

الفصل الخامس مناقشة النتائج التوصيات والمقترحات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض ملخص حول نتائج التحليل العملي التوضيحي و التوكيدي لعوامل الدراسة والتي تشمل عاملين رئيسيين (التدريب ، الثقافة التنظيمية) كعوامل مؤثرة على العامل التابع الذي تمثله (إدارة الأزمات)، كما يهدف الباحث في هذا الفصل إلى مناقشة تلك النتائج وفقاً للنظريات والأدبيات السابقة فضلاً إلى مناقشة نتائج نموذج البحث وفرضياته التي تم عرضها في الفصل الرابع ، كما يغطي هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية من أجل استنباط التوصيات والمقترحات الخاصة لتحسين الأبحاث الخاصة بفرضيات وأسئلة البحث والنموذج النظري حول موضوع إدارة الأزمات في المنظمات الصحية.

أولاً: مناقشة نتائج التحليل العملي التوضيحي لعوامل الدراسة.

1. نتائج التحليل العملي لاستبانة التدريب. دلت نتائج كلا من التحليل العملي التوضيحي (الاستكشافي) ، وكذلك التحليل العملي التوكيدي (الثبتي) أن استبانة التدريب تم تمثيله بعدد أربعة أبعاد رئيسية تمثلها (ردة الفعل ، التعلم، السلوك ، النتائج) ، كما تميزت بتوزيعها الطبيعي للعينة وكذلك بساكنة عميقة تجلّز المعيار المحدد وهذا يشير إلى التناسق الداخلي لفقرات استبانة التدريب، فضلاً عن خلوها من الارتباطات الداخلية العالية، كما حددها (Brown, 2006).

علاوة على ذلك فإن نتائج التحليل العملي التوكيدي (الثبتي) أكدت أن استبانة التدريب قد

تميزت بأدلة الصديق التقاربي بين العامل الكامن وأبعاد الأربعة (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج

حيث دلت نتائج تحليل نسب التشبع أو الارتباط بين العامل الأول تقييم ردة الفعل وفقراته الخمسة والتي تمثل ذو دلالة إحصائية ، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي لبعد تقييم ردة الفعل .وبالنظر إلى نتائج التحليل التوكيدي الخاص بالبعد الثاني "تقييم التعلم" فقد دلت نتائج التحليل التوكيدية بالنسبة لصدقه التقاربي لعامل الكامن "التدريب" وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي أيضاً. وأما البعد الثالث الذي تمثل في "تقييم الملوك" فكانت جميع النتائج تشير إلى صدقه التقاربي بالنسبة لعامل التدريب حيث أن نسبة التشبع أو الارتباط بين البعد الرابع وفقراته الأربعة كانت هي أيضاً ذو دلالة إحصائية ، وهذا ما يؤكد أيضاً على الصدق التقاربي. وأخيراً كشفت أيضاً نتائج التحليل التوكيدي الخاصة بالبعد الرابع المفسر لعامل التدريب "تقييم النتائج التنظيمية" فقد كانت نتائج تحليل نسب التشبع أو الارتباط بينه وبين فقراته الخمسة التي تمثل ذو دلالة إحصائية ، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي لبعد تقييم النتائج التنظيمية ، كما حققت النتائج مقياس فورنل الأربعة القيم المحددة لتحقيق هذه الشروط واتصفت الأبعاد بالصدق التمايز حيث كان التباين المستخلص لكافة أبعاد القياس أكبر من التباين المشترك بمعنى آخر أن قيم التباين المشترك اصغر من التباين المستخلص.

2. نتائج التحليل العاملّي لاستبانة الثقافة التنظيمية.

كشفت أيضاً نتائج كلا من التحليل العاملّي و التحليل العاملّي التوكيدي (الثبتي) أن استبانة الثقافة التنظيمية تم تمثيله بعدد خمسة أبعاد رئيسية تمثلت في (السياسات والإجراءات، المعتقدات، القيم، الاتجاهات، التوقعات) ، كما اتصفت بتوزيعها الطبيعي للعينة وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد وهذا يشير إلى التشبع الداخلي لفقرات استبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها الخمسة، فضلاً إلى خلوها من الارتباطات الداخلية العالية، حيث لم تتجاوز المعيار الذي حدده (Brown, 2006). كما كشفت نتائج التحليل العاملّي التوكيدي (الثبتي) على أن استبانة الثقافة التنظيمية قد اتصفت بأدلة الصدق التقاربي بين العامل الكامن وأبعادها الخمسة (السياسات والإجراءات، القيم ، المعتقدات، الاتجاهات، التوقعات) حيث كانت نتائج تحليل نسبة التشبع أو الارتباط بين البعد الأول السياسات والإجراءات وفقراته الخمسة والتي تمثلت كانت ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة تي الإحصائية لكل فقرة أكبر من المعيار المحدد و مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0.001) ، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (CV) لبعد السياسات والإجراءات، وفيما يتعلق بالبعد الثاني القيم التنظيمية وفقراته الأربعة كانت هي أيضاً ذات دلالة إحصائية، حيث إن قيمة تي الإحصائية لكل فقرة أكبر من المحك و مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0.001) ، وكانت نسبة التشبع عالية وأعلى من القيمة المرغوبه ، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي. كانت أيضاً مؤشرات (ماتج) التي تتعلق بالبعد الثالث "المعتقدات التنظيمية" بأن نسبة التشبع أو الارتباط بينها وبين فقراته الأربعة كانت هي أيضاً ذات دلالة إحصائية ، حيث إن قيمة تي الإحصائية لكل فقرة أكبر من المعيار المحدد ، وكانت نسبة التشبع عالية وأعلى من القيمة المرغوبه ، وهذا ما يؤكد أيضاً على الصدق التقاربي (CV). و دلت النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "الاتجاهات على صدق التقارب بينه وبين العامل الكامن "الثقافة التنظيمية" حيث أشارت نتائج

التقارب والتي تتمثل في نسب التشعبات والارتباطات بين البعد وفقراته المفسرة له كانت من ضمن القيم المحددة ، وهذا أيضاً يؤكد على الصدق التقاربي (CV) ، كما كان الارتباط المتعدد التريبعي أعلى من المحك كل ذلك يشير بأن الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية.

وأخيراً، حلت نتائج تحليل البعد الخامس التوقعات التنظيمية وفقراته الخمس ذو دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة تي الإحصائية لكل فقرة أكبر من المعيار المحدد وكانت نسبة التشعب عالية لجميع الفقرات و من ضمن القيم المحددة، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (CV) لبعد التوقعات التنظيمية. ومن مخرجات اموس يتضح لنا أيضاً أن قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) ذات كفاءة لتمثيل البعد وتميز بأدلة الصدق التقاربي، و فيما يتعلق بالصدق التمايز بين الأبعاد الرئيسية لعامل الثقافة التنظيمية فقد كشفت نتائج معيار فونال-لاكر- بأن العامل الكامن قد تميزت أبعاد الخمسة (السياسات والإجراءات، المعتقدات، القيم، الاتجاهات، التوقعات) بالصدق التمايز حيث ان قيمة متوسط التباين المستخلص لكل بعد من الأبعاد التي تمثل الثقافة التنظيمية والمبينة في الفصل الرابع حيث كانت أعلى من التباين المشترك (SV) بين جميع الأبعاد وهذا يشير إلى أن نموذج الثقافة التنظيمية قد حقق شرط معيار فونال-لاكر- واتصف بالصدق التمايز بين أبعاد الخمسة.

3. نتائج التحليل العملي لاستبانة إدارة الأزمات
 حقق هذا العامل جميع متطلبات التحليل العملي التوضيحي وهالك التحليل العملي التوكيدي، واتصفت بالموضوعية والتناسق الداخلي، حيث تم تمثيل هذه العامل بعدد خمسة أبعاد رئيسية تمثلت في (أسلوب تغيير المسار، أسلوب الاحتياط التعبوي، أسلوب تفتيت الأزمة، أسلوب احتواء الأزمة، أسلوب مواجهة الأزمة) ، كما اتصف العامل بالتوزيع الطبيعي للعينة وكذلك بثبات عام يتجاوز المعيار وهذا يشير إلى التناسق الداخلي لفقرات استبانة إدارة الأزمات وأبعاد الخمسة، فضلاً إلى خلوها من الارتباطات

الداخلية العالية. كما أن تسب التشبع أو الارتباط بين البعد الأول تغيير المسار وفقراته الخمسة هي أيضاً ذو دلالة إحصائية ، وكانت نسبة التشبع أعلى من القيمة المرغوبه وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (C) (V) أيضاً كما كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (التشبيقي) على أن استبانة إدارة الأزمات قد تميزت بأدلة الصدق التقاربي (Convergent Validity) بين العامل الكامن وأبعاد الخمسة (أسلوب تغيير المسار، أسلوب الاحتياط التعبوي، أسلوب تفتيت الأزمة، أسلوب مواجهة الأزمة، أسلوب احتواء الأزمة) ، أما البعد الثاني الاحصاط التعبوي وفقراته الخمس كانت ذو دلالة إحصائية ، وكانت نسبة التشبع عالية لجميع الفقرات وضمن القيم المحددة، وهذا يؤكد على الصدق التقاربي (CV) لبعد الاحتياط التعبوي.

ولوحظ أيضاً أن نسبة التشبع أو الارتباط بين البعد الثالث تفتيت الأزمة وفقراته الخمسة كانت هي أيضاً ذا دلالة إحصائية ، حيث إن القيمة تي الاحصائية لكل فقرة أكبر من المحك ، وكانت نسبة التشبع عالية وضمن القيم المحددة، وهذا ما يؤكد أيضاً على الصدق التقاربي (CV)، أما البعد الرابع من أبعاد عامل إدارة الأزمات "أسلوب مواجهة الأزمات" فكشفت نتائج التحليل بأن فقراته الأربعة كانت ذو دلالة إحصائية ، وكانت نسبة التشبع من ضمن القيمة المحددة ، وهذا أيضاً يؤكد على الصدق التقاربي (CV)، حيث كانت نتائج تحليل نسب التشبع بين البعد الخامس احتواء الأزمة وفقراته الستة والتي تمثلت كانت جميعها ذو دلالة إحصائية ، وكانت نسبة التشبع عالية وممتازة ، وهذا بدوره يؤكد لنا على الصدق التقاربي (CV) لبعد احتواء الأزمة.

أما فيما يتعلق بالصدق التمايز بين الأبعاد الرئيسية لعامل إدارة الأزمات فقد كشفت نتائج معيار فقد فورنل-لاركر- بأن العامل الكامن قد تميزت بأبعاد الخمسة (أسلوب تغيير المسار، أسلوب الاحتياط التعبوي، أسلوب تفتيت الأزمة، أسلوب احتواء الأزمة، أسلوب مواجهة الأزمة) بالصدق

التمايز حيث أن قيمة متوسط التباين المستخلص لكل بعد من الأبعاد التي تمثل إدارة الأزمات كانت اعلى من التباين المشترك (SV) بين جميع الأبعاد وهذا يشير إلى أن نموذج إدارة الأزمات قد حقق شرط معيار فورنال-لاكر- واتصف بالصدق التمايز بين أبعاد الخمسة.

5.2: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة .

1- الفرضية الأولى: "تناقش دور التدريب في إدارة الأزمات".

توصلت الدراسة الحالية عند اعتبار الفرضية الأولى والتي اهتمت بدراسة العلاقة التأثيرية بين عامل التدريب وإدارة الأزمات، إلى وجود الأثر الإيجابي بينهما، كما كانت نتيجة الاختبار في منطقة قبول الفرضية كانت قيمة الدلالة الإحصائية دالاً عند مستوى (0.05). وهذا يؤكد على أن زيادة الاهتمام بتدريب الموظفون يؤدي إلى تجنب الأزمات. أي أن كلما زادت درجة استعداد المنظمة للأزمات وبالتالي تدريب الأطقم الطبية والإدارية جيداً، كلما تحققت درجة أعلى من الكفاءة في إدارة الأزمات ويرجع الباحث هذا الأثر إلى الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية مهارات الكوادر الإدارية والفنية من خلال جمع المعلومات ومسح بيئة العمل وكذلك المهارات التي تتعلق بوضع الإجراءات الوقائية لمنع وقوع الأزمات، كما أنه يهتم بالتطوير وتحسين الخطط وتقييمها بشكل مستمر من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. كما اتفقت نتيجة الفرضية الأولى مع دراسة سليمان، (1999) والتي توصلت إلى أن انخفاض درجة انخفاض درجة استعداد المستشفيات في مواجهة أزماتها المحتملة ناتج عن عدم وجود خطط سابقة للإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمات، وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات. وتوافقت أيضاً نتيجة

الدراسة الحالية مع دراسة الطعمانة ، (1994) التي توصلت إلى أن العلاقة بين التدريب والرفع من الأداء هي علاقة طردية يمكن التوصل إليها من خلال تقييم فاعلة البرامج التدريبية وذلك من خلال ملاحظات وراء القيادات الإدارية والمشرفين على المتدربين والاختبارات التي تجريها المنظمة أوجهة التدريب حيث يتم استطلاع آرائهم وإذا كان من الصعب القيام بقياس فاعلية التدريب فإنه بالإمكان استخدام هذه الوسائل مجموعة حتى تساعد على تقييم البرامج التدريبية وتحديد مدى فاعليتها على زيادة الاهتمام بالتدريب يهتم في التقليل من مخاطر وقوع الأزمات.

كما اتفقت نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة الحالية مع دراسة (Marshall Goldsmith، 2006) التي أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه من خلال البرامج التدريبية وتحديثوا مع زملائهم ممن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر وحسن التصرف في مجابهة الأزمات والمواقف المتأججة والصعبة ، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فاعليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة. واتفقت أيضا مع ما توصلت إليه دراسة عيسى، (2012) بأن العاملين من أطباء، مهندسين وإداريين لديهم ثقافة كاملة بأن التدريب يؤدي إلى رفع كفاءتهم، وأن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجههم وخاصة منها الطارئة والمفاجئة .

2. الفرضية الثانية : "تناقش التدريب و الثقافة التنظيمية".

أكدت الفرضية الثانية على وجود التأثير الإيجابي والمباشر لدور التدريب على الثقافة التنظيمية ، وتوصلت نتائج اختبار العلاقة فيما بينهما إلى وجود الأثر الإيجابي والمباشر كما حققت الفرضية اختبار الدلالة المعنوية عند مستوى (0.05)، كما اظهرت نتائج التحليل بأن قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) كانت في منطقة قبول الفرضية. واتفقت نتيجة الفرضية الثانية مع الدراسات السابقة أمثال مخامرة،

(1991) التي أظهرت أن للتدريب دوراً مهماً وإيجابياً في إنجاز العامل وسلوكه في العمل، كما اتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة بلعور، (2010) التي أكدت على أن التدريب يؤدي دوراً هاماً في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة كما أكدت أيضاً على أن التدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب. واتفقت أيضاً النتيجة الحالية مع نتائج دراسة جمال الدين، (2002) التي توصلت إلى أن التدريب من أهم العوامل المؤثرة على خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من الممكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة إلياس، (2006) التي توصلت إلى أن أجمع الطرائق لعينها الثقافة السائدة في المنظمة يكمن في تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التلميح والحكاية والتدريب.

3. الفرضية الثالثة : " تناقش الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات "

دلت نتائج الفرضية الثالثة على أنه يوجد تأثير إيجابي ومباشر للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات حيث كانت نتائج الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية وعند مستوى الدلالة (P) تساوي (0.001) وأقل من المحك للدلالة المعنوية (0.05). كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية كانت ذات اتجاه إيجابي والذي يؤكد على إن للثقافة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير على إدارة الأزمات، واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة نحمده، (2005). التي أجريت في المملكة العربية السعودية حيث توصلت وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين متغيرات الثقافة التنظيمية؛ وإدارة الأزمات مما يدل أن الثقافة التنظيمية القوية والجيدة يمكن أن تساعد المنظمة في تحطيم الأزمات التي قد تواجهها

المنظمات .

كما توافقت أيضا مع نتائج دراسة سليمان، (1999) في دراسته حول أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة والتي توصلت إلى أن هناك ضعفاً في الثقافة التنظيمية في هذه المستشفيات؛ والذي قد أثر سلباً على كفاءتها في مواجهة الأزمات المحتملة، الأمر الذي حدا بالباحث إلى التوصية في دراسته بتفعيل الثقافة التنظيمية الجيدة التي تساعد على استعداد المستشفيات لمواجهة الأزمات كما اتفقت أيضا مع نتائج دراسة حجازي، (2001) التي أظهرت أثر الثقافة التنظيمية على نظام إدارة الأزمات والتي بينت أن الثقافة التنظيمية الضعيفة أثرت سلباً على إدارة الأزمات، حيث أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة للأزمات.

4. الفرضية الرابعة: العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية".

توصلت الفرضية الرابعة إلى وجود التأثير غير مباشر لتغيير التدريب على إدارة الأزمات، أي وجوده من خلال متغير الثقافة التنظيمية الذي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة، حيث توصلت الدراسة إلى أن قيمة العلاقة أو التأثير غير مباشر كانت اعلى من التأثير المباشر، كل هذه النتائج تشير إلى أن هناك أثر إيجابي وفعال لعامل التدريب على إدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية أي بمعنى أن التدريب يساهم في إدارة الأزمات بنسبة 42% من العوامل الأخرى ويعتبر هذه النسبة عالية في التأثير ومؤشر قوي يشير إلى أهمية التدريب كعامل مساعد ومؤثر إيجابي في إدارة الأزمات. تم صياغة الفرضية بعد أن اشتقت العلاقات بين عوامل الدراسة من بعض الدراسات السابقة أمثال العورد، (2010) وجمال الدين، (2002) و (إلياس، (2002) والمنصوري، (2000) بين كل من التدريب مع الثقافة التنظيمية وكذلك الثقافة التنظيمية مع إدارة الأزمات، فضلاً إلى العلاقة المباشرة بين التدريب وإدارة الأزمات كما جاءت بها الدراسات أمثال ماهر، (2006)، سميت ودينس (2004) وجان قوردن، (2003) ولهذا السبب افترض الباحث فرضيته التي هي بمثابة الإضافة العلمية له في هذا

المجال (إدارة المستشفيات)، وأثبتت الدراسة صحتها وقبولها وفقاً لما جاءت بها النتائج الواردة بالفصل الرابع. كما سبق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الأربعة التي تفيد بوجود تأثير على إدارة الأزمات، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها من وراء إجراء هذه الدراسة وعليه يمكن إيجاز أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة الحالية في الفصل الخامس.

5.3 نتائج الدراسة :

1. إن التدريب يؤثر في إدارة الأزمات ويحد من مخاطرها إذ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي و مباشر للتدريب على إدارة الأزمات وهذا معناه أن الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى زيادة فرص نجاح إدارة المستشفيات في مواجهة الأزمات.
2. توصلت الدراسة إلى صحة العلاقة بين التدريب و الثقافة التنظيمية حيث كانت نتائجها تدل على ان التدريب يؤثر في الثقافة التنظيمية وهذا بدوره يؤكد على أن التدريب يساعد في تكوين الثقافة التنظيمية داخل المستشفيات.
3. إن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة الأزمات بمعنى أن كل ما كانت الثقافة التنظيمية السائدة ذات طابع إيجابي كانت المستشفيات على استعداد لمواجهة الأزمات حيث توصلت الدراسة إلى وجود هذا التأثير المباشر والايجابي بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.
4. تدل نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وغير مباشر لعامل التدريب على إدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية بحجم أثر فاق الأثر المباشر في التأثير وهذا يدل على أن التدريب يؤثر في الثقافة ومن ثم إدارة الأزمات الامر الذي يجعل منه عملية مهمة.

5.5 التوصيات

- 1- تعزيز دور التدريب وزيادة الاهتمام به من قبل القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات في العمل بهدف تكوين قدرات إدارية قادرة على مواجهة الأزمات، فضلاً إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على التأثير في إدارة الأزمات.
- 2- تدريب القادة والمسؤولين على المهارات الخاصة بإدارة الأزمات وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة.
- 3- تخفيف الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسلوكياً فورية وسريعة .
- 4- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعاون المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تنسجم مع توقعات المجتمع.
- 5- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية.
- 6- التقليل من درجة المركزية بالإدارات العليا بالمستشفيات ومنح الصلاحيات للإدارات والأقسام والعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وخاصة عند حدوث الأزمات والحوادث .
- 7- ضرورة الاهتمام بالتنسيق المتبادل بين الإدارات والأقسام والشعب من جهة وبين الأفراد العاملين من جهة أخرى وذلك لزيادة مستوى أدائهم و مقدرتهم في حل ومعالجة الأزمات التي قد يتعرض للمستشفيات لها والاستعداد لمواجهةها .
- 8- أهمية استنباط الحلول من المنظور الإسلامي والقواعد التي يركز عليها في إدارة الأزمات، بعد تشخيص الأسباب لتلك الأزمات استناداً إلى المنهج الإسلامي .

5.6 الصعوبات التي واجهها الباحث

ليس هناك عمل يخلو من الصعوبات ومن هنا واجه الباحث العديد من الصعوبات فيما يتعلق بالصعوبات الأكاديمية والنظرية المترتبة على هذا البحث، فكانت في صعوبة وجود دراسات غطت جوانبه بشكل تام، علاوة على ذلك ندرة الأبحاث، ومحدودية المصادر العربية في هذا المجال. ووفقاً لنتائج الأدب فإن الدراسات التي تم استعراضها هذا الإطار لم يتم اختبارها تجريبياً، و ما يتعلق بتوزيع الاستبانة وجمع البيانات، فكان عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وعدم وجود طرق حديثة للتواصل معهم كالبريد الإلكتروني مثلاً سبباً تأخر التحليلات اللازمة، كذلك حدائه الأساليب التحليلية المستخدمة تطلبت جهداً ووقتاً لدراساتها قبل الاستعانة بها، حيث ترتب على استخدام التحليل بالمعادلة البنائية الهيكلية وقتاً وجهداً إضافي حول البرامج الذي يحلل هذا النوع من النماذج حديث نسبياً ويندر وجود أبحاث تناولت جوانب اللغة العربية حديثاً.

5.7 الدراسات المقترحة

1. دراسة العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي من خلال الثقافة التنظيمية.

2. دراسة أثر هندسة العمليات في تفعيل إدارة الأزمات بالمستشفيات

الخاتمة

من منطلق أن الإدارة الناجحة هي التي لديها القدرة على إدارة أزماتها والعمل على إيجاد الحلول لها للوصول بها إلى بر الأمان وبأقل الخسائر الممكنة والمحافظة على والحفاظ على مؤسساتها من التعثر في السير وفي ظل التطور البيئي المحيط بها، وهذه الإدارة لا يمكن لها تحقيق ذلك إلا عند امتلاكها القيادة الإدارية الواعية بما يدور حولها، حيث إن كلما زادت قدرة الإدارة داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحها في تحقيق أهدافها. وما إن القطاع الصحي أحد الأركان الهامة داخل المجتمعات الذي يقوم في الحفاظ على صحة المجتمع ووقايته من الأمراض والإشكاليات الصحية لضمان مجتمع صحي وسليم قادر على تطوير مؤسساته والارتقاء بها نحو صدارة الدول المتقدمة، وكما يشير المثل "العقل السليم في الجسم السليم" لذلك فإن تعديره والحفاظ عليه والكف عن مشاكله ومحاولة وضع حلولاً لها يعتبر مطلباً تنموياً هاماً، وبالنظر إلى المخاطر والأحداث التي تحيط بالدول عامة والدول العربية خاصة وماتج عنها من أزمات على مستوى القطاع الصحي.

حيث إن هذه الأزمات تحدد مسارات المنظمة وتحدد أيضاً مقايها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعتها وبقائها في بوتقة الاختبار، بحيث إن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمات المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلّف والانهيار. والأسلوب العلمي في إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان أو مجتمع الأزمات، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل

الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المنظمة ، ونظراً لوجود العديد من المواقف والمشاكل التي قد تعيق إدارة المستشفيات في وضع حلول لأزماتها ومن بين هذه المشاكل ضعف إدراكها للدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموظفين وجعلهم قادرين على مواجهة أحداث غير متوقعة ، بالإضافة إلى نوعية الثقافة التنظيمية بداخلها وما قد يؤثر أو يعرقل الجهاز على إدارة أزماته ، ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : هل هناك علاقة وتأثير للتدريب على الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات ؟ وفي ضوء ذلك تمثل أهداف الدراسة في التحقق من صدق العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات ، واختبار دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها إنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتماده على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من مدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الوحدات ورؤساء الأقسام بمستشفى طرابلس المركزي حيث بلغ مجتمع الدراسة (565) واعتمد الباحث على أسلوب العينة الشمولية في اختيار عينة دراسته ، وقد تم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وأخراجها في صورتها النهائية ، ولقياس الثبات أيضا إستخدم اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) ، وقد إتضح أن معاملات كور نباخ ألفا لجميع الأبعاد كانت من ضمن الإطار المطلوب .

ومن هنا تم توزيع الاستبانة على العينة وبعد استرجاعها وفحصها كان عدد الإستبانات الصالحة والتي دخلت التحليل (413) إستبانة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) ، ومن ثم

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) بهدف التأكد من الصدق التقاربي والتمايز لعوامل الدراسة ، حيث اختبر نتائجه بالاعتماد على اربعة مؤشرات رئيسية تمثل الأول في مربع كأي ودرجات الحرية (Chi-Square) بهدف أيضا الفرق بين نسبة مصفوفة القيم الواقعية ومصفوفة القيم المتوقعة من خلال نسبة مستوى الدلالة P ، وهنا كانت مستوى الدلالة أعلى من $(.05)$. وهذا يدل على عدم وجود اختلاف بين النموذج والبيانات أي بمعنى وجود تطابق بينهما ، والثاني مربع كأي المعياري النسبي (Relative or Normed Chi-Square) بهدف تحديد قيمة النسبة بين قيمة مربع كأي مقسومة على درجات الحرية وكانت هذه النسبة أقل من (5) وهذا يدل على قبول النموذج بمعنى وجود تطابق بين النموذج والبيانات .

ونظراً لعدم تحقيق لبعض الفهم المحددة في مؤشرات التطابق استخدم الباحث النموذج النظري المعدل وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index) في برنامج أموس (AMOS) ، بهدف تعديل النموذج النظري من خلال حذف بعض الفقرات أو إجراء عملية إرتباط بين خطأ القياس لفقرتين والوصول إلى النموذج النظري الافتراضي والقيم المحددة لمؤشرات التطابق ، وبناءً على ذلك (بعد التعديل) توصل الباحث إلى أن كافة عوامل الدراسة وأبعادها تتفق تماماً ومؤشرات حسن الملائمة مما يدل على حسن المطابقة ، وبالإضافة لما سبق اعتمدت على التباين المشترك والتباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التمايز وخلصت نتائج التحليل التوطيني بأن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج تتميز بصدق التمايز وذلك بناءً على المقارنة بين التباين المستخلص (AVE) والتباين المشترك (SV). ونظراً لوجود علاقات كامنة بين متغيرات الدراسة استخدمت نموذج المعادلة البنائية (SEM)

باستخدام نموذج البناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية (Full Fledge Structural Equation

Modeling) عن طريق برنامج أموس (Amos 21.0) ، وهنا قبل البدء في هذا التطبيق تم اختبار

الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية والاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها. ونظراً لوجود علاقات مباشرة وغير مباشرة في نموذج الدراسة اعتمد على التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر وذلك بناءً على قيمة العلاقة بين العاملين الكامنين أو المتغيرين إحداهما مستقل ويعرف بالمتغير الخارجي (Exogenous Variable) والآخر تابع ويسمى بالمتغير الداخلي (Endogenous Variable)، ونظراً لافتراض علاقة مباشرة (Direct Effect) في نموذج الدراسة تم الحكم على وجودها من خلال مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة وذلك بالاعتماد على قيمة (تي) الإحصائية والتي كانت أكبر من (1.964) مما يدل على وجود هذه العلاقة، بالإضافة إلى ذلك وبافتراض وجود علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect Effect) في نموذج الدراسة، بمعنى هناك افتراض لوجود علاقة ارتباطية غير مباشرة بين متغير مستقل (خارجي) وبين متغير تابع (داخلي) مع وجود عامل وسيط بينهما، وهنا استخدم تحليل متزامن وفوري دون اللجوء إلى تحليل متعدد أو على مراحل، اتضح بأن هناك وجود علاقة ارتباطية غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، ونظراً لوجود هذه العلاقة (علاقة تأثير غير مباشرة) تم تحديد قيمة هذا التأثير من خلال ضرب قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، كما تم الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج أليس (ALIS) وهي حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل والمتغير التابع، ومن أجل دراسة هذه العلاقة ولإثبات الإحصائية استخدم عدة طرق منها قيمة (تي) الإحصائية والتي كانت أكبر من (1.964) وهذا يشير إلى أن التأثيرات غير مباشرة ذو دلالة إحصائية، كما تم اختبار هذه الدلالة باستخدام معامل المسار وكانت قيمتها أكبر من (20). وهذا يشير أيضاً إلى إن التأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية، بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على اختبار سوبل (online Sobel Test) في اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط وكانت

قيمتها أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وهذا يشير إلى أن التأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية معنوية ، ونظراً لوجود العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة إحصائية إتضح بأن دور أو تأثير المتغير الوسيط جزئي (Partial Mediation) وليس كلي (Full Mediation) في العلاقة غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وبناءً على كل ما سبق ونتائج التحليل باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أثبت الواقع العملي أن الإدارة الناجحة في إدارة أزماتها يتوقف على التدريب المتوفر وكذلك على ثقافتها الداخلية ، كما اثبتت نتائج التحليل بأن عامل التدريب له علاقة وتأثير إيجابي على إدارة الأزمات، بالإضافة إلى ذلك جاءت هذه الدراسة بنتيجة بأن عامل الثقافة التنظيمية يلعب دور الوسيط بين علاقة وتأثير التدريب على إدارة الأزمات ، وفي ضوء أهم النتائج على القيادات الإدارية بمستشفى طرابلس المركزي العمل على تعزيز دور التدريب وزيادة الاهتمام به من قبل القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات في العمل بهدف تكوين قدرات إدارية قادرة على مواجهة الأزمات، فضلاً إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على التأثير في إدارة الأزمات هي أيضاً.

وبناءً على كل ما سبق يقترح الباحث القيام بدراسات أخرى للتحرك على عوامل أخرى قد تؤثر على إدارة الأزمات في القطاعات الصحية وخاصة في بيئة المدينة، وأخيراً ليس هناك أية عمل يخلو من بعض الصعوبات ومن هنا واجه الباحث العديد من الصعوبات في إنجاز هذا العمل إلا أنه تجاوز حل هذه الصعوبات وهذا توفيقاً من عند الله ، حيث يمكن أيجاز هذه الصعوبات في عدة جوانب فمن جهة الجانب النظري وجد الباحث صعوبة في تجميع الاطار النظري للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة نظراً لتشعبها وتقاطع الكثير من العلوم في دراستها ، أما من جهة الجانب التطبيقي فقد وجد الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان من بيئة الدراسة ، ومن جهة الجانب التحليلي وجد الباحث

صعوبة في عملية تحليل البيانات ومعالجتها مما وجد صعوبة في تحليلها والإستعانة بذوي الخبرة في هذا

المجال.

وأخيراً نسأل الله العلي القدير أن آكون قد قدمت شيئاً ولو كان بسيطاً للمساهمة في وضع بعض

الحلول للمشاكل القائمة في مجال إدارة الأزمات .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

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