مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)
اسم الكاتب: د. محمد ابراهيم كامل صويص، د. إبراهيم عبد سليم عابدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1690
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)*

د. محمد ابراهيم كامل صويص**

د. إبراهيم عبد سليم عابدين***

*تاريخ التسليم: 2016/12/2م، تاريخ القبول: 2017/4/8م.
**أستاذ مساعد/ جامعة فلسطين التقنية خضوري / فلسطين.
***أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوي تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساسا لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب) في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات المتبعة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبيانة ، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة (283) من العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول استراتيجية التنمية والتدريب على نسبة متوسطة (62.22%)، وحصل مجال إدارة الأزمات على نسبة (61.92%)، وتبين - أيضاً- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، في حين أن الحالة الاجتماعية لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة، وبناء على نتائج الدراسة كانت أهم التوصيات هي ضرورة المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء الفعلي للعملية التدريبية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية، وكذلك يجب الإفادة من تجارب المؤسسات العربية والدولية في المجال نفسه في تطوير التصور المستقبلي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التنمية والتدريب، إدارة الأزمات، شركة توزيع الكهرباء .

The Strategic Role of Development and Training Strategies in Crisis Management at Gaza Electricity Distribution Corporation: A Field Study

Abstract:

This study aims to identify the reality of development and training strategy at Gaza Electricity Distribution Corporation in Gaza Strip, analyzing the commitment and support of the senior management for implementing and planning training and development strategy programs within a strategic framework. Moreover, the study analyzes the adoption and use of modern technology as a basis for the application of development and training strategy programs. The study also identifies the followed methods and procedures at the company.

To achieve the objectives of this study, the researcher developed a questionnaire and was distributed to a random sample that consists of 283 employees working at the company. The most important results of the study show a statistically significant relation with the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the level of implementing development and training strategy and the reality of crisis management at Gaza Electricity Distribution Corporation.

***Keywords**: Development and Training Strategy, Crisis Management, Gaza Electricity Distribution Corporation.*

مقدمة:

تتسم التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية باتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب العاملين وتنميتهم لدى منظمات الأعمال على المستوى الدولي والمحلي بهدف التغيير لإحداث التحسين المستمر للأداء خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة، والأزمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

فالهدف الرئيس الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفاعلية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمات كافة، وتوفير المناخ الملائم الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية، فيجب أن تعمل استراتيجية التدريب ضمن إطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة لتسهيل عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر هيكلية وشمولية. (الريفي، 2003).

وقد أصبح معروفا في عالم الأعمال أن الثابت الوحيد هو التغير، وتجري مواكبة عالم الأعمال ضمن افتراض أساسي يقوم على التغيرات، والتحديات، والتهديدات المستمرة، والحقيقة أن هذه التغيرات، والتحديات تؤدي في كثير من الأحيان إلى أزمات، وهذه الأزمات لا يمكن تجنبها وفي بعض الأحيان تحدث دون إشعار مسبق ودون أي تحذيرات. (أبو فارة، 2012).

وانطلاقا مما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات للتكامل وللارتقاء بمستوى العاملين لتحسين أدائهم، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من أن التدريب يعد أحد المفاتيح الأساسية لحل العديد من المشكلات، والتعامل مع الأزمات التي تعترض منظمات الأعمال، وفي ظل عدم وجود إدارة أو قسم مسؤول عن النشاط التدريبي، وتخصيص الميزانيات المناسبة في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، وبدلا من استخدام التدريب لحل بعض المشكلات أصبح هو مشكلة في حاجة إلى حل في ظل التغيرات، والمستجدات التي أثرت على الكيان الاجتماعي والتنظيمي، لذا أصبح الأمر ضروريا لتفادي ومواجهة الأزمات للتقليل من خسائرها المادية والمعنوية من خلال تدريب العاملين وتنميتهم، وخاصة في عدم وجود رؤية مستقبلية محددة أو مكتوبة لتأهيل العاملين بالشكل المطلوب للتعامل مع الأزمات. وقد تبين وجود قصور في استغلال الطاقات البشرية واستثمارها، وذلك من خلال انخفاض عدد البرامج التدريبية؛ التي بلغ عددها (9) دورات سنوية بتكلفة مقدراها (1659) دولاراً أمريكياً، وعدد المتدربين سنوياً (221) متدرباً لعام (2016)، وبالتالي فإن معظم التدريب داخل الشركة ممول من قبل مؤسسات دولية، ولهذا يبذل المعنيون في هذا المجال جهوداً كبيرة لتطوير برامج تدريبية مميزة، باعتبار استراتيجية التدريب من العوامل الفاعلة في تطوير أدائهم للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها، وعلى هذا الأساس برزت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ما مستوى استراتيجية التنمية والتدريب في شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة؟
- ما واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب، وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة وفقاً لمشكلتها ومتغيراتها الى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

1. التعرف الى استراتيجية التدريب والتنمية في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
2. التعرف الى واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
3. الكشف عن العلاقة بين تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب، وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للقائمين على شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تسليط الضوء على مواضيع ذات أهمية في الفكر الإداري، وهي استراتيجية التنمية والتدريب، وإدارة الأزمات.
2. تكمن أهمية الدراسة من تأثير مراحل العملية التدريبية على كل أصحاب العلاقة في شركة توزيع الكهرباء محل الدراسة.
3. تنبع أهمية الدراسة من أثر استراتيجية التنمية والتدريب، وإدارة الأزمات في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ونموها واستقرارها.
4. من خلال الدراسة تستطيع إدارة شركة محل الدراسة معرفة مستوى التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها من وجهة نظر عينة الدراسة.
5. تعد النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث في هذا المجال مهمة لأصحاب المصالح في شركة توزيع الكهرباء محل الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

يسعى هذا البحث لاختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب، وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة)

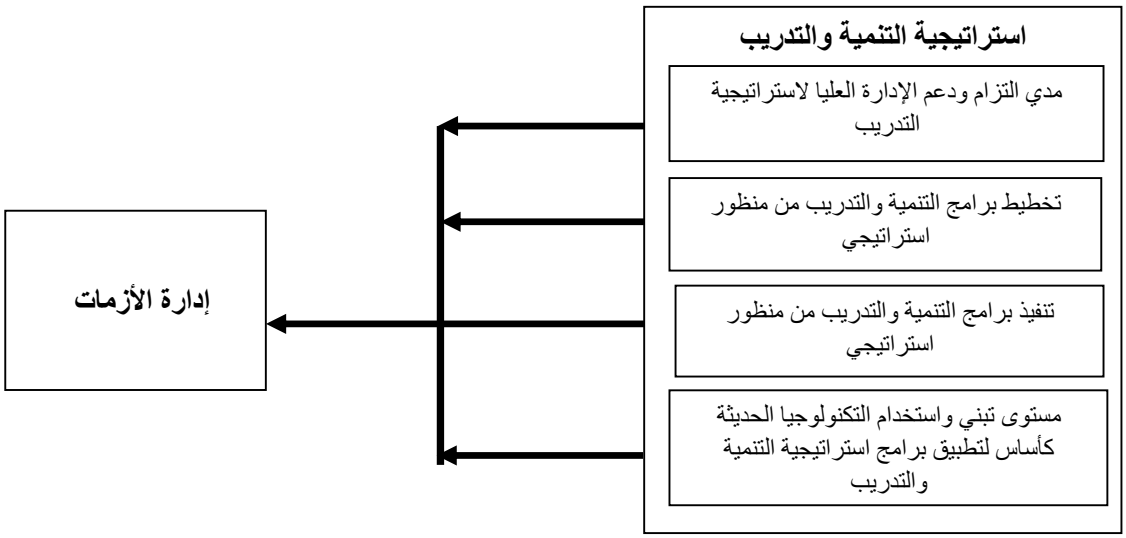
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة)
2. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة)

3. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة)
4. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب، وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة)

خامساً: نموذج متغيرات الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط افتراضي للبحث الذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات كما موضح.



سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: تشمل العاملين في شركة توزيع الكهرباء.
2. الحدود الزمنية: أكتوبر 2016/ يناير 2017، وهي فترة توزيع الاستبانة وإعداد البحث.
3. الحد الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة مراحل العملية التدريبية (مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوي تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساساً لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب)، وإدارة الأزمات.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت التدريب والتنمية على المستوى المحلي والعالمي، ولكن في أغلبها جاءت لبحث سبل التطوير والعلاج، دون التطرق إلى هذا القطاع، وربطه بإدارة الأزمات لدى العاملين من ناحية أخرى، وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات.

1- دراسة (الكعبي، 2014)، هدفت إلى التعرف على دور القيادات الناجحة في إدارة الأزمة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وإدارة الأزمة، وأن عدم التخطيط المسبق لعمليات الشركات أدى إلى ظهور الأزمات المختلفة، ويرافق الأزمة عدد من الأزمات الأخرى.

2- دراسة (أبو حجير، 2014)، هدفت للتعرف الى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأظهرت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات تطبقها

قيادات المؤسسات الحكومية بنسب متوسطة، وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

3- دراسة (أثمار، 2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في بعض الشركات الصناعية، وأنواعها، والإمكانات المتاحة لمعالجتها في إطار تحليل آراء عينة من المديرين، وأظهرت الدراسة تعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات ، ومنها مصادر التمويل في المرتبة الأولى، ويشارك في إدارة الأزمات عدة جهات منها المدير العام، ومجلس الإدارة بدرجة كبيرة.

4- دراسة (نايل، 2013)، هدفت الدراسة لمعرفة دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركة عند تبنيها التدريب، وأظهرت الدراسة أن هناك زيادة ملحوظة في إنتاجية العاملين، وهذا يعود إلى زيادة اهتمام الشركة بزيادة أعداد العاملين في الدورات التدريبية المتخصصة، وبالتالي انعكس ذلك على تحسين كفاءة أداء العاملين وعلى زيادة إنتاجيتهم.

5- دراسة (الشرعة، الطراونة، 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي كانت مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، وأن الشركات تهتم بالتدريب بإعتباره نشاطاً استراتيجياً يأتي بالدرجة الأولى، بسبب سعيها إلى التحسين المستمر في العمل.

6- دراسة (حسن، 2011)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وفعالية الدورات التدريبية في المستشفيات الحكومية

7- دراسة (العواودة، 2011) هدفت إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، وأظهرت وجود آثار لجميع المتغيرات المستقلة موضوع الدراسة على الأداء، و أن معيقات التدريب لها تأثير كبير وقوي، وأن أكبر تأثير لها كان على أداء العاملين

8- دراسة (Unlu, el.al., 2010) هدفت الدراسة الى توضيح نظام إدارة الأزمات والكوارث الذي وضعته الحكومة التركية، وعمل تقييم نوعي لتطوير نظام إدارة الأزمات والكوارث الحالي، وأظهرت الدراسة أن نظام إدارة الأزمات وضع منذ عام 1930م، اعتماداً على التجارب والخبرات، ولم يوضع على أسس علمية أو منهجية صحيحة، وأن النظام الحالي في إدارة الأزمات يتسم بالمركزية، وأن النظام لم يصمم بالنسبة لأنواع مختلفة من الأزمات على سبيل المثال الهجمات الإرهابية.

9- دراسة (Choi,et. Al, 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمات التي تحدث داخل فرق العمل التنظيمية، وكيفية إدارة تلك الأزمات في عدد من قطاعات الشركات الكورية (تجارية، صناعية)، وفي بيئات ذات قدرة تنافسية عالية، وأظهرت الدراسة أن أزمات فرق العمل التنظيمية تمثلت في أزمات تنظيمية، إنسانية سببها عوامل داخل المنظمة، وأخرى خارج المنظمة، وأزمات اقتصادية، تكنولوجية سببها عوامل خارج المنظمة، وأن إدارة تلك الأزمات تتمثل في التخطيط الجيد لمثل تلك الأزمات، وسيادة نمط القيادة التشاركية داخل فرق العمل التنظيمية، والتصميم نظام فعال للاتصال في الأزمات

10- دراسة (Sezer, 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، وأظهرت الدراسة أن الفنادق التي لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي (63.2%)، وأن الفنادق التي لها قسم للموارد البشرية هي (36.8%)، وأن الفنادق التي لها مديرون للموارد البشرية هي (15.8%)، وأن الفنادق التي تستخدم الاستشارات للموارد البشرية هي (52.6%)، وأن الفنادق التي بحاجة إلى نظام التخطيط للموارد البشرية هي (42.1%)، وأن الفنادق التي لديها نظام اختيار الموظفين هي (68.4%).

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، يتضح حداثة هذه الدراسات، وهذا يدل على أهمية تدريب وتنمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، وإدارة الأزمات في المنظمات، ويلاحظ بأن هناك العديد من الجهود التي بذلت من الباحثين لدراسة هذا الموضوع الحيوي في المنظمات بشكل عام، وسعت الدراسة الحالية إلى تشخيص استراتيجية التدريب والتنمية، مختلفة عن الدراسات السابقة في دور استراتيجية التدريب والتنمية في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء، والافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته في البيئة الفلسطينية، وتحديداً في قطاع غزة على وجه الخصوص حسب علم الباحث.

جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سعت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التدريب والتنمية في إدارة الأزمات متفقة في ذلك مع دراسة (نايل، 2013)، التي هدفت الى معرفة دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت موضوع التدريب من حيث دراسة

تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين(المدهون، وسعدية، 2008)، وبعض الدراسات ركزت على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات (أبو حجير، 2014)، وأخرى تناولت واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في بعض الشركات الصناعية (أثمار، 2014)، وبعضها تناول توضيح نظام إدارة الأزمات والكوارث (Unlu, el.al., 2010)، وبعضها ركز على دور القيادات الناجحة في إدارة الأزمة دراسة (الكعبي، 2014)، ولم تتطرق أي دراسة بشكل مباشر لمراحل عملية التدريب والتنمية وأثره على إدارة الأزمات في ظل الأوضاع السائدة في قطاع غزة، والدراسة الحالية تسعى إلى الوصول إلى عدد من النتائج، والتي يمكن تعميمها في المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة.

ما يميز هذه الدراسة:

1. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية التدريب والتنمية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب والتنمية في كيفية إدارة الأزمات.
2. من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة. أما الدراسة الحالية فسوف تنفرد بإضافة أبعاد المتغير المستقل استراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب، وتخطيط استراتيجية التنمية والتدريب، وتنفيذ استراتيجية التنمية والتدريب، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب)، وإدارة الأزمات.
3. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة التي كان معظمها قد تم تطبيقه في منظمات الأعمال بشكل عام، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في شركة توزيع الكهرباء.
4. من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي أظهرتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.
5. من حيث الشمولية: تسعى الدراسة الحالية للربط المباشر بين المتغيرات، وحسب علم الباحثين فإن أغلب الدراسات السابقة طبقت في مجتمعات خارج فلسطين . وتعد هذه المحاولة الأولى التي تجري على شركة توزيع الكهرباء فيما يخص الربط بين استراتيجية التدريب والتنمية، وإدارة الأزمات، والسعي للربط المباشر بينها.

ثامناً: الإطار النظري:

أ. مفهوم وأهمية التدريب والتنمية من منظور استراتيجي

ترتبط التنمية كثيراً بالتدريب، بل أصبح مصطلح (التدريب والتنمية) غالباً ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة من قبل بعض الكتاب والباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا المحور من الدراسة توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة بالتدريب، وكذلك توضيح استراتيجية التدريب وأهميته، وفوائد التدريب من منظور استراتيجي.

مفهوم التدريب

تناول كثير من الكتاب والباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة تعريف مفهوم التدريب، إذ يشير عبد الباقي بأن التدريب (نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. (عبد الباقي، 2000: 69).

يرى كشواي التدريب بأنه (عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل). (كشواي، 2006: 118).

مفهوم استراتيجية التدريب

إن (التدريب والتنمية بإعتباره استراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهارتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.(عقيلي، 2005: 438).

ونظر الشرعة للتدريب كاستراتيجية (بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية أداء العاملين في المنظمة وتطويرهم ،ومعرفة مدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيس لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تحدد الرؤى

المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها) (الشرعة، وآخرون، 2011: 95).

ويُعرف مفهوم التدريب كاستراتيجية "هو نتيجة ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه المنظمات، خاصة العاملة في السوق الدولي، وأثر هذه الاستراتيجيات المتزايد على سياسات وظيفة التدريب وممارساتها على أداء الأفراد. (Abbott, al. et 2003: 42).

وميز الكتاب والباحثون بين مفهوم التدريب والتنمية، فالتدريب هو نقل مهارات غالباً ما تكون يدوية او حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقانها لمستوى أداء مقبول، أما التنمية فهي تنمية المورد البشري وتطوير مهاراته العامة ليصبح اكثر استعداداً لتقبل متطلبات مهام العمل الجديدة الموكلة إليه. (العواودة، 2011: 84).

وتنبع أهمية العملية التدريبية بكونها تتعلق بأطراف ثلاثة رئيسة هي: المنظمة، والأفراد العاملون، والعلاقات الإنسانية. (العواودة، 2011: 88).

بالنسبة للمنظمة، يحقق التدريب الفعال لها زيادة في الإنتاجية، وتحسين ربحيتها، وتقليل تكاليف إنتاجها، ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وفي خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة، وانفتاحها على المجتمع الخارجي.

بالنسبة للعاملين، يتمثل التدريب في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم دورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل معيقاتهم في العمل.

أما بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية، فيسهم التدريب في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتطوير إمكانية قبولهم والتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد، وتنمية عملية الرقابة الذاتية.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمس ركائز وهي: (الشرعة، وآخرون، 2011: 97).

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: وتشمل مجموعة من الفرص والتهديدات، ويتجسد ذلك بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
2. الاعتراف بأهمية المنافسة وطبيعة سوق الموارد البشرية: وذلك من خلال تنافس المنظمات على الحصول على الأفراد الأكفاء، ومحاولة استقطابهم وتنمية الولاء للمنظمة.
3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: يجب أن تسهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى إليه المنظمة مستقبلاً.
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: لابد أن تترجم المنظمة رسالتها وغاياتها إلى إجراءات محددة وملموسة يمكن قياسها.
5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: ينبغي أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية، وبأن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ويشير (عبد الحي، 2011: 344)، لأهمية التدريب من منظور استراتيجي وفوائده، وهي تكمن في الآتي:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرائق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
2. تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.
3. التدريب بإعتباره نشاطاً ووظيفة رئيسة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
4. التدريب هو العمود الفقري لتطوير الأمم والشعوب، وله دور فعال في تطوير المنظمات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، ويساعد المنظمات على التجديد والابتكار.
5. يسهل استخدام التكنولوجيا عندما تبرز الحاجة إليها من زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة، ويسهم في صنع القرارات.
6. خلق الثقة بين العاملين، وبالتالي يسهم في خلق مناخ يؤدي إلى حل المشكلات، ويؤدي إلى بناء قيادات لها القدرة على بناء الاستراتيجيات والقدرة على مواجهة الأزمات.

ب- مراحل عملية التدريب والتنمية:

1. مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب: ويشمل ذلك دعم الإدارة العليا لتحديد حاجات التدريب والتنمية من خلال رسم استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية وتنميتها، وهي عبارة عن الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية، وتأخذ ثلاثة أبعاد زمنية، البعد الأول: الحاجة من منظار تطوير الأداء الحالي وتحسينه، وتمثل فجوة بين

مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وما هو مطلوب من هذا الأداء وفق المعايير المحددة، أما البعد الثاني فيتمثل في الحاجة من منظار تطوير الأداء الحالي وتحسينه من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن، والبعد الثالث: هو الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المنظمة.

2. تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب: تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها، وعند وضع الخطط في مجال البرامج التدريبية، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار، وتشتمل هذه العوامل على: (كشواي، 2006: 120)

- الأهداف من عملية التدريب، ومضمون عملية التدريب.
- من هم الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم؟
- التكاليف المحتملة من عملية التدريب، والتكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب.
- الفوائد المتوقعة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من عملية التدريب وكيفية تقيمها.
- طرائق التدريب المختلفة المتاحة ومدى ملاءمة هذه الطرق.

3. تنفيذ باستراتيجية التنمية والتدريب: (كشواي، 2006: 137): يتم تنفيذ برامج التدريب والتنمية عادةً في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانات المالية والفنية، داخل المنظمة، وهذا يحقق ميزة الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، وفي هذه المرحلة: يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب، وتحديد المجموعات المستهدفة من عملية التدريب، والأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم، وعلى الجانب الآخر عندما يكون التدريب خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

4. تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب: (عقيلي، 2005: 475).

يقصد بالتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية تلك التقنيات المساعدة التي تستخدم ضمن البرامج التدريبية كالحاسب الآلي، والباوربوينت، والشفافيات، وجهاز الإسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية، فهذه المساعدات تهيئ الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين، وأيضا تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، والهدوء، ومقاعد مريحة، وكل ذلك يحتاج إلى مدير إداري للبرنامج الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ الذي بدوره ينقلها إلى إدارة الموارد البشرية.

وينبغي في هذه المرحلة مراعاة الجوانب الآتية: (لطفي، 2007: 465)

- مراجعة البرنامج التدريبي.
- إعداد الحقائب التدريبية.
- اختبار فريق العمل، وعقد اجتماع لفريق العمل لشرح خطوات التنفيذ والانطلاق للعمل.
- وصف مراحل عملية التنفيذ (الجدولة الزمنية).

5. تقييم البرنامج التدريبي: (حسين، سوادي، 2005: 47)، وهذه المرحلة تهدف الى الوقوف على المستوى المطلوب من التدريب، ومدى تحقيق أهدافه لإعادة صياغة البرامج التدريبية، ولتحديث المواد التدريبية، والإفادة من نتائج التقييم في إعادة تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، وفي هذه المرحلة يتم تقييم مدى فاعلية التدريب التي تتطلب استخدام بعض المؤشرات الأساسية، مثل تحديد ما حصل عليه المتدربون (ساعات التدريب)، لكل نوع من التدريب أو مراقبة العملية التدريبية الداخلية أو الخارجية ولكل متدرب، ويمكن تحديد فاعلية التدريب بعد التدريب مباشرةً أو بعد فترة معينة، أو تنظيم جلسات متابعة ومناقشة، أو تطوير مقاييس للسلوك بعد التدريب، والجدول الآتي يوضح المقارنة بين الاتجاه التقليدي، والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

ج- إدارة الأزمات:

يجري في هذا المحور التركيز على مراحل إدارة الأزمات ومفهومه، وأسباب نشوء الأزمات، وكيفية إدارتها.

1- مفهوم ومراحل إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات اليوم علماً ومهنة مهمة من خلالها يتم التعرف الى المخاطر المرتقبة، وإعداد الخطط العلمية اللازمة لمواجهتها، والحد من آثارها، وبقدر المستطاع التخفيف من سلبياتها من خلال تدريب قدرات المديرين المسئولين وتطويرهم في توصيف الأزمات وأنواعها، والتنبؤ

بها، وأسباب نشوئها، وأساليب التعامل معها، ووضع الاستراتيجيات لمواجهتها، وإعداد السيناريوهات للتعامل معها، والحد من انتشارها، ومن أهم تعريفات إدارة الأزمات التي وردت في الأدب النظري لهذا الحقل ما يأتي:

هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، والاستعداد للأزمة وقت حدوثها، وإجراءات ما بعد الأزمة. (جاد الرب، 2011: 309)، وعرفها أبو فارة (هي الإدارة التي تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة التحول، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة لإدارة المؤسسة للتحكم والسيطرة في مصير المؤسسة ومواردها بصورة كبرى وبطريقة أفضل. (أبو فارة، 2012: 23)، ونظر إليها العمري بأنها (هي علم وفن التعامل مع الأحداث الطارئة غير المتوقعة باستخدام المنهج العلمي وأدواته المتمثلة بجمع المعلومات والبيانات، واتخاذ القرارات المناسبة في إزالة هذه الأحداث). (العمري، 2002: 136)، ويعرضها (Twomey, 2009: 6)، على أنها (التخطيط من أجل الاستجابة لموقف الأزمة بقصد احتوائه، والحد من الخطر الجسدي والعاطفي لهذا الموقف)، وعرفها (Goldman,2008: 3)، بأنها "إعداد وتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن تمنع أو تعدل أثر الأحداث الكبرى أو الرئيسية على الشركة أو المنظمة".

ويشير (السعيد، 2012: 51)، بأن معظم الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية، وإذا فشلت المنظمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسئولة عن وقوع الأزمة وتفاقمها:

- المرحلة الأولى: رصد المؤشرات المبدئية والاستجابة للإنذار المبكر وتشمل هذه المرحلة التصرفات التي يتم اتخاذها للحد من مصادر الأزمة وتقليل آثارها، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، ويعد فهم الإنذار الإيجابي هو بداية التفاعل الإيجابي مع الأزمة.
- المرحلة الثانية: وضع الأساليب الوقائية المناسبة في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تتضخم ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد محدداً وواضحاً.
- المرحلة الثالثة: الحد من الآثار السلبية_ وترتكز هذه المرحلة على تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة يتمثل في إيقاف سلسلة التأثيرات السلبية الناجمة عن الأزمة وعلاجها، ولا شك أن كفاءة هذه المرحلة وفاعليتها تعتمد على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية الروتينية للتابعين.
- المرحلة الرابعة: إعادة التوازن والرجوع للوضع الطبيعي إذ يجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة ، واستعاده مستويات النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، وتتطلب قدرات فنية وإدارية ومالية وإمكانيات عالية.
- المرحلة الخامسة: التعلم من التجارب والدروس المستفادة، وتشمل ضرورة استفادة المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي تمر بأزمات يمكن للمنظمة أن تمر بها.

أما فيما يتعلق بخطوات إدارة الأزمات فتناول (أبو حجير، 2104: 83) نماذج متقاربة لإدارة الأزمات منها:

- مرحلة إدارة ما قبل الأزمة: وتشمل إنشاء وحدة لإدارة الأزمات، وإعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة، ووضع خطط والتدريب لمواجهة الأزمات، والاعتماد على أنظمة إنذار مبكر.
- مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة: وذلك من خلال المواجهة، وتخفيف الآثار إذ يتم تنفيذ خطط الأزمات، وقيادة مركز الأحداث، وتنظيم المعلومات وعملية الاتصال، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين باستخدام الأساليب المتنوعة (العصف الفكري، شجرة القرارات، أسلوب دلفي)، والتعامل مع الإعلام.
- مرحلة إدارة ما بعد الأزمة، وتشمل إصلاح الأضرار وإجراء التغيرات اللازمة، والتعلم من الدروس المستفادة، وإجراء الدراسات والأبحاث، ووضع الضوابط لعدم تكرار الأزمة.

تاسعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب الظاهرة موضوع الدراسة وأبعادها، فيصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

عاشراً: أنواع البيانات ومصادرها:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

1. البيانات الأولية: وتتمثل في أداة البحث (الاستبانة) ذات التدرج الخماسي، بهدف التعرف على دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات لشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، ومن ثم تفريغ البيانات، وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
2. البيانات الثانوية: وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وتتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

الحادي عشر: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، والبالغ عددهم (975) موظفا وموظفة. و تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلًا: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلًا: ± 0.05).

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

الثاني عشر: خصائص عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية، مكونة من عدد (283) من العاملين في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، وقد شملت المتغيرات ما يلي: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

الجدول رقم (1)
توزيع عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الجنس	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	241	85.2
		أنثى	42	14.8
		المجموع	283	%100
2	الحالة الاجتماعية	أعزب	37	13.1
		متزوج	246	86.9
		المجموع	283	%100
3	العمر	أقل من 35 عام	63	22.3
		من 36-40 عام	128	45.2
		أكثر من 40 عام	92	32.5
		المجموع	283	%100
4	المؤهل العلمي	دراسات عليا	22	7.8
		بكالوريوس	105	37.1
		دبلوم فما دون	156	55.1
		المجموع	283	%100
5	المسمى الوظيفي	مدير دائرة	17	6.0
		رئيس قسم	48	17.0
		موظف	218	77.0
		المجموع	283	%100
6	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	56	19.8
		من 5-10 سنوات	125	44.2
		أكثر من 10 سنوات	102	36.0
		المجموع	283	%100

يوضح الجدول (1) نتائج توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس، إذ أظهرت نتائج التحليل أن نسبة 85.2% من الذكور، ونسبة 14.8%، من العينة إناث مما يعكس أن النسبة الأكبر من العاملين من الشركة هم من الذكور. ويتضح أيضا من نتائج توزيع عينة الدراسة تبعاً للحالة الاجتماعية كانت نسبة المتزوجين هي 86.9% من العينة ونسبة 13.1% غير المتزوجين.

كما ويشير الجدول أن عينة الدراسة تبعاً للعمر ، إذ إن نسبة 22.3% من العينة الفئة التي تقع أعمارهم (أقل من 35 عام)، ونسبة45.2% منها تتراوح أعمارهم بين (36-40 عام) ونسبة 32.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين (أكثر من 40 عام)، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة (36-40) نتيجة لطبيعة عمل الشركة.

ويتضح أيضا من نتائج توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي أن نسبة 7.8% من العينة الحاصلين على الدراسات العليا، ونسبة37.1% من العينة من حملة البكالوريوس، ونسبة55.1% من العينة حملة الدبلوم فأقل،

ويعود ذلك لاعتماد شركة الكهرباء توظيف العاملين المؤهلين من ناحية مهنية تتناسب مع طبيعة عملها.

ويبين الجدول نتائج توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فيلاحظ أن نسبة 6.0% من العينة هم مديرو دوائر، ونسبة 17.0% من العينة رئيس قسم، ونسبة 77.0% منها موظفون

ويتضح أيضا من نتائج توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخدمة أن نسبة19.8% من العينة مدة خدمتهم ضمن الفئة (أقل من 5)، ونسبة 44.2% منها الفئة (5-10سنوات)، ونسبة 36.0%من العينة فئة (أكثر من 10 سنوات)، مما يعكس تفاوت عدد السنوات لأفراد العينة إلا أنها في مجملها تدل على أن العينة مركزة عند الفئة التي تتراوح ما بين 5-10 سنوات.

الثالث عشر: أداة الدراسة:

استخدمت استبانة تشتمل على مقياسين، أحدهم لقياس استراتيجية التنمية والتدريب، ويشتمل على أربعة محاور، والمقياس الآخر لقياس إدارة الأزمات، ويشتمل على ثلاثة محاور، وتتكون المحاور من مجموعة من الفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدريج.

الرابع عشر: صدق أداة الدراسة:

1. الصدق من وجهة المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة, كما هو مبين :

جدول رقم (2)
صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	الدلالة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.872	0.000	دالة عند 0.01
2	تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب	0.984	0.000	دالة عند 0.01
3	تنفيذ برامج التنمية والتدريب	0.951	0.000	دالة عند 0.01
4	تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة	0.864	0.000	دالة عند 0.01
5	مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	0.875	0.000	دالة عند 0.01
6	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.851	0.000	دالة عند 0.01
7	مرحلة ما بعد وقوع الأزمة	0.929	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

الخامس عشر: ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي النتائج نفسها تقريباً لو طبقت مرة أخرى على المجموعة نفسها من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1- الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ, كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3)
معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.932
2	تخطيط إستراتيجية التنمية والتدريب	0.899
3	تنفيذ برامج التنمية والتدريب	0.838
4	تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة	0.957
5	مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	0.921
6	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.929
7	مرحلة ما بعد وقوع الأزمة	0.941

يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية, وتفي بأغراض الدراسة.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة, كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4)
معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

	المحور	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.749	0.856
2	تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب	0.766	0.867
3	تنفيذ برامج التنمية والتدريب	0.730	0.844
4	تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة	0.856	0.922
5	مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	0.830	0.907
6	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.754	0.860
7	مرحلة ما بعد وقوع الأزمة	0.857	0.923

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية, وتفي بأغراض الدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول:

- (ما مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب في شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة؟)

وتمت الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة, كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (5)
محاور استراتيجية التنمية والتدريب

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	3.075	0.849	-57.939	0.000	61.491	4	متوسطة
2	تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب	3.121	0.933	-51.911	0.000	62.411	3	متوسطة
3	تنفيذ برامج التنمية والتدريب	3.127	0.940	-51.442	0.000	62.532	2	متوسطة
4	تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة	3.257	0.954	-48.340	0.000	65.147	1	متوسطة
	استراتيجية التنمية والتدريب	3.133	0.839	-57.463	0.000	62.667		متوسطة

يلاحظ من بيانات جدول رقم (7) أن مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب في شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة (المتغير المستقل) جاء بوزن نسبي (62.667)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة الشركة لاستراتيجية التنمية والتدريب، وخاصة أن شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة لا يوجد منافسة حقيقية لها في سوق العمل أو السعي للوصول إلى درجه عالية من التميز علي المستوي المحلي أو المستوي العربي.

وجاء مدى التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب بوزن نسبي (61.491)، وهو بدرجة (متوسطة)، ويليه مستوى التخطيط لاستراتيجية التنمية والتدريب الذي جاء بوزن نسبي (62.411)، ومستوى تطبيق مرحلة تنفيذ برامج التنمية والتدريب الذي جاء بوزن نسبي (62.532)، أما مرحلة تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب فجاء بوزن نسبي (65.147)، في شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

- (ما واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟)

وتمت الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة, كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (6)
محاور إدارة الأزمات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	3.015	0.925	-54.296	0.000	60.298	3	متوسطة
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	3.189	0.963	-49.099	0.000	63.781	1	متوسطة
3	مرحلة ما بعد وقوع الأزمة	3.095	0.912	-53.601	0.000	61.908	2	متوسطة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
	إدارة الأزمات	3.096	0.883	-55.315	0.000	61.927		متوسطة

ويتضح من الجدول السابق أن واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة (المتغير التابع) جاء بوزن نسبي (61.927)، وهو بدرجة (متوسطة). وأن واقع إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة جاء بوزن نسبي (60.298)، وواقع إدارة الأزمات في مرحلة التعامل مع الأزمة جاء بوزن نسبي (63.781)، وأن واقع إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد وقوع الأزمة جاء بوزن نسبي (61.908).

الإجابة عن السؤال الثالث:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وبين واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب ومحاور إدارة الأزمات, كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

العلاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وبين إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
1	مرحلة ما قبل وقع الأزمة	0.637	0.000	دالة عند 0.01
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.815	0.000	دالة عند 0.01
3	مرحلة ما بعد وقع الأزمة	0.846	0.000	دالة عند 0.01
	إدارة الأزمات	0.905	0.000	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وإدارة الأزمات مرتفع, وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين محاور مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب ومحاور إدارة الأزمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8)

العلاقة بين مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وبين إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
1	مرحلة ما قبل وقع الأزمة	0.712	0.000	دالة عند 0.01
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.895	0.000	دالة عند 0.01
3	مرحلة ما بعد وقع الأزمة	0.976	0.000	دالة عند 0.01
	إدارة الأزمات	0.736	0.000	دالة عند 0.01

تشير معطيات الجدول (8) أن معامل الارتباط بين مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وبين إدارة الأزمات مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مما يؤكد نفي هذه الفرضية وعدم صحتها، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية دعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وإدارة الأزمات، وهذا ما يسعى الباحثان إلى بيانه وتوضيحه لكي يتم إيجاد سبل لإدارة الأزمات لتحقيق درجة أعلى من الكفاءة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين محاور تخطيط استراتيجية

التنمية والتدريب من منظور استراتيجي ومحاور إدارة الأزمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (9)
العلاقة بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وبين إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
1	مرحلة ما قبل وقع الأزمة	0.706	0.000	دالة عند 0.01
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.875	0.000	دالة عند 0.01
3	مرحلة ما بعد وقع الأزمة	0.873	0.000	دالة عند 0.01
	إدارة الأزمات	0.980	0.000	دالة عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وإدارة الأزمات مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مما يؤكد نفي هذه الفرضية وعدم صحتها، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود إشارات إيجابية على أن تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي لدى شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة سوف يعمل على سرعة التعامل مع الأزمات بسهولة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين محاور تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي ومحاور إدارة الأزمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10)
العلاقة بين تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وبين إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
1	مرحلة ما قبل وقع الأزمة	0.691	0.000	دالة عند 0.01
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.891	0.000	دالة عند 0.01
3	مرحلة ما بعد وقع الأزمة	0.724	0.000	دالة عند 0.01
	إدارة الأزمات	0.982	0.000	دالة عند 0.01

يشير الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وإدارة الأزمات مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مما يؤكد نفي هذه الفرضية وعدم صحتها، وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر من قبل ادارة الشركة بعملية تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي فان الامر يتطلب إحداث التغيير والتطوير المناسب في الدور الذي يقوم به المسئولون عن التدريب، ومشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة المشكلات والتحديات والأزمات المستقبلية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين محاور تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب ومحاور إدارة الأزمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11)
العلاقة بين تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب و إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
1	مرحلة ما قبل وقع الأزمة	0.881	0.000	دالة عند 0.01
2	مرحلة التعامل مع الأزمة	0.729	0.000	دالة عند 0.01
3	مرحلة ما بعد وقع الأزمة	0.986	0.000	دالة عند 0.01
	إدارة الأزمات	0.873	0.000	دالة عند 0.01

تشير معطيات الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب وإدارة الأزمات مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج

استراتيجية التنمية والتدريب و واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، ويعزو الباحثان ذلك إلى المرونة التي تمنحها واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب في الاتصال والتواصل مع الجهات المختلفة في الحصول علي أكبر كم من المعلومات في عملية التدريب، وهذا يخلق قدرة أكبر على الاستجابة للمواقف المتغيرة والمتجددة، ويجعل العاملين قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة في حالة الطوارئ والأزمات المختلفة في الحصول على المعلومات أو المعرفة، وذلك يسهل على الباحثين الحصول على المعلومات.

مما يؤكد نفي الفرضية الرئيسة والفرضيات المنبثقة منها، وعدم صحتها، وقبول الفرضية الرئيسة البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة) من خلال الدراسة الحالية التي أجريت، تبين إن جميع محاور استراتيجية التنمية والتدريب كان لها ارتباط قوي في إدارة الأزمات، وهذا يدل إلى إدراك الشركة بأهمية استراتيجية التنمية والتدريب، والتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها.

النتائج والتوصيات:

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء، يمكن للباحثين تحديد نتائج للدراسة والتوصيات المقترحة علي النحو التالي:

ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت اختبارات الفرضيات مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (12)
اختبار نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفـــــــــــرض	النتيجة
الفرضية الرئيسة الأولى	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	ثبت عدم صحة الفرض
الفرضية الفرعية الأولى:	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	ثبت عدم صحة الفرض
الفرضية الفرعية الثانية:	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب من منظور استراتيجي واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة	ثبت عدم صحة الفرض
الفرض الفرعية الثالثة:	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط تنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي وواقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	ثبت عدم صحة الفرض
الفرض الفرعية الرابعة:	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب و واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	ثبت عدم صحة الفرض

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على التحليل الإحصائي.

النتائج العامة للدراسة:

- أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا تقوم بدراسة احتياجات التدريب بشكل منتظم، وقد جاءت بوزن نسبي (66.148)، وتعد درجة متوسطة.
- بينت الدراسة أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبي الأهداف الاستراتيجية للتدريب في شركة توزيع الكهرباء، وقد جاءت بوزن نسبي (66.784)، وهي درجة متوسطة.
- تبين كذلك أن إدارة شركة توزيع الكهرباء تقوم بالتطبيق الميداني العملي للبرامج التدريبية وليس الجانب النظري، وقد جاءت بوزن نسبي (65.724)، وهي بدرجة متوسطة.
- أوضحت نتائج الدراسة بأن الشركة تقوم باستغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة على ايصال المادة التدريبية بشكل أفضل، وقد جاءت بوزن نسبي (71.943)، وتعد درجة كبيرة.
- أسفرت نتائج الدراسة أن الشركة تقوم من فترة لأخرى بمراجعة إجراءات الدليل الخاص بالتدقيق على نواحي الأمان، وقد جاءت بوزن نسبي (64.382)، وهي بدرجة متوسطة.
- أظهرت الدراسة كذلك بأنه يتم التنسيق والاتصال مع كل الأطراف المحلية المعنية بأحداث الأزمات، وقد جاءت بوزن نسبي (66.643)، وتعد درجة متوسطة.

- تبين من نتائج الدراسة أن شركة توزيع الكهرباء تقوم على معالجة الأضرار ،وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة، وقد جاءت بوزن نسبي (68.905)، وهي بدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

على ضوء الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات، يمكن توضيح أهداف الدراسة، وكيفية تحقيقها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13)
يوضح كيفية تحقيق الهدف

الهدف	المضمون	كيفية تحقيق الهدف	النتيجة
الأول	التعرف على استراتيجية التدريب والتنمية (مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب) في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الأول.	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثاني.	تم تحقيقه
الثالث	الكشف على العلاقة بين تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب، وبين واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.	الاطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثالث (اختبار الفروض).	تم تحقيقه
الرابع	تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للقائمين على شركة توزيع الكهرباء العاملة في قطاع غزة.	الاطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، ونتائج اختبار الفرضيات	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثين

توصيات الدراسة:

وفي نهاية الدراسة، وعلى ضوء النتائج يقدم الباحثون، أهم التوصيات التالية كما في الجدول التالي رقم (14):

جدول رقم (14)
التوصيات العامة وفقاً لمتغيرات الدراسة

أولاً: استراتيجية التنمية والتدريب
أ- محور التزام ودعم الإدارة العليا:
ضرورة العمل علي أن يتوافر لدى الإدارة العليا في الشركة استراتيجية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية بما يتناسب مع متطلبات الشركة حاليا وفي المستقبل.
ب- محور تخطيط استراتيجية التنمية والتدريب:
ضرورة وضع نظام فعال من قبل الادارة العليا يسهم في كيفية الالتحاق بالدورات التدريبية وفق جدول مخطط مع خطة الموارد البشرية استراتيجيا.
ت- محور تنفيذ برامج التنمية والتدريب:
العمل على وضع نظام فعال يتم التأكد من خلاله أن الأداء الفعلي للعملية التدريبية ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
ث- محور تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة:
ضرورة إعادة النظر في تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية الحديثة.
ثانياً: إدارة الأزمات
أ. محور مرحلة ما قبل وقوع الأزمة:
ضرورة امتلاك الشركة وسائل حديثة من خلالها تجرى تدريبات وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة التي من الممكن أن تحدث في الشركة.
ب. محور التعامل مع الأزمة:
العمل علي تزويد العاملين في الشركة بالمهارات المطلوبة عند إعداد الخطط للتعامل مع الأزمات بأساليب علمية كالعصف الذهني، وشجرة القرارات، وأسلوب دلفي، وغير ذلك.
ت. محور ما بعد وقوع الأزمة:
ضرورة قيام إدارة الشركة بإعادة توزيع الصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي التابع لها، وتغير مراكز إدارية في أثناء الأزمة وفقا لمتطلبات الموقف.

المصادر والمراجع:

اولاً- المراجع العربية:

1. أبو حجير، طارق مفلح جمعة، (القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، (2014).
2. أبو فارة، يوسف، (إدارة الأزمات)، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، (2012).
3. جاد الرب، سيد محمد، (الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية)، القاهرة، دار الفكر العربي، (2011).
4. حسن، رواية، (مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية)، الدار الجامعية، مصر، (2005).
5. حسن، طاهر، (قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي: دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (27)، العدد (2)، (2011).

6. حسيب، محمد حسيب، (فاعلية التدريب على إدارة الأزمات في تنمية الابتكار الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية)، مجلد (23)، العدد (2)، بدون سنة نشر.
7. حسين، ليث سعد الله، وسوادي، عبير طه، (دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد (78)، العدد (27)، (2005).
8. حماد، حسن محمود، وآخرون، (اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء الخدمة بمحافظات غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد (2)، (2011).
9. الريفي، حسام، مجلة الرافد، السنة الأولى، العدد (2)، أغسطس، مركز الإشعاع الفكري للدراسات والبحوث، فلسطين، غزة، (2003).
10. السعيد، هاني محمد، (اتجاهات إدارية حديثة)، الإسماعيلية، مكتبة جامعة قناة السويس، (2012).
11. الشرعة، عطا الله محمد تيسير، والطراونة، تحسين أحمد، (أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (26)، العدد (4)، الأردن، (2011).
12. صيام، وليد زكريا، التدريب طريق الإبداع والتطوير، المجلة الثقافية، العدد (61)، الجامعة الهاشمية- الأردن، (2004).
13. عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، (2000).
14. عبد الحي، رمزي أحمد، (دور التدريب في تنمية رأس المال البشري)، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (2011).
15. عقيلي، عمر وصفي، الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، (2005).
16. العمري، محمد مصطفى عبد الرزاق، إدارة الأزمات، مجلة كلية الملك عبد العزيز الحربية، العدد (43)، الرياض، (2002).
17. العواودة، وليد مجلي، (أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، دراسة ميدانية)، مجلة المنارة، مجلد (17)، العدد (5)، (2011).
18. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، (2006).
19. الكعبي، حميد سالم، (دور القيادات الناجحة في إدارة الأزمة، دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات: العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد (9)، العدد (27)، (2014).
20. لطفي، علي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب المنعقد في الأردن، (2007).
21. محمد، أثمار عبد الرزاق، (واقع التعامل مع الأزمات وإداراتها في بعض الشركات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركتين العامتين لصناعة الألبسة الجاهزة والأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (4)، العدد (2)، (2014).
22. المدهون، محمد إبراهيم، علي، سعدية منصور، (تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد(16)،العدد(1)، (2008).
23. نايل، طه علي، (دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (36)، العدد (97)، (2013).
24. نايل، طه علي، (علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات) مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، العدد (10)، (2013).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Abbott, A &Banerji, K (Strategic Flexibility and Firm Performance): The Case of US Based Transnational Corporations Global Jounal of Flexible Systems Management,9 (2003).*
2. *Choi, Jin Nam, Sum Young Sung and MyungUn Kim, (How DO Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams), Social Behavior and Personality, Vol.38, No.6 (2010).*
3. *Goldman, Steven B., (Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study), Doctor Dissertation, University of Massachusetts Lowell, (2008).*
4. *Sezer, C. (An analysis on Relations Between Implementation of Training Activities and HRM Organization in Service Businesses: A Sample in Hotels) Procedia Social and Behavioural Sciences Vol. 1, (2009).*
5. *Twomey, Patrick Mark, (Analysis of Crisis Management Planning in Illinois Public Schools), Doctor Dissertation Westem Illinois University, (2009).*
6. *Unlu, ali, NaimKapucu and BahadirSahin, (Disaster and Crisis Management in turkey: a Need for a Unified Crisis Management System), Disaster and Crisis Management, Vol. 19, No. 2 (2010).*
7. *Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (The Practice of Business Statistics: Using data for decisions), (2003).*