

وقد عرفها الصيرفي بأنها "منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعى والإدراك والإمكانيات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة" (الصيرفي، 2003، ص311)، وقد عرفها عثمان السيد (2004، ص124)، بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم إدارة الأزمات يستند إلى أسس علمية مدروسة ثابت صحتها وإلى فن ومهارة وإجتهد، إضافة إلى خبرة وممارسة ميدانية جيدة، أي علم وفن ولهذا الثنائي أهميته من حيث أنها تجمع بين الموضوعية والذاتية في إدارة الأزمات، ففي جانب الموضوعية أي العلم علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية إدارة الأزمة، بالإضافة إلى ذلك تخطيط وتنظيم جيد للمعالجة وقيادة رشيدة و متمكنة من إصدار التوجيهات اللازمة لتحقيق الأهداف مع مراقبة ومتابعة للتنفيذ ولتقويم الخطة وذلك من خلال أسلوب علمي مدروس لمواجهة الأزمة والتحكم في مسارها واتجاهاتها بهدف تجاوز الأزمة، والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بهدف التعامل مع الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار، بالتالي فإن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة وإتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات، ومن ثم يسهل عمل الدورات التدريبية الفعالة في هذا المجال، وفي جانب الذاتية، أي الفن علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف

الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة، وذلك من خلال ما يمتلكون من خبرات ثرية متراكمة وخصائص نفسية وقدرات عقلية عالية.

9.5.2 المقومات والمتطلبات الأساسية لنجاح إدارة الأزمات:

أشار الكثير من المهتمين بدراسة علم إدارة الأزمات إلى وجود مجموعة من الإجراءات والمتطلبات الأساسية لضمان نجاح إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها وتتضمن ما يأتي. (الشهراني، 2005، ص24)

- أ- تطوير وتنمية الأداء الإداري، والإعتماد على الأسلوب العلمي الحديث في ممارسة الوظائف الإدارية.
- ب- التركيز على إختيار القيادات الإدارية ذات المستوى العالي من حيث الكفاءة ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الآخرين.
- ج- تطوير نظم الإتصال والمعلومات والتسييق الفعال، فالمعلومات وقنوات تدفقها، ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في وضع القرارات الأزومية الرشيدة، وإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة خاصة بكافة نشاطات المنظمة، كما يجب ان تحتوي على كافة الأزمات والمخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة في أي وقت وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، (عليوة، 1997، ص27).
- د- ضرورة إنشاء فرق إدارة الأزمات وتدريبها باستمرار، مع الإستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية ، وعمل الفرضيات المسبقة، وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.

هـ- العمل على توضيح الواجبات والوظائف والمسئوليات الأزومية وتحديدتها مع دعم القيادات الإدارية والميدانية.

و-تفعيل وظائف الإدارة الوقائية بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في مختلف مستويات وكيانات المنظمات.

ز-إعداد وعقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف إشارات الإنذار وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات، بالإضافة إلى توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والفاعلية والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى صانعي القرارات.

ح-ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط وبرامج إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التي يمكن مواجهتها، بهدف تعلم العاملين العمل تحت ظل ضغط وإجهاد نفسي كبيرين مشابهة لظروف الأزمة، (الشعلان، 1999، ص77).

وبالنظر إلى أهم معايير وعوامل نجاح إدارة الأزمات بالأساسة محل الدراسة نجد أنها تمتلك من عوامل النجاح مايمكنها من ذلك، وذلك نظراً لما تتمتع به من إمكانيات مادية وبشرية تؤهلها إلى مركز الريادة في هذا المجال.

10.5.2 أهداف إدارة الأزمات:

يتمثل الهدف العام لإدارة الأزمات في تحقيق استجابة سريعة وفعالة لظروف التغييرات المتسارعة للأزمة بهدف تخفيض إخطارها عن طريق الإستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن، ويذكر (الحدراوى، 2011، ص8) وجود مجموعة أهداف أخرى لإدارة الأزمات

متمثلة في:

أ- توفير القدرة العلمية على إستقراء والتنبؤ بمصادر التهديدات الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

ب- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للإستعداد والمواجهة.

ج- تحديد دور كل الأطراف المعنية بتنظيم وإدارة الأزمات وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

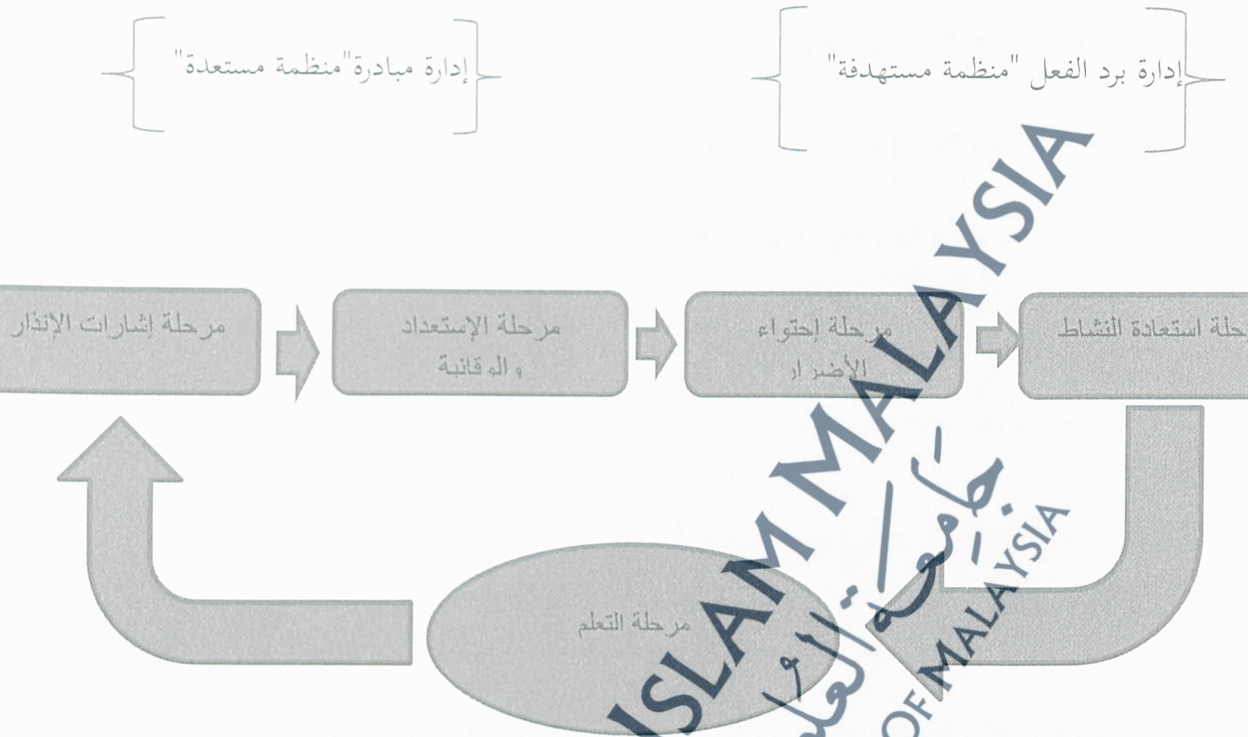
د- العمل على تخفيض التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والمنظمات.

هـ- العمل على العودة إلى الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الإستعادة.

11.5.2 مراحل التعامل مع الأزمات:

ان أغلب الباحثين أمثال (Mitroff & Fink & Steven & Smith)، لديهم شبه اتفاق على التسلسل التي تمر به الأزمة غير أن هناك عدم اتفاق حول عدد هذه المراحل التي تمر بها الأزمة، ويفترض الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات التعامل مع المراحل التالية (William, 1996, p12).

مرحلة ما قبل الأزمةإدارة مبادرة، مرحلة وقوع الأزمةإدارة برد الفعل، مرحلة ما بعد الأزمةإدارة فعالة.



الشكل رقم (6) مراحل إدارة الأزمات وفق نموذج (Mitroff)

المصدر: سمعان الأزمة ومراحل التعلم، ص 199

1.11.5.2 مرحلة ما قبل الأزمة

وتتمثل هذه المرحلة مرحلة الإستعداد وهي عبارة عن الأنشطة والجهودات التي تهدف إلى تطوير وتنمية القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، وذلك من خلال الوعي والإدراك والتقدير والتحضير والتدريب بنشاط وحيوية للأحداث التي لا مفر منها، إي أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو الإعداد وحشد الطاقات قبل وقوع الأزمة ويعنى ذلك أن هدفها وقائى بالدرجة الأولى وتشمل هذه

المرحلة مايلي:

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار. تعتبر هذه المرحلة من أهم وأصعب مراحل الأزمة، وتكمن

الصعوبة في أن هناك العديد من الإشارات التي قد تتلقاها المنظمة تباعاً، والتي تحتاج إلى مهارات وقدرات لفهم وإدراك وتحليل هذه الإشارات، حيث يوجه الإهتمام للإشارات والعلامات التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة، تنبئ عن قرب وقوع الأزمة وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، وان المنظمة تمارس أنشطتها بأسلوب الإدارة بالمبادرة، وإذا لم توجه المنظمة الإلتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. (احمد ، ماهر ، 2006، ص44).

2-الإستعداد الوقائي. تتطلب هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن من جهود لتجنب وقوع الأزمة

بالإستعداد لمواجهة مختلف الطرق والموارد المتاحة وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة طويلة الأجل التي تطبق من خلال وحدات وأفراد بهدفها منع وقوع الأزمة والعمل على الوقائية منها من خلال. (السيد ، 1997، ص6).

أ- جمع المعلومات والبيانات الصحيحة واللازمة لوضع وتطبيق خطط الوقائية والمواجهة.

ب- الدراسات والبحوث العلمية ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال مواجهة الأزمات وتطبيق الوسائل العلمية للسيطرة عليها.

ج- تحديد الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتوفرة وذلك للإستعانة بها وقت الحاجة.

د- وجود نظام متكامل لمنهجية الإدارة أثناء الأزمات وتأمين شبكة من الإتصالات الفعالة.

3- إعداد خطة المواجهة. تشمل هذه المرحلة إعداد خطط مواجهة الأزمات في حال وقوعها

والإستعداد المسبق لها، وتعتبر سيناريوهات مواجهة الأزمات أحد الأساليب الناجحة في هذه المرحلة

(السيد، 1997، ص8).

4- التوعية والتدريب.

في هذه المرحلة يتم تعريف وتوعية العاملين بالأسلوب الأمثل لمواجهة الأزمات بما يحقق الحد الأدنى من

مخاطرها، وتدريبهم على تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات وتعليمهم كيفية تطبيق هذه

الإجراءات.

2.11.5.2 مرحلة أثناء وقوع الأزمة:

وهي المرحلة التي تمثل الاختبار الحقيقي للخطط المعدة مسبقاً والتجهيزات المرتبة وللتدريب الذي

سبق حدوث الأزمة، ويعتمد نجاح هذه المرحلة على نجاح المرحلة السابقة، ويتمثل هدف هذه المرحلة في

إمتصاص وتقليل الخسائر التي تنتج عن الأزمة والقدرة على إستعادة النشاط. (الشعلان

، 1997، ص25)، ويرى (الحملوى، 2000، ص78-79) إن هذه المرحلة تشمل:

1- إحتواء الأضرار والحد منها. تلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من

الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة

الحادث الذي وقع.

2- إستعادة النشاط. تشير هذه المرحلة إلى أن المنظمات تقوم بتنفيذ الخطط المدروسة مسبقاً ومعدة

بكل دقة لمواجهة الأزمة، وذلك بتطبيق برامج تساهم في أن تستأنف المنظمة نشاطها العادي دون

توقف، والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات يتوافر لديها برامج قصيرة وطويلة الأجل لإستعادة النشاط،

بالإضافة إلى سيناريوهات بديلة معدة مسبقاً، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب أهمها، ماهو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي تحتاج إليها المنظمة لكي تتمكن من ممارسة الأنشطة العادية، وماهى الأنشطة والمهام الحرجة التي يجب القيام بها، وهل قمنا بإجراء الإتصالات اللازمة مع جميع الجهات المختصة(نعمان،62،2005).

3.11.5.2 مرحلة ما بعد وقوع الأزمة:

وهى المرحلة الأخيرة وتعرف بمرحلة التعلم وإعادة التأهيل، وتنصب على استرجاع ودراسة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى، حيث ينصب اهتمام المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات على تحسين قدراتها المستقبلية في مجال إدارة الأزمات ومعالجة المشكلات الحالية، وليس إلقاء اللوم كما في المنظمات المستهدفة للأزمات، والتعلم لايعنى تبادل الإتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وحمله المسؤولية، والبحث على كبش فداء، بل يعنى الاستفادة من كل الأخطاء السابقة ومحاولة تجنب حدوثها في المستقبل.

12.5.2 معوقات إدارة الأزمات:

هناك الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الأزمات تحول دون تحقيق أهدافها حيث أشار (Cynthia.2005.p110) أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في إنكار وجود الأزمة، والنقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث أزمة، وصنفت المعوقات التي تعرقل سير عملية إدارة الأزمات إلى ثلاث تصنيفات (Philps,1986,p112) وهى:

1.12.5.2 المعوقات الإنسانية:

ترتبط هذه المعوقات بالطبيعة الإنسانية للعاملين بسبب ما يحملون من قيم وإتجاهات،

وما يعتقونه من معتقدات وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها وهى:

أ-عدم مراعات البعد النفسي والإجتماعى للعاملين.

ب-القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة وإتجاهاتها.

ج-عدم مراعات الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.

د-عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.

هـ-عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.

و-قصور فهم العاملين لإدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.

ز-ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمة.

ح-إفتقار فريق إدارة الأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

2.12.5.2 المعوقات التنظيمية:

ترتبط المعوقات التنظيمية بالنواحي التنظيمية التي تخضع لسياسات التنظيم وهي:

أ-ضعف إهتمام إدارة العليا بإدارة الأزمات.

ب- ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.

ج-تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمة.

د-توجه المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.

هـ-ضعف سياسات التدريب والتأهيل المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

3.12.5.2 المعوقات المتعلقة بالمعلومات والإتصال:

وهي تلك المعوقات الخاصة والمتعلقة بتوفير المعلومات المناسبة وسرعة تدفقها وإيصالها عبر قنواتها

بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة، ولقد لخص (الطيراوي، 2008، ص22)

هذه المعوقات في:

أ- عدم توفر نظام إتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات اللازمة.

ب- ضعف تدريب فريق إدارة الأزمة على مهارات الإتصال.

ج- نقص القدرة على تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.

د- المبالغة في عرض المعلومات أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات.

هـ- إحتكار المعلومات الخاصة بالشيء بالأزمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.

و- محدودية استخدام أنظمة الإتصال الجاهزة للتصدي للأزمات.

ويتضح مما سبق أن هذه المعوقات تلعب دوراً كبيراً في تعطيل تحقيق إمارة الأزمات لأهدافها وبالتالي هناك

ضرورة قصوى بمراعات الأساليب التي من شأنها القضاء على هذه المعوقات أو التخفيف من مخاطرها

وتأثيرها في الموقف الزمني.

13.5.2 إدارة الموارد البشرية ومعالجة الأزمات

تتوقع إدارة الموارد البشرية حدوث أزمات سوء في الوقت الحالى أو في المستقبل في المنظمة ومن

الضرورى الإستجابة لها والتعامل معها وهذا يتطلب بعض الخطط والبرامج لتقليل من حجم الخسائر

والنتائج السلبية المتوقعة والسيطرة عليها ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمايلي:(الصباغ

،1997،ص10).

أ-دراسة البيئة الخارجية لجمع معلومات عن الفرص والمخاطر التي قد تواجه المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ب-تقويم المعلومات التي جمعت عن المتغيرات الأساسية في البيئة الخارجية ذات العلاقة بالموارد البشرية ومعرفة مدى تأثيرها على المنظمة ومدى احتمالية تأثير قرارات المنظمة وأفعالها لاحقاً على البيئة الخارجية عند معالجة الأزمة.

ج-تحليل الموقف من منطلق ماذا يتوقع العاملون في المنظمة وأصحاب المصالح من إدارة الموارد البشرية عند معالجة الأزمة، وكيف يدرك العاملون وأصحاب المصالح ماتقوم به المنظمة لمعالجة الأزمات، وكذلك من منطلق ماتقوم به المنظمة فعلياً لمواجهة الأزمات.

6.2 النظم المدعمة لإدارة الأزمات:

أن إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية ووفق المنهج العلمي السليم يتطلب من القيادات في المنظمات تطبيق وتفصيل دور مهارات معينة تمثل نظم مدعمة لفاعلية إدارة الأزمات بهذه المنظمات، و في هذا المبحث سوف يتم تناول هذه المهارات وتحليل طبيعة دورها في التعامل مع الأزمات.

1.6.2 مهارة التخطيط وإدارة الأزمات:

التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بغض النظر عن نوع هذه الأزمات ولايهدف التخطيط المسبق للكوارث والأزمات إلى منع حدوث الكارثة والأزمات، بل الهدف الأساسي له العمل على زيادة فعالية المواجهة، وتقليل الآثار السلبية على المجتمع والمنظمات، والتحضير للرد عليها في حالة وقوعها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها فالتخطيط يكون عادة مرتبطاً

بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها. (السيد، 2000، ص51).

1.1.6.2 مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

يقصد بالتخطيط لإدارة الأزمات هو رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، وذلك باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من الإيجابية (التميمي، 1998، ص63)، وذلك بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك (البريدي، 1999، ص41)، كما عرف عليه التخطيط لإدارة الأزمات بأنه "عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة". (عليه، 2004، ص30)، بينما يرى مكاهي بأنه "عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المخطط للأزمات الخاملة" (مكاهي، 2005، ص34).

ويمكن إعداد خطط الكوارث والأزمات على مستويان هما خطط عامة وخطط خاصة، فالخطط العامة تتعلق بكيفية إعلان الأفراد بطبيعة الأزمة التي قد يتأثرون بها، وما الذي يجب عليهم القيام به، كما تحدد كيفية إعادة النشاط بعد الأزمة، أما الخطة التي تخص حدثاً معيناً فتكون أكثر تفصيلاً وتوفر معلومات وافية عن احتمال وقوع الحدث، وغالباً ما تكون هذه الخطط رسمية توضح مسؤوليات الأفراد، وتوضح جداول التنفيذ ومن الذي يقوم بمواجهة الأزمة والإجراءات الواجب اتخاذها ومتى يتم تنفيذها. (هاشم، 1999، ص32).

2.1.6.2 أهمية التخطيط لمنع حدوث الأزمات:

يشير (عودة، 2008، ص40) إلى أهمية التخطيط لمنع وقوع الأزمات وتفادي أخطارها في النقاط

أ- يسأهم التخطيط الفعال في زيادة فاعلية فريق الأزمات لمنع أو التقليل من وقوع الأزمات.

ب- ضمان إستعداد المنظمة للتعامل الفوري مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.

ج- يسأهم التخطيط في التركيز على المشكلة الرئيسية المسببة للازمة، وتحديد إجراءات التعامل معها،

وكذلك توفير الوقت إذ انه يكون أنذاك أعلى الموارد وأقلها وفرة، كما يسأهم في توفير الجهد

والوقت، والإحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة، (شيرمان، 2002، ص33).

د- يسأعد في التعامل مع الأزمة بشكل اقتصادي من خلال منع الإجراءات العشوائية عديمة الفائدة.

وتهدف المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمات إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الكفاءة

والفاعلية، حيث أنه من خلال عملية التخطيط للأزمات يمكن تحقيق مايلي. (إسليم، 2007،

ص53).

أ- تجهيز وإعداد وثيقة مكتوبة تحدد قدرات وإمكانيات إدارة ومواجهة الأزمات.

ب- الوصول إلى التفأهم والتعاون بين الأفراد ومختلف الجهات التي تشارك في عملية مواجهة وإدارة

الأزمات.

ج- توضيح أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

3.1.6.2 أسس التخطيط لإدارة الأزمات:

أشار السيد (2000، ص168)، إلى أهم الاسس والاعتبارات المتعلقة بعملية التخطيط لإدارة

الأزمات ومواجهتها في النقاط التالية.

أ- إمكانية التنبؤ بالأزمات المحتملة والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وتقييم التهديدات والمخاطر الناتجة عنها، ووضع الأولويات بناء على نوع وشدة كل أزمة محتملة الحدوث.

ب- الإستمرارية في تقييم المخاطر وفقاً للمعلومات والبيانات المستجدة والتي تؤثر على أداء إدارة الأزمة.

ج- وضع تصور لمواجهة وإدارة الأزمات، يوضح فيه مسؤوليات فريق الأزمة، والإمكانيات المتاحة والمطلوب تعزيزها من نظام الإتصال والإحتياجات المادية والبشرية وغيرها.

د- معرفة وتحديد الجهات الخارجية التي سيتم الإتصال معها، للإستعانة بها في مواجهة وإدارة الأزمة، حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق معها.

هـ- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة، وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها، بهدف تحسين الأداء وإكتساب الخبرة إستعداداً للمواجهة.

4.1.6.2 مراحل صنع وإعداد خطة مواجهة الأزمات:

بصفة عامة يمكن تقسيم خطط مواجهة الأزمات إلى خطط الإعداد وهي خطط (تسبق وقوع

الأزمة)، وتتضمن كافة الإجراءات التي يمكن أن تتخذ قبل أن تحدث الأزمة من تحديد لمصادر الخطر

المحتملة ونوع ومكان وقوعها ونطاق تأثيرها وفترة استمرارها، وخطط العمليات والتي تمثل أسلوب التدخل

لمواجهة الأزمة أي خطط المواجهة (أثناء وقوع الأزمة) بما تشمله من تقدير للمواقف وحجم المعلومات

والإحتياجات المطلوبة وتحديد الأولويات والزمن اللازم للسيطرة، كذلك خطط إزالة الآثار (بعد الأزمة)

وهي خطط تشمل إعادة الحياة إلى طبيعتها أي حالتها قبل وقوع الأزمة بما تتضمنه من إعادة البناء

والتعمير والإصلاح، وأخيراً الخطط البديلة وتشمل الخطط ذات العمق الاستراتيجي لقدرات المنظمة

لمواجهة الأزمات بما تتضمنه من تحديد للأطراف الأزمة، والتعرف على المخزون الاحتياطي لكافة

الإمكانات المادية والبشرية لتسخيرها لمواجهة الأزمات حال حدوثها، وأن إعداد وصنع خطة لمواجهة الأزمات لا بد أن تمر بالخطوات والمراحل التالية. (الزهوانى، 2004).

1-تحديد الهدف: ويقصد بالهدف الغرض أو الغاية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية ، وأياً كانت الأزمة فإن خطة مواجهتها يجب ان تضمن تحقيق الأهداف التالية :

1-التوقع :يجب أن تساعد الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة على توقع حدوث الأزمة ، ومنع وقوعها أو الحد من آثارها .

2-المنع : بمعنى أن تحتوي الخطة على عرضاً للجهود التي تبذل لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى حدوث الأزمة.

3-المواجهة أو رد الفعل وتعنى تيسيد عمليات وجهود مكافحة الأزمات عند وقوعها .

4-الردع : ويعنى أن تتضمن الخطة على السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي من صنع البشر.

5-الشمولية : يجب أن تشمل الخطة الهيكل التنظيمي المختص بمواجهة الأزمة على كافة المستويات الإدارية .

ب-إعداد فريق التخطيط لإدارة ومواجهة الأزمات. يجب أن تتضمن الخطة تصوراً للأشخاص

والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة (فريق إدارة الأزمات) ، ولايعنى

ذلك أن كل هؤلاء يجب أن يشاركو ولكن المهم هو تحديد مسؤوليات القيادة في عملية التخطيط

وتحديد أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في التخطيط .

ج-تخطيط البيانات والمعلومات. وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والتشريعات ذات الصلة المباشرة أو الغير مباشرة بالأزمات ، وتحليلها للإستفادة منها في عمليات الوقائية أو المواجهة .

د-تقييم المخاطر. هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين ، وهي عملية مستمرة لاتنتهى عند وضع الخطة ولكنها تستمر في جميع مراحل إدارة ومواجهة الأزمات .

هـ-تحديد وحصر الإمكانيات والموارد. وتعنى حصر وتسجيل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي يمكن لفريق إدارة الأزمات أن يستعين ويعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة ، وتتم هذه العملية بشكل يسهل عملية اللجوء إليها وقت الحاجة على مختلف المستويات .

و-مضمون خطط الأزمات. يجب أن تتناول الخطة كل مايتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات .

ز-تخطيط وتنسيق القيادة والسيطرة أثناء الأزمات : تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الإصابات والأضرار الناجمة عن حدوث الأزمات .

ح-تخطيط نظم الإتصال والإنذار : الإتصالات تكون أكثر صعوبة في ظروف الأزمات ، وفي أغلب الأحيان تتعطل نظم هذه الإتصالات مما يؤدي إلى صعوبة إيصال المعلومات الهامة والمطلوبة لمواجهة والتعامل مع الأزمة .

ط-التخطيط الإعلامي في مجال الأزمات :ضرورة تضمن الخطط تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لبث الشعور بالهدوء والطمأنينة لدى العاملين ، وتدريب المسؤولين الإعلاميين أثناء الحالات الطارئة لكي يقوم بدورهم بالنسبة للجمهور، ولتوصيل المعلومات السليمة في التوقيت المناسب، كما يجب أن تشمل الخطة على إيجاد بدائل للإتصال في حالة تعذر الإتصال بالوسائل التقليدية.

ي-تحديد إجراءات التنفيذ: وذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ من خلال تحديد الهيكل المطلوب لإدارة الأزمة، وتحديد الجهات المشاركة في التعامل ومواجهة الأزمة، بالإضافة إلى السياسات التي سيتم تطبيقها للتعامل مع الأزمة.

ق-تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة: معني وضع خطة لتدريب المسؤولين عن إدارة الأزمات، وتحديد المسئول عن الاشراف العام وتحديد صلاحيات كل مسؤول من المشاركين في مواجهة الأزمة أثناء حدوثها.

ل-تقييم خطط مواجهة والتعامل مع الأزمات: بعد تنفيذ الخطة في حالة وقوع أزمة وفي سبيل وضع خطط أكثر تطوراً لمواجهة السلبيات ونقاط الضعف التي قد تنتج عن عملية التنفيذ فإنه يجب مراعاة التالي:

1-معرفة المجالات التي ثبت فيها أن الإستعداد لمواجهة والتعامل مع الأزمة كان كافياً وإيجابياً، مع تحديد أوجه القوة في هذا النظام .

2-تحديد الإجراءات والقرارات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع تحديد أوجه الضعف في النظام الذي تم تطبيقه .

3- معرفة الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين أو الضعف.

4- التأكيد على أهمية تعبئة واستخدام الموارد المحلية في التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة .

5- أهمية إعداد السيناريوهات للتعامل لمواجهة أزمات محتملة ، إستناداً على الخطط التي تم تطبيقها في مواجهة أزمات حدثت بالفعل .

ويفضل عند إعداد ووضع خطط إدارة الأزمات الإستعانة بذوي الخبرة والإختصاص في هذا المجال وكذلك الإطلاع على تجارب وخبرات المنظمات الأخرى والإستفادة منها سواء كانت هذه المنظمات في البيئة المحلية أو الخارجية ، بالإضافة إلى إختيار الكوادر المؤهلة وذات القدرات لمواجهة الأزمات أثناء عملية التخطيط .

2.6.2 الإتصالات وإدارة الأزمات:

تعتبر عملية الإتصال من المهارات الأساسية التي من الضروري أن يتقنها العاملين في مجال إدارة الأزمات على مختلف مستوياتهم الإدارية، ولا تقتصر أهمية الإتصال أثناء حدوث الأزمة وإدارتها فقط بل الإتصالات مهمة في مختلف مراحل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل حدوث الأزمة والتي يتم فيها الإعداد للتعامل ومواجهة الأزمات هناك الكثير من الفوائد تحققها مهارة الإتصال إذا توافرت في فريق إدارة الأزمات.

1.2.6.2 مفهوم إتصالات الأزمة:

المبدأ الاساسي للاتصال في الأزمات هو عدم الانعزال في حالة حدوث الأزمة، ويقصد بعملية الإتصال في الأزمة "نقل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الإتصال الرسمية أو الغير رسمية من أجل إيصال الكم

والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة " (الشماع، 2000، ص11) .

كما يرى عودة (2008) بأن التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية يتطلب أن يتضمن أسلوب الإتصال مايلي :

- ا- معرفة وتحديد الأفراد الذين سيتم الإتصال بهم أثناء إدارة الأزمة .
- ب- تحديد الهدف من الإتصال بحيث يكون للإتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة .
- ج- ملائمة الرسالة لطبيعة الأزمة، وأن تكون مصاغة بوضوح في ضوء الهدف ، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة، كما أن الإتصال في مواقف الأزمة يؤدي إلى مهام عديدة منها :

- 1- نشر أهداف إدارة الأزمات
- 2- إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات .
- 3- إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة .
- 4- إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار

2.2.6.2 دوافع وأسباب الإهتمام باتصالات الأزمة:

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع وراء إهتمام منظمات الاعمال على إختلاف طبيعة عملها

بالإتصالات الأزمة، ويمكن اجمال هذه الأسباب والدوافع في (ابوعزيز، 2010).

- ا- إرتفاع عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات ، وما يصاحبه من تزايد في سخط الجمهور .

ب-التأثير الكبير والعميق والمدمر للأزمات على المنظمات ، ومايعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة .

ج-تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار والسبق الإعلامي وتلبي حاجات الناس من المعرفة ، وحب الإستطلاع .

د-يتجاوز المردود السببي لتأثير الأزمة المنظمة بعينها ، فقد يمتد التأثير إلى منظمات أخرى، وقد يكون تأثير هذه الأزمات على البيئة المحيط بالمنظمة بأكملها .

3.2.6.2 وسائل وأدوات الإتصال في إدارة الأزمات:

هناك الكثير من الوسائل والأدوات التي يتم استخدامها في عملية الإتصال وسيتم تناول نوعان الأدوات والوسائل الإتصال التي تستخدمهما المنظمة في إدارة الأزمة ، وهي الأدوات والوسائل التي تستخدم لتدفق وتبادل المعلومات داخل المنظمة والأدوات والوسائل التي تستخدمها المنظمة للتواصل مع البيئة الخارجية، حيث تتمثل الوسائل وأدوات الإتصال الداخلية في (الخضيري ،1990)، الإتصال من خلال أجهزة الليزر لنقل الصورة والصوت فوراً والمسافات بعيدة، بالإضافة إلى وسائل الإتصال اللاسلكية لنقل الصورة والصوت عن طريق شبكات التلفزيون المغلقة وغيرها الخاصة، وكذلك وسائل الإتصال الشخصية (وجها لوجه)، ووسائل الإتصال الغير شخصية ، مثل التليفون ،والفاكس ، والحاسبات الالكترونية، مع وسائل التنصت والتتبع والمتابعة الدقيقة ، والتي تبقى مدير فريق الأزمة على معرفة تامة وكاملة ، وأحاطته أولاً بأول بتطورات الموقف الأزموي واتجاهاته، واخيرا وسائل الإرتباط الخطى المباشر مع شبكة المعلومات وأجهزة (on line system) الكمبيوتر الذكية ، وأماكن اتخاذ القرار.

اما فيما يتعلق بالوسائل وأدوات الإتصال التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع البيئة الخارجية فتتمثل في (توفيق، 2007)، البيانات الصحفية: التي تصدرها المنظمات أثناء الأزمة، حتى تحيط وسائل الإعلام الخارجية بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي إتخذت، والوسيلة الثانية تتمثل في حقيبة المواد الصحفية: وهي من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث تتضمن بيانات صحفية صادرة من المنظمة وصور شخصية أسود وأبيض لكبار المسؤولين ومذكرة عن تاريخ المنظمة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تلفونات المتحدثين باسم المنظمة، بالإضافة إلى المؤتمرات الصحفية والتي يتم من خلالها توفير وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من خلال أشخاص مسؤولين بالمنظمة .

4.2.6.2 مكونات نظام الإتصال:

تتكون عملية الإتصال من مجموعة أجزاء مكملة لبعضها البعض وفي حالة غياب أي طرف

من هذه الاطراف لايمكن أن تتم هذه العملية وهي (الخضيرى، 1990) :

أ- أطراف الإتصال: المرسل، والمستقبل.

ب- الرسالة: وهي البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها.

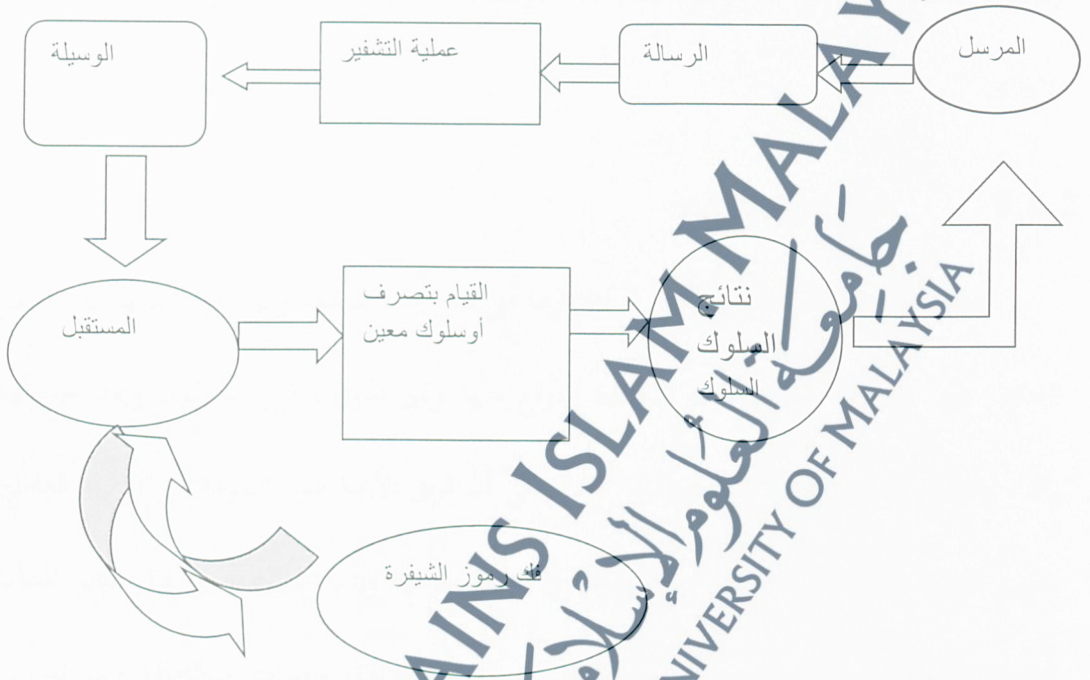
ج- الوسيلة أو أدوات الإتصال: وهي التي سيتم عن طريقها نقل أو إبلاغ الرسالة من المرسل إلى

المستقبل.

د- عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة: وهو مايتعلق بنظام الشيفرة المستخدمة بين أطراف

الإتصال لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.

هـ- السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة: تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة زمنية ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً، وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.



شكل رقم (7) نظام الاتصالات في إدارة الأزمات.

(المصدر: الحصري، محسن. إدارة الأزمات. 1996.)

-ومن خلال ماتم عرضه سابقاً فإن على المنظمة إنتهاج نظام إتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح حتي يتم التواصل بشكل مباشر ولأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات، كما يجب أن يتصف نظام الإتصال بالدقة والسرعة والانسيابية، وأن يسمح بتدفق المعلومات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة والتي من أهمها الحاسب الآلي ومايتم عن طريقه من تواصل عبر شبكة الانترنت وغيرها من وسائل الإتصال، واستخدام وسائل الإتصال المتعارف عليها سواء الرسمية او الغير

رسمية، ويجب أن يكون نظام الإتصال في جميع الإتجاهات الصاعد و الهابط والأفقى وخاصة ان عملية الإتصال أثناء الأزمات تحتاج إلى كم كبير من المعلومات والبيانات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة وسرعتها، وأغلب الدراسات إشارة إلى ان أحد أهم الأسباب التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للإتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري.

3.6.2 فريق إدارة الأزمات

ويقصد به المجموعة المنتقاة والتي تم اختيارها من قبل إدارة المنظمة والتي تتوفر لديها القدرة على التعامل المرن والهادئ مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل حدوثها، وبعد حدوثها، وأثناء وقوعها (عباس، 2004)، ويؤكد عودة على أن فريق الأزمة هو "مجموعة من الأفراد العاملين لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها ويتم اختيارهم من قبل مدير المنظمة لمواجهة الأزمات ويتم اختيارهم من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات وهناك مجموعة من الشروط العامة التي يتعين توفرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في (عودة، 2008، ص34).

أ- ان تكون لديهم الرغبة في التعامل مع الأزمات، والقدرة على التدخل السريع عند وقوع الأزمات.

ب- ان تتوفر لديهم القدرة على التحليل والإستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في ظروف تتميز بنقص المعلومات وضيق الوقت.

ج- الإلتزان الإنفعالي والمرونة وتوفر قدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة والعمل بروح الفريق.

د- سرعة التأقلم لمواجهة المتغيرات التي تحدث أثناء الأزمة، وشعور الإلتزام والولاء للمنظمة.

ويتالى فإن أعضاء فريق إدارة الأزمة يتم اختيارهم من الصفوة الذين تتوفر فيهم خصائص وموصفات معينة، ويعمل أعضاء الفريق كوحدة متكاملة لديها هدف واحد وهو التعامل مع الأزمة والحيلولة دون تصاعدها والحفاظ على حيوية الكيان الإدارى وقدرته على البقاء والإستمرار أمام أحداث الأزمة.

1.3.6.2 أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة (إسليم، 2007):

أ- يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات بقيادة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، ومسؤولين عن تدفق الإتصالات، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن والسكرتارية، وأخصائى نفسي واجتماعي ومستشار من خارج المنظمة.

ب- ضرورة توفر مجموعة من السمات لدى أعضاء الفريق والتي تحتاجها عملية التعامل ومواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والشفقة والمرونة والجدية والشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات بالإضافة القدرة على الإنجاز.

ج- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها، ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها.

د- توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل في المهام.

هـ- يتم تسجيل البيانات الخاصة بأعضاء فريق إدارة الأزمات، حتى يمكن تجميعهم بالسرعة المطلوبة عند حدوث الأزمة.

و- يجب تفويض السلطة الكاملة لقائد الفريق في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي يحتاجها لتعامل مع الأزمة.

ز- التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الإتصال ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين.

ح- القدرة على العمل لأوقات طويلة وضغوط كبير قد تستغرق أياماً.

2.3.6.2 أساليب تدريب أعضاء فريق إدارة الأزمات:

هناك الكثير من الأساليب والطرق المستخدمة في تدريب افراد فريق الأزمات نذكر منها

(الخضيرى، 1990).

ا- المحاضرات العلمية والعملية.

ب- دراسة الحالة العلمية والعملية المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

ج- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.

د- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.

هـ- عصف الأفكار وترتيبها.

بالإضافة إلى الوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، والتي تساعد في نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء فريق الأزمة.

4.6.2 القيادة وإدارة الأزمات:

يقع على عاتق القيادة في منظمات الأعمال الدور الأساسي والرئيسي في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية في مختلف مراحلها قبل واثناء وبعد حدوثها من خلال التعلم واستخلاص العبر لمنع وقوعها مرة أخرى وتدور المسؤولية الرئيسية للقيادة الفعالة في تجميع الحقائق والمعلومات عن الأزمة واتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة للحد من الخسائر البشرية والمادية المصاحبة للأزمة.

والقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع، كذلك الفرد نفسه في تغيير مستمر لسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري ان يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

1.4.6.2 مفهوم القيادة:

القيادة هي "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السيد، 2000، ص40)، وعرفة أيضاً "بأنها قدرة الفرد في التأثير على فرد آخر او مجموعة أفراد وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (المغربي، 1995، ص414)، أما فيما يتعلق بقيادة الأزمة فيرى هلال بأنها "تفجير طاقات

وقدرات جديدة يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة المتعارف عليها (هلال، 1996، ص58).

2.4.6.2 القيادة الإبداعية والقيادة التقليدية:

ويقصد بالقائد الإبداعي في المنظمة هو "المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى إختيارات جديدة ، والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، أما القيادة التقليدية فهي تتسم بعدم المرونة، وتدعم مدخل الحل الوحيد، ويغلب عليها الخوف من المجهول وعدم الإلمام بالمتغيرات البيئية ، وترفع شعار ليس في الإمكان أفضل مما كان، وفي مجال إدارة الأزمات نجد أن القيادة التقليدية تجعل من منظماتها مستهدفة للأزمات بمعنى منظمات تحوي بداخلها احتمالات تعرضها للأزمات لعدم قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة، وتمارس أسلوب رد فعل عشوائي إتجاهها، فالتعامل مع الأزمة ومواجهتها لايمكن أن يتم بالطريقة التقليدية ولايد من مواجهتها والتعامل معها بأسلوب إبتكارى يتميز بالإبداع الإداري ، فالأزمة موقف غير عادى فكيف يواجهه مامو غير عادى بما هو معروف ومألوف (الباز، 2002، ص71) .

3.4.6.2 مبررات القيادة للإستعداد لمواجهة الأزمات:

تمثل مبررات إهتمام القيادة في منظمات الأعمال للإستعداد والتعامل مع الأزمات في (الحملوى، عفيفي، 2000).

1-أسباب أخلاقية ومعنوية: والتي تتعلق بمبدأ المسؤولية الإجتماعية التي يجب أن تتحملها المنظمات إتجاه البيئة التي تعمل فيها.

ب-أسباب إقتصادية: والتي تتعلق بمبدأ المسؤولية الإقتصادية عن الخسائر الناتجة عن أنشطتها الإقتصادية خاصة في حالة إنكار و تجاهل المشاكل الناجمة عنها.

ج-مبررات تحسين الصورة الذهنية لدى البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة وذلك بالحصول على صورة ذهنية جيدة لدى جمهور المتعاملين بإعتبار أن ذلك أمر ضروري لنجاح المنظمة وإستمرارها.

4.4.6.2 السمات والخصائص الأساسية لقائد فريق إدارة الأزمات:

هناك قدرات أساسية وسمات رئيسية لقائد فريق إدارة الأزمات، وأن هذه السمات لاتعد فطرية أو وراثية فقط وإنما يمكن أن تكون خصائص مكتسبة طالما كان الشخص لديه الإستعداد والميل ليكون قائداً وتنقسم هذه الصفات والخصائص إلى قسمين .(حريرز ، 2007).

ا-الخصائص الشخصية (الفطرية):

1-الشجاعة: ان يكون شجاعاً له القدرة على العمل في المخاطر وتحمل الضغوط.

2-التفاؤل واليقين بالقدرة على التغلب على الأزمة.

3-ان يمتلك زمام المبادرة.

4-الثقة في الآخرين والرغبة في مساعدتهم.

5-المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع أعضاء الفريق والعمل على تماسك الفريق.

6-الثبات والصمود أمام الأحداث والقدرة على التكيف معها والسيطرة عليها.

7-القدرة على توقع حدوث الأزمات وتحليلها.

8- اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ب- الخصائص المكتسبة:

1- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها.

2- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموبي الذي يواجهه وفاعلية استخدام وتوظيف الأفراد والادوات.

3- حسن توظيف وإستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في التعامل مع الأزمة.

4- القدرة على شرح أفكاره وتوضيح المعلومات والتعامل بالإشارات والرموز.

5- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباً.

6- حد أدنى من الدورات التدريبية التي إجتاها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على الموقف الصعبة.

وقد قام كل من بينس و نانس (Bennis and Nanus) بتحديد ما يرون أنه صفات للقائد الناجحة عن مهارات هذا القائد بغض النظر عن نمط القيادة وهي تتمثل في (العمرى، 1424).

1- القدرة على خلق رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على إيصال هذه الرؤية بطريقة تحذب وتدفع الافراد لإعتناقها.

ب- ان يؤمن القائد أن سبب وجوده هو التقدم بالعاملين إلى الافضل فهو يتميز ويتمتع بثقة ذاتية عالية، ووعى خالي من الصرعات الداخلية.

ج- حضور متميز وواضح للقائد الفعال، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملين مشاكلهم ويساعدهم في حلها بالطرق المناسبة.

د- إمكانية التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بنظرة ثابتة.

هـ- محاولة الوصول بالمرؤوسين إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المخططة وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

و- القائد هو عنصر محب للمخاطر، ولا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور.

5.4.6.2

مهارات القيادة:

تناول الفكر الإداري وعلماء النفس المهارات التي ينبغي توفرها في القائد لكي يكون ناجحاً

وقد أجملها (حسن، 2004) في الآتي:

أ- المهارات الذاتية: وتتمثل في القدرات العقلية والفكرية وروح المبادرة والإبتكار، والقدرة على ضبط النفس مما يساعده على استخدام قدراته وإمكاناته الاستخدام الأمثل.

ب- المهارات الفنية: والمتمثلة في قدرته على الإستفادة من معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وترتبط هذه المهارات بالقدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور والحزم بالإضافة إلى الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

ج- المهارات الإنسانية: وتعنى قدرة التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم أثناء تأدية العمل المطلوب منهم، وخلق روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.

د-المهارات الذهنية: والمتمثلة في قدرته على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه.

ه-المهارات السياسية:ويقصد بها النظر للمنظمة كجزء من المجتمع أوالبيئة المحيطة أي سياسة الباب المفتوح،ومدى تفديره للصالح العام.

و-المهارات الإدارية: وتعنى قدرته القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه بما يتوافق وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال استعراض أهم المهارات التي يجب ان يتمتع بها القائد الفعال يمكن القول ان جل هذه المهارات يمكن اكتسابها وتنميتها من خلال التدريب، وان نجاح القائد يتوقف على إمتلاكه لهذه المهارات كلها أو جلها، وبصورة عامة كلما توفر في القائد عدد أكبر من هذه المهارات كان ذلك سبباً للنجاح في السلم القيادي.

6.4.6.2 التدريب على قيادة الأزمات:

يتضمن التدريب على قيادة الأزمات اكتساب المستهدفين المهارات والإتجاهات الأساسية اللازمة للتعامل وإدارة الأزمات، حيث يحاول التدريب معالجة نقاط الضعف والقصور الشخصية، بما يجعل المستهدفين مؤهلين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويتم تدريب المستهدفين في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسو ماتدربو عليه بصورة دقيقة وملائمة للواقع وظروف الأزمة وكيفية مواجهتها وإدارتها حيثو يتم وضعهم في المواقع الفعلية التي يتوقع ان يكون فيها اثناء حدوث الأزمة،ويجب مراعاة الآتي عند تدريبهم.

أ-لابد من تعرض القائد وقتاً طويلاً اثناء العمل لظروف من الإجهاد والتوتر.

ب- تدريبهم على كيفية أداء الأعمال في ظل ظروف نقص المعلومات والبيانات وندرتها.

ج- تنوع محتوى العملية التدريبية حسب تخصصهم والمجالات التي يمكن أن يشاركوا فيها أثناء عملية إدارة الأزمة.

د القيام باختيار الكوادر القيادية التي تتناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديهم الإستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والإتجاهات الضرورية للعمل.

هـ- التدريب على مختلف العمليات التي قد تفرضها ظروف الأزمة.

و- دراسة الخبرات والحجارب السابقة في إدارة الأزمات والتعلم منها.

ز- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات الضرورية والمستخدمة في إدارة الأزمات.

7.4.6.2 مسؤوليات القيادة في مراحل إدارة الأزمات المختلفة (قبل ، اثناء ، بعد):

تمثل مسؤولية وواجبات القيادة في إدارة الأزمات اثناء مختلف مرحلتها في.

ا- تحديد وتقييم المخاطر المحتملة:

من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق القيادة في إدارة الأزمات تحديد وتقييم المخاطر المحتملة

الوقوع والتي قد تواجه المنظمة أثناء سير عملها ، حيث يتعين على القيادة ان تعرف وتتنبأ بنوعية

وطبيعة المخاطر التي قد تواجهها المنظمة والنتائج الإيجابية والسلبية المترتبة عنها.

ب- إعداد سيناريو الإستعداد للتعامل ومواجهة الأزمة:

من مسؤوليات القيادة في التعامل ومواجهة الأزمة في المنظمة وضع برامج الإستعداد والترتيبات اللازمة لمنع او مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة لما لها من آثار تدميرية قد تهدد بقاء المنظمة واستمراريتها.

ج- إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات التي تبرص بالمنظمة:

فالقيادة مسؤولة عن إنشاء نظم الإنذار المبكر والتي تمكنها من التقاط إشارات الإنذار التي ترسلها اغلب الأزمات قبل وقوعها بفترة زمنية مناسبة مما يساعدها على منع حدوث تلك الأزمات والقيام بالإستعداد الأمثل لمواجهة وتخفيف آثارها.

د- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات:

إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق قيادة المنظمة فهي تعتبر من الادوات الفعالة لمواجهة الأزمات في كل مراحلها.

هـ- إنشاء فريق لإدارة الأزمات:

وهو من الادوار الاستراتيجية التي تقوم بها القيادة، حيث يساعد وجود فريق مختص لإدارة الأزمات إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمة في التعامل معها، من خلال توفر المعلومات والبيانات الخاصة بمختلف المجالات (الفنية، الإجتماعية، التنظيمية، البيئية) والتي تكون القيادة في امس الحاجة اليها لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

و- تقييم الأزمة والإستفادة من الأزمات السابقة (التعلم):

وتتمثل مسئولية ودور القيادة في استرجاع واستعادة الاحداث ودراستها (التغذية العكسية) واستخلاص العبر والدروس المستفادة منها لتكون بداية جديدة لتطور أداء المنظمة.

ومما سبق يمكن القول ان القيادة الفعالة بخصائصها قادرة على ان تجعل من منظماتها منظمات مستعدة للأزمات، وقادرة على التعامل معها، وعلى قدر كفاءتها وخبراتها وابداعاتها وإلمامها بكافة مراحل الأزمة وجوانبها بقدر نجاحها في إدارة الأزمة، والعكس صحيح وتكمن فاعلية القيادة في تحويل الأزمة وماتحمله من مخاطر وتهديدات إلى فرص جديدة لاطلاق الطاقات الابداعية التي تستغل وتستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول وتحويل الأثار السلبية الناتجة عن الأزمة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.

7.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تعتبر البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للدراسة، والتي اتيح للباحث الاطلاع عليها والوقوف على بعض الجهود التي بذلت في هذا المجال ، أستفاد منها في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة فروضها، وتحديد متغيرات الدراسة، وأهدافها ومحاولة تجنب نقاط الضعف التي وقعت فيها الدراسات والبحوث، والإستفادة ما أمكن من نتائج وتوصيات هذه الدراسات.

1.7.2 العلاقة بين المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع المتغير التابع (إدارة الأزمات):

-تناولت (دراسة عبدالمنعم واخرون:2013م) تأثير مستوى إدارة الموارد البشرية على إدارة

الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على

إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، حيث تم

اختيار عينة عشوائية بسيطة من اجمالي مجتمع الدراسة بواقع 15% فكان حجم العينة(225) مفردة،وقد

تم تجميع البيانات اللازمة باستخدام استمارة الاستبانة واسلوب المقابلات الشخصية مع المديرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

أن اغلبية عينة الدراسة من المديرين قد أشتركوا في دورات تدريبية عن إدارة الأزمات، وبقارنة ذلك بإجمالي مستوى إدارة الأزمات داخل الفنادق فقد وجد انه مازال منخفضاً، وعليه يجب عمل برامج تدريبية على أعلى مستوى للمديرين على أنواع الأزمات والمشكلات والأساليب الواجب أتباعها حيال ذلك، واشعارهم بأهم جزء لا يتجزأ من المنظمة الفندقية حتي يتمكنوا من عبور المحنة وأجتيازها بأقل الخسائر، وقد اوضحت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية منخفضاً في الفنادق موضوع الدراسة وهذا يوضح بأن إدارة الموارد البشرية في مجتمع الدراسة يحتاج إلى المزيد من التخطيط والتنظيم حتى يصل إلى المستوى المطلوب تحقيقه، وعليه يجب تخطيط الموارد البشرية لتحديد الهيكل الأمثل من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة والمتوافق مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.

كما أشارت (دراسة درباس: 2012م) إلى مدى تمكن مديري المدارس من مهارات إدارة الأزمات في مدينة جدة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارات إدارة الأزمات أي (التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية) حيث حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الأساليب التي يستخدمها مديري مدارس جدة في التعامل مع الأزمات التي تطرأ في مدارسهم؟ وما مهارة المديرين في استخدام أساليب التعامل مع الأزمات مقارنة بالمعايير الاستكشافية؟

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي

الوصفي، واعتمد الباحث على استمارة الاستبانة لجمع البيانات أعدت لهذا الغرض، وكانت العينة

قصديّة نتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (43) مفردة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم، حيث يمارسون هذه المهارات دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فرق مدرية للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون إليها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت جملة من التوصيات للارتقاء بمهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية من بينها تدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الأزمات وتطبيقاتها العملية كونها مهارة نوعية، ونشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين في المدارس من خلال الخرائط والأدلة الإرشادية لكيفية التعامل في حالات الطوارئ، وإعادة النظر في برامج تأهيل مديري المدارس بحيث يتضمن المهارات النوعية اللازمة كمهارة إدارة الأزمات وإدارة الصراع في بيئة العمل.

كما هدفت دراسة مانع (2015م) إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، والكشف على واقع تنمية الموارد البشرية والاستراتيجيات المعتمدة في مجتمع الدراسة وتحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وأكدت الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستوى أداءه، ووجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء المورد البشري في الجامعات محل الدراسة، ووضحت الدراسة بضرورة مناقشة الأخطاء التي يمر بها العاملين في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم إمكانية تجنبها مستقبلاً في إطار مفهوم التعلم المستمر.

وتناول ثابت في دراسته(2012م) دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ودورها في أحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مبراء هذه المنظمات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا بد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم مع ضرورة وجود رؤية واضحة للمنظمة ،وكذلك توضيح الهدف النهائي للمنظمة ،مع ضرورة تحديد دور كل عضو في فريق العمل لضمان التنفيذ السليم للأعمال ، والعمل على وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف والاعتماد على الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم، والاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للوظائف والإهتمام بوجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء ووضوح الصفات الوظيفية المستخدمة، وبناء على هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة ،وكذلك ضرورة وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف.

وأكدت(دراسة بوكعباش:2011م) على تأثير الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي للعلاقة بين الموارد البشرية بالتنمية الإدارية وأثرها على تنمية الإدارة المحلية مع تبين دور العنصر البشري المدرب في تحقيق التنمية الإدارية ،ولقد اعتمدت هذه الدراسة على طريقة جمع الإحصائيات المتعلقة بالمستوى التعليمي وجانب التكوين للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لمجتمع الدراسة ،حيث اتبع الباحث منهج دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن عملية تنمية الموارد البشرية والإهتمام بها ، أصبح ضرورة فرضتها التغيرات العالمية الحاصلة في كل المجالات وفرضه عصر العولمة ، بما له من تداعيات على جميع المجالات ومن بينها التنظيم الإداري ،وما يتطلبه من مواكبة للعصر ومن الوسائل والطرق التي تساهم في تنمية الفرد ،

"التكوين والتدريب" وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكوين وتنمية الموارد البشرية حتى تتميز، وذلك بالتركيز على وضع برنامج للتدريب العاملين وتكوينهم لرفع مستوى الكفاءة لديهم، مع ضرورة الإهتمام بعملية إدارة التنمية، لأنها تمثل المنطلق الفكري والفلسفي في الإدارة وتحقيق الأهداف التنموية للإدارة.

وفي دراسة بعنوان أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمة دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة وزارة الكهرباء العراق (الصافي، 2011م) كان هدفها التعرف على مدى تأثير السمات القيادية في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين السمات القيادية ومراحل إدارة الأزمات، وأوصت بضرورة تدريب المهندسين من ذوي الكفاءة في إدارة الأزمات وإيفادهم إلى دول العالم المتقدم وذلك للاستفادة من تجاربهم في التعامل مع الأزمات.

وهدفت دراسة (فرج، 2004م) إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات في المدارس لمهارات إدارة الأزمات والمتمثلة في مهارة مواجهة الضغوط ومهارة التفكير الابتكاري ومهارة الإتصال ومهارة تنمية روح الفريق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبم بناء استمارة استبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت الدراسة إلى ان ممارسة القيادات لمهارات إدارة الأزمات كانت بدرجات متفاوتة، وكذلك أكدت الدراسة على تأثير عوامل المؤهل والخبرة وحضور الدورات التدريبية على ممارسة إدارة الأزمات وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتدريب على هذه المهارات لرفع من مقدرة القيادات المدرسية على التعامل مع الأزمات.

وأشارت (دراسة Tony Court 2010) إلى كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير وأشارت هذه الدراسة إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال، وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة، كما وضحت الدراسة أن هناك دلائل تشير إلى أن المدخل المتينة في تحقيق التغيير تبقى غير موثوق بها ولا يعول عليها، وأن الدور المستقبلي للموارد البشرية يجب أن يركز على مساعدة المنظمات لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لإحداث التغيير.

وأن المنظمات يجب أن تستفيد من تجاربها السابقة مما يساعدها في إحداث التغيير المطلوب وأوصت الدراسة بضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية، والتعلم من الدروس السابقة، وضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لاحقاً في إحداث التغيير المطلوب.

وتناولت (دراسة شلتوت: 2009م) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الإستثمار للعنصر البشري، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية إستثمارها وقياس مدى وعى ومعرفة العاملين بتنمية الموارد البشرية والتعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، ودرستها لتحقيق أفضل إستثمار للعنصر البشري الذي أضحت الثروة الحقيقية للمنظمة وأساس نجاحها واستمرارها، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالة الغوث الدولية وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (266) مفردة، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عند إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وبهذا توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن الوكالة تولي اهتمام وتبذل جهداً في مجال الإستثمار في العنصر البشري، ولكن هذا الإهتمام غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، كما

أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري، وأن الوكالة تساعد العاملين لديها على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم، ولكن ليس بالشكل المطلوب، حيث تفتقر الوكالة لوجود إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق، في هذا المجال، كما أشارت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها في تعظيم الإستثمار، وبالتالي اوصت الدراسة بالتركيز والعمل على تأهيل وتنمية العاملين لتتوفر لديهم قدرات ومهارات عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، ووضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعات رغبة العامل وظروفه واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

كما تناولت (دراسة أبو زابتة، 2008م) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العاملين في المصارف في فلسطين وإدارة الموارد البشرية، وتحديد الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، أي تقييم واقع إدارة الموارد البشرية، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، وانتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبانة كاداء لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بشكل عشوائي بسيط وبلغت مفرداتها (376) مفردة من مفردات المجتمع الاصلي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في مجتمع الدراسة وانها تطبق بفاعلية، كما أشارت الدراسة إلى وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذه النتائج التي توصلت اليها الدراسة أوص الباحث بضرورة تعزيز فناعة الإدارة

العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية، وتطوير العلاقة بينها، والاستمرار في مواكبة التطور الحاصل في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين بأهمية وأهداف هذه الإدارة، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر.

واستهدفت الدراسة التي قام بها الطيراوي (2008م)، التعرف على واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، وأثر متغيرات كل من (قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل) على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة قوامها (473) موظف من مجتمع الدراسة وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث قام الباحث بإعداد أداة لقياس واقع الأزمات (استمارة الاستبانة) وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة عولجة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وفوضلت الدراسة في نتائجها ان الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو التالي: (الأزمات السياسية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات الأمنية، الأزمات الإدارية) وتوضح الدراسة أن هذه الأزمات تعد من أهم العنصرات الرئيسية التي تقف في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطويرها، ولا بد من القيام بمعالجة هذه الأزمات وفق منهجية علمية سليمة، وذلك من خلال إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، مع ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المنظمة، والتركيز على عقد برامج تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها، واتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات، وتدريبهم على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام

المتبادل ،حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرة،وخاصة في حالات إندلاع الأزمات في المنظمة.

كما تناولت (دراسة Ding,Akhtar:2008)أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التدريب ،مشاركة العاملين ،تقييم الأداء ،الأمن الوظيفي) وأثرها على أداء المنظمات في الصين ، وشملت عينة الدراسة على (465) منظمة ،وستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على المديرين العاملين ومديري الموارد البشرية ،وستخدمت الدراسة الإرتباط والإحصاء الوصفي لقياس أثر المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بالتدريب ومشاركة العاملين وتقييم الأداء كان لها أثر على أداء المنظمات (سجل الدراسة) ،كما تبين بأن الأمان الوظيفي كان لها أثر على زيادة الانتاج ،بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي، وأن التدريب كان له أكبر الأثر على أداء المنظمات.

كما تناولت (دراسة إسلام:2007م)أثر إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب حدوث الأزمات، وتوضيح مراحل التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية بغزة ،وتحديد أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات ودور كل من المعلومات والإتصالات والقيادة في التعامل مع الأزمات ،وتوضيح أهمية تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات والتعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبانة تغطي اقسام وأهداف الدراسة وزعت على عينة

الدراسة ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة لوزارة المالية الفلسطينية بغزة ، واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (192) موظف ، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة ، حيث كان أهمها وجود قدرة متدنية لدى وزارة المالية بغزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات مع عدم وجود وحدة خاصة لإدارة الأزمات تقوم بالإتصال والتنسيق مع جميع الأطراف المعنية ، بالإضافة إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة ،ومعالجة نواحي القصور الشخصي بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، إضافة إلى عدم الإستفادة من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات ،بالإضافة إلى جدائة موضوع فرق العمل بالنسبة للمجتمع الفلسطيني ،وكذلك عدم توفير الإدارة لبرامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات، وتساعدتهم على التفكير والعمل بطريقة جماعية بدلاً من الطريقة الفردية التقليدية ،ومن خلال هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة اوصت بزيادة الإهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية ،ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة دورية ومستمرة وزيادة الإهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين ،تصنف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

وأشارت (دراسة الجديلي:2006م) إلى واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات ، بالإضافة إلى مدى الإستعداد والجاهزية التي يتمتع بها مجتمع الدراسة في التعامل مع هذه الأزمات ،وكذلك تحديد مدى

العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال استمارة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية وقد بلغت (600) مفردة، وأكدت نتائج الدراسة على وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة وان هذا المجتمع مستهدف للأزمات وغير مستعد لها، وأظهرت الدراسة وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وبضرورة توفير أهاس مؤهلين في إدارة الأزمات والعمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

وهدف دراسة (Zhu:2004) إلى تحديد أهم التغيرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المظاهر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها وتطويرها، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات من العاملين بالمنظمات قيد الدراسة وقد بلغ حجم العينة (200) مفردة، وخلصت الدراسة إلى وجود تحديات مستقبلية في مجال تطوير الموارد البشرية اليابانية، وأن السياسات والممارسات لتطوير الموارد البشرية لم تصل بعد إلى المستوى الذي وصل إليه الاقتصاد الياباني من حيث اعتماده على القاعدة المعرفية اقتصادياً، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات أن تطور برامجها التدريبية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويأتي في مقدمة هذه البرامج

ما يتعلق بمواجهة التغيرات التكنولوجية، والمعرفة الفكرية لبيئة الأعمال والإقتصاد والمنافسة ومتطلبات العولمة.

وتناولت (دراسة الحوامدة: 2003م) إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة المنظمة التعاونية الاردنية، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل محاور الأزمة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية فبدأت بالتعرف إلى مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث، وأسباب حدوث هذه الأزمة وجدورها في مجتمع الدراسة، وإستراتيجيتها في التعامل مع الأزمات، واخيراً آثار الأزمة والمعوقات التي عرقلت الوصول إلى الحلول لهذه الأزمة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، لفهم جذور المشكلات التي تعرضت لها المنظمة ومسأمتها في تشكيل الحالة في وضعها الراهن، ولاختيار هذا الأسلوب مايرره، حيث إن لكل أزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، ولايمكن أن تتماثل الحالات تماثلاً تاماً باختلاف المكان والزمان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، ان المنظمة لم تتعامل مع الأزمة بطريقة علمية منظمة، ولكنها تعاملت معها بطريقة ارتجالية تقليدية، حيث كان للأزمة آثار مدمرة على كل من الجانب الوظيفي والهيكلي والأدائي والسلوكي، وأكثر الآثار المدمرة كانت على العاملين في المنظمة الذين فقدوا العلاقات الإجتماعية، والثقة في منظمتهم، ومن خلال هذه النتائج، اوصت الدراسة بضرورة خلق فريق مهام وتأهيله تأهيلاً عالياً، وإكساب أعضائه خصائص وقدرات ومهارات معينة، تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمة من موظفي المنظمة التعاونية، مع ضرورة التعامل مع الأزمة على أسس علمية سليمة.

وتناولت (دراسة: Rachell2003) استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للمهنيين في تنظيم برامج

التعلم، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف أن الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية توضع

موضع التنفيذ ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، وهي دراسة وصفية بين 20 مهني ألماني في مجال تنمية الموارد البشرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود مجموعة من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الإستراتيجيات المفضلة ووضعتها موضع التنفيذ تتمثل في عدم استقلالية وظيفة تنمية الموارد البشرية حيث تفرض الإدارة العليا، ومنسقو البرامج المحتوى التدريبي، وعدم مناسبة جو المنظمة للتدريب، حيث اوصت الدراسة بضرورة استقلالية إدارة تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تبني برامج تدريبية مرنة وتشجيع المشاركين للتأقلم عليها.

واستهدفت (دراسة الحملاوي، عفيفي: 2000م) تحقيق مجموعة من الأهداف كان أهمها إبراز الخصائص والعناصر المكتسبة لمرحلة التعلم، ومحاولة وضع سيناريو مقترح للتعلم، للمواجهة الفعالة للأزمات، وكذلك التقويم والمراجعة المستمرة لقدرات المنظمات في مجال مواجهة الأزمات المحتملة، وتمثل عينة الدراسة في خمسة منظمات خدمية ذات علاقة حيوية بنواحي الحياة المختلفة والتعامل مع الجمهور، وذلك في مجال الاعلام والنقل والبنية الأساسية، ومن اجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة لهذا الغرض من عينة الدراسة، وبعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر فعال في بناء العنصر البشري في المنظمات، والحاجة إلى سيناريو للتعلم لمواجهة الأزمات المحتملة، ووصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات لتكون أكثر دعماً لتطبيق السيناريو المقترح للتعلم لمواجهة الأزمات المحتملة، وتحسين قدرات المنظمات بما يسهم في مجال الإستعداد للمواجهة من خلال التدريب ورفع المهارة الفنية والمعرفية لأفراد المنظمة، واعتبار الدراسات

الدقيقة والمتعمقة للأزمات السابقة وما انتهت إليها من نتائج لتكون بمثابة نقطة الانطلاق نحو الأفضل حتى تزداد قدرة المنظمات على منع أو مواجهة الأزمات.

وتناولت (دراسة الفزاري 2001م) أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف وتحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومدى مواكبتها لمخاطر وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة، والوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات ومقومات برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث أتت هذه الدراسة المنهج الوصفي التقويمي باستخدام المسح الاجتماعي، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الاستقصاء بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن عينة الدراسة تكونت من (140) مفردة، وتوصلت الدراسة وفقاً لأهدافها وفرضياتها الرئيسية إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية و التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة، ووجود فهوة حقيقية بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية، وبالتالي أوصت الدراسة بإعادة النظر في سياسات تنمية الموارد البشرية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية والتي بدورها ستعمل على إحداث التغيير الحقيقي في الممارسات البشرية من خلال الإهتمام بالتدريب الفعال وكذلك البحث العلمي ليكون عاملاً مساعداً في تنفيذ وتطوير برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

كما تناولت (دراسة الحبشي: 1998م) الاسلوب العلمي لإدارة الأزمات-دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في

قطاع البترول في مصر، وأسباب حدوثها وكيفية التعامل معها ونتائجها، وكيفية التنبؤ بأنواع الأزمات التي يتعرض لها هذا القطاع، وكذلك هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على سلوك المديرين عند مواجهة الأزمات، وأجريت الدراسة على مجتمع ممتثل في قطاع البترول المصري وشركاته، واستخدم أسلوب الحصر الشامل للإدارة العليا في هذه المنظمات، ثم قام الباحث بدراسة مقارنة بين قطاع البترول المصري وقطاع البترول الأمريكي وأسفرت الدراسة على النتائج التالية: ينحصر غهتومات الإدارة في المنظمات محل الدراسة بالنوحي التكنولوجية و الفنية فقط، وكانت أهم الأسباب التي يمكن ان تودي إلى انفجار الأزمات هي العامل البشري في ضوء تحليل البيانات الثانوية، وكذلك غياب الأنشطة الاستراتيجية يعتبر المعوق الرئيسي الذي يحول دول تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

وقد تناولت (دراسة R, John 1995) تنمية وتحديد رأس المال البشري: حالة التدريب في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة في كندا، من خلال الإحصائيات و المسح التي تعد على تلك المنظمات، وتوصلت الدراسة في احد نتائجها إلى أن تنمية رأس المال البشري عن طريق البرامج التدريبية سهلت وسأهمت كثيراً في عملية الابتكار والتغيير، وأن تلك المنظمات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لبرامج التدريب، وان التدريب الفعال للموارد البشرية يسأهم بشكل كبير في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بفاعلية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة أتباع سياسات توائم بين التطور التكنولوجي والاحتياجات التنموية للموارد البشرية .

2.7.2 العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) مع المتغير التابع (إدارة الأزمات):

هدفت دراسة قام بها العنيزي(2014م)، التعرف على دور تدريب القادة الأمنيين في الحرس

الوطني بالكويت على كيفية إدارة الأزمات المختلفة عند حدوثها والتعامل معها، ومدى الإستفادة من

النتائج التابعة لكل أزمة ، وانتهجة هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في في مختلف وحدات ومدريات الحرس الوطني بدولة الكويت، ودلت أهم النتائج إلى وجود عدد من المعوقات التنظيمية والبشرية للتدريب الإداري تضمنت عدم وجود برنامج يقيس مخرجات التدريب، والتركيز على الجانب النظري دون العملي مما أثر سلباً على العاملين، وبناء على ذلك اوضحت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين على كيفية التعامل وإدارة الأزمات، وضرورة ان تكون هذه البرامج التدريبية مناسبة والاحتياجات التدريبية للعاملين.

كما تناولت دراسة Bak (2012م)، أهمية تقييم برامج تدريب القادة الأمنيين العاملين في أقسام الشرطة في مدينة جلاسكو بالمملكة المتحدة، ورصد مؤشرات النجاح الدالة على فاعلية تلك البرامج، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمتدربين في الانشطة التدريبية وتوظيف الخبرات القديمة لديهم في مواجهة المواقف الجديدة، واكتساب مهارات جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم، كلها مؤشرات إيجابية اتجاه برامج التدريب.

وجاءت دراسة (أبوخريص، 2012م) للكشف عن تقييم فاعلية المؤسسة الوطنية للنفط الليبية في إدارة الأزمات، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات المؤثرة على فاعلية أسلوب إدارة الأزمات المطبق بالمؤسسة الوطنية للنفط ، والوقوف على خصائصها وتحديد نقاط القوة والضعف بها، وذلك من خلال تحديد مستوى فعالية التعامل مع عناصر الإطار المكون لهذا الاسلوب وهي (أنواع الأزمات ومراحلها ونظم الأزمات وأطرافها)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والذي يتم من خلاله عرض الواقع الحالي للإدارة الأزمات بالمؤسسة (مجتمع الدراسة)، وأستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج التي تم

التوصل إليها في هذه الدراسة وجود قصور في النظم المختلفة المتعلقة بإدارة الأزمات بالإضافة إلى قصور

في إجراءات الوقاية والإستعداد لمواجهة هذه الأزمات في مختلف مراحلها، ومن خلاله النتائج أوصت الدراسة بضرورة تدعيم إجراءات الوقاية من الأزمات والتي تشمل تدعيم الأنشطة الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات ومعالجة القصور في الأنشطة الفنية والهيكلية وفي مجهودات التشخيص وأنشطة الإتصالات والأنشطة الثقافية والإنسانية المرتبطة بإدارة الأزمات، بالإضافة إلى دراسة المتغيرات والأنشطة التي من شأنها الرفع من مستوى فاعلية إدارة الأزمات.

وكما قام الحارثي (2011م)، بإجراء دراسة بعنوان "بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية" هدفت الدراسة إلى معرفة إراء مديري المدارس لمفاهيم والمعارف الأساسية لإدارة الأزمات، وتحديد أثر البرامج التدريبية على إدارة الأزمات، وتدريب مديري المدارس على بعض الانماط الناجحة والفعالة في إدارة الأزمات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحريبي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وقد بلغ عدد افراد العينة (224) مفردة، وتم توزيع أداة تجميع البيانات "استمارة الاستبانة" على أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام البرنامج التدريبي الذي يهدف إلى تطوير مهارات مجتمع الدراسة حول نماذج المحاكاة وكيفية بنائها بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية التي تم تخصيصها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤهل الدراسي لا يؤثر على تخفيض نسبة انتشار الأزمات، ولا على كفاءة إدارتها، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية على نموذج محاكاة الأزمات تزيد من كفاءة الإداريين على مواجهة الأزمات، وان الإجراء الإداري الأكثر إتباعاً في إدارة الأزمات هو ابلاغ إدارة التربية والتعليم وان اغلب عينة الدراسة ليس لديهم معرفة كبيرة بامفاهيم إدارة الأزمات وأساليبها، واوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية لكيفية استخدام المحاكاة في إدارة الأزمات داخل المدارس

،وتدريب العاملين بالمدارس على خطط الطوارئ والإخلاء الوهمية وفتح المزيد من قنوات الإتصال بين مستويات الإدارة المختلفة، وضرورة توجه المدارس نحو وضع إستراتيجيات تربوية لمعالجة حدوث أي أزمة كانت والسبق في علاجها قبل حدوثها. وتناولت (دراسة الزلفي: 2011م)، إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، واستهدفت الدراسة التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والاهلي بمدينة الطائف، والتعرف على دور مديري مدارس التعليم في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

ولتحقيق هذه الأهداف انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات إحدى مخصصاً لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (135) مديراً من مديري مدارس التعليم التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف، وبعد تحليل بيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلت إلى النتائج التالية: أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والاهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمات كان متوسط، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة وكانت الفروق لصالح المدارس الأهلية، وكذلك وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها. ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية والأهلية في جميع المراحل بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها قبل وأثناء وبعد حدوثها، وعقد دورات تدريبية لهم في مجال إدارة الأزمات وأن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية.

وتناولت دراسة (صقر، 2009م)، درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، وهدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث لإدارة الأزمات، والتعرف على سبل تنميتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة

الدراسة من (221) مفردة، وأعد الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتوفير دورات تدريبية للمدربين فكلما يتعلق بالأزمات وطرق مواجهتها، وكذلك دورات متخصصة للعاملين في هذا المجال لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم، وجعل هذا التدريب بصفة دورية ومستمرة لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في هذا المجال.

وهدفت الدراسة التي قام بها (الزاملي، 2005م) إلى الكشف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان، والتعرف على أهم الطرق والأساليب التي يتبعها العاملون في مواجهة والتعامل مع تلك الأزمات، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد بينت النتائج التي تم التوصل إليها بأن عينة الدراسة ليس لديهم القدرة على مواجهة الأزمات والتعامل معها وحلها إلا في حالات معينة، وبالتالي أوصت بوضع برامج لتدريب العاملين على أهم الأساليب والطرق الحديثة والفاعلة المتبعة في إدارة الأزمات ومواجهتها، مع ضرورة تشكيل فرق عمل لتعامل مع هذه الأزمات وإدارتها، ومنح المسؤولين التفويض اللازم لمواجهة الأزمات وعدم عرقلتهم،

واستهدف شحاتة في دراسته (2004م)، التعرف على مستوى فاعلية أسلوب إدارة الأزمات المطبق ب وحدات الجهاز الحكومي من خلال التعرف على مستوى فاعلية التعامل مع عناصر الإطار المكون لهذا الأسلوب، وهي (أنواع الأزمات-مراحلها-النظم المساعدة-الأطراف)، كما هدفت إلى تحديد أهم

المعوقات المؤثرة على فاعلية أسلوب إدارة الأزمات وتقديم إطار لاسلوب مقترح لتحقيق الفعالية المطلوبة،

وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من (150) مفردة من المسؤولين التنفيذيين في وحدات الجهاز

الحكومي والوحدات المحلية، منتهجة المنهج الوصفي التحليلي ومستخدمة أداة الاستبانة لجمع البيانات

، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في وجود قصور علمي لمفهوم الأزمة وإدارتها لدى

معظم المسؤولين، وغياب خطط وأساليب مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تركيز القيادات الإدارية فقط على مرحلة مواجهة الأزمة، وعدم إعطاء الإهتمام الكافي بالمراحل السابقة واللاحقة لها، ومن أهم المشكلات عدم توفير برامج التدريب وأدواته وكوادره لمواجهة الأزمات، ولم يسبق لكثير من المسؤولين بوحدات الجهاز الحكومي حضور مثل هذه البرامج، وضعف كفاءة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالقطاعات المسؤولة عن التنبؤ ومواجهة الأزمات.

أما دراسة القحطاني (2003م)، فهدفت إلى التعرف على مدى استعداد إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني في منطقة الرياض من ناحية الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانات المادية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية وقد اظهرت النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة انخفاض وتدني مستوى التدريب لدى العاملين بتجمع الدراسة، حيث تبين قلة عدد الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة الأزمات في مختلف المراحل، ووصفت الدراسة بضرورة زيادة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، والعمل على دعمها، والتركيز على الجوانب العملية والعلمية فيها. وفي دراسة أخرى قام بها Mathral (2002م)، بعنوان "مسح لمرشدي المدارس عبر الإنترنت لتحديد إحتياجاتهم التدريبية وتجاربهم للتدخل في الأزمات" وهدفت هذه الدراسة إلى جمع البيانات حول الحاجة التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية للتدخل في الأزمات وإدارتها، وماهي المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمواجهة تلك الأزمات، وتوضيح مدى استعداد مستشاري المدارس لمواجهة الأزمات.

وقد أجريت هذه الدراسة الإستطلاعية على الإنترنت من خلال استخدام البريد الإلكتروني وطبقت على عينة مكونة من (517) مفردة من مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نسبة

تناول الباحث في هذا الفصل منهجية البحث بشكلها المفصل حيث أشتملت على المقدمة ، من ثم تطرق الباحث إلى الأسلوب المستخدم في جمع البيانات من خلال تصميم أداة الدراسة (أستبانة) وعرض محتوياتها بعد التأكد من صدق المحتوى بعرضها على مجموع من الأساتذة المتخصصين، وأجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق الثبات، ثم قام الباحث بإجراء الفروض الإحصائية العامة لأختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وأختبارات التحليل العامل لاستخلاص عوامل الدراسة وصولاً إلى تحديد أهم الأجراءات والمؤشرات الإحصائية التي سيتم استخدامها الباحث في اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM).

الردود هي 47% وتستخدم الباحث المنهج المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها: أن اغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات، وكانت الإختلافات الهامة في مستوى التدريب استندت إلى عوامل (العمر، وسنوات الخبرة ، الطائفة العرقية) كذلك وضعت الدراسة تصورات ومقترحات تساعد على الإستعداد للأزمات المستقبلية.

وتناولت (دراسة Wheeler 2001 م) "حاجات مديري المدارس المهنية والتطويرية للتصدي للأزمات" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد حاجات المديرين مهنيًا وتطويرياً بالمدارس لمواجهة الأزمات، ومعرفة الفروق في عملية تدريب المديرين على مواجهة الأزمات خاصة مايتعلق بالنوع (ذكر، أنثى)، مستوى الخبرة، مستوى المدرسة، حجم المدرسة، موقعها الجغرافي)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حاجة المديرين العالية للتدريب على الأزمات المدرسية، وأن مطور البرامج التدريبية يجب أن يأخذ في الاعتبار الفروق الدقيقة في الحاجات المتباينة بالتدريب على إدارة الوقت أثناء الأزمات الخاصة بالمديرين حسب الموقع الجغرافي والتصنيف والمستوى وحجم المدرسة، وحتى يتم اتخاذ قرار في فترة زمنية قصيرة، ويجب إدخال التدريب على التعامل مع الأزمات في برامج إعداد المديرين في فرجينيا.

كما تناولت (دراسة هاشم، 1999م) أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات وهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على أهم العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بالمنظمة وتحديد مدى تأثير هذه العوامل على تطبيق هذا المنهج، وتقوم هذه الدراسة على أساس إجراء دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لمرافق مياه الاسكندرية، حيث تم استخدام استمارة الاستقصاء لجمع البيانات ووجهة إلى مديري الإدارة العليا والوسطى، ولم توجه إلى الإدارة الإشرافية نظراً لحدثة مجال إدارة الأزمات، وعدم توفر المعرفة والأس

العلمية الخاصة بهذا المجال لدى أفراد الإدارة الإشرافية، وقد وزعت (90) استمارة استبانة، واسترجاعها، وتم اجراء تحليل البيانات من خلال تطبيق البرامج الإحصائية الجاهزة spss-pc.

وأثبتت الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عدم الإهتمام بالتدريب الكافي والملائم للعاملين على مواجهة الأزمات المحتملة في ضوء سيناريوهات معدة مسبقاً، واقتصار هذا التدريب على تعليمات السلامة والصحة المهنية والتي لا تحقق العائد المرجو منها في منع أو مواجهة الأزمات، وانخفاض مستوى وعي المديرين والعاملين لمتطلبات تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات نظراً للإعتقاد السائد لديهم بعدم ضرورة توافر فريق وإدارة مستقلة للأزمات في ظل وجود إدارة السلامة والصحة المهنية كما وضحت الدراسة وجود مجموعة من العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، والتي يجب على المنظمات التعرف عليها وتحليلها والإستفادة منها في تبني هذا المنهج.

وبناءً على هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة تكثيف الاتصالات مع العاملين بهدف تعديل سلوكهم غير الآمن في التشغيل، والحد من حدوث أخطاء قد تتسبب في وقوع الأزمات، والعمل على تطوير الثقافة السائدة بالمنظمات لكي تصبح أكثر تأييداً ومعملاً لتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، وذلك من خلال عقد ندوات وورش عمل ودورات تدريبية لأفراد تلك المنظمات بهدف تحقيق التزام الإدارة العليا وعدم مقاومتها لتطبيق هذا المنهج، وزيادة وعي العاملين بأهمية وجود إدارة للأزمات.

التعليق على الأدبيات والبحوث السابقة:

3.7.2

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية وإدارة

الأزمات استنتج الباحث ان الدراسات السابقة العربية والاجنبية توصلت إلى نتائج عاجلت الجوانب

المختلفة للتدريب من وجهات نظر مختلفة، وان هناك حاجة لتدريب وتطوير المديرين، مع ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمات بالتدريب كأداة لتطوير الموارد البشرية لديها وتنمية قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم، وانه هناك بعض الخلل في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق ومتطلبات العمل، كما ان هناك ضرورة لتوفير التمويل اللازم لتمام عملية التدريب، وضرورة بذل جهود كافية من قبل معاهد التنمية الإدارية لتقييم عملية التدريب حيث ان اغلب الدراسات اقرت بضعف عام في تقييم العملية التدريبية وعدم توفر نموذج أمثل لتقييم البرامج التدريبية، حيث اتفقت جميع الدراسات على أهمية التدريب والدور الفعال الذي يقوم فيه بتنمية الموارد البشرية وعلاقته الوثيقة بالكفاءة والفعالية وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم حيث تعرضت أغلب الدراسات السابقة إلى علاقة التدريب برفع كفاءة العاملين وأدائهم ورفع الانتاجية، كما أشارت بعض الدراسات إلى بعض المشاكل التي تحد من فاعلية العملية التدريبية والمتمثلة في ضغوط العمل، وقصر المدة الزمنية المخصصة للتدريب مع عدم تنوع المحتوى التدريبي، وعدم مطابقة البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية، وضعف اهتمام الإدارة العليا بالعملية التدريبية.

وقد تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وكونه أهم ركيزة لتحقيق التنمية الشاملة للأدارة، مع ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في مختلف مجالات الأعمال بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة ربحية المنظمات واستقرارها، وهذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأدارة المعنية بهذا العنصر، وقد أشارت هذه الدراسات إلى ان الموارد البشرية تعتبر جوهر النشاط داخل المنظمات، وأن الحاجة لهذه الموارد تتزايد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما لنجاح المنظمة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والإنهيار، وأن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في الأداء من خلال أنشطتها المتكاملة والمتربطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال

الموارد البشرية المتاحة في المنظمة من خلال وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الأساسية للعنصر البشري المؤثر على أداء المنظمة.

ومن خلال استعراض للدراسات السابقة المتعلقة بالأزمات يلاحظ أن هذه الدراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات في مرحلتها الثلاثة (قبل / أثناء / بعد الأزمات) والمقومات الأساسية لأي منظمة للنجاح في التعامل مع إدارة الأزمات وأهم المعوقات التي تحد من هذا النجاح، فالكثير من الدراسات السابقة إتفقت على أن إتباع المنظمات لخطوات المنهج المتكامل لإدارة الأزمات والذي يقوم على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد للمواجهة بالتخطيط واتخاذ إجراءات الوقاية مع إحتواء الأضرار، ثم إستعادة النشاط والاستفادة من النتائج والتعلم يزيد من فاعلية قدرة المنظمة على إدارة الأزمات، وان أي ضعف أو قصور في هذه الخطوات يؤثر على فعالية إدارة الأزمات، و اتفقت أغلب الدراسات السابقة التي تم تناولها في تحديد أهم المعوقات التي تحد من فعالية إدارة ومواجهة الأزمات والمتمثلة في، ضعف فهم وادراك العاملين في المنظمات على مختلف المستويات الإدارية للأزمات وفن إدارتها، بالإضافة إلى أهتمام منظمات الأعمال وتركيزها على النواحي الفنية والتقنية في إدارتها للأزمات ومواجهتها فقط، مع إغفال وضعف الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالموارد البشرية وغياب البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير الكادر البشري على إدارة الأزمات، مع عدم الاستفادة من التجارب السابقة التي تمر بها المنظمات في إدارتها للأزمات والتعلم منها، كما اجمعت الدراسات السابقة على أن الأزمات هي أمر ضروري وطبيعي تتعرض له المنظمة أثناء مسيرتها ومن المهم التعامل معها وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية، كما أكدت اغلب الدراسات السابقة على أهمية علم إدارة الأزمات بالنسبة للمنظمات في ظل الظروف المحيطة بها باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة، كما تناولت

الدراسات السابقة أهمية وضرورة إنشاء وحدة او إدارة متخصصة للأزمات ،وكذلك إختيار وتعيين مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات لشغلها.

4.7.2 الاستفادة من الدراسات السابقة، ومدى اتفاقها وإختلافها مع الدراسة الحالية:

أن استعراض الباحث للأهداف والنتائج العامة للدراسات السابقة التي تم أستقراءها أفاده في بلورة الإطار النظري لهذه الدراسة حيث ينبغي أن تبرز مراجعة هذه الدراسات بشكل واضح مدى أهمية المشكلة المطروحة للدراسة، والأسس المنطقية لصياغة فروض الدراسة، وأن يتم الاستفادة منها في إختيار الموضوع بشكل عام، والمتغيرات التي يتم تناولها، وكذلك الأدوات التي يستخدمها وذلك بالعمل على ضرورة تلافي ماأمكن من نقاط الضعف والقصور تمشياً مع المنهج العلمي للتراكمية والإضافة إلى المعرفة العلمية من حيث أنتهى الآخرين، وقد أستفاد الباحث من تعدد وأثرء المداخل والإتجاهات التي تناولتها مثل هذه الدراسات كثيراً في محاولة وضع الأسس والأسلوب العلمي السليم في الإعداد للدراسة الحالية، كما أفادت الدراسات السابقة الباحث في إلقاء الضوء على واقع متغيرات الدراسة في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية وإمكانية الاستفادة منها في إسقاط ذلك على البيئة الليبية تحديداً.

ويرى الباحث بأن هنالك بعض الثغرات البحثية (Scientific gap) التي أغفلتها الدراسات السابقة في حدود -علم الباحث- والذي يمكننا إضافته في الدراسة الحالية، حيث هدفت الدراسات السابقة في الكشف عن علاقة التدريب بإدارة الأزمات بشكل مستقل، وكذلك علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الأزمات، دون السعي لمعرفة ما إذا كانت هنالك متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة وتختلف تبعاً لها، وبالتالي تناولت الدراسة الحالية أثر التدريب كمتغير مستقل على إدارة الأزمات كمتغير تابع من خلال تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط، كما أستخدمة هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالأعتماد على أسلوب نموذج المعادلة البنائية (SEM)، ولاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت الأزمات تمت في

سياق موقف رد الفعل (العلاج)، وليس المبادرة (الوقائية) حيث اجريت الدراسات السابقة بعد حدوث أزمات عامة وليس قبل حدوثها، كما غلب عليها طابع تحليل ظواهر وأثار الأزمات ولم تهتم بتقديم استراتيجيات وقائية لحدوث الأزمة، والدراسة الحالية تتم في سياق المبادرة أي الوقاية والتركيز على رفع كفاءة ومهارات الأفراد وقدراتهم على التنبؤ بالأزمات المستقبلية وإمكانية التعامل معها بفاعلية.

7.2 وصف عام لنموذج الدراسة وفرضياته:

من خلال مراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة بهدف تحديد متغيرات الدراسة، تم اعتماد ثلاثة متغيرات رئيسية للدراسة متمثلة في التدريب كمتغير مستقل، وتنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، ونوضح في مابيلي العلاقة بين هذه المتغيرات، وبما ان هذه الدراسة تهدف كما أوضحنا سابقاً إلى التعرف على تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط ليبيا، إضافة إلى معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين التدريب وتنمية الموارد البشرية من جهة، وبين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات من جهة أخرى، وكذلك العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات المباشرة، ثم العلاقة الغير مباشرة بينهم من خلال تنمية الموارد البشرية، ولا يخفي على أحد أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في منظمات الأعمال بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص، حيث يلعب دوراً كبيراً في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية، ويسهم في عملية التغيير التنظيمي، كما يساعد في تحسين طاقة وقدرات الفرد على العمل، وإيجاد منظمات قوية في البيئة لديها القدرة على حسن استغلال الموارد ورفع وتحسين مستوى عملها، لذا فإن الإهتمام به وتطويرها وتوفير المتطلبات اللازمة لها يعد أساساً لنجاحه وتحقيق الفوائد المتوخاة منها. ومن هنا اعتمد نموذج هذه الدراسة كما في الشكل رقم (1-2) على ثلاث متغيرات رئيسية كامنة وهي (التدريب، تنمية الموارد البشرية، إدارة الأزمات) وتمثلها عدة

أبعاد أو متغيرات فرعية ظاهرة لقياسها.

المتغير المستقل: (التدريب)

التدريب هو عبارة عن "مجموعة من الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها" (مطالع، 2005، ص170)، وهو نشاط منظم لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة (سعد، 2012، ص32). وكما هو الحال بالنسبة لجميع الأنظمة الأخرى التي تستخدم مبادي واساليب الإدارة، يتطلب تنفيذ التدريب نجاحاً منظماً مرحلياً للتأكد من انه قد تم إنجاز كل مرحلة عمل في الوقت المناسب وبمعايير صحيحة، ثم الاعتماد على النموذج الأكثر استخداماً في التدريب وهو نموذج أدي (ADDE)، حيث تعتبر (تقدير الاحتياجات التدريبية) هي الخطوة الأولى في النموذج، وهي "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، وبغرض تحسين الأداء أو مواجهة مشاكل معينة والتغلب عليها كما أنها تمثل الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للفرد ومستوى الأداء الحالي (الكبيسي، 2004، ص54)، وبناءً على هذه المرحلة يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي (تخطيط وتصميم التدريب)، أن أي نشاط تقوم به المنظمة لابد أن يكون مخططاً ومدروساً وقائم على أساس علمي وعلمي حتى يحقق الهدف المطلوب منه، وبالتالي الأمر يتطلب أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية (حسين، 1997، ص219)، ثم تأتي (مرحلة التدريب) وهي تمثل مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة يتضح من خلالها حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً وإيجاباً على (مرحلة التقييم) وهي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه وهي عملية مستمرة بدقة في جميع مراحلها (عبد الرحمن، 2010، ص99)، وقد تم استخدام هذا المقياس في

الكثير من الدراسات لقياس متغير التدريب وقد أثبت جدوته ومن بين هذه الدراسات دراسة (الطراونة، 2011)، (عطاءالله، 2008)، (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، (نعمان، 2008)، (بن عيشى، 2013)، (مسعود، 2012).

المتغير التابع: (إدارة الأزمات)

إدارة الأزمات هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة (الوفجف، 2002، ص352)، ولقياس إدارة الأزمات تم الاعتماد على المقياس المقترح من قبل (Pearson and Mitroff, 1993) والمكون من خمس مراحل لإدارة الأزمات وهي (تخفيف الأزمة) وتمثل مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار وتتميز بعدم وجود خسائر فعلية وأذا ما تم توجيه المنظمة الانتباه إلى هذه المؤشرات فقد تقع الأزمة (احمد، ماهر، 2006، ص56)، ثم تأتي (مرحلة الإستعداد) ويتم فيها التحضير لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة السابقة، ويكون الإستعداد بوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة وتحديد احتياجاتها المادية والبشرية (الحدراوى، 2012، ص71)، بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة المجابهة وهي (مرحلة إحتواء الأضرار) أو الحد منها وتعتبر المرحلة الحاسمة في إدارة الأزمة حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمنظمة، ثم تأتي (مرحلة إعادة التوازن) واستعادة النشاط وتعتمد هذه المرحلة على تشخيص الأزمة بدقة وإعادة البناء و وضع خطط التطوير لإستعادة النشاط (توفيق، عبد الرحمن، 2000، ص34)، و أخيراً تأتي (مرحلة التعلم) ويقصد بها التعلم المستمر من الأزمة والإستفادة منها وإعادة التقييم لتحسين ماتم إنجازها وهذه المرحلة هي عملية مستمرة ومصاحبة لجميع المراحل وتلعب دوراً حاسماً في فعالية ونجاح كل مرحلة من المراحل السابقة، فهي وسيلة فعالة للتنبؤ بالأزمات المحتملة ونجاح عملية المواجهة (الحملوي واخرون، 2000، ص44)، وقد تم استخدام هذا المقياس في دراسات كل من

(أبو عمير، 2009)، (زويلف، 2013)، (عودة، 2008)، (صقر، 2009)، (Pearson and Mitroff, 1993)، (الاعرجي، دقاسمة، 2000)، (الشمراي، 2004)، (Wang, 2009).

المتغير الوسيط : (تنمية الموارد البشرية)

وهو قياس الأثر في تنمية الموارد البشرية والتي تأتي بمعنى تنمية المهارات أي زيادة قدرة الأفراد وامكانياتهم على أداء الأعمال المكلفين بها، وتهدف إلى إتاحة الفرصة أمام كل فرد من أفراد المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه، وقد أصبحت منظمات الأعمال في العصر الحالى دائمة التطوير، وحتى تواكب المنظمة هذا التطور وينجح موظف اليوم في أداء عمله، يتوجب عليه أن يتقن عدد كبيراً من المهارات وبشكل مستمر، وعرف (حمدان، 2002، ص45)، تنمية الموارد البشرية بانها " وسيلة رفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اكتساب القدرات، والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تنميتها، وخلق شعور بالانتماء للمنظمة لدى الافراد، والتفويض واثراء العمل، وتنمية الجماعات ذات الاتجاهات المتجانسة على اتخاذ القرارات، والتدريب وتشجيع الافراد على تطبيق ماتعلموه بطريقة فعالة"، ويرى (مرسي، 2001، ص101) المهارات " بانها تلك الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الشخص والتي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما، ويتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أو عن طريق عوامل مكتسبة تؤدي إلى خلق المهارات أو تنميتها، وتنوع تلك المهارات حسب طبيعة العمل والبيئة المحيطة والاجراءات الواجب اتباعها، وتري (حبيب، 2005) في دراسته انه من أهم الاشياء التي يحتاج العامل إلى تنميتها هي الإتجاهات، أي تنمية استعدادات وميول الأفراد المتعلقة بالعمل، وعرفها (حريم، 2004، ص90) على انها "حالة استعداد ذهني (إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، أو هي ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محبة أو غير محبة وبصورة ثانية تجاه شئ ما"، كما تعتبر عملية التخطيط من المهارات الأساسية التي

تحتاج إليها المنظمة في العصر الحالي وهي "عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة" (عليوه، 2004، ص30)، بالإضافة إلى ذلك تعتبر عملية الإتصال كذلك من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، ويعرفها شومان "بأنه مجموع الأنشطة الإتصالية التي تمارسها المنظمة أثناء المراحل المختلفة للأزمة" كما تعتبر القيادة ومهاراتها من أهم العوامل الواجب توفرها لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والعمل على تنميتها، وخاصة وقت حدوث الأزمة، ولقياس المتغير الوسيط تم اعتماد هذه المهارات باعتبارها من المهارات الأساسية الواجب توفرها لدى العاملين لرفع مقدرتهم على التعامل وإدارة الأزمات حسب ماخلص إليه من آراء واتجاهات والدراسات السابقة أمثال (إياد، 2014)، (بهام، 2008)، (بوكفوس، 2007)، (مرسي، 2001)، (القمي، 2008)، (إسليم، 2007).

1.7.2 العلاقة ما بين التدريب و تنمية الموارد البشرية.

يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً وهاماً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، حيث حظي بأهتمام كبير لدى الكثير من الأكاديميين والباحثين لرفع وزيادة مهارات وكفاءات الموارد البشرية في الكثير من مجالات العمل، حيث نالت العلاقة ما بين التدريب وتنمية الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين امثال (Daniels, 2003)، (Teresa, 2003)، (الحوالي، 2005)، حيث تم افتراض وجود علاقة ارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة، وأكد هؤلاء الباحثين على ان التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات الافراد العاملين، وبناء فرق العمل الفعالة، وتحقيق مستوى جودة عالية وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الإستثمار في التدريب، وقد توصلت دراسة كل من (الزعي، 2012م) و(دراسة مسعود، 2012) إلى

وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى فاعلية البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية، كما اشار (عطاءالله واخرون،2008) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين إداء العاملين، في حين أكد الغامدي في دراسته (2015)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين وتطوير مهاراتهم في العمل، في حين أشار (التقي،وعسكر،1987) إلى الحاجة الماسة للاهتمام بالتدريب كأداء لتنمية العنصر البشري في مجال العمل لانه من اثر في دعم ونمو المنظمة، كما أشارت دراسة (Teresa) إلى اثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة وأكد على ان تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الافراد العاملين مما ينعكس ايجابيا على مستوى تقديم الخدمات، في حين هدفت دراسة كل من (عبدالقادر،ابراهيم، الحديد،2009) إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث أكدوا على إيجابية التدريب في تنمية الموارد البشرية من خلال مساهمته في تقديم اساليب جديدة لاجاز واداء الاعمال بفاعلية، في حين أكدت نتيجة دراسة كل من (ميا، ديب، الشامسي،2009)، وجود علاقة بين التدريب وتنمية مهارات وخبرات العاملين حيث أكدت الدراسة على إرتفاع مستوى تأهيل التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات، وباستعراض ماسبق وماذكرة الكتاب والمباحثون، حول طبيعة العلاقة مابين التدريب وتنمية الموارد البشرية، يمكن صياغة الفرضية التالية:

ومما سبق تم صياغة الفرضية: هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر للتدريب على تنمية الموارد البشرية.

2.7.2 العلاقة مابين التدريب وإدارة الأزمات:

نادت بعض الدراسات بضرورة أن يلعب التدريب دوراً في التعامل مع الأزمات وإدارتها في

مختلف مراحلها، حيث أكد (Moriarty,et,1993) انه من الأسباب الخاصة بسوء إدارة الأزمات

لدي العاملين هو افتقارهم للتدريب الاساسي للقدرة على تطبيق خطة فعالة لإدارة الأزمة، وأشار (Poland and Pitcher, 1992) على ضرورة ان يشمل التدريب للعاملين في العمل كيفية الوقاية من الأزمات لما له من تأثير في رفع قدرتهم في التعامل معها ومواجهتها، في حين أكد كل من (غريب، 1999)، (البوريني، 1997) في دراساتهم على انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين لمتطلبات تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات مما أثر سلباً على المنظمة، راجع إلى عدم وجود اهتمام بتوفير التدريب الكافي والملائم للعاملين على مواجهة الأزمات المحتملة في ضوء سيناريوهات معدة مسبقاً، وأشار (سليمان، 1999) في دراسته إلى ان درجة استعداد المنظمات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم الإهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمة ، وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بما ينعكس على مقدرة المنظمة على إدارة أزماتها بشكل فعال والتأثير فيها خلال مسيرتها، كما جاءت نتائج الدراسة التي قام بها (Edwards and William, 1992) وجود اختلاف بين العاملين المدربين والغير مدربين من حيث مقدرتهم على التعامل مع الأزمات حيث كان العاملين المدربين أكثر استعدادا وقدرتهم على إدارة الأزمات والتعامل معها، وأكدت دراسة (Wheeler, 2001) على حاجة العاملين العالية للتدريب على إدارة الأزمات ومواجهتها وعلى ضرورة ادخال التدريب على إدارة الأزمات في برامج إعداد المدربين، في أكد (عبدالمعزم وآخرون، 2013) من خلال الدراسة التي قاموا بها على وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين كل من التدريب والمستوى التعليمي كمتغيرات مستقلة وبين إدارة الأزمات كمتغير تابع.

وبناءً على ما سبق تم صياغة الفرضية : هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر للتدريب على إدارة

الأزمات.

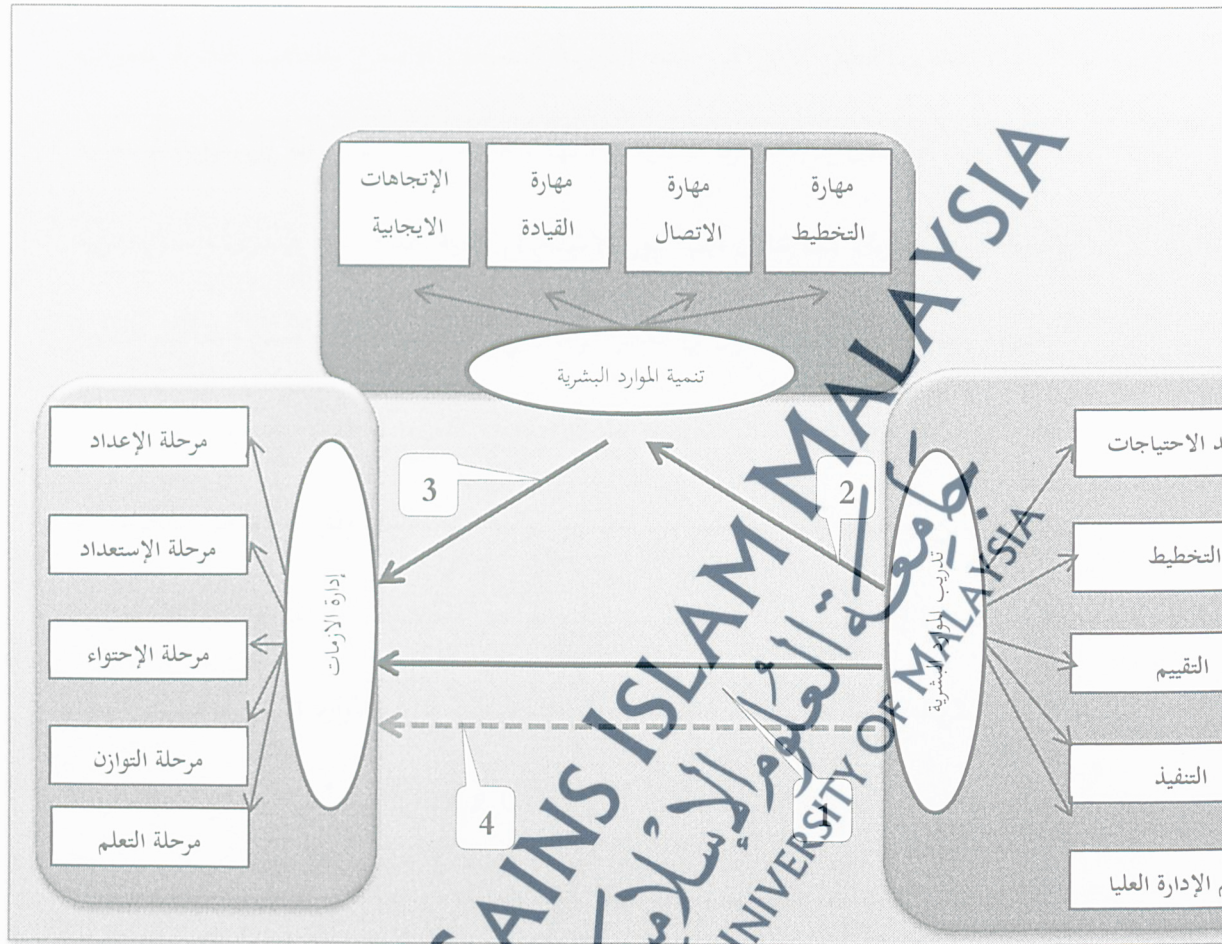
3.7.2 العلاقة ما بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات:

العلاقة ما بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين امثال (عمران، 2014) و(أبوركبة، 2013) حيث تم افتراض وجود تأثير لتطوير وتنمية الموارد البشرية على الأزمات، في حين أشار (Raffan, 1988) في دراسته إلى ضرورة توفر ثلاثة اشياء، وتنميتها حتى تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات وإدارتها بالطرق الصحيحة حالة وقوعها وهي المعارف والمهارات والوعي الوفاي وتخطيط إدارة الأزمات، في حين ربط (عليوة، رضوان، 1994) بين نجاح وفشل إدارة المنظمة في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم ومهارات الإتصال حيث كانت أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة ان عدم توفر مهارات الإتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض الأزمات، وكان أثارها سلبياً على المنظمة مما ينعكس على عدم كفاءتها في إدارة ازماتها، في حين ركزت دراسة (عبد العال، 2009م) ودراسة (الضويحي، 2004م) على دور مهارات التخطيط في إدارة الأزمات، واتفقت دراسة (الاشقر، 2012م) و(الحميدى، 2010م) في دراسة فاعلية الإتصالات في إدارة الأزمات، وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مهارات الإتصال وفاعلية إدارة الأزمات، وتوصلت دراسة مانع (2015م) إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية، وأكد (ابراهيم، 2003م) في دراسته وجود علاقة قوية بين مراحل إدارة الأزمات الاسرية وتنمية الموارد البشرية لدى الشباب، وأكدت نتيجة دراسة كل من (زيادة، 2012م)، (الرضيع، 2011م) على وجود علاقة ذات تأثير بين تنمية مهارات العاملين ومقدرة المنظمة وكفاءتها في إدارة الأزمات والتعامل معها.

ومن هنا تم صياغة الفرضية: هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر لتنمية الموارد البشرية على إدارة

4.7.2 العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتنمية الموارد البشرية:

بناء على ماتم سرده سابقاً وجود بعض الدراسات التي أكدت وجود علاقة ارتباط مابين التدريب وتنمية الموارد البشرية (Daniels,2003) و (الخولاني، 2005) ودراسة (الزعيبي،2012)، كذلك وجود بعض من الدراسات التي اثبتت وجود علاقة ارتباط مابين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات كادراسة كلاً من (ابراهيم،2003) و(زيادة،2012) من هذا المنطلق افترضت الدراسة انه يمكن ان يكون لعامل تنمية الموارد البشرية عامل وسيط مابين التدريب وإدارة الأزمات، ومن هنا تم صايغة الفرضية: هناك علاقة تأثير إيجابي للتدريب على إدارة الأزمات في ظل وجود عامل تنمية الموارد البشرية بينهما، ومن هنا قام الباحث بإعداد نموذج لهذه الفرضيات السابقة والتي يوضحها الشكل رقم (1-2) والذي يمثل نموذج الدراسة.



شكل رقم : (7) نموذج الدراسة.

مصدر النموذج / من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة.

تضمن الفصل الثاني من هذه الدراسة استعراض الأسس والمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة فقد تم تناول إدارة الموارد البشرية وأهميتها والحاجة إليها، بالإضافة إلى الرؤيا المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، كما تناول أيضاً دور الاسلام في كيفية اعداد المورد البشرى وأسس تدريبه كمفهوم معاصر له جذور وأصول في الفكر الإسلامي. وتناول كذلك الأسس والمفاهيم النظرية للتدريب بصفة عامة من حيث المفهوم، حيث تعددت التعريفات لمفهوم التدريب وذلك تبعاً لتعدد وتباين وجهات النظر لكثير من المفكرين والباحث وذلك وفق توجهاتهم الفكرية، ثم تطرق الباحث إلى أهمية وأهداف التدريب وأهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التدريب وكذلك نظرياته، كما تم استعراض الأسس والمفاهيم النظرية لتنمية الموارد البشرية، وأهميتها وأهم المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية، كما تم التطرق إلى أهم مداخل تنمية الموارد البشرية، وكذلك العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، واستعرض الباحث في هذا الفصل كذلك المفاهيم المتعلقة بالأزمات ثم تطرق إلى أهم الخصائص التي تتسم بها الأزمات بصفة عامة ومن أهمها الخصائص المكونة لها وهي التهديد، والمفاجأة، وضيق الوقت، وكذلك أسبابها وكيفية الوقاية منها، ثم تطرق إلى أهم المقومات والمتطلبات لنجاح إدارة الأزمات بالإضافة إلى أهم المراحل التي تمر بها الأزمة، ثم تناول هذا الفصل أهم النظم المدعمة لإدارة الأزمات والتي تتمثل في التخطيط، والاتصال، والقيادة، وفريق إدارة الأزمات، وقد تبين أن مجمل هذه النظم لها دور رئيسي وفعال في إنجاح أو فشل إدارة الأزمات، ويختتم هذا الفصل بوصف عام لنموذج

الدراسة وفرضياته والعلاقات بين متغيرات هذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يقصد بالمنهجية علم البحث في حقيقة الظاهرة المحيطة بالإنسان والبيئة، أو هي نظام واضح للإجراءات والقواعد التي يتم الالتزام بها في أثناء مراحل البحث (خشيم، 2002، ص55)، ويحتوي هذا الفصل على توضيح وشرح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وكيفية تحديد مجتمع الدراسة وكذلك عرض لكيفية بناء أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

2.3 الطريقة والإجراءات:

1.2.3 منهجية الدراسة:

يوضح (أبو شعيب، 2003، ص2) منهج الدراسة بأنه الطريق أو المسلك الذي يسير فيه الباحث للوصول إلى المعرفة، وذلك عن طريق اتباع مجموعة من القواعد والعمليات التي يتبعها العقل والحس للوصول إلى غاية أو نتيجة محددة، وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الكشف عن تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، ومن خلال التساؤلات التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، حيث يتلائم الأسلوب الوصفي مع الهدف النظري لهذه الدراسة والمتمثل في التعرف على المفاهيم الخاصة بهذه الدراسة، في حين يتلائم الأسلوب التحليلي مع الهدف العملي لها، والمتمثل في تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات، ولا يتوقف هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالظواهر أو الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عبيدات ، وآخرون ، 2001، ص188)، تم الإعتماد في هذه الدراسة على عدد من المناهج المتعارف عليها بصيغة تكاملية وذلك على النحو الآتي:

-استخدم المنهج الإستنباطي في الدراسة النظرية، وذلك لتحديد مفاهيم وأسس متغيرات الدراسة والمتمثلة في (التدريب، تنمية الموارد البشرية، إدارة الأزمات)، وأهم المتغيرات المؤثرة على فاعلية هذه المتغيرات من خلال الدراسات والبحوث السابقة وتحليل أفكار ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول الأسس والمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة.

-استخدم الباحث المنهج الإستقرائي في الدراسة التطبيقية، وذلك لجمع المادة العلمية وتحليلها من خلال الإحصائيات، وكذلك استخدم الاستبانة للوصول من خلالها إلى مؤشرات كمية ووصفية تفيد في تقييم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أسلوب الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوبين مهمين هما:

-أسلوب الدراسة المكتبية: تم اتباع هذا الأسلوب بهدف الحصول على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري للدراسة بما يخدم التحليل العملي والمنطقي للبيانات الأولية التي سيتم جمعها وتدعيم النتائج التي سيتم الحصول عليها ، وتم الإعتماد على المصادر التالية في الحصول على البيانات الثانوية لهذه الدراسة، الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة المنشورة، والغير منشورة المتعلقة بهذه الدراسة، والوثائق والقوانين والتشريعات واللوائح المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة للنشرات والتقارير والمؤتمرات والندوات العلمية، وسجلات مراكز المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة، وشبكة المعلومات الدولية(الانترنت).

-أسلوب الدراسة الميدانية: اتبع الباحث عند الخروج في الدراسة الميدانية الخطوات العلمية المتعارف عليها سواء في مجال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، وطرق جمع البيانات وتحديد أساليب تحليلها وعرض النتائج التي تم التوصل إليها، فالمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد.

2.2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.2.2.3 مجتمع الدراسة:

يعرف (البلداوي، 2005، ص49) مجتمع الدراسة بأنه "مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها سواء كانت وحدة العد إنساناً أم نباتاً أم جماداً"، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة" (عودة، 1987، ص127) وللحصول على بيانات تغطي جوانب هذه الدراسة تطلب الأمر توجيه استمارة الاستبيان إلى فئات مختلفة من مجتمع البحث تملك التخصص والمعرفة العلمية والعملية بموضوع الاستبيان حتى يتم الحصول على بيانات ذات دلالة وتعبر فعلا عن حقائق مستفادة من مصادرها الصحيحة، وعليه فقد تم حصر (4300) عامل أو موظف من العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط الليبية، ولأسباب واعتبارات تتعلق بالوقت والجهد والتكلفة يصعب استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات من قبل الباحث، لذلك استخدم أسلوب المعاينة لجمع تلك البيانات، هذا وقد تم تحديد المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا كمجتمع البحث في هذه الدراسة لكون أن هذه المؤسسة محل البحث قد أنيط بها قيادة قطاع النفط الذي يعد المصدر الأساسي الذي تركز عليه مجمل إيرادات الدخل القومي للدولة الليبية، حيث يشكل مانسته حوالي 90% من هذه الإيرادات كما وأنه أكثر من غيره عرضة للأزمات بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى ذلك ونظرا لمدى أهمية هذا القطاع فقد وقع اختيار الباحث عليه تحديدا لعدد من الأسباب نذكر منها:

- 1- تعد الصناعة النفطية من أهم الصناعات على المستوى المحلي والأقليمي والعالمي باعتبارها من أهم مصادر الدخل القومي.
- 2- تتصف هذه الصناعة بعدم الإستقرار نظرا لتأثرها بالبيئة المحيطة (الداخلية والخارجية) والتي يتأثر بها هذا القطاع.

- 3- لصناعة النفط إنعكاس واضح على البيئة، إذ من المعروف أن قضايا البيئة أصبحت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقضايا الطاقة وسياساتها.
- 4- إزدياد حدة المؤثرات الداخلية والخارجية وسرعة تأثر قطاع النفط بمجمل الأزمات التي قد يتعرض لها بين فترة وأخرى.
- 5- ضرورة تحقيق الأمن القومي في مجال الطاقة نظراً لأن النفط يعد مصدر الدخل الوحيد للدولة الليبية لذا يتوجب حمايته من الأزمات والتنبؤ بما قد يحدث منها مستقبلاً.

2.2.2.3 عينة الدراسة:

يوضح (حميدان وآخرون، 2006، ص23) مفهوم العينة بأنها "مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً له، بقصد دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة من المفردات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على ذلك المجتمع الذي أخذت منه عند احتمال ما " كما يعرفها (سيكاران، 2006، ص381) بأنها عبارة عن "جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع"، وباعتبار أن مجتمع الدراسة مجتمع متجانس في الخصائص نظراً لطبيعة الموضوع وطبيعة العمل الذي يؤديه جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا فإنه تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وكما تم استخدام العينة القصدية بحيث تم استهداف ذوي العلاقة بإدارة الأزمات بشكل مباشر أو غير مباشر حتى يتم الحصول على البيانات معر عن المعرفة والخبرة العملية من المستهدفين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي وتم تحديدها عن طريق المعادلة التالية (الهميلي، 2008، ص229).

$$n = \frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}$$

حيث إن :

n: حجم عينة الدراسة

N: حجم مجتمع الدراسة ، والبالغ (4300) مفردة.

SD: الدرجة المعيارية والقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة وهي تساوي (1.96) عند معامل درجة ثقة (95%).

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح

كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P)

بحيث تساوي (0.5) حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة.

E: الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الافتراض أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به

يساوي حوالي (0.05).

وبالتطبيق في المعادلة السابقة نحصل على حجم عينة الدراسة المطلوبة كمايلي:

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{4300} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}}$$

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5)}{\frac{(0.5 \times 0.5)}{4300} + \frac{(0.0025)}{(3.8416)}}$$

$$n = \frac{(0.25)}{0.0007089095}$$

$$n = 352.6543233$$

$$n = 353$$

إذ بلغ حجم عينة الدراسة (353) مفردة من المجتمع الأصلي، وتشكل مانسبته (8%) من حجم المجتمع الكلي (4300) مفردة، وحجم هذه العينة يتفق مع الجدول الذي حدده كل من (kreicie & Morgan,1970)، وبما أن الزيادة في حجم العينة يمكن أن يوفر تمثلاً أعلى لخصائص المجتمع، وبالتالي تعميم أصدق لنتائج الدراسة، ولزيادة الدقة وللحصول على عينة مناسبة ومثلة لمجتمع الدراسة، واستناد على الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث أظهرت وبينت أن حجم العينة (40%) من حجم المجتمع الكلي، ملائمة في معظم الدراسات، (سركز، 2002، ص187)، وبالتالي قام الباحث بأخذ نسبة (10%) من المجتمع الأصلي بدل النسبة (8%) وبذلك يكون حجم العينة (430) مفردة من المجتمع الأصلي.

وقد تم توزيع (430) استمارة استبيان على العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقط الليبية (محل الدراسة)، وشكلت مانسبته (10%) من المجتمع الكلي، وقد استعيد منها (393) استمارة بنسبة (89%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وبعد فحصها استبعدت (19) استمارات لعدم صلاحيتها، وبالتالي خضعت (374) استمارة للتحليل وبنسبة (86%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

طبقا لطبيعة البيانات المراد جمعها والظروف المتاحة والمنهج المتبع تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات وآراء الباحثين حول ظاهرة معينة من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التي تقبل فقرات الاستبيان حيث يتم إعدادها وتصميمها لتشكّل أداة الدراسة لقياس المتغيرات والوصول إلى حقائق علمية حولها، ولقد تم تصميم استمارة الاستبيان بالإعتماد على بعض من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها واستقراءها في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات مثل (ابوقفة، 2003)، (نعمان، 2008)، (الطالح، 2005، كاظم، 2008)، (الصاعدي، 2003)، (مسعود، 2014)، (شلتوت، 2009)، (ثابت، 2012)، (شحاتة، 2004)، (الحوامد، 2003)، (Wheeler، 2001)، (Avcikurt، 2003)، (مسعود، 2012)، (بن عيشي، 2013)، (أبو حريص، 2012).

4.2.3 مصادر البيانات:

تم الإعتماد على عدة مصادر لإنجاز هذه الدراسة منها المصادر الأولية والتي تتمثل في إعداد وبناء نموذج الدراسة وكذلك الشكل المحدد من الاستبانة وما تحتويه من أسئلة والتي تتناول أسئلة الدراسة وأهدافها وكذلك فرضياتها، بهدف التحقق والتأكد من تأثير كلاً من التدريب وتنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات في بيئة الدراسة. هذا وبالإضافة إلى المصادر الثانوية والمتمثلة في مراجعة واستقصاء الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة من الكتب وأبحاث وكذلك المقالات والدراسات العلمية، وخاصةً المواضيع المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات.

بالإضافة إلى الاستبانة حيث تم تصميمها كجزء تطبيقي للإطار النظري الذي تم استعراضه في فصول الدراسة بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، حيث احتوت هذه الاستبانة على مجموعة من الأسئلة تمثل كلاً منها مقياس لمدى أثر وعلاقة كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات في بيئة الدراسة.

5.2.3 محتويات الاستبانة:

لقد تم تصميم وبناء أداة الدراسة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها ونوع البيانات المطلوبة الحصول عليها وتضمنت الأداة بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية عدداً من المحاور التي تغطي أبعاد الدراسة وتحيب على أسئلتها وتحقيق أهدافها، وتم تصميمها لجمع البيانات من عينة الدراسة وتتكون من جزئين، حيث الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي (العمر ، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) ، وفيما يخص الجزء الثاني تضمن عدة أسئلة تغطي متغيرات الدراسة الرئيسية الكامنة من خلال عدة أبعاد ظاهرة ولكل بُعد من هذه الأبعاد ستة فقرات كما هو مبين بالجدول رقم (1-3).

جدول رقم : (1-3) عدد الفقرات التي تمثل جميع متغيرات الدراسة ونوعها

المتغير الكامن	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	عدد المفردات	القياس	المصدر
التدريب	تحديد الاحتياجات	مستقل	6	مقياس ليكرت-5	(الطراونة،2011)،(سعد، 2012)،(عائد،2008)
	التخطيط	مستقل	6	مقياس ليكرت-5	(عطاءالله،2008)،(بن عيش،2013)،(مسعود،2012)
	التقييم	مستقل	6	مقياس ليكرت-5	(Abdelgadir and Elbadri,2001)
	التنفيذ	مستقل	6	مقياس ليكرت-5	(Sega,2006).
	معلم الإدارة العليا	مستقل	6	مقياس ليكرت-5	
تنمية الموارد البشرية	مهاارة التخطيط	وسيط	6	مقياس ليكرت-5	(إياد،2014)،
	مهاارة التواصل	وسيط	6	مقياس ليكرت-5	(رهام،2008)
	مهاارة الإدارة	وسيط	6	مقياس ليكرت-5	(القمي،2008)،
	الإنتاجات الإيجابية	وسيط	6	مقياس ليكرت-5	(إسليم،2007)
إدارة الأزمة	مرحلة الإعداد	تابع	6	مقياس ليكرت-5	(زويلف،2013)،
	مرحلة الاستعداد	تابع	6	مقياس ليكرت-5	(صقر،2009)،
	مرحلة الإحتواء	تابع	6	مقياس ليكرت-5	(أبو عمر،2009)
	مرحلة التوازن	تابع	6	مقياس ليكرت-5	(الجديلي،2006)،
	مرحلة التعلم	تابع	6	مقياس ليكرت-5	(أبوخريص،2012)، (الزعي،2014)

المصدر: إعداد الباحث.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الرتب ليحسب أفراد العينة عن فقرات الاستبيان، وبما أن جميع فقرات الاستبيان إيجابية فقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبيان كما هو مبين بالجدول رقم (2-3)، خمس نقاط للإجابة (أوافق بشدة) ، وأربع نقاط للإجابة (أوافق) وثلاث نقاط للإجابة (محايد) ، ونقطتين للإجابة (غير موافق) ، ونقطة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ، ويعتبر مقياس ليكرت من أكثر مقاييس الإنتاجات شهرة واستخداماً في

العلوم السلوكية، ويقوم هذا المقياس على أساس كتابة مجموعة من العبارات أو البنود حول مفهوم ما، ويعطى للمستجيب مجموعة من الخيارات للإجابة عليها (القحطاني، وآخرون، 1421هـ، ص228).

جدول رقم : (2-3) مقياس ليكرت

الإيجابية الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير وافق وبشدة
	5	4	3	2	1

6.2.3 اختبار الصدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

يوضح (العساف 1995، ص429) بأن صدق الاستبانة "هو التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" ويقصد بها أيضاً "شمولية الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب ووضوح عباراتها ومفرداتها من جانب آخر، حيث تكون مفهومة لكل من سيجيب عليها (عبيدات وآخرون، 2001، ص179).

صدق المحتوى:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة بعد تصميمها للتحكيم على مستويين: أولهما المستوى الأكاديمي حيث قام الباحث بعرض قائمة الاسمانه بعد الإنتهاء من إعدادها المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في عدد من الجامعات في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة قائمة الاستبانة لأهداف الدراسة ، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنودها، ثم تم عرضها على عدد من المدراء والعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط الليبية، وذلك لأخذ رأيهم في صدق محتوى الأداء من حيث إنها تغطي ما وضعت لأجله، حيث تألفت مجموعة المحكمين من (10) محكمين (7) من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من كلية القيادة والإدارة بالجامعة الإسلامية الماليزية، جامعة الزاوية، الجامعة الإسلامية العالمية) متخصصين في الإدارة

والإقتصاد والإحصاء، و (3) من العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات التي وافق عليها أكثر من (8) محكمين، وعدلت التي وافق عليها من (8-6) من المحكمين، ورفضت إذا وافق عليها أقل من (5) محكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية. والجدول رقم (3-3) يوضح بشكل موجز لبعض هذه التعديلات.

الجدول رقم (3-3) الفقرات المستبعدة والمعدلة في استمارة الاستبيان

الفقرات المستبعدة	الفقرات قبل التعديل	الفقرات بعد التعديل
يتم تقييم التعريب من خلال إنعكاسه على أداء المتدربين.	يتم تقييم المتدرب للوقوف على مدى إتقانه للمهارات التدريبية.	يتم تقييم المتدرب أثناء عملية التدريب للوقوف على مدى إتقانه للمهارات التدريبية.
الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب إحتياجات العمل.	يتم تقديم مادة العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	يتم تصميم وتقديم مناهج العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.
كفاية الموارد البشرية اللازمة للعملية التدريبية.	يتم تصميم العملية التدريبية التي تحل المشاكل القائمة في العمل.	يتم تصميم العملية التدريبية إستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة.
يتم تقديم مادة العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	تقوم إدارة المنظمة بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمت المستقبلية.	تقوم المنظمة بالإستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة لمواجهة الأزمت المستقبلية.
مراجعة الخطط بشكل مستمر له أثر كبير في تجنب وقوع الأزمت.	تعمل إدارة المنظمة على الإستفادة من أساليب معالجة الأزمت في الإدارات في البلاد والدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.	تقوم إدارة المنظمة بالإستفادة من أساليب المعالجة لازمت مماثلة محلية أو دولية.
يوجد في المنظمة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمت.	أشعر بالولاء للمهمة الموكلة في عند وقوع الأزمة.	أشعر بالاندفاع لاداء المهمة الموكلة لي عند وقوع الأزمة.
	التدريب الخارجى كان ناجحاً في تحقيق الأهداف المرجوة منه.	التدريب الخارجى أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

المصدر: إعداد الباحث.

الدراسة الاستطلاعية.

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تجنب الباحث كثرة الأخطاء وتساعده في ضبط أكثر للاستعمال الجيد للمناهج والأساليب التقنية وفق الإشكاليات والفرضيات، كما تساعد في إتاحة الفرصة لاختبار أداة الدراسة في الميدان وتصحيحها، والتعرف أكثر على خصائص العينة، ويتمثل مجتمع الدراسة الاستطلاعية في مجتمع الدراسة الميدانية النهائي، ويعتبر المجتمع النهائي للدراسة الحالية هو المصدر الذي تؤخذ منه العينة الاستطلاعية، والتي اخترناها بنسبة (12%) من مجموع (430) مفردة من العينة الأصلية للدراسة والتي حددت بعدد (50) مفردة وذلك من خلال المعادلة التالية (حسين، 2014):

$$n = \frac{N * \%12}{\%100}$$

N: حجم العينة من المجتمع الأصلي.

n: حجم عينة العينة الممثلة للدراسة الاستطلاعية.

12%: نسبة العينة الاستطلاعية المأخوذة من العينة الأصلية.

وهذه العينة تم من خلالها اختبار استمارة الاستبانة للتحقق من صدقها وثباتها عن طريق عامل الثبات الفاكرونباخ

باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة ذاتها لو تم إعادة توزيعها

أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في نتائج الاستبيان

وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويُقصد بثبات المقياس (Reliability) دقته واتساقه الداخلي فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى منهم، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest).

غير أن كرونباخ (Cronbach) اقترح معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس (The Average of Inter-item correlation) أطلق عليها معامل ألفا (Alpha Coefficient) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، حيث يشير (Poznanski,1997) إلى أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (80%) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم، في حين يشير معظم الباحثين إلى أن من (60% - 70%) هو الحد الأدنى لمعامل الثبات (رزق الله، 2002)، ومن هنا قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تكونت من (50) مفردة من موظفي المؤسسة الوطنية للنفط، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة وقد اتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان جيد حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.981) كما هو موضح في الجدول رقم (3-4)

الجدول رقم (4-3) معامل ثبات العوامل للدراسة الاستطلاعية

معامل الثبات	الفقرات	المتغيرات الظاهرة	المتغير الكامن
0.928	6	تحديد الاحتياجات التدريسية	التدريب
0.845	6	تخطيط العملية التدريسية	
0.793	6	تقييم العملية التدريسية	
0.916	6	تنفيذ العملية التدريسية	
0.862	6	دعم الادارة العليا	
0.959		ثبات عامل التدريب	
0.863	6	مهارة التخطيط	تنمية الموارد البشرية
0.892	6	مهارة الإتصال	
0.853	6	مهارة القيادة	
0.789	6	مهارة الإتجاهات	إدارة الأزمات
0.948		ثبات عامل تنمية الموارد البشرية	
0.735	6	مرحلة إشارات الإنذار	
0.777	6	مرحلة الاستعداد والوقاية	
0.784	6	مرحلة إحتواء الاضرار	
0.867	6	مرحلة التوازن	
0.886	6	مرحلة التعلم	ثبات عامل إدارة الأزمات
0.941		ثبات عامل إدارة الأزمات	
0.981		الثبات الكلي لأداة المقياس	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1.3.3 التحليل العائلي التوضيحي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis):

(Analysis):

تم الاعتماد على استخدام التحليل العائلي بطريقة المكونات الأساسية للتأكد من صدق استبانة التدريب، وتنمية المهود البشرية، وإدارة الأزمات، وهو عبارة عن أسلوب إحصائي يهدف إلى اختزال عدد كبير من الفقرات يصعب التعامل معها في ضوء عوامل قليلة عامة دون فقدان الأفكار التي تعبر عنها تلك الفقرات، كما يبرهن التحليل العائلي على الصدق التكويني للمقياس أو العوامل، وتعتبر طريقة تحليل المكونات الأساسية من أهم طرق هذا التحليل لكونها تزودنا بالمعلومات أو المعايير الرئيسية لاختبار أدلة الصدق التي ستطبق على الاستبانة (Hair, 2010).

خطوات التحليل العائلي التوضيحي بطريقة المكونات الأساسية.

تمر عملية التحليل العائلي بطريقة المكونات الأساسية بثلاثة خطوات (Tadachnick & fidel, 2007)

أولاً: الفروض الإحصائية العامة:

1. التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبانة (Normal Distribution) :

يكون التوزيع طبيعياً لعينة الدراسة على فقرات الاستبانة في حال كانت قيم محك الإلتواء (Skewness) أقل

من (3) ومحك التفلطح (Kurtosis) أقل من (7) لكل فقرة في الاستبانة (Kline, 2011, P:63).

2. ثبات الفقرات (Reliability of Items):

يقصد بثبات الفقرات هنا بأن هناك تناسق بين الفقرات في قياس العامل الذي تمثله في حال تجاوزها المعيار المحدد للثبات (0.70)، وهنا تحديداً يقصد بمدى ثبات فقرات الاستبانة في قياس العامل الكامن (Tadachnick & fidell, 2007).

3. الارتباط بين الفقرات (Correlation):

يهدف التأكد من عدم وجود تناقض وتشابه كبير والذي قد يصل إلى درجة الانصهار بين فقرات الاستبانة (Brown, 2006, P:166) ويتبين ذلك من خلال مصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس في التحليل العاملي والتي تعكس خلو الفقرات من قوة الارتباط الداخلي للفقرات، أو وجودها ويجب ألا تتجاوز (0.85).

ثانياً: الفروض الإحصائية الخاصة:

1. مقياس كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتلليت:

استخدم هذا الاختبار والمقياس بهدف التأكد من أن العينة مناسبة للتحليل العاملي وتحقق شروطه، ويتحقق ذلك في حالة نسبة مقياس كايزر-ماير-أولكين (KMO) تساوي أو أكبر من (0.70) ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) تساوي (0.000) أو أقل من (0.001) (Field, 2006, P:76).

2. مصفوفة الارتباط المضادة (Anti-Image Correlation Matrices):

يجب أن يكون لكل فقرة من فقرات الاستبانة إرتباط مضادّ ونسبة هذا الإرتباط يكون أعلى من (0.50)، وتمثل المصفوفة صورة مضادة لمصفوفة الإرتباط الجزئي، وتبين الإتجاه السالب لها، بحيث تحدد قياس كفاءة العينة لكل فقرة في المقياس على حده (Field, 2000).

3. تقديرات الشيوخ أو الإشتراكات (Communalities):

تشير إلى مدى مساهمة كل فقرة في تكوين العامل الكامل، إى نسبة اشتراك أو شيوخ كل فقرة في تكوين العامل الكامل الذي سيتحدد من خلال مصفوفة التشعب، حيث يجب أن تكون نسبة الشيوخ لكل فقرة كحد أدنى تساوي (0.50).

ثالثاً: معايير كفاءة التحليل العاملي (Principal Component Analysis):

تم اختيار طريقة التدوير بالطريقة المائلة لمعرفة ترتيب فقرات الاستبانة في المصفوفة، وهذه الطريقة تستخدم عندما يتم تبني استبيان من حيث التطبيق في بيئة جديدة، كما أن نسبة الإرتباط بين بعض الفقرات تكون أقل من (0.30) (Hair).

1. نسبة التباين الكلي المشروح أو المفسر (Proportion of Variance Explained):

تعتبر نسبة التباين المشروح التي تتجاوز الحد المقبول (0.50) في العلوم الإنسانية من أهم المعايير الرئيسية لتحليل المكونات الأساسية، والتي تهدف إلى تحديد نسبة تفسير الفقرات للعامل التي تمثله وكذلك نسبة مساهمة كل عامل لتفسير العامل الكامل، حيث يتكون هذا الجانب من التحليل من جزئين يمثل الجزء الأول الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية)، والجزء الثاني يمثل الجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة بكل عامل كامن).

2. تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية :

تطابق عدد المكونات الكامنة المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي أو الإطار النظري، ويمثل هذا معيار أساسي يعكس كفاءة الاستبانة.

3. نسبة التحميل أو الشبعت (Amount of Factor Loadings) :

يقصد بالتحميل أو الشبعت بارتباط كل فقرة بعاملها الكامن ، وهنا تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (0.50)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة، وكذلك التأكد من أن الفقرات ارتبطت أو شبعت لتمثل عامل واحد فقط دون الآخر.

4. ثبات المفهوم وثبات فقراته وارتباط كل فقرة بمجالها (Construct Reliability):

بهدف تحديد نسبة الثبات على معامل كرونباخ الفا لكل عامل ويجب أن تتجاوز الحد المطلوب للثبات وهو أكثر من (0.70) على مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي أو ثبات المفهوم (Hair et al, 2010).

2.3.3 التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA):

استخدم هذا النوع من التحليل بهدف فحص أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) للمقياس أو الاستبانة وذلك بناءً على وجود نظرية علمية مسبقة (Prior Knowledge) أو ادبيات علمية أو بناءً على نتائج التحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis-EFA)، ويشتمل هذا الصدق على نوعين من الصدق وهما الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز (Validity Discriminant).

ووفقاً لهذا النوع من التحليل يفترض وجود مفاهيم أو عوامل كامنة (Latent Factors)، حيث يشار للعامل الكامن (Latent Construct) بأنه مفهوم نظري افتراضي يتم قياسه عن طريق مجموعة من الفقرات، وهذه العوامل يتم

دراستها أولاً وفقاً على دراسات وادبيات سابقة أو بناءً على التحليل العاملي التوضيحي أو الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis-EFA) كما موضح في هذه الدراسة، فمثلاً تنمية الموارد البشرية يعتبر مفهوم

نظري أو إفتراضي كامن يتم قياسه عن طريق اربعة ابعاد (مهارة التخطيط، مهارة الإتصال، مهارة القيادة، الإتجاهات الإيجابية) وهذه الأبعاد تعتبر أبنية أو مفاهيم نظرية كامنة يتم قياسها من خلال الفقرات التي تمثل كل بُعد أو بناء، وهكذا بالنسبة لبقية مكونات أو متغيرات نموذج الدراسة.

اختبار نتائج التحليل العاملي التوكيدي.

ويقصد بهذا الاختبار وجود مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها القول بتطابق النموذج النظري مع بيانات العينة من عدمه، وتهدف هذا المؤشرات إلى قياس مدى التطابق أو الملائمة بين النموذج النظري الإفتراضي وبين الواقع المقاس من خلال البيانات المجمعة من بيئة الدراسة، وهنا حدد كلاين (Kline,2011) على الأقل وجود اربعة مؤشرات للحكم على تطابق النموذج النظري مع البيانات وهي كالآتي:

1. مربع كاي ودرجات الحرية (Chi-Square):

حيث يشير هنا إلى الفرق بين نسبة مصفوفة القيم المتوقعة والقيم الواقعية من خلال نسبة مستوى الدلالة (P)، وهنا إذا كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.50) فإنه يدل على عدم وجود فروق أو إختلاف بين النموذج الإفتراضي للدراسة والبيانات المجمعة بمعنى وجود تطابق بين النموذج الإفتراضي والبيانات.

2. مربع كاي المعياري النسبي (Relative or Normed Chi-Square):

حيث يشير هذا المؤشر إلى أن النسبة بين قيمة مربع كاي مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من (5) وأكبر من (2) تدل على قبول النموذج بمعنى وجود تطابق بين النموذج والبيانات.

3. مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index-CFI):

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 ، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وهذا المؤشر يقارن بين النموذج النظري الافتراضي الذي يؤكد على وجود علاقات بين المتغيرات وبين النموذج الصفري الذي يؤكد على عدم وجود علاقات أو ارتباطات بين المتغيرات (Barbara, 1996).

4. مؤشر رمسي (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA):

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وهنا إذا قلت قيمته عن (0.05) دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05) و (0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة لبيانات العينة، وإذا زادت عن (0.1) فيتم رفض النموذج (James,2002) & (George,2002).

النموذج النظري المعدل (Modified Theoretical Model):

عندما لا يحقق النموذج النظري الافتراضي القيم المحددة في مؤشرات التطابق مع البيانات المجمعة من عينة الدراسة والمذكوره اعلاه فإن الباحث يلجأ إلى تعديل النموذج النظري الافتراضي وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index) في برنامج اموس (AMOS)، بهدف تعديل النموذج النظري من خلال إجراء عملية إرتباط بين خطأ القياس (خطأ القياس بين فقرتين) أو حذف بعض الفقرات من أداة القياس، وهذا التعديل يهدف للوصول إلى النموذج النظري الافتراضي والقيم المحددة لمؤشرات التطابق.

نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف هذا التحليل إلى إختبار العلاقة أو الإرتباط بين عاملين كامنيين أو أكثر وذلك بهدف التحقق من

الصدق البنائي لنموذج الدراسة والذي يتكون من:

1. صدق التمايز (Discriminant Validity) بين العوامل:

وهو بهدف التحقق من هناك إختلاف بين العوامل ويتضح ذلك من خلال نسبة العلاقة بين العاملين والتي يجب الا تقل عن نسبة (0.20) ولا تتجاوز نسبة (0.90) حتى لا تصل إلى درجة الانصهار فيما بينها، وضرب هذه النسبة بنفسها أو تربيعها والتي يطلق عليها التباين المشترك (Shared Variance - SV)، بمعنى (تربيع الارتباط بين العاملين الكامنين في النموذج).

2. الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يهدف التحقق من الصدق التقاربي للعوامل أو الأبعاد الكامنة وال فقرات التي تمثلها بأداة القياس، إلى دراسة العلاقة بين الفقرات والعامل الكامن الذي تمثله، فمثلاً التدريب (عامل كامن) وهناك فقرات تمثله، وهنا يتم الحكم عن صدق التقارب في ضوء المعايير الآتية (Hair et al, 2010):

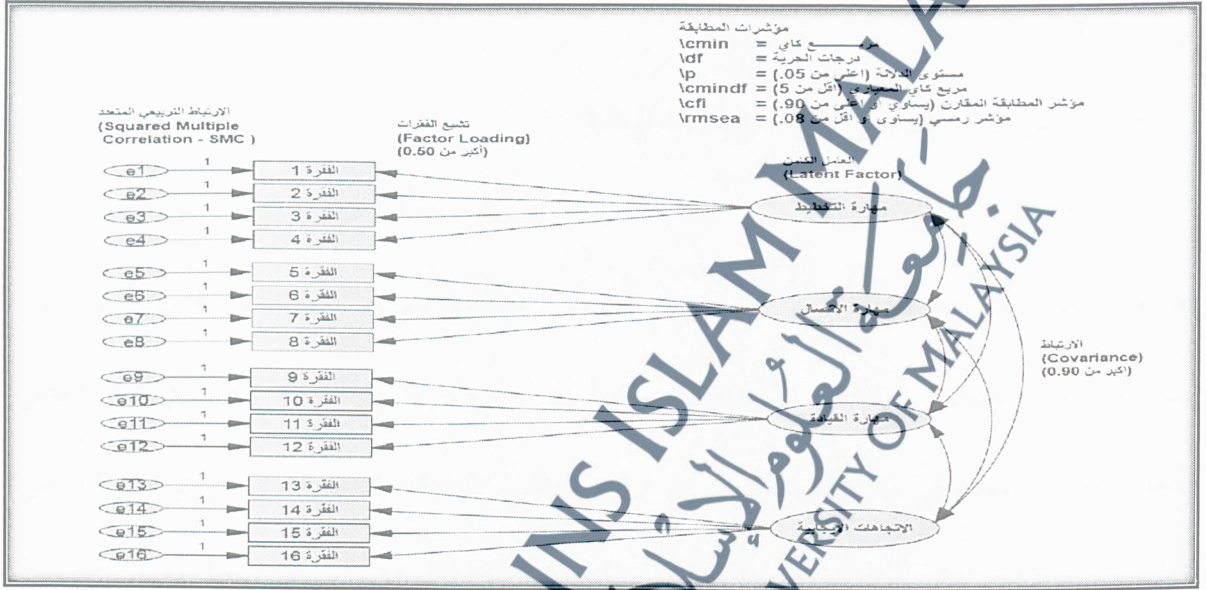
* ان جميع الإرتباطات أو التشعبات أو التحميل (loadings) تساوي أو تفوق (0.70) وتعتبر نسبة ممتازة وعالية ومثالية، في حين نسبة التحميل التي تتجاوز (0.50) أيضاً لا تزال مقبولة.

* تربيع النسبة أو تربيع التشعب لكل فقرة من الفقرات (Squared Multiple Correlation) وتسمى الإرتباط المتعدد التربيعي، وهنا المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي لكل فقرات العامل الواحد يطلق عليه متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted-AVE)، وهنا يوفى الصدق التقاربي عندما تكون نسبة متوسط التباين المستخلص (0.50) كحد ادنى.

* معيار فورنل - لاركر (Fornell -Larcker Criterion):

اعطى كلاً من فورنل و لاركر معياراً اساسياً كدليل لصدق التمايز عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي (التبتي)، وهذا المعيار واسع الانتشار في الدراسات التطبيقية وفي مختلف مجالات المعرفة، وينص هذا المعيار على أن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (SV)

لجميع العلاقات أو الإرتباطات بين العاملين، وفي حالة تحقق هذا المعيار فإن الاستبانة تتميز بصدق التمايز، والشكل (3-2) يوضح المفاهيم المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي على تنمية الموارد البشرية فقط على سبيل المثال لعوامل الدراسة.



شكل رقم : (3-1) المفاهيم المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي على نموذج تنمية الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

3.3.3 البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية: (Full Fledge Structural Equation Modeling)

نظراً لعدم إمكانية معالجة أسئلة وفرضيات البحث باستخدام الانحدار، وذلك لأن نموذج البحث متطور ومعقد وتقنية الانحدار لا يمكن أن تفيدنا في اختبار ومعالجة فرضيات هذه الدراسة، تم استخدام منهجية إحصائية تعرف باسم (نمذجة المعادلة البنائية) (Structural Equation Modeling-SEM) باستخدام نموذج البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية (Full Fledge Structural Equation Modeling) عن طريق برنامج اموس (Amos 21.0)، وذلك بناءً على وجود نظرية علمية مسبقة (Prior Knowledge) وادبيات ودراسات علمية وكذلك عدة مقاييس

استند عليها في بناء متغيرات ونموذج الدراسة، ومن هنا استخدام نموذج (البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية) نظراً لاعتبارها من الطرق الإحصائية العلمية والمتقدمة للإجابة عن تساؤلات واختبار فرضيات هذه الدراسة، وعلى سبيل المثال هنا: هل توجد علاقة وتأثير إيجابي للتدريب على إدارة الأزمات من خلال علاقتها وتأثيرها الإيجابي على تنمية الموارد البشرية؟

1. اختبار فروض البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية:

قبل البدء في تطبيق البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية وللإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، يفضل القيام بإجراء اختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، فبعض من هذه الفروض قد تم عرضها في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوضيحي والتوكيدي مثل التوزيع الطبيعي والقيم المتطرفة، والتعدد الخطي أو الارتباط الداخلي القوي وقيم مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة (Model Fit Indices)، وكذلك اختبار كفاءة تشعبات العوامل في النموذج ثم اختبار الفرضيات النظرية للدراسة.

2. نتائج البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية:

يهدف البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية إلى اختبار العلاقة بين العاملين الكامنين أو أكثر بهدف معرفة وتحديد نسبة تأثير العامل الأول وهو (التدريب) بهذه الدراسات والذي يسمى بالمتغير الخارجي (Exogenous Variable) على العامل الثاني وهو (إدارة الأزمات) والذي يطلق عليه المتغير الداخلي (Endogenous Variable).

3. التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر:

التقديرات المعيارية تشير هذه التقديرات إلى قيمة العلاقة بين العاملين أو المتغيرين إحداهما مستقل ويعرف بالمتغير الخارجي (Exogenous Variable) والآخر تابع ويسمى بالمتغير الداخلي (Variable Endogenous)، ووفقاً لهذه الدراسة مثلاً العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وهنا نسبة العلاقة بين هذين العاملين يجب أن تساوي أو تتجاوز نسبة (0.20) (Chin,1998).

4. التأثير المباشر (Direct Effect):

يشير هذا التأثير إلى وجود علاقة سببية ارتباطية مباشرة بين المتغير مستقل والتابع دون وجود عامل وسيط بينهما، وهنا يتم الحكم على مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة بالاعتماد على قيمة (تي) الإحصائية، فإذا كانت تساوي (1.964) أو أكبر فإن ذلك يدل على وجود علاقة بين كل من المتغير المستقل (الخارجي) والمتغير التابع (الداخلي)، كما يجب أن تكون قيمة هذه العلاقة أو معامل المسار على الأقل (0.20) (Chin,1998).

5. حجم الأثر:

حجم الأثر (Effect Size) يشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتم الحصول عليه عن طريق ضرب قيمة العلاقة بين العاملين أو المتغيرين إحداهما مستقل والآخر تابع في نفسها، وهنا إذا كان حجم أقل من (0.09) فإنه في هذه الحالة يكون حجم الأثر ضعيف، و يكون متوسط إذا كان حجم الأثر محصور بين (0.09) (0.25)، وعندما يكون مساوي أو أكبر من (0.25) فإنه يشير إلى إن حجم الأثر عالي (Cohen,1989).

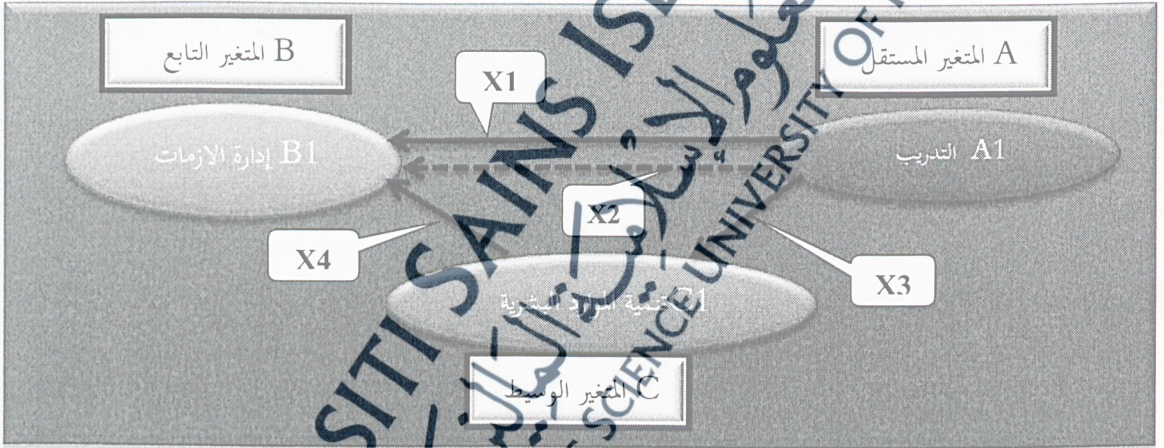
6. التأثير الغير مباشر أو المتغير الوسيط (Indirect Effect):

يشير هذا التأثير إلى وجود علاقة سببية ارتباطية غير مباشرة بين متغير (خارجي) مستقل وبين متغير (داخلي) تابع مع وجود عامل وسيط (Mediator)، بمعنى ووفقاً لهذه الدراسة والمتمثلة في الشكل رقم (3-3) متغير مستقل أو خارجي (A) التدريب يؤثر على متغير آخر وسيط (C) تنمية الموارد البشرية والذي بدوره يؤثر على عامل أو متغير ثالث (B) (تابع أو داخلي) إدارة الأزمات، وهذا التحليل يجب أن يكون تحليل متزامن وفوري دون اللجوء إلى تحليل متعدد، كما هذا النوع من التحليل يفترض وجود عوامل كامنة (Latent Variables) كما هو الحال في مخطط الدراسة، حيث العوامل الثلاثة الرئيسية (التدريب، تنمية الموارد البشرية، إدارة الأزمات) عوامل كامنة ولكل منها عدة أبعاد ظاهرة يمثلها.

بالإضافة إلى ذلك فالمتغيرات الكامنة وفقاً لنموذج البناء المتكامل تكون على هيئة (دوائر) وليست قياسية (مستطيلات) كما هو الحال في تحليل المسار، كما هناك شرط اساسي في التأثير الغير مباشر أو المتغير الوسيط حيث لا يتطلب الامر وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) للحكم على وجود تأثير للمتغير الوسيط والمتمثلة في العلاقة المرموز لها بحرف (X1) في شكل رقم (3-3)، فهذا الامر يتعلق بالتساؤل : هل المتغير الوسيط كلي أو جزئي ؟ وللحكم على ذلك لابد من توفر شرطين هما الأول يجب أن تكون العلاقة أو المسار بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط ذو دلالة إحصائية للعلاقة المرموز لها بحرف (X3) في الشكل رقم (3-3)، والثاني يجب أن تكون العلاقة أو المسار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع ذو دلالة إحصائية للعلاقة المرموز لها بحرف (X4) في الشكل المشار إليه أعلاه، وإذا كانت احدهما غير دالة إحصائية فلا يفضل الخوض في تساؤلات تأثير الوسيط أو التأثير الغير مباشر.

7. قيمة التأثير الغير مباشر (Indirect Effect):

بالنظر إلى شكل (3-3) فإن علاقة التأثير الغير مباشر والتي يرمز لها بالسهم المتقطع (X2)، وللحصول على هذه القيمة فإنه يتم ضرب قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط اي العلاقة المرموز لها بحرف (X3) مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع اي العلاقة المرموز لها بحرف (X4)، ويمكن الحصول عليها أيضاً من خلال مخرجات برنامج اموس (Amos) وهي حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل (التدريب) وللمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وكذلك قيمة العلاقة الغير مباشرة (X1+X2) ويطلق عليها قيمة التأثير الكلي ويمكن الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج اموس (Amos)



شكل رقم : (2-3) لتوضيح العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات الدراسة

8. طرق اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط:

بالنظر إلى الشكل رقم (3-3) فإن علاقة التأثير الغير مباشرة ويرمز لها بالسهم المتقطع (X2)، والجزء السابق يوضح اجراءات الحصول على قيمة العلاقة الغير مباشرة، وهذه العلاقة يمكن دراسة دلالتها الإحصائية بواسطة:

بواسطة:

* قيمة (تي) الإحصائية للمسار أو العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) والعلاقة أو المسار بين المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، فإذا كانت قيمة (تي) الإحصائية أكبر من (1.964) فإن ذلك يشير إلى أن التأثيرات الغير مباشرة ذو دلالة إحصائية.

* يتم الاعتماد على اختبار سوبل (Sobel Test) اونلاين وذلك عن طريق استخدام قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والعلاقة أو المسار بين المتغير الوسيط والتابع، إضافةً إلى الخطأ المعياري لكل علاقة فإذا كانت قيمة (تي) الإحصائية أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) التي يتم الحصول عليها من اختبار سوبل (Sobel Test) فإن ذلك يشير إلى أن التأثير الغير مباشر ذو دلالة إحصائية معنوية.

* تطبيق نفس الاجراءات المذكورة في الخطوة السابقة على معامل المسار، إذا كانت قيمة معامل المسار أكبر من (0.20) للعلاقة (X3) والعلاقة (X4) فإن ذلك يشير إلى أن التأثير الغير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط ذو دلالة إحصائية.

9. المتغير الوسيط كلي أو جزئي (Full Mediation vs Partial Mediator):

في حالة هناك علاقة ومباشرة بين المتغير المستقل والتابع والمرموز لها بحرف (X1) في الشكل رقم (3-3) وغير دالة إحصائية فإن المتغير الوسيط في هذه الحالة متغير وسيط كلي (Full Mediator).

بمعني اخر إن المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) هو فقط والعامل الوحيد الذي يؤثر على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وإذا كانت هناك علاقة ومباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة احصائياً فإن المتغير الوسيط في هذه الحالة متغير وسيط جزئي (Partial Mediator)، بمعنى آخر أن المتغير الوسيط ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على المتغير التابع (إدارة الأزمات) بل المتغير المستقل (التدريب) يؤثر هو أيضاً على المتغير التابع.

4.3 التحليل العملي للدراسة:

نظراً لاستقلالية العوامل التي تتكون منها الاستبانة أو أداة القياس لهذه الدراسة يحتوي هذا الجانب من الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية ولكل جزء يبين التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) لكل متغير من متغيرات الدراسة وهي كالتالي:

1.4.3 التحليل العاملي التوضيحي لمقياس التدريب: (Principal Component Analysis)

الفروض العامة الاحصائية

1 : التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) (Normal Distribution)

يوضح الجدول رقم (3-3) الاحصاء الوصفي وتقنيات التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس التدريب، وبالنظر للجدول نجد أن قيم محك الإلتواء (Skewness) ومحك التفلطح (Kurtosis) لكل فقرة من فقرات المقياس أقل من (3) لمحك الإلتواء وأقل (7) بالنسبة لمحك التفلطح وهذا يؤكد على التوزيع الطبيعي للعينة.

الجدول رقم (3-5) المتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والإلتواء والثبات لفقرات مقياس التدريب

رقم الفقرة	فقرات مقياس التدريب	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Skewness الإلتواء	Kurtosis التفلطح	الثبات
1	تم التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمدرسين.	3.425	1.449	-0.413	-1.303	0.959
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	3.427	1.371	-0.409	-1.233	0.959
3	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	3.366	1.376	-0.457	-1.139	0.959
4	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	3.296	1.402	-0.369	-1.523	0.959
5	الأسلوب العلمي هو المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية .	3.371	1.361	-0.484	-1.095	0.959
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير عملية قابلة للقياس.	3.361	1.336	-0.350	-1.180	0.959

بعد تخطيط الاحتياجات التدريبية					
0.961	-0.753	-0.59	1.228	3.521	7 يتوفر بالمنظمة الكوادر التخطيطية اللازمة للعملية التدريبية.
0.959	-1.08	-0.463	1.324	3.385	8 يتم تحديد نوعية المتدربين في كل برنامج تدريبي
0.959	-1.115	-0.438	1.345	3.422	9 الموارد والإمكانات الموجودة كافية لتحقيق أهداف العملية التدريبية.
0.959	-1.104	-0.446	1.332	3.435	10 تتناسب أساليب العملية التدريبية مع مستوى المتدربين
0.960	-1.168	-0.447	1.387	3.363	11 تشارك الأقسام والإدارات المعنية بالمنظمة في وضع خطط التدريب.
0.961	-1.311	-0.348	1.437	3.286	12 يتم جمع البيانات وتحليلها عند تنفيذ العملية التدريبية.
بعد تقييم الاحتياجات التدريبية					
0.959	-1.239	-0.302	1.381	3.259	13 الدورات التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين اليومية
0.959	-1.236	-0.327	1.336	3.336	14 المادة العلمية هي إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية التدريب.
0.959	-1.207	-0.360	1.359	3.331	15 تقييم فاعلية العملية التدريبية بعد انتهاء التدريب.
0.959	-1.175	-0.373	1.354	3.342	16 أهداف العملية التدريبية تتطابق مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
0.959	-1.179	-0.369	1.360	3.312	17 يتم مقارنة أداء المتدرب قبل وبعد التدريب لمعرفة التغيرات في المهارات .
0.961	-1.117	-0.376	1.375	3.438	18 يتم تقييم المتدرب أثناء عملية التدريب لفوفوف على مدى إتقانه للمهارات التدريبية
بعد تنفيذ الاحتياجات التدريبية					
0.959	-1.355	-0.326	1.431	3.310	19 التوقيت الزمني للتدريب لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
0.960	-1.083	-0.457	1.318	3.457	20 يتم تصميم العملية التدريبية لحل المشاكل القائمة في العمل.
0.959	-1.361	-0.241	1.406	3.208	21 يتم تقديم مادة العملية التدريبية وفقا لاحتياجات العمل.
0.959	-1.433	-0.107	1.446	3.131	22 تتم عملية التدريب وفقا لاسلوب الندوات وحلقات النقاش.
0.959	-1.288	-0.359	1.417	3.320	23 عملية التدريب تتم وفقا لاسلوب تمثيل الادوار .
0.959	-1.357	-0.285	1.455	3.229	24 عملية التدريب تتم وفقاً لاسلوب المؤتمرات والمباريات الإدارية.
دعم الإدارة العليا					
0.960	-1.048	-0.524	1.355	3.505	25 الإدارة العليا حريصة على تأكيد التعلم من البرنامج التدريبي.
0.959	-1.331	-0.177	1.372	3.203	26 تقوم الإدارة بعقد ندوات وحلقات عمل للعاملين لإقناعهم بأهمية التدريب .
0.959	-1.413	-0.000	1.410	3.045	27 كفاية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.
0.959	-1.347	-0.063	1.369	3.128	28 اهتمام إدارة المنظمة بتقوم العملية التدريبية .
0.959	-1.418	-0.055	1.438	3.056	29 لسمط الإدارة السائد دور كبير في اقتناع العاملين بأهمية التدريب .

0.959	-1.474	-0.051	1.445	3.165	اهتمام إدارة المنظمة بدراسة احتياجات ومشكلات المتدربين	30
0.961	الثبات العام					

المصدر: إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

2 : ثبات الفقرات (Reliability of Items)

يشير الثبات إلى مدى تناسق الفقرات المستخدمة في مقياس التدريب لقياس مفهوم "التدريب"، وهنا ومن الجدول رقم (3-5) يتضح بأن ثبات كل فقرة من فقرات المقياس التدريب على اختبار الفا كرونباخ Cronbach's (Alpha) مرتفع وتجاوز الحد المعياري (0.70)، كما أن الثبات الكلي لمقياس التدريب مرتفع (0.96) وهذا ما يؤكد على التناسق الداخلي لفقرات مقياس التدريب المستخدم في هذه الدراسة.

3 : الإرتباط (Correlation)

من مصفوفة الإرتباط بين فقرات مقياس التدريب والموضحة في الجدول رقم (3-6)، يتبين لنا بأن نسبة الإرتباط لم تتجاوز (0.85)، حيث أن هذه النسبة تدل على وجود مشكلة قوة التعدد الخطي (Multicollinearity) وهنا فأن القيم الموجودة بالجدول المشار إليه تشير إلى عدم وجود تشابه كبير بين فقرات مقياس التدريب، كما أن هناك قيم تقل عن (0.30) وهذا يشير إلى أن طريقة التدوير الملائمة لمقياس تدريب هي الطريقة المائلة.

الفروض الإحصائية الخاصة بتحليل المكونات الأساسية:

1 : مقياس كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتليت

مقياس كايزر-ماير-أولكين (واختصاراً ، مقياس كمو(KMO))، واختبار بارتليت يعتبران معيارين أساسيين لاختبار ملاءمة وكفاءة العينة للتحليل العاملي الاستكشافي، وهنا يجب أن يكون اختبار كايزر على الأقل (0.60)، بينما اختبار بارتليت يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية وأقل من (0.05)، وبالنظر إلى الجدول رقم (3-7) يتبين أن نسبة مقياس كايزر-ماير-أولكين تساوي (0.939) ومستوى الدلالة على اختبار بارتليت تساوي (0.000) أو أقل من (0.001) لمقياس التدريب، وهذا يشير إلى عينة البحث ملائمة للتحليل العاملي الاستكشافي وتحقق شروطه.

جدول رقم (3-7) كمو واختبار بارتليت

KMO and Bartlett's Test		جدول رقم (3-7) كمو واختبار بارتليت	
0.939	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	مقياس كايزر-ماير-أولكين	
6897.170	Approx. Chi-Square	مربع كاي التقريبي	
253	Df	درجات الحرية	Bartlett's Test of Sphericity
0.000	Sig.	مستوى الدلالة	اختبار بارتليت

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

2 : مصفوفة الارتباط المضاد (Anti-Image Correlation Matrices)

كل فقرة من فقرات مقياس التدريب لها ارتباط مضاد، ونسبة هذا الارتباط ان تكون اعلى من (0.50)، بالنظر إلى الجدول رقم (3-8) يتبين لنا ان كل فقرة من فقرات مقياس التدريب تجاوزت هذه النسبة (المحك).

الجدول رقم (8-3) المصفوفات المضادة لمقياس التدريب التدرج

رقم التدرج	1	2	3	4	6	8	9	10	11	13	14	15	16	19	21	22	23	24	26	27	28	29	30	
1	0.95																							
2	-0.43	0.921																						
3	0.08	-0.134	0.939																					
4	-0.043	0	-0.416	0.945																				
6	-0.148	-0.453	-0.318	-0.019	0.932																			
8	-0.011	-0.102	0.033	-0.168	0.095	0.942																		
9	0.025	0.006	0.043	-0.036	-0.087	-0.417	0.945																	
10	0.025	-0.076	0	-0.119	0.035	0.057	-0.099	0.936																
11	-0.077	0.059	-0.086	0.087	-0.013	-0.23	-0.282	-0.471	0.921															
13	-0.027	-0.036	0.007	-0.049	-0.045	0.063	-0.032	-0.032	0.026	-0.223														
14	-0.076	0.068	0.069	0.016	-0.055	-0.06	0.003	0.001	0.042	0.001	0.918													
15	-0.051	0.113	-0.07	-0.079	-0.068	-0.024	-0.056	0.024	0.097	0.024	-0.136	0.904												
16	0.101	-0.096	-0.043	0.029	0.086	0.011	0.029	0.051	-0.087	-0.079	-0.479	-0.102	0.97											
19	-0.048	-0.047	0.026	-0.046	0.023	-0.013	-0.055	-0.015	-0.002	-0.052	0.045	-0.102	-0.015	0.933										
21	-0.113	0.174	-0.077	0.005	-0.076	-0.055	-0.079	0.015	-0.079	0.053	-0.094	0.103	-0.003	-0.054	0.935									
22	-0.019	-0.037	0.012	0.005	-0.035	0.126	-0.081	0.04	0.012	0.04	-0.003	0.027	-0.004	-0.054	-0.363	0.939								
23	-0.035	-0.066	0.008	0.026	0.082	-0.054	-0.017	-0.09	0.06	0.064	0.044	-0.158	-0.024	-0.005	-0.171	-0.353	0.963							
24	0.005	-0.067	-0.05	0.087	0.062	-0.094	-0.035	-0.063	-0.019	-0.042	-0.07	0.007	-0.424	-0.007	-0.331	-0.138	0.111	0.928						
26	-0.071	-0.013	-0.061	-0.071	0.102	0.053	0.017	0.002	-0.019	0.006	0.186	-0.064	-0.059	-0.042	-0.092	0.047	-0.054	-0.014	0.943					
27	0.05	-0.043	0.014	0.063	-0.095	0.012	0.053	-0.145	0.063	0.06	0.067	-0.064	-0.059	-0.042	-0.092	0.047	-0.054	-0.007	-0.419	0.935				
28	0.052	0.003	0	0.028	-0.006	-0.081	0	0.059	-0.035	-0.026	0.008	-0.064	0.039	0.026	0.026	-0.079	-0.045	-0.007	-0.114	-0.328	0.957			
29	-0.128	0.012	0.013	-0.005	-0.019	-0.079	0.066	-0.017	0.009	0	0	-0.041	-0.04	-0.001	0.07	-0.031	-0.051	-0.015	0.109	-0.193	-0.312	0.959		
30	0.085	-0.014	-0.016	0.049	-0.041	-0.011	-0.087	-0.015	-0.01	-0.063	0.069	-0.014	0.024	-0.065	-0.085	-0.041	0.065	0.068	-0.189	0.044	-0.116	-0.444	0.946	

3 : تقديرات الشبوع أو الإشتراكات (Communalities)

يوضح الجدول رقم (9-3) نسبة اشتراك كل فقرة في تكوين العامل الكامن الذي سيتحدد من خلال مصفوفة التبشع، ويجب أن تكون نسبة اشتراك كل فقرة تساوي كحد ادنى (0.50)، وبالنظر إلى الجدول يتبين أن كل فقرات مقياس التدريب كانت ذات اشتراكات اعلى من النسبة المحددة، حيث تتراوح ما بين (0.59) كأقل نسبة اشتراك و(0.87) كأعلى نسبة.

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

الجدول رقم (9-3) الشبوع أو الإشتراكات Communalities

Extraction	Initial	Items	رقم الفقرة
الاستخلاص	الدرجة الأولى للشبوع	ال فقرات	
بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية			
0.692	1.000	تم التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.	1
0.800	1.000	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	2
0.719	1.000	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	3
0.591	1.000	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	4
0.812	1.000	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير عملية قابلة للقياس.	6
بُعد تخطيط الاحتياجات التدريبية			
0.731	1.000	يتم تحديد نوعية المتدربين في كل برنامج تدريبي	8
0.793	1.000	الموارد والإمكانات الموجودة كافية لتحقيق أهداف العملية التدريبية.	9
0.708	1.000	تناسب أساليب العملية التدريبية مع مستوى المتدربين	10
0.811	1.000	تشارك الأقسام والإدارات المعنية بالمنظمة في وضع خطط التدريب.	11
بُعد تقييم الاحتياجات التدريبية			
0.810	1.000	الدورات التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين اليومية .	13
0.878	1.000	المادة العلمية هي إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية التدريب.	14
0.736	1.000	تقييم فاعلية العملية التدريبية بعد انتهاء التدريب.	15
0.775	1.000	حلية التدريبية تتطابق مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.	16
بُعد تنفيذ الاحتياجات التدريبية			
0.668	1.000	التوقيت الزمني للتدريب لا يتعارض مع الدوام الزمني للعامل.	19
0.785	1.000	يتم تقديم مادة العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	21
0.776	1.000	تمت عملية التدريب وفقاً لاسلوب الندوات وحلقات النقاش.	22
0.636	1.000	عملية التدريب تتم وفقاً لاسلوب تمثيل الأدوار.	23
0.721	1.000	عملية التدريب تتم وفقاً لاسلوب المؤتمرات والمباريات الإدارية .	24
بُعد دعم الإدارة العليا			
0.686	1.000	تقوم الإدارة بعقد ندوات وحلقات عمل للعاملين لإقناعهم بأهمية التدريب .	26
0.780	1.000	كفاية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة .	27
0.807	1.000	اهتمام إدارة المنظمة بتقوم العملية التدريبية .	28
0.782	1.000	لنمط الإدارة السائد دور كبير في اقتناع العاملين بأهمية التدريب .	29
0.720	1.000	اهتمام إدارة المنظمة بدراسة احتياجات ومشكلات المتدربين .	30

Extraction Method: Principal Component Analysis.

معايير كفاءة التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الرئيسية :

قبل الدخول في التفاصيل تم اختيار طريقة التدوير بالطريقة المائلة وهذه الطريقة تستخدم عندما يتم تبني استبيان من حيث التطبيق في بيئة جديدة.

1 : نسبة التباين الكلي المشروح أو المفسر:

الجدول رقم (10-3) يشرح التباين الكلي المفسر (Proportion of Variance Explained) ويتكون من قسمين، يمثل القسم الأول الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية) والجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة بكل عامل كامن)، ومن الجدول المشار إليه يتبين أن نسبة التباين الكلي كانت (74.844%) وهذا يدل على أن فقرات المقياس المستخدمة قد فسرت مفهوم التدريب بنسبة (74.844%) وهذه النسبة عالية بالمقياس في العلوم الإدارية والإنسانية، أما فيما يخص نسبة مساهمة كل عامل لتفسير مقياس التدريب كانت على التوالي للعوامل الخمسة (51.708%، 7.062%، 6.117%، 5.468%، 4.489%)، وفيما يتعلق بجذور أجن الأولية تبين أن عدد المكونات الكامنة (جذور كايزر) أو العوامل المستخلصة من تلك الفقرات التي تقيس مقياس التدريب هي خمسة عوامل فالأول دعم الإدارة العليا والثاني تحديد الاحتياجات التدريبية والعامل الثالث تنفيذ العملية التدريبية، والرابع تقييم العملية التدريبية، والخامس تخطيط العملية التدريبية، وكانت قيمه ايجن لجميع العوامل تتجاوز الواحد الصحيح وهي على التوالي كما في الجدول رقم (10-3) (1.033 ، 1.258 ، 1.407 ، 1.624 ، 11.893).

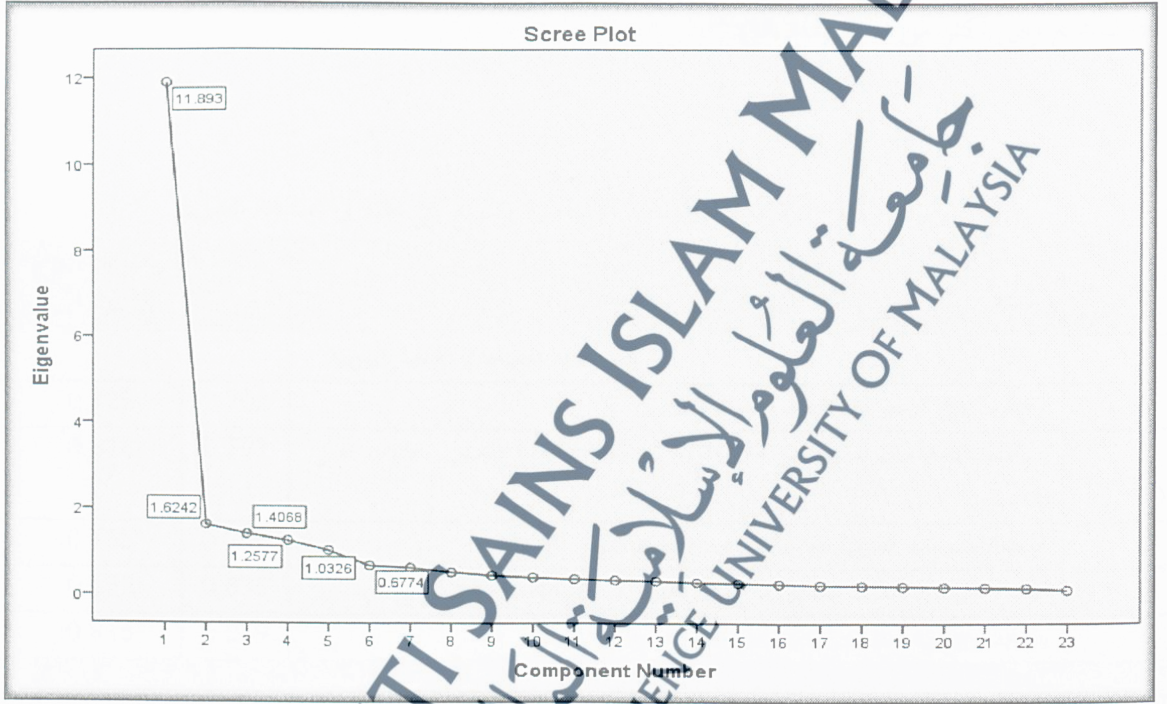
الجدول رقم (10-3) : التباين الكلي المشروع Total Variance Explained

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Component			
جذور ايجن الأولية لمصفوفة الارتباط			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشيع قبل التدوير			المكون أو العنصر			
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
النسبة التراكمية	مشاركة	الجذر	النسبة التراكمية	مشاركة	الجذر	النسبة التراكمية	مشاركة	الجذر	
في التباين	لكلّ	مكون	مكون في التباين	لكلّ	مكون	مكون في التباين	لكلّ	مكون	
51.708	51.708	11.89	51.708	51.708	11.89	51.708	51.708	11.89	1
83.333	83.333	1.624	83.333	7.062	1.624	83.333	7.062	1.624	2
86.886	86.886	1.407	86.886	6.117	1.407	86.886	6.117	1.407	3
90.354	90.354	1.258	90.354	5.468	1.258	90.354	5.468	1.258	4
93.844	93.844	1.033	93.844	4.489	1.033	93.844	4.489	1.033	5
95.278	95.278	0.677	95.278	2.945	0.677	95.278	2.945	0.677	6
96.519	96.519	0.628	96.519	2.730	0.628	96.519	2.730	0.628	7
97.597	97.597	0.524	97.597	2.278	0.524	97.597	2.278	0.524	8
98.468	98.468	0.453	98.468	1.971	0.453	98.468	1.971	0.453	9
99.109	99.109	0.404	99.109	1.758	0.404	99.109	1.758	0.404	10
99.582	99.582	0.364	99.582	1.583	0.364	99.582	1.583	0.364	11
99.882	99.882	0.339	99.882	1.474	0.339	99.882	1.474	0.339	12
99.980	99.980	0.321	99.980	1.397	0.321	99.980	1.397	0.321	13
99.997	99.997	0.286	99.997	1.241	0.286	99.997	1.241	0.286	14
100.000	100.000	0.269	100.000	1.169	0.269	100.000	1.169	0.269	15
		0.253		1.100	0.253		1.100	0.253	16
		.228		.993	.228		.993	.228	17
		.213		.925	.213		.925	.213	18
		.201		.874	.201		.874	.201	19
		.186		.808	.186		.808	.186	20
		.172		.750	.172		.750	.172	21
		.153		.665	.153		.665	.153	22
		.114		.495	.114		.495	.114	23

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2 : تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للمقياس :

أن التماثل بين عدد المكونات الكامنة المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي يمثل محك رئيسي يُعبر عن المقياس وكفاءته، وهنا يتضح من التحليل بأن عدد جذور أيجن كما في الشكل رقم (3-3) والتي يتجاوز قيمتها (1) صحيح كانت خمسة عوامل، وهذا العدد يتفق تماماً مع العوامل المبينه نظرياً.



شكل رقم (3-3) جذر أو قيمة أيجن Eigen value

3: نسبة التحميل أو التشعبات لكل فقرة في البعد أو مجال الذي تمثله :

يقصد بالتحميل (Ratio of Factor Loadings) أو التشعب بارتباط كل فقرة بعاملها الكامن، حيث اعتمد الباحث في هذا التحليل على اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (0.50)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة، حيث الجدول رقم (3-11) يبين عدد المكونات الأساسية لمقياس التدريب وترتيبها مع الفقرات الخاصة لكل عامل، ويطلق على العامل الأول " دعم الإدارة العليا " والعامل الثاني "تحديد الاحتياجات التدريبية "

والعامل الثالث "تنفيذ العملية التدريبية" والعامل الرابع "تقييم العملية التدريبية" والعامل الخامس والآخر "تخطيط العملية التدريبية" وجاء هذا وفقاً للادبيات السابقة والإطار النظري المحدد سلفاً، كما جاءت هذه العوامل مرتبة ومتسلسلة وعدد فقرات كل عامل كافية لتمثيله حيث كانت لكل عامل اربعة فقرات فاكثر كما هو مبين بالجدول رقم (11-3)، بالإضافة إلى ذلك يتبين بأن نسبة تشبع أو ارتباط كل فقرة في العامل الذي تمثله عالية وتتجاوز النسبة المحددة للتشبع وهي أكثر من نسبة (0.50).

الجدول رقم : (11-3) عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة في استبانة التدريب

رقم الفقرة	العوامل Component		
	التشبع	الإرتباط التريبي	الثبات
أولاً	بعد تحديد احتياجات العملية التدريبية		
1	0.702	0.725	0.884
2	0.797	0.818	0.863
3	0.757	0.755	0.877
4	0.635	0.652	0.899
6	0.819	0.815	0.864
	0.900		
ثبات المفهوم (Construct Reliability)			
ثانياً	بعد تخطيط العملية التدريبية		
8	0.728	0.736	0.871
9	0.777	0.792	0.850
10	0.696	0.717	0.878
11	0.818	0.805	0.845
	0.892		
ثبات المفهوم (Construct Reliability)			
ثالثاً	بعد تقييم العملية التدريبية		
13	0.756	0.798	0.884
14	0.827	0.878	0.855
15	0.660	0.746	0.902
16	0.786	0.769	0.894
	0.911		
ثبات المفهوم (Construct Reliability)			

يُعد تنفيذ العملية التدريبية			رابعاً
0.707	0.579	التوقيت الزمني للتدريب لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	19
0.787	0.770	تتم تقديم مادة العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	21
0.772	0.788	تتم عملية التدريب وفقاً لسلوب الندوات وحلقات النقاش.	22
0.681	0.596	عملية التدريب تتم وفقاً لسلوب تمثيل الادوار.	23
0.738	0.740	عملية التدريب تتم وفقاً لأسلوب المؤتمرات والمباريات الإدارية .	24
ثبات المفهوم (Construct Reliability)			
يُعد دعم الإدارة العليا للعملية التدريبية			خامساً
0.724	0.648	تقوم الإدارة بعقد ندوات وحلقات عمل للعاملين لإقناعهم بأهمية التدريب .	26
0.811	0.760	كفاية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة .	27
0.821	0.801	اهتمام الإدارة المنظمة بتقوم العملية التدريبية .	28
0.801	0.777	للموظف الإدارة لسائد دور كبير في إقناع العاملين بأهمية التدريب .	29
0.750	0.748	اهتمام إدارة المنظمة بدراسة احتياجات ومشكلات المتدربين .	30
ثبات المفهوم (Construct Reliability)			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

هذا وبالإضافة لما سبق فإن فقرات مقياس التدريب ارتبطت أو تشبعت لتمثل عامل واحد فقط دون الآخر وبتعبير آخر لم نجد فقرة واحدة في المقياس ارتبطت أو تشبعت في أكثر من عامل (Cross Loading)، كما أن الفقرات التي تمثل كل عامل كانت ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction)، فمقياس التدريب يخلو من الفقرات التي تقيس العاملين باتجاه سلبي (فقرات معاكسة للمعنى)، وهذا يشير إلى تناسق فقرات المقياس، هذا وقد حذفت الفقرات المبينة في الجدول رقم (12-3) من المقياس وذلك نظراً لنسبة التشعب أو الارتباط كانت أقل من (0.50).

الجدول رقم (12-3) الفقرات المحذوفة من مقياس التدريب

رقم الفقرة	الفقرة
5	الأسلوب العلمي هو المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية .
7	يتوفر بالمنظمة الكوادر التخطيطية اللازمة للعملية التدريبية.
12	يتم جمع البيانات وتحليلها عند تنفيذ العملية التدريبية.
17	يتم مقارنة أداء المدرب قبل وبعد التدريب لمعرفة التغيرات في المهارات .
18	يتم تقييم المدرب أثناء عملية التدريب للوقوف على مدى إتقانه للمهارات التدريبية.
20	يتم تصميم العملية التدريبية لحل المشاكل القائمة في العمل.
25	الإدارة العليا حريصة على تأكيد التعلم من البرنامج التدريبي.

4: ثبات المفهوم وثبات فقراته وارتباط كل فقرة بمجالها :

من جدول رقم (11-3) يتضح لنا أن الارتباط التريبي لكل فقرة تجاوز المعيار المحدد (0.30)، حيث الارتباط التريبي يشير إلى مدى علاقة أو ارتباط الفقرة بالعامل الذي تمثله، كما يبين الجدول نسبة الثبات على معامل كرونباخ الفا لكل عامل من العوامل الخمسة تجاوزت الحد المطلوب للثبات، حيث كانت نسبة الثبات للعامل الأول "دعم الإدارة العليا" هي (0.914)، والعامل الثاني "تحديد الاحتياجات التدريبية" كانت (0.900)، والثالث "تنفيذ العملية التدريبية" تساوي (0.893)، والعامل الرابع "تقييم العملية التدريبية" هي (0.911)، واما الخامس "تخطيط العملية التدريبية" كانت (0.892) حيث تجاوزت جميع هذه العوامل الحد المطلوب للثبات وهو اكثر من (0.70) على مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي أو ثبات المفهوم (Construct Reliability) والذي يشير إلى الثبات الاجمالي لفقرات كل عامل على حده.

2.4.3 التحليل العاملي التوضيحي لمقياس تنمية الموارد البشرية:

إجراءات التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)

الفروض العامة الإحصائية

1: التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) (Normal Distribution)

جدول رقم (3-13) يوضح الاحصاء الوصفي وتقنيات التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس تنمية الموارد البشرية، حيث يتضح من الجدول ان قيم محك الإلتواء (Skewness) ومحك التفلطح (Kurtosis) لكل فقرة في مقياس مقياس تنمية الموارد البشرية اصغر من قيمة (3) لمحك الإلتواء واصغر من العدد (7) بالنسبة لمحك التفلطح وهذا يشير إلى التوزيع الطبيعي للعينة.

الجدول رقم (13-3) : المتوسط والانحراف المعياري والتفريط والإلتواء والثبات لفقرات مقياس تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Skewness الإلتواء	Kurtosis التفريط
بُعد تنمية مهارات التخطيط					
31	للتدريب آثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط .	3.331	1.370	-0.300	-1.296
32	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات .	3.227	1.357	-0.218	-1.280
33	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات	3.406	1.348	-0.347	-1.209
34	توفر الإدارة الدعم لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة	3.331	1.341	-0.347	-1.211
35	تقوم الإدارة بتأسيس السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات	3.403	1.399	-0.403	-1.226
36	يوجد في المنظمة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات	3.401	1.363	-0.422	-1.179
بُعد تنمية مهارات الإتصال					
37	تتعمد الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الإتصال بالسرعة المناسبة لمواجهة الأزمات .	3.572	1.333	-0.503	-1.082
38	تعمل الإدارة على تنمية مهارة إجراء الإتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة.	3.577	1.195	-0.672	-0.570
39	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والإتصال بين الإدارات والأقسام	3.481	1.235	-0.591	-0.717
40	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات .	3.540	1.271	-0.543	-0.956
41	توفر الإدارة بدائل لوسائل الإتصال لاستخدامها عند تعطل الأخرى .	3.449	1.298	-0.479	-0.959
42	تتعمد الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الإتصال .	3.331	1.359	-0.360	-1.207
بُعد تنمية مهارات القيادة					
43	تعمل الإدارة على تدريب الموارد البشرية على مهارات حل المشاكل داخل المنظمة وخارجها	3.385	1.308	-0.422	-1.074
44	تقوم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية لتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات	3.411	1.368	-0.394	-1.189
45	يملك القائد مهارات وسميات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة .	3.470	1.384	-0.520	-1.102
46	تعمل الإدارة على تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات.	3.478	1.359	-0.515	-1.066
47	تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة	3.489	1.402	-0.541	-1.103

48	يسأهم التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية لإدارة ومواجهة الأزمات	3.438	1.375	-0.476	-1.117
بعد الإتجاهات الإيجابية					
49	أشعر بالرضا عن الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال التعامل مع الأزمات .	3.398	1.233	-0.406	-0.893
50	لدي رغبة واستعداد للتعلم من الأزمات السابقة .	3.302	1.201	-0.301	-0.950
51	اكتسبت الإتجاهات التي تمكنني من أداء دوري بكفاءة عند وقوع الأزمات	3.299	1.199	-0.294	-0.970
52	تغيرت اتجاهاتي في مجال التعامل مع الأزمات نتيجة التدريب الذي مرتت به.	3.409	1.334	-0.440	-1.097
53	المنظمة تتيح لي الفرصة للتعبير عن آرائي في مجال إدارة الأزمات	3.334	1.248	-0.271	-1.047
54	أشعر بالاندفاع لأداء المهمة المؤكدة لي عند وقوع الأزمة .	3.425	1.449	-0.413	-1.303
بيانات العام					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2: ثبات الفقرات (Reliability of Items)

يشير الثبات إلى مدى تناسق فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية في قياس مفهوم " تنمية الموارد البشرية "، ومن جدول رقم (13-3) يتضح أن ثبات كل فقرة من فقرات المقياس محك الفا كرونباخ مرتفع تجاوز الحد المعياري (0.70) كما أن الثبات الكلي للمقياس المستخدم مرتفع (0.942) وهذا يؤكد على التناسق الداخلي لفقرات مقياس تنمية الموارد البشرية.

3: الإرتباط (Correlation)

من خلال مصفوفة الإرتباط بين فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية والموضحة في جدول رقم (14-3)، يتبين أن نسبة الإرتباط لم تتجاوز (0.85) حيث أن هذه النسبة تذل على وجود مشكلة قوة الإرتباط الداخلي أو التداخل (Multicollinearity)، وبناءً على النسب الإرتباطية والموضحة بالجدول المشار إليه يتضح بأن ليس هناك تشابه كبير لفقرات مقياس تنمية الموارد البشرية، كما يتبين من الجدول بأن هناك قيم تقل عن (0.30) وهذا يشير إلى أن طريقة التدوير الملائمة لمقياس تنمية الموارد البشرية هي الطريقة المائلة.

الجدول رقم (3-14) مصفوفة الارتباط لقياس تنمية الموارد البشرية

53	51	50	49	47	46	45	44	43	41	40	39	38	37	35	34	33	32	31	رقم الفقر
																		1	31
																	1	0.579	32
																1	0.541	0.51	33
																1	0.605	0.66	34
														1	0.507	0.639	0.58	0.717	35
													1	0.57	0.505	0.474	0.502	0.529	37
												1	0.614	0.469	0.419	0.476	0.499	0.436	38
											1	0.728	0.49	0.394	0.352	0.417	0.39	0.346	39
											0.609	0.708	0.766	0.563	0.462	0.51	0.488	0.52	40
											0.602	0.651	0.494	0.399	0.392	0.402	0.413	0.379	41
											0.401	0.435	0.471	0.464	0.437	0.449	0.406	0.453	43
											0.465	0.452	0.465	0.483	0.456	0.471	0.434	0.482	44
											0.479	0.435	0.45	0.4	0.382	0.434	0.385	0.371	45
											0.506	0.46	0.444	0.442	0.358	0.498	0.401	0.397	46
											0.452	0.464	0.494	0.451	0.471	0.476	0.433	0.45	47
											0.247	0.332	0.332	0.296	0.233	0.349	0.269	0.256	49
											0.312	0.395	0.347	0.324	0.264	0.276	0.278	0.253	50
											0.279	0.375	0.367	0.322	0.258	0.362	0.277	0.292	51
1	0.549	0.776	0.5	0.237	0.204	0.18	0.219	0.208	0.273	0.261	0.212	0.276	0.271	0.312	0.228	0.276	0.208	0.264	53

الفروض الإحصائية الخاصة بتحليل المكونات الأساسية

1: مقياس كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتليت

يعتبر مقياس كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتليت (KMO and Bartlett's Tes) معايير أساسية لاختبار ملائمة وكفاءة العينة للتحليل العاملي الاستكشافي، حيث اختبار كايزر يجب أن يتجاوز (0.60)، بينما اختبار بارتليت يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وبالنظر إلى الجدول رقم (3-15) يتبين أن نسبة مقياس كايزر-ماير-أولكين تساوي (0.913) ومستوى الدلالة على اختبار بارتليت تساوي (0.000) أو أقل من (0.001) وهذا يشير إلى أن العينة مناسبة للتحليل العاملي.

جدول رقم : (3-15) كيو واختبار باتليت KMO and Bartlett's Test

0.913	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	مقياس كايزر-ماير-أولكين
4670.301	Approx. Chi-Square
	مربع كاي التقريبي
171	Df
	درجات الحرية
	Bartlett's Test of Sphericity
	اختبار بارتليت
0.000	Sig.
	مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2: مصفوفة الارتباط المضاد (Anti-Image Correlation Matrices)

لجميع فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية ارتباط مضاد ونسبة هذا الارتباط يجب أن تكون اعلى من (0.50)، وبالنظر للجدول رقم (3-16) نجد أن لكل فقرة من فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية لها نسبة ارتباط وكانت هذه النسب اعلى من المحك (0.50) حيث تراوحت من (0.70) إلى (0.80).

تقديرات الشبوع أو الإشتراكات (Communalities)

من الجدول رقم (17-3) والذي يوضح نسبة شبوع كل فقرة في تكوين العامل الكامن الذي سيتحدد من ل مصفوفة التبشع، يتبين أن كل فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية كانت ذات شبوع اعلى من النسبة المحددة ادنى تساوي (0.50)، حيث تراوحت ما بين (0.59) كأقل نسبة شبوع واعلى نسبة (0.87).

الجدول رقم (17-3) الشبوع أو الإشتراكات Communalities

Extraction	Initial	Items
الاستخلاص	الدرجة الأولية للشبوع	فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية
		بُعد تنمية مهارة التخطيط
0.692	1.000	للتدريب أثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط .
0.800	1.000	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائمة لمخ وقوع الأزمات.
0.719	1.000	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بالرجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات
0.591	1.000	توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة
0.812	1.000	تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات
		بُعد تنمية مهارة الإتصال
0.731	1.000	تتم الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الإتصال بالسرعة المناسبة لمواجهة الأزمات .
0.793	1.000	تعمل الإدارة على تنمية مهارة إجراء الإتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة.
0.708	1.000	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والإتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة
0.811	1.000	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات .
		توفر الإدارة بدائل لوسائل الإتصال لاستخدامها عند تعطل الأخرى
		بُعد تنمية مهارات القيادة
0.810	1.000	تعمل الإدارة على تدريب الموارد البشرية على مهارات حل المشاكل داخل المنظمة وخارجها
0.878	1.000	تقوم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية لتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات.
0.736	1.000	يتملك القائد مهارات وسميات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة .
0.775	1.000	تعمل الإدارة على تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات.
		تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة
		بُعد الإتجاهات الإيجابية
0.668	1.000	أشعر بالرضا عن الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال التعامل مع الأزمات .
0.785	1.000	لدي رغبة واستعداد للتعلم من الأزمات السابقة .
0.776	1.000	أكتسبت الإتجاهات التي تمكنني من أداء دوري بكفاءة عند وقوع الأزمات
0.636	1.000	المنظمة تتيح لي الفرصة للتعبير عن آرائي في مجال إدارة الأزمات

Extraction Method: Principal Component Analysis.

معايير كفاءة التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الرئيسية

1: نسبة التباين الكلي المشروح أو المفسر :

جدول رقم (3-18) يوضح التباين الكلي المشروح (Proportion of Variance Explained) والذي يتكون من قسمين، حيث القسم الأول يشير إلى الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية) والجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة بكل عامل كامن)، ومن الجدول يتضح أن نسبة التباين الكلي كانت (69.74%)، وهذا يدل على أن فقرات المقياس المستخدمة فسرت مفهوم تنمية الموارد البشرية بنسبة (69.74%)، وتعتبر هذه النسبة عالية للاستبيان في العلوم الإدارية والإنسانية. كما أن نسبة مساهمة كل عامل لتفسير مقياس تنمية الموارد البشرية كانت على التوالي للعوامل الأربعة (46.180%، 10.633%، 6.588%، 6.348%)، وجذور ايجن (Eigen) الأولية لكاييرز يوضح أن عدد المكونات الكامنة أو العوامل المستخلصة من تلك الفقرات التي تقسم مقياس تنمية الموارد البشرية هي اربعة عوامل وهي (مهارة القيادة، الإتجاهات الإيجابية، مهارة الإتصال، مهارة التخطيط)، كما كانت قيمه أيجن لكل عامل تتجاوز الواحد وهي على التوالي (8.774، 2.020، 1.252، 1.206) كما هي مبينه بالجدول رقم (3-18).

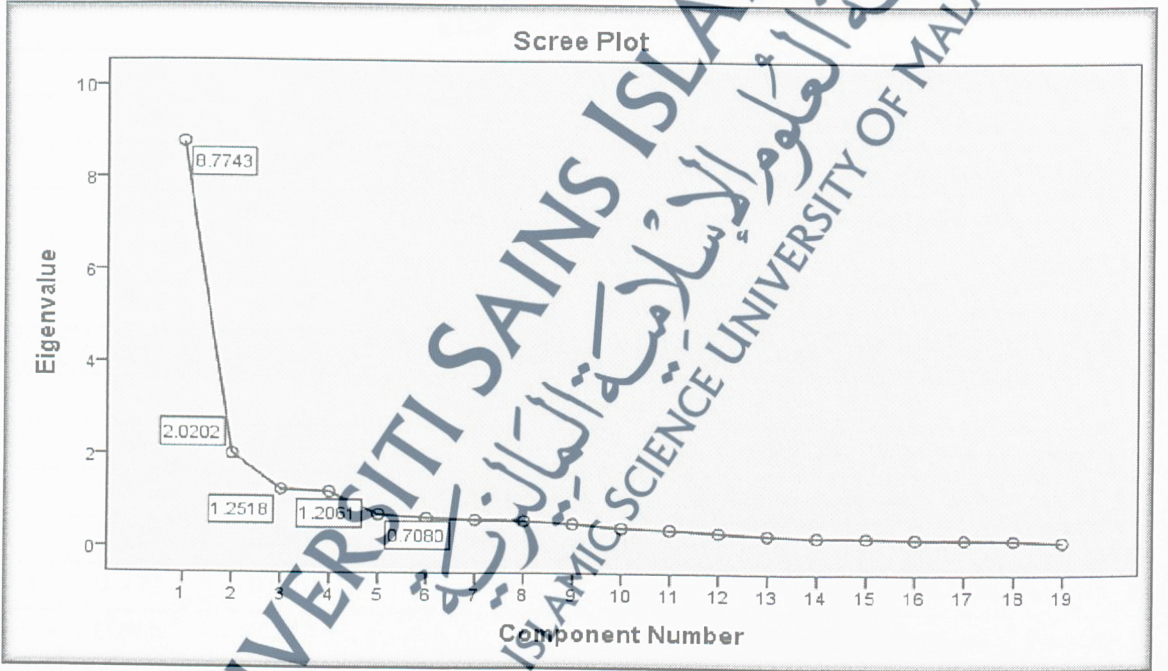
الجدول رقم (18-3) : التباين الكلي المشروح Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشيع بعد			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشيع قبل التدوير			جذور ايجن الأولية لمصفوفة الارتباط			عدد
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Component
النسبة التراكمية	مشاركة	الاجذر	النسبة التراكمية	مشاركة	الاجذر	النسبة التراكمية	مشاركة	الاجذر	عدد
النسبة التراكمية	كل جذر لكل	الكامن	النسبة التراكمية	كل جذر لكل	الكامن	النسبة التراكمية	كل جذر لكل	الكامن	عدد
النسبة التراكمية	مكون في التباين	لكن	النسبة التراكمية	مكون في التباين	لكن	النسبة التراكمية	مكون في التباين	لكن	عدد
19.129	19.129	3.634	46.180	46.180	8.774	46.180	46.180	8.774	1
66.022	17.894	3.400	56.813	10.633	2.020	56.813	10.633	2.020	2
83.888	16.866	3.205	63.401	6.588	1.252	63.401	6.588	1.252	3
90.749	15.861	3.014	69.749	6.348	1.206	69.749	6.348	1.206	4
						73.476	3.726	.708	5
						76.839	3.363	.639	6
						79.989	3.150	.599	7
						83.024	3.035	.577	8
						85.734	2.711	.515	9
						88.008	2.273	.432	10
						90.081	2.073	.394	11
						91.849	1.768	.336	12
						93.358	1.509	.287	13
						94.640	1.282	.244	14
						95.897	1.257	.239	15
						97.047	1.150	.219	16
						98.155	1.108	.211	17
						99.190	1.035	.197	18
						100.000	.810	.154	19

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2: تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للمقياس

في حالة تطابق عدد المكونات الكامنة المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي أو الإطار النظري المحدد سلفاً، يمثل محك رئيسي يُعبر عن قوة المقياس، وهنا يلاحظ أن عدد جذور ايجن كما في الشكل (4-3) والتي تتجاوز قيمتها (1) صحيح كانت اربعة عوامل وهي (مهارة القيادة، الإتجاهات الإيجابية، مهارة الإتصال، مهارة التخطيط)، وهذا العدد الموضح في قيمة جذور ايجن يتفق تماما مع الاربعة العوامل الموضحة نظرياً مع دراسة (إياد، 2014)، ودراسة (القمي، 2008)، ودراسة (رهام، 2008).



شكل رقم (4-3) جذر أو قيمة أيجن Eigenvalue

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

3: نسبة التحميل أو التشبعات لكل فقرة في البعد أو مجال

يقصد بالتحميل (Ratio of Factor Loadings) أو التشبع بارتباط كل فقرة بعاملها الكامن، وفي هذا

التحليل تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (0.50)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة،

والجدول رقم (19-3) يبين عدد المكونات الأساسية أو العوامل لمقياس تنمية الموارد البشرية، وترتيبها مع الفقرات الخاصة بكل مكون أو عامل، كما تم تسميتهن وفقاً لمحتواهن النظري حيث يطلق على العامل الأول "مهارة القيادة"، والثاني "الإجتهاد الإيجابية"، والعامل الثالث "مهارة الإتصال"، والرابع "مهارة التخطيط"، كما جاءت هذه العوامل مرتبة ومتسلسلة وعدد فقرات كل عامل كافية لتمثيله (ثلاث فقرات فاكثراً)، ومن الجدول رقم (19-3) يتبين لنا بأن نسبة تشبع أو ارتباط كل فقرة في كل عامل عالية وكافية تماماً، وتتجاوز النسبة المحددة للتشبع.

الجدول رقم 1: (19-3) عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة في استبانة تنمية الموارد البشرية

الفرقة	العوامل Component	الفقرات	
		التشبع	الإرتباط التريعي
		بُعد تنمية مهارات التخطيط	
288	0.760	0.832	للتدريب آثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط.
343	0.698	0.716	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.
361	0.623	0.550	تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات.
355	0.651	0.734	توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.
330	0.751	0.764	تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والتعامل بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
371			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
		بُعد تنمية مهارات الإتصال	
377	0.691	0.552	تتم الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الإتصال بالسرعة المناسبة لمواجهة الأزمات.
350	0.812	0.811	تعمل الإدارة على تنمية مهارة إجراء الإتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة.
372	0.710	0.817	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والإتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
353	0.793	0.673	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.
381	0.668	0.713	توفر الإدارة بدائل لوسائل الإتصال لاستخدامها عند تعطل الأخرى.
390			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
		بُعد تنمية مهارات القيادة	
343	0.711	0.705	تعمل الإدارة على تدريب الموارد البشرية على مهارات حل المشاكل داخل المنظمة وخارجها
357	0.653	0.610	تقوم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية لتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات
330	0.763	0.828	يتملك القائد مهارات وسميات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
349	0.685	0.743	تعمل الإدارة على تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات.
349	0.687	0.664	تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة

ثبات المفهوم (Construct Reliability)			ثبات المفهوم (Construct Reliability)	رابعاً
			بُعد الإتجاهات الإيجابية	
54	0.704	0.772	أشعر بالرضا عن الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال التعامل مع الأزمات .	49
28	0.769	0.842	لدي رغبة واستعداد للتعلم من الأزمات السابقة .	50
24	0.780	0.819	اكتسبت الإتجاهات التي تمكنني من أداء دوري بكفاءة عند وقوع الأزمات	51
61	0.687	0.827	المنظمة تتيح لي الفرصة للتعبير عن آرائي في مجال إدارة الأزمات	53
77			ثبات المفهوم (Construct Reliability)	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

هذا وبالاطلاع على الجدول السابق نجد أن الفقرات في مقياس تنمية الموارد البشرية ارتبطت وتشعبت لتمثل عامل واحد فقط دون الآخر، أي لا توجد فقره في المقياس ارتبطت في أكثر من عامل (Cross Loading)، كما أن الفقرات الممثلة لكل عامل ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction)، فمقياس تنمية الموارد البشرية حالٍ من الفقرات التي تقيس العاملين باتجاه سبلي (فقرات معاكسة للمعنى)، وهذا يؤكد على تناسق فقرات المقياس ، هذا وقد تم حذف عدد اربعة فقرات من المقياس والمبينة في الجدول رقم (20-3) نظراً لنسبة التشعب كانت أقل من (0.50) .

جدول رقم (20-3) الفقرات المحذوفة من مقياس تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات المحذوفة
36	يوجد في المنظمة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات.
42	تهتم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الإتصال.
48	يسأهم التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية على إدارة ومواجهة الأزمات
52	تغيرت اتجاهاتي في مجال التعامل مع الأزمات نتيجة التلويب الذي مرتت به.
54	أشعر بالاندفاع لأداء المهمة المؤكدة لي عند وقوع الأزمة .

4: ثبات المفهوم وثبات فقراته وارتباط كل فقرة بمجالها

يشير الارتباط التربيعي إلى مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تمثله ويجب أن يكون على الأقل (0.20)،

وهنا يتبين لنا من جدول رقم (19-3) بأن كل فقرة من الفقرات التي تمثل كل عامل من العوامل الأربعة ارتبطت

بمجالها التمثيلي بأعلى من النسبة المحدده، كما يتضح من الجدول أن نسبة الثبات على معامل كرونباخ الفا لجميع

العوامل التي تمثل مقياس تنمية الموارد البشرية تتجاوز الحد المطلوب للثبات اي أكبر من (0.70) على مستوى فقرات كل عامل أو ثبات المفهوم (Construct Reliability) الذي يشير إلى الثبات الاجمالي لفقرات كل عامل على حده.

3.4.3 التحليل العاملي التوضيحي لمقياس ادارة الأزمات:

إجراءات التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)

الفروض العامة الإحصائية

1: التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) (Normal Distribution)

جدول رقم (3-21) يعرض الاحصاء الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات مقياس ادارة الأزمات، وهنا يتضح

من الجدول أن قيم محك الإلتواء (Skewness) ومحك التفلطح (Kurtosis) لجميع فقرات مقياس إدارة الأزمات أقل

من (3) بالنسبة لمحك الإلتواء وأقل من (7) بالنسبة لمحك التفلطح وبالتالي نستنتج التوزيع الطبيعي للعينة على

الفقرات.

الجدول رقم (21-3) المتوسط والانحراف المعياري والتفريط والإلتواء والثبات لفقرات مقياس إدارة الأزمات

Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Mean	فقرات مقياس إدارة الأزمة
التفريط	الإلتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	
بعد مرحلة الإعداد المبكر				
-1.111	-0.513	1.377	3.492	لدى المنظمة فريق عمل متكامل على استعداد دائم لإدارة الأزمات المحتملة
-1.119	-0.452	1.286	3.505	تم مسح بيئة عمل المنظمة بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
-1.190	-0.371	1.340	3.403	لدى الرغبة للعمل بكفاءة وفاعلية أثناء وقوع الأزمة
-1.200	-0.295	1.329	3.320	ولي الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً ودعمًا لرصد مؤشرات حدوث الأزمات .
-1.457	0.189	1.485	3.844	تتوفر لدى المنظمة نظام إنذار مبكر يساعد على اكتشاف الأزمات قبل حدوثها
-1.145	-0.362	1.315	3.339	تقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات أفراد مدربين ومؤهلين على ذلك .
بعد مرحلة الإستعداد				
-0.981	-0.546	1.336	3.443	تم تشكيل فرق عمل مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة .
-1.135	-0.394	1.310	3.363	تتم إدارة المنظمة بالتدريب المستمر لطواقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
-1.105	-0.466	1.368	3.406	تجرى تجارب وهمية لمحاكاة التعامل مع الأزمات المحتملة.
-1.172	-0.382	1.331	3.374	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات الأخرى عند الحاجة لها من أجل إدارة الأزمات والتعامل معها
-1.158	-0.434	1.380	3.419	تتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتحليل وتشخيص الأزمات المحتملة.
-0.947	-0.556	1.307	3.489	لهيكل التنظيمي بالمنظمة يتسم بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات بفاعلية حال وقوعها.
بعد مرحلة الإحتواء				
-1.177	-0.450	1.343	3.510	تم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها لفترة زمنية مناسبة
-0.669	-0.604	1.235	3.534	فإنها قدرة وسرعة مناسبة في حشد الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة.
-1.078	-0.436	1.325	3.422	تؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.
-1.505	0.036	1.486	3.930	تجرى عمليات الإتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي تسببها الأزمة
-0.916	-0.582	1.323	3.508	تقوم الإدارة بإعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنية لإحتواء أسباب وأضرار تبعات الأزمة
-1.447	-0.186	1.469	3.171	يوجد قدرة وسرعة في تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة
بعد مرحلة إعادة التوازن				
-1.515	-0.095	1.507	3.919	تتخاطف المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات لاعتيادية دون أي تأخير
-1.176	-0.338	1.331	3.307	تعمل إدارة المنظمة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها
-1.131	-0.441	1.350	3.435	تقوم إدارة المنظمة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لعلاجتها.

-1.138	-0.408	1.300	3.459	توفر لدى المنظمة خطة سنوية لتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات .
-1.077	-0.472	1.325	3.492	بادر إدارة المنظمة بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
-1.021	-0.500	1.319	3.500	تحافظ المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير
دعم مرحلة التعلم				
-1.262	-0.288	1.370	3.315	تقوم المنظمة بالاستفادة من أساليب المعالجة ويؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع لأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة .
-1.359	-0.315	1.461	3.272	تقوم المنظمة بالاستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة لمواجهة الأزمات المستقبلية.
-1.282	-0.256	1.374	3.262	منافق تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في دول أو نظمات أخرى للاستفادة منها كالدروس في المنظمة.
-1.500	-0.046	1.487	3.072	تقوم إدارة المنظمة بتقييم خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .
-1.435	-0.268	1.502	3.227	ستخلص إدارة المنظمة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاحتفاظ بها مستقبلاً
-1.345	-0.302	1.433	3.240	تعلم المنظمة من الأزمات السابقة التي مرت بها

بات العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2. ثبات الفقرات (Reliability of Items)

يشير الثبات إلى مدى تناسق فقرات مقياس إدارة الأزمات في قياس مفهوم " إدارة الأزمات "، ومن جدول

رقم (21-3) أن ثبات كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات يحك القرونباخ مرتفع وتجاوز الحد

المعيار (0.70) كما أن الثبات الكلي لمقياس إدارة الأزمات مرتفع (0.950)، وهذا ما يؤكد على التناسق الداخلي

لفقرات المقياس المستخدم لإدارة الأزمات.

3: الإرتباط (Correlation)

مصفوفة الإرتباط بين فقرات مقياس إدارة الأزمات وموضحه في جدول رقم (22-3) ، حيث تبين أن

نسبة الإرتباط لم تتجاوز (0.85)، لان هذه النسبة تثبت على وجود مشكلة قوة التعدد الخطي

(Multicollinearity)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشابه كبير لفقرات مقياس إدارة الأزمات، كما يتبين من الجدول

أيضاً بأن هناك قيم تقل عن (0.30) وهذا يشير إلى أن طريقة التدوير الملائمة لمقياس إدارة الأزمات هي الطريقة

الملائمة .

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

الفروض الإحصائية الخاصة بتحليل المكونات الأساسية

1: مقياس كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتليت :

بالنظر إلى الجدول رقم (3-23) يتضح أن نسبة مقياس كايزر-ماير-أولكين تساوي (0.914) ومستوى الدلالة على اختبار بارتليت تساوي (0.000) أو أقل من (0.001) لمقياس إدارة الأزمات، وهذا يشير إلى أن العينة مناسبة للتحليل العاملي.

الجدول رقم: (3-23) كمو واختبار باتليت KMO and Bartlett's Test

0.914	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	مقياس كايزر-ماير-أولكين
5022.841	Approx. Chi-Square	مربع كاي التقريبي
231	Df	درجات الحرية
0.000	Sig.	مستوى الدلالة
	Bartlett's Test of Sphericity	اختبار بارتليت

2: مصفوفة الارتباط المضاد (Anti-Image Correlation Matrices)

كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات لها ارتباط مضاد ونسبة هذا الارتباط يجب أن تكون أكبر من (0.50)، ومن الجدول رقم (3-24) يوضح أن جميع فقرات مقياس إدارة الأزمات لها ارتباط مضاد وتجاوزت المعيار المحدد.

الجدول رقم (3-24) المصفوفات المضادة

رقم الصف	84	83	81	80	78	77	76	75	74	73	72	71	70	69	68	65	64	63	62	60	57	56	رقم الصف	
56																							0.944a	56
67																							0.894a	67
60																							0.927a	60
62																							0.957a	62
63																							0.926a	63
64																							0.909a	64
65																							0.917a	65
68																							0.944a	68
69																							0.908a	69
70																							0.785a	70
71																							0.925a	71
72																							0.953a	72
73																							0.468	73
74																							0.913a	74
75																							0.918a	75
76																							0.945a	76
77																							0.934a	77
78																							0.947a	78
80																							0.89a	80
81																							0.928a	81
83																							0.902a	83
84																							0.911a	84

3: تقديرات الشروع أو الإشتراكات (Communalities)

يتضح من جدول رقم (25-3) نسبة شيوخ لكل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات في تكوين العامل لكامن كانت ذات الإشتراكات اعلى من النسبة المحددة (الحك) أكبر من (0.50).

الجدول رقم (25-3) الشيوخ أو الإشتراكات Communalities

Extraction	Initial	Items
الاستخلاص	الدرجة الأولية للشيوخ	فقرات مقياس إدارة الأزمة
		بُعد مرحلة الإعداد المبكر
0.675	1.000	يتم مسح بيئة عمل المنظمة بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
0.831	1.000	لدي الرغبة للعمل بكفاءة وفاعلية أثناء وقوع الأزمة
0.751	1.000	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات أفراد مدربين ومؤهلين على ذلك .
		بُعد مرحلة الإستعداد
0.516	1.000	تتم إدارة المنظمة بالتدريب المستمر لموظفيها على تحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
0.609	1.000	تجرى تجارب وهمية محاكاة التعامل مع الأزمات المحتملة.
0.719	1.000	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات الأخرى عند الحاجة لها من اجل إدارة الأزمات والتعامل معها
0.605	1.000	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتحليل وتشخيص الأزمات المحتملة.
		بُعد مرحلة الإحتواء
0.698	1.000	هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة.
0.734	1.000	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.
0.807	1.000	تجرى عمليات الإتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة
0.685	1.000	تقوم الإدارة بإعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنية الحديثة لإحتواء أسباب واختار تبعات الأزمة.
0.576	1.000	يوجد قدرة وسرعة في تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة
		بُعد مرحلة إعادة التوازن
0.737	1.000	تحافظ المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير
0.545	1.000	تعمل إدارة المنظمة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها
0.749	1.000	تقوم إدارة المنظمة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجتها.
0.656	1.000	تتوفر لدى المنظمة خطة سنوية لتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات .
0.663	1.000	تبادر إدارة المنظمة بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
0.652	1.000	تحافظ المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير
		بُعد مرحلة التعلم
0.785	1.000	تقوم المنظمة بالاستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

0.734	1.000	هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المتشابهة في دولاً ومنظمات أخرى للاستفادة منها كالدروس في المنظمة.
0.702	1.000	تستخلص إدارة المنظمة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً
0.752	1.000	تعلم المنظمة من الأزمات السابقة التي مرت بها.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

معايير كفاءة التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الرئيسية

1: نسبة التباين الكلي المشروح أو المفسر

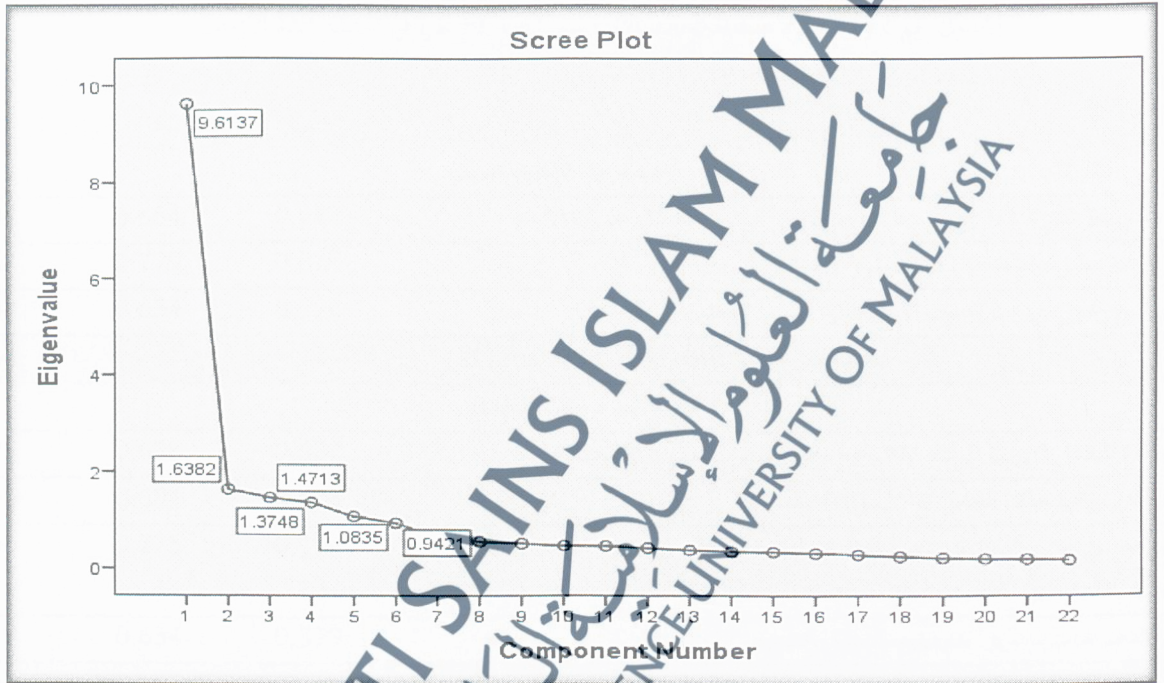
الجدول رقم (26-3) يوضح التباين الكلي المشروح (Proportion of Variance Explained) ويتكون من قسمين يجسد القسم الأول الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية) والجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة لكل عامل كامن)، ومن الجدول المشار إليه اعلاه يتضح نسبة التباين الكلي كانت (69.007%)، وهذا يدل على أن فقرات المقياس المستخدمة فسرت مفهوم إدارة الأزمات بنسبة (69.007%)، وهذه النسبة عالية للمقياس في العلوم الإنسانية والإدارية، ونسبة مساهمة كل عامل لتفسير مقياس إدارة الأزمات كانت (43.699%، 7.446%، 6.688%، 6.249%، 4.925%) وهي على التوالي لجميع العوامل، كما أن جذور ايجن الأولية لكاييزر لعدد المكونات الكامنة أو العوامل المستخلصة من الفقرات التي تقيس مقياس إدارة الأزمات هي خمسة عوامل العامل الأول مرحلة إعادة التوازن، والعامل الثاني مرحلة التعلم والعامل الثالث مرحلة إحتواء الأضرار، والعامل الرابع مرحلة الإستعداد والوقاية والعامل الخامس مرحلة إشارات الإنذار المبكر، وكانت قيمة ايجن لهذه العوامل وهي على التوالي (9.614، 1.638، 1.471، 1.375، 1.084) وجميعها تتجاوز الواحد (1) صحيح كما هو مبينة بالجدول رقم (26-3).

الجدول رقم (26-3) : التباين الكلي المشروح Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues		
مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشيع بعد التدوير			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشيع قبل التدوير			جذور الجذور الأولية لمصفوفة الارتباط		
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total
النسبة التراكمية	مشاركة كل جذر لكل التباين	الكامن لكل مكون	النسبة التراكمية	مشاركة كل جذر لكل التباين	الكامن لكل مكون	النسبة التراكمية	مشاركة كل جذر لكل التباين	الكامن لكل مكون
6.269	16.269	3.579	43.699	43.699	9.614	43.699	43.699	9.614
10.382	14.112	3.105	51.145	7.446	1.638	51.145	7.446	1.638
14.336	13.954	3.070	57.833	6.688	1.471	57.833	6.688	1.471
18.288	13.952	3.069	64.082	6.249	1.375	64.082	6.249	1.375
21.907	10.719	2.358	69.007	4.925	1.084	69.007	4.925	1.084
						73.289	4.282	.942
						76.238	2.949	.649
						78.806	2.568	.565
						81.204	2.397	.527
						83.385	2.181	.480
						85.533	2.149	.473
						87.510	1.977	.435
						89.283	1.773	.390
						90.905	1.622	.357
						92.502	1.597	.351
						93.966	1.464	.322
						95.271	1.306	.287
						96.421	1.150	.253
						97.428	1.007	.222
						98.335	.906	.199
						99.210	.875	.193
						100.000	.790	.174

2: تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للمقياس

عند وجود تماثل في عدد المكونات الكامنة المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي يُعتبر محك أساسي يعبر عن قوة المقياس، وهنا نلاحظ من الشكل رقم (5-3) بأن عدد جذور ايجن المتجاوزة الواحد صحيح (1) كانت خمسة عوامل، وهذا العدد يتفق تماماً مع الخمسة عوامل الموضحة نظرياً.



شكل رقم (5-3) جذور أو قيمة ايجن Eigenvalue

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

3: نسبة التحميل أو التشعبات لكل فقرة في البعد أو مجال

يقصد بالتحميل (Ratio of Factor Loadings) أو التشعب بارتباط كل فقرة بعاملها الكامن، وفي هذا التحليل تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (0.50)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة، والجداول رقم (27-3) يبين عدد المكونات الأساسية أو العوامل لمقياس إدارة الأزمات، وترتيبها مع الفقرات الخاصة بكل عامل، بالإضافة إلى ذلك تم تسميتهن وفقاً لمحتواهن النظري حيث يطلق على العامل الأول "إعادة التوازن"،

والثاني "التعلم"، والثالث "الإحتواء" والرابع "الإستعداد"، أما العامل الخامس "الإعداد"، كما جاءت هذه العوامل مرتبة ومنتسلسلة وعدد فقرات كل عامل كافية لتمثيلة (ثلاث فقرات فاكثر)، ومن الجدول يتبين لنا أيضاً بأن نسبة تشيع أو ارتباط كل فقرة في كل عامل عالية وكافية تماماً، وتتجاوز النسبة المحددة للتشيع وهي أكبر من نسبة (0.50).

الجدول رقم : (27-3) عدد المكونات الأساسية وتشيع كل فقرة في استبانة إدارة الأزمات

العوامل Component			الفقرات
الثبات	الإرتباط التريعي	التشيع	
بُعد مرحلة الإعداد المبكر			
0.808	0.654	0.612	يتم مسح بيئة عمل المنظمة بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
0.682	0.779	0.815	لدي الرغبة للعمل بكفاءة وفاعلية أثناء وقوع الأزمة
0.808	0.654	0.776	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات أفراد مدربين ومؤهلين على ذلك.
0.834			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
بُعد مرحلة الإستعداد			
0.829	0.628	0.522	تتم إدارة المنظمة بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
0.806	0.684	0.678	تجرى تجارب وهمية لمحاكاة التعامل مع الأزمات المحتملة.
0.766	0.775	0.720	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات الأخرى عند الحاجة لها من اجل إدارة الأزمات والتعامل معها
0.819	0.654	0.579	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتحليل وتشخيص الأزمات المحتملة.
0.847			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
بُعد مرحلة الإحتواء			
0.799	0.705	0.707	هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة.
0.786	0.745	0.765	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.
0.847	0.529	0.711	تجرى عمليات الإتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي تسببها الأزمة
0.796	0.709	0.702	تقوم الإدارة بإعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنية الحديثة لإحتواء أسباب وأضرار تبعات الأزمة
0.829	0.592	0.607	يوجد قدرة وسرعة في تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لإحتواء الأزمة
0.844			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
بُعد مرحلة التوازن			
0.878	0.509	0.758	تحتفظ المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير
0.854	0.632	0.629	تعمل إدارة المنظمة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار

			حدوثها
0.826	0.790	0.764	تقوم إدارة المنظمة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجتها.
0.840	0.714	0.701	توفر لدى المنظمة خطة سنوية لتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات .
0.840	0.715	0.652	يقادر إدارة المنظمة بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
0.846	0.681	0.605	تحافظ المنظمة في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير
0.870			ثبات المفهوم (Construct Reliability)
			بعد مرحلة التعلم
0.814	0.788	0.824	تقوم المنظمة بالاستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة لمواجهة الأزمات المستقبلية.
0.831	0.752	0.772	هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في دول أو منظمات أخرى للاستفادة منها كالدروس في المنظمة.
0.870	0.653	0.717	تستخلص إدارة المنظمة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً
0.838	0.731	0.743	تتعلم المنظمة من الأزمات السابقة التي مرت بها.
0.874			ثبات المفهوم (Construct Reliability)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما أن الفقرات في استبانة مقياس إدارة الأزمات ارتبطت أو تشبعت لتمثل عامل واحد فقط دون الآخر،

بتعبير آخر لم نجد فقرة واحده في مقياس إدارة الأزمات ارتبطت أو تشبعت بالعاملين معاً (Cross Loading)، كما

أن الفقرات الممثلة لكل عامل ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction)، فمقياس إدارة الأزمات يخلو من الفقرات

التي تقيس العاملين باتجاه سلبي (فقرات معاكسة للمعنى)، وهذا يشير إلى تناسب فقرات مقياس إدارة الأزمات، هذا

وقد تم حذف ثمانية فقرات والمبينة بالجدول رقم (28-3) لأن نسبة الشيع أو الإرتباط لهذه الفقرات كانت أقل من

النسبة المحددة وهي (0.50).

جدول رقم (28-3) : الفقرات المحذوفة

رقم الفقرة	الفقرات المحذوفة
55	لدى المنظمة فريق عمل متكامل على استعداد دائم لإدارة الأزمات المحتملة
58	تربي الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات .
59	يتوفر لدى المنظمة نظام إنذار مبكر يساعد على اكتشاف الأزمات في أي وقت قبل حدوثها
61	يتم تشكيل فرق عمل مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة .
66	الهيكل التنظيمي بالمنظمة يتسم بمرونة كافية تساعدها على التعامل مع الأزمات بفاعلية حال وقوعها.
67	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة .
79	تقوم المنظمة بالاستفادة من أساليب المعالجة و يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.
82	تقوم إدارة المنظمة بتقييم خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية

4: ثبات المفهوم وثبات فقراته وارتباط كل فقرة بمجالها

من الجدول رقم (27-3) يتضح لنا بأن الارتباط التريبي لكل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات تتجاوز المعيار المحدد (0.30)، حيث يشير هذا الارتباط التريبي إلى مدى علاقة أو ارتباط الفقرة بالعامل الذي تمثله، كما يتضح أيضاً من الجدول أيضاً بأن نسبة الثبات على معامل كرونباخ الفا لكل عامل من العوامل الخمسة تتجاوز الحد المطلوب للثبات اي أكبر من (0.70)، وعلى مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي أو ثبات المفهوم (Construct Reliability) والذي يشير إلى الثبات الإجمالي لفقرات كل عامل على حده.