

اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي مها حسين ابراهيم محمود

الملخص:

يهدف البحث إلي التعرف علي أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان وعددهم (١٢) شركة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد علي استبانة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث، وتم استخدام اسلوب العينة الميسرة، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة علي مفردات العينة، وتم تعبئتها من خلال المديرين ونائبيهم ورئيسي الأقسام، وكان عدد الاستبانات التي استردت وصالحة للتحليل (١٠١) استبانة بنسبة ٨٤%، وتم تحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفروض وتم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، وأهم ما توصل إليه البحث هو أن الشركات الدوائية محل البحث تتعرض للعديد من الأزمات ومنها أزمات متكررة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفنيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، وقد أوصي البحث بضرورة قيام شركات الأدوية بإنشاء قسم متخصص لادارة الأزمات يستخدم الاستراتيجيات الحديثة للأزمات .



Abstract:

The research aims to identify the effect of modern Crises management strategies on marketing Performance for the pharmaceutical industrial companies in 10 of Ramadan city, in order to achieve the objectives of the study, The research used descriptive-analytical approach and designed a questionnaire to gather the primary information from study sample by using easy sample. A (120) questionnaire have been distributed on the studding sample and filled out by a group general managers, assistant general manager and department manager. The researcher has adopted the survey approach to study the sample, the population of the study is the Sam as the sample. The numbers of the collected questionnaire and fit for analysis were(101) questionnaire, which represented(84%)of the studying sample, The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypothesis, The major findings of The research were the pharmaceutical industrial companies suffer from many of crisis and this crisis may be repeated again, There is statistically significant relationship between modern Crises management strategies (changing path strategy, reserve mobilization strategy, exhausting Crisis strategy, Crisis fragmentation strategy and containment Crisis strategy) on marketing performance (sales growth, market share), The researcher Recommends It is necessary establish a specialized crisis team use modern Crises management strategies.



الفصل الأول الاطار العام للبحث

المقدمة:

تواجه المنظمات المختلفة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة لاسباب مختلفة مما قد يسبب حدوث انواع متعددة من الازمات لهذه المنظمات تختلف في اسباب و مستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار حدوثها الامر الذي يتطلب من ادارة المنظمات البحث عن انماط واساليب ادارية مستحدثة للحد من الآثار السلبية لهذه التغييرات والعمل علي ايجاد وسائل للتعامل مع الازمات قبل وقوعها وبالطبع هذه الازمات تؤثر علي ادائها التسويقي، لذا فالمنظمات في العصر الحديث اصبحت في حاجة ملحة الي ايجاد انسب الطرق والاساليب للتعامل مع التحديات والازمات المعاصرة، ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الازمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعد علي إدارة الازمات المختلفة بشكل ناجح، واستراتيجيات إدارة الازمات الحديثة هي أساليب إدارية حديثة نسبياً نشأت في مجال الإدارة العامة حيث تمارسها الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، وتمارسها المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة.

ويعد قطاع الصناعات الدوائية من أحد القطاعات المتأثرة بالمنافسة الخارجية مع الشركات الأجنبية، ولذا فإن الشركات المحلية الدوائية تقع في مواجهة قوية مع شركات عالمية تفوقها من الجوانب التكنولوجية والمالية والعلمية والإدارية، وكذلك السمعة القوية التي تتمتع بها تلك الشركات، وحيث أن الازمات تؤثر علي كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص لذلك القطاع من هنا دعت الحاجة الي وجود استراتيجيات حديثة لإدارة هذه الازمات تلائم متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك يسعى البحث الحالي الي



التوصل لمعرفة اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي داخل قطاع الصناعات الدوائية .

• الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد وبلورة مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية داخل شركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، بقصد الوقوف علي أهم أزمات هذه الشركات و نظام إدارة الأزمات المتبع وقد توصلت الدراسة الي ما يلي.

- يتأثر العمل بشركات الأدوية بالظروف الإقتصادية الخارجية، وكذلك دخل الشركة، وقد يؤثر علي إستمراريتها بسوق العمل.
- تعدد الأزمات التي تتعرض لها الشركات و وجود أزمات متكررة ويمكن التنبؤ بحدوثها.
- توجد استراتيجيات لإدارة الأزمات بالشركات، ولكنها محدودة، و لا يوجد خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.
- لا توجد جهة محددة تحت مسمى إدارة للأزمات مسؤولة عن إدارة الأزمة.
- لا تعني الإدارة العليا بتحفيز العاملين لديها أو تشجيعهم علي استخدام مهاراتهم وقدراتهم بالطريقة الصحيحة و الفعالة.

• الدراسات السابقة:

١. دراسة (Mannhg, 2004)

هدفت الدراسة إلي تناول الاستراتيجيات التي تتخذها الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما تواجه أزمة كبري مثل الحرائق والفيضانات أو كارثة مشابهة، وتحديد العوامل التي أثبتت حيوية بقاء الأعمال، وتطوير نموذج لإدارة الأزمات يمكن استخدامه من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالكوارث مثل الحريق، وقد توصلت الدراسة إلي أن مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة قيموا نموذج إدارة الأزمات كأداة إدارية مهمة لتساعدهم علي الكفاح من أجل



بقاء منظماتهم علي قيد الحياة في أعقاب حصول الأزمة أي أنها تتصرف بعد حدوث الأزمة وليس قبلها بينما تؤيد الدراسة ضرورة الاستعداد المسبق للأزمة.

٢. دراسة: (2005, B. Roger)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المدى الذي بلغه التقدم في أنظمة و خطط إدارة الأزمات في عينة مكونة من (١٨٣) مؤسسة أعمال تصدر إلي دول العالم الثالث، وحسب هذه الدراسة، التصدير لهذه الدول يحمل مخاطر عالية و خاصة الأسواق المتقلبة فيها، لقلة ما يعرف عن السلوك التخطيطي لمواجهة أزمات التصدير من قبل الشركات المصدرة، وقد تبين من تلك الدراسة أن حوالي (٢٠%) فقط من الشركات في العينة تمتلك أنظمة و خطط لإدارة أزمات التصدير بدرجة كبيرة، بينما (٣٣%) لا يملكون علي الإطلاق أي أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير و تبين من الدراسة أيضا أن الشركات التي تمتلك أنظمة و خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي تعرضت لأزمات في السابق، أو الحساسية جدا للمخاطر، أو التي تعتمد بدرجة كبيرة علي عائدات التصدير، بحيث ان نسبة كبيرة من دخلها يعتمد علي التصدير إلي دول العالم الثالث.

٣. دراسة (2005, Michelle G. Hough, John E. Spillan)

تتناول الدراسة أهمية التخطيط المسبق للأزمات وخاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١، وقد توصلت الدراسة الي أن بعض المديرين يعتقد أن التخطيط المسبق للأزمات غير ضروري بينما يري البعض ضرورة التخطيط المسبق والأستعداد للأزمات المحتملة، وأن التخطيط والأستعداد يقلل من حالة عدم الارتياح ويزيد من الكفاءة في مواجهة الأحداث، وهذه الدراسة توضح أهمية التخطيط للأزمات وتقدم خمس خطوات لعملية الأعداد للأزمات هي تكوين فريق عمل لادارة



الأزمات، تحليل الأحداث قدر المستطاع، خلق استراتيجيات، عمل الخطط، تكوين خطة عمل.

٤. دراسة (عز الدين زين العابدين احمد، ٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلي تشخيص الانعكاسات السلبية لعدد من الأزمات الدولية و الإقليمية التي مرت بها دول المنطقة العربية بما فيها مصر و تم التركيز علي التداعيات الاقتصادية المختلفة لعدد من الأزمات الدولية و الإقليمية والمحلية، واعتمدت الدراسة علي الأسلوب الاستقرائي والتحليلي للأزمات و اقتصاديات الدول المتأثرة بها في الفترة من عام ١٩٩٠ – ٢٠٠٤. وقد توصلت الدراسة الي أن مصر عانت من بعض الأزمات الدولية نتيجة لعدم وجود سياسات واستراتيجيات واضحة للتعامل مع تلك الأزمات.

٥. دراسة (علي السيد شحاتة مرسي، ٢٠٠٨):

تهدف الدراسة الي دراسة دور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات، وإظهار الآثار السلبية للأزمات علي القطاع الفندقي و دراسة الخطوات المتبعة لمواجهة الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة إدارة الأزمات للحد من أثارها السلبية و أن تكون الفنادق مستعدة عند وقوع الأزمات ومن أهم الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لإدارة الأزمات هو التسويق الفندقي من خلال خطط تسويقية قائمة علي مزيج تسويقي متكامل من (المنتج - السعر - منافذ التوزيع - الترويج) و مراعاة تطوير أداء العاملين بالفندق لتقديم خدمة علي مستوي عالي يساعد علي تحقيق الرضاء للعاملين.



٦. دراسة (W. Johansen , H. K,Aggerholm & F. Frandsen) (2011)

تناولت الأزمات داخل المنظمات العامة (الحكومية) و المنظمات الخاصة في الدنمارك ، و الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة كيف تدير هذه الشركات الأزمات الداخلية و الأنشطة التي تقوم بها قبل و أثناء و بعد الأزمة،و تم تصميم استقصاء مكون من ٣٦ سؤال و أرسلت إلي المشاركين الذين هم مسئولين عن التصرف تجاه الأزمة،و أظهرت النتائج أن المنظمات لديها خطة طوارئ أو حلول للأزمة،وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين حجم المنظمة و إدارة الأزمات فكلما زاد حجم المنظمة كلما كان لديها حلول و تصرفات تجاه الأزمة(خطة للأزمة)وبخاصة في المنظمات الخاصة.

٧. دراسة (V.Aebi,G. Sabato& M.Schmid) (2011)

تناولت الدراسة الأزمات في قطاع البنوك و ذلك لمعرفة مدي تأثير الأزمات علي الأداء داخل البنوك،وتناولت الدراسة الفترة من عام ٢٠٠٧ حتى عام ٢٠٠٨ بالتحليل مستعيناً بنتائج الأعمال خلال تلك الفترة. وقد توصلت إلي أن قطاع البنوك تتسم منظماته بحساسية عالية نسبياً إزاء الأزمات وبتعدد الأزمات المالية التي تصادف هذا القطاع،وضرورة الاستعداد المسبق للأزمات.

٨. دراسة (Yamamoto,G.&Sekeroglu, O) (2011)

هدف الدراسة هو معرفة مدي جاهزية وقابلية قطاع الصناعات الجلدية في تركيا لإدارة الأزمات،والتعرف علي أفكار متخذي القرار المتعلق بالأزمات، وقد توصلت الدراسة إلي أن متخذي القرار بالإدارة العليا يميلون إلي الاستثمار بالتكنولوجيا قبل الاهتمام بالأزمات بشكل



عام، ولكنهم لا يستطيعون ذلك في الوقت الحالي بسبب تعرض شركاتهم لأزمات متنوعة كنفص السيولة المالية، وهناك إجماع علي أن أهم نشاطات الأعمال التي تتأثر بالأزمات هي نشاطات البيع، وقد أظهرت الدراسة أن متخذ القرار لديه نقص كبير وضعف بالمعلومات المرتبطة بمرحلة الاستعداد لوقوع الأزمة، وأيضاً استنتجت الدراسة أن الشركات التي تستثمر بمجال التكنولوجيا خلال وقوع الأزمات يكون اثر الأزمة السلبي عليها اقل بكثير عن غيرها.

٩. دراسة (فهد علي صالح الناجي، ٢٠١٢)

تهدف الدراسة إلي التعرف علي اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، وقد توصلت الدراسة الي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تقنين الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار علي الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي علي الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

١٠. دراسة (اخيارهم عبد الله احمد، ٢٠١٣)

تهدف الدراسة الي التعرف علي مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، و بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والتعرف علي كيفية إدارة الأزمة، وقد



توصلت الدراسة الي أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها (الإستراتيجية الوقائية) من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلي رسم الخطط لمواجهة الأزمة و التصدي لها، ووضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ (التخطيط الاستراتيجي).

١١. دراسة (Austino.O Oparanma, 2014)

تتناول الدراسة العلاقة بين ادارة الأزمة والأداء، وقد توصلت الدراسة الي ان فعالية الأداء داخل المنظمة تتاثر بعملية ادارة الأزمة ،وأهمية امتلاك المنظمة لفريق قادر علي ادارة الأزمة بكفاءة وأكدت الدراسة علي أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بكفاءة ادارة الأزمة فبعض الأزمات قد تلحق الأذي بسمعة المنظمة وضرورة ان يتوفر لدي فريق ادارة الأزمة الخطط والسياسات والاستراتيجيات لإدارة الأزمة، وكذلك أن يتوفر لديه المعلومات الكاملة التي تمكنه من ادارة الأزمة.

١٢. دراسة (Cemal Zehir, Mahmut Yavuz, 2014)

تتناول الدراسة تجارب المنظمات في ادارة الأزمات وتأثيرها علي الأداء،وقد توصلت الدراسة الي أن تجربة الأزمة ليست خسارة فقط انما هي مكسب ايضاً وهذا الناتج (مكسب/ خسارة) انما يتوقف علي عدة عوامل مثل أسباب حدوث الأزمات وشكل حلول الأزمة،وتري الدراسة أنه لا توجد طريقة واحدة لادارة الأزمات والباحثين لم يستطيعوا التركيز أسلوب واحد أو أكثر لادارة الأزمة.وهذه الدراسة تري أن للأزمة أثر ايجابي علي أداء المنظمات ويمكن الاستفادة منها.



١٣. دراسة (Christine D,Silva, 2016)

تتناول الدراسة مفهوم الأزمة و أثر التدريب علي ادارة الأزمة وهل تلعب الشخصية دور في فعالية ادارة الأزمة؟ وقد توصلت الدراسة الي أنه لمواجهة الأزمة يلزم تكوين فريق لادارة الأزمة وعادة ما يكون هذا الفريق من الأفراد داخل المنظمة ويتم تدريبهم باستخدام عملية المحاكاة ويتم توفير التغذية المرتدة للفريق بعد احداث المحاكاة للمساعدة في تحسين الأداء بحيث يتكون لديهم خبرات كافية، وتوصلت النتائج الي أن الشخصية تلعب دور في ادارة الأزمة.

١٤. دراسة (عصام بدوي احمد، ٢٠١٧)

تتناول الدراسة تكامل و تضافر جهود المنظمات الحكومية و الاهلية في مواجهة هذه الازمات وأكدت الدراسة علي ضرورة تنظيم المجتمع للهجوم الجماعي أو التكتل في التعامل مع ما تخلفه الكوارث والازمات المجتمعية من اثار، وقد توصلت الدراسة الي خطط اجرائية وعلمية لاحداث تكامل بين جهود المنظمات الحكومية والاهلية وكيفية تحقيق الجهوزيه المستمرة والكاملة لفرق التعامل مع الازمات والكوارث وأطر و اجراءات التدريب المستمر والاختبارات المستمرة لتلك الجهوزية، من خلال التدريب علي سيناريوهات متوقعة ومستفاعة من تجارب محلية ودولية وأحداث حقيقية حدثت بالفعل والدروس المستفادة منها.

• مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من تعرض الشركات الدوائية المصرية لمنافسة وضغوط خارجية وداخلية عديدة، وتعرض هذا القطاع الهام للعديد من الأزمات، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤلات علي النحو التالي:



١. هل يوجد اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي كفاءة الأداء التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية)؟
٢. ما استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة الأكثر اهمية (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) والتي تؤثر علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية)؟

• أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته من الاعتبارات العلمية و العملية الآتية:-
١. تزايد الاهتمام بموضوع استراتيجيات إدارة الأزمات وهو احد الموضوعات المطروحة دائما وخاصة في تلك الفترة والتي تخدم جميع المجالات داخل الدولة.
 ٢. تتناول الدراسة قطاع هام من قطاعات الدولة وهو قطاع الصناعات الدوائية فهذا القطاع يقدم خدمات لأفراد المجتمع بما يعود بالنفع علي الدولة اجتماعياً واقتصادياً، وفي الآونة الأخيرة تعرض هذا القطاع لعدة أزمات.
 ٣. أهمية الأداء التسويقي حيث أنه يعكس نجاح المنظمة أو فشلها.

• أهداف البحث:

١. تأصيل مفهوم كل إدارة الأزمات، و إستراتيجيات ادارة الأزمات و كيفية التعامل معها، والأداء التسويقي.
٢. تقييم اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي في الشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان.
٣. تحديد استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) التي تؤثر علي الأداء



التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية) في الشركات الدوائية بمدينة
العاشر من رمضان.
٤. التوصل إلي عدد من التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تكون
ذات فائدة للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان.

• **حدود البحث:**

- **الحدود الزمانية:**

تم تطبيق أدوات الدراسة في عام ٢٠١٧م.

- **الحدود البشرية:**

تحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة الدراسة وهم الإدارة العليا و الإدارة
الوسطي والإشرافية بالشركات محل البحث.

- **الحدود الموضوعية:**

تم في هذه الدراسة تناول اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير
المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تقنين الأزمة واحتواء الأزمة)
علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية).

- **الحدود المكانية:**

تم تطبيق الدراسة داخل شركات الأدوية بالعاشر من رمضان.

• **مصطلحات البحث:**

- **استراتيجيات ادارة الأزمات (Crises Management Strategy)**
هي طريقة التغلب علي الأزمات بالأدوات العملية و الإدارية المختلفة و
تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

- **إستراتيجية تغيير المسار (Changing Path Strategy):**

هي الإستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض إلي أزمات شديدة والتي
لا يمكن وقف تصاعدها، وذلك من خلال تحويل المسار إلي مجال اخر والي
شئ منتج وفعال.



- **إستراتيجية تفتيت الأزمة (Crisis Fragmentation Strategy):**
تعتمد هذه الإستراتيجية علي معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الاطارات المتعارضة والمنافع المحتملة،ومن ثم تقسيم اثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل.
- **إستراتيجية احتواء الأزمة (Crisis Containment Strategy):**
حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قواتها.
- **إستراتيجية تفرغ (معالجة) الأزمة (Crisis Exhausting Strategy):**
وهي الإستراتيجية التي تقوم علي محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمونها وأسباب الأزمة.
- **إستراتيجية الاحتياطي التعبوي (Reserve Mobilization Strategy):**
وهي الإستراتيجية التي يتم من خلالها توفر مخزون أمان من المتطلبات الإنتاجية،يتم اللجوء إليه بحالة تعرض المنظمة لأزمة بنقص في متطلبات الانتاج.
- **الأداء التسويقي (Marketing Performance):**مدي مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية،ومن خلال مؤشرين هما(نمو المبيعات والحصة السوقية).

خطة البحث:

- يتكون البحث من خمسة فصول، وتندرج فصول البحث كما يلي:
- الفصل الأول: الإطار العام للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث.
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع:تحليل بيانات البحث الميدانية و اختبار الفروض.
- الفصل الخامس:النتائج و التوصيات.



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي.

المقدمة:

إن الأزمات أصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية، و سمة من سمات الحياة المعاصرة بحيث لا يمر يوم إلا ويتكرر أمامنا لفظة الأزمة، فمصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة علي جميع الأصعدة و في مختلف المستويات الاجتماعية.

أولاً: إدارة الأزمات Crisis Management

أ- مفهوم إدارة الأزمات:

هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، و يري السيد عليوه أن إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب علي الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

ب- أهداف إدارة الأزمة:

إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي:

1. توفير القدرة العلمية على الاستقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تقادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والعدائيات والمخاطر والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.



٣. احتواء تداعيات الأزمة وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من التصاعد.

٤. السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة كذلك الحد من الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات وكذلك الحد من تلف الممتلكات والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة والحد من ضياع الممتلكات بالسرقة والنهب والسطو على المواقع العامة والخاصة.

ثانياً: إستراتيجيات ادارة الأزمات و كيفية التعامل معها:

هناك نوعان من استراتيجيات إدارة الأزمات الأول معروف و متداول، ويصطلح عليه الاستراتيجيات التقليدية، والثاني عبارة عن استراتيجيات لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالاستراتيجيات غير التقليدية:

• الاستراتيجيات التقليدية:

(إنكار الأزمة- كبت الأزمة- إخماد الأزمة- بخس الأزمة- تنفيس الأزمة- تفريغ الأزمة- عزل قوى الأزمة)

• الاستراتيجيات غير التقليدية(الحديثة):

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:(فرق العمل - الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات - المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات - الاحتواء - تصعيد الأزمة -تفريغ الأزمة من مضمونها - تفتيت الأزمات- تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل - الوفرة الوهمية)



رابعاً: الأداء التسويقي:

١. مفهوم الأداء التسويقي:

يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مدي مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تعريفه أيضاً بأنه العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية. والأداء التسويقي بأبسط صورة هو درجة نجاح المنظمة في السوق والتي تتحقق بواسطة المنتج.

٢. أبعاد الأداء التسويقي :

- **الفعالية** وهي مدي النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة ويتم قياسه بطرق عدة أكثرها شيوعاً: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية.
- **الكفاءة** وهي القدرة علي تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل اداء وجودة ممكنه ويتم قياسها بطرق عدة من اكثرها شيوعاً: الأرباح المتحققة والعائد علي الأستثمار.
- **التكيف** وهو قدرة المنظمة علي الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يمكن قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق ومدي نجاحها مقارنة مع المنافسين و إجمالي المبيعات نسبة إلي المنتجات التي تم تقديمها إلي الأسواق خلال نفس الفترة المشار إليها.

وقد تم مراجعة العديد من الدراسات في مجال قياس الأداء التسويقي ومع وجود العديد من طرق قياس الأداء التسويقي إلا أن أغلب المقاييس تضمنت كلا من نمو المبيعات والحصة السوقية ولذا تركز الباحثة علي هذان العنصران كمقياس للأداء التسويقي.



الفصل الثالث:

منهجية البحث

أولاً منهج وأسلوب البحث:

بناءً علي طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً .

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، ولقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: فروض البحث والمتغيرات :

استناداً الي مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة فروض البحث علي النحو

التالي.

الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان .



متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي،تفريغ الأزمة،تفنتيت الأزمةواحتواء الأزمة)
- المتغير التابع: الأداء التسويقي(نمو المبيعات،الحصة السوقية)

ثالثاً:مجتمع البحث و العينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان وعددها ١٢ شركة،أما عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة علي استخدام اسلوب العينة الميسرة وذلك لأن هذا النوع من العينات يخدم أهداف البحث من حيث مدي كفاءة وخبرة أفراد العينة بموضوع البحث،أما وحدة المعاينة فتتمثل في كافة الأفراد العاملين في تلك الشركات ويشغلون الوظائف التالية(مدير عام،نائب مدير عام ورؤساء الأقسام) وقد تم توزيع(١٢٠)استبانة علي مفردات العينة،وكان عدد الاستبانات التي استردت وصالحة للتحليل(١٠١) استبانة بنسبة ٨٤%.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام حزم للعلوم الاجتماعية،الإصدار الثامن عشر (SPSS Ver. 20).

الفصل الرابع

تحليل بيانات البحث الميدانية و اختبار الفروض.

المقدمة:

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية المطلوبة لإتمام البحث الحالي علي قائمة استقصاء(استبانة) تم اعدادها خصيصاً لهذا الغرض.



إختبار الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار،الاحتياطي التعبوي،تفريغ الأزمة،تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات،الحصة السوقية)لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان .
للتحقق من صحة الفرض تم إستخدام تحليل الأنحدار الخطي المتعدد،كما بالجدول التالي.

جدول رقم (٢)

يوضح نتائج تحليل الأنحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط R	معامل التحديد (R) ^٢	قيمة F	مستوي دلالة F	معاملات الانحدار β	β الكلي	قيمة t	دلالة t
نمو المبيعات	تغيير المسار	٠.٣٤٢	٠.١٠٧	٨.٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٥٣	١.٢١٢	٠.٧٣	٠.٥٥٢
	الاحتياطي التعبوي					٠.٢٧٦		٢.٠٨	٠.٠٤٠
	تفريغ الأزمة					٠.١٢٤		١.٣٨	٠.١٧٢
	تفتيت الأزمة					٠.١٢٨		١.٢٧	٠.٢١٦
	احتواء الأزمة					٠.٣٢١		٢.٤٣	٠.٠١٥
الحصة السوقية	تغيير المسار	٠.٢٩٦	٠.٠٨٧	١٢.٦٨	٠.٠٠٠	٠.٠٥٧	١.٧٦٣	٠.٤٥	٠.٦٢٤
	الاحتياطي التعبوي					٠.١٦٣		١.٥٧	٠.١١٢
	تفريغ الأزمة					٠.١٢٢٨		١.٣٦	٠.١٦٨
	تفتيت الأزمة					٠.٤١٨		٣.٥٤	٠.٠٠١
	احتواء الأزمة					٠.١٦٩		١.٦٨	٠.٠٨٣
الأداء التسويقي	تغيير المسار	٠.٢٩٩	٠.٠٩٣	١٤.١٢	٠.٠٠٠	٠.٠٦٤	١.٨٨٧	١.٨٨	٠.٠٦٤
	الاحتياطي التعبوي					٠.١٧٦		١.٥٦	٠.١٢٥
	تفريغ الأزمة					٠.١٤٥		٣.٦٤	٠.٠٠٠
	تفتيت الأزمة					٠.٤٣١		١.٨٨	٠.٠٦٦
	احتواء الأزمة					٠.١٩٤			

التعليق علي الجدول:

يبين الجدول نتائج تحليل الأنحدار الخطي المتعدد لبحث أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي لشركات صناعة الأدوية في مدينة



العاشر من رمضان، وقد بينت النتائج أن استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة تؤثر في الأداء التسويقي إذ بلغت قوة الارتباط (R) بينهما (٠.٢٩٩) أي أن العلاقة دالة إحصائياً حيث قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وقيمة (F) بلغت (١٤.١٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل من (٠.٠٥) مما يعني وجود أثر، ويمكن تحديد الأثر من خلال قيم معامل التحديد R^2 حيث كلما زادت قيمتها فإن ذلك يدل علي قدرة استراتيجيات ادارة الأزمات في التأثير علي متغير الأداء التسويقي وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 ما قيمته (٠.٠٩٣) أي أن ما قيمته ٠.٠٩٣ من التغيرات في مستوى الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى استراتيجيات ادارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (٠.٠٦٤) لاستراتيجية تغيير المسار، وبلغت (٠.١٧٦) لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي، و(٠.١٤٥) لاستراتيجية تفريغ الأزمة، و(٠.٤٣١) لاستراتيجية تفتيت الأزمات، و(٠.١٩٤) لاستراتيجية احتواء الأزمة، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى استراتيجيات ادارة الأزمات بدرجة واحدة يؤدي إلي زيادة بمستوي الأداء التسويقي بقيمة (٠.٠٦٤) لاستراتيجية تغيير المسار، (٠.١٧٦) لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي، (٠.١٤٥) لاستراتيجية تفريغ الأزمة، (٠.٤٣١) لاستراتيجية تفتيت الأزمات، (٠.١٩٤) لاستراتيجية احتواء الأزمة.

ويلاحظ أن إستراتيجية تفتيت الأزمة كانت من أهم الاستراتيجيات المؤثرة في الأداء التسويقي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣.٦٤) وقيمة مستوى دلالة إختبار (t) لهذه الإستراتيجية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

كما يبين الجدول أن استراتيجيات الاحتياطي التعبوي و احتواء الأزمة تؤثران علي نمو المبيعات إذ كانت قيمة مستوى دلالة (t) أقل من



(٠.٠٥).بالإضافة إلي تأثير استراتيجية تفتيت الأزمة علي متغير الحصة السوقية التي كان فيها مستوي دلالة (t) أيضا أقل من (٠.٠٥).

مما سبق يتضح لنا وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي،تفريغ الأزمة،تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات،الحصة السوقية)لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان،وبهذا يتم رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل.

الفصل الخامس النتائج و التوصيات

أولاً:النتائج:

١. تتعرض الشركات الدوائية محل البحث للعديد من الأزمات.
٢. لدي الشركات الدوائية محل البحث العديد من الإستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات،بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها.
٣. تعد استراتيجية الاحتياطي التعبوي أكثر أهمية مقارنة مع باقي الاستراتيجيات وذلك يعود إلي أهمية ومدى فاعلية تطبيق استراتيجية الاحتياطي التعبوي في الأزمات التي يواجهها مجتمع البحث،حيث تعتمد الشركات الدوائية علي وجود مخزون أمان من المنتجات والذي يساعدها علي متابعة سير العمل داخل شركاتها.
٤. تعد استراتيجية تغيير المسار أقل أهمية مقارنة مع باقي الاستراتيجيات وذلك يعود إلي عدم فاعلية تطبيق استراتيجية تغيير المسار في أنواع الأزمات التي تواجهها الشركات الدوائية محل البحث.



٥. وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي،تفريغ الأزمة،تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات،الحصة السوقية)لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان

ثانياً: توصيات البحث:

- ١- ضرورة قيام شركات الأدوية بإنشاء قسم متخصص لادارة الأزمات وأن توفر له كل امکانات المادية والبشرية اللازمة.
- ٢- ضرورة اهتمام شركات الأدوية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة علي مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- ٣- ضرورة قيام شركات الأدوية برفع درجة الخبرة التي لديها في استخدام استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من المؤسسات التعليمية والتدريبية بهدف تشكيل طاقم ذي كفاءة عالية في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر من وقت لآخر.
- ٤- ضرورة قيام شركات الأدوية بالاستعداد بخطط و سيناريوهات تم إعدادها مسبقاً لمواجهة الأزمات.
- ٥- ضرورة قيام شركات الأدوية بمتابعة التطور الحاصل في استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة في الدول المتقدمة حتي تطلع علي كل جديد في الوسائل العلمية غير التقليدية في طرق إدارة استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

١. السيد عليوه، ادارة الازمات في المستشفيات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩ م.
٢. سيد الهواري، الموجز في ادارة الازمات، اصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة النشر.
٣. محسن احمد الخضيرى، ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات علي مستوي الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٣.
٤. محمد ابراهيم الطراونة، ادارة الازمات، دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ٢٠١١.
٥. محمد الصيرفي، ادارة الازمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
٦. محمد عبد الغني هلال، مهارات ادارة الازمات، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٧. محمد نصر مهنا، ادارة الازمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
٨. هاني محمد السعيد ، اتجاهات ادارية حديثة، مكتبة علي عبد الدايم، الاسماعيلية، ٢٠١٢.

(ب) الدوريات العلمية:

١. جمال طاهر ابو الفتوح حجازي، اثر الثقافة التنظيمية علي فاعلية نظام ادارة الازمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، يولية ٢٠٠١، ص ٤٣-١٠٦.

(ج) الرسائل الجامعية:-

- ١- اخيارهم عبد الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات :دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، ٢٠١٣.



- ٢- عثمان مهدي صلاح الدين، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة علي الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣
- ٣- عز الدين زين العابدين احمد ، ادارة الازمات في ظل المتغيرات الدولية و المحلية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، مكتبة اكاديمية السادات، الدراسات العليا ، ٢٠٠٦.
- ٤- عصام بدوي احمد، المواجهة العلمية الفاعلة للكوارث والازمات المجتمعية، رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة اسيوط، ٢٠١٧.
- ٥- علي السيد شحاته مرسى، دورالتسويق في الفنادق المصرية في اوقات الازمات، رسالة ماجستير غير منشورة ،مكتبة كلية السياحة و الفنادق، قسم الدراسات الفندقية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨.
- ٦- فهد علي صالح الناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٢.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

(A)BOOKS:

1. Gareth R. Jones, **Organizational theory text &cases** (Addison – Wesley publishing company, U.S.A.).
2. Greg Bounds, Meladams, Lyle Yorks &Gipsie Ranney, **beyond total quality management toward the emerging paradigm** (Mcgraw- hill Inc, New York).
3. James L. Gamett&Alexander Kouzmin, **Handbook of administrative communication** (Jack Rabin, Pennsylvania 2000).
4. Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin &Robert L. Cardy, **Management**,(Mcgraw-Hill companies, U.S.A.,second edition, 2005).



5. Manning,A **Strategic Management of crises in small medium business**, (Unpublished Doctoral Thesis) Victoria University of Technology Melbourne, Australia, 2004.
6. Thomas L. Wheelen &J.David Hunger, **Strategic management business policy toward global sustainability** (Pearson Education, U.S.A., Thirteenth Edition, 2012).
7. William R. Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, **Crisis Management in the new strategy landscape** (Sage Publications,U.S.A., 2010).

(B)Periodicals:-

- 1- Ambler,T.,Kokkinaki,F.Marketing,performance,Measurement s, Which Way is up? **International Journal of Business performance Management**, 2000, 2(1/2/3): pp.72-85.
- 2- Asiegbu,F.Awa,O.Akpotu,C.Ogbnna,B.Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria, **Journal of Psychology and Business** 2011, v 2, n 3 , pp.43-59.
- 3- Austino. O Oparanma, Crisis Management to ensure effective and continuous performance, <http://WWW.researchgate.net>,March. 2014.
- 4- Bennett- Roger “Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An Empirical Study”, **Journal - of – Euro- Marketing**, 2005, v 14, n 3 , pp. 7-30.
- 5- Cemal Zehir,Mahmut Yavuz,A Field Research on Organizational Learning, Crisis Management Capability and Firm performance, **International Journal of Research in Business and Social Science**,Vol.3 No3,2014 Issn:2147-4478.
- 6- Christine D,Silva, How is personality linked to performance in crisis management, [academic.scorner @hrzone.com](http://academic.scorner@hrzone.com).9th May 2016.



- 7- Clark.B,Ambler.T.Marketing performance Measuments:Evolution of Research and Practice.**International Journal of Business performance Management**, 2001, 3(2/3/4):pp.231-244.
- 8- Michelle G. Hough,John E.Spillan, Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort , **Journal of Business & Economics Research**- April2005.
- 9- Vincent,Aebi,Gabriele,Sabato&Markus Schmid,Risk management, corporate governace, &bank performance in the financial crisis, **Journal of Banking&Finance** ,November2011.
- 10- Walker,OC,Ruekert,RW,Marketing,role in the implementation of business strategies , **Journal of Marketing**, 2005, v 14, n 3 , pp. 15-33
- 11- Winin Johansen, Helle K, Aggerholm, & Finn Frandsen ,Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations original Research Article, **Public relation review**, December 2011.
- 12- Yamamoto,G.&Sekeroglu,O, Crisis Management in the Turkish leather industry, **African Journal of Business Management**, vol.5,no.8, 2011,pp.3212-3219.

