



أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات  
دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمّان

إعداد

سلامة كريم ادهيم السرحان

المشرف الأستاذ الدكتور محمد البطاينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

شباط، ٢٠٢٤

## التفويض

أنا الطالب سلامة كريم إدهيم السرحان، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخة من رسالتي هذه والمعنونة بـ: "أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمّان"، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم:

التوقيع: .

التاريخ: .

## قرار لجنة المناقشة

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب " سلامة كريم السرحان " ورقمه الجامعي ( 208215 )  
وعنوانها ( أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ) وأجيزت بتاريخ 5 / 2 / 2024م

### أعضاء لجنة المناقشة

#### التوقيع

..... ( مشرفاً ورئيساً )  
..... ( مناقشاً داخلياً )  
..... ( مناقشاً خارجياً )

أ.د محمد تركي البطاينة

الدكتور إسماعيل أحمد بني طه

أ.د ظاهر رداد القرشي / جامعة عمان العربية

## الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته...

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم..

إلى كل من علمني حرفاً، وإلى كل من كان لي سنداً وعوناً في مسيرتي العلمية..

أهدي هذا العمل المتواضع..

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

أما بعد،

إنه ليسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل أعاني على إنجاز هذه الرسالة، وأول ما يتوجب على شكره هو جامعة جرش بهيئتها التدريسية والإدارية وأخص بالذكر مشرفي الأستاذ الدكتور محمد البطينة على ما بذل من جهد في تقويم رسالتي ومتابعته لي ولزملائي طول فترة إعداد الرسالة ومنذ أول يوم.

وانتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام وهم الدكتور إسماعيل أحمد يعقوب والأستاذ الدكتور ظاهر رداد القرشي، على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي وعلى ما أبدوه من ملاحظات هدفها الأساسي تقويم رسالتي.

ولا أنسى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لي اثناء مسيرتي الدراسي من تذليل لصعاب فكان لهم خير الأثر في نفسي.

وانتقدم بالشكر لكل من ساهم في رسالتي من زملاء ومحكمين وأعضاء وممن تفضل من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش ومن تحملوا جهد الإجابة عن فقرات أداة الدراسة من موظفي المستشفيات الخاصة في عمان...

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	التفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	١,١ . مقدمة
٣	١,٢ . مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	١,٣ . فرضيات الدراسة
٦	١,٤ . نموذج الدراسة
٧	١,٥ . أهداف الدراسة
٧	١,٦ . أهمية الدراسة
٨	١,٧ . حدود الدراسة
٩	١,٨ . محددات الدراسة
٩	١,٩ . مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
١٣	٢,١ . تمهيد
١٣	٢,٢ . اليقظة الاستراتيجية
٢٢	٢,٣ . إدارة الأزمة

٣٣	٢,٤. الدراسات السابقة
٣٣	٢,٤,١. الدراسات العربية
٣٧	٢,٤,٢. الدراسات الأجنبية
٤٠	٢,٤,٣. التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
٤٣	٣,١. منهج الدراسة
٤٣	٢,٢. مجتمع الدراسة
٤٣	٣,٣. عينة الدراسة
٤٤	٣,٤. أداة الدراسة
٤٥	٣,٤,١. صدق أداة الدراسة
٤٦	٣,٤,٢. ثبات أداة الدراسة
٥٢	٣,٥. أساليب المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج</b>	
٥٥	٤,١. وصف عينة الدراسة
٥٧	٤,٢. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
٦٦	٤,٣. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
٧٨	٥,١. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
٧٨	٥,٢. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
٧٩	٥,٣. التوصيات
٨١	المراجع
٨٩	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	مستشفيات عينة الدراسة وعدد أفراد عينة الدراسة لكل منها.	٤٤
٢	معاملات. الثبات. (كرونباخ الفا)	٤٣
٣	نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة	٤٧
٤	مصنوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال اليقظة الاستراتيجية	٤٧
٥	مصنوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال إدارة الأزمات	٥٠
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية	٥٥
٧	نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "اليقظة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٥٧
٨	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة التكنولوجية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٥٨
٩	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة التنافسية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٥٩
١٠	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة البيئية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٠
١١	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة التجارية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦١
١٢	نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "إدارة الأزمات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٢
١٣	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " ما قبل الأزمة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٣
١٤	نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " خلال الأزمة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٤



١٥	نتائج الإحصاء الوصفيّ لإجابات المبحوثين لُبعد "ما بعد الأزمة" مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٦٥
١٦	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان	٦٦
١٧	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان	٦٩
١٨	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان	٧١
١٩	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان	٧٣
٢٠	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان	٧٥

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة	٦
٢	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية	٤٩
٣	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات	٥٢
٤	مخطط الانتشار للعلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات	٦٧
٥	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية	٦٨

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
٨٩	قائمة المحكمين	١
٩٠	استبانة الدراسة	٢

# أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان

سلام كريم إدهيم السرحان

إشراف الأستاذ الدكتور محمد البطاينة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان التي وزعت على عينة من المستويات الإدارية العليا في المستشفيات الخاصة في عمان وعددها (9) مستشفيات، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (190) استبيان استرجع منها (184) استبيان، كان الصالح منها للتحليل (180) استبيان ونسبة مئوية بلغت (95%)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة لليقظة الاستراتيجية جاء متوسطاً، كما إن تطبيقها لمراحل إدارة الأزمة جاء مرتفعاً، وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بضرورة أن تقوم المستشفيات الخاصة بتكريس جهودها لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للكشف المبكر عن حدوث أزمات محتملة، ومتابعة البيئة الداخلية والخارجية والعمل على مراقبتها ودراسة الآثار السلبية المحتملة لتفاعلات المستشفى مع هذه البيئة ووضع الخطط المناسبة لتخفيفها، وقيام المستشفيات الخاصة بتشكيل فرق مختصة بإدارة الأزمات بشكل دائم.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، المستشفيات الخاصة، عمان، الأردن.

# **The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management**

## **A Field Study on Private Hospitals in Amman**

**Salameh karem Edheam Al-Sarhan**

**Supervised by prof:**

**Mohammad Bataineh**

### **Abstract**

This study aimed to identify the impact of strategic vigilance in crisis management on private hospitals in Amman, the study relied on the descriptive analytical approach, the data was collected through a questionnaire that was distributed to a sample of top management level of private hospitals in Amman, which numbered (9) hospital, the number of questionnaires distributed reached (190) questionnaires, of which (184) questionnaires were retrieved with percent (95%), the valid ones for analysis were (180) questionnaires, the study reached a set of results: The level of private hospitals' practice of strategic vigilance was moderate, and their application of the stages of crisis management was high. And There is a statistically significant effect at the function level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic vigilance practices in its dimensions (technological vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance, commercial vigilance) on the method of crisis management on private hospitals in Amman., In light of the findings of the study it recommends the need to Private hospitals devote their efforts to developing the necessary plans and strategies for early detection of potential crises, monitoring the internal and external environment, studying the potential negative effects of the hospital's interactions with this environment, and developing appropriate plans to mitigate them. Private hospitals form teams specialized in crisis management on a permanent basis.

**Keywords: Strategic Vigilance, Crisis Management, Private Hospitals, Amman, Jordan.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ١,١ . مقدمة.
- ١,٢ . مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ١,٣ . فرضيات الدراسة.
- ١,٤ . نموذج الدراسة.
- ١,٥ . أهداف الدراسة.
- ١,٦ . أهمية الدراسة.
- ١,٧ . حدود الدراسة.
- ١,٨ . محددات الدراسة.
- ١,٩ . مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١,١. مقدمة:

ظهرت الحاجة بعد جائحة كورونا إلى زيادة العمل على تحسين الجاهزية للمستشفيات بشكل عام لمواجهة أي حالات طوارئ، والتأكد من استعدادها التام من جميع النواحي الفنية والإدارية والطبية لاستقبال الحالات التي يمكن أن تسببها أي ظروف طارئة مستقبلية، وتعد المستشفيات الخاصة الملجأ لإدارة الازمات الطبية بعد عجز المستشفيات الحكومية عن استيعاب الحالات المرضية الناتجة من الأزمة أو غيرها، ونظراً لاحتمالية تكرار الجائحة أو أزمة أخرى في المستقبل فلا بد من البحث في قدرة المستشفيات الخاصة وتجهيزاتها لتتمكن من إدارة الأزمة التي قد تحدث بشكل مقبول.

ولتتمكن المستشفيات الخاصة من مواجهة الأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل سليم، تمكنها من تحقيق نجاحها واستدامتها وتفوقها على باقي المنافسين، فلا بد من أن تفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، وتحديد المكونات الأساسية لها، وأبعادها ومتغيراتها المستقبلية، وذلك لتستفيد بأكبر قدر ممكن من الفرص التي تتاح لها، وتتمكن من تجنب الآثار السلبية لضغوط العمل داخل بيئة المستشفى (الزهيري، ٢٠١٨).

تبدأ العديد من الأزمات صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة العلمية الصحيحة تتفاقم وتصبح اعصاراً يدمر المؤسسات والمجتمع، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات، وتعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات بصورة عامة،

والمؤسسات الصحية بصورة خاصة وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، أي لا بد من استخدام عوامل معينة لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصال المؤسسة (Kapucu et al., 2022).

تعتبر كل من اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات مسألة هامة لجميع المؤسسات التي تسعى لمواكبة التطورات الديناميكية، حيث تساعد على امتلاكها لآليات التكيف من أجل الابتعاد عن المخاطر التي تهددهم، وتخول اليقظة الاستراتيجية المؤسسات لاستشعار الفرص الحالية والجديدة واغتنامها لمواردها وأصولها بشكل صحيح (Alshaer, 2020).

وتركز اليقظة الاستراتيجية على العمل لتحسين تنافسية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات والإجراءات الوظيفية والتنظيمية أهمها جمع ومعالجة البيانات، ونشر المعلومات المفيدة لتجنب التهديدات واستثمار الفرص، وتسهم هذه الإجراءات في مساعدة صناع القرار في المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب، وتقليل مخاطر العمل، ونظراً لأهمية اليقظة الاستراتيجية وقدرتها على المساعدة في تحقيق التوجه الريادي في المستشفيات، وتعزيز التوجه الريادي من خلال دعم الأنشطة الإبداعية والابتكارية وسلوكيات تحمل المخاطرة والاستباقية (أحمد وعبد الجليل، ٢٠٢٠)، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على موضوعين مهمين هما اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.



## ١,٢ . مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المستشفيات الخاصة الأردنية العديد من التحديات والمصاعب التي تهدد العمل فيها، خاصة في ظل التطورات المتسارعة، كما أنه ومع ظهور جائحة كورونا ظهرت الحاجة لأن تكون المستشفيات بجميع أشكالها على جاهزية تامة للتعامل مع الأزمات الطارئة التي قد تحدث في أي وقت، ولا بد من دراسة المتغيرات الوظيفية والتنظيمية والإدارية التي تسهم في تحسين إدارتها للأزمات، وأهمها اليقظة الاستراتيجية التي تتمثل في جميع الممارسات والإجراءات الاستباقية والتي تعتبر جزءاً من العمل يقوم به الموظفين على جميع المستويات الإدارية، والتي قد تسهم في تحسين إدارة المستشفيات للأزمات التي قد تواجهها إن تمت بشكلها الصحيح ووقتها المناسب.

ومن خلال طبيعة عمل الباحث كطبيب في وزارة الصحة الأردنية، فقد شعر الباحث بمشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الأدلة والشواهد، كما أكدت الدراسات على أهمية اتباع ممارسات اليقظة الاستراتيجية للمستشفيات (محمد، ٢٠٢١) (الداوود وعلي، ٢٠٢٢).

مما سبق تبلور لدى الباحث السؤال الرئيس التالي:

هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة) في المستشفيات الخاصة.

وانبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة في عمان لأسلوب اليقظة الاستراتيجية؟

٢. ما هو مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة لإدارة الأزمات؟

٣. ما هو أثر ممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة

البيئية، اليقظة التجارية) في إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد

الأزمة) في المستشفيات الخاصة.

### ١,٣. فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأسئلتها ومخططها، يمكن بناء الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة

الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب

إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التكنولوجية

على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التنافسية

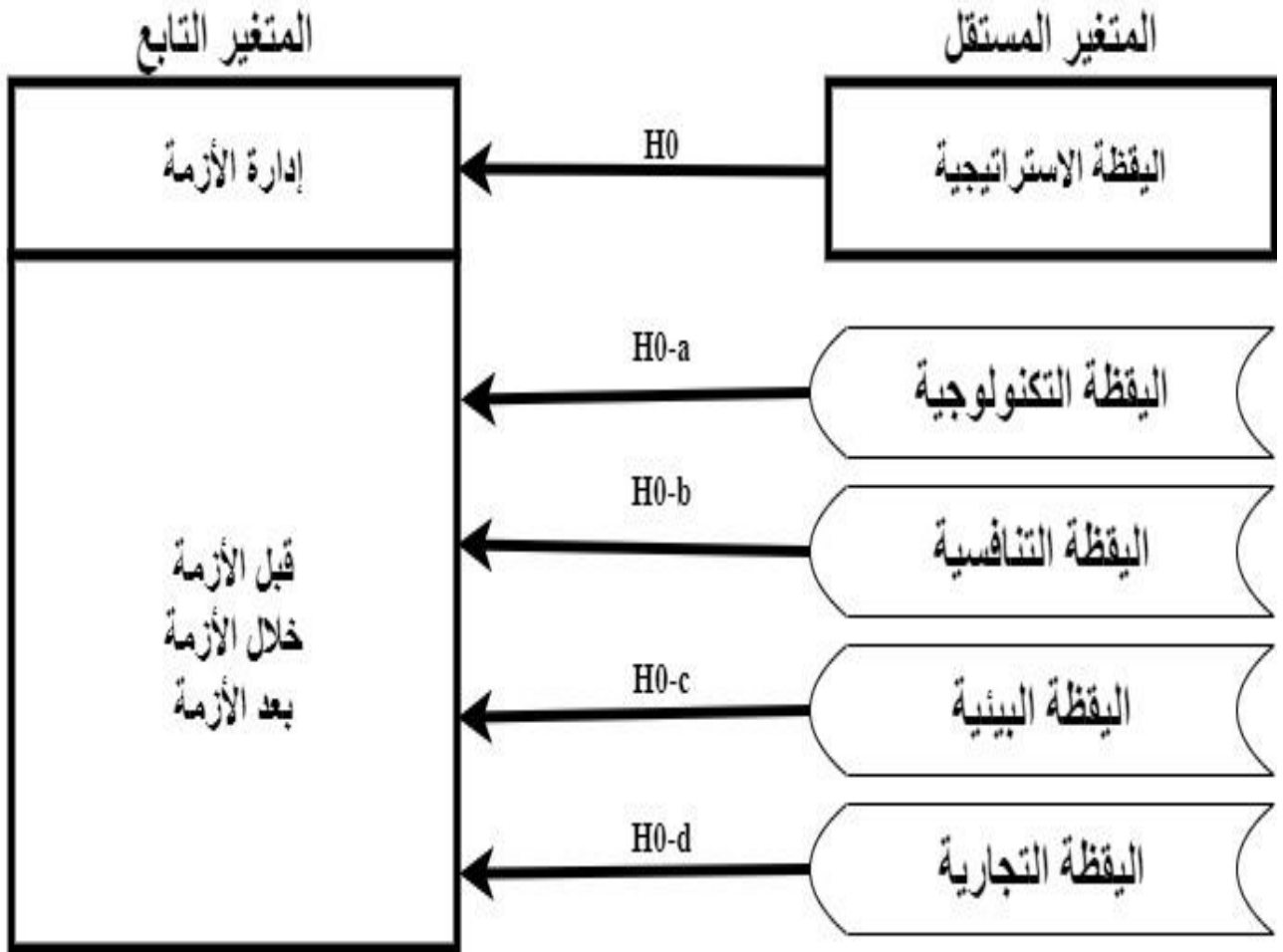
على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة البيئية على

أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

١,٤. نموذج الدراسة:



الشكل (١): نموذج الدراسة

تم تصميم النموذج بالاعتماد على الدراسات الآتية

١. المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية): (Jaaz & Jamal, 2021) (Rumman, 2022)

(Turki & Mohammad, 2023) (Al-Khasswneh et al., 2023).

٢. المتغير التابع (إدارة الأزمة) (Coombs et al., 2020) (Unigo, 2020)  
 .(Rabani et al., 2023) (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023)

### ١,٥. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة) في المستشفيات الخاصة.

٢. التعرف إلى مستوى تطبيق المستشفيات الخاصة لممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية).

٣. التعرف إلى مستوى استخدام المستشفيات الخاصة لمراحل إدارة الأزمة (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة) أثناء مواجهة الأزمات القائمة والمحتملة.

### ١,٦. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين أساسيين وهما الجانب النظري، والعملية (التطبيقي)، وفيما يلي

سردٌ لكل منهما:

- **الأهمية النظرية:** يعد مفهومي اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من المفاهيم الجاذبة لنظر الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وينطلق ذلك من أهميتهما في وقتنا الحالي، وخصوصاً بعد التعرض للعديد من الأزمات كجائحة كورونا والحروب والنزاعات العسكرية في العالم، لذا

قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في إدارة الأزمات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، كما أنها تعزز المكتبة العربية في هذين المفهومين.

- **الأهمية العملية (التطبيقية):** تتبع أهمية الدراسة العملية من حاجة المستشفيات الخاصة إلى تطوير استراتيجياتها في إدارة الأزمات التي قد تواجهها في المستقبل، وتعزيز قدراتها وامكانياتها التي تسمح لها بالخروج من الأزمة بأقل الخسائر.

كما تتبع أهمية الدراسة العملية أيضاً من دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين كفاءة المؤسسات المختلفة وتحقيق نجاحها خاصة عندما تكون موجودة في بيئات تنافسية قوية، كما تواجه المؤسسات العديد من الأزمات التي تتباين في شدة تأثيرها ومدى جاهزية المؤسسات لمواجهتها، وتحمل الآثار الناجمة عنها وتطبق هذه الدراسة في أحد أكثر المجالات الصحية أهمية في الأردن وهو المستشفيات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والتي تتميز بتنافسية شديدة في تقديم الخدمات الصحية بين عدد كبير من المستشفيات التي تقدم الخدمة الصحية لقاطني العاصمة والمحافظات الأخرى، لذا قد تسهم الدراسة في زيادة وتعميق فهم الإدارات المختلفة للمستشفيات الخاصة محل البحث بأساليب إدارة الأزمات وتحسينها من خلال اتباع أفضل الممارسات والإجراءات التي تمثل اليقظة الاستراتيجية.

## ١,٧. حدود الدراسة:

- **الحدود العلمية:** اعتمدت هذه الدراسة المتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية)، والمتغير التابع أسلوب إدارة الأزمة بأبعاده (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة).

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمّان وعددها (٤٠) مستشفى.

- **الحدود الزمانية:** تم انجاز الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على الإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا في المستشفيات الخاصة في عمّان والتي تشمل على الوظائف الآتية (مدير، مساعد المدير، نائب المدير، رئيس القسم، مساعد رئيس القسم).

#### ١,٨ . محددات الدراسة

- ندرة الكتب العربية التي تناولت موضوعي الدراسة وخاصة اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وذلك في المحيط الممكن الوصول إليه من قبل الباحث.

- مدى استجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، حيث واجهت الباحث قلة الاستجابة من بعض الموظفين؛ نظراً لانشغالهم أو لأسباب أخرى.

- صعوبة الوصول إلى جميع المستشفيات الخاصة في عمّان، لكثرة عددها وضيق وقت الباحث كونه يعمل طبيباً في وزارة الصحة الأردنية.

#### ١,٩ . مصطلحات الدراسة:

##### اليقظة الاستراتيجية:

**اصطلاحاً:** هي الفعل الاستباقي للمؤسسة في تحليل البيئة ومراقبتها والقدرة على تنظيم المعلومات واختبارها وتفسيرها ونشرها بغرض تحسين قرارات المؤسسة وهو نشاط المؤسسة لجمع وتحليل البيانات

من بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكينها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو (Dawood & Abbas, 2019).

وإجرائياً تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها العملية الجماعية المستمرة والمنظمة التي يقوم بها الموظفون في المستشفيات الخاصة بجميع مستوياتهم الإدارية وتتمثل بمجموعة من الممارسات تتعلق بالتنافسية المستشفى ومدى جاهزيته تكنولوجياً وفنياً، ومراقبة العمل والسلوكيات الوظيفية، والإدارة التنظيمية والتخطيطية للعمل داخل المستشفى، ويتم قياسها من خلال مجموع من الفقرات في أداة الدراسة التي سيتم بناءها.

#### اليقظة التنافسية:

اصطلاحاً: هي البحث عن المعلومات المتعلقة بمنافسي المؤسسة ومعالجتها ونشرها والمتعلقة بمراقبة وتتبع جميع التغييرات والاستراتيجيات في هياكل المنافسين الحاليين والمحتملين ومراقبة الوافدين الجدد في المنافسة (Alshaer, 2022).

إجرائياً: هي السيطرة على المنافسين المباشرين وغير المباشرين من قبل المستشفيات الخاصة الحاليين والمحتملين.

#### اليقظة التكنولوجية:

اصطلاحاً: هي ما تقوم به المؤسسة من مراقبة وتحليل للبيئة التكنولوجية لتحديد الفرص والتحديات والتعرف إلى التقنيات والأدوات المرتبطة بعملها وأنشطتها (Rumman, 2022).

وإجرائياً: تعرف أنها جهد تقني منظم تقوم به المستشفيات الخاصة في الأردن لمعالجة البيانات التي تقوم بجمعها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.

### اليقظة البيئية:

اصطلاحاً: هي دراسة مختلف عناصر البيئة والمتمثلة في البيئة الاجتماعية والسياسية والمالية والثقافية والقانونية والتشريعية، والتي تحظى بأهمية كبيرة كونها ذات تأثير على المؤسسات بشكل كبير (Turki & Mohamed, 2023).

إجرائياً: هي كافة الأنشطة التي ترصد ما تبقى من عناصر بيئة المستشفيات الخاصة (الاجتماعية والمالية والسياسية)، كما تهتم بمتابعة التشريعات والإجراءات وقوانين تشجيع الاستثمار والمعايير الخاصة بالمنتجات والخدمات والقرارات والتسهيلات.

### إدارة الأزمة:

اصطلاحاً: هي طرق وأساليب التعامل مع الأحداث الناشئة عن أسباب غير معروفة وغير متوقعة ولها عواقب وخيمة في حال صعب التعامل معها (Leta & Chan, 2021).

إجرائياً: هي الأساليب والطرق التي تتعامل فيها المستشفيات الخاصة في عمان مع الازمات الطارئة والتي قد تسبب ثقلاً على كاهلها، وتشمل هذه الأساليب الاكتشاف المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية للأزمات المحتملة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم والدروس المستفادة، ويتم قياسها من خلال مجموع من الفقرات في أداة الدراسة التي سيتم بناءها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- ٢,١ . تمهيد
- ٢,٢ . اليقظة الاستراتيجية
- ٢,٣ . إدارة الأزمات
- ٢,٤ . الدراسات السابقة
  - ٢,٤,١ . الدراسات العربية
  - ٢,٤,٢ . الدراسات الأجنبية
  - ٢,٤,٣ . التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢,١. تمهيد

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة، والذي يشتمل على ما ذكره الباحثين وأشاروا إليه حول متغيري الدراسة، وهما اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما يتناول هذا الفصل في القسم الثاني الدراسات السابقة التي بحثت في أثر اليقظة الاستراتيجية على أبعاد أخرى وخاصة إدارة الأزمات.

#### ٢,٢. اليقظة الاستراتيجية

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم على مراقبة وتحليل بيئة العمل لاتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي طويلة المدى والتي قد يستفاد منها في المستقبل عند مواجهة المواقف أو المشاكل المحتملة أو غير المحتملة (Khalaylah et al., 2023)، كما أنها عملية مستمرة تهدف إلى جمع البيانات ومعالجتها ونشرها بهدف حماية العمل داخل المؤسسة، وصنع القرارات الفعالة واستغلال الفرص وتقليل التهديدات التي يمكن مواجهتها، وتعرف أيضاً أنها عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل على أسس ومعايير علمية، كما أنها المفتاح الرئيسي للمنافسة (Jaaz & Jamal, 2021).

أشار Turki & Mohamed (2023) إلى أن اليقظة الاستراتيجية يمكن وصفها بأنها الصحوة التي تفرض على مؤسسات الأعمال ضرورة تطوير نماذج أعمالها أو توليد نماذج جديدة في إدارة المعلومات فيما يتعلق بمفهوم الجودة وليس مفهوم الكمية سواء فيما تقدمه من خدمات أو منتجات، وذكر

(بن خديجة، ٢٠١٨: ٨٤) أن اليقظة الاستراتيجية خطة ومنهجية تقوم بها المؤسسة عن وعي تام وقصد تستخدم فيها بيانات وأدوات معينة تشمل البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبنها واستغلالها في الوجه الصحيح من أجل الحفاظ على استمراريتها وديمومة العمل فيها، وإبقائها في حالة حذر ومراقبة مستمرة للبيئة التي تعمل فيها.

ويرى (Karima & Zohra (2021 أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد طوعاً ويستخدمون المعلومات الاستباقية التي تتعلق بالتغيرات المحتملة في بيئة المنظمة الخارجية؛ لخلق فرص عمل وتقليل المخاطر والسماح بالتصرف السريع في الوقت المناسب عند مواجهة العقبات والتحديات.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من مواجهة بعض المواقف، وقد حددت التعريفات السابقة بعض هذه المواقف كالمنافسة الشديدة داخل السوق، والتهديدات المحتملة، ووجود الفرص واستغلالها، ولم ينفق الباحثين على تحديد مفهوم معين لليقظة الاستراتيجية، حيث حددها كل واحد منهم حسب اهتماماته وأهدافه وهناك من رآها عملية، وهناك من عرفها بأنها نشاط، بينما رأى آخرون أنها عملية تنظيم أو صحو، وفسرها بعضهم بأنها رصد لبيئة الأعمال أو وظيفة تستطيع المنظمات من خلالها مراقبة أسواقها ومنافسيها بشكل خاص ومحيطها بشكل عام، وهناك من يجمع بين النهجين في اليقظة الاستراتيجية، حيث يخلطون التوجه الذي اعتبرها تنظيمياً شكلياً والنهج الآخر الذي وصفها بأنها حالة طبيعية.

ويرى الباحث أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية رسمية ومنهجية ومنظمة تقوم بها المنظمات بشكل متعمد وبوعي كامل لرصد ومراقبة التغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها بشكل عام لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيزها ودعمها لنقاط القوة، واغتنام الفرص وتقليل التهديدات التي توجهها. أما فيما يتعلق بأهمية اليقظة الاستراتيجية، فقد أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية ولا مفر منها، إذ اكتسبت أهمية وموقع أساسي في كثير من المنظمات؛ للفائدة العظيمة التي قد تجنيها في حال تبنيتها، وتتمثل أهمية اليقظة الاستراتيجية في الآتي (Jaz & Jamal, 2021):

١. تكتسب المنظمة موقع قوة من أجل طرح سلعها المبتكرة وخدماتها في السوق.
٢. تعد اليقظة الاستراتيجية أداة لإعادة توجيه استراتيجية المنظمة بطريقة تتوافق مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى دعمها وتحسينها لعمليات اتخاذ القرارات.
٣. تتيح وفرة في المعلومات، مما يعني زيادة في تحسين المنتجات أو الخدمات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
٤. تكشف العقبات والتحديات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل.
٥. تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، وتسمح بمراقبة بيئتها بشكل مستمر.
٦. تمكن اليقظة الاستراتيجية من التفوق على المنافسين عبر تطوير عدد من المزايا التنافسية، إذ تمكن المنظمة من الاستمرار في تحسين السلع والخدمات، ومن ثم تحسين علاقاتها مع عملاءها والموردين.

٧. تسهم في مساعدة المنظمة على تغيير استراتيجياتها ومنهجية عملها بما يتوافق مع تحقيق أهدافها من خلال تحديدها لنقاط القوة والضعف فيها.

٨. تتيح اليقظة الاستراتيجية للمنظمة التكيف مع بيئتها من خلال الحصول على الموارد والمعارف والخبرات الخارجية حول المنظمة والبيئة المحيطة بها.

### أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

اختلف الباحثين حول تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وقدمت جامعة لافال (Laval University) تصنيفاً يحتوي على أربعة مكونات بحسب (Jaz & Jamal, 2021)، وهي اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة البيئية.

١. **اليقظة التجارية:** ويطلق عليها أيضاً اليقظة التسويقية، حيث تهتم المنظمات بتحسين كل ما يتعلق بعلاقاتها والأنشطة التجارية والتسويق والأساليب التي تركز اهتمامها حول الأسواق الأمامية والخلفية (العملاء والموردين)، والسعي إلى معرفة العوامل المؤثرة على سلوك المستهلكين واحتياجاتهم ورغباتهم وطرق إرضاءهم على المدى الطويل، وتتمثل اليقظة الاستراتيجية في التقنيات التي تحقق ولاء العملاء تجاه المنظمة من خلال النظر في الشكاوي التي تشكل مدخلاً جديداً لليقظة، والاهتمام بالموزعين، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلا البحث عن الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبهم وتحسين قدراتهم (Al-Khasswneh et al., 2023).

وتركز اليقظة التجارية بشكل خاص على الموردين وقدرتهم على توفير المواد الخام أو الأدوات التي تستخدم في تقديم المنتجات والخدمات، من أجل تطوير المنتجات والخدمات، ويشمل ذلك التركيز على العملاء الحاليين والمحتملين وجمع البيانات عنهم، ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم

والعمل على تحقيقها بجودة عالية؛ لكسب رضاهم وولاءهم، كما تشمل اليقظة الاستراتيجية التنبؤ بقدرات وتصرفات المنافسين والاستجابة لضغوط السوق مثل تغيير أذواق المستهلكين واهتماماتهم وتنمية احتياجاتهم (Turki & Mohamed, 2023).

وتتمثل اليقظة التسويقية في البحث المستمر والتتبع التي يجب أن يديرها مجموعة من الخبراء والمتخصصين لمراقبة حالات الطوارئ والأحداث والمواقف الناشئة التي قد تنشأ والتغيرات البيئية التي قد تؤثر على العمليات التسويقية والعمل على معالجتها على الفور، كما أن اليقظة التسويقية هي نظام يسهم في تعزيز المراقبة والتحليل للبيئة الخارجية والتطور التقني والوضع الاقتصادي في البلاد (Al-Khasswneh et al., 2023).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن اليقظة التجارية يمكن من خلالها للمنظمة دراسة العلاقة مع الموردين والعملاء والتعرف على السوق ومعدل نموه، والتي من خلالها يمكن معرفة نقاط الضعف والقوة فيه.

٢. **اليقظة التكنولوجية:** في ظل التطور الهائل للتكنولوجيا واستخدامها في مجالات كثيرة في قطاعات مختلفة من بيئة الأعمال ونموها السريع، كان لا بد من المنظمات ان تتابعها المنظمات بشكل مستمر، وتستند اليقظة التكنولوجية على تطوير أساليب وآليات جديدة تتمكن من خلالها المنظمة من إدخال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في أعمالها وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الإنتاجية وتطوير الخدمات المقدمة من قبلها، وهي تعني النشاط الذي تقوم به المنظمة بهدف رصد ومراقبة العمليات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في بيئتها، وتتبع كل ما هو حديث ومعاصر في عملها (Thneibat et al., 2023).

وتتمثل اليقظة التكنولوجية في صب اهتمام المنظمة على التكنولوجيا والتقنيات والتطورات والاكتشافات العلمية والابتكار التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والأبحاث والتقارير وبراءات الاختراع، والتقليل من المفاجآت التي قد تطرأ على سلوكيات المنافسين وهي تعتمد على عناصر عدة أهمها العمل على التحليل المستمر لبراءات الاختراع والاكتشافات والأعمال المبتكرة في مجال عمل المنظمة، والبحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لتجربتها واستخدامها وتطوير عملياتها من خلالها، بالإضافة إلى حماية المنظمة نفسها من تقليدها من قبل المنافسين في حال حصلت على مثل هذه التكنولوجيا (Rumman, 2022).

إن التغيير التكنولوجي المرئي والملموس هو سلاح ذو حدين؛ لأنه يولد الفرص ويفتح الآفاق أمام بعض المنظمات الناشطة في مجال إدارة الأعمال، ويخلق القلق والتهديد لبعض المنظمات التي تكون غافلة عن هذا التغيير أو ثابتة على تكنولوجيا معينة، ومن أجل التفوق والنجاح والبقاء في السوق، يجب على المنظمات مواكبة التغيير التكنولوجي من أجل التكيف معه الآن وفي المستقبل لتجنب حدوث الآثار السلبية قدر الإمكان (Thneibat et al., 2023).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن لليقظة التكنولوجية أهمية كبيرة وأثر مهم في تحقيق النجاح والتميز من خلال التنظيم الجيد واليقظة التكنولوجية التي تقوم بها المنظمات، ومراقبة بيئتها التكنولوجية واكتشاف الأساليب والوسائل التكنولوجية المميزة في إنتاج السلع أو الخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى أنها تلعب دوراً فعالاً في الحد من عنصر المفاجأة المتعلقة بالتطورات التكنولوجية أو تجاوزها في حالة حدوثها ومعرفة سلوك المنافسين في هذا المجال.

٣. **اليقظة التنافسية:** تشير اليقظة التنافسية إلى تلك العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بجمع البيانات المتعلقة بالمنافسين المحتملين وتحليلها وتقييمها للخروج بمنتهج نهائي تتحقق من خلاله

للمنظمة الميزة التنافسية، وتتمثل هذه البيانات بكل ما يُكسب المنظمة القدرة على فهم قدرات المنافسين وسلوكهم، وكفاءتهم واستراتيجياتهم والأهداف التي يسعون لتحقيقها، بالإضافة إلى القرارات التي قد يتخذوها (Alshaer, 2022).

وتعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تحدد المنظمة منافسيها الحاليين والمحتملين وأفكارهم واستراتيجياتهم والخطط والإجراءات المستقبلية من أجل توقع أي قرار أو أمر مفاجئ أو طارئ قد يصدر عنهم، وقد تشمل هذه البيانات الآتي (Turki & Mohamed, 2023):

- منتجات المنظمة المنافسة وحصصها بالسوق.
- الشراكات والعلاقات مع المنظمات الأخرى والموردين.
- التكنولوجيا المستخدمة في المبيعات والتوزيع، وتشمل الأسعار المعمول بها وخطة التوزيع وشبكات التوزيع.
- الإنتاج، ويشمل كل ما يتعلق بتكلفة الإنتاج والموارد والأدوات والمهارات والخبرات المستخدمة.
- البحث والتطوير: ويشمل براءات الاختراع المسجلة والتقنيات المستخدمة وكل ما يتعلق بالتحديث والتجديد في السوق.
- معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين للاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك، ويمكن التعرف عليها من خلال المراقبة والتتبع للمنتجات والقدرات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الإجمالية للمنافسين.



تهتم اليقظة التنافسية الفعّالة بتزويد المنظمة بمجموعة من الأدوات والأساليب التي تمكنه من تحليل المنافسة وبالتالي القدرة على المعرفة والاختيار بناء على المعلومات المتوفرة حول استراتيجيات المنافسين وأهدافهم وأسعارهم وعقود البيع، وأداءهم وتطوير المنتجات ومصادر التوريد وقنوات التوزيع والتكنولوجيا المتوفرة لديهم، ومعتقدات وثقافة المنافسين وعوامل النجاح الرئيسية التي تسمح بتجاوز المنافسين والتوجهات الاستراتيجية التي يتبعها المتنافسون والتحالفات الاستراتيجية بينهم، وهناك العديد من مصادر المعلومات التي قد تغذي اليقظة التنافسية كالصحف والمقالات والمقابلات مع الموزعين والموردين والتقارير السنوية (Alshaer, 2022).

ومما سبق يستنتج الباحث أن اليقظة التنافسية ضرورية؛ لتحقيقها التميز المستدام للمنظمة مقارنة مع منافسيها، كما يكسبها القوة في السوق والزيادة المستمرة في الحصة السوقية، ويتم ذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للمنافسين والوصول إلى معلوماتهم وطرق الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة من قبلهم.

٤. **اليقظة البيئية:** يهتم هذا البعد بمكونات البيئة داخل المنظمة والمحيط بها، ويطلق عليها أحياناً اليقظة الشاملة؛ لأنها تهتم بمراقبة الجوانب السياسية والقانونية والاجتماعية والتطورات الاقتصادية والديموغرافية والثقافية التي تؤثر بشكل كبير على العمل داخل المنظمة على علاقاتها مع البيئة المحيطة بها (Turki & Mohamed, 2023).

وتتجلى اليقظة البيئية في الجانب الاجتماعي في العديد من التحولات والتغيرات الديموغرافية والتطورات الحضرية والصراعات والانقسامات التي تحدث في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تخلق التوتر للمنظمة، ومن خلال اليقظة الاجتماعية تستطيع المنظمة

الملاحظة والاكتشاف لبيئتها الاجتماعية والثقافية من أجل أن تكون على دراية تامة ودائمة بالتطورات الحادثة أو التي قد تحدث في بيئتها، ويشمل ذلك العادات والتقاليد والصراعات الدينية والعرقية والبنية والثقافية والأخلاقية وبنية الأسرة، بالإضافة إلى العديد من السلوكيات التي يجب معرفتها ولها تأثير كبير في عمل المنظمة وأنشطتها وعلاقاتها (أبو ليلي، ٢٠٢٢).

وتشمل اليقظة البيئية في الجانب التشريعي والسياسي والقانوني طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية ومساحة الحرية والتركيبية السكانية السائدة، ومدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة ودرجة تغير القوانين والأنظمة والتشريعات وفقاً لطبيعة الدولة وفلسفتها واتجاهاتها السياسية، أما البيئة الديموغرافية فتشمل توزيع الأفراد في المجتمع من حيث العمر والجنس والحالة والخصائص الاجتماعية، أما اليقظة الثقافية فهي تهتم بالاتجاهات والقيم الثقافية والمعتقدات وسلوك الأفراد واتجاهاتهم وثقافتهم وفهم السياق الثقافي لأفراد المجتمع وعاداته، ويؤثر عدم الفهم في التغيرات في ثقافة الناس بشكل كبير على قدرة ونجاح المنظمة (Mahmood et al., 2020).

أما اليقظة البيئية في الجانب الاقتصادي فتظهر في المجال الاقتصادي والمالي، وهي مرتبطة بالتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية للمنظمة، وتهدف إلى اكتشاف إجابات دقيقة حول المنافسة والأسواق من الناحية الاقتصادية والحد من مخاطر عدم اليقين التجاري، ومعرفة الأسواق البارزة والمنتجات الجديدة، وقياس اتجاهات التطورات في خطط التنمية المتوسطة وعلى المدى الطوي، وتشمل أيضاً متابعة أنشطة البنوك وما يتعلق بها من حيث أسعار الفائدة ومعدل التضخم ومستوى الدخل والأجور وتطور أسعار الاستهلاك والإنتاج (Rumman, 2022).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن اليقظة البيئية رغم أهميتها التطبيق صعب للغاية ويجب على المنظمة ألا تهمل هذا البعد والتعامل معها بنوع من الذكاء عند جمعها ومعالجتها واستخدامها المعلومات المتعلقة باليقظة البيئية لأنها تتعلق بجانب كبير جداً من جوانب الحياة المختلفة.

### ٢,٣ . إدارة الأزمات

يطلق مفهوم الأزمة بشكل عام على مجموعة متنوعة من المواقف والظروف والاحداث الغير مرغوب فيها والتي لا يمكن التنبؤ بها أو في بعض نتائجها وآثارها أو كلها، وفي مجال الأعمال تشير الأزمة إلى حدث فردي غير متوقع يشكل تهديداً لأهداف المنظمة أو حتى بقاءها، والتي إن لم يتم التعامل معها بشكل مناسب فقد تؤدي إلى أضرار تصيب المنظمة من نواحي عديدة (Bundy et al., 2017). ونظراً لأنّ الأزمة يُنظر إليها على أنها تهديد كبير للمنظمة وقيمها وهياكلها الأساسية، وبما أنها تتطور بطريقة غير مؤكدة وغير متوقعة؛ فإنّ هذا يشكل ضغطاً كبيراً وحاجة ملحة لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة للتعامل مع الأزمة سواء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها أو بعده.

ونظراً لاختلاف المنظور نحو خصائص وميزات الأحداث والمواقف التي يمكن أن نطلق عليها أزمة أو طبيعة ما تؤثر به، أو أسباب نشوئها، سبب ذلك اختلافاً في وضع تعريف محدد لها، فيراها (2019) Jaroensutiyotin et al أنها حدث خارجي ذو احتمالية حدوث منخفضة وذات تأثير عالي على الجدوى التنظيمية، ويعد الركود الاقتصادي الذي حدث في العام (٢٠٠٨) على مستوى دول العالم مثلاً على مثل هذه الأزمة، وعرف (2011) Crespo & Staveren الأزمة من خلال دراسة العوامل التي أدت إلى الأزمة المالية العالمية على أنّها أحداث لا يمكن نسيانها ولها عواقب محتملة طويلة المدى.

وأشار (Pharaoh & Visser, 2023) إلى أن الأزمة هي اضطراب يؤثر مادياً على النظام الاقتصادي ككل، فيهدد افتراضاته الأساسية وجوهره الوجودي، وعلى الرغم من عمومية هذا التعريف إلا أنه شمل العديد من الأبعاد والنواحي التي قد تصيبها الأزمة سواء في النظام الاقتصادي ككل أو منظمات بعينها، ومن التعريفات العامة للأزمة ما ذكره (Coombs et al., 2020) أن الأزمة هي عملية تحول واختلال للنظام بحيث لا يمكن الحفاظ عليه باستمرار.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأزمة على أنها حدث أو مجموعة من الأحداث لا يمكن التنبؤ به أو تلافيه يصيب المنظمة أو مجموعة من المنظمات أو النظام الاقتصادي ككل، ويهدد استقراره ومكوناته الأساسية.

بعد تحديد ماهية الأزمة من الضروري إلقاء نظرة على مفهوم إدارة الأزمات، وحاول الباحثين التحقيق في مفهوم إدارة الأزمات، حيث عرفت على أنها مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات والتقليل من الأضرار الفعلية التي قد تنتج عنها تجاه المنظمات أو أصحاب المصلحة أو عامة الناس والتي تتشكل من مجموعة من الخطوات كالوقاية من الأزمة والتخطيط لها، وتقييم مرحلة ما بعد الأزمة (Pharaoh & Visser, 2023)، ويركز تعريف آخر على التواصل خلال التعامل مع الأزمة، حيث تعرف أنها جمع ومعالجة ونشر المعلومات المطلوبة لمعالجة الأزمة (Xue et al., 2022)، حيث يعد التواصل الفعال عنصراً حاسماً أثناء الأزمات، في الواقع، فإنَّ يعد توزيع المعلومات واستجابة المنظمات بناءً عليها يعد أمراً أساسياً وهاماً في التعامل مع الأزمات والتقليل من مخاطرها وأضرارها، وتكون عملية جمع المعلومات ونشرها عملية ذات فعالية أكبر عندما تحدث في جميع مراحل التعامل مع الأزمة الأولية وحتى التقييم النهائي ما بعد انتهاء الأزمة (Christensen & Lægheid, 2020).

## نماذج إدارة الأزمات:

بينت التعريفات التي تناولت إدارة الأزمة أنها عملية وبالتالي فإنها تتكون من مراحل مختلفة، وعند تتبع الأدبيات التي تناولت إدارة الأزمات وُجد نماذج عديدة لإدارة الأزمات والتي تختلف في عدد مراحلها وطبيعتها وخصائصها، ومع ذلك هناك ثلاثة نماذج اتفق عليها من قبل العديد من الباحثين واعتبروها أكثر دقة وشمولاً في شرح وتفصيل عملية إدارة الأزمات، وجاءت هذه النماذج كالاتي:

**أولاً: نموذج فينك:** وكان أول نموذج بحث في خطوات وعملية إدارة الأزمة هو فينك (Fink)

والذي تكون نموذجه من أربعة مراحل وهي (Karlsson & Offord, 2023):

١. مرحلة بؤادر الأزمة وتمتد من ظهور ملامح الأزمة المحتملة التي يمكن التنبؤ بها وحتى ظهورها الحقيقي.

٢. المرحلة الحادة، وتبدأ من اندلاع الأزمة وظهورها بشكلٍ جلي وتفعيل عملية إدارة الأزمة وبدء تنفيذ الخطط للتعامل معها.

٣. المرحلة المزمّنة: وتشمل فترة التعافي من آثار الأزمة.

٤. مرحلة الحل: تأتي هذه المرحلة في نهاية الأزمة وتحليل ما تم من عمليات واستراتيجيات وخطوات، ومدى فاعلية عملية إدارة الأزمة، وتشمل هذه المرحلة نقاط القوة والضعف في عملية الأزمة.

من خلال نموذج فينك يتبين لنا أنه ركز على أهمية عملية إدارة الأزمة والوقاية والتخطيط والحل.

**ثانياً: نموذج ميتروف:** طوره ميتروف (Mitroff) والذي يتكون من خمسة مراحل (Moon et

: (al., 2023

١. مرحلة الاكتشاف المبكر للأزمة، وتحديد العلامات والإشارات الدالة على احتمالية حدوث الأزمة، وفي هذه المرحلة لا بد من وجود آلية وقدرة لدراسة إشارات أو أحداث أو دلائل تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
٢. الاستعداد والوقاية، وذلك يتم من خلال تحليل الإشارات الدالة على الأزمة ومحالة تقدير حجمها وآثارها وتقليل أضرارها ومخاطرها.
٣. احتواء الأضرار عند حدوث الأزمة.
٤. استعادة النشاط والتعافي والعودة إلى الحياة الطبيعية.
٥. التعلم والدروس المستفادة ومراجعة الأزمة.

ويختلف نموذج ميتروف عن نموذج فينك في تخصيصه مرحلة منفصلة لعملية التعلم والدروس المستفادة من الأزمة، ولم يدرجها في مرحلة حل الأزمة كم فعل فينك، وهذا يؤكد اهتمامه بالجهود المبذولة أثناء التعامل مع الأزمة وليس تطور الأزمة نفسها، وعلاوة على ذلك، فإن نموذج ميتروف دوري، أي أن المراجعة التي يتم إجراؤها في مرحلة التعلم سيتم دمجها واستخدامها لاحقاً للتخفيف من الأزمات المستقبلية أو منع حدوثها.

**ثالثاً: نموذج الثلاثة مراحل أو نموذج كومبوس:** وقسم هذا النموذج عملية إدارة الأزمة إلى ثلاثة مراحل رئيسية، يمكن تفريع كل مرحلة منها إلى مراحل أخرى فرعية، ويعد هذا النهج الأكثر استخداماً والموصى به من قبل العديد من الباحثين لإدارة الأزمات؛ فهو يوفر إطاراً تحليلياً عاماً قادراً على دمج مراحل فينك وميتروف في نموذج واحد، وقسمت مراحل هذا النموذج إلى مرحلة ما قبل الأزمة، والأزمة، وما بعد الأزمة، وبخلاف النماذج السابقة التي عمل على تطويرها باحث واحد، فإن نموذج المراحل

الثلاث ظهر كنتيجة لجهود بحثية متعدد مجتمعة، وكان كومبز (Coombs) هو احد العلماء الذين استخدموا هذا النموذج بشكل مكثف في العديد من التحليلات وتكييفه مع أنواع مختلفة من الأزمات (Kaczmarek-Śliwińska, 2019).

ووفقاً لمنهج المراحل الثلاث، هناك خمسة عناصر أساسية لإدارة الأزمة وهي الوقاية، الإعداد، الاستجابة، المراجعة، والتعلم، ومن خلال هذه العناصر من الممكن ملاحظة بعض أوجه التشابه مع نموذج ميتروف، والواقع أن كلاهما دوري، ويركز على مرحلة التعلم كوسيلة للتعامل مع الأزمات المستقبلية، وقدم كومبس لمحة عامة قصيرة عن عملية إدارة الازمة وفقاً للمراحل الثلاث من قبل فريق إدارة الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة يتم تنفيذ ثلاثة إجراءات من قبل الفريق وهي الكشف والوقاية والتحضير، وكل هذه الخطوات تتطلب دوراً استباقياً للمديرين قبل وجود أي بادرة أو إشارة او ملامح للأزمة، وتتميز مرحلة الأزمة بالاعتراف بوجود أزمة حاصلة وتحديد الإجراءات المتخذة لمواجهتها، وأخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة والتي تشير إلى الحالة التي تعود فيها العمليات إلى وضعها الطبيعي (Uniga, 2020).

وفي الآتي تفصيل لكل مرحلة من المراحل الثلاث (Coombs et al., 2020):

١. مرحلة ما قبل الأزمة: يولي العديد من العلماء اهتماماً خاصاً بهذه المرحلة؛ لأنها أساسية وتسهم في تقليل الضرر الذي قد تسببه الأزمة، كما أنها تخفف من الجهد والتكلفة المبذولان في المراحل اللاحقة، ويعد دور فريق إدارة الأزمة حاسماً في هذه المرحلة، وتتشكل هذه المرحلة من ثلاث مرحل فرعية أخرى وهي اكتشاف الإشارات والتحذيرات من وقوع أزمة محتملة، ثم محاولة منع حدوث هذه الأزمة، وأخيراً في حال لم يكن فريق إدارة الأزمة قادراً على منع حدوث الأزمة،

لا بد من الاستعداد للتعامل معها من خلال وضع تصور لسيناريوهات مختلفة حول كيفية وقوع الأزمة وآثارها (Rabani et al., 2023).

ويؤكد كومبس على أهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمة من الخبراء القادرين على إدارة هذه المرحلة بالذات، ويكون الفريق قادراً على الكشف عن العلامات المبكرة للأزمة، وتحديد المشكلة، وتشجيع الموظفين على مواجهتها وحل الأزمة، ولهذا السبب يحتاج أعضاء الفريق إلى التحلي بالإبداع والمرونة لمواجهة كل شيء محتمل، ويختلف تكوين الفريق حسب نوع الأزمة ووظائف الفريق وكيفية الاستجابة للأزمة، كما يجب على الفريق الاجتماع بشكل مستمر ومنتظم خلال الأزمة، كما لا بد من تدريبهم على العمل على أساس الفريق الواحد والعمل تحت الضغط والحفاظ على مرونة في التفكير والتخطيط، ومراجعة الإجراءات التي سيتم وضعها خلال التعامل مع الأزمة والتي قد تتضمن عمليات محاكاة لطرق وسيناريوها مختلفة للأزمة، وإعداد خطة مفصلة لإدارة الأزمة، وجميع هذه الإجراءات تعتمد بشكل أساسي على مدى القدرة على توقع الأزمة والوقت اللازم للقيام بمثل هذه الإجراءات (Unigo, 2020).

٢. مرحلة الأزمة: جرى اختلاف في تحديد بداية هذه المرحلة، فمن الباحثين من ذكر أن الأزمة تحدث بمجرد توقعها ولا بد من التعامل معها كأزمة من البداية، والغالبية ككومبوس أكد على أن الأزمة تحدث عندما يكون هناك تغيير حاسم وبداية ظهور آثارها، أو أصبحت المنظمة غير قادرة على أداء جزء أو كل من عملياتها العادية التي تقوم بها بشكل يومي، وفي هذه المرحلة يتوجب على فريق إدارة الأزمة العمل على حل الأزمة في أسرع وقت ممكن وبأقل قدر ممكن من الأضرار التي تلحق بالمنظمة، ويندرج تحت هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين، وهما الاعتراف بوجود الأزمة، ويتم ذلك من قبل أصحاب المصلحة أو المدراء أو من قبل فريق إدارة الأزمة،



ويعمل الفريق على متابعة تطورها ومواجهتها، ولإنكار الأزمة قد يتسبب في إضعاف قدرة المنظمة على التعافي واستعادة ثقة أصحاب المصلحة والجمهور بها، والمرحلة الفرعية الثانية هي الاستجابة للأزمة، وتكون عملية الاستجابة للأزمة في العمل على تقليل آثارها على المنظمة بشكل فعال (Coombs et al., 2020).

أثناء الأزمة، يتولى فريق إدارة الأزمات مهمة اختيار الاستراتيجية المناسبة للاستجابة لها بفعالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات بالممارسات التي يجب اتباعها خلال مرحلة الاستجابة لتخفيف الأزمة، ويتدخل فريق الأزمات باستخدام ثلاثة أنواع من الأدوات، وهي (Xue et al., 2022):

- أدوات الاستعادة الفورية للعمليات لضمان استمرارية المنظمة بعد اندلاع الأزمة.
- الأدوات الاستراتيجية التي تغير نظرة أصحاب المصلحة والجمهور وموقفها من المنظمة.
- الأدوات التكتيكية للهياكل الداخلية للمنظمة لتحسين وضعها الاقتصادي وأنظمتها الوظيفية مثل نظام التخطيط الاستراتيجي ونظام الاتصالات وما إلى ذلك.

تنتهي مرحلة الأزمة بانتهاء الأزمة وعودة الوضع الطبيعي للمنظمة، وعلى فريق إدارة الأزمة بعد ذلك تحليل نتائج الأزمة من خلال إجراء مراجعة للأزمة ودراسة مزايا أو عيوب استراتيجية الاستجابة.

٣. مرحلة ما بعد الأزمة: يعتبر العديد من العلماء مرحلة ما بعد الأزمة خطوة أساسية للتعامل مع الأزمات المستقبلية، وباعتبار أن الأزمة هي دورة لا تنتهي بمجرد انتهاء الأزمة، فإن مرحلة ما بعد الأزمة هي أكثر المراحل المثيرة للاهتمام حيث تحتوي على أنشطة التحليل والتعلم، وأكد كومبوس على أن كل أزمة هي درس وهي مصدر للمعرفة والتعلم لفريق إدارة الأزمات والمنظمة

كُلُّ، وفي مرحلة ما بعد الأزمة يؤكد الباحثين على أهمية الدور الاستباقي لمديري الأزمات الذين يتعين عليهم مساعدة المنظمة على التعافي من آثار الأزمة، وفي الوقت نفسه، يجب أن يسهموا من خلال تحليلاتهم للأزمة الحالية المنتهية في الاستعداد للأزمات المستقبلية المحتملة (Rabani et al., 2023) ، وتتحدد مرحلة ما بعد الأزمة في ثلاثة مراحل فرعية أخرى وهي: التعافي، ومراجعة عملية إدارة الأزمة، والتعلم (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

- **التعافي:** وتبدأ مرحلة التعافي مع نهاية المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة) أي أنها الخطوة الأولى في مرحلة ما بعد الأزمة، ويقصد بها سعي فريق إدارة الأزمات إلى مساعدة المنظمة في عودتها إلى عملياتها الطبيعية، والذي قد يتفاوت فيما يحتاجه من وقت وجهد بحسب طبيعة الأزمة وعمل المنظمة، وفي هذه المرحلة تتخذ الإدارة العليا عدة إجراءات لاستعادة أداء المنظمة وإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، واستعادة سمعتها ومصداقيتها، ودعم أصحاب المصلحة؛ لاستدامة المنظمة واستمرار تمويلها من قبلهم، وعد شعورهم بتجاهل مصالحهم.

- **مراجعة عملية إدارة الأزمة:** والتي تشمل الفحص الأولي لأسباب حدوث الأزمة، ولماذا لم يتمكن الفريق من منع ذلك، وعمل تقييم ذاتي لفريق إدارة الأزمة وطرق التعامل مع الأزمة والاستجابة لها، وخلال هذه العملية يتعلم مديرو الأزمات بشكل استباقي من الأزمة وسيقومون بتنفيذ ما اكتسبوه من دروس مستفادة لاكتساب خبرات في التعامل والاستجابة للأزمات المستقبلية.

- **التعلم:** ويعد التعلم في مرحلة ما بعد الأزمة العامل الذي يرمز إلى دورية الأزمة، ويجب دمج الدروس المستفادة أثناء الأزمات في العمليات العادية للمنظمة، وكذلك في عملية إدارة الأزمات، ويجب تركيز فريق إدارة الأزمة على الاستعداد للأزمات المستقبلية المحتملة، ومن

الضروري العمل على تحديث خطط الاستجابة للأزمات بالمعلومات الجديدة التي قد يتم الحصول عليها مستقبلاً، وتجاهل الإجراءات والقرارات القديمة التي قد تكون غير فعّالة ف التعامل مع الأزمات المستقبلية.

مما سبق يرى الباحث أن المنهجية التي قد تكون الأفضل من الثلاث نماذج التي تم ذكرها هي منهجية المراحل الثلاث (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، وما بعد الأزمة)، وذلك يعود إلى أسباب عديدة من أهمها:

١. إمكانية تفريع كل مرحلة من المراحل الأساسية الثلاث إلى مراحل فرعية أخرى، وبالتالي عند مقارنة هذا النموذج مع نموذج ميتروف، فإنه سيكون لدينا (٩) مراحل فرعية أو أكثر، بمقابل (٥) مراحل تقابلها في نموذج ميتروف.

٢. إمكانية التعديل والتطوير على المراحل الفرعية التي يتضمنها كل مرحلة أساسية م المراحل الثلاث بحسب طبيعة الأزمة والمنظمة، وطريقة التعامل معها.

٣. إمكانية التركيز على مرحلة دون أخرى، فمرحلة التعافي في المرحلة الأخيرة قد تتطلب وقتاً أكبر من غيرها من المراحل، والتي ركز عليها نموذج المراحل الثلاث كمرحلة فرعية أساسية وهامة في مرحلة ما بعد الأزمة.

٤. ظهور دورية عملية الأزمة بشكل واضح، حيث التركيز على عملية التعلم والدروس المستفادة، واستغلال ذلك في أزمات مستقبلية محتملة.

## المستشفيات الخاصة في الأردن:

شهدت الخدمات الصحية تطوراً نوعياً وكمياً ملحوظاً خلال السنوات الماضية على المستويين الوقائي والعلاجي، جاء هذا التطور نتيجة جهود وتخطيط وخبرات وتجارب استغرقت سنوات عديدة في عملية التطوير والتحسين، اعتمدت وزارة الصحة منذ نشأتها برامج صحية لتحسين جودة الخدمات الصحية كالمستشفيات والمراكز الصحية وغيرها لعدة أسباب تتعلق برفع المستوى الصحي في الأردن، وشمل التقدم التدريجي ميزانيات الصحة والقوى العاملة والمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية وخدمات الطوارئ والإسعاف، وشمل أيضاً تطوير مؤسسات القطاع الخاص الأردني وما يمثله من مستشفيات خاصة والتي كان لها دور كبير في السمعة الطبية المرموقة التي نالها الأردن في المنطقة العربية والعالمية، وظهر هذا واضحاً في حجم الإقبال على تلقي العلاج في هذه المستشفيات من حوالي (٥٠%) من أبناء المجتمع الأردني بالإضافة إلى العديد من الجنسيات المختلفة (جمعية المستشفيات الخاصة في الأردن، ٢٠٢٣).

يوجد في الأردن حالياً (١١٧) مستشفى تخدم كلاً من المرضى الأردنيين وغير الأردنيين، وهناك (٦٩) مستشفى خاصاً و(٣١) مستشفى حكومياً و(١٥) مستشفى للخدمات الطبية الملكية ومستشفيين جامعيين، تتوفر للمرضى في هذه المرافق العديد من العمليات التي تتطلب كفاءة عالية منها اضطرابات القلب والأوعية الدموية وجراحة الأعصاب وجراحة العام وطب الأطفال وعلاج السرطان والعقم وطب العيون والتجميل والطب النفسي والإدمان والتخصصات الطبية الأخرى، كما أشارت جمعية المستشفيات الخاصة في الأردن إلى أن الأردن يحتل المرتبة الثالثة على مستوى العالم، حيث خصص (٩,٣) من

الناتج المحلي الإجمالي لقطاعات الرعاية الصحية، علاوة على ذلك، يستضيف الأردن ما يقارب (٢٥٠)

ألف مريض يحققون ما يقارب من مليار دولار من الناتج المحلي (Al-Nawafah et al., 2022)

## ٢,٤ . الدراسات السابقة:

### ٢,٤,١ . الدراسات العربية

دراسة أبو شريعة (٢٠٢٢)، بعنوان: أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية، في فعالية إدارة الأزمات بوزارة

الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية المختلفة، وعددهم (١٤٧٦) موظفاً، وتم

توزيع (٣٦٥) استبانةً على مجموعة من العاملين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واسترجع

(٣٢٢) استبانةً بنسبة استرداد (٨٨,٢١%)، واستخدم برنامج (SPSS)؛ لإدخال البيانات ومعالجتها

واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توجد علاقة موجبة قوية بين

الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في

إدارة الأزمات.

دراسة أبو ليلي (٢٠٢٢)، بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية

المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الادوية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية،

واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها (أسلوب تغيير المسار،

وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي)،

وتكون مجتمع الدراسة من (١٦) شركة من شركات صناعة الأدوية الأردنية يعمل فيها (٤٢٦) إدارياً في الإدارة العليا والوسطى، وتمثلت عينة الدراسة ب (٢٠٤) إدارياً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على افراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية.

دراسة الجرايدة وآخرون (٢٠٢٢)، بعنوان: درجة توفر اليقظة الذهنية الاستراتيجية لدى مديري

المدارس في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة توفر أبعاد اليقظة الذهنية الاستراتيجية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، ولتحقيق الهدف طورت استبانة تكونت من (٦٤) فقرة وزعت على (٦) مجالات رئيسية، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها، وزعت على (٢٠٦) مديراً ومدير مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توفر أبعاد اليقظة الذهنية الاستراتيجية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان متوسطة. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر أبعاد اليقظة الذهنية الاستراتيجية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.

دراسة حماد (٢٠٢٢)، بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في

المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان.

هدفت إلى بيان أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية)، في جودة الخدمات الصحية، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين والإدارة العليا والإدارة الوسطى في عدد من المستشفيات الخاصة الأردنية وعددا (٦) مستشفيات، وبلغ مجتمع الدراسة

(١٤٢٥) موظفاً، فيما تكونت وحدة المعاينة من (٢٩٩) موظفاً، واستخدام الأسلوب الوصفي الكمي، وتوصلت الدراسة إلى عدد دمن النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان

دراسة الداوود وعلي (٢٠٢٢)، بعنوان: دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية:

دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك-العراق.

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة ولأثر بين أبعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة دهوك وعددها (٦) مستشفيات، واعتمد المنطق الاستدلالي لإجراء الدراسة التي اتخذت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واختارت الدراسة عينة عشوائية حيث تم توزيع الاستبيان على القيادات الإدارية في المستشفيات محل البحث، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل (٦١) استبانة، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة اليقظة في المستشفيات بأبعادها (الرؤية المحيطة، التمكين، الشبكات بين أعضاء الفريق، التركيز، والميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) في تعزيز الحساسية الاستراتيجية التي تتطلب بصيرة وفطنة استراتيجية.

دراسة التويجري (٢٠٢١)، بعنوان: إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على معوقات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا، وأهم المقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في آليات إدارة الأزمة وفق متغيرات الجنس والدرجة العلمية والمنصب الإداري، تكونت عينة الدراسة



من (١٠٣) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت النتائج إلى ارتفاع نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على جودة الإدارة العامة والخاصة للعملية التعليمية والاختبارات في مواجهة الأزمة خلال الجائحة. وانخفاض نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على وجود معوقات تحد من فعالية إدارة الأزمة خلال الجائحة، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة العامة للأزمة لصالح الذكور، ووجود فروق لصالح الإناث في معوقات إدارة الأزمة خلال الجائحة، ووجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمة خلال الجائحة بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المنصب الإداري لصالح العاملين في مناصب إدارية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للأزمة خلال الجائحة وفق متغير الدرجة العلمية.

دراسة محمد بن (٢٠٢١) بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية: دراسة

ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والعينة العشوائية الطبقية، وحُدِّت عينة الدراسة ب (٢٣٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية قوية بين اليقظة الاستراتيجية وتحسين الخدمات الصحية.

دراسة محمود ومهدي (٢٠١٩)، بعنوان: أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية.

هدفت الدراسة إلى التأكد من مدى تطبيق أنواع اليقظة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى أعلى

مستوى من التجديد الاستراتيجي، ووزعت استبانة لجمع المعلومات على القيادات الإدارية على مختلف

المستويات الإدارية، استرجع منها (٧٣) عينة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط

معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي.

٢,٤,٢. الدراسات الأجنبية

دراسة (Khalaylah et al., 2023) بعنوان: **The Impact of Strategic Vigilance**

**on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating**

**Role of Organizational Learning**

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط

للتعلم التنظيمي في شركات الألبان الأردنية، تم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال استبيانات تم انشاؤها

بواسطة (Google Forms) والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (٢٨٥) مديراً عبر البريد الإلكتروني،

وفي المجمل تم استلام (٢٦٢) استجابة منها (١٦) غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمالها

أو عدم دقتها، وبذلك تكونت العينة النهائية من (٢٤٦) إجابة، وتم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات

الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية وإدارة

الأزمات.

## دراسة (Alnoori & Al-Janabi, 2022) بعنوان: **The Role Of Strategic Vigilance**

### **In Crisis Management.**

هدفت الدراسة إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات كمتغير مستجيب في عينة من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الأنبار، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبق على عينة قصدية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (٨١) من مديري ومساعدينو مدراء أقسام) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن خلال استخدام برنامجي (SPSS v.23) و (AMOS v.23) لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة وأثر معنوي إيجابي للتغير في اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في المستشفيات المبحوثة.

## دراسة (Karima & Zohra, 2021) بعنوان: **The Impact of Strategic Vigilance**

### **on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على التطبيق المفيد للإدارة الالكترونية في الشركة الوطنية للسكك الحديدية الاسبانية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة من (٢٠٠) فرد من الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، استرجع منها (١٨٠) استبيان، وتشير النتائج التي تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي لليقظة الاستراتيجية في التطبيق العملي للإدارة الالكترونية في شركة السكك الحديدية الوطنية الاسبانية.

**دراسة (Alshaer, 2020) بعنوان: The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks.**

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات من أفراد العينة، تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة بحجم (٢٤٧) مديراً، وزع الاستبانة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع (١٧١) استبانة، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية لدى البنوك التجارية الأردنية، كما وجدت الدراسة أثراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.

**دراسة (Mahmood et al., 2020) بعنوان: The Blind Spots Leadership and its**

**Effect in Achieving the Strategic Vigilance.**

هدفت الدراسة إلى قياس وتشخيص متغيرات قيادة البقع العمياء وأثرها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات، واستخدمت المنهج التحليلي لفهم أثر القيادة العمياء في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لعينة مكونة من (١٢٥) مدير قسم في الجامعات الخاصة في محافظة كربلاء، واطهرت النتائج أن القيادة في ظل البقع العمياء وقلة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار لها تأثيراً كبيراً وسلبياً في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لجميع الجامعات العاملة في كربلاء.

### ٢,٤,٣. تعقيب على الدراسات السابقة.

تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتوعدت الدراسات السابقة بين دراسات محلية وعربية واجنبية، وقد ركز الباحث على الدراسات الحديثة حيث كان أحدث هذه الدراسات في عام (٢٠٢٣) وأقدمها في العام (٢٠١٩)، ووجد الباحث أن هذه الدراسات قد تعددت واختلقت باختلاف القطاعات والبيئات والمتغيرات التي تناولتها والمنهجيات والطرق البحثية التي استخدمتها، وقد غلب على هذه الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامه لأداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وتتوعدت الدراسات السابقة حسب اختلاف القطاعات التي تناولتها، وتطرقت غالبية الدراسات السابقة إلى القطاعات الصحية كالمستشفيات وشركات الأدوية كدراسة أبو شريعة (٢٠٢٢)، وأبو ليلي (٢٠٢٢)، ودراسة حماد (٢٠٢٢)، وداوود وعلي (٢٠٢٢)، كما بحثت دراسات أخرى في قطاعات أخرى غير صحية كدراسة الجرايدة وآخرون (٢٠٢٢) والتي بحثت في اليقظة الذهنية وتوفرها لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، ودراسة التويجري (٢٠٢١) والتي بحثت في إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة محمود ومهيدي (٢٠١٩) والتي بحثت في الصناعات الكهربائية، ودراسة (Karima & Zohra, 2021) والتي بحثت في الشركة الوطنية للسكك الحديدية في اسبانيا.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية بالآتي:

١. تتميز الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة، بإفرادها في دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة، إلا أن من الدراسات السابقة المذكورة ما اتفق مع الدراسة الحالية باتباعها للمنهج الوصفي التحليلي، واعتمادها على المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) أو على المتغير التابع (إدارة الأزمات).
٢. تميزت الدراسة الحالية بتناولها الأبعاد الفرعية (قبل الأزمة، خلال الأزمة، بعد الأزمة) والتي لم تتناولها العديد من الدراسات السابقة كدراسة كل من (أبو شريعة، ٢٠٢٢) (أبو ليلي، ٢٠٢٢) (Alnoori & Al-Janabi, 2022) (Khalaylah et al., 2023).
٣. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة، بعد انتهاء أغلب الآثار التي ترتبت على جائحة كورونا.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتطرق هذا الفصل للإجراءات والخطوات التي أُتُبعت للوصول إلى النتائج النهائية وتحقيق أهدافها، وتتمثل في المنهجية البحثية المستخدمة ومصادر البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها.

٣,١ . منهج الدراسة.

٣,٢ . مجتمع الدراسة.

٣,٣ . عينة الدراسة.

٣,٤ . أداة الدراسة.

٣,٤,١ . صدق أداة الدراسة.

٣,٤,٢ . ثبات أداة الدراسة.

٣,٥ . المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### ٣,١. منهج الدراسة

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

#### ٣,٢. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في عمان، والبالغ عددها (٤٠) مستشفى، وتم التركيز على عدد من المستشفيات الخاصة بحد ذاتها بناءً على مجموعة من الخصائص التي تمثلت في حجم المستشفى، ومكان تواجده في العاصمة عمان.

#### ٣,٣. عينة الدراسة

تم أخذ عينة ملائمة من المستشفيات الخاصة تمثل في (٩) مستشفيات، وكان اختيار هذه المستشفيات مبنياً على مجموعة من المعايير أهمها حجم المستشفى من حيث عدد الكوادر الإدارية فيه، وعدد الأسرة، فحاول الباحث استهداف المستشفيات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، بالإضافة إلى مكان وجود المستشفى، وهي (الإسلامي، ماركا التخصصي الإسلامي، فلسطين، التخصصي، المركز العربي الطبي، الاستقلال،



الحياة العام، الحنان العام، الأردن)، ومن خلال عمل الباحث في مجال عمله كطبيب لاحظ أن المستشفيات ذات الحجم الكبير تتأثر بالأزمة بشكل أكبر، وبالتالي تم أخذ هذا المعيار لعينة الدراسة، ويمثل الجدول الآتي المعلومات التي تتعلق في كل مستشفى من مستشفيات عينة الدراسة.

الجدول (١): مستشفيات عينة الدراسة وعدد أفراد عينة الدراسة لكل منها.

اسم المستشفى	المكان الجغرافي	عدد الأسرة	عدد الموظفين	عينة الدراسة (المستويات الإدارية العليا)
فلسطين	دوار الداخلية	٤٩	٣٠٠	٨
الحنان العام	ضاحية الحاج حسن	٨٨	٣٣٠	٨
الحياة العام	حي نزال	١٣٠	٥٥٠	١٣
المركز العربي الطبي	الدوار الخامس	١٤٥	٦٠٠	١٢
ماركا التخصصي	ماركا	١٨٥	٨٠٠	١٥
التخصصي	الشميساني	٢٦٥	١١٠٠	٢٦
المستشفى الإسلامي	العبدلي	٢٧٣	١٤٥٠	٣٤
الاستقلال	شارع الاستقلال	٢٨٠	١١٢٠	٢٦
الأردن	الدوار الرابع	٣٠٠	١٣٠٠	٣٨

أما فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فقد تم توزيع (١٩٠) استبيان على الموظفين في المستشفيات الخاصة المستهدفة ومن المستويات الإدارية العليا والتي تضم مدير، نائب مدير، رئيس وحدة، ورئيس قسم، استرجع منها (١٨٤) استبيان، كان الصالح منها للتحليل (١٨٠) استبيان، وبنسبة (٩٥%).

### ٣,٤. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة من أفراد العينة، وتكونت الاستبانة

من ثلاثة أقسام وهي كالآتي:

- المتغيرات الديموغرافية: وهي خصائص أفراد العينة والتي قد تكون لها دلالتها وأثرها في استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الأخرى، وتمثلت في الجنس، عدد سنوات الخدمة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي).

- فقرات المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية): والتي تشكلت من مجموعة من الفقرات توزعت على أربعة أبعاد لليقظة الاستراتيجية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية، وكان عدد فقرات هذا القسم (٢٣) فقرة، كما تم تطوير وأبعاد فقرات هذا القسم من خلال الرجوع إلى مجموعة من الدراسات أهمها (Jaaz & Jamal, 2021؛ Turki & Al-Khasswneh et al., 2023؛ Rumman, 2022؛ Alshaer, 2022؛ Mohamed, 2023).

- فقرات المتغير التابع (إدارة الأزمة): والتي تشكلت من مجموعة من الفقرات توزعت على ثلاثة أبعاد هي: ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، وما بعد الأزمة، وكان عدد فقرات هذا القسم (٢١) فقرة، كما تم تطوير أبعاد وفقرات هذا القسم بالاعتماد على مجموعة من الدراسات أهمها: (Xue et al., 2022؛ Unigo, 2020؛ Coombs et al., 2020؛ Rabani et al., 2023؛ Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023).

### ٣,٤,١. صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وعددهم (٨) كما في الملحق (٢) ص(٩٠)، وطلب منهم التأكد من ملائمة فقرات الدراسة من عدمه لتحقيق أهداف الدراسة،

كما طُلب منهم التحقق من انتماء كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، ويبين الملحق (١) والملحق (٣) أداة الدراسة قبل التحكيم وبعده.

## ٣,٤,٢. ثبات أداة الدراسة

للقوف على ثبات أداة الدراسة الباحث باحتساب الاتساق الداخلي لكرونباخ، وهي من الطرق المعتمدة في ثبات الأداة التي تقيس مدى تجانس عبارات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha). وتعتمد فكرة طريقة التناسق الداخلي على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها داخل الاختبار، وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع المقياس ككل، وكانت نتيجة قياس الثبات كما هي موضحة في الجدول (٢):

جدول (٢)  
معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

المجال	البعد	معامل الثبات
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	0.890
	اليقظة التنافسية	0.890
	اليقظة البيئية	0.893
	اليقظة التجارية	0.923
	اليقظة الاستراتيجية ككل	0.871
إدارة الأزمات	ما قبل الأزمة	0.707
	خلال الأزمة	0.874
	ما بعد الأزمة	0.757
	إدارة الأزمات ككل	0.772

يظهر من الجدول (٢) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها تراوحت بين (٠,٧٠٧-٠,٩٢٣)، وجميعها ضمن القيم المقبولة؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70) (Akhter, Ishihara, 2018).

## اختبار الازدواج الخطي.

تم استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات الدراسة، وهي المشكلة التي يعني وجودها أن يكون متغيراً مستقلاً دالاً لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه. وتظهر النتائج في الجدول (٣).

### الجدول (٣)

نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	البُعد
1.215	0.823	اليقظة التكنولوجية
1.265	0.791	اليقظة التنافسية
1.226	0.816	اليقظة البيئية
1.026	0.975	اليقظة التجارية

يتضح من النتائج في الجدول (٣) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين بشكل ملائم من حيث أنها أقل من (١٠) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (٠,١).

### - نتائج التحليل العاملي لمجال اليقظة الاستراتيجية

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير اليقظة الاستراتيجية وبيين الجدول (٤) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل والذي يتمثل باليقظة الاستراتيجية، والذي يضم (٤) أبعاد تم قياسها باستخدام (٢٣) فقرة.

## الجدول (٤)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال اليقظة الاستراتيجية

العوامل				الرقم
٤	٣	٢	١	
			0.872	١
			0.906	٢
			0.929	٣
			0.858	٤
			0.856	٥
			0.554	٦
		0.889		٧
		0.932		٨
		0.910		٩
		0.799		١٠
		0.870		١١
		0.840		١٢
	0.830			١٣
	0.859			١٤
	0.670			١٥
	0.880			١٦
	0.796			١٧
	0.725			١٨
0.780				١٩
0.923				٢٠
0.912				٢١
0.898				٢٢
0.577				٢٣

محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠١، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = ٠,٨٣٥  
اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٥١٦٨,٨٩٢، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠

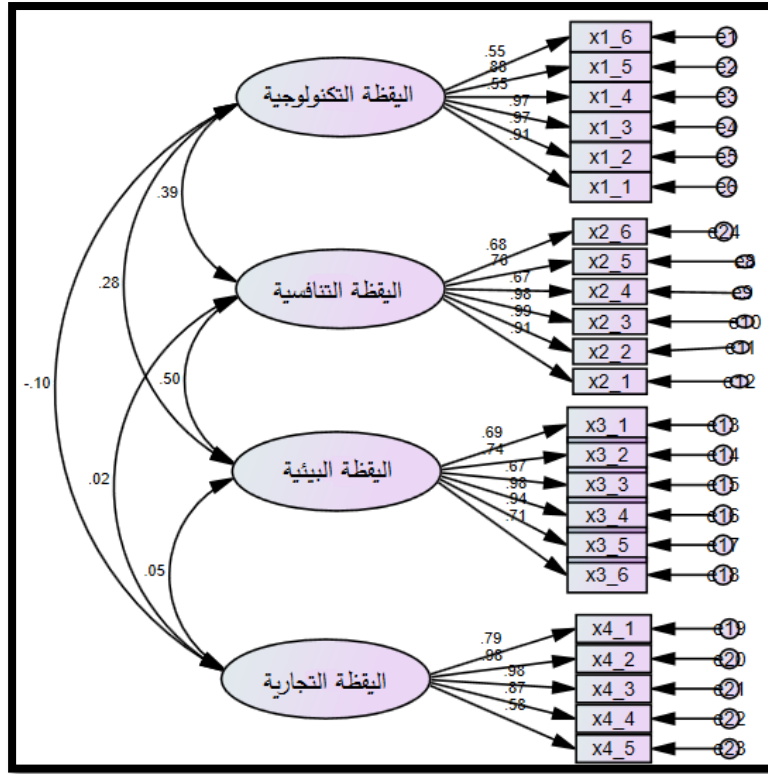
يتضح من الجدول (٤) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (٠,٥٥٤) - (٠,٩٣٢)، وهي جميعاً تفوق القيمة (٠,٤)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى أربعة عوامل هي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، واليقظة التجارية)، ويتضح من الجدول (٣-٣) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠١) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٣٥) فتتجاوز (٠,٥٠) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (٥١٦٨,٨٩٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥)، هو للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

#### التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية.

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (٠,٤٠)، ويوضح الشكل (٢) التحليل العاملين التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية.

الشكل (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية



- نتائج التحليل العاملي لمجال إدارة الأزمات.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من

الصدق البنائي لمتغير إدارة الأزمات. ويبين الجدول (٥) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع والذي

يتمثل بإدارة الأزمات، والذي يضم (٣) أبعاد تم قياسها باستخدام (٢١) فقرة.

الجدول (٥)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال إدارة الأزمات

العوامل			
٣	٢	١	
		0.831	١
		0.813	٢
		0.724	٣

العوامل			
٣	٢	١	
		0.639	٤
		0.820	٥
		0.919	٦
	0.938		٧
	0.554		٨
	0.714		٩
	0.745		١٠
	0.465		١١
	0.596		١٢
	0.679		١٣
	0.511		١٤
0.767			١٥
0.920			١٦
0.943			١٧
0.555			١٨
0.447			١٩
0.934			٢٠
0.939			٢١
محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠٢، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = ٠,٧١١			
اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٣٠١٥,٠٠٣، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠			

يتضح من الجدول (٥) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (٠,٤٤٧) -

(0.943)، وهي جميعاً تفوق القيمة (٠,٤)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى

ثلاثة عوامل هي: ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة ويتضح من الجدول (٣-٤) كذلك أن قيمة

محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٢) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي

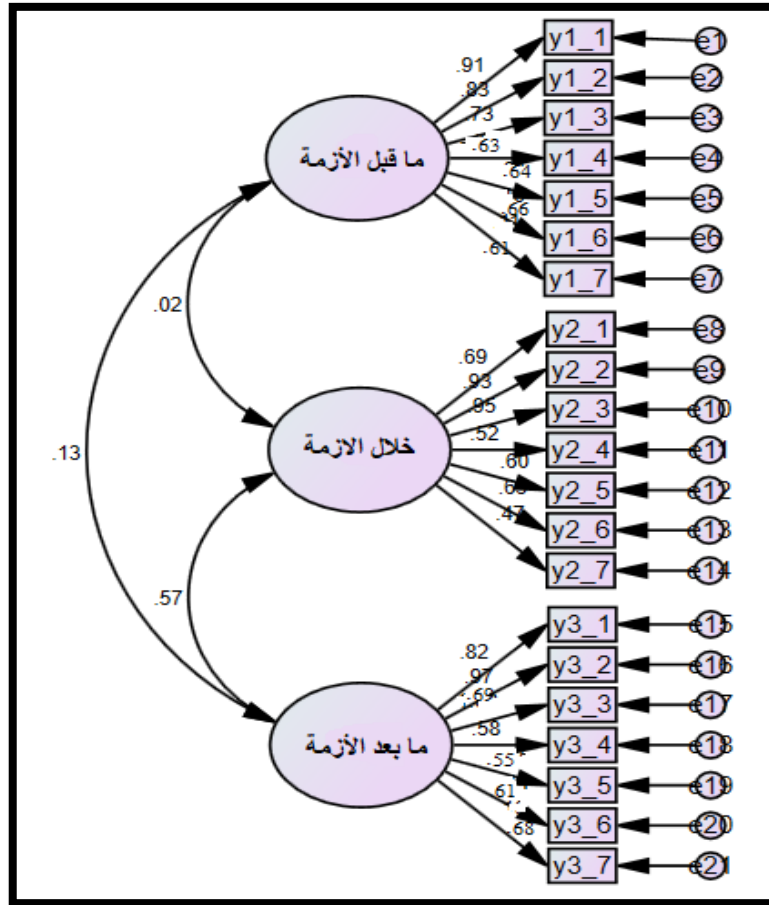
بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٧١١) فنتجاوز



(0,00) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارنليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (3015,003) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

### التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات.

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (0,40)، ويوضح الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات.



الشكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات

### ٣,٥ أساليب المعالجة الإحصائية .

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statical Package For Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) ، وتم باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها:

١. التكرارات (Frequency) قام الباحث باستخدامها في وصف خصائص عينة الدراسة وبيان

عدد مفرداتها، وأعداد من وزعت عليهم أداة الدراسة

٢. النسب المئوية (Percent) استخدمها الباحث في تحديد نسبة التكرارات فيما يتعلق بوصف

خصائص عينة الدراسة

٣. المتوسط الحسابي (Mean) استخدمه الباحث لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات

الاستبانة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الدراسة

٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation) تم استخدامه لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن

مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة

٥. معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner Regression) والانحدار الخطي البسيط

(Simple Liner Regression) لتحقق من مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل

على المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### عرض تحليل النتائج

يشمل هذا الفصل عرضاً للنتائج وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة وبناءً على البيانات التي تم الحصول

عليها باستبانة الدراسة لاختبار " أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة: دراسة ميدانية على المستشفيات

الخاصة في عمان، وذلك على النحو الآتي:

٤,١ . وصف عينة الدراسة.

٤,٢ . النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

٤,٣ . النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض تحليل النتائج

#### ٤,١. وصف عينة الدراسة

يوضح الجدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.

الجدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	94	52.2
	أنثى	86	47.8
المجموع		180	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	47	26.1
	١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	95	52.8
	٢٠ سنة فأكثر	38	21.1
المجموع		180	100.0
الفئة العمرية	٣٠ سنة فأقل	56	31.1
	٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة	66	36.7
	٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	50	27.8
	٥٠ سنة فأكثر	8	4.4
المجموع		180	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	5	2.8
	نائب مدير	16	8.9
	رئيس قسم	24	13.3
	رئيس وحدة	31	17.2
	رئيس شعبة	104	57.8
المجموع		180	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	24	13.3
	بكالوريوس	125	69.4
	دراسات عليا	31	17.2
	المجموع	180	100.0

يظهر من الجدول (٦) أن عدد الذكور بلغ في العينة (٩٤) بنسبة مئوية (٥٢,٢%)، بينما بلغ عدد الإناث (٨٦) بنسبة مئوية (٤٧,٨%)، ويعزى ذلك إلى أن غالبية الكوادر الإدارية في المستويات الإدارية العليا هم من الذكور نظراً لصعوبة عملهم ومتطلبات العمل في أي وقت يطلب منهم التواجد فيه في المستشفى.

كما بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (٥٢,٨%) للعدد سنوات الخدمة (١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٢١,١%) للعدد سنوات الخدمة (٢٠ سنة فأكثر)، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة تمثل الخبرة والطاقات الشبابية في نفس الوقت، ولذلك غالباً ما يتسلم المناصب الإدارية في المؤسسات بشكل عام لهذه الفئة.

وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٣٦,٧%) للفئة العمرية (٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٤,٤%) للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر)، ويعزى ذلك إلى سعي المستشفيات الخاصة لامتلاك عناصر شبابية قادرة على بذل الطاقات واستمرار وديمومة العمل.

كما بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٥٧,٨%) لمسمى الوظيفي (شعبه)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٢,٨%) لمسمى الوظيفي (مدير)، وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٦٩,٤%) لمؤهل العلمي (بكالوريوس)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (١٣,٣%) لمؤهل العلمي (دبلوم متوسط).

## ٤,٢ . النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة في عمان لأسلوب اليقظة الاستراتيجية؟

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل لمستوى اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة إذ تمّ الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال اليقظة الاستراتيجية، والموضحة في الجدول (٧).

### الجدول رقم (٧)

نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "اليقظة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٣	اليقظة البيئية	3.66	73.2	متوسط	١
١	اليقظة التكنولوجية	3.48	69.6	متوسط	٢
٢	اليقظة التنافسية	3.46	69.2	متوسط	٣
٤	اليقظة التجارية	3.46	69.2	متوسط	٤
	ككل	3.52	70.4	متوسط	

نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن مستوى اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين جاء متوسطاً؛

إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال اليقظة الاستراتيجية ككل (٣,٥٢) بمستوى

تقييم متوسط، كما يتبين من الجدول رقم (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد

مجال اليقظة الاستراتيجية تراوحت ما بين (٣,٤٦ - ٣,٦٦) بمستوى تقييم متوسط للجميع أبعاد، وجاء

بالمرتبة الأولى بعد "اليقظة البيئية" بوسط حسابي (٣,٦٦)، وتلاه بالمرتبة الثانية بعد "اليقظة التكنولوجية

" بوسط حسابي (٣,٤٨)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد "اليقظة التنافسية" بوسط حسابي (٣,٤٦)، وفي

المرتبة الرابعة جاء بعد "اليقظة التجارية" بوسط حسابي (٣,٤٦).

ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعياري لمدة موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة اليقظة الاستراتيجية حيث كانت النتائج كما هي موضحة الجداول الآتية :

### - الإحصاء الوصفي لبعد (اليقظة التكنولوجية) .

#### الجدول (٨)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لبعد "اليقظة التكنولوجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٤	تخصص إدارة المستشفى ميزانية كافية لعمليات التطوير على التكنولوجيا المستخدمة.	4.37	0.91	87.4	مرتفع	١
١	تسعى إدارة المستشفى إلى البحث في التطورات التكنولوجية المعاصرة.	3.33	0.57	66.6	متوسط	٢
٥	توفر إدارة المستشفى أحدث أنواع التكنولوجيا من الأجهزة والمعدات التي يحتاجها العمل.	3.32	0.49	66.4	متوسط	٣
٢	تحرص إدارة المستشفى دوماً على تدريب كوادرها على استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة.	3.30	0.48	66	متوسط	٤
٦	تهتم إدارة المستشفى بأمن المعلومات للحفاظ على امن المعلومات التي تمتلكها.	3.28	0.52	65.6	متوسط	٥
٣	تتشارك إدارة المستشفى مع المؤسسات الرائدة في مجال عملها للحصول على التكنولوجيا الحديثة.	3.27	0.48	65.4	متوسط	٦
	بعد "اليقظة التكنولوجية" ككل	3.48	0.48	69.6	متوسط	

يتبين من الجدول (٨) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لبُعد (اليقظة التكنولوجية ما بين (٣,٢٧-٤,٣٧) حصلت الفقرة رقم (٤) ونصها: يتم تخصص إدارة

المستشفى ميزانية كافية لعمليات التطوير على التكنولوجيا المستخدمة على المرتبة الأولى بوسط حسابي

(٤,٣٧) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) ونصها: تتشارك

إدارة المستشفى مع المؤسسات الرائدة في مجال عملها للحصول على التكنولوجيا الحديثة بوسط حسابي (٣,٢٧) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٤٨) بمستوى تقييم متوسط.

### - الإحصاء الوصفي لُبعد (اليقظة التنافسية).

#### الجدول (٩)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة التنافسية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٤	تسعى إدارة المستشفى لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	4.13	1.20	82.56	مرتفع	١
٦	تحرص إدارة المستشفى على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح.	3.52	1.57	70.33	متوسط	٢
١	تعمل إدارة المستشفى على جمع المعلومات من منافسيها.	3.35	0.53	67.00	متوسط	٣
٢	تراقب إدارة المستشفى التغيرات التي يجريها المنافسين في استراتيجياتهم.	3.32	0.54	66.33	متوسط	٤
٣	تتابع إدارة المستشفى الحصة السوقية للمنافسين بشكل دائم.	3.32	0.56	66.44	متوسط	٤
٥	ينافس المستشفى في الالتزام بمعايير الجودة.	3.11	1.72	62.11	متوسط	٦
	بعد " اليقظة التنافسية" ككل	3.46	0.91	69.13	متوسط	

يتبين من الجدول (٩) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لُبعد (اليقظة التنافسية) ما بين (٣,١١-٤,١٣) حصلت الفقرة رقم (٤) ونصها: تسعى إدارة المستشفى

لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,١٣)

ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) ونصها: ينافس المستشفى

في الالتزام بمعايير الجودة بوسط حسابي (٣,١١) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل

(٣,٤٦) بمستوى تقييم متوسط.



- الإحصاء الوصفي لبعُد (اليقظة البيئية).

الجدول (١٠)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لبعُد " اليقظة البيئية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	المرتبة
٣	تعمل إدارة المستشفى على تقليل التلوث البيئي باستخدام الطرق الصحيحة للتخلص من النفايات.	4.51	0.67	90.22	مرتفع	١
٦	تمتلك إدارة المستشفى الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية.	4.17	0.96	83.44	مرتفع	٢
١	تعمل إدارة المستشفى على مراقبة محيطها عن طريق جمع البيانات التي تؤثر على أدائها.	3.35	0.51	67.00	متوسط	٣
٥	يلتزم الفريق الطبي بقرارات إدارة المستشفى لخلق بيئة صحية نموذجية.	3.33	0.52	66.56	متوسط	٤
٢	تعتمد إدارة المستشفى على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية كالمقابلات والإنترنت.	3.32	0.48	66.33	متوسط	٥
٤	تقوم إدارة المستشفى بمعالجة البيانات لاتخاذ القرارات التي تلائم بيئة العمل في المستشفى.	3.30	0.53	66.00	متوسط	٦
	بعُد " اليقظة البيئية" ككل	3.66	0.51	73.26	متوسط	

يتبين من الجدول (١٠) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لبعُد (اليقظة البيئية) ما بين (٣,٣٠-٤,٥١) حصلت الفقرة رقم (٣) ونصها: تعمل إدارة المستشفى على

تقليل التلوث البيئي باستخدام الطرق الصحيحة للتخلص من النفايات، على المرتبة الأولى بوسط حسابي

(٤,٥١) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) ونصها: تقوم إدارة

المستشفى بمعالجة البيانات لاتخاذ القرارات التي تلائم بيئة العمل في المستشفى، بوسط حسابي (٣,٣٠)

ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعُد ككل (٣,٦٦) بمستوى تقييم متوسط.

- الإحصاء الوصفي لُبعد (اليقظة التجارية).

الجدول رقم (١١)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " اليقظة التجارية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	المرتبة
٢	تقوم إدارة المستشفى بالترويج لخدماتها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.	3.69	0.82	73.78	مرتفع	١
٥	يتابع المستشفى احتياجات متلقي الخدمة.	3.69	0.66	73.89	مرتفع	١
٣	تسعى إدارة المستشفى لتوفير خدمات صحية جديدة لاستقطاب المراجعين.	3.68	0.79	73.67	مرتفع	٣
١	يملك المستشفى جميع الموارد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية.	3.67	0.65	73.44	مرتفع	٤
٤	تهتم إدارة المستشفى بالتعامل مع عدد كافٍ من الموردين للحصول على مواد ذات جودة عالية.	2.54	1.20	50.89	متوسط	٥
بعد " اليقظة التجارية " ككل		3.46	0.74	69.13	متوسط	

يتبين من الجدول (١١) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لُبعد (اليقظة التجارية) ما بين (٢,٥٤ - ٣,٦٩) حصلت الفقرتين رقم (٢) (٥) ونصهم: تقوم إدارة

المستشفى بالترويج لخدماتها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، يتابع المستشفى احتياجات متلقي

الخدمة على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٦٩) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة

الأخيرة الفقرة رقم (٤) ونصها: تهتم إدارة المستشفى بالتعامل مع عدد كافٍ من الموردين للحصول على

مواد ذات جودة عالية بوسط حسابي (٢,٥٤) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل

(٣,٤٦) بمستوى تقييم متوسط.

السؤال الثاني: ما هو مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة لإدارة الأزمات؟

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل لمستوى إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة،

خلال الأزمة، ما بعد الأزمة) وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة إذ تم الاعتماد على

الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال إدارة الأزمات، والموضحة في الجدول (١٢).

الجدول رقم (١٢)

نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "إدارة الأزمات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٢	خلال الأزمة	3.78	75.70	مرتفع	١
٣	ما بعد الأزمة	3.76	75.19	مرتفع	٢
١	ما قبل الأزمة	3.70	73.92	مرتفع	٣
	إدارة الأزمات ككل	3.75	74.94	مرتفع	

نلاحظ من الجدول (١٢) أن مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال إدارة الأزمات ككل (٣,٧٥) بمستوى تقييم مرتفع، كما يتبين من الجدول رقم (٤-٢) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال إدارة الأزمات تراوحت ما بين (٣,٧٠ - ٣,٧٨) بمستوى تقييم مرتفع للجميع أبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد "خلال الأزمة" بوسط حسابي (٣,٧٨)، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد "ما بعد الأزمة" بوسط حسابي (٣,٧٦)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "ما قبل الأزمة" بوسط حسابي (٣,٧٠).

ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى الإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة الإدارة الأزمات، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية :

- الإحصاء الوصفي لُبعد (ما قبل الأزمة).

الجدول رقم (١٣)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " ما قبل الأزمة " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٤	يتمتع المستشفى بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	4.17	0.67	83.33	مرتفع	١
٢	توفر إدارة المستشفى الدعم المناسب لفريق العمل ليقوم بمهامه التخطيطية.	3.74	1.19	74.78	مرتفع	٢
٧	يتسم هيكل المستشفى التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.72	1.22	74.33	مرتفع	٣
٣	تتخذ إدارة المستشفى الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة	3.71	1.18	74.22	مرتفع	٤
٦	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر.	3.59	1.24	71.78	متوسط	٥
٥	تعمل إدارة المستشفى على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية.	3.50	1.19	70.00	متوسط	٦
١	تتعرف إدارة المستشفى على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية.	3.45	1.03	69.00	متوسط	٧
	بعد "ما قبل الأزمة " ككل	3.70	0.66	73.92	مرتفع	

يتبين من الجدول (١٣) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لُبعد (ما قبل الأزمة) ما بين (٣,٤٥-٤,١٧) حصلت الفقر (٤) ونصها: يتمتع المستشفى بفريق عمل

مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,١٧) ومستوى تقييم

مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تتعرف إدارة المستشفى على

مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية، بوسط حسابي (٣,٤٥) ومستوى تقييم متوسط،

وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٧٠) بمستوى تقييم مرتفع.

- الإحصاء الوصفي لُبعد (خلال الازمة ).

الجدول رقم (١٤)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " خلال الأزمة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
٦	يحاول فريق إدارة الأزمة قدر الإمكان استعادة عمله الطبيعي داخل المستشفى بأسرع وقت ممكن.	4.43	0.76	88.56	مرتفع	١
٢	يتكون فريق إدارة الأزمة من ذوي الخبرة في التعامل مع الأزمات.	4.36	0.75	87.22	مرتفع	٢
٣	يعترف فريق إدارة الأزمة بوجودها أمام أصحاب المصلحة والجمهور	4.21	0.81	84.11	مرتفع	٣
٥	تعقد إدارة المستشفى اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.	3.94	0.86	78.78	مرتفع	٤
١	ينعقد فريق إدارة الأزمة بشكل مستمر .	3.35	0.59	67.00	متوسط	٥
٧	يعتمد فريق إدارة الأزمة على بيانات موثوقة في التعامل مع الأزمة	3.27	0.56	65.33	متوسط	٦
٤	توفر إدارة المستشفى خطط وبرامج لإدارة الأزمة.	2.94	0.35	58.89	متوسط	٧
	بعد " خلال الازمة " ككل	3.78	0.52	75.70	مرتفع	

يتبين من الجدول (١٤) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات. أفراد عينة الدراسة حول فقرات.

لُبعد (خلال الأزمة) ما بين (٢,٩٤ - ٤,٤٣) حصلت الفقرة رقم (٦) ونصها: يحاول فريق إدارة الأزمة

قدر الإمكان استعادة عمله الطبيعي داخل المستشفى بأسرع وقت ممكن، على المرتبة الأولى بوسط حسابي

(٤,٤٣) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) ونصها: توفر إدارة

المستشفى خطط وبرامج لإدارة الأزمة، بوسط حسابي (٢,٩٤) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط

الحسابي للبعد ككل (٣,٧٨) بمستوى تقييم مرتفع.

## الإحصاء الوصفي لُبعد (ما بعد الأزمة. )

الجدول رقم (١٥)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات. المبحوثين لُبعد " ما بعد الأزمة "مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	المرتبة
١	تجمع إدارة المستشفى بالعادة البيانات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمات.	4.42	0.75	88.33	مرتفع	١
٢	تقوم إدارة المستشفى بالتأكد من أن الوحدات المتضررة تمارس عملها بالشكل الطبيعي.	4.01	1.08	80.11	مرتفع	٢
٤	تقدم إدارة المستشفى التوصيات اللازمة إلى الجهات المعنية لتلافي تكرار وقوع الحدث مستقبلاً.	4.01	1.19	80.11	مرتفع	٢
٣	تسهل إدارة المستشفى في توفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل التعامل مع الأزمة.	3.93	1.20	78.56	مرتفع	٤
٦	تسجل إدارة المستشفى المواقف التي تعتبرها أزمات. من شأنها تهديد كيانه في سجل منفصل للرجوع إليه عند الحاجة.	3.43	0.88	68.67	متوسط	٥
٧	تقوم إدارة المستشفى بدمج الدروس المستفادة من الثغرات. في الخطط السابقة مع خطط إدارة الأزمات. المستقبلية.	3.39	0.82	67.78	متوسط	٦
٥	تقوم إدارة المستشفى بتطوير الخطط الوقائية لإدارة مستقبلية أفضل للأزمات.	3.14	0.86	62.78	متوسط	٧
بعد " ما بعد الأزمة "ككل		3.76	0.56	75.19	مرتفع	

يتبين من الجدول (١٥) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات. أفراد عينة الدراسة حول فقرات

لُبعد (ما بعد الأزمة) ما بين (٣,١٤ - ٤,٤٢) حصلت الفقرة رقم (١) ونصها: تجمع إدارة المستشفى

بالعادة البيانات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمات، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٤٢)

ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) ونصها: تقوم إدارة المستشفى

بتطوير الخطط الوقائية لإدارة مستقبلية أفضل للأزمات، بوسط حسابي (٣,١٤) ومستوى تقييم متوسط،

وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٧٦) بمستوى تقييم مرتفع.

### ٥,٣. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمان.

كما تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمان، جدول (١٦) يوضح ذلك.

#### جدول (١٦)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمات في عمان

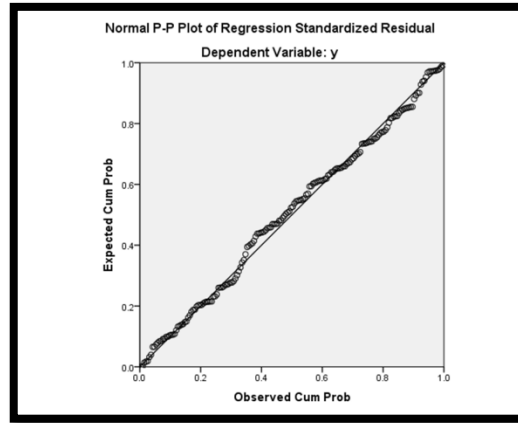
الدلالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	$\beta$	الخطأ المعياري	B	
0.00	109.20	0.714	0.845	0.00	5.65		0.16	0.90	ثبات الانحدار
				0.00	5.92	0.26	0.04	0.22	اليقظة التكنولوجية
				0.00	10.10	0.46	0.02	0.20	اليقظة التنافسية
				0.00	6.68	0.30	0.04	0.24	اليقظة البيئية
				0.00	6.71	0.28	0.02	0.15	اليقظة التجارية

يظهر من جدول (١٦) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد اليقظة

الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٨٤٥) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية،

اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة (R-square) (0,714) بمعنى أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما قيمته (71,4%) من التغير الحاصل في أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة الاختبار (F) (109,20) بدلالة إحصائية (0,00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha=0,05$ ) لممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان".

يوضح الشكل (4) مخطط الانتشار للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

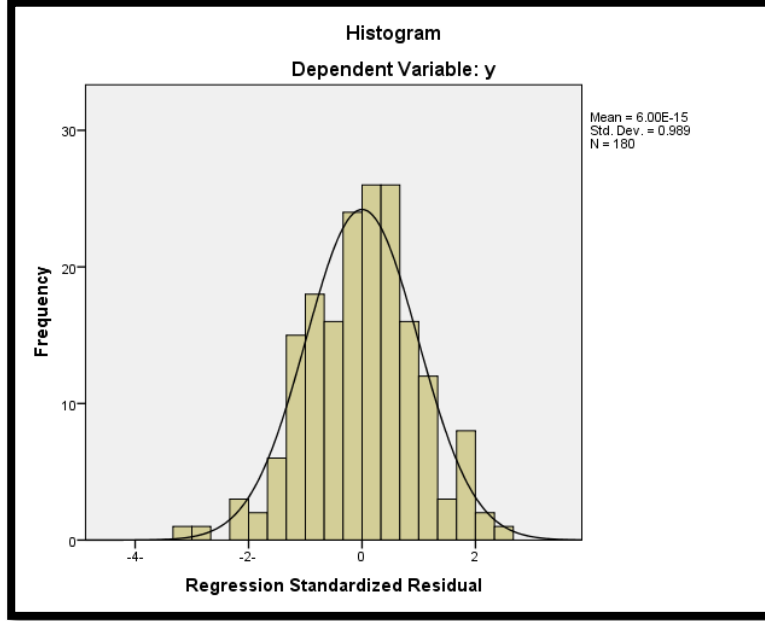


الشكل (4): مخطط الانتشار للعلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كانت قوية وطرديّة الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ( $R=1$ )، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل على قوة



العلاقة وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق، يتبين من الشكل (٥)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.



الشكل (٥): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية

ومن خلال ما سبق تتوصل الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية

بأبعادها في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمان.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية، والتي تتمثل باليقظة التكنولوجية، التنافسية، البيئية، والتجارية، وأنها تعمل على مراقبة وتحليل بيئة العمل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها في المستقبل، وتعمل على جمع البيانات ومعالجتها ونشرها بهدف حماية العمل داخل المستشفى، كما تدرك إدارة المستشفيات الخاصة ضرورة تطوير نماذج أعمالها، واعداد الخطط اللازمة لاستمرارية وديمومة العمل فيها، وإبقائها في حالة حذر ومراقبة مستمرة للبيئة التي تعمل فيها.

يؤكد ما أشير إليه في دراسة (Khalaylah et al., 2023) ودراسة (Jaaz & Jamal, 2021) على ما ورد في هذه النتيجة.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، الجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان

الدلالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	$\beta$	الخطأ المعياري	B	
0.00	67.54	0.275	0.524	0.00	11.77		0.19	2.21	ثبات الانحدار
				0.00	8.22	0.52	0.05	0.44	اليقظة التكنولوجية

يظهر من جدول (١٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات.

اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,524) وهي قيمة تدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة ((R-square) (0,275) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن ممارسات اليقظة التكنولوجية يفسر ما قيمته (27,5%) من التغير

الحاصل في أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٦٧,٥٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، كما بلغت قيم (B)، (T) (٨,٢٢ ، ٠,٥٢) على التوالي وهي قيم موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين البعد اليقظة التكنولوجية وأسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة في عمان في ظل سعيها لاستدامة أعمالها واستمراريتها تتابع بشكل مستمر التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها، كما تهتم في إجراء الأبحاث والتقارير وبراءات الاختراع ومتابعة سلوكيات المنافسين في هذا المجال، كما تبحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لتجربتها واستخدامها وتطوير عملياتها من خلالها، بالإضافة إلى حماية المنظمة نفسها من تقليدها من قبل المنافسين في حال حصلت على مثل هذه التكنولوجيا، وهذا ما أكده (Rumman, 2022)، كما يرى الباحث أن المستشفيات الخاصة في عمان تراقب بيئتها التكنولوجية وتعمل على اكتشاف الأساليب والوسائل التكنولوجية المميزة في أعمالها؛ فيسهم ذلك في تحسين قدرتها على إدارة الأزمات التي قد تواجهها، وقد بينت العديد من الدراسات أثر استخدام التكنولوجيا في التعامل مع الأزمات في المستشفيات وغيرها من قطاعات الأعمال الأخرى كدراسة (Asadzadeh et al., 2020) ودراسة (Abbas et al., 2021).

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة

$(\alpha \leq 0,05)$  لممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط ( Simple

regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة

في عمان، الجدول (١٨) يوضح ذلك.

### جدول (١٨)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان

الدالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدالة الإحصائية	T	$\beta$	الخطأ المعياري	B	
0.00	148.76	0.455	0.675	0.00	31.22		0.09	2.72	ثبات الانحدار
				0.00	12.20	0.68	0.02	0.30	اليقظة التنافسية

يظهر من جدول (١٨) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لممارسات

اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، إذ بلغت قيمة معامل

الارتباط (R) (٠,٦٧٥) وهي قيمة تدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات اليقظة التنافسية

على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٤٥٥)

وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن ممارسات اليقظة التنافسية يفسر ما قيمته (٤٥,٥%) من التغير

الحاصل في أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة الاختبار (F)

(١٤٨,٧٦) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، كما بلغت قيم (B)، (T) (١٢,٢٠، ٠,٦٨) على التوالي وهي قيم

موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين البعد اليقظة التنافسية وأسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات

الخاصة في عمّان وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة في عمّان تعمل على جمع المعلومات المتوفرة حول منافسيها والباحث عن معلومات جديدة، وتخزينها وتحليلها بطريقة يمكن الاستفادة منها والمساعدة في عملية اتخاذ القرار، كما تراقب إدارة المستشفى التغيرات التي يجريها المنافسين حول استراتيجياتهم، وتتابع الحصة السوقية للمنافسين، كما تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح، والذين يمكن الاستفادة منهم في العمليات المختلفة داخل المستشفى كالاتفاق مع الموردين المتميزين، ومقدمي الخدمات المرموقة وخاصة تلك المتعلقة في الخدمات والمعدات الطبية، وقد أكد (Turki & Mohamed, 2023) على أن اليقظة التنافسية تتمثل في تحديدها لمنافسيها بدرجة أولى الحاليين والمحتملين وتحليل أفكارهم واستراتيجياتهم والخطط والإجراءات المستقبلية، ويسهم ذلك في زيادة قدرة المستشفيات الخاصة على التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من تعامل المنافسين مع أزمات محتملة، أو دفع بعض آثار الأزمات الناشئة من قبل المنافسين، وقد أشار (Wuebker, 2023) إلى أهمية التنافسية في تعزيز قدرة مؤسسات الأعمال والمستشفيات في تعزيز قدرتها على إدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة. ( $\alpha=0,05$ ) لممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط ( Simple regression ) لدراسة أثر الممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، الجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان

الدالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.00	93.19	0.344	0.586	0.00	11.67		0.18	2.06	ثبات الانحدار
				0.00	9.65	0.59	0.05	0.46	اليقظة البيئية

يظهر من جدول (١٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٥٨٦) وهي قيمة تدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٣٤٤) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن ممارسات اليقظة البيئية يفسر ما قيمته (٣٤,٤%) من التغير الحاصل في أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٩٣,١٩) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، كما بلغت قيم (B)، (T) (٩,٦٥ ، ٠,٥٩) على التوالي وهي قيم موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين البعد اليقظة البيئية وأسلوب الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة في عمّان تهتم بمكونات البيئة داخل المستشفى والمحيط بها، ويشمل ذلك الاهتمام الجوانب السياسية والقانونية والاجتماعية، فهي تعمل على تقليل التلوث البيئي من خلال الطرق الصحيحة للتخلص من النفايات أو تدويرها، وهي على وعي تام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط بها، واتجاه المراجعين، وتراقب محيطها من خلال جمع البيانات التي قد تؤثر على أدائها، كما أنها تسعى دوماً مع كوارها الإدارية والطبية لخلق بيئة صحية نموذجية، وفي هذا الصدد يؤكد كل من (أبو ليلي، ٢٠٢٢) و (Mahmood et al., 2020) على أن المنظمة التي تهتم بالجوانب التي تتعلق ببيئتها المحيطة بها تكون أكثر قدرة على التخطيط وإدارة العمل، وبالتالي، فمن الطبيعي أن تتحسن إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمّان، مع هذا الاهتمام بجانب اليقظة البيئية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha=0,05$ ) لممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط ( Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان، الجدول (٢٠) يوضح ذلك.

## جدول (٢٠)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان

الدلالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.00	21.62	0.108	0.329	0.00	23.16		0.14	3.13	ثبات الانحدار
				0.00	4.65	0.33	0.04	0.18	اليقظة التجارية

يظهر من جدول (٢٠) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات.

اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٣٢٩) وهي قيمة تدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة (R-square) (٠,١٠٨) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن ممارسات اليقظة التجارية يفسر ما قيمته (٨,١٠%) من التغير الحاصل في أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٢١,٦٢) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، كما بلغت قيم (B)، (T) (٤,٦٥، ٠,٣٣) على التوالي وهي قيم موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين البعد اليقظة التجارية وأسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي إدارة المستشفيات الخاصة للتحسين من علاقاتها وأنشطتها التجارية والتسويق للخدمات الطبية، وتركيزها في ذلك على المراجعين أنفسهم، بالإضافة إلى الاهتمام



بجانب الموردين خاصة فيما يتعلق بتوريد الأجهزة والمعدات الطبية والأدوية، فهي تقوم بالترويج لخدماتها عن طريق مختلف الوسائل المتاحة التقليدية منها والتكنولوجية، وتتابع احتياجات ومتطلبات المراجعين الحالية والمحتملة، كما تسعى لتوفير كل ما هو جديد في عالم الخدمات الصحية لاستقطاب المراجعين، ويؤكد (Turki & Mohamed, 2023) على أن الجانب التجاري لليقظة في أي منظمة يجب أن يتركز على ركنين هامين وهما العملاء والموردين، وهذا ما قامت به المستشفيات الخاصة في عمان.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، وما يمكن التوصل إليه من توصيات في ضوء هذه النتائج، وستتم مناقشة النتائج بالاعتماد على النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان، ثم مناقشة نتائج فرضيات الدراسة؛ للتعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمّان، وهي كالآتي:

٥,١. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

٥,٢. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

٥,٣. التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### ٥,١. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أجابت الدراسة على أسئلة الدراسة الأول والثاني كما يلي:

١. جاء مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة في عمان لأسلوب اليقظة الاستراتيجية وأبعادها

(التكنولوجية، التنافسية، البيئية، التجارية) بدرجة متوسطة.

٢. جاء مستوى تطبيق المستشفيات الخاصة لأسلوب إدارة الأزمات وأبعادها (ما قبل الأزمة،

خلال الأزمة، بعد الأزمة) بدرجة مرتفعة.

٣. فيما يتعلق بالإجابة على السؤال الثالث فقد بينت نتائج فرضيات الدراسة ان هناك أثر لليقظة

الاستراتيجية بأبعادها (التكنولوجية، التنافسية، البيئية، والتجارية) على أسلوب إدارة الأزمات

بمراحلها (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، ما بعد الأزمة) في المستشفيات الخاصة.

#### ٥,٢. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة الاستراتيجية

بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) على أسلوب

إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التكنولوجية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التنافسية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة البيئية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات اليقظة التجارية على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

### ٥,٣. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث في الآتي:

١. يوصي الباحث أن تقوم المستشفيات الخاصة بتكريس جهودها لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للكشف المبكر عن حدوث أزمات محتملة.
٢. يوصي الباحث بضرورة متابعة المستشفيات الخاصة لبيئتها الداخلية والخارجية والعمل على مراقبتها ودراسة الآثار السلبية المحتملة لتفاعلات المستشفى مع هذه البيئة ووضع الخطط المناسبة لتخفيفها.
٣. يوصي الباحث بضرورة قيام المستشفيات الخاصة بتشكيل فرق مختصة بإدارة الأزمات بشكل دائم، وأن تعمل على تطوير خبراتهم وتدريبهم على طرق التعامل مع الأزمة واحتواء أضرارها، وأن يشتمل الفريق على مختصين في شتى المجالات الفنية والإدارية والطبية المختلفة.

٤. يوصي الباحث ان تكون لدى المستشفيات الخاصة آلية محددة للتعلم من الازمات التي تحدث، وجمع أكبر كمية معلومات منها وتكوين تغذية راجعة مفيدة في حال مواجهة أزمات أخرى مشابهة أو مختلفة.

٥. ضرورة العمل على تطوير العمليات التي تمت خلال التعامل مع الأزمات السابقة، والبحث عن كل ما هو جديد في التعامل مع الأزمات.

٦. التعاون مع القطاعات الأخرى الحكومية والخاصة في مجال التعامل مع الأزمات.

٧. قيام المستشفيات الخاصة بوضع آليات وعمليات محددة تمكنها من تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، البيئية، والتجارية) لتحقيق ديمومة ونجاح أكبر للعمل.

٨. لا بد من تطبيق هذه الدراسة على قطاعات طبية أخرى ومؤسسات حيوية يكون عملها ذا أهمية كبيرة على مستوى الدولة.

٩. البحث في جوانب أكثر للأزمات يمكن دراستها والتعرف على أثر المتغيرات المختلفة عليها؛ لتطويرها وتعزيزها.

## المراجع:

### المراجع العربية:

أبو شريعة سليمان محمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى: غزة.

أبو إيلي، هنادي لطفى. (٢٠١٦). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان: الأردن.

أحمد، شهيناز فاضل وعبد الجليل، احمد نظير. (٢٠٢٠). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي-دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢٥، ٢٢-٣٩. بن خديجة، منصف (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية. ط(١)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

التويجري، وفاء بنت حمد. (٢٠٢١). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٨(١)، ٣٧٧-٤١٧.

الجرابدة، محمد سليمان والبرعمي، سمية سعيد والقاسمي، عايدة بطي. (٢٠٢٢). درجة توفر اليقظة الذهنية الاستراتيجية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٢٠(١)، ١٨٦-٢١٣.

حماد، حسام عارف سعيد (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان: الأردن.

الداوود، ألفن ناظر ججو وعلي، شلير، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك-العراق. مجلة آفاق العلوم، ٧(٢)، ٧٨٠-٨٠٠.

الزهيري، إبراهيم. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٥٢، ٣٩-١.

محمدين، جابر عبد الحميد دياب. (٢٠٢١). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى: غزة.

محمود، ناجي عبد الستار ومهدي، مهدي حكمت. (٢٠١٩). أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالي العامة

للصناعات الكهربائية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة تكريت، ١٥ (٤٧)،

.١٨-١

### المراجع الأجنبية:

Abbas, J., Wang, D., Su, Z., & Ziapour, A. (2021). The role of social media in the advent of COVID-19 pandemic: crisis management, mental health challenges and implications. *Risk management and healthcare policy, 1917-1932.19 outbreak. Informatics in medicine unlocked, 21, 100475.*

Al-Khasswneh, R. S. J., Mohammad, A., Al-Shaikh, F. N., Melhem, Y. S., Al-Azzam, M. K. A., Alolayyan, M. N., . & Al-Hawary, S. I. S. (2023). Impact of Strategic Vigilance on Competitive Capabilities in Jordanian Insurance Companies. In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (pp. 1061-1076). Cham: Springer International Publishing.

Al-Nawafah, S., Al-Shorman, H., Aityassine, F., Khrisat, F., Hunitie, M., Mohammad, A., and Al-Hawary, S. (2022). The Effect of Supply Chain Management through Social Media on Competitiveness of the Private Hospitals in Jordan, *Uncertain Supply Chain Management, 10(3), 737-746.*

Alnoori, A. A. H., & Al-Janabi, A. A. (2022). The Role of Strategic Vigilance In Crisis Management. *Journal of Positive School Psychology, 7717-7724.*



- Alshaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Asadzadeh, A., Pakkhoo, S., Saeidabad, M. M., Khezri, H., & Ferdousi, R. (2020). Information technology in emergency management of COVID-19 outbreak. *Informatics in medicine unlocked*, 21, 100475.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(2), 118.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713-729.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & White, K. L. (2020). Situational crisis communication theory (SCCT) and application in dealing with complex, challenging, and recurring crises. In Y. Jin, B. H. Reber, & G. J. Nowak (Eds.), *Advancing crisis communication effectiveness: integrating public relations scholarship with practice*. Routledge.

- Crespo, R. F., & Staveren, I. van. (2011). Would we have had this crisis if women had been running the financial sector? <https://doi.org/10.1080/20430795.2012.655892>.
- Dawood, F. S. & Abbas, A. F. (2019). 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.
- Jaaz, S. A., & Jamal, D. H. (2021). The Effect of the Dimensions of Strategic Vigilance on Organizational Excellence: An Applied Study of Premium Class Hotels in Baghdad. *Palarchs Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(8), 2101-2137.
- Jaroensutiyotin, J., Zhongming Wang, Bin Ling, & Yanni Chen. (2019). Change leadership and individual innovative behavior in crisis contexts: An attentional perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 47(4), 1–12.
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2019). The Specificity of Crisis Management in Social Media from the Perspective of WT Coombs' Situational Crisis Communication Theory. *Media Studies*, 79(4).
- Kapucu, N., Özerdem, A., & Sadiq, A. A. (2022). *Managing emergencies and crises: global perspectives*. Jones & Bartlett Learning.
- Karima, S., & Zohra, D. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-Management in the National Railway Transport Company (SNTF). *Journal of Information Technology Management*, 13(2), 201-230.

- Karlsson, P. S., & Offord, M. (2023). Higher education during crisis: a case study on organic resilience. *Continuity & Resilience Review*, (ahead-of-print).
- Khalaylah, Z. A. K., AL-kasasbeh, M. M., Barqawi, B. Y. A., Alshura, M. S. K., Alshuqairat, E. A., Al-mzary, M. M., . & Al Kurdi, B. (2023). The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating Role of Organizational Learning. In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (pp. 1165-1182). Cham: Springer International Publishing.
- Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102915.
- Mahmood, Z. M., Faris, A. A., & Shaheed, J. M. (2020). The Blind Spots Leadership and its Effect in Achieving the Strategic Vigilance. *The Journal of Research on the Lepidoptera*, 5192), 572-588.
- Moon, J., Randell, M., Zhang, Y., & Li, M. (2023). Crisis management during the COVID-19 pandemic response within an Australian higher education institution—a qualitative analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1-15.
- Pharaoh, C. D., & Visser, D. J. (2023). Crisis management competencies: A university stakeholder perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
- Rabani, E., Mooghali, A. R., Shahin, A., & Abbasi, N. (2023). Pathology of Organizational Crisis Management Based on Hazard and Operability

Analysis: The Case Study of an Iranian Oil Company. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 16(1), 43-60.

Rumman, A. A. (2022). Impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(S4), 1-15.

Thneibat, H., Al-Mufleh, M., Abdelaziz, G., Alrawashdeh, K., & Al-Alqahtani, M. (2023). The impact of supply chain integration on strategic performance: The mediating role of strategic vigilance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 325-330.

Turki, A., & Mohamed, S. M. (2023). The Impact Of Strategic Vigilance On The Performance Of Employees In Iraqi Universities (A Field Study On Students Of The Administrative Technology College At The Middle Euphrates University). *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 248-267.

Uniga, O. J. (2020). Strategic Crisis Management Approaches and Sustainable Development: The Jalingo Experience. *JALINGO JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES*, 2(2), 147-153.

Wuebker, A. (2023). Ways to Improve Hospital Quality-A Health System Perspective: Comment on " Hospitals Bending the Cost Curve With Increased Quality: A Scoping Review Into Integrated Hospital Strategies". *International Journal of Health Policy and Management*, 12.

Xue, L., Zhang, Q., & Zhong, K. (2022). Basic Concepts: Crisis and Crisis Management. In *Crisis Management in China: Challenges of the Transition* (pp. 23-43). Singapore: Springer Nature Singapore.

## الملاحق:

## الملحق (١): قائمة المحكمين

## قائمة المحكمين

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
محمد الزعبي	إدارة الأعمال	أستاذ	جامعة جرش
هايل فلاح السرحان	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
عبد الله العظامات	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
هيثم علي حجازي	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة جرش
الحارث محمد أبو حسين	موارد بشرية	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
محمد نور الجداية	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
زياد صالح العمري	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
زياد الحوامدة	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة جرش

الملحق (٢) الاستبانة.

جامعة جرش  
كلية الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

حضرة \_\_\_\_\_  
الموظف/الموظفة/الموظف/الموظفة  
المحترم/المحترمة.....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان".

**The Impact of Strategic Vigilance on crisis Management: A field study  
on private hospitals in Amman**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال في جامعة جرش، ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تتطلب لتحقيق أهدافها تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء، تـ ضمن الجزء الأول (البيانات الشخصية)، وتـ ضمن الجزء الثاني على أبعاد مجال (اليقظة الاستراتيجية) وتـ ضمن الجزء الثالث على أبعاد مجال (إدارة الأزمة)، علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً للمقياس الآتي:

درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
------------------	-------------	-------------	-------------	------------------

علماً بأن البيانات المدونة سيتم التعامل معها بسرية تامة لغايات البحث العلمي.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة وجزاكم الله خيراً

الباحث: سلامة كريم السرحان

جامعة جرش

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية: وتتألف من البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين:**

1. الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. عدد سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
	<input type="checkbox"/> ٢٠ سنة فأكثر	
3. الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> ٣٠ سنة فأقل	<input type="checkbox"/> ٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة
	<input type="checkbox"/> ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر
4. المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> رئيس وحدة
	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	
5. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	



### الجزء الثاني: متغيرات الدراسة (المستقل، التابع).

أدناه مجموعة من الفقرات والتي هي مؤشرات متغيرات الدراسة وتتعلق في ("أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة")، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع اجابتك، والاختيار لإجابة واحدة فقط، علماً بأن هذا الاختيار هو لبيان درجة ملائمة هذه الفقرات.

### أولاً: المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية

يشير هذا الجزء إلى مجموعة من الفقرات تمثل اليقظة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمّان وهي:

١. اليقظة التكنولوجية: جهد تقني منظم تقوم به المستشفيات الخاصة في الأردن لمعالجة البيانات التي تقوم بجمعها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.					
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
1	تسعى إدارة المستشفى إلى البحث في التطورات التكنولوجية المعاصرة.				
2	تحرص إدارة المستشفى دوماً على تدريب كوادرها على استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة.				
3	تتشارك إدارة المستشفى مع المؤسسات الرائدة في مجال عملها للحصول على التكنولوجيا الحديثة.				
4	تخصص إدارة المستشفى ميزانية كافية لعمليات التطوير على التكنولوجيا المستخدمة.				
5	توفر إدارة المستشفى أحدث أنواع التكنولوجيا من الأجهزة والمعدات التي يحتاجها العمل.				
6	تهتم إدارة المستشفى بأمن المعلومات للحفاظ على امن المعلومات التي تمتلكها.				
٢. اليقظة التنافسية: هي السيطرة على المنافسين المباشرين وغير المباشرين من قبل المستشفيات الخاصة الأردنية الحاليين والمحتملين.					
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
7	تعمل إدارة المستشفى على جمع المعلومات من منافسيها.				

					8	تراقب إدارة المستشفى التغييرات التي يجريها المنافسين في استراتيجياتهم.
					9	تتابع إدارة المستشفى الحصة السوقية للمنافسين بشكل دائم.
					10	تسعى إدارة المستشفى لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
					11	ينافس المستشفى في الالتزام بمعايير الجودة.
					12	تحرص إدارة المستشفى على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح.
<p>٣. اليقظة البيئية: هي كافة الأنشطة التي ترصد ما تبقى من عناصر بيئة المستشفيات الخاصة الأردنية (الاجتماعية والمالية والسياسية)، كما تهتم بمتابعة التشريعات والإجراءات وقوانين تشجيع الاستثمار والمعايير الخاصة بالمنتجات والخدمات والقرارات والتسهيلات.</p>						
					الرقم	الفقرة
					درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة
					درجة متوسطة	درجة منخفضة
					درجة منخفضة جداً	
					13	تعمل إدارة المستشفى على مراقبة محيطها عن طريق جمع البيانات التي تؤثر على أدائها.
					14	تعتمد إدارة المستشفى على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية كالمقابلات والإنترنت.
					15	تعمل إدارة المستشفى على تقليل التلوث البيئي باستخدام الطرق الصحيحة للتخلص من النفايات.
					16	تقوم إدارة المستشفى بمعالجة البيانات لاتخاذ القرارات التي تلائم بيئة العمل في المستشفى.
					17	يلتزم الفريق الطبي بقرارات إدارة المستشفى لخلق بيئة صحية نموذجية.
					18	تمتلك إدارة المستشفى الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

٤. البقطة التجارية: وتتمثل بجمع المعلومات حول الأسواق والعملاء والموردين، والأسعار للمواد الخام أو المواد الأولية للمواد، وتتبع احتياجات مراجعي المستشفى الحالية والمحتملة.					
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
19	يمتلك المستشفى جميع الموارد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية.				
20	تقوم إدارة المستشفى بالترويج لخدماتها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.				
21	تسعى إدارة المستشفى لتوفير خدمات صحية جديدة لاستقطاب المراجعين.				
22	تهتم إدارة المستشفى بالتعامل مع عدد كافٍ من الموردين للحصول على مواد ذات جودة عالية.				
23	يتابع المستشفى احتياجات متلقي الخدمة.				

#### أولاً: المتغير التابع: إدارة الأزمات

يشير هذا الجزء إلى مجموعة من الفقرات تمثل إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في عمان وهي:

١. ما قبل الأزمة: وهي الفترة التي تسبق حدوث الأزمة وبدء ظهور آثارها على المستشفى، والتي من خلالها يمكن للمستشفى تلافي أو التقليل من آثارها.					
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
24	تتعرف إدارة المستشفى على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية.				
25	توفر إدارة المستشفى الدعم المناسب لفريق العمل ليقوم بمهامه التخطيطية.				
26	تتخذ إدارة المستشفى الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة.				
27	يتمتع المستشفى بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.				
28	تعمل إدارة المستشفى على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية.				

					تقوم إدارة المستشفى بمراجعة خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر.	29
					يتسم هيكل المستشفى التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	30
٢. خلال الازمة: وهي الفترة التي تمتد منذ بدء حدوث الأزمة وظهور آثارها على المستشفى وحتى نهايتها.						
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
						31
						ينعقد فريق إدارة الازمة بشكل مستمر.
						32
						يتكون فريق إدارة الأزمة من ذوي الخبرة في التعامل مع الأزمات.
						33
						يعترف فريق إدارة الازمة بوجودها أمام أصحاب المصلحة والجمهور.
						34
						توفر إدارة المستشفى خطط وبرامج لإدارة الأزمة.
						35
						تعقد إدارة المستشفى اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.
						36
						يحاول فريق إدارة الأزمة قدر الإمكان استعادة عمله الطبيعي داخل المستشفى بأسرع وقت ممكن.
						37
						يعتمد فريق إدارة الأزمة على بيانات موثوقة في التعامل مع الأزمة.
٣. ما بعد الأزمة: وهي الفترة التي تلي انتهاء الأزمة ويبدأ فيها العودة للمستشفى إلى عملياته الطبيعية التي يقوم بها بشكل اعتيادي.						
الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
						38
						تجمع إدارة المستشفى بالعادة البيانات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمات.
						39
						تقوم إدارة المستشفى بالتأكد من أن الوحدات المتضررة تمارس عملها بالشكل الطبيعي.

					تسهل إدارة المستشفى في توفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل التعامل مع الأزمة.	40
					تقدم إدارة المستشفى التوصيات اللازمة إلى الجهات المعنية لتلافي تكرار وقوع الحدث مستقبلاً.	41
					تقوم إدارة المستشفى بتطوير الخطط الوقائية لإدارة مستقبلية أفضل للأزمات.	42
					تسجل إدارة المستشفى المواقع التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيانه في سجل منفصل للرجوع إليه عند الحاجة.	43
					تقوم إدارة المستشفى بدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة مع خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	44

