

تأثير تبني توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل على إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا)
أبو بكر العربي محمد الفرد

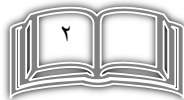
الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة بأن هناك انخفاضاً في مستوى إدارة الأزمات بشركات خطوط الطيران في ليبيا، الأمر الذي قادنا لقياس الآثار الإيجابية لتبني توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل على إدارة الأزمات في تلك الشركات، وبذلك هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة تبني شركات خطوط الطيران الليبية لفرق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل، وقياس تأثير توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل بأبعادها الخمسة (اعتراف الإدارة العليا بإنجازات فرق العمل، الإدارة العليا لفرق العمل ذات الأداء المميز، ربط المكافآت الجماعية لمعايير أداء وإنجاز 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 (0.339)، مما يعني أن توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل يفسر ما نسبته 33.9% من التغير في مستوى إدارة الأزمات في تلك الشركات محل الدراسة.



Abstract:

The study problem is the weakness of the availability of organizational culture in favor of the Working Group, which has had a negative impact on crisis management in airlines in Libya, which had a negative impact on the efficiency and effectiveness of these organizations. The study aimed to measure the impact of organizational culture provide pro to work on the crisis management team, and proved that the study provides empowerment and participation of team cohesion 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.

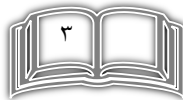
وحيث أن قطاع الطيران بلديا قد تعرض ولا زال يتعرض للعديد من المخاطر والأزمات الأمر الذي يستوجب الوقوف على كيفية حماية هذا القطاع من خلال دراستها وكيفية مواجهتها والاستعداد لما قد تتعرض له من أزمات مستقبلية، وهذا بدوره يتوقف على ضرورة تبني فرق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل،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

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في وجود إهمال في توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة 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 تبني شركات الطيران الليبية توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل؟

٢. إلى أي مدى يؤثر توفر توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة 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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل في شركات الطيران الليبية".

أهداف الدراسة:

1. قياس تأثير توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق 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 (توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة - إدارة الأزمات)، حيث لازال يكتنف العلاقة بين هذين المتغيرين بعض الغموض، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة توضيح طبيعة هذه العلاقة، هذا وتمثل أهمية الدراسة في جانبها العلمي والتطبيقي فيما يلي:

1- الأهمية العلمية:

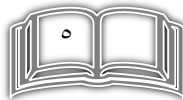
أ- إن فعالية فرق العمل الفعالة والتي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة تمثل محور اهتمام الباحثين لكونها أحد دعائم تحسين أداء العاملين بمنظمات الأعمال وزيادة الفعالية التنظيمية لها، كما أنه تكمن أهمية هذه الدراسة من



- خلال أثر أهمية توفير التمكين بالمشاركة والتماسك لفرق العمل لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها شركات الطيران والاستعداد لها.
- ب- إبراز دور وأهمية خصائص فرق العمل الفعالة والتي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة وما له من آثار إيجابية على مواجه 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 الثقافة التنظيمية المؤيدة لمواجه الأزمات والاستعداد لها.
- ب- تتبع أهمية الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء ثقافة توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل الفعالة بين العاملين بقطاع الطيران في البيئة الليبية، وتنبههم لفوائدها الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة.
- ت- أهمية تلك الشركات حيث يشكل قطاع الطيران في ليبيا قطاعاً حيويًا 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

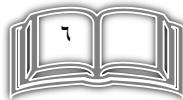
مقدمة:

إن 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، غير أن هذا الموضوع لم ينل ما يستحقه من اهتمام، ليس فقط منظماتنا العربية ولكن أيضاً داخل معاهدنا العلمية.

وتشهد 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)⁽ⁱ⁾ 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 تغير الفلسفة من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري.

ويرى كل من (Gulbro,2010)⁽ⁱⁱ⁾، (John Schermehorn & Others,2000)⁽ⁱⁱⁱ⁾ 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 الثقافة التنظيمية المؤيدة وكذلك أثر ذلك في إدارة الأزمات .



أولاً: توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل:

١- مفهوم فرق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة:

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).

وسيستعرض الباحث أهم التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون لمفهوم فرق العمل في السابق ومن ثم محاولة وضع تعريف لهذا المفهوم كما هو موضح بالجدول رقم (1-2):



جدول رقم (١)
مفهوم فرق العمل الفعالة

المؤلف	تعريف فرق العمل الفعالة
(John Schermehorn & Others,2000) ^(v)	مجموعة صغيرة من العاملين يمثلون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف معينة ويكونون مسؤولين عن تحقيقها.
(vi)(Gulbro, 2010.)	مجموعة منظمة، ملزمة للأفراد داخل المجموعة و التي أعضاؤها يتشاركون نفس الهدف المتعلق بإنجاز الهدف المشترك.
(vii)(Jane, 2013)	مجموعة منظمة معتمدين ومتفاعلين مع بعضهم البعض لأداء وظائف معينة، يتخذون القرارات اللازمة لتحقيق أهداف مشتركة.
(السيد، ٢٠٠٤) ^(viii)	مجموعة من الأفراد مسؤولين مسئولية كاملة عن إنجاز مهام معينة، مثل تصنيع منتج معين أو تقديم خدمة، وصنع القرارات اللازمة لإتمامها من تحديد المهام وأساليب إنجازها، وترتيب وجدولة هذه المهام وعقد الاجتماعات بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل.
(ix)(Laiken, 2004) ⁽	بأنها تعمل دون توجيه إداري، ودون قادة.
(x)(Simone, 2006)	مجموعة العمل التي تقرر بنفسها أفضل طريقة لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.
(xi)(Elmuti, Dean,2007)	مجموعة متكاملة من الأفراد الذين يتحملون المسئولية الكلية عن العمل والتعامل مع المستفيدين من الخدمة.



<p>مجموعة من الأعضاء متنوعي المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت، ويتحمل فريق العمل أعباء ومسئوليات أخرى مثل جدولة العمل، وتنظيم استخدام الموارد، وتنظيم الإجازات.</p>	<p>(جاد الرب، ٢٠٠٨) (xii)</p>
--	------------------------------------

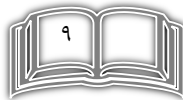
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث فرق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة بأنها أسلوب من الأساليب الحديثة بما تتميز به من تماسك ودرجة عالية من الاستقلالية ويتخذ أعضاء الفريق قراراتهم بحرية كاملة ويتحملون مسؤوليات العمل بالكامل.

٢- مراحل بناء فرق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة:

يتم بناء فرق العمل الفعالة من خلال المراحل التالية^(xiii)

- **المرحلة الأولى:** المؤسسة الهرمية التقليدية – مرحلة التكوين – تنسم هذه المرحلة بالشك والتوتر من جانب أعضاء الجماعة فيما يتعلق بهدف الجماعة وقيادتها وتكون مساحة القيادة والرقابة كبيرة تحت سيطرة المدير.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة النزاع تمثل هذه المرحلة شكلاً من أشكال الصراع الداخلي في الجماعة، فهناك صراع على من يتولى قيادة الجماعة، ومدير المجموعة يتمثل دوره في التحول إلى منسق الفريق.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة الترابط – وهي أهم مرحلة – حيث يقدم قائد الفريق التدريب الضروري لأعضاء الفريق لكي يزيد درجة التماسك والترابط بين أعضاء الفريق، ويحدث التكيف التام بين أعضاء فريق العمل الفعال.



- **المرحلة الرابعة:** مرحلة تميز الأداء، تتسم هذه المرحلة بأن هيكل الفريق يصبح هيكلًا وظيفيًا متكاملًا ومقبولاً من الأعضاء، فكل منهم له دوره المحدد - يتحمل مسؤولية - من خلال وصف وظيفي مكتوب وواضح ويتحمل أعضاء فريق العمل الفعال معظم مهام قائد الفريق الذي أصبح الآن قائداً ميسراً.
- **المرحلة الخامسة:** مرحلة التطوير المستمر، يكون قائد الفريق مصدر المشورة والتطوير المستمر لأعضاء فريق العمل الفعال، بإضافة أعضاء جدد أو ترك أحد الأعضاء العمل بالفريق مما يعني أنه من الممكن أن يعود الفريق إلى أي من المراحل الخمس السابقة عند إضافة أعضاء أو تركهم للفريق.

٣- دعم الإدارة العليا لفريق العمل الفعالة التي توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة:

يقال أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، والقيادة كعملية وليست كموقع وظيفي تعتمد على الوصول إلى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع أفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن القيادة هي مساهمة كل فرد في المنظمة في تحمل جزء من المسؤولية^(xiv).

٤- 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 (٢) مفهوم إدارة الأزمات

المؤلف	مفهوم إدارة الأزمات
سيد جاد الرب، (xv) 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 ^(xvi))	تجنب وقوع الأزمة عن طريق إدارتها على نحو أكثر فاعلية والدافع الأساسي لإدارة الأزمة هو الوعي واليقظة لاحتمالات انعكاسات تلك الأزمة.
سيد جاد الرب، (xvii) 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.

٥- مراحل إدارة الأزمات:

حاول كثير من الباحثين تحديد مراحل الأزمة، فيرى (جاد الرب، ٢٠١٥، ص ٣١٩^(xviii)) 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 ومسوائها " مرحلة أثناء الأزمة " ثم المرحلة الثالثة وهي مرحلة ما بعد الأزمة لتقييم نتائج الأزمة السلبية منها والإيجابية.

كذلك يرى (Oliveira, 2010, PP19-20)^(xix) أن هناك ثلاث مراحل للأزمة وهي مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ويعرضها (الشعلان، ٢٠١٢، ص ٧٥)^(xx) 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)^(xxi) ، (Goldman, 2008, pp29-30)^(xxii) وأيضاً تمر الأزمة بأربعة مراحل من وجهة نظر (عليوة، ٢٠٠٤، ص ٢٦-٢٧)^(xxiii)، وهي المرحلة التحذيرية، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة. ويتناول (Martin, 2005. P.7)^(xxiv) مراحل الأزمة في خمس مراحل وهي مرحلة الكشف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاحتواء، ومرحلة التحسن واستعادة التبادل، ومرحلة التعلم.

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 (٣) وقد تم إحتساب عينة الدراسة إتماداً على جداول اختيار حجم العينة^(xxv):

جدول رقم (٣)

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.

- اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات محل الدراسة نظراً للآتي:
 - أ- اختلاف عدد العاملين بالشركات محل الدراسة.
 - ب- يوجد إطار للعاملين حيث تتوافر سجلات وكشوفات بأسماء وعناوين العاملين.



ت- 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 (4)

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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل الفعالة 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, 2014)، 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 تحكم وعرض 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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل الفعالة: ويتكون من سبع عبارات (من ١ إلى ٧).
- **المحور الثاني:** مقياس إدارة الأزمات: ويتكون من ثلاثة أبعاد أساسية كل بُعد منها يقاس 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. 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:

أ- **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).

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

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

ث- **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 رقم(٥):

جدول رقم (٥)

معاملات الصدق والثبات للإستبانة

المتغير / الأبعاد	عدد المحاور	معامل الصدق	معامل الثبات
توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة	٧	٧٧٤	٧٦٥
المتغير / الأبعاد	عدد المحاور	معامل الصدق	معامل الثبات
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)	٦	٨٦٦	٨٦٥
مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)	٦	٧٧١	٧٦٥
مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)	٦	٧٦٩	٧٦٣
إجمالي إدارة الأزمات	١٨	٧٦٤	٧٥٥

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 بتوفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق العمل:

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
1	يتحمل فريق العمل مسئولية الأعمال المقدمة لإدارة الشركة.	4.20	0.97	%84	1
2	تشجع الإدارة فريقي علي تجربته الأفكار الجديدة.	4.10	0.97	%82	3
3	يتحمل فريق العمل داخل الشركة مخاطر تطوير أساليب جديدة في العمل.	4.19	0.88	%83	2
4	يمكن لفريق العمل أن يغير الواجبات الوظيفية لأعضائه دون الرجوع للإدارة.	4.11	0.91	%82	4
5	يتم تفويض فريق العمل الذي أعمل معه سلطة صنع القرارات الروتينية المتكررة.	3.81	0.99	%76	6
6	توجد حرية في تدفق	3.49	1.18	%70	7

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
	المعلومات من الإدارة لفريق العمل داخل الشركة.				
8	تسمح إدارة الشركة لفرق العمل بتجربة أساليب جديدة في العمل والتعلم منها دون الخوف من العقاب.	3.95	1.03	%79	5
	المجموع	3.98	0.79	%79	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (٦): يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على مجموع فقرات الاستبانة الخاصة بتوفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفريق كانت (3.98) وبانحراف معياري (0.79) 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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية".
وحتى يمكن للباحث أن يختبر هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار 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 (٧)

إختبار معاملات الإنحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون R
الثقافة	0.339	8.374	0.00	معنوي	0.45

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٨)

تحليل التباين (ANOVA) لبعُد توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة

مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد R^2	النسبة غير المفسرة %
الإنحدار البواقي	1 267	70.12	0.00	معنوي	21 %	79 %

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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة وإدارة الأزمات أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لدرجة توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية.
٢. كانت إشارة معامل الإنحدار للعلاقة السابقة المشار إليها في (١) إشارة موجبة، مما يعنى وجود تأثير موجب في نفس الاتجاه لدرجة توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية.
٣. كانت قيمة معامل التحديد $R^2 = 21\%$ ، وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في درجة توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة كمتغير مستقل مسؤولة عن تفسير ٢١% من التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات، وهناك ما نسبته 79% 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 توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل على إدارة الأزمات في شركات الطيران الليبية".



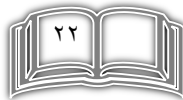
الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة:

١- النتائج:

- أ- أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لتوفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل في إدارة الأزمات بشركات الطيران الليبية.
- ب- يوجد أثر إيجابي لتوفر الثقافة التنظيمية المؤيدة 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 وبعدها الاعتمادية والالتزام بمعايير العمل.

٢ - التوصيات:

- أ- يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح، والذي قد يسهم في تحسين وتطوير إدارة الأزمات من خلال تنمية وتطوير توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة لفرق العمل في شركات الطيران الليبية.
- ب- العمل على دعم وتطوير توفر الثقافة التنظيمية المؤيدة 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 وبعدها).



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, 2000, p. 194,
- 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 - John Schermehorn & Others, op cit, p. 194.
- ^{vi} -Gulbro, Op. cit, 2010, P. 48.
- vii - Jane V.Wheeler, "Managing From The Boundary: The Efective leadership of self – managing work Teams", Vanessa Urch Druskat Case Western Reserve University, **Academy of management Journal, Bowling green state University**, vol, 46, NO, 2013, P. 435.
- ^{viii} - محمود محمد السيد، "أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠٤.
- ix -Laiken, M. E.,” The Myth Of The Self-Managing Team”, **Organization Development Journal**, Vol. 12, No. 2, 2004, P.228.
- ^x -Kauffeld, Simone, “Self- Directed Work Groups And Teams Competence”, **Journal Of Organization Psychology**, Vol. 79, 2006 P44.



- xi- Elmuti, Dean, "Self Management Work Team Approach: Creative Management Tool Or A Fad?", **Management Decision**, Vol. 30, No. 3, 2007, P. 234.
- xii- سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨. ص ٣٢٥.
- xiii- نعيم نصير، "بناء الفريق" دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد الثاني، ١٩٩٨، ص ص ٧٨-٨٣٦.
- xiv- سيد محمد جاد الرب، "مراجع إدارة الأعمال- القيادة الاستراتيجية"، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ١.
- xv- سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات" دار الفكر العربي، ٢٠١٥، ص ١٠٦.
- xvi - Harrington, **Op. cit**, p.33, 2011.
- xvii- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٦.
- xviii - سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٣١٩.
- xix - Oliveira, Maria De Fatima, "Multicultural Environments Challenges to Crisis Communication", **Doctor Dissertation**, Temple University, 2010, (UMI, No.3423245) , PP19-20.
- xx- فهد أحمد الشعلان، "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثالثة، ٢٠١٢، ص ٧٥.
- xxi - Twomey, Patrick, "Analysis of Crisis Management Planning in Illinois Public Schools", **PhD Dissertation**, Western Illinois University, pp 14-24.
- xxii - Goldman, Steven, "Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study", **PhD Dissertation**, University of Massachusetts, Lowell, 2008, pp, 29-30.
- xxiii - السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار (٢)"، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦-٢٧.



^{xxiv} - 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.

xxv - أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بسيوني، "طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية"، دار المريخ للنشر، السعودية، ص ٤٢١، ٢٠١٠.

