

أثر تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على

صندوق تنمية الموارد البشرية

The Impact of Human Resources Training on Crisis Management: An

Applied Study on the Human Resources Development Fund

مشروع تخرج

إعداد

محمد محلاوي 222000815

هادي آل مريح 222000954

راشد الدحيم 222001023

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م



إِهْدَاء

وُجِدَ الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي التواضع

شُكْرٌ وَنَفْلٌ

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية بأبعاده (الإحتياجات التدريبية، برامج التدريب التكنولوجيا المستخدمة الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة في المستشفيات الحكومية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية ، أما عينة الدراسة فهي جميع العاملين في المستويات الإشرافية مدير، نائب مساعد، رؤساء أقسام ، إداريين في صندوق تنمية الموارد البشرية والبالغ عددهم (192) موظف، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم استرداد (148) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل الفرضيات.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج؛ أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة على إدارة الأزمات بأبعادهما في صندوق تنمية الموارد البشرية ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء البرامج التدريبية لرفع قدرات ومهارات العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية ، وضرورة توفير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات وذلك من خلال إيجاد إدارة متخصصة وتأهيل كوادر متخصصة للتعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية، إدارة الأزمات، صندوق تنمية الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

د.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	المستخلص
ز.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1,1 المقدمة:
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة:
4	الأهمية العلمية
4	الأهمية العملية
5	4,1 أهداف الدراسة
5	5.1 أسئلة الدراسة
6	6.1 فرضيات الدراسة
7	7.1 نموذج الدراسة
7	8,1 دافع اختيار الموضوع:
8	9.1 المنهجية:
8	مصادر البيانات :

10.1 أدوات الدراسة:	9
11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	9
12.1 حدود الدراسة	10
13.1 الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري	22
المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية	22
1.1.2 مفهوم التدريب	22
2.1.2 أهمية التدريب	24
3.1.2 أهداف التدريب	26
4.1.2 أنواع التدريب	27
5.1.2 مسؤوليات التدريب:	29
6.1.2 أسباب فشل التدريب:	30
المبحث الثاني: إدارة الأزمات	32
1.2.2 مفهوم إدارة الأزمات	32
2.1.2 خصائص الأزمات	33
3.1.2 أنواع الأزمات ومدى تأثيرها :	33
4.1.2 استراتيجيات إدارة الأزمات	37
الفصل الثالث: المنهجية والجراءات	43
1.3 منهج الدراسة	43
2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:	43

3.3	مصادر جمع المعلومات	43
4.3	أداة الدراسة الرئيسية:	44
5.3	اختبار أداة الدراسة الرئيسية:	44
6.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	46
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	48
1.4	خصائص عينة الدراسة:	48
2.4	التحليل الوصفي:	50
1.2.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول تحديد الاحتياجات التدريبية:	50
2.2.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول برامج التدريب:	51
2.3.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول التكنولوجيا المستخدمة:	52
2.4.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الحوافز:	53
2.5.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول مرحلة ما قبل الأزمة:	55
2.6.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول برامج مرحلة أثناء الأزمة:	56
2.7.4	النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول مرحلة ما بعد الأزمة:	57
3.4	تحليل مدي ملائمة البيانات لافتراضيات اختبار فرضيات الدراسة:	58
1.3.4	وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (multicollinearity).	59
1.2.4	التوزيع الطبيعي (normal distribution)	59
4.4	اختبار فرضيات الدراسة:	60
1.4.4	اختبار الفرضية الرئيسية:	60

62	 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: 2.4.4
65	 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: 3.4.4
68	 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: 4.4.4
71	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
71	 1.5 المقدمة:
71	 2.5 النتائج
71	 مناقشة النتائج:
72	 3.5 التوصيات
74	 Abstract
75	 المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (3) يبين الوزن النسبي للإجابات	(1)
58	جدول (4): نتائج اختبارات أداة الدراسة	(2)
59	جدول (5): الأهمية النسبية لسلم ليكرت الخماسي	(3)
60	جدول (6): خصائص العينة الدراسية	(4)
62	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية	(5)
63	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير برامج التدريب	(6)
64	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التكنولوجيا المستخدمة:	(7)
65	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز	(8)
66	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة ما قبل الأزمة	(9)
67	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة أثناء الأزمة	(10)
68	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة ما بعد الأزمة	(11)
70	جدول (14): نتائج اختبار التضخم والتباين المسموح به	(12)
70	جدول (15): اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (normal distribution) ومعامل الارتباط الذاتي (Durbin – Watson)	(13)

71	جدول (16): نتائج اختبار التباين للفرضية الرئيسية (ANOVA for Regression)	(14)
72	جدول (17): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات	(15)
72	جدول (18): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الأولى	(16)
74	جدول (19): نتائج اختبار التباين للفرضية الفرعية الأولى (ANOVA for Regression)	(17)
75	جدول (20): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)	(18)
75	جدول (21): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى	(19)
76	جدول (22): نتائج اختبار التباين للفرضية الثانية (ANOVA for Regression)	(20)
77	جدول (23): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة)	(21)
78	جدول (24): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	(22)
79	جدول (25): نتائج اختبار التباين للفرضية الفرعية الثالثة (ANOVA for regression)	(23)
80	جدول (26): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة)	(24)
80	جدول (27): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	(25)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعد الموارد البشرية المكون الأساسي والرئيسي للمؤسسات والمنظمات الأعمال، وتعد رأس المال الحقيقي للمنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها، إذ يعتمد نجاح المنظمات وفشلها على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديها، ويقاس مدى نجاح المنظمات والمؤسسات بمدى اهتمامها بالمكون البشري لديها، وتتولى إدارة الموارد البشرية العديد من المهام الرئيسة والحساسة، منها اختيار الكفاءات وتدريبهم التدريب الذي يتلاءم والعمل، وترتكز مهمة إدارة الموارد البشرية على النهوض بالمؤسسة عن طريق الكفاءات البشرية التي أصبحت من أهم الركائز والداعم لنهضة وعلو المنظمة على اختلاف أعمالها ومهامها في العصر الحالي. إن من أبرز مقاييس التطور والنجاح للمنظمة هو العملية التدريبية والتي يمكن تصنيف المنظمات تبعاً لها، حيث تصرف الكثير من الميزانية المالية عليها في المنظمات المتطورة. (الزناتي وآخرون، 2022)

ولمواجهة التحديات الناشئة عن المنافسة المحلية والعالمية فإن المؤسسات الجيدة تستثمر مزيداً من مواردها في مجال التطوير والتدريب المستمر وإعادة التدريب للعاملين فيها وعلى مختلف المستويات، فهي لا تركز فقط على كفايات العاملين فيها ولكنها تعطي مزيداً من الوقت لتأكيد الحاجة للالتزام بغايات المؤسسة ولتعزيز القدرة على التغيير. (العجيلي، 2018)

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد من خلالها المنظمات على مطابقة متطلبات العمل مع الكفاءات والمهارات الأفراد بهدف زيادة الإنتاجية، حيث أنها تهدف في المقام الأول إلى تطوير القدرات الفردية وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والتغيير تطوير مواقفهم وسلوكياتهم من خلال تشكيلهم وترقيتهم ومساراتهم المهنية، ومن هنا دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ مهام إدارة الأفراد التقليدية (الاختيار والتعيين والبناء والتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعناصر البشرية والاستثمارات داخل. (الزهراني، 2021)

ونعيش في عصر مليء بالآزمات والتحديات الكبيرة، حيث تتعارض المصالح وتتصارع الكيانات الكبرى في هذا العالم المعقد، فلا مجال للدول ذوي القوة الضعيفة، ولا مكان للاحترام للضعفاء أو

الخاسرين. لهذا السبب، يزداد أهمية التعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمات، وتطوير الإستراتيجيات والمهارات الضرورية للبقاء والازدهار في هذا السياق الصعب.

تواجه المجتمعات العديد من الأزمات، سواء بشكل دوري أو غير منتظم. وعند النظر إلى هذه الأزمات، نجد أنها تسببت في الماضي في خسائر كبيرة للأفراد والمجتمعات، سواء في الجوانب الاجتماعية، أو السياسية، أو الاقتصادية أو الإدارية. ومن المعروف أن تعرض المجتمع للأزمات يشكل تهديدًا على الحياة البشرية والممتلكات، حيث تسبب الأزمات في خسائر في المرافق العامة، والممتلكات والموارد البشرية والطبيعية، وتؤثر الخسائر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات، وتقلل من فرص التقدم والتطور. (أسعد وعطية، 2021)

ففي العقود الماضية، سببت الأزمات خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية جسيمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعتبر الأزمات عائقًا رئيسيًا في طريق تطور وتقدم هذه المنظمات. يتطلب التصدي للأزمات وجود إدارة فعالة للأزمات والمخاطر تكون متضمنة في الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات. يتطلب ذلك الاعتماد على المعرفة والوعي لدى صناع القرار.

لذلك، يتعين على الإدارة اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لمواجهة الأزمات والسيطرة على نتائجها وتقليل تأثيراتها، وأن يتم ذلك في إطار إداري متكامل يستجيب بسرعة وفعالية للأزمات مع اعتماد الممارسات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تعزيز دور المنظمة في المجتمع. (سوفى، 2021)

ومن هنا نجد أن دراسة أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات أمر في غاية الأهمية، فإدارة الأزمات تشكل تحديًا كبيرًا لأي منظمة أو هيئة حكومية، وتأتي بصور مختلفة، سواء كانت طبيعية مثل الكوارث الطبيعية أو إنسانية مثل الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية، ويلعب الموظفون دورًا حاسمًا في التأقلم مع هذه الأزمات وإدارتها بكفاءة.

ويؤثر تدريب الموارد البشرية يمكن أن بشكل كبير على قدرة الموظفين على التعامل مع الأوضاع الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتمد صندوق تنمية الموارد البشرية على التمويل الحكومي، ومع تراجع أسعار النفط، يواجه الصندوق صعوبة في توفير التمويل اللازم لبرامجه ومشاريعه، ويساعد التدريب في حل هذه الأزمة من خلال زيادة الإنتاجية في القطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي للدولة. وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة الموارد المالية للدولة، بما في ذلك التمويل الحكومي لصندوق هدف

ففي عام 2022، بلغ إجمالي عدد المستفيدين من برامج التدريب التي قدمها صندوق هدف 526 ألف مستفيد، بتكلفة إجمالية بلغت 11.6 مليار ريال. وقد ساهم هذا في زيادة الإنتاجية في القطاع الخاص بنسبة 3.5٪، وزيادة الأرباح بنسبة 4٪.

وأطلق صندوق هدف مبادرة "التدريب الموجه"، والتي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين في القطاعات ذات الأولوية، مثل الصناعة والتكنولوجيا والطاقة. وقد ساهمت هذه المبادرة في تحسين جودة البرامج التدريبية التي يقدمها الصندوق بنسبة 20٪.

نظرًا للنشاط الطبيعي لصندوق تنمية الموارد البشرية، فإنه يكون أكثر عرضة لمواجهة الأزمات بشكل متكرر. لذلك، يتعين على إدارته أن تعتمد النهج العلمي في التعامل مع المشكلات التي تنشأ، وأن تكون مستعدة لمواجهة مجموعة متنوعة من الأزمات، حتى لو لم تتمكن من منع حدوثها.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في فحص تأثير تدريب الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية وقدرتها على التعامل بفعالية مع مختلف أنواع الأزمات.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مسائل إدارية حيوية في مجال الموارد البشرية، وتحديدًا فيما يتعلق باستراتيجيات التدريب المتبعة في إدارة الأزمات والسياسات الحكومية المعلنة للتعامل مع تلك الأزمات.

يعتبر التدريب ركيزة أساسية في عملية التنمية الشاملة من جميع الجوانب، وهو يحظى بأهمية كبيرة لدى صندوق تنمية الموارد البشرية، فقد قام الصندوق بالتركيز على استثمار رأس المال البشري كوسيلة لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما أدى إلى زيادة إنتاجيتهم. وتنقسم الأهمية إلى علمية وعملية كالتالي :

➤ الأهمية العلمية

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها سد الفجوة في البحوث العربية المتعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وتحقيق ذلك من خلال تطبيقها على صندوق تنمية الموارد البشرية.
- مساعدة اتخاذ القرار من خلال تقديم سجل واضح لسياسات ملائمة واتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بزيادة كفاءة تدريب الموارد البشرية.
- تحليل نقاط القوة والضعف المتوقعة التي قد تظهرها الدراسة في إدارة الأزمات. تعزز الدراسة الفهم النظري للتفاعل بين التدريب وإدارة الأزمات، مما يمكن أن يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة.

➤ الأهمية العملية

- تساعد صندوق تنمية الموارد البشرية على تحسين استراتيجياتهم في مجال تطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات عبر توجيه القرارات والاستثمار بفعالية في التدريب.
- يمكن للمؤسسات والمنظمات تحسين جاهزيتهم للتعامل مع مواقف الطوارئ وإدارتها بكفاءة.
- من خلال تطبيق النتائج في برامج التدريب والتطوير، يمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيهم وزيادة كفاءتهم في مواجهة الأزمات.

- تساهم الدراسة في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات على أساس دقيق وعلمي، مما يسهم في الاستجابة الفعالة للأزمات وتقليل التأثيرات السلبية.
- تساعد الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في تطوير وتنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات، وهذا يمكن أن يكون مفيداً لمنظمات أخرى ترغب في تحسين جاهزيتها للأزمات.

4,1 أهداف الدراسة

هدف الدراسة إلى فهم وتقييم تأثير تدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

- تحليل تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- تقييم تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة أثناء الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- تحليل تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية تدريب الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات بصندوق تنمية الموارد البشرية.
- توجيه التوصيات لتحسين وتعزيز تطوير وتدريب الموارد البشرية في سياق إدارة الأزمات بصندوق تنمية الموارد البشرية.

5.1 أسئلة الدراسة

✍️ **السؤال الرئيسي:** هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الإحتياجات التدريبية

برامج التدريب التكنولوجية المستخدمة الحوافز في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء

الأزمة مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

ومن ثم ينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول : هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية

برامج التدريب التكنولوجية المستخدمة الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق

تنمية الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي الثاني : هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات

التدريبية، برامج التدريب التكنولوجية المستخدمة الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة) في

صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية

، برامج التدريب ، التكنولوجية المستخدمة ، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما بعد (الأزمة في صندوق

تنمية الموارد البشرية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير

وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية ، برامج التدريب ، التكنولوجية المستخدمة ،

الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق

تنمية الموارد البشرية . وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

— **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير

وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، التكنولوجية المستخدمة،

الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة ، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة أثناء الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب ، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية بأبعاده (الاحتياجات التدريبية -برامج التدريب -التكنولوجيا المستخدمة – الحوافز)
- 2- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة -مرحلة أثناء الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)

8,1 دافع اختيار الموضوع:

- يلعب صندوق تنمية الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. لذا، فهم كيفية تأثير التدريب على إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الجهة الحكومية يعتبر أمرًا بالغ الأهمية.
- يواجه العالم تحديات متزايدة مثل جائحة كوفيد-19 والأزمات الاقتصادية. تحقيق الاستدامة والتطور يتطلب تطوير القوى العاملة وتعزيز جاهزيتهم لمواجهة مثل هذه التحديات.
- هناك توجهات حكومية تشير إلى أهمية تطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال إدارة الأزمات. هذا دافعًا للبحث في هذا الموضوع.

- هناك الرغبة في تحقيق تحسين في أداء صندوق تنمية الموارد البشرية في مواجهة الأزمات. يمكن للبحث أن يقدم توصيات عملية تساهم في تحسين الجاهزية والأداء.
- تعد الأزمات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، وتؤثر بشكل كبير على استمرارية الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها. لذا، يكون دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتقييم أثرها ضرورية لفهم كيفية التعامل معها والحد من تأثيرها السلبي على المؤسسة.

9.1 المنهجية:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال اتباع أسلوب المسح الشامل وذلك من أجل تحليل وتصنيف البيانات ومن بعد ذلك عرضها في جداول وأشكال للتعليق على النتائج المستخلصة منها، ولذلك قام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.25) للوصول الى التوصيات التي تأمل من خلالها تطوير دور الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية حول موضوع الدراسة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على مجموعة مصادر للحصول على المعلومات متعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت بما يلي :

- المصادر الثانوية : تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المراجعة الأدبية للدراسات السابقة والمراجع المكتبية وذلك لوضع الاطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية : تم تطوير استبانة علمية محكمة وذلك من خلال تطوير ومعالجه الاستبيانات الموجودة في المراجع و الدراسات السابقة وذلك لقياس اثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية. حيث غطت جميع الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والفرضيات والأسئلة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة.

10.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

❖ أساليب الإحصاء الوصفي

مقياس النزعة المركزية التكرارات والمتوسطات العصبية والنسب المئوية والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.

❖ أساليب الإحصاء الاستدلالي :

قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في التحليلات الإحصائية التالية :

- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، 4 Simple & Multiple Linear Regression- معامل الأتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- الأهمية النسبية وتم الحكم على درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة على دراسة تدريب الموارد البشرية بأبعاده (الاحتياجات التدريبية -برامج التدريب -التكنولوجيا المستخدمة – الحوافز) على إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة -مرحلة أثناء الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على صندوق تنمية الموارد البشرية.
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال عام 2023.
- حدود بشرية: تم إجراء الدراسة على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية.

13.1 الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية	
الدراسة	الزمني وأخرون (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط (طرابلس)
المتغير المستقل	استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع في البرامج التدريبية)
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم صحيفة استبيان خاصة لتجميع البيانات .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعث تطبيقات استراتيجيات التدريب مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع في البرامج التدريبية) علي أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط، كما أوصت الدراسة (ضرورة متابعة

	تطبيقات استراتيجيات التدريب ومراجعتها وتحديثها باستمرار مع تبني خطط تتضمن تقييم أداء الموارد على أسس فعالة).
الدراسة	الزهراني (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء علي موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب .
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	كفاءة أداء العاملين
منهجية البحث	وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لدراسة الظاهرة، وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بأنه لابد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية لابد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتعلمين ولابد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولابد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
الدراسة	اسعد وعطية (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) في

	تحسين أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية).
المتغير المستقل	استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية)
المتغير التابع	تحسين الأداء بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية).
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج Excel و SPSS_24.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب لجامعة ورقلة، قابله من جهة أخرى مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الجامعي، بينما تبين وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجية التدريب من جهة وأداء الأستاذ الجامعي من جهة أخرى في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الكلية؛ عدد الكتب؛ عدد المقالات؛ عدد الملتقيات؛ عدد المنح؛ عدد المنح للملتقيات)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي لباقي المتغيرات الشخصية.
الدراسة	(محمد وآخرون، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمائية

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جدا وقد تكاد تكون منعدمة في المؤسسة الخدمائية والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية سوق أهراس، كون العاملين ليست لديهم دراية أو مفاهيم حول إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعقد البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمائية الرياضية، توفير الكوادر المتخصصة لإعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة وسيناريوهات المواجهة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسات الخدمائية.
الدراسة	(سوفي، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات
المتغير التابع	الصحة التنظيمية
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية.

	واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.
الدراسة	للصاكمة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبدالله بن رواحه" في الأردن، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.
المتغير المستقل	التدريب والتنمية (خطة التدريب، تحديد احتياجات التدريب ، أساليب التدريب ، تقييم التدريب).
المتغير التابع	أداء الموظفين.
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة بأن هناك أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع لاحتتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها

	والتخطيط لها مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.
الدراسة	(القرص، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء .
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات.
المتغير التابع	تحسين الأداء .
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .
أهم النتائج والتوصيات	وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية"، وبنسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المرء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزي الخصائص الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من عالية إلى عالية جداً) وذلك من خلال تشجيع الرؤوسين مادياً ومعنوياً وتقويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
الدراسة	عبد الله والزعي (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب

	الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني) في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم في المستشفيات الحكومية الأردنية.
المتغير المستقل	التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية. أوصت الدراسة إدارة المستشفيات الحكومية الأردنية عينة الدراسة بضرورة زيادة التدريب الإلكتروني في المستشفيات الحكومية الأردنية والتي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين على برنامج حكيم الإلكتروني.
الدراسة	(أبورمان وآخرون، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة عن الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف ، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة .
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع ، كما أن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات جاء

	بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد أنه يطبق بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر نسبته 41.9% من تطبيق أساليب إدارة الأزمات، وأن هناك تأثير إيجابي لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوبى المواجهة والاحتواء بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي. وكانت أهم التوصيات فيما يتعلق بأساليب إدارة الأزمات كالتالي: وجوب امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات عالية لقيادة الأزمات من خلال اتباع استراتيجيات تفاعلية مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة للخروج من الأزمة، كما يجب التركيز على تقديم البرامج التدريبية والدورات التثقيفية المتخصصة بإدارة الأزمات للعاملين، من أجل استثمار هذه العقول والقدرات البشرية والاعتماد عليها وقت الأزمات.
الدراسة	(الأولسي وآخرون، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات مع بيان أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات إدارة الأزمات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث المتمثلة باستراتيجيات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي.

	وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلاقي مشاكل حدوث الأزمات.
الدراسة	العجيلي (2018)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
المتغير المستقل	التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية)
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في متغير أداء العاملين ككل، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن التدريب يؤدي بالموظف إلى السعي المستمر لتحسين عمله والبحث عما هو جديد خاصة الطرق التي تفيده في تحسين إنجاز المهام الوظيفية وحل المشكلات التي تواجهها. أوصت الدراسة على عمل إدارة البنك على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بعد إجراء اختبارات وتحليل معمق بعد

	طرح برامج التدريب التي تكون مناسبة وتمكن الموظف من الحصول على المهارات التي يحتاجها فعليا.
الدراسات الأجنبية	
1-الدراسة	Joseph & James (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار التدريب المهني والتدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة Telkom Kenya في جمهورية كينيا. وتعزيز التوظيف الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، والتدريب الإلكتروني على الموارد البشرية.
المتغير المستقل	التدريب الإلكتروني
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها.
أهم النتائج والتوصيات	تبين نتائج الدراسة أن التدريب الإلكتروني يوفر التوجيه الموثوق لتوظيف العاملين و المهارات اللازمة وأن التدريب الإلكتروني لا يوفر بالضرورة تدريباً إضافياً للموظفين في منصات أخرى للتدريب في المنظمة. و كانت توصيات الدراسة أن المنظمات التي تخطط لتوظيف الموظفين يجب أن تستخدم موقع الشركة وذلك للحصول على الموظفين المطلوبين للعمل المطلوب. يجب على المنظمات استخدام التوظيف الإلكتروني في العملية لتتبع وتوظيف الأفراد المناسبين للعمل الذي تحدده المنظمة.
1-الدراسة	(Al-Majali ,etal., 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة الأزمات

المتغير التابع	أداء العاملين .
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي ، دراسة الحالة .
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج اعتماد الشركة على الطرق الإدارية في حل مشاكلها مستفيدين من الخطط الاستراتيجية عند مواجهة الأزمات، وان استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي هي الاستراتيجية التكتيكية لإدارة الأزمات لديها. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، ومنها ضرورة تضافر الجهود الحكومية والخاصة للتوصل إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الشركات الأردنية، وضرورة توفير مركز لإعداد قادة ومديري الشركات وبناء قدراتهم للتعامل مع الأزمات، بالإضافة على ضرورة التخصص الأعمق في مجال دراسات إدارة الأزمات.
2-الدراسة	(koronis, PONIS, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تبني وجهة نظر استراتيجية حول اتجاه جديد في إدارة الأزمات يعتمد على تكيف المنظمة مع المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي.
المتغير المستقل	النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات
المتغير التابع	المرونة التنظيمية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والتي وردت في الأدبيات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التأكيد على أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات تشكل محركات أساسية تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء ، كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً يعتمد الخصائص الاستراتيجية التي يمكن

	للمنظمات أن تمارسها ضمن مفهوم المرونة بدلا من الطرق التقليدية لإدارة الأزمات..
الدراسة	(2019) Yumi, Et.al
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لفهم ما إذا كان مقدمو الخدمات الذين تلقوا تدريبات إضافية على السجل الصحي الإلكتروني (EHR) قد حسّنوا رضاهم، وقللوا من وقت استخدام EHR الشخصي، وقلل من وقت العمل في المهام.
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	السجل الصحي الإلكتروني
منهجية البحث	تم استخدام إحصائية وصفية استكشافية واستخدمت اختبارات T لمقارنة الإجابة والاختلافات على أسئلة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة أن التدريب الفردي على برنامج HER يمكن أن يحسن معرفة استخدام البرنامج والرضا عن استخدام البرنامج لتقليل عبء العمل وقد تم إعطاء بعض المشاركين دورة أو دورتين لتحسين رضا مقدمي الخدمة والتحكم بعبء عملهم في السجل الصحي الإلكتروني ولكنه لم يكن فعالا في تقليل وقت استخدام السجل الصحي الإلكتروني الخارجي في العيادات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية

تمهيد

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحيوي في المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية مناسبة. فالتدريب يمكنه تحسين كفاءة وفعالية العاملين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، كما يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها لمستويات تنافسية أعلى. وعلى المدى البعيد، يمكن للتدريب أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والحفاظ على الكوادر المؤهلة والمتميزة، مما يساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وزيادة قيمتها في السوق.

1.1.2 مفهوم التدريب

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التدريب ، ومن بين هذه التعاريف، يمكن القول بأن التدريب هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يساعدهم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأشخاص والأشياء والمواقف بطريقة جديدة. (ياسين، 2016، 20)

ويعرف العجيلي وآخرون (2018) التدريب هو عملية يتم من خلالها تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، وذلك بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويرى الهيتي (2004) بأن التدريب هو "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"

ووفقاً للمشهوراوى والشرفا (2015) أن عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

ويعرف التدريب على أنه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تنمية وتطوير الموظفين طبقاً لمتطلبات الوظيفة. (Noe, 2010)

ويعرف الهابيل (2011) الإجراءات التي يتم من خلالها تطوير وتجهيز الكوادر البشرية بالمهارات المطلوبة في العمل والتي تعمل على تطوير المهارات والمعارف والمعلومات.

ويعرف التدريب أنه عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبة والتي تهدف إلى صقل المهارات والمعارف والطرق المتطورة لدى المتدربين من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتطوير الأداء. (الأكلبي، 2012).

ويعرف أيضاً النشاط الذي يتم تنظيمه وتخطيطه من أجل زيادة مستوى المهارات والمعارف والقدرة اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. (Nassazi, 2013).

ويتضح من خلال التعاريف التي استعرضها الباحث أن التدريب يركز على إمداد الفرد العامل بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الإنسان بمعلومات تفسيرية تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته، ويرى الباحث أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة عناصر هي :

أ- التعليم: ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.

ب- التطوير: العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.

ت- التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة، ويشمل كافة المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى. وهذه العناصر الثلاثة جميعها تساهم في تحسين المسار الوظيفي للفرد العامل حيث تكسبه المهارات والخبرات اللازمة له للانتقال والرقى لمناصب إدارية أعلى في الهيئات.

2.1.2 أهمية التدريب

وفقاً لـ (نور، 2020) تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- 2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- 3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القدرات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد من خلال (عبدالله والزعبي، 2022):

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها، معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها، ومعلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة،

معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها، المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج، المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف، معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها المهارة القيادية، المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، القدرة على تحليل المشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات، القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت، المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل، تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء، تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل، الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشآت، الاتجاه لتوصيل العمل بالمنشأة.

كما أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسئوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات، وخبرات وقدرات جديدة.

ذكرت مخنان (2014) أهمية التدريب التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يساعد على التقليل من معدل الحوادث وإصابات العمل.
- يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
- يساعد على تحسين وتطوير القوى العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد على تحقيق الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة.
- المساعدة على رفع الروح المعنوية للموظفين.

ووفقاً لـ (Buckley&Caple, 2009) و (البشيروأبوسن، 2022) قسمت أهمية التدريب إلى قسمين

أهميته للعاملين وأهميته للمنظمة:

أ- أهمية التدريب للعاملين:

- يساعد التدريب العاملين على زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- يساعد التدريب على تحسين وتطوير أداء العاملين.
- يساعد التدريب على دعم المركز الوظيفي للعاملين.
- يساعد التدريب العاملين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

ب- أهمية التدريب للمنظمة:

- يساعد التدريب المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة ككل.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الغياب.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تعتبر العملية التدريبية هامة ولا يمكن التخلي عنها لأنها تساعد على تنمية وتطوير الكادر البشري وتحسين أدائه وبالتالي ينعكس هذا إيجابياً على المنظمة مما يساعدها على تحقيق أهدافها ومواكبة التطور.

3.1.2 أهداف التدريب

إن الهدف الرئيسي لتقسيم برامج التدريب في المنظمة هو تحسين أداء الفرد العامل عند تنفيذ مهامه ومسؤولياته في المنظمة، وذلك سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقعاً في المستقبل. تحقيق هذا الهدف يتطلب وجود أهداف فرعية يتم تحقيقها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الرئيسية الأربعة التالية (القصاصي، 2021):

- 1- تحسين المهارات الفنية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الفنية المطلوبة لأداء الوظيفة، مثل القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة.
- 2- تحسين المعرفة والفهم: تهدف هذه الأهداف إلى تعزيز المعرفة والفهم لدى الفرد العامل بشأن العمليات والأنظمة المستخدمة في المنظمة، وكذلك فهم المهام المطلوبة منه.

3- تحسين القدرات الإدارية والتنظيمية: يهدف هذا الهدف إلى تعزيز قدرات الفرد العامل في

المنظمة على الإدارة والتنظيم، وإدارة الوقت، والموارد بكفاءة وفعالية.

4- تحسين المهارات الشخصية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الشخصية لدى الفرد

العامل، مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي وحل المشكلات.

وتتركز مهمة التدريب في المنظمات إلى ثلاثة أهداف رئيسية هما (أسعيد وآخرون، 2020) :

أ- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدربين وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وذلك من

خلال تحسين معارفهم وفهمهم للنظم والتعليمات والأساليب والإجراءات العملية، بالإضافة إلى

تحديث معرفتهم بالمستجدات المتعلقة بالمجال الذي يعملون فيه.

ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم لتحسين أدائهم وفعاليتهم في العمل، ويشمل ذلك تحديد المهارات

اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتحسينها بالتدريب والتعلم.

ت- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل وبيئته والمنظمة والمجتمع، حيث

يعمل التدريب على تنمية العوامل الذهنية التي تشكل آراء المتدربين فيما يتعلق بالقضايا

المختلفة، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف

التنظيمية.

4.1.2 أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير

الأهداف ومن حيث المكان والموقع ومن حيث التوقيت ومن حيث عدد المتدربين ومن حيث المضمون.

وصنف (عبد الرحمن، 2010) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

— التدريب من أجل تحديث وتجديد المعلومات: يحتوي هذا النوع من التدريب على المعلومات

الحديثة التي ينبغي أن تكون لدى الموظفين من أجل الاستمرار في العمل ومواكبة التطور.

– التدريب من أجل الترقية: التدريب الذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعارف والعلوم والمهارات التي يتطلبها العمل الجديد.

وصنف (الحنة، 2016) التدريب من حيث المكان إلى ما يلي:

– **التدريب الداخلي:** وهو التدريب الذي يتم داخل حدود المنظمة وفق تخطيط الإدارة ومراقبتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة وما يميز هذا التدريب أنه أقل تكلفة وموفر للوقت وسهولة الإشراف والمراقبة على العملية التدريبية (جاد الرب، 2005).

– **التدريب الخارجي:** وهو التدريب الذي يتم خارج حدود المنظمة وما يميز هذا التدريب أنه يتيح الفرص لتبادل المهارات والخبرات والمعارف (السكرانة، 2009).

وفقاً لـ (أبوجبل، 2016) صنف التدريب من حيث التوقيت إلى ما يلي :

– **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** حيث يتم تكريب الموظفين الجدد قبل التحاقهم بالعمل ويعمل على توجيه وإرشاد للموظفين الجدد وتعريفهم على سياسة المنظمة العامة ويعرفهم بحقوقهم وواجباتهم (الصريفي، 2009).

– **التدريب أثناء الخدمة:** التدريب الذي يتم تقديمه للموظف على رأس عمله من أجل تزويده بالمعارف والعلوم المتجددة ورفع مستوى الكفاءة لديه (الطائي وآخرون، 2006).

وصنف (أبو شيخة، 2010) التدريب من حيث عدد المتدربين

– **1- التدريب الفردي:** التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، وهو تدريب كل موظف منفرد من أجل تطوير وتنمية أدائه من خلال توجيه من زملاء العمل أو أخصائي تدريب، ولكن من عيوب التدريب الفردي مكلف ويحتاج إلى وقت وجهد.

- **التدريب الجماعي:** ويشمل هذا التدريب على تدريب أكثر من موظف ويكون في غير أوقات العمل الرسمية ويمكن أن يكون داخل المنشأة أو خارجها والهدف منه تبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين المتدربين.

وصنف (أبوجيل، 2016) التدريب من حيث المضمون إلى ما يلي :

- **التدريب الفني:** حيث يقوم التدريب بتزويد العاملين بالمهارات الفنية واليدوية مثل (الكهرباء، النجارة، البناء).
- **التدريب التخصصي:** هو تدريب أعلى مستوى من التدريب الفني حيث يقوم بتزويد المتدربين بالمهارات والمعارف في تخصص معين مثل التسويق والمبيعات والمحاسبة.
- **التدريب الإداري:** هذا النوع من التدريب يكون للإدارة العليا حيث يتم من خلاله بتزويد المدراء بالمهارات التي تساعدهم على التخطيط واتخاذ القرار والقيادة وإدارة الأزمات.
- **التدريب الإشرافي:** الهدف من هذا التدريب زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وغالبا ما يحتوي هذا التدريب على التنظيم الرسمي والغير رسمي والصراعات وأنماط القيادة.

5.1.2 مسؤوليات التدريب:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي (عامر، 2015) :

1- إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولية بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين

الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة و لذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص

التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأربعة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

- 2- مدراء الوحدات الإداري: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.
- 3- المشرفون: يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب.(الحربي، 2017)

6.1.2 أسباب فشل التدريب:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها. ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي (الشريدة وبني ياسين، 2016)

- 1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل : كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- 2- الدورة التدريبية نظرية جدا :قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 3- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية :البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

- 4- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- 5- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- 6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- 7- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- 8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المبحث الثاني: إدارة الازمات

1.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المرئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين (سلمان ، 2014: 98) ،

إذ أن الأزمة بمفهومها البسيط هي " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمة بصورة مفاجئة وتتسارع الأحداث فيها وتتداخل الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المنظمة الأمر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة عليها وصعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة (عبدالعال، 2009: 9) .

وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم إدارة الأزمة منها " هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها (أحمد ، 2009: 109)، وأيضا هي "منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية " (الجشعي، 2012: 11) .

كما حدد (عباد، 2015: 24) إدارة الأزمة بأنها " كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها " .

أو هي الإدارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث أنها إدارة علمية رشيدة تبني على المعرفة والعلم وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة العاملين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب احد فروعها (معمر ، 2011: 38) .

وعليه يمكن القول بان إدارة الأزمة " هي 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 من أجل التحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

2.1.2 خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بالعديد من الخصائص أهمها: (العجلة وأبومعمر، 2022).

- 1- عنصر المفاجأة: وهي أحد أهم الخصائص باعتبار أن أغلب الأزمات تكون غير متوقعة الحدوث، وفي ظل هذه الظروف تفقد الإدارة القدرة على التفكير السليم.
- 2- التعقيد والتشابك والتداخل: تتميز الأزمة التسويقية بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، لأن لها أسبابها وعناصرها وعواملها وظروفها المحيطة المكونة لها والتي تكسبها هذه الخاصية.
- 3- نقص المعلومات: حيث تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات التسويقية ويسود جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- 4- ضغط الوقت: حيث تزداد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه، وبالتالي يجب اختيار أحد أو جميع البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 5- تستدعي مواجهتها الخروج عن الأنماط المألوفة: وابتكار نظم إدارية تمكن المنظمة من مواجهة الظروف المفاجئة الجديدة، درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق بين مختلف الإدارات.

3.1.2 أنواع الأزمات ومدى تأثيرها :

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدي تكرارها -حدثها- تأثيرها - شدتها -محاورها) كما يلي (صالح، 2018)

1 - تكرار الأزمة

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

أ- أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمدى حجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوَى الإنتاج.

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

٢ - حدة الأزمات :

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلبها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما: (سويفى، 2021)

أ- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة

ب- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

3 - تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما (محمود، 2017)

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

ب - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء،

4 - شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما (صالح، 2018):

أ - أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للصدى لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بعبء الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب - أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عفيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات

5 - محاور الأزمات :

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية (محمود، 2017):

أ - أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء ... أزمة السيول ... أزمة العمالية ... أزمة انخفاض المبيعات ... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب - أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء ... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس ، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.

ج - الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المخطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية .

6 - مستوى الأزمات :

ووفقاً لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات (صالح، 2018):

أ - الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة بنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الانهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب - الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشونها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

4.1.2 استراتيجيات إدارة الأزمات

تلجأ الإدارة العليا لاستراتيجيات معينة عند تعرضها لأزمة معينة، ويعتمد الاختيار الأمثل تبعا لنوع وطبيعة الأزمة، وهي مختلفة الأبعاد حسب الحالات والمراحل التي تمر بها، وتنوع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات بين ما هو تقليدي وحديث، لذا استعرضت الباحثة مفاهيمها لاستراتيجيات الأزمة على النحو التالي:

- عرفها الهدي (2007) بأنها مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تقوم باتخاذها إدارة الأزمات لتحديد آليات التعامل مع الأزمة والاستعداد والوقاية لها، وبإيجاد الحلول والمعالجة اللازمة لها.
- وأشار أبو فارة (2009) بأنها اتخاذ الاحتياطات والتحضيرات اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة، ضمن إطار متكامل يتم تطبيقه بهدف التحكم بنتائج الأزمة والحد من تأثيراتها.
- وعرفها سويقي (2021) بأنها إدارة الموقف بطريقة رشيدة وعلمية، وهذا ينطوي على سلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية مع حالة الأزمة، حيث أن إدارة الموقف الأزموي لا يتوقف على استخدام نوع معين من الاستراتيجيات بل يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد بما يحقق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمة.
- وأشار الجعبري (2017) إلى أنها مجموعة من الطرق الإدارية التي تتناسب مع طبيعة العصر بما يشهده من تطورات على كافة الأصعدة.

واستنادا إلى ما تقدم أعلاه من مفاهيم يعرف الباحث استراتيجيات إدارة الأزمات إجرائيا: على أنها معالجة الأزمات وفق إدارة علمية رشيدة عبر سلسلة من القرارات الجماعية ومجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتخذها المنظمة للاستجابة للأزمة باستخدام وسائل عملية حديثة خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها، لتلافي سلباتها والاستفادة من إيجابياتها، وذلك يتم بتحليل كل التهديدات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.

وتنقسم استراتيجيات إدارة الأزمات إلى قسمين كما يلي:

لـ الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات

وهي استراتيجيات تنبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها المنظمات، فهي لا تنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، وهذه الاستراتيجيات قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وكثيرا ما تكون عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، وأهم الاستراتيجيات التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي: (الناجي، 2021)

- استراتيجية إنكار الأزمة
- استراتيجية كبت الأزمة
- استراتيجية بخ الأزمة
- استراتيجية تنفيس الأزمة:
- استراتيجية تشكيل لجنة لبحث الأزمة
- استراتيجية إخماد الأزمة
- استراتيجية تفرع الأزمة
- استراتيجية عزل قوى الأزمة

لـ الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بها، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة والحديثة لإدارة الأزمات، وهذه الاستراتيجيات. تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي، كما أنها تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمات) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي استراتيجيات تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع. (أبو فارة، 2020: 279)

وأهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها والتي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها ما يأتي:

● أولاً: أسلوب تغيير المسار.

هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات للتعامل مع الأزمات القوية والعنيفة التي تتصاعد بشدة ولا يمكن لإدارة المنظمة أن تنجح في إيقافها في قوة عنفوانها ولذلك فإنها تلجأ إلى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها وتكون في هذا الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة إلى مسارات أخرى لا تلحق بالمنظمة أضراراً أو قد تكسب من عملية تحويل المسار بعض المنافع الاستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية: استيعاب الإدارة لنتائج الأزمة والرضوخ مؤقتاً ونسبياً لنتائجها، والاعتراف بأسبابها والعمل على التغلب عليها، ومعالجة ومكافحة كل نتائجها وجميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي إلى تقليل مخاطرها وأضرارها إلى أدنى حد ممكن.

كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب قيام إدارة المنظمة باختراق صفوف قوى الأزمة والتأثير في هذه القوى بصورة إيجابية لصالح المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وإقناعها بخطط إدارة

المنظمة التي تهدف إلى تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر التوسع والنمو في كل محاور ومجالات أعمال المنظمة، (صالح، 2018).

● ثانيا : استراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها

الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من مضمونها، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو غير ذلك، إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقادها لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح إدارة المنظمة في تفريغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:

1. عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
2. تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.
3. أن تقوم قيادة تيار الأزمة بعد كسب ثقة قوى الأزمة –بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقد قوتها وشدها وعنقوتها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
4. إن تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها بنجاح (محمود، 2018).

● ثالثا : استراتيجية تفتيت الأزمة

يجري استخدام هذه الاستراتيجية مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار شديدة وكبيرة، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة، ويكون من الأسهل التعامل هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة (الألوسي وآخرون، 2019)

وهذا يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع الموقف بدرجة عالية من الحكمة والحكمة والذكاء، أيضا معرفة كاملة وباقي الأطراف التي تقف وراء الأزمة ، وتحديد المنافع

والمطالب التي يمكن أن تقطع وتكتفي بها أو أن تستغني وتنازل عنها، تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها فرادة/ قيادات الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة، (أبو فارة، 2020: 286).

● رابعا: استراتيجية احتواء الأزمة

تركز هذه الاستراتيجية على محاصرة وتطوير الأزمة في إطار محدود، وتجميعها عند المرحلة التي وصلت إليها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعابها والتعاطي معها بروح إيجابية، وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي: (ابوفارة، 2020)

- 1- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبتها بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- 2- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم.
- 3- 3، مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثلها من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- 4- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة.

وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم ومتعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات وذات احتمالات متباينة. (الفرص، 2021).

● خامسا: استراتيجية فرق العمل

هو أكثر الأساليب استخداماً، اقتضاه تشعب عوامل الأزمة وتداخلها، اللذان حتما بإشراك متخصصين في المجالات المختلفة، لمواجهة مواجهة علمية، وعدم إغفال نقاطها، التي تفتقد الخبرة بها، وأصبح فريق مواجهة الأزمة، يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة؛ لبحثها ودراستها،

وتحديد سبل التعامل معها، وإعداد خطة العمل، التي تكفل تحقيق النجاح، وفريق العمل، قد يختص بالتعامل مع أزمة معينة، وقد يكون فريق عمل دائما، قوامه أصحاب المهارات الخاصة، الذين يدربون ويؤهلون، استعداداً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا بهاء (السعيد، 2006: 191).

سادسا: استراتيجية الاحتياطي التعبوي.

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية (حافة الخطر وحد الأمان) والتي تتطلب:

- المعرفة المتعمقة والشاملة ونقاط الضعف الجوهرية في المنظمة.
- التهديدات التي تواجه هذه المنظمة.
- تحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (الأزمة).

وفي ضوء ذلك يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة وبشكل حاجزا "منيعا" وقويا" يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، وقد يكون هناك سلسلة من الحواجز المتتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى إحداث تأثيرات جوهرية في صلب المنظمة.

ويمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها: أفراد الإدارة، المالي، بدائل التكنولوجيا، عمال المنظمة، المتخصصين، جودة حياة العمل، المواد الخام، (أبو فارة، 2020: 280-281) ويرى الباحث أن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات هي وسيلة لا غاية، يرتبط نجاحها بمدى قدرتها على صمود واستمرارية الأعمال داخل المنظمة وقت الأزمات، وأن تنفيذ هذه الاستراتيجيات يتطلب عملا جماعيا وترابطا وشمولية في العملية الإدارية داخل المنظمة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة ضمن ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية.

وقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المنظمات وخاصة الصحية للتعاطي مع الأزمات، وهذا يعتمد على طبيعة الفكر الإداري وجودة الفكر التنظيمي الذي تتبناه كل منظمة، وعلى القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانيات والقدرات المتاحة. (محمود، 2018)

الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال اتباع أسلوب المسح الشامل وذلك من أجل تحليل وتصنيف البيانات. ومن بعد ذلك عرضها في جداول واشكال للتعليق على النتائج المستخلصة منها، ولذلك قام الباحث بتطوير الإستبانة الجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.25) بهدف الوصول الى التوصيات التي تأمل من خلالها تطوير دور الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية حول موضوع الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإشرافية مدراء و نائب مساعد ورؤساء أقسام وإداريين في صندوق تنمية الموارد البشرية ، وتمثل مجتمع الدراسة ب (192) موظف حيث تم التعامل معهم باستخدام أسلوب المسح الشامل .

3.3 مصادر جمع المعلومات

قام الباحث بجمع وتحليل بيانات الدراسة النظرية والعملية بالاعتماد على نوعين من المصادر هما:

المصادر الثانوية:

هي تلك البيانات الي تم الحصول عليها من المراجعة الادبية للدراسات السابقة والمراجع المكتبية وذلك لوضع الاطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية:

تم تطوير استبانة علمية محكمة وذلك من خلال تطوير ومعالجه الإستبيانات الموجودة في المراجع و الدراسات السابقة وذلك لقياس اثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد

البشرية. حيث غطت جميع الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والفرضيات والاستئلة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة.

4.3 أداة الدراسة الرئيسية:

تم تصميم أداة الدراسة الرئيسية من جزأين رئيسيين يمثل الجزء الأول منها ما مجموعة أسئلة (ديموغرافية)، بينما يمثل الجزء الثاني أسئلة البحث والتي بدورها تنقسم إلى 5 محاور رئيسية يمثل كل محور مجموعة من الأسئلة الخاصة بكل فرضية وذلك حسب الفرضيات الرئيسية الموضوعية بهدف التحقق منها.

وقد تكونت خيارات الإجابة على كل سؤال من خمسة رتب ممثلة بمقياس ليكرت الخماسي، وقد أعطيت لها أوزان نسبية بحيث تكون القيمة عند الطرف الأيمن للمقياس (5) وتمثل موافق بشدة، وعند الطرف الأيسر (1) وتمثل غير موافق بشدة، وتتدرج باقي القيم بين الطرفين من اليمين إلى اليسار بحيث تأخذ القيم (4)، (3)، (2) وفقاً لأسئلة الاستبيان.

جدول (1) يبين الوزن النسبي للإجابات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

5.3 اختبار أداة الدراسة الرئيسية:

- ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة العشوائية الاختيارية باستخدام كل من معامل كرومباخ ألفا كما يلي :

طريقة كرونباخ ألفا:

تم استخدام هذه الطريقة لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق على مجتمع الدراسة. وبالنظر إلى البيانات الواردة في جدول رقم (4)، نجد أن قيمة ألفا تراوحت بين (0.797 - 0.956) لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال قياس المتغيرات، وتتمتع الأداة بصورة عامة بمعدل ثبات عالٍ.

جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية)	0.956
المتغير التابع (إدارة الأزمات)	0.952
الاحتياجات التدريبية	0.797
برامج التدريب	0.788
التكنولوجيا المستخدمة	0.894
الحوافز	0.797
مرحلة ما قبل الأزمة	0.885
مرحلة أثناء الأزمة	0.867
مرحلة ما بعد الأزمة	0.842
الأداة	0.966

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

حيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة بها كما يلي:

1. أساليب الاحصاء الوصفي:

مقياس النزعة المركزية التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.

2. أساليب الاحصاء الاستدلالي:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) في التحليلات الاحصائية:

- 1- الاحصاء الوصفي تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.
- 2- اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF).
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، Simple & Multiple Linear Regression
- 4- معامل الاتساق الداخلي (كرونيخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- 5- الأهمية النسبية وتم الحكم على درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي.

جدول (3): الأهمية النسبية لسلم ليكرت الخماسي

المتوسط	درجة الموافقة
2.33 – 1	منخفضة
3.67 – 2.34	متوسطة
5 – 3.68	مرتفعة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يناول هذا الفصل استعراض ما توصلت إليها الدراسة الوصفية التحليلية، وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي كالأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وأبعادها، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

1.4 خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع على أفراد العينة وبلغ عدد (192)، وتم استرجاع (148) بنسبة استرداد بلغت 77.08% صالحة للتحليل الإحصائي، كانت الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. كما موضحة في الجدول رقم (6).

جدول (4): خصائص العينة الدراسية

النسب المئوية	التكرار	البيانات	خصائص العينة الدراسية
56.3	67	ذكر	الجنس
54.7	81	أنثى	
100.0	148	المجموع	
2.7	4	أقل من 25 سنة	العمر
29.7	44	من 25 سنة – أقل من 35 سنة	
56.8	84	من 35 سنة – أقل من 50	
10.8	16	50 سنة فأكثر	
100.0	148	المجموع	

18.9	28	دبلوم	المستوي التعليمي
66.2	98	بكالوريوس	
9.5	14	ماجستير	
5.4	8	دكتوراة	
100.0	148	المجموع	
9.5	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
14.9	22	من خمسة / إلى أقل من 10 سنوات	
24.3	36	من 10 سنوات – إلى أقل من 15 سنة	
51.4	76	15 سنة فأكثر	
100.0	148	المجموع	
23.6	35	إداري	المسمى الوظيفي
49.3	73	رئيس قسم / دائرة	
15.5	23	نائب/ مساعد	
11.5	17	مدير	
100.0	148	المجموع	

يشير الجدول رقم (6)، إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة من الإناث، ونسبة بلغت (54.7%)، أما نسبة الذكور كانت (45.3%)، ومن خلاله يمكن أن نلاحظ بأنه فيما يتعلق بالعمر فإن معظم المشاركين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة – أقل من 50 سنة أي نسبة (56.8%) وأقلهم أقل من 25 سنة أي بنسبة (2.7%) وكانت نسبة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر (10.8%)، كما يشير الجدول (6)، أن أفراد العينة أغلبيهم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (66.2%)، تلاه دبلوم بنسبة (18.9%)، تلاه الماجستير بنسبة (9.5%)، ثم درجة الدكتوراة بنسبة (5.4%). بالنسبة سنوات الخبرة وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة فقد أظهرت النتائج

والموضحة بالجدول (6)، أن نسبة (51.4) من أفراد العينة هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية 15 سنة فأكثر، وأن نسبة (24.3%) هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 10 سنوات – إلى أقل من 15 سنة، يليها نسبة (14.9%) من أفراد العينة هم من تتراوح من 10 سنوات خبرتهم العملية من سنوات – إلى أقل من 10 سنوات، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أكبر فئة تمثلت برئيس قسم / دائرة حيث كانت النسبة (49.3%)، يليها فئة إداري بنسبة (23.6%)، ثم تأتي فئة نائب / مساعد بنسبة (15.5%)، وأقل فئة هي مدير تمثلت بنسبة (11.5%).

2.4 التحليل الوصفي:

تم تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وبناءاً عليها تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل إلى يتمثل بتدريب الموارد البشرية بأبعاده الأربعة وهي الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز

1.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول تحديد الاحتياجات التدريبية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات

التدريبية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة الصندوق على تحديد الاحتياجات التدريبية	3.78	0.987	مرتفعة
2	تربط إدارة الصندوق احتياجاتها التدريبية بناء على تقارير الأداء	3.34	1.061	متوسطة

3	تحديد إدارة الصندوق احتياجاتها التدريبية بالاعتماد على الوصف الوظيفي	3.53	0.965	متوسطة
4	يسهم التدريب في تمكين العاملين وتطوير قدراتهم	4.13	0.867	مرتفعة
5	تشارك إدارة الصندوق العاملين بتحديد الاحتياجات التدريبية	3.64	0.976	متوسطة
	المتوسط العام	3.6851	0.76952	مرتفعة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات إعلان الخاصة بمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.6851)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.34 – 4.13) وبدرجة تقدير ما بين عالية ومتوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة، كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (4) والبالغ 4.13، مما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أنه للتدريب دور فعال في تمكين العاملين وتطوير قدراتهم.

ويرى الباحث أن التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب التعامل مع الأزمة وحسب الترتيب والأولوية وبناءً على معايير علمية يسهم في التحديد الدقيق ومما يؤدي إلى نجاح منظومة العملية التدريبية.

2.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول برامج التدريب:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير برامج التدريب

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تخطيط إدارة الصندوق لبرامجها التدريبية باستمرار	3.67	0.992	متوسطة
2	تحرص إدارة الصندوق على تقييم برامجها التدريبية باستمرار	3.59	0.961	متوسطة

3	تحرص إدارة الصندوق على تطوير برامجها التدريبية باستمرار	3.59	0.961	متوسطة
4	تختار إدارة الصندوق أماكن التدريب بما يتناسب مع طبيعة البرامج التدريبية	3.61	0.958	متوسطة
5	تحرص إدارة الصندوق على طرح برامجها التدريبية في أوقات محددة	3.55	0.928	متوسطة
	المتوسط العام	3.6054	81414.	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات أعلاه الخاصة بمتغير برامج التدريب ، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.6054)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.55 – 3.67) وبدرجة تغير متوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (1) والبالغ 3.67، مما يعكس أهمية تخطيط إدارة الصندوق لبرامجها التدريبية باستمرار.

ويرى الباحث أن يتم إعادة النظر في برامج التدريب بما يتلاءم مع احتياجات التعامل مع الأزمة وأن يتم تصميم البرامج التدريبية بعد عمل تخطيط وتقييم فعال وفق الأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للتعامل مع الأزمات.

2.3.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول التكنولوجيا المستخدمة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التكنولوجيا المستخدمة:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر إدارة الصندوق التكنولوجيا اللازمة لتحقيق أهدافها	3.51	0.951	متوسطة

2	توفر إدارة الصندوق قاعدة بيانات عن برامجها التدريبية باستمرار	3.49	0.986	متوسطة
3	تعمل إدارة الصندوق على تطوير برامجيتها باستمرار	3.47	0.999	متوسطة
4	تحرص إدارة الصندوق على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في التدريب باستمرار	3.45	0.950	متوسطة
5	توفر إدارة الصندوق وسائل اتصال لإيصال المعلومات عن برامجها التدريبية للعاملين	3.57	0.956	متوسطة
6	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل نسبة الخطأ في العمل	3.84	0.814	مرتفعة
7	توفر إدارة الصندوق شبكة إنترنت داخلية تساعد على سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين العاملين	3.10	1.147	متوسطة
8	تسهم التجهيزات المستخدمة في تحسين رضا المتعاملين مع الصندوق	3.60	0.894	متوسطة
	المتوسط العام	3.6054	0.81414	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات الخاصة بمتغير التكنولوجيا المستخدمة،

إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.6054)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.10 –

3.84) وبدرجة تقدير ما بين عالية، ومتوسطة مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى

وسط حسابي كان للفقرة (6) والبالغ 3.84 مما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أن التكنولوجيا المستخدمة

تساعد على تقليل نسبة الخطأ في العمل.

2.4.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الجوانب:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمنح إدارة الصندوق حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين	2.71	1.120	متوسطة
2	توفر إدارة الصندوق نظام واضح للحوافز	3.07	1.119	متوسطة
3	تحرص إدارة الصندوق على تقديم الحوافز بما يتلاءم مع عبأ العمل	2.70	1.210	متوسطة
4	تربط إدارة الصندوق الحوافز المقدمة للعاملين بالتطوير الوظيفي	2.91	1.130	متوسطة
5	تستخدم إدارة الصندوق الحوافز الإيجابية والسلبية حسب الحالة	2.96	1.062	متوسطة
	المتوسط العام	3.6054	0.81414	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات أعلاه الخاصة بمتغير الحوافز، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.6054)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.70 – 3.07) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (2) والبالغ 3.07، مما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أن إدارة الصندوق يوفر نظام واضح للحوافز.

وترى الباحثة أن للحوافز دور فعال في تحسين الأداء والتطوير الوظيفي للعاملين في المستشفيات، ويحيى التركيز على توفير نهج واضح في كيفية صرف هذه الحوافز.

المتغير التابع الذي يتمثل في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها وهي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

2.5.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول مرحلة ما قبل الأزمة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة ما قبل الأزمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة الصندوق على توقع حدو الأزمة قبل حدوثه	3.19	0.985	متوسطة
2	تقوم إدارة الصندوق بجمع المعلومات حول الأزمة قبل وعند حدوثها	3.28	0.46	متوسطة
3	توفر إدارة الصندوق فريق متخصص للتعامل مع الأزمات	3.39	0.952	متوسطة
4	تحرص إدارة الصندوق على وضع خطة عمل للتعامل مع الأزمات	3.61	0.861	متوسطة
5	تحدد إدارة الصندوق سيناريوهات إدارة الأزمة	3.47	0.869	متوسطة
6	تخصص إدارة الصندوق ميزانية محددة للتعامل مع الأزمات	3.16	0.924	متوسطة
	المتوسط العام	3.3502	0.77096	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات الخاصة بمتغير مرحلة ما قبل الأزمة، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.3502)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.16 – 3.61) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (4) والبالغ 3.61، ما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أن إدارة الصندوق تحرص على وضع خطة عمل للتعامل مع الأزمات.

تري الباحثة أهمية الاستعداد للتعامل مع أي أزمة من خلال وضع خطة عمل للتعامل مع الأزمات وعمل فريق متخصص للتعامل مع الأزمات بالإضافة الى تخصيص ميزانية محددة للتعامل مع الأزمات.

2.6.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول برامج مرحلة أثناء الأزمة:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة أثناء الأزمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تلتزم إدارة الصندوق بالخطة المعتمدة في التعامل مع الأزمات عند حدوثها	3.42	0.904	متوسطة
2	تشكل إدارة الصندوق فرق عمل للتعامل مع الأزمات	3.56	0.898	متوسطة
3	تفوض إدارة الصندوق الصلاحيات اللازمة لفرق إدارة الأزمات	3.51	0.853	متوسطة
4	تحرص إدارة الصندوق على توفير المعلومات الخاصة بالأزمة عند الطلب	3.51	0.900	متوسطة
5	تستعين إدارة الصندوق بخبراء ومستشارين خارجيين لاحتواء الأزمة	3.15	1.019	متوسطة
	المتوسط العام	3.4297	0.76785	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات أعلاه الخاصة بمتغير مرحلة أثناء الأزمة، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.4297)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.15 – 3.56) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان الفقرة (2) والبالغ 3.56، وهذا يدل على أهمية أن تشكل إدارة الصندوق فرق عمل للتعامل مع الأزمات.

تري الباحثة أهمية التزام إدارة الصندوق بالخطط المعتمدة في التعامل مع الأزمات عند حدوثها، والتركيز على وجود فريق خاص للتعامل مع هذه الأزمات وتفويض الصلاحيات المناسبة، بالإضافة الى توفير جميع المعلومات الخاصة بالأزمة مع الاستعانة مع خبراء ومستشارين عند الحاجة لاحتواء الأزمة.

2.7.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول مرحلة ما بعد الأزمة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مرحلة ما بعد الأزمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقدر إدارة الصندوق الأضرار التي لحقت بأنشطتها بعد انتهاء الأزمة	3.45	0.950	متوسطة
2	تحرص إدارة الصندوق على إعادة الوضع إلى ما كان على قبل حدوث الأزمة	3.51	0.944	متوسطة
3	تحرص إدارة الصندوق على توفير الموارد اللازمة للخلاص من آثار الأزمة	3.45	0.950	متوسطة
4	تحرص إدارة الصندوق على توفير التجهيزات اللازمة لتلاشي آثار الأزمة	3.51	0.907	متوسطة
5	تسعي إدارة الصندوق لأخذ الدروس أو العبر من الأزمة	3.61	0.861	متوسطة
6	تحرص إدارة الصندوق لأخذ تقييم إدارة الصندوق للأزمة وآلية التعامل معها	3.62	0.812	متوسطة
7	تحرص إدارة الصندوق من الاستفادة من الأخطاء	3.60	0.924	متوسطة
	المتوسط العام	3.5376	75102.	متوسطة

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات أعلاه الخاصة بمتغير التكنولوجيا المستخدم، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.5376)، كما تروحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.45 – 3.62) وبدرجة تقدير ما بين عالية ومتوسطة، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (6) والبالغ 3.62، مما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أن إدارة الصندوق تحرص على تقييم أداؤها للأزمة وآلية التعامل معها.

نلاحظ أن نتائج عينة الدراسة متوسطة نحو الفقرات الخاصة بمتغير التكنولوجيا المستخدمة، إذ بلغ متوسط الحسابي للمتغير (3.5376)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.45 – 3.62) وبدرجة تقدير ما بين عالية، ومتوسطة كما نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (6) والبالغ 3.62، مما يعكس ارتفاع درجة الموافقة على أن إدارة الصندوق تحرص على تقييم أداؤها للأزمة وآلية التعامل معها.

تري الباحثة أن على جميع المستشفيات عمل تقييم لمدي الضرر الذي خلفته الأزمة بعد انتهائها، وذلك لمحاولة إصلاح الوضع الى ما كان على قبل حدوث الأزمة من خلال توفير الموارد اللازمة للخلاص من آثار الأزمة وتتركز الباحثة على أهمية أخذ العبر والدروس المستفادة والتعلم من الأخطاء لأجل الاستفادة منها في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

3.4 تحليل مدي ملائمة البيانات لافتراضيات اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار يجب توافر شرطين وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع التوزيع الطبيعي لذلك تم إجراء كل من الاختبارات التالية:

- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)
- باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor (VIF)) واختبار التباين المسموح (Tolerance).
- التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

- اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation) وذلك باستخدام اختبار ديرين -

واتسون (Durbin – Watson).

1.3.4 وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (multicollinearity).

جدول (12): نتائج اختبار التضخم والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	الاحتياجات التدريبية	0.332	3.009
2	برامج التدريب	0.302	3.313
3	التكنولوجيا المستخدمة	0.216	4.637
4	الحوافز	0.418	2.391

يتضح من الجدول إعلاء استقلالية متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها وذلك

بسبب أن قيمة VIF أقل من 10 وأن قيمة Tolerance أكثر من 0.05

1.2.4 التوزيع الطبيعي (normal distribution)

جدول (13): اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (normal distribution) ومعامل الارتباط الذاتي

(Durbin – Watson)

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	معامل الالتواء Skewness	معامل الارتباط الذاتي Duvbin – Watson
1	الاحتياجات التدريبية	-0.762	2.098
2	برامج التدريب	-0.538	
3	التكنولوجيا المستخدمة	-0.407	
4	الحوافز	0.247	

بلغ معامل الارتباط الذاتي (Durbin – Watson) (2.098) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي لكون القيمة كانت قريبة من (2)، وفيما يتعلق بالتحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فتشير قيم معامل الالتواء (Skewness)، على أنها تراوحت بين (0.247 – 0.762) مما يشير أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بما أنها كانت ضمن النطق (-3 و +3).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول الباحث هنا اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، ليتمكن من خلال ذلك الوصول الى نتائج وتوصيات تعكس أهمية الدراسة، وفيما يلي اختبار كل فرضية رئيسية مع فرضيات الفرعية:

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (14): نتائج اختبار التباين للفرضية الرئيسية (ANOVA for Regression)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة المعنوية sig	نتيجة الفرضية الصفرية
الانحدار	51.866	1	51.866	302.331	0.000	رفض
الخطأ	25.047	146	0.172			
المجموع	76.913	147				
معامل التحديد $R^2 = 0.674$ معامل الارتباط $R = 0.821$						

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16) أن قيمة R^2 تساوي 0.674 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 67% من التغير الحاصل في كيفية إدارة الأزمات بمختلف مراحلها أما 33% فنفسره بأبعاد أخرى، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة تساوي 302.331 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة، ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائية عند على مستوى $(0.05) \leq \alpha$ وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار.

لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (15): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات

البيان	إدارة الأزمات	الدالة الإحصائية
التدريب	0.821**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدالة $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.812) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (16): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الأولى

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا (المعامل المعياري)	T	Sig المعنوية
الثابت	0.764	0.177		4.315	0.000

0.035	2.134	0.172	0.076	0.162	الاحتياجات التدريبية
0.956	0.055	0.005	0.075	0.004	برامج التدريب
0.000	4.210	0.422	0.096	0.406	التكنولوجيا المستخدمة
0.000	4.286	0.309	0.053	0.226	الحوافز

ويتبين من الجدول رقم (18) أن المتغيرات المستقلة (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) لها أثر دال إحصائياً في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في المستشفيات الحكومية الأردنية إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائياً عند على مستوى $(0.05) \leq \alpha$ ومن خلال معامل بيتا الموضح بالجدول أعلاه يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة كان لها الأثر الأكبر في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.406)، تلاه الحوافز إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.226)، ثم الاحتياجات التدريبية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.162)، وأخيراً برامج التدريب إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.004) وقد لوحظ عدم وجود لهذا المتغير أثر دال إحصائياً على فعاليته في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها في صندوق تنمية الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.055 أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية 0.956

وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى، بحيث يظهر أثر كل بعد من أبعاد التدريب على إدارة الأزمات في مختلف مراحلها في صندوق تنمية الموارد البشرية .

2.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى (1 - Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha \leq (0.05)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (17): نتائج اختبار التباين للفرضية الفرعية الأولى (ANOVA for Regression)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة المعنوية sig	مستوي الدلالة T	نتيجة الفرضية الصفرية
الانحدار	56.878	1	56.878	272.307	0.00	16.502	رفض
الخطأ	30.496	146	0.209				
المجموع	87.374	147					
معامل التحديد $R^2 = 0.651$ معامل الارتباط $R = 0.807$							

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة R تساوي 0.807 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 81% من التغير الحاصل في كيفية إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة أما 19% فتفسر أبعاد أخرى، وهذا مؤشر على وجود علاقة طردية بين تدريب أبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية. وأن قيمة R^2 تساوي 0.651 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 65.1% من التغير الحاصل في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة تساوي 272.307 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة، ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة إحصائية عند على مستوي ($\alpha \leq 0.05$) ونظراً لأن قيمة (t) المحسوبة تساوي 16.502 ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوي 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مراحل ما قبل الأزمة)

جدول (18): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)

البيان	إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)	الدالة الإحصائية
التدريب	0.807**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.807) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة) صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (19): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية

الأولي

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا (المعامل المعياري)	T	Sig المعنوية
الثابت	0.651	0.194		3.354	0.001
الاحتياجات التدريبية	0.087	0.083	0.086	1.039	0.301
برامج التدريب	0.058	0.083	0.062	0.706	0.481

0.001	3.548	0.366	0.106	0.375	التكنولوجيا المستخدمة
0.000	5.165	0.383	0.058	0.298	الحوافز

ويتبين من الجدول رقم (21) أن المتغيرات المستقلة (التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) لها أثر دال إحصائي في غدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية ، إذا بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وقيمة دالة إحصائية عند على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومن خلال معامل بيتا الموضح بالجدول أعلاه يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة كان لها الأثر الأكبر في إدارة الازمات في مرحلة ما قبل الازمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.375) تلاه إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.298) ويتبين عدم وجود أثر دال احصائياً لمتغير الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية في إدارة الازمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وهذه القيمة دالة إحصائية عند أعلى مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

3.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية (2 - Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (20): نتائج اختبار التباين للفرضية الثانية (ANOVA for Regression)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة المعنوية sig	قيمة T	مستوي الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية
الانحدار	53.921	4	13.480	58.865	0.000	14.952	0.000	رفض

					0.229	143	32.748	الخطأ
						147	86.669	المجموع
معامل التحديد $R^2 = 0.622$ معامل الارتباط $R = 0.789$								

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة R تساوي 0.789 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبة 79% من التغير الحاصل في كيفية إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة أما 21% فتفسر أبعاد أخرى، وهذا مؤشر على وجود علاقة طردية بين تدريب أبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية، وأن قيمة R^2 تساوي 0.600 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 62.2% من التغير الحاصل في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة تساوي 58.865 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة، ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائية عند أعلى مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ونظراً لأن قيمة (t) المحسوبة تساوي 14.952 ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05

لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة)

جدول (21): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة)

البيان	إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)	الدالة الإحصائية
التدريب	0.778**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (23) أعلاه العلاقة التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة أثناء الأزمة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.778) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (22): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية

الثانية

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا (المعامل المعياري)	T	Sig المعنوية
الثابت	0.803	0.207		3.873	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.129	0.089	0.129	1.451	0.149
برامج التدريب	0.022	0.088	0.024	0.253	0.801
التكنولوجيا المستخدمة	0.369	0.113	0.362	3.268	0.001
الحوافز	0.271	0.062	0.349	4.397	0.000

ويتبين من الجدول رقم (24) أن المتغيرات المستقلة (التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) لها أثر دال إحصائية في إدارة الأزمات في مرحلة أثناء الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلي من قيمتها الجدولية وهذه القيمة دالة إحصائية عند على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومن خلال معامل بيتا الموضح بالجدول أعلاه يدل أن التكنولوجيا المستخدمة كان لها الأثر الأكبر في إدارة

الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.369) تلاه الحوافز إذ بلغ معامل بيتا (0.271)

ويتبين عدم وجود أثر دال إحصائيا لمتغير الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريب في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وهذه القيمة دالة إحصائيا عند أعلى مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

4.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة (3 - Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (23): نتائج اختبار التباين للفرضية الفرعية الثالثة (ANOVA for regression)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة المعنوية sig	قيمة T	مستوي الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية
الانحدار	48.989	4	12.247	51.628	0.000	13.950	0.000	رفض
الخطأ	33.923	143	0.237					
المجموع	82.913	147						
معامل التحديد $R^2 = 0.591$ معامل الارتباط $R = 0.769$								

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة R تساوي 0.769 وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة 77% من التغير الحاصل في كفاءة إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة أما 23% فتفسر أبعاد احري

وهذا مؤشر على وجوده علاقة طريدة بين تدريب أبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية وأن قيمة R2 تساوي 0.591 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 59.1 من التغير الحاصل في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة) ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة تساوي 272.307 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة، ومستوي الدلالة 0.000 وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ونظراً لأن قيمة (t) المحسوبة تساوي 16.502 ومستوي الدلالة 0.000 وهذه قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (24): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة)

البيان	إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة)	الدالة الإحصائية
التدريب	0.756**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول أعلاه رقم (26) العلاقة التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معمل الارتباط بيرسون (0.756) وكانت بدلاله إحصائية أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

جدول (25): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للفرضية الفرعية

الثالثة

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا (المعامل المعياري)	T	Sig المعنوية
الثابت	0.833	0.211		3.46	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.250	0.091	0.257	2.765	0.006
برامج التدريب	-0.055	0.090	-0.060	-.615	0.540
التكنولوجيا المستخدمة	0.458	0.115	0.460	3.989	0.000
الحوافز	0.131	0.063	0.173	2.088	0.039

ويتبين من الجدول رقم (27) أن المتغيرات المستقلة (الاحتياجات التدريبية، التكنولوجيا المستخدمة) لها أثر دال إحصائي في إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وهذه القيمة دالة إحصائية عند أعلى مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومن خلال معامل بيتا الموضح بالجدول أعلاه يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة كان لها الأثر الأكبر في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.458)، تلاه الاحتياجات التدريبية إذ بلغ قيمة معامل بيتا (0.250).

ويتبين عدم وجود أثر دال إحصائي لمتغير الاحتياجات والبرامج التدريبية في إدارة الأزمات فر مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وهذه القيمة دالة إحصائية عند أعلى مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وذلك من خلال ما قد تم تحليله ومناقشته في الفصل السابق، ومن ثم تستتبع بالتوصيات التي تلخص مرامي هذه الدراسة.

2.5 النتائج

من خلال نتائج إجابات اسئلة الدراسة ونتيجة تحليل البيانات، تم الوصول الى النتائج التالية:

- 1- أشارت نتائج الدراسة الى ان أكثر من نصف افراد العينة من الإناث، وبنسبة بلغت (54.7%) النسبة الذكور (45.3%)، وذلك يدل على وجود تباين في الكادر الطبي ويمكن أن يعود ذلك الى طبيعة عمل صندوق تنمية الموارد البشرية حيث تميل الإناث أكثر للعمل في صندوق من الذكور بسبب بيئة العمل والتخصصات.
- 2- بينت الدراسة أن النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة - اقل من 50 سنة أي بنسبة (56.8%) وذلك لأن اغلب المستويات الاشرافية تحتاج لتسلسل وظيفي زمني محدد و اغلبهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (66.2%) بالاضافة الى خبرة عملية تتعدى 15 سنة بنسبة (51.4%)، وهذه النتيجة طبيعية كون المستويات الإدارية الإشرافية تحتاج الى مؤهل علمي جيد وامتلاك الخبرة والكفاءة اللازمة.

مناقشة النتائج:

- 1- أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة الاهمية لبعد الاحتياجات التدريبية قد جاءت بمستوى مرتفع .
- 2- أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة الاهمية لبعد برامج التدريب قد جاءت بمستوى متوسط .
- 3- أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة الاهمية لبعد التكنولوجيا المستخدمة قد جاءت بمستوى متوسط.
- 4- أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة الاهمية لبعد الحوافز قد جاءت بمستوى متوسط .

- 5- أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة الاهمية لمتغير ادارة الازمات بأبعادها الثلاث (مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة اثناء الازمة، مرحلة بعد الازمة) قد جاءت بمستوى متوسط .
- 6- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية بأبعادها (الإحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في ادارة الازمات (مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة أثناء الازمة، مرحلة ما بعد الازمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية.

3.5 التوصيات

- 1- ضرورة ربط الإحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم للأداء، وذلك من خلال عمل تقييم قدرات ومهارات العاملين ورصد احتياجاتهم التدريبية وإجراء البرامج التدريبية لرفع قدرات ومهارات العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية وتوجيه العاملين الجدد مع ضرورة ربط هذه البرامج التدريبية في أوقات محددة من السنة بما يتواءم مع الإحتياجات الفعلية من التدريب للعاملين.
- 2- ضرورة إنشاء شبكة إلكترونية للتواصل الداخلي لضمان سهولة تدفق وانسياب المعلومات وذلك لضمان جودة تشاركية المعلومات بين مستخدمي المعلومات. كما وتوصى الدراسة بضرورة التركيز على أهمية التكنولوجيا المستخدمة في حد ذاتها لما يوفره من سرعة ودقة في العمل تساعد على القيام بالكثير من الوظائف في أقل وقت وبأقل جهد وهذا يؤدي الى الرضى العام، بالإضافة إلى أهمية توفير أحدث الوسائل المستخدمة من التكنولوجيا وأثرها في ادارة الازمات.
- 3- ضرورة العمل على ربط الحوافز بالإنتاج الفعلي للعاملين وذلك من خلال إيجاد نظام حوافز عادل، وربط الحوافز بالأداء الفعلي للموظفين أو بعدد ساعات العمل اليومي للعاملين وربطها بالتقدم الوظيفي.
- 4- أهمية تخصيص ميزانية محددة للتعامل مع الأزمات، وذلك من خلال إيجاد إدارة متخصصة وتأهيل كوادر متخصصة للتعامل مع الأزمات، وإيجاد المخصصات المالية والموارد الأخرى لضمان عدم حدوث الأزمات، وجمع المعلومات الخاصة قبل حدوثها.

5- ضرورة الإستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج لاحتواء الأزمة، وذلك من خلال إيجاد عقود طويلة الأجل، وبناء نظام مقارنات مرجعية يحدد أفضل الممارسات على المستوى الإستراتيجي والعمليات الإدارة الأزمة.

6- ضرورة العمل على توفير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال تقدير الأضرار التي لحقت بأنشطة بالصندوق لضمان إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة وتوفير التجهيزات اللازمة لتلاشي آثار الأزمة.

Abstract

This study aims to investigate the impact of human resources training, considering its dimensions (training needs, training programs, technology used, incentives), on crisis management (pre-crisis, during crisis, post-crisis stages) in Jordanian government hospitals. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was adopted. The study population consisted of employees at the Human Resources Development Fund. The study sample included all supervisory levels, including managers, assistant managers, department heads, and administrators in the Human Resources Development Fund, totaling 192 employees. The comprehensive survey method was used, employing a questionnaire as a data collection tool. A total of 148 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The SPSS software was used to analyze the hypotheses.

The study revealed several important results, including a statistically significant impact of human resources training in its combined dimensions on crisis management in the Human Resources Development Fund. The study recommended the implementation of training programs to enhance the capabilities and skills of employees in the Human Resources Development Fund. It also emphasized the necessity of providing the necessary resources to face crises by establishing specialized management and training qualified personnel to deal with crises.

Keywords: Human Resources Training, Crisis Management, Human Resources Development Fund.

المراجع

- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، 253-280.
- أبو فارة، يوسف. (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة . ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أسعيد، حدة، عطية، العربي، و رجم، خالد. (2021). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي ، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع2 ، 131.
- الألوسي، عبد الوهاب، وآخرون. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(1)، 583-601.
- الأكلبي، عايض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة، كلية العلوم والآداب، جامعة شقراء، 13 (2)، 115-111.
- أسعيد، حدة، عطية، العربي، و رجم، خالد. (2021). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي ، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 8(2)، 131.
- أبو جبل، ضياء. (2016). أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال-قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12 ، 1 - 25.

- الجشعبي ، علي عبد الحسين ، 2012، اثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة المجلة العراقية للعلوم الإدارية .كربلاء ، العدد 7 ، مجلد 30.
- الجعبري، رضوان (2017م). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.فلسطين..
- جاد الرب، سيد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحتة، أحمد. (2016). واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع16 ، 42 - 64.
- الزناتي، عبدالله علي نصر، الطروق، ناصر ميلاد، و البوعيشي، نجيب إبراهيم. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب في أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط / طرابلس. مجلة جامعة الزيتونة، ع41 ، 537 - 566.
- سلمان سعد عبد عابر (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
- السكارنة، بلال خلف.(2011م). اتجاهات حديثة في التدريب .ط1. عمان : دار المسير.
- سوفي، عبيد.. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 65-98.

- الصيرفي، محمد. (2009). التدريب الإداري : المدربون والمتدربون وأساليب التدريب. ط1. جدة: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف، و الفضل، مؤيد و العبادي، هاشم. (2006م). إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل. ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- العجيلي، عمر وصفي مخلف، العون، سالم سفاح، والقرعان، علي زكريا. (2018). أثر التدريب على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالرحمن، ابن عنتر. (2010)، إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر.
- اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع74 ، 62 - 81.
- محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمانية في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.
- المشهراوي، يوسف عبدالمجيد منيب، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2015). قياس العائد من التدريب المصري وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين(رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية (غزة)، غزة.
- مخنان، إبتسام. (2014). أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين- دراسة ميدانية بولاية سكيكدة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ماي الجزائر.
- نور، نفيسة أمير محمد. (2020). اثر التدريب علي اداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي 2019-2020م (رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ،السودان .
- الهيتي ،خالد عبد الرحيم. (2005) . إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

- Al-Majali, A., & others. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study". international research and Management, 2(1), 333-352.
- Buckley, Roger & Caple, Jim (2009). The theory & practice of training.(6th ed), British Library Cataloguing.
- Joseph Mwangi, James Mwikya Reuben (2019), EFFECTS OF E-RECRUITMENT AND E-TRAINING ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF TELKOM KENYA, International Journal of Research Publication, 35, . pp. 1-16.
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. Journal of Business Strategy, 39(1), 32-42.
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Nassazi, Aidah (2013). Effects if training on employee performance. Vassan Ammattikor Keakoulou. Ughnda
- Sendaker, S. (2013). Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals. (2nd ed.). London.
- Yumi T DiAngi, Lindsay A Stevens, Bonnie Halpern Felsher, Natalie M Pageler, Tzielan C Lee (2019), Electronic health record (EHR) training program identifies a new tool to quantify the EHR time burden and improves providers, perceived control over their workload in the EHR, JAMIA Open, 2, 2, P222- 230

Mid-Ocean University

College of Management

Department of General Administration



The Impact of Human Resources Training on Crisis

Management: An Applied Study on the Human

Resources Development Fund

Preparation:

Muhammad Mahallawi 222000815

Hadi Al Mreeh 222000954

Rashed Al Duhem 22001023

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023