

أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي

(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)

The Effect of Modern Crises Management Strategies on Marketing Performance

(A field study on the Human Pharmaceutical Industrial Companies in Amman Metropolitan Area)

إعداد الطالب

فهد علي الناجي

إشراف

الأستاذ الدكتور كامل المغربي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران / 2012 م

تفويض

أنا الموقع أدناه فهد علي صالح الناجي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات، الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : فهد علي صالح الناجي

التاريخ : 2012 16 13

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان " اثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)"

وأجيزت بتاريخ 3 / 6 / 2012

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	التخصص	جهة العمل	الإسم	عضو اللجنة	
	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كامل المغربي	المشرف	1.
	إدارة أعمال - للتسويق	جامعة الشرق الأوسط	د. حمزة خريم	عضو اللجنة الداخلي	2.
	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية	د. هسان العمري	عضو اللجنة الخارجي	3.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله رب العالمين وأشكره الذي أعانني على تجاوز الصعاب، وأمدني بالقوة والصبر على إتمام رسالتي، على الرغم من المسؤوليات الجسام التي تقع على كاهلي. وتقديرًا وعرفانًا مني، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي، جامعة الشرق الأوسط، وصرحها العلمي الشامخ، التي احتضنتني وأمدتني بالرعاية والاهتمام خلال سنوات دراستي القصيرة بها. كما وأتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور كامل المغربي الذي لم يدخر جهدًا في الإشراف على الرسالة وإخراجها بهيئتها اللائقة إلى حيز الوجود، وتقديم النصح والمشورة والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل دراستي، وكان مثالًا للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المستمر وثقته العالية التي وضعها بي منذ أول الطريق... وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور غسان العمري لتفضله لمناقشة رسالتي المتواضعة، والذي أمدني من خبراته وعلمه الغزيرين، ما لا يمكن تجاوزه، أو نسيانه، مما أسهم في إثراء الرسالة. كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور حمزة خريم، عضو لجنة المناقشة، على ما قدّمه من ملاحظات ومقترحات، أسهمت في إنجاز ما تستحقه هذه الرسالة من قيمة علمية. وأخيرًا وليس آخراً، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من أسهم من قريب أو بعيد في مد يد العون وبذل جهدًا لمساندتي، وأخص بالذكر جميع الأساتذة في جامعتي ومديري الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى لما بذلوه من جهد، وما تحملوه من مسؤولية وأمانة في الإجابة عن فقرات استبانة الدراسة.

راجياً أن تكون هذه الكلمة خاصة بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع

عني خير الجزاء، والله ولي التوفيق...

الإهداء

من صرخة الألم... من المعاناة... يُخلق الإبداع...

إلى كل حُر يضع عقيدته من خلف عقله ... ويُطلق عقله من أسر إرادته...

يفكر ليختار الذي يريد ... ولا يريد ليفرض عليه كيف يفكر...

إلى من لقنتني سحر الكلمة فملأت بئري من عذب مياهاها...

إلى من وما زالت تُضحني من أجلي وتُساندني ليل نهار...

شمعة الأمل التي أضاءت لي الدرب...

إلى التي برضاها أرتقي، وبدعائها لي وصلت إلى ما أنا عليه اليوم...

إلى من شكّلت الماضي والحاضر والمستقبل

أُمِّي

إلى من أعطت حتى ملّ العطاء من عطائها...

جدتي

إلى من جعلتني أوّمن أنني أستطيع أن ألامس السماء بيدي...

حبيبي

إليكُم أهدي عملي المتواضع

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
	الفصل الأول : مقدّمة الدراسة
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة المُلحقات
م	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
2	(1-1) تمهيد
3	(2-1) مشكلة الدراسة
5	(3-1) فرضيات الدراسة
6	(4-1) أهداف الدراسة
7	(5-1) أهمية الدراسة
8	(6-1) التعريفات الإجرائية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
12	(7-1) حدود الدراسة
12	(8-1) محددات الدراسة
14	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1-2) مقّمة
15	(2-2) إدارة الأزمات
31	(3-2) إستراتيجيات إدارة الأزمات
39	(4-2) الأداء التسويقي
50	(5-2) الشركات الصناعية الدوائية البشرية
58	(6-2) الدراسات السابقة
68	(7-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
70	الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
71	(1-3) مقّمة
71	(2-3) منهجية الدراسة
72	(3-3) مجتمع وعينة الدراسة
74	(4-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
77	(5-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
79	(6-3) متغيرات الدراسة
80	(7-3) أنموذج الدراسة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
80	(8-3) إجراءات الدراسة
81	(9-3) الأساليب الإحصائية
83	(10-3) صدق أداة الدراسة وثباتها
85	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
86	(1-4) المقدمة
86	(2-4) التوزيع التكراري للإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
95	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة
107	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
108	(1-5) المقدمة
108	(2-5) النتائج
111	(3-5) الإستنتاجات
113	(4-5) التوصيات
	قائمة المراجع
115	أولاً : المراجع العربية
120	ثانياً : المراجع الإنجليزية
129	ثالثاً : المواقع الإلكترونية
130	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	أسباب الأزمات	17
2-2	مقارنة بين مراحل الأزمات المختلفة	28
1-3	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في عمان	73
2-3	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	76
3-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	84
1-4	تقييم إستراتيجية تغيير المسار	87
2-4	تقييم إستراتيجية الاحتياطي التعبوي	88
3-4	تقييم إستراتيجية تفريغ (معالجة) الأزمة	89
4-4	تقييم إستراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة	90
5-4	تقييم إستراتيجية إحتواء الأزمة	92
6-4	ملخص تقييم إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة	93
7-4	تقييم الأداء التسويقي	94
8-4	نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتوزيع الطبيعي لبيانات إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة	95
9-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في محافظة عمان	96

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
10-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمحافظة عمان.	99
11-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمحافظة عمان.	100
12-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمحافظة عمان.	102
13-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تقنين الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمحافظة عمان.	103
14-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية إحتواء الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمحافظة عمان.	105

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
32	الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	1-2
35	الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	2-2
45	توسيع ميدان مقاييس الأداء التسويقي	3-2
80	أنموذج الدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
131	قائمة بأسماء المحكمين	1
132	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
139	الكتاب الرسمي الموجه للشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى	3
140	قائمة بأسماء الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى	4

أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي

(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)

إعداد

فهد علي صالح الناجي

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

الملخص باللغة العربية

تتعرض الشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية كغيرها من الشركات إلى منافسة شديدة وضغوط خارجية وداخلية اقتصادية عديدة تؤدي إلى أزمات تؤثر على أدائها التسويقي بشكل خاص ومكانتها التنافسية، و بسبب أن السوق الأردني أصبح الآن مفتوحاً أمام المنتجات العربية والأجنبية بغض النظر عن منشأ البديل المتوفر، الأمر الذي دفع إدارات الشركات الصناعية الدوائية البشرية لاستخدام إستراتيجيات ملائمة لمواجهةها، لكي تستطيع المحافظة على مستوى أدائها التسويقي وتعزيز تنافسها محلياً ودولياً.

وبذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي- التحليلي، وصمّم الباحث استبانة شملت (23) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي كانت عينة قصديّة، وقد تمّ توزيع (190) استبانة

على مفردات العينة، تمّ تعبئتها من خلال المديرين ونائبيهم ورئيسي الأقسام ، و كان عدد الاستبانات التي استردت وصالحة للتحليل (139) استبانة. وشكلت ما نسبته (73%)، ولتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها الأساليب الوصفية المُمثّلة في الجداول التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة في تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد بيّن تحليل بيانات الدراسة، النتائج التي كان من أهمها:

- 1- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الإحتياطي التعبوي ، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية الإحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات ، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على النتائج المبيّنة للدراسة، فقد تقدّم الباحث بالتوصيات التالية:

1- ضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة و فاعليّة.

2- ضرورة قيام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى برفع درجة الخبرة التي لديها في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من المؤسسات التعليمية والتدريبية بهدف تشكيل طاقم ذي كفاءة عالية في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر بين الحين والآخر.

3- ضرورة قيام شركات الصناعات الدوائية البشرية في محافظة عمان بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام إستراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة و فاعليّة.

4- دعوة الشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة المتاحة في الدول المتقدمة كدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية التي ستعطي هذه الشركات الوسائل العلمية غير التقليدية في طرق إدارة استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة .

5- العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى في ممارسة إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية صياغة الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه شركاتهم وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات المتخصصة .

6- على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج أثناء مواجهة الأزمات وبعدها لتحديد الخلل وتصحيحه.

The Effect of Modern Crises Management Strategies
On Marketing Performance
(A field study on the Human Pharmaceutical Industrial Companies
In Amman Metropolitan Area)

Prepared by

Fahid Ali Saleh Alnagi

Supervisor

Professor

Kamel Al-Moghrabi

Abstract

The Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies are facing a stressful competition and numerous economic internal and external pressures, all these that lead to crisis that affect on its marketing performance and its competitive position, because the Jordanian market is now open for any Arabic and foreign drug products regardless of country of the origin. The human pharmaceutical industrial companies are forces to use appropriate strategies to face its dilemma to maintain the level of marketing performance and to promote its competition position locally and internationally.

The study aims to identify the effect of modern crises management strategies on marketing performance for the human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive – analytical approach and designed a questionnaire consisting of (23) paragraphs to gather the primary information from study sample by using purposive sample. A (190) questionnaire have been distributed on the studying sample and filled out by a group general managers, assistant general manager and departments manager. The researcher has adopted the survey approach to study the sample; the population of the study is the same as the sample. The numbers of the collected questionnaire and fit for analysis were (139) questionnaire, which represented (73%) of the studying sample.

The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher has used descriptive statistics method that includes frequency tables, percentage of respondent's answers, central tendency measures and standard deviation. In order to test disparity in assumptions, the deductive statistical method is used in addition to multiple regression analysis and simple regression to test the effect between dependence and independence variable.

The major findings of the study were as follows:

- 1- There is a statistically significant impact of 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) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- There is no statistically significant impact of changing path strategy on marketing performance (sales growth , market share) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$)
- 3- There is a statistically significant impact of reserve mobilization strategy on marketing performance (sales growth , market share) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$)

- 4- There is a statistically significant impact of exhausting crisis strategy on marketing performance (sales growth , market share) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$)
- 5- There is a statistically significant impact of crisis fragmentation strategy on marketing performance (sales growth , market share) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).
- 6- There is a statistically significant impact of containment crisis strategy on marketing performance (sales growth , market share) for the human pharmaceutical industrial companies in Amman the capital at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).

Based on the foregoing findings, the researcher recommends the following:

- 1- Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area should be fully aware of the importance of having the most adequate and convenient knowledge in the realm of Modern crises management Strategies to create better resources to enable them to face effectively efficiently any potential crises.
- 2- Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area should raise the degree of its experience of using modern crises management strategies with knowledge which gained from

educational and training institutes for the purpose of establishing well qualified mental and professional teams, capable of dealing with any potentially future crises.

- 3- Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area should establish a specialized in crisis management and how to use modern crisis management efficiently and effectively
- 4- Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area should be in tune with evolution in developed countries like Europe and United State of America at the levels of cognitive and scientific domain that equip these organizations with updated, non-traditional, scientific uses of modern crises management strategies methods.
- 5- Work to increase the administrative leadership skills in Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan Area in applying modern crisis management strategies and how to formulate appropriate strategies to address the crises facing their organizations and through specialized courses, conferences and seminars.
- 6- Human pharmaceutical industrial companies in Amman Metropolitan should reinforce the policies related to depending on modern and advanced standards in measuring results during and after crisis for to determine the imbalance and correct it.

الفصل الاول

مقدّمة الدراسة

(1-1) تمهيد

(2-1) مشكلة الدراسة

(3-1) فرضيات الدراسة

(4-1) هدف الدراسة

(5-1) أهمية الدراسة

(6-1) التعريفات الإجرائية

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

1-1 تمهيد

يواجه العالم الآن حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة، التي تؤدي الى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها وحدثها وآثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا وماليًا وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وعلى رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، والتي غالبًا ما تتسم بالتعقيد، الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه البيئة، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهمًا عندما نعرف أنه أمرٌ حتميٌّ ولا بد منه (الخشالي، القطب.2007:24).

ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك إستراتيجيات واضحة المعالم تساعدها على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح (سبتي.2002:2) ، وتتمثل إدارة الأزمة بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (الصيرفي.2008:28).

إنّ الأردن كغيره من البلدان يتأثر بالأزمات الخارجية أو الداخلية التي تصيبه سواء كانت سياسية أو اقتصادية فموقع الأردن الجغرافي جعله ذا مكانة اقتصادية متقدمة ومنافسة بجميع المجالات وخاصة الأعمال الصناعية على اختلاف قطاعاتها. ولا يعدّ القطاع الصناعي في الأردن بعيدًا عن مخاطر الأزمات والتحديات المباشرة والمنافسة مع الشركات العالمية سواء في السوق المحلي أو الأسواق العالمية.

ويعدّ قطاع الصناعات الدوائية البشرية من أحد أهم القطاعات المتأثرة بالمنافسة الخارجية مقارنة مع الأدوية الأجنبية، ولهذا فإن الشركات المحلية الدوائية المحلية تقع في مواجهة قوية مع شركات عالمية تفوقها قدرة من الجوانب التكنولوجية والمالية والعلمية والإدارية، ناهيك عن السمعة القوية التي تتمتع بها تلك الشركات والولاء الذي تتمتع به منتجاتها لدى المستهلكين (عثمان.2003:1).

وعلى الرغم من أهمية قطاع الصناعات الدوائية البشرية في الأردن إلا أنه يعيش في بيئة معقدة بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية على حد سواء بشكل يؤدي إلى تهديد بقائها وتعريضها إلى أزمات تتعلق بنواح مختلفة في التسويق أو الإنتاج أو المواد الأولية أو الموردين أو الكوادر الفنية المتخصصة.. الخ , والتي بدورها تؤثر على كفاءة وفاعليّة الأداء المنظمي بشكل عام وعلى الأداء التسويقي بشكل خاص. ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات حديثة لإدارة هذه الأزمات تلائم متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وقد أشار (Valackiene.2010:99) أن خبرة أغلبية مديري الأعمال في المنظمات في مواجهة وإدارة الأزمات ضعيفة, فالمشاكل الناجمة عن الأزمة باختلاف أنواعها لا تحل بالمرحل الأولية السطحية ، مما يؤدي إلى فوضويّة حل الأزمة دون أي وضع خطط او إستراتيجيات لإدارة الأزمات.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية الى التوصل لمعرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة

على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

1-2 مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من تعرض الشركات الصناعية الدوائية البشرية في الاقتصاد الأردني إلى منافسة شديدة وضغوط خارجية وداخلية اقتصادية عديدة تؤدي إلى أزمات تؤثر على أدائها التسويقي بشكل خاص ومكانتها التنافسية، بسبب أن السوق الأردني أصبح الآن مفتوحاً أمام أي منتج دوائي عربي أو أجنبي بغض النظر عن منشأ البديل المتوفر الأمر الذي استوجب استخدام إستراتيجيات للتعامل مع هذه الأزمات لكي تستطيع المحافظة على مستوى أدائها التسويقي وتعزيز تنافسها محلياً ودولياً خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده المملكة من أجل معالجة ما يتعرض له هذا القطاع من نقاط ضعف ومواضع خلل وتحديات مالية وإدارية وتسويقية نتيجة تلك الأزمات.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو توضيح أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى.

ويمكن إظهار المشكلة بصورة أكثر جلاءً من خلال الإجابة عن السؤال الأساسي :

1- ما إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة الأكثر أهمية (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) التي تؤثر على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

؟

وينفرد من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر إستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)

للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

2- ما أثر إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)

للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

3- ما أثر إستراتيجية تفريغ الأزيمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)

للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

4- ما أثر إستراتيجية تفتيت الأزيمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)

للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

5- ما أثر إستراتيجية احتواء الأزيمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)

للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

3-1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمّت صياغة الفرضية الرئيسية التالية التي ينبثق عنها عدّة فرضيات فرعية، والتي سيجري اختبارها. لهذا تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع الطروحات النظرية لها ومفسّرة لتصور سلوكيات متغيّرات أنموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية (H₀) :

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعية الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي:

(نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₂ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي:

(نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₃ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفرغ الأزمة على الأداء التسويقي:

(نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₄ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي:

(نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₅ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي:

(نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان

الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4-1 أهداف الدراسة:

1- تقييم أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية في مدينة عمان الكبرى.

2- تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة)، التي تؤثر على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى وأيّها الأكثر أهمية وما مستوى تطبيقها؟

3- تقديم التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

5-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنّ مفهوم الأزمات أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة إلاّ أنه أصبح أكثر تعقيداً في تطبيقه على الصناعات الدوائية، حيث تصيب الأزمات الإنسان باختلاف التنوع الديموغرافي، ممّا يستدعي الحاجة إلى الاستعداد الدائم للتصدي لها نظراً إلى الحرص على أهمية الإنسان وبقائه سليماً معافى.

وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة بكونها تتناول قطاع الصناعات الدوائية البشرية التي تعدّ رافداً اقتصادياً قوياً (مؤثراً) في الاقتصاد الأردني والذي يتعرض إلى الكثير من الأزمات نتيجة للتقلبات المختلفة والمتعددة التي قد تصيبه. وبالإضافة إلى أنّها دراسة سباقية (حسب علم الباحث) في تناول موضوع أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي.

- الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مما هو متوقع أن توفره من معلومات ممكن أن تخدم الشركات الصناعية الدوائية البشرية بالأردن والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بمعرفة أثر الاستراتيجيات الحديثة المختلفة لإدارة الأزمات على الأداء التسويقي.

2- تحديد أثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي إستراتيجيات إدارة الأزمات وما بين المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.

- الأهمية النظرية:

1- توفير مادة علمية تحليلية تخدم إدارات الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى مجتمع الدراسة من خلال بيان تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة على أدائها حتى تستطيع هذه الشركات من استخدام استراتيجية ملائمة في مواجهة الأزمات المختلفة.

2- تقدم إسهاماً في مجال الدراسات العلمية المتعلقة بالشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

6-1 التعريفات الإجرائية:

• الأزمات (Crisis):

حدث مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه ويهدد حياة المنظمة وفي بعض الحالات حياة الأشخاص، ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية بحسب طريقة التعامل معه.

وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (أبو فارة.2009:22) ، (شدود.2002:18) ، (ماهر.

2006:14) ، (Coombs.2007_a:164) ، (Thelwall & Stuart.2007:191).

• إدارة الأزمات (Crises Management):

عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (سبتي.2002:24) ، (ماهر.2006:21) ،

(Fearn-Banks.2007:8) ، (Larson & Rudwall.2010:2)

• إستراتيجية إدارة الأزمات (Crises Management Strategy):

العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك خلال الاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة وهي: (إستراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية الاحتياطي التعبوي، إستراتيجية تفريغ الأزمة ، إستراتيجية تقنيت الأزمة وإستراتيجية احتواء الأزمة).

وقد اتفق على هذا التعريف الباحث : (شودود. 191:2002) ، (الصيرفي 18:2008).

• إستراتيجية تغيير المسار (Changing Path Strategy):

وهي الإستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض الى أزمات شديدة والتي لا يمكن وقف تصاعدها ، وذلك من خلال تحويل مسارها إلى مجال آخر وإلى شيء مُنتج وفعال. وقد اتفق على هذا التعريف كل من : (الصيرفي.2008:101) ، (ماهر.2006:99).

• إستراتيجية تفتيت الأزمة (Crisis Fragmentation Strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل. وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (الخصيري.2003:304) ، (الصيرفي: 2008:100) ، (ماهر.2006:98).

• إستراتيجية احتواء الأزمة (Crisis Containment Strategy):

حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها. وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (الخصيري.2003:300) ، (عباس.2007:201) ، (ماهر.2006:99)

• إستراتيجية تفريغ (معالجة) الأزمة (Crisis Exhausting Strategy):

وهي الإستراتيجية التي تقوم على محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمون وأسباب الأزمة.

وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (الخضيري.2003:302) ، (ماهر.2006:98).

• إستراتيجية الاحتياطي التعبوي (Reserve Mobilization Strategy):

وهي الإستراتيجية التي يتم من خلالها توفير مخزون أمان من المتطلبات الإنتاجية، يتم اللجوء إليه بحالة تعرض المنظمة لأزمة بنقص في متطلبات الإنتاج.

وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (الخضيري.2003:298)،

(Gilpin & Murphy.2008:86).

• الأداء التسويقي (Marketing Performance):

مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية. ومن خلال مؤشرين هما : (نمو المبيعات والحصة السوقية).

وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (هاشم، زلوم والرواشدة.2010:147) ،

(هيكل.2011:13) ، (O'sullivan , Andrew , Abela & Hutchinson.2009:861).

• الحصة السوقية (Market Share) :

النسبة المئوية من إجمالي سوق أو قطاع معين والذي تستأثر عليها منتجات شركة معينة. وقد اعتمد الباحث في الدراسة على حساب الحصة السوقية (النسبة المئوية) بالنسبة إلى سوق الأدوية البشرية المحلي المخدوم، وقد اتفق على هذا التعريف كل من: (هيكل.2011:14) ، (Kotler.2000:697).

• نمو المبيعات (Sales Growth) :

نسبة زيادة عدد الوحدات التي تنتجها الشركة من منتج معين والتي يتم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة مع عدد الوحدات المباعة لنفس المنتج بأعوام سابقة. وقد اعتمد الباحث في الدراسة على حساب نمو المبيعات (النسبة المئوية) بالنسبة إلى سوق الأدوية البشرية المحلي. وقد اتفق على هذا التعريف كل من الباحثين:

(Farris , Bendel ,) ، (Asiegbu , Awa , Akpotu & Ogbonna. 2011:46)

(Pfeifer & Reibstein.2010:126).

7-1 حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تتضمن الدراسة جميع الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان

الكبرى والمسجلة تبعاً للسجل الصناعي لغرفة صناعة عمان.

2- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في

محافظة عمان من شاغلي المواقع الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام و رؤساء الأقسام).

3- الحدود الزمانية: يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة في الفصلين الدراسين للعام الجامعي

2012-2011

4- **الحدود العلمية:** اعتمد الباحث على اختيار إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بناء على ما أورده : (أحمد.2009:40 - 38) وهي (إستراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية الاحتياطي التعبوي، إستراتيجية تفريغ المسار، إستراتيجية تفتيت المسار وإستراتيجية احتواء المسار). وأيضا اعتمد الباحث على اختيار مؤشرات الأداء التسويقي بناء على ما أورده كل من: (O'sullivan , Andrew , Abela & Hutchinson.2009:861) وهي: (نمو المبيعات والحصة السوقية).

8-1 محددات الدراسة:

- 1- **محدودية الوقت** وتتعلق بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز العمل التي لا تتجاوز فصلين دراسيين ابتداء من التفكير في موضوع البحث وحتى إنجازه.
- 2- **محددات التطبيق** من حيث التعرف على مواقع الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، والتعامل مع العينة من خلال تحديد مواعيد المقابلات وتوزيع الاستبيان ثم جمعه.
- 3- **صعوبة الحصول على المعلومات** والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال أفراد عينة الدراسة مما يتطلب المساهمة والمتابعة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
- 4- **الدراسات التي تطرقت إلى موضوع أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي** نادرة (على حد علم الباحث).

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

(1-2) مقدمة

(2-2) إدارة الأزمات

(3-2) إستراتيجيات إدارة الأزمات

(4-3) الأداء التسويقي

(5-3) الشركات الصناعية الدوائية البشرية

(6-3) الدراسات السابقة

(7-3) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): مقدمة

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. ويُعدّ التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد.2002:35) ، إن الأزمات التي تحدث بالمنظمات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية، أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية ، أو إدارتها بشكل جيد، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ (الطيراوي.2008:31)، ولذلك دعت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات مناسبة للتعامل معها لما لها من تأثير على أداء عمل المنظمات. (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية.2011:11)

وبهذا قُسم هذا الفصل لتناول موضوع إستراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التسويقي وشركات الصناعات الدوائية البشرية.

(2-2): إدارة الأزمات

(1-2-2) مفهوم الأزمة

يعدّ موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات النامية التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من التطوير النظري، ولهذا فقد اختلف الباحثون حول تعريف الأزمة (الخشالي،القطب. 2007:27)، وهناك العديد من الباحثين الذين نشروا العديد من المؤلفات عن إدارة الأزمة، ولكن ليس هنالك مفهوم موحد لتعريف الأزمة بين هؤلاء الباحثين (2 Coombs.2007b)،

ويعود أحد هذه الأسباب إلى اختلاف وجهة نظر الباحثين وأنواع البحوث التي يقومون بها. فقد عرّف (Manning.2004:11) الأزمة بأنها: " حدث أساسي مثل الحرائق, الفيضانات, أو كوارث أخرى، تؤدي إلى إحداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح. وبتعريف آخر يُقصد بالأزمة: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي". (Coombs.2007a:164)

ويُعرّف كل من (Mitroff & Anagnos 2001: 34-35) الأزمة بأنها: "حدث يؤثر أو لديه احتمالية التأثير على المنظمة ككل"، فإذا أثر شيء معين على جزء منفصل من المنظمة، فيمكن أن لا يُعدّ أزمة رئيسية، بينما إذ كان هذا الشيء يصعب احتوائه بين أرجاء المنظمة يُعدّ أزمة رئيسية—

وقد عرف الباحث الأزمة - وتأسيساً على ما تقدم - بأنها: " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تُهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

(2-2-2) أسباب الأزمة

هنالك العديد من العوامل التي تسبب الأزمة ويُمكن حصرها إلى حد بعيد، وبشكل عام يمكن القول أن الأزمة هي نتيجة عدم الترابط ما بين المنظمة وبيئتها الداخلية و الخارجية.

(Yamamoto,Sekeroglu.2011:3213)

والجدول رقم (1-2) يوضح الكثير من الأسباب:

الجدول (1-2)

أسباب الأزمات

الأسباب	الصفحة	السنة	المؤلف	الرقم
1- ضعف الإمكانيات المادية. 2- عدم وضوح أهداف المنظمة. 3- ضعف نظام صنع القرار. 4- ضعف العلاقات بين العاملين. 5- عدم الاهتمام في التدريب.	89-91 18 24-27 328	2009 2008 2003 2006	أبوفارة جاد الله الصيرفي ماهر	1
1- أسباب اقتصادية : أزمات مرتبطة بالعمالة و الأسواق. 2- أسباب ترتبط بالمعلومات : خسارة معلومات مخزنة ، قيمة عن الموردين والمستهلكين 3- أسباب مادية : فشل المنتج , خسارة المواد الأولية. 4- أسباب تتعلق بالموارد البشرية : ارتفاع بالحوادث والعنف بمكان العمل. 5- أسباب سياسية : الانقلابات العسكرية والثورات. 6- أسباب طبيعية : البراكين ، الزلازل ، الفيضانات والأعاصير .	6 722-723	2010 2006	Larson& Rudwall Pollard & Hotho	2

ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

- أما الأسباب التي رآها الباحث لها علاقة بدراسته ويمكن ذكرها على النحو التالي :

1- المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال مما يؤثر على جودة المنتجات وتلبيةها لرغبات المستهلكين.

2- عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي لضعف الانتماء للمنظمات.

3- عدم القدرة على التنبؤ واعتماد تقديرات خاطئة في التخطيط.

(3-2-2) خصائص الأزمة

وقد ذكر (Fishman & Donald.1999:347-348) أهم خصائص الأزمة فيما يلي:

- الأزمة قد تكون حدثاً مفاجئاً، وقد تكون حدثاً متوقعاً.
- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة في بيئة المنظمة.
- تمثل الأزمة تهديداً للمنظمة أو سمعتها.

وقد استخدم هذا التقسيم أيضا كل من الباحثين : (الصيرفي.2003:17) ،

(عياصرة و بني أحمد.2008:77)

وفي تقسيم آخر، قُسمت خصائص الأزمة كالاتي : (أبو فارة.2009:27)،

(الخضيري.2003:117)

1- نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة.

2- الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة عند وقوعها.

3- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل فور وقوعها.

4- محدوديّة المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لفترة طويلة وإن امتدت فإنها لا تصبح أزمة،

ويعتمد طول الأزمة بحسب رأي الباحثين على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

في ضوء ما تمّ ذكره يرى الباحث أنه يمكن استخلاص الخصائص التالية للأزمة :

- تمثل تهديد للمؤسسة والعاملين على حد سواء.
- تتميز بنقص المعلومات وعدم التأكد.
- غالباً تحدث صدمة في البداية وتحوّل أوضاع المنظمة لحالة من عدم الاستقرار.
- أحداثها متشابكة ومعقدة يصعب التحكم بها.

(2-2-4) أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي:

(الصيرفي.2003:322) ، (عياصرة وبني أحمد.2008:85)

- حسب المحتوى: معنوية تتعلق بالمشاعر والأحاسيس، مادية تتعلق بالخسائر المادية كالموجودات، معنوية ومادية.
- حسب إمكانية الاستفادة: تنمويّة ينجح الفرد بمواجهتها ويكتسب خبرة منها، عرضية تتسبب بضرر ولا يستفاد منها بشيء.
- شدة الأثر : شديدة الأثر يصعب التعامل معها كالكوارث، ضعيفة الأثر يسهل التعامل معها.

- مراحل التكوين : النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية..
- البعد الزمني : متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئة يصعب التنبؤ بها.
- حسب العمق : سطحية يسهل احتواؤها، عميقة الأثر لها مضاعفات.
- حسب كيان الضرر : دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

وفي تقسيم آخر لأنواع الأزمات : (العزام.2004:18)

- 1- أزمات فنيّة / اقتصادية: تشمل الحوادث والكوارث الصناعية وأعطال جهاز الحاسوب.
- 2- أزمات خارجيّة: تشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية.
- 3- أزمات داخلية : تشمل الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة، وعدم فعالية الاتصال والأعمال التخريبية.

4- أزمات بشرية، إجتماعية، وتنظيمية : تشمل الإرهاب وأعمال العنف والتخريب.

ويرى الباحث من العرض السابق لأنواع الأزمة، أنّ الأزمات تتعدد وتتنوع حسب المعيار الذي يتم الأخذ به وكذلك الإطار الذي تحدث فيه، لذلك هنالك أهمية لتحديد أنواع الأزمة التي تواجه الفرد ليتم تقييم الموقف بشكل مرتبط مع الأزمة ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها بناء على ذلك التقييم.

(5-2-2) التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات

ولقد نشأ إصطلاح إدارة الأزمات، في الأصل، من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة. وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة

الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهمات عاجلة، وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة (أحمد.2009:31)، ومن خلال تحقيق تلك المهمات، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي، إذاً، إدارة الأزمات، وتمثّل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية. وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة؛ لمعالجة مواقف محددة، تتمثّل في الأزمات والمشاكل الصعبة؛ ليصبح، بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك الأزمات المتعددة، والمنتالية (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية.2011:25).

ولهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً وأمرأً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعدد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدولوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينها (عباس.2007:62).

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات، يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة (العارف.2004:58).

وفي ظل العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص وفي ظل تبادل المصالح ودخول قطاع الأعمال إلى مجالات متعددة وفي ظل تنوع الأزمات وحجم تأثيرها، لم يكن بالإمكان أن يتجنبها القطاع الخاص، بل أصبح الأكثر مواجهة للأزمات من القطاع الحكومي، لأن الأزمات تهدد بقاءه

واستمرارية عمله. وهكذا أصبح دور القطاع الخاص دوراً أساسياً في مواجهة الازمات حديثاً.
(أحمد.2009:32)

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الازمات ك ممارسة موجودة منذ القدم بعدها أسلوباً
لحل المشاكل لكنها كإطار نظري حديثة المنشأ، نشأت في أحضان علم الإدارة العامة ثم في
مجال السياسة والعلاقات الدولية.

(2-2-6) مفهوم إدارة الازمات

هنالك العديد من المفاهيم التي عرفت إدارة الازمات منها تعريف جول (Goel & Suresh.2009:16) بأنها: " نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة". وعرف كل من (Larson & Rudwall 2010: 2) إدارة الازمات بأنها "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة ". وتعرف أيضاً : " العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة". (Yamamoto& Sekeroglu.2011: 3214)

وقد عرّفها الصيرفي (الصيرفي.2003:311) بأنها: " منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة ". وفي تعريف آخر هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد.2002:33) ، إنّ الهدف من إدارة الأزمة توفير قرارات بوقت محدد بناء على أفضل الحقائق والتفكير

الواضح عند العمل بظروف استثنائية. (Pearson & Christine.2002: 70)، ويرى (المومني.2006:21) أن إدارة الأزمات هي: "علم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل إستراتيجيات لمنعها أو التخفيف من أثارها لدرجة أكثر قبولا".

أما الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. (أبو فارة. 2009:93)

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

(7-2-2) مراحل الأزمة

تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها. ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل حياتها والاستفادة من ذلك بالتدخل بالوقت

المناسب للتعامل معها. وتجدر الإشارة إلى أنه مهما اختلفت وجهات النظر بين الباحثين على مراحل الأزمة في المسميات لكن لا اختلاف في المضمون.

وعلى مديري الأزمة أن يطلعوا على مراحل حصول الأزمة بتركيز عالٍ لكي يتمكنوا من تلبية تحديات الإدارة وحاجاتها المتمثلة بأبعاد مختلفة وحيوية في كل مرحلة (Sturges & David, 1994:300)، إن مراحل الأزمة يقصد بها تقسيم وظيفة إدارة الأزمة إلى قطاعات منفصلة ذات ترتيب معين. (Coombs, 2007b: 13)

وقد قسّم (Coombs, 2007b:17-19) مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل حسب الأساس الزمني :

1- مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis Stage)

تبدأ من خلال التركيز على اكتشاف الإنذارات المبكرة والوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل، تحليل الموقف، جمع الحقائق وتدريب العاملين.

2- مرحلة الاستجابة للأزمة (Crisis Response Stage)

وبهذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وكيفية إعادة بناء سمعة المنظمة أو الفرد، جّراء تعرض المنظمة لأضرار يتم معرفتها ومحاولة التعامل معها.

3- مرحلة ما بعد الأزمة (Post – Crisis Stage)

تستعد للأزمة المقبلة، وتستوفي جميع الالتزامات التي قطعت خلال مرحلة الأزمة بما في ذلك توفير معلومات للمتابعة، ويمكن أن يحصل تغيير جذري في هذه المرحلة بعد الانتهاء من الأزمة.

وقد اعتمد هذا التقسيم عدد من الباحثين منهم : (عبودي.2006:28) ، (ماهر.2006:36) ،

(Lai.2010:18) ، (Grant & Robert.2010:23).

أما تقسيم (Ian Mitroff's.1994:106-107) والذي يتكون من خمس مراحل واعتمده العديد من الباحثين كالآتي :

1- الشعور باحتمال الأزمة - اكتشاف إشارات الإنذار (Signal detection) : تقريباً كل الأزمات

تترك أثراً من الإشارات التحذيرية المبكرة. وإذا تمكنت الإدارة من النقاط هذه الإشارات عندها

العديد من الأزمات يمكن أن تحد من ظهورها قبل حدوثها وهذه أفضل طريقة لإدارة الأزمة.

2- الاستعداد والوقاية (Preparation / Prevention): الهدف هو تجميع الجهود للعمل على الحد

من استمرار حصول الأزمة في مراحلها الأولى وإدارتها بشكل فعال.

3- احتواء الأزمة (Damage Containment): احتواء أثر الأزمة من الانتشار بشكل أكبر.

4- استعادة التوازن و النشاط (Recovery): الهدف الأساسي هو استعادة الوضع الطبيعي

للمنظمة بأسرع وقت ممكن حتى لا يتم خسارة الزبائن.

5- التعلم والتقييم (Learning & Evaluation): العملية التي من خلالها تعكس ما تم إنجازه

حتى تتمكن المنظمة من أن تدير الأزمة المقبلة لحظة وقوعها.

وقد اعتمد هذا التقسيم عدد من الباحثين منهم : (النوايسة. 2006:5)

وفي تصنيف آخر قسم (Fink.1986:20-25) مراحل الأزمة إلى أربع مراحل :

1- مرحلة الإنذار (Portending Stage)

وهي مرحلة تحذيرية ويشار إليها أحياناً بمرحلة ما قبل الازمة وتتميز بخصائص منها:

تساعد بجعل الإحساس بالأزمة أكثر قوة، وهنا يمكن تدارك الإنذار قبل الوصول إلى مرحلة

التأزم، وتعدّ مرحلة مهمة وذلك لسهولة إدارة الأزمة خلالها أو الاستعداد لذلك بمجرد الإحساس ببداياتها.

2- مرحلة التأزم (Acute Stage)

تمثل هذه المرحلة نقطة اللاعودة وذلك حين ينتهي الإنذار ويتم الوصول الى مرحلة التأزم. وتبرز هنا أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمة، إذ يوفر هذا التخطيط الوقت الكافي لمواجهة الأزمة والتعامل معها والحد من أثرها.

3- المرحلة المزمنة (Chronic Stage)

في هذه المرحلة يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، كما تعدّ هذه المرحلة إعادة تقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة، وقد تمر المنظمة بهذه المرحلة بحالة اضطراب مالي أو إعادة تنظيم أو حتى الإفلاس.

4- مرحلة الحل (Resolution Stage)

بهذه المرحلة تبدأ العوامل المسببة للأزمة بالتلاشي فتعود المنظمة إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل الأزمة، لذلك فهذه المرحلة تمثل آخر مراحل الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد إقرارها.

اعتمد بعض الباحثين على هذا النموذج في بناء دراساتهم ومنهم:

(Zhu.2011:16-17) ، (Rudwall.2010:6 Larson&)

ونلاحظ أنّ هنالك تشابهاً قوياً ما بين كل من تقسيم (1994) Mitroff وتقسيم Fink (1986) ، فمرحلة اكتشاف الإنذارات المبكرة يمكن أن تعكس جزءاً من مرحلة الإنذار،

والاختلاف يكمن في الدرجة التي من خلالها يعكس نموذج (Mitroff) التركيز على اكتشاف الإنذار والوقاية والاستعداد له، بينما ركز نموذج (Fink) على الأزمات التي يمكن الوقاية منها بهذه المرحلة.

لقد وضّح (Mitroff) كل مرحلة من هذه المراحل بشكل فعّال وعملي، أيضاً هنالك ترابطاً بين مرحلة استعادة التوازن، النشاط والمرحلة المزمّنة، فكلاهما يحددان الحاجة لإعادة برمجة العمليات، نموذج (Mitroff) يركز على كيفية قيام فريق الأزمة باستعادة النشاط وتوازن المنظمة، بينما ركز نموذج (Fink) على أنّ المنظمات تستعيد نشاطها بسرعة متفاوتة.

وكل من مرحلة التعلم أو مرحلة الحل هما حل للأزمة، فمرحلة التعلم حسب نموذج (Mitroff) تركز على إدارة الأزمة فضلاً عن وصف الأزمة و بالنسبة له المرحلة الأخيرة هي استمرار لمرحلة استعادة التوازن والنشاط، فالاتصال والمتابعة مع أصحاب المصلحة ينتقل من مرحلة استعادة النشاط إلى مرحلة التعلم والتقييم، نموذج (Fink) يوضح أن مرحلة الحل تحدث عندما ينتهي أثر وقوع الأزمة.

ويكمن الاختلاف الرئيسي بين هذين النموذجين من خلال مقارنة المرحلة الأخيرة، فقد اقترح نموذج (Mitroff) ما الذي يجب على مديري الأزمة فعله في كل مرحلة، وركز على تقدم جهود ونشاط مديري الأزمة، بينما اعتمد نموذج (Fink) المنهج الوصفي وعدد خصائص كل مرحلة وركز على تطور الأزمة.

وبشكل طبيعي يتوافق كل من نموذج (Fink (1986) و (Mitroff (1994) مع نموذج

(Coombs (2007، فمرحلة ما قبل الأزمة تتطوي بطياتها كل مفاهيم الاستعداد المسبق للأزمة، اكتشاف الإنذارات، الوقاية والاستعداد ومرحلة الإنذار. فمرحلة الأزمة تضم الأفعال التي يجب أخذها بحالة وقوع الأزمة، فكل من مرحلة احتواء الأضرار، استعادة النشاط،

مرحلة التأزم والمرحلة المزمنة مشمولة بهذه المرحلة، أما مرحلة ما بعد الأزمة تعكس الفترة ما بعد حصول الأزمة، وكل من مرحلة التعلم والتقييم مشمولة بهذه المرحلة. والجدول رقم (2-2) يوضح مقارنة بين المراحل المختلفة التي تم سردها سابقاً للباحثين:

الجدول(2-2)

مقارنة بين المراحل المختلفة للأزمات

Coombs (2007)	Mitroff (1994)	Fink(1986)
مرحلة ما قبل الأزمة	اكتشاف الإنذارات	الاستعداد والوقاية
	مرحلة الإنذار	
مرحلة وقوع الأزمة	الاحتواء	مرحلة التأزم
	استعادة التوازن والنشاط	المرحلة المزمنة
مرحلة ما بعد الأزمة	التعلم والتقييم	مرحلة الحل

الجدول من إعداد الباحث

(2-2-8) معوقات نجاح إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التلخص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً عند كل من الباحثين: (سبتي.2002:27-28) ، (القطاونة.2005:27-28)

1- **معوقات تنظيمية:** عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

2- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

3- **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

4- **معوقات إنسانية:** تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

أما (العبادلة، 2002: 37-42) فقد أضاف إلى المعوقات السابقة ما يلي:

1- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.

2- **معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخلياً أو خارجياً، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام و الصيانة ونقص الموارد المالية.

3- **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة والتي تعدّ عائقاً بمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي الى تشخيص خاطئ للأزمة.

وبناء على ما تم ذكره من معوقات مختلفة تواجه نجاح عملية إدارة الأزمات والتي

يصعب حصرها ولكن ما تم سرده يُعد من أكثرها شيوعاً وتأثيراً (إنسانية، تنظيمية، اتصال

ومعلومات)، وقد تمت إضافة معوقات إضافية (اقتصادية، بيئية وتكنولوجية) بسبب التعقيد والتشابك للأزمات، الأمر الذي يستوجب أن يتم إضافتها من قبل الباحث.

(2-2-9) العوامل المؤثرة في نجاح عملية إدارة الأزمات:

وقد اتفق الباحثون: (سبتي.2002:30) ، (عبودي.2006:59) ، (القطاونة.2005:21) ،

(ماهر.2006:86-88) على أن إدارة الأزمات تحتاج إلى العوامل التالية من أجل إنجاحها :

- 1- إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.
- 2- إدراك أهمية الوقت.
- 3- توفير نظام مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد الخطر.
- 4- الاستعداد الدائم على مواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمة.
- 5- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعليّة.

(2-2-10) الآثار السلبية والإيجابية للأزمات

أولاً: الآثار السلبية:

- 1- خلق الأزمات مسؤوليات لا نهاية لها للمنظمات، لذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة .

2- تؤدي الأزمات إلى القلق والفرع مما ينشأ عنها الإرهاق النفسي والبدني للعاملين

(ماهر.2006:29).

3- توقع الخسارة من قبل المنظمة والمساهمين (Coombs.2004:468).

4- الأزمة قد تمتد إلى جوانب غير متوقعة وامتداد التأثير السلبي لأطراف جدد

(القطاونة.2005:18).

5- تؤدي إلى حالة من التوتر خلال فترة قصيرة، مما يؤدي إلى حدوث ردود أفعال غير متناسقة

واتخاذ قرارات لا تتسم بالرشد أو الموضوعية (القطاونة.2005:18).

ثانياً: الآثار الإيجابية : (العبادلة، 2002:25-22) ، (القطاونة.2005:18-19)

1- الأزمات عادة تشكل نقطة تحول في حياة المنظمة حيث أنها تعمل كفرصة لصقل القدرات، كما

أنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة.

2- تعطي الأزمة فرصة للمسؤولين الأذكياء في استغلال هذه الأزمات لصالح تجديد المنظمة

وتظهر الأكفيا الذين يستطيعون التعامل في الظروف صعبة.

3- تؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض مزايا العمل الجماعي وعيوب العمل الفردي غير المنسق أثناء

مواجهة الأزمات.

(3-2) إستراتيجيات إدارة الأزمات

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة

تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على مديري إدارة الأزمة أن يختاروا

الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي ممكن أن تحدثه الأزمة ، فكلما كان الخطر

المحتمل مرتفعاً، كان على إستراتيجية الأزمة أن تحاول أن تستوعب الضحايا المتضررين من

الأزمة (Coombs.2006:255-265) ، وينبغي لإستراتيجيات الأزمات أيضاً تخفيف الضرر

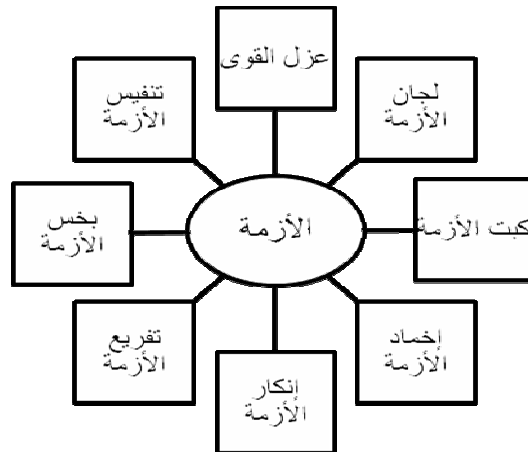
بالسمعة الجيدة من خلال التركيز على أن المنظمة إتخاذ الإجراءات اللازمة والصحيحة للتصرف معها، وبالتالي تكون سمعة المنظمة مطابقة مع توقعات الجمهور (Coombs & Holladay.2002:168، وقد وضّح كل من (عجوة وفريد.2005:205) ان إستراتيجيات إدارة الأزمة تختلف باختلاف نوع الأزمة ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعًا لتطورات الموقف وليس بنفس الوقت.

(1-3-2) الإستراتيجيات التقليدية

تتميز من طابعها بخصوصية الأزمة وتتعدد الإستراتيجيات التقليدية والمشار إليها في الشكل

(1-2)، لتشمل:

الشكل (1-2)



الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات (ماهر 2006:90)

1- إنكار الأزمة: أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع

القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق

عليها طريقة التعقيم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة

أوتوقراطية شديدة التسلط (الخصيري.2003:278) ، (Coombs & Holladay.1996:284)

2- كبت الازمة: تحرك سريع ضد قوى الازمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للازمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة (ماهر.2006:91).

3- تكوين لجان لدراسة الازمة: تحدث عندما تفتقد المنظمة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الازمة ويكون الهدف الاساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبيين: (الخصيري.2003:23)

- الجانب الأول: معرفة من هم الذين تسببوا بوجود أزمة ومن ثم التعامل معهم بأحدى طرق التعامل المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين الى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

- الجانب الثاني: تمييع الموقف وإفقاد الازمة قوة الدفع الخاصة بها , خاصة مع اتساع نطاق البحث وامتداداته إلى مجالات فرعية متشعبة ومتداخلة ومتشابكة وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.

4- بخس الازمة: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلاً في

الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه (ماهر 2006:93) ، (Coombs.2012:156).

5- **تفريع الأزمة:** لا شك أن تعدد مسارات الأزمة يسهم بالحد من خطرها، ولذلك تفرع الأزمة من خلال ثلاث مراحل أساسية تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة اللازمة وتحديدًا لمدى تماسكها. أما المرحلة الثانية وتحدد من خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة لتسهل التعامل مع كل منها على حده وفي المرحلة الأخيرة تبدأ عملية استقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة (الخضيرى.2003:291).

6- **عزل القوى:** تشير إلى قيام المنظمة بأبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن إحداث الأزمة نفسها ويتم بطرق منها: إرسال محركي الأزمة لمهمات وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت، نقل محركي الأزمة الى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً، ترقية محركي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة (ماهر.2006:92).

7- **إخماد الأزمة:** وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيته بعنف بالغ وبدون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المنظمة عادة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد خطير ومباشر للكيان الإداري (الخضيرى.2003:291).

8- **تنفيس الأزمة:** تستخدم هذه الإستراتيجية مبدأ التهدة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وتسمى هذه الطريقة معروفة أيضاً باسم " تنفيس البركان وفي هذه الطريقة يتم سؤال مُسببي

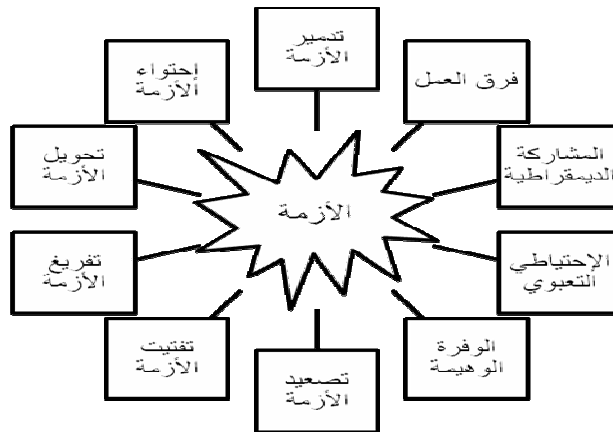
الأزمة عن مطالبهم، ثم مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة، وأخيراً سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها. وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مُسببي ومؤيدي الأزمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجياً تهدأ الأمور

(الخضيرى.2003:285)، (ماهر.2006:92).

(2-3-2) الإستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة)

ظهرت هذه الإستراتيجيات نتيجة التطور التي شهدتها الكيان الإداري لاسيما لاختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها وهي إستراتيجيات مختلفة عن الإستراتيجيات التقليدية وأكثر فاعلية وأصبحت ملائمة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، ويلخص الشكل (2-2) هذه الإستراتيجيات وهي:

الشكل (2-2)



الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (ماهر.2006:94)

1- إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار

تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها وذلك من خلال خلق روح

التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج (ماهر.2006:99).

2- إستراتيجية تفتيت الأزمة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الازمة لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح تلك الطريقة بالأزمات الضخمة والخطيرة (الخصيري. 2003:304).

3- إستراتيجية احتواء الأزمة:

حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها. وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب (عباس. 2007:201).

4- إستراتيجية تفريغ الأزمة:

من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ إن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. فأساسها التعرف على أسباب الأزمة سواء كانت : دينية , اقتصادية أو سياسية والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها (الخصيري. 2003:303).

5- فرق العمل: أكثر الأساليب استخداماً عندما تنتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف

متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها

(ماهر. 2006:95) ، (Gilpin & Murphy. 2008:85)

6- الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليه المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج

وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام

(ماهر.2006:96)، (Gilpin & Murphy.2008:86).

6- **تصعيد الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا أنها قد تسمح به ببداية تكوين الأزمة. ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر (الخصيري. 2003:301).

7- المشاركة الديمقراطية : هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيداً للقضاء على الأزمات

(الخصيري.2003:298) ، (Gilpin & Murphy.2008:86).

8- **تدمير الأزمة:** تسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطراً مدمراً للمنظمة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها واتباع الخطوات التالية : ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم وإيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية

(الخصيري.2003:305) ، (ماهر. 2006:100).

9- الوفرة الوهمية: أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تُنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها : الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبر، الدقيق... الخ (جاد الله.2007:216)، (ماهر.2006:96).

بناء على ما تقدم من شرح لمفهوم الأزمات وأساليب التعامل معها تقليدياً وحديثاً، فإن الباحث فضل التركيز على أنجح الإستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمات التي اتفق عليها الباحث: (الخصيري.2003:303-304)، (عباس.2007:201-203)، (ماهر.2006:99-96) ويمكن تطبيقها على مجتمع الدراسة الحالي والتي تتمثل بالآتي:

- إستراتيجية تغيير المسار: (Changing Path Strategy)
- إستراتيجية تفتيت الأزمة: (Crisis Fragmentation Strategy)
- إستراتيجية احتواء الأزمة: (Containment Crisis Strstegy)
- إستراتيجية تفرغ الأزمة: (Exhausting Crisis Strategy)
- إستراتيجية الاحتياطي التعبوي: (Reserve Mobilization Strategy)

(4-2) الأداء التسويقي

(1-4-2) مفهوم الأداء التسويقي

يُعرف الأداء التسويقي بأنه: "مدى مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهداف المنظمة" (Asiegbu, Awa ,Akpotu &Ogbonna.2011:44). ويعرف أيضاً بأنه: "العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية" (Clark and Ambler 2001: 231). والأداء التسويقي بأبسط صورة هو: "درجة نجاح المنظمة في السوق والتي تتحقق بواسطة المنتج" (Ambler&Kokkinaki.1997:670)

ويمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة (هيكل.2011:117)، وهو أيضاً المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المؤسسة (بربراوي.2011:60).

ويُستشف من هذه التعاريف أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولا سيما وأن المنظمات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلاً عن المنافسة الحادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات وتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام مقاييس الأداء التسويقي للمنظمة.

(2-4-2) أبعاد الأداء التسويقي

تعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة، والأدب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاثة أبعاد على الأداء التسويقي: الفعالية وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة ويتم قياسه بطرق عدة أكثرها شيوعاً: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية، الكفاءة وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع

إعطاء أفضل أداء وجوده ممكن ويتم قياسها بطرق عدة من أكثرها شيوعاً: الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار، أما التكيف فهو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يتم قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق ومدى نجاحها مقارنة مع المنافسين ونسبة المنتجات التي تم تقديمها إلى السوق خلال نفس الفترة المشار إليها في إجمالي المبيعات (Walker & Ruekert.1987:19).

وتشير الدراسات السابقة إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء يمكن أن لا تتلاقى بعد مرور فترة من الزمن بسبب المفاضلة فيما بينهم. (Ostroff & Schmitt.1993: 1345).

(3-4-2) قياس عملية الأداء التسويقي

إن مقياس الأداء التسويقي هو عملية من خلالها يتم تزويد تغذية عكسية عن أداء المنظمة بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي، والأداء عادة هو عنصر مهم لكل من ميزانية المنظمة و حوافز الأفراد التنفيذيين. (Clark, Abela & Ambler.2006:191)

أما من ناحية الفرق بين مصطلح المقاييس (Measures) والقياسات (Metrics)، فقد يتبادر للأذهان أن هذين المصطلحين يعنيان شيئاً واحداً، إلا أن حقيقة الأمر تكشف عن وجود فرق بينهما، إذ إن كلمة مقياس (Measurement) - (أداة) تطبق على أية شيء يمتلك خاصية ممكنة القياس مقارنة بها، أما القياس (Metric) فيتمثل بعملية القياس. (Dimancescu & Dwenger.1996:91)

و بادرت منظمات الأعمال إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء، فضلاً عن مقاييس المخرجات غير المالية، فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيعه أي مقياس ذات بعد واحد مفرد، هناك من أكد على أن الأداء

التسويقي لا يقاس أصلاً إلا من خلال العديد من المقاييس، وقد لوحظ مثلاً أن بعض المنظمات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مقياس (Clark.1999:720). ولكن يعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في قياس أدائها التسويقي سيولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها، كما يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل (الزيواني.2004:113) يستخلص من ما سبق أنه يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للأداء، وعلى الرغم من ما أورده البعض من أن الأداء التسويقي لا يتم قياسه إلا من خلال الكثير من المقاييس، أكد آخرون أن ما يحتاجه قياس الأداء التسويقي القليل من المقاييس مع زيادة الفهم للعلاقات المتداخلة فيما ينهى كي تكون الصورة أوضح وأفضل.

(2-4-4) تطور مقاييس الأداء التسويقي

إن تطور مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة لاعتماد مقاييس تكميلية فقط للأداء فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت المقاييس التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس أدائها التسويقي، وذلك لعدة أسباب من بينها زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ومن ثم للنمو والربحية (الزيواني.2004:113) ، وبسبب أن مديرين التسويق باتوا منزعين من مقاييس الأداء التقليدية، بسبب عدم قدرتها على التقييم الدقيق لما يؤدونه. (Clark.1999:714)

هذا وقد توجهت أنظار الباحثين والمهتمين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء في وجهات ثلاث تمثلت بالتحلل من مقاييس المخرجات المالية التي كانت معتمدة في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال إلى مقاييس المخرجات غير المالية (Clark.1999:711)، ولكل من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها. فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأمد لوحدة الأعمال، بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف المربحة قصيرة الأجل.

(Kaplan.Norton.1996:56) ، ويُذكر من هذه المقاييس: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات (O'Sullivan and Abela.2007:27)، وما زالت المقاييس المالية مثل: حجم المبيعات والأرباح تعدّ من أهم المقاييس الأداء التسويقي

(Clark. 2000; Kokkinaki & Ambler.1999) ، ولخصوصية هذه المقاييس، أو اعتبارها أو جزءا منها سرياً، و صعوبة الحصول عليها، فإن الباحثين يقللون من استخدامها بالعادة في تقييم الأداء المؤسسي (Pont & Show. 2003: 2065-2066).

أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في التطبيق، يسهل على المؤسسات الاختيار بين أدوات القياس غير المالي للأداء، وتستطيع المؤسسة اختيار استخدام أكثر من أداة لتقييم نفس النشاط (Ittner & Iarker.2003: 6-8).

ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسسات: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبائن، رضا الزبائن، القدرة على الابتكار، نجاح الأصناف الجديدة، الرضا عن الأداء العام، جودة الخدمة (Clark.1999:712-713) ، (Rajagobal. 2008:37-38).

وقد توصل كل من (Ambler & Kokkinaki.2000:79-81) إلى أن المقاييس المالية غالبًا تذكر بالمقابلات وتصنف بأهمية عالية في بيانات الاستبانة. إضافة إلى أن المقاييس المالية مثل: المبيعات، الأرباح غالبًا ما تجمع بشكل أكبر مقارنة مع المؤشرات الأخرى. وقد كشفت بيانات دراسة Clark (Clark.1999:715) أن المبيعات والأرباح كانتا من أهم المقاييس المستخدمة. وقد قام كل من الباحثين (Ambler & Kokkinaki.1997:672-673) بمراجعة للدراسات السابقة والتي تم نشرها في أهم خمس مجلات علمية متخصصة بالتسويق، فتبين بأن استخدام (19) مقياس لنجاح الأداء التسويقي وقد كان من أهم هذه المقاييس المستخدمة: المبيعات، الحصة السوقية والربحية. فقد قاما بمراجعة (150) مقالة عن مقاييس الأداء بين عامي (1991-1995)، وجدوا أن المقاييس الرئيسية الثلاثة كانت تشكل ما نسبته كالاتي : المبيعات (نمو المبيعات) تمثل (22.3%) من إجمالي المقاييس، الحصة السوقية تمثل (17.1%)، وقد احتل المركز الثالث بالتساوي كل من : الربحية، تفضيل العلامة التجارية / ونية الشراء اللذان يمثلان (11%). وقد توصلنا إلى أن (67.3%) من مقاييس الأداء هي مقاييس مالية بالمقابل أن (32.7%) من مقاييس الأداء غير مالية.

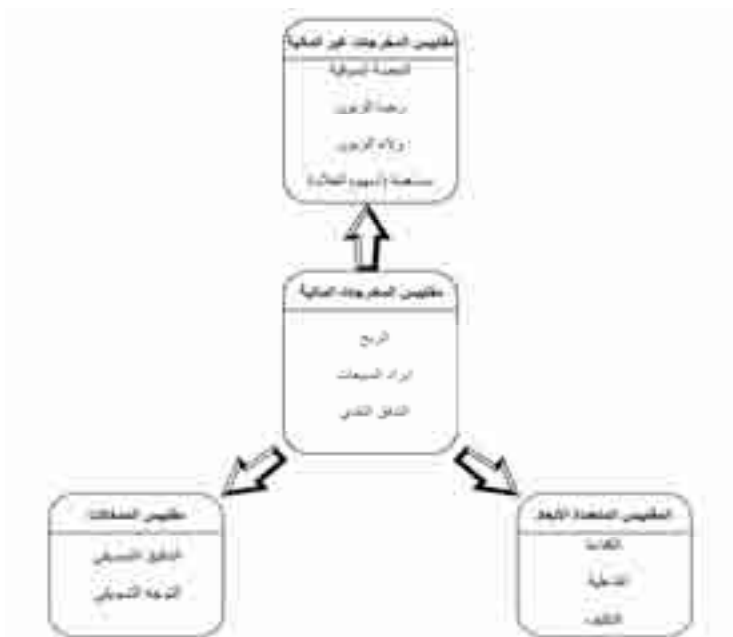
وقد أشار (Osullivan, Andrew, Abela & Hutchinson.2009:843) إلى أن الشركة تقيّم أداءها التسويقي من خلال مقارنة نفسها مع أداء الشركات المنافسة الأخرى من حيث : نمو المبيعات، الحصة السوقية والربحية.

ومن بعدها تمّ التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختبار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمنظمة،

فضلاً عن توجه السوق، وذلك بالاعتماد على المعلومات المستقاة من السوق والاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة. (Clark.1999:711)

وفي المرحلة الأخيرة تمّ التحول من المقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية) إلى مقاييس متعددة الأبعاد والموضح بالشكل (2-3)، فاعتمدت مقاييس الكفاءة والفاعلية، فضلاً عن الاعتماد على بطاقة التقييم المتوازنة والتي تركز على أربعة مؤشرات في أن واحداً عند قياس الأداء التسويقي للمنظمة وصولاً إلى حالة الأداء الأفضل: المالية، التعلم و النمو، العمليات الداخلية ورضا الزبائن (Clark.1999:711).

الشكل (2-3)



أيضاً: "النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة في مبيعات السوق الكلي (Farris, Bendle,)
(Pfeifer & Reibstein.2010:32)

وتعبّر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، إذ إن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، وتعتمد عليها الشركات في بناء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق بالاعتماد على الإنتاج الكبير (بربراوي.2011:84)، والحصة السوقية خاصة بما يتعلق بالقطاعات السوقية المستهدفة، تكشف عن مدى مهارة الشركة في اختراق السوق المطلوب، فمثلاً قد تواجه الشركة نجاحاً في نمو المبيعات بشكل مؤقت من خلال الاحتفاظ بالعملاء في القطاعات غير المستهدفة، لكن دون زيادة حصتها في القطاعات المستهدفة، عندها مقياس الحصة السوقية مع العملاء المستهدفين سيرصد مؤشر مالي (المبيعات) ليشير إلى ما إذا كانت الإستراتيجية المعدة تحقق النتائج المتوقعة أم لا. (Kaplan.Norton.1996:59)

ومن جهة أخرى أضاف (الطريفي.2009:46): "تهدف المنظمات باستمرار إلى توسيع حصتها السوقية، إذ إن الانخفاض في الحصة السوقية يدعو المنظمات إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها أو تقديم خدماتها، إذ تتمكن المنظمات من معرفة موقفها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع الأداء الكلي للسوق أو الصناعة، أو مع أي منافس آخر في مجال الأعمال نفسه".

وهناك أيضاً بعض الأدلة على أن المنافسة تركز على مقياس الحصة السوقية الذي يمكن أن يُولد نتائج عكسية لربحية عملية اتخاذ القرار (Armstrong & Collopy. 1996:189)، فالمسوقون بحاجة لأن يكونوا قادرين على ترجمة أهداف المبيعات إلى الحصة السوقية و الذي من جانبه سوف يقدم توضيحاً فيما إذا كانت التنبؤات سوف تحقق النمو عن طريق نمو الحصة

السوقية من خلال نمو السوق أو من خلال الاستيلاء على حصص المنافسين الأمر الذي يصعب في الغالب تحقيقه، فهو يستدعي الحاجة لاستكشاف بوادر التغيير في البيئة التنافسية من خلال استخدام أنشطة إستراتيجية و تكتيكية (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein.2010:32).

وتُعد المبيعات التي تحققها المنظمة نتيجة لزيادة حصتها السوقية لها أثر أيضا في تحسين الأداء التسويقي، ويمكنها من البقاء والنمو ومواجهة الظروف التنافسية التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر، وقد يكون الهدف متمثلاً في الوصول إلى حصة سوقية بواقع (30%)، ثم يأتي اليوم وإذا بالمديرين يعدّون الحصة السوقية بواقع (15%) التي تحققت فعلاً هي التي تمثل النجاح، وهنا يكمن الاختلاف بالإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المنظمة، حيث يمكن النظر إلى الإستراتيجية التسويقية بأنها أمر ظرفي مسبق التعيين. (Amble & Kokkinaki.1997:669)

ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق: (Kotler.2000:697)

1- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

- ثانياً : نمو المبيعات

إن النمو هو الهدف الأكثر قبولاً لجميع الأعمال التجارية، والواقع أن التصورات لنجاح أو فشل العديد من الشركات يعتمد على التقييمات لمقاييس و معايير النمو السنوية، ومع ذلك فإن العملية معقدة لعاملين: (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein,2010:126)

1. التغييرات على مر الزمن في القاعدة التي يقاس بناء عليها النمو: هذه التغييرات يمكن أن تشمل الزيادة في عدد المخازن أو الأسواق أو مندوبي المبيعات. وتعالج هذه المسألة باستخدام مقاييس "نفس المخزن" أو مقاييس طبيعية للأسواق، وموظفي المبيعات، وهكذا.
2. مضاعفة النمو خلال فترات متعددة، على سبيل المثال إذا حققت الشركة نمواً سنوياً بمقدار (30%) في سنة واحدة، ولكن لن يتغير هذا النمو خلال السنتين التاليتين، فإن هذا النمو لن يكون نفسه لو كان النمو مقداره (10%) في كل سنة من الثلاث سنوات التالية. معدل النمو السنوي المركب "CAGR" وهو مقياس يعالج هذه المشكلة. ومن المعروف بأن نمو المبيعات يقاس عدد الوحدات المنتجة في الشركة والتي يتم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة بالسنوات السابقة؛ أما حجم المبيعات، فإنه يصف عدد من الوحدات المباعة خلال فترة زمنية محددة، عادة سنة واحدة (Asiegbu, Awa, Akpotu & Ogbonna,2011:46)، إن نمو المبيعات يشير إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي يريدها المستهلك، ويعني أيضاً أن المنتجات يمكن أن تنتج بتكلفة أقل للوحدة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للشركة. (Khan, Zuberi,1999:21)، إن معرفة التغيير في نمو المبيعات بين الماضي والحاضر يساعد في تحديد المرحلة الحالية والمستقبلية للشركة وكذلك يساعد على استفادة الشركة من فترات الازدهار ومدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد.

وعادة يتم قياس مؤشر نمو المبيعات عندما تقوم الشركة بتحديد حجم النمو للمبيعات والذي يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، ويظهر دور وظيفة التسويق جليًا من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة، وتكثيف بيع المنتجات أو الخدمات إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة (شقيير.2005:50)، ولا يمكن الاعتماد على النظر لمعدلات نمو المبيعات لفترات سابقة والافتراض بمعدل نمو المبيعات بالفترة المستقبلية، فمن الضروري البحث عن مصدر نمو مبيعات الشركة وتقييم جودة النمو، فنمو المبيعات عالي الجودة والذي يأتي من بيع منتجات أكثر والدخول إلى أسواق جديدة مستقر أكثر مقارنة مع نمو المبيعات منخفض الجودة ، والذي يُولد إقْتطاع في التكاليف (Dorsey.2004:21) ، وإن النمو السريع للمبيعات لا يضمن تحقيق أرباح عالية ما لم تتوفر رقابة جيدة على التكاليف من إدارة الشركة.) www.abahe.co.uk

وتعدّ النسبة المئوية لنمو المبيعات من أهمّ التحليلات السنوية التي تعالج السؤال التالي: ماذا حققت الشركة هذا العام مقارنة مع العام الماضي؟ إنّ تقسيم النتائج للفترة الحالية والفترة الماضية سوف ينتج عنه قيمة قد تكون عديدة أو يتم تمثيلها برسم بياني أو نموذج تخطيطي. و بطرح النتائج من بعضها بعضا سوف يظهر النقص أو الزيادة بين الفترتين

(Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein.2010:126). وبشكل عام نمو المبيعات يأتي من أربعة أقسام وهي: بيع المنتجات أو الخدمات بشكل أكبر، ارتفاع الأسعار للمنتجات أو الخدمات الحالية، بيع منتجات أو خدمات جديدة. (Dorsey.2004:23)

(5-2) الصناعات الدوائية البشرية

(1-5-2) نبذة عن الصناعات الدوائية البشرية على المستوى الدولي

تُعد الصناعة الدوائية من الصناعات المهمة على مستوى الاقتصاد العالمي، حيث تقدر قيمة سوق الأدوية العالمية تقريباً (791,500) مليون دولار عند سعر التصنيع في عام (2010). وتعد الحصة السوقية لسوق أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا) من أكبر الحصص بنسبة (42.3%) متقدمة على سوق أوروبا واليابان (Efia.2011:14). وما نسبته (61%) من مبيعات الأدوية الجديدة أُطلقت ما بين الفترة (2005-2009) في سوق الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة مع ما نسبته (22%) في سوق أوروبا. (Efia.2011:2).

أما الصناعات الدوائية العربية فقد استطاعت رغم كل التحديات المختلفة التي تواجهها أن تتطور بشكل ملحوظ في العقود الثلاثة الأخيرة حيث وصل قيمة إنتاجها من الأدوية في عام (2007) حوالي (6,273) مليون دولار أمريكي، وتبلغ قيمة الاستثمارات في قطاع الصناعات الدوائية العربية أكثر من خمسة مليارات دولار أمريكي، ويبلغ عدد المصانع العربية أكثر من (290) مصنعاً، وتوظف ما يزيد عن (220) ألف موظف من مختلف التخصصات ومن ذوي الخبرات. (الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية. 2008:13)

وفي هذا الإطار يظهر عجز منافسة الصناعة الدوائية العربية من حيث الأدوية الجديدة والأدوية مرتفعة الأسعار، مما يشكل هذه الفجوة بين نسبة التغطية في الاستهلاك وعدد الوحدات المستهلكة.

وقد بدأت الصناعة الدوائية في الوطن العربي في نهاية الثلاثينات من هذا القرن في مصر، ثم تلتها المغرب في الخمسينات، وفي الستينات بدأت بلدان عربية أخرى بإنشاء صناعات دوائية كالعراق وسوريا والأردن، ثم امتدت في السبعينات والثمانينات لتشمل السودان واليمن والجزائر وتونس والإمارات والكويت والسعودية. (الرحالة. 2000:3)

(2-5-2) التسلسل التاريخي لتطور قطاع الصناعات الدوائية البشرية في الأردن

تعود نشأة شركات الصناعات الدوائية البشرية في الأردن الى عام (1962)، إذ تم افتتاح أول شركة دوائية وهي الشركة العربية للصناعات الدوائية، وبقيت تلك الشركة تمثل كامل الصناعة الدوائية حتى منتصف السبعينيات (2010.JAPM).

وفي النصف الثاني من عقد السبعينيات دخلت شركات دوائية جديدة، فتأسست شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار عام (1975)، إذ شرعت بالعمل عام (1976)، تلاها تأسيس شركة أدوية الحكمة عام (1977) وفي البداية تحت اسم (لايف فارما)، كما تبعتها تأسيس الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية عام (1978)، وفي عقد الثمانينات أنشئ المركز العربي للصناعات الدوائية في عام (1983)، ليتخصص في إنتاج الكبسولات الجيلاتينية الفارغة وأدوية الاستعمال الخارجي، وبعد ذلك تأسست شركتا عمان والحياة في نفس العام، اللتان بدأتا الإنتاج منذ بداية التسعينيات، وفي فترة التسعينيات، ازداد دخول الشركات ميدان الصناعات الدوائية، فتأسست ثماني شركات: "الرام، والرازي، والمتطورة، والشرق الأوسط، وفيلادلفيا، والدولية، والنجمة، والكندي"، وجميعها طرحت إنتاجها في السوق باستثناء الكندي والتي بدأت في إنتاجها في بداية عام (2001) (الرحاطة.2000:3).

هذا وتختلف هذه الشركات من حيث رأس المال والحجم وطبيعة الإنتاج وتميل هذه الشركات إلى التنوع في طبيعة المنتجات التي تنتجها حتى تتمكن من تلبية احتياجات السوق المحلي من جهة والسوق الخارجي من جهة أخرى.

(3-5-2) وصف تحليلي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية

1- يعدّ الأردن منتجاً ومصدراً رئيسياً للأدوية إلى العالم العربي، كما يصدر إلى العديد من دول أوروبا، فالدواء الأردني مسجل في أكثر من (60) دولة في العالم (الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية.2010)، ويتم حالياً إنتاج الأدوية الأردنية من خلال (19) شركة مسجلة في غرفة صناعة عمان حسب السجل الصناعي عام (2010). (www.aci.org.jo) ، أما الشركات المنتجة بحسب الأعضاء المسجلين لدى الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية فهم (13) شركة. (الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية.2010)

2- استطاعت الصناعات الدوائية - بممارستها الرقابة النوعية على منتجاتها وتأمينها الدواء بأسعار بيع تصديرية منافسة - أن تسهم بشكل كبير في إجمالي الصادرات الوطنية، فقد بلغ نسبة المساهمة في قطاع الأدوية (81%) ويصدر للأسواق الخارجية وبقيمة مقدارها (421,749.3) ألف دينار أردني. (التقرير الصناعي. دائرة الإحصاءات العامة.2010)، وتقوم هذه الشركات بتوزيع أدويتها إلى ما يزيد على (60) دولة وتشكل أسواق الدول العربية النسبة الأكبر للتصدير بمقدار (90%). (www.aupm.com)

3- حجم الاستثمار الفعلي في مجال الصناعات الدوائية يتعدى (400) مليون دولار أمريكي، لكن رأس المال المسجل هو (225) مليون دولار أمريكي. وإن حجم المصانع الدوائية يختلف من مصنع لآخر وبشكل عام فإنها تحت المستوى الأردني من الحجم الفعال المطلوب (العبادي2007:92).

4- الصناعات الدوائية التي تنتجها الشركات الأردنية هي متخصصة في تصنيع وإنتاج مواد عضوية ذات علامات عالمية بأشكال متنوعة منها ما هو من المواد الصلبة وشبه الصلبة والمواد السائلة (العبادي2007:92).

5- تمت العديد من عمليات الإندماج بين الشركات الأردنية، أولها كان الاندماج بين شركة روجي للصناعات الدوائية وشركة الكندي إذ تعمل الشركة التي انبثقت عنهما تحت اسم الكندي للصناعات الدوائية والتي هي متوقفة عن العمل حالياً. وفي عام (2003) تم دمج شركة الرازي وشركة المعدات الطبية الأردنية تحت اسم شركة المعدات الطبية الأردنية برأس مال قدره (16) مليون دينار أردني (www.jpm.com.jo)، وفي عام (2004) تم دمج شركة الصناعات الدوائية المتطورة والشركة العربية للأدوية تحت اسم الشركة العربية لصناعة الأدوية المساهمة العامة برأسمال قدره (63.2) مليون دينار أردني (العبادي 2007:94).

6- بلغ عدد براءات الإختراع التي تمت الموافقة عليها لغاية عام (2006) سبع عشرة براءة اختراع مقدمة من قبل مصانع الأدوية المحلية (www.jdfa.jo)، وحصلت بعض الشركات الأردنية للصناعات الدوائية على شهادات الجودة منها شركة العربية للأدوية والتي حصلت على شهادة (Iso 9001:2000) في عام (2007) (www.acpc.com.jo) ، وشركة الحكمة التي حصلت على شهادة للجودة وتصريح لبيع أدويتها في بريطانيا في عام (2001). (www.hikma.com)

7- فيما يتعلق بتوفر القوى العاملة الماهرة الأردنية، فإن الأردن يمتلك (8) كليات صيدلة تخرج ما يزيد على (800) صيدلي سنويًا، ويوجد حالياً أكثر من (10,890) صيدلي و (2,057) صيدلية تقوم ببيع المنتجات المحلية والمستوردة حسب إحصائية نقابة الصيادلة الأردني (www.jpaa.org.jo).

(2-5-4) العوامل المؤثرة في الإنتاج الدوائي:

1- المواد الأولية:

وتقسم المواد الأولية إلى ثلاثة مصادر أساسية هي : (Harvey.2008:894)

- مصادر طبيعية (Natural): نباتية أو حيوانية أو معدنية , مصادر ليس لها أية آثار جانبية عند استخدامها.
- مصادر تخليقية (Synthetic): تركيب مواد أولية ليست موجودة في الطبيعة وتعدّ مهمة للمواد الأولية ولها آثار جانبية وتحذيرات عديدة.
- مصادر نصف تخليقية (Semi Synthetic): تركيب مواد أولية أصلها طبيعي حيث يجرى عليها بعض المعالجات للتغيير في تركيبها وإنتاج مواد جديدة منها ولها بعض الآثار الجانبية أيضا مثل المواد التخليقية.

2- الأيدي العاملة:

تحتاج الصناعة الدوائية لأيدي عاملة ذات كفاءة وتدريب على درجة عالية نظرا لخطورة ودقة طبيعة العمل الذي يتعامل مع مختلف المواد الكيماوية والأولية وآلات التصنيع المتعددة. (الرحالة.2000:8)

3- التكنولوجيا والبحث والتطوير:

يعدّ القطاع الصناعي الدوائي البشري من أهم الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا والبحث والتطوير المستمر فهي تستنزف أموالاً ضخمة وذلك للحاجة إلى أدوية جديدة. فالشركات العالمية تتفق على البحث والتطوير ما يقارب (21-12%) من مبيعاتها السنوية،

ويوجد لدى جميع شركات الأدوية المحلية أقسام بحث وتطوير إلا أن تلك الأقسام لا تقوم إلا بإجراء الدراسات التالية (عثمان.2003:56):

- **دراسات تركيب وتوليف:** تهدف إلى الوصول إلى تركيبة مشابهة للمنتج الأجنبي.
 - **دراسات ثبات:** تهدف إلى معرفة مدى قدرة المستحضر الصيدلاني على الحفاظ على خواصه الفيزيائية والكيميائية والعلاجية والجرثومية طيلة مدة خزنه.
 - **دراسات المكافئة الحيوية:** تهدف إلى مقارنة بين الدواء الأصيل والدواء الذي تقوم الشركات المحلية بإنتاجه.
- وبالنظر إلى جميع أنواع الدراسات التي تقوم بها شركات الصناعات الدوائية المحلية فإنها تنصب في مجال تقليد الأدوية الأصلية التي تبتكرها الشركة الأم، بينما تركز الشركات العالمية على تطوير واختراع المستحضرات الدوائية الجديدة.

4- رأس المال:

يعدّ رأس المال أهم المدخلات الأساسية لإقامة أيّة صناعة ويشكل أداة مهمة لتشجيع الاستثمار في القطاع الصناعي بشكل عام، والدوائي بشكل خاص. ويصل رأس المال المستثمر في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن إلى (400) مليون دولار، في حين يصل الاستثمار في الصناعات الدوائية في الوطن العربي إلى حوالي (4-5) مليار دولار (الشياح.2008:37).

(5-5-2) مزايا صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية

للصناعات الدوائية الأردنية مزايا وقدرات تنافسية جعلتها قادرة على البقاء والمنافسة

في الأسواق العربية والعالمية ومن أهم هذه المزايا: (العبادي.2007:101)

1- يعدّ الأردن موطناً لأفضل الباحثين الطبيين المدربين في العالم رغم أن الأجور في الأردن متدنية نسبياً بالنسبة للعاملين في مصانع الأدوية.

2- تساند البنية التحتية في الأردن المجمعات الدوائية التي تتطابق مع أعلى معايير الطب الدولي والمرافق الطبية، بالإضافة إلى أن الجامعات الأردنية تعدّ من أفضل جامعات المنطقة في مجال الأبحاث الطبية.

3- تتمتع الشركات الأردنية بنفاذ تفضيلي إلى أسواق الشرق الأوسط وتحتل موقعا جغرافياً مناسباً للتعاون مع الشركات الدولية لتوسيع توزيع الأدوية المصنعة محلياً والمستورد منها.

(2-5-6) معوقات صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية

على الرغم من الصورة المشرقة التي تظهر بها الصناعة الدوائية الأردنية، إلا أن هنالك العديد من المعوقات والسلبيات، التي يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ في مستقبل هذه الصناعة وتطورها وازدهارها، وهذه المعوقات تنقسم كالتالي:

1- **معوقات داخلية:** كثرة الشركات الدوائية صغيرة الحجم، والتي على الرغم من أن الاستثمار فيها يصل إلى نحو (400) مليون دولار أمريكي، إلا أنها لا تستطيع الصمود أمام التطورات المتوقعة في مجال الصناعة الدوائية على المستوى العالمي، مما ينعكس سلبياً على أدائها، ويُشغّلها عن التحضير لمجابهة التحديات الحقيقية بظل منظمة التجارة العالمية (العبادي، 2007:102).

2- معوقات خارجية: تتركز المعوقات الخارجية فيما يتعلق وتواجه شركات الصناعات الدوائية في الأردن بمشكلة المنافسة الحادة من قبل الشركات الخارجية التي لا تزال تستحوذ على ما يقارب (65%) من سوق الأدوية المحلي. وازدادت حدة هذه المنافسة بعد أن تم تطبيق اتفاقية التجارة العالمية فيما يخص حقوق الملكية الفكرية (2010.JAPM).

(3-6) الدراسات السابقة

(3-6-1) الدراسات باللغة العربية

دراسة سبتي, عزيز (2002) بعنوان "إدارة الازمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية وأنواع الأزمات التي تواجهها وأثرها على مستويات الجاهزية, ومعرفة أهم المعوقات الإنسانية والتنظيمية في إدارة الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من (65) منظمة في القطاع الصناعي، والعينة من (107) مديرين، وبينت النتائج إلى أن المنظمات الصناعية تتأثر بالأزمات

الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية. كما بينت قدرة إدارة المنظمات على مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الإستراتيجيات منها الاحتواء والتفتيت.

استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال معرفة بعض أنواع الإستراتيجيات في مواجهة الأزمات: إحتواء وتفتيت الأزمة.

دراسة العزام, كامل (2004) بعنوان "إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الازمات في منظمات القطاع الصناعي الدوائي في الأردن من وجهة نظر المديرين والتعرف على أهم أنواع الأزمات التي تواجه هذا القطاع، ومدى توافر نظام لإدارة الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع الصناعي الدوائي في الأردن من (14) منظمة وعينة الدراسة (80) مديراً من مديري الشركات في مجتمع الدراسة. وبينت النتائج إلى أنه يتوفر في المنظمات نظام لإدارة الأزمة مع وجود بعض المعوقات من خلال المعتقدات الخاطئة لبعض الإدارات، كما بينت الدراسة توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في المنظمات بدرجة متوسطة في الجانبين الإستراتيجي والتنظيمي.

استفاد الباحث من خلال هذه الدراسة على معرفة طبيعة المعوقات الإدارية في إدارة الأزمة.

دراسة الخشالي، شاكر و القطب, محي (2007) بعنوان "فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها. وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (16) شركة صناعية، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديرًا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية لإدارة أزماتها. كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها وإن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة بفاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وذلك عن طريق تدريب المديرين على كيفية الاستفادة من المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة، مما يزيد من حجم استخدامها لجميع أنواع المعلومات. كما أوصت بالتحديث المستمر لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل ما يحصل في البيئة من إشارات يمكن أن تساعدهم في التنبؤ بحصول الأزمات.

وقد استفاد الباحث من الدراسة من خلال التعرف على أهم مراحل إدارة الأزمات المتبعة في الشركات الصناعية، وأهمية فاعلية نظم المعلومات الإدارية لإدارة الأزمات. دراسة أحمد، هاشم (2009) بعنوان "تحليل أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية".

هدفت الدراسة على معرفة أثر إستراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي والمالي للشركات الفلسطينية من خلال توزيع استبانات عددها (170) على مديري ونواب أقسام الشركات الفلسطينية المختلفة بالإضافة لمقابلة عينة من المديرين كأداة إضافية للحصول على البيانات

اللازمة، و تم استخدام البيانات المالية للشركات الفلسطينية ما بين عامي (2009-2000) للحصول على بعض المؤشرات للأداء المالي والتسويقي. وتكون مجتمع الدراسة من (38) شركة وتكونت وحدة المعاينة من (310) أفراد يعلمون بمستويات إدارية عليا ووسطى. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لإستراتيجيات الأزمات على الأداء المنظمي (التسويقي والمالي) للشركات الفلسطينية، وذلك لتعدد مؤشرات الأداء المنظمي ولا تكمن في المؤشرات المالية فقط.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لإستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وذلك لتعدد الأزمات في فلسطين بدرجة كبيرة. وأخيرا توصلت إلى عدم وجود أثر لإستراتيجيات الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية بسبب الحالة السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين والتي تؤثر بشكل على الأداء التسويقي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بالتعرف على طبيعة المؤشرات المستخدمة بالأداء التسويقي واستراتيجيات الأزمات التي استخدمت بالدراسة ومنها: الاحتواء، التفنيت، الإنكار، التوسع، تغيير المسار، كبت الأزمة.

دراسة الوقفي, علي.(2009) بعنوان: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض

بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: (دراسة ميدانية على البنوك التجارية

الأردنية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير

ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة . ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم استبانة كأداة

لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على ما نسبته (65 %) من أفراد العينة الذي بلغ تعدادها (150)

فردًا. تم تحليل البيانات الواردة في مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230). وقد توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية: وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال: التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء، وأيضاً توصلت إلى ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بمعرفة أن على الشركات دوراً كبيراً في تهيئة الأجواء التنظيمية الملائمة للمساعدة في مواجهة أزمات الأعمال. وإن نجاح إدارة الأزمات يقوم على نجاح قدرة المنظمة في تغيير ثقافتها.

دراسة سعيان, تغريد. والطيط, أحمد (2009) بعنوان "ممارسات إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني" هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المنظمي في القطاع المصرفي الأردني. وكانت العينة عبارة عن (209) أفراد يعملون في القطاع المصرفي الأردني. وبينت النتائج ارتفاع درجة ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي. وهناك علاقة إيجابية بين النوعية للموظف واستخدام الإستراتيجيات والنجاح في المواجهة.

استفاد الباحث من الدراسة في معرفة دور الإدارة في تثقيف موظفيها وتوعيتهم للمساعدة في مواجهة الأزمات.

دراسة (Chong. 2004) بعنوان " Six steps to better crisis management "

هدفت الدراسة إلى توضيح هذه المقالة وضع منهاج عملي لتحسين المنهج التنظيمي للتأهب لوقوع الأزمات من خلال ست خطوات فعالة هي: (إعادة التفكير، وضع الدروس المستفادة في خطط، الاستشعار عن بعد، التدخل، الاستعداد للمواجهة الأزمة). وتقتصر أيضاً على إدارة الأزمة هو عنصر حاسم للإدارة الإستراتيجية المعاصرة . ويمكن أن يقوم المديرون بعمل أفضل في التعامل مع الأزمات إذا ما اتبعوا الخطوات الموصى بها ووضع جهداً واعياً لدمج إدارة الأزمات في عملية الإدارة الاستراتيجية المتكاملة.

واستنتجت الدراسة إلى أن عوامل النجاح التنظيمي لإستراتيجية إدارة الأزمات البقاء والاستمرارية وليست في عوامل تسويقية أو مالية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أهمية النجاح التنظيمي في إدارة الأزمات وأهم الخطوات التي يُبنى عليها هذا النجاح.

دراسة (Coombs. 2004) بعنوان: " West pharmaceutical's explosion: "

structuring crisis discourse knowledge"

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات من أجل بناء معايير للاتصال أثناء وقوع الأزمة، لإرشاد مديري الأزمة على كيفية حماية سمعة ومكانة المنظمة. وقد تم استعراض حالة عملية لوقوع أزمة انفجار في شركة الأدوية الأمريكية التي تدعى "West Pharmaceutical" في ولاية نورث كارولاينا، والتي أسفرت عن وقوع (6) ضحايا من الموظفين والتي كان سببها حصول تفاعل كيميائي خطير أدى إلى الانفجار.

وتوضح الدراسة الإستراتيجيات التي من خلالها حاولت الشركة حل الأزمة من خلال التعاطي مع الإعلام والتواصل مع المستهلكين من خلال موقع الشركة الإلكتروني وهي إستراتيجية التبرير، من خلال محاولة التقليل من حجم الضرر، وإستراتيجيه الأعدار من خلال محاولة تقليل مسؤولية الشركة تجاه الأزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مدى أهمية الاستعداد المسبق لمديري الأزمة للقدرة على التعامل مع الازمات المختلفة التي تحدث في الشركة، ووجوب وضع خطة مسبقة توضح الخطوات الفعالة والتي من خلالها تمكنهم من التعامل مع الأزمة عند وقوعها والذي من شأنه أن يقلل احتمالية وقوع أخطاء عند التعاطي مع الأزمة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بالإطلاع على حالة عملية لوقوع أزمة وكيفية تعاطي الإدارة العليا أثناء حدوثها، وماهية الإستراتيجيات المستخدمة بهذه الحالة.

دراسة (Manning.2004) بعنوان : “Strategic management of crises in small and medium business”

هدفت الدراسة إلى تحليل لطبيعة الإستراتيجيات التي تتخذها الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما تواجه أزمة كبرى مثل الحرائق والفيضانات أو كارثة مشابهة، وتحديد العوامل التي أثبتت حيوية بقاء الأعمال. وتطوير نموذج لإدارة الأزمات التي يمكن إستخدامه من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالكوارث مثل الحريق. ولقد تم جمع بيانات من (12) منظمة صغيرة و متوسطة، والتي شهدت حصول حريق كبير أو أزمة مماثلة في غضون خمس سنوات سابقة للشركة. ووجدت الدراسة أن أصحاب

ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة قيموا نموذج إدارة الازمات كأداة إدارية مهمة لتساعدهم على الكفاح من أجل بقاء منظماتهم على قيد الحياة في أعقاب حصول الأزمة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال التعرف على طبيعة كيفية تعامل منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بمواجهة الأزمات والإستراتيجيات التي استخدمتها.

دراسة (Hale & Dulek, 2005) بعنوان " Crisis response communication challenges : building theory from qualitative data"

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج دراسة عملية نوعية تختبر تحديات الاتصال المختلفة التي تواجه متخذ القرار خلال مراحل الاستجابة لإدارة الأزمات. وتم إجراء نحو (26) مقابلة، واشتركوا في مواجهة (15) نوعاً مختلفاً من الأزمات في شركاتهم وعددها (13) شركة. وتم إضافة تحليل (10) أزمات من خلال الاطلاع على المصادر الثانوية: كالكتب والدراسات السابقة المنشورة. ونتيجة التحليل هي التعرف على خطوات مرحلة الاستجابة للأزمة والتي حددت بأربع : الملاحظة، التفسير، الإختيار والنشر. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التعرف على الخطوات المختلفة لعملية الاستجابة للأزمة، وليس فقط التركيز على جانب النشر من دون الخطوات الأخرى (الملاحظة، التفسير، الإختيار)، والتي يجب أن تمارس بشكل كامل والتي من جانبها أن تؤثر على سرعة استجابة قدرة المنظمة على إنهاء مرحلة الإستجابة للأزمة وإنهاء الضرر الفوري.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على خطوات مرحلة الاستجابة للأزمة. ومعرفة كيفية تعاطي متخذ القرارات مع الأزمات المختلفة التي تتعرض لها شركاتهم.

دراسة (Enron & Andersen, 2007) بعنوان:

"Differing experiences of Wall-Mart crisis management – easy to do
badly, hard to do right "

أُجريت هذه الدراسة في منظمة (Wal-Mart) في ولاية (New Orleans) الأمريكية، وهدفت إلى بيان مدى أهمية التخطيط الواجب اتخاذه من قبل الإدارة بمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات، ومن النتائج التي توصلت لها أن إدارة الأزمات ليست من الأمور السهلة على المنظمة التعامل معها، فهي تحتاج إلى دراسة تمر بخمس مراحل محددة إذ تعدّ اكتشاف الإشارات وتحريّها من قبل القائد أولها وهو ما يتطلب توافر مهارات عالية لديه من أجل قيادة المنظمة في حالة الأزمة. إذ إن مؤشر البقاء وإستمرار المنظمة بالعمل مؤشر على نجاح إدارة الأزمة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال معرفة أهم مراحل إدارة الأزمات، وأن مؤشر البقاء والاستمرارية والتوسع بالعمل من أهم عوامل النجاح التنظيمي بإدارة الأزمات.

دراسة (Priporas & Vangelinos, 2008) بعنوان "Crisis Management in Pharmaceuticals :Evidence from Greece"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف المشاكل والحدود التي تواجه الشركات الصناعية الدوائية في اليونان بما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمات، على أساس اعتبار أن هذا القطاع الصناعي من أشد القطاعات تأثراً بالأزمات. تم جمع المعلومات من خلال المقابلات مع (16) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة المنتج إلى أية شركة من الشركات الصناعية الدوائية هو السبب الأساسي وراء حصول أية أزمة، وأيضاً أن الشركات الكبيرة المتخصصة بالصناعات

الدوائية لديها دائرة تدعى دائرة إدارة الأزمات أو مرتبطة مع منظمات استشارية متخصصة بإدارة الأزمات.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بمعرفة أهم الأزمات التي يتعرض لها قطاع الصناعات الدوائية.

دراسة (Wang. 2009) بعنوان: "Knowledge management adoption in times of crisis"

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً . ولقد تمت دراسة حالة لشركة الغاز الطبيعي في الصين لاكتشاف كيف من الممكن أن تساعد إدارة المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات ، وتم إجراء مقابلة مع أربعة عشر من المختصين. واستخدمت الدراسة النموذج المستخدم في دراسة (Mitroff.1988) والمكون من خمس مراحل وهي: (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وأوضحت الدراسة أن استخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات.

كما وأوضحت الدراسة كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة في إنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة، وهذا الفهم يساعد الشركات على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل.

وقد استفاد الباحث من الدراسة في التعرف على مراحل التعامل مع الأزمات ومدى تأثيرها على المنظمة. وكيفية القدرة على الاستفادة من إدارة المعرفة وربطها بإدارة الأزمات.

دراسة (Cooley. 2011) بعنوان "An examination of the situational crisis : communication theory through the general motors' bankruptcy"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إستراتيجيات إدارة الأزمات والتي استخدمتها شركة جنرال موتور الأمريكية (General Motors) عند تعرضها لأزمة مالية عصفت بمركزها التنافسي وهي إستراتيجية: التبرير أو التوضيح وإستراتيجية العذر. وقد استنتجت الدراسة على أن شركة جنرال موتور استطاعت بنجاح أن تحافظ على سمعة الإدارة خلال الأزمة المالية. وقد اقترحت الدراسة على أن الشركات التي تواجه وضعاً مشابهاً لوضع شركة جنرال موتور عليها أن تتبع نفس الأسلوب بمواجهة الأزمة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بالاطلاع على أنواع مختلفة من إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال حالة عملية ومدى قدرة المنظمة على النجاح باستخدام تلك الإستراتيجيات.

دراسة (Yamamoto & Sekeroğlu2. 2011) بعنوان "Crisis management in : the Turkish leather industry"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية وقابلية قطاع الصناعات الجلدية في تركيا بما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمات، والتعرف على أفكار متخذي القرار بما يتعلق بالأزمات، وتم استخدام أسلوب المقابلة من خلال (69) مديراً تنفيذياً، وتوصلت الدراسة إلى أن متخذ القرار بالإدارة العليا يميلون إلى الاستثمار بالتكنولوجيا قبل الاهتمام بالأزمات بشكل عام، لكنهم لا

يستطيعون ذلك في الوقت الحالي بسبب تعرض شركاتهم لأزمات متنوعة كنقص السيولة المالية، وهناك إجماع على أن أهم نشاطات الأعمال التي تتأثر بالأزمات هي نشاطات البيع.

وقد بينت الدراسة إلى أن متخذ القرار لديه نقص كبير وضعف بالمعلومات المرتبطة بمرحلة الاستعداد لوقوع الأزمة. وأيضاً استنتجت الدراسة إلى أن الشركات التي تستثمر بمجال التكنولوجيا خلال وقوع الأزمات، يكون أثر الأزمة السلبي عليها أقل بكثير عن غيرها.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال التعرف على أهمية مفهوم إدارة الأزمات بالشركات الصناعية، وأهمية الاستثمار الفعال بالتكنولوجيا لمواجهة مراحل وقوع الأزمة بفعالية وكفاءة أكبر.

(3-7) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات المذكورة سابقاً على المنظمات الأجنبية المختلفة بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في البيئة الأردنية، وبالتحديد على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

2- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى استخدام إستراتيجيات الأزمات في حال وقوع الأزمة أو من خلال ربطها بالأداء المنظمي، أو تطبيق نظام إدارة الأزمات بشكل عام، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

3- من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ، وصفية - تحليلية، لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، وهي بنفس

الوقت دراسة مسحية تعتمد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة ولاختبار الفرضيات التي

استندت إليها الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(1-3) مقدّمة

(2-3) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

(4-3) متغيرات الدراسة

(5-3) أنموذج الدراسة

(6-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(7-3) أدوات الدراسة

(8-3) إجراءات الدراسة

(9-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

(10-3) صدق وثبات الدراسة

(1-1) المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية

(النعيمة وآخرون. 2009:74)

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، إذ إن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثر بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً، انطوى الفصل على (9) نقاط رئيسية.

(2-3) منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في الشركات الصناعية الدوائية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام ومديري الأقسام)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، يمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية - تحليلية، تبحث في وصف وتحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. فالمنهج الوصفي يختص بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أدق وأفضل)

النعمي وآخرون.2009:238) ، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة.

وعليه فقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي - التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ومسجلة لدى غرفة صناعة عمان وعددها (19) شركة (غرفة صناعة عمان.2010).

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة القصدية وذلك لأن هذا النوع من العينات يخدم أهداف الدراسة من حيث مدى كفاءة وخبرة أفراد العينة بموضوع الدراسة. (النعمي وآخرون.2009:98) ، أما وحدة المعاينة والتحليل فنتمثل في كافة الأفراد العاملين في تلك الشركات ويشغلون الوظائف التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، ورؤساء الأقسام).

والجدول رقم (3-1) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. فقد تم توزيع (190) استبانة على كافة الشركات قيد الدراسة، وتم استرجاع (139) استبانة صالحة للتحليل، وتُشكل ما نسبته (73%) من مجتمع الدراسة.

الجدول (1-3)

الرقم	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الرقم	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	الكندي للصناعات الدوائية	10	0	11	الشرق الأوسط للأدوية	10	9
2	المركز العربي للأدوية والكيمواويات	10	8	12	الشركة الدولية للأدوية	10	9
3	العربية للصناعات الدوائية	10	10	13	المتحدة للصناعات الدوائية	10	10
4	دار الدواء للتطوير والإستثمار	10	0	14	التقدم للأدوية	10	9
5	الحياة للصناعات الدوائية	10	8	15	فيلاذلفيا للأدوية	10	8
6	الحكمة للأدوية	10	10	16	الثلاثية للأدوية	10	9
7	الأردنية للصناعات الدوائية	10	10	17	الرحمة للأدوية	10	10
8	نهر الأردن للصناعات الدوائية	10	8	18	جرش للأدوية	10	4
9	الأردنية السويدية للأدوية	10	8	19	عمان للصناعات الدوائية	10	0
10	الرام للأدوية	10	9	المجموع			
المجموع		100	71				
عدد الاستبانات المسترجعة		139					

(3-4) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3-2)، يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، التخصص الأكاديمي، الموقع الوظيفي ، سنوات العمل في الشركة، سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي، عدد الدورات التي تم الاشتراك بها في مجال إدارة الأزمات كمسؤول في الشركة).

يشير الجدول (3-2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد مجتمع الدراسة. إذ يتضح أن ما نسبته (76.98%) من مجتمع الدراسة هم ذكور، وهذه النتيجة المرتفعة تعد طبيعية لأن المجتمع العربي هو مجتمع ذكوري، وفئة الذكور هم دائماً من يعملون أكثر من فئة الإناث. إذ يتضح أن ما نسبته (69.79 %) من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (20-40) سنة، وهذا يدل على التركيز على توافر العنصر الشبابي من قبل الشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية. وبالنسبة إلى المستوى التعليمي، فيتضح أن ما نسبته

(65.47 %) من أفراد مجتمع الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وما نسبته (31.65%) من حملة شهادة الماجستير، وهذا مؤشر جيد يدل على اعتماد ذوي المؤهلات العلمية لإنجاز الأعمال في شركات صناعة الأدوية البشرية.

أما فيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي، فقد تركّز مجتمع الدراسة بما نسبته (62.59 %) على تخصص العلوم الصيدلانية، وهذه النتيجة طبيعية لإعتماد الشركات الصناعية الدوائية على تخصص الصيدلة في معظم أدائها لأعمالها، بينما احتل تخصص العلوم الإدارية المركز الثاني

بنسبة مقدارها (24.64 %). وفيما يتعلق بالموقع الوظيفي، فقد احتل المركز الأخير موقع المدير العام بنسبة مقدارها (0.72 %)، وهذا أمر طبيعي لأنهم يشغلون المناصب العليا وهي عادة أقل من غيرها ضمن الهرم الوظيفي في المنشآت المعنية في الدراسة، وعدم وجود حيز من الوقت يُسعفهم في التعاطي مع موضوع تعبئة استبانات الدراسة.

فيما كانت النسبة الأكبر لمديري الأقسام وبلغت ما نسبته (90.65 %)، لارتباطهم المباشر مع الموظفين وكافة الأطراف الخارجية للشركة. أما فيما يتعلق بسنوات العمل في الشركة فقد كانت النسبة الأكبر للفترة التي تتراوح بين (6-10) سنوات، إذ شكلت ما نسبته (39.57 %)، أما سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي، أيضاً كانت النسبة الأكبر للفترة التي تتراوح بين (6-10) سنوات، وهذا يعكس مستوى الاستقرار في الشركات مجتمع الدراسة.

أخيراً بما يتعلق بعدد الدورات التي تمّ الاشتراك بها، فاحتلت النسبة الأكبر لإجابة (ولا دورة)، وشكلت ما نسبته (48.92 %)، وهذا يعكس على أداء الشركات مجتمع الدراسة سلبياً في حال تعرّضت إلى أزمات متنوعة في العمل، وتحتاج للتعامل معها بشكل علمي وإلى تدريب متخصص مسبق، حيث لا يحتمل التأخر في التعامل مع الأزمات ، وأحياناً يفشل المسؤولون في التعامل معها باختلافها سواء كانت أزمة إدارية أو مهنية بحتة.

جدول (2-3)

توزيع المتغيرات الديموغرافية في الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	107	76.98
	انثى	32	23.02
	المجموع	139	100
العمر	من 20 الى 30 سنة	24	17.27
	من 31 الى 40 سنة	73	52.52
	من 41 الى 50 سنة	34	24.46
	51 سنة فاكثر	8	5.76
	المجموع	139	100
المستوى التعليمي	دبلوم	2	1.44
	بكالوريوس	91	65.47
	ماجستير	44	31.65
	دكتوراه	2	1.44
	المجموع	139	100
التخصص	علوم ادارية	34	24.46
	علوم صيدلانية	87	62.59
	علوم هندسية	12	8.63
	علوم حاسوبية	6	4.32
	المجموع	139	100
الموقع الوظيفي	مدير عام	1	0.72
	نائب مدير عام	12	8.63
	مدير قسم	126	90.65
	المجموع	139	100
سنوات العمل	5 سنوات فأقل	47	33.81

39.57	55	من 6 الى 10 سنوات	في الشركة
18.71	26	من 11 الى 15 سنة	
7.91	11	16 سنة فاكثر	
100	139	المجموع	
27.34	38	5 سنوات فاقل	سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي
38.13	53	من 6 الى 10 سنوات	
26.62	37	من 11 الى 15 سنة	
7.91	11	16 سنة فاكثر	
100	139	المجموع	
48.92	68	ولا واحدة	عدد الدورات التي اشترك بها
24.46	34	دورة واحدة	
14.39	20	من 2 الى 3 دورات	
12.23	17	أكثر من 3 دورات	
100	139	المجموع	

(3-5) أدوات الدراسة:

تكونت الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم المفاهيم والمبادئ العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية :

- أولاً: المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب ، الدوريات ، الرسائل الجامعية ، المقالات والأبحاث العلمية من أجل بناء الإطار النظري للدراسة.

- ثانياً: المصادر الأولية والمتمثلة في الإستبانة حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بصيغة تتناسب مع طبيعة عمل المديرين بالمواقع الوظيفية المختلفة: (المدير العام, نائب مدير عام ومديرو الأقسام) في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، بعد الاطلاع على البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة وما أوردهته الكتب والمراجع ذات الصلة، قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة.

وقد شملت الاستبانة عددًا من العبارات تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة نسبية من (1-5) كالآتي:

مقياس ليكرت الخماسي للأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة) على النحو التالي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

وكما استخدم مقياس ليكرت الخماسي للأهمية النسبية للمتغيرات التابعة (الأداء التسويقي) على النحو التالي :

أكثر بكثير	أكثر	مشابه	أقل	أقل بكثير
5	4	3	2	1

- وقد صمّمت الإستبانة في ثلاثة أقسام كالآتي:

- أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (8) فقرات. وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي، الموقع الوظيفي، سنوات العمل في الشركة، سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي، عدد الدورات التي تم الاشتراك بها في مجال إدارة الأزمات كمسؤول في الشركة).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة والتي تتعلق بإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وهي : (تغيير المسار, الاحتياطي التعبوي, تفرغ الأزمة, تفتيت الأزمة, احتواء الأزمة) ، وقد خصص لها (21) فقرة.

- ثالثاً: المتغيرات التابعة، والمتعلقة بالأداء التسويقي : (نمو المبيعات، الحصة السوقية)، وخصص لها (2) فقرة.

(3-6) متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة: إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والتي تتضمن الإستراتيجيات التالية: (تغيير المسار, الاحتياطي التعبوي, تفرغ الأزمة, تفتيت الأزمة, احتواء الأزمة).

2- المتغيرات التابعة: الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى والذي يشمل : (نمو المبيعات, الحصة السوقية).

(7-3) أنموذج الدراسة:

وقد قام الباحث ببناء أنموذج الدراسة الموضح في الشكل (1-3) بناء على مشكلة وفرضيات الدراسة.

الشكل(1-3)



النموذج من إعداد الباحث

(8-3) إجراءات الدراسة:

1- الحصول على الموافقة الرسمية لتطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) من المسؤولين في الشركات المعنية.

2- الرجوع إلى مصادر المعلومات والأدبيات والدراسات السابقة بغرض فهم المشكلة وصياغتها.

3- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين

ذوي الاختصاص إضافة للتحقق من ثبات الأداة بطريقة اختبار كرونباخ الفا لإيجاد الثبات على

الدرجة الكلي للأداة وعلى كل مجال من مجالاتها.

4- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة واسترجاعها خلال الفصل الثاني من العام الجامعي (2011-2012)، وفي فترة تراوحت بين (7-14) يوماً من استلامهم لها.

5- تصحيح الاستبانات المستردة من عينة أفراد الدراسة وفق معايير التصحيح المعتمدة بالدراسة لأداة الدراسة وترميز وتنظيم البيانات وتبويبها.

6- الاستعانة ببرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً واستخراج نتائجها.

(3-9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الإنتهاء من جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة قام الباحث باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها:

أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية : بغرض عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وللتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وعرضها وتصنيفها وتنظيمها باستخدام الجداول والرسوم والأشكال البيانية والتوزيعات التكرارية، ومن المقاييس التي تم استخدامها: (النعيمي وآخرون.2009: 101)

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة لمتغيرات الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والأداء التسويقي.

- 4- معامل (Cronbach Alpha)، للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- 5- اختبار (Skewness)، لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 6- إختبار (Multi Co Linearity)، لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة.
- 7- مستوى الأثر والذي تم تحديده وفقاً للمستوى التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدل} - \text{الحد الأدنى للبيدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من: $1 < 2.33$

والدرجة المتوسطة: $2.33 - 3.66$

والدرجة المرتفعة: من 3.67 فأكثر

ثانياً: الأساليب الإستدلالية: الهدف من الإحصاء الاستدلالي استنتاج خصائص المجتمع من

خصائص عينة سحبت منه، وطبيعة العلاقات الموجودة بين المتغيرات الخاصة به، والتعميم

من العينة إلى المجتمع. (النعيمة وآخرون 2009:101) ومن المقاييس المستخدمة:

1- اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار العلاقة بين كل متغير مستقل وكل

من المتغيرات التابعة.

2- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression) لاختبار العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة

مجتمعة على المتغير التابع.

3- معامل الارتباط المتعدد بيرسون: لمعرفة قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات الدراسة المستقلة

والتابعة.

4- اختبار (t-test)، لتحديد العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

5- اختبار (F): لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

3-10 صدق وثبات الأداة

- أولاً: صدق أداة الدراسة

خضع المقياس إلى اختبار صدق المحتوى من خلال الأساتذة المختصين في مجال الإحصاء وعلوم الإدارة، بقصد الإفادة من مخزونهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، وذلك للتأكد من استيفاء المقياس للشروط العلمية لتصميم الاستبانة ومدى تمثيل فقرات الاستبانة لميدان الدراسة. مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. وحرص الباحث على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أيّة فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (10)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100 %)، ينظر الملحق رقم (1).

- ثانيًا: ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي والثبات ودرجة الاعتمادية للمقياس ككل قبل التوزيع بشكل نهائي على جميع أفراد مجتمع الدراسة، للتأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها. ويشير هذا المقياس إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، إضافة إلى أن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، وزّع الباحث استبانة على عينة مقدارها (40) فردًا من خارج مجتمع الدراسة، واسترجع منها (30) استبانة صالحة للتحليل، ثم طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha)،

إلا أن يُعدّ ($\alpha \geq 0.60$) يُعد معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

والجدول (3-3) يوضح نتائج معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

الجدول (3-3)

نتائج ثبات معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المتغيرات	المتغيرات الرئيسية	الرقم	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغيرات المستقلة	إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة	1	تغيير المسار	5	0.742
		2	الاحتياطي التعبوي	4	0.730
		3	تفريغ الأزمة	4	0.816
		4	تفتيت الأزمة	4	0.739
		5	احتواء الأزمة	4	0.740
إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة					
المتغيرات التابعة	الأداء التسويقي		الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية)	2	0.892
مجموع فقرات الاستبانة الكلي					
0.822					

يبين الجدول (3-3) نتائج إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في شركات الصناعات

الدوائية البشرية بمحافظة عمان، وقد تبين أن قيم إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بلغت

(0.813)، وأقلها في إستراتيجية الاحتياطي التعبوي التي حصلت على قيمة مقدارها (0.730)،

وأكبرها في إستراتيجية تفريغ الأزمة (0.816)، وتراوحت باقي القيم بين هاتين القيمتين. كما

بلغت قيمة كرونباخ ألفا للأداء التسويقي (0.892)، وقد بلغت قيمة الاستبيان ككل (0.822).

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ و على قدرة الأداة

على تحقيق أغراض الدراسة. (Malhotra.2004:268)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(1-4) مقدمة

(2-4) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خلال تحليل آراء مجتمع الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يُغطيان متغيرات الدراسة.

(4-2) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

- أولاً : إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان

الكبرى

يشير الجدول (4-1) إلى قيم إستراتيجية تغيير المسار المتمثلة في فقرات أسئلة الاستبانة من (5-1) إذ إن قيمة المتوسطات لهذا المتغير تراوحت بين (4.06-2.98)، وقد احتلت الفقرة الأولى التي تنص على " الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء الشركة"، والفقرة الثانية التي تنص على " تتعامل إدارة الشركة مع الازمات بناء على الخيارات الملائمة لشدها"، الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.06)، والذي يمثل نسبة مئوية قدرها (81.15%) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.36)، بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تحاول إدارة الشركة إلى لفت انتباه الجمهور إلى موضوع مختلف عن موضوع الأزمة غالبًا يكون ايجابيًا على المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (2.98) وبانحراف مقداره (0.83)، والذي يمثل ما نسبته (59.57%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية تغيير المسار (3.36)، وبانحراف مقداره (0.47)، ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها (72.52%). وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام لإستراتيجية تغيير المسار كان متوسطاً.

جدول (1-4)

تقييم فقرات إستراتيجية تغيير المسار

الترتيب في المجال	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفعة	81.15	0.90	4.06	1- إن الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل الشركة.
1	مرتفعة	81.15	0.59	4.06	2- تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بناء على الخيارات الملائمة لشدتها.
4	متوسطة	65.61	0.83	3.28	3- تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.
5	متوسطة	59.57	0.83	2.98	4- تحاول إدارة الشركة إلى لفت إنتباه الجمهور إلى موضوع مختلف عن موضوع الأزمة غالبًا يكون إيجابيًا.
3	مرتفعة	75.11	0.77	3.76	5- لإستراتيجية تغيير المسار أثر إيجابي على أداء الشركة المتوقع.
	متوسطة	72.52	0.47	3.63	المعدل العام لإستراتيجية تغيير المسار

- ثانيًا: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان

الكبرى

يشير الجدول (2-4) إلى قيم إستراتيجية الاحتياطي التعبوي لفقرات الإستبانة من (6-9) إذ إن قيمة المتوسطات لهذا المتغير تراوحت بين (3.35-4.53)، وبانحراف مقداره (0.61-1.01)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى التي تنص على " تدرك إدارة الشركة أهمية وجود حد أمان لمخزون المواد الخام"، قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.53)، بانحراف مقداره (0.61)، والذي يمثل نسبة مئوية قدرها (90.50%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تقوم إدارة

الشركة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.35)، وبانحراف مقداره (1.01)، والذي يمثل ما نسبته (66.91%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإستراتيجية (4.01)، وبانحراف مقداره (0.56)، ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها (80.22%). وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام للإستراتيجية الاحتياطي التعبوي كان مرتفعاً.

جدول (2-4)

تقييم فقرات إستراتيجية الاحتياطي التعبوي

الترتيب في المجال	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفعة	90.50	0.61	4.53	6- تدرك إدارة الشركة أهمية وجود "حد أمان" لمخزون المواد الخام.
3	مرتفعة	76.55	0.88	3.83	7- عادة ما تقوم الشركة بتوفير مخزون كاف من المنتجات.
4	متوسطة	66.91	1.01	3.35	8- تقوم إدارة الشركة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات.
2	مرتفعة	86.91	0.72	4.35	9- نرى إدارة الشركة أن إستراتيجية الاحتياطي التعبوي ضرورية لمواجهة الأزمات.
	مرتفعة	80.22	0.56	4.01	المعدل العام لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي

- ثالثاً : إستراتيجية تفرغ (معالجة) الأزمة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في محافظة

عمان الكبرى

يشير الجدول (3-4) إلى قيم إستراتيجية تفرغ الأزمة لفقرات الإستبانة من (10-

13) إذ إن قيمة المتوسطات لهذا المتغير تراوحت بين (3.45-4.21)، وبانحراف مقداره

(0.58-0.78)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى التي تنص على " إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات مضمون الأزمة والتعامل معها"، قد احتلت الترتيب الأول بين الفقرات الأربع في هذا المجال بمتوسط حسابي (4.21)، وبانحراف قدره (0.58)، والذي يمثل نسبة مئوية قدرها (84.17%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تقوم إدارة الشركة عادة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف قدره (0.78)، والذي يُمثل ما نسبته (69.06%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية (3.85)، وبانحراف قدره (0.49)، ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها (77.05%)، وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام لإستراتيجية تفرغ (معالجة) الأزمة كان مرتفعاً.

جدول (3-4)

تقييم فقرات إستراتيجية تفرغ (معالجة) الأزمة

الترتيب في المجال	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفعة	84.17	0.58	4.21	10- إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة والتعامل معها.
2	مرتفعة	77.99	0.78	3.90	11- تلجأ إدارة الشركة إلى الاعتراف بوجود الأزمة بشكل مبدئي، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).
4	متوسطة	69.06	0.76	3.45	12- تقوم الشركة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
3	مرتفعة	76.98	0.60	3.85	13- ترى الشركة أن إستراتيجية تفرغ (معالجة) الأزمة حل ملائم لمواجهة الأزمة.
	مرتفعة	77.05	0.49	3.85	المعدل العام لإستراتيجية تفرغ الأزمة

- رابعاً: إستراتيجية تفتيت الأزمة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

يشير الجدول (4-4) إلى تقييم فقرات إستراتيجية تفتيت الأزمة من (14-17) إذ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (3.27-4.19) والانحراف المعياري بين (0.66-1.00)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى احتلت الترتيب الأول التي تنص على " تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها" بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف قدره (0.68) الذي يمثل نسبة مئوية قدرها (83.74%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تعتمد إدارة الشركة على المتخصصين في تفتيت الأزمة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف قدره (1.00) والذي يمثل ما نسبته (65.32%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإستراتيجية (3.80) وبانحراف قدره (0.57)، ويمثل نسبة مئوية قدرها (76.08%)، وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام لإستراتيجية تفتيت الأزمة كان مرتفعاً.

جدول (4-4)

تقييم فقرات إستراتيجية تفتيت الأزمة

الترتيب في المجال	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفعة	83.74	0.68	4.19	14- تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.
3	مرتفعة	76.83	0.71	3.84	15- تقوم إدارة الشركة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة.
4	متوسطة	65.32	1.00	3.27	16- تعتمد إدارة الشركة على المتخصصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة.
2	مرتفعة	78.42	0.66	3.92	17- الشركة عادة ما تكون قادرة على تفتيت (تجزئة) الأزمة بنجاح.
	مرتفعة	76.08	0.57	3.80	المعدل العام لإستراتيجية تفتيت الأزمة

- خامساً: إستراتيجية احتواء الأزمة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان

الكبرى

يشير الجدول (4-5) إلى قيم إستراتيجية إحتواء الأزمة لفقرات الاستبانة من (18-21) إذ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (3.40-4.20) والانحراف المعياري بين (-0.62-1.12)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الثانية احتلت الترتيب الاول التي تنص على " استطاعت الشركة خلال السنوات السابقة من احتواء الأزمات بنجاح" بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف قدره (0.68)، يمثل نسبة مئوية قدرها (84.03%)، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على " تقوم إدارة الشركة على اعتماد فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف مقداره (0.99)، و يمثل ما نسبته (67.91%).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإستراتيجية احتواء الأزمة (3.78) وبانحراف مقداره (0.57)، ويمثل نسبة مئوية قدرها (75.54%). وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام للإستراتيجية احتواء الأزمة كان مرتفعاً.

جدول (4-5)

تقييم إستراتيجية احتواء الأزمة

الترتيب ب في المجال	مستوى الأهمية	النسبة المئوية	الانحراف ف المعيار ي	المتوسط ط الحسابي	الفقرة
4	مرتفعة	67.91	0.99	3.40	18- تقوم إدارة الشركة على اعتماد فرق مُخصصة من الداخل لاحتواء الأزمة.
1	مرتفعة	84.03	0.68	4.20	19- استطاعت الشركة خلال السنوات السابقة من احتواء الأزمات بنجاح.
2	مرتفعة	76.40	0.62	3.82	20- تقوم الشركة بالتفاوض مع مُسببي الأزمة لاحتوائها.
3	مرتفعة	73.81	1.12	3.69	21- الموظفون يقومون بالجهود المطلوبة للمساعدة باحتواء الأزمة.
	مرتفعة	75.54	0.57	3.78	المعدل العام لإستراتيجية احتواء الأزمة

- سادساً: التقييم العام لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة للشركات الصناعية الدوائية

البشرية في مدينة عمان الكبرى

يبين الجدول (4-6) التقييم العام لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81) وبانحراف قدره (0.37) ونسبة مئوية قدرها (76.28%)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن إستراتيجية الاحتياطي التعبوي قد احتلت الترتيب الأول بين المجالات بمتوسط حسابي قدره (4.01) والذي يمثل نسبة مئوية قدرها (80.22%)، بينما احتلت إستراتيجية تغيير المسار المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.63) والذي يمثل ما نسبته (72.52%).

جدول (4-6)

ملخص تقييم إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة

إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال	الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم	الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم
إستراتيجية تغيير المسار	3.63	0.47	72.52	5	- إن الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل الشركة - تتعامل الشركة مع الأزمات بناء على الخيارات الملائمة لشدتها	- تحاول إدارة الشركة إلى لفت انتباه الجمهور إلى موضوع مختلف عن موضوع الأزمة غالباً يكون إيجابياً
إستراتيجية الاحتياطي التعبوي	4.01	0.56	80.22	1	- تدرك الشركة أهمية وجود "حد أمان" لمخزون المواد الخام	- تقوم إدارة الشركة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات
تفريغ (معالجة) الأزمة	3.85	0.49	77.05	2	- إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة والتعامل معها	-تقوم الشركة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المُسببة للأزمة من أجل معالجتها
تفتيت الأزمة	3.80	0.57	76.08	3	- تمتلك الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها	- تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة
احتواء الأزمة	3.78	0.57	75.54	4	- استطاعت الشركة خلال السنوات السابقة من احتواء الأزمات بنجاح	-تقوم الشركة على اعتماد فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمة
المعدل الكلي	3.81	0.37	76.28			

- سابقاً: تقييم الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

يشير الجدول (4-7) إلى تقييم الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية من خلال فقرات الاستبانة من (22-23) إذ إن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (3.39-3.53) والانحراف المعياري بين (0.84-0.87)، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن نسبة نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.53)، والذي يمثل نسبة مئوية قدرها (70.65%)، بينما احتلت نسبة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.39) والذي يمثل ما نسبته (67.77%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإستراتيجية (3.46) ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها (69.21%). وهذا يدل على أن مستوى الأهمية العام للأداء التسويقي كان متوسطاً.

جدول (4-7)

تقييم فقرات الأداء التسويقي

الترتيب في المجال	مستوى الأهمية	النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسطة	70.65	0.87	3.53	22- نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين
2	متوسطة	67.77	0.84	3.39	23- الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين
	متوسطة	69.21	0.81	3.46	المعدل العام للأداء التسويقي

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

تركزت مهمة هذه الفقرات على اختيار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما

يلي:

- قام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة)، فيما بينها وذلك من خلال التعرف على قيم التباين المسموح به (tolerance)، ومعدل تضخم التباين (vif)، بالإضافة إلى التأكد من توزيع بيانات الدراسة مقارنة بالتوزيع الطبيعي، إذ يتم التأكد قبل استخدام هذا الأسلوب لتحليل الانحدار من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (multi co linearity) بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشروط التوزيع الطبيعي وتوضح الجداول التالية نتائج هذه الفرضيات.

جدول (4-8)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتوزيع الطبيعي لبيانات إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة

معدل الإنحراف (الالتواء) skewness	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (tolerance)	إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة
0.36 -	1.13	0.88	تغيير المسار
0.54 -	1.34	0.75	الاحتياطي التعبوي
0.46 -	1.50	0.67	تفريغ الأزمة
0.04 -	1.77	0.57	تفتيت الأزمة
0.12 -	1.54	0.65	احتواء الأزمة

يشير الجدول (4-8) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.10) وأقل من (1)، كما أن كانت قيم معامل تضخم التباين كانت أقل من (10) إذ يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، أما بالنسبة للتوزيع الطبيعي فيشير الجدول إلى أن قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (- 0.04) و (-0.54)، مما يعني أن البيانات الحالية تقترب وتقترب من التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة إذ تراوحت القيم بين (- 1 و +1).

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في محافظة عمان الكبرى عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وللتحقق من الفرضية الرئيسية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يوضح الجدول (4-9) نتائج هذه الفرضية.

جدول (4-9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى دلالة F	إستراتيجيات إدارة الأزمات	β معامل الإنحدار	β الكلي	T المحسوبة	مستوى دلالة T
نمو المبيعات	0.321	0.103	7.82	0.001	تغيير المسار	0.051	1.205	0.61	0.542
					الاحتياطي التعبوي	0.279		2.06	0.041
					تفريغ الأزمة	0.125		1.37	0.171
					تفتيت الأزمة	0.127		1.24	0.215
					احتواء الأزمة	0.320		2.40	0.018
الحصة السوقية	0.291	0.085	12.71	0.001	تغيير المسار	0.041	1.747	0.49	0.623
					الاحتياطي التعبوي	0.142		1.59	0.112
					تفريغ الأزمة	0.1296		1.38	0.169
					تفتيت الأزمة	0.432		3.56	0.001
					احتواء الأزمة	0.172		1.74	0.084
الأداء التسويقي	0.295	0.087	13.10	0.000	تغيير المسار	0.065	1.843	0.78	0.433
					الاحتياطي التعبوي	0.166		1.87	0.064
					تفريغ الأزمة	0.144		1.54	0.124
					تفتيت الأزمة	0.425		3.62	0.000
					احتواء الأزمة	0.183		1.86	0.065

- قيمة f الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92، بدرجة حرية (1 و 137) للمتغير التابع الأداء التسويقي

يبين الجدول (4-9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. وقد بينت النتائج أن إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة تؤثر في الأداء التسويقي للشركات الصناعات الدوائية البشرية من الناحية الإحصائية، إذ بلغت قوة الارتباط (R) بين نموذج التنبؤ بقيم الأداء التسويقي من خلال هذه الإستراتيجيات، وقيم الأداء التسويقي الحقيقية (0.295). وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000)، والمرافق لقيمة (f) البالغة (13.10) كانت أقل من القيمة (0.05)، مما يعني وجود الأثر، ويمكن تحديد قيمة الأثر من خلال الإطلاع على قيم (R^2)، إذ تشير قيم (R^2) إلى نسبة التباين المفسر في قيم أداء شركات صناعات الأدوية البشرية والتي تنسب إلى المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة)، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة (R^2) فإن ذلك يدل على قدرة هذه الإستراتيجيات ومدى الاعتماد عليها في تفسير التباين أو الاختلاف الذي قد يظهر في متغير الأداء التسويقي لدى (المتغير التابع)، ومن هنا فقد كان معامل التحديد (R^2) (0.087)، أي أن ما قيمته (0.087) من التغيرات في مستوى الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى إستراتيجيات إدارة الأزمات. كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0.065) لإستراتيجية تغيير المسار، (0.166) لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي، (0.144) لإستراتيجية تفريغ الأزمة، (0.425) لإستراتيجية تفتيت الأزمة، (0.183) لإستراتيجية احتواء الأزمة، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى إستراتيجيات إدارة الأزمات بدرجة واحدة، يؤدي إلى زيادة بمستوى الأداء التسويقي بقيمة (0.065) لإستراتيجية تغيير المسار، (0.166) لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي، (0.144) لإستراتيجية تفريغ الأزمة، (0.425) لإستراتيجية تفتيت الأزمة، (0.183)

لإستراتيجية احتواء الأزمة.

ويلاحظ أن إستراتيجية تفتيت الأزمة كانت من أهم الإستراتيجيات المؤثرة في الأداء التسويقي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.62) وقيمة مستوى دلالة اختبار (t) لهذه الإستراتيجية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

كما يبين الجدول أن إستراتيجية الاحتياطي التعبوي و احتواء الأزمة تؤثران على نمو المبيعات إذ كانت قيمة مستوى دلالة (t) أقل من (0.05)، بالإضافة الى تأثير إستراتيجية تفتيت الأزمة على متغير الحصة السوقية التي كان فيها مستوى دلالة (t) أيضاً أقل من (0.05).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية الصفرية (H_0) وقبول البديلة التي تشير إلى وجود التأثير، ولكن من خلال بعض الإستراتيجيات والتي تم قبولها في نموذج التنبؤ وهي إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (10-4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig f	β	t	Sig t	نتيجة الفرضية
نمو المبيعات	0.128	0.016	2.29	0.132	0.237	1.151	0.132	قبول
الحصة السوقية	0.092	0.008	1.15	0.284	0.284	1.07	0.284	قبول
الأداء التسويقي	0.116	0.013	1.85	0.175	0.175	1.36	0.175	قبول

قيمة (f) الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92 بدرجة حرية (1 و 137)

يبين الجدول (10-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى . وقد بلغت قيمة الارتباط (R) بين المتغيرين (0.116) ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.013)، أي أن ما قيمته (0.013) من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إستراتيجية تغيير المسار. وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه العلاقة (1.85) بمستوى دلالة (0.175)، إذ تعدّ هذه القيمة غير دالة من الناحية الإحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما تبين قيمة (β) درجة تأثير هذه الإستراتيجية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) إذ تؤثر بقيمة (17.5 %)، وتشير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.36) ومستوى دلالتها البالغ (0.175) عدم وجود أهمية إحصائية لهذه الإستراتيجية من حيث عدم وجود علاقة خطية بينها وبين أداء شركات صناعات الأدوية البشرية، وذلك

لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05). كذلك يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (f) المحسوبة لعلاقة إستراتيجية تغيير المسار بنمو المبيعات والبالغة (0.132) ولعلاقة إستراتيجية تغيير المسار بالحصة السوقية والبالغة (0.284) عدم وجود علاقة لهذه الإستراتيجية بأي من المتغيرين (نمو المبيعات او الحصة السوقية) ، إذ إن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05).

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_{01})، ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (11-4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig f	β	t	Sig t	نتيجة الفرضية
نمو المبيعات	0.255	0.065	9.56	0.002	0.397	3.09	0.002	رفض
الحصة السوقية	0.238	0.057	8.20	0.005	0.356	2.86	0.005	رفض
الأداء التسويقي	0.259	0.067	9.84	0.002	0.376	3.13	0.002	رفض

قيمة (f) الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92 بدرجة حرية (1 و 137)

- يبين الجدول (11-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، وقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.259)، ومعامل التحديد (R^2) بلغ

(0.067)، أي أن ما قيمته (0.067) من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إستراتيجية الإحتياطي التعبوي. وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه العلاقة (9.84) بمستوى دلالة (0.002) إذ تعدّ هذه القيمة دالة من الناحية الإحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.005)، كما تبين قيمة (β) درجة تأثير هذه الإستراتيجية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) إذ تُوثر بقيمة (37.6%)، وتشير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.13) ومستوى دلالتها البالغ (0.002) وجود أهمية إحصائية لهذه الإستراتيجية من حيث وجود علاقة خطية بينها وبين الأداء التسويقي لشركات صناعات الأدوية البشرية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.005)، كذلك يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (f) المحسوبة لعلاقة إستراتيجية الإحتياطي التعبوي بنمو المبيعات والبالغة (0.002) ولعلاقة إستراتيجية الإحتياطي التعبوي بالحصة السوقية والبالغة (0.005) وجود علاقة لهذه الإستراتيجية بكل من المتغيرين (نمو المبيعات و الحصة السوقية)، إذ إن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الثانية (H_{02}) وقبول البديلة

التي تنص على أن :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (نمو

المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig f	β	t	Sig t	نتيجة الفرضية
نمو المبيعات	0.243	0.059	8.56	0.004	0.434	2.92	0.004	رفض
الحصة السوقية	0.239	0.057	8.32	0.005	0.413	2.88	0.005	رفض
الأداء التسويقي	0.253	0.064	9.35	0.003	0.424	3.05	0.003	رفض

قيمة (f) الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92 بدرجة حرية (1 و 137)

يبين الجدول (4-12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، وقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.253)، ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.064)، أي أن ما قيمته (0.064) من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إستراتيجية تفريغ الأزمة. وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه العلاقة (9.35) بمستوى دلالة (0.003)، إذ تعدّ هذه القيمة دالة من الناحية الإحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05). كما تبين قيمة (β) درجة تأثير هذه الإستراتيجية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) إذ تؤثر بقيمة (42.4 %). وتشير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.05) ومستوى دلالتها البالغ (0.003) وجود أهمية إحصائية لهذه الإستراتيجية من حيث وجود علاقة خطية بينها وبين الأداء التسويقي لشركات صناعات الأدوية البشرية وذلك لأن قيم

مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05). كذلك يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (f) المحسوبة لعلاقة إستراتيجية تفريغ الأزمة بنمو المبيعات والبالغة (0.004) ولعلاقة إستراتيجية تفريغ الأزمة بالحصصة السوقية والبالغة (0.005) وجود علاقة لهذه الإستراتيجية بكل من المتغيرين (نمو المبيعات و الحصصة السوقية) ، إذ إن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الثالثة (H₀₃) وقبول البديلة التي تنص على أن :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₄): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات و الحصصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig f	β	t	Sig t	نتيجة الفرضية
نمو المبيعات	0.272	0.074	10.95	0.001	0.419	3.31	0.001	رفض
الحصصة السوقية	0.291	0.085	12.71	0.001	0.432	3.56	0.001	رفض
الأداء التسويقي	0.295	0.087	13.10	0.000	0.425	3.62	0.000	رفض

قيمة (f) الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92 بدرجة حرية (1 و 137)

يبين الجدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. وقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.295) ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.087)، أي أن ما قيمته (0.087) من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إستراتيجية تفتيت الأزمة. وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه العلاقة (13.1) بمستوى دلالة (0.000)، إذ تعدّ هذه القيمة دالة من الناحية الإحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) كما تبين قيمة (β) درجة تأثير هذه الإستراتيجية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) إذ تؤثر بقيمة (42.5 %) وتشير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.62) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الإستراتيجية من حيث وجود علاقة خطية بينها وبين الأداء التسويقي لشركات صناعات الأدوية البشرية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، كذلك يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (f) المحسوبة لعلاقة إستراتيجية تفتيت الأزمة بنمو المبيعات والبالغة (0.001) ولعلاقة إستراتيجية تفتيت الأزمة بالحصة السوقية والبالغة (0.001) وجود علاقة لهذه الإستراتيجية بكل من المتغيرين (نمو المبيعات و الحصة السوقية) إذ إن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الرابعة (H_{04}) وقبول البديلة التي تنص على أن :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى .

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig f	β	t	Sig t	نتيجة الفرضية
نمو المبيعات	0.274	0.075	11.14	0.001	0.419	3.33	0.001	رفض
الحصة السوقية	0.282	0.079	11.79	0.001	0.415	3.43	0.001	رفض
الأداء التسويقي	0.292	0.089	12.72	0.000	0.417	3.56	0.000	رفض

قيمة (f) الجدولية عند مستوى (0.05) = 3.92 بدرجة حرية (1 و 137)

يبين الجدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر إستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى . وقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.292)، ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.089)، أي أن ما قيمته (0.089) من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إستراتيجية احتواء الأزمة. وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه العلاقة (12.72) بمستوى دلالة (0.000)، إذ تعدّ هذه القيمة دالة من الناحية الإحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) كما تبين قيمة (β) درجة تأثير هذه الإستراتيجية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) إذ تؤثر بقيمة (41.7 %) وتشير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.56) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الإستراتيجية من حيث وجود علاقة خطية بينها وبين الأداء التسويقي لشركات صناعات الأدوية البشرية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05). كذلك يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (f) المحسوبة لعلاقة إستراتيجية احتواء

الأزمة بنمو المبيعات والبالغة (0.001) ولعلاقة إستراتيجية احتواء الأزمة بالحصة السوقية والبالغة (0.001) وجود علاقة لهذه الإستراتيجية بكل من المتغيرين (نمو المبيعات و الحصة السوقية)، إذ إن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05}) وقبول البديلة

التي تنص على :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

2-5 النتائج

3-5 الاستنتاجات

4-5 التوصيات

(1-5) المقدمة

كُرِّس هذا الفصل الذي يُعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتحقيق علمي، وهو ما تختص به فقرة النتائج والاستنتاجات. وفي ضوءها تأتي التوصيات وما يعتقد الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل (3) فقرات هما النتائج والاستنتاجات ثم التوصيات.

(2-5) النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة و احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية) في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى . وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وهنا يحاول الباحث إلقاء الضوء على أبرز هذه النتائج :

• النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

1- تبين وجود تباين في مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأعمال للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى تُعزى لطبيعة الإستراتيجية، إذ تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية تغيير المسار كمتغير مستقل لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.63).

2- تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية الاحتياطي التعبوي كمتغير مستقل لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي

(4.01).

- 3- تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية تفريغ الأزمة كمتغير مستقل لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.85).
- 4- تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية تفتيت الأزمة كمتغير مستقل لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.80).
- 5- تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية احتواء الأزمة كمتغير مستقل لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.78).
- 6- بينت النتائج أن مستوى أهمية الأداء التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية) للشركات الصناعية الدوائية البشرية العاملة في مدينة عمان الكبرى متوسطاً مقارنة بالمنافسين (3.46)، بقيم بلغت (3.53) بالنسبة لمقياس معيار نمو المبيعات، و(3.39) بالنسبة لمقياس الحصة السوقية.

• النتائج المتعلقة بنتائج الفرضيات :

- 1- أظهرت نتائج الدراسة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة من خلال معاملات التباين والتضخم ومعدلات الانحراف من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، فقد كان معدل قيم تضخم التباين أقل من (10) الأمر الذي يدل على عدم وجود ترابط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وبمعدل انحراف يتراوح بين (-0.054) و (-0.04) ، الأمر الذي يعكس بأن البيانات الحالية تقترب من التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة إذ تراوحت القيم بين (-1 و 1).
- 2- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء

الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يختلف مع دراسة (أحمد،2009)، والتي بيّنت أن السبب لطبيعة الأزمة التي واجهت قطاعات الأعمال الفلسطينية من إغلاقات ومنع التجوال أدت بطبيعة الحال إلى انخفاض الحصة السوقية ونمو المبيعات، وأن نجاح مواجهة الأزمات لن يظهر من خلال مؤشرات الأداء التسويقي بطبيعة الحال، واختلفت الدراسة أيضاً مع دراسة (Enron,Enderson.2007) ودراسة (Chong.1998)، والتي بينت أن عوامل نجاح إدارة الأزمات تظهر وتنعكس من خلال أثرها على البقاء والنمو وليست في عوامل تسويقية أو مالية، واختلفت مع دراسة (الخشاري والقطب،2007) التي بينت أن لفعالية استخدام نظام المعلومات آثار إيجابية على مدى نجاح إدارة الأزمات واستمرارية نجاح المنظمة.وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة الأزمات التي واجهتها الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى والبيئة المستقرة إلى حد ما التي تتواجد فيها هذه الشركات.

3- أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية الإحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تفرغ الأزمة على الأداء

التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة

عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء

التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة

عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية إحتواء الأزمة على الأداء

التسويقي (نمو المبيعات، نسبة الحصة السوقية) للشركات الصناعات الدوائية البشرية في

مدينة عمان الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(3-5) الإستنتاجات:

1- لدى الشركات مجتمع الدراسة العديد من الإستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات،

بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها.

2- انخفاض عدد الدورات التي أشترك بها مجتمع الدراسة، إذ بلغت ما نسبته (48.92%) من

مجتمع الدراسة لم يشتركوا بأية دورة، الأمر الذي يعكس على نقص في فاعليّة التعاطي

والاستعداد في حال وقوع أزمة في شركاتهم.

3- حصل المعدل العام لمستوى أهمية إستراتيجية تغيير المسار على أهمية متوسطة تبلغ (3.63)

مقارنة مع باقي الإستراتيجيات والتي حصلت على أهمية مرتفعة وذلك يعود إلى عدم فاعليّة

تطبيق إستراتيجية تغيير المسار في أنواع الأزمات التي تواجهها الشركات الصناعية الدوائية

البشرية في مدينة عمان الكبرى.

4- حصل المعدل العام لمستوى أهمية إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أعلى نسبة أهمية ومقدارها (4.01) مقارنة مع باقي الإستراتيجيات وذلك يعود إلى لأهمية ومدى فاعلية تطبيق إستراتيجية الاحتياطي التعبوي في الأزمات التي يواجهها مجتمع الدراسة، حيث تعتمد الشركات الدوائية على وجود مخزون أمان من المنتجات والذي يساعدها على متابعة عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر.

5- مستوى أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الإحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على معايير الأداء التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية) متفاوت نسبياً، بالنسبة للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. وذلك يعود لمدى اختلاف تطبيق هذه الإستراتيجيات بحسب نوع الأزمات التي تواجهها الشركات مجتمع الدراسة ومدى أثرها على معايير الأداء التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية).

6- بلغت أكبر نسبة تأثير على الأداء التسويقي (نمو المبيعات ، الحصة السوقية) لإستراتيجية تفتيت الأزمة بنسبة مقدارها (42.5%)، بينما كانت أقل نسبة تأثير عائدة لإستراتيجية تغيير المسار بنسبة مقدارها (6.5%)، وهذا يعكس مدى اعتماد إستراتيجية تفتيت الأزمة لدى الشركات مجتمع الدراسة في مواجهة الأزمات والتي تتعكس وتؤثر على الأداء التسويقي (نمو المبيعات ، الحصة السوقية). والعكس تماماً لما يتعلق بإستراتيجية تغيير المسار ، حيث وجد أن أثرها كان منخفضاً مقارنة مع باقي الإستراتيجيات.

7- يعود حصول مؤشرات الأداء التسويقي (نمو المبيعات ، الحصة السوقية) على أهمية متوسطة بنسبة تبلغ (3.46)، لعدم اكتفاء مجتمع الدراسة بهذه المؤشرات كدليل على فاعليّة وكفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة .

(4-5) التوصيات

- التوصيات العامة:

1. ضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة و فاعليّة.
2. ضرورة قيام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى برفع درجة الخبرة التي لديها في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من المؤسسات التعليمية والتدريبية بهدف تشكيل طاقم ذي كفاءة عالية في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر بين الحين والآخر.
3. ضرورة قيام لشركات الصناعية الدوائية البشرية في محافظة عمان بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام إستراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة و فاعلية.
4. دعوة الشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة المتاحة في الدول المتقدمة كدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والتي ستعطي هذه الشركات الوسائل العلمية غير التقليدية في إدارة الأزمات.

5. العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية في الشركات الصناعية الدوائية

البشرية في مدينة عمان الكبرى في ممارسة إستراتيجيات إدارة الأزمات

الحديثة وكيفية صياغة الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه

شركاتهم وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات المتخصصة .

6. على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى تعزيز

السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج أثناء

مواجهة الأزمات وبعدها لتحديد الخلل وتصحيحه.

- إتجاهات البحث المستقبلية :

يرى الباحث الحاجة إلى أن تتكرر الدراسة ولا سيما في مجال قياس الأداء المنظمي ككل، والذي

يُعدّ من الموضوعات التي لم يتم بحثها بشكل جيد، وذلك من خلال :

1- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على الأداء

المنظمي في قطاعات أخرى.

2- إجراء دراسة تتعلق بأثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي لشركات الصناعات

الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

3- القيام بدراسة حالة لإحدى منظمات الأعمال الرئيسية في المملكة الأردنية الهاشمية عن كيفية

إدارة أزماتها من خلال صياغة إستراتيجياتها وقياس أدائها المنظمي بشكل يعكس الواقع في

منظمات الأعمال الصناعية الأردنية.

4- إجراء دراسة مسحية شاملة لقطاعات الأعمال في الأردن كافة لدراسة وتحديد مدى جاهزيتها

في صياغة إستراتيجيات إدارة الأزمات بشكل علمي يتلاءم مع نوع الأزمة.

5- إجراء دراسة للأداء المنظمي في منظمات الأعمال الأردنية، يتم من خلالها بيان معايير قياس

الأداء المنظمي في الأردن وضمن بيئتها.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

1. أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. القاهرة. دار الفكر العربي.
2. أحمد، هاشم راتب. (2009). "تحليل أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن
3. الإتحاد العربي لمنتجي الأدوية والمستلزمات الطبية. (2008). نشرة الاتحاد. عدد (3). عمان الأردن. (pdf) متاح على :
<http://www.aupam.com/AUPAM Online Bulletin NO 3 July 2008.pdf>
4. بربراي، نضال محمود. (2011). "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
5. جاد الله، محمود. (2008). إدارة الأزمات, ط (1). عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. الخشاري، شاكراً جاد الله، والقطب، محي الدين. (2007). " فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية", المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3 (1). ص 24-45. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
7. الخضير، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف, ط(1). القاهرة. مجموعة النيل العربية.

8. دائرة الإحصاءات العامة، (2010). التقرير الصناعي. عمان . الأردن.
9. دقلمسة، مأمون أحمد سليم، (1998). "إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمان عمان الكبرى"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. الأردن
10. الرحاحلة، نسيم محمد يوسف، (2000). "مدى قدرة الشركات الادوية العربية على مواجهة التحديات المستقبلية : تجربة الأردن بحث مقدم الى : ندوة آثار العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية على مستقبل الصناعات العربية الدوائية 15-16 تشرين الثاني ، تونس.
11. الزيواني، عواطف يونس. (2004). "انعكاسات التجارة الإلكترونية على الاداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الموصل. العراق
12. سبتي، عزيز عراس العفية. (2002). "إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
13. سعيفان. تغريد، والطيط. أحمد. (2009). "ممارسات إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. 3-5 نوفمبر. جامعة الزرقاء الخاصة. الزرقاء، الأردن
14. شدود، ماجد محمد. (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة. ط(1)، دمشق. دار الأوائل للنشر.

15. شقير، أماني. (2005). "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من وجهة نظر متكامل". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإسكندرية. مصر.
16. الشياب، سليمان محمود. (2008). "العوامل المؤثرة على ربحية شركات الصناعة الدوائية في الأردن". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
17. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). مفاهيم إدارية جديدة. ط(1). عمان. دار الثقافة.
18. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2008). إدارة الأزمات. الإسكندرية. مؤسسة حورس.
19. الطريفي، شادي محمود. (2009). "أثر التوجه السوقي على أداء شركات الطرود البريدية السريعة في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
20. الطيراوي، توفيق محمد. (2008). "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
21. العارف، نادية. (2004). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة. الدار الجامعية.
22. العبادلة، أحمد حمد، (2002). "معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.
23. العبادي، أحمد عبد الحاج. (2007). "دراسة تحليلية : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

24. عباس، صلاح. (2007). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
25. عبودي، زيد منير. (2006). إدارة الأزمات. عمان. دار كنوز المعرفة.
26. عثمان، مهدي صلاح الدين جميل. (2003). "أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية:دراسة ميدانية من منظور المديرين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك. إربد. الأردن
27. عجوة، على، وفريد، كريمان. (2005) إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة.عالم الكتب للنشر.
28. العزام، ماجد كامل علي. (2004). "إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
29. عياصرة، معن محمود، وبنو أحمد، مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. ط(1). عمان. دار الحامد.
30. غرفة صناعة عمان. (2010). السجل الصناعي. عمان. الأردن.
31. أبو فارة، يوسف أحمد ، (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط (1). عمان. إثراء للنشر.
32. القطاونة، أيمن سليمان. (2005). "إدارة الأزمات في الشركات الإستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.

33. ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية. الدار الجامعية.

34. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. (2011). إستراتيجية إدارة وصناعة الأزمات، ط(2). النجف. دار المعمورة.

35. المومني، نائل محمد. (2006). إدارة الكوارث و الأزمات. ط(1). عمان. مطبعة الروزنا

36. النعيمي، محمد عبد العال. و البياتي، عبد الجبار. و خليفة، غازي جمال. (2009). طرق ومناهج البحث العلمي. ط(1). عمان. الوراق للنشر والتوزيع.

37. النوايسة، رياض حسين. (2006). "أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن

38. هاشم، طارق نائل روعي، وزلوم، نضال عمر، والرواشدة، صلاح تركي. (2010). "أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية". مجلة الإقتصاد والمجتمع. العدد (6)

39. هيكل، أيهاب كمال. (2011). "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الاردنية على الاداء التسويقي للعلامة التجارية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية, عمان. الأردن

40. الوقي، علي عوض. (2009). " تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة : (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية) ". المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة. الزرقاء. الأردن. متاح على :

<http://www.ju.edu.jo/Resources/EconomicObservatory/Lists/Conferences/Attachments/12/16.pdf>

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- 1- Ambler, T., Kokkinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*.13: 665-679.
- 2- Ambler, T., Kokkinaki, F. (2000). Marketing performance measurement: which way is up?' *International Journal of Business Performance Management*, 2 (1/2/3): 72-85.
- 3- Armstrong, J.S., Collopy, F. (1996). Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*. 33. (2) :188-199
- 4- Asiegbu , F.Awa, O. Akpotu ,C. Ogbonna, B. (2011). Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria, *Far East Journal of Psychology and Business*. 2(3):43-59 .(Online) Available at:
<http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV2N3P4.pdf>
- 5- Chong , J.K.S. (2004)."Six steps to better crisis management". *Journal of Business Strategy*. 25:43-46 .(Online).Available at :
http://www.modiriat.110mb.com/files/six_steps.pdf
- 6- Clark, B.H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*. 15(8):711-732.

- 7- Clark, B. (2000). Managerial perspectives of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction, *Journal of Strategic Marketing*, 8(1): 3–25.
- 8- Clark.B. , Abela. A., Ambler.,T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement.*Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3): 191–208
- 9- Clark.B, Ambler.T. (2001). Marketing Performance Measurements: Evolution of Research and Practice. *International Journal of Business Performance Management*. 3 (2\3\4) :231-244
- 10- Cooley.S, Cooley.A. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors' bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies*. 3 (6): 203-211. (Online). Available at :<http://www.academicjournals.org/jmcs/PDF/pdf2011/Jun/Cooley%20and%20Cooley.pdf>
- 11- Coombs.T. (2004). West pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*. 30(4): 467-473
- 12- Coombs.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3/4):241-260
- 13- Coombs, T. (2007_a). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.10 (3):163-176.

- 14- Coombs, W. T. (2007_b). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (2^{ed}). CA: Sage.
- 15- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (3^{ed}). California. Sage Publications.
- 16- Coombs, T. Holladay, S. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4): 279-295
- 17- Dimancescu, D., Dwenger, K, (1996). *World class new product development, benchmarking best practices of agile manufactures*, New York: American Management Association.
- 18- Dorsey, Pat (2004). *The five rules for successful stock investing : Morningstar's guide to building wealth and winning in the market*, New Jersey, John Wiley & sons Inc
- 19- Enron, Andersen, A. (2007). *Crisis management – easy to do badly, hard to do right: differing experiences of Wal-Mart*. 23 (1):26-29. Emerald group publishing limited, ISSN: 0258-0543
- 20- European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. (2011). *The Pharmaceutical Industry in Figures: Key Data -2011 Update*. (Online). Available at: <http://www.efpia.eu/content/default.asp?PageID=559&DocID=11586>
- 21- Farris.P, Bendle.N, Pfeifer.P, Reibstein.D. (2010). *Marketing metrics*. (3^{ed}). USA .Wharton School publishing.

- 22- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A casebook approach*, (3^{ed}) . NJ.USA
- 23- Fink , S.(1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. NY:New Jersey:American Management Association.
- 24- Fishman, Donald, A. (1999).Valujet flight 592: Crisis Communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*. 47(4): 345-375.
- 25- Gilpin. D, Murphy.P. (2008).*Crisis management in complex world*, New York, USA. Oxford University.
- 26- Goel, Suresh. (2009).*Crisis management*. India. Global India publication.
- 27- Grant, Robert, M. (2010).*Contemporarily strategy analysis*. (7^{ed}). UK.Willey.
- 28- Hale .J, Dulek.R, Hale.D. (2005). Crisis response communication challenges: building theory from qualitative data. *Journal of Business Communication*.42 (2):112-134.
- 29- Harvey. A. (2008). Natural products in drug discovery. *Drug Discovery Today*. 13(19/20) :894-901.(Online).Available at :
<http://drugdiscoverytoday.com/pdfs/Harvey%20review.pdf>
- 30- Ittner, C, Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* .USA. (Online).Available at:
<http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Coming up Short on Nonfinancial Performance Measures.pdf>

- 31- Kaplan. R, Norton. D. (1996). Linking the balanced scorecard strategy. *California Management Review*. 39 (1). (Online). Available at :
<http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>
- 32- Khan. Arshad, Zuberi. Vaqar.(1999). Stock Investment for everybody: Tools for investing like the pros. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- 33- Kotler, P. (2000). *Marketing management millennium edition*. USA. Prentice Hall.
- 34- Kokkinaki, F., Ambler, T. (1999). Marketing performance assessment: An exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation. *Marketing Science Institute*.
- 35- Lai, Y. (2010). *An application of situational crisis communication theory :case study of AN TJX- LEAK Of customers information*, (Unpublished Master Thesis) Ball State University, INDIANA, USA. (Online). Available at:
http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/193368/1/LaiY_2010-3_BODY.pdf
- 36- Larson, J. Rudwall, P. (2010). *Crisis management: Media's perception of crises in organizations*. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology.(Online) . Available at:
<http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>
- 37- Malhotra. Naresh.K. (2004). *Marketing research: An Applied Orientation*. (4^{ed}) .USA. Pearson: Prentice Hall

- 38- Manning, A. (2004). *Strategic management of crises in small and medium business*.(Unpublished Doctoral Thesis).Victoria University of Technology Melbourne, Australia.(Online). Available at: <http://wallaby.vu.edu.au/adt-VVUT/uploads/approved/adt-VVUT20041223.120514/public/02whole.pdf>
- 39- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2): 101-113
- 40- Mitroff, I. I. and G. Anagnos. (2001). *Managing crisis before they happen: what every executive and manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.USA
- 41- Ostroff C, Schmitt N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *The Academy of Management Journal*.36(6):1345– 1362.
- 42- O’Sullivan, D. & Abela, D. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance, *Journal of Marketing*.71 (2): 79 - 93.
- 43- O'Sullivan.D, Andrew V. Abela, Mark Hutchinson, (2009). Marketing performance measurement and firm performance: evidence from the European high-technology sector, *European Journal of Marketing*,43 (5/6): 843 – 862. Emeraldinsight.ISSN: 0309-0566
- 44- Pearson, Christine M. (2002). A blueprint for crisis management. *Ivey Business Journal*. January/February: 69-73.
- 45- Pollard. D, Hotho. R, (2006). Crises, scenarios and the strategic management process, *Management Decision*, 44 (6): 721 – 736. Emerald group publishing limited, ISSN: 0025-1747

- 46- Pont, M. Shaw, R. (2003). Measuring marketing performance: A critique of empirical literature. Pricing and financial issues in marketing track, *ANZMAC Conference Proceedings Adelaide*. 1-3 December 2003: 2064-2073 (Online). Available at: http://www.skopos-mr.co.uk/downloads/MEASURING_MARKETING_PERFORMANCE_A_CRITIQUE_OF_EMPIRICAL_LITERATURE.pdf
- 47- Priporas.C, Vangelinos, G. (2008). Crisis management in pharmaceuticals: evidence from Greece, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2 (2):88 – 102. Emerladinsight. ISSN: 1750-6123
- 48- Rajagopal. (2008). Measuring brand performance through metrics application. 12 (1): 29-38. (Online). Available at : <http://images.tentangandry.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/STTKzgoKCiQAEOxC4o1/Measuring%20brand%20performance%20through.pdf?key=tentangandry:journal:89&nmid=141019524>
- 49- Sturges, David L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7 (3): 297-316.
- 50- Thelwall, M. Stuart, D. (2007). "RUOK? Blogging communication technologies during crises. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 12(2):189-214. (Online). Available at :

[http://instruct.uwo.ca/mit/3771-001/RUOK%20-%20Blogging Communication Technologies During Crises Mike Thelwell.pdf](http://instruct.uwo.ca/mit/3771-001/RUOK%20-%20Blogging%20Communication%20Technologies%20During%20Crisis%20Mike%20Thelwell.pdf)

51- Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 21(1):99-110.(Online).Available

at:<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/66/1392-2758-2010-21-1-99.pdf>

52- Walker OC, Ruekert RW. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*. 51 :15– 33. (Online).Available at:

<http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/72066.pdf>

53- Wang. W. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis, *Industrial Management & Data Systems*.109 (4): 445-462.Emeraldinsight. ISSN: 0263-5577

54- Yamamoto.G, Sekeroglu. Ö (2011). Crisis management in the Turkish leather industry.*African Journal of Business Management* ,5 (8): 3212-3219, (Online).Available

at:<http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/18Apr/Yamamoto%20and%20Sekeroglu.pdf>

55- Zhu,Y.(2011).*Crisis responses strategies and roles of media in a crisis from a cultural aspect: A case study of San Lu groups melamine crisis in*

China Mainland. (Unpublished Master Thesis). Ball State University, Indiana.

USA. (Online). Available at:

http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/195044/1/ZhuY_2011-

[3_BODY.pdf](#)

ثالثاً : المواقع الإلكترونية

- 1- www.abahe.co.uk
- 2- www.aci.org.jo
- 3- www.acpc.com.jo
- 4- www.aupm.com
- 5- www.hikma.com
- 6- <http://www.japm.com>
- 7- www.jfda.jo
- 8- www.jpa.org.jo
- 9- www.jpm.com.jo

قائمة الملاحق

أولا : قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

ثانيا : أداة الدراسة (الإستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والإسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د عبد العزيز أبو نبعة	تسويق	جامعة عمان العربية
2	أ.د محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة البترا
4	أ.د نعمة الخفاجي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
5	د. حمزة خريم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
6	د. عادل هدو	إحصاء	جامعة الإسراء
7	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د. صباح الأغا	إدارة أعمال	جامعة البترا
9	د. فراس العتوم	تسويق	جامعة الإسراء
10	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الإستبانة)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Dear respected department managers,

Greetings,

The researcher is conducting a study on: "The Effect of Modern CRM Management Strategies on Marketing Performance"
(A Study on the Human Resources of Jordanian Companies) (Internal Marketing Area)

The researcher hopes that you will take our time to evaluate the following paragraphs of the questionnaire that is especially design for the study, taking into consideration your expertise and practical experiences in dealing with business process and strategies. Your responses will be very valuable in reaching more rich and accurate results.

We assure that your responses will remain confidential and will be only used for purpose of the scientific research. The researcher will provide you with the results when the study is completed. Your personal attention in answering the questionnaire will highly appreciate.

Thank you for your cooperation.

Researcher: Fahad Al-Najri

Cell phone Number: 079-6636363

E-mail Contact: Fahad_najri@subit.com.jo

مركز بحوث الدراسات التطبيقية ...

تجربة طيبة ومعنا ؟

بقوة السمعة بالقرآن دراسة حول :

* قرآن إلهاميات إدارة الامتياز المحلية على الامم التسويقية

{ دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المحلية البشرية في مدينة عمان الكبرى }

لما يوجد من بحوثكم تقوم بالاعتماد على طرق الاستشارة ، مستعصين ، كالتعلم من خبرات
صحة وتجاربكم بوصف كيفية التعامل مع الزمت الأصل ، مع مراجعة اللغة ومطابقتها لوقت والإهتمام
الكثير من أجل التوصل الى نتائج عملية ومفيدة ، وذلك للعبء الامتياز من برامج أزمات الاحول التي
تواجه الشركات ، خاصة وان إيمانكم سلفي مزينة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ، وسوف يقوم
الامم بتوزيعكم بالنتائج والتوصيات العملية .

شكرا لكم حسن تعاونكم ...

البحث : عبد الحميد

رقم الهاتف : (079-665636)

تجريد الإلكتروني : fileed_majid@yahoo.com

Demographic characteristics	الخصائص الديموغرافية
(1) Gender:	(1) الجنس
Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
(2) Age:	(2) العمر
20-30 Years <input type="checkbox"/> From 31- 40 Years <input type="checkbox"/>	من 20-30 سنة <input type="checkbox"/> من 31- 40 سنة <input type="checkbox"/>
From 41- 50 Years <input type="checkbox"/> 51 Years More <input type="checkbox"/>	من 41- 50 سنة <input type="checkbox"/> 51 سنة وأكثر <input type="checkbox"/>
(3) Educational Level:	(3) المستوى التعليمي
Secondary School <input type="checkbox"/> Diploma (Collage) <input type="checkbox"/>	الثانوية <input type="checkbox"/> دبلوم (كوليج) <input type="checkbox"/>
BSc <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> PhD <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/>
(4) Academic Major:	(4) التخصص الأكاديمي
Administrative Sciences <input type="checkbox"/> Pharmaceutical Sciences <input type="checkbox"/>	علوم إدارية <input type="checkbox"/> علوم طبية <input type="checkbox"/>
Engineering Sciences <input type="checkbox"/> Computer Sciences <input type="checkbox"/>	علوم هندسية <input type="checkbox"/> علوم حاسوبية <input type="checkbox"/>
(5) Years of working in the company :	(5) سنوات العمل في الشركة
General Manager <input type="checkbox"/> Assistant General Manager <input type="checkbox"/>	مدير عام <input type="checkbox"/> نائب مدير عام <input type="checkbox"/>
Department Manager <input type="checkbox"/> Mentor <input type="checkbox"/>	مدير قسم <input type="checkbox"/> مرشد <input type="checkbox"/>
(6) Years of working in the company :	(6) سنوات العمل في الشركة
5 years or less <input type="checkbox"/> From 6 -10 years <input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> من 6-10 سنة <input type="checkbox"/>
From 11-15 Years <input type="checkbox"/> 16 Years and More <input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16 سنة وأكثر <input type="checkbox"/>
(7) Working Experience in Present position :	(7) سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي
5 years or less <input type="checkbox"/> From 6 -10 years <input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> من 6-10 سنة <input type="checkbox"/>
From 11-15 Years <input type="checkbox"/> 16 Years and More <input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16 سنة وأكثر <input type="checkbox"/>
(8) Number of sessions which you participate in crisis management field as an executive in the company :	(8) عدد الفترات التي شاركت بها في مجال إدارة الأزمات كمسؤول في الشركة
None <input type="checkbox"/> 1 course <input type="checkbox"/>	ولا واحدة <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>
From 2-3 Courses <input type="checkbox"/> More than 3 Courses <input type="checkbox"/>	من 2-3 دورات <input type="checkbox"/> أكثر من 3 دورات <input type="checkbox"/>

الرجاء الإشارة على الخيار الملائم لكل عبارة بما يتفق مع إستراتيجيات إدارة الأزمات.

*Please indicate to what extent you agree with the following statements
regard to Crisis Management Strategies

No	Sentences	بدائل الإجابة Answer alternatives					القرارات	ت
		أبداً Strongly Disagree (1)	بعض Disagree (2)	متوسط Neutral (3)	أبداً Agree (4)	أبداً Strongly Agree (5)		
	1- Changing Path Strategy It's a technique used by the company to change the path of the crisis when it's hard to deter						1 - إمكانية تغيير المسار يتم استخدامها بالأزمات الجديدة التي لا يمكن وقفها تماماً، من خلال تحويل مسارها إلى شيء أفضل.	
1	Previous economic crises affected on company performance path						إن الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل الشركة.	1
2	Company management tackles the crises with the appropriate options according to its industry						تعالج إدارة الشركة مع الأزمات بناءً على الخيارات المتاحة للصناعة.	2
3	Company management uses changing path strategy when crisis are not clearly defined						تستخدم إدارة الشركة إستراتيجية تغيير المسار عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم.	3
4	Company management attempt Draw public attention on subject away from crisis had often a positive result.						لحصول إدارة الشركة على انتباه الجمهور إلى موضوع مختلف عن موضوع الأزمة غالباً يكون إيجابياً.	4
5	Changing path strategy positively affects on the expected company performance.						إستراتيجية تغيير المسار تؤثر إيجابياً على أداء الشركة المتوقع.	5

رقم	البيانات	1	2	3	4	5	البيانات	6
	Reserve Mobilization strategy: provide a safety stock of productivity materials to be used in case of crisis regard to prevent interruption in production.						10- إستراتيجية الاحتياطي التصوري: يتم من خلالها توفير مخزون أمان من الكماليات الإنتاجية، يتم التوجه إليه بحالة التعرض لأزمة بغض عنكبات الإنتاج.	
6	Company management understands the importance of a "safe level" of the raw materials stock.						تؤكد إدارة الشركة أهمية وجود الحد الأدنى لمخزون المواد الخام.	6
7	Usually the company keeps enough stock of final product.						عادة ما تقوم الشركة بتوفير مخزون كافٍ من المنتجات.	7
8	Company management usually saving a cash on hand to face crisis.						تقوم إدارة الشركة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات.	8
9	Company management acknowledge the importance of reserve mobilization strategy necessary to face crisis.						تقر إدارة الشركة أن إستراتيجية الاحتياطي التصوري ضرورية لمواجهة الأزمات.	9
	3-Crisis Exhausting Strategy Trying to end the crisis through knowing its causes, contents.						1- إستراتيجية التفرغ (معالجة) الأزمة: تهدف إلى منقولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة أسبابها وأساليبها.	
10	Company management able to analyze the content of the crisis and dealing with it.						إدارة الشركة قادرة على تحليل سمكيات ومكونات الأزمة والتعامل معها.	10
11	Management admission to the existence of crisis is, in principle way to issue resolving.						الاعتراف بإدارة الشركة بوجود الأزمات يشكل مبدأ أساسياً لتبسيط التهم والتفريغ (معالجتها).	11
12	The company establish a temporary alliance with elements of the crisis to assist its exhaustion.						تقوم الشركة بإنشاء تحالفات مؤقتة مع العناصر السببية للأزمة من أجل معالجتها.	12
13	The company sees that crisis exhausting strategy is an appropriate technique to solve it.						ترى الشركة أن إستراتيجية التفرغ (معالجة) الأزمة من خلال معرفة أسبابها وأساليبها.	13

No		بدائل الاجابة Answer alternatives					ن
		الخيار 1 Option 1 Strongly Disagree	الخيار 2 Option 2 Disagree	الخيار 3 Option 3 Neutral	الخيار 4 Option 4 Agree	الخيار 5 Option 5 Strongly Agree	
	4-Crisis Fragmentation Strategy: Knowing all the details about the elements causing the crisis and then dividing its effect to various parts that can be solved						4- استراتيجية تهجية لتفتيت الأزمة، تقوم على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة ومن ثم تقسيم اثرها لأجزاء متعددة قابلة للحل.
14	Company management has sufficient information related to the nature of the crisis it encounters						14 تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.
15	The company management carry out necessary studies to determine the conflicting interests which cause the crisis						15 تقوم إدارة الشركة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة.
16	Company management relies on specialists in dividing the crisis						16 تعتمد إدارة الشركة على المتخصصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة.
17	The Company is usually able to fragment (divide) the crisis successfully						17 الشركة عادة ما تكون قادرة على تفتيت (تجزئة) الأزمة بنجاح.
	5- Crisis Containment Strategy: Based upon trapping the crisis into limited scope and then freeing it at a certain stage so that it can be absorbed and erode its strength						5- استراتيجية تهجية إحتواء الأزمة، تقوم على حصر الأزمة بنطاق محدود وتحويلها عند مرحلة معينة يمكن إستئثارها وإفلالها قوتها.
18	The company management adopts an inside specialized team to contain the crisis						18 تقوم إدارة الشركة على إنشاء فريق متخصص من الداخل لإحتواء الأزمة.
19	During the previous years the company managed to be successful in containing the crisis						19 إستطاعت الشركة خلال السنوات السابقة من إحتواء الأزمات بنجاح.
20	To contain the crisis the company generally negotiates with elements causing the crisis						20 تقوم الشركة بالتفاوض مع مسببات الأزمة لإحتوائها.
21	Employees doing all the efforts to contain the crisis						21 الموظفون يقومون بالجهود المطلوبة للمساعدة بإحتواء الأزمة.

- الرجاء بيان رأي مستوى أداء الشركة التسويقي خلال السنة السابقة قسماً بالمنافسين في السوق المحلي المداوم.

- Please indicate your firms marketing performance over the last year relative to all other competitor in the local market that you serve :

Paragraphs	معايير الإجابة					الفرات
	أقل بكثير	أقل	شبه	أكثر	أكثر بكثير	
	Much Less (1)	Less (2)	Similar (3)	More (4)	Much More (5)	
1- Market Growth average comparing to competitors.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- نسبة نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين.
2- Market share average comparing to competitors.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- نسبة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

2- نمو المبيعات : النسبة المئوية لتعداد الوحدات في عدد الوحدات المنتجة في الشركة و

تتم بإرجوعها في غضون العام الحالي مقارنة بالسنة السابقة في السوق المحلي.

2- الحصة السوقية : النسبة المئوية لمنتجات الشركة مقارنة بمنتجات السوق المحلي.

1. Market Growth: The percentage of increasing amount in unit's production number in the company, which are sold within a year compared to previous year in local market.

2. Market Share: The percentage of company sales compared to the local market sales.

الملحق رقم (3)

الكتاب الرسمي الموجه للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى

جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY		التاريخ: 2012/01/07
Date:	كلية الأعمال - مكتب العميد	الرقم:
Number:	Deans Office - Faculty of Business	

لعمري بعمه الأمر

إلى سادة متراء الشركات الصناعية الدوائية في محافظة عمان

أرجو التكرم بالتفقد لتسهيل مهمة التفتيش / الطابق :

في: **عهد علي صالح النجمي**

الرقم: **4011010002** - المختص : إدارة الأعمال

في توزيع إشفالة والحصول على المعلومات الخاصة بول موضوع :

تكر إفتراضيات إدارة الأمانت على الأداء للتسويق *

أراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في عمان

وذلك لتفادلا للحصول على أريجة التامستور - عمداً بل المعلومات ستكون مبررة وتخلت تحت الحفي

مع فائق الاحترام، ، ،

عميد كلية الأعمال



أ.د. عبدالخالق النجمي



هاتف: +963 4790222 فاكس: +963 4129023 - صرمان: 183 - عمان 11833 - الأردن
 Tel: +963 4790222 Fax: +963 4129023 P.O. Box 183, Amman 11833, Jordan
 e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

الملحق رقم (4)

قائمة بأسماء الشركات الصناعية الدوائية الأردنية في مدينة عمان الكبرى

رقم الهاتف	اسم الشركة	الرقم	رقم الهاتف	اسم الشركة	الرقم
4726723	الشرق الأوسط للأدوية	11	4022470	الكندي للصناعات الدوائية	1
4792222	الشركة الدولية للأدوية	12	4022470	المركز العربي للأدوية	2
4162901	المتحدة للصناعات الدوائية	13	053492200	العربية للصناعات الدوائية	3
4050092	التقدم للأدوية	14	5727132	دار الدواء للتطوير والاستثمار	4
4029181	فيلاذلفيا للأدوية	15	4162607	الحياة للصناعات الدوائية	5
4023935	الثلاثية لصناعة الأدوية	16	5802900	الحكمة للأدوية	6
4653280	الرحمة للأدوية	17	4290744	الأردنية للصناعات الدوائية	7
4899395	جرش للأدوية	18	5320623	نهر الأردن للصناعات الدوائية	8
4023072	عمان للصناعات الدوائية	19	5728682	الأردنية السويدية للأدوية	9
			4023950	الرام للأدوية	10