

أثر بعض العوامل التنظيمية والثقافية على الاستعداد للأزمات بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية

د. شوقي محمد الصباغ (*)

(*) د. شوقي محمد الصباغ

حصل على بكالوريوس تجارة جامعة المنوفية ١٩٨٦ م. ماجستير جامعة المنوفية ١٩٩٣ م. دكتوراه من إنجلترا عام ٢٠٠٠ إدارة الأعمال.
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنوفية. معار حاليا إلى كلية إدارة الأعمال جامعة عجمان للعلوم و التكنولوجيا - الإمارات العربية.
الاتجاهات البحثية:- السلوك التنظيمي وإدارة الأزمات والمواد البشرية

ملخص البحث

تعتبر الأزمات جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية . مع حتمية وجود الأزمات تصبح المنظمة مهددة سواء من حيث سمعتها أو من حيث مركزها المالي، لذلك تظهر أهمية الاستعداد للأزمات والتخطيط لها قبل أن تحدث . لقد عانت صناعة الغزل والنسيج في مصر العديد من الأزمات، ولذلك كان الهدف من هذا البحث هو تحديد أهم أنواع الأزمات التي تعاني منها شركات الغزل والنسيج، ثم قياس مدى استعدادها للأزمات. وقد تم تجميع البيانات من عينة من المديرين من الإدارة العليا في الوظائف الإدارية الرئيسية وعددهم ١٥٠ مدير . وكانت أهم نتائج البحث هي وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين كل من التوجه الإستراتيجي طويل الأجل، المركزية واللامركزية، وسهولة تبادل المعلومات وتوافرها، وحجم الشركة، الخبرة السابقة بالأزمات من ناحية والاستعداد للأزمات من ناحية أخرى. وذلك باستخدام الارتباط البسيط. وقد دعمت بعض هذه النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد .

Abstract:

Crises are an integral part of organizational life. They threaten the financial structure and reputation of the organizations. This illustrates the importance of crisis preparation in any organization. The Egyptian textile firms are prone and vulnerable to many different types of crises. Thus, this study focuses on The effect of some organizational and cultural factors on strategic preparation in the Egyptian Textile firms. Data were collected from 150 top managers in the major functional areas. Five hypotheses out of eight, which were assumed to be related to crisis preparation, were significantly related to crisis preparation in the correlation analysis, namely: the long-term strategic orientation, centralization and decentralization, the ease of information exchange, the firm size, the firm crisis experience. However mixed results were obtained from the regression analysis .

١-مقدمة

لقد شهدت السنوات الماضية عديد من الازمات التي حدثت في كل انحاء العالم نذكر منها على سبيل المثال ازمة كبسولات التيلينول في شركة Johnson and Johnson عام ١٩٨٢ و انفجار مصنع Bhopal بالهند عام ١٩٨٤ وانفجار مكوك الفضاء Challenger عام ١٩٨٦ والازمة المالية في جامعة لانكستر الانجليزية عام ١٩٩٦ وانفجار وتحطم طائرة مصر للطيران رقم ٧٦٧ عام ١٩٩٩ وهكذا كل يوم نشاهد او نسمع عن حدوث ازمة تحدث في اماكن مختلفة من العالم.

وان ادارة الازمات على المستوى الاكاديمي من الموضوعات الحديثة نسبيا والتي تعتبر في مرحلة بدايتها حيث انه لا يوجد حتى الوقت الحالي نظرية كاملة لمفهوم الازمة أو لإدارة الازمات . وعلى الرغم من وجود كثير من البحوث النظرية في هذا المجال إلا أن ٨٠ % من هذه البحوث ظهرت بعد عام ١٩٨٥ م (Pauchant, 1988).

وإذا نظرنا الى ادارة الازمات من الناحية العملية سنجد أن مستوى انخراط الشركات في ادارة الازمات مازال ضعيفا . فعلى سبيل المثال وجد أن أقل من ٥٠ % من الشركات الأمريكية لديها فريق لإدارة الازمات . ولا يقتصر هذا على الشركات الأمريكية فحسب بل يشمل إنجلترا أيضا حيث وجد أن ثلثي الشركات البريطانية ليس لديها خطة لإدارة الازمات (Aspery & Woodhouse, 1992) وكذلك في الشركات المصرية خاصة شركات الغزل والنسيج لا يوجد شركة واحدة لديها فريقا أو وحدة لإدارة الازمات (مقابلة مع مدير عام التدريب بإحدى شركات الغزل والنسيج) .

ويؤكد الباحثين في مجال ادارة الازمات ان جميع الازمات خاصة التي سببها الإنسان يمكن منعها أو التقليل من حدتها إذا كان هناك استعداد جيد لها من قبل ومن هنا تظهر أهمية الاستعداد للازمات، وأهمية دراسة العوامل المؤثرة عليها وهذا ما يركز عليه هذا البحث.

٢-الدراسات السابقة

١/٢. مفهوم الازمة:

لا يوجد حتى الآن نظرية تعطي مفهوم للازمة يتفق عليه جميع الباحثين .. (Pauchant & Mitroff, 1992). ، ومع ذلك هناك محاولات لتجميع الازمات في شكل مجموعات . وان قضية عدم التوصل إلى تعريف محدد تتوافق مع استخدام الباحثين لعدد من الألفاظ المختلفة والتي تعبر عن كلمة أزمة. فمثلا استخدم كثير من الباحثين كلمة كارثة وآخرون استخدموا كلمة حادثة أو نقطة تحول أو واقعة أو حدث الخ .

لقد جاءت كلمة أزمة من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعنى لحظة القرار وظهرت بداية في أدبيات الطب وهي تعنى الحالة الصحية الخطيرة للجسم (Shrivastava, 1993) . ولقد استعار العلماء في العلوم الاجتماعية هذه الكلمة ليعرفوا الازمات في مجال السياسة والاقتصاد والنظم الثقافية والاجتماعية .

أما في مجال علم الإدارة فلقد استخدمت كلمة الازمة بواسطة كل من (Smith & Hermann, 1963) حيث اكتسبا خبرتهما في هذا المجال من التجارب العملية في

مجال السياسة والنواحي العسكرية . وكما أشرنا من قبل أن هناك صعوبة بين الباحثين في تحديد مفهوم واضح للآزمة ، إلا أن هناك بعض المحاولات للوصول إلى هذا التعريف فعلى سبيل المثال :-

أشار (Pauchant & Mitroffi, 1993) أن الآزمة " عبارة عن خلل في النظام يؤثر كليا عليه ويهدد الافتراضات التي قام من أجلها " .
بينما (Barton , 1993) أكد أن الآزمة هي حدث غير متوقع وله آثار سلبية محتملة .

وقدم (Hermann, 1972) تعريف للآزمة والذي يعتبر أكثر قبولا وملاءمة بين الباحثين في مجال إدارة الآزمات وهو :-
"الآزمة هي أي موقف أو حدث يهدد الأهداف العليا للمنظمة ، والوقت المتاح للتصرف حيالة يكون ضيق ويفاجأ متخذي القرار بوقت حدوثه .
وبالتالي نستطيع القول بأن للآزمة ثلاثة عناصر هي:

١. التهديد

٢. المفاجأة

٣. عدم توافر الوقت المتاح للتصرف عند حدوث الآزمة .
وبالرغم من شيوع وانتشار هذا التعريف بين الأكاديميين إلا أنه لم يتم اختباره عمليا أو ميدانيا باستثناء دراسة (Hermann, 1972) مع زميله Lentener والذان أثبتا صحة عنصر التهديد كعنصر أساسي للآزمة بينما لم ينال عنصرى المفاجأة وعدم توافر الوقت المتاح للتصرف الدعم الكافي .
وهذا يدعونا إلى تحديد مفهوم الآزمة والمستخدم في هذا البحث وهو : أي حدث يهدد الأهداف العليا للمنظمة .

٢/٢. أنواع الآزمات

قسم بعض الباحثين الآزمات إلى نوعين هما :-
-آزمة تقليدية :وهي مثل آزمات نقص التدفق النقدي ،التقلبات في السوق ،الإفلاس
..... الخ .

-آزمة غير تقليدية :مثل الإرهاب ،الشائعات الخ .
وأشار بعض الباحثين إلى أن الآزمات قد تأخذ أشكالا مختلفة حسب نوع الشركة فمثلا شركة الغزل والنسيج قد تتعرض لآزمات مختلفة عن الآزمات التي تتعرض لها شركة الكيماويات ، أكثر من ذلك فإن بعض أجزاء المنظمة الواحدة قد تتعرض لآزمات مختلفة عن الأجزاء الأخرى (Pauchant & Douville, 1993))
(Nystrom & Starbuck, 1984)

بالرغم من أن محاولات تصنيف أنواع الآزمات غير متكاملة إلا أن هناك بعض المحاولات فمثلا ركز بعض الباحثين على المشكلات ذات الأصول السيكلولوجية ،
(Mitroff, et al, 1988 & Shrivastava. et al, 1988)

في حين ركز (Perrow,1984 & Shrivastava,1992) على الأنواع المختلفة من الأزمات التكنولوجية والتي تحدث أذى للبيئة المحيطة بينما ركز (Siomkos,1992) على الأزمات المألية.

وفرق Mitroff,et.al,1987 بين الأزمات التي تنشأ داخل المنظمة وتلك التي تنشأ من خارجها وميز أيضا بين الأزمات الفنية والاقتصادية من ناحية وبين الأزمات الاجتماعية والإنسانية والتنظيمية من جهة أخرى.

ومن هنا فإن قائمة أنواع الأزمات ربما لا تنتهي اعتمادا على نوع المنظمة ،ونوع الصناعة وكذلك ثقافة المنظمة وعملياتها..... إلخ.

ومع ذلك فلقد حدد (Mitroff, et al ,1988) الأنواع الرئيسية التالية للأزمات :-

- عيوب رئيسية في المنتجات .
- عيوب رئيسية في تجهيز المصانع .
- حوادث صناعية .
- انهيار الكمبيوتر .
- تخريب المنتجات .
- الخداع .
- الشائعات .
- الرشوة .
- الارهاب .
- فقد معلومات هامة .

٣/٢. تطور الدراسات في مجال إدارة الأزمات

مع وجود اختلاف واضح في تحديد مفهوم الأزمة تنوعت المداخل والدراسات في مجال ادارة الأزمات . ومن أهم هذه الدراسات مايلي :-

٢-٣-١-دراسات ركزت على أزمات معينة سواء كانت صناعية أو بيئية واخضاعها للدراسة التفصيلية ومثال ذلك :-

-دراسة (Kemeney,1993) والتي بحثت أزمة (Three Mile island)
Nuclear Accident ودراسة (Morehouse& Subramaniam ,1988) والتي
بحثت كارثة Bhopal في الهند

وكذلك دراسة Rogers,1986 والتي درست أزمة مكوك الفضاء Challenger والخاص
بووكالة الفضاء Nasa.

٢-٣-٢-دراسات وصفية

هذه الدراسات ركزت على تقديم و تطوير قدرة المنظمات على منع وقوع الأزمات وكذلك كيفية التعامل مع الأزمة وقت حدوثها .

فدراسات منع وقوع الأزمة crisis prevention قدمت كيفية بناء نظام لاكتشاف إشارات الانذار المبكرة والأمان البيئي وفحص العمليات في المنظمة وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وكذلك تغيير النظم الثقافية والتنظيمية (Kasperson

&Kasperson,1988 Pauchant &Mitroff,1992; Seley &wolpert, 1988;
Sorenson & rogers, 1988)
و تتضمن هذه الدراسات ايضا تطوير فرق لإدارة الأزمة ،الاتصالات أثناء الأزمة
(Brton,1990; Lagadec,1987)
٢-٣-٣-دراسات اقترحت نماذج لدراسة الأزمات (Turner, 1976;
Pauchant, Mitroff & Shrivastava 1988; Pauchant, 1990;
Mitroff,1992)
ومن أمثلة هذه النماذج:

- نموذج Pauchant, 1990 أو مايسمى بنموذج البصلة (Onion Model)
حيث يرى أن أسباب الأزمات موجود في شكل طبقات متفاعلة وهي تعبر عن العوامل
الثقافية والفنية والتنظيمية والانسانية الممكن أن تسبب أو تمنع وقوع الأزمات . والحقيقة
أن التفاعل بين هذه الطبقات يجعل من الصعب التمييز بينها في الواقع العملي .
-نموذج مراحل الازمة لـ Mitroff,1992 وهذا النموذج يصف تطور الأزمة من
خلال خمسة أنشطة او مراحل رئيسية و هي:

- الاستعداد
- اكتشاف إشارات الانذار
- الأزمة
- الاحتواء

العودة إلى وضع ما قبل الأزمة والتعلم .

ويعلق (Shrivastava,1993) على تنوع النماذج المقدمة في إدارة الأزمات
بقوله "على الرغم من تزايد النماذج النظرية في مجال إدارة الأزمات إلا أنه لا يوجد
نموذج متكامل والذي يضم كل هذه الاختلافات".

٣- الاستعداد للأزمات والعوامل المؤثرة عليها:

- ان الاستعداد للأزمات المحتملة من الموضوعات الهامة لمنظمات الأعمال ،فالمنظمة
المستعدة للأزمات ستكون بالطبع قادرة على مواجهه المواقف المهددة بطريقة أفضل من
المنظمات غير المستعدة .

ويعرف (Wilson,1982) الاستعداد للأزمات بأنها عملية منظمة من خلالها
تحاول المنظمات التنبؤ أو توقع الأزمات المحتملة والتي ربما تواجهها في المستقبل
،وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمنعها أو التقليل من أثارها .
وفي مجال الاستعداد للأزمات اقترحت (Reilly,1993)نموذج للاستعداد يتكون

من بعدين رئيسيين هما:-

البعد الأول: وهو متعلق بمنع الأزمة وهو يشمل الأنشطة التكنولوجية والإنسانية لتقليل
تعرض المنظمة للأزمات .

بينما البعد الثاني: يتضمن الاستجابة للأزمة ويتضمن هذا البعد القدرة على اتخاذ
قرار الاستجابة ،تدفق المعلومات بسهولة سواء كان داخليا أو خارجيا ،وتجميع الموارد
اللازمة للاستجابة السريعة .

ويقترح (Kovoor Misra,1996 Gillespie & Banerjee,1994) مجموعة من العوامل التي تحفز المنظمات على الاستعداد للأزمات ومن أهم هذه العوامل مايلي:-

- الخبرة السابقة بالأزمات
- وجود أعضاء من خارج المنظمة في مجلس الإدارة.
- وجود قانون لإدارة الأزمات.
- التهديد المحتمل من قبل وسائل الإعلام.
- التهديد المحتمل من إتحادات الصناعات.
- التوجه الاستراتيجي الداخلي والخارجي.
- حجم المنظمة.

وسنتناول فيمايلي اهم العوامل المؤثرة على استعداد المنظمات للأزمات:

٣-١- التوجه الاستراتيجي طويل الأجل

يلعب التوجه الاستراتيجي طويل الأجل (والذي يأخذ في الاعتبار التغير والأنشطة التنظيمية المتعلقة ببقاء المنظمة في الأجل الطويل) دورا حيويا في عملية الاستعداد للأزمات. حيث لاحظ (Billing et al,1980&Mitroff,1986) أن التوجه الاستراتيجي طويل الأجل يقلل من فرص حدوث الأزمات بأنواعها المختلفة. وأضاف (Milburn et al,1983) أن التركيز على الأجل الطويل ربما يجعل الشركة تسرع من عمل التغيرات في عملياتها الحالية والتي تمكنها من تقليل خطورة الأزمات المستقبلية.

٣-٢- التوجه الاستراتيجي الخارجي

يساعد التوجه الاستراتيجي الخارجي (والذي يركز على تفاعل المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية مثل المنافسين، والحكومة، والنواحي التكنولوجية... إلخ) المنظمات في الاستعداد للأزمات (Reilly,1989). ويؤكد (Milburn et al,1983) أن المنظمة التي تأخذ في اعتبارها عند وضع استراتيجيتها التوجه البيئي الخارجي ستكون أكثر استعدادا من تلك التي تأخذ التوجه الداخلي في الحسبان.

ونخلص من ذلك بأن من المتوقع أن المنظمة التي تتبنى التوجه الاستراتيجي طويل الأجل والخارجي ستكون أكثر استعدادا للأزمات المحتملة من الشركة التي تتبنى النظرة قصيرة الأجل ومتوجهة داخليا فقط.

٣-٣- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار :

تختلف درجة المركزية واللامركزية في درجة اتخاذ القرار من منظمة الى اخرى ومن موقف الى اخر. ففي دراسة (Dunbar&Golberg,1978) وجد الباحثان أن الشركات التي تحقق خسائر مالية هي التي تتبع المركزية في اتخاذ القرار وأشار (Weick,1988) أن الاستجابة السريعة للأزمة قد لا يحدث أو يكون بطيئا في حالة المركزية وعلى الرغم من أن المركزية تعتبر شائعة في حالة الاستجابة للأزمات، فهناك

بعض المؤشرات والتي تؤكد أن المركزية ليست هي الأسلوب المناسب دائما للتدخل أثناء الأزمات (Weick,1988) .

وعلى الجانب الآخر وجد Milburn et al,1983 أنه في حالة الأزمات التي تنشأ من خارج المنظمة ،فإننا نحتاج إلى معلومات سريعة عن هذه التهديدات أو الأزمات وبالتالي من المناسب أن يتخذ القرار عند هذه النقطة ، فالأفراد المتخصصين في أماكنهم ستكون هم الأقدر على اتخاذ القرار لأن المعلومات ستكون متوفرة لديهم وبالتالي اللامركزية تكون أفضل في حالة الأزمات .

٣-٤- توافر المعلومات :

يرى (Argenti,1976) أن كثير من المديرين لا يرغبون أن يفكروا في الأزمات حتى تحدث وربما يرجع هذا إلى نقص المعلومات المتاحة لديهم ويرى أيضا أن نقص المعلومات هي السبب الرئيسي في حدوث الأزمات . ويضيف (Pauchant & Mitroff,1992) أن عدم توافر المعلومات أو ضعف الاتصال يقف عتبة أساسية في الاستعداد للأزمات .

٣-٥- المعتقدات الخاطئة لدى المديرين :

اقترح (Mitroff,1989) أن المديرين في المنظمات العرضة للأزمات لديهم اعتقادات خاطئة عن شركتهم أو البيئة المحيطة بهم ، وبالتالي هذه الاعتقادات تقلل من استعدادهم للأزمات . فعادة يقوم المديرين في هذه المنظمات بتكوين أشياء دفاعية عن مدى تعرضهم للأزمات . مثال (الأزمات لا تحدث لنا ، ولكن تحدث لغيرنا) وبالتالي يمكننا القول بأن المديرين الذين لديهم اعتقادات غير مناسبة يكونوا أقل استعدادا للأزمات .

٣-٦- حجم الشركة :

يقترح بعض الباحثين (Williamson,1976) أن زيادة حجم المنظمة له علاقة بانخفاض الاستعداد للأزمات لأنها ستعاني من انخفاض الرقابة والقدرة على الاتصال بأجزاء المنظمة وبالتالي عدم دقة المعلومات أو انخفاض تداولها . وعلى الجانب الآخر وجد بعض الباحثين أن زيادة حجم الشركة أو المنظمة يعني زيادة مواردها وبالتالي تكون أكثر استعدادا للأزمات من الشركات صغيرة الحجم (Katz&Kahn,1966) وبالتالي يمكننا القول بأن زيادة حجم الشركة يعني زيادة عدد الوظائف المتخصصة وبالتالي احتمال وجود فرق لإدارة الأزمات مما يجعلها أكثر استعدادا من الشركات الصغيرة (Reilly,1989) .

٣-٧- الخبرة السابقة بالأزمة :

تؤثر الخبرة السابقة بالأزمة على الاستعداد لإدارة الأزمات . اقترح كثير من الباحثين مثل (Argyris&Schon,1978.Im Reilly,1987) أن المنظمات التي لديها خبرة سابقة بالأزمات تكون أكثر استعدادا للأزمات المستقبلية من غيرها التي ليس

لديها خبرة سابقة بالأزمات وهذا يرجع لدور التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة سواء التي حدثت للمنظمة نفسها أو او لمنظمات مماثلة او حدثت للصناعة كلها.

٣-٨- نوع الملكية (قطاع عام - خاص) :

يتوقع بعض الباحثين أن المنظمات الخاصة تكون أكثر استعدادا للأزمات من الشركات العامة حيث يتوفر لديها الموارد اللازمة لمثل هذا الاستعداد (Reilly, 1989).

٤. مشكلة الدراسة

في ضوء ما تقدم من عرض للدراسات السابقة و ماتبين من تعدد الازمات التي حدثت في كافة انحاء العالم واهمية دراسة الاستعداد للازمات المحتملة والعوامل المؤثرة فيه فان يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

ماهو مستوى استعداد شركات الغزل والنسيج للازمات المحتملة؟

ماهى اهم الازمات التي تعاني منها شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية؟

ماهى العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة على عملية الاستعداد للازمات؟

٥- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من النواحي التالية:

- إن حدوث الأزمات التنظيمية شئ حتمى فى منظمات الأعمال حيث أنه لا توجد شركة بصرف النظر عن حجمها أو نوع الصناعة التي تنتمى إليها غير معرضة للأزمات أو محصنة ضدها . وهذا ما يدعو الشركات أو المنظمات الى الاستعداد لها قبل أن تحدث .
- ولقد شهدت السنوات الماضية حدوث عديد من الأزمات سواء فى مصر أو فى العالم العربى أو فى العالم بأسرة وهذا يبرر زيادة الأهتمام بموضوع ادارة الأزمات سواء على الصعيد المحلى أو الصعيد الدولى .

وكما يقول (Mitroff & Shrivastava , 1987) فإن المنظمات التي تتوقع وتستعد للأزمات المحتملة سيكون أكثر سرعة ونجاحا فى التعامل مع الأزمة من المنظمات التي لا تستعد لذلك .

- إن أهمية دراسة الإستعداد للازمات فى شركات الغزل والنسيج يرجع الى أهمية هذا القطاع الحيوى من ناحية وكذلك الى كثرة عدد الأزمات التي واجهتها مثل الخسائر المالية الجسيمة لبعض الشركات وافلاس البعض الأخر (الأهرام الإقتصادى، ١٩٩٧، ١٩٩٦) .

- إن التعرف على العوامل المؤثرة فى الإستعداد للأزمات يمكن المسؤولين فى الشركات محل الدراسة من معرفة كيفية مواجهة الأزمات والاستعداد لها .

- إن موضوع الإستعداد للأزمات والعوامل المؤثرة فيه لم يأخذ الإهتمام الكافى من قبل الباحثين ، وبالتالي يحاول هذا البحث تغطية هذا الجانب بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج .

٦- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:-

- ١/٦ التعرف على الأزمات التي تواجه شركات الغزل والنسيج في مصر .
- ٢/٦ قياس مدى استعداد شركات الغزل والنسيج لأزمات محتملة .
- ٣/٦ تحديد أثر العوامل التنظيمية والثقافية على الاستعداد للأزمات وهذه العوامل هي :
 - ١/٣/٦ حجم الشركة
 - ٢/٣/٦ نوع الشركة
 - ٣/٣/٦ المركزية واللامركزية .
 - ٤/٣/٦ الخبرة السابقة بالأزمات
 - ٥/٣/٦ التوجه الاستراتيجي
 - ٦/٣/٦ مدى توافر المعلومات
 - ٧/٣/٦ المعتقدات الثقافية الخاطئة .

٧. فروض البحث :

- بمراجعة الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث استطاع الباحث تحديد الفروض التالية:-
- ١-٧ توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي طويل الأجل والاستعداد للأزمات.
 - ٢-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي الخارجي والاستعداد للأزمات.
 - ٣-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين اللامركزية في اتخاذ القرار والاستعداد للأزمات.
 - ٤-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين توافر المعلومات وسهولة تبادلها والاستعداد للأزمات.
 - ٥-٧ توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية بين المعتقدات الثقافية الخاطئة والاستعداد للأزمات.
 - ٦-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين حجم المنظمة والاستعداد للأزمات.
 - ٧-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الخبرة السابقة بالأزمات والاستعداد للأزمات.
 - ٨-٧ توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين نوع الشركة (عام -خاص) والاستعداد للأزمات.

٨. أسلوب البحث:

اعتمد الباحث على أسلوبى الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:-

٨-١- الدراسة المكتبية:-

استهدفت الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وهي تتمثل أساسا في نتائج البحوث السابقة والمرتبطة بموضوع البحث .

٨-٢- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث وتحدد هذه الدراسة في الأبعاد التالية:-

٨-٢-١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية وعددهم ٣٠ شركة (قطاع عام-خاص) وقد تم اختيار عينة مكونة من ١٥ شركة وقد روعي عند سحب هذه العينة ضرورة وجود تباين في الشركات من حيث النوع والحجم. حيث كان اصغر شركة بها ٨٠٠ موظف أكبر شركة بها ٢٩٠٠٠ موظف (انظر جدول رقم ١).

أما بالنسبة للعينة فقد بلغ حجم العينة ١٥٠ مفردة، وتم توزيع استثمارات الاستبيان على مفردات العينة، وبلغت نسبة الردود ٤٢% من عدد الاستثمارات الموزعة، وتم استبعاد عدد (٥) استثمارات لعدم استيفائها بالكامل وبذلك وصل عدد الاستثمارات المستوفاة الى ٥٨ استمارة. ٣

٨-٢-٢ وحدة المعاينة :

تمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة من مديري الشركات ومديري العموم في الوظائف الرئيسية (التسويق-الإنتاج-التمويل-الأمن الصناعي-البحوث والتطوير).

جدول رقم (١) عدد الشركات التي استجابت وعدد الموظفين لكل شركة

م	اسم الشركة	نوع الشركة	عدد الموظفين	عدد فوائم الاستقصاء التي استوفيت
١-	شركة المحلة للغزل والنسيج	عام	٢٩٠٠٠	٦
٢-	،، كفر الدوار للغزل والنسيج	عام	٢٥٠٠٠	٣
٣-	شركة حلوان للغزل والنسيج	عام	١٢٠٠٠	٣
٤-	شركة النصر للغزل والنسيج	عام	١٠٠٠٠	٢
٥-	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	عام	٨٠٠٠	٢
٦-	شركة شبين الكوم للغزل والنسيج	عام	٧٤٠٠	٦
٧-	شركة السيوف للغزل والنسيج	عام	٧٣٠٠	٣
٨-	شركة الدلتا للغزل والنسيج	عام	٦٣٠٠	٣
٩-	شركة سنيا للغزل والنسيج	عام	٦٠٠	٥
١٠-	شركة كابو للغزل والنسيج	عام	٥٢٠٠	٥
١١-	شركة الأهلية للغزل والنسيج	تم خصصتها	٥٠٠٠	٣
١٢-	شركة العربية للغزل والنسيج	عام	٤٥٠٠	٦
١٣-	شركة دمياط للغزل والنسيج	عام	٤٢٠٠	١
١٤-	شركة الاسكندرية للغزل والنسيج	تم خصصتها	٤٠٠٠	٥
١٥-	شركة فستيا للغزل والنسيج	استثماري	٨٠٠	٥

*تعين الشركة صغيرة اذا كان عدد الموظفين بها أقل من ٧٠٠٠ موظف وتكون كبيرة اذا كان عدد الموظفين بها ٧٠٠٠ موظف فأكثر.

أثر بعض العوامل التنظيمية والثقافية على الاستعداد للأزمات بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج
بجمهورية مصر العربية

د. / شوقي محمد الصباغ

٩. متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة:

٩-١- الاستعداد للأزمات (المتغير التابع)

تم قياس مدى استعداد المديرين في شركات الغزل والنسيج للأزمات من خلال استخدام ٢٤ عبارة تعكس مدى ادراكهم للاستعداد للأزمات. وتم الحصول على هذا المقياس من دراسة Reilly, 1989 وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين مستعد تماما (٥) وغير مستعد على الإطلاق (١).
وللتحقق من درجة الاعتمادية التي تتمتع بها هذه المتغيرات قبل استخدامها تم استخدام اختبار (كرونيباخ ألفا) للتحقق من وجود درجة مناسبة من الإتساق الداخلي بين المتغيرات التي تعكس الاستعداد للأزمات. ويبين الجدول التالي جدول رقم (٢) هذه المتغيرات ومعاملات الاعتمادية ألفا لكل منها وكذلك عدد العبارات التي تم استخدامها لقياس كل متغير والمتوسط والانحراف المعياري.

- جدول رقم (٢) نتائج تحديد الاعتمادية لمتغيرات الاستعداد للأزمات

معامل ارتباط ألفا	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد العبارات	مكونات الاستعداد للأزمات
٠,٧٩٣	٠,٨٠٦	٣,٢٤٥	٤	١. التبنى الإستراتيجي لإدارة الأزمات
٠,٤٢٤	٠,٦١٤	٣,٦٢٠	٤	٢. توافر المعتقدات والقيم المدعمة لإدارة الأزمات
٠,٧٥٤	٠,٧٠٨	٣,٣٦٢	٥	٣. إكتشاف إشارات الإنذار المبكرة
٠,٦٧٣	٠,٦٨١	٣,٠٩٦	٥	٤. كفاءة تدفق المعلومات
٠,٥٦٠	٠,٧٣٩	٣,٣٩٠	٣	٥. توافر الموارد اللازمة لإدارة الأزمة
٠,٧٤٤	٠,٧٠٥	٣,٩١٣	٣	٦. سرعة إتخاذ القرار والإستجابة
٠,٨٧٩	٠,٥٠٩	٣,٤٣٨	٢٤	الاستعداد العام للأزمات

ن = ٥٨

يتضح من الجدول السابق أن كل معاملات ألفا للمتغيرات الستة و المكونة للإستعداد للأزمات مرضية وتتراوح ما بين ٠,٤٢ للمعتقدات الثقافية الخاطئة و ٠,٧٩ للتبنى الاستراتيجي لإدارة الأزمات وهو مدى مناسب لمثل هذا النوع من الأبحاث . وبصفة عامة فإن درجة الاعتمادية على مقياس الاستعداد للأزمات ككل تعتبر عالية حيث أن معامل ألفا وصل إلى ٠,٨٧. وكما هو واضح من الجدول فإن شركات الغزل والنسيج تعتبر مستعدة إلى حد ما للأزمات حيث أن المتوسط العام للإستعداد هو ٠,٣٤٣

٩-٢- العوامل التنظيمية (المتغيرات المستقلة)

٩-٢-١- التوجه الاستراتيجي طويل الأجل و الخارجي :

تم قياس هذا المتغير من خلال (٤) عبارات تم الحصول عليها من الدراسات السابقة

(Reilly, 1989 Milburn et al, 1983) وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة وعدم الموافقة الذي يتراوح بين (٥) موافق تماما و(١) غير موافق على الاطلاق .
٩-٢-٢- المركزية واللامركزية :

تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام عبارتين تم الحصول عليهما من الدراسات السابقة Milburn et al, 1983 وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة وعدم الموافقة الذي يتراوح بين (٥) موافق تماما و(١) غير موافق على الاطلاق .
٩-٢-٣- توافر المعلومات:

تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام ٤ عبارات تم الحصول عليها من الدراسات السابقة (Pavchant & Mitroff, 1992) و Reilly, 1989 وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة وعدم الموافقة و الذي يتراوح بين (٥) موافق تماما و(١) غير موافق على الاطلاق .
٩-٢-٣- المعتقدات الثقافية:

تضمنت قائمة الاستقصاء ٩ عبارات تقيس المعتقدات الثقافية لدى المديرين وتم الحصول عليها من الدراسات السابقة مثال Mitroff et al., 1986 وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة وعدم الموافقة و الذي يتراوح بين (٥) موافق تماما و(١) غير موافق على الاطلاق .
٩-٢-٤- حجم الشركة:

اشتملت القائمة على سؤال عن حجم المنظمة وتم تخصيص رقم (١) للحجم الكبير ورقم (صفر) للحجم الصغير .
٩-٢-٥- خبرة الشركة بالآزمات :

اشتملت القائمة على سؤال عن خبرة الشركة بالآزمات وتم تخصيص رقم (١) إذا كان للشركة خبرة سابقة بالآزمة ورقم (صفر) اذا كان للشركة ليس لديها خبرة سابقة بالآزمة .
٩-٢-٦- نوع الشركة:

اشتملت القائمة على سؤال عن نوع الشركة وتم تخصيص رقم (١) للشركات المملوكة للدولة (قطاع عام) ورقم (صفر) للشركة التي تم خصصتها .

١٠. أساليب التحليل الاحصائي:

- تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية في تحليل البيانات والوصول للنتائج :
١. معامل الارتباط الخطى البسيط لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين الاستعداد للآزمات والعوامل المؤثرة فيه وهي بعض العوامل التنظيمية والثقافية .
 ٢. معامل الانحدار المتعدد لإختبار معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

١١. نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :-

Cam

١/١١- أنواع الأزمات التي تعاني منها شركات الغزل والنسيج في مصر
تشير البيانات بجدول رقم (٣) إلى أنواع الأزمات والتي تعرضت لها شركات الغزل
والنسيج في مصر .

جدول رقم (٣) أنواع الأزمات في شركات الغزل والنسيج

الأزمة	%
١- عدم القدرة على المنافسة في السوق	٨٤
٢- انهيار بعض الأسواق العامة	٧٩
٣- الحرائق	٥٣
٤- نقص أو عدم توافر المادة الخام (القطن)	٤٧
٥- الإغراق	٤٢
٦- عدم القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج نتيجة لزيادة سعر القطن الخام وعدم الكفاءة في استخدام المادة الخام ، والتقدم في الآلات و المعدات	٣٧
٧- زيادة مستويات المخزون من السلع تامة الصنع	٢٦
٨- نقص قطع الغيار	٢٢
٩- عدم كفاية العمالة	١٦
١٠- عمالة غير ماهرة	١٠

ومن الملاحظ من جدول رقم (٣) أن أكثر الأزمات شيوعاً في صناعة الغزل والنسيج هي عدم القدرة على المنافسة سواء في السوق المحلي أو الخارجي كما أشار أكثر من ٨٠ % من عدد المستقصى منهم . يلي ذلك انهيار بعض الأسواق الهامة مثل أسواق الأتحد السوفيتي السابق (بنسبة ٧٥% من عدد المستقصى منهم) بينما عدم كفاية العمالة ووجود عمالة غير ماهرة تمثل الأزمات الأقل شيوعاً كما أشار بذلك ١٦% ، ١٠ % على التوالي .

٢/١١- تقييم مستوى الاستعداد للأزمات في الشركات محل الدراسة :

تم تقييم مدى استعداد شركات الغزل والنسيج للأزمات من خلال الإجابة على سؤال الاستعداد والذي يتضمن ٢٤ عبارة وتعكس ٦ متغيرات أساسية وهي التنبؤ الإستراتيجي لإدارة الأزمات ، توافر المعتقدات الثقافية والقيم المدعمة لإدارة الأزمات ، إكتشاف إشارات الإنذار المبكرة ، كفاءة تدفق المعلومات ، توافر الموارد اللازمة لإدارة الأزمة ، ومدى السرعة في اتخاذ القرار أو الإستجابة للأزمة .

وكما هو واضح أيضاً من جدول رقم (٢) السابق فإن شركات الغزل والنسيج تعتبر مستعدة إلى حد ما للأزمات حيث أن المتوسط نعام للاستعداد هو ٣,٣٤٣ .

٣/١١- نتائج تحليل الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة
يوضح جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين الاستعداد للأزمات (المتغير التابع) والمتغيرات التنظيمية والثقافية المؤثرة فيها (المتغيرات المستقلة) .

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١. التوجه الاستراتيجي طويل الأجل	-	-	-	-	-	-	-	-
٢. التوجه الخارجي	٠,٥٢٠٠٠	-	-	-	-	-	-	-
٣. المركزية واللامركزية	٠,٦٦٩٠٠	٠,٢٨٦٠٠	-	-	-	-	-	-
٤. توافر المعلومات وسهولة تبادلها	٠,٣٥١٠٠	٠,٠٦٣	٠,٢٢٣٠٠	-	-	-	-	-
٥. المنتجات القائمة الخاطئة	٠,٢٦٠٠٠	٠,٤٣٩٠٠	٠,٠١٧	٠,٠٨١٠٠	-	-	-	-
٦. حجم الشركة	٠,٠٧٥	٠,٢٢٣٠٠	٠,٠٤٢	٠,٤٨٣٠٠	٠,١٢٢	-	-	-
٧. الخبرة بالآزمات السابقة	٠,٢٤٦	٠,١٨١	٠,٠٥١	٠,٤٤٩٠٠	٠,٣١٣	٠,٢٠٨	-	-
٨. نوع الشركة	٠,١٢٤	٠,١٣٧	٠,٠٥١	٠,١٠٧	٠,٢٦٥	٠,٢٠٨	٠,٢٠٨	-
٩. الاستعداد للآزمات	٠,٤٢٣٠٠	٠,١٦٨	٠,٣٦٨	٠,٨١٩٠٠	٠,٢١٨	٠,٥٥٢٠٠	٠,٥٥٨٠٠	٠,٠١٤

* الارتباط عند مستوى معنوي ٠,٠٥

** الارتباط عند مستوى معنوي ٠,٠١

١١-٣-١. العلاقة بين التوجه لاستراتيجي طويل الأجل

تشير نتائج تحليل البيانات كما هو واضح في الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التوجه الاستراتيجي طويل الأجل والاستعداد للآزمات حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.42$. وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد التوجه الإستراتيجي طويل الأجل للشركة كلما زاد مستوى استعدادها للآزمات المحتملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج كل من Billings et al., 1980, Milburn et al., 1983 & Barton, 1993 وتشير هذه النتائج إلى صحة الفرض الأول.

١١-٣-٢. العلاقة بين التوجه الخارجي والاستعداد للآزمات

يتضح من نتائج تحليل البيانات بجدول رقم (٤) أن هناك علاقة بين التوجه الخارجي والاستعداد للآزمات ولكن هذه العلاقة ضعيفة وغير معنوية حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.168$ وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الثاني.

١١-٣-٣. العلاقة بين المركزية واللامركزية والاستعداد للآزمات

تشير نتائج تحليل البيانات بجدول رقم (٤) أن هناك علاقة ارتباط إيجابي ومعنوي بين اللامركزية في اتخاذ القرار والاستعداد للآزمات حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.268$

وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة مثل Dunbar & Golberg, s, 1978 حيث وجدوا إنخفاض جودة القرارات المتخذة مركزيا في ٢٠ شركة كانت تعاني من تدهور الربحية. وهذا يؤكد أهمية اتخاذ القرارات لامركزيا في حالة الأزمات. ومع ذلك وجد Milburn et al., 1983 أن المركزية في اتخاذ القرارات ليست مناسبة دائما في مواقف الأزمات. وبالتالي يثبت صحة الفرض الثالث جزئيا.

١١-٣-٤. العلاقة بين سهولة تبادل المعلومات وتوافرها والاستعداد للآزمات

يتضح من نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين سهولة تبادل المعلومات وتوافرها والاستعداد للآزمات حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.819$ وهذا يعني أن توافر المعلومات وسهولة تبادلها بين المديرين عامل ضروري في الاستعداد للآزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الأجنبية مثل

(Pauchant & Mitroff, 1992) و Staw et al, 1981 وبالتالي يثبت صحة
الفرض الرابع .

١١-٣-٥- العلاقة بين المعتقدات الثقافية الخاطئة والاستعداد للأزمات
تشير نتائج تحليل البيانات بجدول رقم (٤) أن هناك علاقة عكسية بين المعتقدات
الثقافية الخاطئة التي يتبناها المدبرون مثل (نحن أكبر من الأزمات ، لا يمكن أن يحدث
لدينا أزمات ، لماذا نخطط لشيء يحدث قدريا) وبين الاستعداد للأزمات . حيث بلغ معامل
الارتباط (-0.218=R) ولكن هذه العلاقة ليست معنوية إحصائيا وتتفق هذه النتيجة مع ما
توصل إليه Mitroff et al 1989 .

حيث وجد الباحثون أن الشركات الأكثر عرضة للأزمات هم اللذين يعتقدون في
أشياء خاطئة وبأن الأزمات لا يمكن أن تحدث لهم . وبالتالي يثبت صحة الفرض الخامس
١١-٣-٦- العلاقة بين حجم الشركة والاستعداد للأزمات

يتبين من نتائج تحليل البيانات أنه توجد علاقة ايجابية وقوية بين حجم الشركة
واستعدادها للأزمات فكلما زاد حجم الشركة زاد استعدادها للأزمات . حيث بلغ معامل
الارتباط $R=0.552$ عند مستوى معنوية 0.01 . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه
Reilly, 1987 وربما يرجع ذلك إلى أن الشركة ذات الحجم الكبير يكون لديها موارد
كافية للاستعداد للأزمات مقارنة بالشركات ذات الحجم الصغير وبالتالي يثبت صحة
الفرض السادس .

١١-٣-٧- العلاقة بين خبرة الشركة بالأزمات والاستعداد للأزمات
اتضح من نتائج تحليل البيانات ان الشركات التي حدث لها أزمات سابقة هي اكثر
استعدادا للأزمات من الشركات التي لم تواجه أى ازمات فى الماضى، حيث بلغ معامل
الارتباط $R=0.558$ عند مستوى معنوية ٠,٠١ و هو يعنى وجود علاقة ارتباط قوية
وايجابية بين حجم الشركة وإستعدادها للأزمات و هذا يؤكد أن الشركات التي حدث لها
أزمات سابقة تعلمت كيف تستعد للأزمات المحتملة ، وربما يكون السبب أن المديرين اللذين
واجهوا أزمات لديهم الرغبة للإستعداد لمثل هذه الأزمات مستقبلا . وتتفق هذه النتيجة
مع بعض نتائج الدراسات السابقة مثل: Reilly, 1987 & Janis, 1985 و بالتالى
يثبت صحة الفرض السابع .

١١-٣-٨- العلاقة بين نوع الشركة و الاستعداد للأزمات
تشير نتائج تحليل البيانات إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين نوع الشركة و الإستعداد
للأزمات حيث أن معامل الارتباط يساوى ٠,٠١٤ . وقد ترجع هذه النتيجة إلى انخفاض
درجة الإستعداد المدرك بين المديرين سواء فى شركات القطاع العام أو التى تم
خصصتها أو الإستثمارية . وربما تكون نوع الملكية ليس لها علاقة بالإستعداد
للأزمات وبذلك يثبت عدم صحة الفرض الثامن .

١٢- النتائج المتعلقة بتحليل الانحدار المتعدد :
وكما لاحظنا سابقا فقد تم استخدام معامل الارتباط لتقدير طبيعة وقوة العلاقة بين
الإستعداد للأزمات (المتغير التابع) وكل متغير مستقل على حدة وكخطوة إضافية فقد تم

إستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقييم علاقات الارتباط بين الاستعداد للازمات وكل المتغيرات التنظيمية والثقافية. ولتحقيق ذلك فقد تم ادخال كل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع فى معادلة الانحدار. وفيما يلي نتائج تحليل التباين:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	Mean square	F	مستوى المعنوية
الانحدار	١٢,١٩٩	١٠	١,٢٢٠	٢٢,٢٤١	٠,٠٠٠
البواقي	٢,٥٧٨	٤٧	٠,٠٥٤٨٥		
الإجمالى	١٤,٧٧٧	٥٧			

R2=82.6%

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة $F=22.241$ وهى قيمة عالية ومعنوية إحصائياً مما يعنى أن هناك علاقة معنوية بين جميع المتغيرات المستقلة (المتغيرات التنظيمية والثقافية) والمتغير التابع (الاستعداد للازمات) . ولكن لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على حدة مع وجود المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد ،وأشارت نتائج التحليل إلى تأكيد صحة بعض الفروض ورفض الأخرى إنظر جدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالمتغير التابع (الاستعداد للازمات)

المتغيرات المستقلة			
B	Std.Error	Sig.	
٠,٠٢١٨٨	٠,٠٨٣	٠,٧٩٣	١.التوجه الاستراتيجى طويل الاجل
٠,٠٢٦٠٧	٠,٠٦٢	٠,٦٧٥	٢.التوجه الخارجى
٠,٠١٠١	٠,٠٦٩	٠,١٣٥	٣.المركزية و اللامركزية
٠,٠٤١٩	٠,٠٦٢	٠,٠٠٠***	٤.توافر المعلومات و سهولة تبادلها
٠,٠٩٩١٩-	٠,٠٦٧	٠,٠١٤٣	٥.المعتقدات الثقافية الخاطئة
٠,٢٧٨	٠,٠٧٩	٠,٠٠١***	٦.حجم الشركة
٠,٠٢١٠	٠,٠٨٩	*٠,٠٢٢	٧.الخبرة بالازمات السابقة
٠,٠١٤٠٤	٠,٠٧٦	٠,٩٨٥	٨.نوع الشركة

*مستوى المعنوية ٠,٠٥ **مستوى المعنوية ٠,٠١ *** مستوى المعنوية ٠,٠٠١
يتضح من جدول رقم (٦) ان هناك ثلاث متغيرات فقط مفسرة للإستعداد للازمات وهى:

- مدى توافر المعلومات وسهولة تبادلها.
- حجم الشركة .
- الخبرة السابقة بالأزمة .

وبلاحظ ان هذه المتغيرات لها علاقة ارتباط معنوية باستخدام تحليل الارتباط الخطى البسيط وكذلك باستخدام الانحدار المتعدد. أما المتغيرات الأخرى وهى (التوجه الإستراتيجى طويل الاجل والتوجه الخارجى والمعتقدات الثقافية ونوع الشركة) فرغم أنه

وجد ان لها علاقة ارتباط بالاستعداد للازمات باستخدام تحليل الارتباط الخطى البسيط إلا ان هذه العلاقة لم تكن معنوية في معادلة الانحدار المتعدد والسبب في ذلك يرجع إلى وجود علاقة ارتباط بين هذه المتغيرات المستقلة ببعضها البعض أو ما يسمى بمشكلة (Collinearity) وللتغلب على هذه المشكلة فإنه يمكن حذف بعض المتغيرات المستقلة والتي لها علاقة ارتباط ببعضها البعض. فعلى سبيل المثال فقد تم حذف متغير المركزية واللامركزية ثم تم إدخال باقى المتغيرات المستقلة فوجدت علاقة ارتباط معنوية بين الاستعداد للازمات والتوجه الإستراتيجى طويل الأجل عند مستوى معنوية 0,1 بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة الأخرى (سهولة تبادل المعلومات وتوافرها ،حجم الشركة والخبرة السابقة بالازمات) انظر جدول رقم (٧)

جدول رقم (٧) تحليل الانحدار بعد حذف متغير المركزية واللامركزية

المتغيرات المستقلة			
B	Std.Error	Sig.	
٠,١٠٧	٠,٠٦٠	٠,٠٧٩*	١.التوجه الاستراتيجى طويل الأجل
١,٢٤٢	٠,٠٦٢	٠,٨٤٢	٢.التوجه الخارجى
٠,٤٣٥	٠,٠٦٦	٠,٠٠٠***	٣.توافر المعلومات و سهولة تبادلها
-٨,٠٠٢	٠,٠٦٨	٠,٢٣١	٤.المعتقدات الثقافية الخاطئة
٠,٢٥٤	٠,٠٧٩	٠,٠٠٢**	٥.حجم الشركة
٠,١٧٤	٠,٠٨٦	٠,٠٤٩*	٦.الخبرة بالازمات السابقة

*مستوى المعنوية ٠,٠٥ **مستوى المعنوية ٠,٠١ ***مستوى المعنوية ٠,٠٠١

وبحذف متغير التوجه الاستراتيجى طويل الأجل وإدخال باقى المتغيرات الأخرى سنجد أن للمركزية علاقة معنوية بالمتغير التابع ،وهو ما يعنى أن هناك ارتباط واضح بين المتغيرين المستقلين (المركزية والتوجه الاستراتيجى طويل الأجل). انظر جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) تحليل الانحدار بعد حذف متغير التوجه الاستراتيجى طويل الأجل

المتغيرات المستقلة			
B	Std.Error	Sig.	
٣,٣٩٣	٠,٠٥٤	٠,٥٣٠	١.التوجه الخارجى
٠,١١٣	٠,٠٤٩	٠,٢٤*	٢.المركزية
٠,٤٢١	٠,٠٦٢	٠,٠٠٠***	٣.توافر المعلومات و سهولة تبادلها
-٠,١٠١	٠,٠٦٥	٠,١٢٨	٤.المعتقدات الثقافية الخاطئة
٠,٢٨٢	٠,٠٧٧	٠,٠٠١***	٥.حجم الشركة
٠,٢١٤	٠,٠٨٧	٠,٠١٧*	٦.الخبرة بالازمات السابقة
-٧,٠٥٥	٠,٠٧٤	٠,٩٩٢	٧.نوع الشركة

*مستوى المعنوية ٥% ***مستوى المعنوية ٠,٠٠١ **مستوى المعنوية ٠,٠١

وإذا قمنا بحذف متغيرين مستقلين فى نفس الوقت وهما (التوجه الاستراتيجى طويل الأجل والتوجه الخارجى) سنجد أن المركزية والمعتقدات الثقافية الخاطئة لها علاقة معنوية

بالاستعداد الاستراتيجي. وبالتالي تضاف إلى قائمة المتغيرات المستقلة التي لها علاقة بالمتغير التابع إنظر جدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) تحليل الإنحدار بعد حذف متغيرين (التوجه الاستراتيجي طويلا لأجل والتوجه الخارجي)

			المتغيرات المستقلة
Sig.	Std.Error	B	
٠,٠١٠***	٠,٠٤٦	٠,١٢٣	١. المركزية
٠,٠٠٠***	٠,٠٦١	٠,٤٢١	٢. توافر المعلومات و سهولة تبادلها
٠,٠٥٣*	٠,٠٦٠	٠,١١٨-	٣. المعتقدات الثقافية الخاطئة
٠,٠٠١***	٠,٠٧٤	٠,٢٧٢	٤. حجم الشركة
٠,٠١٣**	٠,٠٨٦	٠,٢٢٠	٥. الخبرة بالازمات السابقة

* مستوى المعنوية ٠,٠٥ *** مستوى المعنوية ٠,٠٠١ ** مستوى المعنوية ٠,٠١

وكما هو واضح في جدول رقم (٩) بعد حذف متغيرين (التوجه الاستراتيجي طويل الأجل والتوجه الخارجي) أن هناك خمس متغيرات مستقلة أصبحت لها علاقة ارتباط معنوية بالمتغير التابع وهو ما يعطى تأكيدا إضافيا لصحة الفروض المتعلقة بهذه المتغيرات.

ويلاحظ أن ماتم اجراءه من حذف لبعض المتغيرات المستقلة التي لها علاقة ارتباط ببعضها البعض هو مايسمى بـ (Data Mining) وهي تستخدم للتغلب على مشكلة (Collinearity).

ورغم مزايا هذه العملية إلا أنه يجب التعامل معها بحذر وذلك لأنه ربما تؤدي إلى عدم تناسق النتائج مع الخلفية النظرية التي يستند عليها البحث وبالتالي يرى الباحثون أنه يفضل إعادة اختبار الفروض أكثر من مرة وذلك باستخدام بيانات جديدة (Kennedy, 1999)

١٣- الخلاصة والتوصيات:-

أولا: الخلاصة

يستهدف هذا البحث التعرف على الأزمات التي تواجهها شركات الغزل والنسيج في مصر و قياس مدى إستعداد هذه الشركات للأزمات المحتملة في ضوء المتغيرات البيئية والاقتصادية المحيطة، بالإضافة إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على الإستعداد للأزمات .

إن الإستعداد للأزمات يتأثر بعدد من العوامل وهي .. الحجم والنوع والمركزية واللامركزية، والخبرة السابقة بالأزمات، والتوجه الاستراتيجي، والتوجه الخارجي، وتوافر المعلومات والمعتقدات الثقافية الخاطئة . ولتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال وتم إعداد قائمة إستقصاء وزعت على عينة من المديرين وأسفرت عملية تحليل البيانات عن النتائج الآتية :-

- ١- من أهم أنواع الأزمات التي يعاني منها قطاع الغزل والنسيج في مصر هي:- عدم القدرة على المنافسة سواء في السوق المحلي أو الخارجي، يلي ذلك انهيار بعض الأسواق الهامة مثل أسواق الأتحاد السوفيتي السابق، الحرائق، الإغراق، عدم القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج نتيجة لزيادة سعر القطن الخام وعدم الكفاءة في استخدام المادة الخام، والتقدم في الآلات و المعدات، نقص قطع الغيار، زيادة مستويات المخزون من السلع، تامة الصنع بينما عدم كفاية العمالة ووجود عمالة غير ماهرة تمثل الأزمات الأقل شيوعا.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية وقوية بين الإستعداد للأزمات وكل من:-
 - التوجه الاستراتيجي طويلا لأجل.
 - المركزية.
 - توافر المعلومات و سهولة تبادلها.
 - حجم الشركة.
 - الخبرة بالازمات السابقة.
- ٣- بينما العوامل الأخرى مثل (التوجه الخارجي والمعتقدات الثقافية الخاطئة ونوع الشركة) فبعضها ثبت صحته جزئيا والآخر لم يثبت صحته على الإطلاق. وتشير تلك النتائج إلى أنه مع تزايد التوجه الإستراتيجي طويل الأجل يتزايد مستوى الإستعداد للأزمات أيضا كلما كان إتخاذ قرار الأزمة لا مركزيا ،كلما زاد إستعداد المنظمة للأزمات .
- ٤- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين سهولة تبادل المعلومات وتوافرها وبين عملية الإستعداد للأزمات وهو ما يعنى أن توافر المعلومات الضرورية بين المديرين يشكل أمر حيوي في عملية الإستعداد .
- ٥- توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين حجم الشركة واستعدادها للأزمات. مما يؤكد أهمية الحجم الكبير للشركة في عملية الإستعداد للأزمات نظرا لتوافر الموارد الضرورية لذلك.
- ٦- أما الخبرة السابقة بالأزمات فقد إتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الشركات التي لديها خبرة سابقة بالأزمات واستعدادها للأزمات وهذا يشير الى ان المديرين الذين لديهم خبرات سابقة بالأزمات المستقبلية من المديرين الذين ليس لديهم هذه الخبرة وقد يرجع ذلك الى أنهم تعلموا كيف يتعاملوا مع الأزمات من خبرتهم السابقة .
- ٧- توجد علاقة ارتباط ولكنها محدودة بين التوجه الخارجي و الإستعداد للأزمات بمعنى اخر فالتوجه الخارجي يرتبط ارتباطا ضعيفا بعملية الإستعداد للأزمات وهو ما يشير إلى أن الشركات التي لديها توجه خارجي ربما تكون لديها استعداد أفضل من الشركات التي ليس لديها توجه خارجي.
- ٨- أما المعتقدات الثقافية الخاطئة لدى المديرين فقد ارتبطت ارتباطا عكسيا ولكنها غير معنوية بعملية الإستعداد للأزمات وهذا يبين انه كلما زادت المعتقدات الثقافية الخاطئة لدى المديرين كلما قل استعدادهم للأزمات .
- ٩- بالنسبة لنوع الشركة ،فقد تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين نوع الشركة واستعدادها للأزمات حيث كانت هذه العلاقة ضعيفة جدا وغير معنوية .

١٠- لقدتم إجراء تحليل الارتباط البسيط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغير التابع (الإستعداد للأزمات) وكل متغير من المتغيرات التنظيمية على حده .
 وحيث أن معامل الارتباط البسيط لايعطى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع فى وجود المتغيرات الأخرى فقدتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتغلب على نقطة الضعف هذه فى تحليل الارتباط ولذلك فقد تم ادخال كل المتغيرات المستقلة فى معادلة الإنحدار ،والنتيجة هى وجود ٣ متغيرات مستقلة هى المؤثرة معنويا على المتغير التابع (الإستعداد للأزمات) وهذه المتغيرات هى: سهولة تبادل المعلومات وتوافرها ، حجم الشركة و الخبرة السابقة بالأزمات ، أما باقى المتغيرات الأخرى غير مرتبطة معنويا بالإستعداد للأزمات والسبب فى ذلك كما ذكرنا هو وجود مشكلة (Multi Collinearity) بين بعض المتغيرات المستقلة وبعضها البعض وللتغلب على هذه المشكلة فقد تم إجراء (Data Mining) أو ما يسمى بتخفيض المتغيرات ،حيث تم حذف بعض المتغيرات المستقلة الغير مرتبطة معنويا مع المتغير التابع وكانت النتائج كما يلى :-

-عند حذف متغير المركزية وادخال باقى المتغيرات فى معادلة الإنحدار إتضح وجود علاقة معنوية بين التوجه الإستراتيجى طويل الأجل و الإستعداد للأزمات بالإضافة الى المتغيرات الأخرى (وهى سهولة تبادل المعلومات وتوافرها ، حجم الشركة و الخبرة السابقة بالأزمات).

-وعند حذف متغير التوجه الإستراتيجى طويل الأجل وادخال باقى المتغيرات فى معادلة الإنحدار إتضح وجود علاقة معنوية بين المركزية والإستعداد للأزمات .

-وعند حذف متغيرى التوجه الإستراتيجى طويل الأجل التوجه الخارجى وادخال باقى المتغيرات فى معادلة الإنحدار إتضح وجود علاقة معنوية عكسية بين المعتقدات الثقافية الخاطئة والإستعداد للأزمات وإيجابية بين المركزية والإستعداد للأزمات .

-خلص مما سبق وبعد إجراء حذف لبعض المتغيرات المستقلة أن كل من متغيرات (المركزية سهولة تبادل المعلومات وتوافرها ، حجم الشركة و الخبرة السابقة بالأزمات ،المعتقدات الثقافية الخاطئة) لها علاقة ارتباط معنوية بالإستعداد للأزمات.

ثانياً: التوصيات :-

فى ضوء ما تقدم من نتائج ينتهى البحث الى عدد من التوصيات نعرضها على النحو التالى:

١. يجب على المسؤولين بشركات الغزل والنسيج فى مصر زيادة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجى طويل الأجل من أجل تحديد الأزمات المحتملة والإستعداد لها مبكراً .
٢. ينسبغى على المسؤولين بشركات الغزل والنسيج الإهتمام بتوفير المعلومات الضرورية للإستعداد للأزمات والعمل على تسهيل تبادلها بين الإدارات المختلفة وقد يكون ذلك من خلال إنشاء وحدة لإدارة الأزمات أو تكوين فريق لتحديد ودراسة الأزمات المحتملة وكيفية مواجهتها .
٣. يجب على مديري شركات الغزل والنسيج عدم التمسك بالمركزية المطلقة فى اتخاذ القرارات أثناء الأزمات .

٤. ينبغي على المسؤولين بشركات الغزل والنسيج تجنب المعتقدات الثقافية الخاطئة والتي تقلل من عملية الإستعداد للأزمات .
٥. يجب على مديري شركات الغزل والنسيج أن يتعلموا من الأزمات السابقة التي حدثت في الماضي والإستفادة منها للإستعداد للأزمات المستقبلية .
٦. ينبغي على المسؤولين بشركات الغزل والنسيج إعداد برامج تدريبية للعاملين بها في كيفية الإستعداد للأزمات المستقبلية.
٧. فيما يتعلق بالبحوث المستقبلية فهناك حاجة لبذل مزيد من الإهتمام في النقاط التالية:
 - العوامل الثقافية وعلاقتها بالإستعداد للأزمات.
 - التركيز على دراسة نوع واحد فقط من الأزمات مثل الأزمات التمويلية والتسويقية...
 - إلخ واخصاها للدراسة التفصيلية.
 - التعلم التنظيمي وأثره على الإستعداد للأزمات .

١٤- المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الأهرام الاقتصادية "خطر التهريب وتدمير صناعة الغزل والنسيج" رقم ٣٠١٤، ١٩٩٦
- ٢- "من الذى يحمى صناعة الغزل والنسيج من التدهور، رقم ١٤٩٥، ١٩٩٧
- ٣- "انهيار صناعة الغزل والنسيج"، ١٥١١، ١٩٩٧

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 1- Argenti, J., (1976). *Corporate Collapse*, McGraw- Hill co. UK
- 2- Aspery & Woodhouse (1992). "Crisis management: strategic for survival", *Management Services*, vol. 36, no.11, 14-16.
- 3- Banerjee, M. and Gillespie, D., (1994). "Strategy and organisational disaster preparedness", *Disasters*, 18, 4, 343-353.
- 4- Barton. L., (1990). "Crisis Management: Selecting communications strategy", *Management Decision*, 28, 6, 5-8.
- 5- Barton, T., (1993). *Crisis in Organisation: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*, South-Western, Cincinnati.
- 6- Dunbar, R., & Goldberg, W., "Crisis development and strategic response in European corporations". In Smart, C., F., & Stanbury (Eds.), (1978). "Studies on crisis management". Toronto : Butterworth, 139-149.
- 7- Billings, R., Milburn, T., and Schaalman, M., (1980). "A model of crisis perception". *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- 8- Fink, S., (1986). "When the crisis hits". *Chief Executive*, 34-36.
- 9- Fink, S., (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*, AMA com. New York.
- 10- Hermann, C., 1972. "International crisis". In Milburn, T., Schuler, R., and Watman, K., (1983). "Organisation Crisis, Part 1: Definition and Conceptualisation", *Human Relations*, 36, 12, 1141-1160.
- 11- Janis, J., (1989). *Crucial decision- leadership and policy making and crisis management*, New York, The Free Press
- 12- Kasperson, R., E., and Kasperson, J., X., (1988) "Emergency planning for industrial crisis: an overview", *Industrial crisis Quarterly*, 2,(2), 81-88.

- 13- Katz, D., & Kahn, R., (1966). *The social psychology of organisations*, John Wiley, London.
- 14- Kemeny, J., "The presidential commission report on the Three Mile Island accident. Government printing office", Washington, DC. In Shrivastava, P., (1993), "crisis theory/ Practice: towards a sustainable future", *Industrial crisis quarterly*, 7, 1, 23-42.
- 15- Kennedy, P., (1999). *A guide to econometrics*, Fourth edition, Oxford:Blackwell.
- 16- Kovoov-Misra, S., (1996). "Moving Toward Crisis Preparedness: Factors that motivate organisations", *Technological Forecasting and Social Change*, 53, 2, 169-183.
- 17- Lagadec, P., (1987). "Communication strategies in crisis", *Industrial Crisis Quarterly*, 1, 19-26.
- 18- Milburn, T., Schuler, R., and Watman, K., (1983). "Organisation Crisis, Part 1: Definition and Conceptualisation", *Human Relations*, 36, 12, 1141-1160.
- 19- Milburn, T., Schuler, R., and Watman, K., (1983). "Organisation Crisis, Part 2: Strategies and Responses", *Human Relations*, 36, 12, 1161-1180.
- 20- Mitroff, I., and Kilmann, R., (1984). *Corporate tragedies; product tampering, Sabotage, and other catastrophes*, Praeger, New York.
- 21- Mitroff, I., (1986). "Teaching corporate America to think about crisis prevention", *Journal of Business Strategy*, 6, 4, 40-47.
- 22- Mitroff, I, Shrivastava, P., and Udwardia, F., (1987). "Effective Crisis Management", *Theacademy of Management Executive*, 1, 3, 283-292.
- 23- Mitroff, I., Pauchant, T., and Shrivastava, P., (1988). "The structure of man-made organisational crises: conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management", *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 83- 107.
- 24- Mitroff, I., (1988). "Crisis management: Cutting through the confusion", *Sloan Management Review*, Winter, 15-20.
- 25- Mitroff, et al. (1989). "Do (some) organisations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organisations", *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 269-283

- 26- Mitroff, I., Pauchant, T., and Shrivastava, P., (1989). "Crisis, disasters, Catastrophe: Are you ready?", *Security Management*, 33, 2, 101-108.
- 27- Mitroff, I., and Pauchant, T., (1990). *We are so Big and powerful Nothing can happen to us*. Carol Publishing, New York.
- 28- Mitroff, I., Pearson, C., and Pauchant, T., (1992). "Crisis management and Strategic management: Similarities, differences and challenges", *Advances in Strategic Management*, JAI Press, 8, 235- 260.
- 29- Mitroff, I., and Pearson, C., (1993). *Crisis management: Diagnostic guide for improving your organisation crisis preparedness*, US, Jossey-Bass, Inc.
- 30- Mitroff, I., Pearson C., and Harrington, L., (1996). *The essential guide to managing corporate crises*, New York: Oxford University press.
- 31- Mitroff, I., Harrington, K., and Gai, E., (1996). "Thinking about the unthinkable", *Across the Board*, 33, 44-48.
- 32- Pauchant T., and Mitroff, I., (1988). "Crisis prone versus crisis avoiding organisation-Is your company's culture its own worst enemy in creating crises". *Industrial Crisis Quarterly*, 2, 53-64.
- 33- Pauchant, T., and Mitroff, I., (1990). "Crisis Management : Managing paradox in a chaotic world". *Technological Forecasting and Social Change*, 38, 2, 117-134.
- 34- Pauchant, T., and Mitroff, I., Weldon, D., and Ventolo, G., (1990). "The ever-expanding scope of industrial crises. A systemic study of the Hinsdale Telecommunications outage", *Industrial Crisis Quarterly*, 4, 243-261.
- 35- Pauchant, T., Mitroff, I. and Lagadic (1991). "Toward A systemic Crisis Management Strategy: Learning from the best examples in the US, Canada and France", *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 5, 209-232.
- 36- Pauchant, C., and Mitroff, I., (1992). *Transforming the Crisis Prone-Organisations*, (San Francisco: Jossey-Bass)
- 37- Pauchant, T., 1993. "Edger Morin's call for crisiology: An introduction". *Industrial Crisis Quarterly*, 7, 1, 1-21.

- 38- Pauchant, T., and Douvill, R., (1993). "Recent Research in crisis Management: A study of 24 authors, Publications from 1986 to 1991". *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, No. 1, 43-66.
- 39- Perrow, C., (1984). *Normal accidents : Living with high risk technologies*. Basic Book, New York.
- 40- Reilly, A., (1987). "Are your organisation ready for crisis? A managerial Scoreboard", *Columbia Journal of World Business*, 22, 1, 79-88.
- 41- Reilly, A., H., (1989). "Strategic preparation for crisis management in the Banking industry" Unpublished, Ph.D. dissertation, North Western University, USA.
- 42- Reilly, A., H., (1993). "Preparing for the Worst: The Process of Effective Crisis Management", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 2, 115-143.
- 43- Rogers, W., P., (1986). "Report of the presidential commission the Space Shuttle Challenger Accident". US Government printing office, Washington, DC. In Shrivastava, P., (1993). "Crisis theory/ Practice: towards a sustainable future", *Industrial Crisis Quarterly*, 7, 1, 23-42.
- 44- Shrivastavia, P., (1987). "Bhopal: Anatomy of a crisis, In Pauchant, T., Mitroff, I., Weldon, D., and Ventolo, G., (1990). "The ever-expanding scope of industrial crises: A systemic study of Hinsdale telecommunications outage", *Industrial crisis Quarterly*, 4, 4, 243261.
- 45- Shrivastava, P., and Mitroff, I., (1987). "Strategic Management of corporate crises", *Columbia Journal of World Business*, 22, 1, 5-11.
- 46- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., and Miglani, A., (1988). "Understanding industrial crisis", *Journal of Management Studies*, 25, 4, 285-303.
- 47- Shrivastava, P., (1993). "Crisis/Theory: towards a sustainable future", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 1.
- 48- Siomkos, G., (1989). "Managing product-harm crises", *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 1, 41-60.
- 49- Smith, D., (1990). "Beyond contingency planning: towards a model of crisis management". *Industrial Crisis Quarterly*, 4,4 , 263-276.

- 50- Smith, D., (1992). "Commentary: on crisis management and strategic management". *Advances in Strategic Management*, JAI Press, 8, 261-269.
- 51- Starbuck, W., (1983). "Organisations as actions generations", *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- 52- Seley, J., F., and Wolpert, J., (1988). "Issues in emergency planning for nuclear accidents: The Three Mile Island context". *Industrial Crisis Quarterly*, 2, 2, 171-184.
- 53- Sorenson, J., and Rogers, G., (1988). "Local preparedness for chemical accidents: a survey of US. Communities". *Industrial Crisis Quarterly*, 2, 2, 89-108.
- 54- Staw, B., Sanelands, L., and Dutton, J., (1981). "Threat-rigidity Effect in organisational behaviour : A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 511-524.
- 55- Weick, K., (1988). "Enacted sense making in crisis situation", *Journal of Management Studies*, 25, 4, 305-317.
- 56- Williamson, O., E. (1975). *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organisation*. New York: Free Press.