

دور مراحل إدارة الازمات في تحقيق النجاح الاستراتيجي (*) (دراسة مقارنة للآراء القيادات الادارية بين المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك)

كافي سعيد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كردستان العراق
أ. د. درمان سلیمان صادق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كردستان العراق

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص الدور الذي تلعبه إدارة الازمات في تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك عن طريق الاختبار الميداني دراسة مقارنة لآراء القيادات الادارية بين المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك، إذ قام الباحثان ببناء نموذج افتراضي مستفيد من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول علاقات الارتباط والتأثير بين مراحل إدارة الازمات كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد. وقد اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من افراد عينة البحث البالغ عددها (212) فرداً من القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك. واستخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات البحث التي خضعت جميعها لاختبارات احصائية متعددة. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها إن إدارة الازمات ومراحلها تؤثر إيجابياً في النجاح الاستراتيجي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من المقترحات أهمها تفعيل مراحل إدارة الازمات لتحقيق اغراض النجاح الاستراتيجي لدى المستشفيات المبحوثة.

الكلمات المالة: إدارة الازمات، النجاح الاستراتيجي.

المقدمة

تتعرض المنظمات الى الازمات والتغيرات السريعة في بيئة العالم اليوم التي تتصف بانها مرنة جداً ومفتوحة فيها اشكاليات وغير مؤكدة. وإن استمرار المنظمات في أداء أنشطتها في هذه البيئة مرهون بقدرتها على سرعة مواجهة الازمات المحيطة بها والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، إذ يعاني القطاع الصحي بشكل عام وفي محافظة دهوك بشكل خاص من العديد من الازمات الصحية فما إن تنبئ أزمة حتى تأتي أزمة أخرى، كما أن بطء معالجة الازمات الصحية يحولها إلى كارثة قد تهيئ المنظمات لذلك من أجل استمرار اعمال المنظمات ونجاحها لا بد ان تمتلك ادارة لمواجهة الازمات اذ تعتبر إدارة الازمات ومراحلها الاستجابة المناسبة للازمات ولها دور مهم في تحديد النجاح الاستراتيجي للمنظمة حيث تعتبر إدارة الازمات عاملاً استراتيجياً هاماً للنجاح الاستراتيجي عبر مراحلها والخروج من الازمات في المنظمات الصحية المبحوثة. وقد تضمن البحث أربعة محاور تمثل الأول بالمنهجية، بينما تضمن الثاني الجانب النظري والذي نحاول فيه تعزيز المعرفة المتعلقة بمفهوم مراحل إدارة الازمات و النجاح الاستراتيجي، والتعرف على أهم أبعادها، في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني وأخص المحور الرابع بأهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بتغيرات البحث.

المحور الأول / منهجية البحث

1. مشكلة البحث

يبدو واضحاً في بيئة أعمال المستشفيات العاملة في مجال تقديم الخدمة الصحية ولاسيما تلك المصنفة بين الحكومية والخاصة بأنها تسعى جاهدة لتحقيق النجاح الاستراتيجي خاصة بعد تعرضها للازمات المعاصرة في القرن 21 وخاصة ازمة (Covid-19)، لما لها من اثر كبير في عمل تلك المستشفيات، لذلك عليها ان تمتلك اساليب واستراتيجيات لمواجهة الحالات الطارئة في تعاملها وفي اداءها اليومي، حيث تنعكس مراحل ادارة الازمات والاستغلال الامثل لها في تحقيق النجاح الاستراتيجي حيث ان استثمار المراحل بشكل صحيح يسهم في نجاح المستشفيات وفق المعايير العالمية الموضوعة للعمل في القطاع الصحي والمستشفيات. كما ان تطبيق تلك المتغيرات في بيئة العمل الصحي يتطلب من المستشفيات قيد البحث استيعاب تلك المتغيرات والابعاد وفقاً للطروحات الفكرية الاستراتيجية والتجارب التطبيقية والعملية، وبالتالي يمكن توضيح معالم مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل التالي، هل يوجد لمراحل ادارة الازمات دور في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في المستشفيات قيد البحث.

2. أهمية البحث

يستند البحث الحالي أهميته كونه يعالج ويثير نقطة هامة في المستشفيات الساعية لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر، وكما تنبع أهمية البحث من تناوله لموضوعات مهمة تتعلق بمراحل ادارة الازمات والنجاح الاستراتيجي وما يتصل بها من أفكار وطروحات فكرية معاصرة. وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي في تقدم المستشفيات المبحوثة نحو الوصول إلى مراتب متميزة وذات أداء عالي من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة.

3. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق ما يأتي:

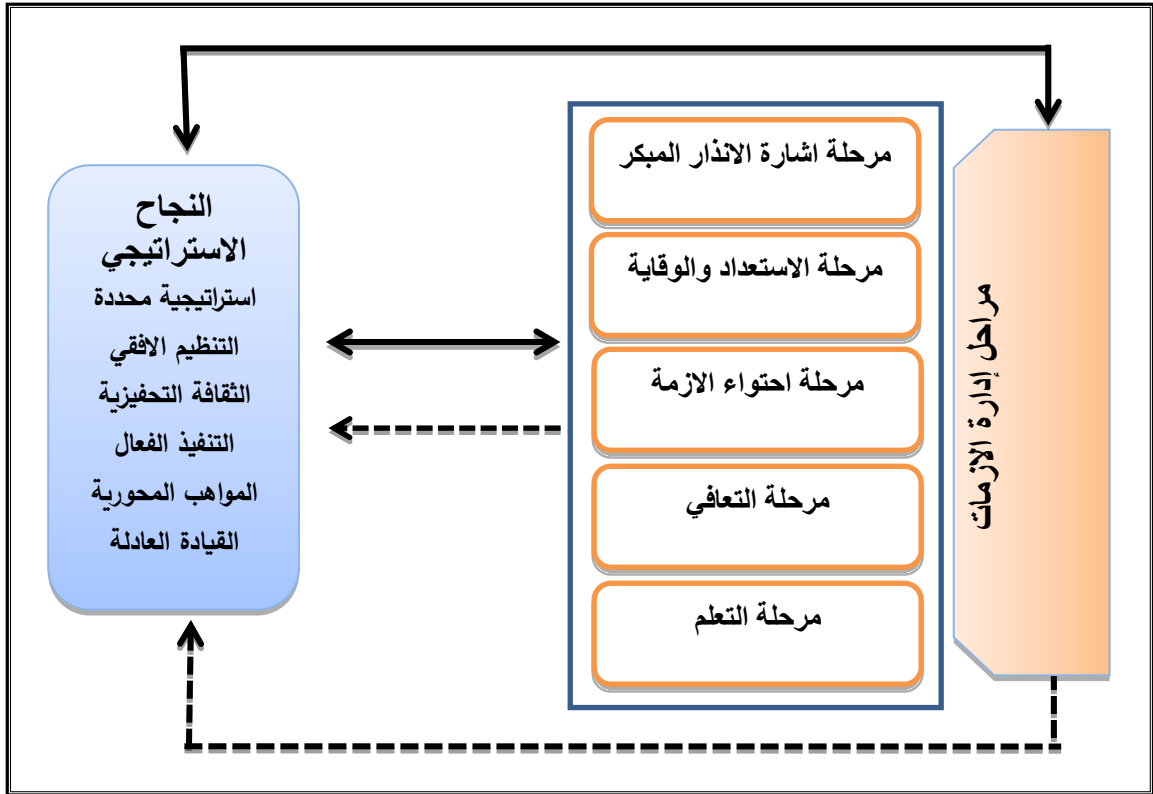
- أ. تقديم تأطير نظري لإدارات المستشفيات المبحوثة عن مفاهيم (ادارة الازمات ومراحلها و النجاح الاستراتيجي).
- ب. تحديد مستوى استجابة واعتماد المستشفيات المبحوثة للنجاح الاستراتيجي، ومراحل ادارة الازمات.
- ت. بناء مخطط فرضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات تأثيراتها واختبارها.

ث. الكشف عن أفضل علاقات تأثير لمراحل إدارة الالتزامات في النجاح الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة.
ج. تقديم مقترحات عملية للمستشفيات المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومكان الحل في هذه المتغيرات، فضلاً عن مقترحات أخرى تخص تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في المستشفيات المبحوثة.

4. المخطط الافتراضي للبحث

يقدم المخطط الافتراضي للبحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

- المتغير (التفسيري) المستقل: ويمثل بمراحل إدارة الالتزامات (مرحلة إشارة الانذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة التعافي، مرحلة التعلم).
- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويمثل بالنجاح الاستراتيجي.



الشكل (1) نموذج البحث

يشير الى علاقة ارتباط
يشير الى علاقة التأثير
المصدر: من إعداد الباحثان.

5. فرضيات البحث

بغية تحقيق أهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي توضح مشكلة البحث وتساعد الإجابة على تساؤلاتها:

الفرضية الرئيسة الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين مراحل إدارة الالتزامات والنجاح الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل مرحلة من مراحل إدارة الالتزامات والنجاح الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين مراحل إدارة الالتزامات في النجاح الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل مرحلة من مراحل إدارة الالتزامات في النجاح الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد أفضلية للمستشفيات الخاصة على المستشفيات الحكومية في تعاملها وتطبيقها لمتغيرات البحث.

6. الأساليب الإحصائية

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS – Version 26) وكذلك البرنامج (AMOS - Version 26) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسة، والارتباط البسيط والمتعدد واللانان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وإبعادها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير لإدارة الأزمات في النجاح الاستراتيجي.

7. حدود البحث

تمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود البشرية: اقتصر على القيادات الإدارية العاملة في المستشفيات الخاصة والحكومية في محافظة دهوك وجرى اختيار القادة المتمثل بالمدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك.
2. الحدود المكانية: اقتصر على المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك.
3. الحدود الزمنية: اقتصر على الفترة الزمنية الممتدة للدراسة (2021-2022).
4. الحدود الموضوعية: اقتصر على تناول موضوع دور مراحل إدارة الأزمات في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك.

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

ان مفهوم الأزمة لغة هو مشتق من كلمة (Crises) اليونانية وهو ما يعني لحظة اتخاذ القرار. كما يشير إلى معنى التغير المفاجئ وفي كثير من الأحيان إلى حادث سيئ (اللامني و العيساوي، 2015: 11). وفي اللغة الإنجليزية، ذكر في قاموس (Oxford، 2006: 298) أنه وقت الخطر الكبير والصعوبة وعدم اليقين عندها يجب حل المشكلات واتخاذ قرارات مهمة. وان مفهوم إدارة الأزمة يختلف عن الأزمة حيث وضع في قالب المعالجة أو فن التعامل مع الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تزج العاملين والتنظيم، فضلاً عن الزبائن الخارجيين (Mwhr & Jahanian، 2016: 145). وإدارة الأزمات تمثل إحدى طرق دفع النماذج إلى الأمام في اعتماد نهج متعدد التخصصات يمزج بين التطبيق العملي والإدارة التشغيلية (Pennington-Gray، 2018: 136). فيما يلي عدد من المفاهيم والتعاريف لإدارة الأزمات وفقاً لآراء عدد من الباحثين: تم تعريف إدارة الأزمات بأنها فهم وتحديد التهديدات المعرضة للمنظمات وأصحاب المصلحة والإجراءات التي تتبناها المنظمات للقضاء على هذه التهديدات (Alketbi، Jimber & Ibáñez، 2022: 5). أو هي أنشطة منظمة مسبقاً وإرشادات لإعداد والاستجابة للأحداث أو الحوادث الكارثية الكبيرة مثل الزلازل والحرائق وما إلى ذلك بطريقة آمنة وفعالة (Özcan، 2021: 35). كما أنها خطة مدروسة من قبل المنظمة لتقليل الأزمة أو إدارتها أو تجنبها عند ظهورها وتقييم الأزمة للتعلم منها (John-Eke & Eke، 2020: 40). وتعتبر عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه أزمة ما بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها (Tkalac et al. 2019: 30). وهي العملية التي تحاول تحديد مناطق الأزمات والتنبيه بها، وتطوير الإجراءات أو التدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات، أو من تطور حادث إلى أزمة وتقليل آثار الاضطراب الناجم عن الأزمة التي لا يمكن منعه (Karam، 2018: 2). أو أنها مجموعة الجهود التي تهدف إلى التعامل مع عواقب الأزمات في جميع مراحل الأزمة قبل حدوثها وأثناءها وبعدها (Dückers et al. 2017: 94).

من خلال ما سبق يرى الباحثان من التعاريف ومفاهيم إدارة الأزمات بأنها تشترك في الآتي:

- أ- تهدف إدارة الأزمة لمواجهة أو الحد من الأزمة وتقليل الخسائر التي تصيب المنظمة وأصحاب المصلحة.
 - ب- التعامل مع عواقب الأزمات قبل حدوثها وأثناءها وبعدها.
 - ت- استخدام الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار.
 - ث- تعتبر إدارة الأزمات جهداً ادارياً تتمثل في مجموعة الإجراءات الاستثنائية و أنشطة منظمة مسبقاً للاستعداد والاستجابة للأزمات.
- ويمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدارة الأزمات: بأنها الإدارة التي تحدد الأزمات وتتفاعل معها من خلال الأنشطة التي يتعين القيام بها من حيث الاستشعار عن علامات الأزمات المحتملة وتقييمها واتخاذ التدابير واتخاذ الإجراءات من أجل دفع المنظمة إلى التخلص منها بأقل قدر من الضرر.

2. أهمية إدارة الأزمات

تتطوي إدارة الأزمات على الأنشطة التي يتعين القيام بها من حيث الاستشعار عن علامات الأزمة المحتملة وتقييمها والتدابير واتخاذ الإجراءات من أجل دفع المنظمة إلى التخلص من الأزمة بأقل قدر من الضرر ويمكن تحديد أهمية إدارة الأزمات من خلال الآتي (Adim & Ekpa، 2020: 1572).

1. إنها تتطوي على وجود استراتيجية للتعامل مع حالة الأزمة بطريقة تسمح للمنظمة بمواصلة معظم عملياتها العادية بأقل قدر من الخسارة.
2. إنها النهج الذي يمنع ويخفف بشكل فعال من تأثير الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها لذلك لا ينبغي وصفه في سياق إصلاح حدوث الأزمة ولكن أيضاً لمنع الأزمات والاستعداد لها.
3. تتضمن استعداد المنظمة من حيث الاستعداد والتوقع والاستجابة والتعافي من الأزمات عند حدوثها، وهو إجراء يختلف عن الروتين التنظيمي العادي ولكنه عمل يتم تطويره وصيانته وجاهز للاستخدام عند الحاجة.
4. تعمل في منع الأثر السلبي للأزمة على المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمعات والموارد وحلها وحمايتها ودعمها وتقليلها.

5. جانب آخر مهم لإدارة الأزمات هو الاعتراف بأن تصور أصحاب المصلحة للمنظمة ما يعتمد على مدى فعالية منع وإدارة أزماتها بهدف بناء سمعة سيتم تعزيزها عما كانت عليه قبل اندلاع الأزمة إذا تمت إدارتها بشكل جيد. ويجد الباحثان أن أهمية إدارة الأزمات لا تكمن فقط في حل الأزمة بل تقلل من تأثير الأزمة على المنظمة وتتوقع حدوث الأزمة والاستعداد لها من خلال تقييم الأزمات السابقة وهي الإدارة المحافظة على بقاء واستمرار الأعمال وقت الأزمات.

3. مراحل إدارة الأزمات

أ. مرحلة الكشف عن الإشارة signal detection phase

إن مرحلة اكتشاف الإشارة تبدأ التحذيرات الصغيرة في الظهور في الإعدادات التنظيمية في المنظمة (Harwati, 2013: 175). ويبدأ حدوث الأزمة دائماً ببعض التحذير، وإن كشف الإشارة هو المرحلة التي تقدم تلك التحذيرات وتتطلب من المنظمات امتلاك القدرة والمهارة لكشف تلك الإشارات التي تدل على الأزمة من أجل إعدادها لمواجهة الأزمة وتقليل الآثار السلبية أو منعها الناجمة من الأزمة (Crandall, Parnell & Spillan, 2013: 10). ويعتبر الإنذار المبكر "خط الدفاع" الأول ضد الأزمات والكوارث فهو يساعد على التحكم في المشكلات قبل أن تصبح أكبر من أن يتم تصحيحها (Sawalha, Jraisat & Al-Qudah, 2013: 212). ومن المؤكد أن الأزمات ترسل بعض إشارات الإنذار المبكر قبل حدوثها هذه الإشارات مهمة للغاية لأنها يمكن أن تقدم معلومات مفيدة وحيوية حول الأزمات ويمكن أن يؤدي تحديدها وخاصة في الوقت المناسب إلى منع حدوث الأزمات والأضرار المحتملة لها إذا لم يتبعها كبار المديرين وتقييمهم بعناية فسيكون من الصعب مواجهة الأزمات (Sahin, Ulubeyli, 2015: 2302 & Kazaza). ولكن توجد استثناءات قليلة للغاية تترك الأزمات أثراً لإشارات الإنذار المبكر لسوء الحظ ووجد أنه في كثير من الحالات لا تتجاهل المنظمات مثل هذه الإشارات فحسب بل قد تبذل في الواقع جهوداً كبيرة لمنعها. وتكمن الصعوبة في اكتشاف الإشارات بالطبع أنه حتى في أفضل الظروف تتعرض جميع المنظمات باستمرار للقصف بالمعلومات، لكي يكون اكتشاف الإشارات فعالاً فيمكن التحدي في معرفة كيفية فصل تلك الإشارات التي تدل على أزمة وشيكة (Pearson & Mitroff, 1993: 52).

اعتماداً على ما سبق يجد الباحثان أن مرحلة اكتشاف الإشارة هي مرحلة قبل حدوث الأزمة حيث أن المنظمات غالباً ما يلتفتون إشارات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية وأن المنظمة الناجحة هي التي تلتقط إشارات عن أزمة محتملة وأن هذه الإشارات تساعدهم لمنع الأزمة أو تخفيف من الآثار الناجمة من الأزمة لذلك من الضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي للمنظمات والاستعانة بكادر فعال والاهتمام بالرصد والكشف المستمر عن إشارات الإنذار المبكر والتقاطها ودراسة جميع متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات للتعرف على مؤشرات احتمالية حدوث أزمة كمقدمة لنظام الإنذار المبكر للمنظمات.

ثانياً: مرحلة الاستعداد / الوقاية Preparation/ Prevention phase

حيث تتضمن هذه المرحلة بتشكيل فريق معالجة الأزمات ووضع خطة لمواجهة الأزمات التي قد تحدث كما أن التحضير هو مرحلة ما قبل الأزمة التي تهدف إلى تطوير حالة الاستعداد وتقوم المنظمات التي تم إعدادها للأزمات بإجراء تحليلات مستمرة لعملياتها وهيكلها الإداري وترصد بشكل استباقي الصعوبات المحتملة كما أن عملية الاستعداد للأزمات تتوقف أيضاً على قادة كفوئين وبعد ذلك مؤشر حاسم للاستعداد للأزمات (Carmeli & Schaubroeck, 2008: 179-180). يتخلص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجته قبل الأزمة وتتطلب أفضل ممارسات إدارة الأزمات الاستعداد والوقاية من الأزمات وتشمل هذه الاستعدادات إعداد تدابير استباقية ووقائية من أجل منع المخاطر المحتملة من التصعيد إلى أزمات أو كوارث (Sawalha et al. 2013: 212). إن اتباع إشارات الإنذار المبكر بشكل منهجي مناسب لحل أزمة ما اذ يجب على الإدارة العليا إجراء بعض الاستعدادات مع فريق إدارة الأزمات لحماية المنظمات من الأضرار المحتملة للأزمة وفقاً لأهمية هذه الإشارات ففي هذه المرحلة يجب على المديرين محاولة تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى والقرارات التي يتخذونها لها دور في تحقيق منافع للمنظمة إذا كانت الأزمة حتمية فإن أنشطة التحضير ستساعد في السيطرة على الأزمة (Sahin et al. 2015: 2303-2304). أن الاستعداد للأزمات هو حالة ذهنية داخل الأفراد والمنظمات وهي عملية ملموسة ومخطط لها للحصول على الموارد ونشرها ويرتبط كل من الاستعداد بجهود المنظمات في التخطيط للأزمات وأن خطة إدارة الأزمات المطورة قد تساعد المنظمات على الاستجابة بفعالية (Leta & Chan, 2021: 4). استناداً مما سبق تجد الباحثان أن اكتشاف الإشارات والتحري عنها والوقاية منها تعتبر من الخطوات الاستباقية التي يمكن أن تتخذها المنظمة قبل وقوع الأزمة وبعد أن تتنبأ المنظمة باحتمال وقوع أزمة معينة من خلال اكتشاف الإشارات تقوم باستخدام أساليب الوقاية والاستعداد لمنع حدوث الأزمة.

ثالثاً: مرحلة الاحتواء / تحديد الضرر Containment/ Damage Limitation phase

القصد من هذه المرحلة هي احتواء الأزمة إلى أقصى حد ممكن والتخفيف من حدة الحدث بحيث يتم تقليل الضرر إلى الحد الأدنى (Crandall et al. 2013: 11). تتعلق مرحلة الاحتواء / تحديد الضرر بالطريقة التي تستجيب بها المنظمة لحدث ما عند حدوثه وتختلف من حيث مدته الزمنية وحسب تأثير الحدث وكلما زادت خطورة الحدث زاد الوقت الذي يستغرقه احتوائه واحتواء الضرر (Sawalha, 2013: 212). تهدف مرحلة احتواء الضرر في المقام الأول إلى تقليل التأثير السلبي لحالة الأزمة، والإدارة الفعالة لهذه المرحلة هي التي تحدد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت والقيام ببعض الأساليب والجهود لإحتوائها أو علاجها سواء قسماً أو مادياً والتي تضع خطاً لمنع أزمة من التأثير على أجزاء أخرى غير المتضررة من المنظمة أو البيئة وأن هذا يقلل من الضرر الشامل الذي يلحق بالمنظمة (Harwati, 2013: 175).

وتتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها (مثنائي، القضاة و ذيابات، 2021: 270).

ويتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها وتصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الأزمة في احكام السيطرة علي الكيان الاداري، وتحفيز مشاركة أفراد وزيادة انتائهم وولائهم بالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم، وكذلك حشد كل القوى من أجل الاصلاح، ودفع الجميع في المنظمة من أجل المشاركة في احتواء الاضرار الناتجة عن الأزمة (حسن، 2021: 290).

ويجد الباحثان ان هذه المرحلة تتعلق بعد حدوث الأزمة وان من المستحيل منع الازمات من الوقوع مما تدفع المنظمات باتخاذ الإجراءات اللازمة لاستجابة وللحد من الاضرار ومنعها لتشمل كافة المنظمة ويبتأ التي لم تتأثر بعد من الأزمة.

رابعاً: مرحلة التعافي (استرداد الاعمال) phase Recovery:

ففي هذه المرحلة تُبذل محاولات لاستئناف الأنشطة بقدر الإمكان وغالباً ما يستمر التعافي على مراحل ويهدف التعافي قصير المدى إلى إعادة تشغيل النظام بحيث يتم تحقيق الحد الأدنى من مستوى الخدمة المقبول، ويتبع التعافي طويل الأجل مع عودة الأنشطة التشغيلية إلى مستواها الذي كانت عليه قبل الأزمة. وفي بعض الحالات يتم إجراء تحسينات في عملية التعافي التي ترفع مستوى العمليات إلى مستوى أعلى مما كان عليه قبل الأزمة مثال على ذلك منظمة ما تتعرض لحريق في منشأتها الإنتاجية بعد الحريق عادة ما يكون المرفق المعاد بناؤه مجهزاً بشكل أفضل بالآلات وتقنيات أكثر حداثة مما كان موجوداً في السابق (Crandall et al. 2013: 11).

وتهدف مراحل التعافي قصيرة وطويلة الأجل إلى التعافي من الضرر الذي حدث بالفعل للبيئة التحتية وعناصر أخرى من المنظمة واستعادة وظائف العمل (Sawalha, 2013: 213). وتوفر مرحلة التعافي من الأزمة فرصة للتعافي من الخسائر والبدء في إصلاح الاضطراب الذي أصاب الأعمال ويتطلب التعافي من الأزمات تطوير استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى لتسهيل التعافي السريع والمنظم من حالة الأزمة، في هذه المرحلة يمكن قياس كفاءة التعافي من الأزمات بالسرعة التي تستأنف بها المنظمة عملياتها التجارية بالكامل أو درجة تعافي الأعمال إلى مستويات ما قبل الأزمة أو مقدار مقاومة الأزمات المضافة منذ حدوث الأزمة (Campiranon, 2014: 316). ويتطلب تعافي المنظمة التي تمر بأزمة نهجاً منهجياً مختلفاً عن التدخلات المنفذة خلال مرحلة بعد الأزمة حيث تتطلب حالة الأزمة إعادة التفكير في الهيكل الاستراتيجي وبالتالي في مجالات العمل التي تعمل فيها المنظمة وبنيتها ومستوى أهميتها والهيكل التنظيمي والإطار التنظيمي الذي يجمع بين الأدوار والأفراد وتنظيمهم بطريقة منسقة. وقد تكون هناك ثلاثة مراحل في التعافي وتشمل (Ferri, & Ricci, 2021: 79-80):

1. مرحلة طارئة في عملية التعافي: الهدف من هذه المرحلة هو ضمان بقاء المنظمة ويجب أن تركز المنظمة على البحث عن الأنشطة التي يمكن أن تساهم بشكل فوري في تحقيق هذا الهدف.
 2. مرحلة الاستقرار في عملية التعافي اللاحقة: تهدف هذه المرحلة بالسعي وراء إنشاء الافتراضات المسبقة للمنظمة للعودة إلى الوضع قبل الأزمة.
 3. مرحلة العودة إلى النمو الطبيعي: في هذه المرحلة يجب على المنظمة بعد استعادة عودتها تطوير حصتها ووجودها في العمل وتنفيذ أهدافها الإستراتيجية المتوسطة إلى طويلة الأجل.
- ويجد الباحثان مما سبق بان المنظمات بعد تعرضها للازمات ان تعمل على استرداد عافيتها المتأثرة بالازمة من خلال استعادة اعمالها الداخلية من حيث الاصول الملموسة والمعنوية وكذلك تعافي اصحاب المصلحة المتأثرين بالازمة وذلك من خلال العمل على تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المتضررة من الأزمات من أجل توفير الرعاية والتعويضات اللازمة للمتضررين من وقوع الأزمة.

خامساً: مرحلة التعلم Learning phase:

التعلم هو المرحلة الاخيرة من مراحل ادارة الازمات ويهدف إلى ضمان تحقيق التفكير الكافي والفحص النقدي للدروس المستفادة من تجربة حدث ما ويمكن للمنظمات الأفضل في التعلم من حيث التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة أكبر من المنظمات التي لا تستطيع ذلك (Sawalha, 2013: 213). وان التعلم هو مرحلة ما بعد الأزمة ويهدف إلى ضمان تحقيق التفكير الكافي والفحص النقدي للدروس المستفادة من تجربة حدث ما (Sawalha, 2013: 213). يمكن أن تؤدي الأزمات إلى التركيز على بناء معرفة جديدة وأن الأزمات يمكن أن تزيد الدافع والبحث الاحتمالي عن الأسباب والحلول كما أن الأزمات يمكن أن تزيد من القدرة الاستيعابية للأفراد وقدرتهم على التعلم وأن الخبرة السابقة تقلل من احتمالية مواجهة الازمات في المستقبل (Bundy et al. 2017: 1178). وتعتبر التعلم أمراً محمياً للمنظمات من خلال اكتسابها معرفة جديدة واستخدام تلك المعرفة مما يحقق لها الميزة التنافسية حيث يشير التعلم الى عملية التفاعل الاجتماعي التي يتم فيها انشاء معرفة جديدة وتفسيرها ونشرها على جميع مستويات المنظمة (Tu & Wu, 2021: 510). وان هناك ارتباط بين التعلم والازمات يمكن ان تزيد التجارب التي مرت بها المنظمة خلال الازمة وان تجارب إدارة تلك الأزمة تزيد من معرفتها وتصحح الاجراءات والسلوكيات المستقبلية ويمكن ان يحدث هذا التعلم على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ويمكن ان يكون التعلم اما التعلم من الازمات او التعلم في الازمات ومن الضروري أن تؤدي عمليات التعلم إلى تغييرات دائمة في حالة المعرفة والسلوك التنظيمي الناعم لعملية التعلم (Deverell, 2021: 5).

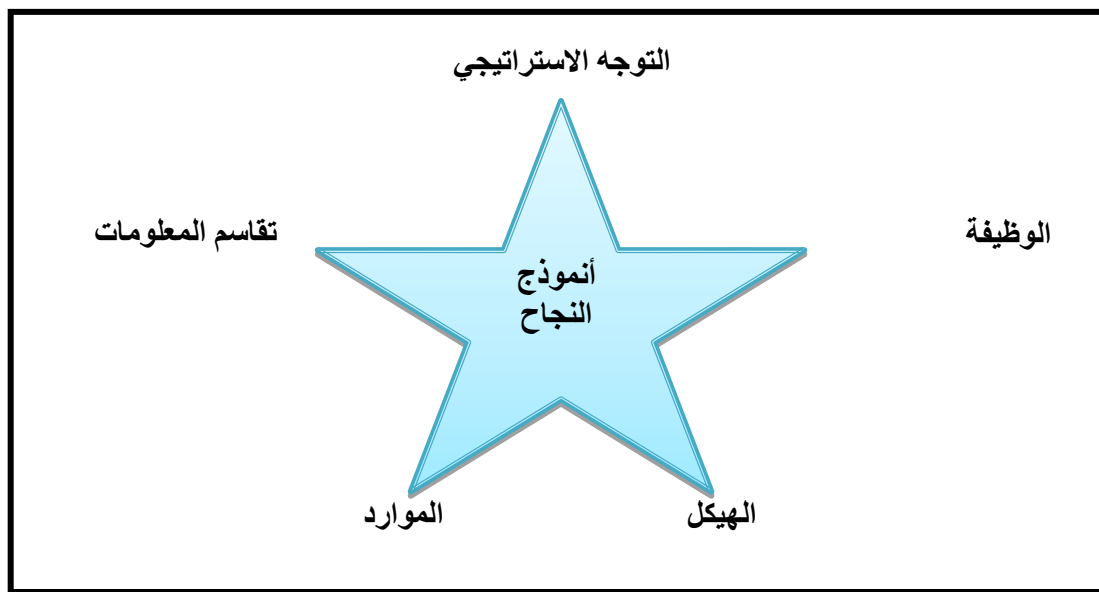
ويعتبر التعلم الطريقة التي تتعلم بها المنظمات من تجاربها والتي تؤدي الى تغييرات في انماط تنظيمية مما تؤدي الى تحسين الاداء وتعتبر التعلم مؤشر للفاعلية وامكانات الابتكار (Sancho, Hernández, Peña & Gutiérrez, 2022: 4).

ويرى الباحثان بان التعلم هو المرحلة الاخيرة من مراحل ادارة الازمات وان المنظمات تستفيد من تجاربها وخبراتها او يمكن ان تستفيد من تجارب المنظمات الاخرى والدروس من الأزمات التي واجهتها والعمل على تقييم الخطط والبرامج السابقة لإدارة الأزمات من أجل تطويرها وتحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي Achieving Strategic

1. مفهوم النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة والذي لم يلق إلى حد الساعة اتفاقاً موحداً حول مفهومه، لذا في الاصطلاح فيربط مفهوم النجاح بمستوى تحقيق الأهداف وامكانية جعله واقعاً، إذ يعرف النجاح بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وتحقيقها عملياً، والاجتهاد في ذلك بالوسائل والاساليب الممكنة والمتاحة، وينطبق مفهوم النجاح المنوط بتحقيق الأهداف والرضا على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل (الكعبي، 2020: 283). ويرى (Orlov et al. 2020: 1) بأنه مجموعة من الموارد والفرص ونقاط القوة المتاحة، والتي يمكن تحويلها في ظروف السوق المواتية للمنظمة إلى مزايا تنافسية، مما يزيد الربحية وفعالية المنظمة وإن المستوى العالي لإمكانات استراتيجية المنظمة للنجاح وهو بالضبط أساس استدامته. وذكر كل من (Emoh & Akhigbe, 2021: 134) هو قدرة المنظمة على أن تكون منتجة ومتعددة الاستخدامات وقابلة للتكيف وقادرة على تحقيق أهدافها وأن النجاح الاستراتيجي يتحدد بمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. وأما (Hlehel, 2022: 79) قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تنفيذها من خلال رؤية إستراتيجية واضحة لبيئتها ومستقبلها، فضلاً عن تمتعها بثقافة تنظيمية إيجابية ومناخ يحقق النجاح على المستوى الاستراتيجي. وبين (Abuzaid, 2018: 644) بأن النجاح الاستراتيجي هو قدرة القائد على رسم خطة بعيدة الأمد في ظل فهمه لما يحدث في بيئة المنظمة وتوقعه ما سيواجهه مستقبلاً والقدرة على النمو واقتناص الفرص لضمان البقاء والاستمرارية. وفي إطار مفهوم النجاح الاستراتيجي قدم (Gates) نموذجاً يوضح فلسفة النجاح الاستراتيجي وهو نموذج مهم يسمى بأسم نجمة النجاح التي تشخص القيمة والتخطيط التي تجعل المنظمة متميزة في تحديد أولويات الأمور وتحديد توجهها الاستراتيجي والشكل (1) يبين أنموذج نجمة النجاح:



والشكل (1) يبين أنموذج نجمة النجاح

Source: Eggrs Mary and Johnson Lorri, Leveraging Culture For Strategic Success, 2004, p: 31. <http://www.Dannemillertyson.com>.

نلاحظ أن هذا النموذج ينطلق من كونه تصحيحاً وتقويماً لرؤية المنظمة التي تشمل جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، والوظيفة، والهيكل، والموارد، وتقاسم المعلومات) كونه نموذج شديداً بالعدسة المقربة التي توضح جميع جوانب المنظمة، ونلاحظ (Gates) أن المنظمة لكي تكون ناجحة فهي تحتاج إلى معرفة وفهم كيفية جعل جميع شواطئ النجمة لامعة وفي الوقت نفسه أي عندما تسير الأمور بشكل جيد فإن جميع أقطاب النجمة تصبح لامعة بحيث أن القطب الواحد يدعم الآخر.

2. أهمية النجاح الاستراتيجي

يعتمد النجاح الاستراتيجي لأي منظمة على بناء المنظمة للامكانيات الداخلية وخيارات حيوية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفعالية تساهم في إيجاد نتائج عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين لتحقيق الاستدامة (Orlov et al. 2020: 3). وتتميز المنظمات الناجحة استراتيجياً بالعديد من المزايا من حيث الأهمية التي تحققها للمنظمات ويمكن تحديد أهمية النجاح الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية: (Ahmad, 2020: 4250) و (صادق، 2020: 678) و (Roberts et al. 2021: 3).

- 1- النجاح الاستراتيجي هو مجموعة متنوعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة، وزيادة الإيرادات، وتشمل القيمة العالية في الأعمال، والنمو والاستمرار.
- 2- قدرة المنظمة على البقاء في ميدان العمل والتكيف والاستجابة والنمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- 3- تكمن أهمية النجاح الاستراتيجي من إجراء التحليل البيئي والذي يهتم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة في المستقبل.
- 4- يساعد المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة والظروف الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية ويوفر للمنظمات احتياجاتها من الموارد والمتطلبات المادية والمعلوماتية والبشرية على قدر احتياجاتها.
- 5- النجاح الاستراتيجي إشارة إلى أن المنظمة قامت بتعزيز نقاط قوتها وتطوير خططها من أجل تحسين نقاط قوتها وهو دليل على أن المنظمة قائمة على الثقة والشفافية.

6- هو امتلاك المنظمة لقدرات ديناميكية تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية.

وتجد الباحثة ان المنظمات التي تحقق نجاحاً استراتيجياً دليل على نجاح استراتيجياتها وتكيفها مع بيئتها وامتلاكها عاملين ذو مهارات عالية وذات سمعة تنظيمية جيدة.

2. أبعاد النجاح الاستراتيجي

لاحظت الباحثة بعد البحث العميق ان (Scholes, Johnson & Whittington, 2002, 402) و (الحالمة والعزاوي 2009: 8) و (علي، 2019: 94) و (حسين، 2019: 675) و (حسن و الشخيلي، 2020: 4) و (عبد نايف، 2020: 14) و (مزهري، 2020: 22) و (Slman & Mahmoud, 2021: 6515) قد حددوا ابعاد لقياس النجاح الاستراتيجي وجاءت هذه الابعاد متعددة ومتداخلة ولكنها يوجد قاسم مشترك يتم في اختيار تلك الابعاد. واستنتجت الباحثة ان النجاح الاستراتيجي لا يعتمد على الاسباب (الفردية) الرئيسية او الثانوية بل على توليفة منها (4 رئيسية+2 ثانوية) وهي ما سيتم تناولها وكالاتي وكما هو موضحة في الشكل (2) وهي:



الشكل (2) ابعاد النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة

وفيما يلي شرح للابعاد المعتمدة في البحث الحالية:

اولاً: إستراتيجية محددة:

ان الاستراتيجية هي منظور (أي الرؤية والاتجاه) وموقف (أي أنه يعكس قرارات تقديم سلع أو خدمات معينة في أسواق معينة) وخطة (وسيلة للانتقال من هنا إلى هناك) ونمط في الإجراءات مع مرور الوقت (على سبيل المثال منظمة تقوم بتسويق منتجات باهظة الثمن بانتظام تستخدم استراتيجية عالية الجودة) والاستراتيجية هي الجسر بين السياسة أو الأهداف من ناحية والتكتيكات أو الإجراءات الملموسة من ناحية أخرى (Nickols, 2016: 7). ويرى (Gendalasari & Triandi, 2018: 316) كما ينبغي أن تتميز بالمرونة فإن عدم المرونة في الإستراتيجية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في مواجهة حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة، ولغرض النجاح في عالم الواقع فإن بيئة التخطيط في المنظمة يجب أن تكون منفتحة لكي تستقبل مؤشرات التغير وتستقبل تحذيرات الحاجة المحتملة للتغيير في الاستراتيجية (عبدالنايف، 2020: 22).

ويجد الباحثان ان اي منظمة يجب ان تهتم بصياغة استراتيجية واضحة من حيث وضع رؤية ورسالة واضحة وتحديد قيم شفافة وقيمة واهداف قابلة للتحقيق لديها وعلى المنظمات ان تعرف ان هناك ظروف طارئة او تغيرات تتطلب تغييراً في الاستراتيجية المحددة مما يتطلب ان تكون مرنة من اجل اجراء تعديلات عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ثانياً: التنظيم الافقي:

يوضح الهيكل التنظيمي بشكل عام كيف يتم تكريس السلطة والمسؤولية، ويتم تنفيذ إجراءات العمل بين العاملين في المنظمة منها تقسيم المهام المقترح، وتوزيع المهام، وتوزيع المكافآت وتوفير المعلومات (Iranmanesh et al. 2021: 4). إنها خريطة العلاقات التي تتيح للمنظمة تنسيق الخبراء المتخصصين وتوفير الأساس الأساسي الذي تعمل من خلاله المنظمة ويؤسس الهيكل التنظيمي كيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض، وكيف يتدفق الاتصال، وكيف يتم تحديد علاقات القوة (Godwin, 2021: 166). في ظل التنظيم الافقي لا تحدد المنظمات الموقف الثابت بشكل دائم والحدود الوظيفية لتحديد القسم بدقة حيث يحق للعاملين الأساسيين اتخاذ قرار بشأن الاجراء الذي يجب اتخاذه وفقاً لمهاراتهم واتقانهم للمعلومات وان التنظيم الافقي يشجع روح الريادة ويشجع الابتكار، هو نوع من الهيكل المرن الذي يتمتع بقدرة عالية على التكيف، ويمكنه إجراء تعديلات بسرعة وفقاً للاحتياجات (Bai

622-623: 2017). *et al.* ويتم تصنيف المنظمات ذات المستويات الرسمية المنخفضة على أنها هياكل تنظيمية افقية أنه نموذج التعاوني يحسن الروح المعنوية والإنتاجية والابتكار والابداع لدى العاملين حيث يعمل العاملون ذوو الخبرة في مجالات مختلفة معاً في مشروع واحد (Dedahanov, Rhee & Yoon, 2017: 337). ويرى الباحثان أن تؤدي المنظمات الناجحة استراتيجياً عملها من خلال النظام اللامركزي وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات الصائبة من خلال تفويض الصلاحيات وتبسيط الاجراءات والسياسات حيث ان التنظيم الافقي يعمل على رفع روح المعنوية لدى العاملين وتسود روح التعاون بين العاملين ويعملون كفريق عمل واحد ويشاركون المعلومات فيما بينهم بشفافية.

ثالثاً: الثقافة التحفيزية:

ان الثقافة التنظيمية هي توجه المنظمة نحو عاملها وزبائنها، وتشمل القواعد المكتوبة والشفهية التي توجه سلوك العاملين إضافة جانب من المعتقدات والقيم والمبادئ المستقرة التي يتم تطويرها ومشاركتها داخل المنظمة (Thokozani & Maseko, 2017: 2). ويمكن للثقافة التحفيزية ان تؤثر على الافراد العاملين في زيادة استاجيتهم من خلال خلق دافع لتحفيزهم يعتبر الدافع هو مجموعة من العمليات النفسية التي تسبب الإثارة، والتوجيه، واستمرار سلوكيات الفرد تجاه تحقيق الهدف (Nugroho & Measuring, 2020: 4). ويمكن دمج عوامل التحفيز المختلفة في الثقافة التنظيمية لتحفيز العاملين حيث يقسم الدافع الذي يؤثر في ثقافة تحفيز العاملين الى دافع داخلي: يأتي الدافع الداخلي من الاحتياجات الفطرية كضمان أن يشعر العامل بالقيمة والاحترام في مكان العمل والدافع الخارجي: يشير إلى السلوك الناجم عن المكافآت أو العواقب الخارجية التي تنشأ من الأداء إلى جانب المكافآت ويمكن أن يكون الاعتراف في شكل ترقية أو قبول أو وضع أو بيئة عمل جيدة بمثابة محفزات خارجية للتحفيز حيث من خلال الدوافع الخارجية يمكن للعاملين في تبني لوائح المنظمة على أنها مهمة بشكل شخصي أو يمكن استيعاب ودمج هوية المنظمة مع هوية الفرد وشعوره بذاته (Thokozani & Maseko, 2017: 4). حيث يقع على عاتق المديرين واجب حيوي لتحديد العوامل التحفيزية لمروؤوسهم وتنفيذها كثقافة في المنظمة (Paais & Pattiruhu, 2020: 577). وتمثل مسؤولية المديرين في ضمان ثقافة تحفيز لعاملهم بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية للحصول على ميزة تنافسية على منافسيهم، وتحتاج كل المنظمات إلى عاملين لديمهم الحافز حتى يكونوا فعالين في إنجاز مهامهم وواجباتهم المختلفة حيث يعمل العاملون المتحمسون بحماس تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية (Agbenyegah, 2019: 120-124). و تعبر الثقافة التحفيزية للمنظمات عن نمط السلوك الذي يدعم تحفيز جميع العاملين للقيام بالعمل بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، بما يسمح بإيجاد القيمة داخل المنظمات حيث تتميز المنظمات الناجحة بوجود ثقافة إيجابية دافعة للعمل محفزة للأداء المتميز والفكر الريادي وزيادة الإنتاجية وتتعلق الثقافة التحفيزية بتبني المنظمة للعادات والتقاليد الباعمة للعاملين والاهتمام بزيادة دافعتهم من خلال وضع أنظمة الحوافز المادية والمعنوية (عبدالعال، 2021: 625). ويرى الباحثان ان المنظمات الناجحة استراتيجياً هي تلك المنظمات التي تمتلك ثقافة محفزة للعمل والتي تختلف عن المنظمات التي لا تمتلك ثقافة محفزة سواء عن طريق الحوافز المادية والغير المادية مما يحفزونهم على بذل أقصى جهدهم لتحقيق استراتيجيات المنظمة واهدافها بنجاح.

رابعاً: التنفيذ الاستراتيجي:

ان العديد من المنظمات يمكنها صياغة خطط رائعة ولكنها تفشل عندما يتعلق الأمر بتحويلها إلى أفعال لأن تنفيذ الاستراتيجية نشاط معقد، وأن الاستراتيجيات غالباً ما تفشل ليس بسبب سوء صياغتها، ولكن بسبب تنفيذها بشكل غير لائق فضلاً عن ذلك، فإن الاستراتيجيات المصاغة لا قيمة لها ما لم يتم تنفيذها بشكل فعال أن تنفيذ الاستراتيجية المناسبة بشكل فعال أمر بالغ الأهمية للنجاح الاستراتيجي (de Oliveira, Carneiro & Esteves, 2019: 334-335). وبعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية ذا قيمة كبيرة في جميع المنظمات الاجتماعية والمنظمات تقريباً في حين أن صياغة استراتيجية أمر بالغ الأهمية، فهي ليست حيوية مثل التنفيذ في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة وأثبتت الدراسات أن القدرة على تنفيذ الاستراتيجية أهم من جودة الخطة الاستراتيجية نفسها بالنسبة للمراسي الأعمال، حيث لا يهم مدى حسن التفكير من خلال الإستراتيجية إذا لم يتم تنفيذها بطريقة تحقق الفوائد المحتملة، كما يحتاج المديرين في كل من القطاعين الخاص والعام إلى إدراك أن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التحول والتغيير إذا ما اردوا تحقيق مستويات أعلى من التنفيذ (Bhimavarapu, Kim & Xiong, 2019: 1-8). وقد تم تعريف التنفيذ الاستراتيجي على أنه التدخلات الإدارية التي تربط بين العمل التنظيمي والنية الاستراتيجية وهي عملية التلاعب غير المباشر بخطط الموارد وتفاعلات السوق التي تمتلكها المنظمة مع أنشطتها لتحقيق هدفها العام ولتقديم مساهمة مثالية في تنفيذ إستراتيجية ناجحة فقد تمثل التحدي في تقديم التوجيه والإرشاد الكافيين لتجنب الفوضى ولكن ليس بقدر ما يعيق الإبداع والمبادرة والاستجابة للظروف المتغيرة (MacLennan & Markides, 2021: 88). ويشير تنفيذ الإستراتيجية إلى عملية الاتصال والتحول لوضع استراتيجيات المنظمة موضع التنفيذ اذ يعد عدم تنفيذها بالشكل الصحيح من المخاطر التي تواجه المنظمات بحيث تظل الإستراتيجية مجرد رؤية ولا تتحول إلى عمل، إن عملية التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي (Monauni, 2017: 9-11). يجد الباحثان ان المنظمات الناجحة استراتيجياً هي تلك المنظمات التي تنفذ استراتيجياتها بطريقة فعالة فهما كانت المنظمات ناجحة في صياغة رسالتها وتحديد اهدافها فتكون بدون جدوي مالم يتم تنفيذها بشكل فعال وناجح.

خامساً: المواهب المحورية:

تعتبر الموارد البشرية ذو مواهب محورية هم الذين يتمتعون بنماذج عقلية عالية الجودة ومقدمة ومستوى تواصل أفضل وقدرة قوية للهيكل (بما في ذلك القدرة على التعلم، القدرة على الابتكار، والقدرة على الإجماع، والقدرة التنظيمية، وما إلى ذلك)، مما يعني ان الموارد البشرية الذين يقدمون مساهمات كبيرة للمنظمة والمجتمع (Wang, 2018: 196). وتكون المواهب المحورية من هؤلاء الأفراد الذين يمكنهم إحداث فرق في الأداء التنظيمي إما من خلال مساهمتهم الفورية أو على المدى الطويل ومن خلال إظهار أعلى مستويات الإمكانيات (Baqtayan, 2014: 2291). كما أن المواهب المحورية للمنظمة يجب أن تمتلك الخصائص الآتية (Wang, 2018: 197):

- 1- ان يكون لدى الشخص الموهوب دور في اضافة قيمة للمنظمة بما يحقق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
- 2- ان يتمتع بالخبرة المهنية المناسبة والصفات الشخصية والاستقلالية.

3- يتمتع بسعي عالي القيمة الذاتية ودافع الإنجاز.

4- يمتلك الفرد أداءً فردياً جيداً وإمكانات تنموية.

5- يتفق بشدة مع قيمة المنظمة وسلوكياتها ووجهات نظرها.

يجد الباحثان ان العنصر البشري يعتبر العمود الاساسي لنجاح استراتيجيات المنظمة ولا سيما العاملين ذو مواهب محورية لذلك لابد للمنظمات الاحتفاظ بهم ودعمهم ووضعهم في الوظائف التي تناسب مواهبهم وتوفير مناخ عمل مناسب لهم.

سادساً: القيادة العادلة:

يُظهر إلى قيادة العادلة أنها استراتيجية العدل واحترام ومشاركة اتخاذ القرار مع الآخرين وإفساح المجال لكفاءات الآخرين في استحضار الأفكار الجديدة (Lundmark, 2022: 42-43). ويقوم القائد العادل دائماً بمراعاة اتباعه على إنهم يأخذون الوقت الكافي لفهم احتياجات ورغبات أتباعهم، ويعملون بجهد لضمان معاملة الجميع على قدم المساواة فإن القائد العادل هو مفتاح الذهن ومستعد للاستماع إلى وجهات نظر الآخرين وإنهم لا يتخذون قرارات من جانب واحد، بل يقومون بإشراك أتباعهم في عملية صنع القرار كلما أمكن ذلك ويكون جديراً بالثقة حيث لا يقدم وعداً لا يستطيع الوفاء بها ويتصرف دائماً بنزاهة. ولا تستخدم القيادة العادلة القوة لاتخاذ قرارات وكسب ثقة وولاء عامليه ولكن من خلال طريقة تعامله العادلة ويتيح للجميع التعبير عن آرائهم على قدم المساواة، والحصول على قسط من الاحترام (Nielsen et al. 2018: 2-3). ويجد الباحثان ان القائد عندما يتعامل مع عامليه بطريقة عادلة ويطبق المساواة بينهم سواء في توزيع الوظائف او تقديم مكافآت واحترام جميعهم بنفس الطريقة مما لا شك سوف يكسب عاملين ويقدمون له كل الوفاء واحترام والعمل باقصى جهدهم لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها القائد والمنظمة وتحقيق النجاح للمنظمة.

3. المحور الثالث / الجانب الميداني

أولاً: مجتمع البحث وعينه

1- مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في كافة المستشفيات الخاصة والحكومية في محافظة دهوك والبالغ عددها (24) مستشفى منها (11) مستشفى خاصة (13) مستشفى حكومي ولكن بسبب الظروف في منطقة كاني ماسى لم تتمكن الباحثة في الوصول الى مستشفى روزانا العامة وتم اختيار (23) مستشفى حكومي وخاص لتشكيل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط البحث لان الباحثان قد وجد ان القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات البحث هو قطاع الخدمة الصحية، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن أيجازها بالآتي:

- أهمية قطاع الخدمة الصحية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى من حيث رفع جودة حياة الناس وبناء مجتمع أكثر صحياً.
- ويعتبر القطاع الصحي جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي والذي يعبر عن مدى تطور المجتمعات وتقدمها وبالتالي باتت المجتمعات تتنافس فيما بينها للوصول إلى أنظمة صحية متكاملة مواكبة للتطورات التكنولوجية.

2- وحدة المعاينة

تمثل وحدة المعاينة بالقيادات الادارية من رئيس مجلس الإدارة واعضاءها والمدراء المفوضون ونوابهم ومديرو الأقسام والوحدات الرئيسة في المستشفيات قيد البحث حيث تم توزيع 250 استمارة وتم استرجاع 212 استمارة صالحة للتحليل والاختبار أي بمعدل استجابة (84.8%).

ثانياً: خصائص أفراد عينة البحث

يظهر الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (31-40) ونسبة (37.7%) من حجم العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (59.4%) من العينة، ومن رئيس قسم او وحدة بلغت (81.6%)، ومدة الخدمة من المنصب الحالي لنحو (6 - 10 سنوات) بنسبة (40.1%) ومدة الخدمة في المنصب الحالي كان لنحو (6-10 سنوات) و(11 سنوات أكثر) وشكلت البكالوريوس بنسبة (43.4%) اما الدورات التدريبية (1-5 دورات) بنسبة (54.2%).

جدول (1)

توزيع الافراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

النسب المئوية	العدد	الفئات	السمات
4.2	9	20 سنة فأقل	العمر
30.7	65	20 - 30 سنة	
37.7	80	31 - 40 سنة	
21.7	46	41 - 50 سنة	
5.7	12	51 سنة فأكثر	
59.4	126	ذكور	الجنس
40.6	86	إناث	

مدیر	18	8.5	العنوان الوظيفي
معاون مدير	21	9.9	
رئيس قسم او وحدة	173	81.6	
5 سنوات فأقل	79	37.3	مدة الخدمة في المنصب الحالي
6 - 10 سنوات	85	40.1	
11 سنة فأكثر	48	22.6	
5 سنوات فأقل	48	22.6	مدة الخدمة الكلية
6 - 10 سنوات	82	38.7	
11 سنة فأكثر	82	38.7	
إعدادية فأقل	14	6.6	التحصيل الدراسي
دبلوم عالي	76	35.8	
بكالوريوس	92	43.4	
دراسات عليا	30	14.2	الدورات التدريبية
لا يوجد	41	19.3	
1- 5 دورات	115	54.2	
5 - 10 دورات	31	14.6	
11 دورة فأكثر	25	11.8	
المجموع	212	100	

المصدر: اعداد الباحثان.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص مراحل ادارة الازمات

يتبين من الجدول (2) الخاص بوصف وتشخيص متغير مراحل ادارة الازمات بان مستوى الاتفاق الكلي بلغ (68.1%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.907) وهذا يدل بان المستشفيات المبحوثة تمتلك رؤية واضحة حول مراحل ادارة الازمات من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (2)

الجدول (2)

وصف وتشخيص متغير مراحل ادارة الازمات اجمالاً

المراحل	أنتفق بشدة		أنتفق		محايد		لا أنتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
مرحلة اكتشاف الإشارة	68.0		20.0		12.0				3.72	0.953	74%
مرحلة الاستعداد والوقاية	69.0		21.5		9.6				3.74	0.872	75%
مرحلة الحد من الاحتواء	66.4		22.1		11.5				3.71	0.956	74%
مرحلة التعافي	68.2		22.5		9.3				3.73	0.886	75%
مرحلة التعلم	68.9		22.2		9.0				3.76	0.867	75%
المؤشر الكلي	68.1		21.66		10.28				3.73	0.907	75%

المصدر: اعداد الباحثان

2- وصف وتشخيص ابعاد النجاح الاستراتيجي

يتبين من الجدول (3) الخاص بوصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي بان مستوى اتفاق الكلي بلغ (70.21%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.958) وهذا يدل بان مستشفيات المبحوثة تمتلك رؤية واضحة حول النجاح الاستراتيجي من المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (3).

الجدول (3)

وصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		ايعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77%	0.856	3.86	7.2		19.7		73.1						الاستراتيجية المحددة
77%	1.014	3.87	10.5		17.8		71.7						التنظيم الاقفي
74%	1.045	3.68	15.2		19.5		65.3						الثقافة التحفيزية
76%	0.925	3.80	10.6		18.8		70.7						التنفيذ الفعال للاستراتيجية
75%	0.867	3.76	9.0		22.2		68.9						المواهب المحورية
77%	0.943	3.83	10.3		18.1		71.6						القيادة العادلة
76%	0.958	3.80	10.46		19.35		70.21						المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى:

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بمراحل ادارة الازمات والمتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي على مستوى المستشفيات المبحوثة وكالاتي:

1- من خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (4) يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مراحل ادارة الازمات وأبعاد النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.844) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يشير إلى أن بمراحل ادارة الازمات في المستشفيات المبحوثة والمعتمدة في هذا البحث يؤدي إلى تحقيق أبعاد النجاح الاستراتيجي، فهي تساهم بنسبة حوالي (84.4%) وبهذا تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4)

الارتباط بين مراحل إدارة الازمات والنجاح الاستراتيجي وأبعادها

المؤشر الكلي	مرحلة التعلم	مرحلة التعافي	مرحلة الاحتواء	الاستعداد والوقاية	اكتشاف الاشارة	إدارة الأزمات النجاح الاستراتيجي
759**	650**	707**	696**	750**	605**	الاستراتيجية المحددة
638**	497**	654**	617**	639**	455**	التنظيم الأفي
701**	591**	660**	662**	671**	579**	الثقافة التحفيزية
760**	639**	688**	725**	732**	639**	التنفيذ الفعال للاستراتيجية
775**	681**	703**	742**	753**	611**	المواهب المحورية
820**	643**	775**	775**	793**	703**	القيادة العادلة
848**	704**	799**	804**	826**	684**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

2- يشير جدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوي بين مراحل ادارة الازمات وكل بعد من ابعاد النجاح الاستراتيجي ويتضح من الجدول المذكور (4) ان اقوى علاقة ارتباط معنوي كانت بين مراحل ادارة الازمات وبين بعد القيادة العادلة اذ بلغت درجة الارتباط (0.826) بنسبة حوالي (82.6%) وعند مستوى معنوية (0.01). مما يدل على أنه كلما تحسنت أساليب القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة في التعامل مع كل من مرحلة اكتشاف الاشارة، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة الاحتواء، مرحلة التعافي، ومرحلة التعلم فإن ذلك يؤدي إلى تحسن مستويات تحقيق كل من الاستراتيجية المحددة، التنظيم الأفي، الثقافة التحفيزية، التنفيذ الفعال للاستراتيجية، المواهب المحورية، والقيادة العادلة.

ومن خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين صحة الفرضية الرئيسة الاولى وفروعياتها والخاصة بتحليل الارتباط بين مراحل إدارة الازمات والنجاح الاستراتيجي وأبعادها.

الفرضية الرئيسة الثانية

يتم في هذه الفقرة قياس اثر المتغير المستقل المتمثل بمراحل ادارة الازمات في المتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي على مستوى المستشفيات المبحوثة. ولاختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الحالية فقد تم تطبيق معامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وطريقة الادخال (Enter) وكما يلي:

الجدول (5)

التأثير المباشر لمراحل إدارة الازمات في النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية *	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	3.886	66.086	0.720	0.848	0.571	مراحل إدارة الازمات
N=212 , P ≤ 0.05			قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 210)			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

تأثير مراحل ادارة الازمات في النجاح الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى وجود أثر معنوي لمراحل ادارة الازمات في النجاح الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (66.086)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.886) وبدرجات حرية (1، 210)، مما يدل على وجود تأثير لمراحل ادارة الازمات في النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي كانت (0.720) إلى أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر ونسبة (72%) في النجاح الاستراتيجي يرجع سببه إلى مراحل إدارة الازمات وأبعاده، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (0.571) مما يوضح وجود تأثير مراحل ادارة الازمات في النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

يتم في هذه الفقرة مقارنة بين مستشفيات الحكومية والخاصة وذلك من خلال الاتي:

1- المقارنة الوصفية للمتغيرات البحث: اعتمدت الباحثان عدد من المؤشرات الاحصائية الوصفية لتحقيق المقارنة بين المستشفيات الخاصة والحكومية المبحوثة وذلك باستخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التوافق، ويبين جدول (6) و جدول (7) نتائج هذا التحليل.

الجدول (6)

المقارنة الوصفية لمراحل لدارة الازمات

المتغير والأبعاد	المستشفيات الخاصة العدد (89)			المستشفيات الحكومية العدد (123)			الأفضلية لصالح
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	
مرحلة اكتشاف الإشارة	4.10	0.561	86%	3.44	0.824	76%	الخاصة
مرحلة الاستعداد والوقاية	4.08	0.444	89%	3.50	0.707	80%	الخاصة
مرحلة الحد من الاحتواء	4.11	0.528	87%	3.43	0.771	78%	الخاصة
مرحلة التعافي	4.09	0.466	89%	3.46	0.696	80%	الخاصة
مرحلة التعلم	4.08	0.527	87%	3.53	0.704	80%	الخاصة
مراحل إدارة الأزمات	4.09	0.505	88%	3.47	0.740	79%	الخاصة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال نتائج جدول (6) و جدول (7) والمتصلة بالمقارنة بين المستشفيات الخاصة والمستشفيات الحكومية المبحوثة يتضح من خلال مقارنة المتغيرات الرئيسة أن المستشفيات الخاصة لها الأفضلية في تطبيق مراحل ادارة الازمات استناداً على قيمة الوسط الحسابي لها والبالغ (4.09) مقابل (3.47) للمستشفيات الحكومية و من نسبة معامل التوافق البالغة (88%) مقابل (79%) للمستشفيات الحكومية، كما أن المستشفيات الخاصة لها الأفضلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي استناداً على قيمة الوسط الحسابي لها والبالغ (4.14) مقابل (3.55) للمستشفيات الحكومية و من نسبة معامل التوافق البالغة (88%) مقابل (79%) للمستشفيات الحكومية و من نسبة معامل التوافق البالغة (87%) مقابل (78%) للمستشفيات الحكومية، وكذلك فإن المستشفيات الخاصة لها الأفضلية في التعامل مع ابعاد النجاح الاستراتيجي استناداً على قيمة الوسط الحسابي لها والبالغ (4.14) مقابل (3.55) للمستشفيات الحكومية و من نسبة معامل التوافق البالغة (88%) مقابل (79%) للمستشفيات الحكومية.

المقارنة الوصفية لابعاد النجاح الاستراتيجي
الجدول (7)

المتغير والأبعاد	المستشفيات الخاصة العدد (89)			المستشفيات الحكومية العدد (123)			الأفضلية لصالح
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	
الاستراتيجية المحددة	4.15	0.477	%88	3.66	0.672	%82	الخاصة
التنظيم الأفقي	4.14	0.578	%86	3.67	0.868	%76	الخاصة
الثقافة التحفيزية	4.11	0.561	%86	3.37	0.874	%74	الخاصة
التنفيذ الفعال للاستراتيجية	4.14	0.551	%87	3.55	0.761	%79	الخاصة
المواهب المحورية	4.13	0.575	%86	3.47	0.758	%78	الخاصة
القيادة العادلة	4.18	0.468	%89	3.58	0.830	%77	الخاصة
النجاح الاستراتيجي	4.14	0.535	%87	3.55	0.794	%78	الخاصة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

2- المقارنة الإحصائية للمتغيرات البحث: لتأكيد أو نفي ما توصل له البحث من نتائج في ضوء المقارنة الوصفية بين المستشفيات الخاصة والمستشفيات الحكومية المبحوثة فقد تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وضمن أسلوب المقارنة المعنوية بين المتوسطات وذلك لغرض التحقق من المقارنة ومن خلال الاستدلال المعنوي الإحصائي، إذ كانت نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (8) بينت الآتي:

الجدول (8)
نتائج المقارنة الإحصائية

ت	المتغيرات	المستشفى	التكرار	الوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig.
2	مراحل إدارة الأزمات	خاصة	89	4.1412	7.170			0.000
		حكومية	123	3.5498				
3	النجاح الاستراتيجي	خاصة	89	4.0890	7.675			0.000
		حكومية	123	3.4764				

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

1- تبين أن المستشفيات الخاصة المبحوثة أفضل من المستشفيات الحكومية المبحوثة في تعاملها مع مراحل إدارة الأزمات وذلك بالاستناد على قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.675) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية إلى (1.652) وبدرجة حرية (210)، وتؤكد هذه النتيجة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). مما يدل على أن المستشفيات الخاصة المبحوثة لديها إدارة أفضل من المستشفيات الحكومية المبحوثة في التعامل مع الأزمات من حيث استشعار علاماتها والاستعداد لها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصدي لها والتخفيف من وقعها وأضرارها.

2- تبين أن المستشفيات الخاصة المبحوثة أفضل من المستشفيات الحكومية المبحوثة في تحقيقها للنجاح الاستراتيجي وذلك بالاستناد على قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.170) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية إلى (1.652) وبدرجة حرية (210)، ويؤكد هذه النتيجة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). مما يدل على أن المستشفيات الخاصة المبحوثة لديها قدرة أفضل من المستشفيات الحكومية المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي ظل مواجهة الأزمات لاغتنام فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ومن نتائج الاستدلال الوصفي والإحصائي للمقارنة بين المستشفيات الخاصة والمستشفيات الحكومية (يمكن القول بعدم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والخاصة بالمقارنة بين المستشفيات المبحوثة والتي تنص على أنه (لا توجد أفضلية للمستشفيات الخاصة على المستشفيات الحكومية في تعاملها وتطبيقها لمتغيرات البحث)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد أفضلية للمستشفيات الخاصة على المستشفيات الحكومية في تعاملها وتطبيقها لمتغيرات البحث).

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة تؤكد على تنفيذ الأعمال المخطط لها في المستشفى بطريقة فعالة وكثيرة وذلك بسبب حرصها على تحقيق أعلى درجات الولاء لمستفيديها من خلال التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة.

2. تبين أن هناك اختلاف في مستويات الأهمية بين آراء القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة وذلك تجاه كل من مرحلة اكتشاف الإشارة، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة الحد من الاحتواء، مرحلة التعافي، ومرحلة التعلم باعتبارها من مكونات متغير مراحل إدارة الأزمات.
3. أن القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة تركز على وجود خطة استباقية تواجه من خلالها الأزمة وأنها تعتمد على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
4. يستدل من نتائج اختبارات الارتباط أنه كلما تحسنت مستويات التعامل مع مراحل إدارة الأزمات في المستشفيات المبحوثة فإن ذلك يؤدي إلى تحسن قدراتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
5. يستدل من نتائج اختبارات الارتباط وجد تأثير متغير مراحل إدارة الأزمات في متغير النجاح الاستراتيجي وأن أبعاد مراحل إدارة الأزمات تؤثر في النجاح الاستراتيجي فيما عدا بُعدي مرحلة اكتشاف الإشارة، ومرحلة الحد من الاحتواء والتي لم يكن لها أي تأثير يذكر.

ثانياً: المقترحات

- من خلال ما توصلت إليه البحث من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات والمثثلة بالآتي:
1. أن تسعى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة على تبني مراحل إدارة الأزمات في مختلف أنشطتها وعملياتها ومستويات أفضل مما هي عليه الحال إذا ما أرادت أن تحقق النجاح الاستراتيجي لها.
 2. يحتم تحقيق النجاح الاستراتيجي على القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة اعتماد أحدث التقانات الطبية وذلك بامتلاك أحدث الأجهزة والمعدات لمواكبة التطور العالمي في هذا المجال وبالتالي تقديم أفضل الخدمات الطبية.
 3. إن استدامة النجاح الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة يتحقق من التكامل في تطبيق مراحل إدارة الأزمات التي اعتمدها البحث الحالي ضمن أبعاده المحددة في مخطط البحث الافتراضي.
 4. إن القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة مطالبة بتقديم ووضع استراتيجيات واضحة ومحددة ومتوافقة مع رؤية ورسالة المستشفى وما يضمن التوافق مع متطلبات بيئة الإقليم من حيث تقديم الخدمات الطبية والمرونة في الاستجابة للأزمات في المجال الصحي.
 5. إعادة النظر بنظم الحوافز والمكافآت المعمدة حالياً من قبل إدارات المستشفيات المبحوثة كونها لا تساعد على استقطاب الكوادر الطبية المؤهلة والتي بوجودها يتحقق أحد المرتكزات المهمة للنجاح الاستراتيجي لتلك المستشفيات.
 6. العمل على تحديث وتوسيع المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك وتزويدها بأحدث المعدات والأجهزة الطبية وتأهيل كوادرها لتقديم مستوى أفضل من الخدمات لضمان سرعة الاستجابة لها لتلائم احتياجات المرضى في أي وقت.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ - الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. علي، حذيفة حسين، (2019)، توظيف إدارة الالتزام العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - بحث تحليلي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
2. حسين، عادل عباس عبد، (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الانتماء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، اطروحة دكتوراه جامعة كربلاء، العراق.

ب - المجلات والبيوريات والمؤتمرات:

1. حسن، مروان صباح، (2021)، النصف الذهني وإثرها في إدارة الأزمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (63)، 283-300.
2. مثنى، بلال أحمد، القضاة، ضلال فوز، ذيابات، خالد محمد، (2021)، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.
3. الكبي، ميثم حميد، (2020)، دور الصحة التنظيمية وإثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من موارد البشرية في الجامعات العراقية (جامعة النهرين نموذجاً)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والبولي، 74، 275-291.
4. الحلالمة، محمد عزت، العزاوي، سامي فياض، (2009)، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 29، 1-60.
5. حسن، حنين قاسم، الشخيلي، عبد الرزاق إبراهيم، (2020)، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(124)، 1-16.
6. عبد نايف، باسم فيصل، (2020)، الريادة الاستراتيجية وإثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(31)، 14-34.
7. مظهر، رمزي عطية، (2020)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 20-47.
8. نجلاء عبد التواب عيسى، (2021)، سيناريوهات مقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس الثانوية في ضوء مدخل محظلة الموارد البشرية-دراسة حالة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(6)، 589-678.

ت - الكتب

1. اللاي، غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبدالله إبراهيم، (2015)، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. الطبعة الأولى. العراق.

ثانياً: المصادر الإنكليزية:

A- Dictionaries.

1. Merriam Webster collegiate dictionary, 2004.
2. Oxford, 2006.

B- Journals & Periodical:

1. Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-659.
2. Adim, C. V., & Ekpa, I. H. (2020). Crisis response strategies and organizational survival: A case of Dana AirNigeria Limited. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(4), 1567-1582.
3. Agbenyegah, G. K. (2019). Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in a financial institution in Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(8), 121-130.
4. Ahmad, B. S. (2020). The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 4024-4261.
5. Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *PLOS ONE*, 17(3), 1-20.
6. Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia engineering*, 174, 621-629.
7. Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290-2295.
8. Bhimavarapu, S. R., Kim, S. Y., & Xiong, J. (2019). Strategy execution in public sectors: empirical evidence from Belgium. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 1-12.
9. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
10. Campiranon, K., & Scott, N. (2014). Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 313-326.
11. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning journal*, 41(2), 177-196.
12. de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. *Journal of Business Research*, 105, 333-344.
13. Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*, 22(4), 334-350.
14. Deverell, E. (2021). Learning and Crisis. *In Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 6(3), 1-45.
15. Dückers, M. L. A., Yzermans, C. J., Jong, W., & Boin, A. (2017). Psychosocial Crisis Management: The Unexplored Intersection of Crisis Leadership and Psychosocial Support. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 8(2), 94-112.
16. Eggert, M., & Johnson, L. (2004). Leveraging Culture for Strategic Success. *OD PRACTITIONER*, 36(3), 30-34.
17. Emoh, C. S., & Akhigbe, E. A. (2021). High-Performance Culture and Organizational Success of Nigeria Arm Forces. *International Journal of Management and Marketing Systems*, 13(9), 134 - 148.
18. Godwin, L. S. (2021). Influence of Mechanic and Organic Organizational Structure on E-Library Service Delivery in University Libraries in South-South, Nigeria. *International Journal of Academic Library and Information Science*, 9(4), 165-171.
19. Harwati, L. N. (2013). Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Asian journal of management science and education*, 2(2), 170-181.
20. Hlehel, M. S. (2022). The strategic mind and ITS role in achieving strategic success an analytical descriptive study in the Iraqi ministry of construction, housing, municipalities, and public works. *World Economics and Finance Bulletin*, 6, 77-82.
21. Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1-27.
22. John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
23. Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-9.
24. Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-11.
25. Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
26. MacLennan, A. F., & Markides, C. C. (2021). Causal Mapping for Strategy Execution: Pitfalls and Applications. *California Management Review*, 63(4), 89-122.
27. Monauni, M. (2017). Closing the strategy execution gap through business simulations. *Development and Learning in Organizations*. *An International Journal*, 31(4), 9-12.
28. Mwehr, M. K., & Jahanian, R. (2016). Crisis management and its process in the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 143-148.
29. Nickols, F. (2016). Strategy: definitions and meanings. *Distance Consulting*, 200, 2-10.
30. Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B., & Knardahl, S. (2018). Are leadership fairness, psychological distress, and role stressors interrelated? A two-wave prospective study of forward and reverse relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
31. Nugroho, B. D. Measuring How Important Leadership And Organizational Culture Can Provide Motivational Benefits At Work. *Academia accelerating the world's research*, 16(3), 1-13.
32. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
33. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.

34. Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go. *Tourism management perspectives*, 25, 136-139.
35. Roberts, S. E., Nehemiah, A., Butler, P. D., Terhune, K., & Aarons, C. B. (2021). Mentoring residents underrepresented in medicine: strategies to ensure success. *Journal of Surgical Education*, 78(2), 361-365.
36. Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
37. Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 2-15.
38. Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3), 210-228.
39. Slman, F., Mahmoud, A. (2021). Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2(27), 6509-6532.
40. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Coombs, W. T. (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 28-37.
41. Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
42. Wang, J. (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in developing human resources*, 10(3), 425-445.

C. Conference

1. Ferri, S., & Ricci, F. (2021). Corporate Crises & Strategic Recovery. In *Financial Strategies for Distressed Companies* (pp. 77-105). Springer, Cham.
2. Orlov, O., Dumanska, K., Ponomaryova, N., & Kobets, D. (2020). Company's strategic success as the basis of its potential sustainability. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 166, p. 12002). EDP Sciences.
3. Gendalasari, G. G., & Triandi, T. (2018, December). Strategy For Improving Performance and Competitive Advantages of Export-Based Shoe Msme in Bogor in The Free Trade Competition. In *International Conference On Accounting And Management Science 2018* (pp. 315-321).
4. Wang, X. (2018, January). Core Talent Identification and Management Problems of the Enterprise. In *2017 7th International Conference on Education and Management (ICEM 2017)* (pp. 196-203). Atlantis Press.

D- Book

1. ÖZCAN, Ş. (2021). Effectiveness in Crisis Management. Iksad publishing house. Ankara: Turkey.
2. Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). Exploring corporate strategy. Hoboken: Financial Times Prentice Hall.
3. Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2013). Crisis management: Leading in the new strategy landscape. Sage Publications.