

## تأثير استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان / ابي غريب

أ.م.د. خالد عبدالله م.د. شذى عبود شاكر  
ابراهيم\*\*

### المستخلص

في ظل الانتشار الكبير للعولمة, أصبح العالم يشهد عدة تحولات في عدة مجالات بما فيها العلمي والتكنولوجي اللذان يتطوران بشكل سريع, ولهذا بات على الشركة مواكبة هذه التغيرات لذا هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي للشركة العامة لمنتجات الالبان في ابي غريب, وماتتعرض له هذه الشركة من منافسة شديدة كغيرها من الشركات وضغوط داخلية وخارجية تؤدي الى ازمات وبالتالي تؤثر على ادائها التسويقي بشكل خاص ومكانتها التنافسية, وهذا الامر دفع بالشركة الى استخدام استراتيجيات ملائمة لمواجهة الازمة ولكي تستطيع المحافظة على ادائها التسويقي وتعزيز تنافسها, ولتحقيق ذلك فقد استخدم الباحثان الوصف التحليلي وصمم الباحثان استبانة شملت (25) فقرة وذلك لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة وقد تم توزيع (25) استمارة على مفردات العينة وقد تم تعبئتها من خلال العاملين في الشركة, وقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية (SPSS) لتحقيق اهداف الدراسة.

The Impact of Modern Crisis Management  
Strategies on Marketing Performance:

\* جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد

\*\* جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد

\*\* وزارة التربية / تربية الكرخ / ثانوية اليمن للبنين

**An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the  
General Company for Dairy Products / Abi Ghraib**

**Abstract**

In light of the great spread of globalization, the world is witnessing several changes in several fields including science and technology, which are developing rapidly. So the company has to keep pace with these changes.

The study aims to identify the impact of modern crisis management strategies on the marketing performance of the general company for dairy products in Abu Ghraib. The company is exposed to crucial competition as strongly as other companies and internal and external stresses that lead to crises and thus affect their marketing performance in particular and their competitive position. This has prompted the company to use appropriate strategies to cope with the crisis and to be able to maintain the performance of marketing and to enhance competition. To achieve this, the researchers have used the analytical description and have designed a questionnaire consisting of (25) items to collect the preliminary information from the sample of the study. (25) questionnaire forms have been distributed among the research sample. The sample has been mobilized through the company's employees, and many statistical methods (SPSS) have been used to fulfil the objectives of the study.

**المقدمة**

في عصر التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة، يعتمد بقاء المنظمات فضلاً عن نجاحها على قدراتها على التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات، ولكي تتميز أية منظمة عن غيرها عليها ان تعرف زبائنهم لأنهم حجر الأساس الذي تبنى عليه الأعمال، وعليها ان تمتلك إدارة قائمة لتكون في الصف الأول وتحافظ على مكانتها في السوق بين المنظمات المنافسة، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على كيفية إدارتها لعلاقاتها مع الزبائن، والتي تقود الى تحقيق زبائن مدى الحياة وظهرت إدارة علاقات الزبائن (CRM) حديثاً سجل إستراتيجي لمشاكل الأعمال الحديثة، وهي مستندة على فلسفة أعمال بأن كل أنشطة الأعمال يجب أن تدور حول المستهلكين حيث تغير جوهر الأعمال من التوجه **نحو** المنتج إلى التوجه **نحو** الزبون. هذا يعني تغير الإستراتيجية التسويقية من (الداخل للخارج) إلى (الخارج للداخل) وهذا يركز على حاجات الزبون بدلاً من خصائص المنتج، نظراً لاختلاف الزبائن في أهوائهم وأذواقهم وعاداتهم الشرائية.

ولذلك وفي ضوء الاخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الاساليب التقليدية في ادارة الازمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل اسلوب من الاساليب التقليدية المستخدمة تمخض الفكر الاداري المعاصر عن مجموعة من الاساليب غير التقليدية لادارة الازمات وهذه

Formatted: Space After: 0 pt

الاساليب تتسجم مع التطورات الادارية والتكنولوجية وتتفق مع الافاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات. ولكي تحقق المنظمة النجاح في الاعمال اخذت بنظر الاعتبار الاداء التسويقي حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة كما انه يعتبر عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الاعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه ويتضح ذلك من خلال رضا الزبون حيث يمثل المؤشر الرئيسي للحصة السوقية. وبناءا على ماتقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى بحث وتحليل للواقع الميداني لهذا الموضوع الذي يعتبر حديثا في مجال التسويق. فضلا عن كونه يمثل توجه إستراتيجي في تعامل منظمات الأعمال عامة مع السوق من خلال زبائنهم الحاليين **أولاً** المحتملين.

## الفصل الاول

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

من الواضح أصبحت الاستراتيجيات في ادارة الازمات لها دور مهم في ادارة المؤسسات **أولاً** المنظمات وبدأت المنظمات بالاهتمام بهذا الجانب في ادارة الازمات التي تواجه المنظمات أن كانت هذه الازمات طبيعية **أولاً** اقتصادية واجتماعية وغيرها من الازمات، وتفعيل دور هذه الادارة في مختلف الميادين للعمل الانتاجي والاداري والخدمي والبيئي لان الازمات تعد واحدة من اهم المواضيع التي تعمل على مواجهة البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة التنافسية والكوارث الطبيعية والازمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والعرقية، وما يواجهه العالم من تلك الظروف مما يؤثر سلبيا على اداء المنظمات والمؤسسات وخاصة في الجانب التسويقي. حيث يكون هذا الجانب بمثابة الشريان الذي يغذي المنظمات والمؤسسات بصورة مستمرة، والعمل على بقاء هذه المنظمات واستمراريتها وتقديم الاداء المتميز. فللازمات اثر واضح على الاداء التسويقي فمن هنا يجب على الجهات العليا في الاداء والتي تعمل في المنظمات والمؤسسات التي تعمل على دراسة الازمات ومن ثم اختبار الاستراتيجية التي تناسب عملها لكي تتمكن من تقديم الاداء التسويقي الأفضل من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي بنيت عليها هذه المنظمات من أجل النمو والاستقرار والبقاء ومن هنا يكمن السؤال التالي:

1. ما هو تأثير استراتيجيات ادارة الازمات على الاداء التسويقي

2. ما استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة الأكثر أهمية والتي تؤثر على الاداء التسويقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

### ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تناولها لمفهوم إدارة الالتزام وهذا الموضوع أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار ورغم حداثة النسبية، ويمكن النظر إلى أهمية دراسة تأثير استخدام الاستراتيجيات في إدارة الالتزام على الأداء التسويقي من خلال الأتي:

1. تظهر أهمية البحث من خلال أهمية استراتيجية إدارة الالتزام وأهمية الأداء التسويقي.
- 1.2. من الممكن ان يكون هذا البحث قاعدة أساسية في تنمية بحوث أخرى
- 1.3. تنمية المنظمات العامة من خلال جملة النتائج والتوصيات.
- 1.4. أهمية البحث في توجيه وإدارات الجهات المستفيدة من البحث في الدور الذي يلعبه هذا البحث.
- 1.5. رفع مستوى الجهات التي أجريت عليها البحث من أجل رفع مستوى الأداء.
- 1.6. اكتشاف الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

### ثالثاً: اهداف البحث

1. العلاقة أو الارتباط بين الاستراتيجيات لإدارة الالتزام وأثرها على الأداء التسويقي.
- 1.2. التعرف على أنواع الأداء التسويقي.
- 1.3. تشخيص أي نوع من أنواع الالتزام التي تعمل على تحسين الأداء التسويقي.
- 1.4. التعرف على مدى استخدام الاستراتيجيات في إدارة الالتزام في الشركة.
- 1.5. تحديد الاستراتيجية الأكثر أهمية ومستوى تطبيقها.
- 1.6. اكتشاف أنواع الالتزام التي قد تؤدي إلى زيادة أو ضعف العلاقة بين إدارة الالتزام الحديثة والأداء التسويقي.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

### رابعاً: فرضيات البحث

1. هناك علاقة ذ ودلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الالتزام الحديثة والأداء التسويقي.
- 1.2. هناك تأثير ذ ودلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الالتزام الحديثة على الأداء التسويقي

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

### خامساً: منهج البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب والمؤلفات والدوريات للقيام بالجانب النظري من البحث ومن ثم الوصول إلى العلاقة بين استراتيجية إدارة الالتزام والأداء التسويقي عبر تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث وتحليل نتائجه إحصائياً لإنجاز الجانب العملي من البحث.

### سادساً: أدوات البحث

استخدام استمارة الاستبيان واعتماد برنامج SPSS الإحصائي والاعتماد على المصادر الورقية والمصادر الإلكترونية من حيث الجانب النظري.

Formatted: Space After: 0 pt

**سابعاً: حدود البحث:**

الزمانية: 2018 /12 /1 . 2019 /2 /1  
المكانية: الشركة العامة لمنتجات الالبان/ابي غريب

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

**الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل ((تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة))  
دراسة (الناجي,2012)**

((أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي)) هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لنتائج واختبار الفرضيات كما استخدم الاساليب الاحصائية الاستدلالية لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد اوصى الباحث بناءاً على النتائج بعض التوصيات منها:

**1- ضرورة تعزيز اهتمام الشركات بامتلاك القدر الكافي في المعرفة في استخدام الاستراتيجيات في ادارة الازمات بكفاءة وفاعلية.**

**2- ضرورة قيام الشركات بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الازمات الحديثة.**

**3- العمل على زيادة المهارات القيادية الإدارية في الشركات في ممارسات إستراتيجية إدارة الازمات الحديثة وكيفية صياغة الاستراتيجيات للازمات التي تواجه شركاتهم من خلال الندوات والمؤتمرات.**

**الدراسة الاجنبية لادارة الازمات**

**دراسة (Yamamoto α Sekerogluz,2011)**

**بعنوان "Crisis Management in the Turkish industry"**

حدثت هذه الدراسة في قطاع الصناعات الجلدية في تركيا وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى جاهزية وقابلية الصناعات الجلدية والتعرف على افكار متخذي القرار بما يتعلق بالازمات, وقد تم استخدام اسلوب المقابلة من خلال (69) مديراً تنفيذياً. وتوصلت الدراسة الى ان متخذ القرار بالادارة العليا يميلون الى الاستثمار بالتكنولوجيا قبل الاهتمام بالازمات لكنهم لا يستطيعون ذلك بالوقت الحالي بسبب تعرض شركاتهم الازمات متنوعة كتنقص السيولة المالية. وقد بينت الدراسة الى ان متخذ القرار لديه نقص كبير وضعف بالمعلومات المرتبطة بمرحلة الاستعداد لوقوع الازمة. ومن نتائج هذه الدراسة ان الشركات التي تستثمر بمجال التكنولوجيا خلال وقوع الازمات يكون أثر الازمة السلبي عليها أقل بكثير عن غيرها.

### الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء التسويقي)

دراسة الجبوري, الربيعي وآخرون (2014)

((أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمة الجديدة في الأداء التسويقي))

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة للزبون, وتطوير الخدمات الجيدة والاداء التسويقي وتالف مجتمع الدراسة جميع العاملين في (20) مصرفا تجاريا عاملا في مدينة بغداد, أما عينة الدراسة فقد شملت مديري التطوير الخدمات الجديدة ومديري الزبائن ورؤساء الاقسام العاملين في (7) مصارف تجارية موزعة في مدينة بغداد. ولجميع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة خاصة بناء على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها:

**1.\*** ارتفع مستوى إدارة المعرفة للزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية إضافة الى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة للزبون في تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي.

**2.\*** وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بابعاده الثلاثة ((الربحية, معدل نم والحصة السوقية, الاحتفاظ بالزبائن)). واخيرا بناء على النتائج التي تم التوصل اليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الادارية الاكاديمية.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (O' Sullivan & Abela, 2007)

Performance Measurement Ability and Firm Marking performance

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر القدرة على قياس الاداء التسويقي على اداء الشركات, وتكونت عينة الدراسة من مديري التسويق في الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة الامريكية والبالغ عددهم (810) مديرا, تم استخدام بيانات الاستبانة الموزعة اضافة الى بيانات المتعلقة بربحية الشركات وعوائد اسهمها. وقد توصلت الدراسة الى ان القدرة على قياس الاداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على اداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الاسهم والمركز التسويقي.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول

#### أولاً: مفهوم الأزمة:

تواجه المنظمات ومؤسسات الأعمال في كافة دول العالم إن كانت في دول متقدمة **أولاً** نامية إلى العديد من الالتزامات فكل حسب درجة وتطور تلك الدول فمنها الالتزامات الاقتصادية والالتزامات الطبيعية والالتزامات السياسية والاجتماعية والثقافية وحتى العرفية. وذلك بسبب ما يواجهه العالم من تحديات الحروب مما يؤثر بشكل سلبي على تلك المنظمات وعلى أدائها وخاصة الجانب التسويقي لها مما يؤدي إلى تعرضها إلى الالتزامات الاقتصادية بسبب العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية. أما المنظمات التي تعمل في ظل ظروف بيئية مضطربة وحالة عدم التأكد مما تتعرض له من تهديدات البيئة الخارجية وغالباً ما تكون هذه المنظمات في الدولة النامية ولتجنب الالتزامات حيث يكون العمل المستمر وبشكل ديناميكي من الصيانة والتطور المستمر في الجهاز الإداري لكي يمكن القائمين على الإدارة العليا من تقليل خطورة الالتزامات التي تكون سبب في إضعاف هذه المنظمات وهذا ما يميز الدول المتقدمة على الدول النامية من ناحية التطوير الإداري في أجهزتها حيث تكون قادرة على إدارة الأزمة من خلال استخدام الأساليب الحديثة في معالجة الأزمة التي تتعرض لها وبناءً على ماتقدم يمكن أن نتعرف أولاً على الأزمة وماهي تداعياتها واثارها السلبية والإيجابية حيث أشار (العمرى، 2005:3) في تعريف الأزمة ((بأنها حالة عدم الاستقرار للمؤسسة يوشك أن يحصل على أثرها تغيير حاسم وهام ينتهي بنتائج غير مرغوبة بشكل كبير **أولاً** نتائج مرغوبة تنعكس إيجابياً على حالة المؤسسة وثقافتها واداءها)). كما عرفها (جبريل، الرفاعي، 2007: 15) بأنها ((حالة تمزق تؤثر على النظام كله ويهدد افتراضاتها الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده)). في حين أشار (الجبوري، الربيعي وآخرون، 2011: 2) بأن ((الأزمة باعتبارها موقف وحالة متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة – مؤسسة – مشروع – أسرة) تتلاحق الأحداث وتتسارع وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار القدرة والسيطرة عليها **أولاً** على اتجاهاتها المستقبلية).

Formatted: Space After: 0 pt

**أما الأزمة من وجهة نظر الباحثان (بأنها حدث خارج عن السيطرة والذي يؤثر على المنظمة وإلى توقف العمل بحيث يهدد تحقيق أهدافها وبالتالي يؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقفها المالي).**

#### ثانياً: مراحل الأزمة

هناك عدة مراحل تمر بها الأزمة وهي: (Coombs, 2007,13)

**1-4. مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي مرحلة تحسب ومرحلة محاولة للوقاية من وقوع الأزمة.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**2-1. مرحلة تفاقم الأزمة:** ومنها تتفاقم الأزمة وخاصة إذا كانت البيئة الإدارية تتصف بصفة الاتصالات، وبطء اتخاذ القرار والتوكل واللامبالاة في العمل.

**3-1. مرحلة ادارة الازمة** وهناك تبذل الجهود الحثيثة للتغلب على الازمة وذلك باستخدام مختلف الادوات العلمية وحشر كافة الجهود المادية والبشرية لتجاوز الازمة.

**1.4. مرحلة ما بعد الازمة:** وهي مرحلة تقوم بكفاءة الادارة في مواجهة الازمة ويمكن الاستفادة منها في تحديث خطة الطوارئ لمواجهة الازمات وقياس اثر الازمة على بيئة المنظمة الداخلية واثرها على علامة المنظمة بالبيئة الخارجية.

#### ثالثا: انواع الازمات

هناك أنواع متعددة من الازمات مصنفة ومبوبة حسب اتجاهات الادارة العليا واستجابتها لها وكما يلي: (الذهبي, 2001:213)

**1.4. الازمة الزاحفة:** يصاحب هذه الازمة تهديد يتحسسه الافراد العاملون بموقع الازمة وغالبا ما ينجم عن عدم وجود قواسم مشتركة بين الافراد المعنيين بالازمة وادارتهم. وقد تكون الادارة غير مكترثة بالامر, الامر الذي يؤدي الى تفاقم وتعاضم الازمة وزحفها الى ابعد من مكان حدوثها.

**2.4. الازمة الروتينية:** عادة ماتحدث الازمة العادية **أ-أ** الروتينية وتكرر بشكل دوري كالازمات الناتجة عن تعديلات القوانين **أ-أ** الأنظمة وكذلك التهديدات والخسائر المادية التي تحدث نتيجة لتخفيضات الموازنة السنوية والتعديلات الدورية في الحكومة.

**1.3. الازمة المفاجئة:** هذا النوع تعده معظم المنظمات أزمة فعلا. والازمة هنا تحدث بشكل مفاجيء غير محسوب يجعل المنظمة كلها في حالة الخطر. وذلك لعدم وجود خطط الطوارئ لان الحدث خارج التوقعات. وتحتاج القيادة الى وقت للاستجابة, وكلما كان وقت الاستجابة اقصر كانت المعالجة احدى واقل تكلفة. وغالبا ما تطبق المنظمات إستراتيجية الخطر التي تعمل على إنقاذ ما يمكن إنقاذه. وإلغاء كافة الفعاليات الهامشية. ويتطلب الامر تكاتف وتعاون بين القيادة و افراد التنظيم والسماح لهم بتشكيل المجموعات وفرق العمل من الافراد المنسجمين مع بعض لحماية المنظمة. ويؤخذ على هذه الاستراتيجية بانها قد تؤدي الى نتائج مجدية لانها قد تتطلب التضحية بعدد كبير من العاملين وان فرض نوع من الحصار من خلال الازمة على المنظمة يزيد من الصراعات الداخلية قد تفشل المنظمات في تجاوز الازمة.

#### رابعا: فوائد الازمات:

يمكن للادارة السليمة للازمة تحقيق عدد من الفوائد منها مايلي (Drucker,1999:90) & بيميك 2004: 82)

**4.4. ميلاد قادة جدد:** يمكن للازمات ان تخلق قادة, فالاشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الانجاز, وحتى بالنسبة للمدير في الادارة العليا والدنيا تمثل الازمة فرصة كبيرة لمهام خطيرة والعمل مع اناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Center + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"



**1.ب. تسريع التغيير:** ينبغي على أولئك الذين يسعون الى التغيير ان يرحبوا بالازمة, فرغم ان هناك اثار جانبية غير مرغوبة لمعظم الازمات تتسارع هي الاخرى, الا انه مجرد ثمن صغير للتقدم

**1.ت. مواجهة المشكلات:** من طبيعة الناس ان يتحاشوا مواجهة مآلديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي, ففي بعض الاحيان نزول المتاعب من تلقاء نفسها **1.و.او** تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت (اذا كان لديك شيء مكسور اصلحه بسرعة) وهذا ماتجبرك الازمة على فعله.

**1.ث. امكانية تغيير الافراد:** من الصعب في الاوقات العادية ادخال تغييرات على عمل الشركة والادارة دون اثاره قلق ومعارضه النقابات العمالية ومن ثم فان الازمة توجد بيئة جيدة للتغيير

**1.ج. أنظمة الانذار المبكر:** ان الامساك بزمام الامور والسيطرة عليها يستلزم ان يكون المرء قادرا على التأثير على الاحداث, وهذا يستلزم بدوره اقامة أنظمة انذار مبكر تستشعر مشاكل الاداء وارسال اشارات التحذير من الخطر قبل ان تبدأ الازمة بوقت كافي.

**1.ح. الاستراتيجيات الجديدة:** تفرض الازمات احيانا اعادة النظر بالخطط التي تبث وثابت لايمكن الترحيح عنها فالتهديد الذي يواجه تقدم الشركة وازدهارها والضغوط وفقدان السيطرة كلها امور تسمح بظهور افكار واتجاهات جديدة وفي مثل هذه الاوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

**1.خ. مزايا تنافسية جديدة:** ان الشركة التي تعاني من ازمة وتخرج منها تجعلها التجربة اذكى واصلب عودا وتحول محنة الازمة الى خلق روح التعاون والتضامن بين الناجين فقد واجهوا عددا مشتركا ويعرفون كيف يخرجون من الازمة منتصرين وصاروا يعرفون ان لاشيء اهم لتحقيق النجاح في قائد قوي يسانده فريق متعاون ومخلص.

#### خامسا: مفهوم إدارة الأزمات:

بناء على ماتقدم بعد ان تعرفنا على الازمة وتداعياتها يمكن التعرف أيضا على كيفية إدارة الازمة وكيف وصفها علماء الادارة وكيفية التعامل معها وتجنب اثارها السلبية والاستفادة من عواقبها حيث قد تكون نقطة تحول **نحو** الأفضل **1.و.او** **نحو** الأسوء, لقد أشار (الذهبي, 205, 2001) في تعريفه لادارة الازمة (أن إدارة الازمات ليست حلا سريعا فقط وانما تتطلب التعرف على الازمة ودراستها ووضع الوسائل والاساليب التي تمكن المنظمة من تجنبها **1.و.او** التعامل معها بأسلوب فعال في حال حدوثها)

لذا فان إدارة الازمات التزام طويل الأجل يكمل التخطيط الإستراتيجي في المنظمة فهما يعرزان وجودهما لان كليهما يتعامل مع ادارة التغيير فإدارة الازمة تتركز على اللحظات القصيرة من حالة عدم الثبات التي تحدث ولا ان يتم الوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية وبنفس العدد أشار (الناجي, 2011, 22) بتعريفه لإدارة الازمة بانها نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها وذلك بغرض التخفيف من اثارها كما أشار (العزاوي, 2010, 11) في تعريفه لادارة الازمة على انها مجموعة من الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة **1.و.او** الحد من الدمار المترتب على الازمة. كما أشار بان ادارة الازمة

عبارة عن عملية معالجة الموقف والنجاة منه بدون خسائر **أ-أو** باقل الخسائر الممكنة. ومن وجه نظر الباحثان بان ادارة الازمات (بانها عملية ادارية تدار عن طريق مجموعة من القدرات الادارية المدربة والكفاءة بهدف تقليل الخسائر الى الحد الادنى)

#### سادسا: مراحل إدارة الأزمات:

كما **هو** الحال في الازمة فان لادارة الازمات تمر بمراحل معينة وهي (الذهبي, 2001,208)

**1. مرحلة الاستكشاف (إشارات الإنذار):** وهي مرحلة اكتشاف اشارات الخطر بوقوع الازمة وتظهر تلك الاشارات مبكرا لانه عادة ماترسل الازمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الانذار المبكر **أ-أو** الاعراض التي تنبأ باحتمال وقوع الازمة. ومالم يوجه الاهتمام بهذه الاشارات فمن المحتمل أن تقع الازمة.

**1.2. مرحلة الاستعداد والوقاية:** وهي مجموعة من اساليب الوقاية المطلوب اتخاذها في مرحلة الاستكشاف والوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من اجل معالجتها. ويؤكد على ذلك أهمية إشارات الانذار المبكر لانه من الصعب أن تمنع وقوع شيء **أ-أو** تنبأ **أ-أو** تنذر باحتمال وقوعه. أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومعالجتها قبل ان يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر. عندما تقع الازمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس ان يهدف بهدوء وبكفاءة دون ان يكون مدربا على ذلك. ولهذا السبب من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع الاحداث ازمة تتخيلها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً لديه تماما

**1.3. مرحلة احتواء الاضرار والحد منها:** من سوء الحظ انه من المستحيل منع الازمات من الوقوع طالما ان السيول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية. وعلى ذلك فان المرحلة الثالثة تتلخص في اعداد وسائل تحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي تتأثر بها المنظمة وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمات على طبيعة الحدث

**1.4. مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برنامج (جاهزة ومجربة للازمات واختبرت فعلا) قصيرة وطويلة الاجل. واذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فانه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الازمة. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة المعنويات المفقودة والملاحظ ان المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والافراد الذين يعتبرون على درجة من الاهمية للقيام بالعمليات اليومية. يستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد تتركب المنظمات المستهدفة للازمات خطأ جسيما وبالتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الازمة على الاطراف الخارجية **أ-أو** تهتم بذلك في وقت واحد, مما تنتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**1.5. \_\_\_\_\_ مرحلة التعلم:** وهي مرحلة تعلم مستمر واعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي. ان التعلم يعد امرا حيويا غير انه مؤلم للغاية. حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الازمة. ان استخلاص دروس مستفادة من كارثة **لـ او** ازمة يتوقف على توافر حس مرهف الاناث يجعله يقرر معاناة الغير ومتصور نفسه **لـ او** احب الناس اليه يمرون بتجربة الغير والتعلم لايغني تبادل الاتهامات **لـ او** القاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية **لـ او** البحث عن كبش فداء **لـ او** ادعاء بطولات كاذبة.

#### سابعا: اهمية ادارة الازمة:

تعتبر الازمة في حقيقتها عن فشل الاداري المتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل اداري معين **لـ او** ناتج معينا ناتج عن عدم الخبرة والمعرفة لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في الازمات التي تخلفها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الاعمال الى ادارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة. وبقينا ان امتلاك ناحية العلم والثقافة المعلوماتية طريق الى حل شفرة الازمات والتعامل معها حيث لايمكن معالجة اي حازمة اذا التعامل معها. حيث لايمكن معالجة أي أزمة والتعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة الى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل ومقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الازمة في ترجمة اسبابها وابعادها وتاثير المواقف الازموي الذي يواجهه الكيان الاداري. (الربيعي ومحاميد وآخرون, 2011:2)

#### ثامنا: أبعاد ادارة الازمة:

**تقدير موقف الازمة:** ويقصد بها تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الازمة كسبها بصورة شاملة وتقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت اليه الازمة من نتائج وردود افعال واءاء ومواقف محيطة مؤثرة **لـ او** متأثرة تشمل على عدة ابعاد وهي (الربيعي ومحاميد وآخرون, 2011:3).

**4أ. \_\_\_\_\_** تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنفت الازمة.

**4ب. \_\_\_\_\_** تحديد من هي القوى المساعدة المؤيدة لقوى صنع الازمة.

**4ت. \_\_\_\_\_** تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للازمة.

**لـ ب. \_\_\_\_\_** تحديد لماذا وكيف صنفت الازمة.

#### تاسعا: الادارة بالازمات:

الادارة بالازمات تقوم على افتعال الازمات وايجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الاداري فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة اكبر واشد تاثير بحيث تغطي على المشكلة القائمة. وهكذا يضل الكيان الاداري يتعرض لازمة وتعاقب عليه الازمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل **لـ او** يهدي الله اليه من يأخذ بيده الى بر النجاة.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: I. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Center + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالازمات ((علم صناعة الازمات)) للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلفة لها مواصفات حتى تبد وحقيقية. وحتى تؤتي ثمارها. واهم مواصفاتها هي الاعداد المبكر وتهيئة المسرح الازموي وتوزيع الادوار على قوى صنع الازمة. وللأزمة المصنوعة ايقاع سريع متدفق الاحداث ومتلاحق النتائج. ومتراكم والافرازات والنتائج وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد والوصول اليه. فكل أزمة مصنوعة هدف يتبين الوصول اليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الازموي ويخف التأثير العنيف الصباحين لافرازات الازمة. وكذا لن تهدى قوى الصنع الازمة وتراجع حتى تحقيق الهدف وتقوم عملية الإدارة بالازمة على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي الى تكريس الازمة **1-4** الى سلوك حصين بشأنها وخير مثال على ذلك مايعمد اليه بعض التجار من اصحاب الموقع الاحتكاري من خلق ازمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها وإشارة ان هناك أزمة شديدة في انتاج هذه السلع. مما يدفع المستهلكين الى البحث عنها باكثر من احتياجاتهم: وهنا يقوم التاجر بعرضها سرا لتحقيق ارباح طائلة. ومثل هذه الاسلوب في الحقيقة يكون مدمرا للتاجر وللمنتج حيث يعتمد المستهلك الى البحث عن بديل منوفر وقد يكون افضل كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد الى دخول ميدان انتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين وهكذا. (اللامي والعيسوي، 2016: 48)

#### عاشرا: الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الازمات:

هناك العديد من الاستراتيجيات في حل الازمات وادارتها منها التقليدية وغير التقليدية ولايزال بعضها في مرحلة التجريب، الاستراتيجيات التقليدية في حل الازمات والتعامل معها هذا النوع من الاستراتيجيات له طابع خاص يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في ادارة الازمات. وفيما يأتي عرض وموجز لاهم الطرق التقليدية للتعامل مع الازمات:

**1-4. انكار الازمة:** هذا الاسلوب يقوم على الانكار الكامل للازمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تم ممارسة تعتيم اعلامي في حل الازمة وانكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن مايرام وهذا الاسلوب يستخدمه المديرون الذين لايمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الازمة وادارتها بكفاءة وفعالية، ولايمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة الى حدودها الدنيا.

**2-4. كبت الازمة:** ويطلق عليها (تأجيل ظهور الازمة) ومو نوع من التعامل المباشر مع الازمة الذي يهدف الى تدميرها ايضا عن طريق استخدام العنف الشديد لاجمادها وتدمير عناصرها الاولى بشكل عام. (اب وفارة، 2009، 15).

**3-4. اخماد الازمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني مع قوى التيار الازموي وتصنيفها بعنف بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية وخاصة عندما يتأزم الموقف، ويشكل خطرا بالغا وتهديدا للكيان الاداري. وهذا الاسلوب تلجأ الى استخدامه الادارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في اجازة منظماتها (الخضير، 2003، 25)

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**4-1. بخس الازمة:** وتقوم هذه الطريقة على التقليل من شأن الازمة (تأثيرها ونتائجها) ولكن يتعين الاعتراف بالازمة كحدث تم فعلا. ولكنه حدث غير هام قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعد الكيان الاداري توازنه والتساقط وأداء عناصره بشكل سليم.

**5-1. تنفيس الازمة:** ويطلق على هذه الطريقة ايضا (طريقة تنفيس البركان) وينظر الى الازمة على انها بركان على وشك الانفجار وهنا يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل هذا البركان وتفجيرها من الداخل وذلك للتنفيس من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون انفجارها. وماتسببه من خسائر فادحة، فيتم تفريغ الازمة بايجاد مسارات متعددة امام الضغوط الازموية لتنفيس وتخفيف الضغط على الكيان الاداري.

**6-1. طريقة تفريغ الازمة:** وبموجب هذه الاستراتيجية يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة للتيار الازموي وتدفعاته ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته (حريز، 2007، 16)

**1-7. عزل قوى الازمة:** ومن هنا يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها والقضاء عليها. هذا بالنسبة للاستراتيجيات التقليدية اما الاستراتيجيات الغير تقليدية **لـو** او الحديثة للادارة الازمة حيث اغلب الكيانات الادارية تستخدم هذه الاستراتيجيات التي اصبحت اكثر ملائمة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، (الذهبي، 2001، 226)

#### حادي عشر: الاستراتيجيات غير التقليدية للتعامل مع الازمات:

**1. طريقة فريق العمل:** وهي من اكثر الاستراتيجيات شيوعا واستخداما للتعامل مع أزمات في عصرنا الحاضر نتيجة التشابك وتشعب وترابط واعتمادية العلاقات والعوامل الرافعة للازمة والمحفزة لها. يتطلب الامر وجود أكثر من خبير متخصص وفني في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه. ولحل الازمة بالشكل العلمي السليم ومن خلال درجة مرتفعة الدقة التي لا تترك شيئا للصدفة **لـو** او التي تتجاهل بعض العناصر لعدم المعرفة **لـو** او بها **لـو** او لعدم خبرة متخذ القرار منها. وعادة ما يتم تكوين فرق عمل للتعامل مع الازمة وهذه الفرق اما ان تكون مؤقتة ثم تشكيلها من عدد من الخبراء المختصين في مجال الازمات ومدرّبين تدريباً خاصاً للتعامل مع الازمة (فتحي، 2001، 60) واعداد خطة لحلها وتنفيذها ومتابعتها.

**1-2. طريقة الاختيار التعبوي للتعامل مع الازمات:** تقوم هذه الطريقة وتستند على (نظرية الخطر وحد الامان) التي تستدعي المعرفة الاصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الاداري الذي يتعرض للازمات. فيتم تكوين وتنشأ احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حدثت هذه الازمات **لـو** او اعداد احتياطي وقائي يمثل حاجز اضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق تتعرض له المناطق الضعيفة.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**1.3. طريقة احتواء الازمة:** وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الازمة في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها. ان اسلوب الاحتواء يؤدي الى افقاد الازمة لقوتها وشدتها التدميرية ويمكن ايضا تحويل قوة دفع الازمة من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الايجابي الذي يخدم اهداف المنظمة واهداف اصحاب المصالح (اب وفارة, 2009,30)

**1.4. تعيين الازمات (تدمير الازمة):** وهي من افضل الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات والتي يلجأ اليها المدير **لـ** او متخذ القرار عندما يواجه ازمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطرا يهدد الكيان الاداري. ويطلق على هذه الطريقة ايضا (طريقة المواجهة العنيفة) وكذلك (طريقة الصدام المباشر) وغالبا ماتستخدم هذه الطريقة في حالة عدم توفر المعلومات وهنا تكمن خطورتها **لـ** او في حالة معرفة كاملة بها وتيقن من انه لامفر من الصدام ويتم التعامل معها في ضرب الازمة بشدة من الجوانب الضعيفة لاضعاف الضغط الازموي **لـ** او استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع بالازمة وايجاد مصالح بين العناصر التي تم استقطابها والعناصر التي لاتزال متمسكة بتيار الازمة لاحداث شرخ في عناصر الازمة وبالتالي تمزيقها. **لـ** او اللجوء الى تصفية العناصر القائدة للازمة, وان استخدام هذا الاسلوب يتطلب من ادارة المنظمة امتلاك اعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر والقدرة على المناورة, كما يتطلب امتلاك نظام معلومات ذات كفاءة عالية(احمد, 2012, 145)

#### ثاني عشر: مفهوم التسويق

يعد التسويق من اهم الوظائف في المنظمات والمؤسسات والشركات حيث يعد التسويق الركيزة التي تركز عليها هذه المنظمات بشكل رئيسي حيث تقع اهمية الانتاج على اهمية التسويق وخاصة عندما تركز المنافسة الشديدة بين المنظمات والمؤسسات لاكتساب الحصة السوقية للمنتجات والسلع والخدمات. وعليه فان المنظمات التي لها صلة في ادارة المنظمة. وخاصة في ادارة الازمات لكي تتجنب انهيار العمل المنظمي في المؤسسة واستمراريتها **نـ** او **و** افضل. حيث اشارة (سليمان, 2006:8) على ان تسويق نشاط اقتصادي يضمن التعادل في اي مجتمع بين كمية المطلوبة من السلع والخدمات. والكمية المعروضة من كل منهما بما يحقق اهداف ذلك المجتمع. في حين اشار (البكري, 2011:25) انه عملية اجتماعية يحصل من خلالها الافراد والمجاميع على ما يحتاجونه ويرغبون به من خلال عمليات التبادل فيما بينهم للمنتجات وتحديد قيمها. كما عرفه ايضا (البكري, 2011:25) على انه العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للافكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمة. ويعرفه الباحثان بانه (وظيفة يحتاج الى تخطيط استراتيجي لتحقيق الارباح للشركة وعليه مما تبين من المفاهيم لمفهوم التسويق هناك بعض النقاط التي يمكن ان نخرج عليها في توضيح المفهوم الحديث للتسويق وهي:

**1. الحاجات والرغبات والطلب:** يبدأ التسويق ويستند اساسا الى الحاجات والرغبات الانسانية والتي تتعدد وتتنوع بشكل كبير جدا وتتباين من فرد الى اخر ومن ظرف زمني الى اخر. فالحاجات (NEEDS) تتمثل بالاساسيات التي يسعى اليها

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

الإنسان بهدف الحصول عليها لكونها تمثل أساسا مهما لبقاء واستمراره كما هو الحال مثلا حاجته للأكل والملابس والحماية والأمان. الخ. أما الطلب فه ويمثل الكمية المطلوبة من قبل الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية محددة.

**2. المنتجات والخدمات والخبرات:** يستطيع الأفراد اشباع حاجاتهم ورغباتهم من المنتجات التي يحصلون عليها، والمنتج مصطلح يستخدم للإشارة إلى ذلك الشيء القادر على تحقيق الإشباع في الحاجة أو الرغبة والذي قد يكون سلعة أو خدمة. وبالتالي فإن المستخدم أو المستهلك عندما يقوم باختياره لتلك الخدمة أو السلعة التي يطلبها فإنه يسعى إلى تحقيق أفضل المنافع مقابل الأموال التي دفعها من أجل الحصول عليها. والتي جميعها تستند إلى مقدار الخبرة التي يمتلكها السوق لتحقيق التميز والابداع عن غيره من المنتجين أو المسوقين.

**3. القيمة والكلفة والرضا:** التي تميزها عن غيرها وهي السرعة، الأمان، الكلفة، الموثوقية. الخ، وعليه فإنه سيقوم بعملية ترتيب لهذه الوسائط من أكثرها حاجة لتحقيق الرضا إلى أقلها مرتبة في ذلك، وهذا ما يسمى بالقيمة لتلك المنتجات التي يتعامل معها. أما الكلف فإنها تمثل قدرة المستهلك لدفع النقود لشراء السلعة التي يريدونها وعلى ذات المثال فإنه قد يكون الحصول على سيارة خاصة لاستخدامها لأعمال الشخصية أفضل من أي وسيلة أخرى إلا أنه لا يستطيع تحقيقها بسبب كلفتها المرتفعة والتي لا يقدر على دفع قيمتها لذلك سوف يتحول واسطة أخرى تمثل الانتقال إلى كلفة أقل لتحقيق الرضا فه ويمثل النتائج المتحققة من الاستخدام لذلك المنبع دون غيره وليس بالضرورة أن يكون ما هو أقل كلفة من غيره فقد يكون الأقل كلفة ذاته. فالرضا يعبر عن مستوى الأداء المتحقق للمنتج أو المنافع التي يحصل عليها المشتري قياسا بالتوقعات التي تسبق عملية الشراء أو الاستخدام أي أن ما يدركه من منافع تفوق ما كان متوقعا.

**4. التبادل والعلاقات:** يستطيع الأفراد اشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التبادل الذي مابين الأطراف المتعاملة، فه وتعبير عن سلوك المستهلك بهدف الحصول على شيء ما مقابل تقديم نقد.

وبطبيعة الحال فإن عملية التبادل هذه ينجم عنها صفقة والتي تمثل وحدة القياس المعتمدة بين الطرفين لتأثير قيمة عملية التبادل فيما بينهما ولاشك بأنه البائع أو المنتج يطرأ إلى زيادة قيمة الصفقة أو ادامة استمرارية عقد الصفقات لاحقا، وهذا لا يمكن تحقيقه دون قيامه بتسويق العلاقة والتي تعني في حقيقتها بناء علاقة متينة وطويلة الأمد مع الزبائن الموزعين والتجار المجهزين. الخ، والالتزام بتقديم منتجات بمستوى عال من الجودة وبأسعار عادلة ومميزة.

**4.5. الاسواق:** يمكن تحديد معنى السوق بشكل تقليدي عن كونه ذلك الموقع الذي يلتقي منه البائع والمشتري لأجراء عملية التبادل بينهما. ولكن على وفق المنظور التسويقي فإنه يمكن أن يعرف على كونه ((الموقع الذي يضم المستهلكين الحاليين والمحتملين))

ثالث عشر: مفهوم الاداء التسويقي:

الاداء التسويقي بانه مجموعة النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف الموضوعية. كما اشار (محاط,35,2014) بانه الاداء التسويقي هو النتائج التي توصل اليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها. كما افاد(الناجي,39,2011)بانه درجة نجاح المنظمة في السوق والتي تتحقق بواسطة المنتج.

**كما اشار كل من (الريبيعي, المحاميد, وآخرون,281,2014)**

وهو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذكر عن طريق التركيز على الموائمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الاهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الاداء التسويقي وهو جزء من عملية قياس الاداء التسويقي التي تشمل على توليد اطار من المقاييس لرصد اداء التسويقي, وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع ادارة التسويق التأكد من مدى تحقق الاهداف التسويقية والقيام بالاجراءات اللازمة لتحسين الاداء أو تعديل الاهداف في حالة اختلاف الاداء الفعلي عن الخطة (O'SULLIVAN,2007,250)اما (DAVID,2001:175) فقد اشار بان (الاداء **موهو** مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعية) وقد عرف الاداء التسويقي من قبل الباحثان (الاداء التسويقي **موهو** الاداء الذي يعكس نجاح المنظمة **لـ او** فشلها من خلال تحقيق اهدافها وذلك بمواجهة بيئة سريعة التغير في مواردها وحجم طلبها ومواكبة التطورات التكنولوجية من اجل البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة)

#### رابع عشر: أهمية الأداء التسويقي:

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة الى اداء تسويقي قوي وفعال وفي ضل تقدم تكنولوجي مذهل متطور ومستمر ومدى مآواجه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الاسواق واهتمام منظمات الاعمال اصبح العالم يعتمد التحسين والتطور الامثل اسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة امامه,لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير الاداء التسويقي في هذه لا يتم الا عن طريق التنظيم والتدريب ولقد تعاظمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية ومازالت تتعاظم حتى اليوم لعدة اسباب جوهرية وهامة من اهمها على الاطلاق التطور التكنولوجي المذهل والمستمر وتطور عمليات الانتاج والخدمات والرغبة في فتح اسواق جديدة وتغير مفاهيم التسويق والاداء التسويقي ولهذه الاسباب منفردة **لـ او** مجتمعة بالنسبة لاي منظمة اعمال تم الاهتمام بعملية التسويق بشكل اسهم بدوره في ان تتعاظم أهمية القائمين على التسويق, واصبح الاهتمام برجال التسويق **موهو** حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح **لـ او** فشل عملية التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه اعطاء القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق وبقاء واستمرار وتقدم هذه المنظمات. (محاط,36,2014)

#### خامس عشر: أبعاد الاداء التسويقي:

Formatted: Space After: 0 pt



تعد عملية الاداء التسويقي عملية ذات ابعاد متعددة, والادب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاث ابعاد على الاداء التسويقي: وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أ. الفعالية أهداف المنظمة ويتم قياسه بطرق عدة اكثرها شيوعا, نم والمبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية.

**أ.ب.** الكفاءة: وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف باقل تكلفة ممكنة مع اعطاء افضل اداء وجودة ممكن يتم قياسها بطرق عدة من اكثرها شيوعا الارباح المتحققة والعائد على الاستثمار.

**أ.ب.** التكيف: فه وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة. والتي يمكن قياسها من خلال المنتجات التي تم تقديمها الى السوق خلال نفس الفترة المشار اليها في اجمالي المبيعات.

وتشير الدراسات السابقة الى ان هذه الابعاد الثلاثة للاداء يمكن ان تتلاقى بعد مرور فترة من الزمن بسبب المفاضلة فيما بينهم (Ostroff & Schmit,1993:360)

### الفصل الثالث: الاطار العملي

#### المبحث الاول: تحليل البيانات

**تحليل البيانات الشخصية يتكون مجتمع البحث من (55) عاملا في قسم التسويق بالشركة العامة** لمنتجات الالبان وقد تم اختيار عينة من (25) عاملا لتكون نسبة عينة البحث الى المجتمع هي 45% وخصائص المجتمع ممثلة في الجدول ادناه:

جدول رقم (1)  
خصائص عينة البحث

| البيانات الشخصية | التكرارات   | النسبة المئوية |
|------------------|-------------|----------------|
| الجنس            | ذكر         | 76%            |
|                  | انثى        | 24%            |
| التحصيل الدراسي  | ثانوية فأقل | -              |
|                  | دبلوم       | -              |
|                  | بكالوريوس   | 48%            |
|                  | دبلوم عالي  | -              |
|                  | ماجستير     | 32%            |
|                  | دكتوراه     | 20%            |
| العمر            | 25 فأقل     | -              |
|                  | من 26-35    | 52%            |
|                  | من 36- 45   | 40%            |
|                  | 46 فأكثر    | 8%             |

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1. ... + Start at: 1 + Alignment: Center + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted Table

| عدد سنوات الخدمة | 5 سنوات فأقل | 4  | 16% |
|------------------|--------------|----|-----|
|                  | من 6- 10     | 11 | 44% |
|                  | من 11- 15    | 6  | 24% |
|                  | 16 سنة فأكثر | 4  | 16% |

من معطيات جدول (1) نجد ان فئة الذكور اعلى من الاناث في متغير الجنس حيث شكلت نسبة الذكور (76 %) اما الاناث فشكلت (24%) وهذا امر طبيعي لان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث في دوائر الدولة كافة لكون فئة الرجال هي المرغوبة في الوظائف العامة للدولة. اما لمتغير العمر قد كانت النسبة الاكبر للفئة (26- 35) حيث بلغت نسبتهم (56 %), ثم يليها الفئة (36- 45) نسبة (40 %) كما حصلت الفئة (46 فأكثر) على نسبة (8%) وهذا يؤشر الى ان الشركة تحتوي على كوادرات شابة ومعاصرة من ناحية سنوات الخدمة نرى ان اغلب العاملين لديهم سنوات طويلة من العمل, فمن حيث الخدمة من (6- 10) فقد حصلت على اكبر نسبة وكانت (44%) ثم يليها اصحاب الخدمة (5- 11) بنسبة (24 %) واصحاب الخدمة (5 - 1) على نسبة (16 %), ويليهما اصحاب الخدمة (16 فأكثر) فقد كانت نسبتهم (16%), وهذا مؤشر ان الشركة تحتوي على مخزون هائل من المهارات والخبرات. اما في فقرة التحصيل الدراسي فقد تبين ان اغلب افراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس فقد شكلت نسبتهم (48 %) , يليهم حاملي شهادة الماجستير فقد شكلت نسبتهم (32 %) ومن ثم حاملي شهادة الدكتوراه (20 %), وهذا مؤشر جيد على ان اغلب افراد العينة اصحاب شهادات وكفاءات.

#### المبحث الثاني: تحليل اجابات العينة

للتعرف على مستوى استراتيجيات ادارة الازمات في ضوء اجابات العينة, سوف يتم لاعتماد على التوزيعات التكرارية لاجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولا الى الوسط الحسابي لتلك الاجابات.

ولان هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة, فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (1- 3) بثلاث مستويات والجدول (2) ويوضح ذلك, ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (3- 4) وجيد جدا اذا تجاوز (4) كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف فاذا تراوح بين (2- 3) وضعيف جدا اذا ما انخفض عن (3) وكما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) قوة المتوسطات (مقياس ليكرت)

| درجات المقياس  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| قيمة المتوسطات | 5         | 4    | 3     | 2       | 1            |

#### اولا: المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الازمات):

وفقا لنموذج البحث فقد تم اعتماد مجموعة من الفقرات تمثل المحاور الرئيسية لاستراتيجيات ادارة الازمات, حيث يظهر الجدول رقم (3) الوسط الحسابي لاجابات عينة الدراسة اذ جاء

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

الوسطي بمستوى جيد (6-3) والانحراف المعياري (0.3) مما يدل على وجود تشتت في اجابات العينة وكما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) استراتيجيات الادارة الازمات

| الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | العبارة                                                                                 |
|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.4                  | 3.8              | 1- تسعى الشركة لاستخدام استراتيجيات واضحة عند مواجهة الازمة                             |
| 0.4                  | 4.2              | 2- يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الازمة                            |
| 0.6                  | 3.7              | 3- تمتلك الشركة معلومات كافية عن طبيعة الازمة التي تواجهها                              |
| 0.5                  | 3.4              | 4- تلجأ الشركة الى الاعتراف بوجود ازمة بشكل مبدئي لضمان القيام بمعالجتها                |
| 0.4                  | 3.7              | 5- ادارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الازمة والتعامل معها                     |
| 0.3                  | 4.1              | 6- الازمات في البيئة الخارجية لها تأثير على اداء الشركة                                 |
| 0.2                  | 2.7              | 7- امكانية ادارة الشركة اتباع اسلوب الادارة بالازمات لتتمويه الجمهور عن الازمة الحقيقية |
| 0.4                  | 3.1              | 8- امكانية الشركة التفاوض مع الجهات المسببة للازمة                                      |
| 0.1                  | 2.9              | 9- الشركة لها القدرة على اقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للازمة                  |
| 0.6                  | 3.9              | 10- امتلاك الشركة للموارد البشرية والمالية والفنية يجنبها حدوث الازمات                  |
| 0.5                  | 3.7              | 11- الطريقة المتبعة لانهاء الازمة تتفق مع الاستراتيجيات الحديثة الموضوعة في الشركة      |
| 0.3                  | 3.6              | 12- المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام                                      |

من خلال الجدول اعلاه نجد ان جميع المحاور الخاصة باستراتيجيات الادارة الازمة قد حصلت على متوسط حسابي اكبر من الوسط الفرضي فالبعض من الفقرات حصلت على متوسطات حسابية جيدة والبعض الاخر على متوسطات متوسطة وضعيفة والاخرى حصلت على معدلات

حسابية جيد جدا, وبانحراف معياري ادنى من (1.00) جميع الفقرات وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على جميع الفقرات. وبالرجوع للجدول اعلاه والنظر الى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري نجد ان الفقرات رقم (2) القائلة: يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الازمة) جاءت في المرتبة الاولى وبوسط حسابي (4.2) مما يدل على ان موظفي الشركة متعاونون وتنظيميا ويمتلكون روح الفريق الواحد ولديهم سمة التعاون المشترك لانجاز الاهداف من خلال احتواء الازمات التي تعترض عملهم, وجاءت فرقة رقم (8) القائلة: (أمكانية إدارة الشركة اتباع أسلوب الإدارة بالأزمات التمويه الجمهور عن الأزمة الحقيقية) أثبتت أن إدارة الشركة لا تغطي الأزمات الحاصلة في الشركة من أجل تمويه الجمهور عن الأزمة الحقيقية وقد يرجع ذلك الى ثقة ادارة الشركة بحلها للأزمات سريعا من خلال ماتملكه من كادر متعاون وواعي بأهداف الشركة.

#### ثانيا: المتغير التابع (الأداء التسويقي):

من خلال الجدول ادناه اظهرت نتائج اجابات العينة حول الأداء التسويقي في الشركة, أذ تمثلت بوسط حسابي جيد بلغ (3.7) وبانحراف معياري (0.4) مما يدل على اتفاق اغلب اجابات العينة على محاور الأداء التسويقي ويظهر الجدول رقم (4) نتائج عينة الدراسة حول هذا البعد وكالتالي:

جدول رقم (4) الأداء التسويقي

| ت  | العبارة                                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 13 | تهتم الشركة بالوظيفة التسويقية                                            | 4.1           | 0.5               |
| 14 | تتجاوز الشركة الطرق التسويقية القديمة في تسويق منتجاتها                   | 3.8           | 0.6               |
| 15 | تسعى الشركة دوما الى التعرف على ما يحبه وما يكره الزبون من خصائص منتجاتها | 3.9           | 0.5               |
| 16 | تهتم الشركة على طرح منتجاتها بجودة عالية                                  | 4.2           | 0.5               |
| 17 | تقوم الشركة بتسعير منتجاتها بطرق تلائم زبائنهم ويعظم لها                  | 3.8           | 0.5               |
| 18 | تقوم الشركة بالتقييم المستمر لادائها التسويقي                             | 4             | 0.5               |
| 19 | يتم تقييم الفرد العامل في الوظيفة التسويقية بناءا على جهوده               | 3.2           | 0.4               |
| 20 | اهتمام الشركة بالمخصصات المقررة كنسبة من المبيعات لاغراض البحث والتطوير   | 3.1           | 0.4               |
| 21 | تعرق القوانين والاجراءات القانونية على نشاطها التسويقي                    | 3.9           | 0.5               |
| 22 | تحرص الشركة على انتاج منتجات صديقة للبيئة                                 | 4             | 0.3               |
| 23 | مدى مساهمة الوظيفة التسويقية بالشركة في خدمة المجتمع                      | 3.8           | 0.4               |
| 24 | استفادة الشركة من نقاط ضعف المؤسسات المنافسة في تعزيز وخلق ميزة تنافسية   | 3.3           | 0.5               |

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

|    |                                                            |     |     |
|----|------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 25 | الحصة السوقية عالية مقارنة بالمنافس للسنوات الثلاث الماضية | 3.3 | 0.5 |
|    | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام             | 3.7 | 0.4 |

وبالرجوع الى الجدول اعلاه والنظر الى فقراته نجد ان فقرة رقم (16) القائلة: تهتم الشركة على طرح منتجاتها بجودة عالية. جاءت في المرتبة الاولى بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.5) وهذا يدل على ان الشركة تهتم بالجودة العالية بمنتجاتها اكثر مما تهتم بالربح المادي العائد وهذا يحقق لها استدامة في عملها وتفوق عالي وعمر طويل, اما الفقرة رقم (20) القائلة: اهتمام الشركة بالمخصصات المقررة كنسبة من المبيعات لاغراض البحث والتطوير, فقد جاءت بأقل وسط حسابي بلغ (3.1) وانحراف معياري (0.4) وهو جيد وهذا يدل على ان اهتمام الشركة بالجودة يفوق اهتمامها بالبحث والتطوير الخاص بالشركة.

#### ثالثاً: وصف عينة البحث:

حددت عينة البحث والتي ضمت العاملين في قسم التسويق بالشركة العامة لمنتجات الالبان. وقد وزعت (25) استبانة على العاملين في هذه الشركة بطريقة التسليم والاستلام المباشر حيث استرددت جميعها. وعلى هذا الاساس فان مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل هي 25 استبانة.

يتضح لنا بعد تحليل النتائج ان نسبة (76 %) هم من جنس الذكور ونسبة (24%) هم جنس الاناث بينما بلغت نسبة (48%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (بكالوريوس) بينما (32%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (الماجستير) وان نسبة (20%) الذين تحصيلهم العلمي من الدكتوراه وبينت النتائج ان نسبة (52%) تتراوح اعمارهم ما بين 26-35 سنة كما اوضحت النتائج ان نسبة (40%) تتراوح اعمارهم ما بين 36-45 سنة وان نسبة (8%) كانت اعمارهم تتراوح من 46 سنة فاكتر وكما اوضحت النتائج ان نسبة (16%) هم من الذين لديهم خدمة (5) سنوات فاقل وكذلك بينت النتائج ان نسبة (44%) هم من الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (6-10) سنوات وبينما كانت نسبة (24%) ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح من (11-15) سنة وقد اظهرت نتائج التحليل ايضا ان نسبة (16%) كانت للذين تتراوح سنوات خدماتهم من 16 سنة فاكتر.

#### رابعاً: اختبار استبانة البحث: ل

اختبار استبانة البحث استخدم الباحثان الاختبارات الاحصائية التالية:

**1. صدق الاداة (Instrument Validity):** لقد تم اعداد الاستبانة بشكلها النهائي من خلال القيام بمراجعة شاملة لاهم الدراسات والبحوث والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي من خلالها تم التوصل الى المسودة الاولى للاستبانة وعرضت المسودة الاولى للاستبانة على عدد من المحكمين والذين تفضلوا بابداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وقد تم اخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**1.2. اختبار ثبات الاداة (Instrument Reliability):** من اجل التحقق من ثبات الاداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من اجل الوصول الى معامل الثبات للاستبانة, للتأكد من عدم حصول اداة القياس على بيانات خاطئة اذا اعيدت الدراسة وباستخدام الاداة نفسها وفي نفس الظروف التي فيها للمرة الاولى وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمتغير استراتيجية ادارة الازمات **هو (0.985)** ومن خلال النتائج نلاحظ ان هذا المتغير كان معامل الثبات له اعلى من 60% وهذا يؤكد على اثبات اداة الدراسة.

#### خامسا: وصف نتائج متغيرات عينة البحث:

استخدمت وسائل الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي, والانحراف المعياري) لانهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث. حيث تم اعتماد التدرج منخفض (اقل من 2.33) متوسط (2.33) ولغاية (3.66) مرتفع (3.67) فاكثر لتحديد الاهمية النسبية في تصورات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة والمستندة لمقياس ليكرت الخماسي, والجدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

| رقم الفقرة | الفقرة                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| 1          | استراتيجية ادارة الازمات | 3.28            | 0.730             |
| 2          | الاداء التسويقي          | 3.20            | 0.712             |

وتشير نتائج الجدول (5) الى ان مستوى متغير استراتيجية ادارة الازمات جاءت متوسطة, وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.28) وبانحراف معياري (0.730). بينما حقق متغير الاداء التسويقي وسطا حسابيا بلغ (3.20) وهذا يدل ان مستواه كان متوسطا وبلغ انحرافه المعياري (0.712).

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

- يتناول هذا المبحث ابرز نتائج اختبار الفرضيات والاستنتاجات ومن ثم التوصيات التي تم التوصل اليها من خلال معطيات نتائج البحث

**اولا: نتائج اختبار الفرضيات:**

Formatted: Space After: 0 pt

## اختبار الفرضية الاولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية ادارة الازمات والاداء التسويقي بين كادر العاملين في قسم التسويق للشركة العامة لمنتجات الالبان.

جدول رقم (6) معامل ارتباط بيرسون مابين استراتيجية ادارة الازمات وبين الاداء التسويقي

| الاداء التسويقي | استراتيجية ادارة الازمات | الاداء التسويقي          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| 0.935**         | 1                        | استراتيجية ادارة الازمات |
| 1               | 0.935**                  | الاداء التسويقي          |

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

يظهر من جدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ذات دلالة احصائية بين متغير استراتيجية ادارة الازمات وبين الاداء التسويقي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.935). وهذا يعني كلما كانت استراتيجية ادارة الازمات متوفرة كلما زاد تأثيرا على الاداء التسويقي لدى العاملين في قسم التسويق للشركة العامة لمنتجات الالبان. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة

## اختبار الفرضية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية ادارة الازمات والاداء التسويقي لدى كادر العاملين في قسم التسويق للشركة العامة لمنتجات الالبان.

اذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (7) حيث ان معامل لتحديد ( $R^2$ ) يشير الى ان متغير استراتيجية ادارة الازمات له تأثير ودور على الاداء التسويقي لاتقل عن (98%) وهذا يعني ان النسبة تدل على ان (98%) من الاختلافات الكلية في الاداء التسويقي تحدد من خلال اهتمام كادر العاملين في قسم التسويق للشركة العامة لمنتجات الالبان باستراتيجية ادارة الازمات التي تمتلكها وان نسبة (2%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لايمكن السيطرة عليها. بينما بلغت قيمة ( $F$ ) (242.95) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.002$ ) اذ تشير ذلك الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين استراتيجية ادارة الازمات ودورها على الاداء التسويقي. وان قيمة الاثر المقدر لاستراتيجية ادارة الازمات على الاداء التسويقي هي ( $\beta = 0.448$ ) وهذا الاثر ذو دلالة احصائية بحسب قيمة ( $t=3.525$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.002$ ). وبناء على ذلك يمكن القول ان الفرضية الثانية قد قبلت

الجدول (7) نتائج اثر المتغير المستقل على الاداء التسويقي

| معامل الانحدار |         |                |   |                 | DF           | F       | R2            | R              | المتغير التابع |
|----------------|---------|----------------|---|-----------------|--------------|---------|---------------|----------------|----------------|
|                |         |                |   |                 | درجات الحرية | المحسوب | معامل التحديد | معامل الارتباط |                |
| **Sig          | T       | الخطا المعياري | B | المتغير المستقل |              |         |               |                |                |
| مستوى          | المحسوب |                |   |                 |              |         |               |                |                |

Formatted: Right

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Centered

| الاداء التسويقي | 0.989 | 0.980 | 242.95 | 14.768 | استراتيجية ادارة الازمات | 0.448 | 0.115 | 3.525 | الدالة | 0.002 |
|-----------------|-------|-------|--------|--------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
|-----------------|-------|-------|--------|--------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|

يتضح من النتائج المتحققة في الجانب العملي ان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير التابع (الاداء التسويقي) وبين المتغير المستقل (استراتيجية ادارة الازمات) من وجهة نظر عينة البحث كانت ذات اهمية وحقيقية تعكس الواقع في بيئة العاملين لدى قسم التسويق للشركة العامة لمنتجات الالبان في العراق اذ كانت النتائج متحققة.

#### الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### المبحث الاول: الاستنتاجات

- 1-4. تهتم الشركة بالجودة العالية بالمنتجات اكثر من اهتمامها بالعائدات وهذا يحقق لها الديمومة والبقاء والاستمرار.
- 2-4. تهتم الشركة العامة للالبان بالجودة العالية أكثر من اهتمامها بالبحث والتطوير.
- 3-4. ثقة الشركة بحل ازماتها بالسرعة الممكنة من خلال ماتملكه من كادر ذات خبرات عالية ومتعاونة في تحقيق أهداف الشركة.
- 4-4. امتلاك موظفي الشركة روح الفريق الواحد في انجاز اهداف الشركة واحتواء الازمة في بدايتها.
5. اهتمام الشركة بوظيفتها التسويقية وطرح منتجاتها بجودة عالية.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

##### المبحث الثاني: التوصيات

- 1-4. ضرورة امتلاك الشركة القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة بهدف مواجهة الازمة بكفاءة وفعالية اعلى.
- 2-4. العمل على زيادة مهارات القيادة الادارية في الشركة في ممارسة استراتيجيات ادارة الازمة الحديثة وكيفية صياغة الاستراتيجية الملائمة لمواجهة للازمة.
- 3-4. تفعيل دور قسم البحث والتطوير في الشركة من اجل تحسين المنتجات المحلية وبالتالي زيادة ربحية الشركة وزيادة ولاء الزبون لها.



- 4-1.** تدريب العاملين في الشركة بزيادة مهاراتهم واقامة دورات تطويرية من اجل رفع مستوياتهم الفنية والعلمية.
- 5-1.** التقييم المستمر لاداء العاملين والعمل بنظام المكافآت المادية والمعنوية لضمان نجاح الشركة وتحقيق اعلى المستويات في الانتاج.

#### مصادر البحث

#### الدراسات العربية:

- 2-1.** اللامي والعيسوي، غسان قاسم&خالد عبدالله،(2016) ادارة الازمات: الاسس والتطبيقات، دار المنهجية، عمان، الاردن.
- 3-2.** خالد العمري/جامعة عمان العربية للدراسات العليا / 2005 المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم.((المدخل المنظومي في ادارة الازمة وحلال الصراع في النظام التربوي.
- 4-3.** ثامر ياسر البكري/منهاج ادارة التسويق المرحلة الثانية /كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 5-4.** ممدوح الرفاعي / ماجدة جبريل (2007)/مراجعة محمد درويش أستاذ ادارة الاعمال ((ادارة الازمات)).
- 6-5.** اب وفارة، يوسف،(2009) ادارة الازمات مدخل متكامل، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 7-6.** احمد هادي /((اثر ادارة علاقات الزبائن على الاداء التسويقي)) دراسة تحليلية من عينة من البنوك التجارية الاردنية/جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية.
- 8-7.** احمد، اخيارهم عبدالله،(2012)، التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات: دراسة لنموذج ازمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 9-8.** جاسم محمد الذهبي / جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ((التطوير الاداري)) مدخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات.
- 10-9.** جريز، محمد هشام،(2006)، المهارات في ادارة الازمات وحل المشكلات: الاسس النظرية التطبيقية، دار البلدية، عمان.
- 11-10.** الخضير، محسن احمد،(2003)، ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، مكتبة مدولي، القاهرة.
- 12-11.** نجم العزاوي / مؤتمر / بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد بجامعة الزرقاء الخاصة – كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية تحت عنوان ((تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال التحديات/الفرص/الافاق)). في الفترة 2010/ 2009.
- 13-12.** فتحي، محمد،(2001)، الخروج من المازق، من ادارة الازمات، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة.
- 14-13.** فهد علي الناجي / جامعة الشرق الاوسط /كلية الاعمال (2012)رسالة ماجستير/((اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي)).
- 15-14.** فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري،سمية عباس مجيد الربيعي، أمل محمود علي العبيدي – كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية /مجلة بابل للعلوم الانسانية/ المجلد 19/العدد1/ (2014) ((ادارة الازمة الالكترونية واتخاذ القرار)).
- 16-15.** بيمك،(2004)، ادارة الازمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة صلاح، علا، طبعة 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

- 16-17.** ليث سلمان الربيعي, اسعود محمد المحاميد واخرون /((اثر ادارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الاداء التسويقي)) دراسات العلوم الادارية المجلد 641 العدد 2 / (2011)  
**17-18.** محاط اميرة /((اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي دراسة حالة في مؤسسة)) اتصالات الجزائر.  
**18-19.** محمد سليمان (الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة)) دراسة حالة تطبيقية.

#### الدراسات الاجنبية

1. Coombs,t.(2007)"protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational a crisis communication theory corporate reputations review (1013): 163- 176 4
2. Ostroff C,Schmit N.,(1993) "Caonfigurations of organizational effectiveness and efficiency,The Academy of Management Journal,3616):1345-1362.
3. David,fred R.2001 "strategic management:Concepts α cases,new hersey,8<sup>th</sup>ed,prentice Hall Inc.
4. Drucker,B.(1999),"management challendes for the 21<sup>th</sup> sentury ", Harper collims,newyork ny.
5. Osullivan,Dan α Abela,Andrew(2007),"Marketing Performance Measurment Ability and firm performance" Journal of Marketing.vol
6. Yamamoto.G,Sekerogln(2011).O(Crisis management in the Turkish leater industry"African Journal of Business Management,5(8):3212-3219.,(online).Available.

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"