

دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية  
(دراسة ميدانية)  
علي محمد إبراهيم

**المخلص:**

هدف البحث إلى معرفة دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) في معاميل الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق، لذا قام الباحث بصياغة مجموعة التساؤلات لتغطي كافة جوانب البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كذلك استخدم الباحث قائمة إستقصاء لجمع البيانات الخاصة بالمعامل وقد بلغ حجم المجتمع (٥١٦٠) موزعة على المعاميل الثلاثة قيد البحث، كما بلغ حجم عينة البحث (٣٥٧) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كحزمة للإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

### **Abstract:**

The research aims to find out the role of employee training in marketing dimensions of crisis management (pre-crisis, during the crisis, post-crisis) in the General Company for Leather Industries in Iraq coefficient, so the researcher to formulate questions for the group covers all aspects of the research.

The researcher used the descriptive analytical method for this purpose, as well as the researcher used questionnaires to collect data labs has reached the community size (5160) spread over three laboratories under discussion, as was the sample size (357) single, was used statistical program SPSS)) as a package to enter and processing and analysis of data.



## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### المقدمة:

لاشك إننا نعيش في عصر يتسم بالتغير والديناميكية؛ حيث تواجه المنظمات تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بها، مثل التقلبات السريعة في رغبات المستهلك العصري والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب اقتصاديات العالم وزيادة درجة تدخل الدولة في السياسات الاقتصادية والمالية والتجارية، بالإضافة إلى تنامي وعي المستهلك بشكل غير مسبوق.

ويعد نجاح أي منظمة في قدرتها على خدمة بيئة أعمالها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيقها للمفاهيم التدريب الحديثة وبقدر أهمية هذه المفاهيم للمنظمة بقدر اهتمامها بالعاملين باعتبارهم زبائن داخليين، وتسعى المنظمة بإشباع احتياجاتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم في تدريب العاملين.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل (بضعف إدارة الأزمات التسويقية في الشركات محل البحث وعدم وجود خطط مستقبلية لتفادي حدوث الأزمات التسويقية مستقبلاً واعتماد أكثر الشركات على محاولة معالجة الأزمات التسويقية اثناء وقوعها للخروج بأقل الخسائر، نتيجة لضعف التدريب بشكله العام)

### ثانياً: فروض الدراسة:

١. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب على إدارة الأزمات التسويقية بمراحلها المختلفة (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة، إدارة مرحلة ما بعد الأزمة).



٢. لا توجد علاقة معنوية بين بعد التدريب وإدارة الأزمات التسويقية بمراحلها المختلفة (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة، إدارة مرحلة ما بعد الأزمة).

#### ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على أهمية إدارة الأزمات في المعامل محل البحث ومحاولة إدراك هذه الأزمات قبل حدوثها.
٢. دراسة تأثير أبعاد التدريب وانعكاسها على إدارة الأزمات التسويقية في معامل الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

١. **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للدراسة الحالية بالنقاط الآتية:
  - تبرز الأهمية العلمية للدراسة من حيث إن تدريب العاملين من الموضوعات التي باتت موضعاً للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، والدارسين، والمهنيين، والممارسين على المستوى العلمي، وفي مختلف القطاعات ولعل ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات التسويقية في قطاع الصناعات الجلدية العراقية يعطي هذا البحث أهمية مميزة.
  - ٢. يسهم هذه البحث في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير التسويق الداخلي، فضلاً عن تلك التي أسهمت في تناول موضوع إدارة الأزمات التسويقية.
٢. **الأهمية الميدانية:** تكمن الأهمية الميدانية للدراسة الحالية بالنقاط الآتية:
  - محاولة قياس العلاقة والأثر بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وذلك باستخدام مقاييس حديثة سيتم اعتمادها وفق عدد من المؤشرات والمعايير



العالمية وذلك انسجاماً مع ما هو مطروح في العالم المتقدم لكي نستطيع التوصل إلى أفضل النتائج.

- تكمن أهمية البحث في دراسته مجال ذي أهمية حيوية للمجتمع بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص، إذ يعد الاهتمام بموضوع التدريب من الموضوعات المعاصرة، وكذلك موضوع إدارة الأزمات التسويقية من المواضيع المهمة جداً في القطاعات الصناعية.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات البحث وبطريقة مختصرة، وذلك من خلال مايلي:-

#### أولاً: تدريب العاملين:

##### مقدمة:

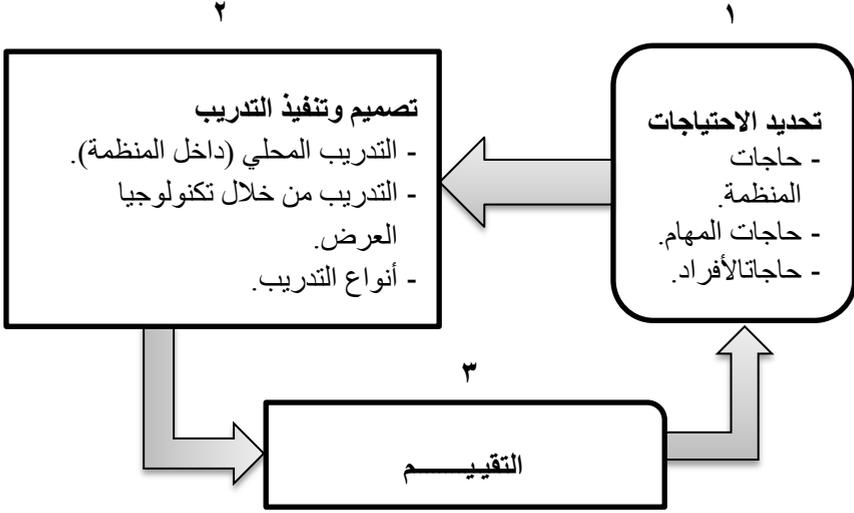
يمكن تعريف التدريب بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة<sup>(i)</sup>.

بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معان محددة. فالتدريب يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو ان التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم<sup>(ii)</sup>.



## الشكل رقم (١)

### يبين مراحل عملية التدريب

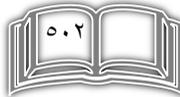


**المصدر:** سيد محمد جاد الرب، ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٩، ص ٣٤٤.

### ثانياً: إدارة الأزمات التسويقية: المقدمة:

تتعرض بعض المنظمات في مختلف دول العالم في أي وقت من الأوقات لأزمات مختلفة قد تكون صغيرة تستطيع تجاوزها بسهولة، وقد تكون كبيرة يصعب التغلب عليها.

وقبل التعرف على مفهوم إدارة الأزمات التسويقية لابد من التطرق إلى مفهوم الأزمات، ومفهوم إدارة الأزمات، ومفهوم الأزمات التسويقية، ثم التعرف على مفهوم إدارة الأزمات التسويقية.



أولاً: مفهوم إدارة الازمات التسويقية:

• مفهوم إدارة الأزمات التسويقية:

أنها "عملية تحديد وتنبؤ بالمخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة".

• الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية:

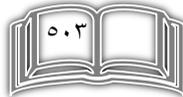
تقول (كوكس وهوفر) ان الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية:

- الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الخطوة الثالثة: محاولة الارتفاع بمعنويات العاملين بشكل يلهب لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه.
- الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأمثل من الحلول المتاحة.

• أبعاد ادارة الازمات:

١. مرحلة إدارة ما قبل الأزمات:

إن الهدف من هذه المرحلة هو منع الأزمات من الحدوث أو على الأقل معرفة المخاطر المتوقعة وتخفيض حدتها، هذا ويجب أن يكون لكل منظمة برنامج لإدارة المخاطر. كما تهدف هذه المرحلة أيضاً إلى



الإستعداد للأزمة من خلال وضع خطة لإدارة الأزمات، وإختيار وتدريب فريق إدارة الأزمات.

## ٢. إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة:

تعني هذه المرحلة ماذا تفعل المنظمة وماذا تقول بعد هجوم الأزمات عليها، وللعلاقات العامة دوراً هاماً في الاستجابة للأزمة من خلال مساعدتها في تقديم الرسائل التي ترسلها إلى مختلف أطراف الجمهور هذا وقد تناول معظم الباحثين مرحلة الاستجابة من خلال عنصرين

## ٣. إدارة مرحلة ما بعد الأزمة:

تحاول المنظمة أن تكون أعمالها وعملياتها وتشغيلها في الوضع الطبيعي خلال هذه المرحلة، والأزمات القصيرة ليس لها تأثير طويل على اهتمام المنظمة، لكن يظل الاهتمام أو بعضه مطلوباً حتى انتهاء الأزمات تماماً ورجوع الأحوال على ما كانت عليه قبل الأزمات. إن إصلاح سمعة المنظمة ربما يستمر أو يبدأ خلال هذه المرحلة وتوجد هنا أهمية لتدفق الاتصالات المطلوبة منها.

## د- عناصر ومقومات إدارة الأزمات التسويقية:

### ١. نظم المعلومات التسويقية:

هي كافة البيانات التي يتم جمعها بصورة منتظمة أو غير منتظمة وذلك لتوفير المعلومات والتقارير التسويقية، وتتوقف تلك المعلومات على طبيعة النشاط، ومدى تقدم الأنظمة الآلية المستخدمة، حيث تعتمد الإدارة على كافة البيانات الخاصة بالمنظمة (الإنتاج-المخزون-المبيعات-الأفراد- والتمويل. إلخ) وكذلك بيانات السوق والمنافسين وما يتوفر عن العملاء من سلوكيات في الشراء والتعامل، وطبيعة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، ويلعب النظام المحاسبي دوراً كبيراً في توفير قدر كبير من هذه المعلومات.



**٢. التخطيط الإستراتيجي:**

تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي في ميدان الإدارة بصفة عامة، حيث عرف (جاد الرب) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة<sup>(iii)</sup>.

تتعدد فوائد التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وبنظره شاملة نجده يمكن المنظمة من تحقيق درجة عالية من التفاعل مع البيئة المحيطة بها. ويحقق ذلك للمنظمة القدرة على البقاء في الأجل الطويل، وهو هدف إستراتيجي تسعى إليه مختلف المنظمات. ويمكن التخطيط الإستراتيجي من التفكير المنظم في المستقبل، والذي يعتمد الدراسة والتحليل لمختلف المتغيرات داخل وخارج المنظمة<sup>(iv)</sup>.

**٣. قنوات الاتصال:**

تعد وسائل الإعلام من أهم الجماهير الخارجية والتي تحدد ما يمكن أن يقرأه عملاءك في الصحف أو ما يرونه عنك على شاشة التلفزيون. وكيف ستقدم هذه الأخبار. وبسبب قوة وسائل الإعلام فيجب أن تكون لديهم صورة واضحة عن سياسات الشركة وإجراءاتها. وتقوم العديد من الشركات بإعداد إصدارات صحفية مطبوعة بشكل دوري وتتواصل مع وسائل الإعلام من خلال المؤتمرات الصحفية والمقابلات مع المسؤولين وتغطية الأحداث الخاصة. على أن تدار هذه المعلومات بشكل محترف.

**٤. القيادة:**

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة تبعاً لمنطلقاتهم النظرية، إذ لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه من قبل جميع المختصين، وبناءً على ذلك يكتفي الباحث بعرض بعض المفاهيم، حيث عرف (الكتبي) القيادة على أنها نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد من أجل



التعاون لتحقيق هدف مشترك<sup>(v)</sup>. وعرفها (السلمي) بأنها "صمام الأمان والضمان للتنفيذ السليم للبرامج وتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>(vi)</sup>.

### الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

#### أولاً: مجتمع البحث:

##### أ- مجتمع البحث:

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة البحث، بناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من فئتين. العاملون في المعامل: جميع الإدارات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، التنفيذيين) لدى المعامل محل البحث المتمثلة في (معمل بغداد الكراة، معمل الدباغة الزعفرانية، معمل صناعة الاحذية الكوفة) حيث إن العدد الإجمالي للعاملين في هذه المعامل محل البحث يبلغ (٥١٦٠) عاملاً، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١) والذي يوضح توزيع مجتمع العينة في المعامل محل البحث.

#### جدول رقم (١)

##### يوضح المعامل محل البحث وعدد العاملين

عدد العاملين	اسم المعمل
١٨٤٨	معمل بغداد / الكراة
٢٣٧٩	معمل الدباغة / الزعفرانية
٩٣٣	معمل صناعة الاحذية / الكوفة

المصدر: من إعداد الباحث



## ب- عينة الدراسة:

## أ- تحديد حجم عينة البحث من العاملين:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٣٥٧) مفردة نظراً لعدد العاملين في أقسام التسويق والموارد البشرية بهذه المؤسسات والذي بلغ (٥١٦٠)، وقد بلغت الاستثمارات الموزعة (٣٥٧) استثماراً، وقد تم استرداد (٣٢٨) استثماراً، نسبة الاسترداد بلغت (92%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة، وقد تم استبعاد (٢٩) استثماراً لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات الصالحة والتي تم تحليلها (٣٢٨).

حساب حجم العينة في المعادلة: (vii)

$$N = \left( \frac{Z}{2M} \right)^2 (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (Z = 1.96 لمستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

M: الخطأ الهامشي. ويعبر عنه بالعلامة العشرية (±0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{nN}{N + n - 1} (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$



وحيث إن مجتمع البحث 5243، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 5160}{5160 + 384 - 1} \cong 357$$

- وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 357 مفردة.
- وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في أقسام التسويق والموارد البشرية لدى المعامل محل البحث، وذلك نظراً للآتي:
- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.
  - اختلاف عدد العاملين في المعامل التابعة للشركة العامة للصناعات الجلدية من معمل إلى آخر.

### جدول رقم (٢)

#### توزيع مجتمع البحث

رقم	مكان العمل	مجتمع البحث	حجم العينة	النسبة
1	معمل بغداد/الكرادة	١٨٤٨	١٢٩	٣٦%
2	معمل الدباغة/ الزعفرانية	٢٣٧٩	١٦٤	٤٦%
٣	معمل صناعة الاحذية/ الكوفة	٩٣٣	٦٤	١٨%
	المجموع	٥١٦٠	٣٥٧	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث.



جدول رقم (٣)  
مجتمع وعينة البحث والاستثمارات الموزعة

مكان العمل	عدد العاملين	النسبة إلى المجموع	العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الإيجابية النسبية
معمل بغداد/ الكراة	١٨٤٨	%٣٦	١٢٩	١٢٩	١١٦	%٩٠
معمل الدباغة/ الزعفرانية	٢٣٧٩	%٤٦	١٦٤	١٦٤	١٥٤	%٩٤
معمل صناعة الأحذية/ الكوفة	٩٣٣	%١٨	٦٤	٦٤	٥٨	%٩٢
المجموع	٥١٦٠	%١٠٠	٣٥٧	٣٥٧	٣٢٩	%١٠٠

المصدر: من اعداد الباحث.

ب- تحديد حجم عينة البحث من العملاء:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع العملاء عددها (٣٤١) مفردة نظرا لعدد العملاء الذين تم اختيارهم والبالغ (٣١٤٠)، وقد بلغت الاستثمارات الموزعة (٣٤١) استثمارة، وقد تم استرداد (٣١٥) استثمارة، نسبة الاسترداد بلغت (٩٢%) تقريبا من الاستثمارات الموزعة، وقد تم استبعاد (٢٦) استثمارة لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات الصالحة والتي تم تحليلها (٣١٥).



حساب حجم العينة في المعادلة: (viii)

$$N = \left( \frac{Z}{2M} \right)^2 (1)$$

حيث: ix

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (Z = 1.96 لمستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (±0.05).  
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n N}{N + n - 1} (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع البحث 5243، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 3140}{3140 + 384 - 1} \cong 341$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 341 مفردة.

جدول رقم (٤)

مجتمع وعينة البحث والاستثمارات الموزعة للعملاء

مجتمع البحث	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	نسبة الاستجابة
العملاء	٣١٤٠	٣٤١	٣٤١	٣١٥	٩٢ %

المصدر: من إعداد الباحث.



أداة البحث: تكونت أداة البحث من مجتمعين وهما:

أ- استمارة استبيان موجهه للمعامل:

تتمثل أداة البحث في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتمثل في (مكافأة وتحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، رضا العاملين، تدريب العاملين) واشتمل على (٢٣) فقرة موزعة على أربع ابعاد، والمتغير التابع (الأزمات التسويقية) والمتمثل في (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة، إدارة مرحلة ما بعد الأزمة) واشتمل على (١٧) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد، والجدول التالي رقم (٥) يوضح متغيرات البحث ومؤشرات القياس.

جدول رقم (٥)

يوضح متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس

م	نوع المتغير	مؤشرات القياس	عدد الفقرات
1	المتغير المستقل	تدريب العاملين	٥
		إدارة مرحلة ما قبل الأزمة	٧
		إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة	٥
٢	متغير تابع	إدارة مرحلة ما بعد الأزمة	٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ب- أداة جمع بيانات الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية فقد استعان الباحث بالأداة الأكثر شيوعاً في جمع البيانات من أفراد العينة من خلال استمارة الاستقصاء أو الاستبيان (انظر الملحق رقم ١) حيث تم تصميم الاستبيان على نحو يتلاءم مع متغيرات الدراسة بالاعتماد على المصادر الأولية في الإبداع وإدارة سلسلة التوريد . حيث تكونت استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين:



### القسم الأول: تناول تدريب العاملين

- المحور الأول: تدريب العاملين ، ويتكون من (٥) محاور.

القسم الثاني: تناول إدارة الازمات التسويقية، واشتمل على (١٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: إدارة مرحلة ما قبل الازمة، يتكون من (٧) فقرات.
  - المحور الثاني: إدارة مرحلة اثناء وقوع الازمة، يتكون من (٥) فقرات.
  - المحور الثالث: إدارة مرحلة ما بعد الازمة، يتكون من (٥) فقرات.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (٦):

### جدول رقم (٦)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (٢٠%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = \frac{5}{(1 - 5)} = 0.80$$

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل لا أتفق بشدة.

- من ١.٨٠ إلى ٢.٦٠ يمثل لا أتفق.

- من ٢.٦٠ إلى ٣.٤٠ يمثل محايد.

- من ٣.٤٠ إلى ٤.٢٠ يمثل أتفق.

- من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠ يمثل اتفق بشدة.



### ج- اختبار صدق المقاييس المستخدمة:

١- صدق الاستبانة: ويعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه ثم حساب صدق الاستبانة عن طريق .

أ. **الصدق الظاهري:** اعتمد الصدق الظاهري للتحقق من مصداقية الاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال وكما موضح بالملحق رقم (٢) ، بهدف التحقق من ملائمة فقراتها وتمثيلها للمتغيرات المعتمدة من الباحث، ولقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين والأخذ بتوجيهاتهم بما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة ، وبما يتلائم مع أهداف الدراسة وفضيائها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وكما موضح بالملحق رقم (١).

ب. تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة وهذا سيتضح في أثناء عرض الثبات للاستبانة .

ج- ثبات الاستبانة ويعني أن الاستبانة تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة حيث تم اختيار عدد (٤٠) مبحثاً من داخل المصنعين محل التطبيق عن طريق عينة عشوائية ، وتم توزيع عدد (٤٠) استمارة استبيان عليهم ، وبعد مرور سبعة أيام تم توزيع استمارات تجريبية أخرى على نفس العدد من المبحوثين لقياس ثبات المقياس على الإجابات ، بعد إجراء معامل الارتباط (سبيرمان) بين إجابات عينة المبحوثين في التوزيع الأول والثاني وجد أن درجة الترابط بينهما ٠.٨٥ . وهو ارتباط قوي يدل على تجانس إجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان الأولى والثانية وثبات المقياس.

وللتأكد من ثبات المقياس تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية وكما موضح في التالي:



د- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفتين أدوات الدراسة:  
 للتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة تم تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة وتمت معالجة هذه البيانات إحصائياً على النسخة الحادية والعشرون (Ver.21) من إصدارات برنامج (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha – Chornbach) لحساب ثبات المقاييس المستخدمة؛ عن طريق تحليل تباين المفردات.
2. معامل الصدق الذاتي، لحساب الصدق الذاتي للمحاور والقائمة ككل من خلال معرفة قيم معامل الثبات، وذلك باستخدام المعادلة الآتية

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}}$$

### الجزء الرابع: التحليل الوصفي لنتائج للدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج باستمارة الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة.

### أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي الوصفي وحسب المؤشرات الإحصائية المختلفة لكل من المتغيرات المستقلة المتمثلة بتدريب العاملين ، والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات التسويقية والتي تشمل (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة، إدارة مرحلة ما بعد الأزمة) وعلى النحو التالي:-

- 1- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل:  
 التحليل الإحصائي الوصفي لبعد تدريب العاملين:



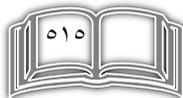
## جدول رقم (٧)

## المقاييس الوصفية لفقرات بعد تدريب العاملين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
4	33.01%	1.009	3.06	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرنامج تدريب العاملين
5	30.66%	.985	3.21	تلبى الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية
1	40.11%	1.133	2.82	تتميز اهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين
2	39.64%	1.186	2.99	تشتمل البرامج التدريبية للعاملين على دورات تسويقية
3	34.14%	1.083	3.17	توفر الإدارة التسهيلات والامكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية
	<b>29.17%</b>	<b>.89036</b>	<b>3.0519</b>	<b>تدريب العاملين</b>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات بعد تدريب العاملين وأيضا البعد الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الحياد في جميع الفقرات كما أن قيم معاملات الاختلاف نجد أنها كبيرة لعدد من فقرات البعد فقد تجاوزت بعض الفقرات النسبة (35%) فكانت أكبر الفقرات اختلافا هما فقرتي (تتميز اهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين، تشتمل البرامج التدريبية للعاملين على دورات



تسويقية) بنسب بلغت (40.11%، 39.64%) على التوالي ويشير ذلك إلى التشتت الكبير بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد. أما على مستوى البعد الكلى (تدريب العاملين) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.05) بانحراف معياري يساوى (0.890). كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (29.17%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى أن هناك اتفاقاً وإجماعاً بين أفراد العينة بالحياد وعدم إبداء رأى قاطع بالموافقة أو الرفض بنسبة بلغت (70.83%).

## ٢- نتائج التحليل الإحصائي لبعد الازمات التسويقية

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لبعدي إدارة مرحلة ما قبل الأزمة:

### جدول رقم (٨)

المقاييس الوصفية لفقرات بعد إدارة مرحلة ما قبل الأزمة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
5	29.10%	.981	3.88	يسهم وجود إدارة مهمتها رصد وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لمعامل الشركة، في تجنب الأزمات التسويقية أو الحد من آثارها السلبية.
6	25.28%	1.003	3.82	يسهم إعداد محفظة بالأزمات التسويقية المحتملة يتم تحديثها بصفة مستمرة وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمعامل الشركة، في تجنب الأزمات



				التسويقية أو الحد منها.
3	32.35%	1.084	3.71	يسهم وضع خطط فعالة للطوارئ يتم تحديثها بصفة مستمرة تجنب معامل الشركة للوقوع بأزمات تسويقية.
4	29.25%	988	3.45	تشكيل فرق ذات مهارات عالية للتعامل مع الازمات التسويقية، يساهم في الحد من الآثار السلبية للآزمات التسويقية.
7	25.28%	.980	3.66	الاهتمام برصد الشائعات يمثل إهداراً للوقت فهي تنتهي مع مرور الوقت من تلقاء نفسها.
2	32.14%	1.161	3.75	تسهم سرعة التعامل مع مشاكل العاملين في تجنب الأزمات التسويقية.
1	33.94%	1.104	3.44	تحرص إدارة معامل الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص أو منع حدوثها.
	20.28%	.72854	٣.٢٩٥	إدارة مرحلة ما قبل الأزمة

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات بعد إدارة مرحلة ما قبل الأزمة وأيضاً البعد الكلى ومن خلال قيم المتوسطات



الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة كما أن قيم معاملات الاختلاف صغيرة لجميع فقرات البعد فكانت أكبر الفقرات اختلافاً هي الفقرة (تحرص إدارة معامل الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص أو منع حدوثها) بنسب بلغت (33.94%، 32.14%) ويشير ذلك إلى أن هناك تشتت بين آراء أفراد العينة والإجماع تجاه الموافقة والحيادية في الآراء.

أما على مستوى البعد الكلي (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.29) بانحراف معياري يساوي (0.728). كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (20.38%) وهي درجة اختلاف صغيرة وتشير إلى أن هناك اتفاقاً وإجماعاً بين أفراد العينة بالموافقة بنسبة بلغت (79.62%).

ب- التحليل الإحصائي الوصفي لبعدي إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة:

جدول رقم (٩)

المقاييس الوصفية لفقرات بعد إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
2	31.47%	1.050	3.34	تسهم جودة الاتصالات وقت الأزمة لتوزيع الأدوار وتبادل الآراء والأفكار وتحفيز العاملين في سرعة الخروج من الأزمة.
3	30.91%	1.011	3.27	توجد خطط فعالة للطوارئ يتم تحديثها بصفة مستمرة بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمعامل الشركة.



4	30.89%	1.046	3.39	عندما تقع الأزمة التسويقية يتصدى لها كل حسب تخصصه دون تخطيط مسبق
5	28.50%	.978	3.43	يتسم تعامل إدارة المعامل في الشركة مع مشاكل العاملين والأزمات التسويقية بسرعة الاستجابة والاهتمام.
1	41.29%	1.187	2.88	أشعر أن زيادة أعباء وضغوط العمل بإدارة العاملين يحظى باهتمام وتقدير الشركة.
<b>22.77%</b>		<b>.74794</b>	<b>3.3589</b>	<b>إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة</b>

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة وأيضا البعد الكلي، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الحياد كما أن قيم معاملات الاختلاف كبيرة للفقرة (أشعر أن زيادة أعباء وضغوط العمل بإدارة العاملين يحظى باهتمام وتقدير الشركة.) فقد بلغت قيمة معامل الاختلاف بنسبة بلغت (41.29%) ويشير ذلك إلى أن التشتت كبير بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد لهذه الفقرة

أما على مستوى البعد الكلي (إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.35) بانحراف معياري يساوى (.747). كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (22.7%) وهي درجة اختلاف صغيرة وتشير إلى أن هناك اتفاقاً وإجماعاً بين أفراد العينة بالحيادية بنسبة بلغت (77.43%)



## ك- التحليل الإحصائي الوصفي لبعء إدارة مرحلة ما بعد الأزمة:

جدول رقم (١٠)

المقاييس الوصفية لفقرات بعء إدارة مرحلة ما بعد الأزمة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	33.45%	1.073	3.21	يسهم تحليل أحداث الأزمة بعد انتهائها وتقييم خطط وأساليب التعامل معها في تجنب الأزمات التسويقية المستقبلية.
٤	26.25%	.944	3.60	تساعد الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في التصدي للأحداث المشابهة.
2	32.97%	1.070	3.25	تعتبر الأزمات محفزة للتغيير والتطوير.
3	31.42%	1.064	3.39	تحرص إدارة المعامل على إعادة الثقة للعاملين بعد انتهاء الأزمة التسويقية.
٥	25.80%	.960	3.72	تحرص إدارة المعامل على تحسين صورتها الذهنية لدى العملاء بعد انتهاء الأزمة.
				إدارة مرحلة ما بعد الأزمة
22.57%		.73242	3.4563	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لأبعاد بعء إدارة مرحلة ما بعد الأزمة وأيضا البعد الكلى ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة لمعظم الفقرات كما أن قيم معاملات الاختلاف صغيرة لجميع أبعاد البعد فلم تتعدى هذه الفقرات النسبة (35%).



أما على مستوى البعد الكلي (إدارة مرحلة ما بعد الأزمة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.45) بانحراف معياري يساوي (0.732). كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (22.57%) وهي درجة اختلاف صغيرة وتشير إلى أن هناك اتفاقاً وإجماعاً بين أفراد العينة بالموافقة بنسبة بلغت (78.53%).

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

1. قصور في سعي إدارات المعامل إلى تحسين الظروف المعيشية للعاملين والمتمثل بزيادة الأجور والترقيات وكذلك عدم الإفصاح عن الإستراتيجيات التسويقية ومشاركة العاملين فيها.
2. ضعف اهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية والدورات التسويقية وعدم وضوحها بالنسبة للمشاركين.
3. عدم حرص إدارة معامل الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص أو منع حدوثها، مع ضعف في عمليات التخطيط الإستراتيجي التي تحددها إدارة المعامل لمواجهة الأزمات التسويقية من خلال عدم اعتماد استراتيجية واضحة.

#### ثانياً: التوصيات:

1. يجب ان تهتم إدارات المعامل إلى تحسين الظروف المعيشية للعاملين والمتمثل في زيادة الأجور والترقيات وكذلك الإفصاح عن الإستراتيجيات التسويقية ومشاركة العاملين فيها.
2. ضرورة اهتمام إدارة المعامل بشعور العاملين عندما تكون هناك زيادة في أعباء وضغوط العمل أثناء مرحلة وقوع الأزمة، لتفادي تلك الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر.
3. على إدارة معامل الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص أو منع حدوثها، مع وضع خطط إستراتيجية تحددها إدارة المعامل لمواجهة الأزمات التسويقية.



## المراجع

- i. محسن علي عبده الكتبي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي إنساني، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٦٦.
- ii. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٩، ص ٣٣٦.
- iii. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٦، ص ٨٩-٩٠.
- iv. محسن علي عبده الكتبي، إدارة التسويق مدخل معاصر، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٤٧.
- v. محسن علي عبده الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٦٧.
- vi. يحيوي، إلهام، النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العامة للتسويق، لندن، مجلد ٤، عدد ٣، ٢٠١٥، ص ٢.
- vii. Moore, David S.; McCabe,George P. ; Duckworth, William M. ; and Sclove, Stanley L. , "**The practice of Business Statistics: Using data for decisions**", W. H. Freeman; 1st edition, 2002.
- viii. Moore, David S.; McCabe,George P. ; Duckworth, William M. ; and Sclove, Stanley L. , "**The practice of Business Statistics: Using data for decisions**", W. H. Freeman; 1st edition, 2002.

