

## الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 والتطبيق على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية

د. دينا فاروق العجري  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة، جامعة الأزهر

د. أميرة أحمد الزهيري  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة، جامعة الأزهر

### الملخص

هدف البحث إلى إختبار الدور المعدل الذي تلعبه الجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى في العلاقة بين يقظتها الإستراتيجية وقدرتها على إدارة أزمة كوفيد-19. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 369 طبيب دائم، كما بلغت نسبة الإستجابة 74%. هذا وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي لكلا من اليقظة الإستراتيجية والجينات التنظيمية للمستشفيات محل البحث في إدارتها لأزمة كوفيد-19، كما ثبت وجود تأثير معدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19. وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات لدعم قدرة المستشفيات الجامعية على إدارة الأزمات ومن أهمها المتابعة المستمرة للإكتشافات العلمية الحديثة والحرص على توظيفها بما يدعم العمليات التنظيمية، وتوفير نظام فعال للتحفيز يحقق التوازن بين التحفيز الإيجابي والسلبي، وتطوير مهارات فريق التعامل مع الأزمات.

**كلمات مفتاحية:** الجينات التنظيمية، اليقظة الإستراتيجية، إدارة أزمة كوفيد-19

## **The Moderating Role of Organizational DNA in the Relationship between Strategic Vigilance and COVID-19 Crisis Management: Applied On Egyptian University Hospitals**

### **Abstract**

This research aimed to examine the moderating role of organizational DNA in the relationship between strategic vigilance of University Hospitals and their ability to manage Covid-19 crisis. Descriptive analytical approach was followed. Sample size was 369 permanent physicians with response rate of 74%. The research reached several results, the most important of which is the presence of significant impacts of strategic vigilance and organizational DNA on hospitals' ability to manage Covid-19 crisis. The moderating impact of Organizational DNA on this relationship was supported as well.

The research provided recommendations to enhance university hospitals ability to manage Covid-19 crisis, the most important of which is the follow-up of scientific discoveries and its employment to support organizational processes, in addition to providing an effective motivation system that achieves balance between positive and negative motivations, and finally the importance of developing the skills of the crisis management team.

**Keywords:** Organizational DNA, strategic vigilance, COVID-19 crisis management.

## ١. مقدمة

أصبحت الأزمات سمة من سمات العصر الحديث، هذا وتشكل جائحة فيروس كورونا Covid-19 أحد أهم الأزمات الصحية المعاصرة؛ والتي أعلنت عنها منظمة الصحة العالمية لأول مرة في ٢١ يناير ٢٠٢٠ واعتبرتها جائحة في ١١ مارس من نفس العام (WHO, 2020)، تحدياً للأنظمة الصحية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل خاص والتي يتسم بعضها بالضعف والاكتظاظ، وقد تبنت بعض الدول تدابير سريعة وحاسمة ومبتكرة لإحتواء تلك الأزمة. ففي أعقاب تفشي الجائحة أعلنت معظم الدول حالة الطوارئ الوطنية وأغلقت حدودها أمام الأجانب وفرضت تدابير احتواء صارمة، بالإضافة إلى زيادة استثماراتها في قطاع الرعاية الصحية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٠). وعلى المستوى المحلي، تضع الحكومة المصرية الطب الوقائي على رأس أولوياتها والذي يهدف إلى الإكتشاف المبكر للأمراض، والوقاية من حدوث الأوبئة الصحية، والتدخل السريع لمنع انتشارها حال حدوثها والتقليل من أضرارها، لذا فقد قامت وزارة الصحة والسكان المصرية بالمتابعة المستمرة للوضع الوبائي في مصر والعالم، وذلك عبر عدد من الآليات وهي: الحجر الصحي، وترصد الأمراض المعدية، وتطوير المعامل المركزية، وتوفير التطعيم (عيد، ٢٠٢١)، كما عمدت العديد من المستشفيات العامة والخاصة إلى إتباع الأسلوب العلمي المنهجي لإدارة تلك الأزمة.

هذا ويعتمد نجاح القطاع الصحي في إدارة أزمة كوفيد-19 في الأساس على تبنيه نظام يقظة استراتيجية فعال يسعى من خلاله إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد في التنبؤ بالأحداث والمخاطر ومعالجة هذه المعلومات؛ والتي تمكنه من التقليل من آثار الأزمة. كما ويعتمد نجاحه على عوامل ومؤشرات معينة تحدد شخصيته وسماته المميزة وهو ما يطلق عليه مصطلح الجينات التنظيمية DNA.

إن تحديد الجينات التنظيمية للقطاع الصحي وبصفة خاصة المستشفيات له دور مهم في تحديد خصائص هذا القطاع؛ والذي ينعكس بدوره على تحديد قدرتها على بناء استراتيجيات سليمة وزيادة كفاءة يقظتها الإستراتيجية؛ مما يزيد من جاهزية

القطاع الصحي بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة قبل الأزمة؛ الأمر الذي ينعكس على قدرة القطاع على إدارة الأزمة واحتوائها بعد وقوعها وذلك في ضوء الخصائص والمكونات الصحية للجينات التنظيمية.

## ٢. مشكلة البحث

اعتادت دول العالم التعامل مع الكثير من الأزمات سواء الأمنية، أو السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، إلا أنه لم يكن في حسابها وقوع أزمة صحية تتجاوز متطلبات مواجهتها إمكانات الدول كافة بما فيها الدول المتقدمة ألا وهي أزمة كوفيد-19. ولقد تصدر القطاع الصحي هذا المشهد وتحمل كافة أعباء الأزمة، وبصفة خاصة قطاع المهن الطبية الذي يمثل حماية اعتبارتها الدول خط الدفاع الأول لمواجهة الفيروس؛ رغم ذلك جاءت معاناة قطاع المهن الطبية مضاعفة في ظل ضعف الإمكانيات، وقلة المحصنات، وعدم توفير الحماية الكافية للحد من نقل العدوى وانتشارها، وقد ظهر ذلك بوضوح في أعداد الإصابات والوفيات من الأطباء والمرضى والمسعفين والفنيين الصحيين. هذا ويواجه القطاع الصحي المصري العديد من المشاكل والتحديات والتي كشفت عنها بوضوح أزمة كوفيد-19 وتمثلت في (الغندوري، خشبة، ٢٠٢٠):

- **تحديات الأمن الصحي:** وتشمل التهديدات الصحية المحتملة من دول الجوار، حيث أن غالبية التهديدات الصحية فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19 تأتي من الغرب ومن دول الجنوب. بالإضافة إلى فجوات التغطية الصحية الشاملة: حيث تتفوق الدول العربية على مصر في مؤشر التغطية الصحية الشاملة وتأتي في مقدمتها البحرين والامارات وتونس. وأخيرا ارتفاع نصيب القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام فيما يتعلق بالمنشآت الصحية.
- **تحديات متعلقة بالموارد البشرية:** تدني معدلات الأطقم الطبية مقارنة بالدول العربية بأقليم شرق المتوسط وجميعها متقدمة على مصر باستثناء السودان والمغرب.

- **تحديات توفير الموارد والانفاق على الصحة:** حيث أن ٦٠% من الانفاق الصحي في مصر موجه للقطاع الخاص.
  - **تحدي الحق في الدواء:** حيث أن الحق في الدواء لا تتحكم فيه الدولة وإنما يتحكم فيه القطاع الخاص.
  - **تحديات التحديث التكنولوجي والتحول الرقمي:** الحاجة إلى استراتيجية وطنية للصحة الرقمية تنتج قدرات تكنولوجية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الصناعي، والتي تتضمن المسح والاختبار والعلاج والوصول إلى اللقاح الأمن.
  - **تحدي آلية المتابعة وتقييم الأداء:** نتيجة لتعدد مستويات أنشطة المتابعة والتقييم داخل النظام الصحي؛ مما يتسبب في إعاقة التقييم الموضوعي لدور النظام الصحي وكفائته.
  - **تحدي تفعيل آليات استباق وإدارة المخاطر والأزمات:** حيث تزداد الحاجة إلى وجود مجتمع البيانات في القطاع الصحي في مصر، فضلاً عن أهمية وجود تشريعات جديدة للأمراض المعدية في مصر بشأن الاحتياطات الصحية للوقاية من الأمراض المعدية، ووجود استراتيجية وطنية متكاملة للحد من الكوارث والمخاطر بما فيها المخاطر الصحية.
  - **تحدي إعادة هيكلة التوجهات الإستراتيجية:** حيث توجد مبادرة تخطيطية غير كافية على المستوى الإجمالي لمواجهة التحديات الصحية، لذا فإنه توجد حاجة ملحة إلى إعادة هيكلة التوجهات الاستراتيجية بما يعكس استراتيجية التنمية المستدامة.
- في ضوء التحديات والمشاكل التي يواجهها القطاع الصحي في مصر؛ وبصفة خاصة في ظل أزمة كوفيد ١٩ فإن نجاح هذا القطاع في التعامل مع هذه المشاكل والتحديات إنما يعتمد على إدارته الفعالة لهذه الأزمة؛ والتي تستلزم القدرة على البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وتقديمها لمتخذي القرار؛ بهدف استغلال الفرص وتقليل ظروف عدم التأكد والخطر، وهذا يستلزم حالة دائمة من اليقظة الاستراتيجية

والتي تضمن التواصل بشكل دائم مع البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة أحدث المستجدات والتطورات، والتصرف بشكل سريع قبل تفاقم الأزمة. هذا وتعتبر الجينات التنظيمية المحدد الأساسي لهوية المنظمة المتمتعة بيقظة استراتيجية عالية، والتي تحدد شخصية المنظمة وتقيم طريقة أدائها وتحدد سماتها المميزة عن غيرها من المنظمات.

كما تبين من خلال الدراسة الاستكشافية<sup>(١)</sup> أهمية كل من اليقظة الاستراتيجية والجينات التنظيمية لتعزيز قدرة المستشفيات على إدارة أزمة كوفيد-١٩، لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

**ما هو الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى؟**  
**٣. أهداف البحث**

يهدف البحث إلى قياس وتحديد "الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) بالمستشفيات محل البحث.
- تحديد درجة توافر أبعاد الجينات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والمحفزات، والمعلومات، واتخاذ القرار) بالمستشفيات محل البحث.
- تحديد مستوى إدارة أزمة كوفيد-١٩ (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، وإستعادة النشاط) بالمستشفيات محل البحث.
- تحديد أثر اليقظة الاستراتيجية للمستشفيات محل البحث على إدارتها لأزمة كوفيد-١٩.
- تحديد أثر الجينات التنظيمية للمستشفيات محل البحث على إدارتها لأزمة كوفيد-١٩.

(١) تمت الدراسة الاستكشافية من خلال اجراء مقابلة مع ( ٢٠ ) من الاطباء في مستشفى الزهراء والحسين الجامعي وذلك للتعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية ، وتوافر أبعاد الجينات التنظيمية وكيفية إدارة المستشفيات للأزمة اثناء كوفيد ١٩.

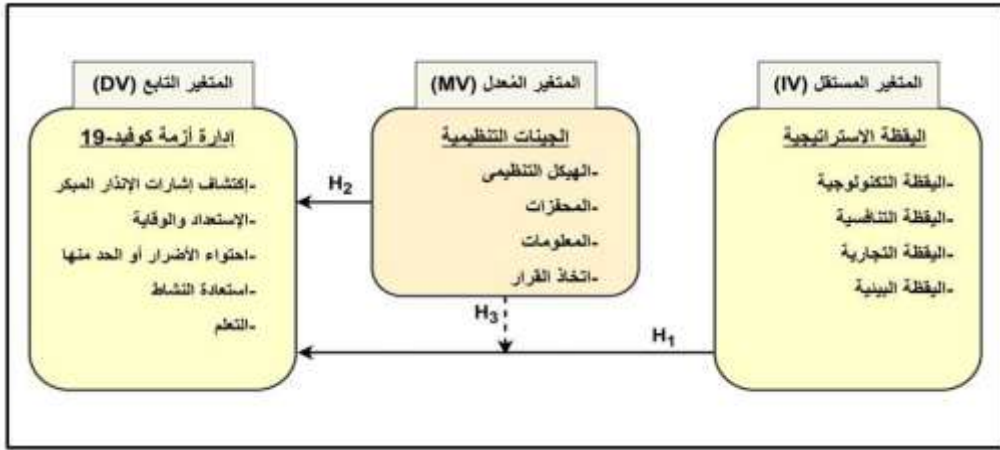
الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 ...

د/ أميرة أحمد الزهيري & د/ دينا فاروق العجري

- تحديد الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 بالمستشفيات محل البحث.

#### ٤. نموذج البحث

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث ومتغيراته، وذلك بناء على نتائج الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهدافه وفروضه.



شكل رقم (١): نموذج البحث

#### ٥. الأهمية العلمية والعملية للبحث الأهمية العلمية

- تعد اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة؛ والمعنى بفهم المنظمات وتعبها للتغيرات الحادثة والمحتملة الحدوث في بيئة عملها الخارجية بغية اقتناص وخلق فرص جديدة، كذا تخفيض حجم المخاطر والتهديدات التي تواجهها؛ بما يمنح تلك المنظمات صفة الإستباقية وينعكس على قراراتها الاستراتيجية وقدرتها الابتكارية والتنافسية.
- تركيز الجينات التنظيمية على دراسة خصائص المنظمة التي تميزها عن منافسيها، ويتحدد وفقا لها التكتيك المستخدم لمواجهة الأزمات والصعوبات، والتغلب عليها.

- تعتبر إدارة الأزمات أحد أهم العلوم الإنسانية المعاصرة والتي تعنى بالتنبؤ بالأزمات المحتملة وتهيئة المناخ المناسب لإدارتها والسيطرة عليها وتغيير مسارها لصالح المنظمة، فهي علم المستقبل الذي يهتم بالتكيف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية بغية الحفاظ على التوازن الطبيعي للمنظمة.

### الأهمية العملية

- يعتبر القطاع الصحي ركيزة أساسية من ركائز المجتمعات السليمة؛ ويعتبر مؤشر لتوافر العدالة الاجتماعية؛ ويمثل تطوير القطاع الصحي عنصر من عناصر تحقيق التنمية المستدامة، وعنصر داعم للتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى حشد كافة الموارد. ويعتبر العنصر البشري المفتاح الرئيسي في التنمية، فكلما كان على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة على العمل؛ انعكس ذلك على زيادة الانتاج والدخل القومي.
- أهمية وجود منظمات صحية قادرة على التعامل مع التحديات الموجودة والسريعة والمتغيرة لتحقيق الاستدامة التنافسية؛ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الدور الحيوي الذي تؤديه الجينات التنظيمية.
- زيادة كفاءة المستشفيات الجامعية في إدارة الأزمة من خلال رفع مستوى اليقظة الاستراتيجية لها؛ ولن يتسنى ذلك إلا من خلال دراسة الجينات التنظيمية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وإتخاذ الخطوات الصحيحة في علاجها للوصول إلى منظمات صحية.

### ٦. أدبيات البحث وصياغة فروضه

### ١/٦. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات اتسام المنظمات باليقظة الإستراتيجية والتي تمكنها من استشراق المستقبل ورصد مختلف الاشارات المبكرة لأي فرصة أو تهديد قد يواجه المنظمة، وبالتالي فهي تلعب دورا فعالا في مواجهه الأزمات المعاصرة وعلى رأسها أزمة كوفيد-19. ومصطلح اليقظة الاستراتيجية من المصطلحات الحديثة في مجال الأعمال حيث ظهر لأول مرة في بداية الثمانينات بفضل أعمال Porter والذي قدم نموذج الذكاء التنافسي المعتمد على جمع معلومات عن البيئة التنافسية وتحليلها،



تلا ذلك قيام كلا من Ribault & Martinet بتحديد أربعة أنواع لليقظة اعتمادا على نموذج Porter للقوى الخمس وهي: اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية (ضياء الدين، ٢٠١٣)، وإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP سنة ١٩٨٦ زادت شهرة مصطلح اليقظة الاستراتيجية من خلال تنظيم المنتديات والمؤتمرات وورش العمل المروجة لهذا المصطلح (قوجيل، ٢٠١٢). وتشير اليقظة الاستراتيجية إلى "تلك العملية المستمرة التي تستهدف المراقبة والمتابعة الذكية لبيئة عمل المنظمة الخارجية (Herme, 2007)، وجمع المعلومات وتحليلها للتعرف على التغيرات التي ستحدث في هذا المحيط والتي قد تشكل فرص يمكن اقتناصها أو تهديدات ينبغي تجنبها أو التقليل من أثرها (Alshaer, 2020; El Qasmi, 2019). فهي منهج منظم في الإدارة الاستراتيجية يسهم في اتخاذ القرارات ويعتمد على دفع المنظمات نحو التغيير بدلا من الاقتصار على رد الفعل، وهذا بدوره يظهر حتمية تمتع المنظمات باليقظة الاستراتيجية التي تمكنها من مراقبة ومتابعة وجمع المعلومات عن بيئتها الخارجية لإتخاذ القرارات التي تدعم ميزتها التنافسية (AlSayegh, et al., 2017; Fadhiela & Dawood, 2018; Kasmi, Djalab, 2021; Mahmoud Mahdi, 2019)

وبالنسبة للمستشفيات الجامعية فإن اليقظة الاستراتيجية تتجسد في تواجد نظام معلوماتي قادر على الرصد المتواصل للتغيرات في بيئة عملها الخارجية، واعطاء نظرة شاملة عنها بما يسهم في التعرف على الفرص المتاحة لاقتناصها، والتهديدات المحتملة لتجنبها، أو الحد من أثارها، ودعم متخذى القرارات الاستراتيجية داخل المستشفيات.

هذا وتتباين نظم معلومات اليقظة الاستراتيجية من حيث التكوين فهناك **النظم المركزية** التي تعتمد على قواعد بيانات مركزية، حيث يتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها ثم توزيع المعلومات الناتجة على الإدارات المختلفة وفقا لاحتياجاتها؛ وهناك **النظم اللامركزية** والتي تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة ذات قواعد البيانات المتعددة. كما وتتباين طبيعة معلومات نظام اليقظة الاستراتيجية، فهناك **المعلومات البيضاء** وهي متوفرة بسهولة لمن يطلبها ومصدرها

بنوك المعلومات وبراءات الاختراع والنشرات العلمية، وهي تمثل ٨٠% من المعلومات المتاحة، وهناك المعلومات الرمادية والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية وتمثل ١٥% من المعلومات المتاحة، وأخيرا المعلومات السوداء وهي التي يتم الحصول عليها بطرق غير شرعية كالتجسس وتمثل ٥% من المعلومات المتاحة (بورباله، ٢٠١٥).

كما تعدد مجالات اليقظة الاستراتيجية بما يتماشى مع تعدد مكونات بيئة عمل المنظمة، ويركز البحث الحالي على الأبعاد الأربعة التالية لليقظة الاستراتيجية للمستشفيات الجامعية:

**البعد الأول/ اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance:** تشير إلى تلك الجهود المنظمة التي تقوم بها المستشفيات الجامعية بهدف التعرف على التطورات والمستجدات الحادثة في المجالات التكنولوجية والتقنية، والتي من شأنها التأثير على قدرتها على أداء أعمالها في الوقت الحالي أو المستقبلي، واتخاذ خطوات استباقية تهدف إلى تبني التكنولوجيا التي من شأنها مساعدة تلك المستشفيات على تحقيق وضع ريادي ومتميز (Allawi, 2016).

**البعد الثاني/ اليقظة التنافسية Competitive Vigilance:** تشير إلى الجهود المنظمة التي تبذلها المستشفيات الجامعية بغية جمع معلومات عن المؤسسات الطبية المنافسة من حيث قدراتها، واستراتيجياتها، ووضعها الحالي، واستخدام تلك المعلومات لتوقع الأداء المستقبلي لتلك المؤسسات، ثم القيام باتخاذ الإجراءات الاستباقية التي من شأنها حماية الميزة التنافسية للمؤسسة الطبية وحفظ مكانتها السوقية (Hammoudi et al, 2019).

**البعد الثالث/ اليقظة التجارية Marketing Vigilance:** تشير إلى الجهود المنظمة التي تبذلها المستشفيات الجامعية بهدف التعرف على الاحتياجات المستقبلية لعملائها الحاليين والمرتقبين، وكذلك مورديها وقدرتهم على توفير الإمدادات المستقبلية اللازمة للمنظمة لتعزيز قدرتها على الوفاء بمتطلبات عملائها وتحسين وظيفتها التجارية (Omran & Abuongem, 2019).

**البعد الرابع/ اليقظة البيئية Environmental Vigilance:** تشير إلى الجهود المنظمة التي تبذلها المستشفيات الجامعية بهدف التعرف على جميع عناصر البيئة الخارجية العامة الأخرى والتي لم يتم التطرق لها في الأنواع السابقة من اليقظة، ومن ثم إعادة النظر في الاستراتيجيات العامة للمستشفى وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات الحادثة في عناصر تلك البيئة (Dawood & Abbas, 2018; Ben Khadija, 2015)، وهي تشمل:

- **اليقظة الاجتماعية** والتي تهتم بالتعرف على التغير الحادث في العادات والتقاليد، والتغيرات الدينية والعرقية، والتغيرات في التركيبات الثقافية.
- **اليقظة الاقتصادية** والتي تهتم بمتابعة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، والتغير الحادث في الوضع الاقتصادي العام.
- **اليقظة السياسية والتشريعية** والتي تهتم بمتابعة التغيرات الحادثة في القوانين والتشريعات ذات التأثير على عمل المستشفيات الجامعية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مثل قرارات منع استيراد مواد أولية، أو تشجيع استثمارات بذاتها.

ومن ثم يمكن القول أن اليقظة البيئية للمستشفيات الجامعية تتمثل في الجهد المنظم المبذول بغية ربط المنظمة بمجتمعها، وتعزيز قدرتها على التكيف والتأقلم معه حتى لا تبدو منعزلة.

## ٢/٦. الجينات التنظيمية Organizational DNA

يُعد مصطلح الجينات مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد شخصية المنظمة ويساعد في شرح وتفسير أدائها، حيث أن لكل منظمة خصائص وراثية مثل أى كائن حي، وتلك الجينات تعكس الخصائص والهوية والسمات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. ويعتبر أول من استخدم هذا المفهوم شركة Booz Allen Hamilton للإستشارات الإدارية حيث توصلت نتيجة لإستقصاء دولي شمل ١٠٠ دولة، ٢٣ قطاع وثمانية أقسام داخل كل شركة إلى ان لكل منظمة مجموعة من الخصائص الفريدة التي تحدد طابعها والتي تؤثر على أدائها , Köse & Kahveci (2021). وتعرف الجينات التنظيمية بأنها " مجموعة الخصائص التي تمثل الهوية التنظيمية والتي تميزها عن غيرها، وهذه الخصائص لا تتمتع بها إلا المنظمة المعنية،

ويمكن تحديدها من خلال فحص مراحل تطور المنظمة عبر الوقت" (ALshawabkeh, 2021). كما تعتبر الجينات التنظيمية بمثابة الأسلوب أو التكتيك المستخدم في تحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتغوق أدائها مع تحديد الطرق للتغلب على مثل هذه الصعوبات (Thomas, 2007). وتمثل الجينات التنظيمية البيئة الداخلية للمنظمة والطريقة التي تقدم بها الخدمات لعملائها (Badwan, 2018). هذا وقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الجينات التنظيمية؛ فطبقاً لدراسة (Qabaja, 2018) فإن عناصر الجينات التنظيمية تتمثل في (اتخاذ القرار، و فرق العمل، والاتصالات، والهيكل التنظيمي). وقد أشارت دراسة (AL-sa'idi&za'lan, 2013) أن أبعاد الجينات التنظيمية تتمثل في (الهيكل التنظيمي، والثقافة، والعاملين). بينما تناولت دراسة (pakdelan,etal,2021) أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وهيكل المعلومات، ونظم الإدارة). وترى دراسة كل من (Nafei, 2015, AL shawabkeh, 2021, Elsakaam,et.al., 2021) أن العناصر التي تشكل شخصية المنظمة وهويتها المتميزة هي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات). هذا، وقد تبنى البحث الحالي هذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

**البعد الأول/ الهيكل التنظيمي Organizational Structure:** ويتناول هذا البعد الهيكل التنظيمي للمستشفى من حيث عدد مستويات التدرج الهرمي، وعدد التقارير المباشرة لكل مستوى، وتقسيم الأعمال والمهام، وتحديد متخذى القرار، والحجم التنظيمي، ونطاق الإشراف. هذا ويجب أن لا يكون الهيكل التنظيمي نقطة البداية ولكنه النتيجة المنطقية للخيارات المتعلقة بالمحددات الثلاثة الأخرى وهي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات.

**البعد الثاني/ حقوق اتخاذ القرار Decision making rights:** ويركز هذا البعد على تحديد مسؤولية اتخاذ القرار في المستشفى، وعدد الأفراد المشاركين في اتخاذه، وأين تنتهى سلطة اتخاذ القرار لشخص ومتى تبدأ سلطة شخص آخر. ويسهم هذا الحق في زيادة كفاءة العمل، وسرعة توريد ما تحتاجه إدارة المستشفى، وسرعة تقديم

خدمات جيدة، بالإضافة إلى الحصول على النتائج المطلوبة في الوقت المحدد. ويرتبط الحق في اتخاذ القرار بصلاحيات ومسؤوليات محددة للشخص متخذ القرار والذي يحددها موقعه في الهيكل التنظيمي. وكلما انخفضت عدد المستويات الادارية واتسع نطاق الاشراف كلما انعكس ذلك على سرعة اتخاذ القرار.

**البعد الثالث/ المحفزات Motivators:** ويركز هذا البعد على تحديد الاهداف والمحفزات والبدائل المهنية التي يمتلكها العاملين داخل المستشفى، وطرق مكافأتهم ماديا ومعنويا، والمحفزات التي تدفعهم لإنجاز عملهم، والوسائل التي تستخدمها إدارة المستشفى لزيادة دافعية العاملين بها سواء كانت صريحة أو ضمنية. هذا وتعتبر المحفزات من أكثر العناصر التي تساعد في تشكيل السلوك التنظيمي والتأثير عليه، وهي أكثر من مجرد المال بل تشمل المظاهر غير المالية مثل الأهداف، والتفضيلات، والانجاز. وتعتبر المحفزات أداة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمستشفى، كما أنها تلعب دوراً في الموازنة بين الجانب الإيجابي المتمثل في (الجانب المالي، والجانب غير المالي) والجانب السلبي المتمثل في (العقاب) وهذه أحد الجوانب المهمة في الدافعية والتي يجب على المديرين الاهتمام بها. كما تعتبر المحفزات أحد العناصر التي تساعد في تحقيق النجاح التنظيمي وتزيد من حماس الأفراد للقيام بمهام العمل بكفاءة وتحسين أدائهم.

**البعد الرابع/ المعلومات Information:** ويركز هذا البعد على تحديد المقاييس المستخدمة لقياس الاداء داخل المستشفى، وطرق التنسيق بين الانشطة المختلفة، وطرق نقل المعرفة، وطرق توصيل التوقعات والاعلام عن تحقيق التقدم داخل المستشفى، وطرق نقل المعلومات من اصحابها إلى من يرغبونها. هذا وتمثل المعلومات وسيلة لنقل ونشر المعرفة من الذين يمتلكون المعلومات إلى من يحتاجونها، وتعتبر مكون مهم يؤثر على باقى مكونات الجينات التنظيمية، فوجود معلومات خاطئة يؤثر بشكل سلبي على صنع القرار وعلى المحفزات، فبدون معلومات دقيقة لا يمكن لصانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة واستغلال الفرص

السوقية المتاحة. وحتى تكون المعلومات فعالة لا بد من توافرها بشكل كامل ودقيق، كما لا بد أن تتسم بالموثوقية والجودة العالية. هذا ويمكن تصنيف المنظمات وفقا للجينات التنظيمية إلى منظمات صحية وغير صحية (Kose, et., al2021)، حيث تشمل **المنظمات الصحية** ثلاثة أنواع تتمثل في: المنظمات المرنة **Resilient Organization**، ومنظمة الوقت المناسب **Just-In Time Organization**، والمنظمة العسكرية **Military Organization** بينما تتضمن **المنظمات غير الصحية** أربعة أنواع وهي: المنظمة ذات النشاط المتقطع **Fits and Starts Organization**، والمنظمة المتضخمة **Organization The over managed**، والمنظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة **The passive – aggressive organization**، والمنظمة السلبية العدوانية **organization**.

### ٣/٦. إدارة الأزمات Crisis Management

تعرف الأزمة بأنها "حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد أصحاب المصلحة في التعامل مع المنظمة وهو متعلق بالنواحي الصحية، أو البيئية، أو الإقتصادية وقد يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة (Coombs, 2019). بينما تشير إدارة الأزمة إلى تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى الاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة، وتحديد طبيعتها، ومحاولة تفاديها أو تقليل أثارها السلبية في حال إصابة المنظمة (Mikušová, 2014; Sahin et. al, 2015; Bundy et al, 2016; Vasickova, 2019). هذا وتتباين العوامل المنشئة للأزمة ما بين عوامل خارجية (كالكوارث الطبيعية، والأخطاء التكنولوجية، والإرهاب، والأوبئة، والحروب) وعوامل داخلية راجعة للفشل الإداري (Yu, et. al, 2005). وتعد دراسة Pearson & Mitroff عام ١٩٩٣ من أهم الدراسات التي تناولت إدارة الأزمة، حيث قدمت تلك الدراسة إطارا منهجيا اعتمدت عليه العديد من الدراسات اللاحقة؛ مما جعله الأكثر استخداما في المجال البحثي (Hazaa, et al., 2021)، ويتكون هذا الإطار

من خمس مراحل أساسية (Person & Mitroff, 1993) يمكن بيانها في ظل إدارة المستشفيات الجامعية لأزمة كوفيد-19 على النحو التالي:

**المرحلة الأولى/ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر Detecting warning signals:** وهي تلك المرحلة التي يقوم فيها فريق إدارة الأزمات بالمستشفى بإستقراء معطيات البيئة المحيطة من بيانات وشواهد، واستقبال العلامات المبكرة، وتحليل المعلومات المتاحة عن كوفيد-19 والأسباب التي تؤدي إلى انتشاره، والتي تنبئ بإمكانية حدوث أزمة صحية بسبب تلك الجائحة.

**المرحلة الثانية/ مرحلة الاستعداد والوقاية Preparedness and Prevention:** وتشير تلك المرحلة إلى قيام فريق إدارة المستشفى بعمل الاستعدادات اللازمة لمنع حدوث الأزمة الصحية أو التقليل من حدتها حال ظهورها وذلك من خلال تطوير العديد من السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمة.

**المرحلة الثالثة/ احتواء الأضرار أو الحد منها Contain or Limit Damage:** وتهدف تلك المرحلة إلى احتواء الآثار السلبية الناتجة عن أزمة كوفيد-19، والحد من تفاقمها وامتدادها لباقي إدارات المستشفى وذلك من خلال تنفيذ الخطط التي تم صياغتها في مرحلة الاستعداد والوقاية واتباع الاجراءات الاحترازية للتعايش مع الوباء.

**المرحلة الرابعة/ استعادة النشاط Recovery:** وتهدف تلك المرحلة إلى محاولة استعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت أو تضررت نتيجة أزمة كوفيد-19، واستعادة المستشفى لتوازنها وممارسة أعمالها وأنشطتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل بداية الأزمة.

**المرحلة الخامسة/ مرحلة التعلم Learning:** وتتضمن تلك المرحلة استخلاص الدروس المستفادة من إدارة الأزمة؛ والمتمثلة في نقاط القوة التي أدت إلى إنخفاض انتشار الفيروس وعلاجه و/أو نقاط الضعف التي تسببت في سرعة الانتشار وتراجع معدلات الشفاء؛ وذلك لضمان مستوى عالي من الجاهزية للتعامل مع الأزمات المماثلة في المستقبل.

## ٤/٦. علاقة اليقظة الإستراتيجية بإدارة الأزمات

تلعب اليقظة الاستراتيجية كأسلوب إداري معاصر، وكأحد أنظمة المعلومات الإستراتيجية المتطورة دورا جوهريا في إدارة الأزمات بالمنظمات المعاصرة وعلى رأسها أزمة كوفيد-19؛ فهي ليست فقط نظام للوقاية من الأزمات، ولكنها تعد بمثابة آلية لإدارة الأزمة والحد من آثارها السلبية حال وقوعها؛ وذلك بفضل قاعدة بياناتها الإستراتيجية التي تدعم متخذى القرارات. هذا ويمكن اعتبار تلك القاعدة بمثابة أحد الأصول الجوهريّة للمنظمة؛ وذلك لإحتوائها على معلومات عن عملاء المنظمة، ومورديها، ومناقسيها، والتغيرات المختلفة الحادثة في بيئة عملها؛ ولا يقتصر دور تلك المعلومات على دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولكنها تعزز من قدرة المنظمات على اكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ بإحتمالية حدوث أزمة وتحديد أبعادها، ومن ثم التخطيط والاستعداد لمواجهتها حال وقوعها والحد من أضرارها، ودعم قدرة المنظمة على استعادة نشاطها الاعتيادي. (فوقا لدراسة، Sawsan, (2020; Al-Tanayeeb, 2020) ، (عبد اللاوى وشريف، ٢٠٢٢؛ عبد الجهنى، ٢٠٢١؛ عوايد وطلبية، ٢٠١٩) فقد ثبت أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر على قدرة المنظمات على إدارة الأزمات وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات تقي المنظمات من الأزمات كما وتعزز من قدرتها على مواجهتها حال وقوعها.

هذا وتعد اليقظة التكنولوجية (أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية) من أهم مقومات تميز المنظمات (Fadhil & Dawood, 2018) حيث ثبت أن هناك تأثير إيجابى معنوى لليقظة التكنولوجية على قدرة المنظمات على إدارة الأزمة، فالمنظمات التي تمتلك القدرة على التعرف على التطورات التكنولوجية تكون أقل عرضة للتهديدات المرتبطة بالأزمة، كما ويمكنها تجاوزها حال حدوثها (Al-Tanayeeb, 2020; Hazaa, et al., 2021; Verma & Sehagl, 2016; Easton, 2016) كما أثبتت دراسة (Al-Tanayeeb, 2020; Alqutajy & Hasan, 2019) أن اليقظة التسويقية (أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية) تعد موردا استراتيجيا هاما لكونها تؤثر بشكل إيجابى ومعنوى على الأزمة التسويقية وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات



استراتيجية تتعلق بطبيعة علاقة المنظمة المستقبلية مع عملائها ومورديها. وأكدت دراسة Al-Tanayeeb, 2020 أن قدرة المنظمة على فهم منافسيها الحاليين والتعرف على منافسيها المرتقبين واستراتيجياتهم (اليقظة التنافسية- أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية)، كذا قدرتها على فهم عناصر بيئتها الخارجية وتطوير استراتيجياتها بما يتناسب مع تلك التغيرات (اليقظة البيئية- أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية) يؤثران بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على إدارة الأزمة.

وبالنظر لأزمة كوفيد-19 فقد فرضت تلك الأزمة على المنظمات المعاصرة ضرورة الأخذ بالمدخل الاستباقي المتضمن قيام المنظمة بالمسح المستمر والشامل لبيئتها الخارجية لجمع معلومات عن الأحداث والتغيرات المختلفة في تلك البيئة (اليقظة الاستراتيجية) وذلك بغية اكتشاف أى إشارات تنبئ باحتمال حدوث أزمات في أى بقعة من بقاع العالم قد يمتد أثرها للمنظمة (Dobrowolski, 2020).

مما سبق عرضه يتضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمة، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير معنوي لمستوى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدراتها لأزمة كوفيد-19.

#### ٥/٦. علاقة الجينات التنظيمية بإدارة الأزمات

تلعب المحفزات (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) دورا هاما في إدارة أزمة كوفيد-19 حيث وضعت دراسة (Alfalih,2021) مجموع من محددات الدافعية المستدامة كوسيلة للتغلب على أزمة كوفيد-19. وتمثلت في: العوامل الفردية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية. بينما تناولت دراسة (Wolor,et.al.2020) تحديد كيفية الاحتفاظ بدافعية العاملين أثناء الأزمة وتمثلت في: العمل من المنزل وهنا يجب على الشركة مراعاة عدة اعتبارات منها: الدعم الإداري ومشاركة المعلومات، وورديات العمل وذلك فيما يتعلق بالقطاعات الصناعية، ويشترط عدم طول وردية العمل ومراعاة عوامل الصحة والسلامة المهنية، وأخيرا الاعتراف والتقدير من الشركة للعاملين.

كما تناولت دراسة (Avramoska,2021) أهمية تحفيز القائد وتشجيعه للفريق من أجل تخطي الأزمة. وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات لزيادة دافعية الفريق أثناء الأزمة مثل إعطاء الأولوية لسلامة الفريق، واتصالات مفتوحة حول الأزمة، ومعرفة احتياجات الفريق بشكل دائم، والقيادة بالقدوة، والتعامل بالأمل بدلا من اليأس، وأن يكون القائد هو الشخص الذي يلجأ إليه جميع العاملون للتعبير عن مخاوفهم.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Mefi&Asoba,2021) دور دافعية العاملين في مواقف الأزمات وبصفة خاصة أزمة كوفيد-19، وتوصلت الدراسة إلى أهمية قيام أصحاب العمل بتحفيز العاملين لما له من دور كبير في تجاوز مثل هذه الأزمات. وقدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات التحفيزية والمتمثلة في تمكين العاملين، والتأكيد على رفاحية العاملين مقارنة بالإنتاجية، والدعم الاجتماعي، والمشاركة في تحديد الأهداف، والرقمنة في التقدير والاعتراف بالعاملين.

وفي إطار دراسة العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة الأزمة توصلت دراسة (Alzoubi.2020) إلى أهمية نظام المعلومات (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) والمتمثلة مظاهره في (درجة مرونة النظام، ومصداقية وإتاحة أدوات الكمبيوتر، وبرامج التدريب) في إدارة الأزمة. كما أشارت دراسة (Vukajlović,et.al.,2019) إلى أهمية دقة المعلومات ومشاركتها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحديد قدرات كل من العاملين والمديرين في استخدام المعلومات و التي تؤثر على جودة إدارة الأزمة. وتوصلت دراسة (Saeidabadi,et,al,2020) إلى وضع نموذج للمعلومات خلال إدارة الأزمة والذي من خلاله تم إظهار أهمية المعلومات خلال مراحل الأزمة والمتمثلة في: قبل الأزمة، وبداية الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة.

وفي سياق العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة الأزمة هدفت دراسة (Jobidon,et.al.2013) إلى تحديد دور التكيف في الهياكل التنظيمية (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) المختلفة في الاستجابة للأزمة. وأشارت الدراسة إلى أنه يجب أن يقرر أعضاء فريق إدارة الأزمة كيفية توزيع الموارد وتحقيق رسالة الفريق؛ وهذا لن

يتحقق إلا من خلال مرونة وتكيف الهياكل التنظيمية في مواجهة الأزمة. كما هدفت دراسة (Quillinan,et.al,2009) إلى تقديم نماذج للمنظمات قابلة للتطبيق والاستخدام لمحاكاة الاستجابة للأزمة، ومن خلال النماذج التنظيمية تم تقديم مجموعة من السيناريوهات لتنفيذها في إدارة الأزمة، ومن خلال هذه النماذج تم تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح، وكيفية تأثير هذه العلاقات على نتائج الأزمة. وتم تحديد الاهتمامات الاستراتيجية والهيكليّة وتكييفها طبقاً للتغيرات البيئية.

وفي إطار الدور الذي تلعبه حقوق إتخاذ القرار (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) في إدارة الأزمة، توصلت دراسة (Al-Dabbagh,2020) إلى أهمية صنع القرار ومهاراته، واستراتيجياته، ومراحله في إدارة أزمة كوفيد-19. وأشارت الدراسة إلى مفاهيم أساسية في عملية صنع القرار أثناء الأزمة وهي: معنى القرار، ومعنى عملية صنع القرار بشأن الأزمة، ومراحل عملية صنع القرار بشأن الأزمة، واستجابة صانعي القرار في الأزمات، واستراتيجيات اتخاذ القرار بشأن الأزمة، ومهارات اتخاذ القرار في الأزمة، وأنوار صناعات القرار في إدارة الأزمة. كما أشارت دراسة (Thurmer,et. al,2020) إلى أهمية صنع القرار في إدارة أزمة كوفيد-19، حيث تم وضع نموذج زمني لصنع القرار من خلال إدارة الأزمة وتم من خلال ثلاثة مراحل: مرحلة الدراسة (المداولة)، ومرحلة القرار، ومرحلة التنفيذ.

مما سبق عرضه يتضح العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة الأزمة، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني (H<sub>2</sub>):** يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19.

#### ٦/٦. الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

تساهم اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) بشكل جوهري في تمكين المستشفيات الجامعية من إدارة أزمة كوفيد-19 والسيطرة على مراحلها المتعددة؛ بدءاً بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وانتهاءً بمرحلة التعلم. حيث تمكن اليقظة التكنولوجية المستشفيات

الجامعية من التعرف على التطورات التقنية ذات التأثير على أعمالها واتخاذ خطوات ريادية لتبنيها، كما تمكنها اليقظة التنافسية من حماية مكانتها، وتدعم اليقظة التجارية قدرتها على التعرف على الموردين الحاليين وقدرتهم على توفير الامدادات اللازمة لإدارة أزمة كوفيد-19، ومدى الحاجة للاستعانة بموردين آخرين، وتعزز اليقظة البيئية من قدرتها على التكيف والتأقلم مع بيئتها ومجتمعها والتغيرات الحادثة فيهما، ومتابعة التغيرات في القوانين والتشريعات ذات التأثير على قدرتها على إدارة تلك الأزمة (Sawsan, 2020; Al-Tanayeeb, 2020)، (عبد اللاوى وشريف، ٢٠٢٢؛ عبد الجهنى، ٢٠٢١؛ عوابد وطلبية، ٢٠١٩).

كما تساهم الجينات التنظيمية (المعلومات، والهيكل التنظيمي، والمحفزات، وحقوق اتخاذ القرار) بشكل فعال في إدارة أزمة كوفيد-19 بمراحلها المختلفة. فقد أثبتت دراسة (فارس وآخرون، ٢٠١٨، و العبيسي، ٢٠٢٠) وجود تأثير معنوي للجيانات التنظيمية على إدارة الأزمة؛ حيث تلعب المعلومات دور رئيسي في رصد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بحدوث الأزمة والإستفادة منها؛ مما يمكن من احتوائها. كما يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد نطاق الإشراف، والتعرف على الوحدات والأقسام داخل المستشفى، وطبيعة العلاقة بينها والوظائف والأنشطة المراد أدائها، وتقسيمها إلى اختصاصات من قبل فريق الأزمة. كما تعتبر المحفزات الأداة التي يمكن من خلالها زيادة دافعية العاملين، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم والقدرة على مواجهه التحديات والعقبات. وكلما اتسم الهيكل بالمرونة كانت لديه القدرة على التكيف مع التهديدات وتجاوز الأزمات، ويعتبر اتخاذ القرار جوهر إدارة الأزمة؛ فإتخاذ القرار في الوقت المناسب واختيار البديل المناسب يساهمان في مواجهة وتقليل التوترات والقدرة على تجاوز المخاطر المتوقعة.

هذا، وبناء على ما تم عرضه من وجود تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية وكذا الجينات التنظيمية على إدارة الأزمة كلا على حدة، فإنه من المتوقع أن تفاعل المتغيرين معا (المستقل الرئيسي/اليقظة الإستراتيجية، والمستقل الثانوى/الجيانات

التنظيمية) سيؤثر بشكل معنوي في قوة واتجاه العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية للمستشفيات الجامعية وقدرتها على إدارة أزمة كوفيد-19. بناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (H<sub>3</sub>): يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية كمعدل للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى.

## ٧. منهجية البحث

### ١/٧. مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى والمتمثلة في (مستشفيات جامعات الأزهر، والقاهرة، وعين شمس، وحلوان). وقد تم تطبيق البحث على عينة الأطباء الدائمين، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator، وقد بلغ حجم العينة ٣٦٩ مفردة، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ (٥%). كما تم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل كل فئة من المستشفيات الجامعية موضع البحث، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة الأطباء وفقا لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١): مجتمع وعينة البحث

عينة البحث		مجتمع البحث		المستشفيات الجامعية محل البحث
%	عدد الأطباء الدائمين	%	عدد الأطباء الدائمين	
٨١	٢٩٨	٨١	٧٥٧٣	جامعة الأزهر
١٠	٣٧	١٠	٩٧٤	جامعة عين شمس
٧	٢٦	٧	٦٥٣	جامعة القاهرة
٢	٨	٢	١٢٤	جامعة حلوان
١٠٠	٣٦٩	١٠٠	٩٣٢٤	الإجمالي

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق، وزارة التعليم العالي؛ ومركز معلومات جامعة الأزهر وقد تم الحصول على ٢٧٣ استمارة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة (٧٤%).

## ٢/٧. أداة البحث الميداني

استخدمت قائمة استقصاء بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم تم تحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات لها، على النحو الآتي:

- **صدق أداة البحث:** تم التأكد من صدق قائمة الاستقصاء الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديمين والعاملين بالمستشفيات الجامعية محل البحث، واستنادا إلى آرائهم وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات لتصبح القائمة صالحة للتطبيق. وتتكون القائمة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، يقيس القسم الأول أبعاد اليقظة الاستراتيجية، ويقيس القسم الثاني أبعاد الجينات التنظيمية، ويقيس القسم الثالث أبعاد إدارة أزمة كوفيد-19. وقد استخدمت أداة الدراسة مقياس ليكرت خماسي الدرجات (موافق بشدة/موافق/محايد/غير موافق/غير موافق على الإطلاق) للتعرف على درجة الموافقة على تحقق كل عبارة من وجهة نظر عينة البحث.

- **ثبات أداة البحث:** تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الثبات لأداة البحث.

● **مقياس اليقظة الاستراتيجية:** تم إعداد المقياس بالاعتماد على دراسات الزهيري (٢٠١٨)، وأنساعد وقمرى (٢٠٢١)، وصلاح الدين (٢٠٢٠)، وتكون المقياس في صورته النهائية من ١٢ عبارة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس (٠.٩٧)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للمقياس جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٧) إلى (٠.٩٤).

● **مقياس الجينات التنظيمية:** تم استخدام مقياس (Hovivyan, 2006) وتم تعديله بما يتناسب مع البيئة المصرية، وتكون المقياس في صورته النهائية من ١٤ عبارة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس (٠.٩٥)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للمقياس جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٢) إلى (٠.٩٢).

- مقياس إدارة أزمة كوفيد-19: تم تطوير المقياس بالاعتماد على دراسات كلا من (Ferwanh & Al-Deeb, 2021; Wooten & James, 2014)، وتكون المقياس في صورته النهائية من ١٥ عبارة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس (٠.٩٨)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للمقياس جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٩) إلى (٠.٩٣).

جدول رقم (١): مجتمع وعينة البحث

عينة البحث		مجتمع البحث		المستشفيات الجامعية محل البحث
%	عدد الأطباء الدائمين	%	عدد الأطباء الدائمين	
٨١	٢٩٨	٨١	٧٥٧٣	جامعة الأزهر
١٠	٣٧	١٠	٩٧٤	جامعة عين شمس
٧	٢٦	٧	٦٥٣	جامعة القاهرة
٢	٨	٢	١٢٤	جامعة حلوان
١٠٠	٣٦٩	١٠٠	٩٣٢٤	الإجمالي

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق، وزارة التعليم العالي؛ ومركز معلومات جامعة الأزهر

يتضح من قيم معاملات ألفا كرونباخ للمقاييس الثلاثة أن جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠) (Field, 2009)، وبالتالي يمكن الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة لقياس متغيرات البحث وسلامة البناء عليها.

#### ٨. عرض وتحليل نتائج البحث

تم تحليل البيانات الخاصة بالبحث باستخدام الإصدار السادس والعشرون لعام ٢٠١٩م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية، ونتائج دراسة العلاقة الارتباطية بينها، ومن ثم عرض وتحليل النتائج الخاصة باختبار فروض البحث، كما يلي:

الدول المعدل للبيانات التنظيمية هي العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 ...

د/ أميرة أحمد الزهيري & د/ دينا فاروق العجري

## ١/٨ - نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية.

جدول رقم (٣): نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث (ن=٢٧٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية	متغيرات البحث
٢	٠.٩١	٣.٦٦	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية
٤	٠.٩١	٣.٥٤	اليقظة التنافسية	
٣	٠.٩٠	٣.٥٩	اليقظة التجارية	
١	٠.٨٣	٣.٩٤	اليقظة البيئية	
—	٠.٨٢	٣.٦٨	إجمالي اليقظة الاستراتيجية	
٢	٠.٨٧	٣.٨٥	الهيكل التنظيمي	الجينات التنظيمية
١	٠.٧٤	٤.٠٧	المحفزات	
٤	١.٠٥	٣.٥٠	المعلومات	
٣	٠.٨٦	٣.٦٧	اتخاذ القرار	
—	٠.٧٩	٣.٧٨	إجمالي الجينات التنظيمية	
٢	٠.٩٠	٣.٦٨	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	إدارة أزمة كوفيد-١٩
١	٠.٨٨	٣.٧٧	الاستعداد والوقاية	
٥	١.٠٤	٣.٥١	احتواء الأضرار والحد منها	
٤	٠.٩٤	٣.٥١	استعادة النشاط	
٣	٠.٩٨	٣.٦٢	التعلم	
—	٠.٩٠	٣.٦٢	إجمالي إدارة أزمة كوفيد-١٩	

يتضح من النتائج بالجدول رقم (٣) ما يلي:

- متغير اليقظة الاستراتيجية: جاءت درجة الموافقة مرتفعة على توافر إجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، كما تشير النتائج إلى وجود تفاوت نسبي في موافقة عينة الدراسة على الأبعاد الفرعية لليقظة الاستراتيجية، حيث جاء بُعد اليقظة البيئية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، بينما أتى بُعد اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وتشير هذه النتائج إلى اهتمام المستشفيات الجامعية في ظل أزمة كوفيد-١٩ ببذل جهود منظمة من أجل التعرف على عناصر بيئتها الخارجية العامة (الاجتماعية،



والاقتصادية، والسياسية والتشريعية) وتطوير أدائها بما يتناسب مع التغيرات الحادثة في تلك البيئة وذلك مقارنة بالجهد الموجه لدراسة المؤسسات الطبية المنافسة؛ ويرجع ذلك إلى أن تلك الأزمة الصحية كان لها مردود وتأثير قوى على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، فقد قام البرلمان المصري بسن مجموعة من التشريعات لدعم جهود الدولة في مواجهه هذا الوباء منها على سبيل المثال تعديل بعض أحكام قانون الطوارئ رقم ١٦٢ لسنة ١٩٥٨ بالقانون ٢٢ لسنة ٢٠٢٠ والذي سمح باتخاذ إجراءات وقائية استثنائية لإخماد النمو الوبائي وبما يحقق صالح المواطنين، شملت تلك الإجراءات تعطيل الدراسة بالمؤسسات التعليمية المختلفة، وتعطيل العمل جزئياً أو كلياً ولمدة محدودة بالوزارات، والمصالح، والأجهزة الحكومية، وشركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص؛ وقد انعكس أثر تلك التعديلات بدوره على حجم الإصابات والذي أخذ في التراجع، وبالتبعية تراجعت نسبة الإشغال بالمستشفيات الجامعية حيث وصلت إلى أقل من ٥٠% بنهاية أكتوبر ٢٠٢١، كما انعكس أثر تلك التعديلات القانونية بالإيجاب على درجة توافر الأدوية والمستلزمات الطبية المتعلقة بالفيروس داخل تلك المستشفيات.

- **متغير الجينات التنظيمية:** جاءت درجة الموافقة مرتفعة على توافر إجمالي أبعاد الجينات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، كما تشير النتائج إلى وجود تفاوت نسبي في موافقة عينة البحث على الأبعاد الفرعية للجينات التنظيمية، حيث جاء بُعد المحفزات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، بينما أتى بُعد المعلومات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وتشير هذه النتائج إلى توافر مجموعة من الخصائص والتي تشكل هوية المستشفيات محل البحث والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والمحفزات، والمعلومات، واتخاذ القرار) وهذه الخصائص تمثل الأسلوب الذي يميز المستشفيات محل البحث في طريقة مواجهتها للصعوبات والازمات؛ وبشكل خاص أزمة كوفيد-١٩ والتي مكنتها من إحتواء الأزمة والتغلب عليها. وأحتلت الحوافز المرتبة الأولى في أهمية تشكيل هوية المستشفيات محل البحث؛ مما يعزو إلى أهمية

تحديد المحفزات والبدائل المهنية للعاملين داخل المستشفى، وطرق مكافأتهم ماديا ومعنويا، كما تعتبر المحفزات الأداة الرئيسية في التأثير على أداء الأطباء، والحصول على أفضل ما عندهم، وبذل أقصى مجهود لتخطي الأزمة والتغلب عليها وتجاوزها بأقل الخسائر، وبصفة خاصة في ظل الوضع الصعب الذي يعاني منه الأطباء في ظل أزمة كوفيد-19 من نقص الأدوات الطبية، وانخفاض الرواتب، وفقدان زملائهم في الفريق الطبي؛ لذا فإن استخدام المحفزات وبشكل خاص الحوافز المعنوية يعزز من أداء الأطباء ويساعدهم في تجاوز الازمات وبصفة خاصة أزمة كوفيد-19.

- **متغير إدارة أزمة كوفيد-19:** جاءت درجة الموافقة مرتفعة على توافر إجمالي أبعاد إدارة أزمة كوفيد-19 بمتوسط حسابي (3.62)، كما تشير النتائج إلى وجود تفاوت نسبي في موافقة عينة الدراسة على الأبعاد الفرعية لإدارة أزمة كوفيد-19، حيث جاء بُعد الاستعداد والوقاية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، بينما أتى بُعدي استعادة النشاط واحتواء الأضرار والحد منها في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط حسابي (3.51)؛ وتشير هذه النتائج إلى حرص إدارات المستشفيات الجامعية في ظل أزمة كوفيد-19 على اتخاذ كافة التدابير والاستعدادات اللازمة وتطوير السيناريوهات المختلفة التي تمكنها من إدارة أزمة كوفيد-19، وذلك من خلال فريق إدارة الأزمات مع توضيح أدوار العاملين وفقا للاختصاص لمواجهة تلك الأزمة، فمنذ بدء اكتشاف حالات كورونا في أواخر عام 2019 في مدينة وهان الصينية بدأت إشارات تصل إلى دول العالم بأن هناك مشكلة صحية، وهذا بدوره دفع مستشفيات جامعة القاهرة، وخاصة مستشفى القصر العيني إلى القيام بدعم جهود وزارة الصحة وذلك من خلال دراسة كيفية مواجهه أزمة كوفيد-19، حيث حُصصت مستشفى الباطنة والقصر العيني الفرنسي لمرضى كورونا، كما تم تخصيص غرف عمليات لمرضى كورونا فقط على الجانب الآخر تعاني تلك المستشفيات من بعض القصور فيما يتعلق بإدارة أزمة كوفيد-19 والذي قد يكون راجعاً لضعف كفاءتها في تحريك الموارد المادية والبشرية بين الإدارات المختلفة لإحتواء تلك الأزمة، ولضعف قدرتها

الدول المعدل للجينات التنظيمية هي العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 ...

د/ أميرة أحمد الزهيري & د/ دينا فاروق العجري

على تزويد الإدارات المختلفة والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لإستعادة نشاطها الاعتيادي.

## ٢/٨ - نتائج إختبار فروض البحث

### أولاً: نتائج دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

تم دراسة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث (n=273)

إجمالي إدارة أزمة كوفيد-19	إدارة أزمة كوفيد-19					المتغيرات
	التعلم	استعادة النشاط	احتواء الأضرار والحد منها	الاستعداد والوقية	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	
-0.88	-0.84	-0.80	-0.82	-0.82	-0.84	اليقظة التكنولوجية
-0.87	-0.81	-0.81	-0.83	-0.81	-0.84	اليقظة التنافسية
-0.87	-0.81	-0.80	-0.82	-0.82	-0.84	اليقظة التجارية
-0.77	-0.74	-0.77	-0.78	-0.77	-0.78	اليقظة البيئية
-0.913	-0.86	-0.83	-0.86	-0.87	-0.89	إجمالي اليقظة الإستراتيجية
-0.79	-0.76	-0.74	-0.71	-0.76	-0.77	الهيكل التنظيمي
-0.70	-0.66	-0.64	-0.62	-0.69	-0.70	المحفزات
-0.89	-0.84	-0.82	-0.86	-0.83	-0.84	المعلومات
-0.80	-0.84	-0.84	-0.86	-0.84	-0.86	اتخاذ القرار
-0.906	-0.86	-0.84	-0.84	-0.86	-0.87	إجمالي الجينات التنظيمية
إجمالي الجينات التنظيمية	الجينات التنظيمية				المتغيرات	
	اتخاذ القرار	المعلومات	المحفزات	الهيكل التنظيمي		
-0.88	-0.86	-0.84	-0.70	-0.78	اليقظة التكنولوجية	
-0.86	-0.83	-0.84	-0.68	-0.73	اليقظة التنافسية	
-0.86	-0.86	-0.80	-0.70	-0.73	اليقظة التجارية	
-0.82	-0.78	-0.70	-0.76	-0.77	اليقظة البيئية	
-0.916	-0.89	-0.86	-0.76	-0.81	إجمالي اليقظة الإستراتيجية	

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين كلا من اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩، واليقظة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، والجينات التنظيمية وإدارة أزمة كوفيد-١٩، حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠.٩١٣، ٠.٩١٥، ٠.٩٠٦) على التوالي وهذا يعني وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين متغيرات البحث، وهو ما يشير إلى أنه كلما زادت قدرة المستشفيات الجامعية على المتابعة الذكية لبيئة عملها، وجمع المعلومات وتحليلها للتعرف على التغيرات التي تحدث في هذا المحيط والتي قد تشكل فرص يمكن اقتناصها أو تهديدات يجب تجنبها، كلما زادت قدرة تلك المستشفيات على الاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة، وتحديد طبيعتها، ومحاولة تفاديها أو تقليل آثارها السلبية في حال أصابها، وكلما برزت الخصائص التي تمثل الهوية التنظيمية لتلك المستشفيات والتي تميزها عن غيرها بشكل أوضح. بالإضافة إلى أنه كلما ارتفعت قدرة المستشفيات الجامعية على تمييز نفسها عن غيرها من خلال هوية أعمالها كلما زادت بالتبعية قدرتها على إدارة الأزمات.

كما يتضح أن العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ جاءت كلها طردية وقوية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٧٧%، ٨٨% وقد كان أكثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية إرتباطاً بإدارة أزمة كوفيد-١٩ هو بعد اليقظة التكنولوجية. كذلك العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ جاءت كلها طردية وقوية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٧٠%، ٩٠%، وقد كان أكثر أبعاد الجينات التنظيمية ارتباطاً بإدارة أزمة كوفيد-١٩ هو بعد اتخاذ القرار. وأخيراً جاءت العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والجينات التنظيمية طردية وقوية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٨٢%، ٨٨%، وقد كان أكثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية ارتباطاً بالجينات التنظيمية هو بعد اليقظة التكنولوجية.

### ثانيا: نتائج دراسة العلاقات الإندارية بين متغيرات البحث

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعّة تم إختبار فروض البحث على النحو التالي:

- نتائج اختبار الفرض الأول ( $H_1$ ): يوجد تأثير معنوي لمستوى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19.

تم دراسة معنوية تأثير مستوى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19 باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise Multiple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥): نموذج الانحدار لأثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة أزمة كوفيد-19

( $n=273$ )

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري ( $\beta$ )	أبعاد اليقظة الاستراتيجية (X)	
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)			
٠.٨٤	٠.٠٠	٤٨٦.٦٤	٠.٠٠	٩.١٨	٠.٤٣	$X_1$	اليقظة التكنولوجية
			٠.٠٠	٤.٥٣	٠.٢٧	$X_2$	اليقظة التنافسية
			٠.٠٠	٤.٣٨	٠.٢٦	$X_3$	اليقظة التجارية
			٠.٣٠	٠.٠٧	٠.٢٥	$X_4$	اليقظة البينية
			٠.٠٧	١.٨٤	٠.١٧	Const	ثابت الانحدار

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٤٨٦.٦٤) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار؛ كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.٨٤) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٨٤%) من التباين في متغير إدارة أزمة كوفيد-19 بناء على التباين في أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

كما أوضح اختبار (t) أن قيم معاملات الانحدار جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) لكافة أبعاد اليقظة الاستراتيجية ما عدا اليقظة البيئية، كما بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.17) ويشير اختبار (t) إلى أنها قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية على إدارة أزمة كوفيد-19 على الصورة الآتية:

$$Y=0.17+ 0.43* x_1 + 0.27* x_2 + 0.26 * x_3$$

وتشير هذه العلاقة الرياضية إلى أن بُعد اليقظة التكنولوجية ( $x_1$ ) هو الأكثر تأثيراً في إدارة أزمة كوفيد-19، يليه بُعد اليقظة التنافسية ( $x_2$ )، وأخيراً يأتي بُعد اليقظة التجارية ( $x_3$ )، بينما تم استبعاد أثر اليقظة البيئية من النموذج لعدم معنوية معامل الانحدار. هذا ويدل ظهور اليقظة التكنولوجية في المرتبة الأولى في التأثير على أزمة كوفيد-19 على أنه كلما كانت المستشفيات لديها القدرة على التعرف على التطورات والمستحدثات في المجالات التكنولوجية والتقنية، واتخاذ خطوات استباقية في تبني التكنولوجيا الحديثة؛ كلما كانت أقل عرضه للتهديدات المرتبطة بالأزمة؛ مما يمكنها من تجاوزها في حال حدوثها.

وبناء على ما سبق عرضه يمكن قبول الفرض الأول جزئياً ( $H_1$ )، أي أنه يوجد تأثير معنوي لمستوى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19.

• نتائج اختبار الفرض الثاني ( $H_2$ ): يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19. تم دراسة تأثير مستوى الجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19 باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise Multiple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦): نموذج الانحدار لأثر أبعاد الجينات التنظيمية في إدارة أزمة كوفيد-19 (ن=٢٧٣)

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	أبعاد الجينات التنظيمية (m)	
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)			
٠.٨٥	٠.٠٠	٥٣١.١٧	٠.٠٠	٢.٩١	٠.١٢	m <sub>1</sub>	الهيكل التنظيمي
			٠.٣٦	٠.٠٧	٠.٢٥	m <sub>2</sub>	المحفزات
			٠.٠٠	٨.٤٧	٠.٤٢	m <sub>3</sub>	المعلومات
			٠.٠٠	٧.٩٨	٠.٤٣	m <sub>4</sub>	اتخاذ القرار
			٠.٠١	٢.٥٢	٠.٢٥	Const	ثابت الانحدار

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٥٣١.١٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار؛ كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠.٨٥) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٨٥%) من التباين في متغير إدارة أزمة كوفيد-19 بناء على التباين في أبعاد الجينات التنظيمية.

كما أوضح اختبار التواء أن قيم معاملات الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكافة أبعاد الجينات التنظيمية ما عدا بُعد المُحفزات، كما بلغت قيمة ثابت الانحدار (٠.٢٥) ويشير اختبار (t) إلى أنها قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر أبعاد الجينات التنظيمية على إدارة أزمة كوفيد-19 على الصورة الآتية:

$$Y = 0.25 + 0.12 * m_1 + 0.42 * m_3 + 0.43 * m_4$$

وتشير هذه العلاقة الرياضية إلى أن بُعد اتخاذ القرار هو الأكثر تأثيراً في إدارة أزمة كوفيد-19، يليه بُعد المعلومات وأخيراً يأتي بُعد الهيكل التنظيمي، بينما تم استبعاد أثر المحفزات من النموذج لعدم معنوية معامل الانحدار. هذا ويعكس استحواذ اتخاذ

القرار على المرتبة الأولى في التأثير على إدارة الأزمة أهمية تحديد المسئول عن اتخاذ القرار في المستشفى، وتحديد صلاحيات ومسئوليات متخذ القرار، وتحديد متى وأين تبدأ سلطة متخذ القرار ومتى تبدأ سلطة الآخر؛ مما يعكس على سرعة وكفاءة العمل، وتقديم خدمات جيدة، والحصول على النتائج المطلوبة في الوقت المحدد؛ مما يزيد من كفاءة وقدرة المستشفيات على إدارة الأزمة.

وبناء على ماسبق عرضه يمكن قبول الفرض الثاني جزئياً ( $H_2$ )، أي أنه يوجد تأثير معنوي للجيئات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-١٩.

• نتائج اختبار الفرض الثالث ( $H_3$ ): يوجد تأثير معنوي للجيئات التنظيمية كمعدل للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression، وذلك بعد إجراء عملية التوسيط-mean-centering لقيم كل متغير للتغلب على مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity في النموذج وجعل قيم معاملات انحدار الرتبة الأولى-First order effects للمتغير المستقل والمعدل قابلة للتفسير في إطار نموذج دراسة المتغير المعدل الذي يتضمن حد التفاعل بين المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية  $\times$  الجيئات التنظيمية) (Aguinis, 2017)، وقد جاءت نتائج دراسة الدور المعدل للجيئات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإجمالي أبعاد إدارة أزمة كوفيد-١٩ كما هو موضح بالجدول رقم (٧).



الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 ...

د/ أميرة أحمد الزهيري & د/ دينا فاروق العجري

جدول رقم (٧): الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 (ن=٢٧٣)

المرحلة الثالثة		المرحلة الثانية		المرحلة الأولى		المتغيرات	
قيمة (t)	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	معامل الانحدار المعياري (β)		
١٠.٢٩ **	٠.٥٩	**٩.٣٥	٠.٥٢	**٣٦.٨٨	٠.٩١	X	اليقظة الاستراتيجية
**٨.٤٣	٠.٤٦	**٧.٧٥	٠.٤٣			M	الجينات التنظيمية
**٣.٧٦	٠.١٣					X*M	اليقظة الاستراتيجية × الجينات التنظيمية
٠.٨٧		٠.٨٦		٠.٨٣		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
٠.٠١		٠.٠٣		-		قيمة (ΔR <sup>2</sup> )	
**٦٠.٤٦٨		**٨٥٨.٠٩		**١٣٦.٠٢		قيمة (F)	
**١٤.١٧		**٦.٠١		-		قيمة (ΔF)	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار في المرحلة الأولى والتي تم خلالها دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية قد بلغت (١٣٦٠.٠٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠.٨٣) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٨٣%) من التباين في متغير إدارة أزمة كوفيد-19 بناء على التباين في اليقظة الاستراتيجية، وبإدخال متغير الجينات التنظيمية مع متغير اليقظة الاستراتيجية في المرحلة الثانية تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معا على إدارة أزمة كوفيد-19، حيث بلغت قيمة (F) لمعنوية النموذج (٨٥٨.٠٩)، كما

ارتفعت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى (0.86) بفارق مقداره (0.03) عن قيمته في نموذج المرحلة الأولى، بما يزيد من القدرة التفسيرية للنموذج بنسبة (3%)، وأما في المرحلة الثالثة فقد تم إدخال حد التفاعل (اليقظة الاستراتيجية × الجينات التنظيمية) إلى جانب متغيري الجينات التنظيمية واليقظة الاستراتيجية، وتبين وجود أثر معنوي لحد التفاعل بين المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية × الجينات التنظيمية) على إدارة أزمة كوفيد-19، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية لحد التفاعل (0.13) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بحسب اختبار (t)، كما ارتفعت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بفارق مقداره (0.01) عن قيمته في نموذج المرحلة الثانية، بما يزيد من القدرة التفسيرية للنموذج بنسبة (1%)، كما أن قيمة ( $\Delta F$ ) قد بلغت (14.17) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). كما تشير قيم معاملات الانحدار المعيارية بنموذج المرحلة الثالثة إلى أن أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة أزمة كوفيد-19 أكبر مقارنة بأثر الجينات التنظيمية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار (0.09) و(0.46) على الترتيب.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تفاعل اليقظة الاستراتيجية للمستشفيات الجامعية مع الجينات التنظيمية كان له دور حيوي في تعزيز وزيادة قدرتها على إدارة أزمة كوفيد-19، ويمكن تفسير ذلك بأن قدرة المستشفيات الجامعية على اتخاذ خطوات استباقية للتعامل مع التغيرات الحادثة في بيئتها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والسياسية، والتشريعية، والاقتصادية؛ مدعوماً بنظام معلومات متقدم، وهيكل تنظيمي مرن وواضح، ونظام تحفيزي يراعى الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين، ونظام كفء لدعم عملية اتخاذ القرار، قد نتج عنه زيادة قدرة تلك المستشفيات على الإستقبال الفعال للعلامات المبكرة المنذرة بأزمة كوفيد-19 الصحية، والاستعداد لها من خلال تطوير العديد من السيناريوهات، كذا احتواء الآثار السلبية الناتجة عن تلك الأزمة والحد من تفاقمها وامتدادها لباقي الإدارات بتلك المستشفيات، ومحاولة استعادة تلك المستشفيات لتوازنها وممارسة أعمالها وأنشطتها الإعتيادية كما كان عليه الوضع قبل

أزمة كوفيد-19، واستخلاص الدروس المستفادة لضمان مستوى عالي من الجاهزية للتعامل مع الأزمات المماثلة في المستقبل.  
وبناء على ماسبق عرضه يمكن قبول الفرض الثالث (H<sub>3</sub>)، وبالتالي فإن للجينات التنظيمية دور مُعدل في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 .

#### ٩- نتائج البحث

- ثبت صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي لمستوى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19، فقد استطاع نموذج الانحدار تفسير نسبة (٨٤%) من التباين في متغير إدارة أزمة كوفيد-19 بناء على التباين في أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

- ثبت صحة الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى على إدارتها لأزمة كوفيد-19، فقد استطاع نموذج الانحدار تفسير نسبة (٨٢%) من التباين في متغير إدارة أزمة كوفيد-19 بناء على التباين في الجينات التنظيمية.

- ثبت صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية كمعدل للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، حيث ثبت أن الجينات التنظيمية تعدل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-19 حيث زادت القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار بمقدار ١% وذلك عندما تم ادخال حد التفاعل بين متغيري اليقظة الاستراتيجية والجينات التنظيمية على إدارة أزمة كوفيد-19 .

#### ١٠- توصيات البحث

- دعم اليقظة الإستراتيجية للمستشفيات الجامعية وذلك من خلال المتابعة المستمرة للاكتشافات العلمية الحديثة والحرص على توظيفها بما يدعم العمليات التنظيمية؛ هذا بالإضافة إلى الإستفادة من خبرات وتجارب المستشفيات المنافسة لتطوير الأداء، وأهمية دعم بحوث التسويق للوقوف على كافة مستجدات السوق. وأخيراً

- الحرص على الإطلاع الدائم على التشريعات المتعلقة بأنشطة المستشفيات وتشجيع الأطباء على حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.
- تعزيز الجينات التنظيمية الصحية داخل المستشفيات من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، والتأكد من دقتها وجودتها وتكاملها، وبناء قواعد معلومات متطورة تدعم متخذى القرار؛ هذا بالإضافة إلى توفير نظام فعال للتحفيز يحقق التوازن بين التحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي، وتشجيع المبادرات المقدمة من قبل الأطباء، وتعزيز فرق العمل. وتعزيز وجود هيكل تنظيمي يتسم بالوضوح وأن يكون قادرا على الإستجابة للتغيير. وأخيرا تعزيز حقوق اتخاذ القرار، وزيادة مرونة القرارات بما يساعد في الاستجابة للأزمات والتكيف معها، وإنشاء مراكز دعم القرار.
- تعزيز قدرة المستشفيات الجامعية على إدارة الأزمات، وبشكل خاص أزمة كوفيد-19، وذلك من خلال الحرص على المسح الشامل والمستمر لبيئتي العمل الداخلية والخارجية بهدف التعرف على المستجدات؛ هذا بالإضافة إلى تطوير مهارات فريق التعامل مع الأزمات، وتعزيز نظم الاتصالات الداخلية والخارجية بهدف جمع المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة وتوزيعها على الإدارات ذات الصلة. والإهتمام بتزويد الإدارات المختلفة المتأثرة بأزمة كوفيد-19 بالموارد اللازمة لإستعادة نشاطها الاعتيادي. وأخيرا نشر الدروس المستفادة من أزمة كوفيد-19 على جميع إدارات المستشفى بهدف التعلم والتدريب.

#### ١١- حدود البحث والبحوث المستقبلية

اقتصر إرسال قوائم الإستقصاء على الأطباء الدائمين بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى؛ هذا ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على المستشفيات الحكومية، والمستشفيات الخاصة الإستثمارية، أو الأهلية. كما يمكن التوسع بإجراء دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، حيث أنه من الملاحظ أن أغلب الطواقم الطبية في القطاع العام يعملون في القطاع الخاص لتحسين دخلهم، إلا أن قدرة المستشفى على متابعة التغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية سواء التكنولوجية أو التنافسية أو التجارية أو

الإقتصادية أو التشريعية بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات (اليقظة الاستراتيجية) قد تتأثر بشكل كبير بالإمكانيات المادية للمستشفى، كما قد تتأثر بهيكلها التنظيمي ومرونته، وتوافر المعلومات، واتخاذ القرار، ونوعية المحفزات المقدمة للطواقم الطبية؛ وهو ما قد يصب في صالح المستشفيات الخاصة الإستثمارية.

كما اقتصر البحث على اختبار الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وقدرة المستشفيات الجامعية على إدارة أزمة كوفيد-19. هذا ومن الممكن لمتغيرات أخرى أن تعدل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمة كالمرونة الإستراتيجية (مرونة المواد، ومرونة القدرات) والتي ثبت تأثيرها الإيجابي المعنوي على إدارة الأزمات (المهيرات، 2017)؛ كذلك نمط القيادة والذي ثبت تأثيره الإيجابية المعنوي على عملية إدارة الأزمة (Gharib & Elnahas, 2021).

وقد استبعد البحث دراسة أثر المتغيرات الوظيفية على إدراك الأطباء لمستويات اليقظة الإستراتيجية لمستشفياتهم، وجيناتها التنظيمية، وقدرتها على إدارة أزمة كوفيد-19. هذا ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول على سبيل المثال المستوى الوظيفي للأطباء، وعدد سنوات خبراتهم؛ فمن المتوقع أنه كلما زادت عدد سنوات خبرة الأطباء بالمستشفى محل البحث، كلما زادت قدرتهم على التقييم السليم لمدى استفادة مستشفياتهم من التجارب السابقة، ومدى جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية. كذلك من المتوقع أنه كلما ارتفع الأطباء في المستوى الوظيفي، كلما كانوا أكثر إدراكا لطبيعة الهيكل التنظيمي لمستشفياتهم من حيث عدد مستوياته، ونطاق الإشراف، وعملية اتخاذ القرار.

كذلك اقتصر البحث على دراسة المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى التابعة لجامعات الأزهر، والقاهرة، وعين شمس، وحلوان؛ هذا ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول المستشفيات الجامعية بمحافظات أخرى بغية تعميم النتائج على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، ع٥٢، ١-٣٩.
- العبيسي، يوسف ابراهيم (٢٠٢٠). أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية-المحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة.
- الغندوري، عزه ، وخشبة، محمد ماجد (٢٠٢٠). فجوات وتحديات النظام الصحي في مصر وسياسات مقترحة لتعزيز الامن الصحي في ضوء خبرات جائحة كورونا. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مج٢٨، ٣٣٥-٣٥٨.
- المهيرات، محمد خليفة (٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- بوربالة، أحمد (٢٠١٥). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- قمرى، حليلة، وأنساع، رضوان (٢٠٢١). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية: دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور. مجلة دراسات وابحث، مجلد ١٣، ع١، ١٢٩-١٤٦.
- صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، ع٤٤، ١٧٧-٢٦٠.
- ضياء الدين، زوار (٢٠١٣). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبد الجهنى، أمل صالح (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسى، خلال الفترة من ١-٣ أكتوبر ٢٠٢١، جدة، السعودية
- عبد اللوى، صبيحة، وشريف، خليل مبارك (٢٠٢٢). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم. مجلة صوت القانون، المجلد الثامن، ٤٨٦-٥٠٥.
- عوابد، نفيسة، و طليبة، سعاد، (٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.

عيد، علاء (٢٠٢١). جهود الدولة المصرية في مواجهة جائحة كورونا. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار- مجلس الوزراء، آفاق استراتيجية، العدد (٣)، ٧-١.

فارس، محمد صفوت، والسقا، منيب عبد الله، وهاني، الفقعاوي فؤاد (٢٠١٨). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية خانيونس، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٣٥١، ١٨-٣٨١.

قوجيل، نور العابدين (٢٠١٢). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. ماجستير في الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار- عنابة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (٢٠٢٠). الإستجابة لأزمة فيروس كورونا (Covid-19) في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

<https://www.oecd.org/mena/competitiveness/COVID-19-Crisis-response-MENA-countries-Arabic.pdf>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685.
- Al-Dabbagh ,Z.,S.(2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*, 1-11
- Alfalih .A. A(2021). Drivers of employee sustainable motivation on private enterprises on Saudi Arabia during the crisis of COVID-19. *Management Science Letters* 11, 1-8.
- Allawi, N. (2016). The reality of strategic vigilance in the seidal complex. *Al-Bashaer Economic Journal*, 1(6), 149-156.
- Alqutajy, B. & Hasan, M. (2019). Marketing vigilance and its role in crisis management: An exploratory study for workers opinions in communication companies in Nineveh. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/333093109>

- Al-Sa'idi, M., & Za'lan, A. (2013). The role of knowledge management process in the DNA of business organizations: Exploratory research in a sample of Iraqi banks. *Journal of Economics and Management*, 3(10), 1 – 28.
- AlSayegh, M. J., AlShammery, S. H., & AlKariawy, M. T. (2017). The Characteristics of Smart Organization and its Impact on Strategic Vigilance: an Applied Study in Asiacelel Telecommunication Mobile Services. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 19(3), 80–98.
- Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*; 14(6).
- Alshawabkeh,Z,A (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters* 11, 1639–1650.
- Al-Tanyayeeb, Nesreen (2020). The impact of strategic vigilance in crisis management. Master Thesis, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University.
- Avramoska,M.(2021), Motivating The Employees During Crisis, Knowledge – International Journal, 42(1), 111-114.
- Alzoubi ,M.,O., (2020). The impact of management information system's features on crisis management in Jordanian commercial banks :field study on Jordanian commercial banks in the northern sector, *Journal of Asian Scientific Research*, 10 (3), 165-179.
- Badawn, Z. M. (2018). Relationship of Organizational DNA with Institutional Excellence "Field Study on the Palestinian Universities in Gaza Strip. Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Alazhar University –Gaza. Retrieved from <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20164273.pdf>



- Ben Khadija, (2015). Regulatory levers for the benefit of alertness in the institution, Economic Case Study of the National Fat Foundation Unit 16- Souk Ahras. University of Muhammad Kheder Iskra.
- Bundy, Jonathan, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, & W. Timothy Coombs (2016). Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6)1661-92.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication (5th ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Dawood, F. & Abbas, A. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18.
- Dobrowolski, Zbyslaw (2020). After COVID-19. Reorientation of Crisis Management in Crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2)799–810.
- Easton, C. (2016). Analysing the role of privacy impact assessments in technological development for crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(1), 7-14.
- El Qasmi, M. J. (2019). The Management by Process & the Strategic Vigilance. Retrieved from: [https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)
- Elsakaan, R.M, Ragab, A.H, El-Gharbawy, A & Ghanem, A-N (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8, 1-13.
- Fadhiela, A., & Dawood, S. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1–18.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Ed). SAGE, p.675
- Ferwanh, H. & Al-Deeb, S. (2021). The role of crisis management in improving the quality of health services provided to patients at the university hospital of Tlemcen. *Malaysian Journal of Industrial Technology*, 6(1), 18-35.
- Gharib, A., & Elnahas, E. (2021). Evaluate the role of leadership in crisis management: A field study in Psychiatric hospitals in Egypt. *Global Business and management research: An International Journal*, 13(3), 113-123.
- Hammoudi, W., Ibrahim, B. & Ameen, T. (2019). Strategic wake and its role in enhancing career maturity: An analytical study of a sample of managers in Mobile Telecommunications Company/ Zain Iraq. Kirkuk University. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (2), 1-26.
- Hazaa, Y., Almaqtari, F., & Al-Swidi, A. (2021). Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8, 1-45.
- Herme, Laurent , *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions Afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.
- Hovivyan, L.H. (2006). *Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia*. Master dissertation, Yerevan, Armenia
- Jobidon, M-E, Labrecque, A.,Turcotte, I., Rousseau,V., & Tremblay, S., (2013). *Adaptability in Crisis Management: The Role of Organizational Structure*. the 18th International Command & Control Research & Technology Symposium (ICCRTS), Alexandria, VA. U.S. Government or Federal Rights License.
- Kasmi, k. & Djalab, Z. (2021). The impact of strategic vigilance on E-management in the national railway transport company. *Journal of information technology management*..201-230.

- Köse .O & Kahveci.K (2021). An Analysis of Relationship Between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers. *Journal of Education*,1-10.
- Mahmoud, N. A., & Mahdi, M. H. (2019). The types of Strategic Vigilance of introduction to Strategic Renewal: An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of The Administrative Leaders in Diyala General Company for Electrical Industrie. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15(47), 1-18.
- Mefi ,N.,P.,& Asoba ,S.,N.,(2021). Employee Motivation in Crisis Situations: the Case of A Selected Organization in the Food and Retail Sector IN Cape Town, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1-8.
- Mikušová, M. (2014). *Krizový management pro malé a střední podniky [Crisis Management for Small and Medium Enterprises]*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Nafei,W (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1),117-131.
- Omran, H. & Abuongem, M. (2019). The role of strategic vigilance in achieving strategic success: Field study at Libyana mobile phone company Sabha. *Journal of Pure & Applied Sciences*, 18(2), 88-100.
- Pakdelan,S., Azarberahman,A., Saremi,H., & Ghaderi,M. (2021). The Effect of Organizational DNA on the Use of Management Accounting Practices: Using the Structural Equation Model. *IBM RD's Journal of Management & Research*, 10(1), 1-12 .
- Person,C. & Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.

- Qabaja, D. A. M. (2018). The Impact Of Organizational DNA On the Good Governance Of The Water Authority Of Jordan: A case study on Water authority of Jordan (WAJ). Unpublished master's Thesis, Faculty of graduate Studies- Zarqa University, Jordan.
- Quillinan, T., B. Frank, H., A., & Wijngaards, N. (2009). Developing Agent-based Organizational Models for Crisis Management. 8th International Conference on Autonomous Agents and Multi-agent Systems, Budapest, Hungary.
- Saeidabadi, M., Farahani, S., B., Abbasian, E., & Mirrazi, S., H., (2020). Information model in crisis management from the perspective of media experts, Journal of Critical Reviews, 7(1), 1032-1036.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 195, 2298-2305.
- Sawsan A. Alshaer (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. The World Islamic Science & Education University.
- Thomas, L. (2007). Innovation Organizational DNA. Retrieved from <http://www.12manage.com>
- Thurmer, J., L., Wieber, F., & Gollwitzer, P. M., (2020). Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions?. Management Decision, 58(10), 2155-2176.
- Vukajlović, V., Simunovic, I., Beraha, I., & Brzakovic, M., (2019). Importance of Information in Crisis Management – Statistical Analysis, Industrija, 47(3), 37-53.
- Vasickova, V. (2019). Crisis management process: A literature review and a conceptual integration. Acta Oeconomica Pragensia, 27(3-4), 61-77.
- Verma, R., & Sehgal, V. K. (2016). Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation. International

- Journal of Simulation–Systems, Science & Technology, 17(32), 12.1-12.10.
- WHO (2020). Novel coronavirus (2019-nCoV) situation report – 11, available at: [www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7\\_4](http://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7_4)
- Wolor, C.W., Solikhah, Susita, D., & Martono, S. (2020). How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic. International Journal of Economics and Business Administration, 3(4), 78-86.
- Wooten, L. & James, E. (2014). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. Advance in developing human resources, 10(3), 352-379.
- Yu, L., Stafford, G. & Armoo, A. (2005). A study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, D.C. Metro Area. Journal of Travel & Tourism Marketing, 19:2-3, 91-105.