

أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات  
دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

## **The Impact of Intelligent Organization Characteristics on Crises Management**

**Applied Study in Private hospitals in Amman City**

إعداد

إيناس "محمد أمين" أحمد ردايدة

إشراف

الدكتور نضال أمين عبد الفتاح الصالحي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني / 2016

## تفويض

أنا الموقعه أدناه "إيناس" محمد أمين " أحمد ردايدة" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إيناس "محمد أمين" أحمد ردايدة

التوقيع:


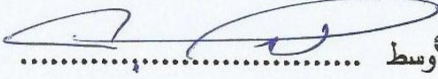
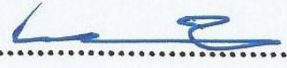
التاريخ: 2015 / 1 / 9

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات  
الخاصة بمدينة عمان"

وأجيزت بتاريخ 2016 / 1 / 9

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً الدكتور هيثم حجازي
	الشرق الأوسط	مشرفاً الدكتور نضال الصالحى
	العلوم التطبيقية	عضواً خارجياً الأستاذ الدكتور حسن الزعبي

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ... لا يسعني إلا أن أكون من الشاكرين والحامدين لله عز وجل فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء.  
بداية... لا يسعني إلا أن أشكر دكتور الفاضل نضال الصالحي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من دعم ومساندة وتوجيهات سديدة ورعاية علمية كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أود أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور هيثم حجازي

الدكتور نضال الصالحي

والأستاذ الدكتور حسن الزعبي

كل الاحترام والتقدير لشخصكم الكريم....

وكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة لكم مني جزيل الشكر والإمتنان....

## الإهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى

روح والدي الغالي.....

روح زوجي الحبيب.....

روح عمي العزيز.....

كم أتمنى وجودكم معي في هذه اللحظة

أمي الغالية أمد الله في عمرها

ورود حياتي أولادي

إخواني وأخواتي

وإلى كل من شجعني وساعدني في إنجاز هذا العمل

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة
5	(3-1): أهداف الدراسة
6	(4-1): أهمية الدراسة
7	(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
9	(6-1): أنموذج الدراسة
10	(7-1): حدود الدراسة
10	(8-1): محددات الدراسة
10	(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
15	(1-2): المقدمة
16	(2-2): المنظمة الذكية
25	(3-2): إدارة الأزمات
35	(4-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
45	(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
47	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
48	(1-3): المقدمة
48	(2-3): منهج الدراسة
49	(3-3): مجتمع الدراسة
49	(4-3): عينة الدراسة
49	(5-3): وحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل
53	(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
55	(7-3): متغيرات الدراسة
55	(8-3): المعالجات الإحصائية
56	(9-3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
57	(10-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
60	الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
61	(1-4): المقدمة
61	(2-4): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
74	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
75	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

## قائمة المحتويات

89	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
90	(1-5): المقدمة
90	(2-5): مناقشة النتائج
93	(3-5): التوصيات
96	قائمة المراجع
97	أولاً: المراجع العربية
101	ثانياً: المراجع الأجنبية
105	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
50	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس	1 - 3
51	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	2 - 3
51	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 3
52	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	4 - 3
52	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المسمى الوظيفي	5 - 3
57	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6 - 3
58	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	7 - 3
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر التعلم المستمر	1 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر توليد البدائل الاستراتيجية	2 - 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر فهم البيئة	3 - 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع استكشاف الأزمة	4 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع الاستعداد لحدوث الأزمة	5 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع احتواء الأزمة	6 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع استعادة النشاط والتوازن	7 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع التعلم من الأزمة	8 - 4
74	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	9 - 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل . الجدول
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	10 - 4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في استكشاف الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	11 - 4
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	12 - 4
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	13 - 4
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	14 - 4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعدها في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان	15 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل . الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
106	أسماء المستشفيات محل الدراسة	1
107	كتاب تكليف المهمة	2
108	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	3
109	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	4

## أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات

دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

إعداد الطالبة

إيناس "محمد أمين" أحمد ردايدة

إشراف

الدكتور نضال أمين عبد الفتاح الصالحي

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان، والبالغ عددها (40) مستشفى. أما عينة الدراسة فقد شملت (33) مستشفى من المستشفيات مجتمع الدراسة. تكونت وحدة التحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين العاملين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان والبالغ عددهم (314) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن والتعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بتحديد حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات المحتملة والتواصل مع المختصين لمعالجتها، وقيام إدارات المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة.

**الكلمات المفتاحية: المنظمة الذكية، إدارة الأزمات**

## ABSTRACT

### **The Impact of Intelligent Organization Characteristics on Crises Management**

Applied Study in Private hospitals in Amman City

*Prepared by*

Enas “Mohammad Ameen” Ahmad Radaideh

*Supervisor*

Dr. Nidal Amin Abdulfattah AL-Salhi

The study aimed to investigate the impact of Intelligent Organization Characteristics on Crises Management in Private hospitals in Amman City. The study population consisted of all Private hospitals in Amman City totaling (40) hospitals. The study sample consisted of (33) Private hospitals from Private hospitals study population. While the Unit of Analysis included managers, heads of departments and supervisors administrators working in Private hospitals in Amman City totaling (314). To achieve the study objectives the study used descriptive analytical method in addition used of multiple regression analysis to test the hypotheses of the study.

The study reached number of results: there is a significant impact of Intelligent Organization Characteristics (Continual Learning; Creating Strategic Alternatives & Understand the Environment) in Crises Management Phases (Exploring the crisis; Prepare the crisis; contain the crisis; restore the activity and balance and learning from crisis) in Private hospitals in Amman City at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

In light of the findings the study recommended that the hospitals under study must attention in identifying environmental uncertainty cases

related to its decisions to emergency situations, potential crises and to communicate with specialists for treatment. The hospital departments under study must providing appropriate financial support to the team responsible for the diagnosis and planning to deal with potential crises.

**Keyword:** Intelligent Organization , Crises Management



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- (1 . 1) : المقدمة
- (2 . 1) : مشكلة الدراسة
- (3 . 1) : أهداف الدراسة
- (4 . 1) : أهمية الدراسة
- (5 . 1) : أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6 . 1) : أنموذج الدراسة
- (7 . 1) : حدود الدراسة
- (8 . 1) : محددات الدراسة
- (9 . 1) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1.1): المقدمة

سببت التغيرات الحاصلة في البيئة التشغيلية والتكنولوجية، وتغيّر سلوك المستهلكين، والضغوط المالية المستمرة حاجة المنظمات إلى مدخل مهيكّل لإدارة الأزمات التي تواجهها، وتحديد مستوى النتائج المنجزة. وبسبب الأهمية التي تكمن في تحديد المنظمات لنقاط قوتها، ونقاط ضعفها، وفرصها المتاحة، والتهديدات التي تواجهها، تطلب الأمر منها أن تقوم بالتحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، حيث يمكّنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين.

ونتيجة لما شهدته بيئة الأعمال من تحولات سريعة كان لها آثارها الإيجابية والسلبية على المنظمات وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها برزت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بإدارة المنظمات وتميزها على المدى البعيد. ومن هذه الموضوعات موضوع المنظمات الذكية وموضوع إدارة الأزمات وهي من المواضيع المهمة والمعاصرة في وقتنا الحالي.

إن بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصر والذي أكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة أخذ يتدرج من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل (الطائي وآخرون، 2013، 133). وقد ظهر مفهوم المنظمات الذكية كاستجابته للزيادة في الاضطرابات التي تعترى البيئة، فالمنظمة الذكية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة مع البيئة أكثر من المسح الذي يتم من خلال التخطيط والمراجعة السنوية، كما تتضمن عملية مستمرة تتضمن جهود القمم الاستراتيجية في المنظمات الهادفة إلى أحداث مواعمة ناجحة بين المنظمة والبيئة

من خلال تطوير المزايا التنافسية بالاعتماد على مبادئ وخصائص المنظمات الذكية (العبادي، 2012، 865).

ولأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في ظل البيئة المضطربة يتمثل بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، فإن ذلك يتطلب من المنظمات اتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الأزمات، وذلك من خلال التخطيط لما هو متوقع، وحشد الإمكانيات المختلفة للتعامل مع الأزمة من خلال الرقابة والمتابعة للتأكد من أن آثار الأزمة قد تلاشت، وهو ما يعتمد على قدرة المنظمة ممثلة بعاملها على التقليل من حالة اللاتأكد وتقليل المخاطر حتى تتمكن من السيطرة على الأحداث الحالية والمستقبلية. فالأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها، وأن كل أزمة يكمن في داخلها بذور النجاح ومسببات الفشل أيضاً (الحدراوي والخفاجي، 2009، 198).

ووفقاً لإشارة الخفاجي (2010، 64) فإن المنظمة الذكية في إطار إدارة الأزمات تمثل طاقة تلك المنظمة بتفعيل جميع قواها وتركيزها لانجاز رسالتها، بما يعكس خصائصها الذكية لإدارة أزماتها. فالمنظمة الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية. فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير. وكون أن مناقشة موضوع المنظمة الذكية في إطار إدارة الأزمات ما زال قيد الدراسة والبحث مما يتطلب التأمل والتغيير بالاستعانة بمعناه، وبما يحمله من أوجه معاصرة وأسلوب لتقديره وطرح حلول معرفية وأخرى عملية، جاءت الدراسة الحالية بهدف بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

## (1 . 2): مشكلة الدراسة

شكلت خصائص المنظمات الذكية البنية الأساسية والضرورية للتعامل مع الأزمات، وعليه تبنى المهارات والخبرات والقدرات لإدارة الأزمات بشكل منهجي. إذ أكدت العديد من البحوث والدراسات ومنها دراسة (Nunamaker, et..al 1989، 28) ودراسة Siriwardanagea & Oduor (2010، 39) بأن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب منها امتلاك خصائص ذكية تعطيها الريادية والسبق على الآخرين في مواجهة الأزمات والتصدي لها. وعلى الرغم من كون العديد من المنظمات في القطاعين الصناعي والخدمي لا يولون أهمية للعديد من الخصائص بما يجعلها منظمات ذكية وبالتالي التأثير عليها في آليات عملها والتصدي للأزمات وانخفاض مستويات أدائها. ولأن الدراسات السابقة لم تعالج كيفية أو دور خصائص المنظمة الذكية في التعامل مع الأزمات على المدى البعيد. ونتيجة لذلك يتطلب الأمر من الشركات الصناعية والخدمية، ومنها المستشفيات الخاصة بمدينة عمان تأطير مجموعة من الخصائص لتصبح منظمات ذكية تستجيب لأنواع الأزمات كافة، بما يحقق لها البقاء والنمو.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن والتعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة

في مدينة عمان؟

### 1. 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى دراسة أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار نظري لموضوعات الدراسة الحالية (المنظمة الذكية وإدارة الأزمات) ومتغيراتها من خلال تتبع إنجازات الأدبيات المتخصصة بها.
2. التعرف على أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
3. بيان أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
4. تحديد أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
5. التعرف على أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
6. بيان أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

## (4.1): أهمية الدراسة

تعد البحوث والدراسات العلمية وأحدة من أهم السبل التي يمكن أن تسلكها المنظمات المعاصرة كخطوة على طريق التقدم والتطور والبقاء وتواجه المنظمات بين فترة وأخرى أزمات تحد من تقدمها وازدهارها لذا تتجلى أهمية الدراسة ضمن الاتجاهات الآتية:

### 1. الأهمية الأكاديمية

تتجسد أهمية الدراسة الحالية من الناحية الأكاديمية في تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الحاضر لاسيما فيما يتعلق بالأدب النظري للمنظمات الذكية وإدارة الأزمات ودور هذه الخصائص في معالجة ومواجهة تلك الأزمات والذي يعتبر من الأسس المهمة التي تحاول هذه الدراسة المتواضعة المساهمة باغنائها لتشكّل إطاراً مفاهيمياً يساعد متخذي القرار في المستشفيات المبحوثة، لا سيما أن الدراسات التي عالجت عملية مواجهة الأزمات من خلال خصائص المنظمة الذكية محدودة جداً لذا تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة بالاهتمام.

### 2. الأهمية الميدانية

تتعرض أهمية الجانب الميداني في الآتي:

- العمل على توجيه المستشفيات المبحوثة للاهتمام المتزايد بهذه الموضوعات المعاصرة للاستفادة منها في أدائها وتقييمه.
- محاولة إبراز أهمية خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات التي تواجه المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

## (1. 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والأهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة

التالية:

1. ما واقع خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
2. ما واقع مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
3. هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
4. هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
5. هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
6. هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
7. هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

واستناداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في ادارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>02</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>03</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>04</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

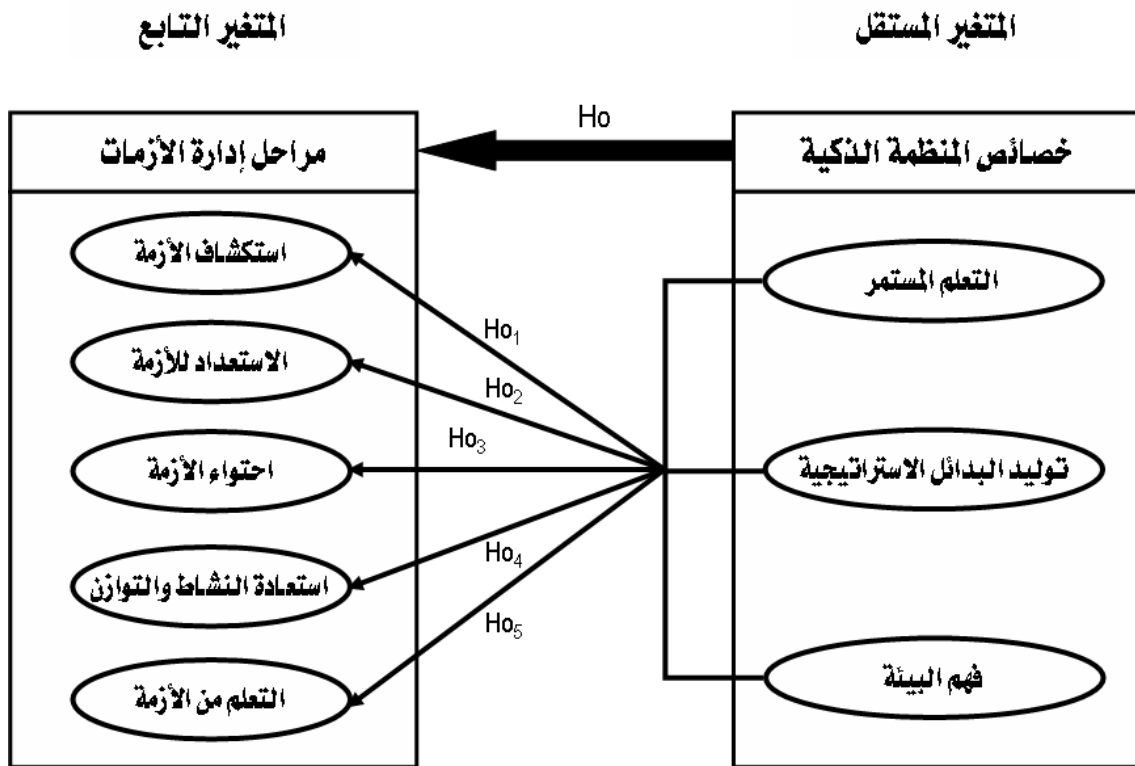


H<sub>05</sub>: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### (1 . 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل بخصائص المنظمة الذكية والآخر تابع وهو إدارة الأزمات.

شكل (1 - 1): أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى كل من Schwaninger (2009) والطائي وآخرون (2013) والنواصرة (2015) لقياس خصائص المنظمة الذكية، وتم الاعتماد على كل من (Burns, 2012) و(الخطيب، 2015) في قياس مراحل إدارة الأزمات.

### (1 . 7): حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان.

**الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة بالمديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين كافة العاملين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة لانجاز الدراسة، والتي تراوحت ما بين شهر أيار من عام 2015 ولغاية شهر كانون أول من عام 2015.

### (1 . 8): محددات الدراسة

1. الدراسات التي تناولت الربط بين خصائص المنظمة الذكية وإدارة الأزمات قليلة على حد علم الباحثة.

2. واجهت الباحثة صعوبات في مجال جمع البيانات.

3. عدم تعاون واستجابة بعض أفراد عينة الدراسة.

### (1 . 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**المنظمة الذكية Intelligent Organization:** وحدة اجتماعية لدى مديرها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة (الطائي وآخرون، 2013، 132).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان ممثلة بمديرها ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين على الالتزام بتحقيق الأهداف تحت الضغوط

كافة وتطوير المعرفة لدى العاملين بالمستشفيات من خلال الانتظام والتوافق بين مجمل محاور عمل هذه المستشفيات. وسيتم قياسها من خلال:

**التعلم المستمر** Continual Learning: عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، أي كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة وما الذي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، مما ينتج عنه اكتسابهم للخبرات والمهارات على المدى البعيد (Lee & Tsai, 2005, 328)

**وتعرف إجرائياً** بأنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان على توليد واكتساب المعرفة من خلال التجربة والتي تقود إلى تغيير مستمر في السلوكيات.

**توليد البدائل الاستراتيجية** Creating Strategic Alternatives: قيام المنظمة بتطوير مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وطرق العمل الجديدة والبديلة مسبقاً لتختار من بينها ما يحقق أهدافها (Daft, 2000, 279)

**وتعرف إجرائياً** بأنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان على تطوير طرق جديدة لانجاز الأعمال تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها.

**فهم البيئة** Understanding the Environment: قيام المنظمة بإدراك وتقييم المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة (Wheelen & Hunger, 2010, 52).

**وتعرف إجرائياً** بأنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان على إدراك التعقيد وحالات اللاتأكد في بيئة عملها وبطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة.

**الأزمة** Crises: حادثٌ عرضيٌّ متزايدٌ يمكن أن يؤدي إلى إلحاق أضرار بالمنظمة على نحو يمثل تهديداً جديداً لوجود المنظمة وسمعتها (O'Neill, 2003, 3).

وتعرف إجرائياً بأنها حالة مفاجئة تصيب المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان وتؤثر عليها سلبياً وتظهر نتيجة ضغوط معينة قد ينتج عنها توقف العمل في المنظمة أو أحد مكوناتها أو يهددها أو يهدد أحد مكوناتها.

إدارة الأزمات Crises Management: قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية بهدف تقليل التهديدات والحد من الخسائر والآثار العكسية على عمليات وأنشطة المنظمة (Brent,2004, 670).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية إدارية تستلزم اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على الحالات الطارئة التي تواجه المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان. وسيتم قياسها من خلال:

استكشاف الأزمة: الظهور الأول للأزمة ينذر بخطر كبير غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه (أبو عزيز، 2010، 15).

وتعرف إجرائياً بأنها المرحلة التي تتمثل بكشف المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة.

الاستعداد لحدوث الأزمة: مجمل الاستعدادات والأساليب التي تقوم بها المنظمات وتوفرها للوقاية من الأزمات (أبو عزيز، 2010، 26).

وتعرف إجرائياً بأنها سعي المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان بالإمكانيات المادية والبشرية والعمل على إيقاف تقدم الآثار السلبية للأزمة وتقليل الخسائر ما أمكن وتوفير الحماية لمكونات المستشفيات.

احتواء الأزمة: قيام المنظمات بالإعداد والتحصير للحد من الأضرار ومنعها والتي قد يسببها انتشار الأزمات (أبو عزيز، 2010، 27).

وتعرف إجرائياً بقدرة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان على اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وحصر الأضرار الناجمة عن الأزمات.

استعادة النشاط والتوازن: قدرة المنظمات على إعداد وتنفيذ برامج جاهزة مختبرة ووضع الحلول المناسبة لاحتمالية وقوع الأزمات (أبو عزيز، 2010، 27).

وتعرف إجرائياً بأنها قيام المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان بمباشرة أعمالها واستعادة توازنها من خلال وضع الحلول المناسبة للأزمات.

التعلم من الأزمة: قدرة المنظمات على التعلم من الأزمة وإعادة التقييم لتحسين عمليات الحد من الأزمات على المدى البعيد (أبو عزيز، 2010، 27).

وتعرف إجرائياً بأنها مجمل استفادة المستشفيات الخاصة الأردنية الواقعة ضمن مدينة عمان من نتائج الأزمات (الدروس والعبر) والعمل على تقييم الأوضاع القائمة من أجل تحديد نقاط القوة والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

(2 . 1) : المقدمة

(2 . 2) : المنظمة الذكية

(2 . 3) : إدارة الأزمات

(2 . 4) : الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2 . 5) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### (1.2): المقدمة

تعاطم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، ومن المؤكد بأن التعامل مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث أي أن يكون في مجال الرد الفعلي ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها (مرسي، 2003، 1).

إذ تمثل الأزمة ظرف انتقال يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنها تغيير كبير. وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دوراً كبيراً في إعادة التوازن، وهو ما أكد عليه مرسي (2003، 2) بأنها سلسلة من الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمنت الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة وحمايتها.

واستجابة لذلك ركزت العديد من منظمات الأعمال وخاصة الرائدة منها، منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين، على التصرف بذكاء Acting Intelligent بهدف تحسين نتائج عملياتها التشغيلية وتحقيق غاياتها. فاستخدمت العديد من المبادرات والأفكار والأساليب والطرق، والأنظمة الإدارية غير التقليدية كإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، وإعادة الهندسة، وذلك لمساعدتها على أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بطريقة صحيحة وبتفاعلية أكبر وصولاً إلى جودة أعلى للمنتج أو الخدمة المقدمة، ووقت أقل للدورة الإنتاجية، ورضى أعلى للعملاء (Rao, et al., 1996, 26-57).

## (2.2): المنظمة الذكية

### (1.2.2): مفهوم المنظمة الذكية

تختلف المنظمات الذكية Intelligent Organizations عن غيرها من منظمات الأعمال، إذ إنها تتكون من أنشطة وإجراءات وأعمال تتعلق بالعاملين والتنفيذ والرقابة لبقية أنشطة المنظمة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال، ولذلك نجد أن هناك مفاهيم متنوعة للمنظمات الذكية.

فالمنظمات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية. فهي مدخل هدفه الأساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير (Schwaninger, 2009). فالفكرة الرئيسة للمنظمات الذكية بأنها تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، حيث إن الأفكار التي بنيت عليها تمثل تحدياً كبيراً لآليات استخدام المعرفة بهدف وضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي (Quinn, 2005, 49).

عرف Vickers (2000، 135) المنظمات الذكية بأنها تلك المنظمات المستخدمة لاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل.

أما Filos (2005، 5) فبين أن المنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي لديها قدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة، والإستفادة من تلك المعرفة في تحقيق اهدافها المرجوة من خلال إقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية.



وفي سياق آخر، أوضح Finkelstein & Jackson (2005، 2) بأن المنظمات الذكية هي منظمات تتصف بمستويات أداء عالية من خلال أهدافها التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين.

كما نظر Robert (2009، 20) إلى المنظمة الذكية من منظور الكفاءة في تحديده لمفهومها وذلك بأنها تتصف بأربع خصائص وهي: حب الاستطلاع، التسامح، الثقة والترابط. وعرفها العنزي وصالح (2009، 172) بأنها تلك المنظمات المستثمرة بمواهبها البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الشفافية والابداع والاحترام. وحددها الطائي وآخرون (2013، 132) بأنها وحدة اجتماعية هادفة يمتلك مديرها مستوى عال من المعرفة والحكمة للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة.

وعليه، ترى الباحثة أنه مهما اختلف الكتاب والباحثين في تناولهم لمفهوم المنظمة الذكية إلا أنهم يتفقون على محتوى أساسي للمنظمة الذكية والمتمثل بالقدرة اللامحدودة لهذا النوع من المنظمات في التعامل والسيطرة على التغييرات في بيئة عملها.

### (2 . 2 . 2): خصائص المنظمة الذكية

أشار Clarke & Clegg (2000، 50) إلى أن بعض الكتاب يؤكدون على أن المنظمة الذكية هي في الأصل منظمة مستدامة؛ والاستدامة من وجهة نظر الباحثين لها معنيان؛ المعنى الأول يركز على القدرة على الاستمرار، والمعنى الثاني يركز على التجديد، وكلا المعنيين في الواقع مرتبطان ببعضهما. أما الاستمرار وطول البقاء فيتمثل في أربعة عوامل تمثل خصائص للمنظمة وهي كما يأتي:

1. الحساسية للبيئة؛ وهي قدرة المنظمة على التغيير والتكيف.
  2. تماسك المنظمة، مع شعور قوي بالهوية الذاتية؛ فهي قادرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والتمسكين بها على المستوى الداخلي والخارجي، وهي قادرة كذلك على تطوير شخصيتها.
  3. اللامركزية والتسامح في المنظمة اللذان يسمحان "بالتجريب المقبول" ومن خلال قدرتها على بناء علاقات ببناء مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية.
  4. قدرة المنظمة على التحكم بنموها وتطورها، وبالتالي السيطرة على إدراكها للإتجاه.
- وقد بين كلُّ من Poulsen & Arthur (2005، 77) أن المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسة، وهي:
- الثقافة؛ وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم بعضاً.
  - القدرات؛ حيث توظف المنظمة جميع مهاراتها ومعارفها المتوافرة لتقديم المنتجات والخدمات إلى زبائنهم.
  - الارتباطات؛ حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين والزبائن والشركاء).
- ويذكر Nasabi & Safarpour (2009، 3494) بأن المنظمات الذكية عادة ما تتميز بخمسة عناصر هامة، هي:
- الأسلوب النظامي لحل المشاكل.
  - تطبيق المبدأ التجريبي.
  - التعلم من التجارب الذاتية.

▪ التعلم من الآخرين.

▪ نقل المعرفة.

وقد أشار Atos (2011، 7) إلى أن المنظمة الذكية تستند على ثلاثة محاور أساسية، هي:

1. تطوير المعرفة، وهو أحد المحاور الأساسية المهمة في العمل لدى المنظمات، حيث تعد الجوهر الأساسي في العمل وذلك لأن المنظمة الذكية تعبر عن السلم المعرفي الأساسي لتطور المنظمات على اعتبار أن المعرفة هي الحجر الأساس للمنظمات.

2. العمليات، إن العمليات تتمحور في طريقة متسلسلة للمنظمة من خلال تحويل المواد الأولية من معلومات تتم معالجتها إلى نتائج فعلية بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي لبناء منظمة ذكية.

3. الاتصال، إن من المهم جدا مشاركة الأفراد بالمعلومات في عمليات التنفيذ وعلى المستويات المختلفة للمنظمة من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، إضافة إلى عمليات الاتصال خارج المنظمات التي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، والتي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة، وعمليات الاتصال تمثل عمليات داخلية وخارجية والتي تؤدي إلى نجاح المنظمات.

وفي الدراسة الحالية استندت الباحثة في تحديد خصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بالاستناد إلى Schwaninger (2009) والطائي وآخرون (2013) والنواصرة (2015).

**أولا: التعلم المستمر**

يقصد بالتعلم المستمر عملية اكتساب المعرفة بشكل مستمر من خلال التجربة التي تقود

إلى تغيير مستمر في السلوك (Buchanan & Huczynski, 2004, 110) واستعمال تلك المعرفة

بما يُحسّن الموازنة بين المنظمة وبيئتها (Wheelen & Hunger, 2010, 8) ويخلق قيمة أكبر. بمعنى أن المنظمة الذكية تتعلم بشكل مستمر كيف تولّد قيمة أكبر في مواجهة التغييرات؛ سواء أكانت هذه التغييرات في تركيبة العالم السياسية والسكانية، أم في سرعة التقدم التقني، أم في الأسواق التنافسية عالمياً. فهي تدرك أن التغيير هو أحد حقائق الحياة. وبناءً على ذلك فإن الأفراد ونتيجة لهذا التعلم يستجيبون وتكون ردود أفعالهم تجاه المعلومات التي تشكل تهديداً فعلياً بطريقة غير دفاعية.

ويشير Lin, et..al (2008، 755) إلى أن الاهتمام بالتعلم المستمر قد زاد في تسعينيات القرن الماضي لسببين أهمهما: التغيير المتسارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن ضغوطات العولمة والتغييرات التكنولوجية وشدة المنافسة على العملاء والمجهزين مع تغيير الرؤية من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات، عندها أدركت المنظمات حاجتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغييرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات إذا أرادت المنافسة والبقاء. أما العامل الثاني هو تفوق الشركات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين، ونشر المعلومات داخل المنظمة والتعامل معها بفاعلية فضلاً عن قدرتها على التعلم والتكيف والتطوير والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها تجاه العملاء والمجهزين، وقد عزز اكتساب المنظمات على ترجمة الالتزام تجاه تعلم الفرد إلى تعلم المنظمة.

وقد أوجز Baker & Sinkula (2002، 11 - 12) مجموعة من المبررات الرئيسة للتعلم

المستمر بالآتي:

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
2. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة

بالمنظمات.

3. التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.
4. التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقادرين على التكيف.
5. زيادة الأسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.

6. الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة.
7. التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

### ثانياً: توليد البدائل الاستراتيجية

بين Daft (2000، 279) أن عملية توليد البدائل الاستراتيجية تعني قيام المنظمة "بتطوير طرق جديدة للإجراء تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، كما يمكن اعتبارها أداة لتقليص الفارق بين الأداء المنظمي الحالي والمرغوب، وبالتالي فإن توليد المنظمة الذكية للبدائل يعني قيامها بتطوير مجموعة من الخيارات القيمة وطرق العمل الجديدة والبديلة مسبقاً لتختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، ولتتخذ إجراءاتها الاستراتيجية. فبدون طرق العمل البديلة، لا يمكن أن يكون هناك اختيار حقيقي أو بحث عن فرصة خلق أفضل قيمة.

فالبدائل الاستراتيجية هي أحد مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، ولكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل الاستراتيجية فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي

تغير في الاستراتيجية الحالية وذلك مع الأخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المنظمة والتي تتخذ في ظل تغيرات البيئة المحيطة والموارد المتاحة للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2012).

وقد حدد Stacey (2007) مجموعة من العوامل عند اختيار البدائل الاستراتيجية، وهي:

1. الأهداف، فالمنظمة تسعى لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة، فالأهداف تشكل النقطة الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة وهذا بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينهما من تعارض.

2. القيود الخاصة بالفرص والتهديدات، فعند اختيار ودراسة البدائل لا بد من مراعاة نتائج الدراسات البيئية الخارجية بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها والتي يجب استثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على النقاط التي تمثل تهديدات ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل منها.

3. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة، فعند دراسة البدائل الاستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية التسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، فبناء عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

4. قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة، فإلى جانب ما سبق يتوقف اتباع أي بديل من البدائل الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم.

### ثالثاً: فهم البيئة

تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد واللاتأكد، وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة (Matheson & Matheson, 1998, 122) من خلال عملية مسح البيئة مثلاً؛ والتي عرّفها كل من (Wheelen & Hunger, 2010, 52) بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما أشارا إلى أن المنظمة تستخدم هذه الأداة لتتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. وقد بين كل من Matheson & Matheson (2001) أنه يمكن للمنظمة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف الهامة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

1. استيعاب حالات عدم التأكد، ويقصد بها إدراك الأفراد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات، وقياسها وإدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الاتصال بشأنها وإدارتها. ويشكل ذلك تحدياً حاسماً للقيادات الإدارية يتمثل في أن توجد المنظمة بيئة يشعر العاملون فيها بأن منظماتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير (Sweetman, 2001, 8).

2. المنظور الاستراتيجي "من الخارج - إلى الداخل"، ويعني أن تبدأ المنظمة، عند مواجهة القرارات الاستراتيجية المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك. فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، وعلى

الصناعة العاملة فيها، وعلى زبائنها. ثم تعمل المنظمة داخلياً، وبشكل تراكمي، على نتائج ذلك وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها ولتحدد الموقف المستقبلي المرغوب لها. وهو ما يعني أن المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعد ذلك تفكر، وبشكل تراكمي، في أي اتجاه ستتوجه (Matheson & Matheson, 2001, 51).

3. التفكير النظمي، ويقصد به ذلك المجال الذي يتعلّق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004, 130). ويدعو التفكير النظمي إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفّز نحو التغيير الفعّال (Sternan, 2006, 505).

وعليه، يمكن القول أنه بإختلاف توجهات الباحثين في تحديد خصائص المنظمة الذكية، إلا أنه يمكن القول أن هذه المنظمات تتصف بمجموعة من الخصائص، هي:

1. المشاركة بين كافة تقسيمات المنظمة الداخلية والخارجية.

2. تشجيع الإبداع والمبدعين.

3. بناء فرق عمل فعالة.

4. الإهتمام بالعميل ومتطلباته.

5. الإهتمام بالتدريب ووضع نظم فعالة للتعيين والتحفيز.

6. الإهتمام بالتغيير.



## (2 . 3): إدارة الأزمات

### (2 . 3 . 1): الأزمات

استعرض مفهوم الأزمة من الناحية الإدارية من قبل العديد من الكتاب والباحثين في مجال الأزمات. إذ عرفها أبو قحف (2002، 364) بأنها حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء. وحددها الصيرفي (2003، 307) بأنها ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطر. أما O'Neill (2003، 3) فبين أن الأزمة حادث عرضي متزايد يثير تهديد جدي لعملية ووجود سمعة المنظمة.

كما أشار الجديلي (2006، 21) إلى الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد.

فيما أكد جاد الرب (2011) على أن الأزمة موقف تتعرض له المنظمة يربك إدارتها العليا ويؤثر عليها سواء في الأمد القصير أو البعيد.

حدد أبو فارة (2009، 26) ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، هي:

1. عنصر المفاجأة، إذ إن الأزمة تنشأ في وقت مفاجئ غير متوقع وفي مكان مفاجئ أيضاً.
2. عنصر التهديد، إذ تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
3. عنصر الوقت، حيث إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

ويرى James & James (2008، 352) أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

1. عامل الشك أو اللاتأكد Uncertainty.

2. عامل التفاعل Interaction.

3. عامل التعقيد Complexity.

أما عليوة (2003، 81 - 81) فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

3. يصعب فيها التحكم في الأحداث.

4. تسود فيه ظروف اللاتأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

5. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لتصحيح هذا الخطأ.

6. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

ويحدد أبو فارة (2009، 86 - 92) أسباب نشوء الأزمات بالآتي:

• إدارة المنظمة بصورة عشوائية، وهو ما يؤدي إلى تدهور المنظمة وزيادة الأزمات التي تعصف بها.

• اليأس، ومن أشكال الأزمات التي تحدث في المنظمة وتنتج نتيجة حالة اليأس قيام العاملين بالإضرابات والاحتجاجات من أجل تحقيق مطالبهم، واللجوء إلى استخدام أساليب سلبية انعكاسا لحالة الإحباط واليأس مثل الاختلاس والسرقة.

• التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة، أي التعارض بين صانعي القرارات أو منفذيها والمستفيدين منها، إذ إن هذا التعارض يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها.

• أخطاء الكادر البشري وقصوره، والذي من الممكن أن يؤدي إلى نشوء الأزمات ومن هذه الأخطاء والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة.

• عدم التقدير الصحيح للموقف، فنشوء الأزمة قد يكون من خلال خطأ أو أخطاء المديرين في التقدير الصحيح للموقف أو المواقف التي تواجهها المنظمة، وهذا التقدير غير السليم وغير الصحيح للموقف قد يكون ناجماً عن إفراط هؤلاء المديرين في الثقة بقدراتهم وتقدير فاعلية قراراتهم، كما قد يكون عدم التقدير الصحيح للموقف ناجماً عن الفشل في تقدير القوة الحقيقية للمنافسين.

• عدم الفهم الصحيح للموقف، إن عدم الفهم الصحيح لموقف ما في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمة، وسوء الفهم قد ينجم عن المعلومات الناقصة عن الموقف، وإصدار القرارات بالاعتماد على رؤية وخلفية غير سليمة وغير واضحة.

ويرى الخضيرى (2003، 72 - 74) أن هناك خمس مراحل لتطور الأزمة، هي:

1. مرحلة الميلاد: تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح بالأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

2. مرحلة النمو والانتساع: وهي نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع.

3. مرحلة النضج: بذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة أو المشروع الذي يعمل فيه.

4. مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر تتدفع وراء الموجة.

5. مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من السلبيات. وأكد عياصرة ويني أحمد (2008، 85) على أنه يمكن تقسيم الأزمات إلى خمسة أنواع

هي:

1. حسب شدة الأثر: شديدة الأثر وضعيفة الأثر.
2. حسب المحتوى: معنوية، مادية ومعنوية.
3. حسب إمكانية الاستفادة: تنموية وعرضية.
4. مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء والنهاية.
5. البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها ومفاجئة يصعب التنبؤ لها.

## (2.3.2): إدارة الأزمات

أكد الخضيرى (2003، 96) بأن إدارة الأزمات تعكس قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وأن يكون الهدف العام من ذلك تقليل المخاطر على صحة الانسان وسلامته وأمنه، أو منعها من الأساس وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.

فقد عرفها عثمان (2004، 123) بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة المواد والإمكانيات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا ومحاولة الإفادة منها الى أقصى درجة ممكنة.

ويشير أبو رمان (2005، 1) بأن إدارة الأزمات علم وفن إدارة التوازنات، فهي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتباره تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الأزمات (السعيد، 2006، 110).

كما عرفت إدارة الأزمات بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (حمدونة، 2006، 27).

أما عودة (2008، 12) فيرى أنه يمكن التعبير عن مفهوم إدارة الأزمات بأسلوب التعلم من الأزمة من خلال العمليات الإدارية المنهجية التالية:

- اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.
- التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة.
- الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ وتشكيل فريق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات.
- التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وتحفزهم على اتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لمواقف الأزمة.
- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة بما يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات وتسارع الأحداث.
- اعتبار الأزمات فرص للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

ويحدد (Boin, et al., 2005) مجموعة المقومات لإدارة الأزمات متمثلة في:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها، فلا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، ولا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى فشل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومعالجتها.

2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، فلا يمكن التعامل مع الأزمة بدون منهج إداري سليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها.

3. تقدير الموقف من الأزمة، وهنا لا بد أن يشمل تقدير الموقف من الأزمة تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد دقيق وشامل للقوى مفتعلة الأزمة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

4. تحديد الأولويات، بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة وتوضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

5. تفويض السلطة، والتي ينظر إليها بمحور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات أم في نطاق فريق مهام الأزمة ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، فإدارة الأزمة تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7. التواجد المستمر في مواقع الأحداث، فلا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين هما التواجد السري في موقع الأحداث أو تأمين تدفق كم مناسب من البيانات والمعلومات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

8. إنشاء فرق مهمات خاصة، وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث إنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإنه من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة. كما أورد Sinha (2011) مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، والتي تستخدم مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، إذ يتوقف استخدام أيٍّ منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة، وهذه الاستراتيجيات هي:

- استراتيجية العنف، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالات المواجهة مع الأزمات المجهولة أو مع الأزمات الداخلية والخارجية للأزمة نفسها.
- استراتيجية اجهاض الفكر، بما ان الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة، فان الاستراتيجية تقوم على اجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، وان التكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع الفكر.
- استراتيجية تصعيد الأزمة، إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح



هذه الاستراتيجية عند تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة والتكتيك المستخدم يكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

• استراتيجية التجزئة، تقدم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على ضرب الروابط المجمعلة للأزمات لتجزئتها وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من المعارضة في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة مع دعم القيادات لها.

• استراتيجية تغيير المسار، تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها وتتطلب هذه الاستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في اتجاهها، ومحاولة إبطاء سرعتها والتوجه بها إلى مسارات فرعية وتصدير الأزمة خارج مجالها واستثمار الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر.

• استراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وتقليل مشاعر الغضب وهذه الاستراتيجية تؤكد على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة وتلبية بعض طلباتها وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

ويورد الشهراني (2005، 24) أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات، وهي:

1. تنمية وتطوير الأداء الإداري واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
2. حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

3. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وصياغة افتراضات مسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
4. وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات تجاه الأزمات وتحديثها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
5. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستوى السياسي الإداري بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات في جميع كيانات المنظمة وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيانات الحاضنة للأزمات والتعامل معها في مرحلة النشوء كي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على كل من Burns (2012) والخطيب (2015) في

تحديد مراحل إدارة الأزمات، وهي:

1. **استكشاف الأزمة:** وهي المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، حيث لا تظهر هذه الإشارات دفعة واحدة ولكن وجودها مدعاة للاهتمام.
2. **الاستعداد لحدوث الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها السعي بالإمكانات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على إيقاف تقدم الآثار السلبية للأزمة وتقليل الخسائر ما أمكن وتوفير الحماية لمكونات المنظمة.
3. **احتواء الأزمة:** وتأتي هذه المرحلة نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وكل ما تم عمله في هذه المرحلة هو حصر الأضرار الناجمة.
4. **استعادة النشاط والتوازن:** وفيها تقوم المنظمة بمباشرة أعمالها واستعادة التوازن من خلال تنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها مسبقاً

5. **التعلم من الأزمة:** وتتمثل في الاستفادة من الدروس والعبر مما حدث، والعمل على تقييم الوضع القائم من أجل تحديد نقاط القوة والارتقاء بها والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها.

## (2 . 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

تتضمن هذه الفقرة من الفصل الثاني مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث تصاعدياً.

## (2 . 4 . 1): الدراسات العربية

- دراسة الخشالي والقطب (2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها. تكون مجتمع الدراسة من (16) شركة صناعية. أما عينة الدراسة فقد شملت عينة من المديرين العاملين في تلك الشركات والبالغ عددهم (136) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك مستويات جيدة ومتقاربة لعناصر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية، كما أن هناك تأثيراً

دالاً إحصائياً لجميع عناصر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في قدرة إدارة الشركات الصناعية لاحتواء الأزمات.

- دراسة عودة (2008) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة:

#### دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد مديري المؤسسات التعليمية بالمعارف الأساسية ذات العلاقة بإدارة الأزمات سواء من ناحية التعرف عليها أو أسبابها ومراحلها وطرق التعامل معها وكيفية إدارتها مع التركيز على المنهجية العلمية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة الإسلامية والمقسمين إلى ثلاث فئات؛ فئة الأكاديميين والبالغ عددهم (360) فرداً، وفئة الإداريين والبالغ عددهم (434) فرداً، وتم استثناء فئة موظفي الخدمات والبالغ عددهم (202) فرداً، وبذلك يكون العدد الكلي لمجتمع الدراسة هو (794) فرداً. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (25%) من العاملين بالجامعة من فئة الأكاديميين وفئة الإداريين، وبذلك يكون عدد أفراد عينة الدراسة (139) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن إدارة الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات، كما أن إدارة الجامعة تستخدم الطرق العلمية لاتخاذ القرارات وذلك بدرجة متوسطة.

- دراسة أبو عزيز (2010) بعنوان: "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في

ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة الفلسطينية للتعامل مع الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في وزارة الصحة الفلسطينية. اما عينة الدراسة فقد شملت مديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (320) فرداً، وقد تم توزيع (320) استبانة على افراد عينة الدراسة استرد منها ما مجمله (277) استبانة صالحة للتحليل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بهدف لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن وزارة الصحة الفلسطينية يتوفر فيها منهجية تخطيط لإدارة الأزمات بدرجة مقبولة، كما أنها لديها معلومات بدرجة مقبولة حول الأزمات التي واجهتها خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار.

- دراسة الصافي (2011) بعنوان: "أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة:

دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة وزارة الكهرباء /العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قيادات وزارة الكهرباء في جمهورية العراق في مواجهة الأزمات المختلفة من خلال التعرف على مدى تعامل هذه القيادات مع استراتيجيات إدارة الأزمة ومراحل إدارتها. تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين كافة في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار (127) مديراً من المديرين

العاملين في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق وبشكل عشوائي، وقد بلغ عدد المستجيبين ما مجمله (89) مديراً من أصل (127) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بهدف لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة ومراحل إدارة الأزمات في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق، كما ان هناك تأثيراً إيجابياً لهذه الخصائص في مراحل إدارة الأزمات في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق.

- دراسة عجيلات (2012) بعنوان: "أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني:

**دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. أمّا عينة الدراسة فقد شملت شركات البرمجة والتصميم والتطوير العاملة في مدينة عمان والبالغ عددها (21) شركة. وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من الأفراد العاملين في هذه الشركات من مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (106). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية خصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات؛ فهم البيئة؛ مناقلة الموارد؛ بناء الذكاء الجماعي) على التوجه بالتعلم والإبداع التقني في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة

عمان، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات؛ فهم البيئة؛ مناقلة الموارد؛ بناء الذكاء الجماعي) على الإبداع التقني بوجود التوجه بالتعلم متغير وسيط في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان.

- دراسة محمود (2012) بعنوان: "أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتشخيص نقل المعرفة التي تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة، ودراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقة الارتباط والأثر بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من (3) مصارف عراقية في بغداد ويعود السبب في اختيار هذه المصارف لأهميتها ودورها الواسع في تطوير الاقتصاد وتنميته. وقد اشتملت عينة الدراسة على القيادات الإدارية في المستويات التنظيمية العليا في المنظمات المبحوثة المسؤولين عن اتخاذ القرارات في تحديد نوع المعرفة المنقولة والمسؤولة عن اتخاذ القرار في الأزمات وبلغ عددهم (35) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نسبة التأثيرات الإيجابية والمعنوية بلغت (62.6%) من إجمالي (16) متغيراً. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات.

- دراسة القطاونة (2012) بعنوان: "أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".

هدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (5) مصارف تجارية أردنية، أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين العاملين في المصارف مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (203) مديراً. ولتحقيق

أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن أبعاد نظام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة، كما أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لبعض أبعاد نظام إدارة الأزمات في أبعاد المناخ التنظيمي وبدرجات متفاوتة.

- دراسة زيادة (2012) بعنوان: "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات".

هدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في التعامل مع الأزمات، إضافة إلى دراسة العلاقة بين تنمية مهارات العاملين في كل من التخطيط، الاتصال والتواصل، القيادة، وتكوين فرق العمل وأثر ذلك على مقدرة المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من (348) موظفاً يعملون في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. أما عينة الدراسة فقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من (186) موظفاً بواقع (53%) من مجتمع الدراسة الكلي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات كما تهتم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.



- دراسة الطائي وآخرون (2013) بعنوان: "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات".

هدفت إلى تحليل وتشخيص وقياس واقع الاستراتيجية المستدامة في شركة زين للاتصالات، وتحليل وقياس دور الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية في شركة زين للاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (87) مديراً من المستويات الإدارية العاملة كافة في شركة زين للاتصالات. وقد تم اتباع المنهج الاستطلاعي بالتحليل الشامل والعميق. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها اهتمام شركة زين للاتصالات بالاستراتيجية المستدامة وبكل عناصرها ساهم في تعزيز دور الشركة وجعلها من المنظمات الذكية وأن هناك تأثيراً واضحاً لأبعاد الاستراتيجية المستدامة بأبعاد المنظمة الذكية.

- دراسة محمد (2014) بعنوان: "واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في بعض الشركات الصناعية: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في الشركتين العامتين لصناعة الألبسة الجاهزة والأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لإدارات الشركتين قيد الدراسة عن مفهوم الأزمة ومهامها ومتطلباتها وأساليب إدارتها، والكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات والجهات المشاركة في إدارتها، والوقوف على الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات. وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل والشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى البالغ عددهم (42) مديراً من مختلف الأقسام والوحدات في الشركتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن (66.7%) من الأفراد

المبحوثين أن شركتهم تستطيع أو لها القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وأن هناك توجهاً إيجابياً واهتماماً لدى المبحوثين بشأن توفر الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات في منظماتهم.

- دراسة النواصرة (2015) بعنوان: "جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات

الذكية: دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جدارات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بكافة تشكيلاته من الإدارة العليا والوسطى وهم المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والبالغ عددهم (120). وتم توزيع (120)، استرجع منها ما مجمله (107). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (99) استبانة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية.

## (2 . 4 . 2): الدراسات الأجنبية

- دراسة Goh (2006) بعنوان: " *Creating intelligent enterprises in the*

*Singapore construction industry to support a knowledge economy*."

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الإمكانيات المتوافرة لدى شركات قطاع المقاولات في سنغافورة بما يعكس أنها منظمات ذكية وذلك من خلال إجراء مقارنات مع نفس الشركات في مجموعة من الدول مثل الدنمارك، والسويد، وفلندا ومنطقة الشمال ككل. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (754) شركة تعمل في قطاع المقاولات في سنغافورة متخصصة في مجالات العمارة، والهندسة، ومسح الكميات، وتطوير العقارات، والبناء والتشييد وأخيراً، تصنيع المنتجات واللوازم. وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، استجاب ما مجمله (84) شركة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات وإمكانيات الشركات في قطاع البناء يمكن الشركات من أن تصبح منظمات ذكية. ومن خلال إجراء التقييم، تبين أن هناك ستة اتجاهات لصناعة المقاولات في سنغافورة وفي جميع أنحاء العالم، وهي: الاستفادة من البنية التحتية للاتصالات، العمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي، تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمة لتحقيق التكامل بين قواعد البيانات والتطبيقات، الاستثمار في بناء قدرات ذكاء الأعمال، ممارسة إعادة هندسة عمليات الأعمال، والتركيز على الأفراد واحتياجاتهم التكنولوجية والقدرة على إدارة التغيير في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم.

دراسة (2009) Nasabi & Safarpour بعنوان " *Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008* "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسة في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في العام 2008. وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عاملاً في الجامعة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة معدة من قبل Albrecht، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن العوامل الرئيسة لتحقيق المنظمة الذكية تتمثل في الرؤية الاستراتيجية والتغيير والمحاذاة والرصف ونشر المعرفة.

دراسة (2011) Manol, et..al بعنوان " *The Strategic Role of Human Resources Development in the Management of Organizational Crisis* "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية في رومانيا. تكون مجتمع الدراسة من (70) شركة رومانية تعمل في مجال تطوير الموارد البشرية. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري الموارد البشرية العاملين في تلك الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (61) استبانة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود دور استراتيجي لتطوير الموارد البشرية من حيث المهارات والمعارف في إدارة الأزمات التنظيمية في شركاتهم.

*Examining the Role of Social Media in " بعنوان (2014) Jin, et..al دراسة -  
Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information  
."Form, and Source on Publics' Crisis Responses*

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الوسائط الاجتماعية في فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تعرف أثر مسببات حدوث الأزمات، ونماذج المعلومات المراد الحصول عليها ومصادر ردود الفعل تجاه الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من الطلبة كافة المستخدمين للوسائط الاجتماعية في جامعة East Coast. أما عينة الدراسة فقد شملت (338) طالباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك دوراً للوسائط الاجتماعية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات. كما أن مسببات حدوث الأزمة لها تأثير على شكل المعلومات وردود الفعل تجاه حدوث الأزمات.

**(2 . 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث هدف الدراسة: تعددت التوجهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى تعريف دور المنظمة الذكية وأثرها في الإبداع والاتجاهات حول إدارة الأزمات وتأثر الأخيرة بمتغيرات أخرى. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

2. من حيث المجتمع والعينة ووحدة التحليل: إذ تباينت مجتمعات وعينات الدراسات السابقة من حيث النوع والعدد، فيما تُعنى الدراسة الحالية بجميع المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن

نطاق العاصمة الأردنية عمان مجتمعاً وعينة لها بأسلوب الحصر الشامل. وحدة التحليل فيها تكونت من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين كافة العاملين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق العاصمة الأردنية عمان.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:

3. التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية إذ أمكن الاطلاع

وتتبع نتائجها مما سهل الطريق أمام الباحثة في بناء الأدب النظري للدراسة.

4. التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمام

الباحثة لبناء منهجية الدراسة.

5. تصميم إستمارة الاستبانة عن طريق الاستفادة من المقاييس المعدة في الدراسات السابقة

والاستدلال ببعض الفقرات والتساؤلات منها.

6. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية والأكثر جدوى لاختبار فرضيات

الدراسة وأنموذجها الفرضي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### (الطريقة والإجراءات)

- (1 . 3) المقدمة
- (2 . 3) منهج الدراسة
- (3 . 3) مجتمع الدراسة
- (4 . 3) عينة الدراسة
- (5 . 3) وحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل
- (6 . 3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- (7 . 3) متغيرات الدراسة
- (8 . 3) المعالجات الإحصائية
- (9 . 3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- (10 . 3) صدق أداة الدراسة وثباتها

## الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### (3 . 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. إذ تتضمن وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختيار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، إضافة إلى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3 . 2): منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة مسحية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثة بهدف وصف واقع خصائص المنظمة الذكية بأبعادها(التعلم المستمر، وتوليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) وواقع ادارة الأزمات بمراحلها (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) وهي دراسة تحليلية كونها تبحث أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات).



### (3.3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان، والبالغ عددها (40) مستشفى. وأسماء المستشفيات مرفقة بالملحق (1).

### (3.4): عينة الدراسة

لضمان جودة النتائج التي سيتم الحصول عليها، تم اعتبار المجتمع بكامله عينة للدراسة الحالية بأسلوب الحصر الشامل، وبذلك تعد المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق العاصمة الأردنية عمان هي ذاتها عينة للدراسة الحالية والبالغ عددها (33) مستشفى. إذ لم يستجيب ما مجمله (7) مستشفيات وذلك للأسباب التالية:

1. مستشفى لوزميلا رفض كون سياسة المستشفى تمنع اجراء دراسات لديها .
2. مستشفى عاقلة رفض كون سياسة المستشفى تمنع اجراء دراسات لديها.
3. مستشفى الأقصى عدم التعاون.
4. مستشفى الشهيد ابو دية رفض بسبب كونه مستشفى عسكري.
5. مستشفى الحسين للسرطان التأخير في صدور الموافقة.
6. مستشفى ميلاد عدم جاهزية المبنى.
7. مستشفى الموساة التحول إلى مستشفى عام اطباء بلا حدود.

### (3.5): وحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل.

تكونت وحدة التحليل للدراسة الحالية من المديرين ورؤساء الاقسام والمشرفين الإداريين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان والبالغ عددهم (420). وقد تم توزيع (420) استبانة. وتم استرجاع ما مجمله (343) استبانة من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة اي هنالك 77 استبانة لم يتم استرجاعها. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين وجود (29)

استبانة غير مكتملة للبيانات، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (314) استبانة ونسبة مئوية بلغت (91.54%) من عدد الاستبانات المسترجعة. إذ توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (4 - 3) ، (5 - 3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمسمى الوظيفي). إذ تبين النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 56.7% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 43.3% هم من الإناث. وهذا ما يعكس أن مجتمع المستشفيات المبحوثة مجتمع مختلط النزعة والقرار، وأن تمثيل الفئة الأنثوية متقارب مع الفئة الذكورية إلى حد ما.

### الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	178	56.7
	أنثى	136	43.3
المجموع		314	100

ويبين الجدول (3 - 2) أن 36% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 16.6% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 17.5% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، وأن 8.9% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة، وأن 12.1% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة. وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة التحليل ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر ما مجمله 8.9%. وهو ما يؤشر إلى التركيز العالي من المستشفيات محل الدراسة على العنصر الشبابي.

## الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	113	36
	من 31 - 35 سنة	52	16.6
	من 36 - 40 سنة	55	17.5
	من 41 - 45 سنة	28	8.9
	من 46 - 50 سنة	38	12.1
	51 سنة فأكثر	28	8.9
المجموع		314	100

كما يوضح الجدول (3 - 3) أن 77.7% من من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن 9.6% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة الدبلوم العالي في اختصاصاتهم. وأن 11.1% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة الماجستير في اختصاصاتهم وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة التحليل من حملة شهادة الدكتوراه في اختصاصاتهم ما مجمله 1.6%. وهذا دليل على المستويات التعليمية العالية التي يتحلى بها العاملين من وحدة التحليل في المستشفيات محل الدراسة.

## الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	244	77.7
	دبلوم عال	30	9.6
	ماجستير	35	11.1
	دكتوراه	5	1.6
المجموع		314	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 31.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 18.5% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - أقل من 10 سنوات، وأن 22.3% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - أقل من 15 سنة، وأخيراً،

تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد وحدة التحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بلغت 27.4%. وهذا يعكس الطبيعة الدقيقة لعمل المستشفيات والتي تحتاج إلى مستويات خبرة عالية.

#### الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	100	31.8
	من 6 – أقل من 10 سنوات	58	18.5
	من 10 – أقل من 15 سنة	70	22.3
	15 سنة فأكثر	86	27.4
المجموع		314	100

وبما يرتبط بمتغير بالمسمى الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 20.4% من أفراد وحدة التحليل هم من المديرين، وأن 51.9% من أفراد وحدة التحليل هم من رؤساء الأقسام، وأن 27.7% من أفراد وحدة التحليل هم من المشرفين الإداريين. وهو ما يعكس أن هناك تمثيلاً صحيحاً لجميع المسميات الوظيفية في المستشفيات المبحوثة، وهذا يعطي مجالاً للحصول على استجابات موضوعية على فقرات الدراسة.

#### الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	مدير	64	20.4
	رئيس قسم	163	51.9
	مشرف إداري	87	27.7
المجموع		314	100

### (3 . 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية،** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع (الإنترنت) المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

**المصادر الأولية،** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمسمى الوظيفي) لغرض وصف خصائص وحدة التحليل.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس خصائص المنظمة الذكية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

خصائص المنظمة الذكية	التعلم المستمر	توليد البدائل الاستراتيجية	فهم البيئة
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	5 - 1	10 - 6	15 - 11

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس مراحل إدارة الأزمات عبر مراحل، وهي (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) و(25) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

مراحل إدارة الأزمات	استكشاف الأزمة	الاستعداد لحدوث الأزمة	احتواء الأزمة	استعادة النشاط والتوازن	التعلم من الأزمة
عدد الفقرات	5	5	5	5	5
ترتيب الفقرات	20 - 16	25 - 21	30 - 26	34 - 31	40 - 35

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (40) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

### (7.3): متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بتحديد متغير الدراسة المستقل خصائص المنظمة الذكية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بالاستناد إلى ما حدده Schwaninger (2009) والطائي وآخرون (2013) والنواصرة (2015) كما تم تحديد المتغير التابع والمتمثل بمراحل إدارة الأزمات بالاستناد إلى Burns (2012) والخطيب (2015).

### (8.3): المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمدت الباحثة لاستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### (3.8.1): أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى ممارسة متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

### (3 . 8 . 2): أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الاستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع وأحد.

### (3 . 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (3-6).



## جدول (6-3)

## التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	خصائص المنظمة الذكية	0.806	0.908	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	التعلم المستمر	0.661	0.711	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	توليد البدائل الاستراتيجية	0.700	0.774	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	فهم البيئة	0.564	0.534	يتبع التوزيع الطبيعي
2	مراحل إدارة الأزمات	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 2	استكشاف الأزمة	1.040	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 2	الاستعداد لحدوث الأزمة	1.933	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 2	احتواء الأزمة	0.964	0.311	يتبع التوزيع الطبيعي
4 - 2	استعادة النشاط والتوازن	0.802	0.541	يتبع التوزيع الطبيعي
5 - 2	التعلم من الأزمة	0.859	0.451	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: \* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات

جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو

المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

### (3 . 10): صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) محكمين من أعضاء الهيئة

التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد

تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (4).

### ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha  $\geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010, 184). والجدول (3 - 7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة. إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.970) لمراحل إدارة الأزمات، و(0.954) لخصائص المنظمة الذكية. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

### الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	خصائص المنظمة الذكية	15	0.954
1-1	التعلم المستمر	5	0.897
2-1	توليد البدائل الاستراتيجية	5	0.905
3-1	فهم البيئة	5	0.943
2	مرحل إدارة الأزمات	25	0.970
1-2	استكشاف الأزمة	5	0.924
2-2	الاستعداد لحدوث الأزمة	5	0.921
3-2	احتواء الأزمة	5	0.909
4-2	استعادة النشاط والتوازن	5	0.905
5-2	التعلم من الأزمة	5	0.921

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(3 . 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

#### (4 . 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (4 . 2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

#### (4 - 2 - 1): خصائص المنظمة الذكية

لوصف خصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة، وأهمية الفقرة ومدى توفر الخاصية، كما هو موضح بالجدول (4 - 1)؛ (4 - 2)؛ و (4 - 3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بخاصية التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخاصية التعلم المستمر بين (3.684 - 4.012) بمتوسط كلي مقداره (3.889) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى التوفر المرتفع لخاصية التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ينظر المستشفى للتغيير الإيجابي كعملية هامة مربحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.012) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.889)، وانحراف معياري بلغ (0.853)، فيما حصلت الفقرة "يوفر المستشفى لموظفيه الموارد والفرص اللازمة للتعلم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.684) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.889) وانحراف معياري (0.945). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول خاصية التعلم المستمر بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول خاصية التعلم المستمر بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن توفر خاصية التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر التعلم المستمر

ت	التعلم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوفر
1	يتخذ المستشفى إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغييرات البيئية	3.929	0.872	18.879	0.000	3	مرتفع
2	يعزز المستشفى عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى له ولمراجعيه	3.958	0.858	19.796	0.000	2	مرتفع
3	يحدد المستشفى الفرص بناءً على تميزها بشكل مستمر	3.859	0.838	18.181	0.000	4	مرتفع
4	ينظر المستشفى للتعبير الإيجابي كعملية هامة مريحة	4.012	0.853	21.029	0.000	1	مرتفع
5	يوفر المستشفى لموظفيه الموارد والفرص اللازمة للتعلم	3.684	0.945	12.833	0.000	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم المستمر	3.889	0.736	21.406	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 2) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بخاصية توليد البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية بين (3.605 - 3.904) بمتوسط كلي مقداره (3.743) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى التوفر المرتفع لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يرحب المستشفى بالأفكار الإبداعية الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.904) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.743)، وانحراف معياري بلغ (0.899)، فيما حصلت الفقرة "يوفر المستشفى الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.605) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ

(3.743) وانحراف معياري (0.884). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول خاصية توليد البدائل الاستراتيجية بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول خاصية توليد البدائل الاستراتيجية بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن توفر خاصية توليد البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

#### جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر توليد البدائل

#### الاستراتيجية

ت	توليد البدائل الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوفر
6	يولد المستشفى عدة بدائل ويُقيّمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية	3.834	0.863	17.123	0.000	2	مرتفع
7	يرحب المستشفى بالأفكار الإبداعية الجديدة	3.904	0.899	17.822	0.000	1	مرتفع
8	يستخدم المستشفى تقنيات لتوليد البدائل لاتخاذ القرار	3.716	0.864	14.692	0.000	3	مرتفع
9	يتم توليد مجموعة من البدائل الجيدة ويشكل روتيني للقرارات المهمة	3.656	0.888	13.090	0.000	4	متوسط
10	يوفر المستشفى الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله	3.605	0.884	12.119	0.000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوليد البدائل الاستراتيجية	3.743	0.748	17.586	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بخاصية

فهم البيئة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لخاصية فهم البيئة بين (3.528 - 3.659) بمتوسط كلي مقداره (3.610) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى التوفر المتوسط لخاصية فهم البيئة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يحدد المستشفى حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.659) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.610)، وانحراف معياري بلغ (0.926)، فيما حصلت الفقرة "يوفر المستشفى أنظمة ومتخصصين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.528) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.610) وانحراف معياري (0.989). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول خاصية فهم البيئة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول خاصية فهم البيئة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن توفر خاصية فهم البيئة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.



## جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومدى توفر فهم البيئة

ت	فهم البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوفر
11	يأخذ المستشفى بنظر الاعتبار حالات الألتاكد البيئي عند اتخاذه لأي قرار	3.646	0.965	11.866	0.000	2	متوسط
12	يحدد المستشفى حالات الألتاكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها	3.659	0.926	12.612	0.000	1	متوسط
13	يوفر المستشفى أنظمة ومتخصصين للمساعدة في تقييم آثار حالات الألتاكد البيئي	3.528	0.989	9.471	0.000	5	متوسط
14	يشخص المستشفى حالات الألتاكد البيئي بنظرة عقلانية	3.601	0.967	11.019	0.000	4	متوسط
15	يعمل المستشفى على تحديد مصادر الألتاكد البيئي المتعلقة بعمله للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات	3.617	0.962	11.371	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفهم البيئة	3.610	0.869	12.452	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

## 4 - 2 - 2: مراحل إدارة الأزمات

لوصف واقع مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة،

احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة بمدينة

عمان محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة t المحسوبة، وأهمية الفقرة ومدى توفر الخاصية، كما هو موضح بالجدول (4 - 4)؛ (4 -

5 - 4)؛ (6 - 4)؛ (7 - 4) و (8 - 4).

إذ يوضح الجدول (4 - 4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرحلة

استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لمرحلة استكشاف الأزمة بين (3.675 - 3.971) بمتوسط كلي مقداره (3.803) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتحديد مؤشرات حدوث الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.971) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.803)، وانحراف معياري بلغ (0.902)، فيما حصلت الفقرة "يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.675) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.803) وانحراف معياري (0.970).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرحلة استكشاف الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مرحلة استكشاف الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع مرحلة استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع استكشاف الأزمة

ت	استكشاف الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
16	تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتحديد مؤشرات حدوث الأزمة	3.971	0.902	19.079	0.000	1	مرتفع
17	تهتم إدارة المستشفى بجمع واكتشاف الدلالات التي قد تكون مؤشرا لحدوث الأزمة	3.898	0.858	18.535	0.000	2	مرتفع
18	يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.773	0.964	14.224	0.000	3	مرتفع
19	يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.675	0.970	12.326	0.000	5	مرتفع
20	تهتم إدارة المستشفى بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات	3.697	0.959	12.878	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستكشاف الأزمة	3.803	0.816	17.431	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 5) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرحلة

الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لمرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة بين (3.643 - 3.802) بمتوسط كلي

مقداره (3.731) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة الاستعداد

لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "يتسم هيكل المستشفى التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال

وقوعها" بمتوسط حسابي بلغ (3.802) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.731)،

وانحراف معياري بلغ (0.975)، فيما حصلت الفقرة "يوفر المستشفى الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.643) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.731) وانحراف معياري (1.039).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع مرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع الاستعداد لحدوث الأزمة

ت	الاستعداد لحدوث الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
21	يوفر المستشفى الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة	3.643	1.039	10.969	0.000	5	متوسط
22	لدى المستشفى تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	3.799	0.943	15.020	0.000	2	مرتفع
23	لدى المستشفى برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات	3.732	0.958	13.542	0.000	3	مرتفع
24	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر	3.681	0.962	12.543	0.000	4	مرتفع
25	يتسم هيكل المستشفى التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.802	0.975	14.581	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإستعداد لحدوث الأزمة	3.731	0.851	15.234	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرحلة احتواء

الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لمرحلة احتواء الأزمة بين (3.754 - 3.875) بمتوسط كلي مقداره (3.842) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة احتواء الأزمة في المستشفيات

الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤكد المستشفى على

توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث أي أزمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.875)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.842)، وانحراف معياري بلغ (0.908)، فيما

حصلت الفقرة "يحفز المستشفى فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي لأي أزمة"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.754) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.842) وانحراف معياري (0.962). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرحلة احتواء الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مرحلة احتواء الأزمة بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع مرحلة احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

#### جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع احتواء الأزمة

ت	احتواء الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
26	يستخدم المستشفى وسائل اتصال فاعلة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة	3.872	0.913	16.936	0.000	2	مرتفع
27	يهتم المستشفى بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات	3.853	0.944	16.012	0.000	3	مرتفع
28	يؤكد المستشفى على توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث أي أزمة	3.875	0.908	17.088	0.000	1	مرتفع
29	يحفز المستشفى فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي لأي أزمة	3.754	0.962	13.892	0.000	5	مرتفع
30	يعقد المستشفى اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة	3.853	1.000	15.118	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاحتواء الأزمة	3.842	0.809	18.424	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (4 - 7) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرحلة استعادة

النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لمرحلة استعادة النشاط والتوازن بين (3.586 - 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.754) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يحدد المستشفى الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.942) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.754)، وانحراف معياري بلغ (0.844)، فيما حصلت الفقرة "تقدم إدارة المستشفى حوافز لعاملها في فترة حدوث الأزمات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.586) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.754) وانحراف معياري (0.998).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرحلة استعادة النشاط والتوازن بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مرحلة استعادة النشاط والتوازن بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع مرحلة استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع استعادة النشاط والتوازن

ت	استعادة النشاط والتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
31	يحدد المستشفى الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة	3.942	0.844	19.791	0.000	1	مرتفع
32	تقدم إدارة المستشفى حوافز لعامليها في فترة حدوث الأزمات	3.586	0.998	10.397	0.000	5	متوسط
33	يقوم المستشفى بإجراء حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة	3.710	0.919	13.687	0.000	3	مرتفع
34	تقوم إدارة المستشفى بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة تمارس عملها بشكل طبيعي	3.856	0.847	17.923	0.000	2	مرتفع
35	تخصص إدارة المستشفى دعماً مالياً لإجراءات استعادة النشاط فيه	3.678	0.992	12.107	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستعادة النشاط والتوازن	3.754	0.785	17.033	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (4 - 8) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرحلة التعلم

من الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لمرحلة التعلم من الأزمة بين (3.586 - 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.738) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة التعلم من الأزمة في المستشفيات

الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يستخلص المستشفى

الدروس والعبر من الأزمات التي واجهها سابقاً" بمتوسط حسابي بلغ (3.901) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3.738)، وانحراف معياري بلغ (0.985)، فيما حصلت الفقرة

"يقوم المستشفى بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بمستشفيات أخرى" على المرتبة



الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.582) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.738) وانحراف معياري (0.989).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرحلة التعلم من الأزمات بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مرحلة التعلم من الأزمات بفقراتها في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع مرحلة التعلم من الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

#### جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة وواقع التعلم من الأزمة

ت	التعلم من الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
36	يستخلص المستشفى الدروس والعبر من الأزمات التي واجهها سابقاً	3.901	0.985	16.207	0.000	1	مرتفع
37	يقوم المستشفى بتقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة	3.789	0.946	14.794	0.000	3	مرتفع
38	يقوم المستشفى بمقارنة خطط الأزمات المشابهة في مستشفيات أخرى	3.624	0.997	11.085	0.000	4	متوسط
39	يقوم المستشفى بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بمستشفيات أخرى	3.582	0.989	10.439	0.000	5	متوسط
40	يقوم المستشفى بدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية	3.793	0.934	15.031	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم من الأزمة	3.738	0.846	15.451	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الالتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن  $(\pm 1)$ ، والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	التعلم المستمر	2.462	0.406	-0.890
2	توليد البدائل الاستراتيجية	2.887	0.346	-0.585
3	فهم البيئة	2.345	0.426	-0.460

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) وبالقيمة (2.462 ؛ 2.887 ؛ 2.345)

على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.346 - 0.426) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من ( $\pm 1$ ).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في المستشفيات محل الدراسة.

#### **(4 . 4): اختبار فرضيات الدراسة**

##### **الفرضية الرئيسية**

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

## جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في إدارة

الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.407	0.226		3					
0.000	6.654	0.370	0.000	310	207.808	0.665	0.668	0.817	إدارة الأزمات
0.000	6.126	0.307		313					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 10) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد

البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية

بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات في

المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.817) عند مستوى  $(\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.668)، أي أن ما قيمته (0.668) من التغيرات في

إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في خصائص المنظمة

الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وفي السياق ذاته،

أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.665) وهو ما يعكس

المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.226) للتعلم المستمر و (0.370) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.307) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.226) للتعلم المستمر و (0.370) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.307) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (207.808) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير خصائص المنظمة الذكية على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية وكما يلي:

H01: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل

الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في استكشاف الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.002	3.137	0.181		3					
0.000	4.082	0.254	0.000	310	144.416	0.579	0.583	0.763	استكشاف الأزمات
0.000	7.251	0.407		313					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).

\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 11) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.763) عند مستوى  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.583)، أي أن ما قيمته (0.583) من التغيرات في

استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.579) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.181) للتعلم المستمر و (0.254) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.407) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.181) للتعلم المستمر و (0.254) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.407) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (144.416) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H02: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

#### جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.000	3.732	0.224	التعلم المستمر	3	الانحدار				الاستعداد لحدوث الأزمة	
0.000	5.088	0.331	توليد البدائل الاستراتيجية	310	البواقي	124.175	0.541	0.546		0.739
0.000	4.473	0.262	فهم البيئة	313	المجموع					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).

\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 12) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد

البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في

مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص



المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.739) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.546)، أي أن ما قيمته (0.546) من التغيرات في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.541) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.224) للتعلم المستمر و (0.331) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.262) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.224) للتعلم المستمر و (0.331) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.262) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (124.175) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H03: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

#### جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.447	0.222		3					
				الانحدار					
0.000	5.334	0.371	0.000	310	95.229	0.475	0.480	0.693	احتواء الأزمة
				البواقي					
0.008	2.673	0.168		313					
				المجموع					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).

\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 12) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد

البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية

بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في

المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.693) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.480)، أي أن ما قيمته (0.480) من التغيرات في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.475) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.222) للتعلم المستمر و (0.371) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.168) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.222) للتعلم المستمر و (0.371) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.168) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (95.229) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H04: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4) -

(14).

## جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في استعادة

النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.930	0.232		3					
0.000	4.751	0.304	0.000	310	131.176	0.555	0.559	0.748	استعادة النشاط والتوازن
0.000	5.055	0.292		313					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).

\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 14) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد

البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في

مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص

المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة

النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.748)

عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.559)، أي أن ما قيمته (0.559)

من التغيرات في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن

التغير في خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم

البيئة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد

بلغ (0.555) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.232) للتعلم المستمر و (0.304) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.292) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.232) للتعلم المستمر و (0.304) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.292) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (131.176) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H05: لا يوجد أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

#### جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الذكية بأبعادها في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.034	2.128	0.141		3					
0.000	5.120	0.367	0.000	310	83.707	0.442	0.448	0.669	التعلم من الأزمة
0.001	3.493	0.226		313					

ملاحظة:

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*قيمة F الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (2.633).

\*قيمة T الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.649).

يوضح الجدول (4 - 15) أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد

البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة

عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة

الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.669) عند مستوى  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.448)، أي أن ما قيمته (0.448) من التغيرات في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.442) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.141) للتعلم المستمر و (0.367) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.226) لفهم البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) يؤدي إلى تحسين في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة  $\beta$  (0.141) للتعلم المستمر و (0.367) لتوليد البدائل الاستراتيجية و (0.226) لفهم البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (83.707) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

(1 . 5) : المقدمة

(2 . 5) : مناقشة النتائج

(3 . 5) : التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1.5) : المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

#### (2.5) : مناقشة النتائج

##### (1 - 2 - 5) : النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لخاصية التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة بين (3.684 - 4.012) بمتوسط كلي مقداره (3.889) وهو ما يعكس توفر خاصية التعلم المستمر من وجهة نظر وحدة التحليل بشكل مرتفع.
2. جاء توفر خاصية توليد البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل بشكل مرتفع بمتوسط كلي مقداره (3.743)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية بين (3.605 - 3.904).
3. تراوحت المتوسطات الحسابية لخاصية فهم البيئة بين (3.528 - 3.659) بمتوسط كلي مقداره (3.610) الذي يشير إلى التوفر المتوسط لخاصية فهم البيئة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة.

4. جاء واقع مرحلة استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمرحلة استكشاف الأزمة بين (3.675 - 3.971) بمتوسط كلي مقداره (3.803).

5. تراوحت المتوسطات الحسابية لمرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة بين (3.643 - 3.802) بمتوسط كلي مقداره (3.731) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة.

6. تراوحت المتوسطات الحسابية لمرحلة احتواء الأزمة بين (3.754 - 3.875) بمتوسط كلي مقداره (3.842) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة.

7. جاء واقع مرحلة استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمرحلة استعادة النشاط والتوازن بين (3.586 - 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.754).

8. تراوحت المتوسطات الحسابية لمرحلة التعلم من الأزمة بين (3.586 - 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.738) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لمرحلة التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة.

#### (5 - 2 - 2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذه النتيجة تتفق ودراسة الصافي (2011) التي توصلت لوجود تأثير دال إحصائياً لخصائص القيادة في مراحل إدارة الأزمات في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق.

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استكشاف الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ودراسة الصافي (2011) التي توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابياً لهذه الخصائص القيادية في مراحل إدارة الأزمات في وزارة الكهرباء بجمهورية العراق.

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في الاستعداد لحدوث الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ودراسة محمود (2012) التي بينت أن نسبة التأثيرات الإيجابية والمعنوية بلغت (62.6%) من إجمالي (16) متغير. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات.

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في احتواء الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ودراسة الخشالي والقطب (2007) التي توصلت لوجود تأثير دال إحصائياً لجميع عناصر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في قدرة إدارة الشركات الصناعية لاحتواء الأزمات.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في استعادة النشاط والتوازن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ودراسة محمود (2012) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات.

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ودراسة عجيلات (2012) التي بينت بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات؛ فهم البيئة؛ مناقلة الموارد؛ بناء الذكاء الجماعي) على التوجه بالتعلم والإبداع التقني في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان.

### (3 . 5): التوصيات

1. توصي الباحثة إدارات المستشفيات بتقديم مجموعة من البدائل الاستراتيجية السليمة لحل المشكلات والأزمات الطارئة والمحتملة، وضرورة التواصل مع المتخصصين لعلاجها وذلك من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وورش عمل تدريبية ترتبط بمنهجيات مواجهة الأزمات وأساليبها.

2. توصي الباحثة إدارات المستشفيات بتوفير وسائل التقييم للبدائل الاستراتيجية لمعرفة مدى ملائمتها لألية حل المشكلات والأزمات.

3. العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة للمستشفيات بدءاً بالهيكل التنظيمي ثم موارد المستشفى وأخيراً ثقافته التنظيمية كي تمثل نقاط قوة تركز عليها المستشفيات في مواجهة التهديدات الخارجية بدلاً من ان تكون نقاط ضعف ومصدراً للأزمات.
4. قيام المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة ومدى مواءمتها للحالات الطارئة والأزمات المحتملة وذلك بإجراء حلقات نقاش بين المسؤولين لتحديد أي من أساليب الدعم التحليلي هي الأمثل في تحديد بدائل التصدي للأزمات.
5. تغليب التعلم المستمر على حساب الثبات والجمود في اتباع الإجراءات والقواعد مما يعطي المرونة اللازمة للتعامل مع التغييرات البيئية المتسارعة التي تحيط بالمستشفيات للإستعداد ومواجهة الأزمات المحتملة.
6. ضرورة الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بتحديد مصادر حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات المحتملة والتواصل مع المختصين لمعالجتها.
7. قيام إدارات المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة.
8. اتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة وذلك من خلال الإستعداد والوقاية واكتشاف الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة من خلال تشكيل وتدريب فريق مختص لاكتشاف وجمع مؤشرات الأزمة مع توفير الدعم اللازم للإستعداد لها من ناحية، ومن ناحية أخرى، المواجهة وتخفيف الآثار في مرحلة التعامل مع الأزمة وذلك بتبني الخطة الملائمة للتعامل معها من قبل فريق الأزمة المعتمد في المستشفيات. وأخيراً، استعادة النشاط والتعلم، في مرحلة ما بعد الأزمة، من خلال معالجة الاضرار وتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمة

لتصويبها وتطويرها مع العمل على تحسين أداء فريق الأزمة من خلال التدريب وإستخلاص نتائج التجارب الأخرى.

9. ضرورة الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بإجراء مقارنة بين خططها وقراراتها لإدارة الأزمات مع خطط مستشفيات أخرى.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية



## أولاً: المراجع العربية

1. أبو رمان، عبد الله. (2005). إدارة الأزمات. <http://www.alcai.com/pages.php2.opinion-id=7>.
2. أبو عزيز، سامي عبدالله سالم. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
3. أبو فارة، يوسف. (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. أبو قحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير في تفويض السلطة: ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات. مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
5. جاد الرب، سيد محمد. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. القاهرة: مصر.
6. الجديلي، رحي. (2006). واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
7. الحدراوي، حامد والخفاجي، كزار. (2009). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة، 5: 192-214.
8. حمدونة، حسام الدين. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

9. الخشالي، شاكِر جَارِ اللهُ والقُطْب، محي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3 (1): 24 – 45.

10. الخضيرى، محسن أحمد. (2003). *إدارة الأزمات*. مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.

11. الخطيب، محمد حسن عمر. (2015). *مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية: فلسطين.

12. الخفاجي، نعمة عباس. (2010). *الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 84: 63 – 75.

13. زيادة، فهد محمد نعمان. (2012). *أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية: فلسطين.

14. السعيد، سيد. (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة*. دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

15. الشهراني، سعد بن علي. (2005). *إدارة عمليات الأزمات الأمنية*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض: المملكة العربية السعودية.

16. الصافي، جبوري شناوي. (2011). أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة: دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة ووزارة الكهرباء /العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 90: 194 – 220.
17. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *مفاهيم إدارية حديثة*. الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
18. الطائي، يوسف حجيم؛ الصائغ، محمد جبار وهادي، علي قيصر. (2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 9(25): 119 – 150.
19. العبادي، هاشم فوزي. (2012). *الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي*. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان – الأردن 23 – 26 نيسان /إبريل: 859 – 866.
20. عثمان، فاروق. (2004). *التفاوض وإدارة الأزمات*. الطبعة الاولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
21. عجيلات، دانا نادر سليم. (2012). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

22. عليوة، السيد. (2003). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
23. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
24. عودة، رهام راسم. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية: فلسطين.
25. عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
26. القطاونة، أيمن سليمان. (2012). أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (2): 221 – 235.
27. محمد، أثمار عبد الرازق. (2014). واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في بعض الشركات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركتين العامتين لصناعة الألبسة الجاهزة والأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 (2): 33 – 57.

28. محمود، عواطف شاكر. (2012). أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة: دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 32: 227 – 248.

29. مرسى، محمد مرسى. (2003). إدارة الأزمات. *مجلة الجندي المسلم*، العدد 113، القاهرة: مصر.

30. الناصرة، مصطفى. (2015). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان: الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Atos, A. (2011). *Smart Organization Consulting*. World line, Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA.
2. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5: 5-23.
3. Boin, A; Hant, P & Stem, E. (2005). *The politics of crisis management: Public Leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.
4. Brent, W. (2004). Chaos, Crises management and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6): 669-683.
5. Buchanan, D and Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5<sup>th</sup> edition. Prentice-Hall, Financial Time.

6. Burns, K. (2012). Assessing and Exploring Strategic Crisis Management Planning in Michigan Small Businesses. *Phd Dissertation*, Lawrence Technological University, College of Management, Michigan: United States.
7. Clarke, T. & Clegg, S. (2000). Management Paradigms for the new Millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1):45-64.
8. Daft, R. (2000). *Management*. 5<sup>th</sup> edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers.
9. Finkelstein, S & Jackson, E. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. *Ivey Business Journal*, 70 (1): 1-7.
10. Filos, E. (2005). Smart Organizations in the Digital Age", European Commission, Directorate-General Information Society and Media. <http://www.ve-forum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54>: 1 – 6.
11. Goh, B.H. (2006). Creating intelligent enterprises in the Singapore construction industry to support a knowledge economy. *Building and Environment*, 41 (3): 367–379.
12. James, E & James, E. (2008). Linking crisis management and leadership competencies; the Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3): 352-379.
13. Jin, Y; Liu, B.F. & Austin, L.L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41 (1): 74 – 94.
14. Lee, T.T & Tsai, H.J. (2005). The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & data System*, 105 (3): 325-348.
15. Manol, C; Alppopi, C & Colesca, S.E. (2011). The Strategic Role of Human Resources Development in the Management of Organizational Crisis. *Economia. Seria Management*, 14 (1): 207 – 221.

16. Matheson, D & Matheson, J. (1998). *The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D*. Harvard Business School Press. Boston. USA.
17. Matheson, D & Matheson, J. (2001). Smart Organizations Perform Better. *Research-Technology Management*, 44 (4): 49-54.
18. Nasabi, N & Safarpour, A. (2009). Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (4): 3492-3499.
19. Nunamaker, Jay F; Weber, E. Sue; Chen, Minder. (1989). Organizational Crisis Management Systems: Planning for Intelligent Action. *Journal of Management Information Systems*, 5 (4): 7 – 32.
20. O'Neill, P. (2003). *Developing an Effective Crisis Media Plan*. 21<sup>st</sup> Century Emergency Management. Australia Canberra.
21. Poulsen, K.M & Arthur, M.B. (2005). Intelligent Career Navigation. *American Society for Training and Development*, 59 (5): 77-79.
22. Quinn, J. (2005). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *Academy of Management Executive*, 6 (4): 48-63.
23. Robert, H. (2009). Management for Intelligent Organization: The Scanning the Environment. *Journal of Academic Librarianship*, 27 (8).
24. Schwaninger, M. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2<sup>nd</sup> Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
25. Sekaran, U & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons.
26. Sinha, T. (2011). Crisis Management in organizations: A Exploratory Study of Factors that affect strategy formation and selection. *Dissertation*, Manship School of Mass Communication, Louisiana State University.
27. Siriwardanagea, N & Oduor, E. (2010). Intelligent Interface for Crisis management. *Master Thesis*, Chalmers University of Technology, Sweden

28. Stacey, R.D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Financial Times, England.
29. Sterman, J. (2006). Learning from Evidence in a Complex World. *American Journal of Public Health*, 96 (3): 505 – 514.
30. Sweetman, K. (2001). Embracing Uncertainty. *MIT Sloan Management Review*: 8-9.
31. Vickers, M. (2000). Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia. *Academy of Management Executive*, 14 (3):135 -136.
32. Wheelen, T & Hunger, D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 13<sup>th</sup> ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
33. Wheelen, T & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 14<sup>th</sup> ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.



## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء المستشفيات محل الدراسة

الملحق رقم (2): كتاب تكليف المهمة

الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الملحق رقم (1): أسماء المستشفيات محل الدراسة

ت	المستشفى	ت	المستشفى
1	المستشفى التخصصي	2	مستشفى عمان
3	مستشفى هبة	4	مستشفى فرح
5	مستشفى العيون	6	مستشفى الحنان
7	مستشفى فلسطين	8	مستشفى الحمايدة
9	مستشفى القدس	10	المستشفى الاستشاري
11	المركز العربي	12	المستشفى الأهلي
13	مستشفى تلاع العلي	14	مستشفى الشميساني
15	مستشفى الإسراء	16	مستشفى فيلادلفيا
17	مستشفى البيادر	18	مستشفى دار السلام
19	مستشفى ابن الهيثم	20	مستشفى الحياة
21	مستشفى عبد الهادي	21	مستشفى المقاصد
23	مستشفى الهلال الأحمر	22	مستشفى ماركا التخصصي
25	مستشفى الاستقلال	24	مستشفى الجاردنز
27	مستشفى الجزيرة	26	مستشفى جبل عمان
29	مستشفى الأردن	28	مستشفى الأمل
31	المستشفى الإسلامي	30	المستشفى الخالدي
33	المستشفى الإيطالي	32	مستشفى لوزميلا
35	مستشفى عاقلة	34	مستشفى الأقصي
37	مستشفى الشهيد أبو دية	38	مستشفى الحسين للسرطان
39	مستشفى ميلاد	40	مستشفى المواساة

الملحق رقم (2): كتاب تكليف المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية الأعمال - مكتب العميد  
Dean Office - Faculty of Business

التاريخ: 2015/10/17

الرقم: ك.ع. / 1/5/1

إلى من يهمة الأمر

الموضوع / بحث علمي

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة "إيناس محمد أمين ردايدة"، بكل ما تحتاجه

من مساعدة لإنجاز بحثها للحصول على درجة الماجستير والموسومة بالعنوان التالي " أثر خصائص

المنظمة الذكية في إدارة الأزمات"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية

ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



رئيس قسم ادارة الاعمال

أ.د. ليث الربيعي



الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. حسن علي الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. هيثم محمد الزعبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. أمجد فهد طويقات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	د. محمود حسين أبو جمعه	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د. هيثم علي حجازي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

السيد / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان". حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

المشرف: الدكتور نضال الصالحي  الطالبة: إيناس ردايدة

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس

ذكر  أنثى

(2) العمر

30 سنة فأقل  من 31 – 35 سنة  
 من 36 – 40 سنة  من 41 – 45 سنة  
 46 – 50 سنة  51 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس  دبلوم عال  
 ماجستير  دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل  من 6 – أقل من 10 سنوات  
 من 10 – أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

(5) المسمى الوظيفي

مدير  رئيس قسم  
 مشرف إداري

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المنظمة الذكية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق لا أوافق على الإطلاق
<b>التعلم المستمر</b>					
1	يتخذ المستشفى إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغييرات البيئية				
2	يعزز المستشفى عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى له ولمراجعيه				
3	يحدد المستشفى الفرص بناءً على تميزها بشكل مستمر				
4	ينظر المستشفى للتغيير الإيجابي كعملية هامة مربحة				
5	يوفر المستشفى لموظفيه الموارد والفرص اللازمة للتعلم				
<b>توليد البدائل الاستراتيجية</b>					
6	يولد المستشفى عدة بدائل ويُقيّمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية				
7	يرحب المستشفى بالأفكار الابداعية الجديدة				
8	يستخدم المستشفى تقنيات لتوليد البدائل لاتخاذ القرار				
9	يتم توليد مجموعة من البدائل الجيدة وبشكل روتيني للقرارات المهمة				
10	يوفر المستشفى الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله				
<b>فهم البيئة</b>					
11	يأخذ المستشفى بنظر الاعتبار حالات الألتاكد البيئي عند اتخاذه لأي قرار				
12	يحدد المستشفى حالات الألتاكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها				
13	يوفر المستشفى أنظمة ومختصين للمساعدة في تقييم آثار حالات الألتاكد البيئي				
14	يشخص المستشفى حالات الألتاكد البيئي بنظرة عقلانية				
15	يعمل المستشفى على تحديد مصادر الألتاكد البيئي المتعلقة بعمله للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات إدارة الأزمات

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق على الإطلاق
استكشاف الأزمة					
16	تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتحديد مؤشرات حدوث الأزمة				
17	تهتم إدارة المستشفى بجمع واكتشاف الدلالات التي قد تكون مؤشرا لحدوث الأزمة				
18	يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة				
19	يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة				
20	تهتم إدارة المستشفى بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات				
الاستعداد للأزمة					
21	يوفر المستشفى الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة				
22	لدى المستشفى تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة				
23	لدى المستشفى برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات				
24	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر				
25	يتسم هيكل المستشفى التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها				
احتواء الأزمة					
26	يستخدم المستشفى وسائل اتصال فاعلة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة				
27	يهتم المستشفى بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات				
28	يؤكد المستشفى على توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث أي أزمة				
29	يحفز المستشفى فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي لأي أزمة				
30	يعقد المستشفى اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة		
استعادة النشاط والتوازن						
					يحدد المستشفى الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة	31
					تقدم إدارة المستشفى حوافز لعامليها في فترة حدوث الأزمات	32
					يقوم المستشفى بإجراء حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة	33
					تقوم إدارة المستشفى بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة تمارس عملها بشكل طبيعي	34
					تخصص إدارة المستشفى دعماً مالياً لإجراءات استعادة النشاط فيه	35
التعلم من الأزمة						
					يستخلص المستشفى الدروس والعبر من الأزمات التي واجهها سابقاً	36
					يقوم المستشفى بتقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة	37
					يقوم المستشفى بمقارنة خطط الأزمات المشابهة في مستشفيات أخرى	38
					يقوم المستشفى بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بمستشفيات أخرى	39
					يقوم المستشفى بدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية	40