



اسم المقال: مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الازمات (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسبيع)

اسم الكاتب: م.س. ابتسام اسماعيل حنا بيداوي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3654>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 03:16 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تنمية الرافدين

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 قبول النشر ٢٠١٩/١٠/١٣

تأريخ استلام البحث ٢٠١٩/٥/١٣

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 الأقسام 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 المقترنات 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

شهد عالم اليوم ولاسيما في العراق ازمات عديدة نتيجة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمعلم والتقلبات الاقتصادية والمالية والسياسية، مما أحدث ازمات متتالية أثرت على المعلم بشكل كبير، مما أدى إلى توقفه عن العمل لمدة ثلاثة سنوات متتالية ماضية، لذلك عمدت إدارة المعلم إلى استعادة نشاطها وتطور أعمالها وأساليبها في ظل بيئه متعددة لغرض تحقيق الأهداف العامة للمعلم، من هنا تناول البحث مكونات إستراتيجية العمليات لأنها تعد أهم الاستراتيجيات الوظيفية نتيجة لارتباطها بأغلب استثمارات الشركة على المدى البعيد، وفاعلية إدارة الأزمات، لأنها توفر دوراً استراتيجياً مهماً في معلم سمنت بادوش التوسيع، لذلك لابد من الترابط بين متغيري البحث لتتمكن إدارة المعلم 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 والمقترنات.

أولاً- منهجية البحث

١. مشكلة البحث

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

١. هل هناك تصور واضح لدى المديرين والعاملين في معلم 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 المعلم المبحوث؟

٢. أهمية البحث

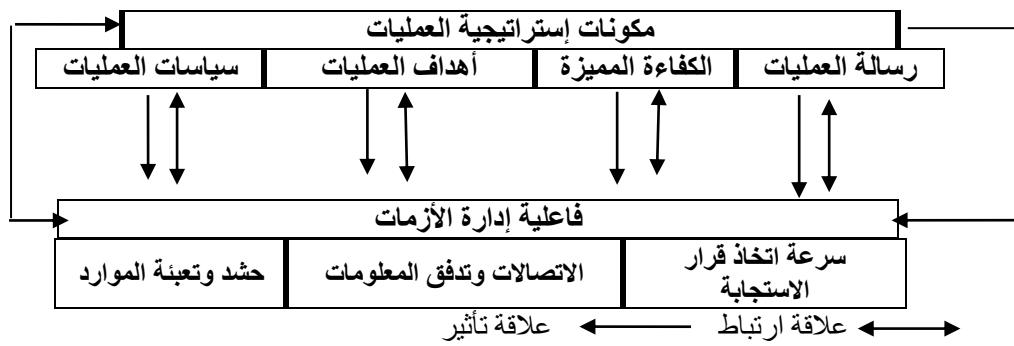
تجسد أهمية البحث في كونه يمثل إطاراً لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات من خلال مكونات إستراتيجية العمليات في المعلم المبحوث، وبالتالي يعد البحث قدم فائدة علمية من خلال الربط بين متغيري البحث ودراستهما وتحليلهما والجمع بينهما.

٣. أهداف البحث

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

٤. الأنماذج الافتراضي للبحث

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدت الباحثة أنموذجاً افتراضياً 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 المعلم المبحوث، واشتقت منها الفرضية الفرعية الآتية (وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل مكون من مكونات إستراتيجية العمليات على انفراد وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعلم المبحوث).
٢. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل مكونات إستراتيجية العمليات في تحقيق إجمالي فاعلية إدارة الأزمات في المعلم المبحوث، واشتقت منها الفرضية الفرعية الآتية (وجود تأثير معنوي لكل مكون من مكونات إستراتيجية العمليات على انفراد وفاعلية إدارة الأزمات مجتمعة في المعلم المبحوث).

٦. حدود البحث

١. الحدود البشرية: وتمثل 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 ٢٠١٩/٢/٢٨ - 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 لتعطية الجانب النظري للبحث، وفي الجانب الميداني تم استخدام استمارنة أدلة رئيسة لجمع البيانات الأولية التي تطلبها مشكلة البحث والتي كان لها الدور الكبير في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وتكونت الاستمارنة من (٢٨) سؤالاً ملحق (١)، ولقياس الصدق الظاهري للاستمارنة تم عرضها على مجموعة من الاساتذة من ذوي الاختصاص وكان للاحظاتهم 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) والجزء الإحصائية (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 الخطى البسيط لقياس الأثر.

ثانياً. مكونات إستراتيجية العمليات

١. مفهوم إستراتيجية العمليات

يعود أصل كلمة إستراتيجية العمليات إلى اللغة الإغريقية 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 (Mieghem, 2008, 16) وقد اشار اليها (Merdith and Shafer, 2002, 16) (Krajewski et al., 2010, 9) بأنها سعي الشركة نحو تطوير خطة مستقبلية لتحسين كفاءة أدائها وتعزيز 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، و تعمل على جذب زبائن جدد وإقامة علاقات جيدة بينها وبين الزبائن ، ويشير (Slack and others, 2010, 62) إلى أنها نوع من القرارات والأنشطة التي تدعم الإستراتيجية الكلية للشركة من خلال تركيزها على دور أهداف العمليات وفعالياتها. وينظر إليها (Atkinson and Ezell, 2017,18) على أنها خطة إستراتيجية بعيدة الأمد لكيفية استغلال موارد الشركة من خلال التركيز على الانتاج الحالي والمستقبل لتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية تفوق منتجات الشركة. وفي ضوء ما تقدم وضعت الباحثة تعرضاً 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 والتغاير بين هذه الموارد وإستراتيجية الشركة الكلية.

٢. أهمية إستراتيجية العمليات

يشير أغلب الكتاب والباحثين في مجال إدارة الانتاج والعمليات إلى أهمية إستراتيجية العمليات، إذ إنها تركز على الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والتسلیم والمرنة، فضلاً عن القرارات الأخرى المتعلقة بهذه الأهداف التي تخصص لإنتاج السلع والخدمات وتسلیمها للزبائن (Slack, 2007, 4)، وأوضح (طالب وال غالى، ٢٠٠٩، ٣٨) أهمية إستراتيجية العمليات من خلال ترکزها على جانبيين رئيسيين هما:

١. إعطاء فرصة للشركة لتحقيق مركز تنافسي قوي على الشركات المناظرة لها وتحفيزها للدخول إلى الأسواق، وتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها المستقبلية وتقوتها على المنافسين الجدد الذين يظهرون بشكل متزايد.
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 تتبع 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

الموجودات البشرية والمالية للشركة، لذلك سوف تكون السبب الرئيس في نجاح أو فشل الإستراتيجية الكلية للشركة.

٣. مكونات إستراتيجية العمليات

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

١. رسالة العمليات: تعني رسالة العمليات تحقيق الهدف الأساسي في وظيفة العمليات من خلال اعتمادها على العلاقة التي تربطها بالإستراتيجية الكلية والتنافسية بحيث يجعلها 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 التكالفة 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 الرئيسية 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 والمعاملين مع الشركة.

وتفق الباحثة مع ما ذكر انفأً في أن رسالة العمليات تساعد على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات التي تقدمها الشركة إلى الزبائن وكذلك تميز 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 ومهارات عديدة ومتعددة 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 متوجهاً جديداً إلى السوق (الدجاج، 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 والدرأية، والمتربون بشكل يستجيبون لمتطلبات السوق المتغيرة.
- التسهيلات: إن توفير التسهيلات الموقعة 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 والتقنيات: 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 متفاولة 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 تتجزء خلال مدة أقل من سنة، أو تكون أهدافاً متوسطة المدى، تتراوح مدتها من سنة إلى ثلاث سنوات، أما الأهداف البعيدة المدى، فهي أهداف إستراتيجية بطيئتها تمتد من ١٠-٥ سنوات (Schroeder, 2011, 29) وتمثل 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 ومقارنتها أهدافها مع المنافسين (Slack and Lewis, 2005, 171)، ويذكر (Schroeder, 2004, 23) ان القرارات الإستراتيجية التي تتبعها الشركة هي التي تتضمن أهداف العمليات والتي يتم من خلالها تحديد انشطة التصنيع والمواد المطلوبة فيها من خلال صياغة إستراتيجية العمليات و التنسيق بين هذه المواد والسيطرة عليها.

وأنساقاً 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 (الطوبل و الصفو والسقا، ٢٠١٠، ٨٣) أن سياسات العمليات تمثل الأدوات التي من خلالها تتمكن إدارة العمليات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن إحداث تناقض وتكامل بين سياسات العمليات والسياسات الأخرى في الشركة لغرض إنجاز أهداف الشركة في البقاء والنمو، ويشير (David, 2011, 14) إلى أنها 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 ومتعددة في مجال إدارة الأزمات، حيث اختلفت طريقة طرحهم للأفكار الغرض منها للوصول ومعرفة أسباب الأزمات، إذ يشير Clair, (Pearson and 61, 2009) إلى أنها مدى ادراك وخبرة أصحاب القرار باتخاذ قرارات حاسمة في ظل ضغوط الوقت والظروف غير العادية للتقليل من الخسائر التي تولدتها الأزمة بحسب الامكانيات المتاحة 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 أم مختلطاً تطبق هذا النظام، للتعامل مع المواقف الصعبة والكوارث أثناء حدوثها ومحاولة السيطرة عليها أو تجنبها بهدف التقليل من آثارها السلبية، ويشير(3) Wertz and Kim, 2010 إلى إدارة الأزمات باعتبارها مواقف من حيث أسبابها ونتائجها يسودها الفلق وعدم الاطمئنان، وتؤثر سلباً 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 التأكيد والخطورة التي تسببها لحفظ على مكانة الشركة (Harwati, 2013, 4)، تأسيساً على ما ذكر آنفاً ترى الباحثة بأنها سلسلة من الاجراءات والعمليات الإدارية المستمرة والهادفة إلى السيطرة على الأزمة قبل تفاقمها، وذلك من خلال تحديد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لازمة، فضلاً عن تحديد أسباب حدوث الأزمة لتحسين طريقة التعامل معها.

٢. فاعلية إدارة الأزمات

تتمثل إدارة الأزمات بإمكانيتها على تجنب الأزمات المحتمل حدوثها، إذ تعد فاعلة إذا أحدثت أضراراً أقل مما هو متوقع (Robert and Lajtha, 2002, 189) ، كما أشار (الخاجي، ٢٠١٠، ٢٠٨) 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 أنه 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 اتخاذها 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 متخد القرار مسؤولية أن يتخذ قرارات جيدة وبدرجة عالية من الدقة.

وأنساقاً 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) بأنها استخدام قنوات اتصال سواء كانت رسمية أم غير رسمية لتبادل ونقل الأفكار والمعلومات الخاصة بالأزمة وأعضاء الفريق والجهات ذات المساندة للفريق بهدف إيصال معلومات جيدة وبالوقت المحدد لمتخذ القرار

للغلب على الأزمة، 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 المسؤولين لتحقيق الأهداف المطلوبة (Fildes and Ros, 2004, 52)، كما يجب إنشاء قاعدة الاتصالات والمعلومات خاصة بأشطة الشركات لإنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين بصورة صحيحة ومنع حدوث الأزدواجية في العمل (ابو النصر، ٢٠٠٩، ٢٠٠٩)، 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 والحوادث والمفاجآت أثناء حدوث الأزمة والمرونة في اتخاذ قرارات رشيدة لمواجهة الأزمة، وبالتالي الابتعاد عن الانماط التقليدية في الاتصالات (الخفاجي، ٢٠١٠، ١٢٨)، وقد أوضح (6) (Stair and Reynolds, 2003) 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 وتتجددتها بين فترة وأخرى وتكتيف 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 تولد لها الأزمة، 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)، وبعد 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، ٢٠١٢)، كما يتوجب على الشركة أن تقوم بتشكيل فريق عمل يسمى فريق إدارة الأزمة ذات وظائف متعددة يخصص لإدارة أي أزمة (Ezzeldin, 2014, 170) وتنتفق الباحثة مع ما ذكر آنفًا أن حشد وتعبئة الموارد هي جمع القوة المناظر بها لمعالجة الأزمة في الوقت الذي يهيئ الإمكانيات المادية والبشرية والمستلزمات الفنية والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة.

رابعاً. الجانب الميداني

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

١. **وصف المعمل المبحوث:** بدأ معمل سمنت بادوش التوسيع إنتاجه في ١٤/٧/١٩٨٣ ، وشيد 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 الإنتاجية عالية تصل إلى ألف طن من السمنت العادي (البروتلاندي).

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

٣. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات ..

- وصف مكونات إستراتيجية العمليات وتشخيصها: يوضح الجدول ١ التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بمكونات إستراتيجية العمليات الموضحة بالمتغيرات (X₁-X₁₆) ، إذ توصلت النتائج إلى أن هنالك نسبة اتفاق جيدة على المستوى الكلي ، وكانت (٦٣٪) من الأفراد المبحوثين متلقين مع هذه المتغيرات، وكان (٢٠٪) منهم غير متلقين معها ونسبة (١٧٪) جاءت محايدين، وكان ذلك بوسط حسابي (٦٧١،٣)، وبانحراف معياري (١٩٨)، وهذا يعني مدى توافق 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 (٠٨٥)، ثم ثلثها 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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق يشدة (١)		لا اتفاق (٢)		محايدين (٣)		اتفاق (٤)		اتفاق يشدة (٥)		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أولاً: رسالة العمليات												
0.931	4.088	1.75	١	8.77	٥	19.3	١١	36.84	٢١	33.33	١٩	X ₁
1.575	3.807	14.04	٨	12.28	٧	12.28	٧	45.61	٢٦	15.79	٩	X ₂
1.239	3.772	7.02	٤	10.53	٦	15.79	٩	31.58	١٨	35.09	٢٠	X ₃
1.329	3.140	15.79	٩	15.79	٩	24.56	١٤	26.32	١٥	17.54	١٠	X ₄
1.269	3.701	9.65		11.84		17.98		35.09		25.44		المعدل
		21%		18%		61%				المجموع		
ثانياً: الكفاءة المميزة												
1.184	3.754	5.26	٣	12.28	٧	15.79	٩	35.09	٢٠	31.58	١٨	X ₅
1.051	3.421	3.51	٢	15.79	٩	31.58	١٨	33.33	١٩	15.79	٩	X ₆
1.025	3.807	1.75	١	10.53	٦	21.05	١٢	38.60	٢٢	28.07	١٦	X ₇
1.147	3.597	5.26	٣	14.04	٨	19.3	١١	38.60	٢٢	22.81	١٣	X ₈
1.102	3.642	3.95		13.16		21.93		36.48		24.56		المعدل
		17%		22%		61%				المجموع		
ثالثاً: أهداف العمليات												
1.193	3.597	8.77	٥	10.53	٦	14.04	٨	45.61	٢٦	21.05	١٢	X ₉
1.065	3.719	3.51	٢	8.77	٥	26.32	١٥	35.09	٢٠	26.32	١٥	X ₁₀
1.077	3.983	1.75	١	10.53	٦	15.79	٩	31.58	١٨	40.35	٢٣	X ₁₁
1.005	3.912	-	-	14.04	٨	12.28	٧	42.11	٢٤	31.58	١٨	X ₁₂
1.085	3.308	3.51		10.97		17.11		38.60		29.83		المعدل
		14%		17%		68%				المجموع		
رابعاً: سياسات العمليات												
1.427	3.561	12.28	٧	15.79	٩	10.53	٦	26.32	١٥	35.09	٢٠	X ₁₃
0.969	3.912	-	-	10.53	٦	19.3	١١	38.60	٢٢	31.58	١٨	X ₁₄
1.321	3.404	12.28	٧	14.04	٨	17.54	١٠	33.33	١٩	22.81	١٣	X ₁₅
1.076	3.807	1.75	١	12.28	٧	21.05	١٢	33.33	١٩	31.58	١٨	X ₁₆
1.198	3.617	6.58		13.16		17.11		32.90		30.27		المعدل
		20%		17%		63%				المجموع		

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 ($X_{17}-X_{28}$) ، وبصدق 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 (٠,٠٦٢) مما يعني فاعلية إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة، إذ يعطي للدراسة نتائج دقيقة وواقعية، وأبرز المتغيرات التي عززت فاعلية إدارة الأزمات كان الاتصال وتذبذب 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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة (١)		لا اتفاق (٢)		محايد (٣)		اتفاق (٤)		اتفاق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أولاً: سرعة اتخاذ قرار الاستجابة												
1.365	3.316	14.04	٨	15.79	٩	14.04	٨	35.09	٢٠	21.05	١٢	X17
1.414	3.579	12.28	٧	14.04	٨	12.28	٧	26.32	١٥	35.09	٢٠	X18
1.169	3.754	5.26	٣	10.53	٦	19.3	١١	33.33	١٩	31.58	١٨	X19
0.981	4.035	1.75	١	5.26	٣	19.3	١١	35.09	٢٠	38.60	٢٢	X20
1.232	3.671	8.33		11.41		16.23		32.46		31.58		المعدل
		20%		16%				64%				المجموع
ثانياً: الاتصالات وتذبذب المعلومات												
1.052	4.035	3.51	٢	5.26	٣	15.79	٩	35.09	٢٠	40.35	٢٣	X21
1.196	3.877	5.26	٣	10.53	٦	14.04	٨	31.58	١٨	38.60	٢٢	X22
1.237	3.597	8.77	٥	12.28	٧	14.04	٨	40.35	٢٣	7.98	١٤	X23
0.915	4.053	1.75	١	3.51	٢	17.54	١٠	42.11	٢٤	35.09	٢٠	X24
1.1	3.891	4.82		7.89		15.35		37.28		30.51		المعدل
		13%		15%				68%				المجموع
ثالثاً: حشد وتعبئة الموارد												
1.093	3.859	1.75	١	12.28	٧	19.3	١١	31.58	١٨	35.09	٢٠	X25
0.972	3.859	3.51	٢	12.28	٧	21.05	١٢	33.33	١٩	9.69	١٧	X26
0.880	4.105	1.75	١	1.75	١	17.54	١٠	42.11	٢٤	36.84	٢١	X27
1.302	3.649	8.77	٥	12.28	٧	17.54	١٠	28.07	١٦	33.33	١٩	X28
1.062	3.868	3.95		9.65		18.86		33.77		28.74		المعدل
		14%		19%				63%				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

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 الجزيئي 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 إذ بلغت قيمة الارتباط

(0.552)، وهناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سياسات العمليات وفاعلية إدارة الأزمات إذ 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 الرئيسية الأولى.

الجدول ٣

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في معلم سمنت بادوش التوسعي

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

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 (٤٢,٤٥)، 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) اتضحت أن أعلى مقدار تأثير لمكونات إستراتيجية العمليات في فاعلية إدارة الأزمات كان في مكون سياسات العمليات أولًا والبالغ (٠,٨١٨) وبدلاً (t) المحسوبة (٦,٦٩٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٦) 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) 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) وبدلاً (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 احصائية 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 بمراجعة تقويمها وتقديرها بشكل منظم ومنسق وتعدها جزءاً مكملاً لثقافة الشركة. ثم تلاه مكون أهداف العمليات والذي جاء تأثيره بمقدار (٠,٥٩١) وبدلاً (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) ويووضح ذلك أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام لأهداف العمليات زيادة ذات دلالة احصائية عند مستوى

معنوية (٥,٠٠) 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 (٩٦,٥٠) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٤٢,٥٦٢) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية التي بلغت (٧,٦١) عند درجتي حرية (٤٢,٥٤) ومستوى معنوية (٥,٠٠) ويبين ذلك أن المتوسط الحسابي للعينة يزيد عن المعدل العام للكفاءة المميزة زيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥,٠٠) وهذه النتيجة تتطابق مع رأي (غيمواط، ٢٠١٠، ١٥٣) الذي اشار إلى أن الشركة تسمح باستغلال الفرص الجيدة لتحقيق كفاءة مميزة في إنجاز عملياتها الانتاجية. تأسيساً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول ٤ بيان تأثير مكونات إستراتيجية العمليات في فاعلية إدارة الأزمات

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

$p^* \leq 0.05$

N=57

df(4,52)

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

خامساً- الاستنتاجات والمقررات

- الاستنتاجات

١. ركز اغلب الكتاب والباحثون في مجال الانتاج والعمليات على أن المكونات الأساسية لإستراتيجية العمليات تمثل 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 المبالغة 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 بر رسالة 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، إذ حل مكون سياسة العمليات أولاً، واحتل مكون رسالة العمليات في المرتبة الثانية، والكافأة

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

- المقترنات

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 ومتقدمة في مواجهة الأزمات لإعداد وتحضير الخطط مسبقاً لازمات 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 والمتحمل حدوثها، والعمل على حلها مبكراً بهدف توحيد الجهود لمواجهة الأخطار المستقبلية.
٥. وضع برامج ومعايير لتقدير 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 اهتماماً بشكل أكبر من بقية المكونات (رسالة العمليات، الكفاءة المميزة، أهداف العمليات) التي بدورها تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.
٧. تتصحح الباحثة إدارة المعمل بإيجاد آلية 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 متقدمة في مجال مكونات إستراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات.

المصادر

اولاً- المصادر باللغة العربية

١. ابو النصر، مدحت، ٢٠٠٩، مهارات الاتصال الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للتدریب 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 لازمات 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، ٢٠٠٨/١٧، <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 وال غالى، حسين حرية، ٢٠٠٩ ، إستراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
٧. الطويل، اكرم احمد، الصفو، رياض ضياء، السقا، زياد هاشم، ٢٠١٠ ، علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والإداء التشغيلي، دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٦ ، عدد ١٨ ، العراق-نينوى

يداوىد [١٠٣]

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 الإسلامية، قسم إدارة الأعمال.
١٠. غيمواوات، بانكاج، ٢٠١٠ ، اعادة تعريف الإستراتيجية العالمية: عبر الحدود في عالم ما زالت 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 مجید، ٢٠٠٩ ، إدارة الانتاج والعمليات، ط٣ ، دار وائل للنشر، عمان –الأردن.
١٣. منصور، نعمة عبد الرؤوف، ٢٠٠٥ ، تصور مقتراح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 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 determining 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 Competitive 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. Kellogg. Northwestern. Edu/ faculty/ ata/ ftp/4/ Class 1/ Cvan Mieghem 1, Dec 2006 pdf.](http://www.Kellogg.Northwestern.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