

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Suleiman Hammoud Al-Jaryan**

TO

Faculty of Management

Midocean University

**تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي: دراسة  
تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة**

**The Impact of Crisis Management Strategies on Marketing  
Performance Development: An Applied Study on Bin Laden  
Construction Company - Jeddah**

اسم الطالب: سليمان حمود سليمان الجريان  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٠٣

مشروع التخرج – ٢  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن  
الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | المستخلص                                                               |
| ٦  | Abstract                                                               |
| ٧  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                    |
| ٨  | ١,١ المقدمة:                                                           |
| ١٠ | ١,٢ مشكلة البحث:                                                       |
| ١٠ | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                 |
| ١٠ | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                 |
| ١١ | ١,٣ أهمية البحث:                                                       |
| ١١ | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                 |
| ١٢ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                 |
| ١٢ | ١,٤ أسئلة البحث:                                                       |
| ١٣ | ١,٥ أهداف البحث:                                                       |
| ١٣ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                      |
| ١٤ | ١,٧ منهجية البحث:                                                      |
| ١٥ | ١,٨ نطاق الدراسة:                                                      |
| ١٧ | ١,٩ هيكل المشروع:                                                      |
| ١٨ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                       |
| ١٩ | 2.1 المقدمة:                                                           |
| ٢٠ | 2.2 المتغير الأول: إدارة الأزمات                                       |
| ٢٠ | ٢,٢,١ التعريف:                                                         |
| ٢٠ | ٢,٢,٢ التطور:                                                          |
| ٢٠ | ٢,٢,٣ الابعاد:                                                         |
| ٢٢ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                        |
| ٢٢ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                      |
| ٢٣ | 2.3 المتغير الثاني: الاداء التسويقي                                    |
| ٢٣ | ٢,٣,١ التعريف:                                                         |
| ٢٣ | ٢,٣,٢ التطور:                                                          |
| ٢٣ | ٢,٣,٣ الابعاد:                                                         |
| ٢٤ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                        |
| ٢٥ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                      |
| ٢٦ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير إدارة الأزمات على الاداء التسويقي |
| ٢٦ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                         |
| ٢٦ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                        |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                         |
| ٢٧ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                      |
| ٢٨ | 2.5 الخلاصة:                                                           |
| ٢٨ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                        |
| ٢٨ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                           |
| ٢٨ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                         |
| ٢٩ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                                           |
| ٣٠ | 3.1 المقدمة:                                                           |
| ٣٠ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                                |
| ٣٠ | ٣,٢,١ إدارة الأزمات                                                    |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٣٠ | 3.2.2 الاداء التسويقي .....                           |
| ٣٠ | ٣,٣ تصميم البحث: .....                                |
| ٣١ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة .....         |
| ٣١ | ٣,٤,١ مجتمع البحث .....                               |
| ٣٢ | ٣,٤,٢ عينة البحث .....                                |
| ٣٢ | ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة .....                    |
| ٣٣ | ٣,٥ طرق جمع البيانات .....                            |
| ٣٣ | ٣,٥,١ المتغير المستقل: إدارة الأزمات .....            |
| ٣٤ | 3.5.2 المتغير التابع: الاداء التسويقي .....           |
| ٣٤ | ٣,٦ أنواع البيانات .....                              |
| ٣٤ | ٣,٦,١ البيانات الأولية .....                          |
| ٣٤ | ٣,٦,٢ البيانات الثانوية .....                         |
| ٣٥ | ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات .....                  |
| ٣٦ | ٣,٨ الخاتمة .....                                     |
| ٣٧ | ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة ..... |
| ٣٨ | ٤,١ المقدمة: .....                                    |
| ٣٨ | ٤,٢ خصائص عينة الدراسة: .....                         |
| ٣٩ | ٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة: .....                |
| ٣٩ | ٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .....         |
| ٤٢ | ٤,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة .....        |
| ٤٣ | ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: .....            |
| ٤٥ | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: ..... |
| ٤٥ | ٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة: .....            |
| ٤٨ | ٤,٧ الخاتمة: .....                                    |
| ٤٩ | ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات .....     |
| ٥٠ | ٥,١ المقدمة: .....                                    |
| ٥٠ | ٥,٢ المساهمة النظرية: .....                           |
| ٥٠ | ٥,٣ التطبيقات العملية: .....                          |
| ٥٠ | ٥,٤ التوصيات: .....                                   |
| ٥١ | ٥,٥ حدود الدراسة: .....                               |
| ٥١ | ٥,٦ الدراسات المستقبلية: .....                        |
| ٥١ | ٥,٧ الخاتمة: .....                                    |
| ٥٣ | ٦ قائمة المراجع .....                                 |
| ٥٦ | ٧ الملاحق .....                                       |
| ٥٦ | ٧,١ الاستبيان: .....                                  |

## قائمة الجداول

| الرقم   | اسم الجدول                      | رقم الصفحة |
|---------|---------------------------------|------------|
| جدول ١  | مجتمع البحث                     | 33         |
| جدول ٢  | عينة البحث                      | 33         |
| جدول ٣  | المتغير المستقل                 | 34         |
| جدول ٤  | المتغير التابع                  | 35         |
| جدول ٥  | خصائص عينة الدراسة              | 39         |
| جدول ٦  | صدق مقاييس الدراسة              | 45         |
| جدول ٧  | ثبات مقاييس الدراسة             | 48         |
| جدول ٨  | مقياس ليكرت                     | 49         |
| جدول ٩  | الوزن النسبي                    | 49         |
| جدول ١٠ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 50         |
| جدول ١١ | معاملات الارتباط الخطي          | 51         |

## المستخلص

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفاً في الشركة السعودية للطيران وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٦٠ موظفاً وإدارياً في شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد الاداء الاداء التسويقي عند مستوى مرتفع.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات و الاداء التسويقي

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات وزارة العدل السعودية بمدينة جدة حول أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وعلاقتها بتحسين الاداء التسويقي مما يرفع من مستوى الشركة .

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الأزمات ، الاداء التسويقي ، شركة بن لادن.

## **Abstract**

**Objective of the Study :** This study aims to explore the impact of crisis management strategies on the development of marketing performance: An applied study on Binladin Construction Company - Jeddah.

**Study Methodology :** To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive-analytical method. The study population consisted of 180 employees of Saudi Airlines, and the study was conducted on a sample of 60 employees and administrators at Binladin Construction Company - Jeddah.

**Study Findings :** The results revealed a statistically significant correlation between the dimensions of crisis management strategies and marketing performance at a high level.

**Theoretical Contribution :** This study contributes to the literature by examining the relationship between crisis management strategies and marketing performance.

**Practical Applications :** The study provides recommendations for Binladin Construction Company in Jeddah, emphasizing the importance of implementing crisis management strategies and their relationship with improving marketing performance, thereby enhancing the company's overall efficiency.

### **Keywords:**

Crisis Management Strategies, Marketing Performance, Binladin Construction Company.

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

في عصر العولمة والتنافسية العالية، يعتبر الأداء التسويقي عاملاً أساسياً لنجاح واستدامة الشركات في مختلف القطاعات، يتضمن الأداء التسويقي مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال تلبية احتياجات العملاء والتفوق على المنافسين في السوق حيث يشمل ذلك تحليل السوق، وتطوير المنتجات، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وخدمات ما بعد البيع، وكلها تهدف إلى بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء، ويعتبر الأداء التسويقي الجيد ليس مجرد تنفيذ للمهام اليومية، بل هو عملية ديناميكية تتطلب الابتكار، والتكيف السريع مع التغيرات في السوق، واستخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة، كما أن الأداء التسويقي الفعال يعزز من قدرة الشركة على جذب عملاء جدد، وزيادة ولاء العملاء الحاليين، وتحقيق نمو مستدام في الإيرادات والأرباح، لذلك، فإن تقييم وتحسين الأداء التسويقي يعدان من الأولويات الاستراتيجية لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة. (عبد الله، ٢٠٢٠)

وأيضاً في عالم الأعمال المتغير والمتقلب، أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من واقع الشركات والمؤسسات، مما يتطلب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الأزمات لضمان البقاء والاستمرارية حيث تلعب استراتيجيات إدارة الأزمات دوراً محورياً في حماية سمعة الشركة، والمحافظة على عملائها، وضمان استمرارية العمليات التجارية، هذه الأزمات يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، بدءاً من الأزمات المالية وصولاً إلى الكوارث الطبيعية والأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً على الأداء التسويقي للشركة، الأداء التسويقي الجيد هو مفتاح نجاح أي شركة، حيث يعتمد على رضا العملاء، والقدرة على المنافسة في السوق، والابتكار المستمر، لذا، فإن فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي يمكن أن يساعد الشركات على التكيف بشكل أفضل مع الظروف غير المواتية وتحقيق أداء تسويقي متميز. (أبو درويش، ٢٠٢٢)

وذكرت الدراسات أنه تتعرض الشركات لمجموعة متنوعة من الأزمات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أدائها التسويقي سواء كانت هذه الأزمات مالية، أو تشغيلية، أو متعلقة بالسمعة، فإن القدرة على إدارة الأزمات بفعالية تُعد من العوامل الحاسمة لاستمرار ونجاح الشركات (غدير، ٢٠٢٢)، أن الشركات التي تمتلك خطط إدارة أزمات فعالة تتمكن من تقليل تأثير الأزمات على سمعتها وأدائها المالي، ووجدوا أن التخطيط المسبق والاستجابة السريعة يمكن أن يساهما بشكل كبير في الحفاظ على ولاء العملاء وتقليل الأضرار المالية (سراج، ٢٠٢١)، من جهة أخرى أن التواصل الشفاف والمستمر مع العملاء خلال الأزمات يعزز من ثقتهم في الشركة ويساعد في تقليل الشائعات والمعلومات الخاطئة، كما يجب وجود فرق متخصصة في إدارة الأزمات داخل الشركات لتنسيق هذه الجهود بفعالية. (بورقعة، ٢٠١٨)

كما تختلف آراء الباحثين حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي وكيفية تطبيقها بفعالية حيث أن الاستراتيجيات المرنة التي تتكيف مع طبيعة الأزمة وظروف السوق هي الأكثر فعالية، ويؤكدون على أهمية التحليل المستمر للمخاطر وتحديث استراتيجيات إدارة الأزمات بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة (السيد، ٢٠٠٢)، في المقابل أن الاعتماد على استراتيجيات ثابتة ومحددة مسبقاً يمكن أن يكون أكثر فعالية، حيث يوفر إطاراً واضحاً للتعامل مع الأزمات، وأن وجود خطة محكمة ومطبقة بدقة يمكن أن يقلل من الارتباك ويساعد في توجيه الجهود بسرعة وكفاءة (عبدالله، ٢٠١٩)، وأن القيادة تلعب دوراً حاسماً في إدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء التسويقي، يؤكدون أن القادة الذين يظهرون دعمهم للموظفين والعملاء خلال الأزمات يمكنهم تعزيز الثقة وتقليل التوتر، وأن القيادة الفعالة تتطلب تدريب القادة على كيفية التعامل مع الأزمات بطرق بناءة ومبتكرة (المهتدي، ٢٠٢١)، في الخلاصة، تُظهر الدراسات أن استراتيجيات إدارة الأزمات لها تأثير كبير على الأداء التسويقي للشركات، وأن الإدارة الفعالة للأزمات تتطلب مزيجاً من التخطيط المسبق، والمرونة، والتواصل الفعال، والقيادة القوية. (عبد الله، ٢٠٢٠)

وأخيراً فإنه في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة الأزمات جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات لضمان الاستمرارية والنجاح في مواجهة التحديات غير المتوقعة، تلعب استراتيجيات إدارة الأزمات دوراً حيوياً في تمكين الشركات من التعامل بفعالية مع الأزمات، سواء كانت مالية، أو تشغيلية، أو تتعلق بالسمعة، في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التسويقي للشركات، حيث يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تغييرات جوهرية في تصورات العملاء وسلوكهم، مما يتطلب استجابة سريعة وفعالة من قبل الشركات، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الأداء التسويقي، مع التركيز على شركة بن لادن للمقاولات في جدة كمثال تطبيقي حيث ستساهم هذه الدراسة في فهم أعمق لكيفية تحسين الأداء التسويقي من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق النجاح المستدام. (طنطاوي، ٢٠١٦)

## ١,٢ مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الأزمات كوظيفة إدارية حيوية، إلا أن هناك فجلة ملحوظة في فهم الكيفية التي يمكن من خلالها لاستراتيجيات إدارة الأزمات أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التسويقي للشركات، خاصة في قطاع المقاولات الذي يتسم بالتنافسية العالية والتعرض للمخاطر، تُسلط هذه الدراسة الضوء على هذه الفجلة من خلال التطبيق على شركة بن لادن للمقاولات في مدينة جدة، والتي شهدت في السنوات الأخيرة تحديات وأزمات أثرت على سمعتها وأدائها التسويقي.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تربط بين إدارة الأزمات والأداء التسويقي بشكل مباشر حيث على الرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمات بشكل عام، إلا أن العديد منها يفتقر إلى التطبيق العملي و قياس التأثير على الأداء التسويقي للشركات، و تركز معظم الدراسات على الجوانب النظرية لإدارة الأزمات، دون التطرق إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل التحديات إلى فرص لتعزيز الأداء التسويقي.

عدم وجود إطار نظري شامل لقياس تأثير إدارة الأزمات على الأداء التسويقي حيث تفتقر العديد من الدراسات إلى اعتماد إطار نظري واضح و مُحدد لقياس تأثير إدارة الأزمات على مختلف جوانب الأداء التسويقي، مثل الوعي بالعلامة التجارية، و رضا العملاء، و الولاء للعلامة التجارية، و الأداء المالي، و يؤدي ذلك إلى صعوبة في مقارنة نتائج الدراسات و تعميمها.

تركيز الدراسات على أنواع مُحددة من الأزمات حيث تركز العديد من الدراسات على أنواع مُحددة من الأزمات، مثل الأزمات المالية أو الأزمات المتعلقة بسلامة المنتجات، دون التطرق إلى أنواع أخرى من الأزمات التي قد تواجهها الشركات، مثل الأزمات البيئية أو الأزمات السياسية، و يؤدي ذلك إلى فجوة في فهم الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة الأزمات التعامل مع مختلف أنواع الأزمات بشكل فعال.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

قلة الوعي بأهمية إدارة الأزمات في قطاع المقاولات حيث لا تُدرك العديد من شركات المقاولات أهمية وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات، و تكتفي بردود فعل عشوائية عند حدوثها، و يؤدي ذلك إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمات على سمعة الشركة و أدائها التسويقي.

عدم وجود كوادر مؤهلة لإدارة الأزمات حيث تفتقر العديد من شركات المقاولات إلى وجود كوادر بشرية مؤهلة و مدربة بشكل جيد على إدارة الأزمات، و التعامل مع وسائل الإعلام بشكل احترافي، و يؤدي ذلك إلى ضعف قدرة هذه الشركات على احتواء الأزمات و التقليل من أثارها السلبية.

ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة في الشركة أثناء الأزمات حيث يُعدّ التنسيق و التواصل الفعّال بين الإدارات المختلفة في الشركة أمرًا حيويًا لإدارة الأزمات بشكل فعّال، إلا أنّ العديد من شركات المقاولات تفتقر إلى وجود آليات واضحة للتنسيق و التواصل بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات، مما يؤدي إلى تضارب المعلومات و عدم اتساق الرسائل المُوجّهة للجمهور.

### سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي في شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة؟  
**١,٣ أهمية البحث:**

تُسلط هذه الدراسة الضوء على جانب حيوي وهام في عالم الأعمال، ألا وهو العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء التسويقي، مُنطلقةً من دراسة حالة شركة بن لادن للمقاولات كحالة عملية و تكمن أهميتها في تقديم إضافة نوعية للمعرفة النظرية و العملية في مجال إدارة الأزمات و التسويق، و توفير رؤية واضحة للكيفية التي يمكن من خلالها للشركات تحويل الأزمات إلى فرص لتعزيز مكانتها التنافسية و تحسين أدائها التسويقي، كما تُساهم الدراسة في توجيه صنّاع القرار في شركات المقاولات بشكل خاص، و الشركات بشكل عام، نحو أهمية وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات، و تدريب كوادرها على التعامل معها بشكل احترافي.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الأزمات و التسويق حيث تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية من خلال ربط مفهوم إدارة الأزمات بمفهوم الأداء التسويقي، و تقديم رؤية متكاملة للكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة الأزمات الفعّالة أن تُساهم في تحسين الأداء التسويقي للشركات،

تطوير إطار نظري شامل لقياس تأثير إدارة الأزمات على الأداء التسويقي حيث تسعى الدراسة إلى تطوير إطار نظري واضح و مُحدد يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية لقياس تأثير إدارة الأزمات على مختلف جوانب الأداء التسويقي، مما يُساهم في تسهيل مقارنة نتائج الدراسات و تعميمها.

توسيع نطاق الدراسات لتشمل أنواعًا مختلفة من الأزمات حيث لا تقتصر الدراسة على دراسة نوع واحد من الأزمات، بل تتناول أنواعًا مختلفة من الأزمات التي قد تواجهها شركات المقاولات، مثل الأزمات المالية، و الأزمات المتعلقة بسلامة المشاريع، و الأزمات السمعية، و يُساهم ذلك في توسيع نطاق الدراسات في هذا المجال، و توفير رؤية أكثر شمولية لإدارة الأزمات.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تقديم دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات حيث تُعدّ شركة بن لادن للمقاولات من أكبر شركات المقاولات في المنطقة، و قد شهدت في السنوات الأخيرة تحديات وأزمات كبيرة أثّرت على سمعتها و أدائها، و تُعدّ دراسة حالة هذه الشركة ذات أهمية كبيرة لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة الأزمات أن تُساهم في تحسين الأداء التسويقي في ظل التحديات الكبيرة.

توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق حيث لا تقتصر الدراسة على التحليل النظري، بل تقدم أيضًا توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها شركة بن لادن للمقاولات، و غيرها من شركات المقاولات، لتحسين قدرتها على إدارة الأزمات و التقليل من آثارها السلبية على أدائها التسويقي.

التأثير على صناعة المقاولات في المملكة العربية السعودية حيث من خلال دراسة حالة شركة بن لادن للمقاولات، تهدف الدراسة إلى التأثير بشكل إيجابي على صناعة المقاولات في المملكة العربية السعودية، و تشجيع الشركات على الاهتمام بإدارة الأزمات كجزء أساسي من استراتيجياتها التسويقية.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

ما تأثير استراتيجية تغيير المسار على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة؟

ما تأثير استراتيجية فريق عمل الازمات على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة؟

ما تأثير استراتيجية تفريغ وتفتيت الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة؟

ما تأثير استراتيجية احتواء الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

### **الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي.

### **اهداف البحث الفرعية:**

تحديد تأثير استراتيجية تغيير المسار على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

تحديد تأثير استراتيجية فريق عمل الازمات على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

تحديد تأثير استراتيجية تفريغ وتفتيت الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

تحديد تأثير استراتيجية احتواء الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي

### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة

### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق عمل الازمات على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تفرغ وتفتيت الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

### **الفرضية الفرعية الرابعة Hd**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

### **١,٧ منهجية البحث:**

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

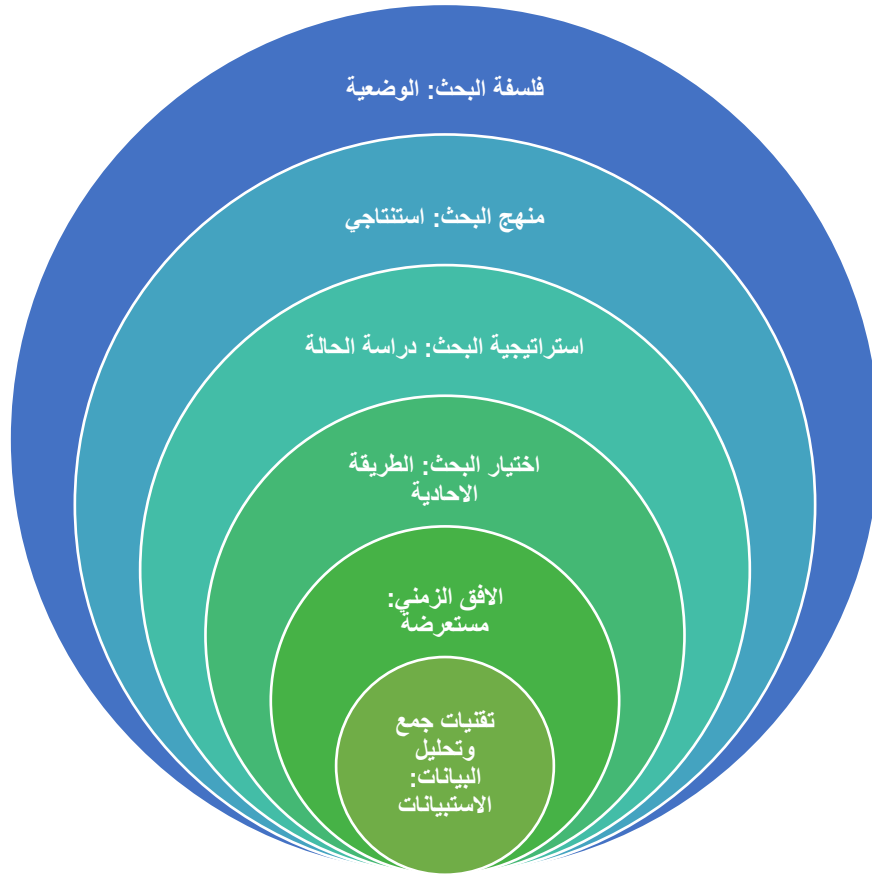
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي:

دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في شركة بن لادن للمقاولات - جدة في المملكة العربية السعودية

شركة بن لادن للمقاولات، المعروفة أيضًا باسم مجموعة بن لادن السعودية، هي واحدة من أكبر شركات المقاولات في الشرق الأوسط وتقع مقراتها الرئيسية في جدة، المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في

النصف الأول من القرن العشرين ولعبت دورًا هامًا في التنمية العمرانية والبنية التحتية في المملكة. تشمل مشاريعها البارزة تطوير وتحديث المساجد الكبرى مثل المسجد الحرام والمسجد النبوي، إضافة إلى مشاريع عمرانية وسياحية وتجارية ضخمة. (شركة بن لادن للمقاولات، ٢٠٢٤).

تعمل شركة بن لادن في قطاع المقاولات والبناء، وهو قطاع حيوي يعتبر محوريًا في دعم وتنمية الاقتصادات المحلية بتوفير البنية التحتية اللازمة للنمو والتطور في مختلف المجالات مثل السكن، والتجارة، والصناعة.

كما تُعد شركة بن لادن السعودية للمقاولات المحدودة واحدة من أكبر شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية. تأسست الشركة في عام ١٩٣١ على يد الشيخ محمد بن لادن، واكتسبت سمعة مرموقة في تنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة في مختلف القطاعات.

نفذت الشركة العديد من مشاريع التوسعة والتطوير في الحرمين الشريفين، مما ساهم في زيادة الطاقة الاستيعابية للحجاج والمعتمرين، شاركت الشركة في إنشاء المطارات، والطرق، والجسور، والموانئ في مختلف أنحاء المملكة، تتمتع الشركة بخبرة واسعة في تشييد المباني الشاهقة، مثل أبراج الساعة في مكة المكرمة، كما تتمتع شركة بن لادن للمقاولات بمكانة رائدة في قطاع المقاولات السعودي، وتسعى إلى مواصلة مسيرة النجاح والتميز في تنفيذ المشاريع التي تدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠، ورغم تاريخها الحافل بالإنجازات، واجهت الشركة في السنوات الأخيرة بعض التحديات المالية والإدارية. (شركة بن لادن للمقاولات، ٢٠٢٤).

ومن استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات ما يلي (بورقة، ٢٠١٨):

#### استراتيجية تغيير المسار

تتضمن هذه الاستراتيجية تعديل الخطط والأهداف بما يتناسب مع الظروف الطارئة، بحيث تتمكن الشركة من تجنب الأضرار الجسيمة أو الفشل الكامل.

#### استراتيجية فريق عمل الأزمات

تعتمد شركة بن لادن على تشكيل فرق خاصة مهمتها التعامل مع الأزمات، حيث يتم تجهيز هذه الفرق بالمهارات والموارد اللازمة لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

#### استراتيجية تفريغ وتفتيت الأزمة

تركز هذه الاستراتيجية على تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر يمكن التعامل معها بشكل منفصل، مما يسهل على الشركة تحليل ومعالجة الأزمة خطوة بخطوة.

استراتيجية احتواء الأزمة

تهدف استراتيجية الاحتواء إلى الحد من تأثير الأزمة على الشركة ومحاولة السيطرة على تداعياتها لمنع تفاقم الموقف. (بورقة، ٢٠١٨)

## ١,٩ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

الاستراتيجيات الفعّالة لإدارة الأزمات تُعتبر حجر الزاوية في الحفاظ على استقرار ونجاح الشركات في بيئات الأعمال المتقلبة. تتطلب الأوضاع الطارئة تحليلاً دقيقاً واستجابات سريعة ومنظمة للحد من الأضرار المحتملة وضمان استمرارية الأعمال. في سياق التسويق، تؤثر إدارة الأزمات مباشرة على كيفية تصور العملاء والأطراف المعنية للعلامة التجارية، وبالتالي على الأداء التسويقي للشركة. من خلال فهم وتحليل الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات، يمكن تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية تزيد من الثقة والولاء لدى العملاء حتى في أصعب الأوقات. (بورقة، ٢٠١٨)

الأطر النظرية المتعلقة بإدارة الأزمات والتسويق تسلط الضوء على كيفية تفاعل هذين العنصرين وتأثيرهما المتبادل. يُظهر البحث في هذا المجال أن الشركات التي تمتلك استراتيجيات قوية ومرنة لإدارة الأزمات غالباً ما تواجه تحديات السوق بنجاح أكبر، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على صورة إيجابية وتعزيز علاقاتها التسويقية. النظر إلى إدارة الأزمات كجزء لا يتجزأ من التخطيط التسويقي يمكن أن يوفر نهجاً استباقياً لا يقتصر على الاستجابة للأزمات بل يشمل التحضير لها بشكل يضمن الأداء التسويقي المستمر والتميز.

الإطار النظري يعمل كأساس لفهم كيفية تأثير إدارة الأزمات على الأداء التسويقي. يساعد هذا الإطار الباحثين والممارسين على تحديد العلاقات بين مختلف المتغيرات وفهم الديناميكيات المعقدة التي توجه سلوكيات الشركات واستجاباتها في أوقات الأزمات. من خلال تحديد نظريات وموديلات محددة، يمكن تطوير فهم أعمق للطرق التي يمكن بها للشركات تحسين استراتيجياتها التسويقية والحفاظ على قوة ومرونة علاماتها التجارية في مواجهة الأزمات. (نصور، ٢٠١٥)

في سياق هذا البحث، المتغيرات الأساسية تشمل استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التسويقي كمتغيرين رئيسيين. تشمل استراتيجيات إدارة الأزمات تلك الأساليب والتقنيات التي تستخدمها الشركات للتعامل مع الأحداث الطارئة والحفاظ على استقرار العمليات وسمعة الشركة. من ناحية أخرى، يعكس الأداء التسويقي مدى نجاح هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على العلاقات مع العملاء، والحفاظ على المبيعات والحصة السوقية، وبناء صورة إيجابية للشركة. يُعد تحليل التفاعل بين هذه المتغيرات أمراً حيوياً لفهم كيف يمكن للشركات تحسين أدائها التسويقي من خلال إدارة الأزمات بفعالية. (المهتدي، ٢٠٢١)

## ٢,٢ المتغير الاول: إدارة الأزمات

### ٢,٢,١ التعريف:

إدارة الأزمات هي عملية استباقية وتفاعلية تهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة الأحداث الغير متوقعة التي قد تؤثر سلبيًا على مؤسسة أو منظمة أو حتى أفراد. تهدف هذه العملية إلى تقليل الأضرار المحتملة والتخفيف من أثارها السلبية والحفاظ على استمرارية الأعمال والسمعة، كما تتميز إدارة الأزمات بكونها نهجًا مُمنهجًا يعتمد على التخطيط المسبق، والتدريب الفعال، والتواصل الشفاف، واتخاذ القرارات السريعة والحاسمة. (المهتدي، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم إدارة الأزمات تحولًا جذريًا على مر العقود الماضية، مدفوعًا بتزايد تعقيد بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التغيرات العالمية. في بداياته، اقتصرت إدارة الأزمات على مفهوم ضيق يركز على الاستجابة للأحداث الكارثية المفاجئة مثل الكوارث الطبيعية أو الحوادث الصناعية الكبرى. كانت الجهود منصبة على احتواء الأضرار المادية والبشرية بشكل أساسي، دون الاهتمام الكافي بالتخطيط المسبق أو التقييم الاستراتيجي للأزمة. (المهتدي، ٢٠٢١)

ومع تزايد الترابط العالمي وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، اتسعت دائرة مفهوم إدارة الأزمات لتشمل مجموعة أوسع من الأحداث والمخاطر المحتملة، بما في ذلك الأزمات الاقتصادية والسياسية وحتى الأزمات الناجمة عن وسائل التواصل الاجتماعي. أصبح التركيز ينصب على بناء القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها مسبقًا، ووضع خطط استباقية للتخفيف من أثارها السلبية على المدى الطويل. كما أصبح من الضروري دمج مفهوم إدارة الأزمات ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسات وذلك لضمان استمراريته وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة. (غدير، ٢٠٢٠)

### ٢,٢,٣ الابعاد:

تتميز إدارة الأزمات بأبعادها المتكاملة والمتشابكة، حيث تشمل عدة جوانب أساسية تساهم في ضمان فعاليتها، منها:

البعد التنظيمي: يشمل بناء هيكل تنظيمي واضح لتحديد الأدوار والمسؤوليات أثناء الأزمات، ووضع خطط واضحة للتواصل داخليًا وخارجيًا.

البعد التقني: يركز على استخدام التقنيات والأدوات اللازمة لرصد الأزمات والتنبؤ بها، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المناسبة.

البعد البشري: يُعنى بإعداد وتدريب فريق عمل فعال لإدارة الأزمات، وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الضغوط والتحديات. (المهتدي، ٢٠٢١)

تغيير المسار:

يُعد تغيير المسار أحد أهم مراحل إدارة الأزمات، حيث يتطلب إعادة تقييم للخيارات المتاحة وتحديد مسار جديد للإجراءات بناءً على تطورات الموقف، يتطلب تغيير المسار مرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات، مع الحرص على الحفاظ على الهدوء وتجنب التسرع في اتخاذ القرارات.

فريق عمل الأزمات:

يُعد فريق عمل الأزمات العمود الفقري لعملية إدارة الأزمات، حيث يتولى مسؤولية التخطيط للأزمات وإدارتها بشكل فعال، يُفضل أن يتكون فريق العمل من أفراد يمتلكون خبرات ومؤهلات متنوعة، مع أهمية وضوح أدوار وواجبات كل عضو في الفريق. (عبد، ٢٠١٦)

تفريغ وتفتيت الأزمة:

تُعتبر عملية تفريغ وتفتيت الأزمة من الخطوات الأساسية في إدارتها، حيث تهدف إلى تقسيم الأزمة الكبيرة إلى مجموعة من المشاكل الأصغر والتي يُمكن التعامل معها بشكل أسهل، تساعد هذه الخطوة في تحديد أولويات التعامل مع الأزمة، وتسهيل عملية إيجاد الحلول المناسبة لكل جزء منها.

احتواء الأزمة:

يهدف احتواء الأزمة إلى الحد من انتشارها وتفاقمها، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للسيطرة على الموقف، يتطلب احتواء الأزمة التنسيق المحكم بين أعضاء فريق العمل، والتواصل الفعال مع الجهات المعنية داخليًا وخارجيًا. (عبد اللطيف، ٢٠٢١)

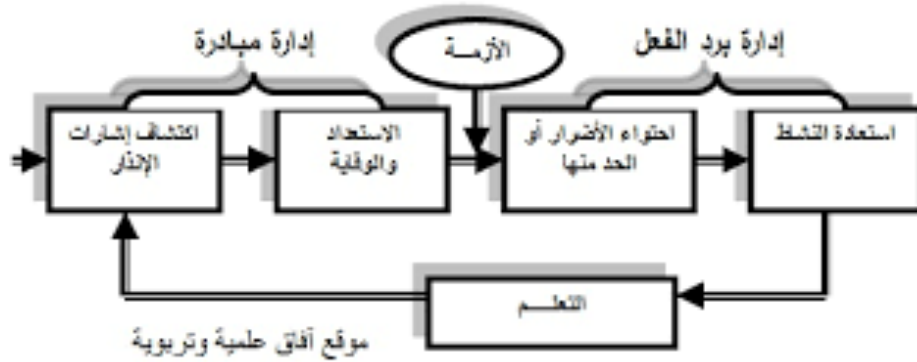
#### ٢,٢,٤ النظريات:

تشكّل النظريات والمناهج في مجال إدارة الأزمات ركيزة أساسية لفهم طبيعتها المعقدة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. لا تقتصر هذه النظريات على وصف مراحل الأزمة أو أنواعها فحسب، بل تمتد لتقدم أطراً تحليلية تساعد في فهم سلوك الأفراد والمؤسسات في ظل الضغوط والتحديات غير المتوقعة. من بين هذه النظريات نذكر نظرية "دورة حياة الأزمة" التي ترى أن الأزمة تمر بمراحل متعاقبة تبدأ بمرحلة الإنذار المبكر والتي قد تكون فيها الإشارات على وجود خطر قائمة ولكنها غير واضحة بشكل كامل، تمر بعدها الأزمة بمرحلة الاحتواء ثم التعافي والتعلم من الأزمة. (المهتدي، ٢٠٢١)

من النماذج الأخرى المستخدمة في إدارة الأزمات نجد "نموذج إدارة الأزمات الخمسية" الذي يقسم عملية إدارة الأزمات إلى خمس مراحل رئيسية هي: التحضير والوقاية، واكتشاف الأزمة وإعلانها، ثم احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها السلبية، يليها مرحلة التعافي وإعادة بناء ما تدمر، وأخيراً مرحلة استخلاص الدروس وتقييم الأداء بهدف تطوير الخطط وآليات التعامل مع الأزمات المستقبلية. تجدر الإشارة إلى أن هذه النماذج ليست جامدة بل قابلة للتطبيق بشكل مرن وفقاً لسياق الأزمة وخصوصية كل منظمة. (عبد الرسول، ٢٠٢٢)

#### ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: مراحل إدارة الأزمات



(عبد الله، ٢٠٢٠)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الاداء التسويقي

### ٢,٣,١ التعريف:

يُعرّف الأداء التسويقي بأنه قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية المحددة مسبقًا. يشمل ذلك تحليل مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى نجاح الاستراتيجيات والمبادرات التسويقية في الوصول إلى الجمهور المستهدف، وتحقيق النتائج المرجوة مثل زيادة المبيعات أو حصة السوق أو الوعي بالعلامة التجارية، لا يقتصر الأداء التسويقي على قياس النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضًا تقييم كفاءة استخدام الموارد وإدارة الميزانيات التسويقية، وذلك بهدف تحسين العائد على الاستثمار التسويقي (ROMI). (عبد الله، ٢٠٢٠)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم الأداء التسويقي تطورًا ملحوظًا بالتزامن مع التغيرات السريعة التي يشهدها عالم التسويق ذاته. فقد انتقل التركيز من الاعتماد على المؤشرات التقليدية مثل حجم المبيعات إلى تبني مقاييس أكثر شمولية تُركز على رضا العملاء وولائهم، وتفاعلهم مع العلامة التجارية عبر القنوات التسويقية المختلفة. ساهم في هذا التطور ظهور التقنيات الرقمية وتطبيقات التحليلات البياناتية التي أتاحت للشركات إمكانية جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات حول سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم، مما ساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية وقابلية للقياس. (طنطاوي، ٢٠١٦)

### ٢,٣,٣ الابعاد:

يتكون الأداء التسويقي من عدة أبعاد مترابطة تشكل في مجملها صورة واضحة عن مدى نجاح الجهود التسويقية للمؤسسة، منها:

البعد الكمي: يركز على قياس النتائج الملموسة للأنشطة التسويقية مثل حجم المبيعات، وحصة السوق، ونسبة العملاء المحتملين.

البعد النوعي: يُعنى بتقييم الجوانب غير الملموسة مثل رضا العملاء، وولائهم، وصورة العلامة التجارية.

البعد الاستراتيجي: يقيس مدى مساهمة الأنشطة التسويقية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل. (المهتدي، ٢٠٢١)

١. نظرية التسويق المختلط (Marketing Mix Theory):

تُعد نظرية التسويق المختلط من أشهر النظريات في مجال التسويق بشكل عام، وتُعرف أيضًا بـ "مزيج التسويق التسويقي" أو "عناصر التسويق الأربعة". تُركز هذه النظرية على أهمية دمج أربعة عناصر رئيسية بشكل متناغم لتحقيق أهداف التسويق المحددة، وهذه العناصر هي: المنتج (Product)، والسعر (Price)، والتوزيع (Place)، والترويج (Promotion). يُطلق على هذه العناصر غالبًا اختصارًا "Ps٤".

تُشدد نظرية التسويق المختلط على ضرورة أن تكون هذه العناصر متوافقة مع بعضها البعض ومُنسقة بشكل جيد لتحقيق أقصى تأثير على الجمهور المستهدف. فمثلًا، لا يمكن تحديد سعر مرتفع لمنتج مُوجه لفئة دخلها محدود، كما أن توزيع منتج فاخر في متاجر رخيصة قد يُؤثر سلبيًا على صورة العلامة التجارية.

تُعد نظرية التسويق المختلط من النظريات المرنة والتي يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنتجات والخدمات والأسواق. كما أنها تُشكل إطارًا عامًا يساعد المسوقين على تنظيم جهودهم وتحديد أولوياتهم بشكل أفضل. (الشربيني، ٢٠٢٠)

٢. مفهوم تجربة العميل (Customer Experience):

يُركز مفهوم تجربة العميل على أهمية تقديم تجربة إيجابية ومميزة للعملاء في جميع مراحل تعاملهم مع العلامة التجارية، بدءًا من التعرف على المنتج أو الخدمة لأول مرة، مرورًا بعملية الشراء، وصولًا إلى خدمات ما بعد البيع. ويُعتبر هذا المفهوم من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال التسويق، حيث أصبح رضا العميل وحده غير كافٍ، بل أصبح من الضروري بناء علاقة قوية ومستدامة معه تعتمد على تقديم تجربة استثنائية تجعله سفيرًا للعلامة التجارية.

تتطلب إدارة تجربة العميل بشكل فعال فهمًا عميقًا لسلوك العملاء وتوقعاتهم ونقاط التماس المختلفة مع العلامة التجارية. كما تتطلب تكاملًا بين مختلف أقسام المؤسسة لتقديم تجربة سلسلة ومتناسقة للعملاء.

يُعد مفهوم تجربة العميل من أهم عوامل نجاح الأداء التسويقي على المدى الطويل، حيث يُساهم في زيادة ولاء العملاء وتقليل نسبة تخليهم عن العلامة التجارية، بالإضافة إلى تعزيز السمعة الإيجابية للشركة. (الشربيني، ٢٠٢٠)

### ٣. نموذج قيمة العميل (Customer Value Model):

يُركز نموذج قيمة العميل على أهمية فهم احتياجات ورغبات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال يتفوق على توقعاتهم. ويُعتبر هذا النموذج من الركائز الأساسية لبناء استراتيجية تسويقية ناجحة، حيث أن التركيز على قيمة العميل يُساهم في زيادة رضا العملاء وربحية المؤسسة على حد سواء.

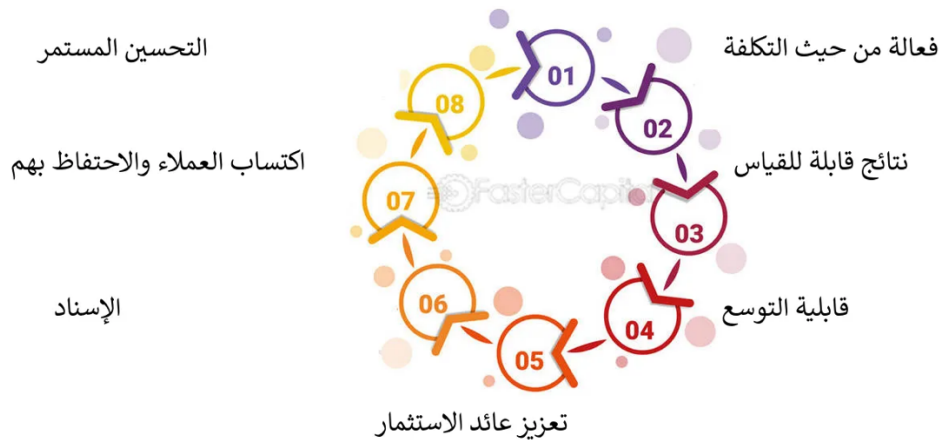
يتطلب تطبيق نموذج قيمة العميل بشكل فعال إجراء دراسات سوق دقيقة لفهم احتياجات العملاء وتحديد الفئة المستهدفة بشكل صحيح. كما يتطلب تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي تلك الاحتياجات وتُقدم قيمة حقيقية للعملاء.

يُعد نموذج قيمة العميل من أهم عوامل نجاح الأداء التسويقي على المدى الطويل، حيث يُساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، وخلق ولاء للعلامة التجارية، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. (سراج، ٢٠٢١)

٥، ٣، ٢ رسم توضيحي:

#### شكل ٣: الأداء التسويقي

كيف يمكن لتسويق الأداء أن يساعد الشركات على تحقيق أهدافها؟  
الحملات المستهدفة



(سراج، ٢٠٢١)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير إدارة الأزمات على الاداء التسويقي

تُعد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتطوير الأداء التسويقي علاقة متشابكة وذات تأثير متبادل. فمن جهة، تُساهم استراتيجيات إدارة الأزمات الفعّالة في حماية سمعة الشركة والحفاظ على ثقة العملاء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التسويقي. ومن جهة أخرى، يُمكن أن تُساهم العلامات التجارية القوية ذات الأداء التسويقي المُتميز في تخفيف وطأة الأزمات وتعزيز قدرة الشركة على التعافي منها بشكل أسرع. (الشربيني، ٢٠٢٠)

### ٢,٤,١ الأنماط:

تُشير العديد من الدراسات إلى وجود أنماط إيجابية تربط بين إدارة الأزمات والأداء التسويقي. فالشركات التي تمتلك استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات، وتركز على الشفافية والتواصل الفعال مع الجمهور، تُحقق مستويات أعلى من رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية، مما ينعكس إيجابًا على مبيعاتها وحصتها السوقية. فعلى سبيل المثال، تُساهم الاستجابة السريعة والفعّالة للأزمات، وتقديم التعويضات المناسبة للعملاء المتضررين، في تعزيز ثقتهم بالشركة وتقليل التأثيرات السلبية للأزمة على الأداء التسويقي. (راغب، ٢٠٢٣)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من العلاقة الإيجابية بين إدارة الأزمات والأداء التسويقي، إلا أنّه قد تنشأ بعض الصراعات بينهما في بعض الحالات. ففي بعض الأحيان، قد تُضطر الشركات إلى اتخاذ قرارات صعبة لحماية سمعتها أو للتعامل مع أزمة معينة، وقد تكون هذه القرارات على حساب الأداء التسويقي على المدى القصير. فعلى سبيل المثال، قد تضطر شركة ما إلى سحب منتج من السوق بسبب عيب تصميمي، مما قد يُؤثر سلبيًا على مبيعاتها في المدى القصير، إلا أن هذا القرار يُعد ضروريًا لحماية سمعة الشركة وتجنب خسائر أكبر على المدى الطويل. (الشربيني، ٢٠٢٠)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

تتمثل إحدى الفجوات الرئيسية في هذا المجال في عدم وجود إطار عمل واضح وشامل يربط بشكل مباشر بين مختلف عناصر إدارة الأزمات ومؤشرات الأداء التسويقي. فلا تُوجد دراسات كافية تُحدد بشكل دقيق تأثير كل استراتيجية أو أداة من أدوات إدارة الأزمات على مُختلف جوانب الأداء التسويقي. كما أنّ هناك حاجة إلى المزيد من البحوث التي تُركز على دراسة هذه العلاقة في سياقات وثقافات مختلفة، حيث قد تختلف طبيعة الأزمات وطرق التعامل معها من مجتمع لآخر. (الجاري، ٢٠٢١)

٢, ٤, ٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: تأثير إدارة الأزمات على الاداء التسويقي



(ايوب، ٢٠١٨)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أبرز الإطار النظري للبحث العلاقة الوثيقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتطوير الأداء التسويقي. فقد اتضح أنّ الاستجابة السريعة والفعّالة للأزمات، واتباع نهج استباقي يُركز على التخطيط المُسبق والتواصل الشفاف مع الجمهور، يُساهم في حماية سمعة الشركة وتعزيز ثقة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي على مُختلف المستويات. كما أكد الإطار النظري على أهمية تكامل جهود إدارة الأزمات مع الاستراتيجية التسويقية الشاملة للشركة لتحقيق أفضل النتائج.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يُ مهد هذا البحث الطريق أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُعمق من فهمنا لعلاقة إدارة الأزمات بتطوير الأداء التسويقي. فمن المهم التركيز على دراسة تأثير أنواع مُحددة من الأزمات على مُختلف قطاعات الأعمال، وتحديد أفضل الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في كل حالة. كما يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تُركز على دراسة دور التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات وتأثيرها على سلوك المستهلك.

### ٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يُساهم هذا البحث في إثراء المعرفة في مجال إدارة الأزمات وتسويق الأعمال من خلال: توفير إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين إدارة الأزمات وتطوير الأداء التسويقي. تسليط الضوء على أهمية دمج إدارة الأزمات كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التسويقية الشاملة. تقديم رؤية مستقبلية للاتجاهات الناشئة في هذا المجال وتحديد أولويات البحث المستقبلي. يُمكن أن تستفيد الشركات والمؤسسات من نتائج هذا البحث في بناء قدراتها على مواجهة الأزمات والتخفيف من تأثيراتها السلبية على أدائها التسويقي.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ إدارة الأزمات

تشير إدارة الأزمات إلى مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتعامل مع الأحداث المفاجئة والمواقف الحرجة التي قد تهدد استقرارها أو سمعتها. تشمل إدارة الأزمات التخطيط المسبق، واتخاذ القرارات الفعالة بسرعة، وتوزيع المهام بشكل دقيق للتخفيف من آثار الأزمة، واستعادة الوضع الطبيعي في أقصر وقت ممكن، بالإضافة إلى التعلم من الأزمة لمنع تكرارها مستقبلاً.

#### ٣,٢,٢ الاداء التسويقي

يُعرف الأداء التسويقي بأنه مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم، مما ينعكس على زيادة المبيعات والحصة السوقية. يشمل الأداء التسويقي قياس عدة عوامل مثل الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية، القدرة على جذب العملاء، تعزيز صورة العلامة التجارية، وتحقيق النمو المستدام في السوق.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

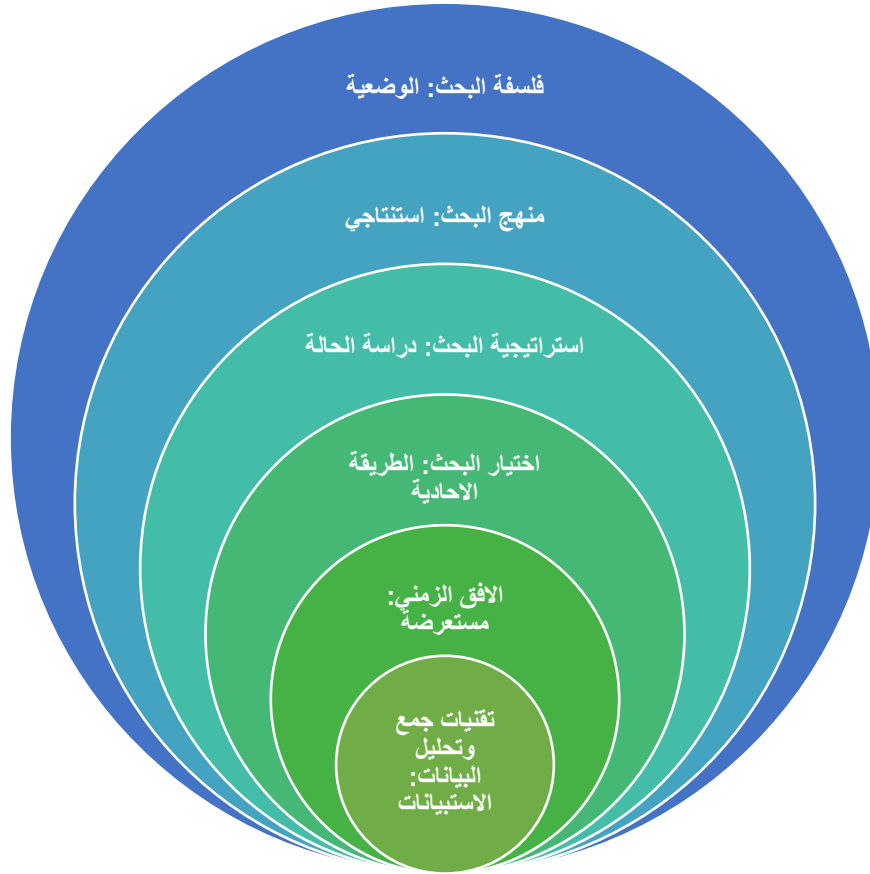
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| اسم الشركة   | التصنيف    | العدد |
|--------------|------------|-------|
| شركة بن لادن | مدير       | ٢٠    |
|              | موظف اداري | ١٠٠   |
|              | مهندس      | ٦٠    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠) موظفًا، بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| اسم الشركة   | التصنيف    | العدد |
|--------------|------------|-------|
| شركة بن لادن | مدير       | ٥     |
|              | موظف اداري | ٤٥    |
|              | مهندس      | ١٠    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والمتغير التابع (الاداء التسويقي) في شركة بن لادن للمقاولات - جدة

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: إدارة الأزمات

تم الاعتماد على استبانة الباحثة فاييزة عبد الله ٢٠٢٠، من اجل قياس إ استراتيجيات إدارة الأزمات الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ١: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

| المتغير                   | الابعاد                        | عدد العبارات | المرجع                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجيات إدارة الأزمات | استراتيجية تغيير المسار        | ٥ عبارات     | عبد الله ، فاييزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                           | فريق عمل الازمات               | ٤ عبارات     | عبد الله ، فاييزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                           | استراتيجية تفرغ وتفنتيت الازمة | ٤ عبارات     | عبد الله ، فاييزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                           | استراتيجية احتواء الازمة       | ٤ عبارات     | عبد الله ، فاييزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٥,٢ المتغير التابع: الاداء التسويقي

تم الاعتماد على استبانة الباحثة فائزة عبد الله ٢٠٢٠ من اجل قياس الاداء التسويقي في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ١٢ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ١: المتغير المستقل: الأداء التسويقي

| الابعاد         | عدد العبارات | المرجع                                                                                     |
|-----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء التسويقي | ٥ عبارة      | عبد الله ، فائزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

#### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبّر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

#### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

### ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## ٣,٨ الخاتمة

في هذا الفصل الثالث، تم استعراض منهجية البحث التي استخدمت للتحقيق في تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الأداء التسويقي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات في جدة. تم تفصيل التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية، حيث تم تعريف إدارة الأزمات بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة التي قد تؤثر سلباً على استقرارها، بينما تم تعريف الأداء التسويقي كمقياس لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية وزيادة حصتها السوقية. اعتمد البحث على تصميم دراسة حالة باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من ٦٠ موظفاً، والتي تمثل ٣٠٪ من مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفاً في شركة بن لادن. تم استخدام تقنيات العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل متناسو لجميع أفراد المجتمع، وجمعت البيانات من خلال استبانة مستندة إلى مقياس ليكرت الخماسي، والتي شملت أربعة أبعاد لإدارة الأزمات واثنى عشر عبارة لقياس الأداء التسويقي. تم تقسيم البيانات إلى نوعين رئيسيين، البيانات الأولية التي جمعت مباشرة من العينة عبر الاستبيانات، والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى مثل الكتب والمقالات، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للبحث. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨، حيث تم إجراء التحليل الوصفي لتوصيف العينة واختبارات الصلاحية والموثوقية، مثل التحليل العاملي الاستكشافي واختبار كرونباخ ألفا، لضمان دقة واتساق الأدوات البحثية المستخدمة.

#### ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## ١, ٤ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS ٢٨

## ٢, ٤ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٣: خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات     | الفئات           | العدد | (%) النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|--------------------|
| الجنس         | ذكور             | 32    | 53.3%              |
|               | إناث             | 28    | 46.7%              |
|               | الإجمالي         | 60    | 100%               |
| الفئة العمرية | أقل من ٣٠ سنة    | 12    | 20.0%              |
|               | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | 19    | 31.7%              |
|               | من ٤٠ إلى ٥٠ سنة | 14    | 23.3%              |
|               | أكثر من ٥٠ سنة   | 15    | 25.0%              |

|                  |                   |    |       |
|------------------|-------------------|----|-------|
| المؤهل العلمي    | الإجمالي          | 60 | 100%  |
|                  | ثانوي             | 9  | 15.0% |
|                  | دبلوم عالي        | 15 | 25.0% |
|                  | بكالوريوس         | 23 | 38.3% |
|                  | دراسات عليا       | 13 | 21.7% |
| طبيعة العمل      | الإجمالي          | 60 | 100%  |
|                  | قادة              | 12 | 20.0% |
|                  | موظفين            | 34 | 56.7% |
|                  | تقنيين            | 14 | 23.3% |
| عدد سنوات الخبرة | الإجمالي          | 60 | 100%  |
|                  | أقل من ٥ سنوات    | 10 | 16.7% |
|                  | من ٥ إلى ١٠ سنوات | 18 | 30.0% |
|                  | من ١١ إلى ٢٠ سنة  | 19 | 31.7% |
|                  | سنة فأكثر 21      | 13 | 21.7% |
|                  | الإجمالي          | 60 | 100%  |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### ١,٣,٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً (Hair et al. (٢٠٠٦)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٤: صدق مقاييس الدراسة

| متوسط التباين المستخرج |      | P Values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير                                     |
|------------------------|------|----------|-------------------|----------------|------|----------|---------------------------------------------|
| 0.75                   | 0.75 | 0.01     | 0.53              | 0.83           | 0.85 | ١        | المتغير الأول:<br>استراتيجية تغيير المسار   |
|                        |      | 0.01     | 0.41              | 0.75           |      | ٢        |                                             |
|                        |      | 0.01     | 0.47              | 0.71           |      | ٣        |                                             |
|                        |      | 0.01     | 0.56              | 0.79           |      | ٤        |                                             |
|                        |      | 0.01     | 0.44              | 0.82           |      | ٥        |                                             |
|                        | 0.75 | 0.01     | 0.59              | 0.76           |      | ١        | المتغير الأول:<br>استراتيجيات إدارة الأزمات |
|                        |      | 0.01     | 0.43              | 0.70           |      | ٢        |                                             |
|                        |      | 0.01     | 0.61              | 0.77           |      | ٣        |                                             |
|                        |      |          |                   |                |      |          |                                             |
|                        |      |          |                   |                |      |          |                                             |

|      |      |      |      |      |  |   |                    |                    |
|------|------|------|------|------|--|---|--------------------|--------------------|
|      |      | 0.01 | 0.40 | 0.74 |  | ٤ |                    |                    |
|      | 0.78 | 0.01 | 0.58 | 0.86 |  | ١ | البعد الثالث:      |                    |
|      |      | 0.01 | 0.46 | 0.69 |  | ٢ | استراتيجية         |                    |
|      |      | 0.01 | 0.51 | 0.81 |  | ٣ | تفريع              |                    |
|      |      | 0.01 | 0.62 | 0.73 |  | ٤ | وتفتيت             |                    |
|      |      |      |      |      |  |   | الازمة             |                    |
|      | 0.77 | 0.01 | 0.39 | 0.78 |  | ١ | البعد الرابع:      |                    |
|      |      | 0.01 | 0.55 | 0.84 |  | ٢ | استراتيجية         |                    |
|      |      | 0.01 | 0.42 | 0.72 |  | ٣ | احتواء             |                    |
|      |      | 0.01 | 0.60 | 0.80 |  | ٤ | الازمة             |                    |
| 0.79 | 0.79 | 0.01 | 0.48 | 0.87 |  | ١ | الأداء<br>التسويقي | المتغير<br>الثاني: |
|      |      | 0.01 | 0.45 | 0.75 |  | ٢ |                    |                    |
|      |      | 0.01 | 0.50 | 0.68 |  | ٣ |                    |                    |
|      |      | 0.01 | 0.49 | 0.85 |  | ٤ |                    |                    |
|      |      | 0.01 | 0.59 | 0.79 |  | ٥ |                    |                    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

**مقياس تطبيق المتغير الأول (استراتيجيات إدارة الأزمات):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (الأداء التسويقي): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٥٠، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

#### ٢,٣,٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرون (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٥: ثبات مقاييس الدراسة

| المتغيرات      |              | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| المتغير الاول  | البعد الأول  | ٥            | ٠.٧٤٢              |
|                | البعد الثاني | ٤            | ٠.٧٧٩              |
|                | البعد الثالث | ٤            | ٠.٩٠٤              |
|                | البعد الرابع | ٤            | ٠.٨٤١              |
| المتغير الثاني |              | ٥            | ٠.٨٢٧              |
|                |              |              | ٠.٨٢٧              |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

**المتغير الأول وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠,٧ ، ووفقاً لـ (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

**المتغير الثاني وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٨٢٧) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠,٧ ، ووفقاً لـ (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

#### ٤, ٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٦: مقياس ليكرت

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٧: الوزن النسبي

| قيمة المتوسط الحسابي  | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ الى اقل من ١.٨   | غير موافق بشدة          | من ٢٠ الى اقل من ٣٦ %  | منخفض جدا                       |
| من ١.٨ الى اقل من ٢.٦ | غير موافق               | من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤ | محايد                   | من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢ | موافق                   | من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤.٢ الى اقل من ٥   | موافق بشدة              | من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ % | مرتفع جدا                       |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٨: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير        |              | المتوسط الحسابي |     | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|----------------|--------------|-----------------|-----|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | ٤.٥             | ٤.٣ | ٠.٣٣              | ٠.٣٧٧ | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                | البعد الثاني | ٤.٣             |     | ٠.٣٩              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الثالث | ٤.١             |     | ٠.٤١              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الرابع | ٤.١             |     | ٠.٣٣              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
| المتغير الثاني |              | ٤.٣             | ٤.٣ | ٠.٦٥              | ٠.٦٥  | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك الإنماء في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة. أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

## ٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ٩: معاملات الارتباط الخطي

| الأداء التسويقي | استراتيجية احتواء الازمة | استراتيجية تفريغ وتفتيت الازمة | فريق عمل الازمات | استراتيجية تغيير المسار |                                |
|-----------------|--------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 0.87            | 0.67                     | 0.63                           | 0.59             | 1.0                     | استراتيجية تغيير المسار        |
| 0.76            | 0.69                     | 0.87                           | 1.0              | 0.66                    | فريق عمل الازمات               |
| 0.77            | 0.69                     | 1.0                            | 0.7              | 0.59                    | استراتيجية تفريغ وتفتيت الازمة |
| 0.57            | 1.0                      | 0.76                           | 0.87             | 0.87                    | استراتيجية احتواء الازمة       |
| 1.0             | 0.72                     | 0.77                           | 0.76             | 0.57                    | فرق العمل                      |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

## ٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق عمل الازمات على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

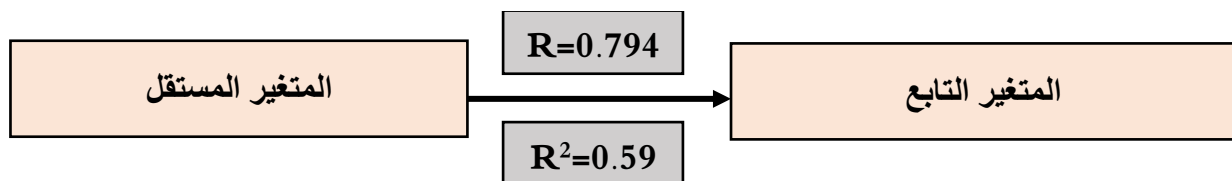
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تفريغ وتفنتيت الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة.

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات:

### نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٦: الفرضية الاولى

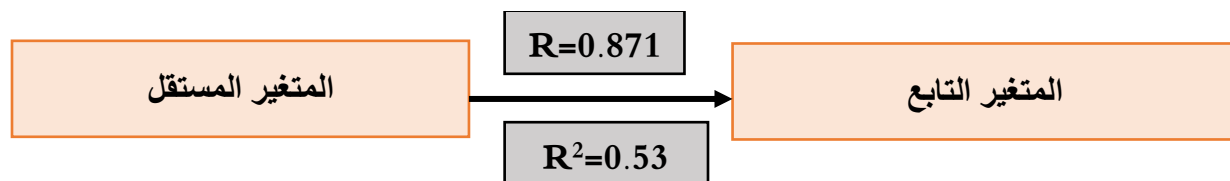


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة، مما يدل على صحة الفرضية و عليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثانية:

شكل ٧: الفرضية الثانية

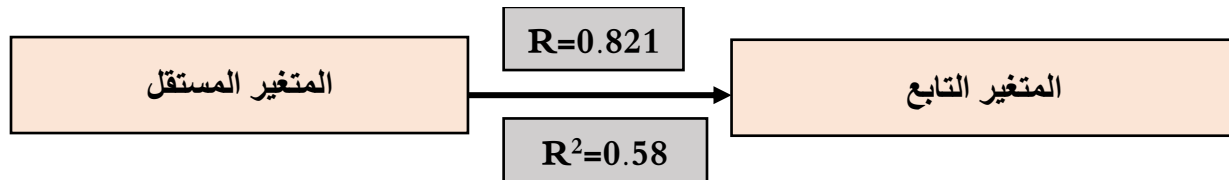


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لفريق عمل الازمات على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة، مما يدل على صحة الفرضية و عليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

شكل ٨: الفرضية الثالثة

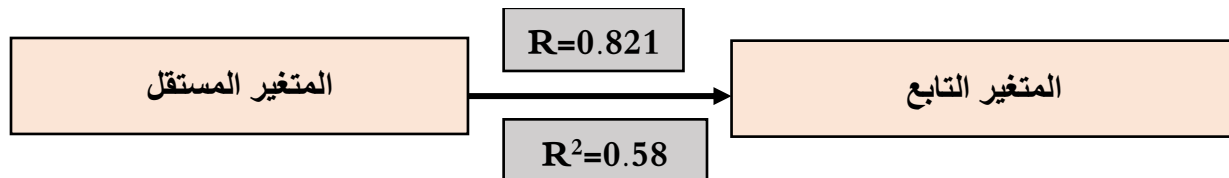


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تفريغ وتفتيت الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٩: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الازمة على تطوير الاداء التسويقي لدى شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

## ٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في هذا الفصل، يتضح أن الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات لها تأثير معنوي ودلالة إحصائية قوية على تطوير الأداء التسويقي في شركة بن لادن للمقاولات بمدينة جدة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جميع الاستراتيجيات الخمسة (تغيير المسار، فريق العمل، تفريغ وتفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) وبين تطوير الأداء التسويقي. حيث تمت الموافقة على جميع الفرضيات المبدئية التي انطلقت منها الدراسة، ما يعكس فاعلية تطبيق هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء التسويقي للمنظمات في ظل الأزمات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تغيير المسار وبين تطوير الأداء التسويقي، مما يعكس الأثر الكبير لهذه الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لدى الشركة. كما تبين من التحليل أن وجود فريق عمل متكامل وفعال كان له دور رئيسي في تحسين الأداء التسويقي، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين فريق العمل وبين تطوير الأداء التسويقي، وهو ما يعكس أهمية تنسيق الجهود وتوزيع المسؤوليات بشكل فاعل أثناء الأزمات.

تم التأكد من وجود علاقة قوية بين تطبيق استراتيجية تفريغ وتفتيت الأزمة وتحسين الأداء التسويقي، مما يدل على أن التعامل بشكل منهجي ومنظم مع الأزمات يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التسويقي في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن استراتيجية احتواء الأزمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التسويقي، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد على فعاليتها في تحسين استجابة الشركة للأزمات وبالتالي تحسين أدائها التسويقي بشكل عام.

## ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## ٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## ٥,٢ المساهمة النظرية:

تقدم هذه الدراسة إسهامًا نظريًا مهمًا من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتطوير الأداء التسويقي، حيث تبرز دور الاستجابة السريعة والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز مرونة الشركة وزيادة قدرتها التنافسية. تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المرتبطة بفهم كيف تؤثر الإجراءات والتدابير المتخذة أثناء الأزمات على استدامة الأنشطة التسويقية ورفع مستوى الأداء.

كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتوفرة حول إدارة الأزمات والتسويق من خلال تحليل عملي لنماذج تطبيقية مثل شركة بن لادن للمقاولات، مما يتيح للباحثين والممارسين التعرف على أفضل الممارسات والتحديات التي تواجه الشركات الكبرى في القطاعات المختلفة أثناء فترات الأزمات.

## ٥,٣ التطبيقات العملية:

تساعد هذه الدراسة الشركات على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تعتمد على فهم نقاط القوة والضعف في الأنشطة التسويقية، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات وتقليل التأثيرات السلبية. النتائج المستخلصة يمكن أن تستخدمها شركات المقاولات لتصميم خطط وقائية قائمة على التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

علاوة على ذلك، توفر الدراسة نموذجًا عمليًا قابلاً للتطبيق في قطاع المقاولات، حيث يمكن استخدام الأساليب المقترحة لتحسين استمرارية العمليات التسويقية وتجنب التراجع في الأداء خلال الأزمات، مما يساهم في تعزيز علاقات العملاء والحفاظ على حصتها السوقية.

## ٥,٤ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز التخطيط المسبق للأزمات من خلال تطوير خطط استباقية وتدريب فرق متخصصة على إدارة المواقف الطارئة.

- تبني تقنيات تحليل البيانات الحديثة لفهم التغيرات السوقية أثناء الأزمات وتحديد الفرص المتاحة.
- بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمرونة لضمان استجابة سريعة وفعالة للتغيرات.
- التركيز على التواصل المستمر مع العملاء والشركاء لتعزيز الثقة والحفاظ على العلاقات طويلة الأمد أثناء الأزمات.

## ٥,٥ حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة بن لادن للمقاولات - جدة

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في شركة بن لادن للمقاولات - جدة في المملكة العربية السعودية

## ٥,٦ الدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات صناعية وخدمية أخرى لفهم تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في سياقات متنوعة. كما يمكن أن تُجرى دراسات مستقبلية لتحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين إدارة الأزمات وتعزيز العمليات التسويقية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. يُنصح كذلك بدراسة العلاقة بين إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية للشركات، وكيف يمكن للممارسات الثقافية أن تؤثر في فعالية استراتيجيات الأزمات. وأخيراً، يمكن إجراء بحوث مقارنة بين الشركات المحلية والدولية لفهم أفضل للممارسات المثلى في إدارة الأزمات.

## ٥,٧ الخاتمة:

ختامًا، تؤكد الدراسة على الأهمية الحاسمة لاستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير الأداء التسويقي، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية والتحديات المتغيرة. تقدم النتائج رؤى عملية تساهم في تحسين أداء الشركات في مواجهة الأزمات، حيث تُظهر أن التخطيط المسبق والتواصل الفعال هما عنصران أساسيان للنجاح في هذا المجال.

تشير هذه الدراسة إلى أن الاستثمار في بناء قدرات تنظيمية وإدارية متخصصة في إدارة الأزمات يُعد من الخطوات الأساسية التي يجب أن تتبعها الشركات الكبرى، مثل شركة بن لادن للمقاولات، لتحقيق استدامة الأداء وتعزيز تنافسيتها في السوق. تأمل الدراسة أن تكون نقطة انطلاق لمزيد من الأبحاث التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي والتسويقي في مواجهة التحديات المستقبلية.

## ٦ قائمة المراجع

١. أبو درويش، حنين (٢٠٢٢). تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير مهام التسويق. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٩.
٢. أيوب، أحمد حسيني السيد. (٢٠١٨). دور المزيج التسويقي في اتخاذ القرار الشرائي للمستهلك الرياضي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٨٣، ١-٤٠.
٣. بورقعة، سميرة. (٢٠١٨). دور الاتصال الأزماتي في تحسين صورة المؤسسة: مؤسسة فرتيال أنموذجاً. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ١٣، ٢٤٥-٢٦٠.
٤. الجابري، عطيات بيومي. (٢٠٢١). دور الإعلان في إدارة صورة المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وقت الأزمة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ٢٥، ٢٦٩-٢٨٨.
٥. راغب، رشا عبدالعاطي. (٢٠٢٣). فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز مهارات ريادة الأعمال لدى الشباب الجامعي. مجلة حوار جنوب - جنوب، ١٨. جامعة أسيوط - كلية التربية النوعية.
٦. الربيعاوي، سعدون حمود جثير. (٢٠١٥). الاعتداءات المرتكبة ضد الأطباء والملاك الصحي في ردهة طوارئ مستشفى بغداد التعليمي وأثرها في تسويق الخدمات الصحية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(١٤)، ٤١٣-٤٣٥.
٧. سراج، منة الله صلاح الدين. (٢٠٢١). دراسة تأثير التسويق الإلكتروني على الأزمات السياحية في مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩(٩)، ٣١٩-٣٦٦.
٨. السيد، محمود محمد إبراهيم. (٢٠٠٢). تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في شركات قطاع التشييد. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ١٠(١)، ٥٧-٧٩.
٩. الشربيني، عبير فتحي محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). محركات الاتصال الإقناعي في الخطاب الرئاسي المصري الموجه لوسائل الإعلام الدولية بالتطبيق على خطابات الرئيس عبد الفتاح السيسي خلال الفترة من ٢٠١٤-٢٠١٧. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ١٩، ١-١٠٧.
١٠. شركة بن لادن للمقاولات (٢٠٢٤). متاح في ([www.bcg-uae.com](http://www.bcg-uae.com))، تاريخ الاثاحة ٢٠٢٤/٩/١٩م

١١. طنطاوي، ميرهان محسن محمد السيد. (٢٠١٦). الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية: دراسات تطبيقية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ٨، ٩٩-١٧١.
١٢. عبد الله ، فايزة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية. مجلة الاندلس، ٧ ( ٣ )
١٣. عبدالحميد، غسان رشاد. (٢٠١١). استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١، ٢٠٨-١٨٧.
١٤. عبدالرسول، سوزان السيد. (٢٠٢٢). تأثير كوفيد-١٩ على سياسات التسويق الفندقي والإدارة: دراسة حالة مدينة الأقصر وأسوان. مجلة كلية السياحة والفنادق، ١١ (٢)، ٥٦٩-٦١٣.
١٥. عبدالله، أيمن سعد. (٢٠١٩). أثر الرسالة الإعلامية على نسب الإشغال الفندقي في مصر أثناء الأزمات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٣ (٢)، ٩٥-١١٦.
١٦. عبداللطيف، محمود عزت. (٢٠٢١). دراسة اقتصادية لأثر الأزمات والمخاطر على الإنتاج النباتي المصري. مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، ١٢ (١١)، ٩٦٧-٩٧٢.
١٧. عبده، منال محمد مراد. (٢٠١٦). تأثير الإعلام الجديد على ممارسة العلاقات العامة. مجلة علوم الاتصال، ١، ٢٦٣-٢٨٦.
١٨. عيسى، محمد محمود أحمد. (٢٠١٣). كيفية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية الملائمة أثناء الأزمات السياسية والأمنية في صناعة الضيافة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ٧ (٢)، ١٦٧-١٧٨.
١٩. غدير، باسم غدير. (٢٠٢٠). دور التسويق الرقمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢ (٤)، ٤٤١-٤٦١.

٢٠. المهتدي، منذر خضر يعقوب. (٢٠٢١). إمكانية تعزيز التجارة الإلكترونية في ضوء تبني التسويق التفاعلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من متاجر الجملة العاملة في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٦)، ٣٣٢-٣٤٧.
٢١. نصور، ريزان. (٢٠١٥). دور السعر الترويجي في الأزمات التسويقية السياحية من وجهة نظر العاملين في المنشآت السياحية: دراسة حالة فندق اللاذقية السياحي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٧(١)، ٣٠١-٣١٦.

## ٧ الملاحق

### ٧,١ الاستبيان:

يسرنا أن نتقدم إليكم بطلب المساهمة في هذا الاستبيان، والذي يُعد جزءاً لا يتجزأ من دراسة بحثية هامة تُعنى بـ "تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن للمقاولات - جدة."

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير إدارة الأزمات على الأداء التسويقي لشركة بن لادن للمقاولات، وذلك من خلال تحليل استراتيجياتها في التعامل مع الأزمات وتأثيرها على مختلف جوانب أدائها التسويقي.

استراتيجيات إدارة الأزمات: استراتيجيات إدارة الأزمات تتضمن مجموعة من الخطوات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة الأحداث الطارئة والمفاجئة التي قد تؤثر سلباً على استمرارية أعمالها. من بين هذه الاستراتيجيات: التخطيط المسبق، تشكيل فرق عمل متخصصة، والاستجابة السريعة والفعالة للأزمة. كما تشمل التواصل الفعال مع الأطراف المعنية لتوضيح الإجراءات المتخذة، وتقليل الضرر المحتمل، وضمان العودة إلى الوضع الطبيعي بسرعة.

الأداء التسويقي: الأداء التسويقي يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها التسويقية مثل زيادة المبيعات، تحسين حصة السوق، وتعزيز ولاء العملاء. يعتمد الأداء التسويقي على عدة عوامل منها فهم السوق والعملاء، تصميم استراتيجيات تسويقية فعالة، وتنفيذ حملات تسويقية مبتكرة. كما أن قياس الأداء التسويقي يتم عبر مؤشرات مثل النمو في الإيرادات، رضا العملاء، والكفاءة في إدارة الموارد التسويقية.

نؤكد لكم أن مشاركتكم في هذا الاستبيان طوعية، وأن جميع المعلومات التي تقدمونها سَتُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة البحثية.

يُرجى قراءة كل سؤال بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم بدقة.

نشكركم على وقتكم الثمين وتعاونكم معنا.

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- النوع الاجتماعي :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐  
☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ 50 فأكثر ☐

3- الحالة الاجتماعية :

☐ متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم كلية ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5- عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐  
☐ أكثر من 10 سنوات ☐

6- الراتب الشهري:

☐ أقل من 400 دينار ☐ 401 - 600 ☐  
☐ 601 - 800 ☐ أكثر من 800 ☐

7- المستوى الإداري :

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف ☐

جدول ١: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

| المتغير                      | الابعاد                          | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجيات إدارة<br>الأزمات | استراتيجية تغيير<br>المسار       | ٥ عبارات        | عبد الله ، فايضة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة<br>الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                              | فريق عمل الازمات                 | ٤ عبارات        | عبد الله ، فايضة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة<br>الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                              | استراتيجية تفرغ<br>وتفتيت الازمة | ٤ عبارات        | عبد الله ، فايضة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة<br>الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |
|                              | استراتيجية احتواء<br>الازمة      | ٤ عبارات        | عبد الله ، فايضة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة<br>الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

أولاً: الاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة:

1- استراتيجية تغيير المسار:

يتم استخدامها بالأزمات الشديدة التي لا يمكن وقف تصاعد حدتها يكون هدف هذا

الأسلوب تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة أو شيء منتج وفعال.

| غير موافق<br>جدا (1) | غير<br>موافق<br>(2) | محايد<br>(3) | موافق<br>(4) | موافق جدا<br>(5) | الفقرات                                                                              |
|----------------------|---------------------|--------------|--------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                     |              |              |                  | 1- الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل الشركات.               |
|                      |                     |              |              |                  | 2- تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بناء على الخيارات الملائمة لشدتها.                 |
|                      |                     |              |              |                  | 3- تستعين إدارة الشركة باستراتيجية تغيير المسار حين تواجهها أزمات غير واضحة المعالم. |
|                      |                     |              |              |                  | 4- تحاول إدارة الشركة إلى تغيير انتباه الجمهور إلى                                   |

|  |  |  |  |  |                                                                                         |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | موضوع آخر عن موضوع<br>الأزمة غالباً يكون<br>إيجابياً.                                   |
|  |  |  |  |  | 5- أتوقع أن اســــتخدام<br>استراتيجية تغيير المسار له<br>أثر إيجابي على أداء<br>الشركة. |

## 2- استراتيجية فريق عمل الأزمات:

هم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بدقة ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع  
الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار المبكر والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ووضع الحلول  
وتتبع آثار الأزمة.

| الفقرات                                                                                           | موافق جداً<br>(5) | موافق<br>(4) | محايد<br>(3) | غير موافق<br>(2) | غير موافق<br>جداً (1) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|-----------------------|
| 6- تعتمد إدارة الشركة على<br>فرق متخصصة من الداخل<br>لرصد الأزمات حال وقوعها.                     |                   |              |              |                  |                       |
| 7- يعمل فريق عمل الأزمات<br>بالشركة لعلاج الأزمات<br>ومتابعة أثارها.                              |                   |              |              |                  |                       |
| 8- يتم إعلام العاملين بالشركة<br>بطبيعة ومهام فريق الأزمة<br>حال تشكيله.                          |                   |              |              |                  |                       |
| 9- يدرك العاملون في الشركة<br>أهمية عمل فريق إدارة<br>الأزمات ويقدمون الجهود<br>المطلوبة لإنجاحه. |                   |              |              |                  |                       |

### 3- استراتيجية تفريغ الأزمة:

تدور الأزمة حول مضمون يتفق عليه قوى الأزمة وتكون مهمة متخذ القرار هي إنهاء الأزمة

من خلال تفريغ الأزمة من مضمونها.

| غير موافق<br>جداً (1) | غير<br>موافق<br>(2) | محايد<br>(3) | موافق<br>(4) | موافق جداً<br>(5) | الفقرات                                                                             |
|-----------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                     |              |              |                   | 10- إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة والتعامل معها.               |
|                       |                     |              |              |                   | 11- تعترف إدارة الشركة بوجود أزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريقها (معالجتها).      |
|                       |                     |              |              |                   | 12- إدارة الشركة تقوم بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل علاجها. |
|                       |                     |              |              |                   | 13- إدارة الشركة ترى أن استراتيجية تفريغ الأزمة حل مناسب لمواجهة الأزمة.            |

#### 4- استراتيجية تفتيت الأزمة:

تلجأ إدارة الشركة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة يكون من السهل التعامل معها بكفاءة وفعالية عالية.

| الفقرات                                                                                               | موافق جداً<br>(5) | موافق<br>(4) | محايد<br>(3) | غير موافق<br>(2) | غير موافق جداً<br>(1) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|-----------------------|
| 14- تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.                                    |                   |              |              |                  |                       |
| 15- تقوم إدارة الشركة بعمل الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعاضة داخلياً وخارجياً المسببة للأزمة. |                   |              |              |                  |                       |
| 16- تعتمد إدارة الشركة على متخصصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة.                                           |                   |              |              |                  |                       |
| 17- استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمات هي الأفضل في حل الأزمات التي تتعرض لها الشركة.                   |                   |              |              |                  |                       |

جدول ١: المتغير المستقل: الأداء التسويقي

| الابعاد         | عدد العبارات | المرجع                                                                                     |
|-----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء التسويقي | ٥ عبارة      | عبد الله ، فايضة (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ثانياً: الأداء التسويقي في ظل الأزمات:

يوضح الأداء التسويقي مدى مساهمة وظيفة التسويق بالشركة في تحقيق أهدافها.

| الفقرات                                                                     | موافق جداً (5) | موافق (4) | محايد (3) | غير موافق (2) | غير موافق جداً (1) |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| 24- رغم الأزمة ما زالت الحصص السوقية للشركة تنمو بشكل أكبر من المنافسين.    |                |           |           |               |                    |
| 25- تستطيع الشركة التوسع في الأسواق التي تعمل بها.                          |                |           |           |               |                    |
| 26- تمتلك الشركة خطط بديلة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة بالأسواق.        |                |           |           |               |                    |
| 27- لدى الشركة القدرة على الاستمرار في جذب شرائح جديدة من العملاء.          |                |           |           |               |                    |
| 28- تراعي الشركة استراتيجية تعديل وتطوير منتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية. |                |           |           |               |                    |