

أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار

THE IMPACT OF TASK TEAMS ON THE EFFECTIVENESS OF CRISIS MANAGEMENT: AN APPLIED STUDY AT THE OFFICE OF THE MINISTER OF STATE AND THE GOVERNOR OF DHOFAR

Khawidam Mohammed Khawidam Ghawas^{1*}, Dr. Tariq Mohammed Saleh², Associate
Prof. Mohd Radhi bin Ibrahim³

¹Ph.D Student at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia,
Khawidam.g@gmail.com

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

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

*Corresponding author

Abstract

The aim of this quantitative research is to find out the impact of the use of task teams on the effectiveness of crisis management in the Office of the Minister of State and the Governor of Dhofar. The problem of research arises when forming up task team at the Minister of State Office for Crisis Management. These teams face challenges to varying degrees during the implementation of the tasks assigned to them. The researcher adopted the descriptive analytical method. The research community consists of (120) employees at the Minister Office. A random sample of (69) employees was selected. The findings revealed that there is a weak positive correlation between the constraints of the use of teams and crisis management. And the existence of a significant statistical effect at the level of significance (0.05) between the constraints of the use of teams and crisis management. (0.05) for the effectiveness of the crisis management teams in the office of the Minister of State and the Governor of Dhofar. The researcher recommended that the system of incentives and rewards be amended to motivate employees to join the teams.

Keywords: task teams, crisis management, effectiveness.

الملخص

هدف هذا البحث الكمي إلى معرفة أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات، في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. تبرز مشكلة البحث عند تشكيل فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لإدارة الأزمات، وهذه الفرق تواجه تحديات بدرجات متفاوتة خلال تنفيذها المهام المناطة بها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ

ظفار البالغ عددهم (120) موظفا وموظفة. وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (69) موظفاً. بينت النتائج؛ وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لفاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أوصى الباحث تعديل نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام لفرق العمل.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، إدارة الأزمات، الفاعلية

المقدمة:

لقد أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها تتجه في العصر الحديث إلى أساليب العمل الجماعي لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، نتيجة لتعدد المهام الإدارية في المنظمات؛ مما أدى إلى التوجه نحو الإدارة الجماعية، ومنها فرق العمل. حيث إن تادية العمل بأسلوب الفريق تحقق التعاون بين أعضاء المجموعة، وهذه هي الفائدة الأساسية، حين يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض، لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح وهذا يقلل من المنافسة الفردية كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات ببسرة. ففرق العمل هم مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة (عبد الوهاب، 2000: 66).

وتعد فرق العمل إحدى أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، برزت أهميتها في أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات، لكي تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل. ومن أهم هذه التحديات هي الأزمات (الخشالي، 2007).

ويؤدي تبني المؤسسات لفرق العمل إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، وأن من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات تهتم بفرق العمل؛ هو مواجهة الأزمات التي أصبحت تحدث بيباستمرار في جميع المؤسسات وبوتيرة متسارعة. كما أن التحديات التي تواجه المؤسسات اختلفت عن الماضي، وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، هؤلاء الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز أهدافهم التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة (جاد الرب، 2005). هؤلاء الأفراد يعتمدون على بعضهم في واجباتهم وتكون مسؤوليتهم مشتركة عن النتائج ككيان اجتماعي ويقومون بإدارة علاقاتهم ضمن الأطر التنظيمية (الرشيد، 2001: 340). ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، وأن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي كوحدة متجانسة (خليل، 2002).

أما إدارة الأزمات فتعرف بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002: 35). ويعرفها بيبير () بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير

مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها جبراً،
(2000: 67).

مشكلة الدراسة:

لقد حرص مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار، على تبني الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات التي طرأت سواء على البيئة الداخلية للمكتب أو على البيئة الخارجية، ولمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها جميعاً، المتمثلة في صعوبة استخدام فرق العمل في بعض الدوائر بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار. وكذلك مدى فاعليتها وأثر استخدامها في إدارة الأزمات وكيف يتم التنبؤ بالأزمات بالمكتب قبل عملية حدوثها. ، لذا سيجادل الباحث تشخيص إلى أي مدى يتم استخدام فرق العمل و جدوى الاستخدام، لأجل توفير المؤشرات التي تساعد في نجاح استخدام تلك الفرق وتعظيم أثرها الإيجابي في إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

- 1- مناقشة مجالات استخدام فرق العمل في مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار.
- 2- مناقشة معوقات استخدام فرق العمل في مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار.
- 3- مناقشة مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار.

الإطار النظري:

يمكن تقسيم فرق العمل إلى

- 1- الفرق الوظيفية هي فرق يتكون أعضائها من نفس الوحدة الإدارية أو القسم، وفي هذا الفرق تكون السلطات والمسؤوليات محددة كما أن عملية اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية (العصيمي، 2003: 29).
- 2- فرق متعددة الوظائف: تتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المهارات والخبرة العالية، والذين يتم سحبهم من دوائر مختلفة، بهدف تطوير منتج أو خدمة معينة، وعادة ما يستخدم هذا النوع في ظل التغييرات السريعة في الأسواق، وذلك لسرعة الاستجابة لاحتياجات المراجعين والمستهلكين (القرني، 2005: 46).
- 3- فرق حل المشكلات: تكلف بحل مشكلات محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته لكي تتكامل الجهود في البحث عن حل مناسب للمشكلة. يتوقف نجاح هذه الفرق على رغبة الأعضاء في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الاجتماعي (القحطاني، 2001: 141).
- 4- فرق تحديد المشاكل: تعمل هذه الفرق على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة ذات الاهتمام من قبل الإدارة العليا، وهذا النوع من الإدارة على دراية وقرب من الأعمال اليومية المؤداة في المنظمة والاحتياجات اللازمة لأدائها (عبانة، 2007: 35).
- 5- فرق النصيحة: واجبها توفير النصح التنظيمي واتخاذ القرارات وتشمل فرق النصح المتخصصة ودوائر مراقبة الجودة ومجموعات العاملين الذين يكون دورهم أنتاج الأفكار والنصيحة وتمرير

الاقتراحات حسن، 2002: 209).

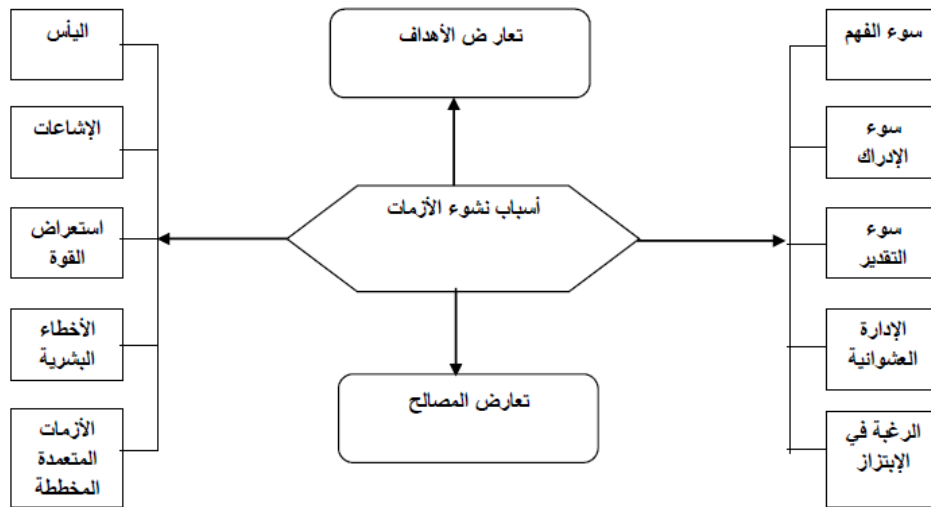
6- فرق العمل الموجهة ذاتياً هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي نظراً لتوفر المهارات الفنية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم من خلال هيكل تنظيمي غير تقليدي يحكم التفاعلات والتعاون بينهم، العصيمي، 2003: 29).

7- فرق العمل الافتراضية: نجمت هذه الفرق نتيجة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المتسارعة في المنظمات، وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات التي تشكل مصادر نفوذ وسلطة لأعضاء الفريق والاتصال بين أعضاء الفريق عن طريق الإنترنت والمؤتمرات والبريد الإلكتروني وجماعات النقاش وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة (الرشيد، 2001: 341).

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات ولكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات

الشكل (1) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضير (2002)

الدراسات السابقة:

أجمعت نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في القطاع التربوي، منها (أبو خليل، 2001؛ الألفي، 2003؛ القزازي، 2003؛ اليحيوي، 2006؛ الزالملي، 2007؛) على وجود العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والأعداد لمواجهةها تكون أكثر قدرة من غيرها على

تجاوز هابسة وفاعلية

كما أكدت نتائج دراسات عربية أخرى (القحطاني، 2003؛ الفهيد، 2006؛ الخشالي، 2007؛ أسليم، 2007؛ سالم، 2008) على أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها، وضرورة التخطيط لمواجهة الأزمات، ووضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات، وتوفير متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات ومستوياتها الإدارية. وأن جهود إدارة الأزمات بحاجة إلى تنمية وتطوير. ويرى أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على متى تحدث الأزمة، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة، وتحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة، وتدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة (اليحيوي، 2006).

جاء في دراسة أبو خليل، (2001) حول موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها على مستوى المدرسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة وزعت على لعينة شملت (791) مديراً بمدارس محافظات الإسكندرية والبحيرة بمصر وقام أيضاً بإجراء المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات الإدارية، لتحديد الأزمات الموجودة بالمدارس. توصلت الدراسة لنتائج من أهمها أجمع معظم أفراد العينة على ضرورة التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية وأجمع 98% من عينة البحث على أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها، كما أجمع 80% من العينة أن قلة الموارد المتاحة وغموض بعض القرارات تعتبر المعوق الأول للتخطيط في مواجهة الأزمات.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استخدام فرق العمل في فاعلية إدارة الأزمات.

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، البالغ عددهم (80) موظفاً وموظفة اختار الباحث عينة عشوائية قدرها (69) موظفاً، شكل الذكور نسبة (89.8%)، وشكلت الفئة العمرية (35-45 سنة) نسبة (47.5%). منهم (23) موظفاً يحملون شهادة البكالوريوس و(9) موظفين شهادات عليا. وقد شكل الإداريون نسبة (72.9%). أما مدة الخبرة؛ فهناك (28) موظفاً خبرتهم من 5-10 سنوات، و (15) موظفاً من 10-15 سنة.

أداة الدراسة: صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتتكون من ثلاث أقسام هي القسم الأول: البيانات الشخصية.

القسم الثاني: آراء أفراد عينة البحث نحو فرق العمل وتظم مجموعتين:

الأولى: لقياس مدى استخدام فرق العمل، وتتكون من (12) فقرة.

الثانية: لقياس معوقات استخدام فرق العمل، وتتكون من (15) فقرة.

القسم الثالث يتناول آراء أفراد عينة البحث نحو إدارة الأزمات وتتكون من (15) فقرة
المعالجات الإحصائية تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات
 الإحصائية التالية

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة
 - 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
 - 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.
 - 4- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات البحث
 - 5- اختبار الانحدار البسيط لقياس نسبة تفسير أثر فرق العمل في إدارة الأزمات
 - 6- اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمغروف-سمرنوف) وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. يوضح الجدول الآتي نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويوجب استخدام الاختبارات المعلمية
- تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة على أسئلة الدراسة

الجدول رقم (1) المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.7 – 1
منخفضة	2.5 – 1.8
متوسطة	3.3 – 2.6
مرتفعة	4.1 – 3.4
مرتفعة جداً	4.2 – فأكثر

المصدر (عبد الفتاح، 2007)

تم إجراء اختبار (كولمغروف-سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف-سمرنوف)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة z	مستوى الدلالة
--------	--------------	-------------	--------	---------------

الأول	استخدام فرق العمل	12	.700	.712
الثاني	معوقات استخدام فرق العمل	15	.644	.802
الثالث	إدارة الأزمات	15	.570	.902

يوضح الجدول أنفاً نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)؛ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

نتائج الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول. ما مجالات استخدام فرق العمل في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟ للإجابة على هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولأهمية النسبية للفقرة، كما هو موضح بالجدول الآتية

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية في استخدام فرق العمل

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب الفقرة	الأهمية
3	تستخدم فرق العمل بهدف تطوير وتحسين إجراءات العمل	4.14	.798	1	مرتفعة
10	يتم اللجوء إلى فرق العمل لتخطيط ومعالجة الأزمات	3.98	.938	2	مرتفعة
1	تستخدم فرق العمل لحل المشاكل التي تواجه الإدارة	3.97	.890	3	مرتفعة
4	يتم اللجوء إلى فرق العمل لتحسين مستوى الأداء	3.69	.969	4	مرتفعة
5	يتم الاستعانة بفرق العمل عند إنشاء إدارات أو مراكز جديدة	3.61	1.000	5	مرتفعة
9	توظف فرق العمل في تنفيذ حملات التوعية	3.59	1.100	6	مرتفعة
2	تلجأ الإدارة إلى استخدام فرق العمل في مجال وضع الخطط الاستراتيجية	3.58	.932	7	مرتفعة
6	تستخدم فرق العمل في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها	3.45	1.104	8	مرتفعة
11	تستخدم فرق العمل عند التنسيق مع الإدارات الأخرى	3.46	.953	9	مرتفعة

مرتفعة	10	1.103	3.44	توظف فرق العمل عند الحاجة لتعديل الأنظمة واللوائح	12
متوسطة	11	1.010	3.34	تستخدم فرق العمل عند رغبة الإدارة في شراء أجهزة ومعدات	7
متوسطة	12	1.139	3.25	يتم اللجوء إلى فرق العمل عند إجراء المقابلات والتعيين	8
مرتفع		.995	3.63	المعدل العام	

يلاحظ من الجدول أنفاً أن استخدام فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار كانت مرتفعة الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.995). وقد كانت معظم استجابات أفراد العينة على فقرات استخدام فرق العمل مرتفعة لكنها لم تخل من المتوسطة.

جاءت فقرة هدف التطوير والتحسين في اجراءات العمل أولاً حين حصلت على متوسط حسابي قدره (4.14) وانحراف معياري (0.798). تلتها فقرة (التخطيط ومعالجة الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.938). تلتها فقرة (حل المشاكل التي تواجه الإدارة) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89).

وحصلت فقرتا (تستخدم فرق العمل عند رغبة الإدارة في شراء أجهزة ومعدات) و(اللجوء إلى فرق العمل عند إجراء المقابلات والتعيين) على درجة متوسط، في أدنى سلم الجدول، بمتوسط حسابي (3.34) و (3.25) وانحراف معياري (1.010) و(1.139). وربما يرى الموظفون من وجهة نظرهم أن الإدارة لا تهتم باستخدام فرق العمل إلا عند الضرورة فقط؛ فهي تستخدمها بشكل أقل عند شراء أجهزة جديدة أو عند تعيين موظف جديد.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات استخدام فرق العمل في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمعوقات استخدام فرق العمل

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب الفقرة	الأهمية
22	ضعف نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل	3.75	.993	1	مرتفعة
27	ثقافة المنظمة تشجع على تفهم تقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية	3.69	1.021	2	مرتفعة
16	هناك نقص في تدريب المرؤوسين لتطبيق أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام	3.66	.958	3	مرتفعة
26	هناك وعي بأهمية العمل الجماعي	3.63	.869	4	مرتفعة

مرتفعة	5	1.088	3.53	المعوقات القانونية تحد من استخدام فرق العمل في الإدارة	13
مرتفعة	6	1.071	3.44	الكفاءات الإدارية قليلة القدرة على تطبيق أسلوب فرق العمل	18
متوسطة	7	1.032	3.37	هناك تدني في التأهيل العلمي اللازم للعمل بروح الفريق	15
متوسطة	8	.990	3.32	يوجد عدم انسجام في فلسفة الإدارة مع أسلوب فرق العمل	21
متوسطة	9	1.041	3.32	يتطلب تطبيق أسلوب فرق العمل تغييرات في إجراءات العمل بالإدارة مما يجعل عملية التطبيق صعبة	20
متوسطة	10	1.099	3.29	توجد صراعات بين العاملين في الإدارة يحول دون تشكيل فرق العمل	19
متوسطة	11	1.194	3.24	العاملون اعتادوا على القيام بمهامهم بشكل فردي	23
متوسطة	12	.962	3.15	الإدارة العليا تعارض تطبيق أسلوب فرق العمل	14
متوسطة	13	1.065	3.07	الوقت غير كافي لتطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز مهامهم	17
متوسطة	14	1.127	3.07	يوجد تدني في مستوي الثقة بين الإدارة والعاملين	25
متوسطة	15	1.152	3.02	طبيعة العمل تشجع على العمل الفردي	24
متوسطة		1.044	3.37	المعدل العام	

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن معوقات استخدام فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار كانت متوسطة الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.37) والانحراف المعياري (1.044) وتفاوتت استجابات أفراد العينة على فقرات معوقات استخدام فرق العمل بين المتوسطة والمرتفعة، وكانت في معظمها متوسطة.

جاءت أعلى المعوقات لاستخدام فرق العمل أهمية فقيرة (ضعف نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام على فرق العمل، التي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.993). تليها فقيرة ثقافة المنظمة تشجع على تفهم تقديم المصلحة الجماعية على المصلحة الذاتية التي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (1.021). ثم فقيرة (هناك نقص في تدريب المرؤوسين لتطبيق أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.958).

وأخيراً أفقره طبيعة العمل تشجع على العمل الفردي، التي نالت على متوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.152). ربما يرى الموظفون أن هذه المعوقات تنتج من تقصير الإدارة من ناحية عدم تشجيعهم على تكوين فرق عمل من خلال منحهم المكافآت والحوافز، أو إعطائهم دوات تدريبية أو نشر ثقافة تكوين فرق العمل

الإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

للإجابة على هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقره، كما هو موضح بالجدول التالي

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لاستجابات بعد إدارة الأزمات

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب الفقره	الأهمية
28	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها	4.07	.691	1	مرتفعة
33	تحرص الإدارة على ان يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	4.05	.729	2	مرتفعة
38	تحرص الإدارة على جعل المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة وشاملة للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح	3.98	.754	3	مرتفعة
41	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي تتخذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في الموقف	3.88	.853	4	مرتفعة
30	يملك العاملون في الإدارة الخبرة الكافية التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	3.88	.966	5	مرتفعة
42	تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة	3.86	.973	6	مرتفعة
37	تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار	3.75	.733	7	مرتفعة
32	تحرص الإدارة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف	3.71	.983	8	مرتفعة

				الأزمة تجاوب و قبول كافة العاملين	
مرتفعة	9	1.077	3.66	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذ ادعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة	34
مرتفعة	10	.943	3.64	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة	29
مرتفعة	11	.869	3.63	تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة	31
مرتفعة	12	.889	3.63	تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها	39
مرتفعة	13	1.023	3.51	تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة	36
مرتفعة	14	1.040	3.51	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والراسي	35
مرتفعة	15	1.036	3.41	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات	40
مرتفعة		.904	3.74	المعدل العام	

بينت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن فاعلية إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار كانت مرتفعة الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعدل (3.74) والانحراف المعياري (904). وكانت استجابات أفراد العينة على جميع فقرات فاعلية إدارة الأزمات مرتفعة.

كان من أهم وسائل إدارة الأزمات بالترتيب فقرة استخدام الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار انسبها، التي حصلت على متوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (691). تليها فقرة (الحرص على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (729). ثم تلتها فقرة (تحرص الإدارة على جعل

المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة وشاملة للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.754).

وأخيراً فقرة استخدام الإدارة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات، التي نالت على متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.036). ربما يرى العاملون أن استخدام الإنترنت يجب أن يكون أحد أهم الحلول عند حدوث أزمة أو أن تشجع الإدارة على تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين.

النتائج:

توصل البحث إلى النتائج الآتية:

أشارت نتائج البحث إلى أن استخدام فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار كانت مرتفعة من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وكان من أهم هذه الاستخدامات التطوير والتحسين في اجراءات العمل، ومواجهة تخطيط ومعالجة الأزمات، بالإضافة إلى حل المشاكل التي تواجه الإدارة.

أظهرت نتائج البحث أن من أقل استخدامات فرق العمل أهمية من وجهة نظر عينة البحث عند رغبة الإدارة في شراء أجهزة ومعدات، وعند إجراء المقابلات والتعيين.

أشارت نتائج البحث إلى أن وجود معوقات استخدام فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار كانت متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وقد جاء في مقدمة هذه المعوقات ضعف نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل، وثقافة المنظمة تشجع على تفهم تقديم المصلحة الجماعية على المصلحة الذاتية. أظهرت نتائج البحث أن من أقل معوقات استخدام فرق العمل أهمية من وجهة نظر عينة البحث تتمثل في عدم كفاية الوقت لتطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز مهامهم، تدني مستوي الثقة بين الإدارة والعاملين، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل تشجع على العمل الفردي.

أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار كانت مرتفعة من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وقد جاء في مقدمة هذه الأساليب من وجهة نظر العينة استخدام التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها، والحرص على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.

أظهرت نتائج البحث أن من أقل الأساليب لإدارة الأزمات استخداماً بمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار من وجهة نظر عينة البحث؛ كان استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، توفير نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة، واستخدام الإدارة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات.

من خلال هذه النتائج نجد أن نتائج البحث قد تشابهت مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث تشابهت مع دراسة كل من القحطاني، (2004) ودراسة العصيمي، (2003) حين وجد ضعفاً في استخدام فرق العمل، كما وجدت بعض المعوقات في استخدام فرق العمل توافقت مع دراسة (القحطاني، 2003) والفهد، (2006) بخصوص صعوبة تطبيق إدارة الأزمات.

التوصيات:

- 1- يتعين على الإدارة الاهتمام بدرجة أكبر باستخدام الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات واستخدامها في إدارة الأزمات ومنها سياسة الباب المفتوح، لتوفير فرص أكبر للإدارة في تداول المعلومات.
- 2- يفضل توفير نظم خاصة بالاتصال الإداري بين أعضاء فريق العمل لسهولة تداول المعلومات وإيجاد الحلول السريعة في حالة حدوث أزمات
- 3- استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت كأهم الوسائل الخاصة بالاتصال لمعالجة الأزمات.
- 4- يتعين على الإدارة الاستعانة بفرق العمل بصورة أكبر عند التعامل وشراء أجهزة ومعدات جديدة وذلك لتفادي واكتشاف ما قد يكون بالأجهزة من عيوب ومشاكل، حيث يقوم فريق العمل بفحص المعدات.
- 5- يفضل أن تستخدم الإدارة فرق العمل عند إجراء مقابلات تعيين أشخاص جدد وذلك لخبرة الفريق فيما تحتاج إليه الدائرة من مهارات وخبرات جديدة.
- 6- كما يستحسن قيام الدائرة بتأكيد أن العمل كفريق أفضل من العمل الفردي، والمصلحة العامة أهم من المصلحة الخاصة.

الخاتمة:

كان استخدام فرق العمل بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار مرتفعا من وجهة نظر عينة البحث. أما معوقات استخدام فرق العمل فكانت متوسطة، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار كانت مرتفعة من وجهة نظر عينة البحث.

قائمة المراجع العربية:

- أبو خليل، محمد إبراهيم. (2001). موقف مديري مدارس التعليم الاساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21، القاهرة، مصر.
- أحمد، أحمد عبدالرحمن. (2002). مدخل إدارة الأعمال الدولية الرياض، الطبعة الثانية.
- أسليم، وسام. (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الالفي، أشرف. (2003). إدارة الأزمات التعليم في مصر، دراسة تحليلية مستقبلية، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي. السويس، مصر: مطبعة العشري.
- جبر، محمد. (2000). إدارة الأزمات استراتيجية وتكتيك، مجلة أفاق الاقتصاد ص 124-172.
- الخشالي، شاكرا. (2007). فاعلية نظم المعلومات الادارية وإثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركات

- الصناعية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. الأردن.
- الخشالي، شاكر. (2007). *فاعلية نظم المعلومات الادارية وأثرها في إدارة الأزمات*. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن.
- الخصيري، محسن أحمد. (2002). *إدارة الأزمات*. القاهرة، الرياض، السعودية: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر.
- خليل، بدر الدين. (2002). *فرق العمل ودورها في سلامة اتخاذ القرارات بالمنشآت السعودية: مجلة تجارة الرياض*.
- الرشيد، عادل. (2001). *فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية*. دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين،