

"العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي"

إعداد الباحثة:

ابتسام علي الشهري

Received: 12/05/2026 | Revised: 13/05/2026 | Accepted: 18/05/2026 | Published: 02/06/2026

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستويات التدريب بأبعادها (المعرفة، والمهارة، والقدرة)، في كفاءة مراحل إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة)، وصولاً إلى تحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي الشامل. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزعت على عينة ممثلة بلغت (120) مبحوثاً من منسوبي البرنامج السعودي.

وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود موافقة عامة وقوية جداً من قِبل أفراد الدراسة على توافر مستويات التدريب بالمؤسسة بدرجة (موافق بشدة)؛ حيث حلَّ "بُعد المهارة" في المرتبة الأولى كأعلى أبعاد التدريب بمتوسط حسابي (4.55)، يليه "بُعد المعرفة" بمتوسط (4.47)، ثم "بُعد القدرة" بمتوسط (4.43). كما بينت النتائج أن التدريب يسهم بفاعلية في إدارة الأزمات؛ حيث سجل "بُعد أثناء الأزمة: الاستجابة وإدارة الحدث" أعلى متوسط حسابي عام في الدراسة كاملة بواقع (4.62)، يليه "بُعد ما قبل الأزمة: الاستعداد والوقاية" بمتوسط (4.50)، ثم "بُعد ما بعد الأزمة: التعافي والتحسين" بمتوسط (4.49). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التدريبية الشاملة وبين نجاح منظومة إدارة الأزمات والتميز في الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على برامج التدريب القائمة على المحاكاة لدعم المهارات السلوكية، وتصميم حقائب تدريبية موجهة تراعي الفروق في المستويات الوظيفية وسنوات

Abstract:

This study aimed to identify the impact of training levels, with their dimensions (knowledge, skills, and ability), on the efficiency of crisis management phases (pre-crisis, during-crisis, and post-crisis), ultimately leading to a tangible improvement in overall institutional performance. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach, developing a questionnaire as the primary data collection tool. This questionnaire was distributed to a representative sample of 120 participants from the Saudi Program.

The study results showed a very strong and general consensus among participants regarding the availability of training levels within the institution, with a "strongly agree" rating. The "skills" dimension ranked first as the highest-ranking training dimension, with a mean score of 4.55, followed by the "knowledge" dimension with a mean of 4.47, and then the "ability" dimension with a mean of 4.43. The results also indicated that training contributes effectively to crisis management. The "Dimension During a Crisis: Response and Event Management" recorded the highest overall mean score in the entire study (4.62), followed by the "Dimension Before a Crisis: Preparedness and Prevention" (4.50), and then the "Dimension After a Crisis: Recovery and Improvement" (4.49). The results also revealed a strong, statistically significant, positive correlation between overall training effectiveness and the success of the crisis management system and excellence in organizational performance. Based on these findings, the study recommends focusing on simulation-based training programs to support behavioral skills, designing targeted training packages that consider differences in job levels and years of experience, and institutionalizing the evaluation of return on training to ensure the sustainability of organizational performance.

Keywords: Training levels, Crisis management, Organizational performance, Preventive preparedness, Business continuity.

الخبرة، بالإضافة إلى مأسسة تقييم العائد من التدريب لضمان استدامة الأداء المؤسسي. الكلمات المفتاحية: مستويات التدريب، إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي، الجاهزية الوقائية، استمرار الأعمال.

How to Cite This Article

الشهري، ا. ع. (2026). العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(92)، (45 - 73).



AJSP | Vol. 9 | Issue 92 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92>

AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

المقدمة:

تعتبر التحولات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والإدارة بمثابة تحديات وجودية للمؤسسات التي تسعى للاستدامة والنمو؛ إذ أصبحت بيئة الأعمال تتسم بما يسمى بحالة "التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض"، مما يفرض على الإدارات الحديثة التخلي عن الأنماط التقليدية في تسيير مواردها. وفي قلب هذه التحولات، يبرز المورد البشري ليس كعنصر تكلفة، بل كأصل استراتيجي ومحرك أساسي للتميز التنافسي، حيث أن الفارق الجوهرى بين المؤسسات الناجحة وغيرها يتجلى في كفاءة أفرادها، وقدرتهم على الإبداع والانضباط في مواجهة المواقف الحرجة (موسى، 2024).

إن مفهوم التدريب في الفكر الإداري المعاصر قد تطور من مجرد وظيفة روتينية تهدف لتعليم الموظف كيفية أداء مهامه، ليصبح خياراً استراتيجياً، واستثماراً طويل الأمد في رأس المال المعرفي. التدريب اليوم هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية اتجاهات الأفراد، وصقل مهاراتهم، وتوسيع مداركهم المعرفية بما ينسجم مع طموحاتهم الشخصية وأهداف المنظمة الكبرى، مما يسهم في تقليص الفجوة القائمة بين القدرات الحالية للموظفين والمتطلبات المتطورة للوظائف الحديثة (منصور وآخرون، 2025).

وتتضاعف أهمية هذا الاستثمار عندما تواجه المؤسسات "الأزمات"؛ تلك الأحداث المفاجئة التي تهدد استقرار المنظمة وسمعتها وبقاءها، وتتطلب استجابات فورية وغير تقليدية تحت ضغوط زمنية ونفسية هائلة. إن إدارة الأزمات بفعالية لا تركز فقط على وجود خطط طوارئ جامدة، بل تعتمد في المقام الأول على "الجاهزية البشرية" التي تم بناؤها عبر برامج تدريبية مكثفة تؤهل الكوادر لتشخيص المخاطر قبل وقوعها، والتعامل معها باحترافية أثناء حدوثها، والتعافي منها بمرونة تضمن العودة إلى حالة الاستقرار (محمد، 2018). ومن هنا، يتشكل مثلث استراتيجي متكامل الأطراف: فالتدريب النوعي يرفع من كفاءة ومهارة الموظف، مما يؤدي بدوره إلى تمكين المؤسسة من إدارة أزماتها بفعالية، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء المؤسسي الذي يمثل المحصلة النهائية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتأتي هذه الدراسة لتسّط الضوء على العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإدراك النظري الواسع لأهمية المورد البشري، إلا أن الواقع التطبيقي في العديد من المؤسسات يشير إلى وجود فجوة أداء عميقة تظهر بوضوح عند وقوع الأزمات. وتتلور مشكلة الدراسة في معاناة الكثير من المنظمات من قصور في آليات "الجاهزية الاستباقية"، حيث يُنظر للتدريب كنشاط ثانوي يمكن تقليص ميزانياته عند الأزمات المالية، بدلاً من اعتباره أداة للنجاح. ويمكن رصد أبعاد المشكلة من خلال:

1. ضعف التنبؤ والتشخيص: حيث تقتصر العديد من المؤسسات إلى طواقم وظيفية مدربة تمتلك مهارات "الاستشعار عن بُعد" للأزمات قبل وقوعها، مما يجعل ردود أفعالها تتسم بالارتباك والعشوائية.

2. قصور القيادة الاستراتيجية: تبرز الحاجة الماسة لقيادات تمتلك المهارات الإدارية والقيادية القادرة على إدارة المخاطر واتخاذ قرارات دقيقة تحت الضغط، وهو ما تفتقده الكثير من البيئات التنظيمية نتيجة غياب التدريب القيادي المتخصص.
3. الفجوة بين الميزانية والاحتياج: تشير الدراسات إلى أن غياب أو عدم كفاية الميزانيات المخصصة للتدريب، وعدم مطابقة البرامج المنفذة للاحتياجات الفعلية للموظفين، يؤدي إلى ضعف العائد على الاستثمار في التدريب وفشل المؤسسة في تحسين أدائها الكلي.
4. اضطراب الأداء أثناء الأزمات: يؤدي نقص المهارات والقدرات لدى العاملين إلى تراجع جودة الخدمات، وزيادة الأخطاء التشغيلية، وفقدان الثقة من قبل أصحاب المصلحة عند وقوع أي خلل، مما يهدد السمعة المؤسسية والربحية.

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة تساؤل الدراسة الرئيس:

ما واقع العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.
2. التعرف على مدى تأثير التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي.
3. التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستويات التدريب (المعرفة، المهارة، القدرة) وبين فعالية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

تتطلق الدراسة من الأسئلة البحثية التالية:

1. ما الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات؟
2. إلى أي مدى يؤثر التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي؟
3. ما هي العلاقة الارتباطية بين مستويات التدريب (المعرفة، المهارة، القدرة) وبين فعالية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية): تكمن في تقديم تأصيل أكاديمي يربط بين ثلاثة حقول معرفية حيوية (التدريب، إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي)، مستندة إلى نظريات حديثة مثل نظرية المرونة التنظيمية، ونظرية "صنع المعنى" لتفسير كيفية استجابة المنظمات للاضطرابات. كما تسد الدراسة ثغرة في المكتبة العربية حول دور التدريب كعلاج لمشكلات انخفاض الكفاءة الإنتاجية في بيئات العمل المعقدة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): تزود القيادات الإدارية في مختلف القطاعات برؤية استراتيجية حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتجاوز النمط التقليدي لتصل إلى مرحلة الإعداد النفسي والمهاري للأزمات. كما تبرز الأهمية في مساعدة المنظمات على ترشيد إنفاقها التدريبي من خلال ربط البرامج باحتياجات فعلية ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يضمن استمرارية الأعمال وحماية السمعة المؤسسية.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

التدريب:

اصطلاحاً: عملية منظمة مستمرة لتنمية اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وصلل مهاراتهم (مراد، 2020).

إجرائياً: تعرف الباحثة التدريب بأنه: مجموعة الأنشطة والبرامج المخططة التي تهدف لرفع كفاءة الموظف وقدرته على التعامل مع مواقف العمل الطارئة.

إدارة الأزمات:

اصطلاحاً: هي عملية تقليل مخاطر الكوارث باستخدام الموارد المتاحة بفعالية لمواجهة أحداث تهدد بقاء المنظمة (بوترعة، 2024).

إجرائياً: تعرف الباحثة إدارة الأزمات بأنها: القدرة المؤسسية على التنبؤ والوقاية والمواجهة والتعافي من الاضطرابات باستخدام فرق عمل مدربة وسيناريوهات مسبقة.

الأداء المؤسسي:

اصطلاحاً: هو مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المادية والبشرية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاءة (حسانين، 2022).

إجرائياً: تُعرف الباحثة الأداء المؤسسي بأنه: المحصلة النهائية للعمليات التي تعكس جودة المخرجات، رضا العملاء، والقدرة على الاستمرار في العمل تحت الضغوط.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** التركيز على العلاقة التفاعلية بين التدريب (كمتغير مستقل)، وإدارة الأزمات (كمتغير وسيط)، والأداء المؤسسي (كمتغير تابع).
- **الحدود البشرية:** منسوبي البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن.
- **الحدود المكانية:** البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية المعاصرة خلال العام الدراسي 1447هـ / 2026م.

الإطار النظري

التدريب:

يعد التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. ويتمثل هدف وظيفة تنمية الموارد البشرية في تزويد المنظمات بموظفين مدربين قادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية أيضاً (Aguinis & Kraiger, 2009). التدريب والتطوير أو "تعليم مهارة" عبارة عن نشاط تعليمي رسمي مستمر يهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين أداء الموظفين. يتم إنشاء الأنشطة المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم لتمكين الموظفين من تحقيق أداء أفضل في العمل الموكل إليهم، تعتمد أنشطة التدريب والتطوير، مثلها كمثل معظم الأنشطة الأخرى في أي منظمة، على سياسات واستراتيجيات المنظمة. وتطلق المنظمة التي تتمتع بتدريب منظم جيداً على ذلك "التدريب المنهجي"، ولهذا السبب فإن توصيف الوظائف أمر ضروري أثناء عملية التوظيف والاختيار. وعلاوة على ذلك، عن د تحديد احتياجات التدريب والتطوير التي تحتاجها المنظمة، يجب أن تبدأ بوصف الوظيفة ثم تقييم الأداء (Beardwell & Holden, 1993).

وفقاً لدراسة (Obasi & Wokoma, 2023) أن التدريب والتطوير يساعد القوى العاملة في حل المشكلات وتحسين أدائها عند أداء واجباتها، كما يقوم على تحفيزهم والتزامهم وبذلك يمكن للموظفين بناء سمعة منظماتهم وتلبية احتياجات عملاتهم (Abou Elnaga & Imran, 2014) من ناحية أخرى، قد لا يكون تدريب وتطوير الموظفين وحدهما فعالاً إذا كانت ظروف العمل غير مواتية لنقل التعلم أو إذا كان الدعم من المشرف غير كافٍ (Modise, 2023).

أساليب التدريب:

وفقاً لدراسة (Abu shamsieh et al., 2014) هناك الكثير من أساليب التدريب تستخدم في المنظمات منها تدريب داخل العمل وتدريب خارج العمل:

- أ. **تدريب الفريق:** من خلال تدريب الفريق، يُدرب الأفراد على حل المشكلات بفعالية أكبر في المجموعات، حيث تتطلب عملية التدريب الملاحظة والتغذية الراجعة، ويستخدم تدريب الفريق في عدة قطاعات مثل القطاع الصناعي والتعليم والصحة، وتشير الدلائل إلى أن تدريب الفريق يعطي ثماره عندما يكون قائماً على أسس علمية، ويركز على المهارات الضرورية، ويقدم تغذية راجعة للمدربين (Salas et al., 2014).
- ب. **التوجيه:** يمتلك الموجهون معارف ومهارات وقدرات محددة في حل المشكلات، وحل النزاعات والتواصل، وتحديد الأهداف، والتخطيط (Abu shamsieh et al., 2014).
- ج. **المحاكاة:** وهي أكثر الطرق شيوعاً لتقديم التدريب، وتستخدم عادة من قبل الشركات والمؤسسات التعليمية والعسكرية، والعديد من أجهزة المحاكاة والبيئات الافتراضية قادرة على تمكين المتدربين من اكتساب المهارات والخبرات العملية بطريقة واقعية دون التعرض لمخاطر حقيقية (Hartenian, 2003).
- د. **الندوات:** تجمع هذه الندوات المتدربين في مجموعات صغيرة لحضور اجتماعات دورية، تُركز على موضوع محدد، كما تساعد الندوات الموظفين على زيادة إلمامهم بمهام عملهم ومشاركتهم فيها بفعالية أكبر، كما تمكنهم من التعامل مع المشاكل التي تطرح بانتظام (Abu shamsieh et al., 20).
- هـ. **الرحلات والجولات الميدانية:** تتيح هذه الرحلات للموظفين فرصة تجربة مواقف خارج مكان العمل، والحصول على معلومات عملية حول مهامهم الوظيفية وقليل من المنظمات تستخدم الرحلات الميدانية كجزء من التدريب نظراً للقيود اللوجستية، ونقص مواد التدريب المناسبة، وعدم الإلمام بالبيئة الخارجية كبيئة تدريب مناسبة.
- و. **التعلم الإلكتروني:** يشير هذا المصطلح إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز ودعم عمليات التعليم والتعلم، ويوفر مجموعة متنوعة من استراتيجيات وتطبيقات التعلم لتبادل المعلومات واكتساب المهارات، والمواد الدراسية، والموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، والحصول على معلومات ومؤهلات عالية الجودة في الوقت والمكان المناسبين، وأنه يساعد المنظمات في تحسين مستويات الأداء (Salas et al., 2014).

تعريف إدارة الأزمات:

تُعرف إدارة الأزمات بأنها نظام متكامل يتضمن التخطيط الاستباقي، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، من أجل مواجهة الأزمات بفعالية وضمان استمرارية العمل داخل المنظمة (العنزي، 2013).
وعليه تكمن عناصر إدارة الأزمات فيما يلي (الراجحي، 2021):

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً خاصة في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

أهمية إدارة الأزمات:

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- التحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على مواقف الأزمة.
- وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضارب الإدارار في موقف الأزمة.
- توفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدقيق المعلومات وانسيابها (مرسي، 2020).

متطلبات إدارة الأزمات:

- تأسيس مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
- العمل على توفير المرونة التي يمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- القيام ببناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها.
- عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة (البناء، 2020).

مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

مرحلة ما قبل الأزمة:

تقوم هذه المرحلة على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية للحد ما أمكن من مسببات الأزمة أو التقليل من مخاطرها، مثل: الحد من اتخاذ المناطق التي تهددها الأزمة أماكن للإقامة، واتخاذ وعمل السدود والحواجز، ووضع قوانين وتعليمات تحدد مواصفات البناء والمسكن وغير ذلك. إضافة إلى أنّ هذه المرحلة تتسم بأجراء مجموعة من الدراسات تشمل نوعية الأزمات التي يحتمل أن تهدد المنطقة من ناحية قوتها التدميرية ومداهها، وعدد سكانها، ومستواهم الثقافي، والمنشآت المهمة بها، وموقف الخدمات الضرورية وخلافه.

مرحلة تفاقم الأزمة:

وتعد هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة لما تتميز به من ضيق الوقت المتاح، ومفاجأة حدوث بعض الأزمات، وتداخل الأسباب مع النتائج في بعض الحالات، والنقص الشديد في المعلومات. وتعتبر هذه المرحلة هامة كذلك لما يمكن أن يحدث فيها من العديد من الأزمات التنظيمية للعديد من المنظمات، وذلك عندما يزيد الطلب على الخدمات التي تقدمها المنظمة بسبب الأزمة عن قدرات تلك المنظمة، والتي يمكن أن تكون هي أيضاً متأثرة بالأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة احتواء الأزمة، وهي تشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة.
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

مقومات إدارة الأزمات:

هناك العديد من الباحثين يرى أن نجاح عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها (العمري، 2005):

- إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها.
- تتطلب إدارة الأزمات تبني نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الغدارة الوظيفية الأخرى.
- العمل على جعل التخطيط للالتزام جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخطط العامة للمنظمة.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات.
- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات.

التخطيط لإدارة الأزمات:

يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، وهذه الأسس هي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة.
- ضمان وجود نظام اتصال فعال مرتبط بالأزمة.
- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية.
- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

أهمية التدريب في إدارة الأزمات:

1. تزويد المهارات: يسهم التدريب في إكساب الأفراد المهارات الفنية والإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات، مثل مهارات تحليل المخاطر، واتخاذ القرار السريع، وإدارة الوقت أثناء الطوارئ. كما يساعد في تمكين العاملين من فهم طبيعة الأزمات وأنماطها المختلفة، مما يعزز من قدرتهم على الاستجابة المناسبة لها (العنزي، 2013).
2. تحسين الأداء: يساعد التدريب على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي من خلال رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام. كما أن التدريب المستمر يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية أثناء الأزمات، ويزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة حتى في ظل الظروف الحرجة (حسانين وآخرون، 2022).
3. تطوير العلاقات الإنسانية: يلعب التدريب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يساهم في بناء روح الفريق والتعاون بين العاملين. كما يساعد في تحسين مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي، مما ينعكس إيجاباً على التنسيق بين الفرق المختلفة أثناء إدارة الأزمات (جوهر وآخرون، 2020).

استراتيجيات التدريب الفعالة في إدارة الأزمات:

1. **التدريب العملي (المحاكاة):** يُعد التدريب العملي من أكثر الأساليب فاعلية، حيث يتم من خلاله محاكاة أزمات افتراضية تحاكي الواقع، مما يتيح للمتدربين فرصة تطبيق المعارف النظرية في بيئة آمنة. ويسهم هذا النوع من التدريب في تعزيز مهارات التفكير النقدي واتخاذ القرار تحت الضغط (الخشالي والقطب، 2007).
 2. **التواصل الفعال:** يُعد التواصل الفعال أحد العناصر الجوهرية في إدارة الأزمات، حيث يساهم في نقل المعلومات بدقة وسرعة بين مختلف المستويات الإدارية. ومن خلال التدريب على مهارات الاتصال، يمكن تحسين التنسيق وتقليل احتمالات سوء الفهم، مما يعزز من كفاءة الاستجابة للأزمات (أبو عبيد، 2020).
 3. **التخطيط الاستراتيجي:** يركز التدريب الفعال على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، بما يمكنهم من توقع الأزمات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها. كما يساعد في تعزيز التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على تحليل علمي للبيانات والمعطيات (أبو عبيد، 2020).
- تحسين الأداء المؤسسي من خلال التدريب:**
1. **تحديد المشكلات:** يساعد التدريب في تمكين الإدارة من تشخيص المشكلات التنظيمية بدقة، من خلال تطوير مهارات التحليل والتقييم لدى العاملين. كما يساهم في الكشف عن نقاط الضعف في الأداء المؤسسي، مما يساعد في وضع حلول مناسبة لمعالجتها (حسانين وآخرون، 2022).
 2. **تطوير خطة عمل:** يتطلب تحسين الأداء المؤسسي وضع خطط عمل واضحة ومبنية على أسس علمية، ويأتي دور التدريب في تأهيل العاملين للمشاركة الفعالة في إعداد هذه الخطط وتنفيذها. كما يعزز التدريب من ثقافة العمل الجماعي والتخطيط التشاركي داخل المنظمة (حسانين وآخرون، 2022).
 3. **تعزيز الالتزام التنظيمي:** يساهم التدريب في زيادة مستوى الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر الموظف بقيمته وأهمية دوره داخل المنظمة. كما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة (درويش والشمري، 2010).

الدراسات السابقة:

دراسة الحمادي (2024) بعنوان: أثر تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في تنمية وتطوير الإنتاج: دراسة ميدانية على شركتي الإنماء للصناعات الهندسية وشركة الإنماء لصناعة المواسير

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بتنمية الإنتاج وتطويره، وكذلك التعرف على دور التدريب والتأهيل للموارد البشرية ومدى تأثيره على نمو الإنتاج بالشركات الصناعية محل الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من (248) مفردة من مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات الإنتاجية وكذلك فئة العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين مستوى التوظيف للموارد البشرية ومستوى الإنتاج في الشركات الصناعية محل الدراسة. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تدريب وتأهيل الموارد البشرية ومستوى الإنتاج في الشركات الصناعية محل الدراسة.

دراسة نايل (2023) بعنوان: دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية

هدفت الدراسة إلى دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، وهي إحدى شركات القطاع المختلط في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركة قد أولت اهتماماً متزايداً لتدريب عاملها وهذا ما يوضحه جدول رقم "2" مما أدى إلى زيادة كفاءة أداء العاملين. وأوصت الدراسة ب: ضرورة زيادة إنتاجيتهم بالرغم من بعض المعوقات التي فرضتها أوضاع الاحتلال والأعمال المسلحة، وقدم البحث توصيات عدة ممكن أن تكون ذا فائدة للشركة.

دراسة عبدالله (2019) بعنوان: دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة

هدفت الدراسة الحالية إلى دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصناعي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي التدريب إلى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف، التدريب يؤدي إلى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة. وقد أوصت الدراسة ب: الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للشركة والعاملين، يجب قبل تحديد البرامج التدريبية إجراء دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.

دراسة ديوب (2018) بعنوان: أثر التدريب في تحسين أداء خدمات النقل بالسكك الحديدية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة

تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية

هدفت الدراسة إلى التعرف دور وأهمية التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية وفي تحسين جودة خدمات النقل، وتضمن البحث دراسة مفهوم وأهمية التدريب ومبادئه ومراحل عملية التدريب، وأثر العملية التدريبية في تحسين جودة خدمات النقل، وكذلك أثر جودة التدريب في تحسين جودة خدمات النقل، وأثر الجودة الشاملة في التدريب في تحسين جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروقات كبيرة بين مستوى الأداء والكفاءة قبل التدريب وبعده، وإن تحسين جودة التدريب يؤدي إلى تحسين جودة خدمات النقل، وإن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحسين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل. وأوصت الدراسة ب: بضرورة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحسين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه:

تتفق الدراسة الحالية مع كل من دراسة الحمادي (2024)، ونايل (2023)، وعبدالله (2019)، وديوب (2018) في عدة

جوانب رئيسية، من أبرزها:

- التركيز على التدريب كمتغير رئيسي: جميع الدراسات تناولت التدريب باعتباره أداة أساسية في تطوير الموارد البشرية، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية التي تعتمد على التدريب كمتغير مستقل يؤثر في كل من إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.
- العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء: أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة طردية موجبة بين التدريب وتحسين الأداء أو الإنتاجية أو جودة الخدمات، وهو ما يدعم أحد محاور الدراسة الحالية المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي.

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي تتبناه الدراسة الحالية لتحليل العلاقات بين المتغيرات.
 - التأكيد على أهمية تطوير البرامج التدريبية: أشارت الدراسات إلى ضرورة تطوير البرامج التدريبية وربطها بالاحتياجات الفعلية للعاملين، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية نحو تعزيز فاعلية التدريب في مواجهة الأزمات.
- ثانيًا: أوجه الاختلاف:**
- على الرغم من أوجه التشابه، إلا أن هناك مجموعة من الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، من أبرزها:
 - مجال التطبيق: ركزت الدراسات السابقة على القطاع الصناعي والخدمي (مثل شركات صناعية، سكك حديدية، شركات إنتاج). بينما تركز الدراسة الحالية على دور التدريب في إدارة الأزمات، وهو مجال أكثر تخصصًا ويرتبط بالظروف الطارئة واتخاذ القرار تحت الضغط.
 - المتغيرات المدروسة: تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التدريب ومتغيرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، كفاءة الأداء. أما الدراسة الحالية فتتناول العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي في سياق الأزمات، مما يضيف بعدًا استراتيجيًا وسلوكيًا.
 - زاوية المعالجة: ركزت الدراسات السابقة على التدريب كأداة لتحسين الأداء في الظروف العادية. في حين تركز الدراسة الحالية على التدريب كأداة للاستعداد للأزمات والتعامل معها والتعافي منها.
 - النتائج التطبيقية: أشارت بعض الدراسات (مثل الحمادي، 2024) إلى وجود قصور في البرامج التدريبية مثل ضعف المتابعة وقلة المراكز المتخصصة. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور أكثر تكاملًا يربط التدريب بالجاهزية المؤسسية وإدارة الأزمات بشكل شامل.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ومعرفة العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن، والبالغ عددهم (120) فرد. ومن ثم قامت بتوزيع أداة الدراسة إلكترونية على من أفراد مجتمع الدراسة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون.

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: وهو يتكون من (18) عبارة تتناول العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي مقسمة على محورين، هي:

1. المحور الأول: يتناول الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات، ويتكون من (9) عبارات.
2. المحور الثاني: يتناول تأثير التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي، ويتكون من (9) عبارات.

جدول رقم (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81
			1.80 – 1

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي" تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات) بالدرجة الكلية للمحور

البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط
البيد الأول: المعرفة	1	**0.842
	2	**0.811
	3	**0.795
البيد الثاني: المهارة	4	**0.863
	5	**0.829
	6	**0.854
البيد الثالث: القدرة	7	**0.788
	8	**0.831
	9	**0.804

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات محور "الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات" دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.788 إلى 0.863)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة وقوية، مما يعطي دلالة واضحة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي للمحور، ويؤكد تمتع العبارات بمؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها عند تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تأثير التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط
أولاً: بُعد ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	1	**0.819
	2	**0.852
	3	**0.807
ثانياً: بُعد أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الحدث)	4	**0.865
	5	**0.881
	6	**0.834
ثالثاً: بُعد ما بعد الأزمة (التعافي والتحسين)	7	**0.840
	8	**0.791
	9	**0.826

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات محور "تأثير التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي" دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.791 إلى 0.881)، وهي معاملات ارتباط ممتازة وقوية جداً، مما يعطي دلالة واضحة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي للمحور، ويؤكد تمتع العبارات بمؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها عند تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات	9	0.932
المحور الثاني: تأثير التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي	9	0.941
الثبات الكلي	18	0.958

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات العام للأداة ككل بلغ (0.958)، وهو معامل ثبات مرتفع وممتاز. كما تراوحت قيم الثبات للمحاور بين (0.932) و (0.941)، وهي جميعاً قيم مقبولة وممتازة إحصائياً وتؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق بما يسمح باستخدامها في الدراسة الميدانية والوثوق بنتائجها.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي على الصيغة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة) للتأكد من شموليتها لمحاور الدراسة.
 - توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة المستهدفة والمهتمين بمجال التنمية وإعمار اليمن من خلال الرابط الإلكتروني للأداة، مع توضيح أهداف الدراسة وضمان سرية البيانات.
 - استمرت عملية جمع البيانات والمتابعة لحث أفراد العينة على الاستجابة لفترة زمنية كافية لضمان تمثيل العينة.
 - حصلت الباحثة على استجابات مكتملة من أفراد عينة الدراسة بواقع (120) استبانة صحيحة تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.
 - تم استيراد البيانات من النموذج الإلكتروني ومعالجتها برمجياً للبدء بالتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج وتفسيرها.
- #### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال قياس درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والتأكد من مدى اتساق استجابات أفراد العينة عبر المحاور الأربعة للاستبانة.

- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مستوى استجابة أفراد العينة حول واقع التنمية، ومشاريع البرنامج السعودي، والتحديات التي تواجهه، مما ساعد في ترتيب العبارات والمحاور حسب الأهمية.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة عن متوسطها الحسابي؛ حيث تشير القيم المنخفضة إلى تركيز الاستجابات وتجانس آراء العينة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتوزيع استجاباتهم على مقياس ليكرت الخماسي.
- معيار "المدى" لتفسير المتوسطات: تم تقسيم الفئات لتحديد درجة الموافقة بناءً على المتوسطات الحسابية المستخرجة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

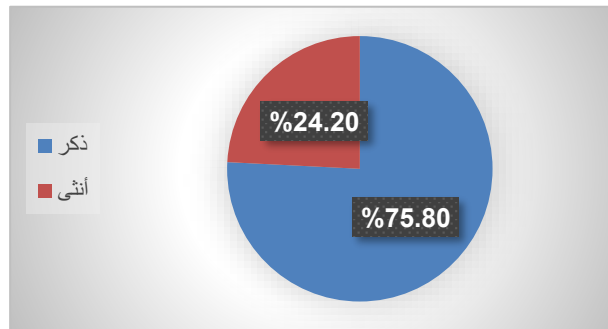
1. الجنس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	91	75.8%
أنثى	29	24.2%
الإجمالي	120	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور بتكرار بلغ (91) وبنسبة مئوية قدرها (75.8%)، في حين بلغت فئة الإناث تكراراً قدره (29) وبنسبة مئوية بلغت (24.2%). ويعزى ذلك إلى طبيعة التوزيع الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهي معاملات توزيع جيدة ومتوازنة تمثل كلا الجنسين بمؤشرات صدق مرتفعة وكافية تضمن شمولية الآراء المطروحة حول أثر التدريب في إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



2. المؤهل العلمي:

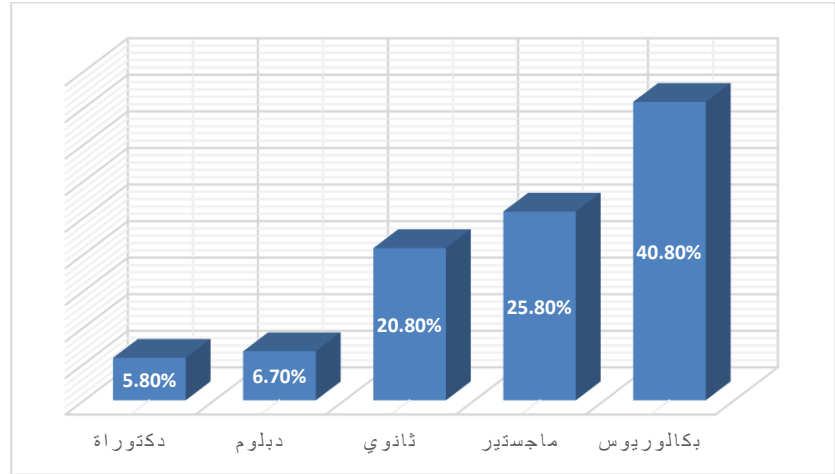
جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	49	40.8%
ماجستير	31	25.8%
ثانوي	25	20.8%

دبلوم	8	6.7%
دكتورة	7	5.8%
الإجمالي	120	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث حصلت فئة حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بتكرار (49) ونسبة (40.8%)، تلاها حملة الماجستير بتكرار (31) ونسبة (25.8%)، ثم حملة الشهادة الثانوية بتكرار (25) ونسبة (20.8%). بينما توزعت بقية النسب على حملة الدبلوم والدكتورة. وتُعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع المستوى التعليمي والأكاديمي لدى الكوادر والباحثين المرتبطين بأعمال البرنامج، مما يعزز من دقة استجاباتهم، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



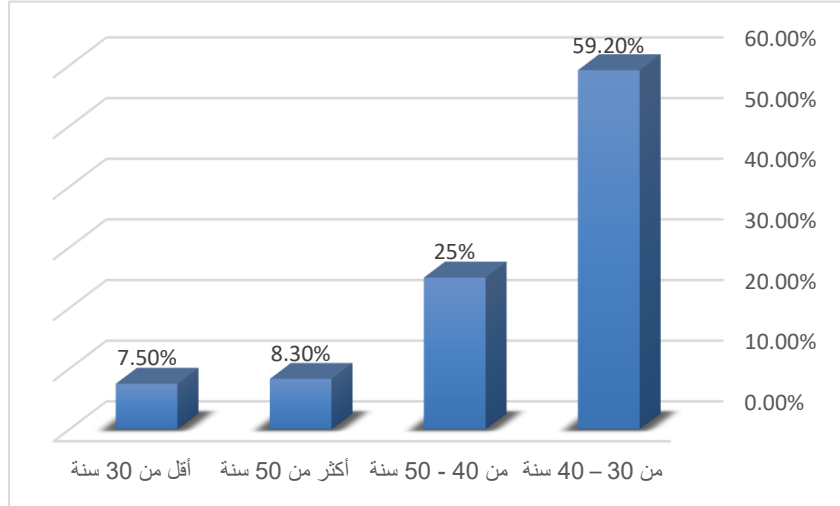
3. الفئة العمرية:

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 30 - 40 سنة	71	59.2%
من 40 - 50 سنة	30	25%
أكثر من 50 سنة	10	8.3%
أقل من 30 سنة	9	7.5%
الإجمالي	120	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية "من 30 - 40 سنة" حازت على النصيب الأكبر من أفراد العينة بتكرار قدره (71) ونسبة مئوية بلغت (59.2%)، تلتها الفئة العمرية "من 40 - 50 سنة" بتكرار (30) ونسبة قدرها (25%)، وجاءت الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" في بتكرار (10) ونسبة (8.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بتكرار (9) ونسبة (7.5%). يوضح هذا المؤشر غلبة فئة النضج المهني والشباب على الهيكل الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يمثل بيئة حيوية قادرة على العطاء المستمر، ومواكبة البرامج التدريبية الحديثة، والتعامل المرن والسريع مع إدارة الأزمات، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



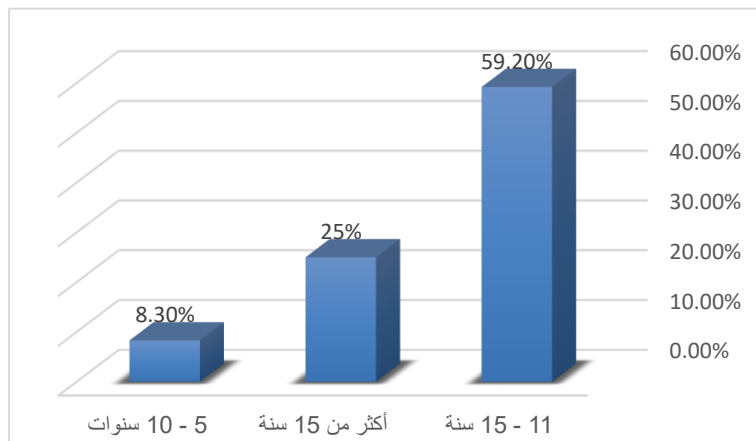
4. سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
11 - 15 سنة	53	59.2%
أكثر من 15 سنة	41	25%
5 - 10 سنوات	26	8.3%
الإجمالي	120	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين تقع خبراتهم بين "11 - 15 سنة" شكلوا النسبة الأعلى بتكرار بلغ (53) وبنسبة (44.2%)، يليهم أصحاب الخبرة الطويلة "أكثر من 15 سنة" بتكرار (41) ونسبة بلغت (34.2%)، وجاءت فئة الخبرة المتوسطة "5 - 10 سنوات" بتكرار (26) ونسبة (21.6%). إن تمركز أغلبية أفراد العينة بنسبة تفوق (78%) في الفئات التي تمتلك خبرة عملية تتجاوز 11 عاماً، يمنح نتائج الدراسة عمقاً ميدانياً متيناً؛ نظراً لأن هؤلاء الموظفين عاصروا أزمات مؤسسية حقيقية وتلقوا حزم تدريبية متنوعة عبر مسيرتهم المهنية، مما يجعل تقييمهم لأداة الدراسة نابغاً من ممارسات واقعية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



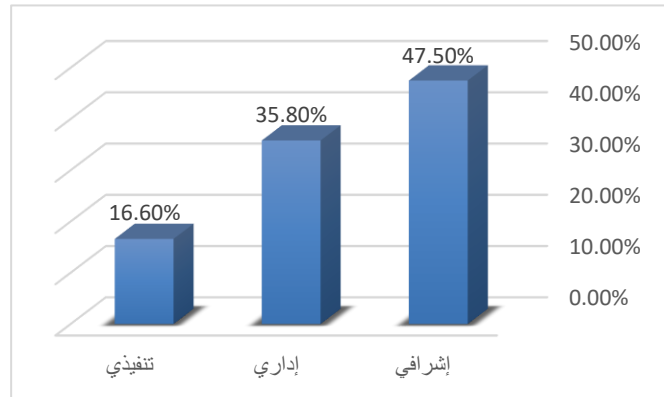
5. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إشرافي	57	47.5%
إداري	43	35.8%
تنفيذي	20	16.6%
الإجمالي	120	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الكادر المبحوث انقسم بين ثلاث مستويات وظيفية؛ حيث حصد المسمى الوظيفي "إشرافي" المرتبة الأولى بتكرار (57) ونسبة مئوية قدرها (47.5%)، يليه المسمى الوظيفي "إداري" بتكرار بلغ (43) ونسبة مئوية قدرها (35.8%)، وأخيراً حصد المسمى الوظيفي "تنفيذي" بتكرار (20) ونسبة مئوية بلغت (16.6%). هذا التوزيع المتوازن والموجه نحو المستويات الإدارية والإشرافية يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر؛ نظراً لأن هذه الفئات تقع على عاتقها مسؤوليات التخطيط للبرامج التدريبية، وصناعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، وتحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات والتقلبات الميدانية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما الدور الجوهرى للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات؟
جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المعرفة

م	الفقرة	درجة الموافقة									
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	تسهم البرامج التدريبية في رفع	0	0	0	0	6.7	8	28.3	34	65.0	78
						0.55		4.58			

جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المحتملة	تساعد الدورات التدريبية في تحسين مستوى الاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات	تساعد البرامج التدريبية على رفع مستوى الوعي لدى العاملين بكيفية التعامل مع الأزمات	المتوسط الحسابي العام
0.59	4.45	4.38	4.47
54.2	65	48.3	0.46
38.3	46	58	
5.8	7	43.3	
1.7	2	52	
2	0	6.7	
0	0	8	
		1.7	
		2	
		0	

يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن بُعد المعرفة يتضمن (3) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (4.38 إلى 4.58) من أصل (5.0) درجات. وهذه المتوسطات تقع جميعها في الفئة الخامسة والأعلى من فئات المقياس المتدرج الخماسي (من 4.20 إلى 5.00)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البُعد جاءت بدرجة (موافق بشدة).

كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البُعد بلغ (4.47) بانحراف معياري (0.46)، مما يدل على أن هناك موافقة قوية جداً وقناعة حتمية بين أفراد الدراسة على أن البرامج التدريبية تُمثل الدعامة الأساسية والركيزة الجوهرية في بناء وتطوير الحصيلة المعرفية والوعي الاستباقي بالأزمات لدى الكادر البشري بالمؤسسة. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البُعد:

1. جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تسهل البرامج التدريبية في رفع جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المحتملة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وبانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على موافقة بشدة على أن امتلاك المعرفة النظرية والخطط التدريبية المسبقة يُسهل مباشرة في إزالة حالة الغموض لدى العاملين ويجعل المؤسسة في حالة تأهب دائم للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
2. جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تساعد الدورات التدريبية في تحسين مستوى الاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.59)، وهو ما يشير إلى موافقة بشدة من قِبل أفراد العينة على أن التعليم المستمر من خلال الدورات التدريبية يُعد بمثابة حجر الأساس الوقائي لحماية أركان المنظمة وأدائها العام.
3. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (تساعد البرامج التدريبية على رفع مستوى الوعي لدى العاملين بكيفية التعامل مع الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.66)، وهذا يوضح موافقة أفراد الدراسة على أن رفع منسوب الوعي المعرفي لدى الموظف يُمثل حائط الصد الأول لتقليل الارتباك عند حدوث أي تغيير مفاجئ في بيئة العمل.

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المهارة

م	الفقرة	درجة الموافقة										
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4	يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين على التعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة	0	0	0	6	5.0	33	27.5	81	67.5	4.62	0.51
5	يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين في التصرف السريع عند وقوع الأزمات	0	1	0.8	4	3.3	43	35.8	72	60.0	4.48	0.61
6	ينعكس التدريب بشكل إيجابي على قدرة العاملين في اتخاذ القرار أثناء الأزمات	0	2	1.7	7	5.8	43	35.8	68	56.7	4.55	0.53
	المتوسط الحسابي العام										4.55	0.43

يتضح من خلال النتائج أن بُعد المهارة يتضمن (3) عبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (4.48) إلى (4.62). وحيث إن جميع المتوسطات تقع في الفئة الخامسة للمدرج الخماسي، فإن استجابات أفراد العينة تعكس درجة موافقة قاطعة بـ (موافق بشدة) على العبارات المطروحة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المهارة ككل (4.55) بانحراف معياري (0.43)، وهي أعلى قيمة يسجلها أحد أبعاد التدريب، مما يعطي مؤشراً واضحاً على وعي العينة بأن القيمة الميدانية للتدريب تكمن في قدرته على تحويل المعلومات النظرية إلى مهارات سلوكية وتكتيكية مرنة تُمكن الموظفين من التصرف الفوري والفعال أثناء الحدث الحرج. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لعبارات هذا البُعد:

1. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين على التعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على موافقة بشدة من قبل الباحثين على أن الهدف الفعلي من التدريب هو صقل مهارات الاستجابة الحركية والمرنة السلوكية لمواجهة الطوارئ دون تخطب إداري.

2. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين في التصرف السريع عند وقوع الأزمات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.53)، مما يشير إلى موافقة بشدة على أن صف "مهارة عامل الزمن" والتصرف اللحظي الدقيق يُسهمان في كبح جماح الأزمة وحظر انتشار تداعياتها السلبية داخل أروقة المؤسسة.
3. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (ينعكس التدريب بشكل إيجابي على قدرة العاملين في اتخاذ القرار أثناء الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على أن التدريب يمنح العاملين المهارة العقلية اللازمة للمفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ قرارات حاسمة ورشيده في أوقات الأزمات وضيق الوقت.
- جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد القدرة**

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7	يساعد التدريب في رفع كفاءة العاملين في مواجهة الضغوط أثناء الأزمات)	0	0	3	2.5	8	6.7	53	44.2	56	46.7	4.35	0.68
8	يؤدي التدريب المستمر إلى رفع مستوى الجاهزية العامة للمؤسسة في مواجهة الأزمات	0	0	1	0.8	6	5.0	44	36.7	69	57.5	4.51	0.58
9	يسهم التدريب في تقليل الأخطاء أثناء التعامل مع الأزمات	0	0	3	2.5	5	4.2	51	42.5	61	50.8	4.42	0.63
	المتوسط الحسابي العام											4.43	0.51

يشتمل بُعد القدرة على (3) عبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (4.35 إلى 4.51) من أصل (5.0) درجات، لتستقر جميعها داخل الفئة الخامسة للمقياس، مما يبرهن على أن آراء أفراد العينة جاءت بدرجة (موافق بشدة) على كافة عبارات البُعد.

وسجل البُعد متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.43) بانحراف معياري (0.51)، مما يُثبت إحصائياً توافق أفراد الدراسة على أن الاستمرار في العملية التدريبية يُكسب المؤسسة طاقة بشرية تمتلك "القدرة التراكمية والمطوالة المهنية"، مما يُسهم مباشرة في تقليص نسبة الخطأ البشري وثبات الأداء الإداري تحت الضغوط المستمرة الناتجة عن الأزمات. والعبارات التالية توضح ترتيب استجابات أفراد العينة:

1. جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على (يؤدي التدريب المستمر إلى رفع مستوى الجاهزية العامة للمؤسسة في مواجهة الأزمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.58)، وهذا يشير إلى موافقة بشدة على أن بناء "القدرة المؤسسية" لا يتم بالدورات العابرة بل يتطلب ديمومة واستدامة في الخطط التدريبية لضمان ثبات الجاهزية.
 2. جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (يسهم التدريب في تقليل الأخطاء أثناء التعامل مع الأزمات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على أن التدريب يرفع من دقة الأداء البشري ويحد من القرارات العشوائية والأخطاء الفادحة التي قد تزيد من حدة الأزمة وتداعياتها.
 3. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (يساعد التدريب في رفع كفاءة العاملين في مواجهة الضغوط أثناء الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.68)، مما يعكس موافقة أفراد الدراسة على أن التدريب يُكسب الكادر البشري طاقة تحمّلية وثباتاً انفعالياً يُمكنه من ممارسة مهامه الوظيفية بكفاءة عالية حتى في ظل البيئات التنظيمية المضطربة.
- السؤال الثاني: إلى أي مدى يؤثر التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي؟**
- جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)**

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأزمات المحتملة.	0	0	2	1.7	7	5.8	45	37.5	66	55.0	4.46	0.62
2	يساعد التدريب في إعداد خطط فعالة لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.	0	0	1	0.8	3	2.5	38	31.7	78	65.0	4.61	0.52
3	يساعد التدريب في تعزيز الوعي بالإجراءات الوقائية لتقليل آثار الأزمات.	0	0	2	1.7	5	4.2	54	45.0	59	49.2	4.42	0.60
	المتوسط الحسابي العام											4.50	0.47

يتضمن هذا البُعد الاستراتيجي (3) عبارات تقيس مدى فاعلية التدريب في التحسين الاستباقي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (4.42 إلى 4.61). ونظراً لوقوع جميع القيم في الفئة الخامسة، فإن استجابات الباحثين تؤكد موافقتهم الفاطحة بدرجة (موافق بشدة) على أهمية هذه المرحلة.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.50) بانحراف معياري (0.47)، مما يدل علمياً على قناعة الباحثين بأن التدريب يعمل كـ "مدخل وقائي وسيط" يُمكن المؤسسة من بناء سيناريوهات طوارئ افتراضية، مما ينقل الفكر الإداري للمنظمة من "موقف الدفاع ورد الفعل السلبي الانتظاري" إلى "موقف المبادرة الهجومية والتحسين الشامل"، وهو جوهر الارتباط بتحسين الأداء المؤسسي. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لعبارات هذا البُعد:

1. جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (يساعد التدريب في إعداد خطط فعالة لمواجهة الأزمات قبل وقوعها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) وبانحراف معياري (0.52)، وهذا يثبت موافقة بشدة على أن صياغة خطط الطوارئ المرنة والمبنية على أسس تدريبية علمية يُمثل حجر الزاوية في حماية أصول وموارد المنظمة قبل مدهامة الأزمة.

2. جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تسهل البرامج التدريبية في تحسين قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأزمات المحتملة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.62)، مما يشير إلى موافقة بشدة على أن التدريب ينمي الحس الأمني والإداري لدى الموظفين، فيجعلهم أكثر قدرة على التقاط مؤشرات الخطر ورصد الإنذار المبكر.

3. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (يساعد التدريب في تعزيز الوعي بالإجراءات الوقائية لتقليل آثار الأزمات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على أن التدريب الوقائي يمنع تراكم الأخطاء التشغيلية ويساهم بفاعلية في تقليل حجم الخسائر البشرية والتنظيمية المتوقعة.

جدول رقم (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الحدث)

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	يساهم التدريب في سرعة استجابة المؤسسة عند حدوث الأزمات.	0	0	1	0.8	2	1.7	36	30.0	81	67.5	4.64	0.50
5	يساعد التدريب في تحسين جودة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.	0	0	0	0	2	1.7	34	28.3	84	70.0	4.68	0.49

													يساعد التدريب في الحفاظ على استمرارية العمل أثناء الأزمات.	6
	0.57	4.53	59.2	71	35.8	43	4.2	5	0.8	1	0	0		
	0.41	4.62	المتوسط الحسابي العام											

يتكون هذا البُعد الحيوي من (3) عبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (4.53 إلى 4.68) من أصل (5.0) درجات. وحيث إنها مستقرة بالكامل في الفئة الخامسة والأعلى، فإن اتجاه آراء أفراد العينة جاء قاطعاً بدرجة (موافق بشدة) وبمستويات حماسية مرتفعة جداً.

وقد سجل هذا البُعد أعلى متوسط حسابي عام في الدراسة كاملة حيث بلغ (4.62) بانحراف معياري (0.41)، مما يمنح الدراسة دليلاً ميدانياً قاطعاً على أن "فترة ذروة الصدمة" هي المحك الحقيقي الذي يتجلى فيه العائد من الاستثمار في التدريب؛ حيث يعمل التدريب كمتغير وسيط يمد القادة والمشرفين بالثبات المهني اللازم لحوكمة القرارات الطارئة وتأمين استمرارية العمليات الحيوية بكفاءة. والعبارات التالية تفصل ذلك الترتيب التنازلي:

1. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (يساعد التدريب في تحسين جودة اتخاذ القرار أثناء الأزمات) بالمرتبة الأولى على مستوى البُعد والاستبانة ككل بمتوسط حسابي (4.68) وبانحراف معياري (0.49)، مما يدل على موافقة بشدة على أن التدريب يمنح القائد الثبات الذهني والمهني لتنفيذ قرارات مصيرية تتسم بالموضوعية والسرعة في وقت يقل فيه الوقت وتشتد الضغوط النفسية.
 2. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (يساهم التدريب في سرعة استجابة المؤسسة عند حدوث الأزمات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.64) وبانحراف معياري (0.50)، وهذا يبرهن على موافقة بشدة على أن التدريب يختصر زمن الاستجابة الميدانية، ويقضي على التردد الإداري، مما يحمي المنظمة من التداعيات المتلاحقة للصدمة.
 3. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (يساعد التدريب في الحفاظ على استمرارية العمل أثناء الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.57)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على أن الهدف الأسمى لإدارة الأزمة أثناء وقوعها هو تأمين تدفق الخدمات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة دون توقف، وهو ما يضمنه الكادر البشري المدرب والمؤهل.
- جدول رقم (14) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد ما بعد الأزمة (التعافي والتحسين)

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
7	يساعد التدريب في تسريع عملية	0	0	1	0.8	3	2.5	42	35.0	74	61.7	4.57	0.54

													استعادة النشاط بعد انتهاء الأزمة.	
	0.65	4.39	48.3	58	44.2	53	5.8	7	1.7	2	0	0	يساعد التدريب في استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.	8
	0.56	4.50	55.8	67	40.0	48	2.5	3	1.7	2	0	0	يساعد التدريب in تعزيز التحسين المستمر في إدارة الأزمات.	9
	0.48	4.49	المتوسط الحسابي العام											

يتضمن بُعد ما بعد الأزمة (3) عبارات تقيس مرحلة التعافي التنظيمي ومأسسة المعرفة، حيث تراوحت متوسطات العبارات الحسابية بين (4.39 إلى 4.57). وبما أن جميع تلك القيم مستقرة في الفئة الخامسة، فإن ذلك يعكس اتفاقاً تاماً بين أفراد العينة وبدرجة موافقة (موافق بشدة).

وسجل البُعد متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.49) بانحراف معياري (0.48)، مما يبرهن إحصائياً على وعي منسوبي الدراسة المرتفع بأن كفاءة المنظومة الإدارية لا تنتهي بزوال الأزمة الميدانية، بل تمتد لمرحلة "التعافي الذكي" و"المرونة التنظيمية"، حيث يسهم التدريب في تسريع إعادة التشغيل والتعلم من أخطاء الماضي وتحويل المحنة إلى منحة تطويرية مستدامة للأداء المؤسسي. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد العينة:

1. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (يساعد التدريب في تسريع عملية استعادة النشاط بعد انتهاء الأزمة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57) وبانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على موافقة بشدة على أن التدريب التراكمي يمنح الكوادر المهارات اللازمة لتطهير آثار الأزمة وإعادة الكفاءة التشغيلية والخدمية للمؤسسة لطاقتها القصوى في أسرع وقت ممكن.
2. جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (يساعد التدريب في تعزيز التحسين المستمر في إدارة الأزمات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.50) وبانحراف معياري (0.56)، مما يشير إلى موافقة بشدة على أن التدريب هو المحرك الأساسي لمفهوم التعلم التنظيمي وتحديث سيناريوهات الطوارئ باستمرار لضمان التطوير الإداري الشامل.
3. جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على (يساعد التدريب في استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.39) وبانحراف معياري (0.65)، وهذا يبرهن على موافقة أفراد الدراسة على أن التدريب الموجه لبُعد ما بعد الأزمة يساعد في توثيق الثغرات الإدارية السابقة ومأسستها كدروس مستفادة تضمن عدم تكرار الأخطاء، مما يحمي استقرار الأداء المؤسسي مستقبلاً.

السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين مستويات التدريب (المعرفة، المهارة، القدرة) وبين فعالية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي؟

جدول رقم (15) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستويات التدريب (المعرفة، المهارة، القدرة) وفعالية إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي (ن = 120)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية	اتجاه وقوة العلاقة
بُعد المعرفة	**0.792	0.000	طردية (موجبة) قوية
بُعد المهارة	**0.845	0.000	طردية (موجبة) قوية جداً
بُعد القدرة	**0.811	0.000	طردية (موجبة) قوية جداً
الإجمالي	0.865	0.000	طردية (موجبة) قوية جداً

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

أولاً: مناقشة وتفسير العلاقة بين (بُعد المعرفة) وإدارة الأزمات وتحسين الأداء:

يلاحظ من الجدول الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بُعد المعرفة وبين فعالية إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.792) بمستوى دلالة (0.000). وتشير هذه النتيجة علمياً إلى أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة ببناء القاعدة المعرفية والوعي الاستباقي وتزويد الموظفين بالمعلومات والسيناريوهات النظرية المسبقة حول المخاطر المحتملة، انعكس ذلك إيجابياً وبشكل طردي على رفع كفاءة الاستعداد والوقاية قبل وقوع الأزمة. وتفسر الباحثة ذلك بأن "المعرفة" هي المحرك الأول للإنذار المبكر؛ فحينما يمتلك الكادر الإداري والإشرافي معرفة تامة بمؤشرات الخطر، يصبح التنبؤ بالأزمات وحوكمة الخطط الوقائية أكثر دقة، مما يجنب المنظمة الهزات الفجائية ويحمي أداءها المؤسسي من التدهور.

ثانياً: مناقشة وتفسير العلاقة بين (بُعد المهارة) وإدارة الأزمات وتحسين الأداء:

يظهر الجدول أن بُعد المهارة حقق أعلى قيمة ارتباطية طردية بالمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.845) وهي علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000). وتعكس هذه النتيجة المرتفعة جداً أن "المهارة السلوكية والتكتيكية" المكتسبة من التدريب هي حجر الزاوية الفعلي أثناء مواجهة الأزمات في الميدان. وتفسر الباحثة هذه العلاقة الوثيقة بأن تدريب الأفراد على مهارات اتخاذ القرار تحت الضغط العالي، والتصرف السريع، والتواصل الفعال أثناء تدفق الأحداث الحرجة، يسهم بشكل مباشر ومباشر جداً في تسريع استجابة المؤسسة وحماية عملياتها الحيوية من التوقف. فالمهارة تحول المعرفة النظرية إلى أداء حركي مرن، وهو ما يفسر الارتباط القوي جداً بين صقل المهارات والتحسين الملموس في الأداء المؤسسي في ذروة الصدمة.

ثالثاً: مناقشة وتفسير العلاقة بين (بُعد القدرة) وإدارة الأزمات وتحسين الأداء:

يكشف الجدول عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد القدرة وبين المتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.811) بمستوى دلالة (0.000). وتدل هذه النتيجة على أن تنمية "القدرة التراكمية" للعاملين يضمن للمؤسسة استدامة الأداء ومطالبة الضغوط الطويلة للأزمات. وتفسر الباحثة ذلك بأن القدرة تعني الثبات الانفعالي والمهني، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية أثناء معالجة تداعيات الأزمة. كلما نجح التدريب المستمر في رفع طاقة وقدرة الموظفين الإدارية والبدنية، كانت المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على احتواء الأضرار، وتدشين عمليات "التعافي السريع" بنجاح، ومأسسة الدروس المستفادة لتحقيق التطوير التنظيمي المستدام، مما يرفع من جودة واستقرار الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الجوهرية، نوجزها فيما يلي:
النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة (الخصائص الديموغرافية):

- الجنس: بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور بتكرار (91) وبنسبة (75.8%)، في مقابل وجود (29) مستجيبة بنسبة (24.2%) من الإناث.
- المؤهل العلمي: اتضح أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر بتكرار (49) وبنسبة (40.8%)، في حين حلّ حملة شهادة الماجستير بتكرار (31) وبنسبة (25.8%).
- العمر: أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي من "30 إلى أقل من 40 سنة" بواقع (71) وبنسبة (59.2%)، تليها الفئة العمرية من "40 إلى أقل من 50 سنة" بتكرار (30) وبنسبة (25%).
- سنوات الخبرة: أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى لأفراد العينة تتراوح خبراتهم من "11 إلى أقل من 15 سنة" بتكرار (53) وبنسبة (59.2%)، تليها فئة أصحاب الخبرة من "15 سنة فأكثر" بتكرار (41) وبنسبة (25%).
- المسمى الوظيفي: بينت النتائج أن (57) من أفراد العينة يعملون بمسمى "إشرافي" وبنسبة (47.5%)، في حين بلغ تكرار الفئة "إداري" (43) بنسبة (20%).

النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة وتساؤلاتها:

المحور الأول: الدور الجوهري للتدريب في تنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لرفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.
 أظهرت النتائج موافقة عامة وقوية جداً من قبل أفراد الدراسة على توافر مستويات التدريب الثلاثة بالمؤسسة بدرجة (موافق بشدة)، وجاءت تفاصيل أبعاده كالآتي:

- بُعد المهارة: جاء في المرتبة الأولى كأعلى أبعاد التدريب بمتوسط حسابي عام (4.55)، وانحراف معياري (0.43)، مما يعكس النجاح الفعلي للبرامج التدريبية في تحويل المعلومات النظرية إلى سلوكيات تكتيكية مرنة وسريعة لخدمة الأداء.
 - بُعد المعرفة: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (4.47)، وانحراف معياري (0.46)، مما يؤكد دور التدريب الجوهري في بناء الحصيلة المعرفية والوعي الاستباقي بالتنبؤ بالمخاطر وتلاشي الغموض التنظيمي.
 - بُعد القدرة: حلّ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (4.43)، وانحراف معياري (0.51)، مما يدل على أن استدامة التدريب تبني قدرات استيعابية تراكمية لدى العاملين تضمن ثباتهم وتمنع تزايد الأخطاء البشرية تحت الضغوط.
- المحور الثاني: أثر التدريب على إدارة الأزمات كمتغير وسيط لتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي.**

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة (موافق بشدة) على دور التدريب في تفعيل مراحل إدارة الأزمات وتحقيق التميز في الأداء، وحلت مراحل الأزمات وفقاً للترتيب التنازلي الآتي:

- بُعد أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الحدث): سجل المرتبة الأولى والأعلى على مستوى أبعاد الاستبانة كاملة بمتوسط حسابي عام (4.62)، وانحراف معياري (0.41)، مما يمنح دليلاً قاطعاً على أن ذروة الصدمة هي المحك الفعلي لقيمة التدريب؛ حيث تبرز مخرجاته وسيطاً لحوكمة القرارات الطارئة وضمان استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع.

– بُعد ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية): جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (4.50)، وانحراف معياري (0.47)، مما يؤكد إسهام التدريب في صياغة سيناريوهات افتراضية مرنة وخطط طوارئ تحول الفكر المؤسسي إلى وضع المبادرة والتحسين الوقائي.

– بُعد ما بعد الأزمة (التعافي والتحسين): حلّ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (4.49)، وانحراف معياري (0.48)، مما يعكس الوعي العالي بأهمية التدريب في قيادة "التعافي الذكي"، ومأسسة الدروس المستفادة، وتحديث بنك معلومات الطوارئ لضمان استدامة الأداء المستقبلي وتجنب أخطاء الماضي.

المحور الثالث: العلاقة الارتباطية وأثر التدريب في إدارة الأزمات وتحسين الأداء.

استهدف هذا السؤال قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية، وتحديد الأثر الإحصائي للمتغير المستقل "مستويات التدريب" بأبعاده في المتغير الوسيط والتابع "إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي" بمراحله، وتتلخص النتائج الإحصائية فيما يلي:

– وجود علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الكفاءة التدريبية الشاملة وبين نجاح منظومة إدارة الأزمات والتميز في الأداء المؤسسي؛ حيث تبين أنه كلما ارتفعت جودة الحقائق التدريبية الموجهة لصقل معارف ومهارات وقدرات العاملين، وازدادت تحسن ملموس ومتصاعد في مستويات الأداء المؤسسي والجاهزية الوقائية والاستجابة الميدانية للأزمات.

– أظهرت النتائج أن "بُعد المهارة" يمثل المحرك الإحصائي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في كفاءة الاستجابة أثناء الأزمة، يليه "بُعد المعرفة" الذي ارتبط بشكل وثيق بمرحلة الاستعداد والوقاية "ما قبل الأزمة".

– أثبتت النتائج أن مستويات التدريب يمتلك قدرة تفسيرية عالية؛ حيث تبين أن التدريب يفسر نسبة هامة ومؤثرة من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة الأزمات.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

1. الاستمرار في التركيز على برامج التدريب القائمة على المحاكاة وورش العمل التطبيقية، وذلك لدعم استدامة "بُعد المهارة" الذي حقق المرتبة الأولى، مما يضمن الحفاظ على سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات الرشيدة أثناء الأزمات.
2. إنشاء مراكز تدريبية متخصصة ومستدامة داخل المؤسسة، وتصميم حقائب تدريبية موجهة بشكل دوري لرفع الجدارات التراكمية (المعرفة والقدرة)، والتغلب على مشكلة نقص مراكز التدريب المتخصصة وقصور المتابعة الدورية للكوادر.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة تقييمية تتناول "أثر تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في تطوير منظومة التدريب لرفع كفاءة الأداء المؤسسي".
2. إجراء دراسة تشخيصية حول "المعوقات التنظيمية التي تحد من نقل أثر التدريب في مواجهة الأزمات الميدانية بالقطاعات الحكومية".

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عبيد، نائل عطية محمد. (2020). إدارة الأزمات والكوارث. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البناء، أحمد عبدالله الصغير، عبدالقواب. (2020). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني، مصر: المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج2، ع2.
- بوترعة، باتول. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نغفال-وحدة باتنة. رسالة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، الجزائر.
- جوهر، علي صالح حامد، العبيداني، حمد بن سعيد بن حميد، صيام، إيمان توفيق، رضوان، وائل وافي. (2020). إدارة الموارد البشرية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- حسانين، نجوى إبراهيم الدسوقي رمضان، عبدالرسول، محمود أبو النور، عيد، محمود عمر أحمد. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحمادي، محمد عامر. (2024). أثر تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في تنمية وتطوير الإنتاج: دراسة ميدانية على شركتي الإنماء للصناعات الهندسية وشركة الإنماء لصناعة المواسير، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ليبيا، ع(11).
- الخشالي، شاکر جار الله محمود، القطب، محيي الدين. (2007). إدارة الأزمات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ديوب، محمد عباس. (2018). أثر التدريب في تحسين جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج(30)، ع(4).
- الراجحي، إلهام نايف. (2021). قيادة الأزمات في المؤسسات التربوية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج20، ع165.
- عبدالله، الهادي سليمان إسحق. (2019). دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة، السودان، 2019م، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، جامعة النيل الأبيض، السودان، ع(13).
- العمرى، خالد محمد. (2005). المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس - المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، جامعة عين شمس - مركز تطوير تدريس العلوم، القاهرة.
- مرسي، شيماء محروس سيد. (2020). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني، مصر: المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج2، ع2.
- منصور، فاطمة ومعيوف، ناصر وجبريل، نجاح عبدالجواد. (2025). برامج التدريب ودورها في تحسين أداء الموظفين في ظل التحول الرقمي. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، مج3، ع3، 578-587.
- موسى، أمينة الناجي. (2024). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على كليات عينة وكليات الخليج في الفترة من مارس 2024 حتى أغسطس 2024م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج5، ع9.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. American Journal of Research Communication, 2(1), 13-26.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Review of Psychology, 60(1), 451-474.
- Beardwell, N., & Holden, B. (1993). Managing for Success. 2nd ed. England: Prentice Hall Publisher. 136.
- Modise, J. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 8(7), 25-30.
- Obasi, F. U., & Wokoma, I. S. (2023). Training and Development for Employees' Optimal Job Performance in Institutions of Higher Education. International Journal of Scientific Research in Education, 16(2), 119-136.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. Annual Review of Psychology. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.