مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: كاترين صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5139
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:09 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي
(دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية)

كاترين صالح *

(تاريخ الإيداع 9 / 5 / 2018. قُبِل للنشر في 31 / 5 / 2018)

□ ملخّص □

يعد التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور اهتمام الإدارة في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات، ويتطلب ذلك وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على التفكير الإبداعي من أجل اتخاذ الخطوات المناسبة والمدروسة بالسرعة الممكنة، وذلك بهدف تجاوز الأزمة وضمان الاستمرار والبقاء واستثمار الفرص الناتجة عنها بما يحسن الأداء العام للمنظمة، وتعد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من أكثر الاستراتيجيات فعالية في إدارة الأزمات وتحسين الأداء.

يهدف البحث إلى تقييم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة الراهنة في المصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية، ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمصارف المدروسة، ودراسة طبيعة وقوّة العلاقة بينهما. ولتحقيق ذلك تمّ صياغة أربع فرضيّات، واعتمدت الدّراسة المقاربة الاستنباطيّة؛ وتمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لتوصيف متغيّرات الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الّتي تمّ تحليلها باستخدام اختبارات إحصائيّة أهمّها: اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test، واختبار الارتباط الثّنائي Pearson Correlation، واختبار الانحدار المتعدد. وقد توصلت الباحثة إلى عدّة نتائج أهمّها: توجد علاقة طردية بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة وبين الأداء التسويقي، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من استراتيجية تغيير المسار واستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي في المصارف المدروسة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الأداء التسويقي، استراتيجية فرق العمل، استراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية تفتيت الأزمة، المصارف الخاصة.

* **طالبة دراسات عليا- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

The Role Of Modern Crisis Management Strategies In Improving Marketing Performance

(Field Study On Syrian Private Banks In The Province Of Lattakia)

Catherine Saleh *

(Received 9 / 5 / 2018. Accepted 31 / 5 / 2018)

□ ABSTRACT □

Crisis management is one of the most important areas of management's concern in light of the ongoing challenges faced by organizations. This requires a highly competent management and creative thinking to take the appropriate steps as quickly as possible, in order to overcome the crisis and ensure continuity, improving the overall performance of the Organization. Modern crisis management strategies are the most effective strategies for crisis management and performance improvement.

The research aims at evaluating the modern strategies for managing the current crisis in the Syrian private banks in the province of Lattakia and its role in improving the marketing performance of the studied banks, and studying the nature and strength of the relationship between them. To achieve this, four hypotheses were formulated, and the study adopted the descriptive approach; the descriptive analytical method was used to describe the variables of the study. The researcher used the questionnaire method to collect the data analyzed using statistical tests, the most important of which were: the one-sample T. test, the Pearson Correlation, and the multiple regression test. The researcher reached several results, the most important of which are: There is a positive relationship between the modern crisis management strategies and the marketing performance. There is also a statistically significant effect for both of the changing path strategy and the teams work strategy on marketing performance. There is no statistically significant effect of the crisis fragmentation strategy on marketing performance Banks studied.

Key Words: Modern Crisis Management Strategies, Marketing Performance, Teams work Strategy, Changing path Strategy, Crisis Fragmentation Strategy, Private Banks.

* **Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University-lattakia-syria.**

مقدّمة:

يواجه العالم حالة غير مسبوقة من التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث الأزمات المختلفة بأنواعها وبحدتها وآثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصادياً ومالياً وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة، وعلى رصد ما يحصل في البيئة والتي غالباً ما تتسم بالتعقيد، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهماً عندما نعرف أنه أمر حتمي ولابد منه.

ويمكن تقسيم أنواع الأزمات إلى أزمات فنية / اقتصادية وتشمل الحوادث والكوارث الصناعية وأعطال جهاز الحاسوب، وأزمات خارجية وتشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية، وأزمات داخلية تشمل الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة وعدم فعالية الاتصال والأعمال التخريبية، وأزمات بشرية اجتماعية وتنظيمية وتشمل الارهاب وأعمال العنف والتخريب.

ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعدها على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح. وتمثل إدارة الأزمة بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

مشكلة البحث:

تواجه الدول العربية ومن بينها سورية منذ مطلع عام 2011 أزمات أمنية انعكست على جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وانبثق عنها أزمات خطيرة في المجتمع الاقتصادي وخاصة في مجال العمل المصرفي. وتشير نتائج أعمال المصارف السورية المنشورة عبر تقاريرها السنوية أن أغلب المصارف تعرضت إلى خسائر كبيرة خلال سنوات الأزمة مع تراجع كبير في أدائها التشغيلي وتوقفها عن تقديم خدمات الإقراض بشكل رئيسي، مما يطرح تساؤلات عن مدى فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي تتبعها إدارة المصارف، وكيف يمكن أن تخفف من الآثار السلبية للأزمات على الأداء العام للمصارف؟ وبشكل خاص أدائها التسويقي. وبناء على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجلّى من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي: **ما هو دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي للمصارف الخاصة المدروسة في محافظة اللاذقية؟**

أهميّة البحث وأهدافه:

تبرز أهميّة البحث النظرية في تقديم مساهمة علمية تلخص أهم ما ورد في الأدبيات الاقتصادية عن استراتيجيات إدارة الأزمات باعتباره أحد أهم المداخل التي تساعد المنظمات في مواجهة مختلف الأزمات.

كما تتجسد أهميّة البحث العملية في تقييم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التي تنتهجها المصارف الخاصة السورية العاملة في محافظة اللاذقية، ومدى فعاليتها في تخفيف الآثار السلبية للأزمة ومساهمتها في تحسين الأداء التسويقي؛ والّذي يعكس مدى توجّه المصارف السوريّة إلى اتباع خطوات استراتيجية مدروسة تساعدها في تعويض الخسائر وتحسين أدائها تدريجياً.

ويهدف البحث إلى تقييم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة الراهنة في المصارف الخاصة السورية، حيث ركزت الدراسة على ثلاث استراتيجيات رئيسة استناداً إلى استطلاع رأي المصارف المدروسة حول أكثر هذه الاستراتيجيات ملائمة للظروف الراهنة، وهذه الاستراتيجيات هي: استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية فرق العمل، وإستراتيجية تفتيت

الأزمة. كما هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المصارف المدروسة المتعلق بالمؤشرات الآتية: الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، ورضا العملاء)، ثم دراسة طبيعة وقوّة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والأداء التسويقي.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيّات الآتية:

1 – لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

2 – لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

3 – لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

4– لا توجد علاقة معنويّة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء الأداء التسويقي.

منهجيّة البحث:

اعتمدت الدّراسة المقاربة الاستنباطيّة؛ وتمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لتوصيف متغيّرات الدراسة، كما اعتمدت الدّراسة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات؛ الّتي تمّ توزيعها يدويّاً لجمع البيانات الأوليّة المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة.

نموذج ومتغيرات البحث:

تمثل المتغير المستقل للدراسة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وقد تم قياسه من خلال: إستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية فرق العمل، وإستراتيجية تفتيت الأزمة. أما المتغير التابع فقد تمثل بالأداء التسويقي وتم قياسه من خلال: الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، ورضا العملاء.

تصميم البحث:

تعدّ هذه الدّراسة الحالية دراسة ميدانية لتقييم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المصارف الخاصّة في محافظة اللاذقية باستخدام أسلوب الاستبانة الّتي تمّ تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات محكمة تتميز بالصدق والثبات. ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة الآتية:

1 – اختبار One-Sample Test

2 – اختبار الانحدار المتعدد.

3– اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

وتمّ تطبيق الدّراسة وجمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال الفترة الممتدّة من شباط 2018 ولغاية نيسان 2018.

مجتمع وعيّنة الدّراسة:

يتألف مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في جميع فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقيّة، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين الّذين شملتهم الدّراسة في المصارف المذكورة 160 موظّفاً من مختلف المستويات الإداريّة وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتّحليل 118 استبانة، وبنسبة استجابة 73% والجدول الآتي يوضح عينة الدراسة:

الجدول (1) عينة الدراسة

اسم المصرف	عدد العاملين	عدد الاستبانات القابلة

		للتحليل
بنك بيمو السّعودي الفرنسي	32	27
بنك البركة	12	8
بنك الشّام	10	8
المصرف الدّولي للتّجارة والتمويل	15	10
بنك سورية والمهجر	18	13
بنك بيبلوس	–	–
بنك عودة	–	–
بنك العربي	13	9
بنك قطر الوطني	10	7
بنك الأردن –سورية	11	9
بنك سورية والخليج	8	5
فرنسبنك	11	8
بنك سورية الدولي الإسلامي	20	14
بنك الشّرق	–	–
المجموع	160	118 نسبة الاستجابة 73%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية

وتمّ استخدام المصادر الثانويّة للبيانات بالاعتماد على مجموعتين رئيستين: الأولى التّقارير السنويّة المنشورة عبر المواقع الرسميّة للمصارف المدروسة، والثّانية هي الكتب والمقالات العلميّة وغيرها من المراجع المحكّمة.

الدّراسات السابقة:

1- دراسة عياد (2015): أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للمصارف العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (80) من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه المصارف باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للمصارف المحلية العاملة في قطاع غزة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من تغيير مسار الأزمة، وإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للمصارف العاملة في قطاع غزة.

2-دراسة الناجي (2012): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وصمم الباحث استبانة شملت (23) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي كانت عينة قصدية، وقد تم توزيع (190) استبانة على مفردات العينة، تم تعبئتها من خلال المديرين ونائبيهم ورئيسي الأقسام، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (139) استبانة بنسبة استجابة (73%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الإحصائي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي.

3- دراسة أحمد (2009) بعنوان: تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي والمالي للشركات الفلسطينية من خلال توزيع استبانات عددها (107) على مديري ونواب أقسام الشركات الفلسطينية المختلفة بالإضافة لمقابلة عينة من المديرين كأداة إضافية للحصول على البيانات اللازمة وتم استخدام البيانات المالية للشركات الفلسطينية ما بين عامي (2009 – 2000) للحصول على بعض المؤشرات للأداء المالي والتسويقي، وتكون مجتمع الدراسة من (38) شركة واشتملت عينة الدراسة على (310) موظفاً يعملون بمستويات إدارية عليا ووسطى. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وذلك لتعدد الأزمات في فلسطين بدرجة كبيرة، وعدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية بسبب الحالة السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء التسويقي.

4- دراسة Koronis and Ponis (2018): A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience

نهج استراتيجي لإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية

تتبنى هذه الدراسة وجهة نظر استراتيجية حول تبني اتجاه جديد في إدارة الأزمات يعتمد على ضرورة تكيف المنظمة مع المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي. وهي دراسة مفاهيمية اعتمدت على تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والتي وردت في الأدبيات لتتوصل إلى العديد من النتائج من أهمها: التأكيد على أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات تشكل محركات أساسيّة تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء. كما قدمت الدراسة نموذجا مفاهيمياً مقترحاً يقوم على الجمع بين مختلف المفاهيم ضمن نموذج موحد للمرونة التنظيمية. ويسلط النموذج المفاهيمي المقترح الضوء على الحاجة إلى إعادة التشكيل الاستراتيجي ضمن المنظمات بهدف بناء ثقافة المرونة وتطوير رأس المال الاجتماعي الداعم للمنظمات بما يضمن البقاء التنظيمي والاستدامة، كما يعتمد النموذج على الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تكتسبها من خلال مفهوم المرونة بدلاً من الطريقة الإدارية التقليدية للتعامل مع المواقف وإدارة الأزمات.

5 – دراسة Ponis and Ntalla (2016): Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises

ممارسات ونهج إدارة الأزمات: رؤى من أزمات سلسلة التوريد الكبرى

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإجراءات التي تتبعها المنظمات بعد وقوع الأزمة، وهي إجراءات قد تساعد على التعافي السريع أو قد تزيد الأمور سوءاً. وتم تقييم تسع دراسات حالة في هذه الدراسة، وجميعها شركات تصنيع عالمية

كبيرة واجهت أزمة سلسلة توريد. وقد تم تحديد الإجراءات الرئيسة التي استخدمتها كل شركة لإنشاء مجموعة بيانات يمكن أن تقدم مؤشرات حول اتخاذ القرار، والتي يمكن للشركات استخدامها قبل وبعد الأزمة من أجل البقاء.

وتعد هذه الدراسة وصفية استكشافية، وتم استخدام تحليل المحتوى كأداة رئيسية للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن إدارة التعاون والاحتفاظ بعلاقات قوية مع الموردين الرئيسيين للمنظمة أمران حاسمان ويتطلبان اتصالات قوية في المراحل الأولى والنهائية في سلسلة التوريد حيث تسهم هذه الروابط في تخفيف الآثار السلبية عند حدوث الأزمة من خلال الحصول على أسعار مناسبة وتخفيض التكاليف وتحقيق المرونة في إتمام العمليات الإنتاجية في الظروف الصعبة. كما أن بناء العلامة التجارية والحفاظ على رضا العملاء والموظفين سيعوض أيضاً الخسائر التي قد تواجهها المنظمة عند حدوث الأزمات. كما يتوجب على المنظمات عند حدوث أزمة عدم التسرع في اتخاذ القرارات غير الرشيدة بل لابد من اتباع نهج إدارة الأزمات النموذجية التي تقوم على تقييم الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لها.

6- دراسة Hale and Dulek (2005) بعنوان: Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data"

تحديات التواصل في مواجهة الأزمات: " بناء النظرية من البيانات النوعية "

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج عملية نوعية تختبر تحديات الاتصال المختلفة التي تواجه متخذ القرار خلال مراحل الاستجابة لإدارة الأزمات. وتم إجراء نحو (26) مقابلة لموظفين يعملون في شركات متنوعة واشتركوا في مواجهة (15) نوعاً مختلفاً من الأزمات في شركاتهم وعددها (13) شركة. وتم إضافة وتحليل (10) أزمات من خلال الاطلاع على المصادر الثانوية: كالكتب والدراسات السابقة المنشورة. وتوصلت الدراسة إلى تحديد خطوات مرحلة الاستجابة للأزمة بأربع خطوات وهي: الملاحظة، والتفسير، والاختيار، والنشر، كما أكدت النتائج على وضرورة التحليل الدقيق والتركيز على كل خطوة وليس فقط التركيز على جانب النشر من دون الخطوات الأخرى (الملاحظة، التفسير، الاختيار) مما يسهم في تحقيق سرعة استجابة المنظمة للأزمة وإنهاء الآثار السلبية الناتجة عنها بأقل خسائر ممكنة.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في دراسة تأثير الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمات. وتختلف هذه الدراسة من حيث بيئة التطبيق ضمن ظروف الأزمة السورية الحالية، ومدى فعالية هذه الاستراتيجيات في مواجهة هذا النوع من الأزمات، وقدرتها في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي المتعلقة بالحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وتحسين الصورة الذهنية.

الإطار النّظري للبحث

1 – مفهوم الأزمة وإدارتها:

الأزمة هي: حدث مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه ويهدد حياة المنظمة وفي بعض الحالات حياة الأشخاص، ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية حسب طريقة التعامل معه.(Thelwall and Stuart.2007,191)

أما إدارة الأزمات فهي: مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لابد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً. (شبّر، 2007، 8)

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، كما تعرف بأنها: كيفية التغلب على الأزمات باستخدام الأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة

من إيجابياتها، وبصياغة أخرى يمكن القول أن إدارة الأزمات كوظيفة هي الاتجاه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة. (عباد، 2015، 24) كما أنها عملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Larson and Rudwall.2010:2).

ولابد من التفريق بين مفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الإدارة بالأزمات والتي تعني افتعال الأزمات كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً ، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، مما يضعف الكيان الإداري تدريجياً بسبب تعاقب الأزمات التي تؤدي إلى تدميره نهائياً (أبو فارة، 2009، 93).

2 – أسباب الأزمات:

يوجد العديد من العوامل التي تسبب الأزمات منها ضعف الإمكانات المادية، وعدم وضوح أهداف المنظمة، وضعف نظام صنع القرار، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم الاهتمام بالتدريب. (جاد الله، 2008، 18)

كما تقسّم أسباب الأزمات إلى: (Pollard and Hotho,2006, 722–723; Larson and Rudwall, 2005,6)

1–أسباب اقتصاديّة وهي أزمات مرتبطة بالعمالة والأسواق.

2–أسباب ترتبط بالمعلومات كخسارة معلومات قيّمة عن المورّدين والمستهلكين.

3–أسباب ماديّة كفشل المنتج وخسارة المواد الأوليّة.

4–أسباب تتعلّق بالموارد البشريّة كارتفاع الحوادث والعنف في مكان العمل

5–أسباب سياسيّة كالحروب والأحداث الأمنية كالأزمة التي تمرّ بها سورية اليوم.

6–أسباب تتعلّق بالكوارث الطبيعيّة.

3– خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بالعديد من الخصائص أهمها:(نسيمة، 2007، 33)

1 – عنصر المفاجأة: وهي أحد أهم الخصائص باعتبار أن أغلب الأزمات تكون غير متوقعة الحدوث، وفي ظل هذه الظروف تفقد الإدارة القدرة على التفكير السليم.

2 – التعقيد والتشابك والتداخل: تتميز الأزمة التسويقية بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، لأن لها أسبابها وعناصرها وعواملها وظروفها المحيطة المكونة لها والتي تكسبها هذه الخاصية.

3 – نقص المعلومات: حيث تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات التسويقية ويسود جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

4 – ضغط الوقت: حيث تزداد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه، وبالتالي يجب اختيار أحد أو جميع البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

5 – تستدعي مواجهتها الخروج عن الأنماط المألوفة: وابتكار نظم إدارية تمكن المنظمة من مواجهة الظروف المفاجئة الجديدة، مع درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق بين مختلف الإدارات.

6 – الخوف والقلق: تؤدي الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق من إمكانية فقدان المؤسسة لمركزها في السوق، وفقدانها عملائها؛ وبالتالي الخوف والقلق يؤديان إلى تقييد التفكير

4- مراحل الأزمات

يمكن تقسيم مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل حسب الأساس الزمني: (Coombs.2007,17-19; Lai.2010:18)

1- مرحلة ما قبل الأزمة: تبدأ من خلال التركيز على اكتشاف الإنذارات المبكرة والوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل، وتحليل الموقف، وجمع الحقائق، وتدريب العاملين.

2 – مرحلة الاستجابة للأزمة: وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وإعادة بناء سمعة المنظمة أو الفرد، جراء تعرض المنظمة لأضرار يتم معرفتها ومحاولة التعامل معها.

3-مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة الاستعداد للأزمات المقبلة وتوفير معلومات للمتابعة، ويمكن حدوث تغييرات جذرية بعد الانتهاء من الأزمة.

5- استراتيجيات إدارة الأزمات

يتم إدارة الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الادارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهمات الادارية والتي تهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. أي أن استراتيجية إدارة الأزمات هي العملية التي تلجأ إليها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للمسارات المتاحة أمام المنظمة بما يتناسب مع إمكانياتها وظروفها (الصيرفي، 2008، 18).

وعلى الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات، إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على مديري إدارة الأزمة أن يختاروا الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل التي ممكن أن تحدثه الأزمة، فكلما كان الخطر المحتمل مرتفعاً، كان على إستراتيجية الأزمة أن تحاول أن تستوعب الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمة، وينبغي على استراتيجيات الأزمات أيضاً تخفيف الضرر بالسمعة الجيدة من خلال التركيز على أن المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة والصحيحة لمواجهتها والتصرف معها. وتختلف استراتيجيات إدارة الأزمة باختلاف أنواع الأزمة، ويمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف وليس بنفس الوقت. ويمكن تقسيم استراتيجيات إدارة الأزمات إلى: (الخضيري، 2003: 285 ؛ ماهر، 2006 : 94)

1 – استراتيجيات تقليدية وهي: إنكار الأزمة، إخماد الأزمة، كبت الأزمة، لجان الأزمة، عزل القوى، تنفيس الأزمة، بخس الأزمة، تفريغ الأزمة.

2 – الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة): تدمير الأزمة، فرق العمل، المشاركة الديمقراطية، الاحتياطي التعبوي، الوفرة الوهمية، تصعيد الأزمة، تفتيت الأزمة، تفريغ الأزمة، تحويل مسار الأزمة، واحتواء الأزمة.

وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة يحتاج إلى تفكير ابداعي يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأحداث التي تؤثر على أهداف المصارف في البقاء والنمو والاستمرار لتقليل المخاطر المصرفية بشكل عام إلى أقل حدود ممكنة، ولا بد كذلك من إدارة الأزمات بطريقة كفؤه وفاعله عن طريق الإعداد والتقدير المنظم والتخطيط الاستراتيجي للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المصرف وربحيته أو بقائه. ويتناول هذا البحث المخاطر المصرفية التسويقية وتتمثل في المخاطر التي تؤثر سلباً على الأداء التسويقي للمنظمة والتي يمكن قياسها من خلال المقاييس المالية وهي: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، (O' Sullivan and

(abela.2007:27 والمقاييس غير المالية وهي: الحصة السوقية، وولاء الزبائن، ورضا الزبائن، والقدرة على الابتكار، ونجاح الأصناف الجديدة، والرضا عن الأداء العام، وجودة الخدمة (Rajagobal.2008:37-38).

6-الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

ظهرت هذه الاستراتيجيات نتيجة التطورات التي شهدها الكيان الإداري وذلك بسبب اختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية وأكثر فاعلية وملائمة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته ويمكن تلخيص أهم هذه الاستراتيجيات وفقاً للآتي:

1- إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج (ماهر، 2006، 99).

2 – إستراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح تلك الطريقة بالأزمات الضخمة والخطيرة (الخضيري، 2003، 304).

3 – إستراتيجية احتواء الأزمة: يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالنقابات والأحزاب (عباس، 2007، 201)

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

5 – فرق العمل: وهي أكثر الأساليب استخداماً عندما تتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها .(Gilpin &Murphy.2008:85)

6- الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليه المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكن مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام(Gilpin & Murphy.2008:86).

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

8- المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطرها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيداً للقضاء على الأزمات (Gilpin & Murphy.2008:86)

9- تدمير الأزمة: وتسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطراً مدمراً للمنظمة يهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وباتباع الخطوات الآتية:

ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وتصفيتهم وإيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية (ماهر، 2006، 100).

10 – الوفرة الوهمية: وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الخوف، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتعلق بأحد السلع الضرورية مثل الخبز والدقيق (جاد الله، 2007، 216).

2– الأداء التّسويقي: يُعرّف بأنه مدى إسهام وظيفة التّسويق بتحقيق أهداف المنظّمة (Asiegbu et al, 2011). ويعرّف أنّه: درجة نجاح المنظّمة في السّوق. ويمثل أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية، والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحليل الانحرافات إن وجدت، حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة، وهو أيضاً المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المنظمة (عياد، 2015، 47).

ويتمّ قياسه باستخدام مقاييس ماليّة من أهمّها: الرّبحية، السيولة النّقدية، النموّ في المبيعات، ومقاييس غير ماليّة: الحصّة السوقيّة، ولاء العملاء، رضا العملاء، القدرة على الابتكار، الرّضا عن الأداء العام، وجودة الخدمة (الناجي، 2012).

النتائج والمناقشة:

بناء على ما تقدم من شرح لمفهوم الأزمات والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات قامت الباحثة باستطلاع آراء العاملين المصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية عن أنجح الاستراتيجيات الحديثة التي تتناسب مع خصوصية الأزمة الراهنة من وجهة نظرها وكانت النتيجة على الشكل الآتي:

الجدول (1) نتيجة الاستطلاع

الإستراتيجية	تناسب الأزمة الراهنة بنسبة
استراتيجية تغيير المسار	%80
استراتيجية تفتيت الأزمة	%93
استراتيجية احتواء الأزمة	%0
استراتيجية تفريغ الأزمة	%55
فرق العمل	%100
الاحتياطي التعبوي	%20
تصعيد الأزمة	%0
المشاركة الديمقراطية	%10
تدمير الأزمة:	%0
الوفرة الوهمية	%0

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الاستطلاعية

وبناءً على نتيجة الاستطلاع ركزت الدراسة الحالية على الاستراتيجيات التي حظيت على أعلى نسبة وهي: استراتيجية تغيير المسار، وتفتيت الأزمة، وفرق العمل.

الدّراسة الإحصائيّة:

1-مقياس معامل الثّبات Reliability Coeffcient: بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (2) اختبار ثبات أداة البحثReliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات استراتيجية تغيير المسار	5	.903
معامل الثبات لعبارات استراتيجية فرق العمل	4	.793
معامل الثبات لعبارات استراتيجية تفتيت الأزمة	4	.815
معامل الثبات لعبارات محور الأداء التسويقي	4	.795
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	17	.866

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يتبيّن من خلال الجدول (2) أنّ قيم معاملات الثّبات لكلّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة تقع ضمن المجال [793. – 903.]، وهي معاملات ثبات مقبولة.

2-تحليل إجابات أفراد العينة على محور إستراتيجية تغيير المسار: فيما يلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور استراتيجية تغيير المسار:

الجدول(3) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة باستراتيجية تغيير المسار

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
1. أثرت الأزمة الراهنة على مسار أداء عمل المصرف.	118	3.80	.863	.000
2. تتعامل إدارة المصرف مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.	118	4.12	1.014	000.
3. تستعين إدارة المصرف بإستراتجية تغيير المسار لمواجهة الأزمة الراهنة.	118	4.25	.867	000.
4. تحاول إدارة المصرف إلى لفت انتباه العملاء إلى موضوع إيجابي مختلف عن الأزمة.	118	4.14	1.070	000.
5. أتوقع أن استخدام استراتيجية تغيير المسار له أثر إيجابي على أداء المصرف في الأزمة الراهنة.	118	4.18	1.001	000.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.23

يبيّن الجدول (3) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة باستراتيجية تغيير المسار تقع ضمن المجال (3.80 – 4.25) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد لأهمية هذه الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء .

3-تحليل إجابات أفراد العينة على محور إستراتيجية فرق العمل: فيما يلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة باستراتيجية فرق العمل:

الجدول(4) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة باستراتيجية فرق العمل

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
6. تعتمد إدارة المصرف على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمة الراهنة	118	4.39	1.005	.000
7. يتم إعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة	118	4.55	.635	000.
8. يدرك العاملون في المصرف أهمية فريق إدارة الأزمات ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه.	118	4.54	.747	000.
9. أفضل أن تشكل إدارة المصرف فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها.	118	4.53	.803	000.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.23

يبيّن الجدول (4) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة باستراتيجية فرق العمل تقع ضمن المجال (4.39 – 4.55) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد جداً لأهمية هذه الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء .

4- تحليل إجابات أفراد العينة على محور استراتيجية تفتيت الأزمة

فيما يلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بإستراتيجية تفتيت الأزمة:

الجدول(5) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة باستراتيجية تفتيت الأزمة

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
10. تمتلك إدارة المصرف معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.	118	4.39	.740	.000
11. تقوم إدارة المصرف بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة للأزمة.	118	4.51	.748	000.
12. تعتمد إدارة المصرف على مختصين في تفتيت الأزمة.	118	4.49	.845	000.
13. استراتيجية تفتيت الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها المصرف.	118	4.38	.969	000.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.23

يبيّن الجدول (5) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة باستراتيجية تفتيت الأزمة تقع ضمن المجال (4.38 – 4.51) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد جداً لأهمية هذه الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء.

ولإجراء المزيد من المقارنة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والتي تناولتها الدراسة الحالية تم إجراء مقارنة بين المتوسطات لإجمالي بنود كل محور من محاور الاستراتيجية ووفقاً للآتي:

الجدول (6)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استراتيجية تغيير المسار	118	4.0949	.82055	.07554
استراتيجية فرق العمل	118	4.5021	.63506	.05846
استراتيجية تفتيت الأزمة	118	4.4428	.66619	.06133

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.23

يبيّن الجدول (6) أنّ الوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على محور استراتيجية فرق العمل هو الأعلى مقارنة باستراتيجية تغيير المسار وتفتيت الأزمة، وللتأكّد من أنّ النّتيجة مقبولة إحصائيّاً تمّ اختبار One-Sample Test وفقاً للجدول الآتي:

الجدول (7)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استراتيجية تغيير المسار	14.495	117	.000	1.09492	.9453	1.2445
استراتيجية فرق العمل	25.694	117	.000	1.50212	1.3863	1.6179
استراتيجية تفتيت الأزمة	23.526	117	.000	1.44280	1.3213	1.5643

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.23

يبيّن الجدول (7) أنّ قيمة Sig < 0.05 وبالتّالي يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بكل استراتيجية من الاستراتيجيات المدروسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

5- اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق تبين أن استراتيجية فرق العمل هي الاستراتيجية الأكثر قبولاً في المصارف المدروسة لمواجهة الأزمة الحالية وتتجسد صحة هذه النتيجة من خلال تخصيص إدارة خاصة بالأزمات في كل مصرف من المصارف المدروسة مهمتها إعداد البرامج ومتابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف آثارها السلبية ما أمكن.

وبالمقابل لابد من دراسة تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التسويقي للمصارف المدروسة، ولذلك تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على الأداء التسويقي، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (8)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.922[a]	.850	.846	.27669

a. Predictors: (Constant), استراتيجية3, استراتيجية1, استراتيجية2

من خلال الجدول (8) يتبين أن معامل التحديد 0.850 أي أن 85% من التغيرات في الأداء التسويقي تفسرها معادلة الانحدار التي يوضحها الجدول الآتي :

الجدول (9) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.471	.236		1.997	.048
	تغيير المسار	.067	.031	.077	2.115	.037
	فرق العمل	1.000	.044	.899	22.484	.000
	تفتيت الأزمة	.023	.042	.062	.556	.579

a. Dependent Variable: أداء

يوضح الجدول (9) أن قيم الثوابت جميعها معنوية باستثناء الاستراتيجية الثالثة وبالتالي يمكن حذفها من المعادلة الآتية:

$$Y= .471 + .067\ X_1 + X_2$$

واستبعاد الاستراتيجية الثالثة من المعادلة لا يعني عدم تأثيرها على الأداء التسويقي فمن الممكن وجود معادلة أكثر جودة تمثل المتغيرات، وبناءاً على نتيجة هذا الاختبار نقبل الفرضيات الآتية:

الفرضيّة الأولى:

الفرضيّة العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

الفرضيّة البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

من خلال الجدول (9) يتبين أن قيمة sig الموافقة لاستراتيجية تغيير المسار تساوي 0.37 < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة أي: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

الفرضيّة الثانيّة:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

الفرضيّة البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

من خلال الجدول (9) يتبين أن قيمة sig الموافقة لاستراتيجية فرق العمل تساوي 0.00 < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة أي: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

الفرضية الثّالثة:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

من خلال الجدول (9) يتبين أن قيمة sig الموافقة لاستراتيجية فرق العمل تساوي 0.579 > 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدم أي: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية .

الفرضية الرابعة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة معنويّة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء الأداء التسويقي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنويّة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء الأداء التسويقي.

الجدول (10)Correlations

		الأداء التسويقي	تغيير المسار	فرق العمل	تفتيت الأزمة	جميع الاستراتيجيات
الأداء التسويقي	Pearson Correlation	1	.203*	.919**	.392**	.704**
	Sig. (2-tailed)		.028	.000	.000	.000
	N	118	118	118	118	118
تغيير المسار	Pearson Correlation	.203*	1	.138	.049	.655**
	Sig. (2-tailed)	.028		.136	.597	.000
	N	118	118	118	118	118
فرق العمل	Pearson Correlation	.919**	.138	1	.407**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.136		.000	.000
	N	118	118	118	118	118
تفتيت الأزمة	Pearson Correlation	.392**	.049	.407**	1	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.597	.000		.000
	N	118	118	118	118	118
جميع الاستراتيجيات	Pearson Correlation	.704**	.655**	.710**	.672**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	118	118	118	118	118

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول (10) يتبيّن أن معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء التّسويقي موجب ويبلغ (0.704) وهو يعبّر عن علاقة طرديّة قويّة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة عند مستوى دلالة 0.05. وبالتّالي نرفض العدم ونقبل الفرضيّة الّتي تقول: يوجد علاقة معنويّة موجبة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء الأداء التسويقي.

كما يبيّن الجدول (10) أن هناك علاقة طردية بين الأداء التسويقي وكل من الاستراتيجيات الثلاثة ولكنها علاقة ضعيفة بالنسبة لكل من استراتيجية تغيير المسار والأداء التسويقي، واستراتيجية تفتيت الأزمة والأداء التسويقي، بينما توجد علاقة طردية قوية بين استراتيجية فرق العمل والأداء التسويقي وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة استطلاع الباحثة

لآراء المصارف المدروسة عن أكثر الاستراتيجيات الحديثة نجاحاً في إدارة الأزمة الحالية. كما أن جميع معاملات الارتباط للعلاقات السابقة معنوية.

الاستنتاجات والتّوصيات:

1)- الاستنتاجات

1 – تشير نتائج استطلاع آراء العاملين في المصارف الخاصة افي محافظة اللاذقية أن أكثر الاستراتيجيات الحديثة نجاحاً في إدارة الأزمة الراهنة هي استراتيجية فرق العمل بالدرجة الأولى ثم استراتيجية تغيير المسار وتفتيت الأزمة. ويمكن أن تستخدم المصارف أكثر من استراتيجية لمواجهة الأزمة.

2 – يوافق أغلب أفراد العينة على أن لكل من استراتيجية فرق العمل واستراتيجية تفتيت الأزمة دوراً هاماً في تحسين الأداء التسويقي في المصارف المدروسة وبتقييم جيد جداً، وبتقييم جيد بالنسبة لأهمية استراتيجية تغيير المسار في تحسين الأداء التسويقي في ظل الأزمة الراهنة.

3 – يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

4 – يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية فرق العمل على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية

5 – لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، الصورة الذهنية، رضا العملاء) للمصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

6 – توجد علاقة طردية بين الأداء التسويقي وكل من الاستراتيجيات الثلاثة ولكنها علاقة ضعيفة بالنسبة لكل من استراتيجية تغيير المسار والأداء التسويقي، واستراتيجية تفتيت الأزمة والأداء التسويقي، بينما توجد علاقة طردية قوية بين استراتيجية فرق العمل والأداء التسويقي.

7– توجد علاقة معنويّة موجبة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والأداء التسويقي.

2)- التّوصيات

1 – يتوجب على المصارف إجراء تحليل دقيق للبيئة الدّاخلية والخارجيّة وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجيات الأمثل لإدارة الأزمة بما يتناسب مع إمكانياتها وبما يتوافق مع الظروف التي تفرضها مستجدات الأزمة في كل مرحلة من مراحلها.

2 – زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات في الهياكل التّنظيمية للمصارف ورفدها بالموارد البشريّة المتميزة والقادرة على التجاوب مع الظروف غير المتوقعة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بهدف الحفاظ على بقاء المصرف واستمراريته في السوق.

3 – تعزيز مقومات نجاح استراتيجية فرق العمل لإدارة الأزمة من خلال استقطاب الموارد البشرية من مصادر داخلية أو خارجية على مستوى عال من الكفاءة والخبرة في التعامل مع مختلف أنواع الأزمات.

4 – البحث عن مجالات جديدة تلفت انتباه العملاء وتسهم في نجاح استراتيجية تغيير المسار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الابتكار في المزيج التسويقي وتقديم خدمات مصرفية جديدة تلبي الحاجات الكامنة لدى العملاء وتسهم في تحسين الأداء التسويقي.

5 – العمل على تجزئة الأزمة الراهنة إلى مراحل وتركيز الجهود الإبداعية لإيجاد الحلول المناسبة لكل مرحلة، وبالتالي الاستفادة من النتائج الإيجابية الممكن تحقيقها من تطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة.

المراجع:

1)- المراجع العربيّة:

1- أبو فارة، يوسف أحمد. *إدارة الأزمات مدخل متكامل*. الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، 2009، 93.

2- أحمد، هاشم راتب. *تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

3-الخضيري، محسن أحمد. *إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف*. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، 301-304، 285.

4- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. *إدارة الأزمات*. مؤسسة حورس، الاسكندرية، 2008، 18.

5- النّاجي، فهد. *أثر استراتيجيّات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التّسويقي*. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، 39- 42.

6- جاد الله، محمود. *إدارة الأزمات*. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 216، 18.

7- شُبرّ، الهام خضير. *إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية(تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي)*. رسالة ماجستير، بغداد، 2007، 8.

8- عباس، صلاح. *إدارة الأزمات في المنشآت التجارية*. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، 201.

9- عياد، لؤي. *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)*، رسالة ماجستير، غزة، 2015، 17، 18، 24، 47.

10- ماهر، أحمد. *إدارة الأزمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، 94، 99، 100.- نسيمة، لخضاري. *دراسة وتحليل الأزمات التّسويقية في المؤسسات الجزائريّة*. رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصاديّة، الجزائر، 2007، 50-45، 35،36.

2)- المراجع الأجنبيّة

11- **ASIEGBU , F.AWA, O. AKPOTU ,C. OGBONNA, B.** ***Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria*****, Far East Journal of Psychology and Business. 2(3),2011,43-59**

12- COOMBS, T. (a). ***Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory.*** **Corporate Reputation Review.10 (3) ,2007,163-176.**

13 - GILPIN. D, MURPHY.P. ***Crisis management in complex world*****, New York, USA. Oxford University,2008, 85-86.**

14- HALE. J , DULEK. R , HALE. D. ***Crisis response communication challenges: building theory from qualitative data*** **. journal of business communication. 42(2), 2005,112 -134.**

15-KORONIS, E, PONIS, S. ***A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience.*** **Journal of Business Strategy, 39 (1),2018, 32-42.**

16- LAI, Y. ***An application of situational crisis communication theory :case study of AN TJX- LEAK Of customers information*****, (Unpublished Master Thesis) Ball State University, INDIANA, USA,2010, 18.**

17-LARSON, J; RUDWALL, P. ***Crisis management: Media's perception of crises in organizations. Lulea University of Technology*****, 2010, 6.**

18-O'SULLIVAN, D. & ABELA, D. ***Marketing performance measurement ability and firm performance*****, Journal of Marketing.71 (2), 2007,79 - 93.**

19- POLLARD. D; HOTHO. R. ***Crises, scenarios and the strategic management process.*** **Management Decision, 44 (6). Emerald group publishing limited, ISSN: 0025-1747, 2006, 722-723.**

20-RAJAGOPAL. ***Measuring brand performance through metrics application*****. 12 (1), 2008,29-38.**

21-THELWALL, M. STUART, D. ***"RUOK? Blogging communication technologies during crises*****. Journal of Computer-Mediated Communication. 12(2),2007,189-214.**

22-PONIS, NTALLA. ***Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises..Procedia Economics and Finance*****. 39 , 2016, 668 – 673.**