



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (23) - العدد الرابع - أكتوبر 2022



تأثير إستراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات

The impact of crisis recycling strategy on crisis Management

الباحث/وليد عبد الكريم عبد الوارث
مرشح للدكتوراه

لجنة الاشراف

ا.دا ايمان محمد عبد الفتاح منجى
استاذ ادارة الاعمال
معهد التخطيط العمراني

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ا.م.دا السيد فتحي حسيب | ا.م.دا احمد محمد السطوحى |
| استاذ ادارة الاعمال المساعد | استاذ ادارة الاعمال المساعد |
| كلية التجارة- جامعة بورسعيد | كلية التجارة جامعة المنصورة |

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



الملخص:-

وتتعرض مشروعات منظمات الاعمال الاقتصادية لمجموعه من الأزمات التي اجبرت بعضها على التجميد وبعضها الآخر على العمل بنصف طاقتها أو الاستمرار مع الخسارة ويهدف البحث الى معرفه التأثيرات المختلفه لاستراتيجيه اعاده تدوير الازمه على اداره الازمة : دراسة بالتطبيق على مشروعات منظمات الاعمال الاقتصادية (شركات الصعيد للاستثمار) .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على مجتمع الدراسة العينة عباره عن طبقة من المدربين بالادارة العليا 0مدير عموم ومديرين تنفيذيين ومسؤولين قطاعات وتم توزيع 85 استمارة وتم استرداد 80 بنسبة استرداد 94.12% .

توصيات الدراسة :

أظهرت النتائج انه يمكن القول ان المتوسط الحسابي (3.83) العام لاستمارة تأثير استراتيجيه اعاده تدوير الازمه على اداره الازمات وهذا يعنى ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل افراد العينة على فقرات الاستمارة لذلك يعتبر محور تدوير الازمة دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01 ≤ p) من قبل افراد مجتمع البحث من المدربين بالادارة العليا 0مدير عموم و مديرين تنفيذيين و مسؤولين قطاعات فى منظمات الاعمال الاقتصادية(شركات الصعيد للاستثمار) .
الكلمات المفتاحيه:منظمات الاعمال- استراتيجيه تدوير الازمة- اداره الازمة- منهج الوصف التحليلي- التأثيرات المختلفه

Abstract:

The projects of economic business organizations are exposed to a group of crises that forced some of them to freeze and others to work at half their capacities or continue with the loss. The analytical descriptive approach was used to obtain the data through a questionnaire that was distributed to the study population. The sample is a layer of managers in senior management 0 general managers, executive managers and sector officials. 85 forms were distributed and 80 were recovered with a recovery rate of 94.12%. Study recommendations: The results showed that it can be said that the arithmetic mean (3.83) of the general form of the impact of the crisis recycling strategy on crisis management, and this means that there is a high degree of approval by the sample members on the paragraphs of the form, so the crisis rotation axis is statistically significant at the level of significance (0.01). $\alpha \leq$) by members of the research community, including managers in senior management, general managers, executive managers, and sector officials in economic business organizations (Upper investment companies).

Keywords: business organizations - crisis recycling strategy - crisis management - analytical description approach- different influences



اولاً: المقدمة:

تدوير الأزمات هو إعادة دراسته وتوظيف الازمة من جديد من حالتها السلبية وآثارها غير الايجابية الى حالتها الموجبة أو الايجابية من دراسته كيفيه ادارتها والحلول العبقريه الابتكاريه الابداعيه للسيطره عليها للحصول منها من عوائد ايجابية ومربحه بدلاً من الهدر والخسارة. وتتم اعادة التدوير من خلال استراتيجية موضوعة ولا تتم جزافاً أو دون الدراسة وتحليل مسبقين ويتم تحديد ابعاد تدوير الأزمات اقتصادياً وفنياً ومالياً ومعرفة مقوماتها ووضع مقاييس لفاعلية التدوير. لا يمكن نجاح أي مشروع وتطويره واستدامته دون تطبيق استراتيجية إعادة تدوير الأزمات عليه باعتبار الأزمات متغير طبيعي وحتمي ومتوقع حدوثه لأي مشروع اعمال مهما كان حجمة أو نوعه.

ويشير Sakichi Toyoda مؤسس شركة تويوتا للسيارات أنه لولا وجود سياسات وبرامج متكاملة لإدارة وتدوير الأزمات بالشركة منذ نشأتها في عام 1937 حتى الآن لما نجحت واستمرت في نجاحها وتحقيقها لأكبر نسبة مبيعات لمنتجاتها في سوق السيارات باليابان وخارجها في أوروبا والأميركتين وأفريقيا ودول الخليج.

ويؤكد مستر Hilton عام 2000 ان استمرار سلسلة فنادق هيلتون في تآوج اعلى مستويات التفوق السياحي في العالم يرجع الى وجود نظام تطبيقي مدروس لخصر ازماتها وتتبعها ودراستها وحسمها مبكراً.

ويضيف Heins عام 2015 أن شركاته للأغذية والمشروبات تعرضت لهزات عنيفة وسقطات فنية وتجارية غير انها سرعان ما نجحت في اعادة تدوير ازماتها شأنها شأن شركات Kentacky وعودتها الى التنافسية العالمية.

وتتعرض مشروعات منظمات الاعمال الاقتصادية لمجموعه من الأزمات التي اجبرت بعضها على التجميد وبعضها الآخر على العمل بنصف طاقتها أو الاستمرار مع الخسارة

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتبلور مشكلة الدراسة في التعرف على فاعلية استراتيجية إعادة تدوير الأزمات على مشروعات منظمات الاعمال الاقتصادية(شركات الصعيد للاستثمار). فقد اسفرت اغلب نتائج الابحاث السابقة مثل: الدراسة نبيل العطار (2015)، والدراسة منى صبح (2015)، والدراسة عبد الصادق حسن (2016)، وسهير الظنملى (2017) و (2017) Doyle والاتحاد الأوروبي (2018) على انه بالرغم من تعدد الأزمات التي تواجه مشروعات منظمات الاعمال الاقتصادية فلم تبرز هذه الابحاث أهمية تطبيق إعادة تدوير الأزمات بشكل علمي واضح لها فضلاً عن

الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وهذا ما أثار انتباه الباحث لتلك الفكرة وأن يكون سباقاً في الدعوة لتطبيقها أسوة بشركات تويوتا للسيارات وفنادق هيلتون وشركات كنتاكي وهاينز للأطعمة وغيرها كثير.

حاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير استراتيجيه اعاده تدوير الازمة على اداره الازمات ؟

نموذج الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها :

عرض الباحث في هذا الجزء نموذج الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:

وتم وضع نموذج الدراسة بناء على ما تم مراجعته في الدراسات السابقة والخلفية النظرية للدراسة، وبما يحقق الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، وتحديداً لأبعاد اعاده تدوير الازمه المؤثرة على اداره الازمة.

وفي ضوء ما سبق، أمكن تطوير نموذج الدراسة والذي يحتوى على علاقات مباشرة ويمكن توقع العلاقة التالية :

- العلاقة المباشرة بين إعادة تدوير الأزمات (كمتغير مستقل) و اداره الازمة (كمتغير تابع) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

يتضح من نموذج الدراسة السابق، ان هناك مجموعة من المتغيرات للدراسة ، تشمل المتغيرات المستقلة وهى ابعاد إعادة تدوير الأزمات ، والمتمثلة في : (استراتيجية تدوير الازمة) ، والمتغير التابع و هو ادارة الازمة

قام الدارس بعمل إستماره إستبيان كأداه للدراسه وهى عباره عن فقرات أسئله يجيب عليها المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بشركات شركات الصعيد للاستثمار ومن أجل تأكيد صدق الدراسه ، وتم عرض فقرات الأسئلة عليهم ومناقشتهم فى التاكيد من وضوح الأسئلة ودقتها: عينة الدراسة

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات من خلال استمارة استبيان تم توزيعا على مجتمع الدراسة العينة طبقية من المديرين بالادارة العليا 0مدير عموم و مديرين تنفيذين و مسؤولين قطاعات)وتم توزيع 85 استمارة وتم استرداد 80 بنسبة استرداد 94.12 %.

فروض الدراسه:



يقوم البحث على الفرض الاتي : يوجد ارتباط طردى معنوى بين استراتيجية تدوير الازمة وإدارة الأزيمة.

اهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في مستويين:

1-الأهمية العلمية:

استراتيجية إدارة الأزمات معروف تطبيقاتها منذ الأزمات الاقتصادية التي تعرض لها الاقتصاد العالمي في الستينات والسبعينات والتسعينات وما بعدها. أما إعادة تدوير الأزمات (Crisere-Cycling) فهو استراتيجية تطبيقية أو عملية حديثه يشتق من ممارسات شركات الأعمال الكبرى وتجاربها في الدول المختلفة وإعادة تدوير الأزيمة هو إعادة توظيفها من جديد من حالتها السلبية وآثارها غير الايجابية الى حالتها الموجبة أو الايجابية من كيفية ادارتها والسيطره عليها بطول اداريه ابتكاريه ابداعيه للحصول منها من عوائد ايجابية ومربحه بدلاً من الهدر والخسارة. وتتم اعادة التدوير من خلال استراتيجية موضوعة ولا تتم جزافاً أو دون الدراسة وتحليل مسبقين ويتم تحديد ابعاد تدوير الأزيمة اقتصادياً وفنياً ومالياً ومعرفة مقوماتها ووضع مقاييس لفاعلية التدوير. ويؤكد (Hong, 2013) أن إعادة تدوير الأزمات يؤدي الى اعادة وضع المنظمة الى ما كانت عليه كمرحلة أولى ثم تحسين وتطوير ادائها كمرحلة ثانية تمهيداً للقفز بها وتحقيق تنافسيتها كمرحلة ثالثة.

2-الأهمية العملية:

استراتيجية اعادة تدوير الأزمات هو اقتراب حديث (Amodern Approach) لجأت اليه شركات الأعمال الكبرى منذ الاربعينات وتطور كثيراً في الستينات والسبعينات والتسعينات خاصة بعد حدوث الأزمات المالية العالمية وتدوير البنوك وشركات الأعمال بالبورصة ازماتها ونجاح معظمها في ذلك وتحولها من حالة الخسارة الى الربح والتنافسية.

وتعد تجارب شركات تويوتا للسيارات وفنادق هيلتون العالمية وتجارب شركات هاينز للأطعمة والمأكولات وشركات كنتاكي وغيرها من الممارسات العالمية الناجحة في مجال اعادة تدوير الأزيمة.

اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على فاعلية استراتيجيه تدوير الأزمات على اداره الازمات لمنظمات الاعمال الاقتصاديه .

والذي يتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على استراتيجية إعادة تدوير الأزمات.

2. دراسته ابعاد تدوير الأزمات.

الجزء الثانى / الإطار النظرى للبحث:

اولا: تعريف الأزمة :

هو حدث يؤثر تأثيراً سلبياً على النظام العام للمؤسسات الاقتصادية كونه كما أنه يهدد الاستراتيجيات الرئيسية التي يقوم عليها المخطط العام للمنظمة.

والأزمة هي حدث وموقف مفاجئ أو غير متوقع ينبع من الخارج والداخل للمنظمة يهدد اهداف المنظمة يتطلب سرعة التدخل لمواجهة التأثيرات المختلفة المتوقعة والغير متوقعة.

مفهوم إدارة الأزمة:

تعني إدارة الأزمة كيفية التعامل مع الأزمات بالأدوات المتاحة للعملية الإدارية والتعامل مع سلبياتها وتعظيم الاستفادة من الايجابيات.

تعرف الأزمة أيضاً بأنها عبارة عن حادث يحدث تأثيراً واضح وملحوس على المؤسسه الاقتصادية كما أنه يشل الاستراتيجيه الموضوعه التي تقوم عليها المؤسسه الاقتصادية ويتطلب وجود الأزمة توفر الشروط الاتيه:

1. أن يتعرض النظام كله للتأثير الواضح والصريح إلى الحد الذي تضرر معه انظمته المختلفه .

2. أن تصبح الموضوعات المفروضه المسلمه النتائج سهله موضحاً التحدي (بمعنى أن

الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمات واستمرارها

عناصر الأزمة:

المفاجأة: أهم ما يميز الأزمة عن المخاطر الأخرى هو عنصر المفاجأة. حيث تتسم الأزمة في حدوث تطور حاد مناوئ وغير متوقع إذا أن الأزمة تبدأ وتتعاظم في وقت غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.

ضيق الوقت في احتواء الأزمة:

يعتبر التهديد الشديد للنظام العام وللمصالح والممتلكات والقيم من النتائج المباشرة لأية أزمة وطنية. وتمثل أزمة انتشار وباء الكورونا مثلاً صارخاً للأزمات الوطنية والعالمية. التي قد ينتج عنها خسائر فادحة غير متوقعة .

التهديد:



من السمات المميزة للأزمة استمرار وديمومة التهديد والمخاطر لفترة زمنية، وضغط الزمن من جهة أخرى. مما يتطلب اتخاذ إجراءات علاجية تهدف للحد من تفاقم الأزمة، في وقت قد تكون فيه الإدارة المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على التصرف في الوقت المتاح أمام الإدارة العليا يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

السمات الأساسية للأزمة:

هناك سمات للأزمات تتمثل أهمها فيما يلي:

- الأزمات تبدأ بدايه سلبيه في أحداث متتاليه.
- الأزمات في بدايتها تبدأ بدرجات عاليه من الخلل مما يضعف الإمكانيات الاداريه التعامل لمجابهتها.
- الأزمات تستوجب التوقف عن الخطط الاستراتيجيه التقليديه الموضوعه، وابتكار استراتيجيات مبتكره تمكن من التعامل مع المتغيرات السلبيه المترتبة على اوجهه الخلل المفاجئ.
- الأزمات عندما يتم مواجهتها يستلزم براعه وابداع في اداره الموارد المتاحه وحسن ادارتها في إطار خطه استراتيجيه تتسم بدرجة عاليه من الشفافيه التي تؤمن التنسيق الواضح بين المستويات الاداريه المختلفه ذات العلاقه بالأزمة.
- التهديد.
- المفاجأة.
- ضيق الوقت.

أهم المسببات المختلفه لحدوث الأزمات:

*اضمحلال المتاح من الموارد الاقتصاديه المختلفه: للتصدي لبعض التأثيرات حيث يؤدي اضمحلال الموارد الاقتصاديه إلى تردى الأمور الخاصه بالمؤسسه، وفداحه الخسائر المترتبة على الأزمات بما قد يتسبب بتكرار الاحداث المؤسفه مره اخرى بأزمات أخرى كان من الممكن تفاديها في حالة اتاحه الموارد المتاحه اللازمه لمواجهه الأزمه.

*أسباب قاهره:ازمات خاصه بالطبيعه.

* عدم الاهتمام بالإنذارات المبكره والايشارات والعلامات التي تعلن عن وجود ازمه: مع عدم

الاهتمام والتعامل السريع الإنذارات والإشارات العلامات الداله عن وجود ازمه في الطريق.

* المعلومات القليله الغير دقيقه: عدم الدقه في إصدار القرارات الاستراتيجيه على الأحداث قبل

معرفه اتجاهتها الحقيقيه.

*المعلومات والايخبار المضلله التي تكون مسبباً رئيسياً لحدوث الأزمة: حيث تتاح مجموعه من الاخبار والمعلومات المضلله ، ويتم نشرها في توقيت سئ غير مناسب، وفي ظل ظروف سيئه ، وعند استخدام احداث معينة تحدث الأزمة،

*الأهمال البشري:

حيث تحدث الازمات كنتيجة للاخطاء البشريه القائمه على الاهمال المتعمد والغير متعمد ، ومن امثله الاهمال البشري كالاتى :

- سوء التقدير والتقييم.
- الإدارة العشوائية.
- الرغبة في الابتزاز والسيطرة.
- اليأس.
- تعارض الأهداف.

اهم الآثار المترتبة على حدوث الأزمة:

لاشك أن الأزمة تحدث ضغوط كبيره وواسعه، وتحاول الاداره العليا للمؤسسسه محاولة مواجهه الحقيقه الصريحه لآثارها التي تحدث خلل واضح وسريع يفقد الإدارة قدرتها على تنفيذ استراتيجيات مناسبة ،مثل: *توقف العمل بالاستراتيجية الموضوعه: وخطتها المستقبليه الموضوعه، للتعامل مع الظروف المادية الراهنه، و بالطبع فقدانها لخطواتها الواضحه تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها. *المعلومات المتاحه بغزاره بعد حدوث الأزمة: قد تؤدي لعدم قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجيه واضحه وصريحه ، لان انتشار المعلومات الغير منظمه بغزاره عن حدث الساعه يؤدي الى التأثيرات السلبيه المتوقعه

*اصابه الإدارة العليا في المنظمه بالتوتر والتخبط وتضارب القرارات: مما يشكل مزيداً من التهديد والضغط وقد يؤدي إلى فشل القرارات الإداريه وتعارضها.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات:

فهي عملية خلق الأزمات لتحقيق الأهداف أي افتعال الأزمة كوسيلة لشغل الرأي العام أو للتمويه أو للتغطية على بعض المشكلات القائمة أو تجاوزات الإدارة ... ومن ثم فهي أزمة وهمية.

أما إدارة الأزمة:

فتعني استخدام المفاهيم الإدارية في التعامل مع الأزمة خلال مراحلها المختلفة.



ثانيا / استراتيجيه تدوير الازمات:

مفهوم استراتيجيه تدوير الازمات:

استراتيجيه تدوير الأزمه هو إعادة دراسه توظيف الازمه من جديد من حالتها السلبيه وآثارها غير الايجابيه الى حالتها الموجبه أو الايجابيه من دراسه كيفيه ادارتها والحلول العبقريه الابتكاريه الابداعيه للسيطره عليها للحصول منها من عوائد ايجابيه ومربحه بدلاً من الهدر والخسارة. وتتم إعادة التدوير من خلال استراتيجيه موضوعه ولا تتم جزافاً أو دون الدراسه وتحليل مسبقين ويتم تحديد ابعاد تدوير الأزمه اقتصادياً وفنياً ومالياً ومعرفة مقوماتها ووضع مقاييس لفاعليه التدوير.

بحيث يتم تحليل مراحل اداره الازمه مره اخرى. ان وجد ان تم اداره هذه المرحله بكفاءه يتم الاستغاده من الاداره لهذ المرحله استفاده كبيره فى النواحى الاداريه والفنيه والاقتصاديه والماليه والاجتماعيه المختلفه فى هذه المنشاه او تدريسها لمتخذى القرار والاستراتيجين والاداريين لمواجهة ازمات اخرى او كيفيه استغلالها اقتصاديا او تجاريا او علميا.

اما اذا وجدنا فشل فى اداره هذه المرحله فيتم تحليل اسباب الفشل تحليلا دقيقا والوقوف على اسباب الفشل ومعاقبه الفاشلين فى الاداره وتدريس اسباب الفشل للاداريين ودراسته جيدا حتى لا يتم الفشل مره اخرى فى اداره مرحله معينه من اداره الازمه.

بذلك يكون تم عمل مراحل التى سوف تعمل عليها استراتيجيه تدوير الازمه والتى سوف نقوم بتطبيقها كالاتى:

1- عمليه الاعتراف بالازمه.

2- تطبيق الخبره والاداره والعلم فى التعامل مع الازمه.

3- اختيار فريق اداره الازمه.

4- قرارات اداره الازمه.

5- تحليل تاثيرات الازمه على المنشاه.

1- استراتيجيه التدوير فى الاعتراف بالازمه:

الاعتراف بالازمه هو قدره المسئول على فهم الموقف او طبيعه الازمه وشجاعته فى مواجهه الازمه والتعامل معها وشرح تاثيرات الازمه المختلفه على قطاعه من واقع الاتاثيرات الاقتصاديه والاجتماعيه والسياسيه.

دور استراتيجيه تدوير الازمه يبدأ من حيث ان الاعتراف بالازمه يعد من اهم واول المراحل الهامه لتدوير الازمه لان الاعتراف بالازمه هو البدايه الحقيقيه لتدوير الازمه والحصول

على الدعم المتوقع لمواجهه الازمة سواء دعم داخلى او خارجى وهل تحقق تقديم مثل هذا الدعم ام لا.

2- استراتيجيه التدويرفى تطبيق الخبره والاداره والعلم فى التعامل مع الازمة:

وتتمثل الخبره والاداره والعلم فى اداره الازمة فى استراتيجيه تدويرالازمة والتي سوف تضع الدراسه و التوصيف العملى والعلمى للازمة من واقع اخضاع تداعيات الازمه وتأثيراتها الى الدراسه العلمى والخبره السابقه فى اداره ازمت سابقه مشابهه ولذلك لنستطيع الوقوف على التأثيرات المختلفه للازمة على القطاعات المختلفه للمنشاه وبالتالي يسهل وضع الطرق والاستراتيجيات لمواجهه التأثيرات المختلفه للازمة.

وهنا ياتى دور استراتيجيه تدوير الازمات التى تقوم بتحليل تداعيات وتأثيرات الازمة على القطاعات المختلفه وما تم التعامل معها من قبل الاداره المنوطه باداره الازمة والحلول والابتكارات العلميه والاداريه والفنيه التى تم اطلاقها لمواجهه الازمة ومن هنا يتم تعظيم الفائده من هذه المعالجات المختلفه للتعامل مع الازمة فان وجد معالجه اداريه ناجحه يتم اطلاق هذه المعالجه وتعميمها فى المنشاه للتدريب عليها وتعميم الاستفاده الاداريه منها للحصول على نتائج اداريه ناجحه فى اماكن اخرى داخل المنشاه

3- استراتيجيه التدويرفى اختيار فريق اداره الازمة:

عندما يقوم المسئول عن اداره الازمة بتشريح التأثيرات الناتجه عن الازمه على القطاعات المختلفه للمنشاه عنه يصبح من السهل على المسئول اختيار فريق اداره الازمة حيث ظهر امام المسئول جليا التأثيرات المختلفه للازمه واماكن اصابتها اصبح اختيار فريق مواجهه والتعامل مع الازمه هو مرحله هامه جدا للمواجهه المباشره للازمة .

وهنا تبدا استراتيجيه تدوير الازمة بمراجعه كافه الامور الخاصه بتعين واختيار فريق اداره الازمة الذى يمثل اهميه كبيره جدا فى مواجهه الازمه وتداعيتها وتأثيراتها المختلفه والتي تكاد من اهم مراحل اداره الازمة والذى يجب ان يتوفر فيه الشروط المواصفات اللازمه وان تم اكتشاف عدم توافر هذه الشروط والمواصفات فى فريق اداره الازمه فان ذلك ينبا بقصور واضح وصريح فى اداره الازمه وهذا ماسوف يتم اكتشافه عند تطبيق اسراتيجيه تدوير الازمة.

4- استراتيجيه التدويرفى قرارات اداره الازمة:



عند قيام الازمات فى المنظمات المختلفه يعد اتخاذ القرارات المختلفه هى المحرك المضاد لمواجهه الازمة وتداعيتها وتأثيراتها المختلفه لذلك عند تطبيق استراتيجيه اعاده تدوير الازمة يتم مراجعه القرارات التى تم اتخاذها لمواجهه الازمة ووضعت استراتيجيه التدوير معايير هامه يجب توافرها فى القرارات المختلفه والتى سوف يتم اتخاذها مستقبلا فى مواجهه الازمات المستقبليه وهذه المعايير والشروط هى كالاتى:

- استراتيجيه القرار:

- موضوعيه القرار:

- توافقيه ومحدوديه القرار:

5- استراتيجيه التدوير فى تحليل تأثيرات الازمة على المنشاه:

هنا تظهر جليا مدى التوفيق او التردى فى اداره الازمة حيث نبدا بتطبيق استراتيجيه تدوير الازمة سواء فى التوفيق او التردى ان كانت المنشاه وفقت فى اداره الازمه فنبدأ بتعظيم الفوائد المحققه واستغلالها اداريا واقتصاديا وان كان فشلا وترديا فيجب الوقوف على اسبابها واستغلالها اداريا لعدم الوقوع فيها مره اخرى وبذلك يكون قد تم تفعيل استراتيجيه تدوير الازمة.

ومن هنا تظهر جليا تأثير استراتيجيه اعاده تدوير الازمه على اداره الازمات:

وبذلك يكون قد تم عمل تطبيق استراتيجيه اعاده التدوير الازمات على العوامل المؤثره فى اداره الازمة وعمل تحليل واضح لكيفيه وضع اساليب اخرى لتعظيم الفائده من الازمات للوصول الى الفكره الحقيقيه لصناعه التدوير وهى كيفيه الاستفادة من ما هو ليس له فائده والوصول منه الى فائده واضحه وصريحه وبذلك نكون قد توصلنا الى اول اعاده تدوير للمواقف والافكار .

ثالثا/ منهجيه البحث

مجتمع الدراسه:

قام الباحث بإجراء الدراسه استطلاعية⁽¹⁾ Apilot Study لمشروعات مجموعه من منظمات الاعمال الاقتصاديه(شركات الصعيده للاستثمار) والتي شملت مجمل انشطة منظمات الاعمال الاقتصاديه

جدول (1) يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة

استراتيجية تدوير الازمة واستمارة ادارة الازمة

(1) تمت هذه الدراسة التي اجراها الباحث فى الفترة من 2020/ 9/1 حتى نهاية شهر مارس 2021، وشملت مقابلات المسؤولين من اعضاء مجلس ادارة الهيئة ورؤساء القطاعات والمديرين التنفيذيين ورؤساء الاقسام وشملت العينة نحو 80 مفردة وضمت قائمة الاستبيان الاولى مجموعة من الاسئلة تتعلق بمدى فاعلية تدوير الازمات على مشروعات الهيئة.

تأثير إستراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات،،،،،الباحث/وليد عبد الكريم

ن = 80

| المتغيرات | عدد العبارات | معامل (ألفا - كرونباخ) |
|---------------------------------|--------------|--------------------------|
| استمارة استراتيجية تدوير الازمة | 18 | 0.895 |
| استمارة ادارة الازمة | 6 | 0.765 |

جدول رقم (2) محور استراتيجية تدوير الازمة

| رقم الفقرة | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاوزان النسبيه % | اختبار "ت" | مستوى الادله | مستوى الموافقة | التسلسل |
|------------|--|---------------|-------------------|-------------------|------------|--------------|----------------|---------|
| 1 | أحرص أن يكون استراتيجيه اعاده التدوير المتخذة محققه لأهداف ومصالح المنظمة | 4.21 | 0.721 | 84.25 | ** 32,12 | 0.00 | مرتفع جدا | 1 |
| 2 | عندما يتم اتخاذ استراتيجيه اعاده التدوير اكون متأكداً من حله للأزمة حلاً جذرياً | 3.69 | 0.814 | 73.75 | ** 17,26 | 0.00 | مرتفع | 9 |
| 3 | استراتيجيه اعاده التدوير التي تم اتخاذها تكون مناسبة مع إمكانيات المنظمة ومع بيئتها الداخلية والخارجية | 3.94 | 0.818 | 78.75 | ** 12,36 | 0.00 | مرتفع | 4 |
| 4 | أقوم بمراجعة استراتيجيه اعاده التدوير أو السيناريو المناسب عدة مرات قبل البدء في تنفيذه | 3.91 | 0.324 | 78.25 | ** 11,23 | 0.002 | مرتفع | 5 |



| | | | | | | | | |
|----|-------|------|----------|-------|-------|------|---|----|
| 11 | متوسط | 0,09 | 1,32 | 59.50 | 0.851 | 2.98 | احرص على الحصول على تغذية عكسية على مدى قابلية استراتيجيه اعاده التدوير أو سيناريو الحل للتنفيذ | 5 |
| 6 | مرتفع | 0.00 | ** 18,36 | 78.00 | 0.715 | 3.90 | احرص على مقارنة النتائج الفعلية لاستراتيجيه اعاده التدوير او السيناريو بما كان متوقعا منه | 6 |
| 9 | مرتفع | 0.00 | ** 17,23 | 73.75 | 0.612 | 3.69 | أضع خطة واضحة لتنفيذ استراتيجيه اعاده التدوير أو السيناريوهات التي تم اتخاذها | 7 |
| 3 | مرتفع | 0.00 | ** 22,31 | 80.00 | 0.712 | 4.00 | احرص على ان تكون استراتيجيه اعاده التدوير مرتبطه بتوقيت زمني محدد | 8 |
| 10 | مرتفع | 0.00 | ** 17,25 | 68.25 | 0.707 | 3.41 | أنا المسئول الأول عن أي آثار سلبية للقرار الاستراتيجي | 9 |
| 9 | مرتفع | 0.00 | ** 23.56 | 73.75 | 0.809 | 3.69 | اراعي نقاط القوة والضعف في اختيار استراتيجيه اعاده التدوير | 10 |
| 2 | مرتفع | 0.00 | ** 27,18 | 83.00 | 0.529 | 4.15 | أحرص على ان تكون استراتيجيه اعاده التدوير متطابقه مع | 11 |



| | | | | | | | | |
|---|-------|------|---------|-------|-------|------|--|----|
| | | | | | | | استراتيجيه اعاده التدوير أو سيناريو الحل مشروعة واخلاقية | |
| 6 | مرتفع | 0.00 | **34,56 | 78.00 | 0.652 | 3.90 | اجمع معلومات عن مدى رضا المتأثرين أو سيناريو الحل استراتيجيه اعاده التدوير عن نتائج القرار | 18 |
| | مرتفع | 0.00 | **23,15 | | | 83.3 | المتوسط العام | |

□□□□ ** الوسيط الحسابي الدال إحصائياً عند 0.01

ت النتائج الموضحة في جدول (2) ما يلي:

الفقرة الأولى والتي تنص أحرص أن يكون استراتيجيه اعاده التدوير المتخذة محققه لأهداف ومصالح المنظمة " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21، وبلغ الوزن النسبي 84.25% ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0,05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ، ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا أنهم موافقون على أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على احرص على الحصول على تغذية عكسية على مدى قابلية استراتيجيه اعاده التدوير أو سيناريو الحل للتنفيذ بمتوسط حسابي 2.98، وبلغ الوزن النسبي 59.50% والقيمة الاحتمالية اكبر من 0,05، وبذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 وبكثيرة غير معنوية وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بدرجة متوسطة درجة الحياد على أنه. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور فقد بلغ الوسيط الحسابي 3.83، وهذا يدل على أن مستوى الأداء مرتفع.

جدول رقم (3) محور ادارة الازمة

تأثير إستراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات،،،،،الباحث/وليد عبد الكريم

| رقم الفقرة | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاوزان النسبية % | اختبار "ت" | مستوى الادلة | مستوى الموافقة | التسلسل |
|------------|--|---------------|-------------------|-------------------|------------|--------------|----------------|---------|
| 1 | هل القيام بعملية استراتيجية تدوير الازمة تحدث بعد حدوث الازمات | 3.78 | 0.362 | 75.60 | **13.25 | 0.00 | مرتفع | 6 |
| 2 | هل استراتيجية تدوير الازمة تكشف نقاط القوة فى ادارة الازمات السابقة | 3.95 | 0.562 | 79.00 | **32.15 | 0.00 | مرتفع | 5 |
| 3 | هل استراتيجية تدوير الازمة تكشف نقاط الضعف فى ادارة الازمات السابقة | 4.10 | 0.634 | 82.00 | **15.12 | 0.00 | مرتفع | 3 |
| 4 | هل استراتيجية تدوير الازمة تعظم من الاستفادة من نقاط القوة فى ادارة الازمة | 3.98 | 0.261 | 79.60 | **34.12 | 0.00 | مرتفع | 4 |
| 5 | هل استراتيجية تدوير الازمة تكشف عيوب نقاط الضعف فى ادارة الازمة | 4.12 | 0.453 | 82.40 | **31.2 | 0,00 | مرتفع | 2 |
| 6 | هل القيام باستراتيجية تدوير الازمة هام للقيام بها فى الهيئة | 4.21 | 0.354 | 84.20 | **18.26 | 0.00 | مرتفع جدا | 1 |
| | المتوسط العام | 4.02 | | | **21.36 | 0.00 | مرتفع | |

تبين من النتائج الموضحة في جدول (3) ما يلي:

الفقرة الأولى والتي تنص هل القيام باستراتيجية تدوير الازمة هام للقيام بها فى الهيئة " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21 ، وبلغ الوزن النسبي 84.25% ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا أنهم موافقون عليها



أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "هل القيام بعملية استراتيجية تدوير الأزمات تحدث بعد حدوث الأزمات بمتوسط حسابي 3.78 ، وبلغ الوزن النسبي 75.60% ، والقيمة الاحتمالية أكبر من 0,05، وبذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا أنهم موافقون على. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.02، وهذا يدل على أن مستوى الأداء مرتفع نتائج اختبارات الفروض:

- 1. نتائج اختبار الفرض الأول:
- من أجل دراسة صحة الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تدوير الأزمات وإدارة الأزمات.." تم استخدام اختبار ANOVA على علامات الاستبانة لفئتي المتغير وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4) التالي:

جدول 4 . اختبار تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية تدوير الأزمات وإدارة الأزمات

| مصدر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف (المحسوبة) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| الانحدار | 186.6 | 1 | 186.6 | 320.9 | 0.000** |
| المتبقى | 45.36 | 78 | 0.582 | | |
| المجموع | 232.0 | 79 | | | |

** دالة عند مستوى معنوية 0.01

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتبين من الجدول رقم (4) السابق أن قيمة مستوى الدلالة = 0.00 وهذه القيمة دالة إحصائياً لذلك فإننا نقبل صحة الفرضية الصفرية ، ونقول بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تأثير إستراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات،،،،، الباحث/وليد عبد الكريم

عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ، بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة . وفيما يلي جدول (5) يبين نتائج نموذج الانحدار البسيط بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة. جدول 5. نموذج الانحدار البسيط بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة

| مستوى المعنوية | ت | الخطأ المعياري | B | |
|----------------|-------|----------------|-------|--------------|
| 0.000 | 65.32 | 1.326 | 153.0 | الثابت |
| 0.000 | 17.26 | 0.117 | 1.729 | تدوير الأزمة |

** دالة عند مستوى معنوية 0.01 * دالة عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتبين من الجدول السابق بعد تطبيق معادلة الانحدار البسيط هي $Y=153.0+0.1729$

Total all

أن استراتيجية تدوير الأزمة لها أثر على المتغير التابع إدارة الأزمة حيث نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة .

أما فيما يتعلق بنسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (R^2) فقد بلغت (85.32%) ، وهي تشير إلى أن هذه القيمة تفسر وجود علاقة ارتباط خطي بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة.

الجزء الرابع / نتائج وتوصيات الدراسة

النتائج العامة للبحث

أظهرت النتائج انه يمكن القول ان المتوسط الحسابي (3.83) العام لاستمارة تأثير استراتيجيه اعاده تدوير الازمه على اداره الازمات وهذا يعنى ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل افراد العينة على فقرات الاستمارة لذلك يعتبر محور تدوير الازمة دال احصاءيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) من قبا افراد مجتمع البحث من المدربين بالادارة العليا 0مدير عموم و مديرين تنفيذين و مسؤولين قطاعات فى منظمات الاعمال الاقتصادية (شركات الصعيد للاستثمار) .النتائج المتعلقة بالفروض

تشير إلى أن هذه القيمة تفسر وجود علاقة ارتباط خطي للمشاركة في تدوير الأزمة و التنافسية في إدارة الأزمة من قبل افراد مجتمع البحث من المدربين بالادارة العليا 0مدير عموم و مديرين تنفيذين و مسؤولين قطاعات فى منظمات الاعمال الاقتصادية(شركات الصعيد للاستثمار



توصيات البحث.

أن استراتيجية تدوير الازمة لها أثر على المتغير التابع إدارة الأزمات حيث نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية جدا بين استراتيجية تدوير الازمة و إدارة الأزمات مما يستوجب من الادارة العليا مراعاة ذلك عند تدوير الازمة

المراجع:

أبو خليل، محمد (2011). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات و التخطيط لمواجهتها، مستقبل التربية العربي المجلد (7)، العدد (21)، جمهورية مصر العربية.

أمنية مصطفى صادق، العالقة بين تدوير الأزمات وتنمية الصناعات الغذائية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2018.

حسن مكاوي، (2005)، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية. القاهرة، مصر.
سوزان المهدي، حسام وهيب، (2002)، الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد (26). الجزء (4)، جامعة عين شمس، القاهرة.

فهد أحمد الموسى، إدارة الأزمات: الأسس المواحل الآلية، الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2018.

فهد الناجي، (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، بحث ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

References

- Coombs, T. (2007) a protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 163-176 (3) 10.
- Crookall, D. (2004). Editorial: Simulating risk and crisis, *simulation and Gaming*, 35 (3).
- Dubrovski, D. (2004). Peculiarities of Management a company in crisis. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (5)
- L, Coroda, (2015). *the Toyota Recalls Crisis*, N.J, McMillan Company,
- W. Arck *Some Successful World Business Projects*, N.Y, Prentice-Hall, INC, 2016.