مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية (دراسة ميدانية على شركة الحافظ للأدوات الكهربائية والمنزلية)
اسم الكاتب: د. رامي محمد، د. سومر ناصر، فؤاد معلا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5505
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:17 +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.

The Role Of Business Environment Analysis In Marketing Crisis Management
(Field Study On Al-Hafiz Company For Electrical And Household Appliances)

Dr. Rami M Mohammed [*]
Dr . Sumer Nasser [**]
Fouad Mualla [***]

(Received 1 / 8 / 2020. Accepted 28 / 9 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to define the role of the business environment analysis in managing the marketing crises of Al-Hafiz company for refrigerators, freezers and household appliances, by explaining the role of both the analysis of opportunities and threats in managing the marketing crisis, the researcher relied on the deductive approach as a general approach to research, and followed the survey methodology, and distributed the questionnaire 123 individuals from the cadre of employees (consumers) in the company, and then conducted a field study for the purpose of demonstrating this relationship, and the study concluded that there is a correlation between analyzing the business environment and managing the marketing crisis; the value of the correlation coefficient reached 0.911, and this correlation is strong, how much The coefficient of determination reached 0.829, which indicates that 82.9% of the changes in the marketing crisis management follow the changes in analyzing the business environment through analyzing opportunities and threats, then some proposals and recommendations were presented to improve the relationship, the most important of which is: the company needs to present its products from multiple outlets, and the need to The company provides better quality products than other companies 'products, and the company must provide facilities in dealing with customers to obtain a greater market share, and the company must achieve an increase in the number of production units.

Keywords : Opportunity Analysis, Threats Analysis, Marketing Crisis, Marketing Crisis Management, Al-Hafiz Household Appliances Company**.**

[*]**Assistant Professor., Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria.**
[**]**Assistant Professor., Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria**
[***] **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria.**

دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية (دراسة ميدانيَّة على شركة الحافظ للأدوات الكهربائية والمنزلية)

الدُكتور: رامي محمد [*]
الدكتور: سومر ناصر [**]
فؤاد معلا [***]

(تاريخ الإيداع 1 / 8 / 2020. قُبِل للنشر في 28 / 9 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية، وذلك من خلال بيان دور كل من تحليل الفرص والتهديدات في إدارة الأزمة التسويقية اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث، واتباع منهجيَّة المسح، وقام بتوزيع الاستبانة على 123 فرد من كادر العاملين والمستهلكين في الشركة، ومن ثمَّ أجرى دراسة ميدانيَّة بغرض بيان هذه العلاقة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.911، وهذا الارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.829، وهو يدل على أن 82.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتغيرات تحليل بيئة الأعمال من خلال تحليل الفرص والتهديدات، ثمَّ تمَّ عرض بعض المقترحات والتَّوصيات لتحسين العلاقة والتي أهمُّها: ضرورة أن تقدم الشركة منتجاتها من منافذ متعددة، وضرورة أن تقدم الشركة منتجات ذات جودة أفضل من منتجات الشركات الأخرى، وضرورة أن تقدم الشركة تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر، وضرورة أن تحقق الشركة زيادة في عدد الوحدات الإنتاجية

الكلمات المفتاحية: تحليل الفرص، تحليل التهديدات، الأزمة التسويقية، إدارة الأزمة التسويقية، شركة الحافظ للأدوات المنزلية.

[*] **مدرّس– عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**
[**] **مدرّس– عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**
[***] **طالب دراسات عليا (ماجستير) في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين.**

مقدِّمة:

في ظل تنامي الشركات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، هي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل تحليل بيئي يمكن الشركة من التخطيط، ومواجهة الظروف الداخلية والخارجية.

"ولقد أثبتت التجارب التي تمت حول التحليل البيئي، أنّ الشركات التي تمتلك تحليلاً بيئياً ناجحاً تتفوق في جودة منتجاتها (سلعها وخدماتها) وبالتالي أدائها الكلي وحصتها السوقيَّة على الشركات الضعيفة"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير جودتها، لتنال رضا العميل، وبالتالي استمرار تعامله معها، لطلب خدماتها وكسب ولائه وتحسين حصتها السوقيَّة، وخاصة شركة الحافظ، التي تعُد الجودة عاملاً مهماً لتحسين نوعية المُنتج والارتقاء بمستواه، وأصبحت ضرورة تمليها الحياة المعاصرة، فهو وسيلة للارتقاء بواقعها نحو الأفضل، وهذا ما يركز عليه البحث الحالي دراسة حول دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية بالتطبيق على شركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية.

الدراسات السابقة:

- **<u>الدراسات العربية Arab Studies</u>:**

- **دراسة (جغوبي، 2016) وهي بعنوان: "دور التحليل الاستراتيجي SOWT في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ـ بسكرة".**

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدِّراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور التحليل الاستراتيجي sowt في تحسين أداء المنظمة؟، وعن هذا التساؤل تفرعت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي ما هو دور تحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة؟، وما هو دور تحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة؟، وما هو دور تحليل نقاط الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة؟، وما هو دور تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة؟، هدفت الدِّراسة إلى بيان دور تحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة، وبيان دور تحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة، وبيان دور تحليل نقاط الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة، وبيان دور تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة، كان من أهم نتائج الدِّراسة: لا يوجد لتحليل الفرص والتهديدات المتاحة عند مستوى دلالة 0.05 دور في تحسين أداء المنظمة، ويوجد لتحليل نقاط القوة والضعف عند مستوى دلالة 0.05 دوراً في تحسين أداء المنظمة.

- **دراسة (الجبوري، 2019) وهي بعنوان: (التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام SOWT) للأداء الاداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة).**

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي ما دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في الكشف عن جوانب الأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ؟. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مقياس التحليل الاستراتيجي (**SWOT**)للأداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.، وبيان مقياس التحليل الاستراتيجي (**SWOT**) للأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ، وبيان العوامل الإيجابية من (نقاط القوة والفرص) واستثمارها في الأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، وبيان العوامل السلبية من (نقاط الضعف والتهديدات) وتقويمها من خلال إيجاد حلول لمشاكل الأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة جاءت عبارة (قلة التمويل المالي للاتحاد ادى الى الغاء الحوافر والمكافئات للمدربين والحكام واللاعبين) في التسلسل

الثالث بوسط مرجح (2.46) ووزن مئوي (50.00)، حيث أن ضعف الموارد المالية للاتحاد يؤدي إلى خلق مناخ اقتصادي غير منتج والذي بدوره يؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد ويقلل من تحقيق الرغبات لديهم ويكون بيئة لا تساعد على جذب الأجيال المقبلة للعبة ،على الاتحاد أن يضع ميزانية خاصة للمكافآت والحوافز للمدربين والحكام واللاعبين، توفير التمويل اللازم للإنفاق على الفرق الرياضية في المباريات الرياضية.

- **دراسة (المليكي والجحافي، 2019) وهي بعنوان: (أدوات التحليلي البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية).**

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وأدواتها، وتحديد العلاقة بين أدوات التحليل الاستراتيجي ببعضها البعض، كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأنه تعد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بمثابة العصب الذي يحرك منظومة الإدارة الاستراتيجية، وتوجهها نحو اختيار الأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وهناك علاقة قوية بين مختلف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، حيث تكمل كل أداة عمل الأخرى، وضرورة تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

- **الدِّراسات الأجنبيَّة Foreign studies :**
- **دراسة (Turky et al, 2011) وهي بعنوان:**

(Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers)

العنوان باللغة العربية: (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وأهمية المعلومات: البحث عن تصورات مديري الفنادق).

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما أهمية التحليل الاستراتيجي وما أهمية المعلومات بالنسبة للشركة من وجهة نظر مديري الفنادق؟. حيث هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وأهمية المعلومات بالنسبة للشركة، كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأنه ن هناك علاقات قوية بين أنواع المعلومات ومصادر المعلومات، والموظفون مصادر مميزة للغاية للحصول على معلومات حول البيئة القانونية والمنافسين والسياح والموردين. الاستشاريون (كشخص أو مؤسسة) هم مصادر مهمة للحصول على معلومات عنها كل نوع من المكونات البيئية. الموردين هم مصدر مرتبط بشكل كبير لجميع أنواع معلومات، الانترنت هو أيضا مصدر للجميع، ولكن لا سيما الشركات التي تعلق أهمية كبيرة على أشارت المعلومات حول السياح والموردين إلى أن هذا العامل مهم. أصحاب المصلحة هم المصدر الذي لفت الانتباه إلى الحصول على معلومات حول البيئة الطبيعية ، المنافسين ، السياح والموردين، العميل الغامض أو السري هو وسيلة هامة للحصول على معلومات حول المنافسين.

- **دراسة (Osita *et al*, 2014) وهي بعنوان:**

(Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat).

العنوان باللغة العربية: (استقرار المنظمة وإنتاجيتها: دور تحليل SWOT اختصار للقوة والضعف والفرص والتهديد).

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور تحليل sowt في استقرار المنظمة وإنتاجيتها؟، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور تحليل swot في استقرار المنظمة وإنتاجيتها، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها

الدراسة إن تحليل sowt قد يتسبب في أن تنظر المؤسسات إلى الظروف البسيطة جدًا نظرًا لأن المنظمات قد تتجاهل الاتصال الاستراتيجي الرئيسي الذي قد يحدث، علاوة على ذلك، قد يكون تصنيف الجوانب على أنها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ذاتيًا للغاية نظرًا لوجود درجة كبيرة من عدم اليقين في السوق. يشدد تحليل swot على أهمية هذه الجوانب الأربعة، لكنه لا يوضح كيف يمكن لمنظمة تحديد هذه الجوانب لنفسها.

3ـ دراسة (Bali, 2018) وهي بعنوان:

(Strategic analysis, Tools and technic).

العنوان باللغة العربية: (التحليل الاستراتيجي، الأدوات والتقنية).

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في تحديد المكان الذي تقرر فيه الشركة ومستثمروها التركيز والاستثمار؟. حيث هدفت الدراسة إلى التحليل الاستراتيجي وانتقاد شركة جنراك إلكتريك (GE) كشركة متعددة الأقسام مع التركيز بشكل خاص على وحدة أعمال الطاقة، كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأنه يمكن للشركة أن تفكر بالاندماج من أجل زيادة حصتها في السوق والاستثمار في البحث والتطوير، وامتلاك معرفة أفضل مع زيادة أبحاث السوق.

- **مقارنة الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة:**

تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التطرق لمواضيع متعلقة بتحليل بيئة الأعمال، وأبعاده لكنها تختلف في أنها تدرس تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية وفق الخصوصية المحلية في الجمهورية العربية السورية.

مشكلة الدِّراسة:

إن شركة الحافظ من الشركات المهمة التي كان لها وما يزال دور كبير في الحياة الاجتماعية والاقتصادية منذ زمن يعود لسنوات طويلة قبل وأثناء الأزمة التي تعرضت لها سورية اليوم، ونتيجة تعامل الباحث (كمستهلك) مع منتجات الشركة لاحظ وجود العديد من المشكلات التي تعانيها وهي تزداد بشكل مضطرد ومنها انخفاض الحصة السوقية لمنتجاتها وتراجع المركز التنافسي وانخفاض كفاءة وفاعلية الموارد البشرية التي تعمل في مجال تسويق هذه المنتجات إضافة لضعف الحملات الترويجية والإعلانية التي تكاد أن تكون معدومة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها الشركات اليوم، ولقد لاحظ الباحث أيضاً عدم وجود تنسيق وتخطيط لدى إدارة الشركة في تقديم منتجاتها وضعف في قنوات الاتصال بين الشركة والمستهلكين، وبناءً على الدراسات السابقة ومن خلال مقابلات أجراها الباحث مع عدد من العاملين في الشركة والمستهلكين الذين يتعاملون بمنتجاتها، والبالغ عددهم 11 عامل (مستهلك) كعينة استطلاعيَّة أوليَّة، لاحظ أنَّ هناك توجُّه حقيقي لدى إدارة الشركة نحو مواجهة الأزمة التسويقية التي تعاني منها وخاصة على مستوى المنتجات ومحاولة الوفاء بالوعود التي قدمتها للمستهلكين، والتوجه نحو تحليل بيئة الأعمال بشكل استراتيجي أفضل، وكذلك تحسين الحصة السوقية لمنتجاتها بغية تحسين أداء الشركة واستعادة مركزها التنافسية من خلال تخفيض الأخطاء وتحسين واقع المنتجات، مما دفع الباحث إلى معرفة دور تحليل بيئة الأعمال الخارجية للشركة، ومعرفة دوره في إدارة الأزمة التسويقية للشركة، حيث أنَّ مظاهر ومؤشرات الأزمات التسويقية واضحة المعالم وظاهرة للعيان؛ فقام بطرح التساؤلات الآتية:

ـ تبحث الشركة بشكل مستمر عن الفرص الجديدة للنهوض والنموّ والاستمرار؟

ـ تقوم الشركة بمنحي حق التصرف واتخاذ القرارات لإنجاز المهام؟

ـ تقوم الشركة بتحديد من هم فئة الزبائن والعملاء أو المستهلكين المستهدفين أو المحتملين؟

ـ تقوم الشركة بتسهيل عملية تدفق المعلومات وتداولها بين جميع المستويات وبينها وبين المستهلكين؟

ـ تقوم الشركة بالبحث عن البدائل المناسبة بما يتماشى مع أهدافها وإمكاناتها؟

ـ تقوم الشركة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها؟

ـ إن إجمالي مبيعات الشركة يعتبر جيد بالنسبة لإجمالي المبيعات في السوق بالنسبة لنفس الشركات العاملة في هذا المجال.

ـ تزداد إيرادات الشركة بنفس معدل إجمالي السوق.

ـ تعمل الشركة على جذب أكبر قدر من المستهلكين من خلال خفض الأسعار.

ـ إن منتجات الشركة تنافسية وتتناسب مع تطلعاتي وتلبي رغباتي.

وبناءً عليه توصَّل الباحث إلى ظواهر المشكلة على النحو الآتي:

ـ عدم الدقة في تحديد الأهداف إذ وجد الباحث انخفاض العمل بالتخطيط الاستراتيجي وآلية التعامل مع المستهلكين، وعدم مواكبة متطلبات الإنتاج والأذواق الحاليَّة.

ـ عدم قيام الشركة بمنح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات.

ـ انخفاض مبيعات الشركة بالمقارنة مع مبيعات الشركات العاملة في نفس المجال.

ـ عدم قدرة الشركة على جذب أكبر قدر من المستهلكين لأن أسعارها مرتفعة وغير مناسبة.

ـ عدم قدرة الشركة على جذب مستهلكين جدد لأن منتجاتها غير تنافسية ولا تلبي تطلعات ورغبات المستهلكين.

ـ عدم الأخذ بالحسبان تسهيل تدفق المعلومات بين جميع المستويات في الشركة وبين الشركة والمستهلكين.

ـ عدم قيام الشركة بالبحث عن البدائل المناسبة بما يتماشى مع أهدافها.

ـ عدم قيام الشركة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها.

ـ الاهتمام المحدود بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن وعدم تحسين جودة المنتجات من قبل الشركة.

وبناءً على ما سبق قام الباحث بصياغة مشكلة الدِّراسة بالتَّساؤل الرَّئيس الآتي:

هل لتحليل بيئة الأعمال دور في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهميَّة البحث:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن النَّاحية النَّظريَّة تتمثَّل في النقاط الآتية:

1- يُعد تحليل بيئة الأعمال من المواضيع الهامة في مجال الإدارة والتسويق في الوقت الحاضر، وهي ذات تأثير كبير على عمل الشركات واستمراريتها.

2- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسَّط وموسَّع عن إدارة الأزمات التسويقية وأبعادها، يمكن من خلاله التعامل مع الأزمات التسويقية بشكل عملي ومواجهتها، وبالآتي تخفيض التكاليف المترتبة عليه.

3- أهميَّة تحليل بيئة الأعمال ونتائجه في إدارة الأزمات التسويقية، حيث يتوقَّف ذلك على مدى تفعيل إجراء التحليل البيئي والاستفادة من نتائجه، ودرجة دعمه من قبل إدارة الشركات في المرحلة الحالية والمستقبلية.

4- يُعدُّ تحليل بيئة الأعمال وسيلة أساسيَّة في تحقيق الكفاءة الاقتصاديَّة والماليَّة من خلال التحليل الداخلي والخارجي لبيئة الشركات وإدارة الأزمات التسويقية وتطبيق مدخل استراتيجي لإدارة التَّغيير، لأن الإعمار يحتاج إلى التغيير والتجديد والتطوير والتقليل من الخسائر.

ومن الناحية العمليَّة:

1ـ قد تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع لتحليل بيئة الأعمال السائد وخصائصه وأدواته المميزة، ونسبة تواجدها في الشركة المدروسة والتي يمكنها المساعدة في النهوض بواقع الشركة الحالي بما يعزز قدرة شركة الحافظ التنافسيَّة.

2ـ قد تساعد نتائج هذه الدراسة في فهم دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية في الشركات على اختلاف أنواعها.

أهداف الدِّراسة:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

الهدف الرئيس الأول: تحديد دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- الهدف الفرعي الأول: بيان دور تحليل الفرص المتاحة في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية.
- الهدف الفرعي الثاني: بيان دور تحليل التهديدات المتاحة في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية.

الهدف الرئيس الثاني: محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي سيقوم بها الباحث على شركة الحافظ من أجل التطبيق العلمي السليم تحليل بيئة الأعمال من أجل إدارة الأزمات التسويقية.

فرضيَّات الدِّراسة:

الفرضيَّة الرَّئيسة: توجد علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

ويتفرَّع عن هذه الفرضيَّة الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى: توجد علاقة معنوية بين تحليل الفرص وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

منهجيَّة البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطيَّة، كما قام بالاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيِّرات الدِّراسة وتحليلها اعتماداً على البيانات الأَولية الَّتي تم جمعها، حيثُ تم الاعتماد على القيام بدراسةٍ ميدانيةٍ على فروع شركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات لجمع البيانات الأَوليَّة اللاَّزمة، كما اعتمد الباحث في قياس المتغيِّرات على كافة البيانات الأَوليَّة الَّتي تم جمعها من خلال استبيان تم تصميمه من خلال اطِّلاع الباحث على الدِّراسات والأَدبيَّات السَّابقة، ومن أَجل اختبار الفرضيَّات قام الباحث بتفريغ البيانات الأَوليَّة في قاعدة بيانات تم تحليلَها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20.

مُجتمع البحث وعيِّنته:

تمثَّل مُجتمع البحث المستهدف بالأفراد العاملين (المستهلكين) لمنتجات شركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية، حيث تم اعتبار العاملين عينة من المستهلكين على اعتبارهم يستخدمون منتجات الشركة حيث تم سحب عينة من مجتمع البحث بما يتوافق مع عدد العاملين (المستهلكين) في الشركة من خلال السجلات الخاصة بالعاملين في الشؤون الإداريَّة، وذلك للوقوف على أدوات وآليات التحليل البيئي في سبيل إدارة الأزمات التسويقية، وتمُّ الاعتماد على المعاينة العشوائيَّة البسيطة كإطار عام للمعاينة، حيثُ تم سحب عيِّنة البحث من مجتمع البحث بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي. تحديد حجم العيِّنة من العاملين سَيتم بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي الآتي (قاسم، 2011، ص13):

$$n = \frac{p.(1-p)}{p.[(1-p)\div N)]+[(E^2\div(S.D^2)]}$$

حيث:

n: حجم عينة البحث.

N: حجم مجتمع البحث.

P: نسبة مئويَّة تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمَّ اعتماد P = 0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي E = 0.05.

S.D: الدَّرجة المعياريَّة وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة: 95%.

فتمثل الحد الأدنى لأفراد العينة 125 فرد قام الباحث بتوزيع 123 استبانة استعاد منها 109 كان منها 105 صالحة للتحليل.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر آذار 2020، **ومكانيَّة:** الساحل السوري.

الإطار النظري للبحث:

1ــ تحليل بيئة الأعمال (التحليل البيئي): من وجهة نظر (بقة ومحلب، 2015) هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، ونقاط ضعف، فهو لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (internal audit) يتطلب إجراء تدقيق داخلي الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، نظرا لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي؛ فلا مناص من اللجوء الى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات (بقة ومحلب، 2015، ص134).

التحليل الرباعي: أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للشركة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانيات مقارنة مع إمكانيات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الايجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغييرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة.

مصفوفة التحليل الرباعي (تحليل SOWT):

اهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SOWT وقدموا عدة تعاريف نستعرض بعضاً منها:

بحسب (ماهر، 1999، ص134) يُعرَّف تحليل SOWT بأنه: يطلق على النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، وهو اختصار للكلمات Strengths نقاط القوة، وWeaknesses نقاط الضعف، وOpportunities الفرص، وThreats التهديدات، ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية، والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج تحليل SOWT.

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

(أحمد، 1999، ص134)

وبحسب (الدوري، 2005، ص58) يعرَّف بأنه تحليل للعوامل الدَّاخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.

وبحسب (ياسين، 1998، ص43) عُرف بأنه منظم التخطيط والطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع، يمكن إجراء تحليل sowt لمنتج أو مكان أو صناعة أو شخص، حيث أنها تنطوي على تحديد الهدف من المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق هذا الهدف.

وبحسب (وائل وطاهر، 2011، ص29) هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء اكانت مناسبة أم غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة نسبية أو نقاط ضعف نسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من هذا التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، **من خلال ما سبق يمكن أن يعرف الباحث التحليل الرباعي بأنه الوسيلة والأداة الهامة التي تمكن الشركة من الاطلاع على بيئاتها المختلفة وبالشكل الذي يضمن لها تحديد موقعها في هذه البيئة بغية التحكم بأعمالها وعملياتها وتحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.**

<u>اهمية تحليل SOWT:</u>

تعد أداة SOWT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي والمنطلق لوضع أي خطة، وهي أداة شديدة الأهمية لا يجب إغفالها وتتمثل أهميتها بـ:

ـ بحسب (كرماشه، 2010، ص15) يساهم تحليل SOWT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

ـ يستخدم لمعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار.

ـ يساعد المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات وللانتقال أفضل للنظم.

ـ يساعد المنظمة على بلوغ أفضل التخطيط لتحقيق هدفها.

ـ وبحسب (David, 1993,P:22) يساهم في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزاتها التنافسية.

هو تحليل مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحديد الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية، ولتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، ولتعزيز مصداقية للقادة أو الداعمين الرئيسين.

ـ خلق التوصية في دراسة الجدوى، المسح.

ـ بحسب (دعيم، 2011، ص37) وفائدة تحليل لا يقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح، وإنما يمكن استخدام تحليل في حالة اتخاذ القرار للمنظمات غير الهادفة للربح والوحدات الحكومية والأفراد، **وبناءً عليه يرى الباحث بأن أهمية التحليل البيئي في تمكين الشركة من اتخاذ موقف بترسيخ نقاط قوتها والعمل على تلافي وتدارك أخطائها، كما تأتي أهميته في الكشف عن الفرص المختلفة التي من الممكن أن تواجه الشركة وتجاوز العقبات التي تقف عائقاً أمام وجودها واستمرارها.**

استراتيجيات التحليل SOWT:

بحسب دراسة (الحمصي، 2009، ص10ـ11) بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة SOWT وبعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل (2ـ 2)مصفوفة المتغيرات الأربع سوات جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة البيئة الداخلية (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يلي:

الشكل رقم (2) استراتيجيات مصفوفة تحليل سوات

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجية هجومية (1)	استراتيجية علاجية (2)
التهديدات	استراتيجية دفاعية (3)	استراتيجية انكماشية (4)

(الحمصي، 2009، ص10ـ11)

ـ **استراتيجية هجومية:** يشير المربع (1) من الشكل (2)إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة

وتعظيم قوتها الداخلية، اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

ـــ **استراتيجية علاجية:** يوضح المربع (2) من الشكل (2) إن المنظمة أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

ـــ **استراتيجية دفاعية:** لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

ـــ **استراتيجية انكماشية:** تتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع رقم (4) في الشكل (2)، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. **بناءً على ما سبق يرى الباحث بأن استراتيجيات التحليل البيئي هي مؤشرات هامة لتمكين الشركة من تحديد موقعها بالنسبة للشركات الأخرى المنافسة هل هي في المرتبة الأولى أم الثانية أم المراتب الأخيرة، ومن خلالها يمكن للشركة تحديد طريقتها في الدخول إلى الأسواق ومقدار العمل الذي يجب أن تقوم به من أجل بلوغ أهدافها.**

المصادر الرئيسة لبيانات تحليل SOWT:

بحسب (مساعدة، 2013، ص231ـ233) يجب على إدارات المنظمات أن تعتمد على مصادر موثوقة ومتنوعة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية بمحيط عمل المنظمة ويمكنها الاعتماد على:

ـــ **أنظمة المسح البيئي:** إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها ويتمثل في ثلاث نقاط:

1ـ أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع البيانات والمعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والازمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب ترتكز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعاً بمؤشرات واضحة بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الانظمة تأخذ او تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

2ـ أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات الاستراتيجية للمنظمة، فقد يتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً وإن هذا النوع من الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطي لها أهمية من قبل المنظمة.

3ـ أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات البيئة للمنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهاً نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

ـــ **أنظمة التنبؤ:** إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسة في تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الاستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد

من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك عديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل وغيرها.....إلخ، **يرى الباحث بأن المصادر التي تحصل عليها الشركة لبيانات تحليل بيئاتها متنوعة ومتعددة ومن وجهة نظره لا تقتصر فقط على هذه المصادر حيث أن البيانات كثيرة ومتشعبة وهي تختلف باختلاف العوامل والشركات أيضاً، ويرى أن كل نوع من البيانات يحتاج إلى طريقة جمع مختلفة عن الأنواع الأخرى.**

2ـــ إدارة الأزمة التسويقية: بحسب دراسة أبو شيخة (2009، ص316) تُعرَّف **إدارة الأزمة** بأنها مجموعة الممارسات التي تصاغ في شكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة وآثارها، ويمكن تطبيق هذه الخطة عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغيراً جذرياً في أوضاع مستقرة أو سائدة (عبد، دون تاريخ، ص191)، بينما **تُشير إدارة الأزمة التسويقية** بحسب أحمد (2002، ص35) بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأماكن والاتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم بالأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح الشركة (صياد، 2014، ص73)، وتتمثل **مراحل إدارة الأزمة التسويقية:** تمر معظم الأزمات بخمس مراحل رئيسة، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وهي: 1ـ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. 2ـ الاستعداد والوقاية. 3ـ احتواء الأضرار والحد منها. 4ـ استعادة النشاط. 5ـ التعلم (صياد، 2014، ص81ـ82)، **من خلال هذا التقديم يرى الباحث بأن الأزمة التسويقية هي حدث طارئ قد يحدث نتيجة سوء تخطيط وتحليل وخاصة من الناحية الاستراتيجية لبيئة أو أعمال الشركة، ومواجهتها يحتاج إلى توافر الإمكانات والوسائل الضرورية التي تمكن الشركة من مواجهتها قبل وأثناء وبعد الأزمة.**

الأحداث الخارجية المسببة للأزمة التسويقية:

بحسب المرسي (2006، ص23) ترتبط الأحداث الخارجية بعلاقات الشركة الخارجية تحت إطار نشاطها وهي تتلخص في النقاط التالية (عيون، 2012، ص9):

- الاستراتيجيات المعاكسة للمنافسين.
- التلوث البيئي من مصانع الشركة.
- تعرض سمعة الشركة إلى إشاعات.
- تغير أذواق أهم الزبائن.
- موقف الصحافة والرأي العام ومنظمات حماية المستهلك.
- الظروف الاقتصادية المعاشة (كساد، تضخم، تغير أسعار الصرف...)
- التعدي على الملكية الفكرية والصناعية (التقليد).
- المقاطعة، الإغراق، الإرهاب....إلخ.
- التغير التكنولوجي المفاجئ.

كل هذه الأسباب الخارجية من المحمل أن يكون انفجار الحدث المسبب الذي يعلن الأزمة التسويقية، مؤثراً لاندفاع أحداث أخرى متتابعة، **بناءً عليه يرى الباحث بأن هناك أسباب داخلية تتعلق ببيئة الشركة وأسباب خارجة تتعلق بالبيئة الخارجية للشركة، وكل منهما متصل بالآخر، ولا يجب الفصل بينها وذلك بغية الوصول إلى حلول متكاملة تمكن الشركة من النجاح في بيئة أعمالها والاستمرار.**

أنواع الأزمات التسويقية:

بحسب دراسة (صياد، 2014، ص73ـ74) هناك عدة أنواع للأزمات التسويقية وسنتناولها كما يلي:

- **الأزمات المرتبطة بالمنتج: وسنحاول إيجازها فيما يلي:**

ـ **أزمات عيوب في السلع والخدمات:** وهي من أكبر الأزمات التسويقية التي قد تتعرض لها الشركة، حيث تنتج سلعاً أو تقدم خدمات تحمل عيوباً غير مكتشفة مسبقاً، وبالتالي تفقد ثقة المستهلك.

ـ **أزمات اختطاف علامة تجارية:** بعض العلامات تصبح ضحية لما تحققه من النجاح، حيث تستغل شركة ما النجاح الذي تحققه علامة تجارية لشركة أخرى تستغل الموقع الذي تحدثه العلامة في عقول الناس مما يضعف العلامة الأصلية وموقع الشركة الأصلية في السوق.

ـ **أزمة عيوب الإنتاج والأخطاء التقنية والتكنولوجية:** من الشائع وقوع الشركات في حالة استعمال تقنية جديدة لا تتحكم فيهاكما ينبغي، وبالتالي فإن المستهلك عند اكتشافه لهذه العيوب يتجه إلى منتج آخر مشابه لكن بجودة أعلى.

- **الأزمة التسويقية المرتبطة بالسوق والمنافسة:**

أـ أزمات المنافسة والفشل في كسب القطاع التسويقي أو الدخول سوقاً جديدة: تقع الكثير من الشركات الجديدة في هوة الفشل في دخول أسواق خاصة إذا كانت المنافسة شديدة وبالتالي تصبح لديها أزمة تسويقية تهدد استمرارها إن لم تجدها خلالها.

ب ـ أزمات فقدان الزبائن أو المستهلكين: تقد تفشل الشركة في تحقيق أغراضها الخاصة وإيصال رسالتها للمستهلكين ضمن قطاعات متعددة من المجتمع، وبالتالي تفقد زبائنها وتدخل في أزمة تسويقية تهددها بالزوال وتحول المستهلكين إلى مؤسسة أخرى.

ت ـ أزمات سوء الاتصال والتوزيع: حيث يتثمل التحدي بالتحكم في وسائل الإعلام والاتصال والوصول إلى المستهلك أينما وجد بواسطة شبكة توزيع عالية ومزيج ترويجي عالي الأداء؛ فإذا فشلت الشركة في اتصالاتها وتوزيعا للمنتجات؛ فإنها تكون بصدد الدخول في خصم أزمة تسويقية تتطلب تنشيط المبيعات وإعداد مزيج ترويجي فعال للخروج منها بأقل الخسائر.

ث ـ أزمات التموين: قد تجد الشركة نفسها في أزمة تسويقية سببها غياب مورد بين الذين يمونونها سواء لوجود مشاكل اقتصادية أو سياسية فتجد إنتاجها يتوقف جزئياً أو كلياً، وبالتالي تغيب عن المنافسة في السوق وزبائنها لفترة معينة، وهذا الغياب عن ذهن المستهلك يجعله ينسى ولائه للشركة وتحتل شركة أخرى محل الأولى إنتاجها وعلامتها، وبالتالي فقدان مستهلكيها. **من خلال ما سبق يرى الباحث بأن أنواع الأزمات التسويقية يختلف باختلاف الظروف التي تتعرض لها الشركة، وبسبب القصور في أحد الجوانب التي لا توليها الشركة الاهتمام، حيث تظهر على شكل أزمة وتهديد يُعرِّض الشركة إلى أزمة يختلف مقدارها واستمرارها بحسب إمكانات الشركة وقدراتها.**

الدِّراسة العملية:

أولاً: أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بتصميم استبانة للمستهلكين، حيث تناول جمع بيانات حول دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية وهي تُمثل 26 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كل على حدى كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (1) عدد عبارات العاملين الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.814 (معامل ثبات مرتفع)، وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة العاملين

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	26

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
تحليل الفرص	.731	13
تحليل التهديدات	.664	5
إدارة الأزمة التسويقية	.607	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 - 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

اختبار الفرضيّات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (4) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 3.01 والمتعلق بتحليل التهديدات، وهو أكبر من متوسّط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين أنّ الشركة تعاني من نمو بطيء في أسواقها وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Sig
تحليل الفرص	منتجات الشركة دائماً تلبي احتياجاتنا	105	2	4	3.99	.0012	.000
	تقوم الشركة بسؤالنا عن تفضيلاتنا وأذواقنا	105	3	4	3.42	.0.476	.000
	المنتجات التي تقدمها الشركة تشبع حاجاتنا المختلفة	105	1	5	3.66	1.311	.000
	لدى الشركة تسويق مثالي يتناسب مع متطلباتنا	105	4	5	3.97	0.0321	.000
	تقدم الشركة منتجاتها لنا في الوقت المناسب	105	3	4	3.15	1.07	.131
	تقدم الشركة منتجاتها بالجودة التي تنال رضانا	105	2	4	3.32	0.327	.000
	تقوم الشركة بمعالجة شكاوينا بالسرعة القصوى	105	1	4	3.35	0.615	.000
	تسعى الشركة للبحث عن الفرص الجديدة بهدف الاستمرار والنمو	105	2	5	4.21	0.722	.000
	تقوم الشركة بالتنقل بين الفرص التي تجدها بشكل عمودي	105	3	5	3.88	1.122	.000
	تقوم الشركة بالتنقل بين الفرص التي تجدها بشكل أفقي	105	3	5	3.52	1.404	.000
	تقوم الشركة بتقديم منتجات متنوعة تتناسب مع احتياجات الشرائح المختلفة	105	2	5	3.43	1.743	.000
	تحتل الشركة مكانة تنافسية متميزة بين الشركات الأخرى	105	1	4	3.27	0.703	.000
	تصنّف الشركة الخياراتُ الاستراتيجيّة على مستوى وحدات الأعمال إلى كلٍّ من الاستراتيجيّة التنافسيّة، والتعاونيّة.	105	2	5	3.84	1.513	.000
تحليل التهديدات	تتعرض الشركة كل فترة لظهور منافس جديد	105	3	5	3.75	1.256	.000
	تتعرض الشركة لارتفاع إقبال المستهلكين على المنتجات البديلة	105	1	5	3.09	1.911	.000
	تعاني الشركة من نمو بطيء في أسواقها	105	1	5	3.01	1.099	.000
	تتعرض الشركة لضغوط تنافسية من قبل المنافسين	105	2	5	3.57	1.036	.000
	تعاني الشركة من التغير في أذواق المستهلكين وحاجاتهم	105	3	4	3.91	0.092	.000
إدارة الأزمة التسويقية	لدي رغبة بالبحث عن بدائل أخرى	105	2	5	3.81	1.194	.000
	منتجات الشركة لا تتناسب مع أذواقنا	105	1	5	3.13	1.922	.000
	تقدم الشركة منتجاتها من منافذ محدودة	105	2	5	4.42	.943	.000
	هناك شركات تقدم منتجات ذات جودة أفضل من منتجات هذه الشركة	105	1	5	3.39	0.853	.000

	لا تحقق الشركة حصة سوقية كبيرة خلال العام بالمقارنة مع العام السابق	105	2	4	3.71	0.284	.000
	لاتقدم الشركة تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر	105	3	5	3.67	1.321	.000
	لا تحقق الشركة زيادة في عدد الوحدات الإنتاجية	105	1	4	3.54	0.465	.000
	لا تحقق الشركة تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عملائها	105	2	4	3.63	0.369	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

ـ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل الفرص وإدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

ـ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية.

- **نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل الفرص وإدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (5) ما يلي:

الجدول رقم (5): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.812	.659	.326	.60041	.659	11.553	1	318	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.812، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين تحليل الفرص وإدارة الأزمة التسويقية، كما بلغ معامل التحديد 0.659، وهو يدل على أن 65.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتغيرات تحليل الفرص في بيئة الأعمال الخارجية، مما يعني أنه يوجد علاقة معنوية بين تحليل الفرص وإدارة الأزمة التسويقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية**

العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين تحليل الفرص وإدارة الأزمة التسويقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:</u>** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلي، حيث أظهر الجدول رقم (6) ما يلي:

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.764[a]	.584	.573	1.00058	.584	1032.122	1	318	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.764، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمة التسويقية، وهذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.584، وهو يدل على أن 58.4% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتحليل التهديدات في بيئة الأعمال الخارجية للشركة، مما يعني أنه يوجد علاقة معنوية بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمة التسويقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمة التسويقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود هذه العلاقة.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:</u>** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية لشركة الحافظ للأدوات المنزلي، فبعد أن قام الباحث باختبار الفرضيتين الفرعيتين، قام باختبار الفرضية الرئيسة، حيث أظهر الجدول رقم (7) ما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الرئيسة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.911	.829	.765	.6337	.829	1044.134	1	318	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.911، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية، وهذا الارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.829، وهو يدل على أن 82.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتغيرات تحليل بيئة الأعمال، مما يعني أنه يوجد علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض**

فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

وكما هو واضح من الجدول (8)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر إدارة الأزمة التسويقية 3.663، وهو يدلّ على أن لدى المستهلكين رغبة بالبحث عن بدائل أخرى، ومنتجات الشركة لا تتناسب مع أذواقهم، وتقدم الشركة منتجاتها من منافذ محدودة، وأن هناك شركات تقدم منتجات ذات جودة أفضل من منتجات هذه الشركة، وإن الشركة لا تحقق حصة سوقية كبيرة خلال العام بالمقارنة مع العام السابق، ولا تقدم الشركة تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر، ولا تحقق الشركة زيادة في عدد الوحدات الإنتاجية، وهي لا تحقق تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عملائها.

الجدول (8) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
تحليل الفرص	3.585
تحليل التهديدات	3.466
إدارة الأزمة التسويقية	3.663

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقام الباحث بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (9) الآتي:

الجدول (9) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1033.471	1	1033.471	1022.121	.000
Within Groups	104.332	104	1.001		
Total	1021.023	105			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (9) وجد الباحث أنّ Sig = p = 0.000 < α =0.05، أَي أَنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات: وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

- وجود ارتباط جيد بين تحليل الفرص وإدارة الأزمة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط بلغ 0.812، ومعامل التحديد 0.659، وهو يدل على أن 65.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتغيرات تحليل الفرص في بيئة الأعمال الخارجية.
- وجود ارتباط بين تحليل التهديدات وإدارة الأزمة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.764 وهذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.584، وهو يدل على أن 58.4% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتحليل التهديدات في بيئة الأعمال الخارجية للشركة.
- وجود ارتباط بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.911، وهذا الارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.829، وهو يدل على أن 82.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تتبع لتغيرات تحليل بيئة الأعمال.
- وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة أن تقدم الشركة منتجاتها من منافذ متعددة، من خلال زيادة عدد صالات الشركة في جميع المحافظات السورية.
- ضرورة أن تقدم الشركة منتجات ذات جودة أفضل من منتجات الشركات الأخرى، من خلال تطوير وتحسين أدائها ومنتجاتها وتقنيات ومعدات التصنيع فيها بما يتلاءم مع الجديد في هذا المجال من الصناعة بحيث تلبي كافة الشروط والمتطلبات الواردة في المواصفات الوطنية والدولية المتعلقة بالأداء وبالأمان.
- ضرورة أن تقدم الشركة تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال اتباع سياسة البيع بالتقسيط.
- ضرورة أن تحقق الشركة زيادة في عدد الوحدات الإنتاجية، من خلال تلبية الحاجات المتعددة لكل فئات الناس من البرادات والمجمدات المنزلية والصناعية والأدوات المنزلية وتصميم وانتاج تشكيلة واسعة ومتنوعة من منتجات التبريد تختلف بالقياس والأنواع والأشكال وطرق الأداء وعدد الأبواب.
- ضرورة الاستمرار بالقيام بأبحاث تحليل بيئة الأعمال، وبيان على أهم أبعاده التي من شأنها أن تحد من الأزمات التسويقية وخاصة تلك المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية، وذلك لتحقيق التنسيق بين البيئتين الداخلية والخارجية.
- **يوصي الباحث باستمرار الدراسات المستقبلية مثل:**

ـ دور التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمة التسويقية.

ـ دور وحدة الأعمال في إدارة الأزمة التسويقية.

ـ دور النمو المتكامل في إدارة الأزمة التسويقية.

References:

- ABDUL, GHASSAN RASHAD (undated)(2011). The use of alternative management or shadow management in the face of the marketing crisis: an applied research in a security company to market fixed and mobile communications devices. Faculty of Administration and Economics, University of Al-Kufa.
- AHMED, MAHER, 1999. A step-by-step manager's guide to strategic management. University House, Alexandria, p. 134.
- AL-DOURI, ZAKARIA, 2005. Strategic Management: Concepts, Processes, and Study Cases. First edition, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, p. 58.
- AL-HOMSI, DANIEL, 2009. The Impact of Environmental Analysis on Organization Strategies. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics, Damascus University, Syria, pp. 10-11.
- AYOUN, SOHAILA (2012). The practical role of marketing in maintaining the image of the brand during marketing crises. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, University of Mentouri, Constantine, Algeria, p. 9.
- Al-Maliki, Muhammad Abdul-Jalil Naji; Al-Jahafi, Fahd Yahya Muhammad (2019). Tools of strategic environmental analysis in educational institutions: an analytical study. Pen Magazine, Issue (12).
- BALI, R., 2018. Strategic analysis, Tools and technic. Sixbert Sangwa, university of south wales.
- DAEEM, SEMAAN AZIZ, 2011. Swat sowt analysis method. Working paper, p. 37, Linga, available at: https://www.linga.org/methodsfstudy.2016/2/2 ،
- DAVID, FRED. R, 1993. Strategic Management , 4th Ed, New York: Macmillan Publishing Company: available by e-mail at strategy29@aol.com. (29/12/2015), P: 22.
- GHADEER, BASEM GHADEER(2012). Advanced data analysis using 20 IBM SPSS Statistics, first edition, Syria, Aleppo.
- Jogoubi, Fadia (2016). The Role of Sowt Strategic Analysis in Improving the Organization's Performance: A Case Study of Al-Qantara Zebian Mills Corporation - Biskra Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economic Sciences, University of Mohamed Khoudir, Biskra, Algeria.
- KARMASHA, ABEER HASSOUN, 2010. Strategic planning and its role in achieving competitive advantage. Kufa Studies Center, Iraq, nineteenth issue, p. 15.
- MOSAAEDAH, MAJED ABDUL HADI, 2013. Strategic Management: Concepts - Operations - Application Cases. Al Masirah House for Publishing, Printing and Distribution, Jordan, pp. 231-233
- OSITA, I,CH . ONYEBUCHI, I. JUSTINA, N (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. International Journal of Innovative and Applied Research, Volume 2, Issue (9).
- SIAD, CAMILLIA (2014). The Role of the Marketing Information System in Marketing Crisis Management: A Case Study of Algeria Telecom - Umm Al-Bouaghi Agency Unpublished Master Thesis, University of Arab Bin Mahdi, Umm Al-Bawaki, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Algeria, pp. 73-74.
- TURKY, O; SOLMAS, S. A; ENGUL, S (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers .7th International Strategic Management Conference. Available online at: www.sciencedirect.com
- WAEL, MUHAMMAD IDRIS; TAHER, AL-GHALBI, 2011. Strategic Management: Concepts and Processes. Wael Publishing House, Amman, Jordan, p. 29.
- YASSIN, SAAD GHALEB, 1998. Strategic Management. Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, p. 43.