مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها)
**اسم الكاتب:** د. حنان تركمان، د. عتاب حسون، عمار إبراهيم
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/10085
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/22 17:48 +03

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Impact Of Regulatory Genes On Crisis Management (A Field Study In Public Companies For Engineering Industries In Damascus And Its Countryside)

**Dr. Hanan Turkman***
**Dr. Etaab Hassoun****
**Ammar Ibrahim*****

**(Received 28 / 10 / 2024. Accepted 29 / 12 / 2024)**

**□ ABSTRACT □**

The study aimed to identify the impact of regulatory genes on crisis management in public companies for engineering industries in Damascus and its countryside. The descriptive analytical approach and review of relevant literature were used. The data were analyzed using SPSS 20.

The results showed a lack of knowledge among managers about the concept of regulatory genes, which negatively affects their ability to realize their importance during crises. The study also found a significant impact of regulatory genes (such as decision-making rights, organizational structure, information, and incentives) on the effectiveness of crisis management.

Based on these results, the study recommended organizing workshops and training courses to raise managers' awareness of the importance of regulatory genes. It is also recommended to develop comprehensive crisis management strategies that include monitoring crisis indicators and predicting risks, and forming specialized teams capable of dealing with crises. Documenting lessons learned and improving performance by benefiting from the experiences of other companies is essential.

**Keywords**: Regulatory genes, decision-making rights, organizational structure, information, incentives, crisis management.

**Copyright** **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Professor , Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.
**Professor , Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.
***Postgraduate student (PhD) Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

# تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات
# (دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها)

**د. حنان تركمان***
**د. عتاب حسون****
**عمار ابراهيم*****

**(تاريخ الإيداع 28 / 10 / 2024. قُبِل للنشر في 29 / 12 / 2024)**

## □ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى تبيان تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 .

أظهرت النتائج نقصاً في معرفة المدراء بمفهوم الجينات التنظيمية، مما يؤثر سلباً على قدرتهم في إدراك أهميتها خلال الأزمات. كما وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً للجينات التنظيمية (مثل حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات) على فعالية إدارة الأزمات.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوعية المدراء بأهمية الجينات التنظيمية. كما يُوصى بتطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الأزمات تشمل رصد مؤشرات الأزمات والتنبؤ بالمخاطر، وتشكيل فرق مختصة قادرة على التعامل مع الأزمات. يُعتبر توثيق الدروس المستفادة وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى أمراً ضرورياً.

**الكلمات المفتاحية:** الجينات التنظيمية، حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات، إدارة الأزمات.

**حقوق النشر** : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ ، قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** أستاذ ، قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
*** طالب دراسات عليا ( دكتوراه ) قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة تشرين اللاذقية سورية.

## مقدمة:

تُعَدُّ إدارة الأزمات من التحديات الرئيسة التي تواجه الشركات، حيث تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتعامل مع أحداث غير متوقعة تؤثر على سير العمل. في هذا السياق، تلعب الجينات التنظيمية دوراً أساسياً، إذ تشمل حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمعلومات، مما يؤثر على سلوك المؤسسة وثقافتها. الربط بين إدارة الأزمات والجينات التنظيمية يظهر في التأثير المتبادل بينهما، حيث يعتمد المدراء على الجينات التنظيمية لاتخاذ قرارات استراتيجية أثناء الأزمات، بينما يمكن أن تؤثر إدارة الأزمات في تعديل الجينات التنظيمية. من خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها، يمكن تقديم إشارات مهمة لتحسين القدرة على التعامل مع الأزمات.

وانطلاقاً مما سبق جاءت فكرة البحث عن مدى تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية (بردى، الكابلات، سيرونيكس، كنار) في دمشق وريفها.

## الدراسات السابقة:

**/1-دراسة (مجبل، 2020) بعنوان: أثر ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة على هيكل التكلفة (دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة السورية)**

طرحت الدراسة التساؤل الرئيس الآتي ما هو أثر اختلاف الجينات التنظيمية للمنظمة على هيكل التكلف. بينما هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ديناميكيّة الجينات التنظيميّة وهيكل التكلفة بالتّطبيق على مجموعة من المستشفيات الحكوميّة السوريّة. تم استخدم المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي. وأظهرت النتائج وجود علاقة طرديّة بين الجينات التنظيميّة الأربعة المتمثلة في كروموسومات المعلومات والهيكل التنظيمي وحقوق اتّخاذ القرار والمحفّزات وحساسيّة هيكل التّكلفة.

**/2-دراسة(مجلد و السعدي، 2022) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) /السعودية/**

طرحت الدراسة تساؤل يتمحور حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. هدف الدراسة إلى استكشاف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها، بالإضافة إلى خصائص إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، ودراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود حساسية وسرعة في التعامل مع الموارد وتقنية المعلومات، كما أكدت قدرة إدارة الأزمات بالمستشفى على اكتشاف الأزمات والتأهب لمواجهتها، بالإضافة إلى قدرتها على احتواء الأزمات واستعادة طبيعة العمل، والتعلم من الأزمات السابقة لتحسين الاستجابة المستقبلية.

**/3-دراسة (Nafei, 2014) بعنوان: دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة عن الشركات الصناعية في مصر**

**The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**

تتمثل مشكلة الدّراسة في دراسة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي و الأداء التنظيمي بين الموظفين في الشركات الصناعية في مصر. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن اللبنات الأساسية الأربعة

للحمض النووي التنظيمي (اتخاذ القرار– المحفزات– المعلومات– الهيكل التنظيمي) لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

**4/2–دراسة (Raut et al ،2022) بعنوان: تأثير رشاقة القوى العاملة على إدارة الأزمات: دور الخصائص الوظيفية والدعم الإداري العالي في الإدارة العامة /الهند/**

**Influence Of Workforce Agility On Crisis Management: Role Of Job Characteristics And Higher Administrative Support In Public Administration**

تكمن مشكلة الدّراسة في صعوبة إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية وقلة الوقت المتاح للتحضير. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير رشاقة القوى العاملة على إدارة الأزمات ودراسة الدور المحتمل للدعم الإداري المحتمل وخصائص الوظيفة على إدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيان استقصائي من 263 من المسؤولين الإداريين الحكوميين في أوديشا، الهند. واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات بمساعدة تحليل AMOS. وقد توصلت الدراسة إلى أن رشاقة القوى العاملة، وزيادة الدعم الإداري، وخصائص الوظائف المخصبة تساهم في إدارة الأزمات بشكل أفضل. والقدرة على الاستجابة للتغيرات بطريقة فعالة في الوقت المناسب والقدرة على استغلال التغييرات ميزة للقوى العاملة المرنة لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

| أوجه الشبه | أوجه الاختلاف |
|---|---|
| جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تركز على أثر العوامل التنظيمية في تحسين الأداء أو إدارة الأزمات.<br>تتشارك الدراسة الحالية مع دراسة (مجبل، 2020) ودراسة (Nafei, 2014) في تناول مفهوم الجينات التنظيمية ودراسته كعامل مؤثر.<br>تشترك مع دراستي (مجلد والسعدي، 2022) و(Raut et al, 2022) في تسليط الضوء على إدارة الأزمات كعنصر محوري. | الدراسة الحالية أجريت على الشركات العامة للصناعات المعدنية في دمشق وريفها، بينما الدراسات السابقة تنوعت بين: المستشفيات السورية (مجبل، 2020 )، المستشفى الجامعي في جدة، السعودية (مجلد والسعدي، 2022)، الشركات الصناعية في مصر (Nafei, 2014) ،المنظمات الحكومية في الهند ( Raut et al, 2022). |
| اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستكشاف العلاقات بين المتغيرات.<br>استخدمت الدراسة الحالية والدراسات السابقة أدوات إحصائية وبرامج تحليل مثل SPSS 20 أو AMOS. | الدراسة الحالية استخدمت بيانات من شركات صناعية (بردى، سيرونيكس، كنار، الكابلات)، بينما ركزت الدراسات السابقة على (المستشفيات، موظفي الحكومة الهندية، الشركات الصناعية في مصر) |
| ركزت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية على عناصر محددة (اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي). | ركزت الدراسة الحالية على تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات، بينما تناولت الدراسات السابقة تأثيرها على الأداء التنظيمي. ورشاقة القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية بدلاً من الجينات التنظيمية بشكل مباشر. |
| أظهرت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الديناميكيات التنظيمية أو الجينات التنظيمية وتحسين الأداء أو إدارة الأزمات. | الدراسة الحالية أبرزت نقص وعي المدراء بمفهوم الجينات التنظيمية وأثر ذلك على إدارة الأزمات، وهو جانب لم تركز عليه الدراسات السابقة.<br>دراسة (Raut et al, 2022) تفردت بالتركيز على الخصائص الوظيفية والدعم الإداري العالي. |
| الخلاصة: الدراسة الحالية تجمع بين موضوعين رئيسيين من الدراسات السابقة: الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات. ومع ذلك، فإنها تركز على بيئة تطبيق جديدة وهي الشركات الصناعية في دمشق وريفها، مما يجعلها مختلفة في التطبيق والسياق. كما أن نتائجها المتعلقة بوعي المدراء بالجينات التنظيمية تضيف بُعداً جديداً إلى المجال البحثي.<br>حيث تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير هذه الجينات على فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في قطاع الشركات العامة للصناعات الهندسية. | |

**مشكلة البحث:**

تواجه المنظمات السورية تحديات كبيرة نتيجة الأزمات المستمرة، مما أدى إلى توقف بعض الشركات عن العمل وتأثر قدرتها الإنتاجية. الدراسات (Sleetin, 2020) و(Esber, 2020) أوضحت أن الأزمات، مثل نقص المواد وارتفاع الأسعار بسبب الحصار الاقتصادي، ساهمت في تفاقم الوضع. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في الكوادر الإدارية الذي أعاق اتخاذ القرارات الفعالة، وغياب الإجراءات الواضحة لمواجهة الأزمات جعل الشركات غير مهيأة للتحديات. كما أن عدم توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة ينعكس في نقص الاستراتيجيات الفعالة، مما يزيد من صعوبة الصمود أمام الأزمات المستقبلية. على الرغم من هذه التحديات، يفتقر المجال إلى دراسات تركز على تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات، مما يستدعي مزيداً من البحث لفهم كيفية تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات وتعزيز مرونة الشركات. **تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: هل هناك تأثير معنوي للجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:**

**1**- هل هناك تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها؟

**2**- هل هناك تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**3**- هل هناك تأثير معنوي للمعلومات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**4**- هل هناك تأثير معنوي للمحفزات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**فرضيات البحث:**

**تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية: يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها** ؟ وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

**1**- يوجد تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**2**- يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**3**- يوجد تأثير معنوي للمعلومات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

**4**- يوجد تأثير معنوي للمحفزات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ؟

## أهمية البحث و أهدافه:

**/1-الأهمية العلمية (النظرية):** تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على قضية معاصرة وحيوية تتمثل في تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات، مما يجعلها من الدراسات النادرة في هذا المجال. يأمل الباحث أن تُثري هذه الدراسة المكتبة العلمية السورية والعربية بمادة علمية قيمة، وأن تحفز الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع. كما تقدم النتائج المستخلصة أساساً يُمكن البناء عليه في المستقبل، مما يعزز الفهم النظري للعوامل المؤثرة في إدارة.

**/2-الأهمية العملية (التطبيقية):** تحظى هذه الدراسة بأهمية عملية كبيرة لأصحاب القرار والعاملين في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها ، حيث تقدم معلومات شاملة حول دور الجينات التنظيمية وتأثيرها على إدارة الأزمات. من خلال هذه المعلومات، يمكن تحسين كفاءة العمل داخل الشركات، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع. كما يأمل الباحث في إسهام الدراسة في تحديد النتائج والتوصيات التي يمكن أن تحقق الأهداف

المرجوة في مجال إدارة الأزمات وسبل معالجتها، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها البلاد نتيجة الحصار والأزمات المتعددة.

**أهداف البحث:**

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

**الهدف الرئيس الأول:** تحديد مدى توافر الجينات التنظيمية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**الهدف الرئيس الثاني:** تحديد مدى تطبيق إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**الهدف الرئيس الثالث:** تحديد مدى تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها. وينبثق عن الهدف الثالث مجموعة من الأهداف وهي:

**1**- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**2**- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**3**- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي للمعلومات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**4**- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي للمحفزات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

## منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالموضوع من المراجع العربية والأجنبية. وقد تم استخدام برنامج SPSS 20 لتحليل البيانات المستخلصة. لجمع البيانات، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة محددة من المشاركين، بالإضافة إلى توزيع استبيان مصمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة لدراسة العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات. تم إعداد الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة الموثوقة في الأدبيات العربية والأجنبية.

**للتحقق من صدق الاستبيان:** تم عرضة على مجموعة من الأكاديميين في كلية الاقتصاد، بهدف تقييم مدى ملاءمته لتحقيق أهداف البحث. بناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة الاستبيان وموثوقيته.-

**مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**عينة البحث:** تكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:

مدراء الإدارة العليا: عددهم (4) مدير

مدراء الإدارة الوسطى: عددهم (30) مدير

**الحدود المكانية:** تشمل الشركات العامة للصناعات الهندسية (بردى، كنار، الكابلات، سيرونيكس) في دمشق وريفها. **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من شهر آب إلى تشرين أول لعام 2024.

**أداة جمع البيانات:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقييم آراء المشاركين على الشكل الآتي:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|

## 2-الإطار النظري:

### 1/2- الجينات التنظيمية Organizational DNA

### 1/1/2- مفهوم الجينات التنظيمية

مفهوم الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) هو استعارة حديثة تعكس كيفية تنظيم وهندسة المنظمات بطريقة مشابهة للكائنات الحية. يساهم هذا المفهوم في تحديد هوية المنظمات وخصائصها المميزة، مما يساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (أبو ناصر وأبو حجير، 2017، ص8) (Jefferson, 2018, p12) كانت شركةBooz Allen Hamilton من أوائل الشركات التي اعتمدت هذا المفهوم عام 2002 لدراسة العوائق التي تؤثر على نجاح المنظمات. وقد تم تطوير إطار عمل يساعد في تحديد هذه العوائق واستراتيجيات التغلب عليها. (Nafei, 2014, P118) (Abdel-Raheem, Saad, 2019, p6) تشبه الجينات التنظيمية الجينات الوراثية في الإنسان، حيث تنظم المعلومات التي تحدد طبيعة عمل المنظمة وعملياتها. يعتبر هذا المفهوم أداة مبتكرة لفهم كيفية تنظيم المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة واستراتيجيات موحدة. (Nafei, 2014, P118) (Soroush et al, 2014, P126) (عبد الحليم، 2021، ص103)

أشار (Neilson, 2006, P6) إلى أن الجينات التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ المهام من خلال الصفات الموروثة، مما يسهم في تحديد الخصائص المميزة للمنظمة. وأشار (Nafei, 2014, P118) إلى أن الحمض النووي التنظيمي يتضمن استخدام قواعد بسيطة لإنشاء علاقات مثمرة ووضع توقعات لسلوك الموظفين.

**مما سبق توصل الباحث إلى أن الجينات التنظيمية: هي مجموعة من العوامل الأساسية والصفات الموروثة التي تحدد شخصية المنظمة وسماتها الفريدة، مما يؤثر على أدائها وسلوك الأفراد فيها. تتسم هذه الجينات بالترابط والتكامل، حيث يمكن أن يؤثر أي تقصير في أحدها سلباً على أداء المنظمة ككل. تُعتبر الجينات التنظيمية أداة فعالة لفهم ومعالجة التحديات الوظيفية داخل بيئة العمل.**

### 2/1/2- مكونات (أبعاد) الجينات التنظيمية

يتكون الحمض النووي التنظيمي (DNA) من أربع كتل (كروموسومات) تساهم في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية عالية. كما تسهم في تحديد شخصيتها وهويتها، ووفقاً لـ (Booz Allon Hamilton, 2013) and (Nilson, et, al, 2003) (صقور، 2018)، تشمل عناصر الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي). (Alshawabkeh, 2021, P1641)

**1/2/1/2- حقوق اتخاذ القرار:** تُعَدُّ حقوق اتخاذ القرار الجين الأول للحمض النووي التنظيمي، وهي آليه أساسية لاتخاذ القرارات بفعالية. لذا يجب على المنظمات وجود دساتير واضحة تحدد هذه الحقوق لجميع الموظفين. (Abdelaziz and Srour, 2022, P679-680) تشير بعض الدراسات إلى أن تقليل عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف يمكن أن يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحقيق الإصلاح التنظيمي. (Alshawabkeh, 2021, P1641) أشار كل من (Row and Mason, 1987) إلى أن عملية اتخاذ القرار تتكون من خمسة

عناصر: (الحافز الذي يثير متخذ القرار– الطريقة التي يستجيب بها الفرد للحافز– التفكير في المشكلة– اتخاذ القرار وتنفيذه– وأخيراً تحديد فاعلية القرار) سواء كان يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة أم لا. (جميل، 2022، ص678)

**2/2/1/2– الهيكل التنظيمي:** يُعَدُّ الهيكل التنظيمي موضوعاً هاماً في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والمديرين. يُعَدُّ الهيكل وسيلة حيوية تساعد المنظمات على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية. يُصنَّف الهيكل التنظيمي الجين الثاني للحمض النووي التنظيمي، (Abdelaziz and Srour, 2022, P681–682) ، وفقاً لـ (Booz, 2012) ويُعَدُّ أحد المكونات الأربعة الأساسية للحمض النووي التنظيمي (DNA) ، حيث يؤثر تصميمه بشكل كبير على أداء المنظمة، مما قد يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء أو إعاقته. (صقور، 2018، ص27) يُشبَّه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، حيث يُعطي الشكل العام للمنظمة ويحتاج إلى عناصر إضافية لتعزيز كفاءته. (الذيابي و العنزي، 2023، ص6) وفقاً لـ (Alshawabkeh, 2021, P1641) يُعرف الهيكل التنظيمي كنظام يحديد التسلسل الهرمي داخل المنظمة. ويُحدد أقسامها وفقاً لهذا التسلسل وصلاحيات اتخاذ القرارات، وتقسيم المهام بين الموظفين وطرق التواصل والتنسيق. يمكن أن يكون هذا الهيكل ميكانيكياً أو عضوياً.

**3/2/1/2– المعلومات:** تشير المعلومات إلى الجين التنظيمي الثالث للحمض النووي (DNA). ( Abdelaziz and Srour, 2022, P681–683) حيث تُعَدُّ المعلومات ضرورية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. يُعَدُّ توليد معلومات دقيقة تحدياً كبيراً. (Alshawabkeh, 2021, P1641) إذ يؤثر التدفق الجيد للمعلومات على أداء المنظمة وميزتها التنافسية. من ناحية أخرى، تؤثر المعلومات السيئة على حقوق اتخاذ القرار، مما يجعل من الصعب على صانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة أو استغلال الفرص التسويقية. لأن القرارات تتطلب معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. (Alshawabkeh, 2021, P1641) بحسب (Nafei, 2014, P119) تُعَدُّ المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة من أصحاب المعرفة إلى المستفيدين. كما تُعَدُّ محركاً للأنشطة في المنظمة ويمكن استخدامها لقياس أداء الموظفين. تؤثر المعلومات السلبية على مكونات الحمض النووي الباقية، خاصة فيما يتعلق بحقوق اتخاذ القرار والمحفزات. بدون معلومات دقيقة، يصعب على صناع القرار اتخاذ الخطوات الضرورية واستغلال الفرص المتاحة في السوق، كما لن يحصل الموظفون على التقدير الذي يستحقونه.

**4/2/1/2– المحفزات:** تُعَدُّ المحفزات الجين الرابع والأخير للحمض النووي التنظيمي، حيث تلعب دوراً مهماً في تنفيذ الخطط والمبادرات الاستراتيجية. تؤثر الحوافز على سلوك الموظفين وأدائهم. مما يساهم في تحسين الإنتاجية ومواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة. تشمل المحفزات أدوات متعددة لتحفيز الموظفين، ولا تقتصر على الأمور المالية بل تشمل أيضاً الوسائل المادية والمعنوية. (Abdelaziz and Srour, 2022, P681–685) (Nafei ,2014 ,P119) يشير (Alshawabkeh, 2021, P1641) إلى أن الحوافز تُعَدُّ عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح والتقدم التنظيمي، حيث تُعَدُّ جزءاً من الحمض النووي التنظيمي. تؤثر الحوافز بشكل كبير على تحفيز الموظفين وزيادة حماسهم لأداء المهام بكفاءة. تستخدم الإدارة العديد من الأدوات لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، من خلال استغلال قدراتهم وصلاحياتهم بشكل أمثل.

**مما سبق توصل الباحث إلى إن مكونات الجينات التنظيمية (DNA) المعروفة بأبعادها الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات) تُظهر أهمية كل عنصر في تحقيق التميز المؤسسي. إن تفاعل هذه العناصر يسهم في تعزيز الهوية المؤسسية ويحدد نجاح المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية. تجسد حقوق اتخاذ**

**القرار قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة، بينما يمثل الهيكل التنظيمي الدعامة الأساسية التي تؤثر على الأداء والفعالية. وفي الوقت نفسه، تُعد المعلومات أداة حيوية لنقل المعرفة وصنع القرارات الاستراتيجية، بينما تسهم المحفزات في تحفيز الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.**

## 2/2- إدارة الأزمات Crisis Management

**1/2/2- مفهوم الأزمة:** تعرف الأزمة بأنها "نقطة تحول" تشير إلى تغيير جوهري ومفاجئ، كما يُشير إليه (إسبر، 2020، ص409) تُشتق كلمة "أزمة" من الكلمة اللاتينية "Krinein" التي تعني "القرار"، مما يدل على أن الأزمة تتطلب اتخاذ قرار حاسم. وفقاً لـ (الشافي، 2021، ص4) تتعدد تعريفات الأزمة نتيجة للتغيرات السريعة في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات، مما يستدعي إدارة فعالة لتقليل الآثار السلبية واستثمار الفرص الإيجابية. تعتبر كلية هارفارد للأعمال الأزمة حدثاً يتطلب معالجة فورية. (Canyon, 2020, P4) كما يُعرّفها (Harake, 2024, P6) كحدث غير متوقع يهدد أهداف المنظمة ويؤثر على علاقاتها مع المعنيين. تشير الأبحاث إلى أن تأثير الأزمة قد يتطور تدريجياً، مما يستدعي استجابة فورية ومنهجية لتعزيز القدرة على التكيف. **مما سبق توصل الباحث إلى أن الأزمة: هي حالة غير متوقعة تتطلب استجابة فورية ومنهجية.**

**2/2/2- مفهوم إدارة الأزمات:** إدارة الأزمات هي عملية معقدة تتطلب فهماً عميقاً للأحداث المتصلة. (سليطين، 2020، ص9) يعرفها (Coombs and Laufer, 2017, P1) بأنها إجراءات تهدف إلى مكافحة الأزمات وتقليل تأثيراتها السلبية. بينما يعرّفها (Canyon, 2020, P8) كعملية تتضمن تحديد وتقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة واتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها. **مما سبق توصل الباحث إلى أن إدارة الأزمات: هي عملية تهدف إلى التخطيط والاستعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. يتطلب النجاح في إدارة الأزمات فهم الأحداث المترابطة ومراحلها، مما يمكّن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.**

### 3/2/2- مراحل إدارة الأزمات

وفقاً لإسبر (إسبر، 2020، ص410) تمر الأزمات بمراحل متعاقبة تتباين فيها ظروف فهمها وشدتها، وقد وضع ميتروف (Metroff) نموذجاً لمراحل إدارة الأزمات، وأكدت (سليطين، 2017) على أهمية اتباع منهج علمي لتجنب ردود الفعل العشوائية، مما يسهم في إدارة الأزمات بفعالية:

**1- مرحلة ما قبل الأزمة:** تُعَدُّ هذه المرحلة الأكثر أهمية، حيث تركز على "التخطيط" و"الوقاية". تشمل الأنشطة تطوير خطة لإدارة الأزمات، اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمات، وتنظيم تدريبات لاختبار فعالية الخطة. كما تتطلب إعداد رسائل مسبقة وسيناريوهات محتملة للاستجابة السريعة عند وقوع الأزمة. ( Maryann and Waryjas, 1999, P2) (Mills and Keremah, 2020, P7)

**2- مرحلة الأزمة:** تُعَدُّ النقطة المحورية في إدارة الأزمات، حيث تركز على السيطرة على الوضع. تنقسم إلى: - مرحلة احتواء الأضرار: تهدف إلى علاج الأزمة وتقليل الخسائر ومنع انتشارها. - مرحلة استعادة النشاط: تتضمن برامج لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة. (Coombs and Laufer, 2017, P4) (سليطين، 2020، ص10)

**3- مرحلة ما بعد الأزمة:** تركز على التعلم من الأزمة واستخلاص الدروس. تشمل إعادة تقييم استراتيجيات الأزمة وأداءها لتحسين الأداء المستقبلي، مع أهمية التعلم من أزمات الآخرين. (سليطين، 2017، ص155)

**مما سبق توصل الباحث إلى إن مراحل إدارة الأزمات تعكس أهمية الاستعداد والتخطيط المسبق لتعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات بفعالية. تبرز مرحلة ما قبل الأزمة كأكثر المراحل حيوية، بينما يُعتبر التعلم من الأزمات السابقة عنصراً أساسياً لتحسين الأداء المستقبلي وضمان استدامة المنظمة وثقتها لدى المعنيين.**

## 3/2- تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات

وفقاً لـ (العبسي، 2020، ص35) تُعد أبعاد الجينات التنظيمية من الركائز الأساسية التي تعزيز قدرة المنظمات على إدارة الأزمات، تتضمن هذه الأبعاد أربعة عناصر رئيسية:- اتخاذ القرار: يعتبر حاسماً في إدارة الأزمات، حيث يساعد في تحديد البدائل المناسبة لمواجهة التحديات وتقليل التوترات. -المحفزات: تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم في الأداء، مما يسهم في تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف. -المعلومات: تُعد المعلومات الدقيقة والشاملة أداة حيوية لرصد الأزمات وتمكين اتخاذ قرارات فعالة لتقليل آثارها السلبية. -الهيكل التنظيمي: يعمل كصمام أمان ، حيث يحدد الأدوار والصلاحيات بوضوح ومرونة، مما يسهل إدارة الأزمات بكفاءة. **مما سبق يتضح للباحث أن التكامل بين هذه الأبعاد يعزز من استجابة المنظمة للأزمات ويضمن استدامتها في ظل الظروف المتغيرة، مما يجعلها أداة فعالة للنهوض بالمنظمة ومواكبة التطورات.**

## النتائج والمناقشة

/1-**<u>اختبار صدق وثبات المقياس:</u>** تم استخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقياس، حيث تمّ حساب معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة مجتمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

**الجدول ( 1) عدد العبارات الداخلة في الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 34 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 34 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (2) إلى أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلّية بلغت 992. ، مما يعكس مستوى مرتفع من الثبات. وبما أن هذه القيمة تتجاوز 0.7 ، فإن ذلك يشير إلى أن جميع العبارات المدرجة في الاستبانة تتمتع بثبات قوي، مما يستدعي عدم حذف أي عبارة من الاستبانة.

**الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .992 | 28 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS اصدار 20**

**<u>معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة</u>:** قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة بشكل منفصل، وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول (3) أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات المستخدمة في قياس كل متغير

كانت أكبر من 0.7 ، وهذا يدلّ على ثبات قوي للبيانات وصلاحيتها، مما يستدعي عدم حذف أي عبارة عبارة من العبارات المستخدمة في الاستبانة.

**الجدول (3) معامل ألف كرونباخ لكل متغيّر على حدة**

| المتغير المستقل | Cronbach's Alpha | N of Items | المتغير التابع | Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|---|---|---|---|
| الجينات التنظيمية | .992 | 16 | إدارة الأزمات | .978 | 12 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20**

**المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:**

**أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور الجينات التنظيمية**

**جدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور الجينات التنظيمية**

| المحور | السؤال | Mean | Sig |
|---|---|---|---|
| حقوق اتخاذ القرار | 1- تمنح الشركة الصلاحيات الكاملة للعاملين في جميع المستويات لاتخاذ القرارات وفقاً لطبيعة المواقف والأحداث؟ | 2.2647 | .000 |
| | 2- يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟ | 2.0882 | .000 |
| | 3- تمتلكون القدرة على التعلم بطرق وأنماط مبتكرة؟ | 2.1176 | .000 |
| | 4- يمتلك متخذو القرار في الشركة الخبرة والكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة؟ | 2.1471 | .000 |
| الهيكل التنظيمي | 5- يتوفر لديكم دليل سياسات وإجراءات يتضمن وصفاً واضحاً يحدد سياسات وإجراءات العمل المتبعة في الشركة؟ | 2.2059 | .000 |
| | 6- تقومون بتفويض سلطة اتخاذ القرار لمن ترونه مناسباً عند الحاجة؟ | 2.1765 | .000 |
| | 7- يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة؟ | 2.2353 | .000 |
| | 8- تقوم الإدارة بفسح المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح افكار جديدة؟ | 2.2159 | .000 |
| المعلومات | 9- يوجد في الشركة نظام معلومات يزود الإداريين، وجميع العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة؟ | 2.2647 | .000 |
| | 10- يسهم نظام المعلومات في تعزيز القدرة على صناعة القرارات (يقدم قرارات.. ويفاضل بين القرارات... إلخ)؟ | 2.2259 | .000 |
| | 11- يسهل نظام المعلومات المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة؟ | 2.2353 | .000 |
| | 12- يقدم نظام المعلومات توضيحاً للنتائج في حال وجود اختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة؟ | 2.1865 | .000 |
| المحفزات | 13- يتناسب مستوى الأجور الحالي مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية السائدة؟ | 2.1765 | .000 |
| | 14- تقدمون حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين المتميزين على بذل مزيد من الجهد وزيادة ساعات العمل؟ | 2.1471 | .000 |
| | 15- تقدمون فرصاً حقيقية للترقية وتحقيق الطموحات المهنية؟ | 2.3059 | .000 |
| | 16- يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم الجهود المبذولة؟ | 2.1471 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20**

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بالجينات التنظيمية، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة

المحسوبة لـ t كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

**فيما يتعلق ببنود استبانة محور إدارة الأزمات**

**جدول (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور إدارة الأزمات**

| السؤال | Mean | Sig |
|---|---|---|
| 1- تهتم الشركة برصد مؤشرات حدوث الأزمة؟ | 2.1471 | .000 |
| 2- تقومون بوضع استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة؟ | 2.2451 | .000 |
| 3- تقومون بوضع استراتيجيات للتعامل مع الازمات المحتملة التي لا يمكن تفاديها؟ | 2.1176 | .000 |
| 4- تقومون بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة؟ | 2.2476 | .000 |
| 5- تقومون باتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات عند حدوثها؟ | 2.2059 | .000 |
| 6- تقومون بإنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمات؟ | 2.3235 | .000 |
| 7- لدى شركتكم سيناريوهات متعددة تتناسب مع أي ظرف طارئ؟ | 2.2353 | .000 |
| 8- يوجد لدى الشركة نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً؟ | 2.0588 | .000 |
| 9- تقوم شركتكم باستخلاص العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة؟ | 2.4118 | .000 |
| 10- يتم التعلم من تجارب الأخرين في التعامل مع الأزمات؟ | 2.4518 | .000 |
| 11- لدى شركتكم سجل خاص بالدروس المستفادة من الأزمات السابقة؟ | 2.0588 | .000 |
| 12- تقوم شركتكم بتقييم أداء موظفيها خلال الأزمات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على ذلك (مثل المكافأة، التدريب، المحاسبة على التقصير، أو تغيير المهام الوظيفية)؟ | 2.1488 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20**

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بإدارة الأزمات، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة المحسوبة لـ tكانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

**2/3- اختبار الفرضيَّات:**

**من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون**

**1/2/3- اختبار الفرضيَّة الرئيسة: يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها.**

**جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات**

| | | الجينات التنظيمية | إدارة الأزمات |
|---|---|---|---|
| الجينات التنظيمية | Pearson Correlation | 1 | .903** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 34 | 34 |
| إدارة الأزمات | Pearson Correlation | .903** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |

| | | |
|---|---|---|
| N | 34 | 34 |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**جدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .903[a] | .815 | .809 | .323 |

**a. Predictors: (Constant), الجينات التنظيمية**

**مصدر البيانات في الجدولين (6) و (7): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية و إدارة الأزمات. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.903** ، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. كما أن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، مما يعزز دلالة النتائج. علاوة على ذلك، يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.815** (مما يعني أن 81.5% من التغيرات في إدارة الأزمات تُعزى إلى تغيرات الجينات التنظيمية) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تلعبه الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**2/2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسة: فـ 1- يوجد تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها.**

**جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين حقوق اتخاذ القرار وإدارة الأزمات**

| | | حقوق اتخاذ القرار | إدارة الأزمات |
|---|---|---|---|
| حقوق اتخاذ القرار | Pearson Correlation | 1 | .956** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 34 | 34 |
| إدارة الأزمات | Pearson Correlation | .956** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 34 | 34 |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**جدول (9) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .956[a] | .914 | .911 | .220 |

**a. Predictors: (Constant), حقوق اتخاذ القرار**

**مصدر البيانات في الجدولين (8) و (9): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.956**، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. كما أن مستوى المعنوية المحسوب

أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، مما يعزز دلالة النتائج. علاوة على ذلك، يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.914** (مما يعني أن 91.4% من التغيرات في إدارة الأزمات تُعزى إلى تغيرات حقوق اتخاذ القرار) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، وهذا يدل على الدور الكبير لحقوق اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**2/2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية من الفرضيَّة الرئيسة: فـ 2- يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها والجدول (10) يوضح نتائج اختباره.**

**جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات**

| | | الهيكل التنظيمي | إدارة الأزمات |
|---|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .830** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 34 | 34 |
| إدارة الأزمات | Pearson Correlation | .830** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 34 | 34 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**جدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .830[a] | .689 | .679 | .419 |

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

**مصدر البيانات في الجدولين (10) و (11): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون**0.830** ، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. كما أن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، مما يعزز دلالة النتائج. علاوة على ذلك، يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.689** (مما يعني أن 68.9% من التغيرات في إدارة الأزمات تُعزى إلى تغيرات الهيكل التنظيمي) بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات، وهذا يدل على الدور الكبير للهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**3/2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة من الفرضيَّة الرئيسة: فـ 3- يوجد تأثير معنوي للمعلومات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.**

**جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين المعلومات وإدارة الأزمات**

| | | المعلومات | إدارة الأزمات |
|---|---|---|---|
| المعلومات | Pearson Correlation | 1 | .842** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 34 | 34 |
| إدارة الأزمات | Pearson Correlation | .842** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 34 | 34 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**جدول (13) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .842[a] | .709 | .700 | .406 |

a. Predictors: (Constant), المعلومات

**مصدر البيانات في الجدولين (12) و (13): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة ذات دلالة بين المعلومات و إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بلغ **0.842** مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. كما أن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، مما يعزز دلالة النتائج. علاوة على ذلك، يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.709** (مما يعني أن أن 70.9% من التغيرات في إدارة الأزمات تُعزى إلى تغيرات المعلومات)

بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمعلومات في إدارة الأزمات، وهذا يدل على الدور الكبير للمعلومات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

**4/2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرابعة من الفرضيَّة الرئيسة: فـ 4- يوجد تأثير معنوي للمحفزات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.**

**جدول (14) معامل الارتباط بيرسون بين المحفزات وإدارة الأزمات**

| | | المحفزات | إدارة الأزمات |
|---|---|---|---|
| المحفزات | Pearson Correlation | 1 | .892** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 34 | 34 |
| إدارة الأزمات | Pearson Correlation | .892** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 34 | 34 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**جدول (15) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .892[a] | .795 | .789 | .340 |

a. Predictors: (Constant), المحفزات

**مصدر البيانات في الجدولين (14) و (15): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحفزات و إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بلغ **0.842** مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين. كما أن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، مما يعزز دلالة النتائج. علاوة على ذلك، يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.795** (مما يعني أن 79.5% من التغيرات في إدارة الأزمات تُعزى إلى تغيرات المحفزات)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمحفزات في إدارة الأزمات، وهذا يدل على الدور الكبير للمحفزات في إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها.

## النتائج والمناقشة:

من خلال الدراسة الميدانيَّة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- نقص المعرفة بالجينات التنظيمية: قلة عدد المدراء الذين يمتلكون معلومات كافية عن مفهوم الجينات التنظيمية، مما يعيق فهمهم لدورها في إدارة الأزمات.

2- يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات) في إدارة الأزمات، كان لحقوق اتخاذ القرار التأثير الأكبر معامل تحديد **(0.914)** تليها المحفزات **(0.795)** ثم المعلومات **(0.709)** وأخيراً الهيكل التنظيمي **(0.689)**.

3- فيما يخص حقوق اتخاذ القرار: تفتقر الشركات إلى منح الصلاحيات الكاملة للموظفين في مختلف المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لمتطلبات المواقف. مما يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم امتلاك متخذي القرار للخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق قرارات فعالة. كما أن القدرة على التعلم بطرق مبتكرة غير متوفرة.

4- فيما يخص الهيكل التنظيمي: يعاني الهيكل التنظيمي من غياب دليل سياسات وإجراءات واضح يحدد سير العمل. كما لا يتم تفويض سلطات اتخاذ القرار للأشخاص المناسبين عند الحاجة، مما يحد من مرونة الهيكل التنظيمي. علاوة على ذلك، لا تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم أو تقديم أفكار جديدة.

5- فيما يخص المعلومات: تفتقر الشركات إلى نظام معلومات فعال يزود الإداريين والعاملين بالبيانات الضرورية، مما يؤثر سلباً على القدرة على اتخاذ القرارات. إذ لا يسهم النظام في المفاضلة بين الخيارات المتاحة، ولا يسهل مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، ولا يوضح الفجوات بينهما.

6- فيما يخص المحفزات: لا يتناسب مستوى الأجور الحالي مع الظروف الاقتصادية والمعيشية السائدة، كما تفتقر الشركات إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين المتميزين على بذل مزيد من الجهد. كما أن الفرص المتاحة للترقية لا تعكس الطموحات المهنية للعاملين، مما يؤدي إلى عدم تناسب الأجر مع حجم الجهود المبذولة.

7- فيما يخص إدارة الأزمات: تفتقر الشركات إلى نظام شامل لرصد مؤشرات حدوث الأزمات، مما يعوق القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة. كما لا توجد استراتيجيات فعالة لمنع الأزمات، أو للتعامل مع الأزمات غير القابلة للتفادي .علاوة على ذلك، تفتقر الشركات إلى الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة، مما يزيد من المخاطر عند حدوثها. كما لم يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمات، ولا يوجد سيناريوهات متعددة تتناسب مع الظروف الطارئة. لا تمتلك الشركات نظاماً فعالاً لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً، ولا تقوم باستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة. كما لا يتم التعلم من تجارب الآخرين في هذا المجال، ويفتقر السجل الخاص بالدروس المستفادة

إلى التوثيق المناسب. أخيراً، لا يتم تقييم أداء الموظفين خلال الأزمات، مما يحول دون اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل المكافأة أو التدريب أو المحاسبة على التقصير. هذه العوامل مجتمعة تعكس الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمات لتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بفعالية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

**استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:**

1- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف المدراء بمفهوم الجينات التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات، من خلال الخطوات التنفيذية: (تصميم محتوى تدريبي شامل حول مفهوم الجينات التنظيمية وتأثيرها على إدارة الأزمات، التعاون مع خبراء محليين ودوليين لتقديم الورش، تنظيم برامج تدريب دورية للمدراء في مستويات الإدارة العليا والوسطى، قياس أثر التدريب عبر استبيانات أو اختبارات تقويمية بعد كل دورة)

2- تفويض حقوق اتخاذ القرار من خلال الخطوات التنفيذية: (إعداد دليل للصلاحيات يحدد مستويات اتخاذ القرار لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، تدريب الموظفين على كيفية اتخاذ القرارات المستقلة ضمن حدود صلاحياتهم، تطبيق سياسة "الإدارة بالاستثناء"، حيث يتم تفويض القرارات الروتينية للموظفين، مع ترك القرارات الاستثنائية للإدارة العليا، مراقبة تنفيذ القرارات ومراجعتها بانتظام لضمان الفعالية)

3- تحسين الهيكل التنظيمي من خلال الخطوات التنفيذية: (تطوير دليل سياسات وإجراءات واضح، يحدد سير العمل والأدوار والمسؤوليات، مراجعة الهيكل التنظيمي لتقليل الطبقات الإدارية الزائدة، مما يعزز مرونة اتخاذ القرار، إنشاء لجان دورية لتقييم الهيكل التنظيمي وتحسينه بناءً على الاحتياجات الجديدة، توفير قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين لتلقي الأفكار والمقترحات)

4- إنشاء نظام معلومات فعال من خلال الخطوات التنفيذية: (تطوير قاعدة بيانات مركزية تحتوي على جميع البيانات الأساسية المطلوبة لاتخاذ القرارات، استخدام برمجيات تخطيط موارد المنظمات (ERP) لتحليل البيانات بشكل دقيق وفوري، توفير التدريب المستمر للموظفين على كيفية استخدام أنظمة المعلومات الحديثة، ربط النظام مع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة التنفيذ العملي.

5- تحسين نظام المحفزات من خلال الخطوات التنفيذية: (إجراء دراسة مقارنة لمعرفة مدى توافق الأجور الحالية مع متطلبات السوق والظروف الاقتصادية، تصميم نظام حوافز يعتمد على الأداء الفردي والجماعي، يشمل: مكافآت مالية، فرص تدريب وتطوير مهني، برامج تقدير علنية للموظفين المتميزين، تعزيز برامج الترقية الداخلية بناءً على الكفاءة والجهود، وليس الأقدمية فقط، إنشاء قنوات تواصل للتعرف على احتياجات الموظفين المهنية والشخصية لتحفيزهم بشكل أفضل)

6- تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الأزمات من خلال الخطوات التنفيذية: رصد مؤشرات الأزمات: (وضع نظام إنذار مبكر للأزمات عبر تحليل البيانات الداخلية والخارجية، تدريب فريق مختص لتحديد المؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة)، إعداد خطط الطوارئ: (تطوير سيناريوهات متعددة للتعامل مع كل نوع من الأزمات "اقتصادية، تشغيلية، بيئية"، تخصيص ميزانية للطوارئ تكون جاهزة عند الحاجة)، إنشاء فريق إدارة أزمات: (تشكيل فريق متعدد التخصصات يتلقى تدريباً دورياً على إدارة الأزمات، تحديد مسؤوليات واضحة للفريق خلال الأزمات)، تعزيز التعلم من الأزمات: (توثيق الأزمات التي واجهتها الشركات مع تحليل أسبابها ونتائجها، الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى

الناجحة)، التقييم بعد الأزمات: (إنشاء نظام لتقييم أداء الموظفين خلال الأزمات، تقديم مكافآت أو تدريبات إضافية بناءً على الأداء)، تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة: ( إنشاء "لجان للابتكار" تعقد اجتماعات دورية لطرح أفكار جديدة لتحسين الأداء، تنظيم مسابقات داخلية لتقديم حلول مبتكرة، مع تقديم مكافآت للفائزين، توفير بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين على التجربة وتقبل الأخطاء كجزء من التعلم، ربط الابتكار بتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز التفاعل بين الموظفين والإدارة)

7- يوصي الباحث بضرورة القيام بدراسات تتعلق بالجينات التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات العامة والخاصة في سورية، ومن أهمها (تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات).

**مقترحات للحفاظ على تحسينات الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات على المدى البعيد**

1. تعزيز المعرفة المؤسسية: تنظيم برامج تدريبية دورية تتناول الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات، مع قياس أثر التدريب وتحسينه باستمرار.

2. تمكين اتخاذ القرار: تطوير دليل صلاحيات شامل وتطبيق سياسة الإدارة بالاستثناء لتسريع اتخاذ القرارات مع تعزيز ثقافة المسؤولية والابتكار.

3. مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً: تقليل التعقيد الإداري وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع التغيرات البيئية والاحتياجات المؤسسية.

4. تطوير نظام معلومات متكامل: اعتماد أنظمة تحليل بيانات متقدمة (ERP)، وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية لضمان توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

5. تحفيز الموظفين بفعالية: تنفيذ نظام حوافز مادي ومعنوي قائم على الأداء، مع التركيز على برامج التطوير المهني والترقيات المبنية على الكفاءة.

6. إرساء استراتيجيات مستدامة للأزمات:
   - ✓ إنشاء نظام إنذار مبكر وتحديثه دوريًا لرصد مؤشرات الأزمات.
   - ✓ إعداد سيناريوهات وخطط طوارئ قابلة للتطبيق تغطي مختلف أنواع الأزمات.
   - ✓ تخصيص فريق دائم لإدارة الأزمات وتدريبه باستمرار على المهارات الحديثة.

7. تعزيز التعلم المؤسسي: توثيق الأزمات السابقة ودروسها المستفادة، مع تنظيم ورش عمل للاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في إدارة الأزمات.

8. تحفيز ثقافة الابتكار: إنشاء لجان دائمة للابتكار وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم التجريب والتعلم المستمر، وربط جهود الابتكار بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

9. التقييم الدوري: تطوير نظام لتقييم الأداء خلال الأزمات، وربط نتائجه بقرارات المكافأة، المحاسبة، أو التدريب لضمان تحسين مستمر.

10. الدراسات المستقبلية: تشجيع البحث المستمر حول تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات لتحسين الممارسات المتبعة ومواءمتها مع التطورات.

الخلاصة: يتطلب التطوير المستمر للجينات التنظيمية وتحسين إدارة الأزمات تبني نهج استباقي وشامل يرتكز على مرونة الهيكل التنظيمي، تمكين الموظفين، وتعزيز نظم المعلومات. يُعد الابتكار محورًا أساسيًا لدعم استراتيجيات الإدارة الفعالة، مع ضرورة ربط الحوافز بالأداء وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي. تحقيق ذلك يستلزم الاستثمار في البنية

التحتية التنظيمية ورأس المال البشري، بما يضمن استدامة التحسينات ورفع كفاءة الاستجابة للتحديات المستقبلية، مما يعزز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

## References:

1- Abu Hajir, Tariq Mufleh, Abu Nasser, Hassan Atef. **The mediating role of financial transparency in the relationship between organizational genes and corruption risk management (An applied study on Palestinian ministries from the perspective of workers in the control and inspection departments).** The Coalition for Integrity and Accountability AMAN, Journal Research, (2017). P: 1-43.

2- Abdul- Rahim, Amjad Bahaa El-Din. Saad, Mohammed. **Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Creative Performance,** Article, Journal of Business and Management Sciences. Vol: (7), No: (3), (2019), P: 131-139.

3- Al-Absi, Yousef Samir Ibrahim. **The Impact of Regulatory Genes on Crisis Management in the Palestinian Ministry of Public Works and Housing- Southern Governorates.** Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Faculty of Administration and Finance. (2020).

4- Al-Shafei, Ahmed Abdel. **How to Manage Crises**, Book, (2021), P: 1-23.

5- Alshawabkeh, Ziad Ali Eid. **The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba**. Article, Published 2021, Management Science Letters, (2021). P: 1639-1650.

6- Abdelaziz, Ahmed Azmy Zaky. Srour, Christine Karmy Gad EL Karim. **Examining The Effect of Organizational DNA on Startegic Inertia; An Evidence From Egyptian Textilesand Garments Companies**. Vol: (13), No: (4), (2022), P: 672-726.

7- Al-Dhiabi, Samir Halou Haqi. Al-Anzi, Saad Ali Hamoud. **Characteristics of the organizational structure of the offices of inspectors general "An experimental study".** Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol: (19), No: (72), (2023), P: 1-31.

8- Borzan, Aya Riyad Al-Abdullah. **Crisis Management. Book. Publications of the Syrian Virtual University**, Syria, (2021).

9- Coombsa, Timothy. Laufer, Daniel. **Global Crisis Management – Current Research and Future Directions.** Article, Journal Of International Management, aDepartment of Communications, Texas A&M University, TAMU, College Station, USA b School of Marketing and International Business, PO Box 600, Victoria University of Wellington, New Zealandm, Vol: (24), No: (3), (2017), P :199-203.

10- Canyon, Deon. **"Definitions In Crisis Management and Crisis Leadership**". Article, Daniel K. Inouye Asia-Paciflc Center for Security Studies (Dki Apcss) In Honolulu, USA, (2020), P: 1-10.

11- Esber, Lama Faisal. **"Evaluating the Extent of Practicing Strategic Agility to Increase the Effectiveness of Crisis Management at the Coast Spinning Company in Jableh"**. Tishreen University Journal. Economic and Legal Sciences, Syria, Vol: (42), No: (4), (2020), P: 401-418.

12- Hamad, Abdul Rahman Sharif. Amin, Shaima Ismat Muhammad. **Journal of Commercial Cooperatives in the Field of Private Cars Modern Patents - An Analytical Study of the Creative Views of the General Manager of the Company in**

**the City of Erbil**. Research, College of Administration and Economics, University of Salalah Al-Din-Erbil, Vol: (19), No: (64), (2023), P: 233-255.
13- Harake, M.F. **From Crisis to Crisis Management: How to be well prepared in today's unstable world?.** Article, PM World Journal (ISSN: 2330-4480), Vol: (13) , No: (1), (2024), P: 1-13.
14- Jefferson, Rashara. **Job Intrinsic and Extrinsic Motivations Predict Employee Likelihood of Intention to Leave**. Doctoral Dissertation, College of Management and Technology, Walden University. (2018), P: 5726-5726.
15- Jamil, Baidaa Hashim. **Decision-making methods among students of the University of Baghdad.** Research, Psychological Research Center, Vol: (33), No: (2). (2022), P: 675-704.
16- Maryann A. Waryjas. **Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**. article, Katten Muchin Rosenman LLP https://katten.com › files › 19748_effective crisis. (1999), P: 1-16.
17- Mills, Bamidele Roseline. Keremah, Onayante Monday. **Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review.** Article, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS), Vol: (7), No: (5), (2020), P: 2394-4404.
18- Mujbil, Maha Jawid Mujbil. **The impact of the organization's regulatory gene dynamics on the cost structure (a field study on the hospitals of the Syrian Ministry of Health).** Master's thesis, Egypt, Mansoura University, Scientific Journal of Scientific Research, Publisher: Menoufia University, Faculty of Commerce, Vol (37), No (2), (2020). P: 198-230.
19- Nelson, L. Gary. **"Organizing for Execution: It's in the DNA**." Results, Ivey Business Review, Vol: (6), No: (11), (2006).
20- Nafea, W. **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on Industrial Firms in Egypt**. Article, Journal of International Business Research, Vol: (8), No: (1), (2014), P: 117-131.
21- Raut, Pradeep Kaut. Das, Jyoti Ranjan. Gochhayat, Jyotiranjan. Das, Kalyan Prasad. **Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration**, Article, Faculty of Management Sciences, Siksha O Anusundhan ( Deemed to be University ), Bhudhaneswar, Odisha, Indi KIT School of Rural Management , KIIT Deemed to be University , Bhubaneswar, Odisha, India "Odisha Knowledge Corporation Limited ( OKCL ), Bhubaneswar Odisha, India, Vo:l (61), No: (3), (2022), P: 647-652.
22- Soroush, Sedigheh. Mohammadpuri, Mohammad. Pourfrahmand, Behzad. **Study of organizational DNA in sports and youth offices of Isfahan province**. Master of General Physical Education, Vol: (4), No: (3). (2014). P: 125-138.
23- Sleetin, Soma. **Evaluation of the Extent of Application of the Integrated Scientific Approach in Crisis Management in Syrian Industrial Organizations (Case Study of the General Tobacco Corporation - Coastal Region Branch).** Journal Research, Syria, Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies, Economic and Legal Sciences Series, Vol: (39), No: (4), (2017), P: 147-162.
24- Saqour, Majd. **The Relationship between Strategic Leadership Practices and Organizational Genes DNA: A Field Study on Some Industrial Organizations in Damascus Governorate.** Journal Research, Syria, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Vol: (34), No: (1), (2020), P: 9-46.

25- Sleetin, Soma. **The Role of Strategic Analysis in Crisis Management of Syrian Industrial Organizations (Case Study of the General Tobacco Corporation- Coastal Region Branch).** Articles, Syria, Publisher: Tishreen University, Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research: Economic and Legal Sciences Series, Vol: (42), No: (5), (2020), P: 1-21.
26- Volume, Osama Abdul Rahman. Al-Saadi, Walid bin Ahmed Ayed. **The impact of strategic agility on crisis management in governmental organizations (a field study at the university hospital at King Abdulaziz University in Jeddah).** Arab Journal of Arts and Humanities, Arab Organization for Education, Science and Arts, Egypt, Vol: (6), No: (24), (2022), P: 421-464.