

## تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا) أبو بكر العربي محمد الفرد

### الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة بأن هناك انخفاضاً في مستوى إدارة الأزمات بشركات خطوط الطيران في ليبيا، الأمر الذي قادنا لقياس الأثار الإيجابية لتوفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل على إدارة الأزمات في تلك الشركات، وبذلك هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة تبني شركات خطوط الطيران الليبية لفرق العمل الفعالة والتي توفر لها درجة عالية من التمكين بالمشاركة والتماسك ، وقياس تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك بأبعادها الخمسة (تكامل الخبرات والمهارات لأعضاء الفريق، تماسك فريق العمل، المشاركة في وضع أهداف واضحة محددة المسؤوليات، المشاركة في اتخاذ القرارات بالإجماع، المشاركة في توزيع الأدوار على أعضاء الفريق، المشاركة في وضع خطة عمل الفريق، المشاركة في تقييم أداء الفريق، المشاركة الوجدانية بين أعضاء الفريق) على إدارة الأزمات بها، وتقييم أدائها، وتوصلت الدراسة إلى إثبات أن لتوفر توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق تأثيراً موجباً على إدارة الأزمات في تلك الشركات، حيث بلغت قيمة مربع الارتباط (٠.٤٠٥)، مما يعني أن توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل يفسر ما نسبته ٠.٣٤% من التغير في مستوى إدارة الأزمات في تلك الشركات محل الدراسة.



**Abstract:**

The study problem is the weakness of the availability of empowerment participation and cohesion of the Working Group, which had a negative impact of crisis in the airline lines in Libya management level, which had a negative impact on the efficiency and effectiveness of these organizations. The study aimed to measure the impact of the availability empowerment participation and cohesion of the team work on crisis management, and proved that the study provides empowerment participation and cohesion of team work has a positive effect on crisis management.

## الجزء الأول: منهجية الدراسة

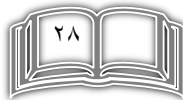
### مشكلة الدراسة:

أن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً من أركان الكيانات التنظيمية للمنظمات، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة، حيث أثبتت فرق العمل الفعالة ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته، كذلك فإن حل المشاكل عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية أصبح من مؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، ويشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، حيث يحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة والحماس والتفاني لدى هذا العنصر في أداء أعماله، ودوره في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح.

وحيث أن قطاع الطيران بليبيا قد تعرض ولا زال يتعرض للعديد من المخاطر والأزمات الأمر الذي يستوجب الوقوف على كيفية حماية هذا القطاع من خلال دراستها وكيفية مواجهتها والاستعداد لما قد تتعرض له من أزمات مستقبلية، وهذا بدوره يتوقف على ضرورة تبني فرق العمل الفعالة التي يتوفر لها التمكين بالمشاركة والتماسك بحيث تتناسب مع الموقف السائد في بيئة هذا القطاع.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في وجود إهمال في توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها شركات الطيران الليبية، الأمر الذي أدى إلى عدم كفاءة وفاعلية تلك المنظمات. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. إلى أي مدى تتبني شركات الطيران الليبية توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل؟
٢. إلى أي مدى يؤثر توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل في إدارة الأزمات التي تتعرض لها شركات الطيران الليبية؟



### فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بمجال الدراسة، وعلى ما تم شرحه في المقدمة ومشكلة الدراسة، تمت صياغة فرضية الدراسة كما يلي:  
"لا يوجد تأثير معنوي لدرجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية".

### أهداف الدراسة:

1. قياس تأثير توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية.
2. قياس درجة الاهتمام بإدارة الأزمات في شركات الخطوط الليبية بأبعاده الثلاثة: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)، مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم).

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها (توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل - إدارة الأزمات)، حيث لازال يكتنف العلاقة بين هذين المتغيرين بعض الغموض، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة توضيح طبيعة هذه العلاقة، هذا وتتمثل أهمية الدراسة في جانبها العلمي والتطبيقي فيما يلي:

#### 1. الأهمية العلمية:

- أ- إن فعالية فرق العمل الفعالة والتي توفير التمكين بالمشاركة والتماسك تمثل محور اهتمام الباحثين لكونها أحد دعائم تحسين أداء العاملين بمنظمات الأعمال وزيادة الفعالية التنظيمية لها، كما أنه تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال أثر أهمية توفير التمكين بالمشاركة والتماسك



تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات.....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

- لفرق العمل لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها شركات الطيران والاستعداد لها.
- ب- إبراز دور وأهمية خصائص فرق العمل الفعالة والتي توفر التمكين بالمشاركة والتماسك وما له من آثار إيجابية على مواجهة الأزمات والاستعداد لها.
- ت- لا تزال البيئة العربية تحتاج لمزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع وذلك بالمقارنة بما تحفل به المؤلفات الأجنبية من دراسات، ومن ثم فإن الأمر يحتاج لسد الفجوة العلمية في هذا المجال في المكتبة العربية عامة والليبية خاصة.
- ث- نظراً لأهمية إدارة الأزمات في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، تعتبر هذه الدراسة محاولة للإضافة الأكاديمية في هذا المجال.

## ٢. الأهمية التطبيقية:

- أ- تعريف القيادات الإدارية بقطاع الطيران في البيئة الليبية بأهمية تبني أسلوب فرق العمل التي توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لمواجهة الأزمات والاستعداد لها.
- ب- تتبع أهمية الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء ثقافة توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل الفعالة بين العاملين بقطاع الطيران في البيئة الليبية، وتنبئهم لفوائدها الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة.
- ت- أهمية تلك الشركات حيث يشكل قطاع الطيران في ليبيا قطاعاً حيوياً وهاما يخدم غالبية شرائح المجتمع في الاقتصاد الليبي، الأمر الذي يتوجب معه العمل على تشجيع وتحفيز العاملين بهذه الشركات من بذل كل ما لديهم من جهد.



## الجزء الثاني: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

تشهد المنظمات في الآونة الحالية تغيرات كبيرة، وتواجه أزمات وتحديات وضغوطاً وفرصاً لم تسبق في تاريخ البشرية، تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وفعاليتها، ولذلك أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى ما هو ملائم من اتجاهات وأساليب إدارية متطورة وفعالة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتغير والتنافس الحاد، وأكد (الكتبي)<sup>(i)</sup> أن من خصائص هذه المنظمات في هذا العصر هو التحول من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال، وبالتالي تغيير الفلسفة من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري.

ويرى كل من (Gulbro,2010)<sup>(ii)</sup>، ( John Schermehorn & Others,2000)<sup>(iii)</sup> أن فرق العمل الفعالة تعتبر أسلوباً حديثاً تلجأ إليه جميع المنظمات في ظل تطور وتزايد حجم المشكلات التنظيمية. وفي ضوء ما سبق سيتناول الباحث بعض العناصر المرتبطة بفرق العمل الفعالة التي توفر التمكين بالمشاركة والتماسك وكذلك أثر ذلك في إدارة الأزمات.

### أولاً: توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل:

١. مفهوم فرق العمل الفعالة التي توفر التمكين بالمشاركة والتماسك:  
لقد تعددت تعريفات فرق العمل الفعالة واختلفت فيما بينها في تحديد مدلول هذا المصطلح، وقد أوضح الباحثون في هذا المجال أنه لا يوجد إجماع على مسمى واحد لفرق العمل الفعالة، ويركز الباحث في هذه الدراسة على فرق العمل المدارة ذاتياً على أنها فرق العمل الفعالة، حيث تبين للباحث من خلال الدراسات السابقة، وكما سيأتي بيانه من خلال هذا الفصل أن هذا النوع من الفرق يتناسب وطبيعة الدراسة، وتوجد مسميات



مختلفة لهذا النوع من الفرق مثل فرق العمل الموجهة ذاتياً Self Directed Teams (SDT)، فرق التطوير المستقلة Autonomous Improvement Teams، مجموعات العمل المستقلة Autonomous Work Groups، فرق القيادة المشتركة Shared Leadership Teams، فرق العمل المدارة ذاتياً Self-Managed Work Teams (SMWTs).

وتختلف فرق العمل المدارة ذاتياً عن نظيرتها الموجهة ذاتياً، فالثاني يعني "مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والسلوكية اللازمة لتحقيق النجاح (iv).

## ٢. مفهوم المشاركة:

هناك عدة تعريفات مختلفة للمشاركة قام الباحث بحصر البعض منها على النحو التالي؛ حيث يعرفها (شارلز، ٢٠٠٥) (v) بأنها ليست هي الرفاهية ولكنها طريقة تساعد في تسيير الأعمال بفعالية أكثر، أنها تساعد بطريقة أو أخرى على أن يكون للعامل قول ورأي في عملية اتخاذ القرار. ويؤكد (جاد الرب) (vi) أن المشاركة مفهوم شامل وينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية بها في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وتحديد مصادر الحصول عليها، وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لديها، وينبغي جعل الأفراد المتميزون جزءاً من الشركة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها. كما يشير (الكتبي) (vii) إلى أن فكرة المشاركة في صنع القرار والإدارة على أساس أن الأفراد لديهم رغبة في المساهمة في تحديد أهداف وسياسات وطرق وأساليب العمل حيث إن الفرد حين يقبل على عمل



تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماصك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات.....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

معين يتوقع أن تتيح له المنظمة فرصة كبيرة للاستفادة من طاقاته وخبراته المتعددة، وعلى ذلك فإن جانباً من قدرات وطاقات الفرد يمكن توظيفها في عمل يجعله يشعر بأهميته في المنظمة. ويؤكد (Chris brady, 2011)<sup>(viii)</sup> أن سر فعالية الفرق يرجع إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بجانب تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة.

#### أ- العلاقة بين المشاركة وفعالية الفريق:

إن المشاركة تؤدي إلى زيادة إقبال أعضاء الفريق على العمل وبالتالي زيادة الفعالية المتمثلة في تحقيق الفريق للأهداف. ويوضح الشكل رقم (1):

#### الشكل رقم (1)

#### العلاقة بين المشاركة وفعالية الفريق



المصدر: إعداد الباحث بتصريف<sup>(ix)</sup>

ب- مزايا المشاركة في فريق العمل: تؤدي مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات إلى تحقيق عدة مزايا قام الباحث بحصرها كالتالي:

1. مساهمة مختلف أعضاء فريق العمل في تحقيق الهدف.
2. خفض معدل الغياب، وخفض معدل دوران العمل.
3. الحد من الشكاوي والتظلمات من جانب المرؤوسين.





تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماكك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

٤. التغلب على مقاومة العاملين لأي تغيير في ظروف عملهم.
٥. تيسير مهمة القادة في جهودهم الإشرافية.
٦. تعتبر المشاركة وسيلة للتوافق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
٧. لتحسين في نوعية القرارات.
٨. إشباع الحاجات المعنوية لدى العاملين.
٩. تدريب القادة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة المباشرة (الدنيا) على اتخاذ القرارات مما يساعدهم على تولي مناصب أعلى مستقبلاً.
١٠. تؤدي المشاركة إلى العمل بروح الفريق المتعاون وتوفر جو من الثقة بين الإدارة والعاملين.

#### ثانياً: إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد، فهي تشعرهم بعدم الاستقرار والتغيير المفاجيء مما يشعرهم بالارتباك والقلق النفسي وربما إتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرفة التي تزيد الأمور سوءاً على سؤئه ( Arjen, 2008 )<sup>(x)</sup>.

كما تعتبر جزءاً مرتبطاً بحياة المنظمات، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن استثنائها من التعرض إلى أزمة ما، حيث أصبحت إدارة الأزمات مؤخراً أحد المكونات المهمة للإدارة في أي منظمة، وفي هذه الأيام ليست هناك منظمة بعيدة عن الأزمات (جاد الرب، ٢٠١٥، ص ٢٢٤)<sup>(xi)</sup> إن لم تكن تواجهها حالياً لربما تنتظرها في المستقبل القريب، حيث تسهم المعرفة التنظيمية في فهم العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخطئه وغير المخططة مثل الطوارئ والأزمات (جاد الرب)<sup>(xii)</sup>.



## ١ - مفهوم إدارة الأزمات:

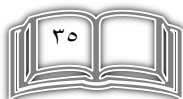
تعد إدارة الأزمات من المجالات والعلوم الحيوية والمهمة الآن وبخاصة مع التطورات المتلاحقة والمتغيرات المفاجئة التي تواجه المنظمات علي الصعيدين الداخلي والخارجي، والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات.

### جدول رقم (١)

#### مفهوم إدارة الأزمات

المؤلف	مفهوم إدارة الأزمات
سيد جاد الرب، (xiii) ٢٠١١	سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: (منع الأزمة/الاستعداد للأزمة وقت حدوثها/ إجراءات ما بعد الأزمة).
(Harrington, 2011, p.33 <sup>(xiv)</sup> )	تجنب وقوع الأزمة عن طريق إدارتها على نحو أكثر فاعلية والدافع الأساسي لإدارة الأزمة هو الوعي واليقظة لاحتمالات انعكاسات تلك الأزمة.
سيد جاد الرب، (xv) ٢٠١٥	التخطيط لمنع حدوث الأزمات، أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة والدول والمنظمات.

المصدر: إعداد الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة.



يتضح من استعراض مفهوم إدارة الأزمات أن هناك تعدد في التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف تخصصات ومناهج الباحثين.

## ٢- مراحل إدارة الأزمات:

حاول كثير من الباحثين تحديد مراحل الأزمة، فيرى (جاد الرب، ٢٠١٥، ص ٣١٩)<sup>(xvi)</sup> أن الأزمات تمر بثلاث مراحل أساسية هي مرحلة التنبؤ والتوقع والتهيؤ والاستعداد للأزمة وهي ما تسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة وانفجار مشاكلها وأضرارها ومساوئها "مرحلة أثناء الأزمة" ثم المرحلة الثالثة وهي مرحلة ما بعد الأزمة لتقييم نتائج الأزمة السلبية منها والإيجابية.

كذلك يرى <sup>(xvii)</sup> (Oliveira, 2010, PP19-20) أن هناك ثلاث مراحل للأزمة وهي مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ويعرضها (الشعلان، ٢٠١٢، ص٧٥)<sup>(xviii)</sup> في ثلاث مراحل، وهي مرحلة التلطيف والتحضير، مرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة الأوضاع، ويقدم (Jenkins, 2008, pp20-21) أربعة مراحل للأزمة وهي مرحلة منع الأزمة التلطيف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاستجابة، ومرحلة التحسن واستعادة النشاط، ويتفق معه (Twomey, 2009, pp.14-24)<sup>(xix)</sup> ، (Goldman, 2008, pp29-30)<sup>(xx)</sup> وأيضاً تمر الأزمة بأربعة مراحل من وجهة نظر (عليوة، ٢٠٠٤، ص ٢٦-٢٧)<sup>(xxi)</sup>، وهي المرحلة التحذيرية، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة. ويتناول (Martin, 2005. P.7)<sup>(xxii)</sup> مراحل الأزمة في خمس مراحل وهي مرحلة الكشف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاحتواء، ومرحلة التحسن واستعادة التبادل، ومرحلة التعلم.



تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماكك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

والباحث سوف يعتمد في الدراسة الحالية على الأبعاد التي تمثل المراحل المختلفة لإدارة الأزمات بشكل كامل لكل جوانبها سواء مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)، مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم).

### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

#### ١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالإدارة العليا والوسطى بشركات الطيران الليبية، وتشمل الشركات التالية: (شركة الخطوط الليبية، شركة الخطوط الأفريقية، شركة خطوط البراق)، وقد تم اختيار عينة الدراسة في ضوء النقاط التالية:

- يبلغ عدد العاملين بالشركات محل الدراسة عدد ٣٢٤٥ موظف  
كما هو موضح بالجدول رقم (٢) وقد تم إحتساب عينة الدراسة اعتماداً على جداول اختيار حجم العينة<sup>(xxiii)</sup>:

#### جدول رقم (٢)

#### مجتمع وعينة الدراسة

البيان	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
العاملون	٣٢٤٥	٣٤١	٢٦٨	٧٨.٥%
الإجمالي	٣٢٤٥	٣٤١	٢٦٨	٧٨.٥%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المتحصل عليها من الشركات.



تأثير توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

- اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات محل الدراسة نظراً للآتي:

١. اختلاف عدد العاملين بالشركات محل الدراسة.
٢. يوجد إطار للعاملين حيث تتوافر سجلات وكشوفات بأسماء وعناوين العاملين.
٣. مجتمع العاملين غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية ووظائفهم ومستوياتهم الوظيفية.

وقد قام الباحث بتقسيم عدد الإستثمارات الواجب توزيعها حسب عدد العينة وهو (٣٤١) إستماره على الشركات محل الدراسة حسب الوزن النسبي لكل شركة وكانت النتيجة كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

نسبة توزيع إستمارة استقصاء العاملين بشركات الطيران الليبية محل الدراسة

المعدل %	عدد العاملين	اسم الشركة	تسلسل
٦٢.٩٠ %	٢٠٤١	شركة الخطوط الليبية	١
٣١.٥٦ %	١٠٢٤	شركة الخطوط الأفريقية	٢
٥.٥٤ %	١٨٠	شركة خطوط البراق	٣
١٠٠ %	٣٢٤٥	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المتحصل عليها من الشركات.

### ٢- طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء دراسته الميدانية على أسلوب استمارة الاستقصاء، حيث قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة استقصاء حول موضوع "أثر توفير التمكين بالمشاركة والتماسك



لفرق العمل في إدارة الأزمات" وقد استعان الباحث في تصميم أداة الدراسة من خلال اطلاعه على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة منها: دراسة (Chris brady, 2011)، دراسة (Wheeler & Truskat 2013)، دراسة (Manohar & Gupta )، دراسة (Desivilya & Raz, 201)، (الجندي، ٢٠١١، ص ٥٩)، بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع البيئة الليبية والواقع العملي، حيث اشتملت الاستمارة على نوعين من المعلومات؛ الأولى تعريفية تتعلق بالبيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث: المؤهل المؤهل، الخبرة، والوظيفة التي يشغلها العامل، والثانية تتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وقد قام الباحث بإعداد نموذج تحكيم و عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة الأكاديميين والمتخصصين، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم التي تم التعديل على ضوءها، واعتمد الباحث على أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد إجابات أفراد العينة، والذي يحتوي على خمس عبارات، ولكل عبارة وزن رقمي يبدأ من (١) وينتهي بـ (٥) .

وقد اشتملت الاستمارة على محورين موزعة كما يلي:

- **المحور الأول:** مقياس فرق العمل الفعالة توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل: ويتكون من سبع عبارات (من ١ إلى ٧).
- **المحور الثاني:** مقياس إدارة الأزمات: ويتكون من ثلاثة أبعاد أساسية كل بُعد منها يقيس مكوناً من مكوناته، ويحتوي على (١٨) عبارة كما يلي:
  ١. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، ويتكون من ستة عبارات.
  ٢. مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)، ويتكون من ستة عبارات.
  ٣. مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)، ويتكون من ستة عبارات.



### ٣- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات؛ تم الإستعانة بالحاسب الآلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS 19) لتفريغ البيانات وجدولتها، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات، ومن ثم اختبار صحة فرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### - الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء، وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

#### - الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

١. **تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear Regression**: وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغيراً مستقلاً على متغير وحيد يسمى المتغير التابع وذلك بطريقة المربعات الصغرى العادية Ordinary Least Squares (OLS).

٢. **اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA**: لمعرفة الفرق بين متوسطات عدد من المجموعات حيث يكون المتغير المستقل أكثر من مجموعتين.

٣. **اختبار تحليل الأنحدار المتعدد**: لحساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.



٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):  
لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات، وقد تم استخدامه لحساب معاملات الصدق والثبات لاستمارة جمع البيانات، ولدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٤- معامل الصدق والثبات لاستمارة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة  
معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى ثبات الأسئلة وأيضاً مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل. وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات الصدق والثبات للإستبانة

معامل الثبات	معامل الصدق	عدد المحاور	المتغير/ الأبعاد
٧٨٠	٨٠٦	٧	التمكين بالمشاركة والتماسك
معامل الثبات	معامل الصدق	عدد المحاور	المتغير/ الأبعاد
٨٦٥	٨٦٦	٦	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)
٧٦٥	٧٧١	٦	مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)
٧٦٣	٧٦٩	٦	٣-مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)
٧٥٥	٧٦٤	١٨	إجمالي إدارة الأزمات



تأثير توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الصدق والثبات تجاوزت (0.5) مما يعني مصداقية نتائج استمارة الاستقصاء وإمكانية استخدامه في التحليل الإحصائي دون استبعاد أي عبارته من عباراته.

٥- التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:  
- تحليل اتجاهات الإجابات المتعلقة بتوفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل:

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
1	يتكون أعضاء فريق العمل داخل الشركة من خبرات متنوعة تكمل بعضها بعض.	3.81	1.02	76%	6
2	يتكون فريقي من مهارات متنوعة تكمل بعضها بعض.	4.42	0.71	88%	1
3	يتمسك أعضاء فريق العمل داخل الشركة بالعمل المشترك مع بقية أعضاء الفريق.	4.34	0.84	87%	2
4	توجد مشاركة وجدانية بين أعضاء فريق إدارة الأزمات نحو إدارة الشركة.	3.93	1.02	78%	4

تأثير توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
5	نشارك في وضع أهداف واضحة وموحدة لعمل الفريق.	4.24	0.80	85%	3
6	يشارك أعضاء فريق في توزيع الأدوار على الأعضاء.	3.82	0.96	76%	5
7	يشارك أعضاء فريق في وضع خطط العمل المطلوب من الفريق تنفيذها.	3.13	1.30	63%	7
المجموع		3.95	0.95	79%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

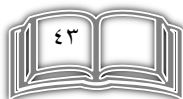
من خلال الجدول رقم (٥): يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على مجموع فقرات الاستبانة الخاصة بتوفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل كانت (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٩٥) وهو ما يدل على أن هناك درجة قبول جيدة من قبل أفراد العينة.

#### ٦- إختبارات الفروض الإحصائية:

##### إختبار الفرض الرئيسي:

ينص الفرض الرئيسي والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه:

ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لدرجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية".



تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

وحتى يمكن للباحث أن يختبر هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وذلك لإختبار مدى وجود تأثير لمتغير واحد مستقل على متغير تابع واحد وذلك بالإضافة إلى اختبارات المعنوية الخاصة بالتقرير (T)، (F) وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي:

جدول رقم (٦)  
إختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون R
التمكين بالمشاركة والتماسك	267	5.997	0.00	معنوي	0.34

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٧)  
تحليل التباين (ANOVA) لتغير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $R^2$	النسبة غير المفسرة %
الانحدار البواقي	1 266	35.96	0.00	معنوي	12 %	88 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



### من النتائج السابقة نجد أن:

١. كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الإنحدار، وكذلك معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين درجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل وإدارة الأزمات أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذى دلالة إحصائية لدرجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية.

٢. كانت إشارة معامل الإنحدار للعلاقة السابقة المشار إليها في (١) إشارة موجبة، مما يعنى وجود تأثير موجب في نفس الاتجاه لدرجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية.

٣. كانت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 12\%$ ، وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في درجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل كمتغير مستقل مسؤولة عن تفسير ١٢% من التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات، وهناك ما نسبته ٨٨% يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي Random Error.

٤. كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معنوية نموذج الإنحدار الكلي (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعنى إمكانية الإعتماد على نموذج الإنحدار الكلي وكذلك وإمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه: "يوجد تأثير معنوي لدرجة توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية".



## الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة:

### ١- النتائج:

- أ- أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لتوفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية.
- ب- يوجد أثر إيجابي لتوفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل، وجميع أبعاد إدارة الأزمات: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)-مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)- مرحلة ما بعد الأزمة ( استعادة النشاط والتعلم)، وكان أكبرها ارتباطاً بعد إعادة الهيكلة وبعد الاعتمادية والالتزام بمعايير العمل.

### ٢ - التوصيات:

- أ- يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح، والذي قد يسهم في تحسين وتطوير إدارة الأزمات من خلال تنمية وتطوير فرق العمل الفعالة في شركات الطيران الليبية.
- ب- العمل على دعم وتطوير توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل في شركات الطيران الليبية من خلال عقد دورات تدريبية لهم للتعريف بأبعاده المختلفة وآثاره الإيجابية التي تعود بالنفع على فرق العمل الفعالة وعلى المنظمة ككل، وكيفية تعزيز الوعي بأهمية إدارة الأزمات بكل أبعادها (قبل الأزمة وخلال الأزمة وبعد الأزمة).

## المراجع:

- i- محسن علي الكتبي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، مطبعة العشري، الإسماعيلية، بدون تاريخ نشر، ص ٣٤.
- ii - Gulbro, "Conflictin in work teams: Problems and Solutions.", Linda Shonesy, Athens State University, New Orleans, **Proceedings of the Academy of organizational, Communications and Conflict**, Vol. 15, No. 1, 2010.
- iii - John Schermehorn & Others, "**Organizational Behavior**", John Wiely and Sons US, Seventh Edition, p. 194, 2000.
- iv- Zawacki, Robert "**Successful Self- Directed Teams And Planned Change, Organization Development And Transformation**", Sixth Edition, ( New York: McGraw-Hill Inc, 2005), P. 217.
- v- شارلز مارجرسون، "قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص ٢١٦.
- vi- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٥١٨.
- vii- محسن علي عبده الكتبي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي إنساني"، مطبعة العشري، الإسماعيلية، بدون تاريخ نشر.
- viii- Brady, Chris, "Effective Teams" **The Magazine of Team Leadership, Management Teams**, Vol, 11, No.1, p.5, 2011.
- ix- علي محمد عبد الوهاب، وأخرون، " إدارة الأفراد" القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩٥، ص ٢٧١.
- x- Arjen Boin, "**Crisis management**", SAGE LIBRARY in Business & Management, London, New Delhi, Singapore, Introduction and editorial arrangement, 2008.
- xi- سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات"، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٢٢٤.



تأثير توفير التمكين بالمشاركة والتماكك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات .....  
أبو بكر العربي محمد الفرد

- xii - سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات" مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.
- xiii - سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات" مرجع سبق ذكره، ص ١٠٦.
- xiv - Harrington, Irwin C., "Improving Public Safety Emergency Response Efficiency Amid Uncertainty Through Crisis Leadership Training", **Doctor Dissertation, Walden University, 2011, (UMI, No. 3439775), p33.**
- xv - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٦.
- xvi - سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٣١٩.
- xvii - oliveira, **Op. cit**, 2010, PP19-20.
- xviii - فهد أحمد الشعلان، "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثالثة، ٢٠١٢، ص ٧٥.
- xix - Twomey, Patrick, "Analysis of Crisis Management Planning in Illinois Public Schools", **PhD Dissertation, Western Illinois University, pp 14-24.**
- xx - Goldman, Steven, "Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study", **PhD Dissertation, University of Massachusetts, Lowell, 2008, pp, 29-30.**
- xxi - السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار (٢)"، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦-٢٧.
- xxii - Martin, Anthony L., "Crisis Management: The Effective Use of Restoration Strategies When an Organization Individual Faced With a crisis", **Master Dissertation, West Virginia, University, 2005, (UMI.,P. 7, No. 1426616), P.7.**
- xxiii - أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بيسيوني، "طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية"، دار المريخ للنشر، السعودية، ص ٤٢١، ٢٠١٠.

