

تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية تحليلية في مستشفى الامامين الكاظمين (ع)
The impact of Crisis Management Strategies In Operational Performance

الباحث / ضحى عماد احمد

أ.م.د. صفاء جواد عبد الحسين

الكلية التقنية الادارية / بغداد - الجامعة التقنية الوسطى

تاريخ القبول: 2021/ 9/12

تاريخ النشر: 2022/10/1

Abstract:¹

The research aims to identify the extent of the impact of crisis management strategies in Al-Imameen Al-Kazimin Hospital (peace be upon him) and determine the degree of readiness in facing crises before and during their occurrence by knowing the types of strategies that the hospital administration sets as an independent variable with its dimensions (path change strategy, crisis emptying strategy, fragmentation strategy Crisis, work teams strategy, crisis containment strategy) to maintain operational performance as a dependent variable with its dimensions (cost, quality, flexibility, time). A sample (intentionally random) was selected consisting of (95) individuals working in the upper and middle departments, heads of medical departments, doctors, nurses, administrators and supervisors of medical activities in (Emergency Division, Department of Surgery, Internal Medicine), which represents part of the study population of adults. The number is (360), and the researcher adopted the descriptive analytical method and personal interviews, and used the questionnaire as a main tool in collecting data. If (100) questionnaires were distributed and (95) were recovered from them, all of them are valid for analysis with a recovery rate of (95%) and the statistical program (SPSS V.24) was applied. its dimensions, which indicates the significant positive role of crisis management strategies in the operational performance of the hospital .

Key words: Crisis management strategies, operational performance

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) وتحديد درجة استعدادها في مواجهة الأزمات قبل واثناء حدوثها من خلال معرفة انواع الاستراتيجيات التي تضعها إدارة المستشفى بوصفه متغير مستقل بأبعاده (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفريغ الأزمة ، استراتيجية تفتيت الأزمة ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية احتواء الأزمة) للمحافظة على الأداء التشغيلي بوصفه متغير تابعاً بأبعاده المتمثلة (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت) ، وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات للمحافظة على مستوى الأداء التشغيلي في مستشفى المبحوثة خلال فترة الأزمات التي تواجهها ، واختيرت عينة (القصديّة العشوائية) تتألف من (95) فرداً من العاملين في الادارات العليا والوسطى ، ورؤساء الأقسام الطبية ، الاطباء ، المرضى والاداريين والمشرفين على الانشطة الطبية في (شعبة الطوارئ ، قسم الجراحة ، الباطنية) التي تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (360) ، وأعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و المقابلات الشخصية ، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات إذ وزعت (100) استبانة وأستردت منها (95) جميعها صالحة للتحليل بنسبة استرجاع(95%) وطبق البرنامج الاحصائي (SPSS V.24) ، وتوصل البحث الى عدد من النتائج ومن أهمها وجود علاقة تأثير قوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعادها والأداء التشغيلي بأبعاده ، مما يشير الى الدور الإيجابي الكبير لإستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي في المستشفى .

الكلمات الرئيسية: إستراتيجيات إدارة الأزمات ، الأداء التشغيلي .

¹ بحث مستقل من رسالة ماجستير

المقدمة :

تواجه المنظمات على اختلاف نشاطها تغيرات للبيئة الداخلية والخارجية متعددة ومفاجأة ولاسباب مختلفة، قد تتسبب في حدوث أنواع مختلفة من الأزمات التي تختلف في أسبابها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، الذي يعتمد بقائها ونجاحها على امكانية الادارة في التكيف مع التحديات والتغيرات التي قد تواجهها وما ينتج عنها من تعقيدات وأزمات تتطلب منها وضع أو صياغة الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات والسيطرة عليها واحتوائها أو تغيير مسارها بما ينسجم مع توجهاتها المستقبلية وأهدافها ، ومن هنا تبرز حاجة مستشفى الامامين الكاظمين (ع) التي تقدم الخدمات الصحية والعلاجية الى تطوير قدرتها الادارية في مجال إدارة الأزمات من أجل المحافظة على أدائها التشغيلي بالشكل الذي يؤدي الى استمرار خدماتها بنفس جودة الخدمة والمرونة العالية في تقديم الخدمات لأكثر عدد من المرضى وتأمين سرعه تقديم الخدمات بأقل الكلف الممكنة، ومن منطلق أن الأداء التشغيلي في المستشفيات يتصف بالديناميكية نظراً لتأثره بالبيئة المحيطة وظروف العمل السائدة فانه يتعين على إدارة المستشفى متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة من خلال التقييم المستمر ووضع الإستراتيجيات المناسبة لكي يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتشخيص أوجه القصور ومن ثم تصحيحها .

المبحث الاول : منهجية البحث**أولاً : أشكالية البحث :**

تحدث الأزمات المتكررة في البيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية لأي منظمة مما يتطلب الاستعداد لها ومواجهتها وتقليل أثارها ، والمستشفى مجال البحث من المنظمات التي يمكن أن تتعرض الى أزمات خارجية أو داخلية مما يستدعي الحاجة إلى وضع إستراتيجيات لإدارة الأزمات للمحافظة على الأداء التشغيلي وتقليل أثاره . ويمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال تحديد التساؤلات التالية :

- 1) هل يتم إعداد أستراتيجية لإدارة الأزمات في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) ؟
- 2) ما مستوى إستعداد ادارة مستشفى الامامين الكاظمين (ع) لمواجهة الأزمات وتقليل أثارها ؟
- 3) هل تساعد إستراتيجية ادارة الأزمات في المحافظة على مستوى الاداء التشغيلي في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) ؟
- 4) هل توجد علاقة وتأثير بين أستراتيجية ادارة الأزمات والاداء التشغيلي في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) ؟

ثانياً : اهداف البحث :

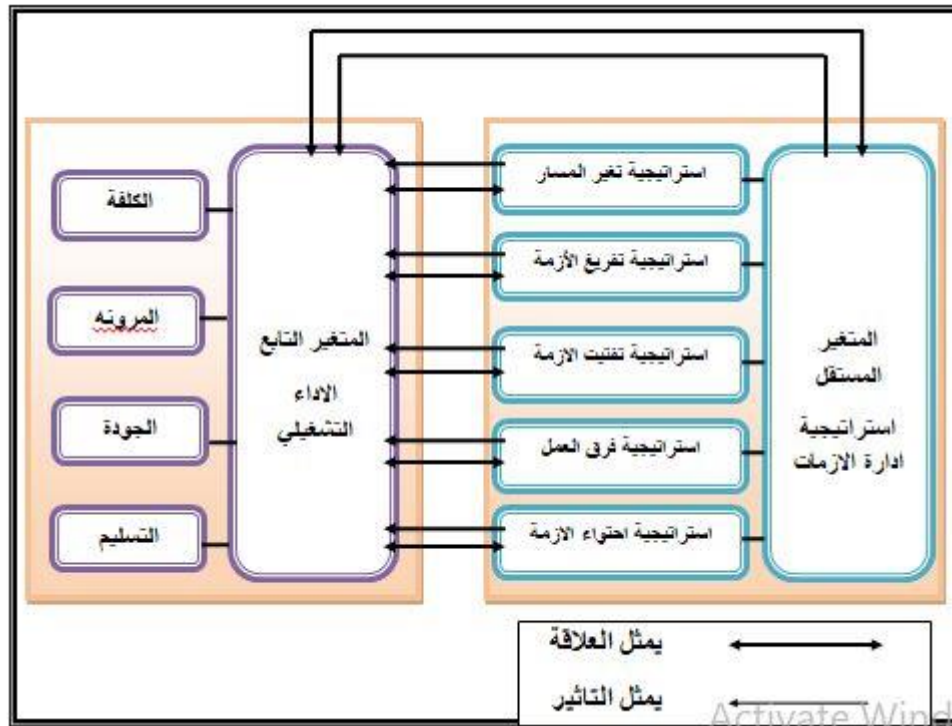
- 1) معرفة نوع أستراتيجيات ادارة الأزمات التي تضعها مستشفى الامامين الكاظمين (ع) .
- 2) تحديد درجة إستعداد ادارة مستشفى الامامين الكاظمين (ع) في مواجهة الأزمات قبل واثناء حدوثها .
- 3) معرفة دور إستراتيجية ادارة الأزمات في المحافظة على مستوى الاداء التشغيلي في مستشفى الامامين الكاظمين (ع).
- 4) تحديد نوع العلاقة ودرجة تأثير إستراتيجية ادارة الأزمات في الاداء التشغيلي في مستشفى الامامين الكاظمين (ع).

ثالثاً : أهمية البحث :

تبرز أهمية الدراسة من حدوث أزمات متكررة في بيئة عمل مستشفى الامامين الكاظمين (ع) مما يستدعي مواجهتها والعمل على تجاوزها بأقل الخسائر الممكنة من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الأزمات تساعد على الحفاظ أو استقرار أداءها التشغيلي برغم وجود الأزمات ، ويمكن تحديد الأهمية بالنقاط التالية :

- 1) تفيد إدارة المستشفى في التعرف على أنواع الستراتيجيات التي يمكن إعدادها لمواجهة الأزمات التي قد تواجهها .
- 2) يساهم هذا البحث في تحديد الإستراتيجيات المناسبة لكل نوع من الأزمات والاستعداد المبكر للمواجهة والتهيؤ لأي أزمة وفي أي وقت .
- 3) تفيد إدارة المستشفى في كيفية مواجهة الأزمات ومعالجة الموقف وتقليل المخاطر والآثار السلبية والمحافظة على الأداء التشغيلي للمستشفى في ظل أي أزمة قد تواجهها .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ادارة الازمات بأبعادها والاداء التشغيلي وأبعاده في المنظمة المبحوثة

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تغير المسار والاداء التشغيلي .
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تفريغ الأزمة والاداء التشغيلي .
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تفتيت (تجزئة الأزمة) والاداء التشغيلي.
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية فرق العمل والاداء التشغيلي .
- (5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية احتواء الأزمة والاداء التشغيلي .

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية ادارة الازمات بأبعادها في الاداء التشغيلي وأبعاده في المنظمة المبحوثة

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- (1) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية تغير المسار في الاداء التشغيلي .
- (2) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية تفريغ الأزمة في الاداء التشغيلي .
- (3) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية تفتيت الأزمة في الاداء التشغيلي .
- (4) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي .
- (5) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية احتواء الأزمة في الاداء التشغيلي .

سادساً: حدود البحث

تقسم حدود الدراسة الحالية وفقاً لما يأتي:

- 1- **الحدود المكانية:** اختيرت مستشفى الامامين الكاظمين (ع) موقعاً لاجراء البحث.
- 2- **الحدود الزمانية:** شملت الحدود الزمانية للبحث مدة المعيشة والمقابلات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) من (2021/3/31 لغاية 2021/6/10) في الجانب العملي للبحث.
- 3- **الحدود البشرية:** تضمنت الحدود البشرية للدراسة في اختيار عينة (قصديّة عشوائية) من العاملين في الادارات العليا والوسطى ، ورؤساء الأقسام الطبية ، والاطباء ، والمرضى والاداريين والمشرفين على الانشطة الطبية في (شعبة الطوارئ ، قسم الجراحة ، الباطنية) في مستشفى الامامين الكاظمين (ع)

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

أختيرت مستشفى الامامين الكاظمين (ع) موقعاً للبحث كونها واحدة من اهم المستشفيات في القطاع الصحي والتي تعتبر من أكبر المستشفيات في جانب الكرخ ، حيث اعتمدت الباحثة أسلوب العينة (القصديّة العشوائية) التي شملت الافراد والمجموعات الذين لديهم حقائق ومؤهلّات معنية في المجتمع الاحصائي لقياس المتغيرات المستهدفة في المخطط الفرضي في ضوء مشكلة البحث وفرضياتها. وكانت الفئة المستهدفة هي (الادارات العليا والوسطى ، ورؤساء الأقسام الطبية ، والاطباء ، المرضى ، والاداريين والمشرفين على الانشطة الطبية) وكان عددهم (360) وأخذت عينة عددها (100) من الاختصاصات المختلفة بنسبة (27.7%) من المجتمع وزعت عليهم الاستبانات وأسترجعت منها (95) صالحة لتحليل الاستبانة بنسبة استرجاع (95%)

ثامناً: منهج الدراسة

إعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي المبني على استطلاع آراء أفراد عينة البحث في مستشفى الامامين الكاظمين (ع) حول متغيرات البحث وفقاً لفترات الاستبانة الموزعة عليهم .

تاسعاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات للبحث

أعتمدت الباحثة على مجموعة من المصادر لجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية للدراسة وبما يأتي:

- 1- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على المصادر العلمية الأجنبية والعربية من كتب واطارح ورسائل جامعية وبحوث ذات علاقة بموضوع الدراسة في كتابة البحث وشبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيرات الدراسة.
- 2- **الجانب العملي:** مراجعة مجموعة من المصادر الأجنبية والعربية لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وبناء الاستبانة وجمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الادوات الآتية:
 - أ- **الاستبانة:** هي الأداة الرئيسة التي تم استخدامها في جمع البيانات لمتغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل بالمتغير المستقل الابداع التكنولوجي والمتغير المعتمد الاستدامة البيئية واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS)
 - ب- **الملاحظة والمقابلات الشخصية:** من أجل فهم ومعرفة متغيرات الدراسة بشكل واضح قام الباحث بأجراء عدد من المقابلات مع مدير عام الشركة ومديري ومسؤولي الأقسام الإدارية والهندسية والفنية من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للباحث الى الشركة للتعرف على المشكلات وتشخيصها وجمع البيانات بشكل صحيح ، وأيضاً من خلال الملاحظة المباشرة في المعمل لسير العمل وحركة العمليات الإنتاجية لأستكمال المعلومات التي لم تغطيها الاستبانة.
 - ت- **السجلات والوثائق الرسمية:** جمعت البيانات والمعلومات اللازمة عن الشركة العربية لصناعة المضادات الحيوية وبيانات تتعلق بطبيعة نشاط او خطط الابداع التكنولوجي ومنتجات الشركة . والمدراء ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات الموجودة في الشركة.

الحادي عشر: الاساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات

أعتمدت الاساليب الإحصائية في استخراج النتائج في الجانب العملي باستعمال برنامج (SPSS V.24) وبرنامج (Excel 2010) كما يلي:

- (1) اختبار التوزيع الطبيعي (Normality)، لمتغيرات الدراسة للتأكد من أن البيانات تُوزع توزيعاً طبيعياً من خلال مقياسي (Skewness-Kurtosis).
- (2) اختبار التوزيع الخطي المتعدد (Multicollinarity)، من أجل التأكد من ضعف العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل في مقياس الدراسة من خلال مقياسي (VIF and Tolerance).
- (3) اختبار صدق البناء (Construct validity)، لمتغيرات الدراسة بهدف التأكد من صحة بناء فقرات المقياس ومدى تقسيم الفقرات الأبعاد الموضوعة لها من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis).
- (4) اختبار الثبات (Reliability)، لمقياس الدراسة، بهدف التأكد من ثبات مقياس الدراسة من خلال مقياس (Cronbach's Alpha).
- (5) الوسط الحسابي الموزون (Mean) لتشخيص واقع متغيرات البحث في إجابات عينة البحث بمقارنته بالوسط الفرضي.
- (6) الانحراف المعياري (Standard deviation) من أجل التعرف على مدى تجانس الإجابات.
- (7) معامل الاختلاف من أجل التعرف على الاختلاف لفقرات المقياس لكل بعد.
- (8) اختبار علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة من خلال مقياس معامل الارتباط بيرسون (Spearman's Correlation Coefficient) لمقياس معامل الارتباط فيما بينهما ونوع العلاقة بين المتغيرات.
- (9) اختبار (T) يستخدم لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة.
- (10) اختبار (F) يستخدم لاختبار معنوية معامل الانحدار والتأثير.
- (11) معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient) لمقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المعتمدة المقياس منفرداً.
- (12) معامل التحديد (R^2) (Coefficient Of Determination) يستخدم لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل او (المتغيرات المستقلة) للمتغير المعتمد.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً : إستراتيجيات إدارة الأزمات :

1 - مفهوم إدارة الأزمات

تحدث الأزمات في انحاء العالم يومياً لذلك من الضروري ان يدرس المديرين العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عن أسباب الأزمات وان يتم تحديد الاجراءات المناسبة لمنع الازمات , وذلك من خلال وجود إدارة فعالة للأزمات, وحدد (Taneja,2014:78) ان الأزمات تحدث على مختلف المستويات في المنظمات الصغيرة والكبيرة , لذا يجب على قادة المنظمات تحديد الطرق المختلفة والمناسبة التي يمكن من خلالها توقع الأزمات ومنعها والتي تمكنها من معرفة اسباب حدوث الازمة وكيف يمكن ان تدار , لذا تعددت الاراء حول تعريف ادارة الازمات من وجهة نظر الكتاب والباحثين

جدول (1) بعض تعريفات ادارة الأزمات

ت	الكاتب /الباحث, السنة: ص	التعريفات
---	--------------------------	-----------

1	(Ezzeldin,2014: 170)	عملية ديناميكية , تتكون من جلسات متتالية , كل جلسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة لجمع المعلومات وتحليل البيانات وصياغة البدائل وعمليات صنع القرار والمتابعة والتنفيذ , حيث تهدف كل حلقة من هذه السلسلة الى تغير الوضع كمقدمة لحل الازمة .
2	(Olawale,2015: 83)	فن اتخاذ القرارات لتجنب أو التخفيف من آثار الأزمة عن طريق القيام بأكبر قدر ممكن من التخطيط قبل ان تبدأ الأزمة .
3	(Johansson,2017:18)	سلسلة من الاجراءات الهادفة للسيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها لكي لا ينفلت زمامها , مؤدية الى نشوب الصراع , وبذلك تكون الادارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تحافظ على المصالح الحيوية للنولة وحمايتها .
4	(Coombs&claufer, 2018:2)	مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتقليل الضرر الفعلي الناجم عن الأزمة .

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المذكورة في الجدول.

في ضوء ما تقدم ترى الباحثة ان ادارة الأزمات هي " العملية التي تتعامل بها المنظمة مع حدث مفاجئ يهدد مستقبل المنظمة او اصحاب المصلحة يتم من خلالها تطبيق سلسلة من الاجراءات والتدابير اللازمة ووضعها حيز التنفيذ وتقديم التوصيات في كيفية التعامل مع الأزمة " .

2- استراتيجيات ادارة الأزمات :

تحتاج المنظمات الى إعداد إستراتيجيات لادارة الأزمات تساعدها في مواجهة أي أزمة متوقعة أو غير متوقعة وهناك استراتيجيات في إدارة الأزمات الهدف منها مواجهة الأزمات وتقليل أثارها من خلال دراسة اسبابها وعواملها , وهذه الاستراتيجيات تتعدد مع تنوع الأزمات وكيفية التعامل مع كل حالة ووضع الخطط والاجراءات المناسبة لكل حدث ومدى امكانية السيطرة عليها , اذ تؤدي ادارة الازمات الفعالة والمنفذه بشكل صحيح الى بقاء استمرار المنظمة واستقرارها ونموها (Bundy et al.,2017:19)

3- ابعاد استراتيجيات ادارة الأزمات :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة الابعاد الاكثر استخداماً والتي اتفق اغلب الباحثين عليها وهي (استراتيجية تغيير المسار,استراتيجية تفريغ الأزمة ,استراتيجية تفتيت الأزمة,استراتيجية فرق العمل,استراتيجية احتواء الأزمة)

أ - استراتيجية تغيير المسار (Changing Path Strategy) : تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف امامها , وهنا يتم تحويل الأزمة الى مسارات بديلة , ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها(منصور, 2020: 111) , كما وأشار (Baubion,2013:8) أن هذه الاستراتيجية تستوجب عدم النظر الى الأزمة على انها لا تشمل سوى العناصر السلبية فالأزمة قد تتضمن عناصر ايجابية , وعلى إدارة المنظمة أن تستفيد من هذه العناصر وتركز عليها وتعمل على استخدامها في تطوير المنظمة من خلال إجراء التغييرات الإيجابية فيها .

ب - استراتيجية تفريغ (معالجة الأزمة) (Exhausting Crisis Strategy) : هي أسلوب لإنهاء الأزمة من خلال التعرف على مضمونها وهي من الطرائق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات والتي اساسها التعرف على اسباب الأزمة سواء كانت (اقتصادية , سياسية , ادارية , ثقافية أو بيئية) (James&Cilliland,2017:588) , كما أشار (منصور, 2020 : 110) أن هذه الاستراتيجية تعد من النجاح الطرق المستخدمة , حيث يكون لكل أزمة مضمون معين وبدون اتفاق على هذا المضمون من

الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة وهنا تكون مهمة متخذ القرار هي افقار الأزمة لهويتها ومضمونها حيث لا يمكن لأزمة أن تتغل في المنظمة وتؤدي الى إحداث جوهريه إذا لم يكن اتفاق قوي بين قوى الأزمة على هذا المضمون .

ت - استراتيجيه تفنيت (تجزئة الأزمة) (Crisis Fragmentation Strategy): تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف (Boin,2008:181) ،

كما وأشار (Hacioglu et al.,2017:18) أن تفنيت الأزمة تستخدم في تجزئة الأزمات الكبيرة والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة الى مجموعة من الأزمات الصغيرة والأقل حجماً على سبيل المثال إضراب جميع العاملين في منظمة معينة فتتم تجزئتها من خلال التعرف الى الأطراف المسببة للأزمة ومعرفة مطالبهم والتعامل مع كل طرف على حدة .

ث - استراتيجيه احتواء الأزمة (Containment Crisis Strategy): تعتمد على محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها ، وغالباً ما يعتمد هذا الأسلوب في الأزمات العالية حيث يتم استخدام اساليب مثل الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات (المغربي، 2019: 156)، وقد اشار (Olawal,2015:83) أن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي الى افقار الأزمة لقوتها وشدها التدميرية ، وتحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الايجابي الذي يخدم اهداف المنظمة وأهداف اصحاب المصالح .

ج - استراتيجيه فرق العمل (Teamwork Strategy) :

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأستخداماً للتعامل مع الأزمات حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر - من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم (Mwaiwa&Odiyo,2015:153) ، كما وضح (Parker,2015:8) بأن اعداد هذا الفريق قد يكون على هيئة فرق مؤقتة او فرق دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ اذا يعرف فريق الأزمات على انه " مجموعة من الافراد يتم اختيارهم بعناية يملكون خبرات وامكانيات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الانذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتببع اثارها " .

ثانياً : الأداء التشغيلي :

1 - مفهوم الأداء التشغيلي

يعد الأداء التشغيلي مقياس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ويعكس الاداء عن مكاسب مالية وغير مالية مثل (تحسين هامش الربح , اعادة التشغيل على الاستثمار , النمو في المبيعات , النمو في حصص السوق , وولاء العاملين والتحسينات في تصميم العمليات وغيرها) (Amutabi,2017:4)، وأضاف (Chege,2016:13) أن الأداء العام للمنظمة يمثل ثلاثة جوانب رئيسية : الجانب المالي الذي يركز على الأرباح من خلال تقديم السلع والخدمات والعائد على الاستثمار والعائد على الموجودات، والجانب التسويقي الذي يهتم بالمبيعات والخصه السوقية أما الجانب الثالث فهو الأداء التشغيلي الذي يهتم بإضافة القيمة الاقتصادية للسلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة . لذا تعددت الاراء حول مفهوم الأداء التشغيلي من وجهة نظر الكتاب والباحثين كما مبين في الجدول التالي

جدول (2) مفهوم الأداء التشغيلي

ت	الكاتب /الباحث، السنة :ص	التعريف
1	(Uhrin, et al ,2017:2)	هو الخيار الذي يمكن المنظمات من تقييم الآثار المباشرة التي تعيق تطور أنشطتها من خلال تحليل النتائج لعملياتها.
2	(Shahbaz et al., 2018:65)	عبارة عن مجموعة من المقاييس المستخدمة لتحديد كفاءة وفاعلية العمليات والعلاقات التي تشمل وظائف تنظيمية متعددة وشركات متعددة تمكها من تحقيق اهدافها

3	(Liu et al.,2020:2)	هو الابعاد الاستراتيجية للشركات المنافسة والذي يتكون من مؤشرات المستوى التشغيلي مثل المرونة , التسليم والكلفة
5	(Nurchahyo,2021:3)	هو الاداء الذي يرتبط بالعمليات الداخلية للمنظمة مثل الانتاجية وجودة المنتج ورضا العملاء

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المذكورة في الجدول .

وترى الباحثة من خلال ما ذكر اعلاه ان الأداء التشغيلي هو " مقياس لمدى كفاءة وفعالية المنظمة على تقديم افضل السلع والخدمات ذات الجودة العالية بأقل كلفة ممكنة مع التسليم في الوقت المحدد استجابة لرغبات الزبائن "

2- أبعاد الأداء التشغيلي :

جاءت آراء الكتاب والباحثين في مجال ادارة الانتاج والعمليات حول ابعاد الاداء التشغيلي , رغم اختلاف في تسمياتهم تبعاً لاختلاف وجهات النظر فمنهم من اطلق عليها بالأساليب التنافسية مثل (Barnes,2008:24) (Reid&sanders,2010:36) (Kroes&ghosh,2010:128) (Krajewski et al.,2013:28) وجاء تسمية المزايا التنافسية من قبل (Heizer,et al.,2017:67) (Bendickson&chandler,2019:165) (Khanchanapong et al.,2014:191) مع وجود بعض الاختلاف في تسمية الابعاد الا ان هنالك اتفاق عام بشأن مكوناتها اذ تعتبر مصدراً محملاً لتحقيق الميزة التنافسية . وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ابعاد الاداء التشغيلي التي تتمثل بـ (الكلفة،الجودة ،التسليم ،المرونة) والتي اختلف بها الكتاب والباحثين بوجهات نظرهم والتي تتمثل بالاتي :

أ - الكلفة :

تعد الكلفة من أهم الأبعاد التنافسية التي تركز عليها اغلب المنظمات للوصول إلى أداء متميز، فهي تسعى الى استخدام عمليات الكلفة المنخفضة من خلال انتاج منتجات أو تقديم خدمات بأقل كلفة ممكنة من أجل إرضاء الزبائن الداخليين والخارجين لان خفض الكلف ينتج عنه خفض في الأسعار وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات, (Krajewski et al., 2016:32) ، وأكد (Slack et al.,2013:55) أن التعامل مع الكلفة هنا تعد الأهم بالنسبة للمنظمات التي تتنافس بشكل مباشر على اساس الاسعار , لذلك نجد ان الكلفة هي النوع المباشر الأكثر أهمية لقياس الأداء التشغيلي وأن الأداء بأكمله يتأثر بالكلفة حتى المنظمات التي تتنافس على وفق اسبقيات اخرى تهتم في المحافظة على تكاليفها المنخفضة .

ب - الجودة :

الجودة تمثل التميز و المطابقة للمواصفات وفقاً لتوقعات الزبون والتي تعمل على تجاوزها والجودة تعني " عمل الشيء بشكل صحيح من المرة الأولى" (slacketal.,2015:398) ، كما أشار (Jacobs&Chase, 2018: 27) ان جودة العملية ترتبط مباشرة بموثوقية المنتج أو الخدمة , اي تعمل على إنتاج منتجات وخدمات خالية من العيوب وتحدد مواصفات المنتج والخدمة وان الالتزام بالمواصفات المحددة مهم لضمان موثوقية المنتج أو الخدمة وفقاً للهدف المحدد وبالتالي لا ترتبط الجودة بالمنتج ، وانما تشمل الخدمات التي تقدمها معه .

ت - المرونة :

تعكس المرونة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات السريعة وقد ترتبط هذه التغيرات بالتعديلات في خصائص تصميم المنتج او الخدمة أو المتغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن أو مزيج من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ويمكن للمرونة إعطاء المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة التغيرات في البيئات المتسارعة (Stevenson,2018:42) ، وأشار (Saleh&Roslin,2015:586) ان العمليات التي تتغير بسرعة وبكلفة منخفضة يمكن ان تكون أكثر مرونة من العمليات التي لا يمكنها التغير إلا بكلفة أكبر ، لذا فإن إحدى العمليات تكون أكثر مرونة من الأخرى إذا حققت مجموعة واسعة من القدرات على سبيل المثال قدرة العملية على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات ، أو معدلات انتاج مختلفة .

ث - الوقت / التسليم :

يقصد به الوقت المستغرق بين استلام الطلب وانجازه للزبون او المستفيد في الوقت المحدد , يعد تسليم المنتجات (السلع والخدمات) الى الزبائن في الوقت المحدد هو القيمة النهائية التي تدر ايرادات للشركات بالاضافة الى الاستجابة لمتطلبات السوق والتكيف مع هذه المتطلبات (Liu et al.,2020:6) ، وأشار كل من (Krajewski ,et al. ,2013: 32) ان اوقات التسليم تتمثل بالاتي :

➤ **سرعة التسليم :** ويشير الى سرعة الاستجابة للزبون والوقت الذي ينتظره للحصول على خدمة من خلال تصميم العمليات لتقليل وقت التشغيل (الوقت بين استلام طلب الزبون وتلبيته) عن طريق الاحتفاظ بالمخزون واستخدام خيارات النقل.

➤ **التسليم في الوقت المحدد :** تلبية الطلب في الوقت المحدد من خلال تقليل وقت الانتظار (التنبؤ , مواعيد الطلب , الجدولة وتخطيط الطاقة) لتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد.

➤ **سرعة التطوير :** وتعبر عن الوقت الذي تستغرقه المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة من خلال العمليات التي تهدف الى تحقيق تكامل متعدد الوظائف وتضمين المجهزين الأكثر اهمية في عمليات تطوير المنتجات والخدمات.

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولاً : اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي والتعدد الخطي

1 - مقياس الثبات

ذكر (Morgan et al,2004:122) أن استخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) هو أحد مقاييس الثبات الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، ويتم استخدامه لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة من حيث فقرات الاستبانة، وأن قيمة الفاكرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من 0 إلى 1، وأن هنالك إجماعاً من قبل الكتاب بأن القيمة المقبولة تكون أكبر أو يساوي (0.60)، من خلال نتائج الاستبانة وضحت صدقها وثباتها في متغير استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التشغيلي .

جدول (3) معامل الفاكرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

المتغيرات	قيمة الفاكرونباخ A	$\sqrt{\alpha}$ معامل الثبات	عدد الفقرات
استراتيجية تغيير المسار	0.713	0.844	5
استراتيجية التفريغ	0.796	0.892	5
استراتيجية تفتيت	0.639	0.799	5
استراتيجية فرق العمل	0.763	0.873	5
استراتيجية احتواء الازمة	0.623	0.789	5
استراتيجيات إدارة الازمات	0.899	0.948	25
الكلفة	0.828	0.910	5
الجودة	0.904	0.951	5
المرونة	0.792	0.890	5
الوقت	0.872	0.934	5
الأداء التشغيلي	0.941	0.970	20
الاجمالي	0.951	0.975	45

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

تبين من النتائج المستحصلة في الجدول (3) أن جميع نتائج قيم الفاكرونباخ هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.60)، إذ تراوحت بين (0.623- 0.904) لمتغيرات استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التشغيلي، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (0.951)، ووفقاً لهذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

2 - اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis

عرف (Sanders&Smidt, 2000:73) أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستعمال الأساليب الإحصائية وهي: قيم الالتواء (Skewness) يكون مثاليًا عندما يكون التوزيع الطبيعي مطابق مع المحور العامودي، أما إذا كان التوزيع الطبيعي ملتويًا (منحنيًا) باتجاه اليمين فيقال عنه توزيع موجب، وهذا يحصل عندما يكون الوسط الحسابي يزيد عن الوسط الحسابي عن الوسيط، وذكر (رشيد، 2008: 140) أن التفرطح (Kurtosis) يعرف من خلال مقدار التدب في قمة التوزيع قياساً لاختبار التوزيع الطبيعي. أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستخدام الأساليب الإحصائية وهي: قيمة الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام التفرطح والالتواء

الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis	الأبعاد	متغيرات الدراسة
-0.074	-0.420	استراتيجية تغيير المسار	المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الأزمات
-0.343	-0.170	استراتيجية تفريغ الأزمة	
-0.541	-0.202	استراتيجية تفتيت الأزمة	
-0.583	0.668	استراتيجية فرق العمل	
-0.657	0.806	استراتيجية احتواء الأزمة	
-0.425	-0.060	الكلفة	المتغير التابع الأداء التشغيلي
-0.454	-0.618	الجودة	
-0.452	0.318	المرونة	
-0.376	-0.537	الوقت (التسليم)	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS-24.

وتظهر النتائج في الجدول (4) بأن جميع نتائج قيم التفرطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) لبيانات الدراسة ضمن قيم الحد المعياري وهو (±1.96)، وهذا يؤكد أن توزيع البيانات كان طبيعياً وأبعاد متغيرات الدراسة موزعة بشكل طبيعي.

3 - اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

إن التعدد الخطي يراها (Sekaran&Bougie, 2016:316) بأنها ظاهرة إحصائية تمثل وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الإحذار ارتباطاً وثيقاً، وهدفه عدم وجود ارتباط قوي عالٍ بين المتغيرات مما يؤدي لحدوث مشكلة التعدد الخطي، إذ ينبغي التخلص من أحد المتغيرات عند التحليل لأن الارتباط العالي يدل على أنها يقيسان الشيء نفسه لأنه لا يتم معرفة التأثير بينهما حيث يتم قياس كلاهما بنفس الشيء، وأضاف (Keller, 2014:708) يتحقق التعدد الخطي إذ كانت قيمته (0.70) فأكثر بين المتغيرات المستقلة، ومن المقاييس الأكثر تداولاً لتحديد التعدد الخطي هو عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر من أو مساوي لقيمة (0.10)، وإن معكوس عامل تضخم التباين هو أقل أو مساوي لقيمة (10) وذلك لتحديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

جدول (5) اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

معاملات التعدد الخطي		المتغيرات المستقلة
قيمة التسامح Tolerance	عامل تضخم التباين VIF	
0.548	1.823	استراتيجية تغيير المسار
0.468	2.139	استراتيجية التفريغ
0.540	1.851	استراتيجية تفتيت
0.534	1.873	استراتيجية فرق العمل
0.620	1.612	استراتيجية احتواء الأزمة

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS-24.

ومن الجدول اعلاه فان نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة التي تراوحت بين (1.612-2.139)، وتعد القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.468-0.620)، وتبينت بأنها أكبر من (0.10) وهذا يدل على أنه لا يوجد مشكلة في التعدد الخطي.

ثانياً: التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض تفسير النتائج لاجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وابعادها من خلال المقاييس الاحصائية من (المتوسط ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) .

الجدول (6) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل وابعاده

ت	المتغير المستقل وابعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية
X1	استراتيجية تغيير المسار	3.47	1.044	30.09	الثاني
X2	استراتيجية التفريغ	3.21	1.028	32.02	الرابع
X3	استراتيجية تفتيت	3.23	1.088	33.68	الخامس
X4	استراتيجية فرق العمل	3.46	1.067	30.84	الثالث
X5	استراتيجية احتواء الأزمة	3.63	0.999	27.52	الاول
X	استراتيجية إدارة الأزمات	3.40	1.045	30.47	n=95

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

ويخلص الجدول (6) ترتيب الاستراتيجيات حسب الأهمية والتي تناسب المستشفى وفقاً لنوع الأزمة التي تواجهها في الماضي والمستقبل ، أن استراتيجية احتواء الأزمة جاءت في الترتيب الاول بأقل معامل اختلاف (27.52%) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.999) وهذا يعكس اهتمام إدارة المستشفى بدرجة أكبر على استخدام هذه الاستراتيجية لمواجهة أكثر الأزمات ، اما استراتيجية تغيير المسار جاءت في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (30.09%) وهذا يدل على قدرة المستشفى على تحويل مسار الأزمة الى اتجاه اقل خطورة وتأثير ، وجاء في الترتيب الثالث استراتيجية فرق العمل بمعامل اختلاف (30.84%) يعكس هذا اعتماد إدارة المستشفى على مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات

تؤهلهم للتعامل مع الأزمات المتوقعة ، وجاءت استراتيجية التفريغ في الترتيب الرابع بمعامل اختلاف (32.02%) ويدل على محدودية قدرة إدارة المستشفى على تفريغ الأزمة من مضمونها ومعرفة اسبابها للعمل على معالجتها ، وجاءت في الترتيب الاخير استراتيجية تفتيت الأزمة بمعامل اختلاف (33.68) وهذا يعكس ضعف إمكانيات إدارة المستشفى على تقسيم الأزمة الى أزمات صغيرة من خلال معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة . وجاء المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) بوسط حسابي (3.40) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتجهت نحو استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للمسؤولين في موقع الدراسة

المجدول (7) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع وأبعاده

ت	المتغير التابع وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الاهتمام
Y1	الكلفة	3.51	1.021	29.09	الثاني
Y2	الجودة	3.06	1.085	35.46	الرابع
Y3	المرونة	3.32	0.959	28.88	الاول
Y4	الوقت	3.18	1.006	31.64	الثالث
Y	الأداء التشغيلي	3.27	1.018	31.13	n=95

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

وبلخص المجدول (7) ان بعد المرونة جاءت في الترتيب الاول بأقل معامل اختلاف (28.88%) بمستوى اهتمام عالي وبوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.959) وهذا يعكس اهتمام المستشفى في قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تتعلق بخصائص الخدمة لمواجهة الأزمات والمشكلات والاحداث غير المتوقعة التي تحتاج الى مرونة عالية ، وجاءت الكلفة في الترتيب الثاني بمعامل اختلاف (29.09%) وهذا يعكس اهتمام إدارة المستشفى بدراسة إمكانية تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها لوجود تخصيصات محدودة ، وفي الترتيب الثالث جاء الوقت بمعامل اختلاف (31.64%) ويعكس هذا قلة اهتمام إدارة المستشفى بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات في الوقت المحدد ، وفي الترتيب الاخير بعد الجودة بمعامل اختلاف (35.46) بمستوى اهتمام وسط ويدل على محدودية اهتمام إدارة المستشفى بجودة الخدمة. وجاء المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، بوسط حسابي (3.27) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتفقت نحو الأداء التشغيلي بأبعادها كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للمسؤولين في موقع الدراسة

ثالثاً : اختبار فرضيات علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة

تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) من خلال قيمة معامل الارتباط (r) (Correlation Coefficient) ، وذكر (Adachi,2016:33) ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1±) لمعرفة درجة قوة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتمثل القيمة الموجبة القريبة من (1+) وجود علاقة طردية قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة السالبة القريبة من (1-) فتعني وجود علاقة عكسية سالبة قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة التي تقترب من (الصفر) فهذا يعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وهناك مستويان لقبول معامل الارتباط وقبول الفرضية **المستوى الأول** عند مستوى ثقة (95%) ومستوى معنوية (0.05) **والمستوى الثاني** عند مستوى ثقة (99%) ومستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت أكبر من مستوى 0.05 او اقل من مستوى ثقة 95% تكون العلاقة ضعيفة بمعنى الفرضية سوف يتم رفضها لعدم وجود علاقة بين المتغيرين، وتم أستعمال معامل الارتباط الرتبتي وهو (Spearman's Rho)، هو مؤشر إحصائي هدفه قياس علاقة الارتباط (الرتب) بين متغيرين وصفين، لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعادها والأداء التشغيلي) .

الجدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	الكلفة Y1	الجودة Y2	المرونة Y3	الوقت Y4	الأداء التشغيلي Y
استراتيجية تغيير المسار X1		**0.791	**0.799	**0.767	**0.716	**0.775
استراتيجية التفريغ X2		**0.825	**0.777	**0.868	**0.730	**0.841
استراتيجية التفتيت X3		**0.869	**0.821	**0.889	**0.752	**0.884
استراتيجية فرق العمل X4		**0.751	**0.807	**0.833	**0.829	**0.882
استراتيجية احتواء الأزمة X5		**0.830	**0.807	**0.849	**0.731	**0.879
إستراتيجية إدارة الأزمات X		**0.868	**0.811	**0.886	**0.851	**0.842

**تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (8) هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (استراتيجية إدارة الأزمات) والمتغير التابع الأداء التشغيلي بمعامل الارتباط (0.842) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعادها والأداء التشغيلي في مستشفى الأمامين الكاظمين(ع)). وأشرت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية بين (استراتيجية تغيير المسار) والمتغير التابع الأداء التشغيلي بمعامل الارتباط (0.775) عند مستوى ثقة (99%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تغيير المسار والأداء التشغيلي)

وأوضحت النتائج في الجدول أعلاه أن العلاقة بين (استراتيجية التفريغ) والمتغير التابع الأداء التشغيلي هي علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية وبلغ معامل الارتباط (0.841)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية معالجة الأزمة والأداء التشغيلي)

وعرضت النتائج في الجدول أعلاه هنالك علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية بين (استراتيجية التفتيت) والمتغير التابع الأداء التشغيلي بلغ معامل الارتباط (0.884) عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تفتيت الأزمة والأداء التشغيلي)

وبينت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية بين (استراتيجية فرق العمل) والمتغير التابع الأداء التشغيلي بلغ معامل الارتباط (0.882)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية فرق العمل والأداء التشغيلي)

كما ان نتائج الجدول تشير الى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (استراتيجية احتواء الأزمة) والمتغير التابع الأداء التشغيلي بلغ معامل الارتباط (0.879) بمستوى ثقة (99%) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية احتواء الأزمة والأداء التشغيلي)

رابعاً : اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) وأبعاده في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)

يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الإنحدار (التأثير) (B)، ومعامل التحديد (R^2) حيث يفسر - نسبة التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية.

1) تأثير استراتيجية تغيير المسار في الأداء التشغيلي

جدول (9) تأثير استراتيجية تغيير المسار في الأداء التشغيلي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
استراتيجية تغيير المسار X1	Y1 الكلفة	0.626	0.461	1.911	4.436**	19.681**	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.638	0.426	1.587	3.366**	11.332**	0.000	معنوية عالية
	Y3 المرونة	0.588	0.387	1.976	4.080**	16.649**	0.000	معنوية عالية
	Y4 الوقت	0.513	0.415	1.740	3.743**	14.010**	0.000	معنوية عالية
	الأداء التشغيلي Y	0.601	0.436	1.793	4.357**	18.986**	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير	صحة الفرضية الفرعية الاولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%							

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (9) اختبار تأثير استراتيجية تغيير المسار في الأداء التشغيلي وأبعادها، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.601) وهذه دلالة على نسبة مساهمة هذه الاستراتيجية بنسبة (60.1%) في تغيرات أداء التشغيلي، وإما النسبة المتبقية (39.9%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير استراتيجية تغيير المسار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء التشغيلي التي تمثلت بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.436)، وإن قيمة (t) المحسوبة (4.357) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (18.986) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تغيير المسار في الأداء التشغيلي).

2) تأثير استراتيجية التفرغ في الأداء التشغيلي

جدول (10) تأثير استراتيجية التفرغ في الأداء التشغيلي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
استراتيجية التفرغ	Y1 الكلفة	0.707	0.539	1.609	5.921**	35.063**	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.604	0.555	1.281	4.992**	24.918**	0.000	معنوية عالية

تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية تحليلية في مستشفى الامامين الكاظمين (ع)

X2	المرونة Y3	0.753	0.519	1.651	**6.507	**42.346	0.000	معنوية عالية
	الوقت Y4	0.533	0.451	1.732	**4.469	**19.973	0.000	معنوية عالية
	الأداء التشغيلي Y	0.681	0.528	1.609	**6.087	**37.050	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير								صحة الفرضية الفرعية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (10) اختبار تأثير استراتيجية تفريغ الأزمة في الأداء التشغيلي وأبعادها، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.681) وهذه دلالة على نسبة مساهمة هذه الاستراتيجية بنسبة (68.1%) في تغيرات الأداء التشغيلي، وإما النسبة المتبقية (31.9%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير استراتيجية تغيير المسار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء التشغيلي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.528)، وان قيمة (t) المحسوبة (6.087) أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (37.050) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تفريغ الأزمة في الأداء التشغيلي).

3) تأثير استراتيجية التفتيت في الأداء التشغيلي

جدول (11) تأثير استراتيجية التفتيت في الأداء التشغيلي وأبعادها

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β (التأثير)	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	الدلالة P	طبيعة العلاقة
استراتيجية التفتيت X3	Y1 الكلفة	0.755	0.626	1.490	6.395**	40.893**	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.674	0.664	0.921	5.574**	31.064**	0.000	معنوية عالية
	Y3 المرونة	0.790	0.558	1.519	6.294**	39.611**	0.000	معنوية عالية
	Y4 الوقت	0.566	0.560	1.372	5.209**	27.139**	0.000	معنوية عالية
	الأداء التشغيلي Y	0.781	0.615	1.320	6.618**	43.794**	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير								صحة الفرضية الفرعية الثالثة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (11) اختبار تأثير استراتيجية تفتيت الأزمة في الأداء التشغيلي وأبعادها، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.781) وهذه دلالة على نسبة مساهمة هذه الاستراتيجية بنسبة (78.1%) في تغيرات الأداء التشغيلي، وإما النسبة

تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية تحليلية في مستشفى الامامين الكاظمين (ع)

المتبقية (21.9%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير استراتيجية تغيير المسار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء التشغيلي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.615)، وإن قيمة (t) المحسوبة (6.618) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (43.794) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تفتيت الأزمة في الأداء التشغيلي).

4) تأثير استراتيجية فرق العمل في الأداء التشغيلي

جدول (12) تأثير استراتيجية فرق العمل في الأداء التشغيلي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) β	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
استراتيجية فرق العمل X_4	Y1 الكلفة	0.564	0.681	1.156	8.470**	71.734**	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.617	0.774	0.385	8.052**	64.841**	0.000	معنوية عالية
	Y3 المرونة	0.693	0.588	1.285	7.877**	62.250**	0.000	معنوية عالية
	Y4 الوقت	0.687	0.586	1.154	60282**	39.469**	0.000	معنوية عالية
	الأداء التشغيلي Y	0.778	0.666	1.001	8.771**	76.936**	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير	صحة الفرضية الفرعية الرابعة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%							

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (12) اختبار تأثير استراتيجية فرق العمل في الأداء التشغيلي وأبعاده، توضيح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.778) وهذه دلالة على نسبة مساهمة هذه الاستراتيجية بنسبة (77.8%) في تغيرات أداء التشغيلي، وإما النسبة المتبقية (22.2%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير استراتيجية تغيير المسار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء التشغيلي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.666)، وإن قيمة (t) المحسوبة (8.771) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (76.936) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية فرق العمل في الأداء التشغيلي).

5) تأثير استراتيجية احتواء الأزمة في الأداء التشغيلي

جدول (13) تأثير استراتيجية احتواء الأزمة في الأداء التشغيلي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
-----------------	----------------	---------------------	----------------------------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------

تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية تحليلية في مستشفى الامامين الكاظمين (ع)

استراتيجية احتواء الأزمة	Y1 الكلفة	0.689	0.686	1.023	**6.347	**40.279	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.651	0.751	0.339	**5.778	**33.384	0.000	معنوية عالية
	Y3 المرونة	0.721	0.593	1.166	**5.996	**35.949	0.000	معنوية عالية
	Y4 الوقت	0.534	0.580	1.075	**4.821	**23.238	0.000	معنوية عالية
X5	Y الأداء التشغيلي	0.773	0.698	0.773	**6.919	**47.868	0.000	معنوية عالية
علاقة التأثير	صحة الفرضية الفرعية الخامسة بثقة 99%							

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (13) اختبار تأثير استراتيجية احتواء الأزمة في الأداء التشغيلي وأبعادها، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.773) وهذه دلالة على نسبة مساهمة هذه الاستراتيجية بنسبة (77.3%) في تغيرات أداء التشغيلي، وإما النسبة المتبقية (22.7%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير استراتيجية تغيير المسار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء التشغيلي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.698)، وأن قيمة (t) المحسوبة (6.919) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (47.868) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية احتواء الأزمة في الأداء التشغيلي وأبعادها).

6- تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعادها في الأداء التشغيلي

جدول (14) تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات وأبعادها في الأداء التشغيلي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (β التأثير)	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
إستراتيجيات إدارة الأزمات X	Y1 الكلفة	0.753	0.950	0.280	**9.020	**81.360	0.000	معنوية عالية
	Y2 الجودة	0.658	1.007	0.359	**7.575	**57.381	0.000	معنوية عالية
	Y3 المرونة	0.785	0.842	0.455	**8.751	**76.582	0.000	معنوية عالية
	Y4 الوقت	0.724	0.823	0.382	**6.665	**44.419	0.000	معنوية عالية
	Y الأداء التشغيلي	0.814	0.933	0.134	**9.413	**88.611	0.000	معنوية عالية

علاقة التأثير	صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%
---------------	--

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يبين الجدول (14) نتائج التأثير لإستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي وابعادها، إذ بلغ معامل الإنحدار (β) (0.933)، ومعامل التحديد (R^2) (0.814) وهو ما يفسر - بنسبة (81.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التشغيلي يؤثر والنسبة الباقية (18.6%) تعود لعوامل لم تؤخذ في هذه الدراسة، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.413) وإنها أكبر من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، بينما سجلت قيمة (F) المحسوبة (88.611) أنها أكبر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (6.63)، وذات معنوية عالية بمستوى ثقة (99%)، وهذا يدل إحصائياً على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وهي (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية ادارة الأزمات وابعادها في الأداء التشغيلي وابعادة في مستشفى الامامين الكاظمين (ع))

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1) اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وابعادها (استراتيجية تغيير المسار ، استراتيجية تفريغ الأزمة ، استراتيجية تفتيت الأزمة ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية احتواء الأزمة) والأداء التشغيلي بأبعاده (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت) اي أن المستشفى كلما زاد اهتمامها باستراتيجيات إدارة الأزمات سيؤدي الى المحافظة على الأداء التشغيلي .
- 2) اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة تأثير قوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وابعادها (استراتيجية تغيير المسار ، استراتيجية تفريغ الأزمة ، استراتيجية تفتيت الأزمة ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية احتواء الأزمة) والأداء التشغيلي بأبعاده (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت) مما يشير الى الدور الانجابي لاستراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي في مستشفى الامامين الكاظمين (ع).
- 3) لا يوجد لدى إدارة المستشفى ميزانية مستقلة مخصصة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها ومعالجة آثار الأزمات أو الاستعداد للأزمات المتوقعة في حال وقوعها .
- 4) تحرص إدارة المستشفى على تقديم الخدمات بأقل الأخطاء الممكنة للحفاظ على سمعة المستشفى وضمان سلامة المرضى وأهتمامها العالي بتقديم الخدمة الصحية والعلاجية بجودة عالية وفي الاوقات المحددة وخاصة بعد حصولها على شهادة ISO 9001 .
- 5) أن إدارة المستشفى لا تقوم بوضع اي نوع من الاستراتيجيات لإدارة الأزمات ولكنها تعمل على إدارة الأزمات عند حدوثها واعتماداً على فريق من مسؤولي الاقسام والوحدات في المستشفى وتتعامل حسب طبيعة كل نوع من الأزمة
- 6) يوجد ضعف من قبل إدارة المستشفى في الالتزام بالجدول المحدد لتقديم الخدمات العلاجية والصحية في مواعيدها دون تأخير للمرضى والمراجعين بسبب نقص في الملاكات والمستلزمات الطبية .

ثانياً : المقترحات

- 1) التأكيد على إدارة المستشفى ضرورة وضع استراتيجيات إدارة الأزمات واستخدام أحد هذه الانواع (استراتيجية تغيير المسار ، استراتيجية تفريغ الأزمة ، استراتيجية تفتيت الأزمة ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية احتواء الأزمة) للاستعداد لأي نوع من الأزمات والمحافظة على الأداء التشغيلي بنفس المستوى قبل حدوث الأزمة .
- 2) يتطلب من إدارة المستشفى دراسة أمكانية وضع إستراتيجيات لإدارة الأزمات وتوفير الامكانيات المادية والبشرية ذات التخصص والخبرة في مواجهة أي أزمة محتملة لتقليل الآثار السلبية واستمرار عمل المستشفى بصورة طبيعية في ظل الأزمة وما بعدها .

- (3) من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على وضع ميزانية طوارئ لمواجهة أي أزمة لتوفر المستلزمات الطبية الضرورية التي تحتاجها بحيث لا تؤثر في اداءها التشغيلي .
- (4) التأكيد على إدارة المستشفى في زيادة اهتمامها بتقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة وفي الاوقات المحددة لضمان سلامة المرضى عن طريق استخدام اساليب متعددة للرقابة على الجودة .
- (5) ضرورة الاهتمام من قبل إدارة المستشفى على إعداد برامج تدريبية على وفق المناهج الحديثة لكافة العاملين وضمن الاختصاصات المطلوبة ، لما تسهم به من تهيئة ملاكات فنية كفوءة تمكنها من اكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الخدمة لمواجهة مختلف المشكلات والتغيرات عند حدوث الأزمات لإدارتها والسيطرة عليها .
- (6) يتطلب من إدارة المستشفى وضع جداول ضمن التوقيتات المحددة لضمان تقديم الخدمات للمرضى في الوقت المحدد يلتزم بها جميع العاملين في المستشفى لتلافي ضياع الوقت في اي عملية ممكن أن تؤثر على الأداء التشغيلي للمستشفى .

المصادر

- رشيد، محمد حسين محمد، (2008)، "الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي"، دار صفاء للنشر- والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2019)، " إدارة الأزمات والكوارث "، الأكاديمية الحديثة للكاتب الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر .
- منصور، ايمان احمد، (2020)، " الوجيز في الادارة الناجحة "، دار ابن النفيس للنشر- والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن .
- Adachi, Kohei,(2016), "Matrix-Based Introduction to Multivariate Data Analysis", Published by Springer Nature Pte Ltd, Singapore.
- Amutabi, W. W. (2017). "Supplier Relationship Management And Operational Performance Of Sugar Manufacturing Firms In Kakamega County , Kenya." Thesis For Master Degree In Business Administration, University Of Nairobi
- Barnes,David, (2008) , "operation management" , 5th ed., an international perspective , Thomson learning , London .
- Baubion,C.,(2013),"strategic crisis management", publishing OECD, Switzerland .
- Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019) , "Operational Performance: The Mediator Between Human Capital Developmental Programs And Financial Performance", Journal Of Business Research, Vol.94, PP.162-171.
- Boin ,Arjen, (2008), "Crisis management", 1st ed, SagePublications, London .

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017), "Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development", Journal of management, Vol.4 No.36, Pp1661-1692.
- Coombs, W. T., & Laufer, D., (2018), "Global Crisis Management Current Research and Future Directions", Journal of International Management, Vol. 24 No. 3, Pp199-203.
- Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2015), "Decision Support System in the Crisis Management Unit" , International Journal of Humanities and Social Science, Vol.4 No.8, Pp 168-173.
- Hacıoğlu, Ü., Dinçer, H., & Alayoğlu, N. (2017), "Global Business Strategies in Crisis", Springer International Publishing, Switzerland .
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J. & Anderson, Rolph E., (2014), "Multivariate Data Analysis", 7th Edition, Published by Pearson Education Limited, U.K.
- Heizer, Jey, Render, Barry & Chuck, Munson (2017), "Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management", 12th ed., Pearson Education Inc., USA.
- Ho, Robert, (2006), "Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS", Publishers by Chapman & Hall/CRC is an imprint of Taylor & Francis Group. LLC, U.S.A.
- Jacobs F. R. , Chase R. B. , (2018) , "Operations and Supply Chain Management", 15th ed, McGraw-Hill Education, USA.
- James, R. K., & Gilliland, B. E., (2017), "Crisis intervention strategies", 7th ed, Cengage Learning , U.S.A .
- Josphat, Chege (2016). "Enterprise Mobility and Bring your own Device on Operations Performance : A Case Study of Ramco Group of Companies", MSc Thesis of Business Administration (Mba), University Of Nairobi .
- Keller, G., (2014) "Statistics for Management and Economics", 10th Edition, Published by Cengage Learning, Canada .
- Khanchanapong, T., Prajogo, D., Sohal, A. S., Cooper, B. K., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2014), "The Unique And Complementary Effects Of Manufacturing Technologies And Lean Practices On Manufacturing Operational Performance" , International Journal of Production Economics, Vol.153, PP.191-203.

- Krajewski, L., Ritzman, L.P., & Malhotra, M.K., (2013), "Operations Management Processes and Supply Chains", 10th ed., Pearson Education Limited, England .
- Krajewski, Lee J., Malhotra, Manoj & Ritzman, Larry P. (2016), "Operations Management Processes And Supply Chains", 11th ed., Pearson Education Inc., U.S.A .
- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). "Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on supply chain and firm performance" Journal of Operations Management, Vol. 28, pp. 124 143
- Liu, H., Wu, S., Zhong, C., & Liu, Y. (2020). "The sustainable effect of operational performance on financial benefits: evidence from chinese quality awards winners," Information & Management , Vol.12 No.5, Pp1-23
- Mikael Johansson .(2017), "Crisis Strategies in BP'S Deep-water Horizon response" , Master thesis , 15 credits course : Media and communication science with specialization in international communication Term : spring 2017.
- Morgan, George A. , Leech Nancy L., Gioeckner, Gene W. & Barrett Karen C., (2004), "SPSS for Introductory Statistisc Use and Interpretation", 2nd Edition, Publishers by Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey.
- Mwaiwa, F. M., & Odiyo, W. O., (2015), "The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations:A Case of Equitol Bank, Kenya", Journal of management, Vol. 7No.5, Pp145-154 .
- Nurcahyo, R., & Habiburrahman, M. (2021). "Relationship between ISO 9001: 2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country" (Indonesia), Journal Of Heliyon, Vol.7 No.1, Pp37-55 .
- Olawale , R. S., (2015), "Crisis management strategy and its effects on organizational performance of multinational corporations in Nigeria: Empirical evidence from Promassidor Ltd", European Journal of Business and Management, Vol. 6No.23,Pp 79-86.
- Parker, F. (2015), "Strategy+ Teamwork= Great Products", CRC Press, New York .
- Reid, R. Dan. & Sanders, Nada R. (2010), "Operations Management ", An Integrated Approach, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A .

- Saleh, Zurita Mohd & Roslin, Rosmimah Mohd, (2015), **"Supply Chain Integration Strategy: A Conceptual Model of Supply Chain Relational Capital Enabler in the Malaysian Food Processing Industry"**, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.172, Pp585-590.
- Sanders, Donald H. & Smidt, Robret K., (2000), **"Statistisc: A First Course"**, 6th Edition, Published by McGraw-Hill Companies Inc, U.S.A.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2016), **"Research Methods for Business:A Skill-Building Approach"**, Published by John Wiley & Sons Ltd, U.K.
- Shahbaz, M. S., Rasi, R. Z. R., Ahmad, M. B., & Sohu, S. (2018). **"The impact of supply chain collaboration on operational performance: Empirical evidence from manufacturing of Malaysia"**. International Journal of Advanced and Applied Sciences, Vol. 5 No .8, Pp .64-71.
- Slack, N. & Lewis, M. (2015), **"Operations Strategy"**, 14th ed Pearson Education Limited, Uk.
- Slack, N., Jones, A.B., & Johnston, R. (2013), **"Operations Management"**, 7th ed., Prentice Hall, UK.
- Stevenson, William j. (2018), **"Operation Management"**, 13th ed., Mc Graw hill, New York.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M., (2014), **"Strategic crisis management: A basis for renewal and crisisprevention"**, Journal of Management Policy and Practice, Vol.15 No.1, Pp 78.
- Uhrin, Á., Cámara, S.B., & Fuentes, J.M.(2017). **"Lean Production, Workforce Development and Operational Performance"**, Management Decision , Vol. 55,No.1,pp 1-23.