

تأثير التدريب على الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المستشفيات العامة  
دراسة تطبيقية على مستشفى طرابلس المركزي - ليبيا

ناصر رمضان محمد أبوعون

( الرقم الجامعي ٤١٢٠٠٧٩ )

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في الدعوة والإدارة

كلية القيادة والإدارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نيلاي

مايو ٢٠١٧

## خلفية الباحث

ناصر رمضان محمد أبوعون رقم التسجيل الجامعي ٤١٢٠٠٧٩، ولد في طرابلس ليبيا 1969 ليبي الجنسية حامل الجواز رقم NF7G3P8G. والمقيم بطرابلس ليبيا، درس المرحلة الابتدائية في مدرسة قوز زناتة الابتدائية، ثم دراسة المرحلة الإعدادية في مدرسة جبل الوحدة الإعدادية، وأيضاً درس المرحلة الثانوية في مدرسة ابن خلدون الثانوية، ثم تابع دراسة بكلية التقنية الطبية في جامعة طرابلس وحصل على درجة البكالوريوس، ثم التحق بأكاديمية الدراسات العليا بطرابلس ودرس فصلين دراسيين (استدراكي) في علوم الإدارة تمهيداً للالتحاق بدراسة الماجستير في العلوم الإدارية، وحصل على درجة الماجستير في شعبة (إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات) سنة 2010. ثم التحق ببرنامج الدكتوراه بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، شارك الباحث في العديد من المؤتمرات والأبحاث وورش العمل وأيضاً في نشر بعض الأوراق العلمية.

## شكر وتقدير

في هذه اللحظات الحاسمة من حياة الإنسان لا يملك الباحث إلا أن يسجد لله سبحانه وتعالى شاكراً  
 نعمته على ومعاونتي في إنجاز هذا العمل المتواضع تلبيةً لقول الله تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ فإني  
 أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته سبحانه وتعالى ثم أشكر أولئك  
 الأخيار الذين ملوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة  
 فضيلة الأستاذ الدكتور/ كمال الدين نورالدين مرجوني، والأستاذ الفاضل الدكتور: صلاح الدين زكي  
 ابراهيم القادري، اللذان حملا عبء الإشراف والإرشاد والتوجيه والنصح، وأعطياي الكثير من وقتهما  
 وجهدهما، فجزائهما الله عنى خير الجزاء، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكان يحثني على البحث،  
 ويرغيني فيما ويفوي عزيمتي عليه فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية  
 ونفع بعلومه. كما أشكر القائمين على جامعة العلوم الإسلامية الماليزية وعلى رأسهم معالي الدكتور/  
 رئيس الجامعة، وسعادة العميد: الدكتور/ حميد كلية القيادة والإدارة، ورئيس مركز الدراسات العليا، كما  
 أشكر القائمين على الدراسات العليا وكذلك القائمين على مركز البحث العلمي والذين غمرونا بحسن  
 معاملتهم ولطفهم وكانوا بين أهلنا، كما أخص بالذكر جميع الأساتذة الأفاضل بكلية القيادة  
 والإدارة، والأخوة بمكتب شؤون الطلبة بالكلية. وأخيراً... لا يفوتني أن أخص بالشكر أيضاً والدي  
 ووالدتي وإخواني وأخوتي على دعواتهم لي بالتوفيق والسجاح ودعمهم المتواصل، ولا يفوتني أن أشكر  
 زوجتي التي تحملت معي مشقة الغربة طوال رحلتي العلمية، وأخيراً وليس آخراً أشكر جميع أصدقائي  
 الذين ساندوني في رحلتي العلمية هذه، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

،،، الباحث،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengesahkan kesahihan kesan ke atas sumber manusia oleh struktur model latihan dan budaya organisasi diterapkan pada pengurusan krisis di hospital tengah Tripoli. Manakala model yang terdiri daripada faktor "latihan" luar (pembolehkan bebas) yang diwakili oleh selang utamanya (penilaian reaksi, penilaian, penilaian tingkah laku pembelajaran dan mengesahkan penilaian keputusan organisasi). Faktor dalaman "pengurusan krisis" (pembolehkan bersandar) diwakili oleh kaedah pengurusan, orientasi peralihan, menggerakkan rizab, kecenderungan organisasi dan ramalan organisasi sebagai pembolehkan pengantara antara latihan dan pengurusan krisis. Pengkaji menggunakan kaedah analisis perbandingan (kuantitatif). Populasi kajian keseluruhan adalah (565) dengan (413) soal selidik disahkan, selain menggunakan teknik pemodelan formula struktur (SEM-AMOS) untuk mengesahkan hipotesis dan objektif kajian oleh pengurus, Ketua Jabatan dan Ketua Unit sebagai responden di hospital Pusat Tripoli- Libya. Hasil kajian menyatakan bahawa latihan dan budaya organisasi mempunyai kesan positif ke atas pengurusan krisis. Kajian ini mendapati kadar kesan tidak langsung yang positif terhadap pengurusan krisis dengan budaya organisasi adalah lebih tinggi daripada kesan langsung. Berdasarkan keputusan yang ketara, penyelidik disyorkan untuk memperkasakan peranan latihan dan meningkatkan ia dengan pengalaman kepimpinan pengurusan dalam perniagaan untuk menjana keupayaan pengurusan dalam krisis, perancangan dan ini menunjukkan bahawa budaya organisasi mempengaruhi pengurusan krisis.

## ABSTRACT

This study aims to explore the impact of the training and organizational culture on the crisis management at the Central Hospital of Tripoli. Whereas the model consisted of an external factor "training" (independent variable) which represented by its major intervals (reaction assessment, learning assessment, behavior assessment and verifying the organizational results assessment). The internal factor of "crisis management" (dependent variable) is represented by management methods: orientation shifting, mobilizing reserve, organizational tendency and organizational predictions as a mediator variable between training and crisis management. The researcher adopted the descriptive analytical method (quantitative). The overall research population was (565) with (413) validated questionnaires, besides using the technique of the structural formula modeling (SEM- AMOS) to examine the hypothesis and the research objectives by manager, departments heads and the units heads as respondents at the Central hospital of Tripoli- Libya. The findings highlighted that training and organizational culture have positive impact on crisis management. The research found a positive indirect effect on the crisis management by the organizational culture with an impact size superior to the direct effect. Based on the significant results, the researcher recommended to empower the role of training and enhance it by the managerial leadership experience in business to generate managerial capabilities in crisis confrontation and further indicates that organizational culture influenced crisis management.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في مستشفى طرابلس المركزي ، كما هدفت أيضاً إلى معرفة الأثر غير المباشر للتدريب على إدارة الأزمات من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء أنموذج افتراضي عبّر عن متغيرات الدراسة ، حيث اشتمل هذه النموذج على عامل خارجي وهو التدريب متغيراً مستقلاً ، والعامل الداخلي إدارة الأزمات باعتباره المتغير التابع ، والثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط ، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات والشعب بمستشفى طرابلس المركزي وبلغ مجتمع الدراسة الكلي (565) ونظراً لصغر حجم العينة اتبع الباحث أسلوب العينة الشمولية، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (413) استبانة ، وقد تمّ اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها أن التدريب والثقافة التنظيمية ذات تأثير إيجابي على إدارة الأزمات ، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي وغير مباشر للعامل التدريب على إدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية بحجم أثر فاصل الأثر المباشر في التأثير.

## قائمة المحتويات

i	إقرار البحث العلمي وحق النشر
ii	خلفية الباحث
iii	شكر وتقدير
iv	ABSTRAK
v	ABSTRACT
vi	ملخص البحث
1	الفصل الأول المقدمة
1	1.1 المقدمة
4	1.2 خلفية الدراسة
6	1.3 مشكلة الدراسة
7	1.4 أسئلة الدراسة
8	1.5 أهداف الدراسة
8	1.6 أهمية الدراسة
9	1.7 حدود الدراسة
9	1.8 مصطلحات موضوع الدراسة
10	1.9 الخلاصة
11	الفصل الثاني الدراسات السابقة
11	2.1 تمهيد
11	2.1.1 الأزمة
12	2.1.2 مفهوم الأزمة
14	2.1.3 تعريف الأزمة
18	2.1.4 خصائص الأزمات

19	2.1.6 .مناهج تشخيص الأزمات
20	2.1.7 .مراحل تطور الأزمات
24	2.1.8 .مراحل الأزمات في المستشفيات
28	2.1.9 .بعض الأحداث التي سببت في حدوث أزمات في المستشفيات في ليبيا
29	2.1.10 .أسباب نشوء الأزمات
33	2.1.11 .أنواع الأزمات
38	2.2 .إدارة الأزمات
39	2.2.1 .مفهوم إدارة الأزمات
41	2.2.3 .تعريف إدارة الأزمات
43	2.2.4 .أهمية إدارة الأزمات
43	2.2.5 .خصائص إدارة الأزمات
44	2.2.6 .مراحل إدارة الأزمات
47	2.2.6 .خطوات التعامل مع الأزمات
50	2.2.7 .عوامل نجاح إدارة الأزمات
52	2.2.8 .متطلبات إدارة الأزمات
52	2.2.9 .معوقات إدارة الأزمات
54	2.2.10 .أساليب إدارة الأزمات
64	2.3.1 .النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات.
65	2.3.2 .خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات
68	2.3.4 .الأساليب المتبعة في مواجهة الأزمات إبان الحضارة الإسلامية (غزوة الخندق نموذجاً)
77	2.3.5 .إدارة المستشفيات
89	2.4 .التدريب
90	2.4.1 .مفهوم التدريب
91	2.4.2 .تعريف التدريب.
95	2.4.3 .أهمية التدريب
99	2.4.4 .أهداف التدريب

101	2.4.5 .أنواع التدريب
102	2.4.6 . عناصر التدريب
103	2.4.7 . مراحل العملية التدريسية
107	2.4.8 . أسباب الحاجة للتدريب
108	2.4.9 . مهام التدريب
109	2.4.9 . مبادئ التدريب
110	2.4.10 . نماذج تقييم التدريب
112	2.4.11 . دور التدريب في إدارة الأزمات
117	2.5 . الثقافة التنظيمية
118	2.5.1 . مفهوم الثقافة التنظيمية
118	2.5.2 . تعريف الثقافة التنظيمية
120	2.5.3 . مراحل تطور الثقافة التنظيمية
121	2.5.4 . نظريات الثقافة التنظيمية
127	2.5.6 . أنواع الثقافة التنظيمية
129	2.5.7 . وظائف الثقافة التنظيمية
131	2.5.8 . خصائص الثقافة التنظيمية
135	2.5.10 . تكوين الثقافة التنظيمية
136	2.5.11 . أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات
148	2.6.1 . الأسس العلمية والأطر النظرية في بناء فرصيات الدراسة الحالية
155	2.6.2 . أنموذج الدراسة
157	الفصل الثالث منهجية الدراسة
157	3.1 تمهيد
158	3.2 مجتمع وعينة الدراسة
159	3.3 أداة الدراسة.
159	3.4 مصادر البيانات
161	3.5 اختبار الصدق وثبات الاستبانة

164	3.6 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.
204	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة
205	3.7.1 خطوات التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)
208	3.7.2 قبول واعتماد النموذج النظري بعد اختبار التحليل العاملي التوكيدي.
209	3.7.3 البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية : ( Full SEM )
210	3.7.4 . إجراءات اختبار البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية ( FULL SEM ) .
210	3.7.5 تحديد التقديرات المعيارية من التأثير غير المباشر وحجم الأثر.
211	3.7.6 حساب قيمة التأثير غير المباشر وحجم الأثر.
212	3.7.7 طرق اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط
213	3.7.8 التحقق من دور المتغير الوسيط بين العلاقة (جزئي أو كلي)
214	3.8 الخلاصة
215	الفصل الرابع تحليل البيانات وتفسير النتائج
216	4.1 وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
218	4.2 التحليل العاملي التوكيدي (التثبيتي) Confirmatory Factor Analysis
252	4.3 اختبار النموذج النظري الاقراص للدراسة بنمذجة المعادلة البنائية
268	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات
273	5.2: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة
277	5.3 نتائج الدراسة
278	5.5 التوصيات
279	5.6 الصعوبات التي واجهتها الباحثة
279	5.7 الدراسات المقترحة
280	الخاتمة
286	المراجع
303	الملاحق

## قائمة الجداول

16	جدول (2-1) مقارنة بين الأزمات و الكارثة
38	جدول (2-2) يوضح المقارنة بين مراحل الأزمات
40	جدول (2.3) مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الباحثين
158	جدول (3-1) عدد الاستبيانات الموزعة ونسبة الاسترداد
160	جدول (3-2) درجات مقياس ليكرت
160	جدول (3-3) خلاصة قياس متغيرات الدراسة .
162	جدول (3-4) يوضح إلى أي مدى تم تعديل المقياس بعد التحكيم
163	جدول (3-5) معاملات الثبات لعبارات المقياس اختبار ألفا كرونباخ
165	جدول (3-6) المتوسط والانحراف المعياري والثبات لفقرات استبانة تدريب الكوادر البشرية
170	جدول (3-7) مصفوفة الارتباط بين فقرات مقياس التدريب
171	جدول (3-8) كمو واختبار باتليت لمقياس التدريب
172	جدول (3-9) الشيع أو الاشتراكات لاستبانة التدريب
174	جدول (3-10) التباين الكلي المشروح لمقياس التدريب
176	جدول (3-11) عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة في مقياس التدريب
178	جدول (3-12) المتوسط والانحراف المعياري والتفطح والالتواء والثبات لفقرات استبانة الثقافة التنظيمية
183	جدول (3-13) مصفوفة الارتباط بين فقرات مقياس الثقافة التنظيمية
184	جدول (3-14) كمو واختبار باتليت لمقياس الثقافة التنظيمية
185	جدول (3-15) الشيع أو الاشتراكات لاستبانة الثقافة التنظيمية
187	جدول (3-16) التباين الكلي المشروح لمقياس الثقافة التنظيمية
189	جدول (3-17) عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة في مقياس الثقافة التنظيمية
192	جدول (3-18) المتوسط والانحراف المعياري والتفطح والالتواء والثبات لفقرات استبانة إدارة الأزمات
196	جدول (3-19) مصفوفة الارتباط بين فقرات مقياس إدارة الأزمات
197	جدول (3-20) كمو واختبار باتليت لمقياس إدارة الأزمات

198	جدول (3-21) الشيوع أو الاشتراكات لاستبانة إدارة الأزمات
200	جدول (3-22) التباين الكلي المشروح لمقياس إدارة الأزمات
202	جدول (3-23) عدد المركبات الأساسية وتشبع كل فقرة في مقياس إدارة الأزمات
218	جدول (4-1) التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
221	جدول (4-2) قيم مؤشرات الملائمة و التطابق لنموذج التدريب وأبعاد قبل وبعد التعديل
223	جدول (4-3) مستوى الدلالة وقيم الارتباط بين الأبعاد الكامنة لعامل التدريب
225	جدول (4-4) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تقييم ردة الفعل
226	جدول (4-5) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تقييم التعلم
227	جدول (4-6) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تقييم السلوك
228	جدول (4-7) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تقييم النتائج التنظيمية
229	جدول (4-8) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد عامل التدريب
229	جدول (4-9) مصفوفة التباين المشترك والتباين المستخلص بين أبعاد عامل التدريب
231	جدول (4-10) قيم مؤشرات الملائمة و التطابق لنموذج الثقافة التنظيمية قبل وبعد التعديل
233	جدول (4-11) مستوى الدلالة وقيم الارتباطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية
235	جدول (4-12) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده السياسات والإجراءات
236	جدول (4-13) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده التيم التنظيمية
237	جدول (4-14) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده المعتقدات التنظيمية
238	جدول (4-15) مستوى ومتوسط التباين المستخلص لبعده الاتجاهات التنظيمية
239	جدول (4-16) مستوى ومتوسط التباين المستخلص لبعده التوقعات التنظيمية
240	جدول (4-17) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد عامل الثقافة التنظيمية
240	جدول (4-18) مصفوفة التباين المشترك و المستخلص بين أبعاد عامل الثقافة التنظيمية
243	جدول (4-19) قيم مؤشرات الملائمة و التطابق لنموذج إدارة الأزمات قبل وبعد التعديل
244	جدول (4-20) مستوى الدلالة وقيم الارتباط بين أبعاد إدارة الأزمات
246	جدول (4-21) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تغير المسار
247	جدول (4-22) مستوى ومتوسط التباين المستخلص لبعده الاحتياط التعبوي
248	جدول (4-23) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعده تفتيت الأزمات

- 249 جدول (4-24) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعء مواجهة الأزمات
- 250 جدول (4-25) مستوى الدلالة ومتوسط التباين المستخلص لبعء أحتواء الأزمات
- 251 جدول (4-26) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد عامل إدارة الأزمات
- 252 جدول (4-27) مصفوفة التباين المشترك والتباين المستخلص بين أبعاد عامل إدارة الأزمات
- 255 جدول (4-28) المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري القياسي
- 256 جدول (4-29) مستوى الدلالة بين العوامل الكامنة الثلاثة التدريب والثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات
- 259 جدول (4-30) قيم مؤشرات التطابق لنموذج التدريب والثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات
- 260 جدول (4-31) المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري الخاص بالتدريب وإدارة الأزمات
- 261 جدول (4-32) المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري الخاص بالتدريب والثقافة التنظيمية
- 262 جدول (4-33) المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري الخاص الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات
- 263 جدول (4-34) التأثير غير مباشرة بين التدريب وإدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية
- 264 جدول (4-35) المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري الخاص بالتدريب والثقافة وإدارة الأزمات

## قائمة الرسوم البيانية

- 22 الرسم البياني (2-1) يوضح منحني الأزمات
- 23 الرسم البياني (2-2) يوضح ديناميكية الأزمات
- 32 الرسم البياني (2-3) يوضح أسباب نشوء الأزمات
- 37 الرسم البياني (2-4) يوضح مصفوفة الأزمات
- 156 الرسم البياني (2-5) أنموذج الدراسة
- 175 الرسم البياني (3-1) جذر أو قيمة أيجن لاستبانة التدريب
- 188 الرسم البياني (3-2) جذر أو قيمة أيجن لاستبانة الثقافة التنظيمية
- 201 الرسم البياني (3-3) جذر أو قيمة أيجن لاستبانة الأزمات
- 209 الرسم البياني (3-4) المفاهيم العامة للتحليل العاملي التوكيدي على نموذج إدارة الأزمات
- 212 الرسم البياني (3-5) يوضح المفاهيم المتعلقة بتحديد حجم الأثر المباشر وغير مباشر
- 220 الرسم البياني (4-1) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التدريب (قبل التعديل)
- 224 الرسم البياني (4-2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التدريب (النموذج المعدل)
- 230 الرسم البياني (4-3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الثقافة التنظيمية (النموذج قبل التعديل)
- 234 ..... الرسم البياني (4-4) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الثقافة التنظيمية (النموذج المعدل)
- 242 الرسم البياني (4-5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الأزمات (النموذج قبل التعديل)
- 245 الرسم البياني (4-6) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الأزمات (النموذج المعدل)
- 254 الرسم البياني (4-7) مخطط النموذج القياسي الرئيسي
- 258 الرسم البياني (4-8) مخطط النموذج البنائي (التركبي)
- 265 الرسم البياني (4-9) اختبار سوبل لقياس دلالة التأثير غير المباشر (المتغير الوسيط)