ١) (٥٠%)

d درجة الخطأ المسموح به وتساوي ٥% . ويرغب الباحث أن تكون

العينة قريبة من (٢٠٠)، وعندها تكون نسبة الخطأ (٠.٠٥٩٩) أي بثقة ٩٤.١٢% .

وبتطبيق القانون يكون حجم العينة المبدئي ٢٦٧ مفردة.

المرحلة الثانية: حساب عينة الدراسة (n2) وذلك وفقاً للقانون التالي:

$$n2 = \frac{n1}{1 + \frac{n1}{N}}$$

^١ سمير عاشور، وسامية أبو الفتوح ، مقدمة لنظرية العينات، (القاهرة: معهد الإحصاء)، ١٩٩٤ ص ص ١٠٣-١٠٥.

حيث:

n2 حجم عينة الدراسة.

N حجم مجتمع الدراسة ويساوي ٨٣٥٧.

وبتطبيق القانون ينتج حجم عينة الدراسة والذي يساوي ٢٥٨ مفردة.

وقد قام الباحث بتوزيع أكثر من ٢٦٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية (٥٠٪ في

المستشفيات العامة ، و ٥٠٪ في المستشفيات الخاصة)، وكان عدد الاستمارات المستردة ٢٠٠

استمارة موزعة كما هو موضح في جدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

توزيع عينة البحث

البيان	أطباء	ممرضون	صيادلة	إداريون	المجموع
مستشفيات حكومية	٣٧	٣٩	١٠	١٤	١٠٠
مستشفيات خاصة	٣٤	٣٨	١٢	١٦	١٠٠
الإجمالي	٧١	٧٧	٢٢	٣٠	٢٠٠

١٢/١ . أساليب التحليل الإحصائي:

١- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics.

. الأعداد والنسب المئوية.

- . الأوساط الحسابية Means.
- . الانحرافات المعيارية Standard Deviation.
- ٢. الأساليب الإحصائية الاستدلالية Inferential Statistics.
- . جدول التوافق (Crosstabulation) .
- . تحليل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).
- . اختبار الفروق (One-Sample Test) .
- . معامل الارتباط كاي مربع (chi – Square).
- . مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test).
- . مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test).

١/٣ . المبحث الأول: الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها

يتعرض الأفراد، والجماعات، والمنظمات، والمجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة، ونظراً لأن المجتمع أصبح يعتمد بشكل متزايد على أنواع عديدة من التكنولوجيا، والتي تتزايد درجة تعقدها يوماً بعد يوم، ونتيجة لأن أغلب القيادات الإدارية تحكمهم رؤية أسيرة لتخصص ضيق، بالإضافة إلى ضعف الإلمام بالسلوك الإنساني وتعقده... فإن معظم المنظمات الآن أصبحت تعاني من الأزمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف درجاتها^١.

واستعراض التجارب السابقة يساعد على تقديم الخبرة عند مواجهة الأزمات، فالوقوف على أسباب الفشل في الماضي هو الخطوة الأولى نحو تحقيق النجاح وتلافي الأخطاء في المستقبل. وللتعرف على مفهوم الأزمة، يورد الباحث تعريفاً لمجموعة من المصطلحات التي تختلط وتتداخل مع مفهوم الأزمة نظراً للتقارب الشديد، حيث تشترك جميعها في سمة أساسية وهي الحاجة إلى المواجهة وإلى الإدارة، وذلك على النحو التالي^٢:

الكارثة: عبارة عن نكبة مفاجئة وضخمة، وقد تكون الكارثة هي لحظة انفجار الأزمة، ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها، فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادي أو غيره.

المشكلة: تمثل مرحلة من مراحل الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها.

الصراع: هو مفهوم متعدد في أبعاده واتجاهاته وأطرافه، ويدور حول التعارض في المصالح بين الطرفين أو أكثر، والأزمة تمثل مرحلة متقدمة من مراحل الصراع.

التهديد: علامة أو إنذار أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.

النزاع: هو تعارض في الحقوق القانونية.

الحادث: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، ولكنه لا يؤثر على الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

١/١/٣ . مفهوم الأزمة:

^١ الصيرفي، عبد الفتاح . مفاهيم إدارية حديثة . عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى / الإصدار الأول،

٢٠٠٣، ص ٣٠٥ .

^٢ James L.Richardson , "Crisis management New issues in crisis Management" , London , 1988 , pp 13 – 36 .

لبيان مفهوم الأزمة ، يعرض الباحث بعض التعريفات للتعرف على ماهية الأزمة ، وذلك على النحو التالي:

يعرف بعض الكتاب الأزمة بأنها: " موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير ، مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي " ^١ . ويعرفها البعض الآخر بأنها : " تعبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة . مؤسسة . مشروع) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية " ^٢ . وفي تعريف آخر للأزمة بأنها : " النتيجة لحصول خلل مفاجئ يؤثر تأثيراً مباشراً على العناصر الرئيسية للمنظمة " ^٣ .

أيضاً يمكن النظر إلى الأزمة من خلال عدة زوايا ^٤ :

. **من الزاوية الإدارية :** تعتبر الأزمة هنا ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها ، وتتميز بدرجة من المخاطرة .

. **من الزاوية الاجتماعية :** الأزمة هنا بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم كنتيجة للتغيرات التي تحول الفرد إلى مجرد شيء .

. **من الزاوية السياسية :** تمثل الأزمة موقف يستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي (إداري . اجتماعي . اقتصادي . ثقافي) ، وترجع هذه الأزمات إلى فشل القيادة السياسية أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية ^٥ .

. **من الزاوية الاقتصادية :** الأزمة هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية ، مما يهدد سلامة الأداء لها والهادف إلى تحقيق غاياتها .

. **من الناحية الطبية:** الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور إما إلى الأفضل (الحياة) أو إلى الأسوأ ^١ .

^١ منير عبوي ، زيد . إدارة الأزمات . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩ .

^٢ الخضير ، محسن أحمد . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي ، ص ٥٣ .

^٣ البزاز ، حسن . إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ ، ص ٢٢ .

^٤ منير عبوي ، زيد . مرجع سابق . ص ١٩ .

^٥ عليوة ، السيد . إدارة الأزمات والكوارث : حلول عملية لأساليب وقائية . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٧٧ ، ص ص ٦٠٥ .

وبناءً على ما سبق يستخلص الباحث أن الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار تواجه المنظمة ، وتؤدي إلى الانحراف عن المسار الطبيعي والخطط الموضوعة ، وتتطلب السرعة في اتخاذ القرارات ، والقيام بالإجراءات اللازمة لتفادي ما قد ينجم عنها من آثار .

٢/١/٣. خصائص الأزمة :

تتميز الأزمة بخصائص متعددة منها ^٢:

١. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها .
 ٢. نقص المعلومات وعدم دقتها .
 ٣. تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر ، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها .
 ٤. مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
 ٥. المفاجئة ، واستحواذها على الاهتمام الأكبر لدى المؤسسات والأفراد .
 ٦. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً لأن ذلك يتم في ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
 ٧. مواجهة الأزمات تتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتصف بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة ^٣.
 - ٨ . تتطلب مواجهة الأزمة إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها وما يتصل بذلك من تقنيات ^٤.
- إن استقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد التحديات التي تواجهها الإدارة في مواجهة الأزمة ، فهي من ناحية مناطة بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق ، ومن ناحية أخرى مطالبة بتحقيق نظام متناسق لاستيعاب وتخفيف النتائج المترتبة على الأزمة .

^١ العماري ، عباس رشدي . إدارة الأزمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٩٣ ، ص ص ١٥-١٦ .

^٢ عليوة ، السيد . إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي . دار الأمين للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤ .

^٣ العماري ، عباس رشدي . مرجع سابق ، ص ٢٠ .

^٤ عبيد ، عاطف ، " الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات " ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، المجلد ٢٥ ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل ١٩٩٣ ، ص ١٢ .

٣/١/٣. أسباب حدوث الأزمات:

هناك أسباب مختلفة لحدوث الأزمات ، يمكن عرضها كما يلي ^١:

١. سوء الفهم : وهو أحد أهم أسباب حدوث الأزمات ، وذلك نتيجة لنقص المعلومات ، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة ، والتسرع في اتخاذ القرارات .

٢. سوء التقدير : أي إعطاء المعلومات قيمة وتقدير مخالف للحقيقة ، وذلك نتيجة للمغالاة في قيمة المعلومات ، والثقة الزائدة بالنفس ، وعدم التحليل الجيد للمعلومات.

٣. سوء الإدارة : إن تدهور النظام الإداري هو سبب أساسي لحدوث الأزمات ، فسوء الإدارة يؤدي إلى الانحراف عن الخطط الموضوعية ، والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء ، وغياب الرؤية المستقبلية ، ومن أسباب سوء الإدارة : ضعف التخطيط ، وعدم وجود نظام للمعلومات ، والصراعات الإدارية بين الأقسام أو المديرين ..

٤. الأخطاء البشرية : وتعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة ، وترجع الأخطاء البشرية إلى أسباب عديدة منها : انعدام التدريب ، قلة الخبرة ، عدم التركيز في العمل ، الإهمال ،...

٥. انعدام الثقة : أي عدم وجود الثقة بالمنظمة وإدارتها ، ويعود ذلك أسباب عديدة منها : سوء ظروف العمل ، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية ، وعدم الاهتمام بالعمل ، وعدم كفاءة النظام الإداري ،...

٦. اليأس : أي فقدان الأمل في حل المشاكل ، أو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل ، وذلك بسبب تدهور الأنظمة الإدارية ، وعدم معالجة المنظمة لمشاكلها ، وعدم الرغبة بالعمل ،...

٧. الإشاعات : أي استخدام المعلومات الكاذبة و المضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة...

٨. تعارض الأهداف ^١: يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذ القرار ومنفذي القرار في الكيان الإداري ، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته مما يحدث تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، وبالتالي حدوث أزمة .

^١ ماهر ، أحمد . إدارة الأزمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٥ .

٩. **تعارض المصالح :** وهي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات ، حيث أن لكل طرف مصالح معينة ، فإذا ما تعارضت المصالح برز الدافع للأزمة نتيجة اختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى ، ومن أسباب التعارض في المصالح والأهداف : اختلاف الاهتمامات ، وانعدام الاحترام المتبادل ، وعدم وجود آلية لفض النزاعات ، وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء...

١٠. **ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية^٢ :** حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر ، ويتسبب في وجود مجموعة من المشكلات التي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكراً.

١١. **عدم فاعلية الاتصالات :** إن ضعف الاتصالات ضمن المنظمة يؤدي إلى ضعف التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة فيها ، وعدم توافر المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب ، وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

وبناء على ما سبق يتضح أن أسباب نشوء الأزمات متعددة ، وأمكن من خلال الاستعراض السابق بلورتها في مجموعة من الأسباب ، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمات تدور حول عدم القدرة على التنبؤ والمعرفة المسبقة ، وعدم توفر مخططات سابقة للتعامل مع هذه الأزمات .

وهناك العديد من المظاهر التي يمكن أن تستدل من خلالها المنظمة على وجود أزمة منها:^٣

- . التناقص المستمر في حجم المبيعات .
- . التناقص المستمر في حجم الإنتاج .
- . نقص السيولة وزيادة نسبة الديون .
- . ارتفاع معدل دوران العمالة ولا سيما في المستويات الإدارية العليا.
- . ضعف الرقابة المالية ، وعدم استخدام التقارير المالية في أغراض اتخاذ القرارات .
- . انخفاض كفاءة الإدارة العليا وانعدام الرقابة الفعالة على المدير التنفيذي.
- . التضارب في القرارات ، والافتقار إلى التفكير الاستراتيجي.
- . الضعف في استراتيجية الإدارة وفقدانها لمعناها تماماً.

^١ الحضيبي ، محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص ٤٠-٣٥ .

^٢ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣٢٨ - ٣٢٩ .

^٣ الصيرفي ، عبد الفتاح ، المرجع السابق نفسه، ص ٣٢١ .

٣/١/٤. أنواع الأزمات :

إن فهم الأزمة ، وطريقة التعامل معها يعتمد على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة ، وبشكل عام تقسم الأزمات إلى نوعين رئيسيين : داخلية وخارجية . فالأزمات الخارجية هي تلك المواقف التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر ، وقد تحتمل اللجوء إل القوة العسكرية وقد لا تحتمل^١

والأزمات الداخلية والتي هي موضوع الدراسة هي التي تواجه المنظمات في مجال عملها والوسط المحيط بها ، وتتنوع الأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمات وتعدد ، ولكن يمكن إجمالها بالأنواع التالية :^٢

١. من حيث المحتوى:

أزمات المادية : وهي أزمات ذات طابع اقتصادي ، ومادي وكمي ، وقابلة للقياس ، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة ، ومن أمثلتها : انخفاض حاد في المبيعات ، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات ، أزمة الديون....

أزمات معنوية : وهي أزمات ذات طابع نفسي ، وشخصي ، وغير ملموس ، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة ، بل يمكن الشعور بها ، ومن أمثلتها : أزمة الثقة ، تدهور الولاء ، عدم رضا واستياء العاملين ، انخفاض الروح المعنوية...، وقد تكون هناك أزمات مزدوجة تصيب النواحي المادية والمعنوية .

٢. من حيث الأثر :

أزمات بسيطة (ضعيفة الأثر): وهي الأزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ، ومن أمثلة الأزمات البسيطة : عطل في أحد خطوط الإنتاج ، إضراب عمال أحد الأقسام ،

أزمات حادة (شديدة الأثر): وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقوض أركانه ، ومن أمثلة هذه الأزمات : إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة ، كوارث طبيعية تصيب المنظمة كالحرائق..

^١ السيد ، رجب عبد الحميد . " دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات " . رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، ص ٣٢-٣٣ .

^٢ ماهر ، أحمد ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

٣. من حيث البعد الزمني:

أزمات مفاجئة: وهي أزمات تحدث بشكل غير متوقع في مسيرة المنظمة ، وتكون فجائية غير دورية ، وغير متكررة ، يصعب التنبؤ بوقوعها ، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإرادة هي التي تؤدي إليها ، ومن أمثلتها : سيول تؤدي إلى هدم المنشآت ، حر شديد يؤدي إلى حرائق ، أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر ..

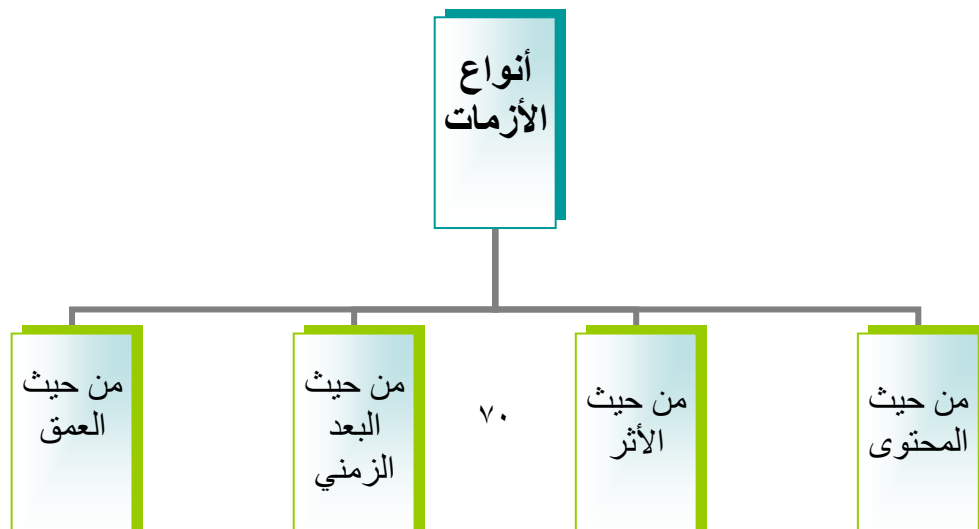
أزمات متكررة: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار ، وتحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها ، وبالدراصة ولبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها وبالتالي يمكن السيطرة عليها ، ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية ، والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء ، والمواسم الاقتصادية الرواج والكساد ، وكلها تؤدي إلى أزمات مثل : انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء ، عدم توفر القوى العاملة في مواسم الحصاد، أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات ،...

٤. من حيث العمق:

قد تكون هناك أزمات سطحية يسهل احتوائها ، أو أزمات عميقة الأثر ولها مضاعفات . ويوضح الشكل رقم (٢) أنواع الأزمات التي تواجه المنظمة:

شكل رقم (٢)

أنواع الأزمات



المصدر : من إعداد الباحث.

٥/١/٢. مراحل نشأة الأزمة :

تمر الأزمة بمراحل وخطوات معينة ، ولها دورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان ، و الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها تمر بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهته وبدء التعامل معه.

ويرى بعض الكتاب ^١ بأن مراحل نشأة الأزمة أربعة هي : مرحلة النشوء، مرحلة التصعيد، مرحلة التكامل ، مرحلة الاحتواء ، مرحلة الإخماد.

بينما يرى البعض الآخر ^٢ أن مراحل نشوء الأزمة هي : مرحلة بداية الأزمة . إيجاد المناخ المناسب . استخدام العوامل المساعدة . سيادة مظاهر التوتر والقلق . حدوث العامل المرتقب . انفجار الأزمة .

وأياً كان الاختلاف في وجهات النظر في مسميات مكونات مراحل نشوء الأزمة فإنه لا اختلاف في المضمون ،ويمكن التعرف على مراحل نشوء الأزمة من خلال المراحل التالية :^١

^١ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣٢٣ .

^٢ الحضيبي ، محسن ، مرجع سابق ، ص ٥٦ - ٤٨ .

أولاً . مرحلة ميلاد الأزمة :

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ، حيث تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندّر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها ، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة نشوئها هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في التعامل مع الأزمة من خلال التركيز على العوامل الأساسية لها ، لمحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل إلى مرحلة الصدام.

ثانياً . مرحلة نمو الأزمة :

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (مرحلة ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها ، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

رابعاً . مرحلة نضج الأزمة :

إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور ، فتصل الأزمة إلى مراحل متقدمة ويكون الصدام محتوماً ، ويكون من الصعب السيطرة على الأزمة ، وتؤدي إلى إلحاق خسائر متعددة بالمنظمة .

خامساً . مرحلة انحسار الأزمة :

هنا تبدأ الأزمة بالأفول والانهاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها ، فعندما تفقد الأزمة أسبابها و أشخاصها فإنها تبدأ في الانحسار لأنها تفقد القوة الدافعة لها^٢.

سادساً . مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

^٢ السيد ، رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٣٢-٣٣ .

^٣ ماهر ، أحمد ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .

لكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً ، حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها ، وهذه المرحلة تمثل آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي .

ونرى أنه من الضروري أن تكون الإدارة ملمة بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة ، وحتى بعد وصول الأزمة إلى مراحلها النهائية لابد أن يكون لدى الإدارة نظرة مستقبلية لمتابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة تؤدي إلى نمو الأزمة من جديد بعد اختفائها التدريجي .

ومن خلال العرض السابق لمراحل نشوء الأزمة نرى أهمية متابعة دورة نشوء الأزمة من قبل المنظمة ، فكلما كانت هناك سرعة في التنبيه ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عناصرها كلما كانت المنظمة أقدر على علاجها والتعامل معها بكفاءة.

٢/٣ . المبحث الثاني: إدارة الأزمة

بعد التعرف على مفهوم الأزمة وجوانبها المختلفة يوضح الباحث في هذا المبحث كيفية التعامل مع الأزمة وإدارتها ، ومعالجة الأزمات أو التعامل معها والتي عرفت بإدارة الأزمات تعد ميداناً بحثياً جديداً حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات ، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والظروف الطارئة ، ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة.

ثم سرعان ما عاد اصطلاح " إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة ...

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى " إدارة الأزمات " ، يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة ، وذلك بتتقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة ^١.

ويرى بعض المفكرين تفضيل استخدام مصطلح معالجة الأزمات أو التعامل معها بدلاً من إدارة الأزمات ، لأن مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة وهو ما لا يتحقق دائماً ^٢.

١/٢/٢ . مفهوم إدارة الأزمات:

يقصد بإدارة الأزمة منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة ^٣.

أي تعني إدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها ، والاستفادة من إيجابياتها ^٤.

^١ عليوة ، السيد . إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي . مرجع سابق ، ص ٢٤ .

^٢ السيد ، رجب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص ٣٤ .

^٣ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣١١ .

^٤ السيد ، رجب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص ٣٥ .

وعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات ^١ .

وعند الحديث عن إدارة الأزمات لابد من التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ، فإدارة الأزمات كما رأينا تعني السيطرة على الأزمة ومحاولة التغلب عليها التغلب عليها بالأدوات الممكنة ، بينما الإدارة بالأزمات تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن ^٢ ، أي أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل .

وتتميز إدارة الأزمات بما يلي ^٣:

. إن إدارة الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه لأدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة .

. إن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات .

. إن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة ، وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع المتغيرات التي تستجد مع الأزمات .

٢/٢/٣ . أهداف ومهام إدارة الأزمات :

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية . ويمكن القول بصفة عامة أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي ^٤:

^١ عليوة ، السيد إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي.مرجع سابق ، ص ٢٥ .

^٢ العماري ، عباس رشدي . مرجع سابق ، ص ١٣ .

^٣ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣١١ .

^٤ هلال ، فاروق محمود . الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ ، مجلة النيل ، مركز النيل للإعلام الداخلي ، الهيئة العامة للاستعلامات ، ١٩٩٢ ، ص ص ١١ . ١٣ .

١. توفر القدرة العملية على استقراء وتتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .
 ٢. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .
 ٣. توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفة .
 ٤. العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها .
 ٥. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها .
- وتسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال القيام بالمهام التالية :
- أ . خلق وعي عام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا المنهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات السريعة المنظمة لظروف الأزمات .
- ب . إحداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة ، ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة .
- ج . تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة .
- د . خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية ، حيث أن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر ، أما المركزية تسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وتمنح صلاحيات أوسع ، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما .

٣/٢/٣ . مراحل إدارة الأزمة :

كما رأينا فإن الأزمة تمر بعدة مراحل ، ويجدر بالمسؤولين ومتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة ، وبناءً عليه يتم تحديد العلاج والتصريف ، وتتطلب كل مرحلة من مراحل الأزمة إدارة جيدة ، وبشكل عام تمر عملية إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية يمكن التعرف عليها كما يلي ^١:

المرحلة الأولى : الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

^١ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣١١-٣١٢ .

في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون ، ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة .

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية :

وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة ، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة ، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية .

المرحلة الثالثة : مجابهة الأزمة (حدوث الأزمة) :

وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة ، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة .

المرحلة الرابعة : استعادة التوازن والنشاط :

وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط ، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي ، وعادة ما ينتاب الجماعة في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر^١.

المرحلة الخامسة : التعلم وتقييم التجربة :

في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل ، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة ، ويجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة .

ويوضح الجدول رقم (٣) مراحل إدارة الأزمة :

جدول رقم (٧)

مراحل إدارة الأزمة

^١ السيد ، رجب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص ٤٢ .

مرحلة ما قبل الأزمة	١ . اكتشاف إشارات الإنذار
	٢ . الاستعداد والوقاية
مرحلة حدوث الأزمة	٣ . مجابهة الأزمة
مرحلة ما بعد الأزمة	٤ . احتواء الأضرار
	٥ . استعادة التوازن

المصدر : ماهر ، أحمد ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .

إن اتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار أو في مرحلة الاستعداد والوقاية يساعد المنظمة على منع وقوع الأزمة ، وأي تهاون في هاتين المرحلتين يعني تفاقم الأمر والوقوع في الأزمة ، وعندها يكون العلاج صعباً ومكلفاً.

٤/٢/٣ . المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات :

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ومن هذه الأساليب ^١:

١ . تبسيط الإجراءات :

من المفترض أن لا يخضع التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة ، فالأزمة تحتاج إلى إجراءات سريعة وفعالة ، كما أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى زيادة الآثار السلبية التي يمكن أن تسببها الأزمة ، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة ومعالجتها بشكل سليم .

٢ . إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية :

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية و الارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب السيطرة عليها . ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي :

أ . التخطيط : أي التصور الدقيق للواقع والمستقبل ، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع ، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بها هذا

^١ عليوة ، السيد . إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي . مرجع سابق ، ص ٣١ - ٣٢ .

العمل ، والوقت المحدد لها ، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك ، ويقصد بالتخطيط للأزمات وضع برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات ، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات ، والحد من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ^١.

ب . التنظيم: يقصد به : التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ، والمهام المرتبطة بكل عضو ، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي ، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة ، وأماكن المواجهة والتنفيذ ^٢.

ج . التوجيه : يقصد به : ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال ، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة ، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة ، وخط سير العمل ، وحث العاملين على التعاون مع الفريق ، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة ^٣.

د . المتابعة : يقصد بها : الإشراف على كيفية سير العمل في موقف الأزمة ، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم ^٤ .
وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات ، ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية : الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة ، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار ؛ لمتابعة الأحداث أول بأول ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل ^٥.

^١ البريدي ، عبد الله عبد الرحمن. الإبداع يخلق الأزمات : رؤية جديدة في إدارة الأزمات ، الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٢٨.

^٢ عليوه ، السيد. إدارة الأزمات في المستشفيات . القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ٢٢.

^٣ البزاز ، حسن . مرجع سابق ، ص ٣٣.

^٤ رمضان زياد ، وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة . ط ٧ ، عمان : مركز الكتب الأردني ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧٤.

^٥ الخضير ، محسن أحمد . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . القاهرة : مكتبة مدبولي ، ص ٤٠.

هـ . تقويم الأزمات :يقصد به : الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع ، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة ، ورصد المواقف الأزمومية ، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية ^١ .

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة ، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل ، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع. ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل : مراجعة السجلات ، والمقابلات ، والمعاینات الوظيفية ، وبأشكال مباشرة مثل : السجلات الدورية و المتكررة من القياسات ، والتدخل العلاجي للأزمة ^٢.

٣ . توفر الإمكانيات والحضور الدائم :

تحتاج الأزمة إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية من الموارد المادية والبشرية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز ، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل ، والفهم الكامل لا يكون من خلال الغياب بعيداً عن الأزمة وعن موقع أحداثها ، بل يتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق والأوسع لأسباب الأزمة ^٣.

٤ . تفويض السلطة واتخاذ القرار :

تعد عملية تفويض السلطة محور العملية الإدارية في إدارة الأزمات ، وتفويض السلطة لا يعني إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود ، بل إن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها ، أو الأقرب منها ، حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لاتخاذ القرار المناسب ، وفعالية (جودة) القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة هي :
العنصر الأول : الفاعلية :ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء ،
العنصر الثاني الرشد : ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده

^٢ الطحاوي ، طارق . دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث . القي في : المؤتمر السنوي الأول لإدارة

الأزمات والكوارث ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر ، ١٩٩٦ ، ص ٥.

^٣ Gable , R.A . Functional Assessment In School Settings . Behavioral Disorders , 1999, p:247.

^٤ عليوة ، السيد . إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. مرجع سابق ، ص ٣١ . ٣٤ .

أقصى حد ممكن. العنصر الثالث القبول : ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار^١.

٤ . فتح قنوات الاتصال:

يتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن : تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة ، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في : نشر أهداف إدارة الأزمة ، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة ، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة ، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار^٢.

٥ . توفر نظام للمعلومات في الأزمات :

وهو عبارة عن : نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات ، و الإجراءات ، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية^٣، ويعد توفير نظام معلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية ؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها: الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة ، و التغلب على عامل ضيق الوقت ، ونقص المعلومات ، و السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر ، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب^٤.

٣ / ٣ . المبحث الثالث : فريق عمل إدارة الأزمات

١ / ٣ / ٣ . مفهوم فريق إدارة الأزمات :

^١ الحويطي ، موسى محمد دسوقي. تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة : منهج تطبيقي مقترح . ألقى في : المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر ، ١٩٩٦ ، ص ١١٠.

^٢ عبد الوهاب ، علي محمد. استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامي ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٦.

^٣ الحسنية ، سليم إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية . عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ ، ص ٤٢.

^٤ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٢) . نظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ . القاهرة : المكتبة العصرية بالمنصورة ، ص ٣٥.

نتيجة لتشعب وتشابك واعتمادية العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة والمحفزة لها ، يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه ، ولحل الأزمة بالشكل السليم ، ومن خلال درجة عالية من الدقة.

ويقصد بفريق عمل إدارة الأزمات: مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بدقة ، وفقاً لخبرات محددة مسبقاً من خلال دراسات متعمقة في هذا المجال ، مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة من أجل مواجهة الأزمات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان للمنشأة حالياً ومستقبلياً^١.

وتتمكن إدارة المنشأة من خلال فريق إدارة الأزمات من التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقعة منها وغير المتوقعة قبل الوقوع وأثناءه وبعده ، ومن خلال هذا الفريق نستطيع الإجابة على تساؤلات عديدة:

من الذي نتصل به عند أول إشارة إنذار؟

من الذي يدرب ويتقن العاملين على خطط إدارة الأزمات؟

من الذي يضع خطة إدارة الأزمات؟ ومن الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة؟

من الذي يتابع مرحلة استعادة النشاط في المؤسسة بعد الانتهاء من الأزمة؟

من الذي يرصد مؤثرات ونتائج الأزمة ويحدد مدى التعلم من الأزمات التي وقعت؟

٢/٣/٣ . تشكيل فريق إدارة الأزمات :

يتم عادة تكوين فريق عمل متكامل مكون من عدد مناسب من الخبراء والمتخصصين في مختلف الاختصاصات التي لها علاقة بالأزمة ، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها ، ووضع خطة عمل سريعة ومحكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل ، وفي الوقت ذاته مؤكدة النجاح ، ويتم تكوين فريق إدارة الأزمات بأسلوبين رئيسيين^٢:

الأسلوب الأول : فريق العمل الدائم :

وهو فريق عمل عام ومتخصص لمواجهة الأخطار التي قد تنجم عنها أزمات ، كما يقوم بالتصدي للأزمات في حينها ، فعلى سبيل المثال معالجة أزمات السيولة في البنوك تتم من

^١ عباس ، صلاح . إدارة الأزمات في المنشآت التجارية . مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٤ ، ص ٦٤ .

^٢ الخضير ، محسن أحمد . إدارة الأزمات . مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٩٤-٢٩٥ .

خلال فريق عمل دائم وثابت تكون مهمته إحداث التوافق الدائم والمستمر بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، وإدارة السيولة بشكل يضمن عدم حدوث أي إفسار للبنك ، وفي المشافي يكون هناك فريق عمل دائم مكون من عدد من الأطباء والمرضى وغيرهم لمواجهة الحالات الإسعافية الطارئة في أي وقت.

ويتم تشكيل فريق العمل الدائم من خلال أفراد مختارين بعناية ودقة تتوافر لديهم قدرات خاصة ، بعضها استعداد طبيعي ، وبعضها تم اكتسابه من خلال عملهم وسنوات خبرتهم ، ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلاً عالياً ورفع لياقتهم بشكل كبير استعداداً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها ، وحتى لا يكونوا متأثرين بالضغط الواقع عليهم عند حدوث الأزمات .

الأسلوب الثاني:فريق العمل المؤقت:

ويتخصص هذا الفريق للتعامل مع أزمة بعينها ، ويتم تشكيله لأول مرة وإسناد مهمة التعامل مع الأزمة له ، وعادة ما يتم استدعاء أفراد أو ترشيحهم من خلال قوائم معدة مسبقاً تضم الخبراء والمتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة ، ويتم تحديد اختصاصات هذا الفريق ،وتكون مهمته ذات طابع خاص على النحو التالي :

أ . تشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع .

ب . إعداد خطة التحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها .

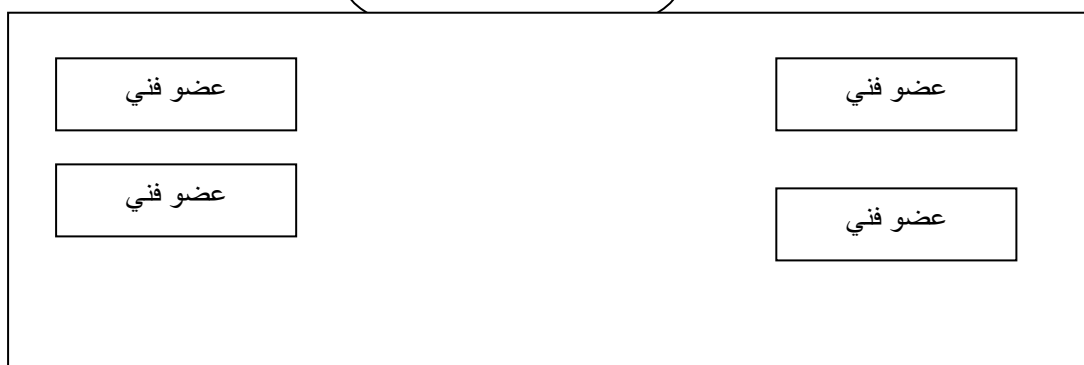
ج . متابعة تنفيذ خطة التحرك والتعامل للتدخل السليم لتصحيح أي أخطاء تحدث أو لعلاج أي قصور.وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ، ويتم حله بعد قيامه بالمهمة التي أوكلت إليه بنجاح ، أو يتعين فريق آخر للتعامل مع الأزمة إذا لم يحقق نجاحاً ملموساً في صد الأزمة ووقف تصاعدها .

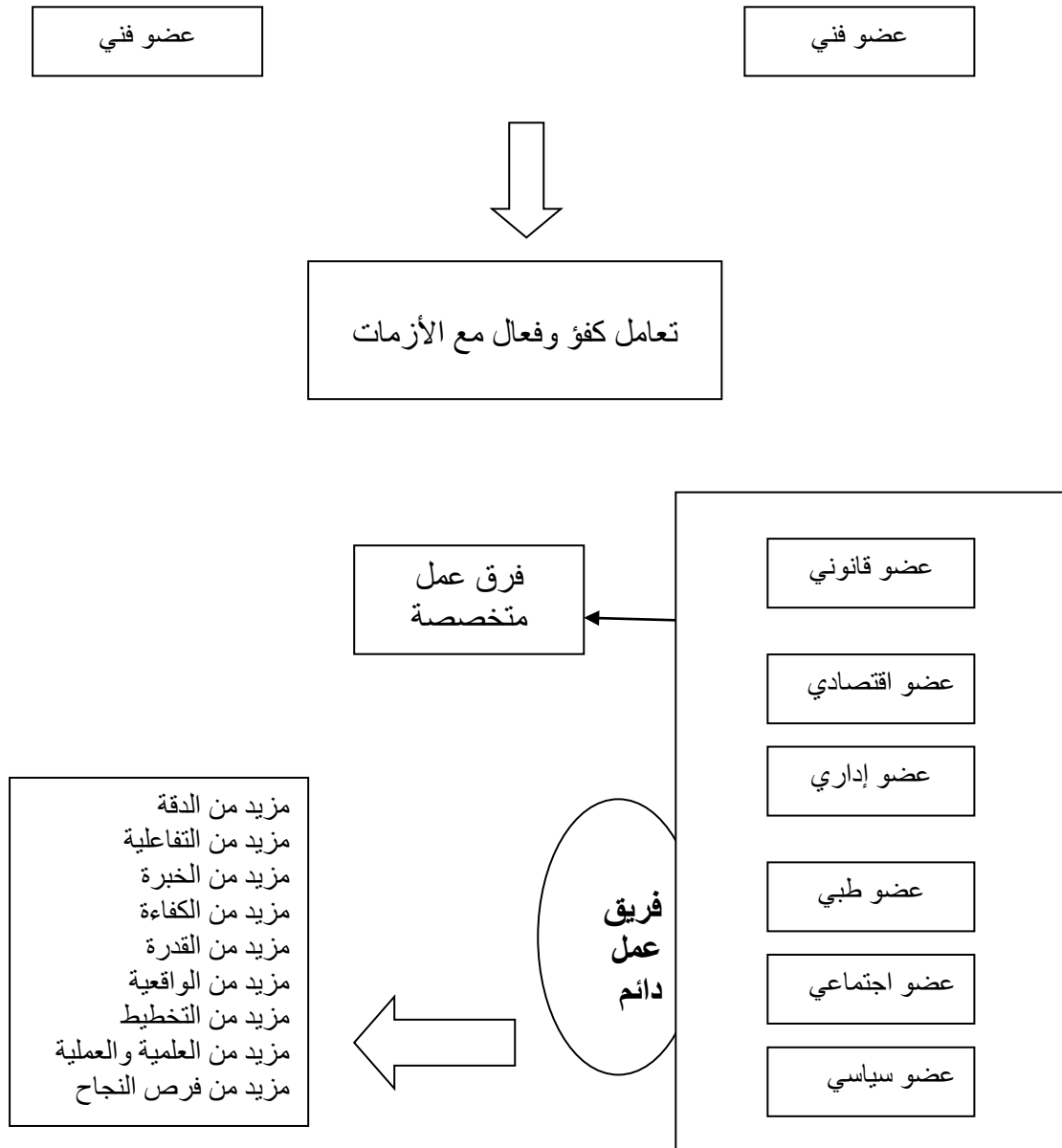
ويمكن أن يوضح الشكل رقم (٣) طريقة فريق العمل في إدارة الأزمات:

شكل رقم (٣)

طريقة فريق العمل في إدارة الأزمات

فريق عمل مؤقت





المصدر: الخضيرى ، محسن أحمد ، المرجع السابق ، ص ٢٩٧.

ويرى البعض^١ أن يكون فريق إدارة الأزمات مكوناً من :

١ . الفريق الإداري :

وهو فريق يتبع إدارياً للفريق الرئيسي الذي يضع السياسات ، وهنا مهمة الفريق الإداري العمل من أجل الأزمة ، ويرأسه مدير إدارة الأزمات ويمارس نوعاً من اللامركزية في مجال التنفيذ .

٢ . الفريق المختص بوضع السياسات الخاصة بمواجهة الأزمات :

^١ منير عبوي ، زيد . مرجع سابق . ص ٢٣ .

ويتكون الفريق المختص عادة من المدير التنفيذي للمنظمة يساعده أخصائيون من داخل أو خارج المنظمة ، ويتمتع هذا الفريق بسلطة لا مركزية في هذا المجال ، حيث يحق له صنع واتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة .

٣ . فريق الارتباط :

يعمل فريق الارتباط بين الفريق الإداري والأقسام المختلفة المعنية مباشرة بالأزمة ، ومهمة هذا الفريق تزويد الفريق الإداري بالمعلومات المتعلقة بالأزمة وأي اقتراحات حول سبل حلها ، وتكون سلطته مركزية نظراً لارتباطه بالفريق الإداري.

وأياً كانت طريقة تشكيل فريق إدارة الأزمات فإن الأهم هو أن يقوم بالمهام الموكلة إليه على أكمل وأن يساعد في التغلب على الأزمة التي تتعرض لها المنظمة ، ومن الأفضل الاعتماد على فريق عمل دائم لمواجهة الأزمات المحتملة لأن ذلك من شأنه التخفيف من الآثار التي يمكن أن تسببها الأزمة بشكل كبير ، وبالتالي مواجهتها بشكل أكثر فاعلية .

٣/٣/٣ . أعضاء فريق إدارة الأزمات :

من الضروري أن تقوم الإدارة في المنشآت على اختلاف أنواعها بتحديد وإعلان كوادرات إدارة الأزمات بشكل مسبق لجميع العاملين في المنشأة وأن تحدد وسيلة الاتصال بكل منهم لأن عدم تحديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته قد يكون له مساوئ ومخاطر عديدة عند حدوث الأزمة ، ويختلف تكوين فريق عمل إدارة الأزمات من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها والقيود البيئية المفروضة عليها ^١ .

ويتضمن فريق إدارة الأزمات من العديد من الأفراد الذين قد يختلفون من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المنشأة، ولكن في الغالب الأعم يمكن أن نذكر الأعضاء الذين يمكن أن يتكون منهم فريق إدارة الأزمات حسب الأهمية كما يلي^٢:

١ . مدير المنشأة أو من يمثله :

من المتوقع دائماً أن مدير المنشأة لديه صورة واضحة وشاملة ومعلومات كافية ودقيقة وإلمام كامل بموقع وإمكانيات كل شخص وكل قسم وكل إدارة في منشأته ، بالإضافة إلى قدرته على

^٢ الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣٥٩ .

^١ صلاح ، عباس ، مرجع سابق ، ص ٦٨ - ٧٦ .

الاتصال بالأطراف التي يمكنها المساعدة عند الحاجة ، كما أنه الشخص الذي يمكنه الأمر بالإنفاق وقت الأزمات لمواجهة الأزمة ، ولذلك من الأنسب أن يكون مدير المنشأة على رأس فريق إدارة الأزمات .

٢. مدير إدارة الأزمات :

الفرد الذي يقوم بهذه المهمة يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المؤهلات أهمها خبرته السابقة سواء في إدارة الأزمات أو في المجال الذي تنشط فيه المنشأة وهذه الخبرة تمكنه من وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات عند وقوعها ، فهو بخبرته يستطيع دراسة ووضع خطط للأزمات التي يتوقع حدوثها للنشاط الذي تمارسه المنشأة ، وهو الذي يضع خطط وبرامج التدريب للعاملين في المنشأة على مواجهة الأزمات وتنفيذ الخطط والإجراءات الموضوعية لمواجهة الأزمات في حال حدوثها ، وهذه الوظيفة التي لا تجد اتفاقاً أو لا توضع موضعها في أي هيكل وظيفي إلا بعد وقوع أزمة كبيرة ذات تأثير على المنشأة ككل ، عندها تلتفت الأنظار إلى ضرورة وجود هذه الوظيفة جنباً إلى جنب مع أهم الإدارات الأساسية الموجودة في الهيكل الوظيفي .

٣. أخصائيو الاتصالات بأنواعها:

ونعني بها كل ما يمكن استخدامه كوسائل الاتصال السلكية أو اللاسلكية أو الالكترونية وغيرها ، فالاتصال هو وسيلة فعالة في مجال إدارة الأزمات ، ولكن الأهم من ذلك هو المتعاملون مع أجهزة الاتصال والذين يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة الفنية في التعامل معها .

٤ . أخصائي مالي:

وهو همزة الوصل بين رئيس الفريق والمنفذين الفعليين ومتطلباتهم المالية ، فعند إعداد خطة إدارة الأزمات تترجم الخطة إلى خطة مالية وميزانية تقديرية ترصد لها أموال متوازنة مع حجم الخطة وقدرتها على تأمين سلامة المنشأة ومواجهة أزماتها بكفاءة وفاعلية عالية ، مما يتطلب وجود مسؤول مالي لإدارة أموال الفريق أو ميزانية الإنفاق على خطط إدارة الأزمات ، كما أنه يلعب دوراً هاماً عند وقوع الأزمات لتوفير الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة ودون عوائق سواء كانت مالية أو إجرائية لإنفاق هذا المال .

٥ . أخصائي قانوني:

ويعمل في اتجاهين : الاتجاه الأول ويتعلق بالقوانين والقواعد واللوائح القانونية التي تحكم تصرفات المنشأة وقت الأزمة مثل ضرورة إبلاغ جهات التحقيق والصياغة التي يقدر بها هذا الإبلاغ ومتابعة إجراءات التحقيق ، والاتجاه الثاني يتعلق بتقدير النتائج القانونية فيما يخص المنشأة التي ينتمي إليها فيما يتعلق باستحقاق التعويضات والتأمينات ومستحقات الغير ، ولذلك يجب أن يكون ملماً بالقوانين العامة والخاصة والحكومية وآخر ما تطورت إليه القوانين وما يتعلق منها بكل أنواع الأزمات التي تطرأ على المؤسسة.

٦. الخبراء الفنيون :

يجب أن يشارك الفنيون في تشكيل إدارة الأزمات ، بالإضافة إلى مشاركتهم في اجتماعات الفريق لإعداد ووضع خطط إدارة الأزمات ، والاستعانة بخبرتهم الفنية في مواجهة الأزمات .

٧. أخصائي العلاقات العامة:

قد يكون العمل الإعلامي الصحفي ضرورياً في بعض الأزمات حتى لا تتفاقم ولا تنتشر ولا تتخذ أبعاداً غير حقيقية .

٨. كتبة ومعاونون وعمال :

نتيجة لاجتماعات فريق إدارة الأزمات وما يخططونه ويقررونه من برامج تدريبية على خطط إدارة الأزمات وإجراءات تنفيذها يتطلب الأمر وجود مجموعة معاونة من الكتبة والفنيين والمعاونين والعمال الذين يناط بهم تسجيل محاضر الجلسات ونسخ ما يقرر إعلانه وتعميمه من مقررات وخطط ، ورصد وتسجيل برامج التدريب وإعلانها ونسخها وإرسالها إلى المعنيين من المديرين والعمال والجهات المعنية ، وكتابة وإرسال المراسلات للإدارات واستدعاء أفراد الفريق قبل كل اجتماع ...

وإن مجرد وجود الأعضاء ضمن الفريق ليس كافياً لنجاحه ، إذ لا بد أن يكون هناك تفاهم وانسجام فيما بينهم ، بالإضافة إلى توفر مجموعة من الصفات منها ^١:

. السرعة في اتخاذ القرارات .

. ضبط الانفعالات .

. التفكير العلمي .

^١ حسن ، محمد عبد الغني . مهارات إدارة الأزمات . مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٦٦٩ ، ص ١٢ .

. التفكير والقدرة على التحليل والاستنتاج .

. القدرة على الانتباه والتركيز .

٤/٣/٣ . مراحل عمل فريق إدارة الأزمات :

بعد تكوين فريق عمل إدارة الأزمات للمنشأة ، وتحديد الأدوار للأعضاء ، يتم وضع جدول أعمال الفريق ، ويبدأ اجتماعاته بشكل دوري ، وتبدأ مراحل عمل فريق إدارة الأزمات والتي يمكن التعرف عليها كما يلي ^١ :

المرحلة الأولى : توصيف المنشأة :

حيث يقوم الفريق بجمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها مثل :

. الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنشأة.

. عدد العاملين في المنشأة ومؤهلاتهم ، ومهاراتهم ، ودرجاتهم الوظيفية ، خبرتهم في مواجهة الأزمة .

. الفروع والمواقع التابعة للمنشأة والتي تمارس أنشطتها فيها ، وإدارتها ، والنواحي المالية المتعلقة بها .

. الالتزامات المالية للمنشأة .

. القوانين العامة والخاصة والحكومية وما إلى ذلك مما يخص المنشأة أو ينعكس على أدائها.

المرحلة الثانية: تحديد الأولويات :

بعد جمع المعلومات عن المنشأة في المرحلة السابقة ، ومن خلال الخبرة التي يتمتع بها أعضاء فريق إدارة الأزمات يتم تحديد وترتيب درجات المخاطر التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها ، فهل المخاطر متوقعة للخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنشأة ؟ أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة أو المديرين ذوي الكفاءات النادرة الذين يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر وقوعاً على المنشأة إذا حدثت؟ أم أن مخاطر تفاقم المديونية وفوائد الديون واستحقاقات العاملين والموردين والمستحقات المالية في مجملها تشكل خطراً أكبر

^٢ صلاح ، عباس ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧ - ٩٠ .

قد يؤثر على المنشأة ككل؟ ، ثم يتم إعطاء كل خطر يمكن أن تتعرض له المنشأة درجة وتجميع هذه الدرجات ، ومن خلال خبرة الفريق يمكن أن يضع ترتيباً للأزمات المتوقعة التي قد تواجه المنشأة والتي سوف ينصب عليها اهتمام وعمل الفريق من أجل تلافي وقوع الأزمة وتجنب آثارها قدر الإمكان ، وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.

المرحلة الثالثة : إعداد السيناريوهات :

عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات والبيانات وتحليلها للوقوف على الأزمات التي يمكن أن تحدث في كل عمل أو قسم أو إدارة وبالنسبة لكل مرحلة زمنية أو مكانية ، وذلك في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب والبعيد ، حيث يقوم الفريق بدراسة تلك الأزمات وإعداد القائمة الأولية للأزمات المحتملة خلال فترة زمنية قادمة (شهر ، سنة ، خمس سنوات ...) وهي ما يطلق عليه سلة الأزمات ، ويحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة ، ومتى يبدأ العمل في مواجهة الأزمة ، ودور فريق إدارة الأزمة والإدارة والأقسام والعاملين في مواجهة الأزمة ، ويتم ذلك من خلال مناقشات ومداولات للرأي والخبرة بين أفراد فريق إدارة الأزمات.

وتحتاج عملية إعداد السيناريوهات إلى مهارة عالية ، وقدرة وموهبة على تخيل وتوقع الأحداث ، كما تحتاج إلى المراجعة والتقييم بشكل مستمر^١ .

المرحلة الرابعة : تحديد أسوأ حالة :

بعد حصر الأزمات المحتملة يمكن وضع تصنيف وترتيب لها ابتداءً بالأسوأ ، أي يتم ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى تأثيرها على مستقبل المنشأة وتأثيرها على النظام ككل ، وبذلك يكون لدى المنشأة تصور عن كل أزمة وآثارها ونتائجها .

المرحلة الخامسة : إبلاغ ونشر الرسالة :

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو ، وترتيب السيناريوهات ، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات لمواجهة الأزمات يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى خريطة "إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها ، وطريقة الاتصال ،

^١ الخضيرى ، محسن أحمد ، المرجع السابق ، ص ٣٨١ .

وتحديد السلطات والمسؤوليات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية ، ويجب توفير العدد المناسب من الخرائط وتوزيعها على الإدارات والمديرين في المستويات الدنيا ممن لم يشاركوا في الاجتماعات أو لم يتلقوا تدريباً مناسباً في مجال مواجهة الأزمات ، لأن الاتصال الدائم بالعاملين وتعريفهم بالخطط والأزمات وحالاتها المحتملة يضعهم على قدم المساواة مع فريق الأزمات الذي يدرس ويخطط ، وبذلك يزداد فهمهم للخطة مما يزيد من تفاعلهم معها .

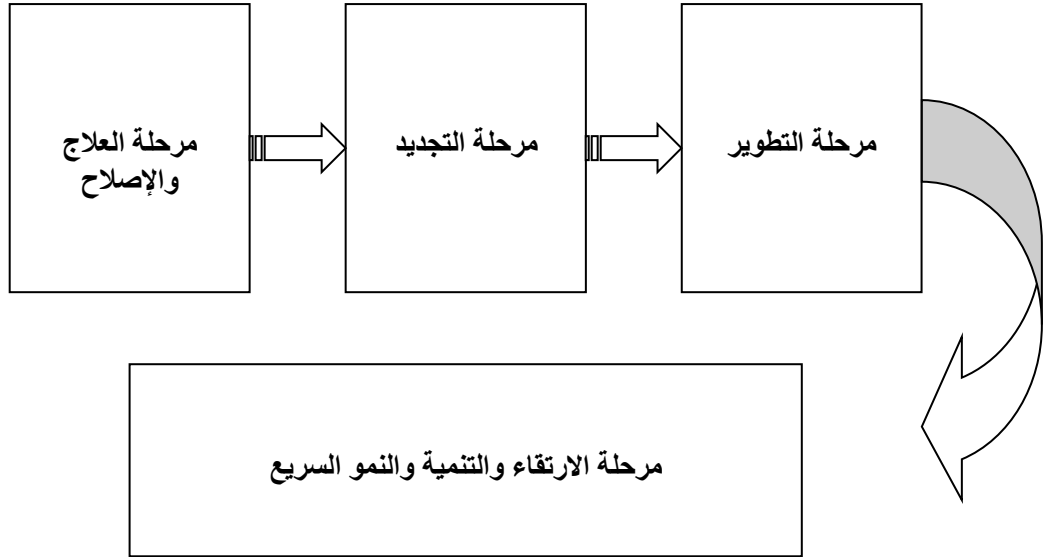
ويمكن لفريق عمل إدارة الأزمات أن يعمل بالتنسيق مع فرق العمل الأخرى في المنشأة مثل فرق الإدارة الذاتية ، وفرق المجموعات الوظيفية ، وفرق تحسين الجودة ، والفرق متعددة المهام ، وفريق عمل المهام الطارئة وغيرها ، وعلى الأخص في المراحل الأولى من عمله (مرحلة توصيف المنشأة ، ومرحلة تحديد الأولويات) .

٥/٣/٣ . ماذا بعد الأزمة ؟

عدما تنتهي الأزمة ، وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد ، تبدأ تساؤلات جديدة تطرح نفسها ، ومعظم هذه التساؤلات تدور حول سؤال واحد وهو : ماذا بعد الأزمة ؟ فالأزمة بمجملها مرحلة تعقبها مراحل متتالية بعد انتهاء الأزمة ، ويتعين على إدارة المنشأة الإلمام بهذه المراحل التي يظهرها لنا الشكل رقم (٤) :

شكل رقم (٤)

مراحل ما بعد الأزمة



وفيما يلي عرض موجز لهذه المراحل^١:

١ . مرحلة العلاج والإصلاح :

وهي مرحلة شديدة الأهمية ، حيث تتولى معالجة الآثار السلبية التي سببتها الأزمة ، وإعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة ، أي استعادة الكيان الإداري لكامل أوضاعه ، وفي الوقت ذاته إحداث قدر مناسب من التعويض عن الضرر الذي حدث ، وفي هذه المرحلة يعتمد مدير الأزمات إلى اقتناص الجانب الإيجابي من الأزمة ، ويصبح الإصلاح والمعالجة هو محور هذه المرحلة ، حيث تتحد الجهود وتتضافر من أجل جعل الكيان الإداري كياناً قوياً وقادراً على الاستمرار .

٢ . مرحلة التجديد :

وتجمع هذه المرحلة ما بين استعادة القدرة على الاستمرار ، وما بين الرغبة في الانطلاق من جديد ، وهي مرحلة ترتبط ارتباطاً جديراً وقوياً بأسلوب جديد في التفكير ، وتعميق الشعور بأهمية التجديد من أجل التواصل ، وقد تقوم على تبني مناهج ونظريات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية جديدة ، ومدير الأزمات الناجح يسعى هنا إلى توفير عدد وافر من الطروحات والأفكار الجديدة تمهيداً لمرحلة التطوير .

٣ . مرحلة التطوير :

^١ الحضيبي ، محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص ٤٤٢ - ٤٤٨ .

تخلق الأزمة حالة من عدم اليقين ، وهي حالة ناجمة عن رفض النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة ، لأن هذه النماذج كانت سبباً في الأزمة ، أو على الأقل لم تحل دون وقوعها ، ولذلك يتم في هذه المرحلة تطوير النماذج والنظم القائمة ، أو تطوير نماذج جديدة وذلك من خلال التفكير العلمي والابتعاد عن الأنماط التقليدية ، بحيث تكون هذه النماذج أكثر قدرة على تحقيق العائد والمردود المستهدف ، وتعمل على تحسين الأداء ، ومن ثم يتم وضع هذا كله في مشروع للتطوير ، ورسم برنامج تنفيذي له .

٤ . مرحلة الارتقاء والتنمية والنمو السريع:

وتأتي هذه المرحلة تتويجاً لما سبقها من مراحل ، وهي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح التي تم زراعتها في المراحل السابقة والتقدم نحو الأفضل . ومن خلال المراحل السابقة نجد أن المهم في مرحلة ما بعد الأزمة هو بناء مرحلة جديدة بفكر صاعد نحو الارتقاء ، والوصول إلى واقع جديد أفضل مما كان عليه قبل حدوث الأزمة .

٦/٣/٣ . نحو نظام وقائي ضد الأزمات :

بعد التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومهامها وأهدافها ، وفريق إدارة الأزمات ومراحل عمله ، والدور الهام الذي يمكن أن يلعبه في إدارة الأزمة وتجنب آثارها ، يصبح من الضروري بالنسبة لجميع الكيانات الإدارية أن تعمل على إيجاد جهاز للوقاية من الأزمات لحماية مصالحها ، وفي الوقت ذاته لتحسين أدائها ، وضمان تحقيق أهدافها ، وتقوم الوقاية على توعين من الاجراءات^١:

النوع الأول : إجراءات وقائية مباشرة تتضمن برامج دورية لمتابعة أداء الإدارات المختلفة، والوقوف أولاً بأول على أي انحراف أو بوادر توتر أو قلق ، ومعالجته قبل أن يستفحل ويصل إلى حد الأزمة ، ومن ثم القضاء علي أسباب الأزمة.

^١ السيد ، رجب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص ٣٨-٣٩ .

النوع الثاني : إجراءات وقائية غير مباشرة ، وتتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه من كل ما يؤثر على تفوقه الأداءي أو التشغيلي ، مثل المرتجعة الدورية لهيكل وبنيان الكيان الإداري وما به من وظائف لمعرفة مدى تناسبها وتوافقها مع احتياجات العمل ، ومع التطورات الحاصلة .

مما خلال ما تقدم نجد أن إدارة الأزمات أداة علمية رشيدة ، تبنى على العلم والمعرفة ، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه ، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان ، ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب أحد قطاعات الكيان الإداري ، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية .

إن إدارة الأزمات تصبح أكثر من ضرورة في عالمنا المعاصر ، ومن الجيد بالنسبة لجميع المنظمات الإنتاجية منها والخدمية أن يكون لديها إمام كاف بمتطلباتها وأسسها وأن تعمل على توفيرها .

١/٢ . المبحث الأول : مفهوم وأهمية فرق العمل:

١/١/٢ . مقدمة:

سادت إدارة العمل الفردي منذ بدء ظهور علم الإدارة وحتى منتصف القرن العشرين وذلك بتأثير المدرسة التaylorية (في ميدان العمل الإنتاجي) المستندة إلى أسس الفردية والتخصص في العمل وتوزيعه على الأفراد ، والمدرسة البيروقراطية المستندة إلى الاعتماد على التخصص الوظيفي والإجراءات المحددة والدقيقة والإفراط في توصيف الوظائف وتقسيم المسؤوليات بين المستويات الوظيفية المتعددة...

وقد أسهمت عوامل التغيير المختلفة الحاصلة في البيئة المحيطة بدفع عجلة التحول من أسلوب الإدارة القائم على العمل الفردي والتخصص في إنجاز المهام إلى أسلوب الإدارة المستند إلى فريق العمل المتجانس والمتكامل ومن هذه العوامل:^١

. عوامل الاقتصادية : (كالمنافسة والاستثمارات والانفتاح التجاري والتنوع في المنتجات والخدمات...).

. عوامل الاجتماعية : (مشكلات العمالة والبطالة ، والضمان الاجتماعي وارتفاع مستوى التعليم والثقافة....).

. عوامل ثقافية : (تطور مفاهيم العمل والمؤسسات وثقافتها ، وتكريس الأخلاقيات والقيم الجديدة.....).

. عوامل تقنية : (التقانات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات ، والتجهيزات المتطورة في العمل ، والآلات الفائقة في الصنع.....).

هذه العوامل وغيرها زادت من الضغوط على أسلوب الإدارة التقليدية المستند إلى الفرد المتخصص بعمل محدد نحو إيجاد أساليب جديدة في الإدارة أكثر مردودية ، وقد بدأ ذلك التوجه الجديد يأخذ أهميته منذ انطلاق نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي منحت أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص في العمل وأشكال التفاعل الاجتماعي بينهم ، كما قدمت الإدارة التشاركية دفعا إضافيا وتوج التحول الكبير في إدارة الجودة الشاملة التي مثلت فرق العمل إحدى مرتكزاتها وأسسها في الممارسة الإدارية داخل المؤسسات والإدارات.

^١ مرعي ، محمد . دليل إدارة فرق العمل . دمشق : دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤ .

وقد أثبتت التجارب الميدانية في مختلف الشركات الأوروبية أن فريق العمل المؤلف من خمسة أشخاص يمكنه أن يعطي من الإنتاج ضعفي ما يعطيه هؤلاء فيما لو عملوا مستقلين أو منفردين ، ولعل اليابانيين كانوا أول من شجع هذه المبادرة ، ونتائجهم الممتازة في الصناعة والتسويق أكبر دليل على ذلك .^١

ويمكن أن يعبر الجدول رقم (٤) عن التحول من إدارة العمل الفردي إلى إدارة فرق العمل:

جدول رقم (٤)

التحول من إدارة العمل الفردي إلى إدارة فرق العمل

إدارة العمل ← إدارة ← إدارة		
الفرد	الجماعة	الفريق
الرؤية والأهداف فردية	الرؤية والأهداف خاصة بالجماعة	الرؤية والأهداف تربط الفريق بالمؤسسة
العمل تخصص فردي مع تقييم مفرط له	العمل إجراءات تقنية تستخدمها الجماعة وفق تعليمات المدير	العمل عملية قيادية وتشاركية بين كافة أعضاء الفريق
الفرد ينفذ التعليمات فقط	الجماعة تنفذ عملها وفق ما تريده الإدارة	ينفذ الفريق العمل وفق سياسة المؤسسة
ينفذ العمل من أجل الراتب والتعويضات	ينفذ العمل للحصول على أجر يحسن واقع الجماعة	ينفذ العمل من أجل نجاح المؤسسة
نزعة فردية لكسب المزايا والاهتمام بالنتائج	دفاع عن المزايا دون ربطها بمزايا العمل	التجانس بين أعضاء الفريق والاهتمام بنتائج المؤسسة
احتكار المعلومات والتحكم بها لمصلحة الذات	تجميع المعلومات لمصلحة الجماعة واستخدامها لتعزيز أهميتها في المؤسسة	جريان المعلومات وتبادلها بطريقة تفاعلية بين الفريق والإدارة
يوجد حاجز بين الفرد والإدارة وغالباً عدم ثقة وشك	ثقة ضعيفة بين الجماعة والإدارة وغياب المعارضة بينهما	ثقة متبادلة بين الفريق والإدارة وتبادل الآراء والاتفاق المشترك
الانغلاق والحذر خلال ممارسة العمل	لا يتجاوز الانفتاح الجماعة ، الشك تجاه الآخرين	الانفتاح والشفافية في ممارسة العمل تجاه الجميع

المصدر: مرعي ، محمد . دليل إدارة فرق العمل . دمشق : دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤ .

^١ جابر ، جوليا . إدارة الأعمال بين العلم والممارسة . مؤسسة دار الريحاني للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٤ ، ص ١٥٠ .

٢/١/٢ . مفهوم فريق العمل:

فريق العمل هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً فريق العمل هو مجموعة من الأفراد المكلفين بأداء مهمة دائمة أو مؤقتة ، ويتراوح عدد أعضاء الفريق من ثلاثة إلى عشرة وأكثر (مثل : مجلس الإدارة ، الأفراد العاملون على خط التجميع) ، ولكن ليس أي تجمع من الأفراد يمثل فريق عمل ^١ . وهناك أيضاً العديد من التعاريف لفرق العمل والتي وردت في الكثير من الكتب والمراجع العربية والأجنبية وفيما يلي استعراض لبعض هذه التعاريف:

. فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون سوياً ويعبرون عن أهدافهم ، ويترشحون الأفكار وقيمونها ويتخذون القرارات ، من أجل تحقيق الأهداف التي وضعوها سوياً ^٢ .
. هو مجموعة من الأعضاء لكل منهم أدوار معينة ويقومون بأدوار محددة ، ويتفاعلون معاً لتحقيق هدف مشترك ^٣ .

. مجموعة من الأفراد يملكون معرفة ومهارات متخصصة ولديهم القدرة على مواجهة المشكلات والعمل في مختلف الظروف ^٤ .

. فريق العمل يتألف من عضوين أو ثلاثة كحد أدنى ، وهي تختلف عن المجموعات الصغيرة لأن الفرق تتطلب التنسيق بين أعضاء الفريق لإنجاز المهام وتحقيق أهداف الفريق ^٥ .

ومما سبق نرى أن هناك تعاريف عديدة لفرق العمل إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي:
فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً ضمن مجال عمل محدد ، ويتمتعون بمهارات ومؤهلات معينة ، ولكل فرد مهمة محددة يؤديها بالتنسيق مع الأعضاء الآخرين لأداء

^١ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة : أساسيات وحدات تشكيل الهياكل التنظيمية لفرق العمل وجماعات العمل ، القاهرة : دار الكتب العلمية الطبعة الثانية ، ٢٠٠٥ ، ص ١١ .

^٢ سلسلة الإدارة المثلى، ديناميات العمل كفريق ، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١، ص ٧ .

^٣ Dyer JL. **Team research and training: A state of the art review**. In: Muckler FA, editor. *Human factors review* . Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society, 1984: 285-323.

Orasanu JM, Salas E. **Team decision making in complex environments**. In: Klein G, ^٤ Orsanu J, Calderwood R, editors. *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex, 1993: 327-345.

^٥ Brannick MT, Prince A. **An Overview of Team Performance Measurement**. In: Brannick MT, Salas E, Prince C, editors. *Team performance assessment and measurement*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997.

مهمة مؤقتة أو دائمة لفريق العمل أجل تحقيق هدف الفريق وبالتالي هدف المنظمة التي يتبع لها .

٣/١/٢ . أنماط فرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى فرق العمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تحتاجها ، حيث أن هناك عدة أنواع من فرق العمل يخدم كل منها هدفاً محدداً ، ولكل منها خصائصه المميزة .

وفيما يلي يستعرض الباحث عدة أنماط لفرق العمل ويوجز شرحاً مختصر لكل منها:

١ . فريق عمل إدارة الأزمات :

هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة ، وتخفيف آثارها ، ومحاولة تجنبها في المستقبل . وسيتم التعرض له بشكل مفصل في الفصل الثاني من الدراسة .

٢ . فرق الإدارة الذاتية :

وتعرف أيضاً بفرق الإنتاج والخدمات ، وهذا النمط من الفرق يمنح سلطة وضع ميزانيته وتحديد وطلب الموارد ، وتنظيم التدريب ، واختيار الأعضاء الجدد ، حيث أن هناك تفويضاً لأداء هذه المهام والتي كانت في السابق تتم على قمة الهرم التنظيمي ، وسبب ذلك التفويض هو الاعتقاد أن هذه الفرق تتمحور حول مهمة واحدة وكذلك فإن أعضائها يمتلكون المهارات المطلوبة^١ .

ويطلق أيضاً على هذه الفرق اسم "الفرق المستقلة" ، وهذه الفرق ليس لها قائد يتم تعيينه بصفة رسمية ، حيث يستطيع الفريق أن يختار قائده ، أو يجعل القيادة بالتناوب بين أعضائه^٢ .

٣ . فرق عمل الإدارة العليا :

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا ، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة ، والبيئة الخارجية ، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء

^١ منير عبوي ، زيد . إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ ، ص ١٠٨ .

^٢ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . مرجع سابق ، ص ٧ .

في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

٤. فرق المجموعات الوظيفية :

يتكون من فريق المجموعات الوظيفية عدد من المديرين من مختلف الأقسام في المؤسسة ، وقد يتم تشكيله عند أي مستوى من المستويات الإدارية ، ومن مزاياه إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة (مثل عرض منتجات جديدة في السوق) ، بالإضافة إلى قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم لحل المشكلة المطروحة .^١

٣. فريق التغيير :

ويتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير ، حيث يتم الاعتماد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة .^٢

وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة ، وغلباً ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير ، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجازه .^٣

٥. فرق تحسين الجودة :

^١ سلسلة الإدارة المثلى ، ديناميات العمل كفريق ، مكتبة لبنان للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١، ص ١٣ .

^٢ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٥٠ .

^٣ سلسلة الإدارة المثلى ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

وهي من الفرق شائعة التطبيق في المنظمات التي تحاول تحسين الجودة ، وتهدف إلى تحديد مجالات العمل في المنظمة التي تحتاج إلى تحسين ، وجمع البيانات التي توضح مستوى جودة الأداء ، ومن ثم اقتراح طرق جديدة لتحسين جودة المنتج أو العملية .^١

٦. الفرق متعددة المهام :

أعضاء هذه الفرق يحتفظون بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق ، والفكرة الأساسية للفرق متعددة المهام هي أن كل عضو يمارس مهاراته وخبراته من وظيفته الأساسية ويكرسها لصالح مهمة الفريق ، وجمع هؤلاء الأفراد مع بعضهم يؤدي إلى إيجاد لغة مشتركة ويقضي على الحدود بين الأقسام والدوائر ، كما أن مقاييس الأداء لهذه الفرق تعتبر ضرورية ليس لأنها تقيس الإنجاز فقط ، بل لأنها تقيس مدى التقدم وتعمل على تحديد المشاكل لحلها ، ولكي تكون هذه المعايير أكثر فعالية يجب أن يضعها الفريق نفسه ولا تفرض عليه من الخارج لأن الفريق أقدر على تحديد المعايير المناسبة لأداء عمله ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الفرق :

٢. فرق الإدارة العليا .

٦. فريق عمل المهام الطارئة :

وهو عبارة عن كيان مستقل يتم تشكيله في الأجل القصير ، بهدف دراسة مشكلة معينة أو حلها وإعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى المستويات الإدارية العليا ، حيث يعتمد على نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة.^٣

وهذه الفرق قد تتواجد ضمن الفرق متعددة المهام أيضاً ، حيث يجتمع أعضاؤها لحل مشكلة طارئة عن طريق جمع وتحليل البيانات وتكوين فكرة عن طبيعة المشكلة وتقديم التوصيات حول طريقة حل المشكلة ، ومن ثم ترفع للإدارة العليا حيث ينتهي دور الفريق دون الدخول في تنفيذ حل المشكلة .^٤

^١ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . مرجع سابق ، ص ٧ .

^٢ منير عبوي . مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

^٣ سلسلة الإدارة المثلى ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

^٤ منير عبوي . مرجع سابق ، ص ١١٠ .

٧. فريق عمل المشروعات :

وهي فرق يتم تكوينها لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد ، أو تشييد مبنى جديد^١ ، ، ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد لأنشطة الأعمال ، وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المجموعات والمهام الفرعية ، وإعداد خطة تفصيلية ، بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة .

٢/١/٤. فوائد الاعتماد على فرق العمل :

إن فرق العمل هي وسيلة لغاية أو مدخل لتحقيق هدف ما ، وقد يختلف الهدف من فريق لآخر ومن مؤسسة لأخرى ، فقد يكون الهدف زيادة في الإنتاجية ، أو تحسين الجودة ، أو رفع الروح المعنوية ،، وعموماً فإن اعتماد المؤسسات على فرق عمل فعالة يساعد في تحقيق العديد من الفوائد لها نذكر منها^٢ :

١. تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة في الحفظ والاكتساب .
٢. إشعار العامل بقيمته ، وتثبيت الشعور في نفسه بالالتزام الجماعي وضرورة التعاون من أجل تحقيق الهدف المنشود .
٣. تنمية القدرات الابتكارية للأفراد عن طريق المشاركة الجماعية في الأنشطة المختلفة .
٤. تجنب الأخطاء نتيجة اتباع الخطوات السليمة في العمل ، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف أداء الأعمال.
٥. تقليل أخطاء انحراف المعلومات وتشوهها^٣ .
٦. التعلم على العمل الجماعي وإحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة^٤.
٧. الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والموهب ، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة^١ .

^١ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٥١ .

^٢ حسن منصور ، سمير . طريقة العمل مع الجماعات (مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية) ، الطبعة الأولى ١٩٩١ ، ص ٢٢٨ .

^٣ منصور ، ابراهيم . مرجع سابق ، ص ٦٩ .

^٤ الحر ، خالد . " القيادة وفريق العمل " ، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة ، ٢٠٠٧ .

<http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm>

٥/١/٢ . الشروط الضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل :

إن مجرد اقتناع الإدارة بالحاجة إلى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق إدارة فرق العمل لا يكفي لتتمكن من تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يضمن حصولها على النتائج المرجوة ، إذ لا بد من توافر مجموعة من الشروط الضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل بالشكل السليم ومن هذه الشروط :^٢

١. إزالة الحدود البيروقراطية بين الفريق والإدارة ، وإطلاق طاقات الأعضاء في العمل .
٢. تحمل المسؤولية من قبل الجميع ، وإرساء روح العمل الجماعي .
٣. تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة للفرق وأعضائها .
٤. إتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة في العمل .
٥. إعداد بنية تنظيمية مسطحة لا هرمية وشبكية تؤمن التواصل بين جميع الأعضاء .
٦. اعتماد الإدارة منطق الإبداع وإرادة التغيير والتطوير المستمرين .
٧. توافر قيادة كفوءة ومناسبة لإدارة المؤسسة وفرق العمل

٢/٢ . المبحث الثاني : بناء فرق العمل :

^١ مقالات في الإدارة : "بناء فريق عمل ناجح" ، ٢٠٠٧ . info@quran-radio.com . (دون ام كاتب المقال)

^٢ مرعي مرعي ، محمد . دليل المديرين في قيادة فرق العمل ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل ، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

١/٢/٢ . مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ومن أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل^١:

- ١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- ٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- ٤- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- ٥- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ٦- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- ٧- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

٢/٢/٢ . مراحل بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل . ولذلك تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل وهذه المراحل هي :

^١ عبد الغني ، أحمد عيدة ، "الملتقى الأول للجودة "، ٢٠٠٧ ،
<http://www.hasaedu.gov.sa/home/jsite/Files/Jw09.doc>

مرحلة التشكيل . مرحلة العصف (الصراع) . مرحلة التعاون . مرحلة التعود . مرحلة الأداء .
مرحلة العطاء .

. المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل:

تعد مرحلة تشكيل فرق العمل مرحلة هامة وحساسة ، لأن حسن اختيار الأعضاء استناداً إلى أسس ومعايير سليمة يسهم إيجابياً في تكوين فرق عمل فعالة قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي أهداف المنظمة .

وتتعدد خطوات تشكيل فرق العمل وتتنوع ، ولكن يمكن إجمالها بالخطوات العامة التالية :

١. اختيار أعضاء الفريق :

تعتمد فعالية فريق العمل وبشكل كبير على مدى ملائمة أعضائه ، وسواء تم اختيار الأعضاء من قبل الفريق نفسه أو من قبل جهة خارجية فلا بد أن يتم الاختيار بحذر شديد وبما يتلائم مع الفريق وتوجهاته .

ويمكن أن يتولى رئيس الفريق بالتعاون مع قيادة المؤسسة المهام التالية فيما يتعلق باختيار الأعضاء :^١

. تحديد معايير اختيار الأعضاء .

. انتقاء وتسمية الأعضاء .

. إعلام كل فرد مرشح بأسباب القرار المتخذ ليتم إدماجه في الفريق .

ويمكن الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من خلال :

. انتقاء الأشخاص المؤهلين الملائمين لعمل ومهام الفريق .

. انتقاء الأفراد المدربين على أنماط العمل ضمن الفريق .

. انتقاء الأفراد القادرين على الالتزام بتحقيق أهداف الفريق .

. انتقاء الأفراد الذين يركزون على أعمال ونشاطات الفريق ونجاحاته .

٢. تحديد الأدوار داخل الفريق:

وهي السلوكيات المتوقعة من الفرد القيام بها داخل الفريق ، فلكي يصبح فريق العمل فعالاً يجب تحديد مجموعة من الأدوار وتوزيعها على أعضاء الفريق ، وهنا يجب السعي لإيجاد شخصية

^١ مرعي مرعي ، محمد . دليل المديرين في قيادة فرق العمل ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧ .

مناسبة للدور المطلوب أدائه ، أي لا بد من انسجام شخصية العضو مع متطلبات الدور الذي يلعبه في الفريق ومن هذه الأدوار :^١

. **المسؤول** : وهو الذي يستقطب الأعضاء الجدد ويزرع روح الفريق ويحث ويحافظ على حماسة الفريق ، ويعمل على تسهيل عمل أعضاء الفريق وفهم صعوباتهم ومساعدتهم على حل القضايا ، ويقوم بإعداد التقارير ويمثل الفريق لدى السلطة العليا.

. **الناقد** : وهو الذي يراقب مستوى فاعلية الفريق وقيمه على الأجل الطويل ويقترح الحلول البناءة للمشكلات المطروحة .

. **المنسق** : يملك رؤية واضحة لأهداف الفريق ، ويملك المهارة في جعل الأفراد يساهمون في أدائها ، ويفرض الانضباط على أعضاء الفريق .^٢

. **المفكر** : وهو الذي يدعم ويشجع الحيوية والطاقة الإبداعية لدى الفريق ، ويهتم ويتلقى أفكار الآخرين ، ويعتبر المشكلات كفرص للتجديد ، ويقدم اقتراحات مشجعة باستمرار .^٣

. **متواصل مع الخارج** : وهو الذي يعقد العلاقات الخارجية للفريق ، ويكون دبلوماسياً وذو شخصية مطمئنة ومحترمة ، ويفهم تماماً الخط الشامل للفريق .^٤

. **المكمل** : وهو الشخص الذي يحدد المواعيد النهائية ويتأكد من إنجازها ، وعادة ما ينقل الإحساس بالإلحاح إلى أعضاء الفريق مما يدفعهم إلى العمل ، كما أنه فعال في تدقيق التفاصيل .

. **صانع الأفكار** : وهو صاحب الأفكار المميزة ويتحدى الطرق التقليدية في التفكير وبدون أفكاره الخلاقة سيجد الفريق صعوبة في إحراز التقدم .^٥

. **الوسيط**: عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقش

^١ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٥٤ .

^٢ عبوي ، زيد منير . إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ ، ص ١١١ .

^٣ إليس وايت ، روبرت . بناء فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨ ، ص ٤٣ .

^٤ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٥٥ .

^٥ عبوي ، زيد منير . مرجع سابق ، ص ١١٣ .

ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

. **المكمل** : وهو الشخص الذي يحدد المواعيد النهائية ويتأكد من إنجازها ، وعادة ما ينقل الإحساس بالإلحاح إلى أعضاء الفريق مما يدفعهم إلى العمل ، كما أنه فعال في تدقيق التفاصيل .

. ومن أشهر الباحثين الذين تكلموا عن هذا الموضوع الدكتور " ميرديث بيل بن " عام ١٩٨١، حيث عمل على تصميم نموذج استبيان حدد من خلاله مجموعة من القدرات والصفات التي ينقلها الفرد إلى الفريق الذي يعمل معه ، حيث حدد مجموعة من الأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق ، كما حدد الوظيفة المطلوبة من كل دور كما هو موضح في الجدول رقم(٥):

جدول رقم(٥)

الأدوار داخل الفريق

الدور	الوظيفة
الرئيس	تنسيق الأعمال والمهام
قائد الفريق	التوجيه / القيادة
المبدع / المبتكر	التفكير الخلاق
المقيم	قياس الأداء
موظف / عامل الشركة	المسؤول عن إنجاز العمل
موظف الفريق	الاهتمام بإدامة علاقات شخصية جيدة بين أعضاء الفريق
المكمل	التأكد من أن الفريق يسير في الاتجاه الصحيح
منسق الموارد	إدامة الاتصال مع الفرق الأخرى داخل الفريق

المصدر . Belbin,R.m..Management teams Why They Succeed or Fail.Heinemann , London1981.

٣. تحديد أهداف الفريق :

يجب تحديد الأهداف العامة للفريق مع الأخذ بالحسبان أهداف كل عضو فيه ، وتختلف الأهداف الخاصة بالفريق باختلاف السبب الأساسي في وجوده ، فعلى سبيل المثال يمكن أن

يقيم الفريق الذي يقترح خطة عمل ما معدل نجاحه بالتغذية الراجعة الحاصلة خارج المؤسسة (كما هو الحال في الورشة الصناعية التي تركز على التكاليف وعلى رضا الزبون) .

وبشكل عام يجب وضع أهداف مناسبة يمكن أن تثير غريزة التحدي عند أعضاء فريق العمل من أجل تحقيق أفضل النتائج ، ويجب أن تكون الأهداف واقعية قياساً إلى ما يتوفر من موارد ووسائل لتحقيقها ، ويتطلب ذلك التمسك بالنقاط التالية :^١

. يجب على كل فريق عمل أن يحدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

. تجنب تحديد أي هدف قبل استعراض كل الخيارات التي تسمح بإنجاز المهام .

. تحدد الكثير من الأهداف بنفسها خيارات الأشخاص المطلوب استخدامهم لتحقيقها .

. لتحقيق نتائج مثالية ، يجب إطلاق تحديات تجمع بين الأهداف العامة والخاصة.

وكمثال على الأهداف التي يمكن تحديدها :

• زيادة الإنتاجية في مؤسسة تصنيعية .

• تحسين جودة الإنتاج .

• تحليل إجراءات العمل ومناهجه بهدف تقليل الهدر في الوقت .

• خلق علاقات متينة مع الزبائن بهدف كشف حاجاتهم الحقيقية .

وتعد الأهداف الطموحة والتي بها درجة عالية من التحدي لقدرات أعضاء الفريق أكثر تحفيزاً لهم في السعي لتحقيقها ، ومن الممكن وضع أهداف عامة وأخرى تفصيلية ، ويجب أن يتأكد قائد الفريق من أن كل عضو شارك في تحديد الأهداف الخاصة به وكذلك أهداف الفريق ، وفي نفس الوقت عدم الاكتفاء بالحل الوسط في إشباع حاجات الفريق ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال البحث عن توليفة مثلى من الكفاءة التقنية التي يجب أن يتضمنها الفريق .

٤. دعم الفريق :

لكي ينجح فريق العمل في أداء مهامه فإنه يحتاج إلى الاستقلالية ، حيث أن استقلالية فريق العمل من النواحي الجوهرية التي تؤثر في نجاحه وتحقيق أهدافه ، ولكن هناك عدداً قليلاً من الفرق التي تستطيع الاعتماد على نفسها بشكل كامل ، ولذلك فإن الأمر يستدعي تنمية العلاقات الطيبة داخل المؤسسة بهدف تقديم الدعم اللازم للفريق بما يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في آن واحد .

^١ سلسلة الإدارة المثلى ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

ويمكن النظر إلى دعم فريق العمل من خلال عدة نواحي :

. **تقديم الدعم الأساسي** : عادة ما يتم تدعيم معظم فرق العمل بالمتطلبات الفنية والإدارية الأساسية المتاحة في المؤسسة ، وهذا ما يقلل الحاجة إلى تصميم نظام للمحاسبة داخل الفريق ، خاصة وأن الرقابة المالية الخارجية من الممكن أن تساعد في الحد من التدفقات النقدية الخارجية ، ولذلك يجب التفكير جيداً في الدعم المخصص الذي يحتاجه فريق العمل ، ثم مناقشة كيفية الحصول عليه مع جميع الأعضاء ^١ .

. **توطيد علاقة فريق العمل بالإدارة** : تحتاج جميع فرق العمل إلى دعم الإدارة العليا في المنظمة ، ولذلك فإن الفريق في حاجة إلى إقامة ثلاثة أنواع من العلاقات مع الإدارة العليا تتمثل في :
. الراعي الرسمي للفريق .

. رئيس القسم الذي ترفع إليه التقارير .
. المسؤول عن وضع ميزانية الفريق .

حيث تتحكم الجهات الثلاث السابقة في الأدوار التي يمكن أن يلعبها الفريق وفيما يمارسه من أنشطة ومهام ، ولكي يمكن التأكد من مدى توافر الدعم العملي للفريق يجب إقامة خطوط اتصال قوية مع هؤلاء المديرين .

. **يجب أن يدعم نظام المكافآت في المنظمة عمل الفريق** : يجب أن تسعى المنظمات إلى تحفيز فرق العمل عن طريق سياسة واضحة ومكافآت خاصة ، بالإضافة إلى تسليط الأضواء على الفرق الناجحة بحيث يوجه إليها المديح

والنقد في اجتماعات الشركة وفي نشراتها الرسمية ^٢ .

نستنتج أن دعم الفريق أمر هام وضروري لنجاح الفريق ، وبالإضافة إلى النواحي السابقة يجب أن يشعر المدبرون بأن بناء فرق العمل يأتي ضمن أولويات الشركة وأن المنظمة تدعم الوقت الذي يبذل في مثل هذه الأنشطة .

. **المرحلة الثانية : مرحلة العصف (الصراع) :**

^١ مرعي مرعي ، محمد . دليل إدارة فرق العمل ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

^٢ سلسلة الإدارة المثلى ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

^٣ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . مرجع سابق ، ص ٥٣ .

بعد تشكيل فريق العمل وتحديد أدوار ومهام الأعضاء وتحديد الأهداف التي يسعى إليها فريق العمل ، وتأمين الدعم للفريق تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة الصراع ، ويغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، لأن أشخاصاً ذوي وجهات نظر مختلفة يحاولون العمل سوياً ، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به ، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.^١

الإستراتيجية المتبعة : يجب التعامل مع هذه المرحلة بدقة ، ومن الأفضل فسخ المجال لأعضاء الفريق لحل خلافاتهم بأنفسهم دون السماح بأي إهانات شخصية ، ومساعدة الفريق على أن يركز على الأهداف العامة بدلاً من الخلافات الداخلية. أي يجب على القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها

. المرحلة الثالثة : التعاون :

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق ، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق .

وفي هذه المرحلة يظهر تعاون أعضاء الفريق بشكل إيجابي وتحرر الطاقة الكامنة الإيجابية للفرد من خلال المناقشات المفتوحة وتبادل الأفكار، كما تظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة ، ويكون الالتزام بعمل الفريق من خلال ما يلي :^٢

. أن يؤدي قائد الفريق دوراً محورياً تكريس الالتزام لدى الأعضاء من خلال ممارسة دوره كقدوة ومثال .

. أن يكون الالتزام بالعمل ضمن الفريق نابعاً من إحساس داخلي، أي ينبع من الذات .

. أن ينمو الالتزام مع الاقتناع بأن العمل يملكه الفريق .

^١ نشرة النخبة الإدارية . "مراحل تكوين فرق العمل" . العدد رقم ٥ ، ٢٠٠٥ ، ص ٢ .

^٢ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٢٨ .

. أن يشارك أعضاء الفريق فعلياً في أعمال التخطيط والتنفيذ .
بالإضافة إلى النقاط السابقة يتحقق الالتزام بعمل الفريق من خلال تجسيد المشاركة في حل المشكلات وصناعة القرار .

. المرحلة الرابعة : مرحلة التعود :

هذه المرحلة مكملية للمرحلة السابقة ، فعندما يبدأ أعضاء الفريق بالتعاون في العمل ويظهر التزامهم بتحقيق أهداف الفريق يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم ويصبحون أكثر انفتاحاً على آراء الآخرين ويرون أن المشاكل تخص المجموعة الكاملة ، و يبدأون بالعمل كفريق متكامل دون وجود حواجز فيما بينهم ، إذ يتخلى الأعضاء عن حذرهم ويسعون لطلب العون من الأعضاء الآخرين في الفريق والعمل لتحقيق أهدافه ^١ .

. المرحلة الخامسة : مرحلة الأداء :

وهنا يكون قد تطور الإحساس بالولاء نحو الفريق ، ويبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق ويساهم الجميع في جو يسوده الانفتاح والتعاون وبالتالي زيادة الإنجاز والأداء .
وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين ، حيث يستند نجاح الفريق بشكل أساسي إلى الثقة ، ولذلك لابد من تطوير مناخ الثقة المتبادلة بين الأعضاء عبر تفويض المسؤوليات ، والاهتمام بالتواصل والتبادل الحر للأفكار ، وعادةً ما يأخذ التفويض أحد الشكلين التاليين ^٢ :
. تفويض مهمة القيام بالأعمال .

. تفويض السلطة .

ويحتاج فريق العمل إلى كلا النوعين السابقين من التفويض بهدف خلق نوع من الثقة المتبادلة بين أعضائه ، حيث يتم تقسيم المشروع إلى مجموعة من المهام والأهداف المنفصلة ثم توزيع تلك المهام على الأفراد من أعضاء الفريق وترك مسؤولية القيام بكل مهمة للفرد وعدم التدخل إلا إذا واجه صعوبات .

. المرحلة السادسة : مرحلة العطاء :

^١ منير عبوي ، زيد . مرجع سابق ، ص ١٠٨ .

^٢ سلسلة الإدارة المثلى ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

قليل من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة . ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون و الانسجام بين أعضائه ، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق ، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري ، ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل ويتم تحقيق الأهداف ، وبالتالي يكون الفريق ناجحاً^١.

مما تقدم يتضح للباحث أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

١ . تحديد الحاجة للفريق.

٢ . تعيين قائد للفريق.

٣ . توضيح المهمة، والتوقعات.

٤ . تشكيل الفريق.

٥ . المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

٦ . تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

٧ . توزيع المهام وتحديد الأدوار.

٨ . المحافظة على الأداء الفعال.

٣/٢/٢ . سمات فريق العمل الفعال :

لكي يكون فريق العمل فعالاً يجب أن تكون لديه رؤية واضحة ومتفق عليها ، وأن يكون أعضاء الفريق منفتحين وصادقين مع بعضهم البعض ، وأن يستعدوا لمواجهة مختلف الصعوبات والاختلافات لتحقيق أهداف الفريق .

وفريق العمل الفعال له سمات معروفة ، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و من أبرز سمات الفريق الفعال:^٢

^١ نشرة النخبة الإدارية . مرجع سابق ، ص ٢ .

^٢ مقالات في الإدارة : " فريق العمل الفعال " ، ٢٠٠٨ . <http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=61042> .

١. **وضوح الرسالة والأهداف :** فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماماً في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

٢. **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:** فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

٣. **يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:** تتسم فرق العمل الفعالة بالإننتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

٤. **وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:** يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة و الاحترام و التعاون و الدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق ^١.

٥. **التوجيه والرقابة الذاتية:** فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

٦. **يحل الفريق خلافاته بنفسه :** يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً وناشئاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة ، ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة.

٢

^١ Baker , daived "Medical teamwork and patient safety" . American institutes for research , ٢٠٠٣ , pp 1-60.

^١ سمان ، عارف . "بناء الفريق الفعال "، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة ، ٢٠٠٧ .
<http://www.mmsec.com/m3-files/team.htm>

٧. يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل: حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلى قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم.

٨. يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل: حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلى قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم.

٩. أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة : فهو فريق منظم جداً يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيداً، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.^١

١٠. أخذ المشكلات والمواقف الجدية المناسبة: فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائماً الجدية في العمل، ويترافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى - بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

١١. الحجم المناسب: يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق ، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات

وثقافات متنوعة ، غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.^٢

^٢ مرعي مرعي ، محمد . مرجع سابق ، ص ٤٠ .

^١ مقالات في الإدارة . " فريق العمل الفعال " . ٢٠٠٨ . <http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=61042>

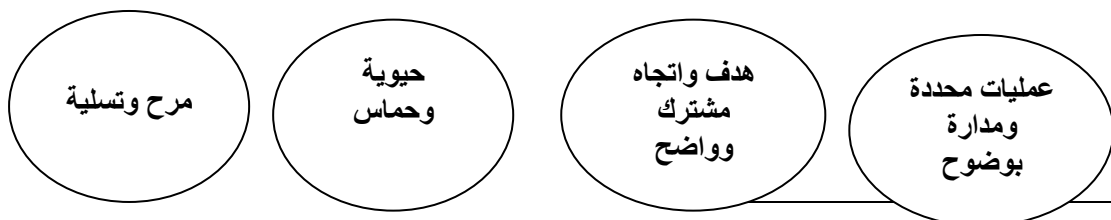
١٢. التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار: الفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً. ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك ، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام .

١٣. أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم : فهناك جو تكافئي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكافئي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.^١

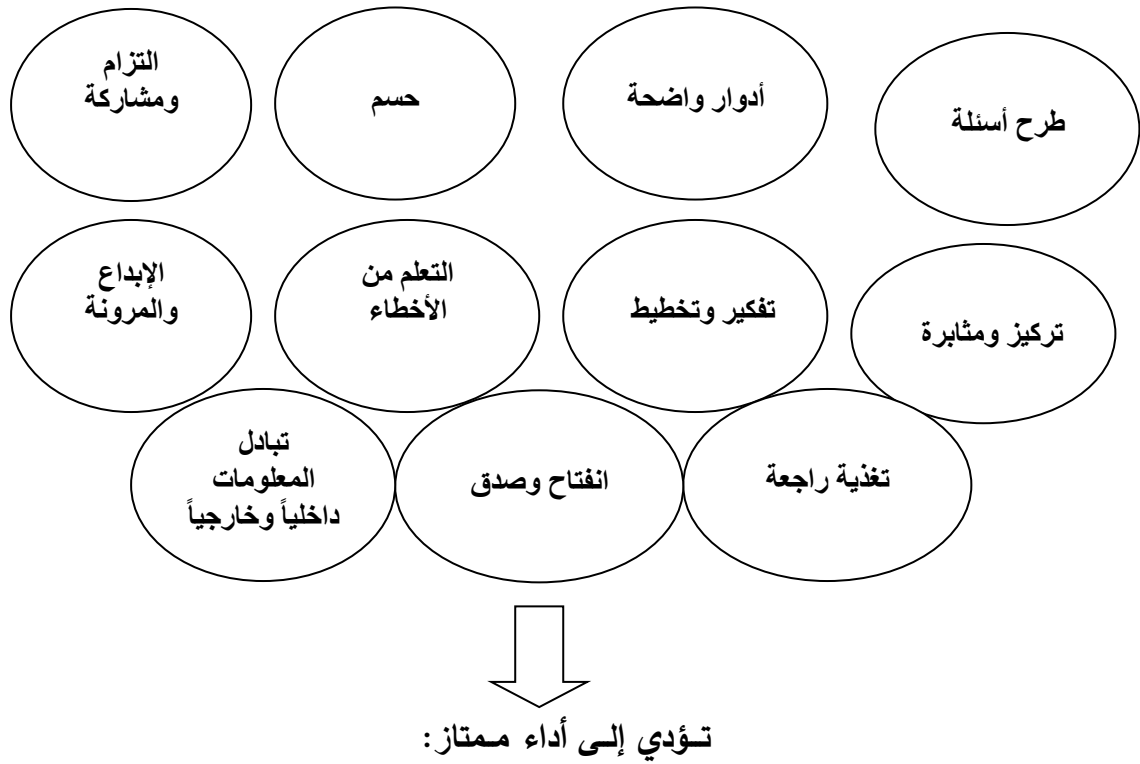
ويوضح الشكل رقم (١) قائمة بالإجراءات والاتجاهات والسلوكيات التي تشكل الفريق الفعال:

شكل رقم (١)

الفريق الفعال



^٢ عارف ، سمان . مرجع سابق .



المصدر: إليس وايت ، روبيرت . بناء فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨ ، ص ٤٥ .

٤/٢/٢ . مهارات أعضاء الفريق الفعال :

لا بد من توافر مجموعة من المهارات لدى أعضاء فريق العمل لكي يكونوا أعضاء فاعلين في الفريق ومن أهم المهارات الواجب توفرها :

١. مهارات الاتصال :

للعمل بنجاح ضمن فريق العمل يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على الاتصال الناجح على مختلف المستويات من خلال:^١

. قدرتهم على توضيح لأفكارهم الخاصة.

. قدرتهم على التعبير عن مشاعرهم .

. الاستماع بعناية إلى الآخرين .

. طرح الأسئلة لتوضيح الأفكار .

¹ Bosworth, K.. Developing Collaborative Skills in College Students. *New Directions for Teaching and Learning*, 59. San Francisco: Jossey-Bass, 1994, pp. 25-31.

. التفاعل مع نشاطات فريق العمل و تشجيع بعضهم البعض على هذا التفاعل. إن الاتصال المفتوح والمنتظم والذي من خلاله يشترك أعضاء الفريق في أفكارهم ومشاعرهم هو أمر ضروري لنجاح فريق العمل .

٢. مهارات حل المشكلات :

أي قدرة أعضاء فريق العمل على التحليل المنطقي للمشكلات التي يمكن أن يواجهها فريق العمل ، واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال القدرة على المناقشة الجماعية بين الأعضاء وتظهر مهارات حل المشكلات من خلال :^١

- . تحديد المشكلة وتوضيحها .
- . تحديد أسباب المشكلة وعواملها .
- . اقتراح الحلول المختلفة وبدائلها .
- . تقويم النتائج المترتبة على حل المشكلة .

٣ . مهارات الملاحظة :

يجب أن يتمتع أعضاء فريق العمل بالقدرة على الملاحظة الدقيقة لمجريات الأمور ، وتعرف الملاحظة على أنها حضر الانتباه نحو شيء ما للتعرف عليه وفهمه ، الملاحظة كمهارة تعتمد على القدرة على الإنصات الفعال ، والتجاوب القوي ، والانتباه والتركيز .^٢

٤. المهارات اللازمة لمناخ العمل الجيد :

لكي يعمل أعضاء فريق العمل سوية وبشكل ناجح يجب أن يخلقوا مناخ عمل صحي يستطيعون من خلاله تقديم أفضل ما لديهم ، ولذلك يجب أن يكونوا متعاونين ومتماسكين

^١ فهمي ، محمد سيد ، وحسن فهمي ، نورمان . طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣١ .

^٢ فهمي ، محمد سيد ، وحسن فهمي ، نورمان . مرجع سابق ، ص ٢٢٩ .

للوصول إلى مناخ العمل المطلوب ، وهذا التماسك بين أعضاء الفريق يظهر عندما يبدي الأعضاء مهارات منها: ¹

أ . **الانفتاح** : أي رغبة أعضاء الفريق في التعرف على بعضهم البعض ، وانفتاحهم على الأفكار الجديدة ووجهات النظر المختلفة ، واستماعهم إلى بعضهم لتوليد الأفكار الجديدة ، وقدرتهم على الموازنة بين الحاجة إلى التماسك والتعاون ، وبين الحاجة إلى المبادرات الفردية .

ب . **الثقة** : أي أن أعضاء الفريق يتقنون ببعضهم بما فيه الكفاية للاشتراك في الأفكار والمشاعر ، وهناك إحساس بالثقة المتبادلة بينهم .

ج . **الدعم** : أي دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض ، وتقديم المساعدة عند مواجهة الصعوبات ، فهم لا ينظرون إلى بعضهم كمنافسين ، بل كأعضاء متعاونين لإنجاز المهام وتحقيق هدف الفريق .

د . **التعليقات البناءة** : أي قدرة أعضاء فريق العمل على إعطاء التعليقات على الأفكار التي يتم طرحها من قبل الأعضاء الآخرين ، ويتطلب إعطاء التعليقات البناءة التركيز على الأفكار التي يتم طرحها ، وأن يكون الأعضاء إيجابيين قدر الإمكان .

٥/٢/١ . معوقات بناء فرق عمل فعالة :

بعد التعرف على مراحل بناء فرق العمل وسمات فريق العمل الفعال ، يقوم الباحث بعرض بعض المعوقات التي تعترض بناء فرق عمل فعالة كما يلي :

أولاً . المعوقات التنظيمية : وتتضمن :

١ . **المعوقات الثقافية** : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق

¹ Levin, P. (2002). Teamwork tutoring: Helping students working on group projects to develop teamwork skills.

العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل ^١.

٢. **التركيز على إنجاز العمل** : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد ، فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. **ضعف التفكير الإستراتيجي** : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

٤. **الهيكل التنظيمي** : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد ^٢.

٥. **تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.**

ثانياً . المعوقات الفردية :

١. **معتقدات قائد الفريق** : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق ، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط

^١ روبرت ، إليس وايت . مرجع سابق ، ص ٥٠ .

^٢ إليس وايت ، روبرت ، المرجع السابق ، ص ٥٠ .

ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل^١.

٢. المهارات: هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.

٣. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون^٢.

٤. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

ولذلك لا بد من العمل على إزالة العقبات التي يمكن أن تعترض بناء فرق العمل والعمل على تلافيها من خلال اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تذليل العقبات ومن هذه الإجراءات :

^١ مقالات في الإدارة . مرجع سابق ، ص ٣.

^٢ روبرت ، إليس وايت . مرجع سابق ، ص ٥٩ .

. تحديد أسباب عمل واضحة تستدعي وجود فرق العمل .
. لا يكفي وضع خطة عمل لا تعدو كونها بعض الأفكار المكتوبة كخطة فريق ، بل يجب تحديد أسباب لوجود الفرق تتصل بطبيعة العمل مثل : إعادة تصميم العمل ، التقنية الحديثة ، الحاجة للعمل الجماعي ...

. التأكد من توافر الدعم و الموارد مثل المال والوقت والموارد الأخرى .
. تحديد حدود فعاليات الفريق .
. تحديد أدوار واضحة لأعضاء الفريق .
وباختصار يمكن القول بأنه يمكن تجاوز العقبات من خلال اتباع الأسس السليمة في بناء فريق العمل وتوفير كافة التسهيلات اللازمة لهذه العملية للحصول على فرق عمل فعالة وقادرة على أداء مهامها وتحقيق النتائج المرجوة .

٦/٢/٢ . مهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها :

للوصول إلى فرق عمل فعالة لا بد من توفر مجموعة من المهارات الضرورية لدى القائمين على بناء فرق العمل ويمكن عرضها كما يلي :

١ . مهارات بناء فرق العمل :

١. القدرة على تحليل مهام عمل الفريق ونشاطاته المختلفة .
٢. القدرة على توزيع الأدوار لكل عضو في الفريق وبما لا يتعارض مع الأعضاء الآخرين
٣. القدرة على تحقيق التوافق والانسجام بين المهام والأعضاء والفريق ككل .
٤. القدرة على تمتين أواصر العلاقات بين أعضاء كل فريق وعلاقاته مع الفرق الأخرى .

٢ . مهارات إدارة فرق العمل :

تتعدد المهارات المطلوبة لإدارة فرق العمل بالشكل السليم الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة ومن أهمها :^١

١. القدرة على الاندماج في العمل ، والاهتمام به دون تردد ، وتوفير المعلومات للجميع .
٢. المقدرة على استثمار الطاقات الفردية والجماعية المتوفرة في الفريق .
٣. المقدرة على التوصل الودي بين الأعضاء ، وتطوير العلاقات فيما بينهم .
٤. المقدرة على تحقيق الأهداف المحددة وبلوغ النتائج المرغوبة بفعالية وكفاءة.
٦. الإسهام الجماعي في حل المشكلات .
٨. متابعة تنفيذ أعمال الفريق ، وتصحيح الأخطاء ومراجعتها .
٩. تقييم أعمال الفريق ونتائج أدائه وفق أسس ومعايير سليمة .

٣/٢ . المبحث الثالث : اجتماعات فرق العمل :

^١ مرعي مرعي ، محمد . مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص ١١٧ .

تقوم فرق العمل الفعالة بعقد اجتماعات دورية خلال فترات محددة لمناقشة العديد من الأمور مثل المهام والأعمال التي تم تنفيذها والمهام والأعمال التي سيتم تنفيذها في المستقبل وتوضيح خطط العمل ومتابعة التواصل بين الأعضاء ، وإن القدرة على عقد اجتماعات مركزة وفعالة هي من الأمور الهامة لنجاح فريق العمل .

والاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة بهدف الاتصال من أجل تحقيق هذه الأهداف ، ويتكون من مجموعة من الأفراد ، يرتبطون جميعاً فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ، ويجتمعون معاً لمناقشة موضوع مشترك ، من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا الموضوع ^١.

١/٣/٢. الأدوار الخاصة بالاجتماع:

يفضل تقسيم مسؤولية الاجتماع على عدة أعضاء وتحديد أدوار محددة لتشجيع التعاون وتوزيع العمل وضمان وجود نوع من السيطرة والموازنة ، ومن هذه الأدوار:

١. **قائد الاجتماع** : وهو مسؤول عن تحديد موعد الاجتماع وإعداد جدول الأعمال مع أعضاء الفريق ، والتعامل مع اللوازم ، وتأمين مكان الاجتماع ، وتوفير المعدات اللازمة ، والمواد ، والموارد الأخرى ، ودعوة أي أشخاص آخرين من خارج الفريق ، كما يكون قائد الاجتماع مسؤولاً عن ضمان سير الاجتماع حسب الموعد وجدول الأعمال ، وتوزيع المهام ، ومتابعة ما يجري الاتفاق عليه أثناء الاجتماع ، ومع بداية الاجتماع يقوم قائد الاجتماع بشرح أهمية الاجتماع والغرض منه ، ويستعرض جدول الأعمال ، ويستوضح ليتأكد من فهم الجميع ، ويسعى لإضافة أي بنود إضافية على جدول الأعمال ، أي يجب أن يكون قادراً على إدارة الاجتماع بكفاءة لتحقيق الهدف من الاجتماع ^٢.

٢. **المنسق** : وهو مسؤول عن مجريات الاجتماع ، والتفاعل بين أعضاء الفريق وأي مشاركين آخرين ، ويتيح هذا الدور لقائد الاجتماع التركيز على ما يحدث قبل وبعد الاجتماع ، وخلال الاجتماع يقوم المنسق بما يلي :

. يتأكد من كون الكاتب ومدون الملاحظات جاهزين .

. يبدأ بقراءة لوائح الاجتماع الأخير ، من قبل مدون الملاحظات .

^١ العلمي ، مهدي فكري . إدارة الاجتماعات والمؤتمرات . الطبعة الثانية ، ٢٠٠٣ .

^٢ هولب ، لورنس . إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩٩-٢٠١ .

- . ينتقل عبر بنود جدول الأعمال .
- . ومع كل بند يسأل كل شخص مسؤول عن معلومة أو إجراء معين أن يقدم تقريراً حول ذلك.
- . يسأل عن أي معلومات إضافية .
- . يطرح أسئلة مفتوحة ويفسح المجال للنقاش .
- ويعتمد قائد الاجتماع على المنسق توجيه الأفراد المشاركين وتنسيق جهودهم ، حيث يتولى التوفيق بين الآراء المتناقضة ، وحل المشاكل التي تعترض سير العمل بسرعة وذلك لإبقاء الاجتماع يستمر حتى نهايته ^١.
- ٣. **المسجل:** يسجل المشاركة ويكتب الأفكار ، النقاش والقرارات والنقاط الرئيسية ، والمقترحات ، والأسئلة ، والمعلومات الأخرى اللازمة ، وهذا الدور يفسح المجال للمنسق ليتفاعل أكثر مع المشاركين ، ويجب أن يكون الكاتب قادراً على أن يستمع بانتباه ، ويعيد صياغة الكلمات بسرعة ودقة ، وأن يكتب بسرعة وخط واضح . ، ويقوم بعد الاجتماع بإعادة صياغة الملاحظات التي دونها على هيئة تقرير وتوزيعه على المشاركين ^٢.
- ويمكن الاستغناء عن مدون الملاحظات إذا كان بوسع الكاتب تسجيل كل شيء ، مع أن ذلك يزيد من صعوبة التعامل مع الملاحظات بعد الاجتماع .
- ٤. **المشاركون :** باقي المشاركين هم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات وخصائص مختلفة ، ويقومون بطرح أفكار جديدة ، وتحليل المعلومات ، واتخاذ القرارات ، ووضع خطط التنفيذ ، ويكون الاجتماع ناجحاً عندما يدرك جميع المشاركين أدوارهم خلال الاجتماع

٢/٣/٢ . المراحل الأساسية للاجتماع:

هناك ثلاث مراحل أساسية يمر بها الاجتماع يمكن عرضها كما يلي :

. المرحلة الأولى: التحضير والإعداد للاجتماع :

¹ كيهو ، كيفن ، وريتشارد تشانغ . كيف تكون الاجتماعات فعالة . مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ ، ص ٩ .

² هولب ، لورنس . مرجع سابق ، ص ص ٢٠١-٢٠٢ .

لكي يقوم فريق العمل بعقد اجتماع ناجح لا بد من التخطيط له بعناية وتتمر عملية التحضير للاجتماع بالخطوات التالية :

١. تحديد مدى الحاجة إلى الاجتماع :

تظهر الحاجة للاجتماع في حالات عديدة منها ^١ :

. إذا كان القرار المطلوب اتخاذه يحتاج إلى معلومات وخبرات يصعب على شخص واحد الإلمام بها .

. عند وجود معلومات متناقضة ومشوشة بحاجة إلى إصلاح .

. إذا كان للسؤال المطروح للنقاش عدة بدائل للإجابة .

٢. توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع :

هناك مسؤوليات ملقاة على عاتق المشاركين ، والمصنفين ضمن الأدوار الأربعة التي تم تحديدها ، حيث يقوم قائد الاجتماع بتحديد مكان وتاريخ وزمن الاجتماع ، وإعداد المسودة التحضيرية وتحديد أدوار المشاركين ومسؤولياتهم ، ويقوم المنسق والمسجل بمراجعة المسودة التحضيرية وإكمال التحضيرات الضرورية .

٣. **وضع جدول الأعمال :** يجب إعداد جدول أعمال للاجتماع يشير إلى مجموعة المواضيع التي سيتم مناقشتها في الاجتماع ، ويشكل جدول الأعمال أداة العمل التحضيرية التي يستخدمها المنسق لشرح ما يجب إنجازه من قبل المشاركين وبأسلوب المطلوب ، ومن الأفضل توزيع جدول الأعمال قبل فترة من الاجتماع لكي يعرف المشاركون موضوع الاجتماع الذي تمت دعوتهم إليه تماماً ولكي يستطيعوا التحضير له.

ويتم إعداد جدول الأعمال باتتباع عدة خطوات :

أ. **تحديد هدف الاجتماع :** حيث أن وضوح الهدف وإدراكه من قبل المشاركين في الاجتماع هو المقوم الأساسي في تحقيق نتائج محددة ، ويجب أن يكون الهدف واقعياً وقابلاً للتحقيق ، ويتماشى مع الأهداف العامة والقيم التي تربط الأعضاء ^٢ .

^١ حميد علي ، صباح ، وأبو زيتون ، غازي . **الاتصالات الإدارية . أسس ومفاهيم ومراسلات** . ادار الحامد النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٩ .

^٢ نور الله ، كمال . **مهارات القائد الإداري** ، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٢ ، ص ٧٥ .

ب . تأمين المستلزمات : هناك بعض المعلومات التفصيلية التي يجب أن تكون واضحة للجميع مثل : الزمان والمكان والمشاركين ، وما يجب إحضاره مثل : مذكرات ، تقارير ، مستندات ، نماذج ، بيانات ورسوم توضيحية ، أي تأمين كافة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية .^١

ج . اختيار الأشخاص المشاركين : إن الاختيار الجيد للمشاركين في الاجتماع أمر ضروري لتحقيق الهدف من الاجتماع ، إذ يجب توخي الاختيار الأفضل للمشاركين من حيث كفاءة التمثيل ، وسعة الاطلاع ، وأن تتوفر لديهم الخبرة في الموضوع المراد مناقشته .^٢

د . توزيع الأدوار على المشاركين : أي توزيع الأدوار التي تم تحديدها على المشاركين في الاجتماع .

المرحلة الثانية : إدارة الاجتماع :

بعد التحضير للاجتماع يتم عقد الاجتماع في وقته المحدد ولابد من إدارة وتوجيه الاجتماع بشكل جيد للوصول إلى النتائج المطلوبة من الاجتماع :

١. بدء الاجتماع :

إن الافتتاح الجيد للاجتماع يساعد في إعطاء الحضور صورة واضحة عن المواضيع المطلوب إنجازها ، وتحديد ما هو المطلوب من الحضور لإنجاز العمل ، وتحديد النتائج المتوقعة من الاجتماع ، ولتحقيق ذلك يجب على قائد الاجتماع مراعاة مايلي^٣ :

. تحديد أهداف الاجتماع .

. تقديم نبذة عن المواضيع المدرجة في جدول الأعمال وأهميتها .

. التوضيح للمشاركين كيف يمكنهم المساهمة في إنجاز العمل من خلال التعاون مع الإدارة وأهمية التنسيق بينهم

. توضيح أسلوب إدارة الاجتماع حيث يتم تحديد من سيبدأ الحديث وأسلوب العرض .

٢. المناقشة :

يقوم قائد الاجتماع بعرض الموضوع الذي تطلب المعلومات بشأنه ومناقشته ، ويجب أن يحرص على الحصول على كافة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال مراعاة مايلي^١ :

^١ كيهو ، كيفن ، وتشانغ ، ريتشارد . مرجع سابق ، ص ٣١ .

^٢ نور الله ، كمال . مرجع سابق ، ص ٧٧ .

^٣ حميد علي ، صباح ، وأبو زيتون ، غازي . مرجع سابق ، ص ٩٠ .

- . عدم التردد في دعوة الأعضاء للمشاركة .
- . التوجه بصورة خاصة إلى الصامتين .
- . تشجيع عملية الاتصال بكافة الوسائل الممكنة ، لا سيما بسلوكه وأقواله وتصرفاته حركاته.
- . تقبل المعلومات والآراء المتناقضة بنفس الاهتمام .
- . عدم التسرع بتقييم أية معلومات مهما كانت ، سواء كان التقييم إيجابياً أو سلبياً.
- . عدم ترجيح أي عضو على الآخر في حق الكلام .

٣ . استخلاص وتوضيح الحقائق:

أي استخلاص النتائج والحقائق من خلال المناقشة الفعالة ، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين المشاركين في الاجتماع ، لأن الاجتماع هو وقت للتفاعل والتبادل ، وليس آلية للمساهمات المنفردة أو المناقشات المغلقة فقط بين عضو أو أكثر وقائد الفريق ، فالاجتماع النشط عبارة عن تدفق متقاطع من المناقشة والحوار من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الاجتماع .

في بعض الحالات ونتيجة لطول مدة الاجتماع ، قد يشعر الأفراد بالملل ، ولذلك يمكن اللجوء إلى الاستراحات المتكررة ، حيث تعتبر إستراتيجية جيدة في هذه الحالة ، فالاستراحات تعمق التركيز وتتيح الوقت لمراجعة المعلومات واستخلاص الحقائق ، وضع الأمور في اتجاهها الصحيح .^٢

٤ . تلخيص القرارات وإنهاء الاجتماع:

يتم إنهاء الاجتماع عند انتهاء الوقت المحدد ، وعند الانتهاء من مناقشة كافة المواضيع المطروحة للنقاش ، حيث يقوم قائد الاجتماع بما يلي :^٣

- . يطلب التصويت على القرارات .
- . يقدم إيجاز عن المواضيع التي تم مناقشتها ، والقرارات التي تم اتخاذها ، وما هي خطة العمل المستقبلية .

^١ نور الله ، كمال . مرجع سابق ، ص ٩٧ .

^٢ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . مرجع سابق ص ١٤١ .

^٣ هولب ، لورنس . مرجع سابق ، ص ٢٠٨ .

. التأكد من أن جميع القرارات والخطوات التنفيذية مفهومة وواضحة لدى الجميع

. التأكيد على أن الغرض الذي دعي من أجله الفريق للاجتماع قد تحقق.

. يختار القائد للاجتماع التالي .

. يحدد موعد ومكان الاجتماع التالي .

. يوضح المعلومات اللازمة للاجتماع التالي والأشخاص المكلفين بذلك .

٥ . إعلام الآخرين :

يمكن أن يعزل فريق العمل نفسه إذا استبعد بالكامل الأطراف الأخرى المعنية ، وذلك هو السبب في إعلام الآخرين عن الموضوعات التي نوقشت في اجتماع فريق العمل، ويمكن تسليمهم مذكرات موجزة عن تقدم الفريق ، وما لذي حدث في الاجتماع بلاً من إعطائهم مجموعة من محاضر الجلسات المطولة ، حيث من الأفضل أن تلخص النقاط الرئيسية وتسلط الأضواء على القرارات التي اتخذت وعرض مضامينها بإيجاز.^١

. المرحلة الثالثة : تقييم اجتماع الفريق :

أي تقييم مدى نجاح الاجتماع ، حيث يجب على قائد الاجتماع أن يجمع معلومات كافية لمعرفة مدى التباين بين أهداف الاجتماع ونتائجه ، ودور كل عضو ، مستوى مشاركته في النقاش ، ولتحقيق ذلك يمكن الاعتماد على العديد من أساليب التقييم والتي تعتمد في أغلبها على استخدام الاستبانات كأسلوب للتقييم ومن هذه الأساليب^٢:

١ . قياس مدى فاعلية الاجتماع : يتم من خلاله توزيع استبيان مغلق يتضمن مجموعة من الأسئلة حول الاجتماع من حيث الوقت ، ومدى التعاون ، والقرارات ، ودور قائد الاجتماع ، ، حيث يطلب من المشارك وضع الإجابة في الخانة المخصصة، ويتم قياس مدى فاعلية الاجتماع من خلال نتائج الاستبانة ، وكلما كانت النتيجة عالية ، كلما كان ذلك مؤشراً على فاعلية الاجتماع ، والعكس صحيح .

^٢ أحمد الخزامي ، عبد الحكم . مرجع سابق ص ١٤٢ .

^٣ حميد علي ، صباح ، وأبو زيتون ، غازي . مرجع سابق ، ص ٧٩ .

٢. **تقييم المشاركين :** ويهدف إلى معرفة مدى مساهمة كل مشارك في إنجاح الاجتماع ،من خلال استخدام استبانة تتضمن أسئلة حول مساهمة المشاركين في الاجتماع من حيث النواحي الإيجابية والسلبية في الاجتماع ، والسلوك ، والمناقشة ، والمداخلات ، والآراء ،.....
كما تعتبر الرقابة تعتبر أسلوباً لتقييم الاجتماعات ، حيث أنها توفر المعلومات المرتدة عن الاجتماع باعتباره نظاماً متكاملاً بعملياته (سير الاجتماع) ، ومخرجاته (منجزاته) ، مما يساعد في تكوين تقييم متوال للاجتماع يتيح التصحيح الآني للملائم^١.

٣/٣/٢ . المهارات المطلوبة لإدارة الاجتماع :

لكي تقوم فرق العمل بعقد اجتماعات فعالة ، يجب أن تتوفر لدى قائد الاجتماع مجموعة من المهارات منها^٢:

. **مهارات إنسانية:** وتمثل في القدرة على إيجاد المناخ المناسب القائم على أساس إشاعة روح التعاون والحزم وتقبل الرأي والرأي الآخر ، وحفز الحاضرين على إبداء الرأي بدون خلاف أو تردد وهكذا.

. **مهارات فكرية :** وتتمثل في القدرة على تحليل الأفكار المطروحة ، والفهم والاستيعاب وحسن التصرف أثناء مواجهة أية ظروف ومستجدات غير متوقعة ز

. **مهارات فنية :** وتتمثل في تفهم رئيس الاجتماع لموضوع الاجتماع ، ومدى إتقانه لموضوع الاجتماع ، ومدى إتقانه للأساليب الكفيلة بتحقيق مستوى عال من النجاح .

. **مهارات الاتصال :** وتتضمن المهارة في طرح المواضيع المدرجة على جدول الأعمال بوضوح ومهارات الإقناع والاستماع وتقبل الانتقادات وغيرها .

٤/٣/٢ . اختيار نمط الاجتماعات تبعاً لأهدافها :

هناك أنواع عديدة لاجتماعات فريق العمل ، وتختلف أنماط الاجتماعات باختلاف أهدافها ، ويتصف كل نمط بخصائص تناسبه .

ويوضح الشكل رقم (٦) بعض أنماط الاجتماعات وخصائص كل منها :

جدول رقم (٦)

^١ نور الله ، كمال . مرجع سابق ، ص ٨٦ .

^٢ حميد علي ، صباح ، وأبو زيتون ، غازي . مرجع سابق ، ص ٨٦ .

أنماط اجتماعات فريق العمل

نمط الاجتماع	خصائص الاجتماع
. اجتماع الفريق : اجتماع دوري لمعالجة الأوضاع يشارك به كل الفريق.	. ضروري لعمل الفريق ويسمح لكل شخص بمعرفة كيفية تقدم الأعضاء الآخرين في الفريق . . يدار بحرية من قبل قائد الفريق وبطريقة تشجع على المناقشات المثمرة
. اجتماع التقدم : اجتماع التحديث من قبل المجموعات الفرعية	. يسمح بتحديد الخطة الزمنية من بداية اليوم أو الأسبوع. . يقوده قائد الفريق ويساعد في تغيير الخطط في فترة زمنية محددة .
. الاجتماع وجهاً لوجه : اجتماع خاص وجهاً لوجه.	. يعالج أي موضوع ، ويرتبط بالعمل أو بالمالك البشري ، بما في ذلك الموضوعات السرية التي لا تسلم بطريقة إلزامية .
. جلسة التمرين : اجتماع تحليل عمل الفريق .	. تهدف إلى تحليل وتحسين المناهج . . تتضمن مناقشة مفتوحة بين طل أعضاء الفريق . . تسمح بحل المشكلات بسرعة وسهولة .
. اجتماع التقرير : اجتماع يقدم معلومات دقيقة.	. يسمح بتقديم معلومات لأعضاء الفريق . . يقوده شخص يعطي المعلومات . . يؤدي قائد الفريق دور المفتش الذي يتحقق من صوابية المعلومات المقدمة.

المصدر: مرعي ، محمد . دليل إدارة فرق العمل . دمشق : دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٣ .

إن فرق العمل تؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي ، لأنها تعتمد على العمل الجماعي الذي يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاء وانتماء لمنظمته ، علاوة على شعوره بالرضا وانسجامه مع الأفراد الآخرين ، وبالتالي يتكاتف الجميع من أجل مصلحة العمل وصالح الفرد ، وتزداد الإنتاجية .

يتناول هذا الفصل أهم نتائج الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض، والتوصيات التي يقترحها الباحث وفقاً لما يلي:

١/٥ . النتائج:

١/٥.١. النتائج المتعلقة باختبار فروض البحث :

بالنسبة للفرض الرئيسي الأول:

اختبر هذا الفرض دور فريق العمل في إدارة الأزمات وقد توصل الباحث إلى ما يلي :
أ . من حيث العلاقة بين المؤهلات والخبرات المتوفرة ضمن فريق العمل ، وبين نجاح إدارة الأزمات تبين:

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة عند مستوى دلالة ٥٪.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة عند مستوى دلالة ٥٪.

ب . من حيث العلاقة بين تدريب فريق العمل، وبين نجاح إدارة الأزمات تبين:
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة عند مستوى دلالة ٥٪.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة عند مستوى دلالة ٥٪.

ج . من حيث العلاقة بين توفر المناخ الملائم لفريق العمل ، وبين نجاح إدارة الأزمات:
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ الملائم لفريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة وفي المستشفيات الخاصة عند مستوى دلالة ٥٪.

د . من حيث العلاقة بين اجتماعات فريق العمل، وبين نجاح إدارة الأزمات:
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة وفي المستشفيات الخاصة عند مستوى دلالة ٥٪.

بالنسبة للفرض الرئيسي الثاني:

توصل الباحث إلى وجود اختلاف جوهري بين المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات ، حيث يلعب فريق العمل في المستشفيات الخاصة دوراً أكبر منه في المستشفيات العامة .

٥/١/٢ . خلاصة النتائج :

أ . في المستشفيات العامة:

. إن مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة غير جيد ، وذلك بسبب عدم توفر الأسس العلمية اللازمة لإدارة الأزمات ، حيث يلاحظ ضعف التخطيط والتنسيق .
. هناك ضعف في تقييم الأزمات في المستشفيات العامة .
. يلاحظ وجود التوجيه في ظل الأزمة مع عدم توفر عناصر أخرى هامة كالتخطيط والتنسيق ، أي أن التعامل مع الأزمات يكون كردة فعل آنية أي الانتظار لحين وقوع الأزمة للتعامل معها .
. يتوفر لدى أفراد فريق العمل المؤهلات والخبرات المطلوبة ، ولكن لا يتوفر المناخ الملائم لفرق العمل والذي يساعد في أداء المهام وتقليل الأخطاء .
. يتوفر التدريب بشكل عام ، حيث يخضع فريق العمل إلى دورات تدريبية في مجال العمل ، إلا أنه لا يوجد دورات تدريبية متعلقة بكيفية التعامل مع الأزمات . ليس هناك اجتماعات تتعلق بدراسة الأزمات التي تعرض لها المستشفى لوضع الخطط اللازمة للتعامل معها ، وذلك بسبب ضعف التخطيط للأزمات .

ب . في المستشفيات الخاصة:

. مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة جيد، حيث يتوفر التخطيط والتنسيق والتوجيه، ورغم ذلك يلاحظ أيضاً ضعف في تقييم الأزمات كما هو الحال في المستشفيات العامة.

. يتمتع العاملون بالخبرات والمؤهلات المطلوبة ، ويتوفر المناخ الملائم لفريق العمل والذي يساعد في أداء العمل وتقليل الأخطاء ، حيث تتوفر كافة المستلزمات اللازمة وفي الوقت المطلوب ، مما أدى إلى مستوى جيد من نجاح إدارة الأزمات.

. كما في المستشفيات العامة يتوفر التدريب بشكل عام في المستشفيات الخاصة ، إلا أنه لا يوجد دورات تدريبية تتعلق بالتعامل مع الأزمات .

. يلعب فريق العمل في المستشفيات الخاصة دوراً أكبر منه في المستشفيات العامة وبشكل خاص فريق العمل الطبي وذلك بسبب توفر الظروف الملائمة لعمل الفريق.

٢/٥ . التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة واختبار الفروض يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بفرق العمل وبشكل خاص فريق العمل الطبي وذلك من خلال توفير الشروط الملائمة لعملها وذلك في المستشفيات الحكومية والخاصة.
٢. الاهتمام بالرعاية الصحية الأولية خفضاً للتكلفة العلاجية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتخصصة المتوفرة.
٣. عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا بالمستشفيات (الحكومية والخاصة) تلامس الاحتياجات المتعلقة بإدارة وقياس الأداء، إدارة الأزمات والأساليب القيادية الحديثة في الحقل الطبي.
٤. تنظيم برامج التطوير المهني المستمر للكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية والخاصة..
٥. دعم فريق العمل الطبي من خلال توفير كافة المستلزمات في أي وقت ليتمكن من القيام بمهامه على أكمل وجه وعلى الأخص في المستشفيات الحكومية.
٦. عقد الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات ، والتي تتضمن دراسة حالات عملية وذلك بالنسبة للمستشفيات الحكومية والخاصة.
٧. الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية وذلك من خلال مراعاة أسسها ومبادئها في المستشفيات الحكومية والخاصة.
٨. التركيز على عنصر التخطيط لمواجهة الأزمات ، والتنسيق في ظل الأزمة في المستشفيات الحكومية.
٩. الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات من خلال توفير الموارد الاحتياطية اللازمة بشكل دائم بالنسبة للمستشفيات الحكومية والخاصة.
١٠. تقييم الأزمات التي تم التعرض لها من خلال عقد اجتماعات دورية من قبل فريق عمل إدارة المستشفى لمناقشة الأزمات التي تم التعرض لها ومحاولة تلافيها في المستقبل (في المستشفيات الحكومية والخاصة) .

١/٤. مقدمة:

كنا قد تطرقنا في القسم الأول من البحث إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع فرق العمل وإدارة الأزمات ، ويحاول الباحث في هذا القسم دراسة واقع فرق العمل في المستشفيات العامة والخاصة والمقارنة فيما بينها بهدف اختبار فروض البحث و تقديم إجابات لتساؤلاته الاستكشافية ، وسيتم ذلك من خلال دراسة وتحليل إجابات ذوي المهن الطبية من أطباء وممرضين وصيادلة ، والإداريين وبالإعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي spss.

٢/٤. لمحة عن قطاع المستشفيات في سورية:

تعتبر المستشفيات واسطة العقد ومركز الدائرة في تقديم الخدمات الصحية والطبية، إذ يعمل بها حوالي نصف أطباء سوريا وثلاثا ممرضاتها، وتستحوذ على أكثر من نصف الميزانية الصحية الوطنية. وتتنوع المستشفيات تنوعاً كبيراً، إذ توجد مراكز طبية عامة وخاصة مرموقة يمكن مقارنتها بأكثر المراكز تقدماً في العالم، ورغم تفاوت مستويات أدائها، فإن المشافي في سوريا هي أكبر مقدم للخدمات الطبية ، وقد اهتمت وزارة الصحة في سورية بإعداد كوادر مؤهلة في مجال المهن الطبية في عدد من المعاهد الصحية.

وقد ازداد عدد المشافي الحكومية والخاصة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة كما في الجدول

رقم (٨):

جدول رقم (٨)

تطور عدد المشافي الحكومية والخاصة في سورية

السنوات	مشافي حكومية		مشافي خاصة		المجموع		متوسط عدد السكان لكل سرير
	عدد	أسرة	عدد	أسرة	عدد	أسرة	
٢٠٠٣	٧٦	١٥٢٢٧	٣٦٤	٦٥٩٠	٤٤٠	٢١٨١٧	٨٠٤
٢٠٠٤	٧٨	١٥٤٨٧	٣٧٦	٦٧٩٥	٤٥٤	٢٢٢٨٢	٨٠٧
٢٠٠٥	٨٥	١٦٤٠٢	٣٧٣	٧٣٩٦	٤٥٨	٢٣٧٩٨	٧٦٢
٢٠٠٦	١١٠	٢٠٢٩٦	٣٥٣	٧١٤٧	٤٦٣	٢٧٤٤٣	٦٨٢
٢٠٠٧	١١٤	٢١١٠٤	٣٥٥	٧٦٤٦	٤٦٩	٢٨٧٥٠	٦٦٧

المصدر : المكتب المركزي للإحصاء (دمشق).

٣/٤ . تصميم الاستمارة :

تضمنت الاستمارة ثلاثة أقسام ، يتعلق القسم الأول منها بالبيانات الديموغرافية للأفراد من حيث : العمر ، والجنس ، وسنوات الخبرة ، نوع المشفى .

وتضمن القسم الثاني أسئلة تتعلق بمتغيرات فرق العمل ومدى توفرها ودورها في إدارة الأزمات .
وتضمن القسم الثالث أسئلة تتعلق بمؤشرات إدارة الأزمات ومدى توفرها ، بالإضافة إلى سؤال مركزي يتعلق بتقييم إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين .

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع الدكتور منذر مرهج (مدير إداري في مستشفى الأسد الجامعي في محافظة اللاذقية) أوضح من خلالها العديد من الجوانب المتعلقة بفرق العمل وعلى الأخص فريق العمل الطبي، وفريق الإدارة ، وبذلك تم صياغة قائمة الاستبيان بشكلها الأولي ، ثم قام الباحث بتجربتها على بعض مديري المستشفيات والعاملين فيها لمعرفة الأسئلة غير الواضحة، أو التي يجب حذفها، أو فيما لو كانت تتطلب إضافة أسئلة أخرى. وبذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي لقائمة الاستبيان.

وقد تم تصميم الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (LIKERET SCALE) ، حيث يتم إعطاء تثقيل لكل إجابة كالتالي:

- . إعطاء درجة واحدة للبديل غير موافق بشدة.
- . إعطاء درجتين للبديل غير موافق.
- . إعطاء ثلاث درجات للبديل حيادي .
- . إعطاء أربع درجات للبديل موافق.
- . إعطاء خمس درجات للبديل موافق بشدة. وقد تم سحب العينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة ، وتم توزيع ٢٦٠ استمارة بين المستشفيات العامة والخاصة مع التركيز على المستشفيات الأقدم التي في الغالب واجهت أزمات خلال تاريخ عملها مثل مستشفى الأسد الجامعي ، والمستشفى الوطني ، والمستشفى السوري ، والمستشفى المركزي.
- وكان عدد الاستمارات المقبولة ٢٠٠ استمارة بعد استبعاد ٥٠ استمارة منها مرفوض ، ومنها استمارات لم تتضمن إجابات.

وبالإضافة إلى الاستمارة كان هناك مقابلات شخصية مع بعض الأطباء والممرضين والإداريين الذين أوضحوا العديد من الجوانب المتعلقة بوضع فريق العمل في المستشفى ، والمشاكل والأزمات التي تواجههم.

٤/٤ . تحليل البيانات :

استخدم الباحث في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي spss (statistical packages for social sciences)، حيث تم إنشاء ملف تضمن البيانات المجموعة وفق نموذج الاستبيان الموجه إلى ذوي المهن الطبية من أطباء وممرضين وصيادلة ، والإداريين ممن يعملون في المستشفيات العامة والخاصة.

وقد استخدم الباحث في التحليل : اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) ، والمتوسطات الحسابية (Means) ، والتكرارات والنسب المئوية (Frequency) ، واختبار الفروق (One-Sample Test) ، وجدول التوافق (Crosstabulation) واختبار كاي مربع (chi – Square)، و مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test).

وقبل الخوض في نتائج التحليل الإحصائي سنعطي فكرة عامة عن بعض المفاهيم التي تم استخدامها في التحليل :

المتوسطات (Means):

بهدف معرفة تأييد أو معارضة الأسئلة اعتمد الباحث على قيمة الوسط الحسابي وفقاً للمجالات التالية:

(١ . ٩٩) رفض الفرضية أو السؤال بشكل مرتفع.

(٢ . ٤٩) رفض الفرضية أو السؤال بشكل جيد.

(٢،٥ . ٢،٩٩) رفض الفرضية أو السؤال بشكل متدن.

(٣،٤٩ . ٣) إثبات الفرضية أو السؤال بشكل متدن.

(٣،٥ . ٣،٩٩) إثبات الفرضية أو السؤال بشكل جيد.

(٥ . ٤) إثبات الفرضية أو السؤال بشكل مرتفع.

تحليل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha):

يستخدم هذا التحليل لتقدير وثوقية الاستبيان ، وتعتبر نتائج الاستبيان موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، ويعب عن ذلك من خلال

قيمة المعامل الإحصائي a الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، حيث تعبر القيم القريبة من الواحد عن وثوقية مرتفعة ، بينما تعبر القيم القريبة من الصفر عن موثوقية منخفضة.

. اختبار الفروق (One-Sample Test):

يتم من خلاله التأكد من جوهرية الفروق نتيجة التكرارات والنسب المئوية لها ، من خلال قيمة متوسط الفروق (Mean Difference) والتي إذا كانت موجبة دلت على أن متوسط الإجابات المشاهد أكبر من الإجابات المتوقع Test Value مما يدل على تركيز الإجابات حول الموافق والموافق تماماً أو الجيد والجيد جداً ، وإذا كانت سالبة دلت على أن متوسط الإجابات المشاهد أقل من الإجابات المتوقع Test Value مما يدل على تركيز الإجابات حول الغير موافق أو الوسط وغير الجيد .

أيضاً من خلال من خانة (sig) والتي إذا كانت أصغر من (0.05) (مستوى الدلالة المطلوب) نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود هذه الفروق.

. جدول التوافق (Crosstabulation) :

يستخدم عند الربط بين سؤالين لمعرفة مدى التوافق في الإجابات ، من خلال تقاطع الإجابات ، ويتم التأكد من هذا التوافق جدول اختبار كاي مربع.

. معامل الارتباط كاي مربع (chi – Square):

تم استخدامه للتأكد من وجود الارتباط بين متغيرات الدراسة، وإذا كانت قيمة المؤشر كبيرة دل ذلك على وجود الارتباط ، بالإضافة إلى خانة (sig) والتي إذا كانت أصغر من (0.05) (مستوى الدلالة المطلوب) نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بالعكس.

٥/٤ . نتائج تحليل الدراسة الميدانية:

تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث وهي فرق العمل وإدارة الأزمات وذلك وفقاً لما يلي:

١/٥/٤ . تحليل الموثوقية:

يهدف هذا التحليل إلى التأكد من مدى تجانس بنود المتغيرات المستخدمة في القياس وهناك عدة مقاييس واختبارات إحصائية تستخدم لتحقيق هذا الهدف لعل من أهمها اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

وقد تم استخدام معامل أو اختبار ألفا وطبقاً لهذا الاختبار يكون هناك تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة وبالتالي تتوافر المصادقية لدوال البيانات كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح وإن كانت القيمة ٠.٦ تعتبر قيمة كافية للحكم على مصداقية أو إمكانية الاعتماد على أداة القياس المستخدمة وهي استمارة الاستقصاء^١.

ويوضح الجدول رقم (٩) قيمة معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (٩)

قيمة معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
30	.701

أن قيمة معامل ألفا كرونباخ $a=70.1\%$ وهي تعتبر موثوقية جيدة تمكننا من اعتماد نتائج الاستبيان واعتبارها تعكس الرأي الصحيح.

٢/٥/٤ . توصيف عينة الدراسة (توزيع العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية).

تتضمن عينة الدراسة العاملين من ذوي المهن الطبية (أطباء، ممرضين، صيادلة) والإداريين في المستشفيات العامة والخاصة، و يوضح الجدول رقم (١٠) بيان بأعداد مفردات العينة وخصائصها:

^١ نخلة، عائدة، " دليل الباحثين في التحليل الإحصائي "، ٢٠٠٢، الطبعة الثانية، بدون ناشر، ص ٦١ .

جدول رقم (١٠)

خصائص عينة الدراسة

الخاصية	التوزيع	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	١٣٨	٦٩.٦
	أنثى	٦٢	٣١.٤
	المجموع	٢٠٠	%١٠٠
العمر	من ٢٥ إلى ٣٠ سنة	٢٤	١٢.٠
	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	١٠٥	٥٢.٥
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	٦٣	٣١.٥
	من ٤١ إلى ٤٥ سنة	٥	٢.٥
	أكثر من ٤٥ سنة	٣	١.٥
	المجموع	٢٠٠	%١٠٠
العمل	طبيب	٧١	٣٥.٥
	صيدلي	٢٢	١١.٥
	ممرض	٧٧	٣٨.٥
	إداري	٣٠	١٥.٥
	المجموع	٢٠٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٢	١٦.٠
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٩٧	٤٨.٥
	من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	٥٠	٢٥.٠
	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	٢١	١٠.٥
	المجموع	٢٠٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات الـ spss.

باستقراء الجدول رقم (١٠) يتبين ما يلي:

١- بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (١٣٨) مفردة بنسبة (٦٩.٦%)، وعدد الإناث (٦٢) مفردة بنسبة (٣١.٤%) ، وبالتالي فإن نسبة عدد الذكور أكبر من نسبة عدد الإناث، وهي نسب تمثل واقع مجتمع البحث.

٢- سحبت العينة من فئات السن المختلفة وقد تمثلت الفئة العمرية من (٣١ إلى ٣٥ سنة) و من (٣٦ إلى ٤٠) ما يزيد عن (٨٣%) من إجمالي مفردات العينة . ويعتقد الباحث أن تلك ميزة اتسمت بها عينة الدراسة حيث أن الفئة العمرية التي مثلت الغالبية العظمى هي الفئة التي يتوافر فيها الطموح للعمل والرغبة في التغيير لتحقيق تفاعلات إيجابية في محيط العمل.

٣. النسبة الأكبر كانت من ذوي المهن الطبية (أطباء، ممرضين، صيادلة) كونهم يمثلون الجزء الأكبر من مجتمع البحث.

٤ . نسبة عدد المفردات للعاملين الذين أمضوا أقل من (٥) سنوات خبرة حوالي (١٦%)، ونسبة عدد المفردات التي تتراوح سنوات خبرتها بين (٥ إلى ١٠) سنة تساوي (٤٨.٥%)، وأن نسبة عدد المفردات التي تتراوح سنوات خبرتها بين (١٠ إلى ١٥) سنة عمل قد بلغت حوالي (٢٥%) تقريباً ، ونسبة عدد المفردات التي تتراوح سنوات خبرتها بين (١٦ إلى ٢٠) سنة عمل قد بلغت حوالي ١٠ % من إجمالي عدد المفردات.

ويعتقد الباحث أن نسبة الذين بلغت سنوات خبرتهم من (٥ إلى ١٠) سنوات و من (١٠ إلى ١٥) التي تقدر بـ(٧٣.٥%) تشكل خاصية إيجابية تتسم بها عينة الدراسة حيث أن العاملين الذين أمضوا هذه الفترات في المستشفى قد أدركوا إلى حد بعيد نظام العمل بها، وأصبحوا جزءاً من نسيج العمل يؤثرون ويتأثرون بالأنظم والقواعد المعمول بها والتي تحكم علاقتهم بالرؤساء والزملاء ، وتشكلت لديهم خبرة في التعامل مع الأزمات التي واجهتهم خلال سنوات عملهم في المستشفى.

٤/٥/٣ . تقييم مدى نجاح إدارة الأزمات المستشفيات العامة والخاصة:

نتناول أولاً السؤال الثلاثين الذي ينص على (ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى؟) ، حيث قمنا بدراسة توجه الإجابات ومدى رضاها عن مستوى إدارة الأزمات ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ثم التأكد من توجه الإجابات من خلال اختبار One-Sample Test.

أ- في المستشفيات العامة:

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٣٠) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency		
36.0	36	غير جيد	Valid
32.0	32	وسط	
19.0	19	جيد	
13.0	13	جيد جداً	
100.0	100	Total	

بالنظر إلى جدول تحليل النسب لهذا السؤال نرى أن معظم الإجابات تتركز حول الوسط وغير الجيد حيث بلغت نسبتهما $(0.36 + 0.32)$ (0.68) أما نسبة الرضا على مستوى إدارة الأزمات فقد بلغت (0.32) $(0.19 + 0.13)$ ، وهي نسبة ضعيفة، ونتأكد من مدى اتجاه الإجابات أيضاً من خلال جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٣٠) في المستشفيات العامة

Test Value = 2.5						ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.20	-.62	-.410	.000	99	-3.959	

حيث نلاحظ من خانة متوسط الفروق (Mean Difference) أن المتوسط سالب (-0.41) حيث أن الإشارة السالبة تدل على أن معظم الإجابات تتركز حول الغير جيد والوسط. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى نلاحظ من خانة (sig) أنها تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) (مستوى الدلالة المطلوب) هنا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود هذه الفروق الجوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق ، ومتوسط الإجابات المتوقع).

مما سبق نستنتج أن درجة رضا العاملين في المستشفيات العامة غير كافية.

ب- في المستشفيات الخاصة:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٣٠) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency		
11.0	11	غير جيد	Valid
11.0	11	وسط	
13.0	13	جيد	
65.0	65	جيد جداً	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق تركز الإجابات حول (جيد - جيد جداً) حيث بلغت نسبتها 0.78 (0.13 + 0.65) مقابل 0.22% للإجابات الأخرى، أي أن درجة رضا العاملين في المستشفيات الخاصة عن مستوى إدارة الأزمات جيدة.

ونتأكد من مدى توجه الإجابات من خلال اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٣٠) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 2.5						ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference Upper	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.03	.61	.820	.000	99	7.788	

نلاحظ أن متوسط الفروق للإجابات موجب أي متوسط الإجابات (0.820) المشاهد أكبر من الإجابات المتوقع (2.5) وبالتالي نرى أن الإجابات تميل للتعبير عن رضا على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة، وباختبارنا لمستوى دلالة الدراسة، نلاحظ أن (sig = 0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود فروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

مما سبق نستنتج أن رضا العاملين في المستشفيات الخاصة عن مستوى إدارة الأزمات جيد. وبمقارنة نتيجة تحليل الإجابات لهذا السؤال في كل من المستشفيات العامة والخاصة نلاحظ أن إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة أفضل منها في العامة.

٤/٥/٤ . دراسة مدى توفر أسس ومتطلبات إدارة الأزمات المستشفيات العامة والخاصة:

أي دراسة مدى توفر التخطيط لمواجهة الأزمة ، والتنسيق في ظل الأزمة ، والتنظيم والتوجيه ، وتقييم الأزمات.

أ . في المستشفيات العامة :

١. التخطيط لمواجهة الأزمة: نأخذ متوسط الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بمؤشر التخطيط ضمن استمارتنا وهي (نعتمد التخطيط لوضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها . توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة - نطور خططاً فاعلة لمواجهة الأزمات في ضوء خطط الأزمات السابقة) ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (١٥)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢٤، ٢٥، ٢٦) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency		
3.0	3	1.67	Valid
13.0	13	2.00	
20.0	20	2.33	
17.0	17	2.67	
22.0	22	3.00	
13.0	13	3.33	
10.0	10	3.67	
1.0	1	4.00	
1.0	1	4.67	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات الأجوبة عن الأسئلة الثلاثة تميل بغالبيتها إلى التعبير عن عدم وجود مستوى جيد من التخطيط للأزمات في المستشفى حيث بلغت نسبتها 53% (17%+20%+13%+3%)، بينما بلغت نسبة الموافقين 25% (1%+1%+10%) من متوسطات الأجوبة.

ونتأكد من مدى اتجاه الإجابات من خلال جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار One-Sample Test للأسئلة (٢٤، ٢٥، ٢٦) في المستشفيات العامة

Test Value = 3						التخطيط
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.1074	-.3393	-.22333	.000	99	-3.823	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب

(-0.22333) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن الأسئلة الثلاثة (نعمتد التخطيط لوضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها . توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة . توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة- تطور خططاً فاعلة لمواجهة الأزمات في ضوء خطط الأزمات السابقة) أقل من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات العامة أن مستوى التخطيط للأزمات في المستشفيات العامة غير جيد.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٢. **التنسيق في ظل الأزمة:** نقوم بدراسة توجه الإجابات عن السؤال (يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما) من خلال الجدول التالي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (١٧)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٧) في المستشفيات العامة

Percent	Frequenc y		
12.0	12	غير موافق على الإطلاق	Valid
48.0	48	غير موافق	
15.0	15	محايد	
16.0	16	موافق	
9.0	9	موافق تماماً	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن الإجابات قد تركزت حول الغير موافق والغير موافق على الإطلاق حيث بلغت النسب (0.12+0.48) (0.60) بينما بلغت نسبة الموافق والموافق تماماً (0.16+0.9) (0.25)، ويدل توجه الإجابات على عدم وجود درجة جيدة من التنسيق بين الإدارات عند حدوث أزمة في المستشفيات العامة.

ونتأكد من مدى اتجاه الإجابات أيضاً من خلال جدول اختبار الفروق :

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٧) في المستشفيات العامة

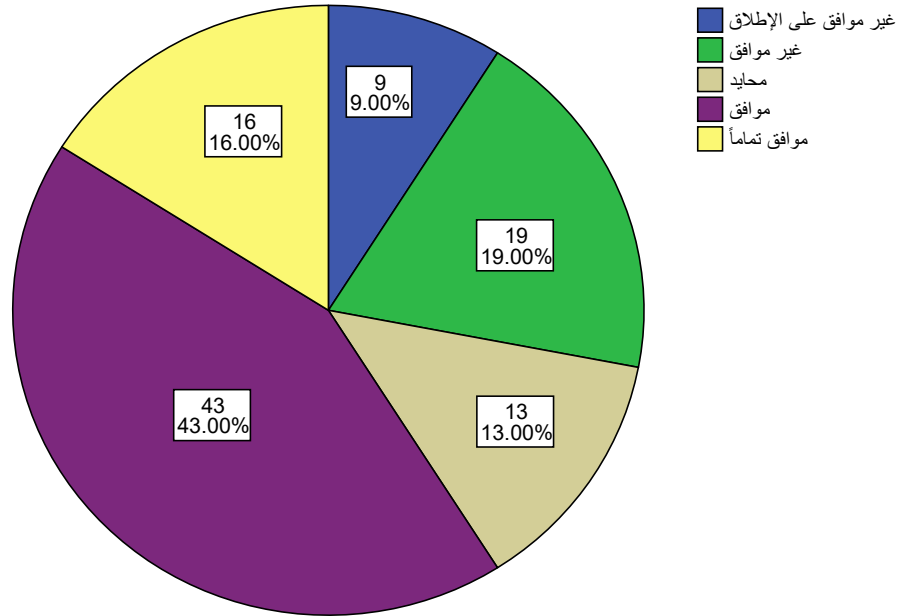
Test Value = 3						يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Differenc e	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.15	-.61	-.380	.001	99	-3.272	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب (-0.380) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما)، أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات العامة أن مستوى التنسيق في المستشفيات العامة غير جيد ، وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.01) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value) ، وبالتالي يمكن القول بأن مستوى التنسيق في الأزمات غير جيد.

٣ . **التوجيه:** نقوم بدراسة التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال ٢ (٢٨) الذي ينص على (يتم توجيه العاملين بالقواعد والاجراءات التي يجب إتباعها في الأزمة) من خلال الشكل التالي:

الشكل (٥)

التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (٢٨) في المستشفيات العامة



يوضح الشكل السابق التكرارات والنسب المئوية للإجابات، حيث نلاحظ أن الإجابات قد تركزت حول الموافق والموافق تماماً حيث بلغت النسب $(0.43 + 0.16)$ (0.59) وهي نسبة جيدة واكبر من مجموع نسب الغير موافق و غير الموافق على الإطلاق والتي بلغت $(0.19 + 0.09)$ (0.28)، مما يدل على وجود درجة جيدة من التوجيه للعاملين عند حدوث أزمة في المستشفى العام.

ونتأكد من مدى اتجاه الإجابات أيضاً من خلال جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٨) في المستشفيات العامة

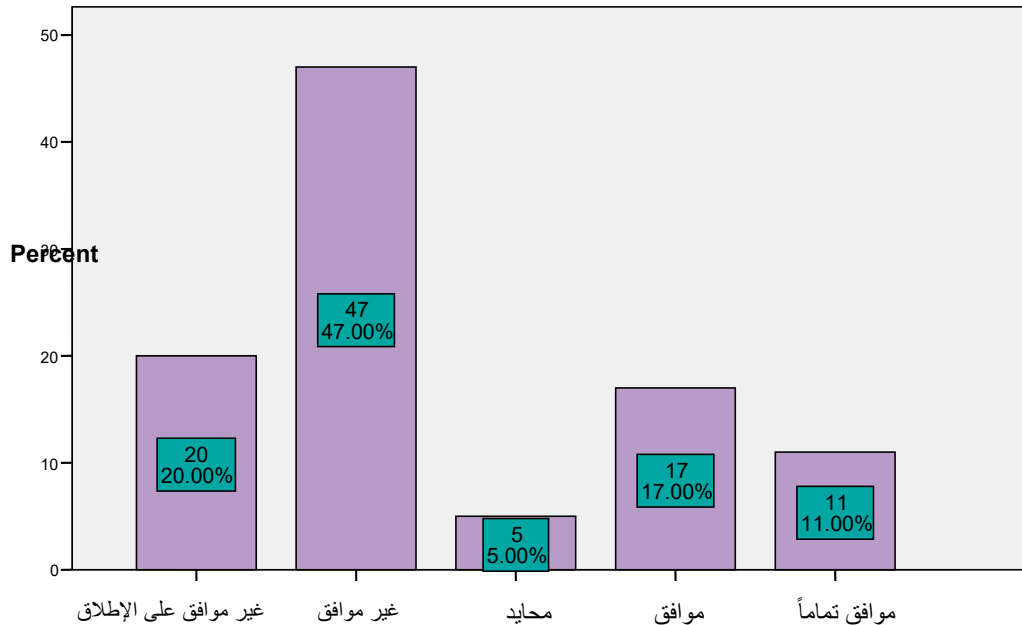
Test Value = 3						يتم توجيه العاملين بالقواعد والاجراءات التي يجب إتباعها في الأزمة
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.62	.14	.380	.002	99	3.113	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) موجب (0.38) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (يتم توجيه العاملين بالقواعد والاجراءات التي يجب إتباعها في الأزمة) أكبر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات العامة أن مستوى التوجيه في الأزمات جيد. وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.02) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٤. التقييم: ندرس أولاً مدى توجه الإجابات عن السؤال (٢٩) الذي ينص على (ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل) من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٩) في المستشفيات العامة



بالنظر إلى جدول تحليل النسب لهذا السؤال نرى أن معظم الإجابات تتركز حول غير موافق وغير موافق على الإطلاق حيث بلغت نسبتهما (0.47 + 0.20) (0.67)، بينما بلغت نسبة الموافقات والموافق تماماً (0.17 + 0.11) (0.27)، وهي نسبة ضعيفة، وبلغت نسبة المحايد (0.5) أي أن اتجاه الإجابات يدل على ضعف تقييم الأزمات في المستشفى العام .
ونتأكد من مدى اتجاه الإجابات أيضاً من خلال جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٩) في المستشفيات العامة

Test Value = 3	ندرس نتائج الأزمة
----------------	-------------------

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل
Upper	Lower					
-.22	-.74	-.480	.000	99	-3.719	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (-0.480) سالب أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل) ، أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات العامة أن مستوى تقييم الأزمات غير جيد.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب . في المستشفيات الخاصة:

١. التخطيط لمواجهة الأزمات: نقوم بدراسة مدى توجه الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بمؤشر التخطيط في استمارتنا وهي (نعتمد التخطيط لوضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها . توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة . توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة- تطور خططاً فاعلة لمواجهة الأزمات في ضوء خطط الأزمات السابقة).

فيكون متوسطات الإجابات لهذه الأسئلة الثلاث:

جدول رقم (٢١)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢٤، ٢٥، ٢٦) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency	
---------	-----------	--

1.0	1	1.67	Valid
6.0	6	2.00	
3.0	3	2.33	
8.0	8	2.67	
12.0	12	3.00	
22.0	22	3.33	
18.0	18	3.67	
11.0	11	4.00	
12.0	12	4.33	
5.0	5	4.67	
2.0	2	5.00	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات الأجوبة عن الأسئلة الثلاثة تميل بغالبيتها إلى التعبير عن وجود مستوى جيد من التخطيط للأزمات في المستشفيات الخاصة ، حيث أن نسبة 70% من متوسطات الأجوبة تميل إلى الرضا عن مستوى التخطيط للأزمات في المستشفيات الخاصة بينما نسبة متوسطات الأجوبة غير الموافقة بلغت 18%. للتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى الجدول رقم (١٥/٤):

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار One-Sample Test عن الأسئلة (٢٤، ٢٥، ٢٦) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						التخطيط
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.6117	.3216	.46667	.000	99	6.385	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) موجب (0.46667) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن الأسئلة الثلاثة (نعتمد التخطيط لوضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها- توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة- توافر كافة التجهيزات والموارد الاحتياطية

اللازمة للتعامل مع الأزمات المفاجئة- تطور خططاً فاعلة لمواجهة الأزمات في ضوء خطط الأزمات السابقة) أكبر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات الخاصة أن مستوى التخطيط في جيد.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٢. التنسيق: ندرس مدى توجه الإجابات للسؤال (٢٧) الذي ينص على (يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما) من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٢٣)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٧) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency		
7.0	7	غير موافق على الإطلاق	Valid
20.0	20	غير موافق	
14.0	14	محايد	
39.0	39	موافق	
20.0	20	موافق تماماً	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن الإجابات قد تركزت حول الموافق والموافق تماماً، حيث بلغت نسبتها (39%+20%) (59%)، بينما بلغت نسبة الغير موافق وغير الموافق على الإطلاق (20%+14%) (27%)، أي أن توجه الإجابات يدل على وجود درجة جيدة من التنسيق عند حدوث أزمة في المستشفى.

ونتأكد من مدى توجه الإجابات من خلال جدول اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٧) في المستشفيات الخاصة

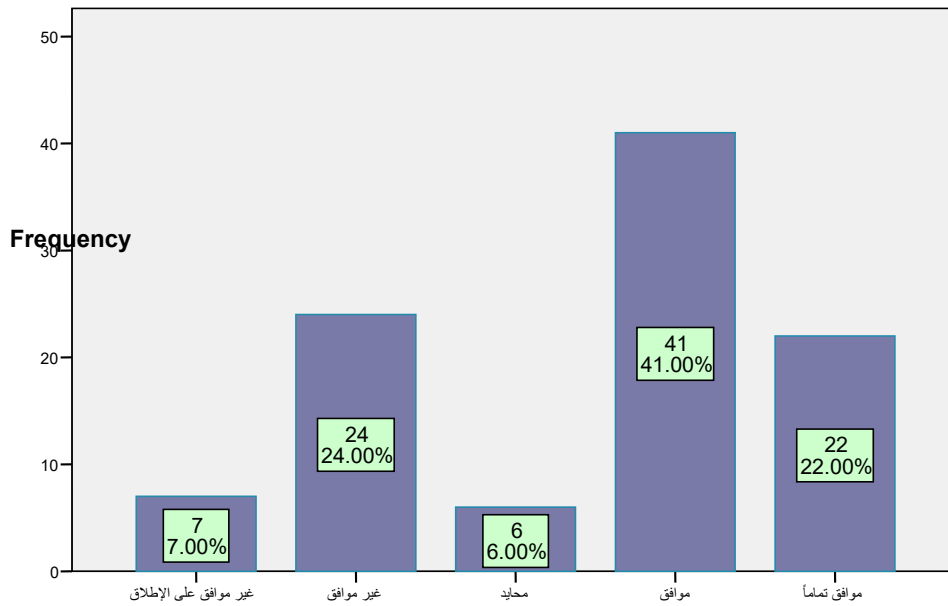
Test Value = 3						يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.69	.21	.450	.000	99	3.696	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) موجب (0.450) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (يتم تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة في المستشفى عند حدوث أزمة ما) أكبر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات الخاصة أن مستوى التنسيق في ظل الأزمة جيد. وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٣ . **التوجيه:** ندرس اتجاه الإجابات للسؤال (٢٨) الذي ينص على (يتم توجيه العاملين بالقواعد والاحكام التي يجب إتباعها في الأزمة) من خلال الجدول التالي لل تكرارات والنسب المئوية:

شكل رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٨) في المستشفيات الخاصة



بالنظر إلى جدول تحليل النسب لهذا السؤال نرى أن معظم الإجابات تتركز حول الموافق والموافق تماماً حيث بلغت نسبتهما (41%+22%) (63%)، بينما بلغت نسب الغير موافق والغير موافق على الإطلاق (7%+24%) (31%) ، أي أن توجه الإجابات يميل إلى التعبير عن وجود درجة جيدة من التوجيه للعاملين في المستشفى عند حدوث الأزمة .

وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٨) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						يتم توجيه العاملين بالقواعد والاجراءات التي يجب إتباعها في الأزمة
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.72	.22	.470	.000	99	3.710	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) موجب (0.470) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (يتم توجيه العاملين بالقواعد والاحكام التي يجب إتباعها في الأزمة) أكبر من متوسط الإجابات الفعلية (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات الخاصة أن مستوى التوجيه عند حدوث أزمة جيد.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) نجد أنه أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٤. التقييم: نتعرف أولاً على توجه الإجابات عن السؤال (٢٩) والذي ينص على (ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل (ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٦)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (٢٩) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency		
18.0	18	غير موافق على الإطلاق	Valid
44.0	44	غير موافق	
11.0	11	محايد	
18.0	18	موافق	
9.0	9	موافق تماماً	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن الإجابات قد تركزت حول الغير موافق والغير موافق على الإطلاق، حيث بلغت نسبتها (44%+18%) (62%)، بينما بلغت نسبة الموافقة والموافق تماماً (9%+18%) (27%)، أي أن توجه الإجابات يدل على أن مستوى تقييم الأزمات في المستشفى غير جيد.

ونتأكد من مدى توجه الإجابات من خلال جدول اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار One-Sample Test للسؤال (٢٩) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-0.20	-0.68	-0.440	.001	99	-3.567	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب (-0.440) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (ندرس نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها في المستقبل)، أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه برأي العاملين في المستشفيات الخاصة أن هناك ضعف في تقييم الأزمات في المستشفى الخاص.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.01) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

٥/٥/٤. اختبار الفرضيات:

١/٥/٥/٤. اختبار الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل في المستشفيات ونجاح إدارة الأزمات فيها:

تم اختبار الفرض الرئيسي الأول من خلال اختبار الفروض الفرعية :

١/١/٥/٥/٤. اختبار الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات

والمؤهلات المتوفرة لدى أعضاء فريق العمل و درجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى أعضاء

فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى أعضاء

فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

وسيتم اختبار هذه الفرضية في المستشفيات العامة والخاصة:

في المستشفيات العامة :

تتعلق هذه الفرضية بالأسئلة (6-7-8-9-10) وتحليل هذه الأسئلة نرى:

أ- أخذنا الأسئلة السادس والسابع والثامن والتي تنص بالترتيب على (أقوم بأداء مهامي

الوظيفية ضمن فريق عمل متخصص . تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات

والخبرات المطلوبة لأداء العمل . الخبرات المتوفرة ضمن فريق عملنا تساعد في تقليل

الأخطاء المحتملة) .

ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة :

جدول رقم (٢٨)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency	
1.0	1	1.67 Valid
1.0	1	2.00
7.0	7	2.33
9.0	9	2.67
19.0	19	3.00
19.0	19	3.33
18.0	18	3.67
8.0	8	4.00
13.0	13	4.33
4.0	4	4.67
1.0	1	5.00
100.0	100	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات الإجابات تشير إلى وجود فرق عمل تتمتع بالخبرات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل، حيث بلغت نسبة متوسطات الإجابات الموافقة 63% (1%+4%+13%+8%+18%+19%) بينما بلغت نسبة متوسطات الإجابات غير الموافقة (18%) (9%+7%+1%+1%).

وللتأكد من جوهرية هذه الفروق ننظر إلى جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٦،٧،٨) في
المستشفيات العامة

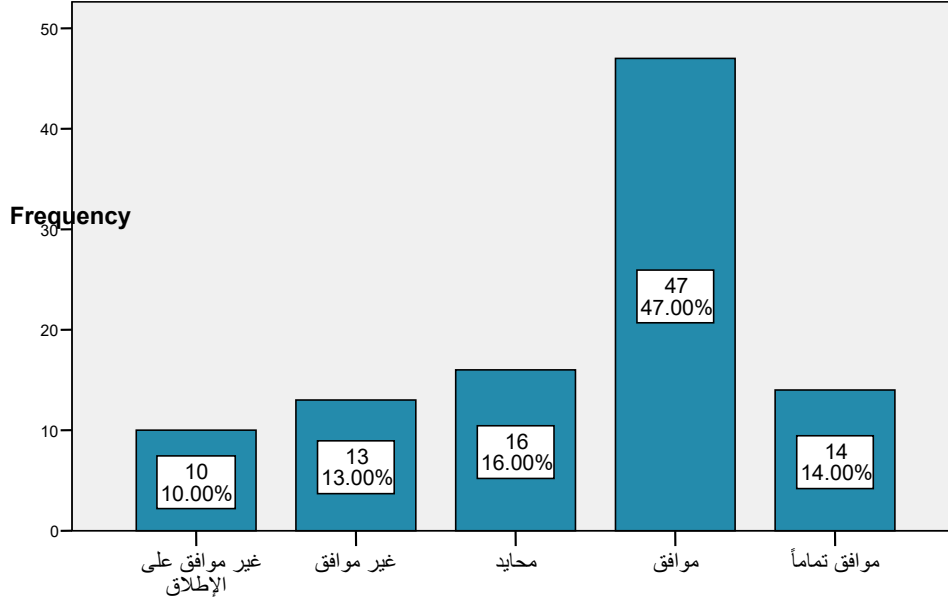
Test Value = 3						متوسط الأسئلة السادس والسابع والثامن
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Differenc e	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.5576	.2891	.42333	.000	99	6.258	

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الفروق موجب وبالتالي نستطيع القول أن متوسطات الأجوبة عن الأسئلة السابقة أكبر من قيمة الاختبار (3) أي أن الإجابات تميل إلى التعبير عن وجود فرق عمل تتمتع بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في المستشفيات العامة. وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.01) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب - بالنظر إلى الرسم البياني الذي يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال العاشر المتعلق ب(نقوم بحل معظم الأزمات التي تواجهنا في العمل من خلال تكامل المؤهلات والخبرات المتوفرة ضمن فريق العمل):

شكل رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية للسؤال (١٠)



يوضح الرسم البياني التكرارات والنسب المئوية للإجابات ، ونلاحظ أن الإجابات قد تركزت حول الموافق والموافق تماماً ، حيث بلغت نسبتها (61%) (47%+14%) مقابل نسبة (39%) للإجابات الأخرى (محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق) .
مما سبق نستنتج وجود مؤهلات وخبرات في فريق العمل المتواجد في المستشفيات العامة تساعد في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها المستشفى.

ج - نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال السابع و السؤال الثلاثين وهما على الترتيب (تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء العمل - ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):

ننظر أولاً إلى جدول التوافق الذي يوضح مدى التوافق في الأجابات بين السؤالين:

جدول رقم (٣٠)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات العامة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى					
	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد		
13	3	2	3	5	غير موافق على الإطلاق	تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء العمل
12	1	2	3	6	غير موافق	
14	3	2	6	3	محايد	
43	4	11	13	15	موافق	
18	2	2	7	7	موافق تماماً	
100	13	19	32	36	Total	

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الموافقين على توفر المؤهلات والخبرات لدى فريق العمل بلغت (43%) ولكن النسبة الكبرى منها (28%) ترى أن مستوى النجاح في إدارة الأزمات غير جيد بينما (15%) منها فقط ترى أن مستوى النجاح في إدارة الأزمات جيد ، وبالمثل نجد أن نسبة (18%) موافقين تماماً على توفر المؤهلات والخبرات لدى فريق العمل في المستشفى منها نسبة (14%) ترى أن مستوى النجاح في إدارة الأزمات غير جيد ، بينما نسبة (4%) منها فقط ترى أن مستوى النجاح في إدارة الأزمات جيد.

أي أن توزع الإجابات لا يميل إلى التعبير عن رأي معين أو لا يعبر عن وجود تأثير للمؤهلات والخبرات الموجودة في المستشفيات العامة على مستوى نجاح إدارة الأزمات فيها .

ويتضح هذا الرأي أكثر من خلال مؤشر اختبار كاي مربع في الجدول التالي :

جدول رقم (٣١)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات العامة

7.230	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
12	درجات الحرية
0.842	قيمة مستوى دلالة sig

حيث نرى أن قيمة مستوى دلالة sig في الدراسة (0.842) أكبر من مستوى الدلالة المطلوب وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نصل إلى نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات والخبرات وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

في المستشفيات الخاصة :

أ. نأخذ الأسئلة السادس والسابع والثامن والتي تنص بالترتيب على (أقوم بأداء مهامى الوظيفية ضمن فريق عمل متخصص . تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء العمل . الخبرات المتوفرة ضمن فريق عملنا تساعد في تقليل الأخطاء المحتملة) ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة :

جدول رقم (٣٢)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٨،٧،٦) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency	
3.0	3	2.00 Valid
6.0	6	2.33
12.0	12	2.67
6.0	6	3.00
20.0	20	3.33
12.0	12	3.67
23.0	23	4.00
15.0	15	4.33
3.0	3	4.67
100.0	100	Total

الجدول السابق أن

نلاحظ من

متوسطات الإجابات تشير إلى وجود فرق عمل تتمتع بالخبرات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل

، حيث بلغت نسبة متوسطات الإجابات الموافقة 73% مقابل نسبة 21% لمتوسطات الإجابات غير الموافقة ، وللتأكد من جوهرية الفروق ننظر إلى جدول اختبار الفروق التالي:

جدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٦، ٧، ٨) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 2.5						متوسط الأسئلة السادس والسابع والثامن
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.1517	.8816	1.01667	.000	99	14.937	

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الفروق موجب (1.01667) وبالتالي نستطيع القول أن متوسطات الأجوبة عن الأسئلة السابقة أكبر من قيمة الاختبار (3) أي أن الإجابات تميل إلى التعبير عن وجود فرق عمل تتمتع بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في المستشفيات الخاصة، وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.01) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين ، أي يمكن القول بأنه توجد في المستشفيات الخاصة فرق عمل تتمتع بالمؤهلات والخبرات المطلوبة.

ب . نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال السابع و السؤال الثلاثين وهما على الترتيب (تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء العمل - ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):

نطبق أولاً جدول التوافق بين المؤهلات والخبرات وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات:

جدول رقم (٣٤)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى				
	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد	
10	5	2	1	2	غير موافق على
19	8	0	5	6	تتوفر لدى أعضاء فريق عملنا
9	7	0	1	1	المؤهلات والخبرات
34	27	5	1	1	المطلوبة لأداء
28	18	6	3	1	موافق العمل
100	65	13	11	11	موافق تماماً
					Total

نرى من الجدول السابق أن نسبة (28%) من الإجابات على السؤال السابع موافقين تماماً على وجود خبرات ومؤهلات كافية في المستشفى الخاص ونلاحظ أيضاً أن (24%) (+6 % 18%) وهي النسبة الأكبر منهم يقولون أن مستوى إدارة الأزمات لديهم جيد وجيد جداً. وبنفس الأسلوب نلاحظ أيضاً أن نسبة الموافقين على السؤال السابع هي (34 %) منهم (32 %) (5 % + 27 %) يرون أن مستوى إدارة الأزمات جيد وجيد جداً . أيضاً نلاحظ أن (19 %) يرون أنه لا توجد خبرات ومؤهلات جيدة في مستشفاهم, منهم (١١ %) وهي النسبة الأكبر غير راضين عن مستوى إدارة الأزمات مقابل نسبة (8%) فقط راضين عن مستوى نجاح إدارة الأزمات. وبالتالي نستطيع القول أن مستوى الخبرات والمؤهلات في المستشفيات الخاصة يؤثر على مستوى إدارة الأزمات فيها . ويؤكد ذلك مؤشر ارتباط كاي مربع التالي:

جدول رقم (٣٥)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

26.350	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
12	درجات الحرية
0.010	قيمة مستوى دلالة sig

نلاحظ أن قيمة مستوى دلالة sig (0.010) أصغر من مستوى دلالة (0.05) هذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخبرات والمؤهلات وبين مستوى النجاح في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة. مما سبق الفرضية العدم الجزئية الأولى مقبولة في المستشفيات العامة, في حين رفضناها في المستشفيات الخاصة, وقبلنا الفرضية البديلة التي تنص على بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخبرات والمؤهلات وبين مستوى النجاح في إدارة الأزمات.

٢/١/٥/٥/٤. اختبار الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل في المستشفيات و درجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. في المستشفيات العامة:

وتتعلق هذه الفرضية بالأسئلة (11,12,13,14) وتحليل هذه الأسئلة نرى :

أ. أخذنا الأسئلة الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والتي تنص على(نخضع إلى دورات تدريبية لتحسين أدائنا ضمن فريق العمل . تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عمل الفريق . تحسن أدائي ضمن فريق العمل بعد خضوعي إلى دورة تدريبية).

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٣٦)

التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١١، ١٢، ١٣، ١٤) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency	
1.0	1	1.00 Valid
1.0	1	1.33
1.0	1	2.00
5.0	5	2.33
13.0	13	2.67
5.0	5	3.00
21.0	21	3.33
17.0	17	3.67
16.0	16	4.00
11.0	11	4.33
8.0	8	4.67
1.0	1	5.00
100.0	100	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن وجود تدريب لفرق العمل في المستشفيات العامة حيث بلغت نسبة متوسطات الإجابات الموافقة والموافقة تماماً (74%) (1%+8%+11%+16%+17%+21%)، مقابل نسبة (26%) (13%+5%+1%+1%+1%) لمتوسطات الإجابات الأخرى (محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق).

ب . وبملاحظة توجه الإجابات عن السؤال الرابع عشر والذي ينص على (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها):

جدول رقم (٣٧)

التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency		
47.0	47	غير موافق على الإطلاق	Valid
23.0	23	غير موافق	
15.0	15	محايد	
15.0	15	موافق	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن الإجابات قد تركزت حول الغير موافق والغير موافق على الإطلاق حيث بلغت نسبتها (70%) (47%+23%)، بينما بلغت نسبة الإجابات الأخرى (الموافق والمحايد) نسبة (30%) (15%+15%)، أي أن توجه الإجابات يدل على عدم وجود تدريب لفريق العمل على إدارة الأزمات. وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (٣٨)

نتائج اختبار One-Sample Test للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات العامة

Test Value = 3						خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Differenc e	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-0.80	-1.24	-1.020	.000	99	-9.190	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب (-1.020) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال

الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها)، أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه لا يوجد تدريب على إدارة الأزمات في المستشفيات العامة. وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب ($\text{sig} = 0.05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهريّة بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value). ج. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال الرابع عشر والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):
نبدأ أولاً بجدول التوافق بين السؤالين الرابع عشر والثلاثين:

جدول رقم (٣٩)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (١٤) و (٣٠) في المستشفيات العامة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى				
	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد	
47	9	14	14	10	خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في كيفية الإطلاق
23	3	5	3	12	التعامل مع الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا
15	1	0	6	8	على مواجهتها
15	0	0	9	6	موافق
100	13	19	32	36	Total

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة (47%) من الإجابات غير موافقين أبداً على وجود تدريب لفريق العمل على إدارة الأزمات، وضمن هذه النسبة 24% ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى غير جيد.

أيضاً هناك نسبة 23% غير موافقين على وجود تدريب لفريق العمل على إدارة الأزمات ومنها نسبة 15% وهي النسبة الأكبر ترى أن مستوى إدارة الأزمات غير جيد.

وقد لاحظنا سابقاً من خلال تقييم درجة نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة وتحليل مؤشراتنا أن مستوى إدارة الأزمات فيها غير جيد.

من خلال هذه النسب نستنتج أن يوجد علاقة بين وجود تدريب لفريق العمل وبين مستوى إدارة الأزمات , وللتأكد من جوهرية هذه العلاقة ننظر إلى جدول اختبار كاي مربع التالي:

جدول رقم (٤٠)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٧) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

24.889	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
9	درجات الحرية
0.03	قيمة مستوى دلالة sig

من خلال قيمة مؤشر اختبار كاي مربع البالغة (24.889) نلاحظ أنها قيمة جيدة, وهذا يدل على وجود العلاقة التي لاحظناها من جدول التقاطع, في حين نرى أن قيمة مستوى دلالة البحث (0.03) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب وهو (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها, ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. وبالتالي نستنتج أن تدريب فريق العمل يلعب دوراً في نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

في المستشفيات الخاصة:

أ. أخذنا الأسئلة الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والتي تنص على (نخضع إلى دورات تدريبية لتحسين أدائنا ضمن فريق العمل . تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عمل الفريق . تحسن أدائي ضمن فريق العمل بعد خضوعي إلى دورة تدريبية). ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٤١)

التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٣،١٢،١١) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency	
2.0	2	1.33 Valid
1.0	1	1.67
11.0	11	2.00
4.0	4	2.33
9.0	9	2.67
9.0	9	3.00
13.0	13	3.33
20.0	20	3.67
10.0	10	4.00
11.0	11	4.33
10.0	10	4.67
100.0	100	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن وجود تدريب لفرق العمل في المستشفيات الخاصة حيث بلغت نسبة متوسطات الإجابات الموافقة (64%) (10%+11%+10%+20%+13%) ، مقابل نسبة (36%) (2%+1%+11%+4%+9%) لمتوسطات الإجابات الأخرى (محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق). وبملاحظة توجه الإجابات عن السؤال الرابع عشر والذي ينص على (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها):

جدول رقم (٤٢)

التكرارات والنسب المئوية للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency	
---------	-----------	--

22.0	22	غير موافق على الإطلاق	Valid
40.0	40	غير موافق	
9.0	9	محايد	
21.0	21	موافق	
8.0	8	موافق تماماً	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن الإجابات قد تركزت حول الغير موافق والغير موافق على الإطلاق حيث بلغت نسبتها (62%) (40%+22%)، بينما بلغت نسبة الإجابات (الموافق والموافق تماماً) نسبة (29%) (8%+21%)، أي أن توجه الإجابات يدل على عدم وجود تدريب لفريق العمل على إدارة الأزمات. وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق التالي :

جدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار One-Sample Test للإجابات عن السؤال (١٤) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.22	-.72	-.470	.000	99	-3.710	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب (-0.470) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة عن السؤال (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها)، أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه لا يوجد تدريب على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب

(sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).
جـ . نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال الرابع عشر والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في مجال الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):
بالنظر إلى جدول التوافق رقم (٣٧/٤) :

جدول رقم (٤٤)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (١٤) و(٣٠) في المستشفيات الخاصة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى				
	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد	
22	16	2	4	0	خضع فريق عملنا إلى دورات تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمات مما ساعد في تحسين قدرتنا على مواجهتها
40	24	7	3	6	غير موافق على الإطلاق
9	6	1	1	1	غير موافق
21	16	2	3	0	محايد
8	3	1	0	4	موافق
100	65	13	11	11	موافق تماماً
					Total

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة (22%) من الإجابات غير موافقين أبداً على وجود دورات تدريبية في مجال الأزمات مع أن النسبة الأكبر منهم (18%) يرون أن مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى جيد وجيد جداً ، وبالمثل نجد نسبة (40%) من الإجابات غير موافقين على وجود دورات تدريبية في مجال التعامل مع الأزمات مع أن النسبة الأكبر منهم (931%) راضين عن مستوى النجاح في إدارة الأزمات .

أي أن توزيع الإجابات لا يميل إلى التعبير عن رأي معين أو لا يعبر عن وجود تأثير لتدريب فريق العمل في المستشفيات الخاصة على مستوى نجاح إدارة الأزمات فيها.
ويؤكد ذلك مؤشر اختبار كاي مربع من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٤٥)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (١٤) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

21.37	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
12	درجات الحرية
0.41	قيمة مستوى دلالة sig

حيث نرى أن قيمة مستوى دلالة sig في الدراسة (0.41) أكبر من مستوى الدلالة المطلوب وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نصل إلى نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب فريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة.

٣/١/٥/٥/٤. اختبار الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل الذي يعمل ضمنه فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

في المستشفيات العامة:

تتعلق هذه الفرضية بالأسئلة (15,16,17,18,19,20) وتحليل هذه الأسئلة نرى : أخذنا الأسئلة الخامس عشر والسادس عشر والسابع عشر والثامن عشر والتاسع عشر والتي تنص على (توفر الإدارة كافة أشكال الدعم لفريق العمل ، ألاحظ درجة جيدة من التعاون بيني وبين الزملاء ضمن فريق العمل عند مواجهة أزمة طارئة في مجال العمل ، عملنا الجماعي

ضمن فريق العمل ساعدنا في تجاوز العديد من الأزمات في العمل , يحصل فريق عملنا على الدعم المالي المطلوب عند مواجهة أي أزمة , نحصل على كافة المستلزمات المطلوبة عندما نواجه أزمة في العمل مما يساعد فريق العمل في تجاوز الأزمة).

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات الإيجابية عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٤٦)

التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٥،١٦،١٧،١٨،١٩) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency		
8.0	8	1.60	Valid
7.0	7	1.80	
12.0	12	2.00	
14.0	14	2.20	
10.0	10	2.40	
10.0	10	2.60	
10.0	10	2.80	
10.0	10	3.00	
11.0	11	3.20	
2.0	2	3.40	
4.0	4	3.60	
2.0	2	3.80	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن عدم وجود مناخ عمل ملائم يساعد فريق العمل في المستشفى في إدارة الأزمات حيث بلغت نسبتها (71%) (8%+7%+12%+14%+10%+10%+10%) مقابل نسبة 29% لمتوسطات الإجابات الأخرى وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق:

جدول رقم (٤٧)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة

(١٥،١٦،١٧،١٨،١٩) في المستشفيات العامة

Test Value = 3						متوسط الأسئلة 15,16,17,18, 19
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.3635	-.5925	-.47800	.000	99	-8.285	

نلاحظ أن متوسط الفروق Mean Difference سالب (0.478) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه لا يوجد مناخ عمل ملائم يساعد فريق العمل على إدارة الأزمات في المستشفيات العامة. وللتأكد من جوهرية الفروق ننظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) و أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال العشرين والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (يتوفر في المستشفى مناخ العمل الملائم الذي يساعد فريق العمل في أداء مهامه . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):

نبدأ بالنظر إلى جدول التوافق:

جدول رقم (٤٨)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات العامة

Total	ماهو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى	
-------	---	--

	غير جيد	وسط	جيد	جيد جداً	
يتوفر في المستشفى	11	6	7	9	33
مناخ العمل الملائم	7	15	11	2	35
الذي يساعد فريق	8	5	1	1	15
العمل في أداء	10	6	0	1	17
مهامه	36	32	19	13	100
Total					

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة 35% غير موافقين أيضاً على توفر المناخ الملائم لفريق العمل ومنها نسبة 22% وهي النسبة الأكبر ترى أن مستوى إدارة الأزمات غير جيد. هناك نسبة (33%) من الإجابات غير موافقين أبداً على توفر المناخ الملائم لفريق العمل ومنهم نسبة ، وضمن هذه النسبة 17% ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى غير جيد. وقد لاحظنا سابقاً من خلال تقييم درجة نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة وتحليل مؤشراتنا أن مستوى إدارة الأزمات فيها غير جيد. من خلال هذه النسب نستنتج أنه يوجد علاقة بين توفر المناخ الملائم لفريق العمل وبين نجاح إدارة الأزمات ، وللتأكد من جوهرية هذه العلاقة ننظر إلى جدول اختبار كاي مربع التالي:

جدول رقم (٤٩)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

25.944	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
9	درجات الحرية
0.02	قيمة مستوى دلالة sig

من خلال قيمة مؤشر اختبار كاي مربع البالغة (25.944) نلاحظ أنها قيمة جيدة، وهذا يدل على وجود العلاقة التي لاحظناها من جدول التقاطع، في حين نرى أن قيمة مستوى دلالة البحث (0.02) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب وهو (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بالعكس.

وبالتالي نستنتج أن مناخ العمل الملائم لفريق العمل يلعب دوراً في نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

في المستشفيات الخاصة :

أخذنا الأسئلة الخامس عشر والسادس عشر والسابع عشر والثامن عشر والتاسع عشر والتي تنص على (توفر الإدارة كافة أشكال الدعم لفريق العمل ، ألاحظ درجة جيدة من التعاون بيني وبين الزملاء ضمن فريق العمل عند مواجهة أزمة طارئة في مجال العمل ، عملنا الجماعي ضمن فريق العمل ساعدنا في تجاوز العديد من الأزمات في العمل ، يحصل فريق عملنا على الدعم المالي المطلوب عند مواجهة أي أزمة ، نحصل على كافة المستلزمات المطلوبة عندما نواجه أزمة في العمل مما يساعد فريق العمل في تجاوز الأزمة).

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٥٠)

التكرارات والنسب المئوية لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (١٥،١٦،١٧،١٨،١٩) في

المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency		
4.0	4	2.00	Valid

1.0	1	2.20	
3.0	3	2.40	
3.0	3	2.60	
5.0	5	2.80	
7.0	7	3.00	
8.0	8	3.20	
13.0	13	3.40	
15.0	15	3.60	
6.0	6	3.80	
12.0	12	4.00	
15.0	15	4.20	
4.0	4	4.40	
4.0	4	4.60	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن عدم وجود مناخ عمل ملائم يساعد فريق العمل في المستشفى في إدارة الأزمات حيث بلغت نسبتها 77% مقابل نسبة 23% لمتوسطات الإجابات الأخرى .

للتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق:

جدول رقم (٥١)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة
(١٥،١٦،١٧،١٨،١٩) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	

Difference						متوسط الأسئلة 15,16,17,18, 19
Upper	Lower					
.6653	.4107	.53800	.000	99	8.383	

نلاحظ أن متوسط الفروق Mean Difference موجب (0.538) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه لا يوجد مناخ عمل ملائم يساعد فريق العمل على إدارة الأزمات في المستشفيات العامة. وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين.

ب. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال العشرين والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (يتوفر في المستشفى مناخ العمل الملائم الذي يساعد فريق العمل في أداء مهامه . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):

جدول رقم (٥٢)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى				
	غير جيد	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد
11	10	0	0	1	غير

يتوفر في المستشفى	موافق	0	0	7	13	20
مناخ العمل الملائم	محايد	3	3	4	27	37
الذي يساعد فريق	موافق	7	8	2	15	32
العمل في أداء	موافق	11	11	13	65	100
مهامه	تماماً					
Total						

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة (32%) من الإجابات موافقون تماماً على توفر المناخ الملائم لفريق العمل، وضمن هذه النسبة 17% وهي النسبة الأكبر ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى جيد وجيد جداً.

أيضاً هناك نسب 37% موافقون أيضاً على توفر المناخ الملائم لفريق العمل، منها نسبة 31% وهي النسبة الأكبر ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى جيد وجيد جداً. وقد لاحظنا سابقاً من خلال تقييم درجة نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة وتحليل مؤشراتنا أن مستوى إدارة الأزمات فيها جيد.

من خلال هذه النسب نستنتج أنه يوجد علاقة بين توفر المناخ الملائم لفريق العمل وبين نجاح إدارة الأزمات ، وللتأكد من جوهرية هذه العلاقة ننظر إلى جدول اختبار كاي مربع التالي:

جدول رقم (٥٣)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢٠) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

35.454	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
9	درجات الحرية
0.00	قيمة مستوى دلالة sig

من خلال قيمة مؤشر اختبار كاي مربع البالغة (35.454) نلاحظ أنها قيمة جيدة, وهذا يدل على وجود العلاقة التي لاحظناها من جدول التقاطع, في حين نرى أن قيمة مستوى دلالة البحث (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب وهو (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها, ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. وبالتالي نستنتج أن مناخ العمل الملائم لفريق العمل يلعب دوراً في نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة.

٤/٥/٥/١/٤. اختبار الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها.

في المستشفيات العامة:

تتعلق هذه الفرضية بالأسئلة (21, 22, 23) وتحليل هذه الأسئلة نرى :
أ. أخذنا السؤالين (21 و 22) والتي تنص على (نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المهام المطلوبة من فريق العمل، نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات لمناقشة نتائج العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف).
ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٥٤)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢١،٢٢) في المستشفيات العامة

Percent	Frequency		
7.0	7	1.00	Valid
24.0	24	1.50	
29.0	29	2.00	
16.0	16	2.50	
11.0	11	3.00	
5.0	5	3.50	
4.0	4	4.00	
4.0	4	4.50	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن عدم وجود اجتماعات لفريق العمل حيث بلغت نسبتها (76%) (7%+24%+29%+16%) مقابل نسبة 24% لمتوسطات الإجابات الأخرى وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق:

جدول رقم (٥٥)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٢١ و٢٢) في

المستشفيات العامة

Test Value = 3						متوسط السؤالين 22 و 21
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-.5737	-.9163	-.74500	.000	99	-8.632	

نلاحظ أن متوسط الفروق Mean Difference سالب (-0.74) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه لا يوجد اجتماعات لفريق العمل في المستشفيات العامة.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) نجد أنه أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال الحادي والعشرين والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المهام المطلوبة من فريق العمل . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):
بالنظر إلى جدول التوافق رقم (٥٦) :

جدول رقم (٥٦)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات العامة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى					
	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد		
28	4	9	9	6	نقوم ضمن فريق العمل بعقد	غير موافق على الإطلاق
47	8	5	16	18	اجتماعات دورية	غير موافق
14	1	5	1	7	لمناقشة المهام	محايد

المطلوبة من فريق العمل	موافق	5	6	0	0	11
Total		36	32	19	13	100

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة (28%) من الإجابات غير موافقين أبداً على وجود اجتماعات لفريق العمل ، وضمن هذه النسبة 15% ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى غير جيد. كما أن هناك نسبة 47% غير موافقين أيضاً على وجود اجتماعات لفريق العمل ومنها نسبة 22% ترى أن مستوى إدارة الأزمات غير جيد.

وقد لاحظنا سابقاً من خلال تقييم درجة نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة وتحليل مؤشراتنا أن مستوى إدارة الأزمات فيها غير جيد.

من خلال هذه النسب نستنتج أن يوجد علاقة بين اجتماعات فريق العمل وبين نجاح إدارة الأزمات .

وللتأكد من جوهرية هذه العلاقة ننظر إلى جدول اختبار كاي مربع التالي:

جدول رقم (٥٧)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

18. 111	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
9	درجات الحرية
0.03	قيمة مستوى دلالة sig

من خلال قيمة مؤشر اختبار كاي مربع البالغة (18.111) نلاحظ أنها قيمة جيدة، وهذا يدل على وجود العلاقة التي لاحظناها من جدول التقاطع، كما أن قيمة مستوى دلالة البحث (0.03) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب وهو (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بالعكس.

وبالتالي نستنتج أن اجتماعات فريق العمل تلعب دوراً في نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

في المستشفيات الخاصة :

أخذنا السؤالين (21 و 22) والتي تنص على (نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المهام المطلوبة من فريق العمل، نقوم ضمن فريق العمل بعقد اجتماعات لمناقشة نتائج العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف).

ويوضح الجدول التالي متوسطات الإجابات عن تلك الأسئلة:

جدول رقم (٥٨)

متوسط الإجابات عن الأسئلة (٢٢، ٢١) في المستشفيات الخاصة

Percent	Frequency		
1.0	1	1.00	Valid
3.0	3	1.50	
2.0	2	2.00	
12.0	12	2.50	

26.0	26	3.00	
15.0	15	3.50	
21.0	21	4.00	
17.0	17	4.50	
3.0	3	5.00	
100.0	100	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات الإجابات تميل بغالبيتها إلى التعبير عن وجود اجتماعات لفريق العمل حيث بلغت نسبتها (56%) (15%+21%+17%+3%) مقابل نسبة (18%) (1%+3%+2%+12%) لمتوسطات الإجابات غير الموافقة ، ونسبة 26% للإجابات المحايدة.

وللتأكد من مدى توجه الإجابات ننظر إلى جدول اختبار الفروق:

جدول رقم (٥٩)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٢١ و ٢٢) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						متوسط السؤالين 21 و 22
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.6219	.2881	.45500	.000	99	5.409	

--	--	--	--	--	--	--

نلاحظ أن متوسط الفروق Mean Difference موجب (0.45) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأنه يوجد اجتماعات لفريق العمل في المستشفيات الخاصة.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع للسؤال الثالث والعشرين والسؤال الثلاثين وهما على الترتيب (نقوم بعقد اجتماعات لمناقشة الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها . ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى):

جدول رقم (٦٠)

جدول التوافق Crosstabulation للسؤالين (٢٣) و (٣٠) في المستشفيات العامة

Total	ما هو تقييمك لمستوى نجاح إدارة الأزمات في المستشفى				
	غير جيد	جيد جداً	جيد	وسط	غير جيد
19	0	1	1	17	نقوم ضمن فريق غير العمل بعقد موافق اجتماعات محايد
15	0	0	2	13	للمناقشة الأزمات موافق
22	3	2	0	17	

المحتملة	موافق	8	8	10	18	44
	تماماً	11	11	13	65	100
Total						

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة (44%) من الإجابات موافقون تماماً على وجود اجتماعات لفريق العمل، وضمن هذه النسبة 28% ترى أن مستوى إدارة الأزمات في المستشفى جيد وجيد جداً وهي النسبة الأكبر منها.

كما أن هناك نسبة 22% موافقون على وجود اجتماعات لفريق العمل ومنها نسبة 17% ترى أن مستوى إدارة الأزمات جيد وجيد جداً.

وقد لاحظنا سابقاً من خلال تقييم درجة نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة وتحليل مؤشراتنا أن مستوى إدارة الأزمات فيها جيد.

من خلال هذه النسب نستنتج أن يوجد علاقة بين اجتماعات فريق العمل وبين مستوى نجاح إدارة الأزمات , وللتأكد من جوهرية هذه العلاقة ننظر إلى جدول اختبار كاي مربع التالي:

جدول رقم (٦١)

مؤشر ارتباط كاي مربع للسؤالين (٢١) و (٣٠) في المستشفيات الخاصة

24.508	قيمة مؤشر اختبار كاي مربع
9	درجات الحرية
0.03	قيمة مستوى دلالة sig

من خلال قيمة مؤشر اختبار كاي مربع البالغة (24.508) نلاحظ أنها قيمة جيدة, وهذا يدل على وجود العلاقة التي لاحظناها من جدول التقاطع, كما أن قيمة مستوى دلالة البحث (0.03) أصغر من مستوى الدلالة المطلوب وهو (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجتماعات فريق العمل في المستشفيات ودرجة النجاح في إدارة الأزمات فيها, ونقبل الفرضية البديلة القائلة بالعكس.

وبالتالي نستنتج أن اجتماعات فريق العمل تلعب دوراً في نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة.

٢/٥/٥/٤ . اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

لا تختلف المستشفيات العامة عن المستشفيات الخاصة اختلافاً جوهرياً من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات.

فرضية العدم : لا يوجد اختلاف بين المستشفيات الحكومية و المستشفيات الخاصة من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات فيها.

الفرضية البديلة: يوجد اختلاف بين المستشفيات الحكومية و المستشفيات الخاصة من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات فيها.

نلاحظ أن دور فريق العمل يرتبط بشكل أساسي بالمؤشرات (المؤهلات والخبرات - والتدريب - ومناخ العمل - واجتماعات فريق العمل) والتي ترتبط بدورها بالأسئلة (7- 14 - 20 - 23) ، لذلك نقوم بحساب متوسط الإجابات عن هذه الأسئلة الأربعة .

ونقوم بتحليل دور فريق العمل في كل من القطاع العام والخاص من خلال هذه المؤشرات: أولاً . نقوم بإجراء اختبار One-Sample Test لمتوسط مؤشرات فرق العمل في المستشفيات العامة والخاصة :

أ. في المستشفيات العامة:

. نقوم بإجراء اختبار One-Sample Test لمتوسط مؤشرات فرق العمل :

جدول رقم (٦٢)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٢٣، ٢٠، ١٤، ٧) في

المستشفيات العامة

Test Value = 3						مجموع مؤشرات دور فريق العمل
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
-.5399	-.7601	-.65000	.000	99	-11.711	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) سالب (0.650) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أصغر من متوسط الإجابات الفعلي (3) ، أي أن الإجابات تميل إلى عدم الرضا عن دور فريق العمل في إدارة الأزمات.

وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) نجد أنه أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهرية بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ب . في المستشفيات الخاصة:

. نقوم بإجراء اختبار One-Sample Test لمتوسط مؤشرات فرق العمل:

جدول رقم (٦٣)

نتائج اختبار One-Sample Test لمتوسطات الإجابات عن الأسئلة (٧،١٤،٢٠،٢٣) في المستشفيات الخاصة

Test Value = 3						مجموع مؤشرات فريق العمل
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.5339	.3311	.43250	.000	99	8.463	

نلاحظ من الجدول السابق أن الفرق بين المتوسطين (Mean Difference) موجب (0.432) أي أن متوسط الإجابات المشاهدة أكبر من متوسط الإجابات الفعلي (3) وبالتالي نستطيع القول بأن فرق العمل في المستشفيات الخاصة تلعب دوراً في إدارة الأزمات .
وبالنظر إلى مستوى دلالة الدراسة (0.00) نجد أنه أصغر من مستوى الدلالة المطلوب (sig = 0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفروق جوهريّة بين المتوسطين (متوسط الفروق Mean Difference ، ومتوسط الإجابات المتوقع Test Value).

ثانياً . نقوم بحساب مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test)

جدول رقم (٦٤)

مؤشر اختبار للعينات المستقلة (independent – t- test)

Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	نوع
---------------	-------------------	------	---	-----

Mean				المشفى
.05551	.55505	2.3500	100	مجموع مؤشرات فريق عام
.05111	.51106	3.4325	100	العمل خاص

نلاحظ أن متوسط الإجابات في القطاع العام يبلغ (2.35) وهو أقل منه في القطاع الخاص (3.4325). وهذا يدل على أن مستوى دور فريق العمل في إدارة الأزمات في القطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام.

بالنظر إلى جدول الاختبار التالي:

جدول رقم (٦٥)

مؤشر اختبار independent samples test لمؤشرات فريق العمل

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
	1.137	.288	-14.347	198	.000	-1.08250	.07545	-1.23129	-.93371
			-14.347	196.665	.000	-1.08250	.07545	-1.23129	-.93371

نلاحظ أولاً: أن مستوى دلالة مؤشر الاختبار فيشر (2.288) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرى أن التباينين متساويين في كلتا العينتين، هذا يقودنا إلى الاعتماد على مستوى الدلالة الأول (في حال تساوي التباينات) في اختبار الفرضية، حيث نرى قيمته (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود

فروق جوهريّة بين متوسّطي العينتين. أي أنّنا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين المستشفيات الحكوميّة و المستشفيات الخاصّة من حيث دور فرق العمل في إدارة الأزمات فيها. أي أنّه هناك فروق جوهريّة بين دور فريق العمل في كلّ من القطاع العام والخاص. ونلاحظ أيضاً أنّ دور فريق العمل في إدارة الأزمات في القطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام.

شكر وتقدير

يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتور **تيسير زاهر** المدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد . جامعة دمشق الذي تفضل بالإشراف على الرسالة، والذي أحاط الباحث بكل الرعاية والعناية من خلال ما قدمه له من آراء وتوجيهات، ذلك أنه لم يدخر جهداً ولم يبخل بوقت، ولم يمل من كثرة القراءة والمراجعة، وكانت توجيهاته وإرشاداته السديدة نبزاً يضئ للباحث طريقه طوال فترة البحث.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور **جمال اليوسف** أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد . جامعة دمشق على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، وعلى الوقت والجهد الذي بذله في قراءة الرسالة لوضع ملاحظاته وتوجيهاته والتي من شأنها زيادة جودة ومنفعة البحث العلمية.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور **رعد الصرن** أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد . جامعة دمشق على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، وعلى الوقت والجهد الذي بذله في قراءة الرسالة لوضع ملاحظاته وتوجيهاته والتي من شأنها زيادة جودة ومنفعة البحث العلمية.

١ . المراجع باللغة الأجنبية:

١/١ . الكتب :

- 1- Belbin,R.m..**Management teams Why They Succeed or Fail** Heinemann , London,1981.
- 2- Bosworth, K..**Developing Collaborative Skills in College Students**. New Directions for Teaching and Learning,59. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- 3- Dyer JL. **Team research and training: A state of the art review**. In: Muckler FA, editor. Human factors review . Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society, 1984.
- 4- Fink , Steven.**Crisis Management : Planning For The Inevitable** , First Edition , AMA , NewYork, 1986.
- 5- James ,L .Richardson , **Crisis management New issues in crisis Management** , London , 1988.
- 6- Jonarhan , M .Roberts. Decision on making during the inter_ national crises, London and New York , 1988 .
- 7- Laurence , Barton , **Crisis in organization Managing and commuacating in the heat of chaos** , South Western , USA , 1993 .
- 8- Prince A Brannick MT, **An Overview of Team Performance Measurement..** Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997
- 9- Salas E Orasanu JM,. **Team decision making in complex environments**. In: Klein G, Orsanu J, Calderwood R, editors. Decision making in action: Models and methods. Norwood, NJ: Ablex, 1993.
- 10- P. Levin.. **Teamwork tutoring: Helping students working on group projects to develop teamwork skills**, 2002.
- 11- N . Augustine, **Managing the crisis you tried to prevent**, **Harvard business Review November – December**,1995.
- 12- Gable , R.A . **Functional Assessment In School Settings . Behavioral Disorders** , 1999.

- 1- daived baker . "Medical teamwork and patient safety" . American institutes for research , 2003.
- 2- Liissa housko."the lack of skills:an obstacle in teamwork" .team performance management , 2006 .
- 3- John darling ." crisis management in international business". Journal of business strategy, 1994.
- 4- John chong ."six steps for better crisis management" . journal of business strategy . 2004 .
- 5- Michale Bland. "Training managers to handle crisis" ",industrial and commercial training ,1995..
- 6- Toby kash ,and John darling." Crisis management: prevention, diagnosis and interprevebtion",Leadership & organization development journal ,1998 .
- 7- kent Levin . "Teamwork skills: being an effective group member" Trace tips,2001.
- 8- will. Parsons, "crisis management .career development international'. num 2, 1996.
- 9- Michale Bland. "Training managers to handle crisis; industrial and commercial training" , vol:27,num:2,1995.
- 10-Cornell , D & Sheras , P, "Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes" , Psychology in the schools, , 1998 .
- 11-Williams , D & Olaniran , B . "Expanding the Crisis Planning Function : Introducing Elements of Risk Cmmunication to Cisis Communication Practice". Public Relations , 1998.
- 12-Kennedy , M. "Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools" . American School & University, 1999 .
- 13-Degnan, E & Bozeman . W. "An Investigation of Computer Based Simulations for School CrisisManagement". Journal of School Leadership , 11 , (2001).
- 14-Pineda , Rodley ,and lerner , linda."goalattainment,satisfactionand learning from teamwork". Team performance managemet,2006.
- 15-Burnett ,J ," Strategic Approach to Managing Crises" . Public Relation Review . 24 (4) ,.(1998.

٢-المراجع العربية:

١/٢. الكتب :

١. أحمد الخزامي، عبد الحكم. أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة : أساسيات وحدات تشكيل الهياكل التنظيمية لفرق العمل وجماعات العمل ، القاهرة : دار الكتب العلمية الطبعة الثانية ، ٢٠٠٥.
٢. الاعرجي، عاصم . دراسات معاصرة في التطوير الإداري . ، دار الفكر للطباعة والنشر ، الاردن ، ١٩٩٥.
٣. البزاز، حسن. إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١.
٤. الصيرفي، عبد الفتاح. مفاهيم إدارية حديثة . عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى / الإصدار الأول ، ٢٠٠٣.
٥. الحسنية ، سليم إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية . عمان :مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ١٩٩٨ .
٦. الحويطي ، موسى محمد دسوقي. تقييم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة : منهج تطبيقي مقترح . ألقى في : المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة في الفترة مابين ١٢ - ١٣ أكتوبر ، ١٩٩٦.
٧. الخضير ، محسن أحمد . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . القاهرة : مكتبة مدبولي.
٨. الطحاوي ، طارق. دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث . القي في : المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر ، ١٩٩٦.
٩. البريدي ، عبد الله عبد الرحمن. الإبداع يخلق الأزمات : رؤية جديدة في إدارة الأزمات ، الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
١٠. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح. نظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ . القاهرة : المكتبة العصرية بالمنصورة، ٢٠٠٢.
١١. أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٩.
١٢. أحمد الخضير محسن. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.

١٣. أحمد ، أحمد إبراهيم. إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي . الإسكندرية : المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ .
١٤. أحمد الخضيرى ، محسن. إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٤ .
١٥. توماس ل. كويك .بناء فريق عمل ناجح , , مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع , الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ .
١٦. جابر، جوليا. إدارة الأعمال بين العلم والممارسة . مؤسسة دار الريحاني للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٤ .
١٧. حسن منصور، سمير .طريقة العمل مع الجماعات (مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية)، الطبعة الأولى ١٩٩١ .
١٨. حميد علي، صباح وغازي أبو زيتون . الاتصالات الإدارية .أسس ومفاهيم ومراسلات .دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧ .
١٩. حواش ، جمال . سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق . القاهرة : المؤسسة العربية للنشر والإعلام ، ١٩٩٩
- حواش ، جمال . سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق . القاهرة : المؤسسة العربية للنشر والإعلام ، ١٩٩٩ .
٢٠. رشدي العماري، عباس. إدارة الأزمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٩٣ .
٢١. رمضان زياد ، وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة .ط٧ ، عمان :مركز الكتب الأردني ، ٢٠٠٣ .
٢٢. سيد فهمي، محمد ونورهان حسن فهمي . طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ .
٢٣. سمير عاشور، سامية أبو الفتوح ، مقدمة لنظرية العيّنات، (القاهرة: معهد الإحصاء)، ١٩٩٤ .
٢٤. سلسلة الإدارة المثلى. ديناميات العمل كفريق. مكتبة لبنان للترجمة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .
٢٥. شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء القاهرة البيان للطباعة والنشر ، ١٩٩٨ .

٢٦. صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢.
٢٧. عباس ، صلاح. إدارة الأزمات في المنشآت التجارية . مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٤.
٢٨. عبد الوهاب ، علي محمد. استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامي، ٢٠٠٠ .
٢٩. عليوة، السيد. إدارة الأزمات والكوارث : حلول عملية أساليب وقائية . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٧٧.
٣٠. عليوه ، السيد. إدارة الأزمات في المستشفيات . القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ .
٣١. عليوة، السيد. إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. دار الأمين للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٤ .
٣٢. عبد الغني حسن، محمد. مهارات إدارة الأزمات . مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٦٩٦ .
٣٣. عثمان ، فاروق السيد. التفاوض وإدارة الأزمات . القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص ص ، ١٢٢ . ١٢٣ .
٣٤. عبد السلام أبو قحف . دليل المدير في التفويض . إدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .
٣٥. فتحي ، محمد . الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات. القاهرة: دار النشر الإسلامية ، ٢٠٠٢ .
٣٦. فكري العلمي ، مهدي. إدارة الاجتماعات والمؤتمرات . الطبعة الثانية ، ٢٠٠٣ .
٣٧. فريد زين الدين ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات العربية ، القاهرة :دار النهضة العربية ١٩٩٦ .
٣٨. كيهو، كيفن و ريتشارد تشانغ. كيف تكون الاجتماعات فعالة .مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .
٣٩. كوكس، داني. القيادة في الأزمات . بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية، ١٩٩٨ .
٤٠. ماهر، أحمد . إدارة الأزمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ .
٤١. منصور، إبراهيم. إدارة الاجتماعات وفن إدارة فرق العمل ، شعاع للنشر والعلوم ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ .
٤٢. محمد المرسى، جمال الدين. إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ .

٤٣. منير عبوي ، زيد . إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١.
٤٤. منير عبوي ، زيد. إدارة الأزمات . عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦.
٤٥. مرعي مرعي ، محمد. دليل إدارة فرق العمل . دمشق : دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢.
٤٦. مرعي مرعي ، محمد. دليل المديرين في قيادة فرق العمل ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠.
٤٧. محمود هاشم، زكي. إدارة الموارد البشرية . الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٩٦.
٤٨. مرعي مرعي ، محمد. مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية . الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢.
٤٩. نصر مهنا ، محمد. إدارة الأزمات : قراءة في المنهج . مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ٢٠٠٦.
٥٠. نور الله، كمال. مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى ، ١٩٩٢.
٥١. هولب، لورنس . إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦.
٥٢. وايت، روبيرت. بناء فرق العمل. بيت الأفكار الدولية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨.

٢/٢ . الانترنت :

١. الحر، خالد. "القيادة وفريق العمل" ، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة، ٢٠٠٧ .
<http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm>
٢. عبد الغني ، أحمد عبدة. "الملتقى الأول للجودة" ، ٢٠٠٧ ،
<http://www.hasaedu.gov.sa/home/jsite/Files/Jw09.doc>
٣. سمان ، عارف. "بناء الفريق الفعال" ، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة.
<http://www.mmsec.com/m3-files/team.htm>
٤. نشرة النخبة الإدارية . "مراحل تكوين فرق العمل" ، العدد رقم ٥ ، ٢٠٠٥ .
<http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm>

٣/٢ . المجلات:

١. الأعرجي ، عاصم محمد حسين . "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات" مجلة الإدارة العامة ، العدد الثاني، مج ٣٥ ، ١٩٩٥ .
٢. الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". مجلة الإدارة العامة، مج ٣٩ ، العدد الأول، ١٩٩٩ .
٣. بعيرة ، أبو بكر مصطفى وآخرون. الموسوعة الإدارية : "مصطلحات إدارية مختارة". بنغازي جامعة قار يونس ، ١٩٩١ .
٤. دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". مجلة الإدارة العامة ، مجلد ٣٩ ، العدد الرابع ، ٢٠٠٠ .
٥. عبيد ، عاطف . " الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ".مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، المجلد ٢٥ ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، ١٩٩٣ .

٤/٢ . أبحاث غير منشورة :

١. القطاونة ، أيمن . "إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨ .
٢. الألفي ، أشرف . " إدارة أزمات التعليم في مصر " دراسة تحليلية مستقبلية " .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٣ .
٣. حداد ، محمد . "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى فاعلية تطبيقات إدارة الأزمات في بعض المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية". بحث مدعم ، عمادة البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨ .
٤. عامر، هداية. "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات دراسة دافعيةواقعية في المملكة العربية السعودية".رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٥ .
٥. عبد الحميد السيد ، رجب. " دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٠ .
٦. سبتي ، عزيز . إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن، ٢٠٠٢ .

