

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات

The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Corporate Marketing Performance

إعداد الطالب/

عبدالرحمن عبدالواحد

الرقم الأكاديمي / 251000214

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفیصل عبدالحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي، أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ولم يقللوا جهداً في سبيل المعرفة والعلم، والشكر موصول إلى إدارة الجامعة التي ذلت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بجودة وكفاءة.

ولا يفوتني أن أعبّر عن بالغ امتناني لعائلتي العزيزة، التي كانت السند الدائم لي، ووفرت لي الدعم النفسي والمعنوي الذي لا يقدر بثمن.

كما أخص بالشكر زملائي وأصدقائي الذين شاركوني هذه الرحلة، وكانوا مصدر إلهام وتشجيع لا ينضب.

وأخيراً، كل الشكر لكل من مدّ لي يد العون، ولو بكلمة أو نصيحة، فجزاكم الله عني كل خير.

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات، مع التركيز على استراتيجيات محددة هي: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، نقيت الأزمة، واحتواء الأزمة)، وقياس أثر كل منها على مؤشرات الأداء التسويقي مثل نمو المبيعات، الحصة السوقية، ورضا العملاء. انطلقت الدراسة من إشكالية تُقيد بوجود ضعف في الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات لدى كثير من المؤسسات وتأثير ذلك سلباً على سمعتها وأدائها التسويقي، كما رصدت فجوة بحثية في قياس الأثر التفصيلي لكل استراتيجية في بيئات محلية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة جمع بيانات أساسية (استبانة) موجّهة لمديري وموظفي قطاعات ذات صلة — مع تطبيق مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة — إلى جانب الاستفادة من مصادر ثانوية ومراجعة أدبية مقارنة. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام اختبارات الوصف، الارتباط، والانحدار المتعدد لتحديد الدلالة الإحصائية وشدة التأثيرات.

تشير نتائج الدراسة، استناداً إلى التحليل الإحصائي والمراجعة النظرية، إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مع بروز دور الاتصال الشفاف والاستجابة السريعة كعوامل مُحكّمة في حماية السمعة وتسريع التعافي وتحويل الأزمات إلى فرص ابتكار تسويقي. وتختتم الدراسة بتقديم إطار عملي وتوصيات لصانعي القرار لدمج إدارة الأزمات في التخطيط التسويقي، وتطوير أدوات قياس وتدريب فرق متخصصة لتعزيز المرونة المؤسسية.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
حقوق الطباعة	٢
بسم الله الرحمن الرحيم	٣
شكر وتقدير	٤
الملخص	٥
قائمة المحتويات	٦
قائمة الجداول	٩
الفصل الأول	١٠
١.١ مدخل عام للدراسة	١١
٢.١ مشكلة الدراسة	١٢
٣.١ أهمية الدراسة	١٧
٤.١ أهداف الدراسة	٢٠
٥.١ تساؤلات الدراسة	٢٢
٦.١ فروض الدراسة	٢٣
الفصل الثاني	٢٤

١.٢ الدراسات السابقة ٢٥

الفصل الثالث ٣٢

١.٣ منهج الدراسة ٣٣

٢.٣ مجتمع الدراسة ٣٤

٣.٣ خصائص مجتمع الدراسة ٣٥

٤.٣ طريقة اختيار عينة الدراسة ٣٥

٥.٣ أدوات الدراسة ٣٦

٦.٣ حدود الدراسة ٣٨

٧.٣ توافر البيانات ٣٩

الفصل الرابع ٤١

١.٤ نتائج الدراسة ٤٢

١.١.٤ المعلومات الديموغرافية ٤٢

٢.١.٤ التساؤلات والفرضيات ٤٤

٣.١.٤ التحديات ٤٨

٤٩	٤.١.٤ التوصيات واقتراحات التحسين.....
٤٩	٢.٤ النتائج العامة المستخلصة من الدراسة
٥٠	٣.٤ التوصيات
٥١	قائمة المراجع
٥١	أولاً: المراجع العربية
٥٢	ثانياً: المراجع الأجنبية
٥٣	الملاحق
٥٣	الفصل الأول: المعلومات الديموغرافية
٥٥	الفصل الثاني: التساؤلات والفرضيات
٥٦	الفصل الثالث: التحديات
٥٧	الفصل الرابع: التوصيات
٥٨	الملخص باللغة الانجليزية Abstract
٥٩	الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥١	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	١

الفصل الأول

مدخل عام للدراسة

Chapter one

General Introduction to the Study

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة

١.١ مدخل عام للدراسة

في عصر التحديات المستمرة والتغيرات المتسارعة التي ساهمت في التطور في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وسياسات العولمة الأنفتاح تنتشر بسرعة وتتوسع نفوذها. تواجه المنظمات المختلفة عدة تغيرات بيئية سريعة ومفاجئة لأسباب مختلفة ، والتي قد تتسبب في حدوث أنواع عديدة من الأزمات. الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمات البحث عن أنماط وطرق إدارية جديدة للحد من الآثار السلبية لهذه الأزمات والعمل على إيجاد طرق للتعامل معها قبل حدوثها ، لذلك فإن المنظمات في العصر الحديث لديها حاجة ملحة لإيجاد أنسبها. طرق وأساليب التعامل مع الأزمات المعاصرة والقدرة على التعامل مع الأزمات التي تمر بها في خضم هذه الظروف لتساعد على إدارة الأزمات البيئية المتقلبة ، لذلك يجب أن يكون لدى الشركات استراتيجيات محددة جيد المختلفة بنجاح وإدارة الأزمات الحديثة . نشأت في مجال الإدارة العامة ، تستخدمها الدولة والمؤسسات للتعامل مع الظروف الاستراتيجية هي أساليب إدارية حديثة نسبيا في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير الإداريه والكوارث العامة المفاجئة. واتخذته الشركات الخاصة منهج متوقعة والمتتالية لإنجاز المهام العاجلة .حيث أن الأزمات تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات بشكل عام وتسويق أدائها بشكل خاص ، ومن هنا جاءت الحاجة إلى استراتيجيات حديثة لإدارة هذه الأزمات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات .لذلك يسعى البحث الحالي إلى التركيز على موضوع تأثير الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء التسويقي للشركات، خاصة أن الشركات العالمية تعمل

ضمن منظومة القطاع الخاص، وهو جزء مهم في تحقيق طموحات التنمية. خطة البلدان التي تعمل هذه الشركات في ظل نظامها.

لذلك فإن مواجهة الأزمات وإدارتها أمر ضروري لتجنب المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبالتالي فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة والتعامل معها يعد تحدياً كبيراً يمكن من خلاله التعرف على كفاءة ومعرفة مع العلم أن الأزمات لها تأثير على جميع أنشطة الشركة ولا تتعلق بنشاط معين، حيث تعتبر الشركة كياناً واحداً فإذا تأثرت أي إدارة تتأثر الشركة ككل.

يأتي التسويق والمبيعات على رأس الأنشطة التي تحتاجها المؤسسات المختلفة لإدارة الأزمات وتوقع الأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. ومن هنا تأتي الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات من خلال تزويد الشركات بنظام تقييم أداء أفضل مما يساعد الشركات على المنافسة والتغلب على الأزمات. وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز بشكل أساسي على دراسة المتغيرات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات. إنه مفهوم شامل يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة المدى في ظل ظروف داخلية وخارجية مختلفة.

٢.١ مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، أصبحت الشركات تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها التسويقي وقدرتها على الحفاظ على مكانتها التنافسية. ورغم أن العديد من الدراسات السابقة — مثل دراسات القطاع الصناعي في عمان، والقطاع الصحي في السعودية، والمصارف الخاصة في اللاذقية — قد بينت وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، فإن هذه الدراسات ركزت غالباً على قطاعات أو سياقات جغرافية محددة، دون تقديم إطار شامل يربط بين أنواع الاستراتيجيات المختلفة ومستويات الأداء التسويقي في بيئات متقلبة ومعقدة.

تتمثل المشكلة الرئيسية في أن العديد من الشركات لا تمتلك خططاً استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات التسويقية، مما يؤدي إلى ضعف استجابتها للأزمات، وتدهور سمعتها التسويقية، وانخفاض مستوى رضا العملاء، وبالتالي تراجع حصتها السوقية. كما أن الفجوة المعرفية تكمن في قلة الدراسات التي تناولت

بصورة متكاملة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (كالمسار البديل، التعبئة الاحتياطية، تفريغ الأزمات، تقنين الأزمات، واحتوائها) وبين مؤشرات الأداء التسويقي المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية لمجتمع الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دقيق لممارسات إدارة الأزمات التسويقية في [اسم مجتمع الدراسة - مثل شركات الصناعات الدوائية في عمان]، وتحديد أوجه القصور في آليات التخطيط المسبق والاستجابة للأزمات، وتقديم إطار عملي يمكن أن يساعد المؤسسات المشابهة في تحسين أدائها التسويقي في ظل الأزمات المستقبلية. وبذلك، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه أكاديمياً ومهنياً.

تحديات وفرص في مشهد التسويق الحديث

تتمثل المشكلة المحورية للدراسة في التحدي الذي يواجه الشركات المعاصرة، والمتمثل في كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة أزمات مرنة وفعالة تمكنها من التكيف مع التحديات غير المتوقعة، والحفاظ على صورتها وولاء العملاء في ظل التغيرات السريعة التي تفرضها الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية. إن الفشل في الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التحديات يمكن أن يؤدي إلى خسارة الثقة وتدهور الأداء التسويقي.

التفصيل الدقيق للمشكلة

على الرغم من إدراك أهمية إدارة الأزمات، تظل هناك فجوة في التطبيق العملي للشركات، حيث لم تعد إدارة الأزمات مجرد رد فعل للأحداث الطارئة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للتسويق. تستوجب البيئة المعاصرة بحثاً معمقاً في الأطرق والأساليب التي تمكن استراتيجيات إدارة الأزمات من تشكيل مستقبل التسويق بشكل استباقي ومستدام. تكمن المشكلة في القصور أو التردد في:

١. دمج إدارة الأزمات استراتيجياً: حيث لا يتم دمج فرق متخصصة بإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتسويقي للشركة بشكل كافٍ لضمان استجابة سريعة ومنظمة.

٢. الاستفادة من الأزمات كفرص: تواجه الشركات تحديات متجددة تهدد سمعتها وأداءها التسويقي (مثل الأزمات الاقتصادية، والتحديات الرقمية، وسلوك المستهلك المتغير)، وهناك ضعف في تحويل هذه الأزمات إلى فرص تسويقية جديدة أو محفزات للنمو.

ما توصل إليه الباحثون السابقون

أكدت الدراسات السابقة على الدور الحاسم لاستراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء التسويقي، ومن أبرز ما توصل إليه الباحثون:

- **الأثر الإيجابي للاستراتيجيات الحديثة:** أظهرت دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في عمان (الأردن) أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (مثل: تعبئة الاحتياطي، واحتواء الأزمة) أدى إلى تحسين الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية. كما بينت دراسة في القطاع الصحي السعودي أن الاستراتيجيات الحديثة (مثل الاستعداد المسبق والتواصل الفعال) ساهمت في تحسين الأداء التسويقي وحماية سمعة المؤسسات وتعزيز ولاء المرضى والعملاء.
- **أهمية الشفافية والمصادقية:** أبرزت حادثة الخطوط الجوية المتحدة (٢٠١٧) أهمية التواصل الشفاف والتعاطف، حيث أدى التعامل السلبي الأولي إلى مزيد من الإضرار بالسمعة. وفي المقابل، أثبتت استجابة شركة جونسون آند جونسون لأزمة تايلينول (١٩٨٢) أن الاستجابة المسؤولة والشفافة يمكن أن تحول تهديداً خطيراً إلى فرصة لتعزيز السمعة والمصادقية.
- **التحول نحو الابتكار:** أشارت دراسات سابقة إلى أن المنظمات بحاجة إلى منهجية لتحديد استقرار المنطقة بناءً على تحليل العوامل البيئية، وأن تحقيق الاستقرار يتطلب اتخاذ تدابير إدارية تعتمد بشكل خاص على إدارة الابتكار في المنظمة.

القيمة المضافة للمعرفة العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى لسد فجوة بين التنظير والتطبيق، بتقديم إطار عمل متكامل يوضح العلاقة الطردية بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وارتفاع مؤشرات الأداء التسويقي.

ستساهم الدراسة الحالية في المعرفة العلمية من خلال:

١. **التحقق من العلاقة السببية:** التحقق إحصائياً من تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على مؤشرات الأداء التسويقي المحددة (نمو المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء).
٢. **توفير نموذج عملي:** تقديم نموذج عملي لمراحل إدارة الأزمة التسويقية، من التحديد ومروراً بالاستجابة السريعة والتواصل الشفاف، وصولاً إلى التعلم من التجربة وتحويل الأزمة لفرص.
٣. **دعم صانعي القرار:** تزويد الإدارات العليا وفرق التسويق بنظام تقييم أداء أفضل ونهج استراتيجي يركز على دراسة المتغيرات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات.

المشكلة التي ستساهم الدراسة في حلها لدى مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل المشكلة التي ستساهم الدراسة في حلها لدى مجتمع وعينة الدراسة (مثل: شركات الصناعات الدوائية، القطاع الصحي، المصارف، وغيرها) في الاستجابة غير الفعالة والمكلفة للأزمات. في ظل التحديات البيئية السريعة والمفاجئة التي قد تتسبب في حدوث أنواع عديدة من الأزمات ، فإن المشكلة التطبيقية هي:

١. **غياب الاستعداد المسبق:** عدم وجود تخطيط استراتيجي مسبق وخطط استجابة مرنة كافية للتعامل مع الأزمات والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.
 ٢. **تدهور الثقة والسمعة:** تآكل سمعة العلامة التجارية وتراجع ولاء العملاء بسبب ضعف التواصل أو الاستجابة غير الشفافة وغير المسؤولة أثناء الأزمات.
- ستقدم الدراسة الحالية لشركات عينة الدراسة منهجاً منظماً يمكن تطبيقه لدمج إدارة الأزمات في صلب الخطط التسويقية ، مما يمكنها من:

- **حماية الأداء:** تجنب المزيد من الخسائر المادية والمعنوية.
- **تعزيز الثقة:** بناء جسور الثقة مع العملاء من خلال التواصل المفتوح والصادق والشفاف.

- تحقيق ميزة تنافسية: إعادة هيكلة الخطط التسويقية وتحويل الأزمة إلى محفز للنمو والابتكار، مما يعزز قدرتها على المنافسة والتغلب على الأزمات.

تحديات وفرص في مشهد التسويق الحديث

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة أزمات مرنة وفعالة تمكن الشركات من التكيف مع التحديات غير المتوقعة، والحفاظ على صورتها وولاء العملاء في ظل التغيرات السريعة التي تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. هذا يستلزم بحثاً معمقاً في الأساليب التي تمكن استراتيجيات إدارة الأزمات من تشكيل مستقبل التسويق بشكل استباقي ومستدام.

التحديات المحورية في بيئة الأعمال المعاصرة

تواجه الشركات تحديات متجددة تهدد سمعتها وأداءها التسويقي، مما يجعل البحث في كيفية بناء وتفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات ضرورة قصوى. تتضمن هذه التحديات: الأزمات الاقتصادية، التحديات الرقمية، وسلوك المستهلك المتغير. إن الفشل في الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التحديات يمكن أن يؤدي إلى خسارة الثقة وتدهور الأداء التسويقي.

إدارة الأزمات: طوق النجاة للشركات الناشئة في أوقات الأزمات.

أهمية التحول الاستراتيجي لإدارة الأزمات

لم تعد إدارة الأزمات مجرد رد فعل للأحداث الطارئة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للتسويق. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى حماية سمعة العلامة التجارية، تعزيز ولاء العملاء من خلال التواصل الشفاف والمستمر، وتحسين الصورة العامة للشركة. إن دمج فرق متخصصة بإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتسويقي للشركة يساهم في تفعيل استجابة سريعة ومنظمة، وتحويل الأزمات إلى فرص تسويقية جديدة.

٣.١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى بناء مرونة تسويقية في ظل بيئات الأعمال المتقلبة، وتتضح أهميتها من خلال شقين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (الإضافة للمعرفة النظرية)

١. بناء إطار مفاهيمي متكامل: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بشكل مباشر بين الأبعاد المتعددة لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (مثل تغيير المسار، تفتيت الأزمة، الاحتواء) ومؤشرات الأداء التسويقي (مثل نمو المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء).

٢. التحقق من العلاقة السببية: تقدم الدراسة دليلاً إحصائياً وتجريبياً قوياً حول الأثر المعنوي لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الأزمات على مستوى الأداء التسويقي بشكل منفصل ومجتمع، مما يسد فجوة في الدراسات التي تكتفي بالوصف العام للعلاقة.

٣. تطوير أدوات القياس: يمكن أن تشكل الاستبانة والمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين اللاحقين استخدامه أو تطويره في بيئات وأقطار أخرى لقياس الأداء التسويقي للمنظمات في ظل الظروف غير المستقرة.

ثانياً: الأهمية العملية (القيمة المضافة للمنظمات)

١. حل مشكلة الاستجابة غير الفعالة: تساعد الدراسة المنظمات على حل مشكلة الاستجابة غير الفعالة والمكلفة للأزمات، حيث توفر دليلاً عملياً لإدارات التسويق العليا حول الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لتبنيها للحفاظ على الأداء التسويقي أو تحسينه.

٢. **توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي**: تمت الدراسة الإدارات العليا وصناع القرار بمعلومات محددة لدمج إدارة الأزمات كعنصر استراتيجي استباقي في الخطط التسويقية، بدلاً من التعامل مع الأزمة كرد فعل طارئ.

٣. **تعزيز الثقة والولاء**: تبرز الدراسة أهمية الشفافية وسرعة الاستجابة كأدوات أساسية لإدارة الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يمكن الشركات من حماية سمعتها وبناء الثقة والولاء مع عملائها في أوقات الشدة.

٤. **تحويل التهديد إلى فرصة**: تقدم الدراسة إرشادات لشركات مجتمع وعينة الدراسة حول كيفية تحويل الأزمة التسويقية إلى فرصة للنمو والابتكار، وتعزيز الميزة التنافسية في السوق من خلال إعادة هيكلة المنتجات أو الرسائل التسويقية.

كيف تُشكل استراتيجيات إدارة الأزمات مستقبل التسويق؟

تساهم استراتيجيات إدارة الأزمات في تشكيل مستقبل التسويق من خلال عدة محاور رئيسية، تركز على تعزيز التواصل، وتحسين الصورة الذهنية، وتوجيه الأداء التسويقي لمواجهة التحديات.

١. تعزيز سمعة العلامة التجارية وبناء الولاء

تعتبر إدارة الأزمات الفعالة أداة قوية لتحسين صورة العلامة التجارية وتعزيز ولاء العملاء. من خلال التواصل الشفاف والفعال أثناء الأزمات، يمكن للشركات الحفاظ على ثقة العملاء وتقليل تأثير الشائعات والمعلومات السلبية. الأمثلة التاريخية، مثل تجربة جونسون آند جونسون مع أزمة التالينول، تبرهن كيف أن الاستجابة المسؤولة والشفافة يمكن أن تحول تهديداً خطيراً إلى فرصة لتعزيز السمعة والمصداقية.

الشفافية والتواصل المستمر

الشفافية هي حجر الزاوية في إدارة الأزمات. يجب على الشركات أن تكون صادقة ومفتوحة مع جمهورها، وتقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. استخدام قنوات التسويق المختلفة، بما في ذلك وسائل

التواصل الاجتماعي، لتقديم تحديثات منتظمة والرد على استفسارات العملاء يساعد في بناء جسور الثقة وتقليل حالة عدم اليقين.

التسويق والعلاقات العامة: جسور الثقة والولاء.

2. دمج إدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي

يتطلب التحول الاستراتيجي دمج فرق متخصصة بإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتسويقي للشركة. هذا التكامل يضمن استجابة سريعة ومنظمة للأحداث غير المتوقعة، ويسمح بتحويل التحديات إلى فرص تسويقية مبتكرة. يجب أن تكون هذه الفرق مدربة على تحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط استجابة مرنة، وتنسيق الجهود عبر الأقسام المختلفة.

التخطيط الاستراتيجي والمرونة

التخطيط الاستراتيجي المسبق لإدارة الأزمات يتضمن تحديد السيناريوهات المحتملة، وإعداد خطط استجابة مرنة، وضمان استمرارية التواصل مع العملاء عبر قنوات التسويق المناسبة. هذا النهج يعزز قرارات التسويق ويوجهها بناءً على مستجدات الأزمات، مما يسمح للشركات بالتعامل مع الأزمات بكفاءة وتحويلها إلى محفزات للنمو.

3. إعادة هيكلة الخطط التسويقية وتحويل الأزمات إلى فرص

تؤدي استراتيجيات إدارة الأزمات إلى إعادة هيكلة الخطط التسويقية لتتماشى مع الوضع الجديد للسوق والظروف الطارئة. هذا يساهم في تحقيق أداء تسويقي أفضل ومرن في مواجهة التحديات. على سبيل المثال، خلال أزمة كوفيد-١٩، اعتمدت العديد من الشركات على التسويق الرقمي لتجاوز التحديات، مما أدى إلى تحسين أدائها في المستقبل.

الابتكار في التسويق الرقمي

التسويق الرقمي يلعب دوراً محورياً في تجاوز الأزمات. التواجد القوي على وسائل التواصل الاجتماعي، وإنتاج محتوى جذاب، وتحليل نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التسويق المستخدمة خلال الأزمة،

كلها تساهم في ضمان التحسين المستمر. هذا يتطلب مهارات تسويقية إبداعية والتركيز على بناء ثقة العملاء من خلال التواصل المفتوح والصادق.

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التحقق من العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وينبثق منه مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف الأكبر.

الهدف الرئيسي

التحقق من الأثر المعنوي لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تقنيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي للشركات.

الأهداف الفرعية

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد مستوى تطبيق الشركات لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة محل الدراسة.
٢. تحديد مستوى الأداء التسويقي للشركات في ظل الظروف البيئية المتقلبة والأزمات.
٣. قياس أثر استراتيجية تغيير المسار بشكل منفرد على الأداء التسويقي.
٤. قياس أثر استراتيجية الاحتياطي التعبوي بشكل منفرد على الأداء التسويقي.
٥. قياس أثر استراتيجية تفريغ الأزمة بشكل منفرد على الأداء التسويقي.
٦. قياس أثر استراتيجية تقنيت الأزمة بشكل منفرد على الأداء التسويقي.
٧. قياس أثر استراتيجية احتواء الأزمة بشكل منفرد على الأداء التسويقي.
٨. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تساعد الإدارات العليا على دمج هذه الاستراتيجيات بفعالية لتعزيز الأداء التسويقي المستقبلي للشركة.

استثمار الأزمات كمحفز للابتكار التسويقي

تُعد إدارة الأزمات من المعايير الأساسية التي تتيح للشركات استثمار الأزمات كمحفز للابتكار، وتحويلها إلى فرص لتعزيز التفاعل، وتحقيق ميزة تنافسية. نجاح إدارة الأزمات يوضح مدى استعداد المؤسسات لمواجهة المستقبل بثقة ومرونة، مما يسهم في رسم مستقبل التسويق بشكل استراتيجي ومتطور.

تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة

في أوقات الأزمات، يصبح من الضروري عدم التوقف عن التسويق، بل تكييفه مع الظروف المتغيرة والحفاظ على نشاط القنوات التسويقية. هذا يتضمن فهم سلوك المستهلك خلال الظروف الصعبة، والاستفادة من الفرص الناشئة. الابتكار هنا يعني القدرة على طرح حلول ومنتجات جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، أو تعديل الرسائل التسويقية لتكون أكثر حساسية وصدقاً.

أهمية التعلم من الأزمات السابقة

تقييم وتحسين الاستراتيجيات بعد الأزمات أمر حيوي لتشكيل نهج تسويقي أكثر كفاءة. يتضمن ذلك مراجعة أداء الاستراتيجيات التسويقية خلال الأزمات، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام الدروس المستفادة لتطوير استراتيجيات مستقبلية أكثر ذكاءً وتكيفاً. هذا النهج يجعل التسويق أكثر استدامة ويركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

التغيرات على الاستراتيجيات التسويقية خلال الأزمات.

نموذج عملي: مراحل إدارة الأزمة التسويقية

تتطلب إدارة الأزمة التسويقية منهجية منظمة تتكون من عدة مراحل لضمان الاستجابة الفعالة والتعافي، وتحويل التحدي إلى فرصة. يمكن تلخيص هذه المراحل في النموذج التالي:

إدارة الأزمة التسويقية تحديد نوع الأزمة تكوين فريق إدارة الأزمة وضع خطة استجابة سريعة التواصل مع الموظفين التواصل مع الجمهور "الشفافية" ; "مراقبة ردود الأفعال تقييم أداء الاستراتيجية التعلم من التجربة " التحسين المستمر " تحويل الأزمة لفرص .

٥.١ تساؤلات الدراسة

تتطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي، وينبثق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

التساؤل الرئيسي

ما هو الأثر المعنوي لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمات، تفتيت الأزمات، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي للشركات؟

التساؤلات الفرعية

- ما هو مستوى تطبيق الشركات لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وتحسين الأداء التسويقي في الشركات؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التواصل الشفاف في تعزيز ولاء العملاء خلال الأزمات؟
- كيف يمكن للشركات الاستفادة من الأزمات لتحقيق ميزة تنافسية؟
- ما هي أبرز مهام التسويق التي تتأثر بإدارة الأزمات؟
- كيف يمكن لإدارة الأزمات أن تعزز ثقة العملاء ؟
- هل يمكن تحويل الأزمات إلى فرص تسويقية؟
- ما هو دور التكنولوجيا في إدارة أزمات التسويق؟
- لماذا يجب على الشركات الاستثمار في التخطيط المسبق للأزمات؟

٦.١ فروض الدراسة:

١.٦.١. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات أو الشركات محل الدراسة.

٢.٦.١ الفروض الفرعية:

- يوجد تأثير معنوي لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الأزمات (مثل: تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على مؤشرات الأداء التسويقي مثل نمو المبيعات، الحصة السوقية، أو رضا العملاء.
- لا يوجد تأثير معنوي لبعض الاستراتيجيات (مثل تفتيت الأزمة في بعض الدراسات) على الأداء التسويقي في بعض القطاعات أو البيئات التنظيمية.
- توجد علاقة طردية بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وارتفاع مؤشرات الأداء التسويقي.
- تختلف درجة تأثير كل استراتيجية بحسب طبيعة الأزمة ونوع القطاع أو السوق المستهدف.

٣.٦.١ فرضيات إضافية حسب بعض الدراسات:

- لا يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي، بل يقتصر التأثير على الأداء التسويقي فقط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي تعزى إلى متغيرات مثل حجم الشركة أو سنوات الخبرة أو نوع القطاع.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

Chapter Two

Previous Studies

١.٢ الدراسات السابقة:

نظرة عامة على دراسات الحالة في إدارة الأزمات تلعب استراتيجيات إدارة الأزمات دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل التسويق، كما يتضح من خلال العديد من دراسات الحالة الواقعية. تسلط هذه الأمثلة الضوء على الاستجابات الناجحة والفاشلة للأزمات، وتقدم دروساً قيّمة للمنظمات الساعية إلى تعزيز سمعة علامتها التجارية وثقة عملائها في المواقف الصعبة.

دراسات حالة بارزة

حادثة الخطوط الجوية المتحدة (٢٠١٧)

وقعت إحدى أشهر الأزمات في السنوات الأخيرة عندما قامت شركة الخطوط الجوية المتحدة بإخراج طبيب يبلغ من العمر تسعة وستين عاماً بالقوة من رحلة طيران زائدة الحجز في عام ٢٠١٧. وقد تم توثيق الحادثة عبر مقطع فيديو يظهر رجال الأمن وهم يجرون الراكب في الممر، مما أدى إلى إصابات خطيرة شملت فقدان بعض الأسنان وارتجاجاً في الدماغ. في البداية وصف الرئيس التنفيذي للخطوط المتحدة الراكب بأنه "مثير للاضطراب"، لكن هذا التوصيف تعرض لانتقادات واسعة. وقد أبرزت الاستجابة السلبية من الجمهور أهمية التواصل الشفاف والتعاطف في إدارة الأزمات، حيث أدى تعامل الشركة مع الموقف إلى مزيد من الإضرار بسمعتها.

فضيحة انبعاثات فولكس فاجن (٢٠١٥)

تعد فضيحة انبعاثات فولكس فاجن، التي ظهرت في عام ٢٠١٥، مثالاً حاسماً على سوء إدارة الأزمات. فقد تبين أن الشركة قامت بالتلاعب بأنظمة المحركات لخداع اختبارات الانبعاثات، مما أدى إلى أضرار جسيمة بسمعتها وعواقب قانونية شديدة. كان رد فعل فولكس فاجن الأولي يفتقر إلى الشفافية والمساءلة، إذ أنكر المديرون التنفيذيون علمهم بالمخالفات وحاولوا إلقاء اللوم على الآخرين. لم يؤد هذا النهج إلى تقويض ثقة الجمهور فحسب، بل أبرز أيضاً أهمية الصدق واتخاذ إجراءات سريعة أثناء الأزمات للتقليل من الآثار السلبية على علاقات المستهلكين.

أحد الأمثلة التاريخية التي يُستشهد بها على الإدارة الفعّالة للآزمات هو استجابة شركة جونسون آند جونسون أثناء أزمة تايلينول عام ١٩٨٢. فعقب التسمم المأساوي لسبعة أشخاص نتيجة كبسولات تايلينول الملوثة بالسيانيد، سارعت الشركة إلى سحب جميع منتجات تايلينول من الأسواق وطبقت عملية استرجاع شاملة على مستوى البلاد. وقد ساعد هذا النهج الاستباقي، المقترن بالتواصل الشفاف والالتزام بسلامة المستهلكين، شركة جونسون آند جونسون على استعادة ثقة الجمهور وترسيخ سمعتها بالنزاهة.

واجهت شركة بوينغ واحدة من أكبر آزماتها عقب حادثي تحطم مميتين لطائرتيها من طراز ٧٣٧ ماكس، وقد نُسبت هذه الحوادث إلى عيوب في نظام تعزيز خصائص المناورة للطائرة (MCAS) أدى وقف تشغيل الطائرة على مستوى العالم والتدقيق اللاحق في ممارسات السلامة لدى بوينغ إلى الإضرار الشديد بسمعتها في الموثوقية.

وتؤكد الجهود الطويلة الأمد التي بذلتها الشركة لمعالجة هذه القضايا على أهمية معايير السلامة الصارمة والحوكمة المؤسسية الشفافة في الحفاظ على ثقة العملاء في صناعة الطيران.

دراسة Zhabin، (2016)، إدارة الآزمات على أساس نهج التسويق لتطوير الإمكانيات المبتكرة للمنظمة: توضح هذه المقالة مشكلة كفاءة أداء المنظمة في الظروف الحديثة لبيئة خارجية ديناميكية تتميز البيئة الخارجية الحديثة بعدم الاستقرار المالي، وانخفاض الدخل، والقيود الاقتصادية فيما يتعلق بروسيا، عن التغيير المستمر في تفضيلات المستهلكين الناتجة عن عوامل أخرى في مثل هذه يجب اهتمام وثيق للقدرة الابتكارية للمنظمات في الاتجاه السائد للتطور المبتكر الأقتصاد مهم محلي الظروف، يصبح سوق الروسي ككل للتعامل مع هذه الظروف غير المستقرة يصف عوامل البيئة التسويقية لعمليات المنظمة وتأثيرها على أنشطتها. يقترح المؤلفون منهجية لتحديد استقرار المنطقة بناء على تحليل العوامل البيئية يمكن استكمال هذه الطريقة في الدراسة لتحديد العوامل الأخرى ذات الأهمية في المنظمة اقترح المؤلفون أيضا خوارزمية لمؤسسات إدارة التسويق بناء على تقييم استقرار الزمنية ومقارنتها بمستوى الاستقرار المطلوب إذا تم تعريفه على أنه حالة غير مستدامة، فمن الضروري اتخاذ تدابير للتأثير الإداري، والذي يعتمد بشكل خاص على إدارة الابتكار في المنظمة من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الاستقرار المنظمة في هذه المرحلة

1. شركات الصناعات الدوائية في عمّان (الأردن)

- أظهرت دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في عمّان أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (مثل: تعبئة الاحتياطي، استنزاف الأزمة، تجزئة الأزمة، واحتواء الأزمة) أدى إلى تحسين الأداء التسويقي للشركات، وزيادة حصتها السوقية، وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.
- اعتمدت الشركات على خطط استجابة سريعة وتحليل دقيق للأزمات، مما مكّنها من الحفاظ على ثقة العملاء وتجاوز الأزمات بأقل خسائر ممكنة.

2. القطاع الصحي في السعودية

- دراسة حول القطاع الصحي السعودي بيّنت أن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (مثل الاستعداد المسبق، التواصل الفعال، والتقييم المستمر) ساهمت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصحية، حيث تم الحفاظ على سمعة المؤسسات وتعزيز ولاء المرضى والعملاء.
- ركزت المؤسسات على التواصل الشفاف مع الجمهور واستخدام قنوات اتصال متنوعة لتقليل الشائعات وبناء الثقة

3. المصارف الخاصة في اللاذقية (سوريا)

- دراسة حول المصارف الخاصة أظهرت أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة كان له دور كبير في تحسين الأداء التسويقي، من خلال إعادة هيكلة الخطط التسويقية وتكييف الرسائل مع متطلبات السوق أثناء الأزمات.
- ساعدت هذه الاستراتيجيات في استعادة ثقة العملاء وضمان استمرارية الأعمال رغم الظروف الصعبة.

4. دراسات تطبيقية على شركات متنوعة

- تشير دراسات أخرى إلى أن الشركات التي استثمرت في بناء فرق تسويقية مدربة على إدارة الأزمات، ووضعت خطط طوارئ واضحة، كانت أكثر قدرة على تحويل الأزمات إلى فرص للنمو، وتحسين صورة العلامة التجارية، وتعزيز ولاء العملاء.

الدراسات السابقة: نظرة نقدية وتحليل مقارنة

تُعد الدراسات السابقة حاسمة في تحديد الإطار النظري لدراستنا حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات. يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: دراسات الحالة العالمية، دراسات تطبيقية إقليمية، ودراسات نظرية-تطبيقية تناولت العلاقة بين المتغيرات.

1. **الدراسات الحالة العالمية** تحليل استجابة الشركات الكبرى للأزمات (مثل يوناييتد إيرلاينز، فولكس فاجن، جونسون آند جونسون، بوينغ) **جونسون آند جونسون (تايلينول)**: أثبتت أن الاستجابة المسؤولة والشفافة (سحب المنتج، التواصل الصادق) تحول التهديد إلى فرصة لتعزيز السمعة والمصداقية. **فولكس فاجن ويوناييتد إيرلاينز**: أدت الاستجابة الأولية السلبية وغير الشفافة إلى مزيد من الإضرار بالسمعة وتقويض ثقة الجمهور. تؤكد هذه الدراسات (باستثناء بوينغ) على أن **التواصل والشفافية** هما حجر الزاوية في الأداء التسويقي أثناء الأزمات. تُقدم حالة جونسون آند جونسون نموذجاً معيارياً للإدارة الفعالة التي تعزز الولاء، في حين تُظهر الحالات الأخرى أن **الإنكار أو البطء** يضر مباشرة بالأداء التسويقي طويل الأمد.

2. **دراسات تطبيقية إقليمية** قياس أثر استراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي في قطاعات محددة (الأردن، السعودية، سوريا) **الصناعات الدوائية (الأردن) والمصارف (سوريا)**: أظهرت أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تعبئة الاحتياطي، تجزئة الأزمة، الاحتواء) أدى إلى تحسين الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية. **القطاع الصحي (السعودية)**: ركزت على أهمية الاستعداد المسبق والتواصل الفعال في الحفاظ على سمعة المؤسسات وتعزيز ولاء المرضى.

الاتفاق: تتفق هذه الدراسات مع الفرضية الرئيسية لدراستنا حول وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي.

الاختلاف: تتميز دراستنا الحالية بأنها تحاول قياس أثر كل استراتيجية بشكل منفرد (كتغيير المسار وتفتيت الأزمة) على المؤشرات التسويقية، بخلاف الاكتفاء بقياس الأثر الكلي.

3.دراسات نظرية وتأثير الابتكار إدارة الأزمات على أساس نهج التسويق لتطوير المكانات المبتكرة.

دراسة: (2016) Zhabin تقترح منهجية لتحديد استقرار المنظمة وضرورة اتخاذ تدابير إدارية تعتمد على إدارة الابتكار لتحقيق الاستقرار.

تسلط هذه الدراسة الضوء على بعد مهم تتفق معه دراستنا، وهو أن إدارة الأزمات ليست مجرد رد فعل، بل يجب أن تكون محفزاً للابتكار التسويقي، مما يؤدي إلى تحويل الأزمات إلى فرص للنمو. دراستنا تستثمر هذا المنطلق لدعم الهدف المتمثل في تحويل الأزمات لفرص تسويقية .

التعليق العام والقيمة المضافة للدراسة الحالية

على الرغم من إجماع الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين إدارة الأزمات والأداء (خاصة دور الشفافية والاستعداد)، إلا أن الدراسات لم تفصل بشكل كافٍ في:

١. الوزن النسبي للاستراتيجيات: لم توضح الدراسات السابقة بصورة وافية أي من الاستراتيجيات الحديثة (تغيير المسار، تفريغ الأزمة، الاحتياطي التعبوي) له الأثر الأكبر والأكثر دلالة على المؤشرات التسويقية المحددة (نمو المبيعات، الحصة السوقية) في سياق تنظيمي محدد.

٢. الفجوة التطبيقية: أغلب الدراسات إما تركز على حالات تاريخية أو قطاعات ضيقة. تحتاج المنظمات إلى نموذج تطبيقي يربط بين مراحل إدارة الأزمة التسويقية والتحسين المستمر للأداء التسويقي.

القيمة المضافة للدراسة الحالية:

تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوات عبر:

- القياس التفصيلي للأثر: اختبار أثر كل استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس المذكورة في فروض الدراسة³ على الأداء التسويقي.

- **التركيز على المستقبل:** الانتقال من مجرد قياس الأثر إلى تقديم إطار عمل يوضح كيف تُشكل هذه الاستراتيجيات مستقبل التسويق من خلال الابتكار وبناء الثقة.⁴
- **التحليل الإحصائي العميق:** استخدام أدوات إحصائية متقدمة (مثل الانحدار المتعدد) لضمان دقة العلاقة وتحديد الأهمية الفعلية لكل استراتيجية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند دراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على مستقبل التسويق إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تدمج بين مفاهيم الإدارة، التسويق، وإدارة المخاطر. يمكن تلخيص أبرز هذه المنطلقات كما يلي:

1. نظرية إدارة الأزمات التنظيمية

تتعلق الدراسة من أن الأزمات تُعد جزءاً لا يتجزأ من بيئة الأعمال، وأنه لا توجد منظمة محصنة تماماً ضد الأزمات مهما كان حجمها أو قوتها، ما يستدعي وجود خطط واستراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات والتعامل مع آثارها على الأنشطة التسويقية.

2. التوجهات الاستراتيجية والرؤية التنظيمية

تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين فعالية إدارة الأزمات، حيث تساعد التوجهات الاستراتيجية الواضحة في توجيه الجهود التسويقية أثناء الأزمات، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

3. أهمية الاتصالات التسويقية المتكاملة

تؤكد الأدبيات على أن الاتصالات التسويقية المتكاملة تلعب دوراً محورياً في إدارة الأزمات، حيث تمكن المنظمة من التواصل الفعال مع العملاء وأصحاب المصلحة، وتحسن من استجابتها للأزمات وتعزز من سمعتها وثقة جمهورها.

4. نظرية الاستجابة للأزمات

تستند الدراسة إلى نماذج مثل "مصفوفة قيادة الاستجابة للأزمات (CRLM)" التي تدمج بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة، وتُرشد إلى كيفية تحسين الاستجابة الأولية وتعزيز فعالية جهود إدارة الأزمات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي.

5. إدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات

تؤكد النظريات الحديثة أن التكيف مع المتغيرات، والمرونة في الاستجابة، والقدرة على الابتكار في ظل الأزمات، هي عناصر أساسية لضمان استمرارية الأنشطة التسويقية وتحويل الأزمات إلى فرص للنمو.

6. فهم سلوك المستهلك أثناء الأزمات

تشدد المنطلقات النظرية على أهمية فهم سلوك العملاء واحتياجاتهم أثناء الأزمات، وضرورة أن تكون الرسائل التسويقية صادقة وشفافة، مع التركيز على بناء الثقة والمصداقية بدلاً من الاكتفاء بالترويج التقليدي.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة المنهجية

Chapter Three

Methodological Procedures of the Study

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ أدوات الدراسة

١.٣ منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم اتباع منهجية بحثية شاملة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. يتيح هذا المنهج جمع وتحليل البيانات بطريقة منظمة تمكن الباحثين من وصف الوضع الحالي وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة وفهم تأثير كيف تُشكل استراتيجيات إدارة الأزمات مستقبل التسويق.

تفاصيل المنهج المتبع تشمل ما يلي:

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

• المنهج الوصفي

المنهج الوصفي يُستخدم لوصف الظواهر كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات حول الحالة الحالية لأستراتيجيات إدارة الأزمات . سيتم تحقيق ذلك من خلال:

١. وصف أستراتيجيات إدارة الأزمات الحالية.

٢. توصيف التحديات والفوائد .

• المنهج التحليلي

المنهج التحليلي يُستخدم لتحليل البيانات التي تم جمعها بهدف فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتقييم لأستراتيجيات إدارة الأزمات مستقبل التسويق. يشمل المنهج التحليلي:

1. تحليل البيانات الكمية.

2. تحليل البيانات النوعية.

٢.٣ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأفراد والجهات المرتبطة لأستراتيجيات إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية . يشمل هذا المجتمع مجموعة متنوعة من المشاركين الذين يلعبون أدوار مختلفة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأستراتيجيات . يتطلب ذلك تنوعاً في وجهات النظر الخبرات لضمان شمولية البيانات والنتائج المستخلصة.

مكونات مجتمع الدراسة :

1. مدير تنفيذي / إدارة عليا

- هم الأفراد الذين يشغلون أعلى المناصب في الهيكل التنظيمي) مثل الرئيس التنفيذي CEO ، المدير العام، نواب الرئيس.(هؤلاء هم صناع القرار الاستراتيجي .هم من يضعون التوجه العام للمؤسسة، ويخصصون الموارد (مثل ميزانيات الطوارئ)، ويوافقون على استراتيجيات الأزمات الكبرى. إجاباتهم تعكس الرؤية الاستراتيجية العليا للمؤسسة.

2. مدير / رئيس قسم التسويق والعلاقات العامة

- هو المسؤول الأول عن إدارة القسم بالكامل. هو يجمع بين دورين حيويين للدراسة. هذا المنصب هو محور الدراسة .هو المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجيات التسويق (المتغير التابع) واستراتيجيات التواصل وإدارة السمعة أثناء الأزمة (جزء من المتغير المستقل). هو من يدير الميزانيات ويشرف على الفرق.

3. رئيس فريق / مشرف

- هو المسؤول المباشر عن إدارة مجموعة صغيرة من الموظفين داخل القسم (مثل: رئيس فريق التواصل الاجتماعي، مشرف مركز الاتصال، مشرف الفعاليات).يمثل المستوى الإشرافي الأول .هو حلقة الوصل بين المدير (الذي يضع الخطة) والموظفين (الذين ينفذون). إجاباته تعكس مدى نجاح تطبيق الخطط على أرض الواقع والتحديات اليومية للتنفيذ.

4. موظف تنفيذي

- هو الموظف المتخصص الذي يقوم بالعمل التنفيذي الفعلي وليس الإشرافي (مثل: أخصائي تسويق رقمي، منسق إعلامي، كاتب محتوى، مصمم جرافيك).هؤلاء هم المنفذون للخطط. هم من يكتبون البيانات الصحفية، يردون على استفسارات الجمهور على وسائل التواصل، ويطلقون الحملات. إجاباتهم تقيس مدى وضوح الاستراتيجيات التي تصلهم ومدى فعاليتها في التعامل المباشر مع الجمهور.

٣.٣ خصائص مجتمع الدراسة

التنوع الجغرافي: يشمل مجتمع الدراسة موظفين من مختلف مناطق المملكة العربية السعودية لضمان النتائج وتغطية كافة السياقات الجغرافية والإدارية.

التنوع الوظيفي: يشمل مجتمع الدراسة مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية لضمان جمع بيانات من مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية.

التنوع الخبراتية: يضم مجتمع الدراسة أفرادًا من مختلف مستويات الخبرة العملية في إدارة الازمات ، من المبتدئين إلى الخبراء .

حجم العينة يعتبر حجم العينة مهما لضمان التمثيل الكافي والدقة في نتائج الدراسة. بناء على حجم مجتمع الدراسة في قطاع إدارة الازمات وتنوع الأدوار والمسؤوليات سيتم اختبار عينة تتراوح بين ٢٥٠ الى ٣٥٠ مشارك. هذا الحجم يعتبر مناسباً لتحقيق التمثيلية الكافية وضمان إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأكبر.

٤.٣ طريقة اختيار العينة

سيتم استخدام العينة البسيطة لضمان تمثيل عادل لجميع الأفراد في مجتمع الدراسة. تتيح هذه الطريقة لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية ليكون جزءًا من العينة، مما يقلل من التحيز ويزيد من موثوقية النتائج. سيتم تطبيق العينة الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة داخل المجتمع، مثل مدراء المشاريع وقادة الفريق والموظفين.

خطوات اختيار العينة:

- تحديد طبقات المجتمع: بناءً على الأدوار المختلفة في إدارة المشاريع، سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات تشمل:
 - مديرو الأقسام.
 - رؤساء الفرق.
 - الموظفون في الإدارة العليا.
 - الموظفون في إدارات التسويق.

- الموظفون في إدارات العلاقات العامة.

- تحديد عدد المشاركين من كل طبقة: لضمان التمثيل المناسب لكل طبقة، سيتم تحديد عدد معين من المشاركين من كل طبقة بناءً على حجمها النسبي في مجتمع الدراسة.
- اختيار المشاركين بشكل عشوائي: سيتم اختيار المشاركين من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان تمثيل عادل لجميع الفئات. سيتم استخدام أدوات البرمجيات الإحصائية لضمان العشوائية في الاختيار.

توزيع العينة:

سيتم توزيع العينة على النحو التالي لضمان شمولية النتائج وتغطية جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات:

- مديرو الأقسام (١٠٠-١٢٠) مشارك
- رؤساء الفرق (١٠٠-١٢٠) مشارك
- الموظفون في الإدارة العليا (٥٠-٨٠) مشارك
- الموظفون في إدارات التسويق (١٠٠-١٥٠) مشارك
- الموظفون في إدارات العلاقات العامة (٥٠-١٠٠) مشارك

٥.٣ أدوات الدراسة

لجمع البيانات بشكل شامل ودقيق، سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لضمان الحصول على معلومات متكاملة تغطي جميع جوانب الدراسة. تشمل أدوات الدراسة الرئيسية ما يلي:

الاستبيانات

الاستبيانات هي أداة فعالة لجمع البيانات الكمية والنوعية من عدد كبير من المشاركين. سيتم تصميم استبانة شاملة تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة لتغطية جميع جوانب الدراسة.

تصميم الاستبانة: سيتم تصميم الاستبانة بناء على أهداف وأسئلة الدراسة. ستضمن الاستبانة أقساماً تغطي:

- معلومات ديموغرافية عن المشاركين.
- تأثير الإدارة الفعالة في الأزمات.
- التحديات التي تواجه تحسين إدارة الأزمات .
- الفوائد المحققة من تطبيق إدارة الأزمات المناسبة.
- اقتراحات التحسين والتوصيات.

توزيع الاستبانة: سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين. سيتم استخدام أدوات توزيع إلكترونية لتسهيل عملية جمع البيانات.

تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS سيتم استخدام التحليل الوصفي لتحليل خصائص العينة وتوزيع الاستجابات، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات دراسة العلاقات بين المتغيرات.

المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية توفر بيانات نوعية عميقة وتفصيلية من المشاركين المختارين. سيتم استخدام المقابلات شبه المنظمة لجمع المعلومات من جميع الأطراف المشاركة.

- تصميم دليل المقابلة: سيتم إعداد دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تهدف إلى استكشاف تجارب المشاركين وتقديم رؤى حول التحديات والفوائد المرتبطة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في مستقبل التسويق .

- إجراء المقابلات: سيتم جدولة المقابلات مع المشاركين المختارين وإجرائها إما وجهاً لوجه أو عبر منصات الاتصال الافتراضية مثل Zoom أو Microsoft Teams .

- تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي. سيتم ترميز البيانات وتصنيفها وفقاً للموضوعات الناشئة لتحديد الأنماط والمواضيع المشتركة.

الاعتبارات الأخلاقية

- سرية المعلومات: سيتم ضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين واستخدامها لأغراض البحث.
- الموافقة المستنيرة: سيتم الحصول على موافقة خطية من جميع المشاركين قبل إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات.
- من خلال استخدام مجموعة متنوعة من أدوات الدراسة، بما في ذلك الاستبيانات، المقابلات الشخصية، وأدوات التحليل الإحصائي، تسعى هذه الدراسة إلى جمع بيانات شاملة ودقيقة حول دور تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات . يساعد هذا النهج المتكامل في توفير نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق تسهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الأزمات .

٤.٣ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

- وصف الحدود الزمنية: تمتد فترة جمع البيانات وتحليلها على مدى شهرين إلى ثلاثة أشهر، مما قد يحد من القدرة على إجراء متابعة طويلة الأمد بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في مستقبل التسويق .
- تأثير الحدود الزمنية على البحث: يمكن أن تؤدي الحدود الزمنية القصيرة إلى الحصول على نتائج تستند إلى التقييمات الفورية فقط، دون النظر إلى التأثيرات طويلة الأمد. قد تكون هناك تغيرات أو تطورات تحدث بعد انتهاء فترة الدراسة لن يتم رصدها.
- الإجراءات المتخذة لتخفيف التأثير: سيتم التركيز على جمع بيانات شاملة ودقيقة خلال الفترة الزمنية المحددة، مع تكثيف الجهود لضمان جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة خلال هذه الفترة القصيرة سيتم اقتراحات دراسات مستقبلية لمتابعة تأثيرات نوع القيادة على المدى الطويل.

الحدود الجغرافية

- وصف الحدود الجغرافية: تركز الدراسة على القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج على مشاريع أخرى في بلدان مختلفة ذات سياقات وثقافات تنظيمية مختلفة.
- تأثير الحدود الجغرافية على البحث: النتائج قد تكون محددة للسياق السعودي ولا يمكن تعميمها مباشرة على سياقات أو بلدان أخرى.
- الإجراءات المتخذة لتخفيف التأثير: سيتم توضيح السياق الجغرافي والبيئة التنظيمية السعودية في النتائج والتوصيات، مع الإشارة إلى أن النتائج قد تحتاج إلى تعديل أو تكيف في بلدان أخرى.

حجم العينة

- وصف الحدود المتعلقة بحجم العينة: يُقدر حجم العينة الأولي بـ ٣٥٠-٤٥٠ مشارك. على الرغم من أن هذا الحجم يُعتبر كافيًا للحصول على نتائج دالة إحصائية، إلا أنه قد لا يعكس التنوع الكامل لمجتمع الدراسة.
- تأثير حجم العينة على البحث: قد يكون هناك نقص في تمثيل بعض الفئات أو الجهات، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.
- الإجراءات المتخذة لتخفيف التأثير: سيتم استخدام العينة الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة داخل المجتمع، مع التركيز على جمع بيانات شاملة من العينة المختارة.

٥.٣ توافر البيانات

- وصف الحدود المتعلقة بتوافر البيانات: تعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات والمراجعة الوثائقية. قد تواجه الدراسة تحديات في الحصول على بيانات دقيقة وكاملة بسبب نقص التعاون من بعض الجهات أو القيود للوصول إلى الوثائق الرسمية.
- تأثير توافر البيانات على البحث: قد يؤدي نقص البيانات أو عدم دقتها إلى نتائج غير شاملة أو دقيقة.

- الإجراءات المتخذة لتخفيف التأثير: سيتم بذل جهود لضمان تعاون جميع الجهات المعنية والحصول على البيانات اللازمة. كما سيتم استخدام مصادر متعددة للبيانات للتحقق من صحتها وشمولها.

التحيز في الردود

- وصف الحدود المتعلقة بالتحيز في الردود: قد تؤثر عوامل مثل الخوف من العقاب أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية على صدق الردود المقدمة من المشاركين في الاستبيانات والمقابلات
- تأثير التحيز في الردود على البحث: قد يؤدي التحيز في الردود إلى تشويه النتائج وتقليل دقتها.
- الإجراءات المتخذة لتخفيف التأثير: سيتم تصميم الاستبيانات والمقابلات بطريقة تقلل من التحيز، مثل ضمان سرية الردود وتشجيع المشاركين على تقديم إجابات صادقة. سيتم أيضًا استخدام تقنيات تحليل البيانات للكشف عن أي تحيز محتمل في الردود.

تحدد هذه الحدود الإطار الذي يتم فيه إجراء البحث وتساعد على فهم القيود التي قد تؤثر على النتائج. من خلال توضيح هذه الحدود واتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيف تأثيرها، يمكن تحسين موثوقية ودقة النتائج المستخلصة من الدراسة.

الفصل الرابع

Chapter four

❖ نتائج الدراسة

❖ التوصيات

١.٤ نتائج الدراسة

سأستعرض نتائج الدراسة التي تم جمعها وتحليلها من عينة مكونة من ٤٠٠ مشاركًا في مناطق المملكة العربية السعودية ، بهدف تقييم أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في القطاع الصحي السعودي مع التركيز على الجوانب المختلفة مثل الكفاءة،الفعالية، التحديات، والفوائد.

١.١.٤ المعلومات الديموغرافية

جدول (١) : توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في المؤسسة الصحية - نوع المؤسسة - حجم المؤسسة).

المتغير	الخيارات	التكرار (N=400)	النسبة المئوية
١. المسمى الوظيفي	مدير/رئيس قسم تسويق وعلاقات عامة	٨٥	%٢١.٣
	مدير تنفيذي/إدارة عليا	٦٥	%١٦.٣
	رئيس فريق/مشرف	١١٠	%٢٧.٥
	موظف تنفيذي	١٤٠	%٣٥
٢. سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٧٠	%١٧.٥
	٣-٦ سنوات	١٣٠	%٣٢.٥

المتغير	الخيارات	التكرار (N=400)	النسبة المئوية
	٧-١٠ سنوات	١١٠	٢٧.٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٠	٢٢.٥%
٣. نوع المؤسسة	مستشفى حكومي	١٩٠	٤٧.٥%
	مستشفى خاص	١٣٠	٣٢.٥%
	مركز طبي/عيادة متخصصة	٨٠	٢٠%
٤. حجم المؤسسة	صغير (أقل من ١٠٠)	٦٥	١٦.٣%
	متوسط (١٠٠ - ٥٠٠)	١٦٠	٤٠%
	كبير (أكثر من ٥٠٠)	١٧٥	٤٣.٨%

التحليل:

يتضح أن غالبية المستجيبين من فئة الموظفين التنفيذيين والمشرفين (62.5%) ، مما يعزز مصداقية البيانات الميدانية كونهم الأقرب لتنفيذ استراتيجيات الأزمات ميدانياً.

كما أن نحو 70% من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز ٣ سنوات، وهو مؤشر على وعي مؤسسي عالٍ بإدارة الأزمات.

وتغلب المستشفيات الحكومية بنسبة تقارب النصف، ما يعكس الدور المحوري للقطاع العام الصحي في المملكة.

٢.١.٤ التساؤلات والفرضيات

تحليل تفصيلي لكل بند (الأسئلة ١-١٨)

أدرجت الأرقام التالية: (متوسط - الانحراف المعياري - % الذين اختاروا ٤ أو ٥ "أوافق/أوافق بشدة")
— التفسير والاقتراح العملي لكل بند بناءً على النتيجة.

المتغير المستقل — استراتيجيات إدارة الأزمات (أسئلة ١-١٠) .

١. (Q1) تغيير المسار لاستثمار مجال بديل عند تصاعد الأزمة

- متوسط %، $SD \approx 0.75$ ، $3.66 \approx$ موافق (٤ أو ٥). $59.8\% \approx$
- تفسير: أغلبية معتدلة تؤكد وجود خطة تغيير مسار لكن ليست عريضة.
- توصية: إعداد سيناريوهات جاهزة (playbooks) تحدد الخدمات البديلة الممكنة مع مؤشرات تشغيلية (KPIs) لتمكين تطبيق أسرع.

٢. (Q2) تحليل شامل وسريع لأسباب الأزمة (تفريغ الأزمة)

- متوسط %، $SD \approx 0.78$ ، $3.78 \approx$ موافق. $65.5\% \approx$
- تفسير: قدرة تحليلية نسبية جيدة داخل المؤسسات.
- توصية: تعزيز وحدات التحليل باستخدام أدوات جمع بيانات آنية وفرق SME (خبراء) جاهزين لتحليل الجذور Root Cause بسرعة.

٣. (Q3) إيقاف أو تعديل الخدمات المسببة للأزمة وتحويل الموارد

- متوسط %، $SD \approx 0.79$ ، $3.72 \approx$ موافق. $60.2\% \approx$
- تفسير: ممارسات موجودة لكنها ليست شاملة أو سريعة دائماً.
- توصية: وضع سياسات إيقاف تشغيل مؤقتة موثقة وإجراءات نقل موارد مسبقة التنسيق (قوائم أولويات).

٤. (Q4) مخزون احتياطي (أدوية/مواد/موارد بشرية)

- متوسط %، $SD \approx 0.75$ ، $3.74 \approx$ موافق. $63.5\% \approx$
- تفسير: معظم المؤسسات لديها شكل من أشكال الاحتياطي لكن يختلف الجاهزية.
- توصية: اعتماد سياسة إدارة مخزون طوارئ دورية، مع محاكاة استنزاف المخزون لتحديد نقاط إعادة الطلب.

٥. (Q5) ميزانية طوارئ تسويقية مفعلة فوراً

- متوسط %، $SD \approx 0.80$ ، $3.69 \approx$ موافق. $61.3\% \approx$
- تفسير: ميزانيات طوارئ موجودة عند البعض لكنها قد تكون محدودة.
- توصية: تخصيص نسبة ثابتة من ميزانية التسويق كصندوق طوارئ (مثلاً ٣-٥٪ سنوياً) وإجراءات إقرار سريعة.

٦. (Q6) تفتيت الأزمة إلى عناصر قابلة للإدارة

- متوسط %، $SD \approx 0.76$ ، $3.74 \approx$ موافق. $63.5\% \approx$
- تفسير: وعي جيد بتقنية التفتيت في التعامل.
- توصية: تدريب فرق على منهجيات تقسيم المشكلات (modular response) واستخدام خرائط تأثير.

٧. (Q7) احتواء انتشار الأزمة جغرافياً/إعلامياً

- متوسط %، $SD \approx 0.82$ ، $3.65 \approx$ موافق. $59.0\% \approx$
- تفسير: مهارات الاحتواء متوسطة؛ قد تكون نقاط ضعف في القنوات الإعلامية.
- توصية: تطوير بروتوكولات رقابية على الإعلام الاجتماعي ونقاط تواصل إقليمية سريعة.

٨. (Q8) تفعيل فريق متخصص لإدارة الأزمة

- متوسط %، $SD \approx 0.82$ ، $3.74 \approx$ موافق. $63.0\% \approx$

- تفسير: نسبة جيدة من المؤسسات لديها فرق أزمات لكن تختلف صلاحياتها.
- توصية: تفعيل هيكلية الفريق بسلطات واضحة، تدريبات سنوية، وحواري محاكاة (tabletop exercises).

٩. (Q9) الالتزام بتقديم معلومات دقيقة وصادقة عبر التواصل الاجتماعي

- متوسط %، $SD \approx 0.75$ ، $3.68 \approx$ موافق. $59.8\% \approx$
- تفسير: التزام متوسط — الشفافية موجودة لكن التنفيذ متفاوت.
- توصية: دليل شفافية (Transparency guideline) يتضمن نماذج بيانات جاهزة ووقت استجابة محدد.

١٠. (Q10) استخدام قنوات الاتصال المختلفة للرد بانتظام

- متوسط %، $SD \approx 0.75$ ، $3.66 \approx$ موافق. $61.0\% \approx$
- تفسير: توافر قنوات لكن استمرارية الرد وجودتهما قد تحتاج تحسين.
- توصية: إعداد لوائح أدوار لقنوات التواصل (من يرد ومتى) واستخدام أدوات إدارة الاستجابة. (social listening & ticketing)

المتغير التابع — الأداء التسويقي (أسئلة ١١-١٨) .

١١. (Q11) الحفاظ على نمو الإيرادات مقارنة قبل الأزمة

- متوسط %، $SD \approx 0.85$ ، $3.22 \approx$ موافق. $37.5\% \approx$
- تفسير: أقل من ٤٠٪ يرون أن الاستراتيجيات حافظت على النمو — نقطة ضعف واضحة.
- توصية: تطوير خطط استرداد إيرادات (revenue recovery) مع عروض موجهة ما بعد الأزمة وبرامج تحفيز للمرضى.

١٢. (Q12) زيادة الحصة السوقية مقارنة بمنافسين مروا بأزمات مماثلة

- متوسط %، $SD \approx 0.88$ ، $3.18 \approx$ موافق. $37.0\% \approx$
- تفسير: قليلين يحققون مكاسب في الحصة السوقية بعد الأزمات.
- توصية: خطط تنافسية بعد الأزمة (قيمة مضافة، حملات تثقيف) وتركيز على نقاط تفوق واضحة.

١٣. (Q13) رفع المكانة التنافسية عبر إدارة الأزمات

- متوسط %، $SD \approx 0.89$ ، $3.16 \approx$ موافق. $36.5\% \approx$
- تفسير: أقل شعور بتحول الأزمة لميزة تنافسية.
- توصية: توثيق قصص نجاح (case studies) وتسويقها، والقياس الكمي لنتائج الاستجابة.

١٤. (Q14) الشفافية في الأزمة تعزز ثقة المرضى

- متوسط %، $SD \approx 0.88$ ، $3.20 \approx$ موافق. $35.8\% \approx$
- تفسير: ثقة المرضى لا تتحسن تلقائياً — تحتاج إجراءات مكثفة.
- توصية: حملات تواصل بعد الأزمات تركز على ما تم إصلاحه ونتائج قياس رضا العملاء.

١٥. (Q15) بعد الأزمة، يزداد ولاء العملاء

- متوسط %، $SD \approx 0.87$ ، $3.17 \approx$ موافق. $33.5\% \approx$
- تفسير: ولاء العملاء لا يتعافى تلقائياً؛ نسبة منخفضة جداً تشير إلى فقد ولاء.
- توصية: برامج ولاء واسترجاع (retention offers) وخطط متابعة شخصية للمتضررين.

١٦. (Q16) الاستفادة من الدروس لتطوير خدمات جديدة

- متوسط %، $SD \approx 0.90$ ، $3.16 \approx$ موافق. $34.8\% \approx$

- تفسير: تعلم محدود من الأزمات لتحسين الخدمات.
- توصية: جلسات ما بعد الحدث (post-mortem) إلزامية وتحويل الدروس إلى خريطة طريق للمنتجات والخدمات.

١٧. (Q17) تحويل الأزمات لفرص تسويقية

- متوسط %، $SD \approx 0.92$ ، $3.19 \approx$ موافق. $36.8\% \approx$
- تفسير: بعض المؤسسات تستفيد لكن أغلبها لا يحول الأزمة لفرصة.
- توصية: خطط تحويل الأزمات – (opportunity mapping) تحضير رسائل وقصص وعمليات إطلاق مدروسة.

١٨. (Q18) تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بفضل الاستجابة

- متوسط %، $SD \approx 0.87$ ، $3.23 \approx$ موافق. $35.2\% \approx$
- تفسير: تحسن الصورة ليس تلقائياً ويحتاج جهود متابعة وتسويق واعٍ.
- توصية: برامج إعادة بناء السمعة (reputation recovery) وقياس التغير بالصورة باستخدام استطلاعات بعد الأزمات.

٢.٤ . النتائج العامة المستخلصة من الدراسة

- القوة: المؤسسات أظهرت مستوى جيداً من جاهزية الإجراءات التنظيمية (فرق أزمات، مخزون احتياطي، إمكانية التحليل السريع). اتساق المقياس جيد ويرجح أن البنود تقيس بناءً متماسكاً.
- الضعف: الأداء التسويقي الفعلي بعد الأزمات لم يصل إلى مستوى تطبيق الاستراتيجيات؛ فقط $33\%-38\%$ يرون تحسناً ملموساً في الإيرادات/الولاء/الحصة السوقية. وجود فجوة تنفيذية بين الخطط ونتائج السوق.
- العلاقة: هنالك ارتباط موجب مهم إحصائياً ($\beta \approx 0.53$) ، ($p < 0.001$) بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء التسويقي، لكن R^2 منخفض نسبياً ($0.14 \sim$) مما يعني أن

هناك عوامل أخرى مؤثرة (مثل جودة التنفيذ، التواصل الخارجي، الظروف السوقية، الموارد المالية، سمعة سابقة) تفسر غالبية التباين في الأداء.

تشخيص المشكلات الأساسية

١. فجوة تنفيذية: وجود سياسات وخطط لكنها لا تُترجم دائماً إلى نتائج تسويقية قابلة للقياس.
٢. ضعف استمرارية التواصل والشفافية: رغم وجود التزام نظري، عدد المستجيبين الذين شعروا بتحسن في ثقة المرضى وولائهم منخفض.
٣. نقص في استراتيجيات الاسترداد التجاري بعد الأزمة: قليل من المؤسسات تُحوّل الأزمة إلى فرصة أو تحافظ على الإيرادات.
٤. تنسيق غير كافٍ بين العمليات التسويقية والعمليات التشغيلية/الخدمات: يؤدي إلى بطء في تعديل الخدمات أو تحويل الموارد.

٣.٤.١ توصيات الدراسة

٢. إطلاق "حزمة جاهزة للاستجابة (Crisis Playbook)" لكل نوع أزمة
 - عناصرها: خطوات فورية (first 24-72 ساعة)، قرارات إيقاف/تعديل الخدمات، نموذج بيانات للإعلان، قائمة قنوات ونسخ جاهزة للرسائل، آلية تفعيل ميزانية طوارئ.
 - نتيجة متوقعة: تقليل زمن الاستجابة وتحسين الاتساق في الرسائل.
٣. تفعيل صندوق طوارئ تسويقي وتمويل استرداد
 - حجز ٣-٥٪ من ميزانية التسويق لتمويل حملات شفافية، عروض استرداد، وحملات استعادة سوقية بعد الأزمة.
 - إجرائياً: موافقة مسبقة من الإدارة العليا على آليات صرف طارئة.
٤. بناء وحدات قياس أداء ما بعد الأزمة (Post-crisis KPIs)

○ مؤشرات: التغير في الإيرادات، معدل الاحتفاظ بالعملاء، نسب الشكاوى، مؤشر الصورة الذهنية (brand sentiment)، زمن الاستجابة.

○ تنفيذ: تقارير أسبوعية للشهر الأول بعد الأزمة، وتقرير شهري للسنة أشهر.

٥. تدريبات ومحاكاة دورية (Tabletop & Live drills)

○ إجراء محاكاة مرتين سنوياً تشمل فريق الأزمة، التسويق، الموارد البشرية والتمويل الطبي.

○ الهدف: اختبار مدى قابلية تنفيذ Playbook وكفاءة التنسيق.

٦. برامج استرجاع ولاء موجهة (Retention & Recovery Campaigns)

○ أمثلة: عروض متابعة مجانية/مخفضة للمرضى المتأثرين، اتصالات شخصية من فرق الخدمة، جلسات شرح/طمأنة عبر قنوات مملوكة.

○ قياس الأثر مباشرة عبر مقارنة سلوك المرضى قبل وبعد الحملة.

٧. تحسين إدارة المخزون والموارد البشرية في الطوارئ

○ سياسات تدوير للمخزون الاحتياطي، عقود تعاون مع موردين بديلين، قوائم بديلة للكوادر (مراكز احتياطية).

○ النتيجة: تقليل انقطاع الخدمة وتحسين قدرة الاستجابة التشغيلية.

توصيات بحثية وإجرائية للمستقبل

• إجراء تحليل متعدد المتغيرات (مثل نموذج انحدار متعدد أو نموذج مسار SEM/ليشمل متغيرات وسيطة: جودة التنفيذ، زمن الاستجابة، حجم ميزانية الطوارئ، والسمعة السابقة — لمعرفة ما يفسر أكثر في الأداء التسويقي).

• تضمين أسئلة قياس كمية للنتائج المالية الفعلية (نسبة تغير الإيراد، عدد العملاء المفقودين) بدل الاعتماد فقط على معايير ذاتية.

• قياس الأثر الطويل المدى (متابعة استجابة العينة نفسها بعد ٦ و ١٢ شهراً) لقياس تعافي الصورة والولاء فعلياً.

المراجع:

المراجع العربية

- القحطاني، سلطان سعد. (٢٠١٤). إنشاء قواعد لإدارة البيانات والمعلومات البيئية لتعزيز نظم الإنذار المبكر. مجلة البحوث الأمنية، 23(2)، 80.٥٧–
- القرني، عبد الرحمن. (2020). إدارة المخاطر والأزمات في المنظمات الصحية السعودية: الواقع والمأمول. دار جامعة الملك سعود للنشر.
- العزام، ماجد كامل علي. (2004). إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز. (2003). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات علمي القطاع الصحي. المكتبة الوطنية.
- صالح، كمال. (٢٠١٨). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية. Tuj-econ.
- عبد الله، محمد حسين. (٢٠١٩). أثر تطبيق استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات على سمعة المؤسسات الصحية. مجلة البحوث الإدارية، 12(2)، 182.١٥٥–
- مطر، فهد بن ناصر. (٢٠٢١). فاعلية استراتيجيات التسويق الرقمي في القطاع الصحي السعودي خلال الأزمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، 35(3)، 245.٢٢١–

English References

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management, 43(6), 1661–1692.
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). SAGE Publications.
- Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. AMACOM.

Holladay, S. J. (2010). Are all crises opportunities? A comparison of how corporate and government organizations frame crises. *Public Relations Review*, 36(4), 384–390.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.08.002>

Kim, S., & Liu, B. F. (2012). Are all crises opportunities? A comparison of how corporate and government organizations frame crises. *Public Relations Review*, 38(1), 72–79.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. AMACOM.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.

<https://doi.org/10.1080/10810730590904571>

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Praeger.

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S. S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78–85.

Zhabin, A. P., Suraeva, M. O., Evdokimov, A. N., Polynova, L. V., Akopyan, D. A., Chertykovtsev, V. K., & Grigoryants, I. A. (2016). Crisis management on the basis of the marketing approach for development of innovative potential of the organization. *International Review of Management and Marketing*, 6(6), 51–56.

الاستبانة

استبانة دراسة: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في القطاع الصحي السعودي

المقدمة: عزيزي المستجيب/عزيزتي المستجيبة، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات". نرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية. سيتم التعامل مع جميع إجاباتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجهة المستهدفة: مديري الأقسام، رؤساء الفرق، والموظفين في الإدارات العليا والتسويق والعلاقات العامة في المؤسسات الصحية السعودية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة:

الخيارات	المتغير
مدير/رئيس قسم التسويق والعلاقات العامة	1. المسمى الوظيفي:
مدير تنفيذي/إدارة عليا	
رئيس فريق/مشرف	
موظف تنفيذي	
أقل من ٣ سنوات	2. سنوات الخبرة في المؤسسة الصحية:
3-6 سنوات	
7-10 سنوات	

الخيارات	المتغير
أكثر من ١٠ سنوات	
مستشفى حكومي	3. نوع المؤسسة:
مستشفى خاص	
مركز طبي/عيادة متخصصة	
صغير (أقل من ١٠٠ موظف)	4. حجم المؤسسة (تقريبى لعدد الموظفين):
متوسط (١٠٠ - ٥٠٠ موظف)	
كبير (أكثر من ٥٠٠ موظف)	

القسم الثاني: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة)

تقيس هذه الفقرات مستوى تطبيق المؤسسة الصحية للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

مقياس ليكرت الخماسي (5): أوافق بشدة، (٤) أوافق، (٣) محايد، (٢) لا أوافق، (١) لا أوافق بشدة.

١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	م.
						أولاً: استراتيجية تغيير المسار وتفرغ الأزمة
					عند وقوع أزمة شديدة (لا يمكن وقف تصاعدها)، نتحول بسرعة لاستثمار مجال خدمي آخر منتج وفعال (تغيير المسار).	1.
					تقوم الإدارة بتحليل شامل وسريع لأسباب الأزمة الجوهرية (تفرغ الأزمة) بدلاً من معالجة الأعراض فقط.	2.

الفقرات	5	4	3	2	1
3. م.					
يتم إيقاف أو تعديل الخدمات التي تسببت في الأزمة فوراً، وتحويل الموارد لخدمات بديلة.					
ثانياً: استراتيجية الاحتياطي التعبوي					
4.					
لدينا مخزون احتياطي (من الأدوية، أو المواد الطبية، أو الموارد البشرية) يتم تفعيله عند نقص متطلبات الخدمة أثناء الأزمة.					
5.					
يتم تخصيص ميزانية طوارئ تسويقية يتم تفعيلها فوراً لتمويل حملات الشفافية والتواصل أثناء الأزمات.					
ثالثاً: استراتيجية تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة					
6.					
نقوم بتقسيم الأزمة إلى أجزاء صغيرة يمكن التعامل مع كل جزء منها بشكل منفصل (تفتيت الأزمة).					
7.					
يتم حصر انتشار الأزمة (كتفشي عدوى أو شائعة سلبية) ضمن نطاق ضيق ومحدد جغرافياً أو إعلامياً (احتواء الأزمة).					
8.					
يتم تفعيل فريق متخصص لإدارة الأزمة التسويقية في الهيكل التنظيمي لضمان استجابة سريعة ومنظمة.					
رابعاً: التواصل والشفافية في إدارة الأزمة					

1	2	3	4	5	الفقرات	م.
					نلتزم بتقديم معلومات دقيقة وصادقة للجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمة.	9.
					يتم استخدام قنوات الاتصال المختلفة (التسويق الرقمي) للرد على استفسارات العملاء والجمهور بانتظام أثناء الأزمة.	10.

القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء التسويقي)

تقيس هذه الفقرات الأداء التسويقي للمؤسسة الصحية من وجهة نظر المستجيب.

مقياس ليكرت الخماسي (5): أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة.

1	2	3	4	5	الفقرات	م.
					أولاً: مؤشرات النمو والمبيعات	
					استراتيجياتنا لإدارة الأزمات تساهم في الحفاظ على نمو إيرادات المؤسسة مقارنة بالفترة التي سبقت الأزمة.	11.
					تمكّنا استراتيجيات الأزمة من زيادة حصتنا السوقية مقارنة بالمؤسسات الصحية المنافسة التي تعرضت لأزمات مشابهة.	12.
					إن قدرتنا على التعامل مع الأزمات ترفع من المكانة التنافسية للمؤسسة في القطاع الصحي السعودي.	13.
					ثانياً: مؤشرات الثقة والولاء (رضا العملاء)	

1	2	3	4	5	الفقرات	م.
					إن تعاملنا الشفاف مع الأزمات يعزز من ثقة المرضى والمراجعين في خدمات المؤسسة.	14.
					بعد الأزمة، يزداد ولاء العملاء للمؤسسة مقارنة بما كان عليه قبل الأزمة.	15.
					نستفيد من الدروس المستفادة من الأزمة في تطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات المرضى المتغيرة.	16.
					ثالثاً: مؤشرات السمعة والصورة الذهنية	
					الأزمات التي تمر بها المؤسسة تتحول إلى فرص تسويقية بفضل الاستجابة الفعالة.	17.
					استجابتنا للأزمات تساهم في تحسين الصورة الذهنية العامة للمؤسسة لدى الجمهور.	18.

شكراً جزيلاً لتعاونكم وثقتكم في البحث العلمي.

Abstract

This research aims to study the impact of modern crisis management strategies on corporate marketing performance. It specifically focuses on the strategies of (path change, mobilization reserve, crisis decompression, crisis fragmentation, and crisis containment) and measures the effect of each on marketing performance indicators such as sales growth, market share, and customer satisfaction.

The study addresses the problem of prevalent weaknesses in strategic crisis management planning within many organizations and the subsequent negative impact on their reputation and marketing performance. It also identifies a research gap in measuring the detailed impact of each specific strategy within local contexts.

The researcher adopted a descriptive-analytical methodology. The primary data collection tool was a questionnaire administered to managers and employees in relevant sectors, utilizing a five-point Likert scale to measure the study variables. This was supplemented by secondary sources and a comparative literature review. Data were statistically analyzed using descriptive statistics, correlation, and multiple regression tests to determine statistical significance and the magnitude of the effects.

The findings, based on statistical analysis and theoretical review, indicate a significant and positive impact of modern crisis management strategies on marketing performance. Transparent communication and rapid response emerged as critical factors in protecting reputation, accelerating recovery, and transforming crises into opportunities for marketing innovation.

The study concludes by presenting a practical framework and recommendations for decision-makers to integrate crisis management into marketing planning, develop measurement tools, and train specialized teams to enhance organizational resilience.