مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الازمات (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسيع)
اسم الكاتب: م.م. ابتسام اسماعيل حنا بيداويد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3654
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:54 +03

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن

العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الازمات (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسيع)

Components of operations strategy and their role in enhancing the effectiveness of crisis management (An exploratory study of managers' opinions in the Badush Cement Expansion Plant)

ابتسام اسماعيل حنا بيداويد

مدرس مساعد – قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الحمدانية

Ibtisam I. H. Bedawd
Assistant Lecturer - Department of Business Management
College of Administration and Economic
University of Hamdaniya
Ibtesam.hana11@gmail.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٩/٥/١٣ تأريخ قبول النشر ٢٠١٩/١٠/١٣

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، واعتمد البحث مخططاً افتراضياً حدد من خلاله فرضياته لبلوغ أهدافه واستخدم المنهج الوصفي والتحليلي لغرض تحليل النتائج، وتمحورت مشكلة البحث حول هل هناك تصور واضح لدى المديرين والعاملين في معمل سمنت بادوش التوسيع عن مكونات إستراتيجية العمليات و فاعلية إدارة الأزمات وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث، وتم اختيار معمل سمنت بادوش التوسيع مجتمعاً لتطبيق البحث واختبار فرضياته، وتكونت عينة البحث من ٥٧ مجيباً، وشملت كل من مدير المعمل ومعاونيه ومديري الاقسام والشعب كافة ومجموعة من العاملين في المعمل، وقد تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي spss ، وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث، وبناءً على الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة المعمل بمكونات إستراتيجية العمليات لما لها دور في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، من حيث اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة الأزمات التي تحدث بصورة مفاجئة.

الكلمات المفتاحية: *مكونات إستراتيجية العمليات، فاعلية إدارة الأزمات*

Abstract

The research aims to identify the components of the strategy of operations and their role in enhancing the effectiveness of crisis management. A hypothetical scheme was adopted through definition of the hypotheses to achieve objectives. The descriptive and analytical methods were used to analyze results. The problem of the research centered on the idea that is there any clear perception among managers and employees to the components of the operations strategy, the effectiveness of crisis management, the nature of the correlation and impact between the two variables of research. The questionnaire was used as a key tool to collect data on the field side of the research, and the Badush Cement Factory was selected to expand the community to apply the research and others. The research sample consisted of (57) respondents, it included the lab manager, assistants, department directors, all divisions and a group of lab technicians. The analysis was performed through the application of SPSS statistical program and the research came out with a number of conclusions. The most important of which is a significant correlation and impact relationship between the components of the operations strategy. The effectiveness of crisis management in the researched laboratory, and based on the conclusions were presented a set of proposals. The most important of which is the need for the management of the laboratory attention to the components of the operations strategy as it has a role in enhancing the effectiveness of crisis management in terms of making sound decisions to address crises that occur surprisingly.

Keywords: *Components of operations strategy, effectiveness of crisis management*

المقدمة

شهد عالم اليوم ولاسيما في العراق ازمات عديدة نتيجة التغييرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمعمل والتقلبات الاقتصادية والمالية والسياسية، مما أحدث ازمات متتالية أثرت على المعمل بشكل كبير، مما أدت إلى توقفه عن العمل لمدة ثلاث سنوات متتالية ماضية، لذلك عمدت إدارة المعمل إلى استعادة نشاطها وتطور أعمالها وأساليبها في ظل بيئة متجددة لغرض تحقيق الأهداف العامة للمعمل، من هنا تناول البحث مكونات إستراتيجية العمليات لأنها تعد أهم الاستراتيجيات الوظيفية نتيجة لارتباطها بأغلب استثمارات الشركة على المدى البعيد، وفاعلية إدارة الأزمات، لأنها تؤدي دوراً استراتيجياً مهماً في معمل سمنت بادوش التوسيع، لذلك لابد من الترابط بين متغيري البحث لتتمكن إدارة المعمل من البقاء والاستمرار والحفاظ على سمعتها في السوق، وقد تضمن البحث خمسة مباحث عرض المبحث الأول: منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني: مكونات إستراتيجية العمليات، وركز المبحث الثالث على فاعلية إدارة الأزمات، وناقش المبحث الرابع: الجانب الميداني، ولخص المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً- منهجية البحث

١. مشكلة البحث

تعد مكونات إستراتيجية العمليات من المكونات الضرورية والمهمة في الشركات بشكل عام، وذلك لأهميتها في توجيه أداء العمليات الانتاجية والتشغيلية في المعمل لتحقيق أهدافها في إنتاج وتقديم السلع والخدمات، مما شجع إدارة المعمل على الاهتمام بها وتنفيذها بشكل فاعل، فضلا عن الاهتمام بفاعلية إدارة الأزمات لغرض التقليل من أضرارها بشكل يسهم في تحقيق متطلبات الزبائن من حيث جودة المنتج المقدم، و يمكن تحديد مشكلة البحث في الآتي:

١. هل هناك تصور واضح لدى المديرين والعاملين في معمل سمنت بادوش التوسيع عن مكونات إستراتيجية العمليات، فاعلية إدارة الأزمات ؟
٢. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (مكونات إستراتيجية العمليات، فاعلية إدارة الأزمات) في المعمل المبحوث؟

٢. أهمية البحث

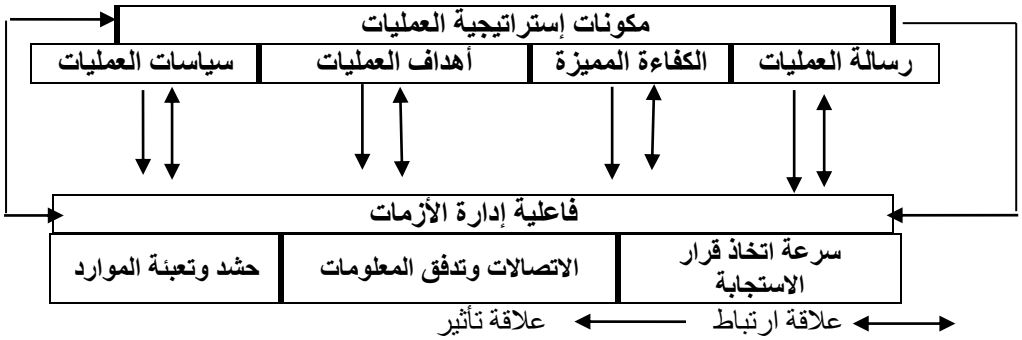
تتجسد أهمية البحث في كونه يمثل اطاراً لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات من خلال مكونات إستراتيجية العمليات في المعمل المبحوث، وبالتالي يعد البحث قدم فائدة علمية من خلال الربط بين متغيري البحث ودراستهما وتحليلهما والجمع بينهما.

٣. أهداف البحث

١. عرض وتحليل مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث.
٢. تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث.
٣. استخلاص بعض النتائج وتقديم العديد من المقترحات التي تعين في توضيح الشكل النهائي للعلاقة بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث.

٤. الأنموذج الافتراضي للبحث

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدت الباحثة أنموذجا افتراضيا كما في الشكل ١ والذي يؤشر وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات قيد البحث.



الشكل ١
أنموذج الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

٥. فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل مكونات إستراتيجية العمليات مجتمعة وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعمل المبحوث، واشتقت منها الفرضية الفرعية الآتية (وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل مكون من مكونات إستراتيجية العمليات على انفراد وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعمل المبحوث).

٢. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل مكونات إستراتيجية العمليات في تحقيق إجمالي فاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث، واشتقت منها الفرضية الفرعية الآتية (وجود تأثير معنوي لكل مكون من مكونات إستراتيجية العمليات على انفراد وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعمل المبحوث).

٦. حدود البحث

١. الحدود البشرية: وتتمثل بعينة من الموظفين في معمل سمنت بادوش التوسيع، وهم كل من مدير المعمل ومعاونيه ومديري الأقسام والشعب كافة في المعمل.

٢. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في معمل سمنت بادوش التوسيع.

٣. الحدود الزمانية: تم البحث خلال المدة الواقعة بين ٢٠١٩/٢/٣ لغاية ٢٠١٩/٢/٢٨

٧. أساليب المعتمدة في جمع البيانات

تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري للبحث، وفي الجانب الميداني تم استخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية التي تطلبها مشكلة البحث والتي كان لها الدور الكبير في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وتكونت الاستمارة من (٢٨) سؤالاً ملحق (١)، ولقياس الصدق الظاهري للاستمارة تم عرضها على مجموعة من الاساتذة من ذوي الاختصاص وكان لملاحظاتهم وأفكارهم الدور الكبير في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقراتها.

٨. الأدوات والأساليب المعتمدة في تحليل البيانات

اعتمد البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (Excel) والحزمة الاحصائية (SPSS) لإجراء التحليل وعلى النحو الآتي:

١. الأدوات المستخدمة في وصف متغيرات البحث وتشخيصها، وتتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث.
٢. أدوات اختبار انموذج البحث وفرضياته، إذ تم الاعتماد على عدد من الأدوات التي أسهمت في الاختبار وهي: معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر.

ثانياً- مكونات إستراتيجية العمليات

١.مفهوم إستراتيجية العمليات

يعود أصل كلمة إستراتيجية العمليات إلى اللغة الاغريقية التي تعني فن القيادة أو الطريقة التي تجعل المرء قائداً مبدعاً (منصور، ٢٠٠٥، ٤٥)، و تعد إستراتيجية العمليات حزمة متكاملة من الخطط والسياسات الإستراتيجية التي توضح كيف تقوم الشركة بإنجاز أعمالها الخاصة (Merdith and Shafer, 2002, 16)، وقد اشار اليها (Mieghem, 2008, 16) بأنها سعي الشركة نحو تطوير خطة مستقبلية لتحسين كفاءة أدائها وتفعيل دورها في اتخاذ قرارات خاصة بتحقيق الإستراتيجية التنافسية للشركة، ويرى (Krajewski *et al*., 2010, 9) بأنها إحدى الطرائق التي من خلالها تستطيع الشركة أن تنفذ عملياتها الإستراتيجية، وتعمل على جذب زبائن جدد وإقامة علاقات جيدة بينها وبين الزبائن ، ويشير (Slack and others, 2010, 62) إلى أنها نوع من القرارات والانشطة التي تدعم الإستراتيجية الكلية للشركة من خلال تركيزها على دور أهداف العمليات وفعالياتها. وينظر إليها (Atkinson and Ezell, 2017,18) على انها خطة إستراتيجية بعيدة الأمد لكيفية استغلال موارد للشركة من خلال التركيز على الانتاج الحالي والمستقبلي لتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية تفوق منتجات الشركة. وفي ضوء ما تقدم وضعت الباحثة تعريفاً إجرائياً يتماشى مع إجراء البحث بكونها مجموعة من الأنشطة والقرارات والمسؤوليات التي تقوم بعملية تحويل مدخلات النظام الانتاجي إلى مخرجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتقديمها إلى الزبون، أي إنها تقوم بتطوير أهداف الشركة على المدى البعيد من خلال استغلال مواردها بشكل يحقق التوافق والتناغم بين هذه الموارد وإستراتيجية الشركة الكلية.

٢. أهمية إستراتيجية العمليات

يشير اغلب الكتاب والباحثين في مجال إدارة الانتاج والعمليات إلى أهمية إستراتيجية العمليات، إذ إنها تركز على الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والتسليم والمرونة، فضلاً عن القرارات الاخرى المتعلقة بهذه الأهداف التي تخصص لإنتاج السلع والخدمات وتسليمها للزبائن (Slack, 2007, 4)، وأوضح (طالب والغالي، ٢٠٠٩، ٣٨) أهمية إستراتيجية العمليات من خلال تركزها على جانبين رئيسين هما:

١. إعطاء فرصة للشركة لتحقيق مركز تنافسي قوي على الشركات المناظرة لها وتحفيزها للدخول إلى الاسواق، وتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها المستقبلية وتفوقها على المنافسين الجدد الذين يظهرون بشكل متسارع.
٢. بناء علاقات جيدة مع الاستراتيجيات المختلفة ذات الوظائف المتعددة، وهذا يساعدها على الدخول إلى الأسواق بقوة.

ويضيف (Hizer and Render, 2011,11) إلى أهميتها بأنها تنبع من العنصر الحيوي المهم في الإستراتيجية الكلية للشركة بسبب اهتمامها بالجزء الأكبر من موجودات الشركة، وترى الباحثة أن أهمية إستراتيجية العمليات تمثل الجزء الأكبر في النظام الانتاجي بسبب مسؤوليتها عن

الموجـودات البشـرية والماليـة للشـركة، لـذلك سـوف تكـون السـبب الـرئيس فـي نجـاح او فشـل الإستراتيجية الكلية للشركة.

٣. مكونات إستراتيجية العمليات

تعتمد إستراتيجية العمليات على وظيفة العمليات والقرارات الخاصة بها في الشركة، واتفقت وجهات نظر كل من، (Schroeder, 2011, 27-29) , (Krajewski *et al.*, 2013, 27) , (Ocampo and Clark, 2015, 33) على أن مكونات إستراتيجية العمليات تتكون من الآتي:

١. **رسالة العمليات:** تعني رسالة العمليات تحقيق الهدف الأساسي في وظيفة العمليات من خلال اعتمادها على العلاقة التي تربطها بالإستراتيجية الكلية والتنافسية بحيث تجعلها تتلاءم مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (Schroeder *et al.*, 2011, 28) ، ويتم ذلك من خلال طبيعة المجالات التي تحددها الإستراتيجية، فإذا كان التركيز على مجالات العمليات التي تقلل التكلفة هذا يؤدي إلى خفض أو تقليل التكاليف على مستوى الشركة، إذ تصبح الكلفة الهدف الأساسي الذي تسعى له الشركات لإيصال السلع والخدمات بأقل الأسعار للزبائن (Slack, 2004, 54) وهكذا بالنسبة لبقية الأهداف إذ تستجيب أهداف العمليات حسب أسبقياتها في إجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات (Brown, *et al.*, 2000, 53)، ورأى (Lowson, 2002, 134) أن رسالة العمليات توضح مستقبل الشركة بشكل عام، من هنا يجب أن تكون واضحة وبعيدة عن التعقيد، لأنها تصف طبيعة العلاقة بينها وبين الموظفين والمتعاملين مع الشركة.

وتتفق الباحثة مع ما ذكر انفاً في أن رسالة العمليات تساعد على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات التي تقدمها الشركة إلى الزبون وكذلك تمييز الأقسام المختلفة الموجودة داخل الشركة بالأقسام المناظرة لها في شركات أخرى.

٢. **الكفاءة المميزة**

يتم تحديد وتطوير الكفاءة المميزة في ضوء رسالة العمليات والتي تعني إمكانية تطبيق أو استخدام مهارات ومعارف عديدة ومتنوعة لأداء وظائف العمل المختلفة بهدف تحقيق ميزة تنافسية (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٧١) ويجب أن يكون هناك انسجام وتوافق بين الكفاءة المميزة ورسالة العمليات بحيث لا يتقاطع العمل، ففي الوقت الذي تكون الكفاءة المميزة في مجال إدارة الخزين أو الشراء تطرح في الوقت ذاته رسالة العمليات منتوجاً جديداً إلى السوق (الدباغ، ٢٠٠٨، ٢) وقد حدد (Krajewski *et al.*, 2013, 28) مجموعة من الكفاءات التي تتميز بها إدارة العمليات وعلى النحو الآتي:

- الأفراد العاملون: ضرورة توفير الأفراد العاملين من ذوي الخبرة والدراية، والمتدربون بشكل يستجيبون لمتطلبات السوق المتنوعة.
- التسهيلات: إن توفير التسهيلات الموقعية للشركة كالمكاتب، المخازن، مكان العمل، يعد ركيزة أساسية بإمكان الشركة الاعتماد عليه عندما تزداد سنوات عمرها، فتصبح بحاجة إلى إقامة أبنية إضافية جديدة.
- توفير الإمكانيات المالية والتسويقية: إن الشركة التي تحصل على رؤوس أموال كبيرة نتيجة بيع أسهمها أو توزيع منتجاتها وتميزها على المنتجات المنافسة، بإمكانها أن تحصل على التفوق والتميز على المنافسين.
- الأنظمة والتقنية: إن الشركات التي تقوم بتطوير أنظمتها المعلوماتية لكسب خبرة ومعرفة فيها وتمكنها من استخدامها بشكل جيد سيحقق لها مزايا وأرباح عالية.

وتأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة أن الكفاءة المميزة هي مهارات الشركة في إدارة والتحكم بأنشطتها وتحديد نقاط القوة في الشركة التي تكون متفاعلة مع رسالة العمليات والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق كفاءة متميزة ومختلفة في الشركة تميزها عن منافسيها في الشركات الأخرى.

٣. أهداف العمليات

تعد أهداف العمليات النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها خلال مدة زمنية محددة، فمنها أهداف قصيرة المدى تنجز خلال مدة أقل من سنة، أو تكون أهدافاً متوسطة المدى، تتراوح مدتها من سنة إلى ثلاث سنوات، أما الأهداف البعيدة المدى، فهي أهداف إستراتيجية بطبيعتها تمتد من ٥-١٠ سنوات (Schroeder, 2011, 29) وتتمثل هذه الأهداف بالكلفة، الجودة، المرونة، التسليم التي تشتق من رسالة العمليات، وتتميز أهداف العمليات عن الأهداف الكلية بارتباطها بتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تحديدها بالمقاييس المعتمدة صناعياً ولها القدرة على دعم العمليات ومقارنة أهدافها مع المنافسين (Schroeder, 2004, 23) ، ويذكر (Slack and Lewis, 2005, 171) ان القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الشركة هي التي تضع أهداف العمليات والتي يتم من خلالها تحديد انشطة التصنيع والمواد المطلوبة فيها من خلال صياغة إستراتيجية العمليات و التنسيق بين هذه المواد والسيطرة عليها.

واتساقاً مع ما تقدم ترى الباحثة أن أهداف العمليات مختلفة عن أهداف الشركة ككل، لأن أهداف العمليات محددة سواء كانت على المدى القصير او البعيد، وترتبط برسالة العمليات، وتشمل تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من البداية وهكذا تستطيع الشركة تحقيق التفوق على منافسيها من خلال التميز في منتجاتها وتقليل الأخطاء والعيوب.

٤. سياسات العمليات

يرى كل من (الطويل و الصفو والسقا، ٢٠١٠، ٨٣) أن سياسات العمليات تمثل الأدوات التي من خلالها تتمكن إدارة العمليات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن إحداث تناسق وتكامل بين سياسات العمليات والسياسات الأخرى في الشركة لغرض إنجاز أهداف الشركة في البقاء والنمو، ويشير (David, 2011, 14) إلى انها الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف السنوية، وتشمل القواعد و التعليمات و الاجراءات التي تؤكد أن الجهود المبذولة لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة هي الدليل في عملية صنع القرار والأعمال الروتينية المتكررة. ويضيف (Ocampo and Clark, 2015, 34) بأن سياسات العمليات ترتكز على أنواع عديدة من السياسات والتي باستطاعتها اختيار السياسة التي تحقق غايتها والتي تنسجم مع السياسات الأخرى، وهذا من طبيعة عمل سياسات العمليات لتحقيق التكامل مع إستراتيجية العمليات.

وترى الباحثة أن سياسات العمليات هي أسلوب يحاول من خلاله المديرون إدارة المسؤوليات الادارية الروتينية المتكررة وتنسيق الجهود بين الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة، مما يساعدها على التفوق والتميز في تحقيق الأهداف العامة لها.

ثالثاً- فاعلية إدارة الأزمات

١. مفهوم إدارة الأزمات

قدم الكتاب والباحثون مفاهيم عديدة ومتنوعة في مجال إدارة الأزمات، حيث اختلفت طريقة طرحهم للأفكار الغرض منها للوصول ومعرفة أسباب الأزمات، إذ يشير (Pearson and Clair, 2009, 61) إلى أنها مدى ادراك وخبرة أصحاب القرار باتخاذ قرارات حاسمة في ظل ضغوط الوقت والظروف غير العادية للتقليل من الخسائر التي تولدها الأزمة بحسب الامكانيات المتوافرة للشركة، لأن وجودها يهدد القيم الأساسية والمعايير الخاصة بمستقبل الشركة، ويرى (Goel and Suresh, 2009, 16) أن إدارة الأزمات تمثل نظاماً جديداً للشركات سواء كانت حكومية أم قطاعاً

خاصاً ام مختلطاً تطبق هذا النظام، للتعامل مع المواقف الصعبة والكوارث أثناء حدوثها ومحاولة السيطرة عليها أو تجنبها بهدف التقليل من آثارها السلبية، ويشير(Wertz and Kim, 2010, 83) إلى إدارة الأزمات باعتبارها مواقف من حيث أسبابها ونتائجها يسودها القلق وعدم الاطمئنان، وتؤثر سلبا على الشركة، لذلك يجب قيام الشركة باتخاذ قرارات صحيحة وسريعة في ضوء خطة إستراتيجية، كما وتعرف إدارة الأزمات بأنها إحدى الأساليب المستخدمة إدارياً والتي تكسب الشركة من خلالها القدرة على التخلص من حالات عدم التأكد والخطورة التي تسببها للحفاظ على مكانة الشركة (Harwati, 2013, 4)، تأسيساً على ما ذكر انفاً ترى الباحثة بأنها سلسلة من الاجراءات والعمليات الإدارية المستمرة والهادفة إلى السيطرة على الازمة قبل تفاقمها، وذلك من خلال تعيين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمة، فضلاً عن تحديد أسباب حدوث الازمة لتحسين طريقة التعامل معها.

٢. فاعلية إدارة الأزمات

تتمثل إدارة الأزمات بإمكانيتها على تجنب الأزمات المحتمل حدوثها، إذ تعد فاعلة إذا أحدثت أضراراً فعلية أقل مما هو متوقع (Robert and Lajtha, 2002, 189) ، كما أشار (الخفاجي، ٢٠١٠، ١٠٨) إلى أن فاعلية إدارة الأزمات هي مزيج من مجموعة المفاهيم والخبرات والمهارات فضلاً عن الوقت والكلفة والتوعية والإرشاد والتدريب والتأهيل. وأكد (Harwati, 2013, 5) على انه يجب تحديد معايير لقياس إدارة الأزمات للتقليل من آثارها الجانبية في حالة وجود شركات تعاني من ازمات، ويتم تطبيقها من خلال تحديد دور الأفراد العاملين واختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك. ويمكن تحديد فاعلية إدارة الأزمات من خلال العناصر الثلاثة الآتية:

١. سرعة اتخاذ قرار الاستجابة.
٢. الاتصالات وتدفق المعلومات.
٣. حشد وتعبئة الموارد.

والآتي شرح مفصل لكل منها:

١. **سرعة اتخاذ قرار الاستجابة**: يعرف بأنه الاستجابة السريعة اللازمة من خلال اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف غير مستقرة بهدف تحقيق نتائج إيجابية وسليمة (Trize, 2001,86) ، وقد يكون القرار التي يتم اتخاذه في ظروف غير طبيعية غير عادي يؤثر بشكل سلبي على القرارات التي يتم اتخاذها في الظروف الطبيعية من حيث توفر بيانات كافية وصياغة وتحليل بدائل جديدة والمفاضلة بينهما لاختيار البديل الأفضل (عجوة وفريد، ٢٠٠٨، ١٦٨)، ويؤكد (Putra, 2009, 39) أن لإدارة الشركة دوراً كبيراً في مواجهة الأزمة لتواجدها وحدوثها في أماكن موزعة في الشركة ويقع على متخذ القرار مسؤولية أن يتخذ قرارات جيدة وبدرجة عالية من الدقة.

واتساقاً مع ما ذكر آنفاً ترى الباحثة أن إدارة الأزمات بحاجة إلى اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة في وقت محدد وقصير، وأن تتسم بالدقة والشمولية، وأن تختار من البدائل المتوفرة البديل الأفضل لمواجهة وتحليل ودراسة الموقف.

٢. الاتصالات وتدفق المعلومات: تؤدي الاتصالات في وقت الأزمات دوراً فاعلاً في سرعة تدفق المعلومات داخل الشركة، وبين الشركة والعالم الخارجي، إذ يقدر نجاح الشركة في مواجهة الشائعات وكسب الأفراد الخارجيين الذين يتعاملون مع الشركة بقدر سرعة ووفرة المعلومات (جميل، ٢٠١٦، ٦٧)، وعرفها (عودة، ٢٠٠٨، ٤٢) بانها استخدام قنوات اتصال سواء كانت رسمية ام غير رسمية لتبادل ونقل الأفكار والمعلومات الخاصة بالأزمة وأعضاء الفريق والجهات ذات المساندة للفريق بهدف إيصال معلومات جيدة وبالوقت المحدد لمتخذي القرار

للتغلب على الازمة، ويحقق نظام الاتصالات والمعلومات فوائد عديدة على الشركة منها الاستجابة السريعة للمواقف والمفاجآت التي تحدث أثناء الأزمة، التغلب على ضيق الوقت، انسيابية الأوامر والتوجيهات من الجهات العليا إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة (Fildes and Ros, 2004, 52) ، كما يجب إنشاء قاعدة الاتصالات والمعلومات خاصة بأنشطة الشركات لإنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين بصورة صحيحة ومنع حدوث الازدواجية في العمل (ابو النصر، ٢٠٠٩، ٢٠) ، وتمثل الاتصالات أسلوباً للتخطيط ومعالجة المواقف التي تواجهها الشركة وتهيئة الأفراد العاملين لغرض الاستجابة السريعة للمتطلبات الخاصة بالأزمة وقت حدوثها (Stanton, 2002, 19) وتبرز أهمية الاتصالات من خلال الاستجابة السريعة للمواقف والاحداث والمفاجآت أثناء حدوث الأزمة والمرونة في اتخاذ قرارات رشيدة لمواجهة الأزمة، وبالتالي الابتعاد عن الانماط التقليدية في الاتصالات (الخفاجي، ٢٠١٠، ١٢٨) ، وقد أوضح (Stair and Reynolds, 2003, 6) أن المعلومات لابد من أن تتميز بخصائص تكون ذات أهمية للمستفيدين وتمكنهم من اتخاذ قرارات ناجحة، وترى الباحثة أنه من الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها بين فترة وأخرى وتكليف أحد الأفراد العاملين بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، فضلاً عن أن تكون وسائل الاتصال حديثة وسريعة ودقيقة في حالة الأزمة.

٣. حشد وتعبئة الموارد: تتمكن الشركة من الاعتماد على فاعلية إدارة الأزمات في حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تحقيق التعاون بين العاملين في الشركة أو المجتمع لمعرفة المخاطر التي تولدها الازمة، وبالتالي تحقيق هدف مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة (جميل، ٢٠١٦، ٦٨)، ويجب على الإدارة أن تعزز نقاط القوة في الشركة من خلال توفير إمكانيات بشرية ذات خبرة عالية لمواجهة الأزمة (Salwinski, 2005, 82)، ويعد التخطيط للحشد عملية منظمة تهدف إلى توفير جهود كبيرة لتفعيل أداء نظام المعلومات الإدارية والاستعداد لمواجهة الأزمات في الظروف المفاجئة للحد من آثارها السلبية (سعيد، ٢٠١٢، ١٠٦)، كما يتوجب على الشركة أن تقوم بتشكيل فريق عمل يسمى فريق إدارة الأزمة ذات وظائف متنوعة يخصص لإدارة أي أزمة (Ezzeldin, 2014, 170) وتتفق الباحثة مع ما ذكر آنفاً أن حشد وتعبئة الموارد هي جمع القوة المناط بها لمعالجة الأزمة في الوقت الذي يهيئ الإمكانات المادية والبشرية والمستلزمات الفنية والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الازمة.

رابعاً- الجانب الميداني

يتناول هذا المحور وصف معمل سمنت بادوش التوسيع وتشخيص متغيرات البحث وتحليلها، واختيار فرضيات البحث للتأكد من صحتها وعلى النحو الآتي:

١. **وصف المعمل المبحوث:** بدأ معمل سمنت بادوش التوسيع إنتاجه في ١٩٨٣/٧/١٤ ، وشيّد في ناحية تسمى الحميدات الواقعة في شمال مدينة الموصل، ويستخدم الطريقة الجافة في العمل ذات التسخين والكلسنة المسبقين، ويحتوي على خط إنتاجي واحد، وإن طاقته الانتاجية عالية تصل إلى الف طن من السمنت العادي (البروتلاندي).

٢. **وصف الافراد المبحوثين**: تمثلت عينة البحث بمدير المعمل ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب كافة في المعمل، إذ وزعت (٦٠) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين واسترجعت (٥٧) استمارة أي إن نسبة الاستجابة (٩٥%).

٣. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

- **وصف مكونات إستراتيجية العمليات وتشخيصها:** يوضح الجدول ١ التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بمكونات إستراتيجية العمليات الموضحة بالمتغيرات (X_1-X_{16}) ، إذ توصلت النتائج إلى أن هنالك نسبة اتفاق جيدة على المستوى الكلي، وكانت (٦٣%) من الأفراد المبحوثين متفقين مع هذه المتغيرات، وكان (٢٠%) منهم غير متفقين معها ونسبة (١٧%) جاءت محايدين، وكان ذلك بوسط حسابي (٣,٦٧١) وبانحراف معياري (١,١٩٨)، وهذا يعني مدى توافر متغيرات البحث في الشركة، مما يوفر للدراسة نتائج دقيقة وواضحة، وظهرت أبرز المكونات التي أغنت إستراتيجية العمليات هو أهداف العمليات بنسبة اتفاق (٦٨%) ووسط حسابي (٣,٨٠٣) وانحراف معياري (١,٠٨٥) ثم تلتها سياسات العمليات بنسبة اتفاق (٦٣) أما الرسالة والكفاءة المميزة فقد حظيت بنسبة اتفاق أقل من ذلك، إذ بلغت (٦١%) لكل منها.

الجدول ١

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمكونات إستراتيجية العمليات في معمل سمنت بادوش التوسيع

المتغيرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
اولا: رسالة العمليات												
X1	19	33.33	21	36.84	11	19.3	5	8.77	1	1.75	4.088	0.931
X2	9	15.79	26	45.61	7	12.28	7	12.28	8	14.04	3.807	1.575
X3	20	35.09	18	31.58	9	15.79	6	10.53	4	7.02	3.772	1.239
X4	10	17.54	15	26.32	14	24.56	9	15.79	9	15.79	3.140	1.329
المعدل	25.44		35.09		17.98		11.84		9.65		3.701	1.269
المجموع	61%				18%		21%					
ثانياً: الكفاءة المميزة												
X5	18	31.58	20	35.09	9	15.79	7	12.28	3	5.26	3.754	1.184
X6	9	15.79	19	33.33	18	31.58	9	15.79	2	3.51	3.421	1.051
X7	16	28.07	22	38.60	12	21.05	6	10.53	1	1.75	3.807	1.025
X8	13	22.81	22	38.60	11	19.3	8	14.04	3	5.26	3.597	1.147
المعدل	24.56		36.48		21.93		13.16		3.95		3.642	1.102
المجموع	61%				22%		17%					
ثالثا: أهداف العمليات												
X9	12	21.05	26	45.61	8	14.04	6	10.53	5	8.77	3.597	1.193
X10	15	26.32	20	35.09	15	26.32	5	8.77	2	3.51	3.719	1.065
X11	23	40.35	18	31.58	9	15.79	6	10.53	1	1.75	3.983	1.077
X12	18	31.58	24	42.11	7	12.28	8	14.04	-	-	3.912	1.005
المعدل	29.83		38.60		17.11		10.97		3.51		3.308	1.085
المجموع	68%				17%		14%					
رابعا: سياسات العمليات												
X13	20	35.09	15	26.32	6	10.53	9	15.79	7	12.28	3.561	1.427
X14	18	31.58	22	38.60	11	19.3	6	10.53	-	-	3.912	0.969
X15	13	22.81	19	33.33	10	17.54	8	14.04	7	12.28	3.404	1.321
X16	18	31.58	19	33.33	12	21.05	7	12.28	1	1.75	3.807	1.076
المعدل	30.27		32.90		17.11		13.16		6.58		3.617	1.198
المجموع	63%				17%		20%					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

- **وصف فاعلية إدارة الأزمات وتشخيصها:** تظهر نتائج الجدول ٢ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها، وكذلك الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بفاعلية إدارة

الأزمات المتمثلة بالمتغيرات (X_{17}-X_{28}) ، وبصدد نسبة الاتفاق مع هذه المتغيرات بشكل عام، اتضح أن (٦٣%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (١٤%) غير متفقين معها و (١٩%) كانوا محايدين، وكان ذلك بوسط حسابي (٣,٨٦٨) وانحراف معياري قدره (١,٠٦٢) مما يعني فاعلية إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة، إذ يعطي للدراسة نتائج دقيقة وواقعية، وأبرز المتغيرات التي عززت فاعلية إدارة الأزمات كان الاتصال وتدفق المعلومات، إذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٨%) ووسط حسابي (٣,٨٩١) وانحراف معياري قدره (١,١) ثم تلتها سرعة اتخاذ قرار الاستجابة بنسبة اتفاق (٦٤%) أما حشد وتعبئة الموارد فقد حظيت بنسبة اتفاق أقل من ذلك، إذ بلغت النسبة (٦٣%).

الجدول ٢

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بفاعلية إدارة الأزمات في معمل سمنت بادوش التوسيع

المتغيرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
أولاً: سرعة اتخاذ قرار الاستجابة												
X17	12	21.05	20	35.09	8	14.04	9	15.79	8	14.04	3.316	1.365
X18	20	35.09	15	26.32	7	12.28	8	14.04	7	12.28	3.579	1.414
X19	18	31.58	19	33.33	11	19.3	6	10.53	3	5.26	3.754	1.169
X20	22	38.60	20	35.09	11	19.3	3	5.26	1	1.75	4.035	0.981
المعدل	31.58		32.46		16.23		11.41		8.33		3.671	1.232
المجموع	64%				16%		20%					
ثانياً: الاتصالات وتدفق المعلومات												
X21	23	40.35	20	35.09	9	15.79	3	5.26	2	3.51	4.035	1.052
X22	22	38.60	18	31.58	8	14.04	6	10.53	3	5.26	3.877	1.196
X23	14	7.98	23	40.35	8	14.04	7	12.28	5	8.77	3.597	1.237
X24	20	35.09	24	42.11	10	17.54	2	3.51	1	1.75	4.053	0.915
المعدل	30.51		37.28		15.35		7.89		4.82		3.891	1.1
المجموع	68%				15%		13%					
ثالثاً: حشد وتعبئة الموارد												
X25	20	35.09	18	31.58	11	19.3	7	12.28	1	1.75	3.859	1.093
X26	17	9.69	19	33.33	12	21.05	7	12.28	2	3.51	3.859	0.972
X27	21	36.84	24	42.11	10	17.54	1	1.75	1	1.75	4.105	0.880
X28	19	33.33	16	28.07	10	17.54	7	12.28	5	8.77	3.649	1.302
المعدل	28.74		33.77		18.86		9.65		3.95		3.868	1.062
المجموع	63%				19%		14%					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٤. اختبار فرضيات البحث

١. **اختبار الفرضية الأولى:** توضح نتائج الجدول ٣ وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل مكونات إستراتيجية العمليات مجتمعة وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعمل المبحوث، ويؤشر ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (٠,٧٣٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، أما علاقة الارتباط على المستوى الجزئي فأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رسالة العمليات وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.789)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الكفاءة المميزة وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.552)، كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أهداف العمليات وفاعلية إدارة الأزمات اذ بلغت قيمة الارتباط

(0.552)، وهناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سياسات العمليات وفاعلية إدارة الأزمات اذ بلغت قيمة الارتباط (0.787)، عند مستوى معنوية (0.05) ، وتوضح هذه النتائج أن زيادة اهتمام إدارة المعمل المبحوث بمكون رسالة العمليات كأحد مكونات إستراتيجية العمليات سيعمل على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول ٣

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في معمل سمنت بادوش التوسيع

المتغير المستقل/ المتغير المعتمد	فاعلية إدارة الأزمات
رسالة العمليات	٠,٧٨٩*
الكفاءة المميزة	٠,٥٥٢*
أهداف العمليات	٠,٥٥٢*
سياسات العمليات	٠,٧٨٧*
المؤشر الكلي لمكونات إستراتيجية العمليات	٠,٧٣٨*

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

p* ≤0.05 N=57

٢. **اختبار الفرضية الثانية:** أوضح الجدول ٤ كيف تؤثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة جميعها، ويؤشر ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (٥٥,٤٢)، وهذه النتيجة أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٥٢٥) عند درجتي حرية (٤,٥٢) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويبين ذلك من معامل التحديد (R^2) والبالغة قيمته (٠,٩١٨%) وهذا يعني أن (99.028 %) من الاختلافات المفسرة هي مكونات إستراتيجية العمليات توضحها فاعلية إدارة الأزمات، والنسبة الباقية هي متغيرات عشوائية لا يمكن التحكم بها أو أنها غير محللة، والنسبة الباقية فهي متغيرات لا يمكن السيطرة عليها، وعند متابعة (B) واختبار (t) اتضح أن أعلى مقدار تأثير لمكونات إستراتيجية العمليات في فاعلية إدارة الأزمات كان في مكون سياسات العمليات أولاً والبالغ (٠,٨١٨) وبدلالة (t) المحسوبة (٦,٦٩٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند درجتي حرية (٤,٥٢) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام لسياسات العمليات زيادة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذه القيمة تتوافق مع رأي (Stacey, 2000, 106) إذ أوضح أن سياسات العمليات تكشف للمديرين والعاملين كيفية التصرف بجدارة وفاعلية لمواجهة الأزمات الصعبة. ثم جاء بعده مكون رسالة العمليات والذي بلغ تأثيره (٠,٨٠٣) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (٧,٥٣٢) وهي قيمة معنوية موجبة أعلى من قيمتها الجدولية التي بلغت (١,٦٧) عند درجتي حرية (٤,٥٢) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويفسر هذا أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام لرسالة العمليات زيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذه القيمة تتفق مع دراسة (اللامي ومحمد، ٢٠١٧، ٧٧) التي توضح أن الشركات الناجحة هي التي تطور بيانات الرسالة والرؤية، وتقوم بمراجعتها وتقويمها بشكل منظم ومنسق وتعدها جزءاً مكملاً لثقافة الشركة. ثم تلاه مكون أهداف العمليات والذي جاء تأثيره بمقدار (٠,٥٩١) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (٠,٧٨١) وهي قيمة معنوية موجبة أعلى من قيمتها الجدولية التي بلغت (١,٦٧) عند درجتي حرية (٤,٥٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويوضح ذلك أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام لأهداف العمليات زيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (٠,٠٥) وهذه القيمة تتطابق مع رأي (Slack and Lewis, 2005,171) التي توصلت إلى ضرورة تحديد أهداف العمليات عند صياغة إستراتيجية العمليات لتحديد الهدف من وظيفة التصنيع وموارد التصنيع المطلوبة، وكيفية السيطرة على تلك الموارد. ثم تلاه تأثير مكون الكفاءة المميزة والذي بلغ تأثيره بمقدار (٠,٥٩١) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٥,٦٥٢) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية التي بلغت (١,٦٧) عند درجتي حرية (٤,٥٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويبين ذلك أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام للكفاءة المميزة زيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذه النتيجة تتطابق مع رأي (غيماوات، ٢٠١٠، ١٥٣) الذي اشار إلى أن الشركة تسمح باستغلال الفرص الجيدة لتحقيق كفاءة مميزة في إنجاز عملياتها الانتاجية. تأسيسا مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٤

يبين تأثير مكونات إستراتيجية العمليات في فاعلية إدارة الأزمات

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	B_0	رسالة العمليات B_1	الكفاءة المميزة B_2	أهداف العمليات B_3	سياسات العمليات B_4	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
إدارة الأزمات	0.893	0.803 (7.532)	0.591 (5.652)	0.591 (5.781)	0.818 (5.781)	0.918	55.42	2.525

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

p* ≤0.05 N=57 df(4,52)

تشير القيم الواقعة بين الأقواس في الجدول إلى قيم (t) المحسوبة

خامساً- الاستنتاجات والمقترحات

- **الاستنتاجات**

١. ركز اغلب الكتاب والباحثون في مجال الانتاج والعمليات على أن المكونات الأساسية لإستراتيجية العمليات تتمثل بـ (رسالة العمليات، الكفاءة المميزة، أهداف العمليات، سياسات العمليات).
٢. هناك نسبة ضئيلة من حملة الشهادات العليا في المعمل المبحوث، مما يؤشر ذلك قلة اهتمام المعمل بأصحاب الشهادات العليا لحل الأزمات التي يواجهها المعمل المبحوث.
٣. إن الاسهاب وعدم المبالاة للازمات التي تحدث هذا يشجع على حدوث ازمات متكررة في المستقبل.
٤. تبين من خلال إجابات أفراد العينة في الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث، وهذا يؤشر أن مكونات إستراتيجية العمليات تسهم في إدارة الأزمات التي يتعرض لها المعمل.
٥. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مكون رسالة العمليات جاء في المرتبة الأولى بين مكونات إستراتيجية العمليات من حيث قوة الارتباط بفاعلية إدارة الأزمات، وهذا يعني الاهتمام أكثر برسالة العمليات، لأنها تهتم بمستقبل المعمل وتحفيز العاملين على التعاون مع إدارة المعمل لرسم الخطط المستقبلية الخاصة بالمعمل.
٦. تحقق وجود تأثير معنوي لكل مكون من مكونات إستراتيجية العمليات في فاعلية إدارة الأزمات، اذ حل مكون سياسة العمليات أولاً، واحتل مكون رسالة العمليات في المرتبة الثانية، والكفاءة

المميزة وأهداف العمليات احتلا المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، من حيث التأثير في فاعلية إدارة الأزمات، وهذا يدعم نتائج تحليل الارتباط.

- **المقترحات**

١. توصي الباحثة إدارة المعمل بضرورة تبني التطبيق السليم والجيد لمكونات إستراتيجية العمليات لما لها دور في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.
٢. حث قيادة الإدارة العليا بالاهتمام أكثر بإدارة الأزمات، وذلك من خلال استخدام أساليب حديثة ومتطورة في مواجهة الأزمات لإعداد وتحضير الخطط مسبقاً للازمات التي تحدث في المستقبل.
٣. الاهتمام بإدارة الأزمات في الشركات العراقية من خلال إقامة برامج ودورات تدريبية للمدراء والموظفين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع الأزمات التي تحدث.
٤. يجب استخدام إستراتيجية العمليات للتعامل مع الأزمات التي تحدث والمحتمل حدوثها، والعمل على حلها مبكرا بهدف توحيد الجهود لمواجهة الأخطار المستقبلية.
٥. وضع برامج ومعايير لتقييم مستوى أداء العاملين في استخدام وسائل الاتصال والكشف عن مواطن الضعف ومحاولة معالجتها وتحسينها.
٦. أظهرت نتائج التحليل أن أكثر مكون أثر في فاعلية إدارة الأزمات كان مكون سياسات العمليات، لذا تقترح الباحثة على إدارة المعمل أن تولي اهتمامها بشكل أكبر من بقية المكونات (رسالة العمليات، الكفاءة المميزة، أهداف العمليات) التي بدورها تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.
٧. تنصح الباحثة إدارة المعمل بإيجاد الية التعاون المشترك بينها وبين الكادر التدريسي في جامعة الحمدانية، لغرض تحقيق الاستفادة المرجوة من خبراتهم في تطوير إدارة المعمل، فضلاً عن القيام بدورات تدريبية وورش عمل متطورة في مجال مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات.

المصادر

اولاً- المصادر باللغة العربية

١. ابو النصر، مدحت، ٢٠٠٩، مهارات الاتصال الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. جميل، عبد الكريم احمد، ٢٠١٦، إدارة الأزمات والكوارث، ط١، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
٣. الخفاجي، عثمان ابراهيم احمد، ٢٠١٠، تقانة المعلومات الادارية ودورها في الإدارة الفاعلة للازمات التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. الدباغ، جمال، ٢٠٠٨، الاطار العام لستراتيجية العمليات، معهد الابحاث والتنمية، دراسات الإدارة المعاصرة،٢٠٠٨/١٠/١٧ http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index14.htm
٥. سعيد، عباس محمد حسن، ٢٠١٢، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. طالب، علاء فرحان والغالي، حسين حريجة، ٢٠٠٩، إستراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
٧. الطويل، اكرم احمد، الصفو، رياض ضياء، السقا، زياد هاشم، ٢٠١٠، علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والاداء التشغيلي، دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٦، عدد ١٨، العراق-نينوى

٨. عجوة، علي و فريد، كريمان ، ٢٠٠٨، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط٢، عالم الكتب، القاهرة
٩. عودة، رهام راسم، ٢٠٠٨، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قسم إدارة الاعمال.
١٠. غيماوات، بانكاج، ٢٠١٠، اعادة تعريف الإستراتيجية العالمية: عبر الحدود في عالم مازالت فيه الفوارق والاختلافات مهمة، ط١، العبيكان للنشر، السعودية.
١١. اللامي، غسان قاسم داؤد ومحمد، فرهاد ستار، ٢٠١٧، تأثير تصميم الخدمة الصحية بصياغة إستراتيجية العمليات، دراسة استطلاعية في دائرة صحة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٧، عدد ١
١٢. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، ٢٠٠٩، إدارة الانتاج والعمليات، ط٣، دار وائل للنشر، عمان – الاردن.
١٣. منصور، نعمة عبد الرؤوف، ٢٠٠٥، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثانياً- المصادر باللغة الانكليزية

1. Atkinson, Robert D. and Ezell, Stephen, 2017, Ten Principles to Guide the Trump Administrations Manufacturing Strategy, The information Technology and Innovation Foundation (ITIF), U.S.A.
2. Brown S., R., Lamming J. Bessant and P., Joni, 2000, Strategic Operations Management, Butter Worth, Herinemann, U.S.A.
3. David Fred R, 2011, Strategic Management Concepts and Cases, 13thed., prentice-Hall, London, uk.
4. Ezzeldin, Abdel Moneim Chanem, 2014, Decision Support System in the Crisis Management Unit, International Journal of Humanities and Social, Science, Vol.4, No.8
5. Fildes, Elsubbaugh and Rose, Marry, 2004, Perparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence, Journal of contingencies and crisis management, Vol.12, No.3
6. Goel, Suresh, 2009, Crisis management, India, Global India publication.
7. Harwati, Lusia, Neti, 2013, Crisis Management determing specific strategies and leadership style for effective outcomes, Asian journal of management sciences and education, Vol.2, N.2
8. Hizer, Jay and Render, Barry, 2011, Principles of Operations Management, 3th ed., New Jersey: Prentic-Hall Inc.
9. Krajewski Lee J., et al, 2010, Operation Management: Processes and Supply Chains, 10th ed., Pearson Education Limited.
10. Krajewski Lee J., et. al, 2013, Operations Management: Processes and Supply Chains, 10th ed., Pearson Education Limited.
11. Lowson, R., H., 2002, Strategic Operations Management: The New Conpetitive Advantage, 1st ed, Routledge, Taylor & Francis Group, UK and U.S.A.
12. Meredith and Shafers, 2002, Operations Management for MB AS, 2nd ed., John Wildly and Sons, Inc., New York.

13. Mieghem, V., A., 2008, Operations Strategy: Concept and Framework, Confidential Preprint-Not For Distribution. http:// www. Kellogy. Northwesten. Edu/ faculty/ ata/ ftp/4/ Class 1/ Cvan Mieghem 1, Dec 2006 pdf.
14. Ocampo, Lanndon A. and Clark Eppie E., 2015, A Sustainable Manufacturing Strategy Framework: The Convergence of Two Fields, Asian Academy of Management Journal, Vol.20, No.2
15. Pearson, Christin M., and Clair Judith A., 2009, Reframing Crisis Management: a Survey of property development firms, property management, Vol.17, No.3
16. Putra, Fadillah, 2009, Crisis Management in Public administration planning form, Vol.13
17. Robert, Bertrand and Lajtha, Chris, 2002, A new approach to crisis management, Journal of contingencies and crisis management, Vol.10,N0.4
18. Slawinski, Tonya, 2005, A Strengths-Based Approach to crisis response, Journal of Work place Behavioral Health, Vol. 21, N. 2
19. Schroeder, G.R., 2004, Operations Management, 2th ed., Mc Graw-Hill, U.S.A.
20. Schroeder, G.R, et al., 2011, Operation Management: contemporary concepts and cases , 5th ed., McGraw-Hill.
21. Slack, Nigal, Chambers, Staurt, Harland, Christine, Harrison, Alan, and Johnston, Roberto, 2004, Operation Management, 4th ed., London, PITMAN.
22. Slack, Nigel, and Lewis M., 2005, Operations Strategy, 1st ed., Black Well Publishing ltd, UK.
23. Slack, Nigal: Chambers and R. Johnston, 2007, Operations Management, 5th ed., Published by Prentice Hall: Pearson Education, England.
24. Slack, Nigel, Chamber, Stewart, and Johnson, Robert, 2010, Operations Management, 6th ed., Prentic-Hall, San Francisco, U.S.A.
25. Stacey, R., D., 2000, Strategic Management and Organizational Dynamics, 3th ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.
26. Stair, Ralph, M., and Reynolds, George, W., 2003, Principles of Information Systems: A Managerial Approach, 6th ed., Thomson, Course Technology, Canada.
27. Stanton, peter, 2002, Ten Communication mistakes you can avoid when managing a crisis, public relation quarterly.
28. Tritz, Trina Wolosek, 2001, Crisis Management Strategy utilized By the united states Department of Defens Following The Terrorist Attack on America: A case study.
29. Wertz, Emma and Kim, Sora, 2010, Cultural issues in Crisis Communication, Journal of Communication management, Vol.14, No.1