

تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في شركات قطاع التشييد والتعمير

محمود محمد السيد*

أولاً: تقديم

اكتسح عدد كبير من الازمات شركات كبرى ترتب عليها حدوث خسائر جسيمة لهذه الشركات والبيئة التي تعمل فيها، ونتيجة لهذه الازمات ظهر فرع جديد في دراسة الأعمال هو ادارة الازمات، حيث يتناول هذا الفرع قرارات المديرين قبل وأثناء وبعد الازمة، ويميل هذا الفرع الى اكتساب صفة تعدد العلوم، وذلك بسبب اختلاف طبيعة وأسباب هذه الأزمات.

وتخلق الأزمات بطبيعتها سلسلة من المشاكل التي يجب ان تتكيف معها المنظمة فى إطار قدرتها على تنسيق أنشطتها فى أوقات الضغوط الحادة المتولدة عن الأزمة .

وإذا كانت البحوث والدراسات السابقة تناولت بعض المتغيرات التي تساهم فى وقوع الأزمات والتي تمكن المنظمات من الاستعداد لها، ودرست ايضا العلاقة بين الازمات والتكنولوجيا والعناصر البشرية والتنظيمية مثل نظم الاتصالات والمكافآت والميزانيات، الا أن هذه الدراسات لم تتناول أثر القيم التنظيمية العميقة مثل الثقافة والقيم المشتركة بين كبار المديرين من حيث الاستعداد للازمات والتعامل معها فى حالة وقوعها، كذلك هناك تغاضى عن العلاقة بين الأزمة والعاملين التنفيذيين باعتبارهم يشكلون ثقافات فرعية داخل المنظمة.

* د.محمود محمد السيد، استاذ ادارة الأعمال المساعد- كلية التجارة - جامعة عين شمس.

ثانياً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة هذا البحث فى دراسة النقاط التالية :

١- تأثير ثقافة المنظمة على التفكير والاستعداد للأزمات المحتملة، وكذلك اتجاهات كبار المديرين نحو مدى تعرض منظماتهم للأزمات وقدرتهم على مواجهتها والتعامل معها فى حالة حدوثها.

٢- تأثير خصائص ثقافة المنظمة التى تسهل أو تعرقل من الاستعداد للأزمات ومواجهتها والتعامل معها، والتى تتمثل فيما يلى :

- العوامل العاطفية - التحفظ فى عرض المشاكل

- العوامل الشخصية - التفاعل بين الاداره والعاملين بين الرؤساء والمرؤوسين

- مشاركة العاملين وتمكينهم - المودة بين الاداره والعاملين من السلطة

٣- تأثير مدى التفاعل بين ثقافة الاداره العليا و الثقافات الفرعية للعاملين، على نمط ونوعية العلاقات بين الطرفين، والتى تؤثر بدورها على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها بصورة مشتركة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١- التعرف على تأثير ثقافة المنظمة على استعدادها للازمات المحتملة ، والقدرة على مواجهتها والتعامل معها .

٢- التعرف على خصائص الثقافة التى تتسم بالاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها فى شركات قطاع التشييد والتعمير .

٣- تحديد خصائص الثقافة المولدة للأزمات فى شركات قطاع التشييد والتعمير .

رابعاً : فروض البحث:

فى ضوء مشكلة وأهداف البحث السابق عرضهما يطرح الباحث الفرض الأساسى التالى:

توجد علاقة بين ثقافة المنظمة والاستعداد للأزمات المحتملة

والقدرة على مواجهتها، حيث من المتوقع زيادة درجة الاستعداد

والقدرة، كلما سادت المنظمة ثقافة تتسم بالخصائص التالية:

- التعاطف .
- عدم التحفظ فى عرض المشاكل .
- العلاقات الشخصية .
- التفاعل بين الاداره والعاملين .
- مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة . - المودة بين الاداره والعاملين .

ويمكن تقسيم هذا الفرض الأساسى الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

- ١- توجد علاقة ارتباط جوهرية بين ثقافة المنظمة والاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٢- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٣- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالتعاطف تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٤- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤسين تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٥- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بمشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٦- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بعدم التحفظ فى عرض المشاكل تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٧- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالتفاعل بين الادارة والعاملين تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .
- ٨- تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالمودة بين الاداره والعاملين تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

خامسا: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

- ١- ندرة البحوث العربية فى هذا المجال ، ولذلك فان المكتبة العربية تحتاج الى جهد الباحثين فى هذا الموضوع .

٢- يتطرق هذا البحث الى أحد الجوانب غير الملموسة فى وقوع الأزمات ، والتي لا يمكن قياسها أو ملاحظتها بسهولة كما يتعامل مع الجوانب الفنية والتنظيمية والمالية الأخرى .

٣- يعتبر قطاع التشييد والتعمير من القطاعات الرائدة على مستوى الاقتصاد القومى وتتعلق عليه آمال كبيرة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فضلا عن أن هذا القطاع محفوف بالعديد من المخاطر التي يمكن أن تسبب الكثير من الأزمات.

سادسا : الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية :

نظرا لحداثة موضوع البحث تبين انه لم يسبق لأحد من الباحثين التعرض لطبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأزمات، وذلك من خلال المسح الذى قام به الباحث لمختلف الدراسات والبحوث العربية.

ب- الدراسات الاجنبية :

١- دراسة : (Mitroff, Ian I.)1990:

اكتشف Mitroff من خلال المقابلات المكثفة مع الاداره العليا فى شركات البحث ، والتي تمت كجزء من الدراسة أن ثقافة المنظمة هى أهم متغير فى تحديد ما تعتبره المنظمة أزمة فى المقام الأول، وأن نوع برنامج ادارة الأزمات المتوافر لدى المنظمة يأتى فى المقام الثانى - اذا كان مثل هذا البرنامج موجوداً أصلا - وأوضح ان هناك نوعين من الثقافات :

- الثقافة المعرضة للأزمات وهى التى لا تشجع نقل الاخبار السيئة، بل تقوم بالحيلولة دون وصول اشارات التحذير المبكرة لمنع وصولها الى المسئولين .

- الثقافة المتجنبه للأزمات وهى التى تشجع على الابلاغ عن الأخبار السيئة، وتضع ما يقرب من ٨٠٠ رقم داخلى للاتصال بدون مقابل ، بحيث تستطيع تلك الأخبار السيئة تخطى البيروقراطية اذا لزم الامر .

٢- دراسة: (Pearson C.M.& Mitroff Ian I.)1993^(١)

اهتمت هذه الدراسة فى جزء منها بوصف النظم التى تؤثر فى الأزمة وتتاثر بها ، حيث يعكس

النظام الثقافى للمنظمة معتقدات كبار المديرين فى مجال الاستعداد للأزمات وطرق مواجهتها ، وكيف يستطيع النظام الثقافى ان يعرقل أو يسهل من التفكير والاستعداد لادارة الأزمات.

٣- دراسة: (Pouchan T.& Mitroff I.)1988^(١١)

اكتشفت الدراسة من خلال المقارنة بين بعض الشركات الامريكية وبعض الشركات البريطانية ان ثقافة المنظمة أحد العناصر الأساسية المؤثرة على الأزمات، وخلصت الدراسة إلى ان ٢٨٪ من العينة لديهم ثقافة تنظيمية مناسبة لادارة الأزمات فى المملكة المتحدة بالمقارنة بـ ١٠٪ فقط فى حالة دراسة الشركات الامريكية.

كما أوضحت الدراسة ان الشركات التى حدث لها أزمات تكون اكثر قدرة على معرفة أهمية وجود خطط للأزمات والتدريب عليها وخاصة الافراد المحتمل مواجهتهم للأزمات بصورة مباشرة.

٤- دراسة 1990 (Center For Crisis Management-University of South California)

اجريت هذه الدراسة على ١٠٠٠ شركة امريكية عام ١٩٩٠ ، وأوضحت نتائج الدراسة فى جزء منها ان ثقافة المنظمة تعكس قدرتها على مواجهة أى أزمة ، حتى لو كانت الجهود المبذولة فى ادارة الأزمات فى مراحلها الاولى ، كما ان مرونة ثقافة المنظمة تفتح قنوات الاتصال من أعلى لاسفل ومن اسفل لأعلى، وتوفر القدرة على التكيف السريع لاستراتيجيات المنظمة لنقل الأولويات اثناء حدوث الأزمة.

٥- دراسة: (Fleming, John E.)1990

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المسئوليات الأخلاقية للمديرين التنفيذيين وخصائى المعلومات فى المنظمات تجاه ادارة الأزمات، وقد اقتصر تركيز الدراسة على هاتين المجموعتين باعتبار ان المدير التنفيذى للشركة يلعب دورا هاما فى ادارة الأزمات، فلديه السلطة والمسئولية لمنع الأزمات اذا كان ذلك ممكنا، واتخاذ الاجراءات العلاجية اذا حدثت، ويتحمل مسئولية كبيره فى ادارة الأزمة من الناحية الاخلاقية ، عن طريق خلق جو من الامانة والتكامل والمصادقية.

وتشير الدراسة الى كيفية استطاعة شركة جونسون اند جونسون تقديم ادلة قوية على هذه الصفات اثر وفاة سبعة عملاء نتيجة تسمم كبسولات التاينول ، فقد زادت مصادقية الشركة بسبب السرعة، والمسئولية الاخلاقية لجمع الكبسولات من السوق بتكلفة قدرها ١٠٠ مليون دولار ، حيث اتضح ان رفاهية عملاء الشركة تمثل مسئولية تحظى بأولوية قصوى ، مما مكن الشركة من الانتقال

بسرعة من استجابة رد الفعل الى استجابة المبادرة ، كما اقامت الشركة علاقة منفتحة مع الصحافة ساعدتها على استعادة ثقة عملائها .

كما يتحمل اخصائيو المعلومات بمسئولية اخلاقية بما لديهم من قدرات خاصة على تحليل مشاكل المنظمة بلا تحيز ، مما يجعلهم حلفاء ، للمديرين التنفيذيين فى تنمية المسئولية الاخلاقية للمنظمة وقت الازمه .

٦- دراسة: (Paul, Bate) 1990

اجريت هذه الدراسة فى شركات بريطانية، وكانت بمثابة بحوث الموقف، وركزت الدراسة على: لماذا تترك المواقف التى تعتبر غير مرغوبة ومثيرة للمشاكل لتستمر داخل المنظمة؟ ولماذا يتواطأ الافراد بصورة تقضى على كل احتمالات حل مشاكلهم؟ وتشير الدراسة من خلال البحث الدقيق إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن فى هذه العملية الخداعية ، وأن العاملين فى المنظمة يضعون من خلال تعاملاتهم اليومية نظاما للمفاهيم المشتركة تعتنق وتحترم بصوره جماعية، وتكون ثقافة المنظمة، وبمجرد تكوين الثقافة فانها تحدد لصانعيها ووارثيها طرق الاعتقاد والتفكير والعمل الذى يمكن فى بعض الاحوال أن يمنع التفاعل المفيد، ويؤدى فى النهاية الى حالة من العجز المكتسب، وهى حالة نفسية يعجز العاملون فيها عن صياغة مفاهيم مشاكلهم بطريقة تساعد على حلها، بمعنى أن محاولات حل المشاكل قد تصبح معرقله ثقافيا، وتصبح الثقافة التنظيمية هى المسئولة عن حبس الناس لمشاكلهم.

تعليق على الدراسات الاجنبية السابقة :

من خلال عرض الدراسات الاجنبية السابقة يمكن الخروج بما يلى:

١- هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أهمية الثقافة السائدة بالمنظمة واعتبارها أحد العوامل المؤثرة على الاستعداد للأزمات ومواجهتها بفعالية.

٢- ان هناك نوعين من الثقافات فى التعامل مع الأزمات ، هما ثقافة مستعدة للأزمات يمكن أن نعتبرها منظمات ناجحة ذات ثقافة قوية وبناءة ، والاخرى ثقافة معرضة للأزمات يمكن اعتبارها منظمات ضعيفة .

٣- لم توضع الدراسات السابقة الخصائص التى تتسم بها الثقافة التنظيمية فى مواجهة

الالتزامات أو التي تسهل من وقوع هذه الأزمات.

اختبار صحة الفروض

يتناول هذا البحث اختبار صحة الفروض على النحو التالي:

اولا : نتائج اختبار الفرض الاول

ينص الفرض الاول للبحث على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط جوهرية بين ثقافة المنظمة

والاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها.

لاختبار هذا الفرض تم حساب معاملات الارتباط بين خصائص ثقافة المنظمة (المتغيرات

المستقلة) وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها (المتغيرين التابعين). والتي

يوضحها الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

مصفوفة الارتباط بين خصائص الثقافة و_____ين
الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها

| متغيرات التابعة | الاستعداد للأزمات المحتملة | احتمال المعنوية (p) | القدرة على مواجهة الأزمات | احتمال المعنوية (p) | طبيعية العلاقة |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|----------------|
| التعاطف | ٠,٠٦١ | ٠,٣٧٢ | ٠,٠٢١ | ٠,٧٥٨ | غير جوهرية |
| العلاقات الشخصية | ٠,٢٢٧ | ٠,٠٠١ | ٠,٢٤٧ | ٠,٠٠٠ | جوهريّة |
| تمكين العاملين من السلطه | ٠,١٩٣ | ٠,٠٤٤ | ٠,١٦٧ | ٠,٠١٣ | جوهريّة |
| عدم التحفظ فى عرض المشاكل | ٠,٢٦٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,٢٣٦ | ٠,٠٠٠ | جوهريّة |
| التفاعل بين الاداره والعاملين | ٠,٠٩٢ | ٠,١٧٥ | ٠,٠٤٣ | ٠,٥٣٠ | غير جوهريّة |
| الموده بين الاداره والعاملين | ٠,٠٤٩- | ٠,٤٧٣ | ٠,٠٢٦- | ٠,٧٠٧ | غير جوهريّة |

تشير بيانات الجدول رقم (١) الى ما يلي:

- ترتبط جميع خصائص ثقافة الشركات محل البحث ارتباطا موجبا بالاستعداد للأزمات

المحتملة والقدرة على مواجهتها، فيما عدا الخاصية المتعلقة بالمودة بين الاداره والعاملين، حيث توضح

النتائج ان هناك علاقة ارتباط سلبية ، ويبلغ معامل الارتباط بين المودة والاستعداد للأزمات المحتملة -٠٤٩ر، وبين المودة والقدرة على مواجهة الأزمات -٠٢٦ر .

- يتسم الارتباط الموجب بين خصائص الثقافة وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ، بعدم قوة العلاقة، حيث يتراوح معامل الارتباط من ٠٢١ر الى ٠٢٦٣ر .

- اوضح التحليل الاحصائي لاختبار Bartlett ان هناك علاقة جوهرية بين بعض خصائص الثقافة وهي العلاقات الشخصية، وتمكين العاملين من السلطة، عدم التحفظ فى عرض المشاكل وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها عند مستوى معنوية ٠٠٥ر ، فى حين لا توجد علاقات جوهرية بين الخصائص المتعلقة بالعاطف والتفاعل والمودة وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها عند نفس مستوى المعنوية ومن هذه النتيجة يمكن قبول فرض العدم جزئيا.

ثانيا : نتائج اختبار الفرض الثانى :

ينص الفرض الثانى للبحث على ما يلى:

تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على الاستعداد

للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكليه للشركات المبحوثة على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها.

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكليه على الاستعداد للأزمات المحتملة :

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكليه على الاستعداد للأزمات المحتملة.

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكليه على الاستعداد للأزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعيارى | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|----------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٣٢٢ | ٠,٢٨٩ | ... | ٨,٠٤٥ | ... | جوهريّة |
| الثقافة الكليه | ٠,٢٠١ | ٠,٠٨٠ | ٠,٠٢٩ | ٢,٥٣٢ | ٠,٠١٢ | جوهريّة |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدوليه = ١,٩٦

تشير بيانات الجدول السابق ان ثقافة المنظمة تؤثر تأثيرا جوهريا على الاستعداد للازمات المحتمله، حيث تبلغ قيمة $(T) 2.532$ وهى دالة احصائيا، عند مستوى معنويه 0.05 ، كما تبلغ قيمة $(p) 0.012$.

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكلية على القدرة على مواجهة الأزمات:

بوضوح الجدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكلية على القدرة على مواجهة الأزمات .

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة الكلية على القدرة على مواجهة الأزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعياري | معامل التحديد (R ²) | قيمة T | قيمة p | طبيعية العلاقة |
|----------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|----------------|
| الثوابت | ٢,٣٠٠ | ٠,٢٨٧ | ... | ٧,٦٥٨ | ... | طبيعية العلاقة |
| الثقافة الكلية | ٠,١٧٤ | ٠,٠٧٩ | ٠,٠٢٢ | ٢,١٩٦ | ٠,٠٢٩ | جوهريه |

مستوى المعنويه = 0.05

\bar{A} الجدوليه = 1.96

تشير بيانات الجدول السابق إلى ان ثقافة المنظمة تؤثر جوهريا على القدرة على مواجهة الأزمات، حيث بلغت قيمة $(T) 2.196$ وهى دالة احصائيا، عند مستوى معنويه 0.05 ، كما بلغت قيمة $(p) 0.029$.

وبناء على النتيجةين السابقتين يمكن القول ان ثقافة المنظمة تؤثر

تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على

مواجهتها، وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض البديل

ثالثا : نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على ما يلي :

تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالتعاطف تأثيرا جوهريا إيجابيا

على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لخاصية التعاطف على الاستعداد

للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها.

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط لمخاصية التعاطف على الاستعداد للأزمات المحتملة :

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعاطف على الاستعداد للأزمات المحتملة

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعاطف على الاستعداد للأزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٨٥٨ | ٠,٢١٤ | ... | ١٣,٣٤٠ | ... | غير جوهرية |
| التعاطف | ٠,٠٥٨ | ٠,٠٦٤ | ٠,٠٠٤ | ٠,٨٩٤ | ٠,٣٧٢ | غير جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

توضح نتائج تحليل الانحدار البسيط ان ثقافة الشركات محل البحث التي تتسم بالتعاطف لا تؤثر تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة ، حيث اظهر التحليل الاحصائي لاختبار (T) ان قيمة (T) ٨٩٤ وهي غير جوهرية ، كما بلغت قيمة (p) ٠,٣٧٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط لمخاصية التعاطف على القدرة على مواجهة الازمات.

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط على القدرة على مواجهة الأزمات.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعاطف على القدرة على مواجهة الأزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٧٥٩ | ٠,٢١٣ | ... | ١٣,٩٧١ | ... | غير جوهرية |
| التعاطف | ٠,٠٢٠ | ٠,٠٦٤ | ... | ٠,٣٠٨ | ٠,٧٥٨ | غير جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

توضح نتائج الجدول السابق ان التعاطف لا يؤثر تأثيرا جوهريا على القدرة على مواجهة الأزمات ، حيث بلغت قيمة (T) ٣٠٨ وهي غير جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة (p) ٠,٧٥٨ .

ومن التحليل السابق يتضح عدم تأثير متغير التعاطف على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ، وان متغير التعاطف ليس هو المؤثر على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ، وان هناك متغيرات اخرى لها تأثيرها عليهما ، وبهذا يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

رابعاً : نتائج اختبار الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع للدراسة على ما يلي :

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالعلاقات الشخصية بين

الرؤساء والمرؤوسين تأثيراً جوهرياً ايجابياً على

الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

لاختبار صحة هذا الفرض ، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمتغير العلاقات الشخصية

على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على الاستعداد للأزمات المحتملة :

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية على الاستعداد

للأزمات المحتملة .

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية على الاستعداد للازمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعيارى | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٣٨١ | ٠,١٩٩ | ... | ١١,٩٧٧ | ... | جوهريه |
| العلاقات الشخصية | ٠,٢١٣ | ٠,٠٦٢ | ٠,٠٥١ | ٣,٤٢٠ | ٠,٠٠١ | جوهريه |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

يشير الجدول السابق الى وجود تأثير جوهري لمتغير العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على الاستعداد للأزمات المحتملة ، حيث بلغت قيمة (T) ٣,٤٢٠ ، وقيمة (p) ٠,٠٠١ ، وهى نتائج دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٥

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على القدرة على مواجهة الأزمات:

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية على القدرة على مواجهة الأزمات .

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية على القدرة على مواجهة الأزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,١٠٥ | ٠,١٩٦ | ... | ١٠,٧٣٧ | ... | طبيعية |
| العلاقات الشخصية | ٠,٢٣٠ | ٠,٠٦١ | ٠,٠٦١ | ٣,٧٤٩ | ... | جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

يوضح الجدول السابق ان العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين لها تأثير جوهرى على القدرة على مواجهة الأزمات ، حيث بلغت قيمة (T) ٣,٧٤٩ ، وهى دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وقيمة (p) ٠,٠٠٠ .

وبناء على التحليل السابق ، يتضح ان للعلاقات الشخصية

السائدة تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة

والقدرة على مواجهتها، وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض البديل .

خامسا : نتائج اختبار الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس للبحث على ما يلى :

تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بمشاركة العاملين

وتمكينهم من السلطة تأثيرا جوهريا ايجابيا على

الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

لاختبار صحة الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمتغير المشاركة وتمكين العاملين من

السلطة على كل من المتغيرين التابعين

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط للمشاركة وتمكين العاملين من السلطة على الاستعداد

للأزمات المحتملة:

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لخاصية تمكين العاملين من السلطة على

الاستعداد للأزمات المحتملة .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لمشاركة العاملين
وتمكينهم من السلطة على الاستعداد للأزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R ²) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٤٦٦ | ٠,٢٠٥ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٠١٥ | ... | جوهرية |
| مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة | ٠,١٥١ | ٠,٠٥٢ | ٠,٠٣٧ | ٢,٨٨٨ | ٠,٠٠٤ | جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

يتضح من الجدول السابق انه يوجد تأثير جوهرى لمتغير مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة على الاستعداد للازمات المحتمله، حيث بلغت قيمة (T) ٢,٨٨٨ وقيمة (p) ٠,٠٠٤ وهى نتائج دالة احصائيا عند مستوى معنويه ٠,٠٥

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط لمشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة على القدرة على مواجهة

الأزمات :

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لهذا المتغير المستقل على القدرة على مواجهة الأزمات (المتغير التابع) .

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لمشاركة العاملين
وتمكينهم من السلطة على القدرة على مواجهة الأزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R ²) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٣٢٥ | ٠,٢٠٤ | ٠,٠٠٠ | ١١,٣٧٤ | ... | جوهرية |
| مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة | ٠,١٣٠ | ٠,٠٥٢ | ٠,٠٢٨ | ٢,٤٩٢ | ٠,٠١٣ | جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدولي = ١,٩٦

تشير بيانات الجدول السابق الى وجود تأثير جوهري لتغير المشاركة وتقنين العاملين من السلطة على القدرة على مواجهة الأزمات، حيث قيمة (T) ٢,٤٩٢، وقيمة (p) ٠,٠١٣ ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

ومن التحليل السابق يتضح ان ثقافة المنظمة التي تتسم بمشاركة "العاملين وتقنينهم من السلطة لها تأثير جوهري وإيجابي على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ايضا. وبذلك يتم قبول الفرض الخامس للدراسة".

سادسا: نتائج اختبار الفرض السادس :

ينص الفرض السادس للدراسة على ما يلي :

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بعدم التحفظ فى عرض المشاكل تأثيرا جوهريا وإيجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها.

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ فى عرض المشاكل على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ فى عرض المشاكل على الاستعداد للأزمات المحتملة

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج الانحدار البسيط لعدم التحفظ فى عرض المشاكل على الاستعداد للأزمات المحتملة

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ
فى عرض المشاكل على الاستعداد للأزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعيارى | معامل التحديد (R ²) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,١٥٨ | ٠,٢٢٥ | ... | ٩,٥٨٢ | ... | طبيعية |
| عدم التحفظ فى عرض المشاكل | ٠,٢٧٠ | ٠,٠٧٦ | ٠,٠٦٩ | ٤,٠١١ | ... | جوهريّة |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدوليّه = ١,٩٦

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ان الثقافة التنظيمية التي تتسم بعدم التحفظ فى عرض المشاكل تؤثر تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة، حيث بلغت قيمة (T) ١١.٠٠٤ وقيمة (P) ٠.٠٠٠.

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ فى عرض المشاكل على القدرة على مواجهة الأزمات :

توضح بيانات الجدول رقم (١١) نتائج الانحدار البسيط لعدم التحفظ فى عرض المشاكل على القدرة على مواجهة الأزمات

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ
فى عرض المشاكل على القدرة على مواجهة الأزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل التحديد (R ²) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٠٣٤ | ٠,٢٢٥ | ٠٠٠ | ٩,٠٤٧ | ... | ... |
| عدم التحفظ فى عرض المشاكل | ٠,٢٤٠ | ٠,٠٧٦ | ٠,٠٥٦ | ٣,٥٧١ | ... | جوهريّة |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

الجدوليه = ١,٩٦

يتضح من الجدول السابق ان عدم التحفظ فى عرض المشاكل يؤثر تأثيرا جوهريا ايجابيا على القدرة على مواجهة الأزمات، حيث بلغت قيمة (T) ٣.٥٧١ وقيمة (p) ٠.٠٠٠ وهى نتائج لها دلالة احصائية بمستوى معنوية ٠.٥

وبناء على النتائج السابقة يتضح ان عدم التحفظ فى عرض المشاكل يؤثر تأثيرا جوهريا ايجابيا على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها، وبذلك يتم قبول فرض العدم ورفض البديل .

سابعاً : نتائج اختبار الفرض السابع :

ينص الفرض السابع على ما يلى :

تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالتفاعل بين الادارة والعاملين تأثيرا جوهريا ايجابيا

على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

لاختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمتغير التفاعل على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفاعل بين الادارة والعاملين على الاستعداد للأزمات المحتملة :

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج الانحدار البسيط للتفاعل بين الادارة والعاملين على الاستعداد للأزمات المحتملة .

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفاعل بين الادارة والعاملين على الاستعداد للأزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعياري | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٧٨٣ | ٠,١٩٧ | ... | ١٤,٠٩٥ | ... | |
| التفاعل بين الادارة والعاملين | ٠,٠٦٤ | ٠,٤٧ | ٠,٠٠٨ | ١,٣٦١ | ٠,١٧٥ | غير جوهرية |

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

T الجدوليه = ١,٩٦

تشير بيانات الجدول السابق الى ان ثقافة المنظمة التي تتصف بالتفاعل بين الادارة والعاملين لا تؤثر تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة فى شركات البحث، حيث بلغت قيمة (T) ١,٣٦١ ، وهى غير جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة (p) ٠,١٧٥ .

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفاعل بين الادارة والعاملين على القدرة على مواجهة الأزمات:

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج الانحدار البسيط للتفاعل بين الادارة والعاملين على القدرة على مواجهة الأزمات .

أما الجدول رقم (١٣) فيبين عدم وجود تأثير جوهرى للثقافة التي تتسم بالتفاعل بين الادارة والعاملين، حيث بلغت قيمة (T) ٠,٦٢٩، وقيمة (p) ٠,٥٣٠ ، وهى نتائج غير داله احصائيا بمستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفاعل فى عرض المشاكل على القدرة على مواجهة الازمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعيارى | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٧٠٣ | ٠,١٩٦ | ... | ١٣,٧٦١ | ... | |
| التفاعل بين الاداره والعاملين | ٠,٠٢٩ | ٠,٠٤٧ | ٠,٠٠٢ | ٠,٦٢٩ | ٠,٥٣٠ | غير جوهريه |

T الجدولي = ١,٩٦

مستوى المعنويه = ٠,٠٥

وبناء على ما سبق يتضح عدم التأثير الجوهري لثقافه المنظمة التى تتسم بالتفاعل بين الادارة والعاملين على كل من الاستعداد للآزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ، وبهذا يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

ثامنا : نتائج اختبار الفرض الثامن :

ينص الفرض الثامن للبحث على ما يلى :

تؤثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالمودة بين الادارة والعاملين تأثيرا جوهريا ايجابيا على الاستعداد للآزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها

لاختبار هذا الفرض ، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمتغير المودة بين الادارة والعاملين على الاستعداد للآزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها :

١- نتائج تحليل الانحدار البسيط للموده بين الاداره والعاملين على الاستعداد للآزمات المحتملة :
يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج الانحدار البسيط لخاصية المودة على الاستعداد للآزمات المحتملة

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للموده بين الادارة والعاملين على الاستعداد للآزمات المحتملة

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعيارى | معامل التحديد (R) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقة |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٣,١٦١ | ٠,١٦٦ | ... | ١٩,٠٢٦ | ... | |
| التفاعل بين الاداره والعاملين | ٠,٠٢٩- | ٠,٠٤١ | ٠,٠٠٢ | ٠,٧٢٠- | ٠,٤٧٣ | غير جوهريه |

T الجدولي = ١,٩٦

مستوى المعنويه = ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق انه لا يوجد تأثير جوهري لثقافة المنظمة التي تتسم بالموهه بين الاداره والعاملين على الاستعداد للآزمات المحتمله، حيث بلغت قيمة T - ٧٢٠،٠ ، قيمة p ٤٧٣،٠ وهى نتائج غير داله احصائيا عند مستوى معنويه ٠،٠٥ .

٢- نتائج تحليل الانحدار البسيط للموده بين الاداره والعاملين على القدره على مواجهه الآزمات :

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج الانحدار البسيط للموده على القدره على مواجهه الآزمات

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للموده بين الاداره والعاملين على القدره على مواجهه الآزمات

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطا المعيارى | معامل التحديد (ر ^٢) | قيمة T | قيمة p | طبيعة العلاقه |
|------------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------|--------|---------------|
| الثوابت | ٢,٨٨٣ | ٠,١٦٥ | ٠,٠٠١ | ١٧,٤٩٣ | ٠,٠٠٠ | غير جوهريه |
| الموده بين الاداره والعاملين | -٠,٠١٥ | ٠,٠٤٠ | ٠,٠٠١ | -٠,٣٧٧ | ٠,٧٠٧ | غير جوهريه |

مستوى المعنويه = ٠,٠٥

T الجدوليه = ١,٩٦

يشير الجدول السابق الى عدم وجود تأثير جوهري لثقافة المنظمة التي تتسم بالموهه بين الاداره والعاملين على القدره على مواجهه الآزمات ، حيث بلغت قيمة T - ٣٧٧,٠ ، وكذلك قيمة p ٧٠٧,٠ وهما غير جوهريتين عند مستوى معنويه ٠,٠٥ .

يتضح مما سبق انه لا يوجد تأثير جوهري لثقافة المنظمة التي تتصف بالموهه بين الاداره والعاملين على الاستعداد للآزمات المحتمله والقدره على مواجهتها وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

باختبار صحة الفروض السابقه، يتضح للباحث ما يلى:

١- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على الاستعداد للآزمات المحتمله ، والقدره على مواجهتها فى الشركات محل البحث بقطاع التشييد والتعمير .

٢- أن هناك علاقه ارتباط جوهريه وموجبه بين بعض خصائص الثقافة وهى : العلاقات

الشخصية - مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة - عدم التحفظ في عرض المشاكل وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها .

٣- أن نفس هذه الخصائص تؤثر تأثيرا جوهريا ايجابيا على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في الشركات محل البحث ، مما يعنى ان هذه الخصائص قد تسهل او تعرقل من الاستعداد للأزمات ، والقدرة على مواجهتها ايضا ، فتوافرها يؤدي الى استعداد ومواجهة افضل للأزمات والعكس صحيح .

وبناء على ما سبق يثبت صحة الفرض الاساسى للبحث فى جزء منه، فمن جانب هناك علاقه بين ثقافة المنظمة فى بعض خصائصها وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على المواجهة ، ومن جانب آخر هناك تأثير جوهري لهذه الخصائص على كل من الاستعداد والمواجهة، وقد تمثلت هذه الخصائص فيما يلى:

- العلاقات الشخصية .

- مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة.

- عدم التحفظ فى عرض المشاكل.

خامسا: النتائج والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضا لأهم نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة بشأنها .

أولا النتائج :

١- عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها فى شركات قطاع التشييد والتعمير ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ٠.٦٨٨ .

٢- توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات الشركات فيما يتعلق بالاستعداد للأزمات المحتملة، حيث تأتى مجموعة الشركات الصغرى فى مقدمة مجموعات الشركات ، تليها مجموعة الشركات المتوسطة، ثم مجموعة الشركات الكبرى .

٣- لا تختلف مجموعات الشركات فيما بينهما من حيث قدره على مواجهة الازمات والتعامل معها عند حدوثها .

٤- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين مجموعات الشركات فيما يختص بالثقافة

التنظيمية لكل منها ، ذلك فيما يتعلق بخصائص الثقافة، فيما عدا خاصيتى العلاقات الشخصية، وعدم التحفظ فى عرض المشاكل، حيث أوضح التحليل الاحصائى ان هناك اختلافات جوهرية بين مجموعات الشركات .

٥- توجد علاقة ارتباط جوهرية بين بعض خصائص الثقافة وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها ، وتمثل هذه الخصائص فيما يلى :

- العلاقات الشخصية من السلطة.
- عدم التحفظ فى عرض المشاكل.

فى حين أوضح التحليل الاحصائى عدم جوهرية العلاقة بين الخصائص الاخرى وهى التعاطف ، والتفاعل والمودة وبين الاستعداد للازمات المحتملة والقدرة على مواجهتها وبالتالى يثبت صحة الفرض الأول فى جزء منه .

٦- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على الاستعداد للأزمات المحتملة، والقدرة على مواجهتها، وقد أوضح تحليل الانحدار البسيط معنوية هذا التأثير، وبناء على ذلك قبول الفرض الثانى .

٧- أوضح تحليل الانحدار البسيط ان ثقافة المنظمة التى تتسم بالخصائص التالية:

- العلاقات الشخصية .
- مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة .
- عدم التحفظ فى عرض المشاكل .

تؤثر تأثيرا جوهريا إيجابيا على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها والتعامل معها . وبناء على ذلك تم قبول الفروض الرابع والخامس والسادس، حيث أثبت التحليل الاحصائى صحة الفروض.

٨- أوضح تحليل الانحدار البسيط أن ثقافة المنظمة التى تتسم بالخصائص التالية:

- التعاطف
- التفاعل بين الادارة والعاملين
- المودة بين الادارة والعاملين

لاتؤثر تأثيرا جوهريا على كل من الاستعداد للأزمات المحتملة وعلى مواجهتها ، وعلى ذلك تم رفض الفروض الثالث والسابع والثامن .

ثانيا : التوصيات :

فى ضوء النتائج السابقة ، يوصى الباحث بما يلى:

١- العمل على نشر الثقافة المستعدة للأزمات التى تشجع العاملين دائما على الإبلاغ عن الأخبار السيئة ومكافأتهم إذا ثبت صحة هذه الأخبار، وعدم ترك المواقف التى تعتبر مثيرة للمشاكل تستمر فى العمل.

٢- تطوير قدرات المديرين فى مختلف المستويات الادارية وتصحيح المعتقدات الخاطئة لديهم عن إخفاء المشاكل ، وأن شركاتهم غير معرضة للمخاطر ، بل يكونوا على وعى بمجالات تعرضهم للخطر، وأن يبادروا باصلاح أوجه القصور أولا بأول. واقناعهم أن خطط ادارة الازمات - ان وجدت - لا تمثل حلا فى حد ذاتها ، ولا يمكن أن تسير أزمة ما محددة سلفا ، بل يجب نقل فكر الاستعداد للأزمات المحتملة الى شئون العمل العادية للعاملين ، والى التفكير اليومى للمديرين.

٣- يجب على الادارة العليا فحص وتجربة عملياتها التنفيذية وهياكلها الادارية بصفة مستمرة، للكشف على الأخطاء والمشاكل المحتملة أولا بأول حتى لا يتسع حجمها ويصعب حلها، وفتح قنوات معلومات واضحة ومحددة بينهما وبين العاملين فى مختلف المستويات الادارية مع الاعتراف باسهام مبلغي الأخبار السيئة.

٤- العمل على توثيق الأزمات السابقة بإعداد كافة الوثائق التى توضح تاريخ الازمة وأسبابها ، والأساليب التى اتبعت فى مواجهتها ، ووسائل العلاج التى وضعت لها ، بما يساعد على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة وزيادة تراكم الخبرة، ذلك أن ثمن عدم التعلم من التجارب السابقة قد يكون باهظا .

٥- زيادة الاهتمام بتدريب المديرين والعاملين فيما يتعلق بالآثار النفسية والعاطفية للأزمات، وتقديم خدمات الدعم النفسى لهم مثل إعداد الندوات التى يدعى فيها الخبراء والمتخصصون بغرض تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتحقيق التفاعل الاجتماعى بين الرؤساء والمرؤوسين، بجانب برامج التدريب على ادارة الأزمات والضغط والقلق والتوتر.

٦- التأكيد على أهمية توافر خصائص الثقافة الايجابية المدعمة للاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها عند حدوثها عن طريق.

- أ- تشجيع العاملين على اظهار المشاعر والعواطف بدلا من ان يلجأوا الى كبتها و اظهارها بشكل سلبي.
- ب- تنمية العلاقات الاجتماعية داخل الشركة من خلال اقامة الحفلات والمباريات الرياضية ، بما يساعد على تقرب المسافات العاطفية والنفسية بين الرؤساء والمرؤسين.
- ج - تشجيع النقد البناء من العاملين والمديرين فى مختلف المستويات الادارية ، طالما كان الهدف منه الارشاد والاصلاح.
- د- تشجيع العاملين على المشاركة فى حل مشكلات العمل ، وتمكنهم من السلطة المناسبة التى تساعدهم فى تحمل مسئولياتهم.
- هـ- محاولة تغيير الفكر السائد بأن "لكل شخص منطقة عمل تخصه يفعل فيها ما يريد"، وذلك عن طريق الدعوة الى مناقشات مفتوحة ودية ، يمكن من خلالها تنقية الاجواء والتركيز على الاهداف المشتركة للعمل .

مراجع الدراسة

- 1- Mitroff,Ian I.& Pearson, Christine M. : "From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Frame work For Crisis Management", **The Executive** , Vol VII, No.1 February 1993, P.54.
- 2- Salaman , Graeme: **Human Resources Strategies**. London:Sage Publication , 1994, P.215.
- 3- Mitroff, Ian I& Pearson, Christine M.,**OP.Cit.**, P.54.
- 4- Smith , Denis & Sipika, Chis: "Back From The Brink:Post-Crisis Management", **Long Range Planning** , Vol 26,No.1,1993,P.29.
- 5- Salaman ,Graeme, **OP.Cit.**, P.214.
- 6- Saffold, Guy S. : "Culture Traits , Strength, and Organizational Performance: "Moving Beyond Strong Culture", **Academy Of Management Review**, Vol. 13,No.4,1988, P.547.
- 7- Fink, Steven: **Crisis Management - Planning For The Inevitable**, New

York : American Mangement Association, 1986, P.147.

8- Mitroff, Ian I., "Your Organization Can Profit From A Major Crisis If It Is Correctly Prepared", **Advanced In Telecommunications Management** , Vol. 3, 1990, P.7

9- Mitroff, Ian I.& Pearson, Christine M., **OP.Cit.**, P.55.

10- Pauchan, T.& Mitroff, I. : " Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations: Is Your Compay`s Culture Its Own Worst Enemy In Creating Crisis?" **Industrial Crisis Quarterly**, March 1988 .

نقلا عن : منى صلاح الدين شريف ، ادارة الازمات فى قطاع الغزل والنسيج ، القاهرة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٩٥ ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، ص ٢٣ .

11- Pearson , Christine & Mitroff, Ian I., **Crisis Management :A Diagnostic Guide For Improving Your Organization`s Crisis Preparedness..** Jossey : Bass Inc., Publishers, 1993,P.P. 127-131

نقلا عن: منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص ٢٦ .

12- Fleming , John E : "Ethical Responsibility Of Executives And Information Professionals In Crisis Management", And In **Telecommunications Management**, Vol. 3, 1990.

13- Bate, Paul : "**The Impact of Organizational Culture on Approaches To Organizational Problem - Solving**", London:Sage Publications Ltd., 1994 , p.p.213-214.

14- Pearson, Christine M.& Mitroff Ian I., "From Crisis Prone To Crisis Prepared", **OP.Cit.**, P.55.

١٥- محمد فتحى محمد على: الاحصاء فى اتخاذ القرارات التجاربه وبحوث العمليات . القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٨١، ص ١٢٩ .

١٦- المرجع السابق ، ص ١٢٩ .

١٧- محمود صادق بازرعه: بحوث التسويق للتخطيط والرقابه واتخاذ القرارات التسويقيه،

ط ٥ ، طبعه موجزه . القاهرة: دار النهضة العربيه، ١٩٨٦ ، ص ١٦٦