

بعض عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة في المنظمات الصحية مستشفى تكريت العام أنموذجاً: دراسة استطلاعية

أ.د. قاسم أحمد حنظل	أ.د. سامي ذياب محل	م. زاهد محمد صالح
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت	جامعة تكريت	جامعة تكريت

Zahid.Mhammed1973@gmail.com Hussam.sami@tu.edu.i Qassim_a_handhal@yahoo.com

المستخلص:

تناول البحث الحالي أحد الموضوعات المهمة ألا وهو إدارة الأزمات، وتأتي أهمية الموضوع لكثرة الأزمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال بشكل عام ضمن البيئة المحلية البيئة والمنظمات الصحية الخدمة بشكل خاص، والتي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان وصحتهم.

وقد حدد البحث عدداً من الأهداف التي يسعى إليها وهي: التعرف على أنواع وأسباب الازمات التي يمكن تحدث في المنظمة الصحية قيد البحث، وكيفية معالجتها من خلال بعض عوامل النجاح الحرجة المعتمدة في البحث الحالي، وكيفية التعامل مع هذه الازمات والسبل الكفيلة في الحد منها او معالجتها عند حدوثها. ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع (٤٠) استمارة على افراد عينة البحث المتكونة من (مدراء الإدارة العليا، ومدراء أقسام، ورؤساء الشعب في المنظمة الصحية قيد البحث) وتكمن مشكلة البحث بعدم الفهم والدراسة لإدارة المنظمة الصحية قيد البحث للمعنى العلمي للأزمات وكيفية إدارتها والتعامل معها على وفق الأسس العلمية والعملية الصحيحة، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

١. للأزمات مواقف استثنائية طارئة تواجه المنظمات وقد تستنزف طاقاتها ومواردها وإمكاناتها مما يؤدي إلى عدم إمكانية التعامل معها بالطرائق الاعتيادية.

٢. لا يمكن ان نحكم على نتائج الازمات التي تحدث سلبية دائماً، حيث يمكن ان تكون إيجابية من خلال التجارب والعبر التي تمر بها المنظمات.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، إدارة الازمات.

Some critical success factors for crisis management in health organizations

Tikrit General Hospital as a model: an exploratory study

Prof. Dr. Qassim Ahmed Handhal
College of Administration and Economics
Tikrit University

Prof. Dr. Sami Diab Mahal
College of Administration and Economics
Tikrit University

Lecturer. Zahid Muhammad Saleh
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The current research dealt with one of the important issues, which is crisis management, and the importance of the topic comes to the many crises that business organizations are exposed to in general within the local environment, health

organizations and service organizations in particular, which have a direct relationship to human life and health.

The research has identified a number of goals that it seeks, namely: to identify the types and causes of crises that can occur in the health organization in question, how to address them through some of the critical success factors approved in the current research, how to deal with these crises and ways to reduce or address them When it happens. To achieve the goals of the research, (40) forms were distributed to the members of the research sample consisting of (senior management managers, section managers, and heads of people in the health organization in question). According to the correct scientific and practical foundations, the research reached a set of conclusions, the most important of which are:

1. Crises have exceptional emergency situations facing organizations and may deplete their energies, resources and capabilities, which leads to the inability to deal with them in the usual ways.
2. We cannot always judge the results of crises that occur negatively, as they can be positive through the experiences and lessons learned by the organizations.

Keywords: Critical Success Factors, Crisis Management

المقدمة

تعتبر البيئة المحلية من أكثر البيئات التي تعصف بها الأزمات على كافة المستويات، حتى أصبحت الأزمة جزءاً من الحياة اليومية للمواطنين، فالأزمات المحلية تشهد في وقتنا الحالي حالة تفاقم متصاعد يصعب السيطرة عليه، وقد نالت المنظمات الصحية نصيبها من هذه الأزمات التي أثرت عليها تأثيراً كبيراً وبات واضح للعيان من خلال تدني الخدمات الصحية المقدمة ولغرض الخروج من هذا المأزق لابد من إدارة الأزمات بشكل علمي رصين من خلال بعض الأساليب التي تحد من وقوع مثل هذه الأزمات، ومن هذه الأساليب بعض العوامل النجاح الحرجة المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، والبنى التحتية، والتحسين المستمر) وعلى إدارة المنظمة الصحية قيد البحث أن تعرف ما هي الأزمة وأسبابها وطبيعتها لكي تستطيع تحليلها ثم إدارتها بشكل صحيح من خلال العوامل النجاح الحرجة أعلاه، للحد من وقوعها والتقليل من أثارها السلبية ومنع انتشارها وتفاقمها. واعتماداً على ما تقدم فقد تأطر البحث في أربعة محاور، جاء المحور الأول بعنوان الإطار المنهجي للبحث، وانصرف الثاني في إطاره النظري، أما المحور الثالث فقد تأطر بالجانب الميداني، وأخيراً محور الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. **مشكلة البحث:** إن المنظمات الصحية عامة والمنظمة الصحية قيد البحث خاصة تعيش في ظروف غير مألوفة تتخللها التحديات النابعة من واقع البيئة المحلة المليئة بالمشاكل (الأزمات) بفعل عدم قدرة الإدارات القائمة على هذه المنظمات الصحية التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية منها والداخلية، وعدم تقديم خدماتها الصحية بالشكل الذي يلبي المتطلبات العصرية للمرضى الراقيين والمواطنين المراجعين، على وفق مستويات المنظمات الصحية الخاصة، والأزمات الصحية تكمن في استمراريتها نتيجة تأثرها بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي لم تتمكن الإدارة الصحية قيد البحث من مواجهتها، وعليه فإن المشكلة الرئيسة للبحث ومعالجتها تتمثل في عدم الفهم

والدراسة لإدارة المنظمة الصحية قيد البحث للمعنى العلمي للأزمات وكيفية إدارتها والتعامل معها على وفق الأسس العلمية والعملية الصحيحة، من خلال تبني ادوات ووسائل مهمة، تتمثل بالعوامل النجاح الحرجة التي يمكن استعمالها في تحسين خدماتها الصحية لمراجعيها اليومية بشكل أفضل. وانطلاقاً مما تقدم تتمحور مشكلة البحث في البحث عن اجابة للتساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك المنظمة الصحية قيد البحث مستوى مناسب من عوامل النجاح الحرجة فيها؟
٢. ما هي أنواع الازمات التي تعاني منها المنظمة الصحية قيد البحث وما هي مستوياتها؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل النجاح الحرجة وأنواع الازمات في المنظمة الصحية قيد البحث؟

٤. يوجد تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة في أنواع الازمات في المنظمة الصحية قيد البحث؟ ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة في بُعد قبل الازمة للمنظمة الصحية قيد البحث.
 - ب. يوجد تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة في بُعد اثناء الازمة للمنظمة الصحية قيد البحث.
 - ج. يوجد تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة في بُعد ما بعد الازمة للمنظمة الصحية قيد البحث.
- ثانياً. أهمية البحث: انقسمت إلى:

١. الاتجاه الأكاديمي: ويتعلق بتوضيح بعض عوامل النجاح الحرجة لإدارة الازمة في المنظمات الصحية مستعرضاً تطور هذه العوامل وكيفية تطبيقها في المنظمات الصحية، فضلاً عن تحرى مدى دورها في ادارة الازمة في المنظمات الصحية.
٢. الاتجاه التطبيقي: محاورة مجموعة من الفقرات المتعلقة ببعض عوامل النجاح الحرجة ودورها في ادارة الازمة في المنظمات الصحية.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار نظري معبر بشكل كلي عن أبعاد البحث المتمثلة في عوامل النجاح الحرجة لإدارة المنظمة الصحية قيد البحث وأنواع الازمات.
٢. التعرف على أنواع الازمات الصحية في المنظمة الصحية قيد البحث.
٣. تحديد أهم العوامل والأكثر انسجاماً وتأثيراً لإدارة الازمات في المنظمة قيد البحث.
٤. السعي إلى تطوير الواقع الفعلي للمنظمة قيد البحث وجعلها تواكب التطورات الصحية.
٥. وصف وتشخيص عوامل النجاح الحرجة وأنواع الازمات الصحية حسب وجهات نظر أفراد العينة في المنظمة قيد البحث من خلال استمارة الاستبانة.

رابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: تمتلك المنظمة قيد البحث مستوى مناسب من عوامل النجاح الحرجة.
الفرضية الثانية: توجد ازمة شديدة وبمستويات متباينة في انواعها على المنظمة الصحية قيد البحث.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحرجة وأنواع الازمة في المنظمة الصحية قيد البحث.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي موجب لعوامل النجاح الحرجة في انواع الازمة للمنظمة الصحية قيد البحث.

الفرضية الخامسة: تتباين عوامل النجاح الحرجة من حيث الأهمية والتأثير في انواع الازمة للمنظمة الصحية قيد البحث.

خامساً. الوسائل الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحثون مجموعة من الوسائل الإحصائية في وصف افراد عينة البحث وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد R^2 ، الانحدار الخطي، اختبار F، اختبار T) وتم استخراج هذه المقاييس والاختبارات بالاعتماد على الحزمة البرمجية (SPSS V.23).

سادساً. حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** تم البحث في مستشفى تكريت العام في محافظة صلاح الدين.
٢. **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة من ١/١٠/٢٠١٩ ولغاية ٢٣/١٢/٢٠١٩.

سابعاً. منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته والوصول إلى الاستنتاجات، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق بـ (عوامل النجاح الحرجة) و(إدارة الأزمات)، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة استمارة الاستبيان.

ثامناً. أساليب التحليل الإحصائي: تبنى البحث الحالي محتويات الحزمة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات المناسبة لبيانات البحث واختبار فرضياته والتي شملت (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، قياس الاستجابة، واختبار t - One sample).

ثانياً. إطاره النظري: يتميز عالم اليوم بتعدد وتنوع أزماته خلال تحولاته الحضرية إذ أصبحت الازمة سمة من سمات العصر الحاضر وهذا يجعل من الضروري العمل على أفلمتها بجعلها عامل دفع في مسيرة التحول الحضري بدلاً من ان تكون عامل إعاقة.

ان منظماتنا قد تعاقبت عليها الأزمات حيث أفرزت أزمات عديدة أدت إلى تراكم المؤثرات حتى نتجت الأزمة الحالية التي تتعرض لها المنظمة الصحية قيد البحث. وان الأزمات في المنظمات الصحية تمتاز بكونها تراكمية حيث ان أزمة تؤدي إلى أزمة أخرى وهكذا أصبح حلها معقداً أو صعباً وتحتاج لتعاون منظمات غير صحية في التعاون لحلها.

اولاً. عوامل النجاح الحرجة:

١. **المفهوم والأهمية:** بدا الاهتمام الحقيقي لدراسة عوامل النجاح الحرجة في مطلع الستينات من القرن الماضي من خلال الدراسات المختلفة التي اجراها الباحثين في شتى المجالات (esteves, 2004). وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم معين لعوامل النجاح الحرجة وجاء هذا الاختلاف نتيجة لاختلاف وجهات النظر إضافة الى الاختلاف في الاتجاهات المعرفية للباحثين يضاف الى ذلك التباين في هذه العوامل من منظمة الى أخرى وقطاع واخر. فقد عرفها (العبادي والعتيبي، ٢٠١٤: ٢١٢) بأنها تلك العناصر التي لها تأثير كبير ومباشر على القرارات التي تتخذها الإدارة العليا كونها تؤثر في تحديد الموقع التنافسي للمنظمة، وأشار (Syed, 2018: 3) الى ان المنظمات التي تلجأ الى استخدام منهج عوامل النجاح الحرجة يمنحها ذلك القدرة على تحسين اعمالها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المخططة كون تلك العوامل تمثل مجالات تركيز مهمة إضافة الى ان فهمها يساعد المنظمات على تقييم حالات الخطر التي تواجهها وبالتالي استثمارها للفرص المتاحة مستقبلاً وتحديد نقاط الضعف والقوة في ميدان

العمل. اما (Sungly, 2010: 23) فقد عرفها بانها المجالات والوظائف التي تسير فيها امور المنظمة بالشكل الصحيح لضمان أدائها الناجح. وعرفها (Lim et al., 1999: 24) بانها تلك الفعاليات التي تقلل من وقت الوصول للزبائن وتقيس نتائج المشروع النهائية. ويتفق معظم الباحثين على الدور المهم والحيوي لعوامل النجاح الحرجة في حياة المنظمات بدون استثناء باعتبارها اسبقية عليا في الجانب التحليلي وتحديدتها يعد مطلباً ضروريا لتحقيق التفوق التنافسي لان المنظمات بحاجة مهمة الى معرفة أي من الموارد يتمتع بقيمة تنافسية أكثر من غيره لتتمكن تلك المنظمات من توجيه استراتيجيتها بالاتجاه الصحيح وتكريس كل طاقتها للتميز من خلال واحدة او أكثر من تلك العوامل كفرصة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق. ويخلص الباحثون من خلال ما تقدم من الآراء التي طرحها الباحثين على ان عوامل النجاح الحرجة هي (مجموعة من العناصر او الفعاليات والمجالات التي تهتم الإدارة العليا للمنظمة بتحديدتها لأجل إنجاح الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق أهدافها وتفوقها في الأسواق).

٢. **اهداف عوامل النجاح الحرجة:** من خلال عوامل النجاح الحرجة يمكن ان نحدد مجموعة من العناصر المهمة لتحقيق اهداف المنظمة وتلك العناصر إذا ما تمت معالجتها بشكل صحيح فأنها سوف تحسن من فرص تنفيذ الأهداف المنظمة الى حد كبير، ويشير (Salleh, 2009: 60) الى اهداف عوامل النجاح الحرجة هو تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وجعل تلك المنظمة من المنظمات الرائدة في الاسوق من خلال:

- أ. تحديدها للوقت والكلفة اللازمين لتنفيذ الاعمال بكفاءة وفاعلية.
 - ب. الكشف عن قدرات العاملين في المنظمة بما في ذلك مهاراتهم الشخصية والفنية والإدارية.
 - ج. تحديد اتجاه المنظمة العام.
 - د. تحديد متطلبات الزبائن
 - هـ. الكشف عن المهارات القيادية للإدارة العليا بحيث يستطيعون تطبيقها بشكل كفوء.
- اما (Martinez et al., 2016: 7) فقد أكد الى ان ما تسعى عوامل النجاح الحرجة تحقيقه هو:
- ❖ تحديد كافة العوامل الخارجية والداخلية الحاسمة لنجاح عمل المنظمة بالشكل الذي يؤدي الى الوصول الى الأهداف المنظمة بأقل التكاليف.
 - ❖ استخدام البيانات الأولية من اجل اظهار التصنيفات والآراء والمواقف الخاصة بالزبائن.
 - ❖ ملائمة تصميم المنظمة مع المنظمات الأخرى وع الأنظمة البيئية الأخرى.

٣. **عوامل النجاح الحرجة:**

أ. **دعم الإدارة العليا:** تؤدي الإدارة العليا للمنظمة دوراً بارزاً يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه ويظهر ذلك الدور من خلال تنظيم عمل المنظمة في الاتجاه الصحيح وبما يخدم تحقيق أهدافها وكذلك تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين (نور الدين، ٢٠٠٧). ويؤكد (Mackey, 2008: 135) ان الإدارة العليا تسعى لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة ومرونة في الهيكل التنظيمي وخلق القدرات الابتكارية كما وتركز الإدارة العليا على دعم سياسات المنظمة باعتبارها المسؤولة عن صياغة غرض وجود المنظمة وبالمحصلة النهائية تحدد الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

ب. **التعليم والتدريب:** لقد أشار العديد من الباحثين على اعتبار التدريب جانب مهم من جوانب التنفيذ، في حين اقترح البعض الآخر على ان يكون التدريب شاملاً لتنمية تكنولوجيا المعلومات اما البعض

الآخر فقد شدد ان يشمل التدريب الجانب العملي (Rubbn & Gammack, 2016: 52). ويعد التدريب عاملا مهما ومساعدًا في نجاح أي منظمة فهو يساعد الافراد العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية التي تحددها المنظمات على اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف لديهم ورفع معدلات الأداء لديهم (Zakuan et al., 2012: 29).

ج. **التحسين المستمر:** يعرف التحسين المستمر بأنه تحسين للمنتجات والعمليات بشكل مستمر من خلال تحسينات ذهنية متسارعة (Brunninkhuise, 2013: 12). ويشير (Druin, 2017: 9) على ان التحسين المستمر هو جهد ممنهج للبحث عن كل ما هو جديد عن طرق التنفيذ وتطبيقها حيث تشمل عملية التحسين هذه التعلم المنظمي من اجل احداث التغييرات المطلوبة في رتبة العمل وفلسفة لا تترك ورائها أي هدر في الوقت والجهد من خلال تحسين أداء اعمال معينة بالشكل الذي من خلاله يتم تقديم منتجات تنال رضا الزبائن.

د. **تقانة المعلومات والاتصالات:** يعني هذا البعد بإدارة واستخدام البيانات والمعلومات من اجل الحفاظ على الزبائن ولتحسين أداء المنظمة، لان المنظمات التي تجمع المعلومات وتحللها بصورة منتظمة سوف تكون أكثر نجاحًا من تلك التي لا تقوم بذلك (Kutlu & kadaifci, 2014: 56). وتحتاج المنظمات الى استمرار تدفق المعلومات الموثوقة فضلا عن ذلك ان توفر تلك المعلومات الموثوقة مهم جدا ولكن الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات من قبل الإدارة العليا والموظفين هو الجزء الأهم (Hietschold, et al., 2014, 10).

هـ. **البنى التحتية:** تعدّ البنى التحتية عنصرا مهما العناصر التي يكون لها الدور الكبير في نشوء وتطور الصناعات على مر العصور من خلال توفر الموارد والمنتجات الضرورية والتي يكون لها الأثر الكبير في ازدهار الصناعة وتحقيق المنظمة لأهدافها، وأشار (Kasper, 2015: 21) إلى أنه يمكن اعتبار البنى التحتية مورد مهم تسعى اغلب المنظمات إلى تمويلها وتطويرها ومن ثم استثمارها بشكل يعمل على تلبية حاجات الزبائن.

وسيتم اعتماد العوامل النجاح الحرجة (دعم الإدارة العليا، البنى التحتية، التحسين المستمر) في البحث الحالي نظرا لتوافرها وملائمتها وملاستها من قبل الباحثين في المنظمة الصحية قيد البحث.

ثانيا. ادارة الازمات:

١. **مفهوم الازمة:** تعرف الازمة بانها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر. (Stone, 1995: 23) ويعد تعريف الازمة من النقاط الرئيسية التي يجب التركيز عليها لان التعريف الصحيح والشامل لإدارة الازمة يمثل البداية الحقيقية للتعامل مع الازمة والتخطيط لها وإدارتها. وقد استعرض الباحثين تعريفات مختلفة لازمة كل حسب وجهة نظره وعرفها (Coombs, 2011) بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به يمكن ان يؤثر بشكل مباشر وخطير على إدارة المنظمة ويولد نتائج سلبية، وعرفت أيضا بأنها تطورات واسعة النطاق غير متوقعة وسلبية والتي من المحتمل ان تؤدي الى فوضى فورية (Wary Jan 2002: 1).

اما المنظمة العربية للتنمية الإدارية فقد عرفت بانها (موقف ينتج عنه تغييرات بيئية ويكون خارج إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من المفاجأة والتهديد والخطورة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦). وعرفها (البريدي، ١٩٩٩: ٢) بأنها تلك الفترة الحرجة او الحالة الغير مستقرة والتي يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة. اما (زويلف، ٢٠١٥: ٢٥) فقد

عرفتها بانها حدث مفاجئ واستثنائي قد يؤدي الى فرص او نتائج لنجاح المنظمات او قد يقود المنظمات الى نتائج خطيرة. وتشير مضامين كل التعريفات السابقة الى ان الازمة هي حالة خطر تهدد سمعة المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على نطاق اعمالها اليومية.

٢. **إدارة الازمة:** ان الإدارة الجيدة للازمات التي تواجهها المنظمات يعد من الأمور الحيوية للتغلب على تلك الازمات وتشير إدارة الازمة الى انها نظام يطبق لتجنب حدوث حالات طارئة وكيفية التعامل معها من اجل التخفيف من اثارها المدمرة (Geol, 2009: 25) كما تشير الى انها الجهود والاستعدادات الادارية التي تبذل للحد من الدمار المترتب على وقوع الازمة (أبو قحف، ٢٠٠٢: ٥٢). ويرى (Coombs, 2007: 3) ان إدارة الازمة هي عملية صممت من اجل منع وتقليل الاضرار الناتجة عن الازمة حتى لا تنعكس سلبا على المنظمة. وهي تتطلب من المديرين التفكير العميق والذي يتعدى حدود ما لا يمكن التفكير به وكذلك توقع ما لا يمكن ان يتوقعوه وبالتالي فان إدارة الازمة من هذا المنطلق تعني الاعداد المنتظم والمنظم للمشكلات الخارجية والداخلية التي تهدد بشكل خطير سمعة المنظمة ومكانتها في السوق، بمعنى أحر تعني منهجية التعامل مع الازمة في ضوء الإمكانيات والاستعدادات والمهارات والمعرفة المتوفرة. (أبو قحف وعيناتي، ١٩٩٩: ٢٥). ومن خلال ما تقدم يمكن نخرج بالتعريف الاجرائي الاتي لإدارة الازمة (تلك العمليات التي يقوم بها المديرين والتي تساهم بشكل فاعل في تلافي حدوث الازمات من خلال مجموعة برامج وقائية والعمل على تقليل اثار الازمة في حال وقوعها من خلال التدخل الفوري بالاستفادة من المعلومات المتاحة والإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة).

٣. **أنواع الازمات:** ان من اهم شروط نجاح المنظمات في مواجهة الازمات والحد من خطورتها هو التحديد الدقيق لمراحل الازمة وقد اختلف الباحثون وتباينت مواقفهم فيما يتعلق بالمراحل الخاصة بإدارة الازمة الا ان اغلب الازمات تمر بأربعة مراحل أساسية على الرغم من ان بعض الباحثين يشير الى خمسة مراحل وإذا فشل المعنيون في إدارة الازمة في إدارة أي مرحلة من تلك المراحل فانهم يصبحون مسؤولون عن تفاقم تلك الازمة.

المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الازمة: تتمثل هذه المرحلة بإشارات تنذر باحتمال وقوع ازمة وفي هذه المرحلة غالبا ما تتبلور فيها مشكلة ما ثم تتعاضم تلك المشكلة حتى تنتج عنها ازمة اذ ان الازمات لا تنشأ عن فراغ وانما تكون مسبقة بمشكلة لم تعالج بشكل مناسب (عجوة وفريد، ٢٠٠٥: ٣٥).

المرحلة الثانية إدارة الازمة: تعتبر هذه المرحلة المحور الرئيس لإدارة الازمة حيث تعني تنفيذ خطة المواجهة لتقليل الاضرار الناجمة عن الازمة بهدف إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عنها ومن الضروري جدا العمل على عزل الازمة لغرض منعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة ويكون تركيز المديرين على التعامل مع الازمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن ينوب عنهم. (احمد، ٢٠٠٢: ٣٦).

المرحلة الثالثة تفاقم الازمة: يظهر دور الإدارة بشكل واضح في هذه المرحلة من خلال شد الانتباه وإتاحة الإمكانيات اللازمة لمواجهة الازمة مع توافر الاستعدادات والأساليب للوقاية منها (الحري، ٢٠٠٧: ٢٤٥).

المرحلة الرابعة ما بعد الازمة: تتمثل هذه المرحلة بسلسلة من الأنشطة تقوم بها الإدارة لغرض استعادة كيات المنظمة لنفوذه وتوازنه بعد ان نجحت في احتواء الاضرار الناجمة عن الازمة ومنع انتشارها وتتطلب هذه المرحلة دعما ماليا وقدرات فنيو وإدارية كما تشمل هذه المرحلة على عملية تقويم للازمة للاستفادة من تلك الدروس ومعالجتها في أزمات لاحقة. (حمد، ٢٠٠٢: ٣٦).

٤. الازمات في القطاع الصحي: الازمات في القطاعات الصحية دائما ما تكون حساسة جدا بسبب ارتباطها بحياة البشر الا انها ليس بالضرورة ان تكون مرتبطة بالخطر بل على العكس يمكن ان تكون فرصة للنجاح والتقدم (اليحيوي، ٢٠٠٦: ١٠). وان عالم اليوم يتميز بتعدد الازمات حيث أصبحت تلك الازمات من سمات العصر الحاضر وان بلادنا قد تعاقبت عليها العديد من الازمات الي كان لها تأثير كبير على مختلف القطاعات ومنها القطاع الصحي حيث تمتاز الازمات في القطاع الصحي بكونها أزمات تراكمية لان كل ازمة تؤدي الى ازمة أخرى مما جعل الحل صعبا ومعقدا ويتطلب تعاون منظمات صحية وأخرى غير صحية، وتعاني القطاعات الصحية في العراق من مظهر او أكثر من مظاهر التخلف الإداري والذي يشكل بحد ذاته ازمة خطيرة والتي يمكن حصرها بالآتي (مخير والطعامنة، ٢٠٠٣: ٧).

- أ. كثرة عدد الموظفين وقلة ساعات العمل.
- ب. ضعف الخلق الإداري من خلال ما يحتويه من مظاهر سلبية متعددة (تفشي الرشوة والمجاملات والمحسوبيات واستغلال الوظائف في تحقيق المصالح الشخصية).
- ج. مقاومة التغيير وعدم المرونة والتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية.
- د. المركزية في السلطة وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وما يترتب على ذلك من تراكم للأعمال وتأخير للإنجاز وضعف الروح المعنوية.
- هـ. فقدان الحرية في التجديد والابتكار والتطوير بسبب الخوف من الوقوع في الأخطاء.
- و. التفسير للقوانين والتعليمات بحرفية ضيقة.

ومظهر اخر من مظاهر الازمات التي يعاني القطاع الصحي هو الاعتماد على التكنولوجيا والتي أصبحت تتعد بشكل متزايد بسبب ما يحصل في البيئة الخارجية للمنظمات من تغيرات سريعة ولان معظم القيادات الإدارية محكومة برؤية أسيرة لتخصص ضيق بالإضافة الى الجهل التام بالسلوك الإنساني ومدى تعقده. (الشيخلي، ٢٠٠٨: ٩).

ثالثاً. الجانب العملي: بهدف التعرف على طبيعة بعض العوامل النجاح الحرجة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البنى التحتية، التحسين المستمر)، اذ تم اختيار عينة قصدية من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في القطاع الصحي لمستشفى تكريت العام.

وتم استخدام مقياس خاص معدل وحسب رأي الخبراء بتقدير العوامل النجاح الحرجة، فضلا عن مقياس خاص معدل للمتغير ادارة الازمات وابعادها (قبل الازمة، اثناء الازمة، بعد الازمة) لأغراض البحث، وتم احتساب المؤشرات الخاصة بثبات وصدق الدرجات عليها، وكذلك فاعلية الفقرات فيها، فضلا عن احتساب الدرجات المتحققة لأفراد عينة البحث حول ادراكهم لبعض العوامل النجاح الحرجة وابعاد ادارة الازمات في المنظمة الصحية قيد البحث، وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها تبعا لأسئلة البحث وفرضياتها، وتم اعتماد مقياس اهمية متغيرات الدراسة (بعض العوامل الحرجة وادارة الازمات) في البحث الحالي من خلال الوسط الحسابي وفقا للمقياس الاتي:

❖ (١ فاقل) منخفض جدا.

❖ (١، ٢-١) منخفض.

❖ (١، ٢-٣) متوسط.

❖ (١، ٣-٤) مرتفع

❖ (١، ٤ فأكثر) مرتفع جدا.

المطلب الأول تشخيص بعض العوامل النجاح الحرجة: تم قياس متغير العوامل النجاح الحرجة من خلال الجدول (١) الذي يوضح معدل الاوساط الحسابية للمتغير العوامل النجاح الحرجة اذ بلغ قيمته (٣,٢٣) ذو اهمية مرتفع وبمعدل انحراف معياري قدره (٠,٣٢) اي انسجام وتوافق في آراء عينة البحث جدا في اجابات عينة البحث، مما يدل على ان المنظمة الصحية قيد البحث تهتم وتلتزم بالأبعاد المعتمدة في البحث الحالي للعوامل النجاح الحرجة، واستنادا الى النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على "تمتلك المنظمة قيد البحث مستوى مناسب من عوامل النجاح الحرجة".

الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير العوامل النجاح الحرجة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاهمية
العوامل النجاح الحرجة	٣,٣٨	٠,٣٢	مرتفع

المطلب الثاني تشخيص ادارة الازمات وابعادها: تم قياس متغير ادارة الازمات من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة هي (قبل الازمة، اثناء الازمة، بعد الازمة)، اذ يشير الجدول (٢) معدل الأوساط الحسابية، ومعدل الانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر عينة البحث للمتغير ادارة الازمات في المنظمة الصحية قيد البحث (مستشفى تكريت العام)، اذ يعكس ان معدل الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير ادارة الازمات (٣,٢٣) وبمعدل انحراف معياري قدره (٠,٣٨) وان درجة الاهمية له بلغت (مرتفع)، واما على المستوى الابعاد ، تبين نتائج الجدول (٢) ان بعد قبل الازمة كانت معدل المتوسطات الحسابية ومعدل الانحراف المعياري (٣,٢٢) (٠,٥٣) على التوالي، والبعدان (اثناء الازمة وبعد الازمة) كانت معدل الاوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية (٣,٢٧) (٠,٤٠)، (٣,٢٠)، (٠,٤٧) على التوالي، وان درجة الاهمية بلغت (مرتفع) ما يدل على ان ادارة الازمات لها اهمية مرتفعة في هذه المنظمة الصحية، فضلا عن مؤشر معدل الانحرافات المعيارية الذي كان ذو تشتت منخفض جدا، مما يدل على ان هناك توافق عال جدا على هذه النتائج، وهذا ناتج عن الوعي المتزايد للعاملين في المنظمة الصحية قيد البحث تجاه عوامل النجاح الحرجة ودورها في إدارة الازمة، واستنادا اليها يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "توجد ازمة شديدة وبمستويات متباينة في انواعها على المنظمة الصحية قيد البحث".

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير في إدارة الازمات

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	تقدير الاهمية
١	قبل الازمة	٣,٢٢	٠,٥٣	مرتفع
٢	اثناء الازمة	٣,٢٧	٠,٤٠	مرتفع
٣	بعد الازمة	٣,٢٠	٠,٤٧	مرتفع
	المتغير إدارة الازمات	٣,٢٣	٠,٣٨	مرتفع

المطلب الثالث علاقة الارتباط بين بعض العوامل النجاح الحرجة وإدارة الازمات: يهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض العوامل النجاح الحرجة وإدارة الازمات والتحقق من صحة الفرضية التي تمت صياغتها من قبل البحث استنادا الى مشكلتها، فقد أعتمد الباحثون على مجموعة من الأدوات التحليلية استخدمت من قبل البرنامج الاحصائي (SPSS).

يُشير الجدول (٣) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة بعض العوامل النجاح الحرجة مجتمعة وإدارة الازمات مجتمعة بمعامل ارتباط الرتب سبيرمان قيمته (٠,٦٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى انه كلما ازدادت المنظمة الصحية قيد البحث من اهتمامها بالأبعاد المعتمدة للعوامل النجاح الحرجة في البحث الحالي مجتمعة وعملت على الالتزام بها وتنفيذها كلما ساهم ذلك في حل وتفكيك أبعاد إدارة الازمات فيها، ومن خلال هذه النتيجة تحقق قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير العوامل النجاح الحرجة وبين متغير إدارة الازمات" في المنظمة الصحية قيد البحث.

الجدول (٣): علاقة الارتباط بين المتغير عوامل النجاح الحرجة والمتغير إدارة الازمات

المتغيرات	بعض العوامل النجاح الحرجة	المعنوية
إدارة الازمات	٠,٦٩	٠,٠٠٠

المطلب الرابع علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يتناول هذا المطلب التحقق من صحة فرضيات البحث الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث التي تم صياغتها من قبل البحث بالاستناد الى مشكلتها.

علاقة التأثير للمتغير العوامل النجاح الحرجة على المتغير إدارة الازمات: يعرض البحث درجة مساهمة المتغير العوامل النجاح الحرجة في تفسير التباين لدرجة المتغير إدارة الازمات، إذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

الجدول (٤): تحليل تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في المتغير إدارة الازمات

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
١	٠,٦٩	٠,٤٧	٠,٤٥٩	٠,٢٨١٩٥
a. Predictors: (Constant), عوامل النجاح الحرجة				

يشير الجدول (٤) ان المتغير عوامل النجاح الحرجة تفسر ما مقداره (٠,٤٧) من التباين في إدارة الازمات، واما الباقي (٠,٥٣) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلة في نموذج الانحدار.

الجدول (٥): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير عوامل النجاح الحرجة في المتغير إدارة الازمات

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
١	الانحدار	٢,٧١١	١	٢,٧١١	٣٤,١٠٢	٠,٠٠٠
	البواقي	٣,٠٢١	٣٨	٠,٠٧٩		
	الكلي	٥,٧٣٢	٣٩			
a.Dependent Variable: إدارة الازمات						
b.Predictors: (Constant): عوامل النجاح الحرجة						

يوضح الجدول (٥) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) يوضح تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في المتغير إدارة الأزمات، ويدل ان منحني الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير عوامل النجاح الحرجة في المتغير إدارة الأزمات".

المطلب الثاني. علاقة تأثير للمتغير عوامل النجاح الحرجة على إدارة الأزمات:
اولاً. علاقة تأثير للمتغير عوامل النجاح الحرجة على البعد قبل الأزمات: تعرض الدراسة درجة مساهمة لمتغير عوامل النجاح الحرجة في تفسير التباين لدرجة بعد قبل الأزمات.
الجدول (٦): تحليل تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد قبل الأزمات

الخطأ المعياري في التقدير	قيمة Adjusted R Square	قيمة R Square	قيمة R	النموذج
٠,٤٩٠٦٨	٠,١٥٢	٠,١٧	٠,٤٢	١
a. Predictors: (Constant), عوامل النجاح الحرجة				

يشير الجدول (٦) ان المتغير عوامل النجاح الحرجة تفسر ما مقداره (٠,١٧) من التباين في البعد قبل الأزمات، واما الباقي (٠,٨٣) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

الجدول (٧): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد قبل الأزمات

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠٠٠	٧,٩٨٢	١,٩٩٣	١	١,٩٩٢	الانحدار
		٠,١٠٨	٣٨	٩,١٤٩	البواقي
			٣٩	١١,٠٧١	الكلي
a. Dependent Variable: قبل الأزمات					
B. Predictors: (Constant), عوامل النجاح الحرجة					

يوضح الجدول (٧) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) يوضح تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد قبل الأزمات، ويدل ان منحني الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي تؤكد بوجود "تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد الأول قبل الأزمات".
ثانياً. تأثير لمتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد اثناء الأزمات: يعرض البحث درجة مساهمة لمتغير عوامل النجاح الحرجة في تفسير التباين لدرجة بعد اثناء الأزمات، اذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

الجدول (٨): تحليل تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد اثناء الأزمات

الخطأ المعياري في التقدير	قيمة Adjusted R Square	قيمة R Square	قيمة R	النموذج
٠,٣٢٩٣٢	٠,٣٠٨	٠,٣٣	٠,٥٧	١
a. Predictors: (Constant), عوامل النجاح الحرجة				

يشير الجدول (٨) ان المتغير عوامل النجاح الحرجة تفسر ما مقداره (٠,٣٣) من التباين في اثناء الأزمات، واما الباقي (٠,٦٧) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

الجدول (٩): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير عوامل النجاح الحرجة في بعد اثناء الازمة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	1,993	1	1,993	18,379	0,000
	4,121	38	0,108		
	6,114	39			
a. Dependent Variable: اثناء الازمة					
B. Predictors: (Constant) عوامل النجاح الحرجة					

يوضح الجدول (٩) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) يوضح تأثير متغير عوامل النجاح الحرجة في بعد اثناء الازمة، ويدل ان منحنى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير بعض عوامل النجاح الحرجة في البعد الثاني اثناء الازمة".

ثالثاً. تأثير لمتغير عوامل النجاح الحرجة في البعد بَعْدَ الازمة: يعرض البحث درجة مساهمة لمتغير عوامل النجاح الحرجة في تفسير التباين لدرجة بعد ما بَعْدَ الازمة، اذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

الجدول (١٠): تحليل تأثير المتغير عوامل النجاح الحرجة في بعد ما بَعْدَ الازمة

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0,73	0,53	0,518	0,32596
a. predictors: (Constant) عوامل النجاح الحرجة				

يشير الجدول (١٠) ان المتغير عوامل النجاح الحرجة تفسر ما مقداره (٠,٧٣) من التباين في بَعْدَ الازمة، واما الباقي (٠,٢٧) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في نموذج الانحدار.

الجدول (١١): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير عوامل النجاح الحرجة في بعد ما بَعْدَ الازمة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	4,567	1	4,567	42,988	0,000
	4,037	38	0,106		
	8,605	39			
a. Dependent Variable: بَعْدَ الازمة					
B. Predictors: (Constant) عوامل النجاح الحرجة					

يوضح الجدول (١١) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) يوضح تأثير متغير عوامل النجاح الحرجة في بعد بَعْدَ الازمة، ويدل ان منحنى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص

على" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير بعض عوامل النجاح الحرجة في البعد الثالث بُعد الأزمات.

الاستنتاجات والمقترحات: يتجسد في هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون من خلال نتائج الجانب الميداني التي تم الحصول عليها من واقع مستشفى تكريت العام في محافظة صلاح الدين، وما تبلور عنها من مقترحات نظرية وعملية تدعم مشروع البحث وكمالاتي:
أولاً. الاستنتاجات:

١. للآزمات مواقف استثنائية طارئة تواجه المنظمات وقد تستنزف طاقاتها ومواردها وإمكاناتها مما يؤدي إلى عدم إمكانية التعامل معها بالطرائق الاعتيادية.
 ٢. لأبعاد العوامل النجاح الحرجة المعتمدة في البحث الحالي دور بارز في الدعم الفاعل لإدارة الأزمات من حيث عدم حدوثها أو التقليل من أثارها والتنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها، فضلاً عن تحديد الكيفية في مواجهتها والحد منها من خلال السيطرة على المعلومات المفيدة لمعالجتها.
 ٣. لا يمكن ان نحكم على نتائج الآزمات التي تحدث سلبية دائماً، حيث يمكن ان تكون إيجابية من خلال التجارب والعبر التي تمر بها المنظمات.
 ٤. الإدراك الأولي للأفراد عينة البحث حول كل متغير من متغيرات البحث كان مقبولاً ومع الاتجاه الايجابي مما يؤكد أن المبحوثين يولون اهتماماً كبيراً لعوامل النجاح الحرجة المعتمدة في البحث لإدارة الآزمات.
 ٥. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل المتمثلة ببعض العوامل النجاح الحرجة مجتمعة مع المتغير المعتمد إدارة الآزمات.
 ٦. هناك تأثير معنوي موجب لبعض العوامل النجاح الحرجة مجتمعة في إدارة الآزمات، مما يدل على ان المتغير المستقل يؤثر فعلياً في المتغير المعتمد.
- ثانياً. المقترحات:** استكمالاً لمتطلبات البحث سيتم عرض مجموعة من المقترحات يأمل الباحثون من خلالها مساعدة المنظمة الصحية قيد البحث من وضع حلول مناسبة ومنسجمة مع ظروفها لتحقيق الاستفادة من هذه المقترحات.

١. اعتماد أسلوب اللامركزية في ادارة المنظمة الصحية قيد البحث خاصتاً في أوقات الآزمات.
٢. إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة الصحية من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة ومعالجة العديد من السلبيات التي أدت إلى حصول الآزمات.
٣. العمل على جعل التخطيط للآزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي وإعداد برامج وخطط لإدارة الآزمات في المنظمة الصحية والعمل على تقييمها ومراجعتها وتطويرها باستمرار واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الآزمات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. زويلف، (٢٠١٥)، انعام محسن، نجاح نظام المعلومات المحاسبية واثرة في مراحل إدارة الآزمات، دراسات دار العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١.
٢. أبو قحف، عبدالسلام والعتيبي، رنا، (١٩٩٩)، تقانة الخرافات وإدارة الآزمات، ط٢، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

٣. أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٤. الحريري، رافده، (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن.
٥. احمد، إبراهيم احمد، (٢٠٠٢)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٦)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٧. الشخيلي، مي عبد المنعم، (٢٠٠٨)، إدارة أزمة شحة الأدوية والمستلزمات الطبية / دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٨. اليحياوي، صبرية بنت مسلم، (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (١٨).
٩. مخيمر، عبد العزيز والطعامنة، محمد، (٢٠٠٣)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
١٠. إدريس، وائل محمد والغالي، طاهر محسن، (٢٠٠٩)، إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
١١. نور الدين، بوعنان، (٢٠٠٧)، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المي نائية لسكيدة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة محمد بوضياف.
١٢. المسيلة، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Salleh, Rohaniyati, (2009), Critical Success Factors Of Project Management for Brunel Construction Projects: Improving Project Performance, Doctoral Thesis, School of Urban Development, Faculty of Built Environment and Engineering, Queensland University of Technology.
2. Mackey, A., (2008). The Effect of CEOs on Firm Performance Strategic Management Journal, Vol., 29, No., 12.
3. Lim, C.S. & Mohamed, M.Z, (1999), Criteria of project success: an exploratory reexamination, International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 4, pp. 243-248.
4. Hietschold, Nadine & Reinhardt, Ronny & Gurtner Sebastian, (2014), Measuring success factors of TQM implementation successfully -a systematic literature review, International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 21, pp. 6254-6272.
5. Kutlu, Ahmet Can and Kadaifci, Cigdem, (2014), Analyzing critical success factors of total quality management by using fuzzy cognitive mapping, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27 No. 5, 2014 pp. 561-575

6. L.S. Pheng and A.T. Jasmine, (2000), Implementing Total Quality Management in Construction Firms, Journal of management in Engineering, Vol. 20, No. 1, pp.1-9.
7. Rabaa. Ahmad A. & Gammack. John G, (2016), Success Factors for Enterprise Systems in the Higher Education Sector: A Case Study, International Journal of Engineering Science Invention, Volume 5 Issue 2.
8. Zakuan. Norhayati, Muniandy. Shalini, & Saman. Muhamad Zamari Mat, (2012), Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher Education Institution: A Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 12,
9. Druin. Andy, (2017), Continuous Improvement Beyond Manufacturing, Continuing Education and Academic Outreach Murray State University:
<http://digitalcommons.murraystate.edu/bis437>
10. Brunninkhuis. Niek, (2013), "Brew new IT: lean in an IT environment, what are critical success factors for continuous improvement in an IT process environment at HEINEKEN the Netherlands? Study programme Business Administrations: Information Management, University of Twente.
11. Sangle, Shirish, (2010), Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective, Corporate Social Responsibility End Environment Management Journal, Vol., 17, Issue, 4.
12. Syed, R, & Bandara, W, & French, E., & Stewart, G., (2018), getting it Right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review, Australasian Journal of Information Systems, No., 22.
13. Goel, S., (2009), Crisis management: master the skills to prevent disasters. New Delhi: Global India Publications. International Monetary Fund, (2010), The IMF-FSB earlywarning exercise: Design and methodological toolkit. Online Available.
14. Kasper, Eva, (2015), A Definition for Infrastructure -Characteristics and Their Impact On Firms Active In Infrastructure, Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Technical University/ Munich.
15. Coombs, W. T. 2011. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational crisis communication theory. Corporate.