

دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات  
بالتطبيق علي الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)

**The role of strategic vigilance as a mediator variable in the  
relationship between knowledge management and crisis management  
with the application to the Holding Company for Pharmaceuticals and  
Medical Supplies (Holdi Pharma)**

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

المُدرّس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان - مصر

[mramadan1492@gmail.com](mailto:mramadan1492@gmail.com)

مصطفى محمد يوسف عبد الله

المُدرّس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان - مصر

[drmostafa.my@gmail.com](mailto:drmostafa.my@gmail.com)

## ملخص البحث.

يهدف البحث إلي تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلي توصيف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، فضلاً عن تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)، وذلك بالإعتماد علي عينة عشوائية بسيطة حجمها (346) مفردة من العاملين بتلك الشركات بفئة الإدارة العليا والوسطي.

وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، كما توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بالإضافة إلي وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، اليقظة الاستراتيجية، توليد وتخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، إشارات الإنذار المبكر، الوقاية وإحتواء الأضرار، التعلم من الأزمة، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية.

## **Abstract.**

The research aims to identify the relationship between knowledge management and crisis management, as well as the relationship between knowledge management and strategic vigilance, in addition to describing the relationship between strategic vigilance and crisis management, furthermore analyzing the relationship between knowledge management and crisis management by mediating strategic vigilance in pharmaceutical companies affiliated with The Holding Company for Pharmaceuticals, Chemicals and Medical Supplies (HoldiPharma), based on a random sample (346) employees distributed over top and middle management of those companies.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant relationship between knowledge management and strategic vigilance, as well as there is a significant relationship between knowledge management and crisis management, and there also a significant relationship between strategic vigilance and crisis management, in addition to there is a significant relationship between knowledge management and crisis management through strategic vigilance at The Holding Company for Pharmaceuticals, Chemicals and Medical Supplies (HoldiPharma).

**Keywords:** Knowledge management, crisis management, strategic vigilance, knowledge creation & storage, knowledge sharing, knowledge application, signal detection, prevention & damage limitation, learning from crisis, technological vigilance, marketing vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance.

## 1. مقدمة.

تُعد الأزمات من الأحداث الهامة والمؤثرة في منظمات الأعمال، إذ أصبحت جزءًا مُرتبطًا ببيئة المنظمة بشكل شبه يومي، حيث يُمكن أن تحدث الأزمات في أي لحظة بدون تحذير، وتتخذ الأزمات أشكالًا عديدة: كالكوارث الطبيعية، والأحداث الإرهابية، وحتى الأوبئة العالمية. وغالبًا ما تؤدي الأزمات إلى تأثيرات مُتتالية وغير مُتوقعة على معنويات الموظفين وسمعة العلامة التجارية ورضا العملاء وكذلك سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة (البحيري، 2023، ص. 1151).

ويشمل التخطيط السليم للأحداث الحرجة إنشاء فريق مُتخصص لإدارة الأزمات، ووضع خطة لإدارة الأزمات للحفاظ على استمرارية الأعمال وتمكين المنظمة نحو التعافي من الكوارث وحماية الأصول قبل وقوع أي حدث وأثناءه وبعده. إضافة إلى ذلك تقوم إدارة المنظمات بالتحقق من صحة واختبار خطة إدارة التغيير الخاصة بها، ونشر ممارسات إدارة المعرفة واستخدام تكنولوجيا اتصالات الطوارئ المناسبة لدعم الاستجابة للأزمات بجميع أقسام وفروع المنظمة (Obeidat, 2022, p.344).

تقوم إدارات العديد من الشركات بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة نحو إدارة فعالة للأزمات، فشركة فورد (Ford) للسيارات قامت بتبني برنامج قاعدة المعارف المُستند إلى الإنترنت للحفاظ على معايير الجودة عبر خط إنتاجها، وقد سمح هذا التبني المُبكر لشركة فورد لرفع جودتها الأولية بنسبة (18%) وتقليل تكلفة الضمان بمقدار مليار دولار، كما تُطبق شركة جنرال إلكتريك (General Electric) العاملة بمجال الطاقة ممارسات إدارة المعرفة من خلال مشاركة البيانات والخبرات بين الإدارة العليا وكافة الموظفين وإيجاد سيناريوهات مُختلفة لإدارة الأزمة، مما يسمح للإدارة بالسيطرة على نجاحات الشركة وإخفاقاتها ككل (Oktari et al., 2023, p.3).

كما تُطبق إدارات الشركات مفهوم اليقظة الاستراتيجية كذلك من أجل إستكشاف الفرص الجديدة للبيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، وتطوير الخدمات بصورة مُستمرة في القطاع الذي تعمل به منظمة الأعمال للإستجابة السريعة للفرص المُتاحة ومواجهة التهديدات المُحتملة. ويشهد قطاع الأدوية المصري تغييرات سريعة في بيئة الأعمال نتيجة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وطُرق التعبئة والتغليف، وسلاسل التوريد واللوجستيات، كذلك تنوع إحتياجات وتوقعات العملاء، والتي أرغمت القائمين علي إدارة الشركات العاملة به إلى تقديم أفضل ما يُمكن من خدمات للعملاء سعيًا لإستبقائهم وزيادة الموارد المالية (Altarawneh, 2023, p.52).

حيث يتمثل التحدي في تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم خاصة خلال الظروف غير العادية والأزمات، وبذلك فقد طبق القائمون علي إدارة شركات الأدوية في مصر أفكار وممارسات اليقظة الاستراتيجية نحو كسب مزايا تنافسية ومواكبة تغيرات بيئة الأعمال الديناميكية، إنطلاقاً مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلي قياس الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).

## 1/2. الإطار النظري.

### 1/1/2. إدارة المعرفة.

تعدّ إدارة المعرفة (Knowledge Management) من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من قِبل القائمين علي إدارة المنظمات نحو تبنيها وتطبيقها، كما أن هناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة مفاهيم إدارة المعرفة مثل شركة نوكيا (NOKIA) بمطلع الألفية الحالية عبر التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية والنفسية والتنظيمية.. وغيرها، حيث تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة بما يقود المنظمات إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية (Mansour, 2021, p.37).

وفقاً لـ (Karima & Zohra, 2021, p.209) فإن إدارة المعرفة تُعرف علي أنها العملية الواعية لتحديد وهيكلة والاحتفاظ ومشاركة معرفة وخبرات الموظفين داخل المنظمة، فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تسهيل اتصال الموظفين الباحثين عن المعلومات والمعرفة المؤسسية مع الأشخاص الذين يمتلكونها. وهو ما إنفق معه (عبد الله، 2022، ص ص. 52-53) حيث يُعرف إدارة المعرفة علي أنها عملية تحديد وتنظيم وتخزين ونشر المعلومات داخل المنظمة، والتي من خلالها يُمكن زيادة مُستوي التعلّم التنظيمي والتعاون بين أعضاء فرق العمل بالمنظمة، كذلك تسهيل اتخاذ القرار بشكل أسرع، بالإضافة إلي تبسيط العمليات الإدارية والتنظيمية كتدريب وتأهيل العاملين، مما ينعكس علي مؤشرات كزيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

ومن وجهه نظر (خليل، 2022، ص ص. 29-31) فإن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في: تعزيز كفاءة وقدرة اتخاذ القرارات في المنظمة من خلال التأكد من أن جميع الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى الخبرة الشاملة المتوفرة داخل المنظمة، حيث يتم بناء قوة عاملة أكثر ذكاءً وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومستتيرة.

كذلك فإن إدارة المعرفة تسمح للموظفين بالابتكار والنمو داخل المؤسسة، مع إستفادة عُملاء المنظمة من تطبيق أفضل ممارسات العمل لتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم وفق قواعد للمعرفة تتضمن كافة التفاصيل، بالإضافة إلي أن إدارة المعرفة تُساهم في تقليل مُعدلات دوران الموظفين، بما يعود بالفائدة على الشركة بأكملها.

كما أن من مزايا تطبيق أفكار وممارسات إدارة المعرفة من وجهه نظر (Jarrahi et al., 2023, pp.88-89): تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات من خلال رفع أصول المنظمة البشرية والتقنية والمادية، وزيادة فُدره المنظمة علي الإحتفاظ بالأداء التنظيمي المُستند إلي الخبرة والمعرفة، الإستثمار في البيانات والمعلومات كرأس مال فكري للمنظمة، تحفيز إطلاق القُدرات الإبداعية للموظفين، تطبيق مبدأ التحسين المُستمر ومواجهة التغيرات البيئية، إيجاد مزايا تنافسية للمنظمة من خلال مُنتجات وخدمات مُبتكرة ومُميزة عن المُنافسين، التكامل والتأزر بين الموظفين من خلال الإتصال وتبادل الخبرات والمعلومات نحو إيجاد حلول فعالة لمُشكلات العمل، وتوفير المعارف اللازمة لاختبار نموذج التميز التنافسي المُناسب للمنظمة حسب مواردها الاستراتيجية.

وإتفق كلٍ من (Nyoni & Kaushal, 2022, pp.140-141) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضحا أن تطبيق إدارة المعرفة يُساعد المنظمة على استعادة توازنها وتقليل خسائرها خاصة أثناء تعرضها للأزمات من خلال: تطوير إدارة المعرفة بشكل استباقي بدلاً من إنتظار حدوث الأزمة فوفقاً لإستطلاع للرأي أجرته شركة ديلويت (Deloitte) المُتخصصة بخدمات التدقيق والاستشارات فإن (52%) من الموظفين يرون بأن القوي العاملة هي القوة الدافعة نحو إدارة وإحتواء الأزمات عبر الاستخدام الفعال لرأس المال الفكري بالمنظمة، وخلق بيئة تنظيمية مُشجعة على المُشاركة بالمعرفة وتقنين المعرفة وتشجيع فرّق العمل على مُشاركة خبراتهم، مع استخدام المعارف للمُساعدة في تدريب الموظفين الجُدد، الإستفادة من الأزمات السابقة عبر دراسة وتحليل سيناريوهات الأزمة ونتائج تحليل السلاسل الزمنية، بناء قواعد للمعرفة وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العُملاء والمرونة، والقدرة علي الاستجابة بسرعة للمعلومات والابتكارات الجديدة)، وتعتمد إدارة المعرفة علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- توليد وتخزين المعرفة (Knowledge Creation & Storage): والتي تتعلق بالعمليات التي تُركّز على شراء، وابتكار، واكتشاف، واكتساب والإستحواذ على المعرفة، بالإضافة إلي الإحتفاظ بالمعلومات والبيانات الهامة من خلال وسائل تقنية حديثة ومُناسبة.

ويُمكن توليد وإكتساب المعرفة من خلال: عمل إجتماعات غير رسمية، والمُناظرات الوظيفية، وسرد القصص، واستخدام الهياكل التنظيمية المرنة أو الشبكية، وربط الإبتكارات والمعارف الجديدة بأنظمة التعويض والمكافأة، كما يُمكن تخزين المعارف من خلال تطبيق أدوات مثل: أنظمة إدارة المُستندات للمُستندات الرقمية، أنظمة إدارة المُحتوى (CMS) لوسائط الصوت والفيديو، الشبكات الداخلية (Intranets) للعاملين بالمنظمة، منصات ويكي (Wikis)، مُستودعات البيانات (Data warehouses) لدعم تحليل البيانات واستخراج البيانات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (Jarrahi et al., 2023, p.89).

• **نشر ومشاركة المعرفة (Knowledge Sharing):** وتعني تلك العملية التي يُجرى من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الموظفين عن طريق الإتصالات، ومن الطرق المُتعارف عليها والمُستخدمة في نشر ومشاركة المعرفة بمُنظمات الأعمال: فِرَق المشروع المُتنوعة معرفيًا للتوزيع الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية "الإنترانت"، التدريب من قِبَل الزُملاء الخبرة القدامي، وكلاء المعرفة، المُجتمعات الداخلية عبر الوثائق، فِرَق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم، التدريب والحوار، الوثائق والنشرات الداخلية (Amayreh, 2021, pp.1278-1279).

• **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** والتي تُعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، حيث يتم توجيه المُساهمة المعرفية مُباشرة نحو تحسين الأداء المُنظمي في حالات صُنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مُستندة إلى المعرفة المُتاحة، ويتم تطبيقها من خلال: التعليم والتدريب للموظفين، وإنشاء مُجتمعات المُمارسة بالمنظمة، وتفعيل نظام الأسئلة والأجوبة، مع توفير كافة الوثائق والأدلة والمبادئ التوجيهية والبرامج التعليمية للموظفين، وتطبيق أنظمة المُنتديات والشبكات الداخلية، وخلق بيئات التعلم والتطوير، مع تطبيق أنظمة دراسات الحالة لتعميم وزيادة الإستفادة وراء التطبيق (Mansour, 2021, p.43).

## 2/1/2. إدارة الأزمات.

تحاول العديد من منظمات الأعمال العصرية تحديد الأزمات المُحتملة قبل حدوثها من أجل رسم خُطط للتعامل معها، وذلك كنتيجة لصعوبة التنبؤ بكافة الأحداث العالمية والمُستجدات البيئية. فعند حدوث أزمة ما، ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تغيير مسارها بشكل جذري من أجل البقاء. وتعد أزمة فيروس كورونا (COVID-19) التي بدأت في أوائل عام 2020م مثالاً نموذجياً لإدارة الأزمات، حيث اضطرت الشركات في جميع أنحاء العالم إلى إغلاق أبوابها، وتم إرسال الملايين من الموظفين إلى منازلهم، وواجهت الشركات صعوبة في أداء العمل وتقديم كافة المُنتجات والخدمات الأساسية للعملاء. يتم تدوين كافة تفاصيل الأزمة، حيث يحكم التاريخ على مدى فعالية إدارة الشركات في إدارة الأزمات وتحويلها من مجرد محنة إلي منحة أو فرصة للتمييز على كافة المنافسين (Aldhuhoori & Saoula, 2023, pp.3-4).

وقد تواجه أي شركة، كبيرة كانت أم صغيرة، مشاكل تؤثر سلباً على عملياتها العادية. فيمكن أن تتخذ الأزمة أشكالاً عديدة - يمكن أن يؤدي حريق مكتب أو وفاة رئيس تنفيذي أو هجوم إرهابي أو خرق للبيانات أو كارثة طبيعية إلى تكبد الشركة لتكاليف ملموسة وغير ملموسة من حيث خسارة المبيعات أو الإضرار بسُمعتها السوقية، وانخفاض في مستويات الدخل، ووفقاً لـ (Obeidat, 2022, p.346) فقد واجه حوالي (69%) من مسؤولي الشركات أزمة واحدة على الأقل في الفترة من 2014م إلي 2019م، حيث بلغ متوسط عدد الأزمات التي مروا بها ثلاث أزمات.

ويُمكن لإدارة الشركات التي تضع خطة الاستمرارية في حالة الطوارئ غير المُتوقعة أن تُخفف من آثار الأحداث السلبية التي تمر بها، حيث تُعرف عملية وضع خطة استمرارية الأعمال في حالة حدوث أزمة باسم إدارة الأزمات (Crisis Management) والتي تُعرف من وجهة نظر (عزيز، 2022، ص.29) علي أنها عملية التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يُمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يُمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يُطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية. وهو ما إتفق معه (Al-Janabi et al., 2022, p.10) والذي عرّف إدارة الأزمات علي أنها عملية إدارية مُتميزة كونها تتعرض لحدث مُفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

ومن منظور (Anand et al., 2022, pp.6-7) فإن مزايا تطبيق أفكار وممارسات إدارة الأزمات بالمنظمات تتمثل في: حماية سمعة المنظمة ومصالح أصحاب الأسهم والمستثمرين، وتقليل الخسائر المالية مثل تلك الناجمة عن انتهاكات البيانات. والتي كلفت في المتوسط 4.45 مليون دولار لكل منها على مستوى العالم في عام 2023م، مع ضمان ضمان استمرارية العمل عبر وجود خطط وبروتوكولات للاستجابة للطوارئ والنسخ الاحتياطية وإجراءات أخرى لحماية وظائف العمل المهمة، وضمان ثقة العملاء من خلال معالجة الأزمات بطريقة شفافة ومعلنة للجمهور المستفيد، وتعتمد إدارة الأزمات على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **قبل الأزمة (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (Signal Detection):** عادة ما تُرسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تُنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. وتُعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة تحضيرية لإتخاذ خطوات للحد من تأثير الأزمة أو منعها بالكامل كلما أمكن ذلك، وذلك من خلال تطوير خطة إدارة الأزمات كأولوية وإستخدام نموذج مُوحد لإدارة الأزمة ومُتعارف عليه من قِبَل كافة الموظفين، كذلك مُراقبة التهديدات المُحتملة بشكل إستباقي، وإنشاء فريق للأزمات مع تدريب الموظفين بصورة مبدئية من خلال أساليب كالمحاكاة مثلاً (أبو سليمة، 2023، ص ص.571-572).
- **أثناء الأزمة (الوقاية وإحتواء الأضرار) (Prevention & Damage Limitation):** وتُعرف أيضاً باسم المرحلة الحادة، وهي نقطة اللاعودة حيث لم يُعد بالإمكان منع حدوث الأزمة، فالآن ينبغي للقائمين على إدارة المنظمة من التركيز على تقييم المخاطر وإدارة المخاطر. ويتم الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما هو التهديد أو الأزمة المُحددة؟، ومن المُتورط أو المُعرض للخطر؟، وما هي خُطة الاستجابة التي يجب على إدارة الشركة تفعيلها؟، ويتم العمل بموجب تبسيط وتسهيل الإجراءات، وإتباع الطُرق العلمية والتُّبعد عن العشوائية، وتحديد الأولويات، وتفويض السلطات، وفتح قنوات الإتصال مع الموظفين، والتواجد في موقع الحدث، وتفعيل الخطة الإعلامية لمواجهة الأزمة (Naila & Hasan, 2021, pp.3423-3424).

• **بعد الأزمة (التعلم من الأزمة) (Learning from crisis):** من خلال استخلاص دروس مُستفادة من كارثة أو أزمة مرت بها المنظمة، فالتعلم المُستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي يُعد أمرًا حيويًا غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ويتم بموجب تلك المرحلة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها خلال الأزمة الأخيرة. وإعداد سيناريوهات لأزمات مُتوقعة مُستقبلًا بناءً علي الخريطة العامة لمسرح العمليات، والاستعانة بخبراء في إعداد تقارير عن الأزمات، وإيجاد نظام معلوماتي خاص بالمنظمة لوضع تصورات تحليلية وتقييم خيارات المنظمة واتخاذ قرارات مُناسبة في ضوء مُستجدات البيئة المحيطة بالمنظمة (نافع، 2021، ص ص.645-646).

### 3/1/2. اليقظة الاستراتيجية.

تُعتبر اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance) أسلوبًا مُنظمًا في الإدارة الاستراتيجية، تحاول المنظمات من خلالها تحقيق التفوق وكسب مزايا تنافسية، فهي تُعد من العمليات المُستمرة لأنها تزود إدارة المنظمة بالمعلومات الجديدة، وذلك من خلال التنبؤ بالتطورات التي قد تحصل في مُحيطها من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة خاصة في ظل الظروف غير العادية والأزمات للوصول إلي أفضل النتائج المُمكنة، حيث يتم التعامل مع عناصر الأزمة بإستخدام مزيج من الأدوات الإدارية التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المُتعارف عليها بهدف السيطرة علي الأزمة والتحكُم فيها وتوجيهها وفقًا لمصلحة المنظمة (Rumman, 2022, pp.1-2).

واليقظة (Vigilance) هي كلمة مُشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilantia)، والذي يعني القيام بالحراسة والمُراقبة والمُتابعة المُستمرة لحماية منطقة مُعينة إذا شعر الأشخاص المسؤولون عن وجود أي خطر يُدهمهم بصفة مُستمرة (الشرنوبي، 2022، ص.31). وقد عرّف (صالح، 2021، ص.47) اليقظة الاستراتيجية علي أنها عملية تنفذ بشكل جماعي تقوم علي أساس الانتباه والمُراقبة والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية، من أجل الاستفادة من نقاط قوتها وإستغلال الفرص المُتاحة والحد من التهديدات التي تواجهها، وهو ما إتفق معه (Turki & Mohamed, 2023, p.251) حيث أوضح أن اليقظة الاستراتيجية هي تلك التقطن الذي يفرض الحاجة إلي وضع نموذج جديد لتسيير المعلومات والاشارات الضعيفة التي تُقاس بجودتها لا بكمها، من أجل رفع الستار علي الفرص المُتاحة ضمن بيئة المنظمة أو التهديدات التي تتعقب طريق المنافسين.

ومن منظور (Hassan & Hamed, 2022, p.8) فإن مزايا تطبيق أفكار وممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمنظمات تتمثل في: التنبؤ بنشاط المنافسين والتغيرات البيئية المحيطة، واكتشاف فرص سوقية بمجال العمل والتعرف علي المنافسين الجدد أو المحتملين. ورصد تطورات تسويق المنتجات والخدمات والتطورات الإنتاجية والتكنولوجية، ووضع أسلوب جديد لأداء العمل من خلال إتخاذ قرارات مناسبة وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، كذلك الإبتكار والتجديد من خلال التحليل المقارن لإيجاد مزايا تنافسية، والإستباق من خلال الرصد المبكر للمعلومات، وتحسين الأداء العملياتي وخدمة العملاء من خلال الحصول المباشر علي المعلومات المطلوبة دون الحاجة إلي وسطاء. وهو ما إتفق معه (مصطفى، 2022، ص.488) حيث يرى أن من مزايا تطبيق أفكار اليقظة الاستراتيجية بالمنظمة تتمثل في زيادة الربحية من خلال تقييم مدة حياة العميل، وتخفيض التكاليف اللوجستية والعملياتية وتقييم التكاليف التنظيمية، وتحسين إدارة العلاقة مع العميل وزيادة ولائهم للمنظمة، وخفض المخاطر من خلال تحليل البيانات وتبسيط العمليات الإدارية مما يوفر النظرة الشاملة أمام متخذ القرار بالمنظمة، وتعتمد اليقظة الاستراتيجية علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance):** وهي عملية منظمة وانتقائية ودائمة لجمع المعلومات من خارج وداخل المنظمة حول العلوم والتكنولوجيا واختيارها وتحليلها ونشرها وإيصالها، لتحويلها إلى معرفة لاتخاذ القرارات بأقل مخاطر وتكون قادرة على توقع التغيرات. وتُفيد اليقظة التكنولوجية المنظمة من خلال المعلومات التي تتمثل في: براءات الاختراع، وبيانات السوق، والبيانات العلمية، والبيانات التكنولوجية والتقنية، تراخيص الشراء والبيع، عقود الشراكة، المشروعات التنموية (الصوالحي، 2022، ص.39).
- **اليقظة التسويقية (Marketing Vigilance):** وتُعرف كذلك باليقظة التجارية حيث تعني عملية البحث والمعالجة وتوزيع المعلومات عن أسواق المنظمة، أي متابعة تطور السوق، وسلوك المستهلك، وإدخال منتجات وخدمات جديدة. وتسمح اليقظة التسويقية للقائمين علي إدارة المنظمة بالتركيز علي العميل كمحور رئيسي لاستراتيجية المنظمة، وتطوير العلاقة مع الموردين كشركاء إستراتيجيين وكمستشارين للمنظمة، وبناء مزيج تسويقي متميز خاص بالمنظمة بأبعاد المنتج، والسعر والترويج والتوزيع (Hassan, 2022, p.53).

• **اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance):** وهي تُمثل النشاط الذي تتعرف من خلاله المنظمة على منافسيها الحاليين والمُحتملين، كما أنها تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمات المُنافسة من خلال جمع المعلومات الكمية والنوعية. وبالتالي تهذُف اليقظة التنافسية إلي جمع معلومات حول: الأداء الحالي للمُنافس، إستراتيجية المُنافس، أهداف وقُدرات المُنافس. وكذلك قرارات المُنافسين، الأنشطة التي لا يستطيع المُنافسين القيام بها، مُستقبل المُنافسين، فمن خلال تحليل الصناعة وتحليل المُنافسة يُمكن اتخاذ القرارات المُناسبة (السعداوي، 2023، ص ص 174-175).

• **اليقظة البيئية (Environmental Vigilance):** والتي مُتعارف عليها أيضًا بإسم يقظة المُحيط، فهي اليقظة الشاملة لرصد التطورات الاقتصادية والقانونية والديموجرافية والثقافية التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة، ويُعد تطبيق مفهوم اليقظة البيئية بمثابة مهمة صعبة للمؤسسة لأنه يتعلق بمجموعة واسعة من البيئة ذات الصلة بجميع الأحداث والتغيُرات في البيئة. في ضوء اليقظة البيئية يتم تحديد القيم والمُعتقدات ومُدونات السلوك التي توجه الأفراد والمُجتمع، وما هو الصواب والخطأ والمقبول وغير المقبول للتصرف من أجل تحقيق الأهداف المُخطط لها (Altarawneh, 2023, p.53).

## 2/2. الدراسات السابقة.

يتناول الباحثان في هذا الجزء مُلخصًا لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقًا لما يلي:

### 1/2/2. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.

هدفت دراسة (Oktari et al., 2023) إلي بيان دور استراتيجية إدارة المعرفة بأبعادها المُتمثلة في: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر ومُشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) نحو إدارة الأزمات والكوارث بأبعادها المُتمثلة في: (إكتشاف إشارات الإنذار المُبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط، والتعلم)؛ وذلك بالتركيز تحديدًا علي فترة وباء كورونا (COVID-19) بالتطبيق علي مجموعة من الشركات الإندونيسية مُتعددة التخصص عبر استخدام تحليل (SWOT) بمُشاركة (30) خبير ومُتخصص، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمات علي إختلاف أشكالها وبين الحد من الآثار التدميرية للأزمات والكوارث المُختلفة.

أما دراسة (Jarrahi et al., 2023) فقد تطرقت إلى الكشف عن الفرص المرتبطة بتنفيذ الأنظمة الناشئة التي يُدعمها الذكاء الاصطناعي لإدارة المعارف، وإيضاح الدور المحتمل للذكاء الاصطناعي في دعم الأبعاد الأساسية لإدارة المعارف، وذلك من خلال التطبيق على عينة من المديرين والخبراء الإستشاريين بشركات أمريكية مُتعددة المجالات والأنشطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى دور إدارة المعرفة في إحداث الشراكة بين البشر والذكاء الاصطناعي، بتوفير للمنظمات قواعد للمعارف تُساهم في إتخاذ القرارات الهامة خاصة بالظروف غير العادية والأزمات، ما يُساهم في تطوير وإدارة أنظمة الذكاء الاصطناعي.

كما أبرزت دراسة (Nyoni & Kaushal, 2022) مفهوم إدارة المعرفة المُستدامة خاصة أثناء الأزمات، وذلك من خلال تطوير نموذج يشرح العلاقات بين مُحددات القيادة والثقافة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو الإدارة الفعالة للأزمة باستخدام المعرفة كمورد استراتيجي بالتطبيق على أربعة من الشركات الهندية، فيما سعت دراسة (عبد الله، 2022) إلى التطرق لمراحل إدارة المعرفة المُتمثلة في: توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة وأثرها على ضمان تحقيق الأداء المُستدام بالتطبيق على العاملين بجامعة كفر الشيخ، والتي أظهرت نتائجها أهمية تطبيق فكر وممارسات إدارة المعرفة نحو تحقيق أداء مُتميز ومُستدام من قِبَل العاملين بالمنظمات.

وقد ركزت دراسة (خليل، 2022) على بحث أثر أبعاد إدارة المعرفة المُتمثلة في: تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة في إحداث الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الإجتماعية بمحافظة الغربية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيرًا في الإبداع التنظيمي لدى العاملين هو بُعد توزيع المعرفة ثم يليه توليد المعرفة ثم تخزين المعرفة وأخيرًا تشخيص المعرفة. كذلك فقد هدفت دراسة (Amayreh, 2021) إلى بيان العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعاد: تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها ومُشاركتها وتطبيقها وتقييمها على تحقيق التميز في الأداء من خلال تأثير إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية داخل مؤسسات تصنيع الأدوية في الأردن، وقد أشارت النتائج إلى أن اليقظة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وإيصال المنظمة إلى حالة التميز في الأداء، وأن إدارة المعرفة تُعزز قدرة المنظمة على تحسين الأداء التنظيمي وتُساعد على تحقيق التميز بناءً على الخبرة والمعرفة.

بالإضافة إلى دراسة (Karima & Zohra, 2021) والتي هدفت إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعاد: اليقظة التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية على التطبيق المُفيد للإدارة

الإلكترونية وإدارة المعرفة والاتصالات بالشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بشكل مُتميز من خلال تكوينها وتخزينها ومُشاركتها وتطبيقها بما ينعكس علي الإتصال بصورة فعالة والإدارة الإلكترونية لجميع أعمال الشركة.

أما دراسة (Mansour, 2021) فقد هدفت إلي إيضاح أثر إدارة المعرفة بمقومات تمثلت في وجود: تقنيات للمعلومات والمعرفة، التنظيم المُتبع، المناخ السائد، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي علي تحقيق التميز في الأداء التنظيمي بأربعة شركات مصرية عاملة بمجال الاتصالات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي علي تحقيق أداء تنظيمي مُتميز.

وأخيراً دراسة (الفيومي، 2021) والتي هدفت لبحث دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار التنظيمي بالمُنظمة الصناعية في مصر، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة نحو تحقيق الإبتكار التنظيمي بمجالات التنافسية، فعالية الأداء، وترشيد القرار، مع التوصية بتفعيل تطبيق مُمارسات إدارة المعرفة بجميع الأقسام والإدارات بالمُنظمة من أجل تحسين مؤشرات تدريب العاملين إستناداً للمعارف، وتكوين المُنظمة لرأس مال فكري، وزيادة مُشاركة العاملين في الإدارة والقرار، وتحقيق الإتصالات الفعالة وتبادل الخبرات.

## 2.2/2. الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.

هدفت دراسة (Aldhuhoori & Saoula, 2023) إلي بحث دور إدارة الأزمات كمتغير وسيط بين مهارات القيادة وإدارة المعرفة والتزام الموظف بالتطبيق علي مؤسسات القطاع العام بدولة الإمارات العربية المُتحدة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين إمتلاك الموظفين للمهارات القيادية وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وبين زيادة إلتزام الموظفين في العمل خاصة في الظروف غير العادية والأزمات. وهو ما إتفقت معه دراسة (البحيري، 2023) والتي تناولت تأثير مُمارسات إدارة الموارد البشرية علي الأزمات التنظيمية مع بحث الدور الوسيط للقيادة الموقفية بالتطبيق علي شركات البترول العاملة في مصر، حيث توصلت النتائج أن من أهم مُمارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة علي إدارة الأزمات التنظيمية بصورة فعالة تدريب وتأهيل العاملين وقياس مُستويات أدائهم إستناداً للجدارات وفقاً لقواعد المعرفة ووجود بيانات ومعلومات وخبرات يتم إكسابها للموظفين لإمتلاك مهارات القيادة الموقفية وإتخاذ قرارات مُناسبة.

أما دراسة (أبو سليمة، 2023) فقد تطرقت إلي مُتطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية والتي أسفرت نتائجها عن تحديد تسعة مُتطلبات تمثلت في: القيادة، الإدارة الإستباقية للأزمة، التخطيط الاستراتيجي للأزمة، الهيكل التنظيمي، أنظمة العمل، تدفق وسيولة الموارد، الإتصال مُتعدد الوظائف، بيئة العمل والحو الجوانب النفسي.

والقدرة علي الحساسية الاستراتيجية، ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق مفهومي إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (Obeidat, 2022) والتي تناولت أثر ذكاء الأعمال في إدارة الأزمات، مع بحث اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بشركات التأمين الأردنية، وقد توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية علي إدارة الأزمة بمراحلها سواء قبل حدوث الأزمة أو خلال الأزمة نفسها وبعد إنتهاؤها والتعلم منها بما ينعكس علي الذكاء في أداء الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية.

كما ركزت دراسة (Al-Janabi et al., 2022) علي دور مُنظمات التعلم في استراتيجية إدارة الأزمات، ومدى الاهتمام الفعلي بكُل من المنظمة المُتعلمة وإدارة الأزمات بجامعة بغداد، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المُتعلمة بأبعاد: تكوين قواعد للمعارف ومُشاركتها وتطبيقها بمُختلف الإدارات، وإدارة الأزمات بأبعاد: استشعار بوادر الأزمة، والاستعداد والوقاية منها، ثم احتواء آثارها، واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة، مع بيان أثر إدارة المعرفة في الإتصالات ومُشاركة الخبرات لإدارة فعالة للأزمات. وهو ما إتفقت معه دراسة (Anand et al., 2022) حيث تناولت استكشاف دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بالشركات الفرنسية، وقد توصلت نتائجها إلي أن إدارة المعرفة بأبعاد: تكوين، وتخزين، ومُشاركة، وتطبيق المعرفة تُساهم بصورة إيجابية في إدارة الأزمات علي إختلاف أبعادها ومراحلها المُتمثلة في: الوقاية والتأهب والاستجابة والتعافي من الأزمة، مع إبراز أهمية المنظمة المُتعلمة وتشكيل قواعد للمعارف وفرق العمل ذات الجدارة في إحتواء الأزمات وتحويلها لفرصة لصالح المنظمة.

وقد ركزت دراسة (عزيز، 2022) علي بيان أثر استخدام المنصات الإلكترونية علي إدارة الأزمات بالتطبيق علي شركة كهرباء شمال الدلتا، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لاستخدام المنصات الإلكترونية علي إدارة الأزمات بصورة فعالة سواء الإدارة بصورة وقائية أو بصورة علاجية، كما بينت النتائج أهمية وجود قواعد للبيانات والمعارف بالمنظمات نحو إمداد الجمهور بالمعلومات وتغيير السلوكيات الخاصة به بشكل إيجابي. وهو ما إتفقت معه دراسة

(Naila & Hasan, 2021) حيث ركزت علي مفهوم إستراتيجية إدارة الأزمات في ضوء إدارة المعرفة بالوقت المناسب بالتطبيق علي البنك المركزي العراقي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير إحصائي معنوي لإدارة المعرفة في الوقت المحدد في استراتيجية إدارة الأزمات، مع التوصية بضرورة استخدام مصادر المعرفة المتعددة.

من خلال مراجعة أحدث تطورات البحث العلمي المنشورة في المجالات العالمية، ومحاولة الحصول على المعرفة عبر الإنترنت لإدارة الأزمة بفعالية والتعلم منها.

وأخيرًا دراسة (نافع، 2021) والتي تناولت مفهوم اليقظة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، والتي توصلت إلي وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية بأنواعها: التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية وإدارة الأزمات، حيث تعمل اليقظة علي التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها والعمل علي تفاديها من خلال وجود فرق عمل متخصصة بإدارة الأزمات ورصدها، مع التوصية بضرورة بث ثقافة اليقظة بين جميع الموظفين بمُنظمات الأعمال، وتدريب العاملين بصورة مُستمرة علي مواكبة المُستجدات والتكيف.

### 3/2/2. الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

هدفت دراسة (Turki & Mohamed, 2023) إلي بحث أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء العاملين بالجامعات العراقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها: التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية علي أداء العاملين بأبعاد القدرة والكفاءة والفعالية والملائمة، مع التوصية بتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية نحو التميز في الأداء. وهو ما إتقت معه دراسة (Altarawneh, 2023) والتي تطرقت إلي أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، إضافة إلي بحث الدور الوسيط للاستبصار الاستراتيجي بالبنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، وتأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في ظل وجود الاستبصار الاستراتيجي. مع التوصية بالتركيز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لتحسين التميز المؤسسي، من خلال معرفة العاملين لأدوارهم وتطبيق فكر قيادة الأعمال بفعالية والاستبصار الاستراتيجي للمستقبل.

أما دراسة (السعداوي، 2023) فقد تناولت الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحبراء والأداء الريادي بالتطبيق علي مصانع العاشر من رمضان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوكيات القيادة الحبراء في تحقيق الأداء الريادي، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوكيات القيادة الحبراء في اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية.

ووجود تأثير غير مباشر لسلوكيات القيادة الحبراء في تحقيق الأداء الريادي من خلال الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية. وهو ما إختلفت معه دراسة (Rumman, 2022) والتي تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال، وقد توصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بفعالية بالمُنظمات الأردنية من خلال تناول أزمة كورونا (Covid-19) كأحد أبرز الأزمات علي الساحة العالمية بالفترة السابقة، كما بينت النتائج أهمية اليقظة في الابتكار لإدارة الأزمة، ومُتابعة التطورات البيئية والإمام بمُستجدات الأزمة وتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة والمُستفيدين.

كما ركزت دراسة (Hassan & Hamed, 2022) علي التحقق من أثر القيادة الرقمية في فعالية إدارة الأزمات من خلال تركيز اليقظة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد وأقسامها، والتحقق في مُستوى الاهتمام بها، وقد توصلت النتائج إلي أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل مُمارسات القيادة الرقمية من خلال رصد وتحليل التغيرات خاصة التكنولوجية والبيئية نحو إدارة فعالة الأزمات عبر مراحلها المُختلفة وإتخاذ القرارات المناسبة من مسؤولي المُنظمة. وهو ما إختلفت معها دراسة (مصطفى، 2022) والتي تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية علي السُمعة التنظيمية مع بحث الدور الوسيط للأداء المؤسسي بالتطبيق علي العاملين بمُستشفيات جامعة المنصورة، والتي توصلت نتائجها إلي أنه ليست كل أبعاد اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير معنوي علي أبعاد السُمعة التنظيمية وتحديدًا اليقظة التنافسية، كذلك أنه ليست كل أبعاد اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير معنوي علي أبعاد الأداء المؤسسي وتحديدًا اليقظة التنافسية.

بالإضافة إلي دراسة (الصوالحي، 2022) والتي تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق علي الشركة المصرية للإتصالات بمُحافظة الشرقية، والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية المُتمثلة في: التكنولوجية، التنافسية، البيئية، التسويقية، والميزة التنافسية مع التوصل لأهمية اليقظة في رصد

التغيرات البيئية خاصة بالظروف غير العادية الأزمات. وهو ما إتفقت معه دراسة (الشرنوبي، 2022) والتي تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات بقطاع غرب الدلتا، والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية وأبعادها علي تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وأبرزت النتائج دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المناخ العام لبيئة العمل.

وإستهداف مشروعات وأقسام إدارية جديدة بالمنظمة، وتشجيع أفكار ومبادرات الموظفين، وتنفيذ التفكير الاستراتيجي من خلال مراجعة التوجّهات والفرص المتاحة للمؤسسة.

وأخيرًا دراسة (صالح، 2021) والتي تناولت أثر اليقظة الاستراتيجية علي تحقيق التنمية الإدارية المُستدامة بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي المصرية، وقد توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية المُتمثلة في: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، البيئية، التسويقية وتحقيق التنمية الإدارية المُستدامة بأبعاد: القيادة المُستدامة، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة المُستدامة، الثقافة التنظيمية المُستدامة، فاليقظة الاستراتيجية تُساهم في الحفاظ على البيئة الحالية وتحسينها للأجيال القادمة عبر مُراعاة المعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية بكافة الإجراءات والمشاريع.

#### 4/2/2. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال اليقظة الاستراتيجية.

من خلال العديد من الدراسات السابقة لمتغيرات البحث: إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، اليقظة الاستراتيجية ومنها دراسات: (Oktari et al., 2023)، (Altarawneh, 2023)، (السعداوي، 2023)، (البحيري، 2023)، (مصطفى، 2022)، (الصولحي، 2022)، (الشرنوبي، 2022)، (الفيومي، 2021)، (صالح، 2021) إتضح أنها سعت لربطها بمتغيرات أخرى مثل: الذكاء الإصطناعي، التميز المؤسسي، القيادة الحرياء، ممارسات إدارة الموارد البشرية، السمعة التنظيمية، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، الإبتكار التنظيمي، التنمية الإدارية المُستدامة.

ما عدا دراسات كل من: (Oktari et al., 2023)، (Aldhuhoori & Saoula, 2023)، (Nyoni & Kaushal, 2022)، (Al-Janabi et al., 2022)، (Anand et al., 2022)، (Naila & Hasan, 2021) والتي ربطت إدارة المعرفة بإدارة الأزمات. ودراستي كل من (Amayreh, 2021)، (Karima & Zohra, 2021) اللتان ربطتا إدارة المعرفة باليقظة

الاستراتيجية، كذلك دراسات (Obeidat, 2022)، (Rumman, 2022)، (Hassan & Hamed, 2022)، (نافع، 2021) والتي ربطت إدارة الأزمات باليقظة الاستراتيجية، ومن ثم يتضح ندرة الدراسات - في حدود إطلاع الباحثين - التي سعت للربط بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال اليقظة الاستراتيجية.

## 5/2/2. التعليق علي الدراسات السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة والإطلاع علي نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية مُتغيرات البحث الحالي: (إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، اليقظة الاستراتيجية) في ضوء ما يلي:

- أشارت مُعظم الدراسات ومنها دراسة: (Oktari et al., 2023)، (Jarrahi et al., 2023)، (Nyoni & Kaushal, 2022)، (عبد الله، 2022)، (خليل، 2022)، (Amayreh, 2021)، (Karima & Zohra, 2021)، (Mansour, 2021)، (الفيومي، 2021) إلي أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات بأنواعها: (الجامعات، شركات النقل، هيئة التأمينات الإجتماعية، شركات الإتصالات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلي أن إدارة المعرفة تؤثر علي الإدارة الفعالة للأزمات وتحقيق التميز المؤسسي وبناء كوادر إدارية مُدربة نحو تحقيق السبق والريادة للمُنظمات. كما أنها إعتمدت علي قياس ممارسات إدارة المعرفة من خلال إستخدام الأبعاد المُتمثلة في: (توليد وتخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والتي سيتم إعتمادها في البحث الحالي لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تُمثلها الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).
- كما أشارت مُعظم الدراسات إلي أهمية إدارة الأزمات ومنها دراسة: (Aldhuhoori & Saoula, 2023)، (البحيري، 2023)، (أبو سليمة، 2023)، (Obeidat, 2022)، (Al-Janabi et al., 2022)، (Anand et al., 2022)، (عزیز، 2022)، (Naila & Hasan, 2021)، (نافع، 2021)، والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن الإدارة الفعالة للأزمات تهدف إلي الإتصال بالعملاء بشكل مُستمر وفق الوسائل الإلكترونية، إدارة اللوجستيات والإمداد وفق مُستجدات الأزمة، خلق فرق عمل مُتعددة الخبرات والتخصّصات، العمل وفق المُبادرة والمُبادأة وليس رد الفعل، كما أنها ركزت علي قياس إدارة الأزمات من خلال الأبعاد المُتمثلة في: (قبل الأزمة "إكتشاف إشارات الإنذار

المُبكر"، أثناء الأزمة "الوقاية وإحتواء الأضرار"، بعد الأزمة "التعلم من الأزمة" والتي سيتم إعتماؤها في البحث الحالي لتتأسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تُمثله الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).

- كذلك أشارت معظم الدراسات إلي أهمية اليقظة الاستراتيجية ومنها دراسة: (Turki & (Mohamed, 2023)، (Altarawneh, 2023)، (السعداوي، 2023)، (Rumman, (Hassan & Hamed, 2022)، (مصطفى، 2022)، (الصوالحي، 2022)، (الشرنوبي، 2022)، (صالح، 2021) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن اليقظة الاستراتيجية تُساهم في الرصد المُبكر والتكئيف مع مُستجدات البيئة الخارجية، والاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات نحو تحقيق مزايا تنافسية، كما أنها ركزت علي قياس اليقظة الاستراتيجية من خلال استخدام الأبعاد المُتمثلة في: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) والتي سيتم إعتماؤها في البحث الحالي لتتأسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تُمثله الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).

## 6/2/2. الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، ووجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية، كما أن مُنظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية تزيد لديها القدرة علي إدارة الأزمات بصورة فعالة وتوجيهها لصالحها كذلك، بالإضافة إلي وجود إختلاف في كيفية قياس إدارة الأزمات والحد منها بإختلاف قطاع التطبيق.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- نُدره الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال اليقظة الاستراتيجية.
- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كل من إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية مُجتمعاً، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.

• تطبيق الدراسات السابقة علي مؤسسات صناعية وخدمية دون التطرق لقطاع الأدوية في مصر.

ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلي:

• الربط بين إدارة المعرفة (كمتغير مُستقل)، وإدارة الأزمات (كمتغير تابع) من خلال اليقظة الاستراتيجية (كمتغير وسيط) للتعرف علي أهم الأبعاد التي لها أثرًا معنويًا، وأيضًا علاقة الإرتباط لكل مُتغير من مُتغيرات البحث.

• التطبيق علي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

• تحديد أبعاد كل من: إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركات محل البحث.

وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحثان من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.

### 3. الدراسة الاستطلاعية.

تُعتبر الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية "هولدي فارما" والمُتمثلة في شركات: النصر للكيماويات الدوائية، ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية، الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية، القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، مصر للمُستحضرات الطبية، تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، العبوات والمُستلزمات الطبية، النيل للأدوية والصناعات الكيماوية، العربية للأدوية والصناعات الكيماوية "إدكو" هي الشركات محل البحث، والتي تعمل بمجال تصنيع، واستيراد وتصدير، وتوزيع، وتجارة الأدوية والكيماويات والمُستلزمات والمُعدات الطبية.

وحتى يُمكن تحديد وصياغة مُشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف علي المُشكلات الواقعية من خلال عقد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) مُفردة من فئة الإدارة العُليا والإشرافية بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية "هولدي فارما" في الفترة الزمنية بين 2022/9/4م إلي 2022/9/22م، حيث دار محور المُقابلات حول مدى إدراكهم لأهمية

إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات من خلال تبني اليقظة الاستراتيجية، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (مُلحق رقم "1")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة علي النحو التالي:

• أكدت نسبة (73.3%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي تطبيق شركات الأدوية لبعض ممارسات إدارة المعرفة كإدارة المُستندات الرقمية، المنصات الإلكترونية، تحليل البيانات، الذكاء الإصطناعي.. وغيرها وذلك لشركات: النصر، ممفيس، الإسكندرية، القاهرة، سيّد، النيل، والنسبة الباقية تُعبر عن شركات: مصر للمُستحضرات الطبية، العبوات الطبية، العربية للأدوية "إدكو" والتي أكدت علي عدم تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بصورة مُتكاملة لطبيعة المُنتجات الدوائية والخدمات الداعمة والتسهيلات اللوجستية التي تُقدم من قِبَل تلك الشركات، مع وجود بعض التوجُّهات كعمل قواعد للبيانات والمعلومات، وتطبيق أفكار التحول الرقمي لبعض الإدارات والأقسام، ومُحاولة إدخال وسائل الإتصالات الإلكترونية الحديثة بالمصانع ووحدات التعبئة والتغليف.

• وأكدت نسبة (80%) من عينة الدراسة الاستطلاعية علي توافر المُقومات اللازمة لإدارة الأزمات بشركات الأدوية كوضع خُطط، وجود فريق للأزمة، تخصيص ميزانية، وجود نُظُم معلوماتية، تدريب الموظفين.. وغيرها وذلك لشركات: سيّد، النيل، ممفيس، العربية، الإسكندرية، القاهرة سعيًا نحو الإدارة الفعالة للأزمات المُختلفة بسوق العمل وفق ما يمتلكه من قُدرات بشرية ومالية وتكنولوجية، علي عكس الشركات الأخرى التي تتمثل في شركات: العبوات الطبية، مصر لمُستحضرات التجميل، والنصر للأدوية والتي تتوافر لديها بعض المُقومات كتدريب العاملين، وتخصيص جُزء من الميزانية الخاصة بالشركة، ووجود نُظُم معلوماتية داخلية لتسجيل وتحليل معلومات الأزمة، دون وجود خُطط وفِرَق عمل مُتخصصة في إدارة الأزمات التي تمر بها.

• كما أكدت نسبة (53.3%) من عينة الدراسة الاستطلاعية علي تطبيق شركات الأدوية لليقظة الاستراتيجية من خلال رصد وتحليل مُستجدات البيئة، مُتابعة المُنافسين، تحليل الصناعة، توفير التقنيات اللازمة وذلك لشركات: القاهرة، الإسكندرية، النيل، سيّد نحو زيادة الإيرادات والتوسع في السوق وتحقيق ريادة ومزايا تنافسية، علي عكس شركات: ممفيس، العربية، العبوات الطبية، النصر، مصر لمُستحضرات التجميل والتي لا يتوفر لديها الإلمام الكامل بفكر وممارسات اليقظة الاستراتيجية إلا في بعض الجوانب الشاملة لرصد البيئة الخارجية ومُحاولة

- مواكبة التطورات والتكيف معها سعيًا لتحقيق رضا العملاء. وبفحص سجلات الشركات، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية علي النحو التالي:
- من حيث عدد إمتلاك الشركات للفروع وخطوط الإنتاج وحجم المبيعات نحو تطبيق فكر وممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية:

جدول رقم (1): عدد الفروع وخطوط الإنتاج وحجم المبيعات للشركات محل البحث.

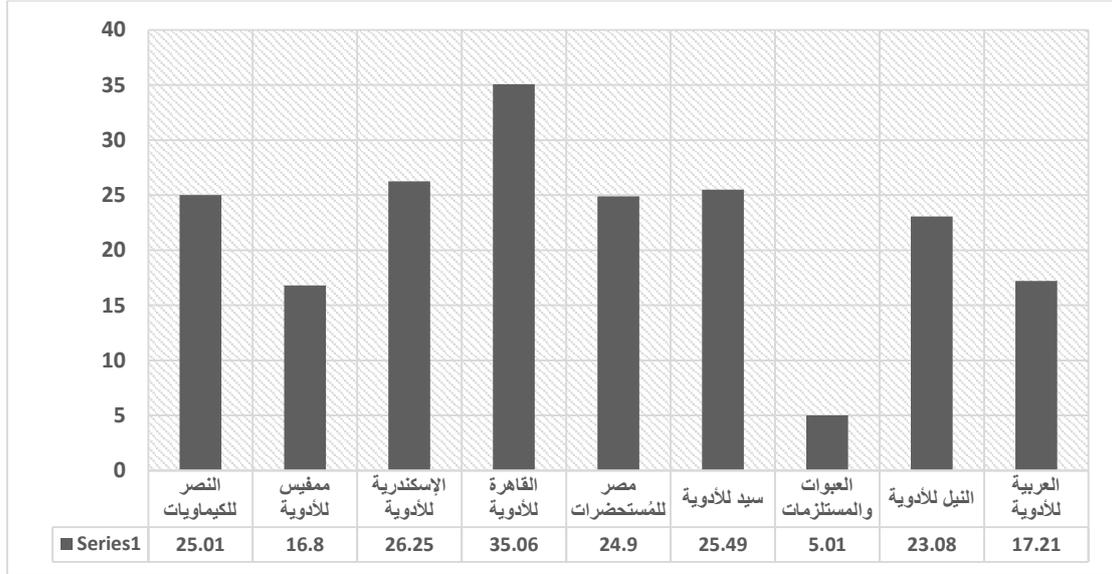
الشركة	عدد الفروع	عدد المصانع / خطوط الإنتاج	حجم المبيعات (بالمليون جنيه)	نسبة النمو عن العام الماضي
النصر للكيماويات.	6	10	35.2	76%
ممفيس للأدوية.	4	13	47.5	13.4%
الإسكندرية للأدوية.	4	17	112.7	66.2%
القاهرة للأدوية.	3	19	169.4	97.6%
مصر للمستحضرات.	1	9	75.5	15.1%
سيّد للأدوية.	4	10	115.7	58.6%
العبوات والمستلزمات.	1	5	21.1	(26.1%)
النيل للأدوية.	6	1	109.2	53.8%
العربية للأدوية.	1	5	113	60%

\* المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًداً علي تقرير «IMS» للمعلومات الدوائية، 2023م.

يتضح من الجدول رقم (1) السابق وفقاً للتقرير الصادر عن مؤسسة (Intercontinental Medical Statistics) الأمريكية وإختصارها «IMS» والمتخصصة بتقديم الخدمات المعلوماتية والإحصائيات الطبية والدوائية بمجال الرعاية الصحية، أن شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية تُعد أعلى من نظيرتها الأخرى من حيث حجم المبيعات ونسبة النمو بالمبيعات عن العام الماضي وكذلك عدد خطوط الإنتاج، يليها شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيّد"، فشركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية والتي تملك ثاني أعلى معدل لخطوط الإنتاج، فيما تمتلك شركتي النصر للكيماويات الدوائية، والنيل للأدوية والصناعات الكيماوية أكبر عدد لفروع مقارنة بالشركات الأخرى، كما حققت شركة العبوات والمستلزمات الطبية خسارة مقدارها 26% عن العام

الماضي، وهو ما ينعكس علي إمكانية تطبيق تلك الشركات لممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات وتبني فكر اليقظة الاستراتيجية بمُختلف أعمالها وخدماتها الطبية والدوائية.

- من حيثُ تطبيق فكر إدارة المعرفة ومُنظمة التعلّم ورأس المال الفكري كنسبة من أصول الشركات محل البحث.



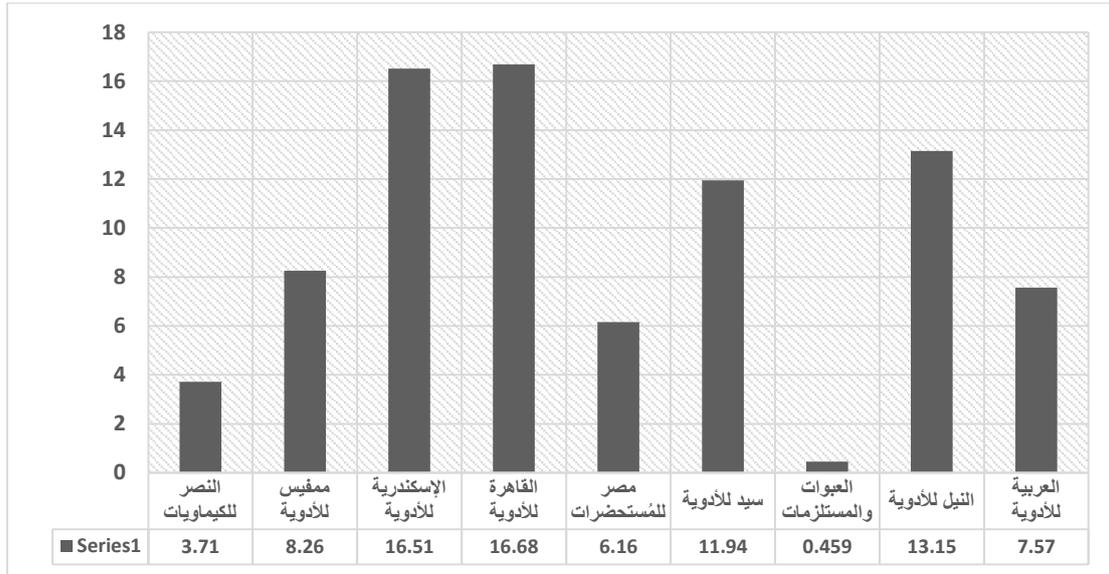
شكل رقم (1): تطبيق إدارة المعرفة كنسبة من إجمالي أصول الشركات محل البحث.

\* المصدر: من إعداد الباحثين إعتامًا علي بيانات موقع وزارة قطاع الأعمال العام، <http://www.mpbs.gov.eg>، تاريخ آخر دخول 2023/12/21م.

ويُلاحظ من خلال الشكل رقم (1) السابق إهتمام إدارات الشركات محل البحث بتطبيق فكر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كجزء من أصول الشركات، حيث تتصدر شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية بمعدل 35 مليون جنيه ونسبة تقترب من 2.7% من إجمالي الأصول، تليها شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية بمعدل 26 مليون جنيه ونسبة تُمثل حوالي 3.1% من إجمالي أصولها، فشركتي تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" والنصر للكيماويات الدوائية بمعدل 25 مليون جنيه ونسبة تقترب من 3.2% من إجمالي الأصول الخاصة بهما، وتأتي شركة العبوات والمستلزمات الطبية في الترتيب الأخير بمعدل 5 مليون جنيه ونسبة 2.7% من إجمالي الأصول، وقد يرجع ذلك إلي طبيعة عمل الشركة بمجال التعبئة والتغليف والمستلزمات الطبية كخدمات داعمة أو مُكملة للخدمات الطبية والدوائية، ويستنتج الباحثان مما

سبق زيادة تطبيق فكر إدارة المعرفة كرأس مال فكري بالشركات المبحوثة نحو بناء قواعد للمعرفة، وإدارة المُستندات الرقمية، والإهتمام بالمواقع والمنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات، والذكاء الإصطناعي، والتعلم الآلي.. وغيرها من الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة.

• من حيث تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات بالشركات محل البحث.



شكل رقم (2): تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات بالشركات محل البحث.

\* المصدر: من إعداد الباحثين إعتياداً علي بيانات موقع وزارة قطاع الأعمال العام، <http://www.mpbs.gov.eg>، تاريخ آخر دخول 2023/12/21م.

ويُلاحظ من خلال الشكل رقم (2) السابق إهتمام إدارات الشركات محل البحث بتخصيص ميزانية مُستقلة لإدارة الأزمات كجزء من إيرادات الشركات، حيث تصدر شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية بمعدل 16.7 مليون جنيه ونسبة تقترب من 1.4% من إجمالي الإيرادات، تليها شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية بمعدل 16.5 مليون جنيه ونسبة تُمثل حوالي 1.6% من إجمالي إيراداتها، يليها شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية بمعدل 13 مليون جنيه ونسبة 1.7% من إجمالي الإيرادات، وفي المرتبة الرابعة تأتي شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" بمعدل 11.9 مليون جنيه ونسبة 1.7% من إجمالي الإيرادات. وتأتي شركة العبوات والمستلزمات الطبية في الترتيب الأخير بمعدل 459 ألف جنيه ونسبة 0.8% من إجمالي الإيرادات، وعلي الرغم من إختلاف طبيعة عمل الشركة بمجال التعبئة والتغليف والمستلزمات الطبية إلا أن الأزمات بقطاع الدواء المصري تستلزم الحيطة وتخصيص ميزانية مُناسبة نحو

تطبيق مقومات إدارة الأزمات كتوفير فريق متخصص لإدارة الأزمة، وضع خطط خاصة للأزمات، توفير التقنيات المعلوماتية والتكنولوجية، تدريب العاملين علي التعامل مع مراحل الأزمة وتحقيق نتائج طيبة في ضوء مُستجدات الأزمة.

• من حيثُ تطبيق فكر وأبعاد اليقظة الاستراتيجية بالشركات محل البحث.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتفاع حجم المبيعات وزيادة الإيرادات عن الأعوام السابقة لشركات الأدوية.</li> <li>▪ توافر التخصصات والكوادر البشرية والإدارية المُدربة مُتعددة التخصصات والخبرات بشركات القطاع العام.</li> <li>▪ سنّ قوانين وتشريعات تحمي الملكية الفكرية وتُشجع البحث العلمي والتطوير بمجال المُنتجات والخدمات الدوائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتفاع تكلفة الأجور والمُستلزمات الخاصة بالتصنيع والتعبئة والتغليف.. وغيرها.</li> <li>▪ انخفاض الحصة السوقية لشركات القطاع العام مُقابل شركات القطاع الخاص والشركات مُتعددة الجنسية.</li> <li>▪ إستيراد مُعظم التقنيات ومُستلزمات الإنتاج من الخارج دون تصنيعها محليًا.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإتجاه نحو تنبي سياسات جديدة للنهوض بالصحة العامة في مصر، مع تطبيق منظومة التأمين الصحي الشامل.</li> <li>▪ توقيع عددًا من الإتفاقيات التجارية مع شركات ومؤسسات عالمية لتطوير القطاع الصحي والدوائي.</li> <li>▪ إنشاء هيئة الدواء المصرية ومدينة الدواء (Gypto Pharma).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النمو السكاني السريع وغير المُنضبط، والذي يُعرقل خطط الحكومة لتحسين الخدمات الصحية والتأمين الصحي.</li> <li>▪ إستمرار المخاطر السياسية والأمنية بما ينعكس علي تثبيط الاستثمار علي المدى القصير.</li> <li>▪ وجود مخاطر مُتعلقة بإنخفاض قيمة العملة بما يؤثر علي تسعير الدواء.</li> </ul>

شكل رقم (3): تحليل (SWOT) لإمكانية تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالشركات محل البحث.

\* المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًدًا علي بيانات موقع وزارة قطاع الأعمال العام، <http://www.mpbs.gov.eg>، تاريخ آخر دخول 2023/12/21م.

ويُلاحظ من خلال شكل رقم (3) السابق إمكانية تطبيق الشركات محل البحث لفكر وممارسات اليقظة الاستراتيجية، فعلى الرغم من وجود بعض نقاط الضعف والتهديدات إلا أنه من خلال اعتماد نقاط القوة والفرص المتاحة فإنه يُمكن التمييز على المستوى المحلي والعالمي في إنتاج وتصنيع الدواء وسد الفجوة المحلية وتصدير بعضها للخارج.

كما تجدر الإشارة إلى اعتماد شركات الأدوية لمفهوم اليقظة الدوائية (Pharmacovigilance) لرصد وتقييم وفهم ومنع الاضرار الناجمة عن الأدوية وأى مشاكل أخرى مرتبطة بالأدوية، فينبغي على إدارات شركات الأدوية تقديم تقرير سنوى عن متابعة رصد أى آثار عكسية تظهر على أدويتها من خلال جمع معلومات من الأطباء والصيدلة والمجتمع عن ذلك، وفى حالة عدم تقديم الشركة المسوقة للدواء ملف اليقظة الدوائية له لا يتم تجديد تسجيل هذا الدواء، فاليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تتطلب رصد مُستجدات البيئة، متابعة المنافسين، تحليل الصناعة، توفير التقنيات المناسبة نحو تحقيق ريادة وميزة تنافسية.

#### 4. مشكلة البحث.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أن اليقظة الاستراتيجية وما تتضمنه من يقظة تكنولوجية، وتسويقية، وتنافسية، وبيئية تنعكس على الإدارة الفعالة للأزمات خلال مراحل إدارة الأزمة المختلفة مرورًا باكتشاف بؤبؤ الأزمة، فالوقاية وإحتواء أضرارها، ثم التعلم من الأزمة مما يتطلب وجود إدارة للمعرفة من خلال توليد المعرفة وتخزينها، فنشرها ومشاركتها بين الأقسام والإدارات، ثم تطبيقها على كافة مجالات وأعمال المنظمة، كما يتضح عدم شمولية الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث مُجتمعاً - في حدود إطلاع الباحثين - بالإضافة إلى تفاوت دراية ومعرفة المديرين والمشرفين بالشركات محل البحث بأهمية إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، وعليه يُمكن صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بتوسيط اليقظة الاستراتيجية بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية "هولدي فارما"؟)

وتُثير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

1/4. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)؟

2/4. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)؟

3/4. ما هي العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)؟

## 5. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1/5. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

2/5. التعرف علي العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

3/5. توصيف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

4/5. تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

5/5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من تطبيق اليقظة الاستراتيجية وإنعكاسها علي العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

## 6. أهمية البحث.

1/6. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في نُدرَة الدراسات السابقة - في حدود إطلاع الباحثين - التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات البحث مُجمعة وهي: إدارة المعرفة (المُتغير المُستقل)، واليقظة الاستراتيجية (المُتغير الوسيط)، وإدارة الأزمات (المُتغير التابع).

2/6. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

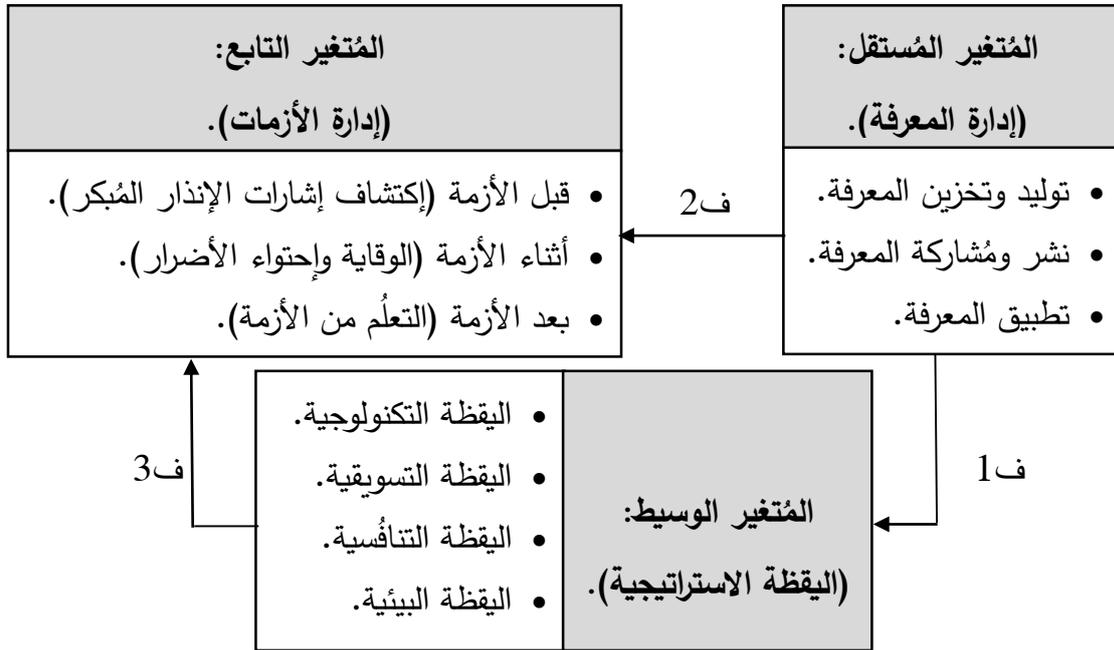
- ترجع أهمية البحث العملية إلي استهداف الشركة القابضة للأدوية والمُستلزمات الطبية، وهي شركة قابضة مُساهمة مصرية تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991م، وتتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجال

تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وتجارة الأدوية والكيماويات والمُستلزمات والمُعدات الطبية، وقد بلغ إهتمام إدارات الشركات محل البحث بتطبيق فكر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كجزء من أصول الشركات بنسبة تراوحت بين 2.7% كحد أدني إلي 3.4% كحد أقصى من إجمالي الأصول.

بالإضافة إلي تخصيص ميزانية مُستقلة لإدارة الأزمات كجزء من إيرادات الشركات بنسبة تراوحت بين 0.8% كحد أدني إلي 1.9% كحد أقصى من إجمالي الإيرادات السنوية (موقع وزارة قطاع الأعمال العام، 2023).

- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، واختبار درجة العلاقة بين تلك المتغيرات بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)؟
- ### 7. فروض البحث.

لصيغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (4) التالي:



شكل رقم (4): العلاقة بين مُتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يُمكن توضيح المقاييس المُستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): مقاييس مُتغيرات البحث وعدد فقرتها بالإستقصاء.

المُتغير	أبعاده	الفقرات	المرجع من الدراسات السابقة
إدارة المعرفة	توليد وتخزين المعرفة.	(12) فقرة.	(Oktari et al., 2023).
	نشر ومُشاركة المعرفة.		(خليل، 2022).
	تطبيق المعرفة.		(Karima & Zohra, 2021).
إدارة الأزمات	إكتشاف إشارات الإنذار المُبكر.	(12) فقرة.	(أبو سليمة، 2023).
	الوقاية وإحتواء الأضرار.		(Obeidat, 2022).
	التعلم من الأزمة.		(Al-Janabi et al., 2022).
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية.	(16) فقرة.	(Turki & Mohamed, 2023)
	اليقظة التسويقية.		(السعداوي، 2023).
	اليقظة التنافسية.		(Rumman, 2022).
	اليقظة البيئية.		(مصطفى، 2022).

\* المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

1/7. الفرض الأول: توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

2/7. الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

3/7. الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

4/7. الفرض الرابع: تتوسط اليقظة الاستراتيجية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما).

## 8. منهجية البحث.

إعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم علي تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن إستعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

### 1/8. تحديد نوع ومصادر البيانات.

- **البيانات الثانوية:** تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بإدارة المعرفة، وإدارة الأزمات وكذلك بيانات عن اليقظة الاستراتيجية من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالشركات محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير المنشورة بموقع وزارة قطاع الأعمال العام وتقرير مؤسسة «IMS» العالمية للمعلومات الدوائية، خلال الفترة بين عامي 2022م وحتى 2023م.
- **البيانات الأولية:** تم الاعتماد علي أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المُقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد ومُمارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية.

### 2/8. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بفتة الإدارة العليا والوسطي بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)، والذي يُقدر بحوالي (3071) موظف وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية بكُل شركة محل البحث، أما عينة البحث فبمعلومية مُجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بالاستعانة بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة (95%) وخطأ معياري (5%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس (50%)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (3071) مُفردة هو (342) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمُعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[(N - 1) * (d^2 / z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n	تُمثل حجم العينة.	N	تُمثل حجم المُجتمع.
p	نسبة توفر الخاصية والمُحايدة = 0.50	d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
Z	الدرجة المعيارية المُقابلة لمُستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96		

\* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (5) التالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية المُمثلة لمجتمع البحث:



شكل رقم (5): الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين في ضوء موقع وزارة قطاع الأعمال العام

وتعود أسباب إختيار الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية إلي:

- إستحواد شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيّد" علي نسبة كبيرة من العاملين بفئة الإدارة العليا والوسطي مقارنة بإجمالي العاملين بالشركة القابضة محل التطبيق والبالغ عددهم حوالي (519) موظف، يليها شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية بعدد (487) موظف، فشركة النصر للكيماويات الدوائية بعدد (397) موظف، حيث تصدر الشركات الثلاثة بنسبة قدرها (45.6%) من إجمالي العاملين بفئة الإدارة العليا والوسطي بالشركة القابضة للأدوية، وهو ما يُدعم النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
- تطبيق القائمين علي إدارة الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية لأبعاد وممارسات إدارة المعرفة من خلال: وجود أنظمة وبرامج متكاملة بواجهة سهلة الاستخدام تُدعم اللغة العربية والمُستخدمة في إتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج والفوترة، وتحديد مواعيد تسليم واستلام شُحنات الدواء، ومُتابعة مراحل الشحن والتسليم بالتفصيل من خلال سجلات لكل عملية ومُشاركتها مع العاملين المسؤولين، وكذلك المُحاسبة العامة بالشركات من خلال تقارير مُفصلة عن كل جوانب الأعمال بما في ذلك تقارير الأرباح والخسائر، الأمر الذي ينعكس علي إمكانية إحداث

- اليقظة الاستراتيجية والإدارة الفعالة للأزمات علي إختلاف مراحلها بشركات الأدوية محل البحث نحو تحقيق نتائج متميزة علي مُستوي قطاع الأدوية المصري.
- ضمان التنوع في التخصصات الوظيفية والأقسام الإدارية للعاملين بين: مُدير، نائب مُدير، رئيس قسم وإدارة، مُشرف وهو ما يُدعم النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة حول إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، واليقظة الاستراتيجية.
  - أهمية المنتجات والخدمات التي تُقدمها الشركة القابضة للأدوية والمتمثلة في: إنتاج نحو 1200 مُستحضر دوائى، إنتاج وتصدير المجموعات الدوائية المتنوعة من الأدوية البشرية، البيطرية، المُستلزمات الطبية والمحاليل المُصنعة طبقاً لإحداث المواصفات العالمية، حصول الشركات التابعة على مُعظم الشهادات المُعتمدة عالمياً، تطوير وتحديث الشركات الانتاجية لاستيفاء مُتطلبات التصنيع الجيد وتدريب العاملين عليها، السُمعة الجيدة لجودة مُستحضرات الشركة القابضة للأدوية وتميزها عن المنافسين في مجال الأسعار والخبرة المُتزايدة والمعرفة المُتراكمه لمُحددات هذه الصناعة.
  - تفعيل دور مركز اليقظة الدوائية التابع لهيئة الدواء المصرية كأحد مُمارسات اليقظة البيئية، بهدف رصد وجمع وتحليل الآثار العكسية الناتجة عن استخدام المُستحضرات الصيدلانية والمُستلزمات الطبية في السوق المصري، مع إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل ضمان سلامة المُستحضرات الدوائية وأمانها وفعاليتها عبر استقبال بلاغات الآثار العكسية من الأفراد، وفرق الرعاية الصحية، والشركات صاحبة المُستحضرات الطبية.
  - تحقيق شركات الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية (8 شركات إنتاج) مبيعات بـ 778.2 مليون جنيه خلال النصف الأول من عام 2023م، مُحققة نموًا ضخماً في مُعظم الشركات عدا شركة ممفيس للأدوية، والتي تُكسب الشركة القابضة الالتزام المُتزايد بربط الإنتاج بالتسويق لتحقيق التوازن عبر تطبيق أفكار وممارسات إدارية حديثة ومُبتكرة.
  - أهمية موضوع إدارة المعرفة نحو الإدارة الفعالة للأزمات عبر توسيط اليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية كأحد أهم مُنظمات القطاع الحكومي الصناعية المصرية.

وقد قام الباحثان بتوزيع عدد (400) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل شركة من الاستمارات التي تم توزيعها لتكون متناسبة مع عدد العاملين بكل شركة تابعة للشركة القابضة للأدوية، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (3) التالي:

**جدول رقم (3): عدد الإستمارات الموزعة بكل شركة إستنادًا لعدد العاملين**

الشركة التابعة	أعداد الموظفين إدارة عليا ووسطي	نسبة الشركة من الموظفين	عدد الاستمارات الموزعة أعداد الموظفين
النصر للكيماويات الدوائية.	397	%12.9	52
ممفيس للأدوية.	295	%9.6	38
الإسكندرية للأدوية.	308	%10.1	40
القاهرة للأدوية.	487	%15.6	62
مصر للمستحضرات الطبية.	332	%10.8	43
تنمية الصناعات "سيد".	519	%17.1	69
العبوات والمستلزمات الطبية.	89	%2.9	12
النيل للأدوية.	396	%12.9	52
العربية للأدوية "إدكو".	248	%8.1	32
إجمالي الشركة القابضة	3071	%100	400 إستمارة
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل علي أساسها	نسبة الإستجابة
400	5	346	%86.5

\* المصدر: من إعداد الباحثين إعتماذًا علي تقارير وزارة قطاع الأعمال العام، وبيان بأعداد العاملين بشركات الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية.

وبالتالي وفقاً لجدول رقم (3) السابق فقد قام الباحثان بتوزيع (400) إستمارة إستبيان، وتم تجميع (351) إستمارة (5 استمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (346) إستمارة بمعدل إستجابة (86.5%) من إجمالي عدد إستمارات الإستبيان الموزعة.

### 3/8. طرق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحثان علي قائمة الاستقصاء المبينة في (مُلحق رقم 2) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

**1/3/8. القسم الأول: المتغير المُستقل (إدارة المعرفة)،** ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 1 إلي 12)، البُعد الأول: توليد وتخزين المعرفة الذي يشتمل علي العبارات (من 1 إلي 4)، والبُعد الثاني: نشر ومُشاركة المعرفة الذي يشتمل علي العبارات (من 5 إلي 8)، وأخيراً البُعد الثالث: تطبيق المعرفة الذي يشتمل علي العبارات (من 9 إلي 12).

**2/3/8. القسم الثاني: المتغير التابع (إدارة الأزمات)،** ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 13 إلي 24)، البُعد الأول: قبل الأزمة "إكتشاف إشارات الإنذار المُبكر" الذي يشتمل علي العبارات (من 13 إلي 16)، والبُعد الثاني: أثناء الأزمة "الوقاية وإحتواء الأضرار" الذي يشتمل علي العبارات (من 17 إلي 20)، وأخيراً البُعد الثالث: بعد الأزمة "التعلم من الأزمة" الذي يشتمل علي العبارات (من 21 إلي 24).

**3/3/8. القسم الثالث: المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)،** ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 25 إلي 40)، البُعد الأول: اليقظة التكنولوجية التي تشتمل علي العبارات (من 25 إلي 28)، والبُعد الثاني: اليقظة التسويقية التي تشتمل علي العبارات (من 29 إلي 32)، والبُعد الثالث: اليقظة التنافسية التي تشتمل علي العبارات (من 33 إلي 36)، وأخيراً البُعد الرابع: اليقظة البيئية التي تشتمل علي العبارات (من 37 إلي 40).

## 9. حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث علي دور إدارة المعرفة بأبعادها: (توليد وتخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة الأزمات بأبعادها: (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الوقاية وإحتواء الأضرار، التعلّم من الأزمة) مع توسيط اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، البيئية).
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث علي العاملين بفئة الإدارة العليا والوسطي بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية، وذلك لتواجدهم بمحافظه واحدة هي محافظة القاهرة ما يُسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل علي تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.
- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية سبتمبر 2022م - مارس 2023م، وقد تم تجميع بيانات البحث في شهر ديسمبر 2022م ويناير 2023م.

## 10. الدراسة الميدانية: تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, V.26)؛

وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وفقاً للإجراءات التالية:

### 1/10. نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث.

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbch)، والجدول التالي رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4): الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد إدارة المعرفة (المُتغير المُستقل)			
توليد وتخزين المعرفة.	4	0.812	0.901
نشر ومشاركة المعرفة.	4	0.724	0.850
تطبيق المعرفة.	4	0.737	0.858
إجمالي أبعاد إدارة المعرفة	12	0.757	0.870
أبعاد إدارة الأزمات (المُتغير التابع)			
قبل الأزمة (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر).	4	0.751	0.866

0.903	0.817	4	أثناء الأزمة (الوقاية وإحتواء الأضرار).
0.872	0.762	4	بعد الأزمة (التعلم من الأزمة).
0.880	0.776	12	إجمالي أبعاد إدارة الأزمات
أبعاد اليقظة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)			
0.864	0.748	4	اليقظة التكنولوجية.
0.906	0.822	4	اليقظة التسويقية.
0.845	0.715	4	اليقظة التنافسية.
0.892	0.797	4	اليقظة البيئية.
0.877	0.770	16	إجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية
0.901	0.811	40	إجمالي أبعاد: إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن مُعامل ألفا-كرونباخ قد بلغ (0.757) لإجمالي أبعاد إدارة المعرفة و(0.776) لإجمالي أبعاد إدارة الأزمات و(0.770) لإجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية، الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.870) لإجمالي أبعاد إدارة المعرفة و(0.880) لإجمالي أبعاد إدارة الأزمات و(0.877) لإجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا-كرونباخ لإجمالي أبعاد مُتغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (0.7) حيث بلغ (0.811)، مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المُجتمع ككل (Hair, et al., 2013, p.98).

## 2/10. الإحصائيات الوصفية.

### 1.1/2/10. أبعاد إدارة المعرفة (المتغير المستقل).

الجدول التالي رقم (5) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد إدارة المعرفة.

جدول رقم (5): المقاييس الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	توليد وتخزين المعرفة.	3.11	0.726	62.34	3
2	نشر ومشاركة المعرفة.	3.27	0.755	65.49	1
3	تطبيق المعرفة.	3.18	0.770	63.72	2
-	المتوسط العام لأبعاد: إدارة المعرفة	3.19	0.573	63.85	-

من الجدول السابق رقم (5) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة بلغ (3.19)، بإنحراف معياري قدره (0.573)، وأهمية نسبية (63.85%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 3.11 إلى 3.27)، بأهمية نسبية (من 65.49% إلى 62.34%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد إدارة المعرفة ايجابية، وقد جاء بعد نشر ومشاركة المعرفة في الترتيب الأول في حين جاء بعد توليد وتخزين المعرفة في الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغي على إدارة شركة (هولدي فارما) مزيد من الاهتمام بممارسات توليد وتخزين المعرفة.

### 2.2/2/10. أبعاد إدارة الأزمات (المتغير التابع).

الجدول التالي رقم (6) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد إدارة الأزمات.

جدول رقم (6): المقاييس الوصفية لأبعاد إدارة الأزمات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	قبل الأزمة (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر)	3.11	0.706	62.34	3
2	أثناء الأزمة (الوقاية وإحتواء الأضرار).	3.51	0.689	70.37	1
3	بعد الأزمة (التعلم من الأزمة).	3.48	0.742	69.76	2
-	المتوسط العام لأبعاد: إدارة الأزمات	3.37	0.512	67.49	-

من الجدول السابق رقم (6) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد إدارة الأزمات بلغ (3.11)، بإنحراف معياري قدره (0.706)، وأهمية نسبية (62.34%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 3.51 إلى 3.11)، بأهمية نسبية (من 70.37% إلى 62.34%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد إدارة الأزمات إيجابية، وقد جاء بُعد الوقاية وإحتواء الأضرار فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر فى الترتيب الأخير، وهذا يدل على أن الشركة محل البحث تستخدم أسلوب رد الفعل (Reactive) وليس أسلوب المبادرة (Proactive) فى إدارة الأزمات، على الرغم من أن أول وأهم خطوة فى إدارة الأزمات هى إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وبالتالي ينبغى على إدارة الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) مزيد من الاهتمام بممارسات إكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

### 3/2/10. أبعاد اليقظة الاستراتيجية (المتغير الوسيط).

الجدول التالى رقم (7) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

جدول رقم (7): المقاييس الوصفية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	اليقظة التكنولوجية	3.24	0.744	64.84	3
2	اليقظة التسويقية	3.50	0.643	70.00	2
3	اليقظة التنافسية	3.22	0.803	64.45	4
4	اليقظة البيئية	3.54	0.669	70.95	1
-	المتوسط العام لأبعاد: اليقظة الاستراتيجية	3.38	0.512	67.56	-

من الجدول السابق رقم (7) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد اليقظة الاستراتيجية بلغ (3.38)، بإنحراف معياري قدره (0.512)، وأهمية نسبية (67.56%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 3.54 إلى 3.22)، بأهمية نسبية (من 70.95% إلى 64.45%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد اليقظة الاستراتيجية إيجابية، وقد جاء بُعد اليقظة البيئية فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد اليقظة التنافسية فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) مزيد من

الاهتمام بممارسات اليقظة التنافسية خاصة وأنها تعمل في ظل منافسة شرسة من شركات الأدوية الخاصة.

### 3/10. إختبار الفروض.

في هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يُسهم في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تُفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) للمساعدة في تحسين ممارسات إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية مما ينعكس بالشكل الايجابي على إدارة الأزمات التي تواجهها، وذلك كما يلي:

### 1/3/10. إختبار الفرض الأول.

ولاختبار الفرض الأول والذي ينص على أنه: (توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الإنحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

#### جدول رقم (8): نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية

مُعامل الارتباط		المُتغير الثاني (الوسيط)	المُتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.681	اليقظة الاستراتيجية	إدارة المعرفة

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (8) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.681) وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المُتغيرين (إدارة المعرفة - اليقظة الاستراتيجية)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المُتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أي أنه يوجد ارتباط حقيقي بين المُتغيرين محل البحث).

جدول رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية

مُعامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
0.463	0.681	0.000	21.507	0.001	2.867	0.164	0.116	توليد وتخزين المعرفة
				0.000	3.782	0.205	0.139	نشر ومشاركة المعرفة
				0.004	2.702	0.152	0.101	تطبيق المعرفة

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (9) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت 0.463، أى أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تُمثل أبعاد إدارة المعرفة (توليد وتخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تُفسر 46.3% من التباين فى المُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية).

كما أن قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) بلغت 0.681، وهى تُشير إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج - مُجتمعمة - والمُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الإنحدار المُتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

ومن خلال قيم مُعاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المُتغيرات المُستقلة (أبعاد المعرفة) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، حيث يتضح أن بُعد نشر ومشاركة المعرفة يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على اليقظة الاستراتيجية، يليه بُعد توليد وتخزين المعرفة، وأخيراً بُعد تطبيق المعرفة، ويُرجع الباحثان ظهور الأبعاد بهذا الترتيب

ووجود بعد نشر ومشاركة المعرفة في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط باليقظة الاستراتيجية بشكل مباشر وقوي حيث أن نشر ومشاركة المعرفة تخلق وعي لدى العاملين بالتحديات المحيطة مما ينعكس بالشكل الإيجابي على اليقظة الاستراتيجية لدى الشركة. وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه: "توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)".

### 2/3/10. إختبار الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الثاني والذي ينص على أنه: (توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

#### جدول رقم (10): نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات

مُعامل الارتباط		المتغير الثاني (التابع)	المتغير الأول (المستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.712	إدارة الأزمات	إدارة المعرفة

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (10) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.712) وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (إدارة المعرفة - إدارة الأزمات)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أي أنه يُوجد إرتباط حقيقي بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (11): نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد  
للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وإدارة الأزمات

مُعامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
0.506	0.712	0.000	57.877	0.000	4.352	0.221	0.156	توليد وتخزين المعرفة
				0.000	5.225	0.251	0.170	نشر ومُشاركة المعرفة
				0.000	5.714	0.286	0.190	تطبيق المعرفة

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (11) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت 0.506، أي أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج والتي تُمثل أبعاد إدارة المعرفة (توليد وتخزين المعرفة، نشر ومُشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تُفسر 50.6% من التباين في المُتغير التابع (إدارة الأزمات).

كما أن قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.712، وهي تُشير إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج - مُجتمعمة - والمُتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الإنحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المُتغيرات المُستقلة (أبعاد إدارة المعرفة) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المُتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث يتضح أن بُعد تطبيق المعرفة يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على إدارة الأزمات، يليه بُعد نشر ومُشاركة المعرفة، وأخيراً بُعد توليد وتخزين المعرفة، ويُرجع الباحثان ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد

تطبيق المعرفة في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط بإدارة الأزمات بشكل مباشر وقوي حيث أن الإدارة الفعالة للأزمات تحتاج إلى التطبيق العملي للمعرفة التي تم توليدها وتخزينها ونشرها في جميع مستويات الشركة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه: "توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)".

### 1/3/10. إختبار الفرض الثالث.

ولاختبار الفرض الثالث والذي ينص على أنه: (توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الإنحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

مُعامل الارتباط		المتغير الثاني (التابع)	المتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.694	إدارة الأزمات	اليقظة الاستراتيجية

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (12) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.694) وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية - إدارة الأزمات)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أي أنه يُوجد ارتباط حقيقي بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

مُعامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
0.481	0.694	0.000	17.228	0.000	3.295	0.187	0.129	اليقظة التكنولوجية
				0.000	3.732	0.202	0.129	اليقظة التسويقية
				0.000	2.971	0.066	0.052	اليقظة التنافسية
				0.000	2.684	0.112	0.086	اليقظة البيئية

يتضح من الجدول رقم (13) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت 0.481، أي أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج والتي تُمثل أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) تُفسر 48.1% من التباين في المُتغير التابع (إدارة الأزمات).

كما أن قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.694، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج - مُجتمعمة - والمُتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المُتغيرات المُستقلة (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المُتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث يتضح أن بُعد اليقظة التسويقية يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على إدارة الأزمات، يليه بُعد اليقظة التكنولوجية، ثم بُعد اليقظة البيئية، وأخيرًا بُعد اليقظة التنافسية، ويُرجع الباحثان ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد اليقظة التسويقية في الترتيب الأول إلى أن الأزمات في مجال صناعة الدواء

والمستلزمات الطبية غالباً ما تحدث في السوق نتيجة نقص الأدوية والذي يرجع إلى نقص المواد الخام اللازمة للتصنيع. وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه: "توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)".

#### 4/3/10. إختبار الفرض الرابع.

ولاختبار الفرض الرابع والذي ينص على أنه: (تتوسط اليقظة الاستراتيجية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)) تم الاعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) على النحو التالي.

جدول رقم (14): تحليل الإنحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية

مُعامل التحديد ( $R^2$ )	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل الإنحدار (B)	المُتغير المُستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0.463	0.681	0.000	64.372	0.000	8.023	0.354	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول رقم (14) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد ( $R^2$ ) 0.463، أي أن المُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) يُفسر 46.3% من التباين في المُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية).
- **معنوية نموذج الإنحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) 0.681، وهي تُشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين المُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) والمُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الإنحدار يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.
- **معنوية المُتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الإنحدار (B) للمُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) 0.354، وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المُتغير والمُتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) أي أن المُتغير المُستقل يؤثر في المُتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات

مُعامل التحديد ( $R^2$ )	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل الانحدار (B)	المُتغير المُستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0.506	0.712	0.000	174.086	0.000	13.194	0.518	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول رقم (15) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد ( $R^2$ ) 0.506، أى أن المُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) يُفسر 50.6% من التباين فى المُتغير التابع (إدارة الأزمات).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) 0.712، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) والمُتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتُشير نتيجة إختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.
- **معنوية المُتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمُتغير المُستقل (إدارة المعرفة) 0.518، وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للعلاقة بين إدارة المعرفة (المُتغير

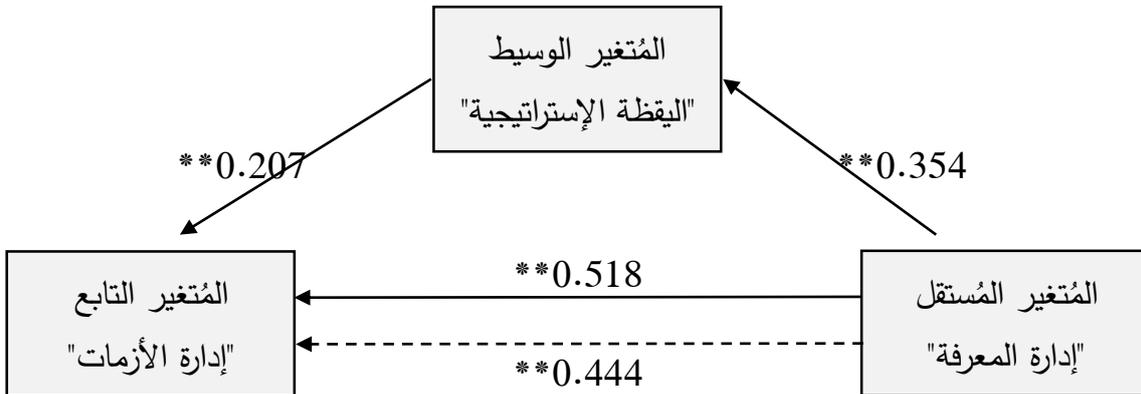
المُستقل)، اليقظة الاستراتيجية (المُتغير الوسيط)، وإدارة الأزمات (المُتغير التابع)

مُعامل التحديد ( $R^2$ )	مُعامل الارتباط (R)	إختبار ف (F-Test)		إختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المُتغيرات مُستقل/ ووسيط
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.614	0.784	0.000	101.06	0.000	10.671	0.497	0.444	إدارة المعرفة
				0.000	4.443	0.207	0.207	اليقظة الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (16) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد ( $R^2$ ) 0.614، أى أن المُتغيرات (المُستقل والتابع) المُتضمنة فى النموذج (إدارة المعرفة، واليقظة الاستراتيجية) تُفسر 61.4% من التباين فى المُتغير التابع (إدارة الأزمات).

- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.784، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات (المستقل والتابع) المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
  - **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
    - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) 0.444، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، أي أنه يوجد أثرًا مباشرًا للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
    - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) 0.207، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، أي أنه يوجد أثر للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- ويمكن التعبير عن النتائج والعلاقات السابقة بين المتغيرات من خلال شكل رقم (6) التالي:



شكل رقم (6): نتائج علاقات الانحدار المتعدد بين متغيرات البحث

\* المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويتضح من خلال الشكل رقم (6) السابق أنه:

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) علي المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) بقيمة مقدارها 0.354.
  - يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) علي المتغير التابع (إدارة الأزمات) بقيمة مقدارها 0.518.
  - يؤثر المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) علي المتغير التابع (إدارة الأزمات) بقيمة مقدارها 0.207.
  - يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) علي المتغير التابع (إدارة الأزمات) في وجود المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) بقيمة مقدارها 0.444، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة 0.518 في حالة عدم وجود المتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة إختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن الوساطة هنا لليقظة الاستراتيجية تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كُُل من إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، حيث أنه لم ينتفي الأثر من إدارة المعرفة إلي إدارة الأزمات عند دخول اليقظة الاستراتيجية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر".
- وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي يُص على أنه: (تتوسط اليقظة الاستراتيجية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيموايات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)).

## 11. النتائج والتوصيات.

### 1/11. النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Jarrahi et al., 2023)، (السعداوي، 2023)، (الصوالحي، 2022)، (Karima & Zohra, 2021)، (Amayreh, 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Oktari et al., 2023)، (Nyonni & Kaushal, 2022)، (عبد الله، 2022)، (Naila & Hasan, 2021)، (Mansour, 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Turki & Mohamed, 2023)، (Rumman, 2022)، (Obeidat, 2022) (عزيز، 2022).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن اليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما)، والوساطة هنا لليقظة الاستراتيجية تُعد وساطة جُزئية في العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، حيث أنه لم ينتفي الأثر من إدارة المعرفة إلى إدارة الأزمات عند دخول اليقظة الاستراتيجية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر"، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Altarawneh, 2023)، (Aldhuhoori & Saoula, 2023) (أبو سليمة، 2023)، (Al-Janabi et al., 2022)، (الشرنوبي، 2022).

## 2/11. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحثين من تقديم التوصيات التالية:

### 1/2/11. توصيات عامة.

تبنى الباحثان فكرة تقديم توصية وحيدة فقط لتكون مُرتبطة بشكل كبير بموضوع البحث، وحتى لا تكون مُجرد توصيات نظرية ما يجعل الإستفادة منها تتم في أضيق الحدود لعدم فعالية مُحتواها، وكذلك حيث أن الهدف الرئيسي وراء تقديم البحث هو إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تطبيق مُمارسات إدارة المعرفة نحو الإدارة الفعالة للأزمات بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما) لتحقيق أقصى إستفادة مُمكنة وراء تطبيقها.

ويُمكن سرد التوصية الخاصة بالبحث علي الصورة التالية: «ضرورة تطبيق الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمُستلزمات الطبية (هولدي فارما) لأفكار ومُمارسات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية التي تُساهم في الإدارة الفعالة للأزمات، بما ينعكس علي الإرتقاء بمُستوي المُنتجات والخدمات الطبية والدوائية المُقدمة للجمهور المُستفيد»، ويتم عرض تلك التوصية في صورة مجموعة من خُطط العمل (Action Plans) التنفيذية وفق الأبعاد المُحددة سابقًا من قِبَل الباحثين إستنادًا لدراسات سابقة، والتي يُمكن من خلالها الإستفادة من تطبيق فكر ومُمارسات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بما يعمل علي الإدارة الفعالة لمُختلف الأزمات والظروف غير العادية التي تمر بها تلك الشركات.

#### مُلاحظات علي خُطط العمل:

- تُركز كل خُطة بشكل رئيسي علي إبراز الأبعاد الأساسية لأفكار ومُمارسات اليقظة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، وإدارة الأزمات، حيث تم الاستقرار علي تلك الأبعاد من خلال الدراسات السابقة.
- تنقسم كل خُطة عمل إلي ستة أقسام رئيسية هي: هدف رئيسي، أنشطة فرعية مُرتبطة بالهدف الرئيسي، تحديد المسؤولية عن التنفيذ، تحديد التكاليف التقديرية، تحديد مُدة التنفيذ التقديرية بالأشهر، قياس النجاح من خلال مؤشرات الأداء الأساسية.
- في الجزء الخاص بتقدير مُدة التنفيذ والتكلفة لكل خُطة عمل تجدر الإشارة إلي أن تلك الأزمنة والتكاليف ما هي إلا أزمنة وتكاليف تقديرية تختلف بإختلاف الشركة التابعة لشركة هولدي فارما، وتم الإستقرار عليها في ضوء بيانات موقع وزارة قطاع الأعمال العام، ويُمكن للشركة

التابعة الإسترشاد بالخُطط المُقترحة مع إجراء أي تعديلات عليها بما يتفق مع سياسة الإدارة وإجراءات العمل والميزانية المُعدة سلفاً بما يُدعم تطبيق أفكار ومُمارسات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في سبيل الإدارة الفعالة للأزمات والظروف غير العادية، ويوضح جدول رقم (17) و(18) التاليين توصية البحث في شكل خُطط عمل علي النحو التالي.

جدول رقم (17): توصيات البحث والمسئول عن تنفيذها وآليات تنفيذها

مؤشرات النجاح	المدة الزمنية	التكلفة التقديرية	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الهدف
- نسبة الإكتشافات العلمية الجديدة للمنتجات والخدمات الدوائية. - عدد الشركات مع المنظمات العالمية. - آراء ومقترحات العملاء حول المنتجات والخدمات. - نسبة إمتلاك الشركة للأجهزة والتقنيات. - عدد الزيارات للموقع الإلكتروني للشركة سنويًا. - عدد الإبتكارات بالمنتجات والخدمات الدوائية.	تُقدر مُدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحثين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.	تُقدر التكلفة التقديرية من وجهة نظر الباحثين في حدود 5 مليون جنيه كحد أدني و35 مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمُستجدات	- الإدارة العليا. - رؤساء القطاعات والإدارات - لجنة إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية التابعة لشركة هولدي فارما - فريق الخبراء والإستشاريين	- مشاركة العاملين بالمؤتمرات والندوات المختلفة. - تطبيق أنظمة إدارة المُستندات الرقمية وأنظمة إدارة المحتوى. - تفعيل شبكة المعلومات الداخلية "إنترانت". - عقد دورات تدريبية مثلًا: دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، أثر تطبيق اليقظة الإستراتيجية علي إدارة الأزمات... وغيرها من قبل خبراء ومُتخصصين. - توزيع تقارير ونشرات تثقيفية.	العمل علي تطبيق مبادئ وممارسات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بالشركات التابعة لشركة هولدي فارما لكافة الموظفين العاملين علي إختلاف درجاتهم الإدارية والوظيفية.

العمل علي الإدارة	- القيام بمسح بيئي داخلي وخارجي.	- الإدارة العليا.	تقدر	تقدر مدة	- مؤشرات حدوث الأزمات مقارنة بالإجراءات المطبقة فعليًا.
الفعالية لمختلف الأزمات والظروف غير العادية التي تمر بها الشركات التابعة لشركة هولدي فارما لكافة الموظفين علي إختلاف ودرجاتهم الإدارية والوظيفية.	- تشكيل فرق لإدارة الأزمات.	- رؤساء القطاعات والإدارات المختلفة.	من وجهة نظر الباحثين في حدود 3 أشهر علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 أشهر	للخطة من وجهة نظر الباحثين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	بالإجراءات المطبقة فعليًا.
	- متابعة تحركات الشركات المنافسة.	والإدارات المختلفة.	750 ألف جنيه كحد أدني و20 مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات	الباشرين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	- أعداد الخُطط الإعلامية الموضوعة لمواجهة الأزمات.
	- تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية.	- لجنة إدارة الأزمات والكوارث التابعة لشركة هولدي فارما بكل قطاع وإدارة.	أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات	الباشرين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	- نسبة كل تخصص من تشكيل فريق إدارة الأزمات.
	- تطبيق سياسات وقفاً لمستجدات قطاع الدواء.	شركة هولدي فارما بكل قطاع وإدارة.	أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات	الباشرين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	- وجود نظام معلوماتي لإدارة الأزمات.
	- استخدام طرق حديثة للترويج للمنتجات والخدمات الدوائية.	شركة هولدي فارما بكل قطاع وإدارة.	أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات	الباشرين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	- مؤشرات جودة المنتجات والخدمات الدوائية.
	- استخدام المقابلات والإنترنت في تحليل أبعاد الأزمات.	- فريق الخبراء والإستشاريين	أقصى مع تخصيص نسبة مئوية لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات	الباشرين في حدود 3 شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ 3 شهور	- نسبة المنتجات الدوائية الخضراء.

\* المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول رقم (18): خطة عمل لتنفيذ توصية تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية

المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني (الوحدة بالشهور)												المهام	رقم
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
الإدارة العليا													تشكيل لجنة لتطوير نظام اليقظة الاستراتيجية.	1
الإدارة العليا													توضيح الأدوار والمسئوليات لكافة الأعضاء باللجنة.	2
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													رصد كافة المُبررات الداعمة لتبني ممارسات اليقظة الاستراتيجية لإدارة الأزمات.	3
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													تعريف المُديرين بأهمية إدارة الأزمات في ضوء اليقظة الاستراتيجية، وعرض مُبررات التبني عليهم.	4
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													بيان فوائد تطبيق اليقظة الاستراتيجية نحو إدارة الأزمات بصورة غير تقليدية.	5
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													عقد ورش عمل عن نظام العمل الجديد، وكيفية تطبيقه في ضوء مؤشرات أداء قياسية مُتعارف عليها.	6
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													التأكد من توافر مقومات تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وتخصيص موارد مُناسبة.	7
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية													حصر وتحديد مجالات اليقظة الإستراتيجية لكافة الوظائف بالقطاع أو الإدارة.	8

فريق جمع وتحليل البيانات												9	جمع البيانات وتحليلها في ضوء مؤشرات: الأداء، التكلفة، المرونة، الابتكار.
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية												10	تعديل وتطوير وتحديد التصميم المبدئي لنظام اليقظة الاستراتيجية.
فريق الخبراء												11	مراجعة نظام اليقظة الاستراتيجية الجديد مع رؤساء الأقسام قبل تعديله وتطبيقه.
لجنة تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية												12	التعديل والتطوير، وتحديد التصميم النهائي للنظام.
الإدارة العليا												13	إعتماد التصميم الجديد، وبداية العمل به ومُتابعته.

\* المصدر: من إعداد الباحثين.

## 2/2/11. توصيات لبحوث مستقبلية.

- عمل دراسات مُتخصصة يتم تناول أبعاد وممارسات اليقظة الاستراتيجية بشكل مُوسع علي أكثر من قطاع بما يُحقق الاستفادة من ذلك المفهوم الإداري.
- عمل دراسات خاصة ببحث العلاقة لكل من: إدارة المعرفة، جودة الحياة الوظيفية، تخطيط التعاقب، الإحترق الوظيفي، نقل التدريب، نظم معلومات إدارة الأزمات... وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل يُدعم تحسين مُستوى المُنتجات والخدمات المُقدمة للعملاء.
- عمل دراسات خاصة ببحث إتجاهات ورضا العملاء عن مُستوي تعامل فريق العاملين معهم، وربطها بممارسات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، للعمل علي تحقيق مطالب العملاء من ناحية والارتقاء بمُستوى الخدمات المُقدمة لهم من ناحية أخرى عبر فريق مُتطور ومُتخصص.
- عمل دراسات مُقارنة للبحث حول إختلاف مُستوي الخدمات في المنظمات الخاصة عنه في المنظمات الحكومية والقطاع العام، وإمكانية ربط ذلك بأبعاد اليقظة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، وإدارة الأزمات.

## 12. المراجع.

### 1/12. المراجع العربية.

- أبو سليمان، عبير فتحي. (2023). مُتطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص. 564-638.
- خليل، نورهان عادل. (2022). أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الإجتماعية، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- صالح، هيام لطفي. (2021). أثر اليقظة الاستراتيجية علي تحقيق التنمية الإدارية المُستدامة: دراسة ميدانية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- عبد الله، أمل صبري. (2022). مراحل إدارة المعرفة وأثرها علي الأداء المُستدام: بالتطبيق علي العاملين بجامعة كفر الشيخ، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- عزيز، محمد شفيق. (2022). أثر إستخدام المنصات الإلكترونية علي إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء شمال الدلتا، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- البحيري، هشام محمد. (2023). تأثير مُمارسات إدارة الموارد البشرية علي إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية علي شركات البترول العاملة في مصر، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص ص. 1149-1192.
- السعداوي، إيمان فيصل. (2023). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء والأداء الريادي: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ص ص. 162-219.
- الشرنوبى، محمود بركات. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للإتصالات، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- الصوالحي، خالد السيد. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للإتصالات، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

- الفيومي، ميسون يوسف. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ص ص.497-458.
- مصطفى، مني سامي. (2022). تأثير اليقظة الاستراتيجية علي السُمة التنظيمية: الدور الوسيط للأداء المؤسسي بالتطبيق علي العاملين بمُستشفيات جامعة المنصورة، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث، ص ص.543-483.
- نافع، عمرو جمال. (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية للبنين بالبنين بالهرم، جامعة حلوان، العدد الثالث والتسعون، الجزء الثاني، ص ص.642-675.

## 2/12. المراجع الأجنبية.

- Aldhuhoori, H. A. H. S., Din, B. B. H., & Saoula, O. (2023). Leadership, Knowledge Management and Employee Commitment: Mediating Role of Crisis Management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1-18.
- Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(1), 8-21.
- Altarawneh, R. M. (2023). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence the Mediating Role of Strategic Foresight. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 1-52.
- Amayreh, K. (2021). The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance. *Management Science Letters*, 11(4), 1277-1286.
- Anand, A., Buhagiar, K., Kozachenko, E., & Parameswar, N. (2022). Exploring the role of knowledge management in contexts of crisis: a synthesis and way forward. *International Journal of Organizational Analysis*, 2(3), 1-26.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, United States.
- Hassan, A. S. (2022). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Vigilance - Empirical Study on Selected Companies Operating in the Petroleum Sector, Egypt. *Doctoral Dissertation*, Faculty of Commerce, Cairo University.
- Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 1-20.
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99.
- Karima, K., & Zohra, D. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF). *Journal of Information Technology Management*, 13(2), 202-230.

- Mansour, S. A. (2021). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: In Telecommunication Industry in Egypt. *Doctoral Dissertation*, Faculty of Commerce, Cairo University.
- Naila, A. S. H. A., & Hasan, A. M. (2021). Crisis Management Strategy In Light Of Just In Time–Knowledge Management (Jit-Km): Case Study In The Central Bank Of Iraq. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(1), 3421-3437.
- Nyoni, A. M., & Kaushal, S. (2022). Sustainable knowledge management during crisis: Focus on Covid-19 pandemic. *Business Information Review*, 39(4), 136-146.
- Obeidat, A. M. (2022). The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an intermediary variable in Jordanian insurance companies. *International Journal of Business Information Systems*, 41(3), 342-359.
- Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. (2023). Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 1-12.
- Rumman, A. A. (2022). Impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(S4), 1-15.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling, Third Edition*. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, United Kingdom.
- Turki, A., & Mohamed, S. M. (2023). The Impact of Strategic Vigilance on The Performance of Employees in Iraqi Universities (A Field Study on Students of The Administrative Technology College at The Middle Euphrates University). *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 248-267.

### 3/12. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

- تقرير مؤسسة «IMS» العالمية للمعلومات الدوائية لعام 2023م، المنشور علي الموقع الإلكتروني، <https://www.repsology.org/tag/ims>، تاريخ آخر دخول 2023/12/21.
- موقع وزارة قطاع الأعمال العام، <http://www.mpbs.gov.eg>، تاريخ آخر دخول 2023/12/21.

## ملاحق البحث

### ملحق رقم (1): أسئلة وتفصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

غير موافق تمامًا	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق تمامًا	العبارة
					تُطبق الشركة بعض ممارسات إدارة المعرفة كإدارة المُستندات الرقمية، المنصات الإلكترونية، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي.. وغيرها.
					يتوافر لدي الشركة المقومات اللازمة لإدارة الأزمات كوضع خطط، وجود فريق للأزمة، تخصيص ميزانية، وجود نُظُم معلوماتية، تدريب الموظفين.. وغيرها.
					تعمل إدارة الشركة علي تطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال رصد وتحليل مُستجدات البيئة، متابعة المنافسين، تحليل الصناعة، توفير التقنيات اللازمة.
<b>تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).</b>					
تاريخ إجراء المُقابلات		الفئة المُستهدفة / المُفردات			
		مُدير ومُشرف	الشركة		
21 سبتمبر 2022		2	النصر للكيماويات الدوائية.		
12 و 13 سبتمبر 2022		4	ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية.		
6 سبتمبر 2022		3	الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية.		
18 سبتمبر 2022		3	القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.		
19 سبتمبر 2022		2	مصر للمُستحضرات الطبية.		
4 و 5 سبتمبر 2022		5	تنمية الصناعات الكيماوية "سيد".		
8 سبتمبر 2022		2	العبوات والمُستلزمات الطبية.		

النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.	5	14 و 15 سبتمبر 2022
العربية للأدوية والصناعات الكيماوية "إدكو".	4	22 سبتمبر 2022
إجمالي عدد المسؤولين	30 مدير مسئول ومُشرف	

\* المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

### ملحق رقم (2): قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بالشركة القابضة للأدوية

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علماً بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمُنتهى السرية.

شاكرين لكم حُسن إستجابتكم وتعاونكم معنا

فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، واليقظة الاستراتيجية، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العِبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
<b>المتغير المستقل: إدارة المعرفة</b>						
<b>توليد وتخزين المعرفة</b>						
1	تقوم الشركة بإرسال العاملين للمشاركة في المؤتمرات والندوات لاكتساب معارف جديدة.					
2	تُكافئ الشركة العاملين مقابل تقديم الأفكار والمعارف الجديدة.					
3	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تخزين المعرفة كأنظمة إدارة المُستندات الرقمية وأنظمة					

					إدارة المحتوى.	
					تُطبق الشركة ممارسات الذكاء الإصطناعي من أجل توليد وتخزين المعرفة بصورة مُستمرة.	4
<b>نشر ومشاركة المعرفة</b>						
					تعقد الشركة دورات تدريبية من قِبَل الزملاء الخبرة القُدامي بهدف نشر المعرفة بين العاملين.	5
					يتم توزيع التقارير والنشرات التثقيفية الداخلية لنشر المعارف بين العاملين بالشركة.	6
					تُفعل الشركة شبكة المعلومات الداخلية "إنترانت" لنشر ومشاركة المعارف بين جميع العاملين.	7
					تُطبق الشركة ممارسات كَفَرَق العمل وحلقات التعلّم بهدف مشاركة المعارف بين العاملين.	8
<b>تطبيق المعرفة</b>						
					تعمل الشركة على تطبيق المعرفة من خلال تحويلها إلى مُنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة.	9
					تهتم الشركة بربط مصادر المعرفة ببعضها لحل المُشكلات بشكل سريع.	10
					تهتم الشركة بإيجاد ثقافة تنظيمية وخلق بيئة للتعلّم والتطوير لتعزيز التطبيق الفعال للمعارف المُكتسبة.	11
					تعمل الشركة علي تطبيق ممارسات كدراسات الحالة وأنظمة الأسئلة والأجوبة لزيادة الإستفادة من تطبيق المعرفة المُكتسبة.	12
<b>المتغير التابع: إدارة الأزمات</b>						
<b>قبل الأزمة "إكتشاف إشارات الإنذار المُبكر"</b>						
					هناك دعم واهتمام من قِبَل الإدارة العليا بالشركة	

					13	لتحديد مؤشرات حدوث الأزمة.
					14	تقوم الشركة بمسح بيئي داخلي وخارجي شامل ومُنْتَظَم بهدف التعرف على مؤشرات إحتمال حدوث أزمة.
					15	تقوم الشركة بالتخطيط العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات المُحتملة.
					16	تشكل الشركة فرقة مُتخصصة في إدارة الأزمات لرصد وتحليل أى مؤشرات حدوث أزمة.
<b>أثناء الأزمة "الوقاية وإحتواء الأضرار"</b>						
					17	توجد تعليمات إدارية واضحة بالشركة لتحديد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المُحتملة.
					18	تهتم الشركة بإجراءات السلامة والصحة المهنية لتفادي حدوث الأزمات.
					19	تُطبق الشركات مُمارسات كتفويض السُلطة والتواجد بموقع الحدث مع تفعيل الخُطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
					20	تهتم الشركة بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات المُختلفة التي تواجه قطاع الدواء المصري.
<b>بعد الأزمة "التعلم من الأزمة"</b>						
					21	يتم نشر الدروس المُستفادة من الأزمات السابقة وذلك بهدف التعلم والتدريب للعاملين بالشركة.
					22	تقوم إدارة الشركة بإعداد سيناريوهات لأزمات مُتوقعة مُستقبلاً بناء علي مُستجدات قطاع الدواء والبيئة المُحيطة.
						تعمل الشركة علي إيجاد نظام معلوماتي لوضع

					23	تصورات تحليلية للأزمات وتقييم الخيارات لاتخاذ قرارات مناسبة.
					24	تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء في إعداد تقارير عن الأزمات التي واجهتها بهدف التعلم واكتساب الخبرات.
<b>المتغير الوسيط: اليقظة الإستراتيجية</b>						
<b>اليقظة التكنولوجية</b>						
					25	تتابع إدارة الشركة الاكتشافات العلمية الجديدة بمجال إنتاج وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات الدوائية.
					26	تسعى إدارة الشركة إلي إمتلاك أحدث الأجهزة والتقنيات بكافة الفروع والأقسام الخاصة بها.
					27	تقوم إدارة الشركة بعمل شراكة مع المنظمات الرائدة عالميًا للحصول علي تكنولوجيا جديدة.
					28	تملك إدارة الشركة قدرات البحث والتطوير بمجال إنتاج وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات الدوائية.
<b>اليقظة التسويقية</b>						
					29	تبحث إدارة الشركة بإستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة.
					30	تستخدم إدارة الشركة كافة الوسائل الحديثة للترويج للمنتجات والخدمات الدوائية.
					31	تعطي إدارة الشركة أهمية لآراء ومقترحات العملاء حول المنتجات والخدمات الدوائية.
					32	يسهم الموقع الإلكتروني للشركة في زيادة الثقة بالمنتجات والخدمات الدوائية المقدمة للعملاء والمستفيدين.

اليقظة التنافسية						
					تتابع إدارة الشركة تحركات منافسيها من شركات الأدوية الأخرى.	33
					تراقب إدارة الشركة المنتجات والخدمات الدوائية الجديدة التي يقدمها المنافسين.	34
					تسعى إدارة الشركة للحصول علي ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات دوائية مبتكرة.	35
					تسعى إدارة الشركة لرفع جودة منتجاتها وخدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات شركات الأدوية الأخرى.	36
اليقظة البيئية						
					تعمل إدارة الشركة علي مراقبة محيطها لاتخاذ قرارات مناسبة تلائم بيئة العمل المحيطة بقطاع الدواء المصري.	37
					تعتمد إدارة الشركة علي مصادر متعددة للحصول علي المعلومات البيئية اللازمة كالمقابلات والإنترنت.	38
					تحرص إدارة الشركة علي تقليل التلوث البيئي تماشيًا مع الإتجاه الأخضر.	39
					تلتزم فرق العمل المتواجدة بالشركة بكافة القرارات لخلق بيئة عمل صحية.	40

خالص الشكر علي تعاون سيادتكم.