

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



جامعة الشرقية  
كلية إدارة الأعمال  
ماجستير إدارة أعمال (قيادة)

## أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً)

إعداد الطالب:

ماجد بن محمد بن سيف المغيري

الرقم الجامعي: 2110875

إشراف الدكتور: هائل عبد المولى طشطوش

1444هـ-2023م

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ

سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ

يَعَصِرُونَ (49)

يوسف: الآيات (47 - 49)

## الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس المرارة، وعلمني

العطاء دون انتظار، وكلله الله بالهيبة والوقار ...

(أبي رحمة الله عليه)

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمي الغالية إلى التي يعتصر قلبها ألماً وخوفاً

إن حاصرتني الظنون إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

(أُمي أمد الله في عمرها)

إلى فلذات قلبي، وكبدي الذي يمشي على الأرض، روعي التواقة للحياة

(زوجتي، أبنائي ... يمني، شمس، نور)

إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند...

(إخواني وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً شكرياً وتعظيماً على أن سهل لي طريق العلم ويسر لي إنجاز هذا البحث،  
(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) راجياً من الله التوفيق وحسن المآب.  
وأقدم في مستهل هذه الدراسة بالشكر الجزيل إلى جامعة الشرقية التي تمكنت خلال مسيرتي  
العلمية بالخروج بهذا البحث العلمي وأخص بالشكر والتقدير الخالص الدكتور هايل عبد المولى  
الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعتها بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته القيمة والمثرية، والتي  
كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة بالصور العلمية، وكما لا يسعني إلى أن أشكر  
عائلي على حرصهم وتسهيل مسيرتي العلمية طوال فترة الدراسة ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر  
إلى كل من قدم لي العون في إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر الأخ الدكتور عبدالعزيز بن  
منصور بن غالب الشنفرى.

وختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يلهمني التوفيق والسداد إنه  
ولي ذلك والقادر عليه، وأن يكلل مساعينا الخيرة في خدمة وطننا العزيز عمان.

الباحث: ماجد بن محمد بن سيف المغيري

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية، محافظة شمال الشرقية نموذجاً، وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، حيث اشتملت على محورين، إستراتيجيات إدارة الأزمات، وجودة تسويق المنتجات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة وتكونت عينة البحث من (128) مفردة من العاملين (الجمعية الزراعية، والبحوث الزراعية، والمديرية العامة للثروة الزراعية وموارد المياه، ومسوقي المنتجات الزراعية، والمزارعين، ولجنة الأمن الغذائي، بمحافظة شمال الشرقية/ سلطنة عمان)، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة البحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.373. بالإضافة إلى أن التقنيات الحديثة والابتكارات تساهم في زيادة زراعة المحاصيل الزراعية وفي جودة المنتج.

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة قيام إدارة للأزمات لتحديد الموقف من الأزمة وأن توفر لها كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.
- ضرورة الاهتمام بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة بهدف القدرة على مواجهتها بكفاءة عالية.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، إدارة الأزمات، تسويق المنتحات، الجودة

## **Abstract**

This study aimed to find out the impact of crisis management strategies on developing the quality of marketing agricultural products, North Sharqiyah Governorate as a model. Statistical analysis program (SPSS) with the aim of analyzing the questionnaire data, and the research sample consisted of (128) individual workers (the Agricultural Society, Agricultural Research, the General Directorate of Agricultural Wealth and Water Resources, marketers of agricultural products, farmers, and the Food Security Committee, in the Governorate of North A'Sharqiyah, Sultanate of Oman) Where the research used the random sample method in obtaining the research sample, and the results of the study showed: There is a statistically significant relationship between the use of crisis management strategies and the development of the quality of agricultural products marketing in Al Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman with a correlation coefficient of 0.373. In addition, modern technologies and innovations contribute to increasing the cultivation of agricultural crops and the quality of the product. Crisis management strategies with the aim of having the ability to face the crisis with high efficiency.

**Keywords:** strategy, crisis management, product marketing, quality.

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	استهلال
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم	
1	المقدمة	<b>الفصل الأول</b> <b>إشكالية الدراسة وأهميتها</b>	1	
3	مشكلة الدراسة		2	
4	أسئلة الدراسة		3	
4	أهداف الدراسة		4	
4	فرضيات الدراسة		5	
5	أهمية الدراسة		6	
5	حدود الدراسة		7	
6	مصطلحات الدراسة		8	
7	أنموذج الدراسة		9	
10	<b>المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات</b>		<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	10
10	مفهوم و أهمية إدارة الأزمة	11		
13	أنواع الأزمات	12		
17	إستراتيجيات الأزمات	13		
20	<b>المبحث الثاني: جودة تسويق المنتجات</b>	14		
20	مفهوم التسويق	15		
23	مراحل تطور الفكر التسويقي للمنتجات	16		
26	خصائص المنتجات الزراعية	17		
<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>				18
31	أولاً: الدراسات باللغة العربية	19		
34	ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية	20		



37	ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة		21
39	تمهيد	الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة	22
39	منهجية الدراسة		23
40	مجتمع وعينة الدراسة		24
40	عينة الدراسة		25
40	الإجراءات البحثية في الدراسة		26
41	أداة الدراسة		27
43	صدق وثبات أداة الدراسة		28
49	الأساليب الإحصائية المستخدمة		29
62	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة		30
62	وصف نتائج الدراسة		الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها
68	اختبار الفرضيات	32	
72	أولاً: النتائج	الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
77	ثانياً: التوصيات		34
79	المراجع العربية	قائمة المراجع والمصادر	35
82	المراجع الأجنبية		36
83	الرسائل العلمية		37
85			الملاحق

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
26	مراحل تطور الفكر التسويقي	1
42	مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي	2
43	معالجة مقياس ليكرت الثلاثي	3
44	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول تحديد الموقف من الأزمة	4
45	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني لإدارة الأزمة	5
47	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني تسويق المنتجات	6
49	ثبات أداة الدراسة أداة الدراسة لمتغيرات عينة استطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ	7
51	تحليل التباين للمحور الأول إستراتيجية إدارة الأزمات لمتغير الجنس	8
51	تحليل التباين للمحور الأول إستراتيجية إدارة الأزمات لمتغير العمر	9
52	تحليل التباين للمحور الأول استراتيجية إدارة الأزمات لمتغير المؤهل العلمي	10
52	تحليل التباين للمحور الأول استراتيجية إدارة الأزمات لمتغير الدخل الشهري	11
53	تحليل التباين للمحور الثاني تسويق المنتجات لمتغير الجنس	12
53	تحليل التباين للمحور الثاني تسويق المنتجات لمتغير العمر	13
54	تحليل التباين للمحور الثاني تسويق المنتجات لمتغير المؤهل العلمي	14
54	تحليل التباين للمحور الثاني تسويق المنتجات لمتغير الدخل الشهري	15
55	إستراتيجية إدارة الأزمات في تطوير جودة المنتجات الزراعية	16
62	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس	17
63	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	18
64	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	19
66	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	20
68	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	21

## قائمة الأشكال

الرقم	المحتوي	الصفحة
1	نموذج الدراسة	07
2	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	63
3	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والإناث لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	64
4	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والإناث لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
5	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والإناث لأفراد العينة حسب الخبرة	66
6	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والإناث لأفراد العينة حسب الدخل الشهري	68

## قائمة الملحقات

الرقم	المحتوي	الصفحة
1	الاستبانة	83
2	قائمة بأسماء المحكمين	88

# إشكالية الدراسة وأهميتها

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أسئلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

❖ أنموذج الدراسة

## (1.1) مقدمة:

يعد التسويق من أهم أنشطة الوظيفة في كافة المنظمات، فمن بين الوظائف الرئيسية للمنظمة تلعب التسويق دوراً محورياً في المنظمة، نظراً لتأثيرها على مختلف أطراف المنظمة الداخلية والخارجية. فالأنشطة الداخلية للمنظمة كالموارد البشرية والإنتاج والتصنيع والإدارة المالية وغيرها ترتبط مهامها بالخطط التسويقية الخاصة بتقدير الطلب على منتجات المنظمة سواء أكان المنتج سلعة ملموسة أو خدمة، فإن نشاط التسويق تبدأ بتقدير حجم ونوعية الطلب على المنتج، وذلك من خلال التنبؤات السلمية لسلوك المستهلك ومسح سوق المنتج ودراسة العرض والطلب على ضوء إستراتيجيات التسويق الأساسية والتي تشمل المنتج ، التسعير، التوزيع والترويج (ناصر ، الناصر حسن، 2018م).

إن النشاط التسويقي لأي سلعة أو خدمة تهدف إلى سد الفجوة ما بين المنتج والمستهلك، وذلك من خلال وظائف أساسية تشمل النقل والتخزين والتي تهدف أساساً إلى تحقيق المنافع الزمانية والمكانية والشكلية، وهذه المنافع تحقق رضا وإشباع حاجات المستهلك وتحقق أهداف المنتج والتي تتمثل في تحقيق عائد مقبول يعطي التكاليف التي تحملها في تقديم المنتج ويمكنها من تحقيق أهدافها الأخرى كالتوسع في المجال والتطوير وغيرها.

يلاحظ أن نشاط التسويق قد تعقدت في الآونة الأخيرة، نتيجة لتعدد بيئة أعمال المنظمات بانتشار ثورة المعلومات وظهور التسويق الرقمي والإنترنت مما جعل المستهلك مدركاً لكل جوانب المنتج في أي مكان، وهذا الأمر زاد من حدة التنافس بين المنظمات و أدى إلى ظهور مشكلات عديدة، وعليه فإن التسويق في هذا العصر يحتاج لمداخل علمية متطورة أكثر من أي وقت مضى حتى يحقق الهدف المرجو منه. إن الأزمة سمة ملازمة للإنسان في حياته وبالتالي فهي ظاهرة إنسانية تنتظم كل مجالات الحياة الإنسانية، ويمكن تعريف الأزمة من الناحية الإدارية بأنها "حالة عدم استقرار في المنظمة تتجم عن اختلال في

صنع القرار مما يجعلها في حالة من عدم التأكد والمخاطرة"، وبالتالي تكون القرارات مصدراً لمواقف سلوكية تهدد بقاء المنظمة أو قدرتها على إنجاز أهدافها، أو هي "نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المنظمة تؤثر في أداء المنظمة وعلاقتها مع الجمهور وتحقيق أهدافها"، بل قد تؤثر على بقاء المنظمة (السيد، عبد الوهاب محمد، 2016م).

من الناحية الإدارية لا بد أن تكون للإدارة خطط وإستراتيجيات لمواجهة الأزمات في داخل المنظمة، ولعل التخطيط هو واحد من العمليات الإدارية المهمة التي تتعلق بالمستقبل ويتطلب القيام ببعض التنبؤات واستشراف المستقبل لضمان القيام به على الوجه الأكمل، هذا بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المسبقة في مختلف المجالات والمطلوب القيام بها في المستقبل.

إن البيئة التنظيمية عامة وعلى الأخص التسويقية منها - في الدول العربية - غير ساكنة وغير مستقرة بل أنها تتعرض للعديد من الإشكاليات والأزمات أحياناً، فمنها ماهي تعقيدات داخلية وأخرى خارجية وعالمية، عليه فإن المؤسسات العاملة في هذه الدول غير مستثناة من ذلك؛ لذا فإن الوضع يتطلب وجود إستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة تلك التطورات والعمل على التكيف معها حتى تحقق أهداف تلك المؤسسات، وإلا فإن الفشل وفقدان فرصتها في المنافسة مع نظيراتها هو مصير تلك المؤسسات بسبب تجاهل وجود تلك الإستراتيجيات، عليه فمن المهم جداً بأن تتوفر لدى إدارات التسويق بهذه المؤسسات إستراتيجيات مختلفة تمكنها من إدارة الأزمات للسيطرة وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها عند حدوث أي من الأزمات التسويقية المختلفة، سواء تلك التي تتعلق بالتوزيع، أو التسعير لتعديل صورة ذهنية تعرضت لها منتجات المؤسسة أو أي من جوانبها التسويقية أو الخدمة نفسها، وذلك لسلامة أداء المؤسسات المعاصرة ومنها تلك التي بسلطنة عمان (السيد، عبد الوهاب محمد، 2016م).

## (1.2) مشكلة الدراسة:

الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات خاصة في الدول النامية كثيرة، بل بعضها معقدة وتشمل العديد من مجالات عملها، إلا أن الأزمات التسويقية هي الأخطر، وترجع ذلك إلى طبيعة نشاط التسويق وعلاقتها بمختلف الأنظمة والأطراف سواء كان داخل للمؤسسة أو خارجها، وتبعاً لذلك فإن آثار تلك الأزمة سوف تشمل جميع هذه الأطراف، علاوة على تأثيرها على مستقبل المؤسسة وأهدافها الأساسية ولضمان سير العمليات والأنشطة والوظائف التسويقية بصورة سليمة فإن إستراتيجيات إدارة الأزمات مهم وذلك لقدراتها على قراءة المستقبل وتقدير الأحوال المستقبلية في مختلف المجالات، على أنها تضع السيناريوهات والخطط المختلفة وغيرها من الإجراءات التي تضمن نجاح الإدارة في تسويق المنتج في ظل كل الظروف المحتملة.

تعتبر الزراعة في سلطنة عمان ركيزة النمو الاقتصادي، مما أدى إلى استجابة فورية من الحكومة الوطنية لضمان سلامة الغذاء والأمن في البلاد. وفقاً لوزارة الزراعة العمانية - وعلى الرغم من أزمة الغذاء - فقد شهد قطاع الزراعة والثروة السمكية نموًا بنسبة 9.8% في 2021-2022م، كما شهد السوق الزراعي العماني نموًا مذهلاً خاصة المنتجات الزراعية خلال العام 2022م، وإن الزيادة في اعتماد تقنيات الزراعة المتقدمة والسياسات الحكومية المواتية التي تدعم إنتاج المحاصيل المحلية هي بعض العوامل التي تدفع نمو السوق في البلاد. تلبية سلطنة عمان بشكل رئيسي الطلب المحلي على الفواكه والخضروات والحبوب من خلال الواردات. لذلك، ولتقليل الاعتماد على الواردات، تبنت الدولة سياسة تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الزراعية من خلال تشجيع المزارعين على تبني تقنيات الزراعة المتقدمة.

### (1.3) أسئلة الدراسة

وبناء على هذا الفهم فإن مشكلة هذا البحث تحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟ وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. هل هناك أثر لإستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة على تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

2. كيف يؤثر التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

### (1.4) أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمة في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان بالإضافة إلى تحقيق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة أثر إستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

2. بيان أثر استخدام إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمة في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

### (1.5) فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من فرضية رئيسية هي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.



بالإضافة لتلك الفرضية هناك عدد من الفرضيات الفرعية هي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة وتطوير جودة

تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة

لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

### **(1.6) أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية البحث من خلال:

أولاً: الأهمية العلمية:

تضح الأهمية العلمية من خلال:

1. تعريف القراء والباحثين بمفهوم الأزمة وأهم إستراتيجياتها، وتوضيح أثرها في تحسين جودة تسويق

المنتجات بصفة عامة.

2. التعريف بمفهوم وأهمية التسويق وإستراتيجياتها المختلفة لضمان تحقيق أهداف المنظمات.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتضح الأهمية العملية من خلال:

1. استخدام نتائج الدراسة في تطوير جودة المنتجات الزراعية بالمؤسسات المختلفة بسلطنة عمان.

2. المساهمة في التوعية بأثر إدارة الأزمة في المنظمات المختلفة بغرض تحسين الأداء بصورة عامة

بالمؤسسات المختلفة بسلطنة عمان.

3. تشجيع إدارات التسويق بسلطنة عمان على أهمية إدراك تطبيق مفهوم إدارة الأزمة وكيفية التصرف

عند اتخاذ قراراتهم التسويقية.

## (1.7) حدود الدراسة

بهدف الشمولية والحصول على القدر الكافي من البيانات المفيدة فإن هناك حدوداً من ناحية الموضوع، ومكان الدراسة، والفترة الزمنية إضافة إلى عدد الفئة المستهدفة بهذه الدراسة، وتشمل حدود الدراسة الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** وينبغي الإشارة إلى أن الدراسة تقتصر على مادة البحث والتي هي: " أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية محافظة شمال الشرقية نموذجاً".
- **الحدود المكانية:** من خلال التخطيط للحصول على قدر كافٍ من العينات تم تحديد مسقط كحدود مكانية للبحث وتقصي المعلومات وذلك عن طريق الاستبانات أو اللقاءات عن موضوع "المنتجات الزراعية محافظة شمال الشرقية نموذجاً".
- **الحدود الزمانية:** حسب البرنامج المعد لمنهج الدراسة تكون خلال العام الأكاديمي 2023م
- **الحدود البشرية:** بناء على الحدود المكانية للعينات فقد خطط الباحث أن تشمل الدراسة على (126) مفردة كعينة من مجتمع الدراسة المحدد من جميع مسوقي المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية في حدودها الجغرافية بسلطنة عمان.

## (1.8) مصطلحات الدراسة:

. الإستراتيجية: إنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية .”وعرف "جليك" الإدارة الإستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

#### - إستراتيجية الأزمات:

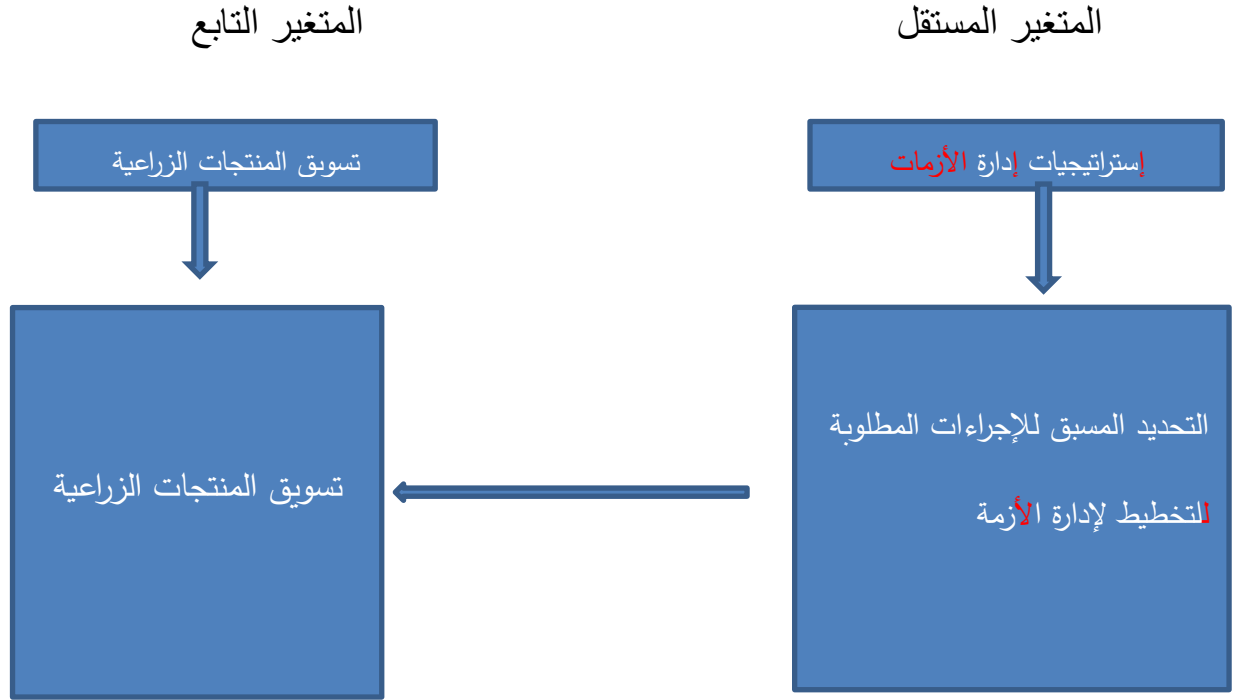
إستراتيجية إدارة الأزمات هي الإطار الجماعي للقرارات والخيارات التي تتخذها المنظمة للاستجابة لأزمة حيث إن الهدف من إستراتيجيتك هو وضع خطة لمؤسستك لتتجاوز الأزمات لذا يجب أن يكون تحديد إستراتيجيتك قبل أي خطوة أخرى في تخطيط إدارة الأزمات (ماهر, احمد, 2011م).

- إدارة الأزمات: إن إدارة الأزمات هي "إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية". (السعدني, علي حسن, 2013م).

- التسويق: التسويق هو "العلاقة المربحة مع المستهلك، كما إنها عبارة عن عملية اجتماعية وإدارية يحصل عن طريقها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون ويريدون، وذلك من خلال خلق وتبادل المنافع والقيم مع الآخرين (عبد الرحيم, محمد عبد الله, 2017م).

#### (1.10) نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية محافظة شمال الشرقية نموذجاً.



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا الأنموذج من قبل الباحث بالاستناد إلى دراسات سابقة، 2023م

## الفصل الثاني

# الإطار النظري

المقدمة

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات

المبحث الثاني: تسويق المنتجات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

إستراتيجيات إدارة الأزمات

مقدمة:

تعد إستراتيجيات الأزمات العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين (احمد، ماهر، 2017)

إذ أن الأزمة بمفهومها البسيط هي " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمة بصورة مفاجئة وتتسارع الأحداث فيها وتتداخل الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المنظمة الأمر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة عليها وصعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة (اخيارهم، 2013)

وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم إدارة الأزمة منها " هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمة لها".  
وأيضاً هي "منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية". ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول عبر مطالبه الثلاثة مفهوم وأهمية إدارة الأزمة، وأنواع الأزمات ومن ثم إستراتيجيات الأزمات (عبادي، ايمان، 2018)

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأزمة**

**أولاً المفهوم اللغوي للأزمة**

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة "أزمة" إلى عالم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته.

وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية "نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ"، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة. وللأزمة في معاجم اللغة الفرنسية معانٍ متعددة أهمها: "النزاع، التوتر، النوبة، الفقر، الفاقة".

وقد كثر استخدام كلمة "أزمة" في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة، وتم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلى بروز مشكلات كبيرة وخطيرة، وللإشارة إلى لحظات وحالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (السيد، عبد الوهاب محمد، 2016م).

وتم استخدام هذه الكلمة (كلمة أزمة) في بحوث علماء الطب النفسي للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادة على الفرد وسلوكه على الجماعة، وكذلك للإشارة إلى أزمة الهوية.

وفي معاجم اللغة العربية تعني "الشدة والقحط"، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة كترجمة مباشرة للكلمة الإنجليزية (عادل، السعيد البنا، 2009)

### ثانياً: المفهوم الاصطلاحي والإجرائي للأزمة:

لقد تم استخدام مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال، وقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المفاهيمي العلمي والعملية لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات. ولا يقدم أدب إدارة الأزمات تعريفاً ومفهوماً واحداً متفقاً عليه ومقبولاً على

نطاق واسع لمفهوم الأزمة، ويتمتع مصطلح الأزمة بدرجة عالية من الموضوعية ويشترك هذا المصطلح معناه من طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد وطبيعة البيئة التي تتعلق بهذه الأزمة (عادل , السعيد البنا، 2009)

**ومصطلح الأزمة** (مشتق من الكلمة اليونانية والتي تعني لحظة القرار، وفي التراجم الاغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى اتخاذ القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل.

وهناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات ومن أهم **هذه المفاهيم ما يأتي:**

الأزمة هي "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي" في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المنظمة.

**الأزمة هي "موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية"،** وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها وانعكاساتها المستقبلية. الأزمة هي حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه



الحالة عن مجموعة مترابطة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار (ابوفارة, احمد يوسف، 2017)

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة"، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (رفعت , عارف الضبع، 2015)

## المطلب الثاني: أنواع الأزمات:

### مقدمة:

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في إحداث خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في الوقت نفسه التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري، حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموي.

### أنواع الأزمات وأبعادها

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها) كما يلي:

### أولاً: تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى أنواع حسب مداها وحجمها وشدتها (ابوفارة , يوسف احمد، 2020)

- **أزمات دورية متكررة:** تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

- **أزمات غير دورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية (حنفي, محمد شمعة، 2013)

### ثانياً: حدة الأزمات:

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:

• **الأزمات السطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ أنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

• **الأزمات العميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها (فريد و كحيله امال، 2016)

### ثالثاً: تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدى ما ينتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار

وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة هما (المغربي، الفاتح محمد، 2011)

1. **أزمات محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو

معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها

بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق في بنية الكيان الذي تحل به تلك الأزمة.

2. **أزمات جوهرية:** يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته

ومطالبه الأساسية التي لا يمكنه الاستغناء عنها؛ ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات،

أو إهمال مواجهتها إذ أن استمرارها قد يسفر عنه نتائج صعبة، وقد يلد أزمات أشد خطراً وتتمثل تلك

الأزمات في نقص المياه أو الغذاء.

**رابعاً: شدة الأزمات:**

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما:

أ. **أزمات عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات

هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة،

والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام رغم ذلك، لكن يبدو أن

هذا النوع من الأزمات يظهر عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به.

ب. **أزمات خفيفة:** أن تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجتها

بشكل فوري سريع بمجرد لمسِّ ومعرفة أسبابها ومن ثم التعامل معها إيجابياً، مثل الأزمات الناتجة

عن الإشاعات (ابوفارة، احمد يوسف، 2017)

## خامساً: محاور الأزمات

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:

أ. **أزمات مادية:** تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيول أزمة، العمالة أزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح.

ب. **أزمات معنوية:** وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور لا يمكن لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال بعد معنوي شخصي.

ج. **الأزمات المزدوجة:** يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة لأعمال الإرهابي (المغربي، الفاتح محمد، 2011)

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الأزمات

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، لذلك يعد أسلوب التعامل مع الأزمات المحدد لمدى كفاءة الإدارة على مواجهتها وعليه توجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العملي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي متغير وافرازات غير محسوبة حاضراً أو مستقبلاً. لقد تمخض الفكر الإداري المعاصر

عن مجموعة من الإستراتيجيات، وهذه الإستراتيجيات . تتسجم مع مضامين التطورات التكنولوجية والإدارية، وتتفق إلى حد ما مع التوجيهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين وجميع أصحاب المصالح، إذ تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالحة المجتمعية وتعميق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع ومن هذه الإستراتيجيات (حسين, مها، 2017)

#### أولاً: إستراتيجية تغيير المسار:

تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة الأزمات البالغة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، وهنا لا بد من تغيير مسار الأزمة إلى مسارات بديلة، كمحاولة لتحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسارها، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابق. (الخرابشة, احمد، 2018)

#### ثانياً: إستراتيجية تفتيت الأزمة

وهي من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة، ويتم تفتيت الأزمة في حالة النجاح في الوصول إلى معرفة تفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ودراساتها، وتحديد إطارات المصالح المتعارضة، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل الأزمة الكبرى الى أزمات مفتتة، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك الضغط العنيف الذي تملكه سابقاً. إن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على معرفة كاملة بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الاطراف، وتحديد مجالات وأفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية

والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة وأزماتها  
الفرعية الصغيرة (السعدي، علي حسن، 2013)

#### ثالثاً: إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة  
تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم. وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير  
متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة  
لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع (ماهر، احمد، 2013)

#### رابعاً: استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن  
استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة  
في المواد الخام أو نقص في السيولة، وإن هذه الإستراتيجية تعتمد على فلسفة نظرية حافة الخطر  
وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعلقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي  
تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (خليل،  
عرنوس سليمان، 2011)

#### خامساً: إستراتيجية التجزئة

وتعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة  
والعلاقات الارتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون

مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها.

(Masilamony,, 2010)

#### سادساً: إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً قوياً علي الأزمة وشدة تأثيرها. وتركز هذه الإستراتيجية علي التأثير علي هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تنصرف عنه بعض القوي المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلي ظهور ونمو الأزمة.

#### المبحث الثاني: تسويق المنتجات

##### المطلب الأول: مفهوم التسويق

للتسويق تعريفات متعددة تختلف باختلاف التطور الفكري للتسويق قد تضيف أو تتسع لتشمل المتغيرات الحديثة في هذا الشأن سوف نقوم هنا باستعراض بعض التعريفات الهامة التي تتناول التسويق ثم محاولة تبني تعريف يمثل في النهاية وجهة نظر الباحث.

لاشك أن من أكثر التعريفات إثارة للجدل هو التعريف الذي قدمته لجنة التعريفات التابعة للجمعية الأمريكية للتسويق، يقول هذا التعريف (التسويق هو مجموعة الوظائف التي تتعلق يتدفق السلع

والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير (الناجي, فهد علي، 2012)

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نأخذ عليه عدداً من أوجه القصور مثل:

- اعتبر التعريف أن التسويق يمارس في نشاط الأعمال فقط بينما يتفق الجميع اليوم على أن التسويق يمارس في كل مجالات النشاط الاقتصادي الذي تهدف فيه منظمات الأعمال المختلفة إلى تحقيق ربح، كما يشمل الأفكار والأشخاص بجانب السلع الأمر الذي أغفله التعريف.

- لا يتطرق التعريف إلى الوظائف التسويقية التي تتم قبل الإنتاج مثل بحوث التسويق وتخطيط المنتجات. (Chang, , Gwang, 2008)

وقد أيد عدد من الكتاب هذا التعريف حيث يعرف التسويق بأنه عبارة عن "جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين (الزغبى , علي فلاح،، 2016)

وبالنظر إلى الانتقادات السابقة للتسويق قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفاً آخر هو (التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ كل من المنتج وتسعير وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات)، ويمتاز هذا التعريف بما يلي (غنيم, احمد،، 2009)

- ينظر إلى التسويق باعتباره نشاطاً يمارس في جميع أنواع المنظمات.
- أوضح التعريف عناصر المزيج التسويقي.
- أكد التعريف أهمية التسويق بالنسبة للسلع والخدمات والأفكار.
- التركيز على وجهة نظر الإدارة بتطبيق العملية الإدارية في مجال التسويق.
- التركيز على إشباع حاجات الأفراد وبالتالي الإشارة إلى العمليات التسويقية التي تتم قبل الإنتاج من دراسة هذه الحاجات ودراسة طرق إشباعها عن طريق المنتجات المناسبة.



تعريف آخر هو تعريف جمعية التسويق بالمملكة المتحدة، والذي يقول: التسويق هو "العملية الإدارية التي تتعلق بتحديد والتنبؤ به وتقديم احتياجات المستهلك بكفاءة وربحية".

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن ملاحظة ما يلي:

- يتسع التعريف ليشمل جميع احتياجات المستهلك من سلع وخدمات وأفكار.
- ركز على الكفاءة والربحية، وهذا يعني أن التبادل يتم على أساس المنفعة المشتركة بين المنظمة وجمهورها بكفاءة وبالتالي تحقق ربحية لأصحابها.
- أوضح أن التسويق عملية إدارية، أي يشتمل على كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتوجيه، ورقابة (دحو، سليمان، 2014)

أيضاً يعرف التسويق بأنه (مجموعة من الوظائف التي تتكامل كل منها مع الأخرى والتي تتعلق بانسياب السلع والخدمات من المنتج أو المورد إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ويهدف أداء هذا الوظائف إلى إشباع ورغبات وحاجات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي واحتياجاته ومطالبه وأيضاً رفع مستوى المعيشة وإلى تحقيق الأرباح للمشروع). عرف التسويق أيضاً بأنه (خلق الزمانية والمكانية والحيازية للسلعة).

وهذا التعريف نظر إلى ما يقدمه التسويق من منافع مع ملاحظة أنه أهمل مساهمة التسويق في تحقيق المنفعة الشكلية للسلعة والتي يساهم فيها جنباً إلى جنب مع الإنتاج. هناك تعريف آخر يعرف التسويق بأنه (تسليم مستوى المعيشة).

وقد نظر هذا التعريف إلى دور التسويق في رفاهية الأمم فهو يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة للجيل الحالي عن طريق المنافع التي يحققها، وهذا الجيل بدوره يسلم مستوى مرتفعاً من المعيشة للأجيال التالية له (عادل, السعيد البناء، 2009)

أيضاً يعرف التسويق بأنه (نشاط كلي يشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها، وهي تخطيط المنتجات والتسعير والتوزيع والترويج من أجل تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباعاً مرضية لحاجات العملاء من المستهلكين والمشتريين الصناعيين الحاليين والمرقبين).

ويمتاز هذا التعريف بأنه يظهر عناصر المزيج الترويجي كما يظهر الوظائف التسويقية التي تمارس قبل الإنتاج مثل تخطيط المنتجات، كما يظهر اهتماماً بحاجات العملاء وإشباعها. لذلك تقوم ادارة التسويق بوظيفتين أساسيتين:

- خلق الطلب علي المنتجات، وذلك من خلال تحديد الفرصة التسويقية والبحوث وتخطيط المنتجات والإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والتسعير والتميز.
- خدمة الطلب، وذلك من خلال التحقيق الفعلي لعملية التبادل، ويتم ذلك عن طريق وظائف التخزين والنقل وتنفيذ الطلبات والتبادل والخدمة الفنية والضمان ومنافذ التوزيع واختيار قطاعات العمالة وتمويل التسويق والتصدير.

### تعريف التسويق لكوتلر رائد المدرسة الحديثة للتسويق

"هو تلك الوظيفة التي تسعى لتحديد أهداف المستهلكين المستقبلية وإيجاد الطرق المثلى لإشباع تلك الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة"، وتعمل الادارة التسويقية الناجحة

علي بذل الجهود المناسبة لتحقيق تبادل منتجاتها مع الأسواق المرتقبة (الكريزي, فؤاد،  
2020)

### المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر التسويقي للمنتجات

بنظرة تاريخية إلى المفاهيم الإدارية والفلسفات التي كانت سائدة وتلك المطبقة اليوم، نجد أن التسويق قد تطور تبعاً لتطور الفكر الإداري وتطور التسويق نفسه وظهور الاتجاهات الحديثة للإدارة التي تركز على تحليل البيئة التي أصبحت أكثر تعقيداً من ذي قبل

وبنظرة تاريخية نجد أن المنظمات سابقاً كانت تتوجه بالإنتاج، وفلسفة التوجه بالإنتاج ترى أن المستهلك سوف يفضل المنتجات الموجودة والمقبولة. لذلك على المنتجين التركيز على تحسين الإنتاج والتوزيع. وهذه الفلسفة تكون مناسبة في موقفين: (الناجي, فهد علي، 2012) أحدهما أن الطلب على السلعة أكبر من العرض لهذه السلعة.

والموقف الثاني في حالة ما إذا كانت تكاليف الإنتاج كبيرة وإن تحسين الإنتاج قد يؤدي إلى خفض التكاليف.

ولاشك أن خير مثال لتلك السياسة التي تبناها "هنري فورد" عندما قال إن المستهلك يمكنه الحصول على اللون الذي يرغبه للسيارة طالما كان ذلك اللون هو الأسود.

أما فلسفة التوجه بالمنتجات، فترى أن المستهلك يفضل السلعة طالما كانت عالية الجودة والأداء لذلك فالمنظمات يجب أن تركز مجهوداتها في تطوير السلع وجودتها (ابي سعيد،

الديوجي; دوخي, عبد الرحيم، 2012)

ثم فلسفة التوجه بالبيع والمبيعات والتي ترى أن المستهلك سوف لن يقدم على شراء منتجات المنظمة إذا لم تقم بالترويج الكافي لهذه المنتجات، لذلك تركز المنظمات وفقاً لهذه الفلسفة على الترويج.

ثم ظهرت بعد ذلك الفلسفات المتقدمة مثل فلسفة التوجه بالتسويق والتي ترى أن المستهلك هو نقطة البداية لنجاح المنظمة والذي يتوقف على إشباع حاجاته ورغباته بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين. وهناك فروق بين فلسفة التوجه بالمبيعات وفلسفة التوجه بالتسويق هي (ابي سعيد، الديوجي؛ دوخي، عبد الرحيم؛، 2012)

- الفلسفة الأولى تركز على البائع، أما الفلسفة الثانية (المفهوم التسويقي فيركز على المشتري).  
- يركز مفهوم التوجه بالبيع والمبيعات على حاجات البائع من أجل الحصول على الأموال، أو مبادلة السلع بأموال.

- يركز التسويق على إشباع حاجات ورغبات المستهلك عن طريق السلع والخدمات.  
أخيراً هناك فلسفة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق وتعني هذه الفلسفة أن المنظمة تعمل على تحديد حاجات ورغبات واهتمامات الأفراد بالسوق المتوقعة وإشباعها بكفاءة أكبر من المنافسين عن طريق الطيبات من السلع والخدمات مع مراعاة مصلحة المستهلكين ومصلحة المجتمع (زكي، 2020)

#### المنافع التي يحققها التسويق:

يحقق كل من الإنتاج والتسويق المنفعة للفرد، فهناك أربعة أنواع رئيسية من المنافع هي المنفعة الشكلية أو المضمونة، المنفعة الزمنية، المنفعة المكانية، ومنفعة التملك أو الحياة.

يحقق الإنتاج المنفعة الخاصة بشكل ومضمونيه السلعة والتي تعني تجهيز السلعة وتشكيلها بالطريقة والحجم التي تكون فيه صالحة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

#### أولاً: المنفعة الشكلية

تشير المنفعة الشكلية إلى مقدار القيمة التي يتلقاها المستهلك من منتج أو خدمة بالطريقة التي يحتاج إليها بالفعل، وبالتالي فهي اندماج لحاجات العميل ورغباته في ميزات وفوائد المنتجات التي تقدمها الشركة. تستثمر الشركات الوقت والمال في أبحاث المنتجات لتحديد بدقة المنتجات والخدمات التي يرغب فيها المستهلكون. وعندها، يضع المديرون التنفيذيون للشركة الخطط لتطوير المنتج بهدف تلبية أو تجاوز هذه الاحتياجات لخلق المنفعة الشكلية. ولا شك أن التسويق يساهم في ذلك عن طريق بيان هذه الحاجات والرغبات. كما أن بعض الوظائف التسويقية قد تضيف إلى السلعة المنفعة الشكلية كوظيفة التخزين. فبعض السلع تكتسب خواصاً جديدة بالتخزين وذلك مثل الجبنة والعمور وتزيد جودتها والتخزين عبارة عن وظيفة تسويقية (بن تغات، 2017)

#### الشكل (2/1) يوضح مراحل تطور الفكر التسويقي.

المناسبة متى تكون مناسبة	التركيز	الفلسفة
في حالة كبر حجم تكاليف الإنتاج والحاجة إلى خفضها.	- تحسين الإنتاج عن طريق صنع منتجات ذات تكلفة منخفضة.	فلسفة التوجه بالإنتاج (المستهلك يفضل المنتجات الموجودة والمقبولة).
في حالة الحاجة إلى زيادة المبيعات.	- تطوير المنتجات وجودتها. - الترويج.	فلسفة التوجه بالمنتجات، المستهلك يفضل السلعة طالما كانت عالية الجودة والأداء.

عند الحاجة إلى زيادة المبيعات.	- تركز على البائع وحاجته من أجل الحصول على أموال. - الترويج الكافي للسلعة أو الخدمة.	فلسفة التوجه بالبيع والمبيعات (المستهلك) يقوم بشراء السلعة مالم يكن هناك ترويج كافٍ لها.
الحصول على الربح عن طريق إشباع رغبات المستهلك.	- التركيز على المستهلك. - الرغبات الحالية. - الكفاءة والفعالية في إشباع هذه الرغبات دون اهتمام كبير بعناصر البيئة الخارجية الأخرى.	فلسفة التوجه بالتسويق
الحصول على مركز متميز وإيجاد ولاء وأمانة بالسوق.	إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة بكفاءة أكبر من المنافسين.	المفهوم الحديث للتسويق.
في حالة النظرة المتكاملة لمنشأة الأعمال كنظام فرعي من أنظمة المجتمع الأخرى.	إشباع رغبات وحاجات المستهلكين المتوقعة والحالية عن طريق المنتجات التي لا تضر بصحة الإنسان ولا تستنفد الموارد البيئية النادرة مع الاهتمام بجميع العناصر البيئية المحيطة.	المفهوم الاجتماعي للتسويق.

### المنفعة المكانية:

هي القيمة المضافة للسلعة والتي تتحقق عند نقلها من مكان لا توجد فيه حاجة إلى هذه السلعة إلى مكان به حاجة لها، أي في المكان الذي يرغبه المستهلك. فالذرة المنتجة في القضارف (السودان) مثلاً لا يستفيد منها المستهلك إلا بنقلها إلى مناطق الاستهلاك

وتخزينه هناك وبيعه حسب الكميات التي يرغبها المستهلك وذلك عن طريق وظائف

التسويق من نقل وتخزين وتجميع (زكي، 2020)

### المنفعة الزمنية:

وهي "القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة عند توفيرها في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك"،

ويتم ذلك عن طريق وظيفتي النقل والتخزين بصفة أساسية. فكل المحاصيل والمنتجات

الزراعية يتم تخزينها بعد جنيها أو حصادها وتخزينها إلى وقت الحاجة.

### منفعة التملك أو الحياة:

"فهي التي تتم كنتيجة لعملية التبادل وهي التي تعطي المشتري الحق في استخدام السلعة بعد

إتمام عملية التبادل ودفع قيمة السلعة أو الخدمة".

إن المنافع الثلاث الأخيرة تتحقق عندما تتم عملية التبادل والبيع، أي في الوقت والمكان الذي

يرغب فيه المستهلك وعندما يرغب المستهلك في الأهمية إلى مستوى المنفعة الشكلية للسلعة

والتي يحققها الإنتاج. ولا نود الخوض في هذا الجدل، فقط يجب ملاحظة أن الإنتاج ليس له

قيمة مالم تتحقق هذه المنافع التي يحققها التسويق بالنسبة للمستهلك (الكريزي، فؤاد، 2020)

### المطلب الثالث: خصائص المنتجات الزراعية

تتميز غالبية المنتجات الزراعية بالآتي:

#### • موسمية الإنتاج:

بينما يتصف الطلب على معظم المنتجات الزراعية بالاستمرار على مدار السنة، ومن هنا ظهرت الحاجة

الملحة للاستعانة بخدمات التسويق التخزينية بوصفها وسيلة تعمل على استقبال المنتجات الزراعية عقب

إنتاجها إلى الأسواق، الأمر الذي يُخشى من تدفقها دفعة واحدة فيؤدي إلى إغراق السوق وهبوط الأسعار

إلى مستويات تقل كثيراً عن التكاليف الإنتاجية، ومن ثم بعد ذلك يتم تدفق المنتجات الزراعية تدفقاً تدريجياً ومنتظماً إلى الأسواق ليوافق الاحتياجات الفعلية منها دون تقدير بسبب ارتفاع الأسعار أو إسراف يهبط بها نتيجة زيادة المعروض منها إلى مستويات غير اقتصادية (كرول، هاشم، 2014)

#### ● القابلية للتلف:

تتصف غالبية المنتجات الزراعية بقابليتها للتلف وإن كان بدرجات متفاوتة. ولا شك أن هذه الخاصية تمثل مشكلة تسويقية في محيط الإنتاج الزراعي، فغالباً ما يلجأ المزارعون إلى بيع إنتاجهم بأسرع ما يمكن وبأي سعر خوفاً من تعرض الإنتاج إلى التلف، وتلعب الخدمات التسويقية دوراً فعالاً في التخفيف من حدة أثر هذه الخاصية.

#### ● ضخامة الحجم قياساً للقيمة:

تتصف غالبية المنتجات الزراعية بكبر حجمها أو وزنها قياساً بقيمتها، ولهذا تأثيره على تكاليف الخدمات التسويقية، حيث قد ترتفع تكاليف التجميع والتخزين والنقل، فضلاً عن ذلك فإن هذه الخاصية غالباً ما تكون سبباً مباشراً في اندفاع صغار المنتجين للتخلص فوراً من منتجاتهم لعدم توفر إمكانية التخزين.

#### ● التغيرات الكمية والنوعية

يتعرض الإنتاج الزراعي لتغيرات جوهرية كمية أو نوعية أو الاثنين معاً من موسم إلى آخر نتيجة عدة عوامل أهمها :

- التغيرات والتعديلات التي تجري على الخطط الإنتاجية المزروعة من موسم إلى آخر استجابةً للمتغيرات السعرية، فكثيراً ما يكون قرار المزارع حول زراعة محصول معين مرتبطاً بالأسعار التي حصل عليها بالموسم السابق، حيث يندفع المنتجون لزراعة المحاصيل التي ارتفعت أسعارها في الموسم السابق خاصةً إذا كان هذا الارتفاع



كبيراً أو يمتنعون عن زراعة المحصول الذي انخفضت أسعاره؛ مما يؤدي إلى زيادة أو انخفاض المعروض من المنتجات الزراعية في الموسم الحالي، وبالتالي انخفاض أو ارتفاع أسعارها، وهكذا تتناوب دورات زراعة المحاصيل في كل موسم بناء على أسعار الموسم السابق (صبحي, محمد اسماعيل; ومحمد, حمد;، 2018) - الظروف الطبيعية التي يصعب التحكم بها من أمطار ورياح ودرجات حرارة ورطوبة جوية والتي تختلف من وقت إلى آخر. ولا بد عند رسم الخطط أو البرامج والسياسات التسويقية للمنتجات الزراعية من الأخذ بعين الاعتبار تلك الظروف، إذ قد تظهر صعوبات تحول دون وفاء المنتجين بتعهداتهم التسويقية سواء من الناحية الكمية أو النوعية، كما قد يترتب عن هذه الظروف اختلال بأسعار المنتجات الزراعية وتكاليف تسويقها من نقل وتخزين وغيرها.

#### • قابلية غالبية المنتجات الزراعية لتقسيمها إلى رتب ودرجات

بخلاف المنتجات الصناعية المتماثلة فإن المنتجات الزراعية برغم تباينها من حيث شكلها ودرجة نضجها ولونها ومكوناتها الكيميائية، إلا أن هناك حداً أدنى من التشابه في بعض وحداتها يمكن فرزها وتدرجها، وتصنيفه في رتب ودرجات وفئات متقاربة أو متجانسة إلى حد ما في حيث الشكل أو الحجم أو الجودة أو غير ذلك من الصفات الرئيسية، وبذلك يقترب الإنتاج الزراعي المعروض في الأسواق من النمطية الصناعية. وتصبح هذه الأنماط أو النماذج لغةً يتعامل بها البائعون والمشترون في مختلف الأسواق والأزمان دون الحاجة إلى انتقال المشتري إلى حيث يوجد البائع أو بالعكس لمعاينة السلع المباعة أو عينة منها، وذلك يرجع إلى انطباق صورة النمط في ذهن المتعاقدين بمجرد ذكره (سعيد, جميلة، 2016)

#### • اختيارية الاستعمال

تتميز بعض المنتجات الزراعية باختيارية الاستعمال بالنسبة للمنتج الزراعي نفسه، وذلك يرجع أساساً لتعدد الاستعمالات البديلة، كما أن السعر يمثل المؤشر الرئيسي الذي يعتمد عليه المنتجون في توجيه منتجاتهم في ضوء تعدد استعمالاتها البديلة، فقد يبيع المزارع مثلاً إنتاجه من نبات بقولي علفي في وقت معين بربحية أكبر مما لو غذى عليه حيواناته بقصد التسمين .

#### • اتساع نطاق سوقي الانتاج والاستهلاك

تعد هذه الخاصية من الخصائص التسويقية المهمة للمحاصيل الزراعية، فمن الملاحظ أن الانتاج الزراعي في مختلف دول العالم يعتمد على المزارع الفردية غالباً والمتباعدة عن بعضها البعض ضمن البلد الواحد، مما يجعل هناك بعض الصعوبة في الربط والتنسيق فيما بينها، وسوف نجد نطاق واسعاً في توزيع واستهلاك المنتجات الزراعية يمتد على جبهة واسعة بالسوق الداخلية أو الخارجية نظراً لكثرة عدد المستهلكين وتنوع متطلباتهم وتغيرها باستمرار واختلاف أماكن تواجدهم. ولا شك في أن ذلك سيجعل من صعوبة أو استحالة الاقتصار على التسويق المباشر للوصول إلى المستهلك، وبالتالي، لابد من إيجاد منافذ أخرى غير مباشرة لتصريف الإنتاج كالاستعانة بالوسطاء بمختلف أنواعهم ومستوياتهم (صبحي، محمد اسماعيل؛ ومحمد، حمد؛، 2018)

### المبحث الثالث

#### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية دراسة موضوعي أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً) من جوانب وزوايا متعددة. حيث تناولت

تلك الدراسات موضوع إستراتيجيات الأزمات من حيث المعايير والتطبيق في الأزمات المختلفة. والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة: (الخرابشة, احمد، 2018) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع

الربحي وغير الربحي في الاردن": هدف هذه الدراسة هو مسح أثر التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بإدارة الأزمات في بيئة الأعمال الأردنية وكيفية استخدامه في أوقات الأزمات. في هذا البحث تم إجراء مسح للأدبيات حول إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي كما هو ممارس في البلدان النامية. تم استخدام المنهج النوعي في هذا البحث، حيث يتيح للباحث الحصول على مزيد من البيانات وإدراك أعمق للتطورات في هذا المجال. وبالتالي سيتم تمكين إدارة الشركات لتطوير أساليبها العملية الخاصة لإنهاء الأزمات أو التقليل من تأثيراتها.

2. دراسة: (حسين, مها، 2017) بعنوان: " أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء

التسويقي"، هدف البحث إلي التعرف علي أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان وعددها (12) شركة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد علي استبانة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة وقامت بتوزيع (120) استبانة علي مفردات العينة، وقد استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي. وأهم ما توصل إليه البحث هو أن الشركات الدوائية

محل البحث تتعرض للعديد من الأزمات ومنها أزمات متكررة، وقد أوصى البحث بضرورة قيام شركات الأدوية بإنشاء قسم متخصص لإدارة الأزمات يستخدم الإستراتيجيات الحديثة للأزمات.

3. دراسة: ( وزارة الزراعة والثروة السمكية، 2016م) بعنوان "دراسة تشخيصية لمسارات وأساليب التسويق

الزراعي في سلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي جمعت من خلال استطلاعات رأي العديد من أصحاب المصلحة للوصول إلى نتيجة وفقاً لأهداف الدراسة لقد خصصت المديرية العامة للتسويق والاستثمار الزراعي والحيواني، وزارة الزراعة والثروة السمكية، بسلطنة عمان هذه الدراسة بعنوان "دراسة تشخيصية لمختلف مسارات وأساليب التسويق الزراعي في سلطنة عمان" لتقييم وفهم الطرق والأساليب التي يتبعها المزارعون في بيع منتجاتهم من الخضروات والفواكه في الأسواق المختلفة، وأسعارها في المراحل المختلفة، وأيضاً التدخلات والإجراءات المطلوبة لتعزيز الروابط التسويقية. أجريت الدراسة في عشر محافظات هي: مسقط، وجنوب الباطنة، وشمال الباطنة، ومسندم، والداخلية، والظاهرة، والبريمي، وجنوب الشرقية، وشمال الشرقية، وظفار لتمييزها بعدد من المحاصيل الهامة من الخضراوات والفاكهة. وللحصول على المعلومات المباشرة أجري البحث الميداني على عينة إجمالية من 602 مزارعاً في المناطق المختارة في تطبيق تصميم عشوائي متعدد المراحل في جمع العينة، أظهرت نتائج المسح أن الخسارة في المحصول بعد الحصاد وأثناء التسويق في الخضراوات ترتفع إلى نسبة 12% في محاصيل الطماطم، و11% في محاصيل الخيار والفلفل، بينما تنخفض لأقل معدلاتها في محصول البطيخ بنسبة 3% فقط. بينما ترتفع الخسائر في محاصيل الفاكهة، حيث تصل إلى 12% في المانجو، يليها الليمون بنسبة 10% فالتمر 9% فالبايا 6% فالموز 5% جوز الهند 2% وترتفع نسبة هذه الخسائر عن مثيلاتها في الدول الأوروبية،

حيث تنخفض الخسائر إلى أقل من 5% بينما تنخفض هذه الخسائر عن مثيلاتها في الدول النامية حيث ترتفع الخسائر فيها حتى 25%.

4. دراسة : (اخيارهم، 2013) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا"، هدفت الدراسة إلى التعرف علي مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الازمات، مع بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي والتعرف علي كيفية إدارة الأزمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها (الإستراتيجية الوقائية) من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة، إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها، ووضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ (التخطيط الإستراتيجي).

5. دراسة : (الناجي, فهد علي، 2012) "أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تقنين الأزمة واحتواء الأزمة ) علي الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تغيير المسار علي الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية ) لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية

الاحتياطي التعبوي علي الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات  
الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

6. دراسة (شحاتة , علي،، 2008) بعنوان : دور التسويق في الفنادق المصرية في  
أوقات الأزمات – دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق الخمسة نجوم في مصر .  
هدفت الدراسة إلى دراسة دور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات،  
وإظهار الآثار السلبية للأزمات على القطاع الفندقي، ودراسة الخطوات المتبعة لمواجهة  
الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إدارة الأزمات، ومن أهم الأدوات التي يمكن  
الاعتماد عليها لإدارة الأزمات هو التسويق الفندقي من خلال خطط تسويقية قائمة  
على مزيج تسويقي متكامل من (المنتج - السعر - منافذ التوزيع - الترويج) ومراعاة  
تطوير أداء العاملين بالفندق لتقديم خدمة على مستوى عالٍ يساعد على تحقيق الرضا  
للعاملين.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rattanaprichavej, n, 2021) بعنوان: تأثير جائحة كوفيد-

#### 19 واستراتيجيات إدارة الأزمات على الوكالات العقارية

### Impact of COVID-19 Pandemic and Crisis Management Strategies on Real Estate Agencies

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جائحة كوفيد-19 واستراتيجيات إدارة الأزمات  
للكالات العقارية في تايلاند. أدى الوباء والإغلاق الذي أعقبه من قبل الحكومة  
التايلاندية إلى إعاقة قطاع العقارات بشدة، والذي يعتمد بشكل كبير على طلبات الشراء  
والإيجار الأجنبية. اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة

مع 20 مديرًا أو مالكًا. تم استخدام مفاهيم استراتيجية إدارة الأزمات لفصل أزمة كوفيد-19 إلى ثلاث مراحل: ما قبل الأزمة، الأزمة المستمرة، وما بعد الأزمة لدراسة الاستراتيجيات المختلفة التي تتوافق مع المعايير الفريدة في كل مرحلة. تصور نتائج البحث الاستراتيجيات المستخدمة في كل مرحلة: الهجومية، والتحدي، والسلبية، والإنهاء، واستراتيجيات تغيير العملية الداخلية. إن تطبيق/موازنة هذه الاستراتيجيات بشكل صحيح خلال كل مرحلة من مراحل الأزمة أمر بالغ الأهمية ويجب دراستها بعناية. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح للوكالات أهمية الاستعداد والتخطيط لحالات عدم اليقين في مرحلة ما قبل الأزمة. ولذلك، فإن الشركات المستعدة جيداً والتي تمتلك استراتيجية مناسبة تكون أقل تأثراً بأي أزمة من تلك التي لا تمتلك الاستعداد الجيد. في ظل مرحلة الأزمة المستمرة، يتعلق الأمر بالاستجابة السريعة والتنفيذ في الوقت المناسب للاستراتيجيات التي تم إعدادها خلال مرحلة ما قبل الأزمة مع بعض التعديلات في رد الفعل الفوري على المواقف في الوقت الحقيقي. يجب أن يتم تطبيق إستراتيجية تغيير العملية الداخلية بشكل أساسي قبل الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق نتائج فورية/فعالة. وفي الوقت نفسه، في ظل مرحلة ما بعد الأزمة، على الرغم من أنه يكاد يكون من المستحيل منع سبب الأزمة مثل جائحة كوفيد-19 بشكل مباشر، إلا أن الاستعداد للاستعداد في مرحلة ما قبل الأزمة، والذي تعلمته من مرحلة ما بعد الأزمة السابقة، هو، يؤثر بشكل مباشر على إمكانية البقاء أو الازدهار للشركات. إن

تقييم الاستراتيجيات التي نجحت وتلك التي لم تتجح أثناء الأزمة المستمرة يجب أن يتم تشفيره والتعلم منه وتعميمه والاستعداد للأزمة التالية.

2. دراسة: (Shafiz Shahrani , Radzali Hassan;, 2021) أثر

استراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير المهام التسويقية

## **Impact of Crisis Management Strategies On the Development of Marketing Tasks**

يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام الجميع في الوقت الحاضر، بعد أن أثبت فوائده وأوصى الشركات بأن التخطيط أفضل من عدم التخطيط، حيث أصبح عالم اليوم مليئاً بالأزمات لأسباب تتعلق بالعديد من التغيرات التي طرأت على الساحة السياسية، في المجالات الاقتصادية والديمقراطية والبيئية، وتوسعي المؤسسات والشركات إلى التغلب على هذه الأزمات وإدارتها، من أجل إحداث تطورات أساسية، وكل ذلك يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يتمثل في وسائل إدارة الأزمات. وفي الوقت نفسه فإن التسويق لا يتوقف بل يتكيف مع الظروف والتطورات الطارئة، ومن هنا تأتي أهمية موضوع "التسويق في زمن الأزمات"، خاصة وأن العالم أجمع يتأثر بوباء كوفيد-19، مما يضطر المسوقين لتطوير طرق جديدة وتطوير تلك الأساليب القديمة التي كانوا يقومون بتسويقها، وذلك بسبب الرغبة في الاستمرار في العمل والقدرة على الوصول إلى العملاء. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات. تم



استخدام طريقة جمع البيانات الثانوية لدراسة ومقارنة البحوث المتاحة على الانترنت. كما أظهر البحث بعض النتائج والتوصيات، من أهمها ضرورة تثقيف الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية وأخذ آرائهم فيها. يجب على المنظمات أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، لأنه يزيد من دور العاملين في إدارة الأزمات. وضرورة أن تعتمد المؤسسات التخطيط الاستراتيجي في عملها، خاصة على المدى الطويل، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. يجب على المنظمات، وخاصة متخذي القرار، إحالة عملية تطوير الخطة الإستراتيجية إلى الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية. تتضمن الخطط الإستراتيجية برامج وأنظمة وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، على أن يتم هذا التخطيط بشكل مسبق وليس عند اكتشاف الأزمات في المنظمة

3. دراسة: (Dovie Wilson, 2016) استراتيجيات إدارة الأزمات التجارية

### الصغيرة

#### Small Business Crisis Management Strategies

ان غياب استراتيجيات كافية لإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى الإغلاق المبكر للشركات الصغيرة. تم استخدام دراسة نوعية متعددة الحالات لاستكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمها 3 من أصحاب الأعمال الصغيرة من أجل البقاء انقطاع التشغيل غير المتوقع. كان أصحاب الأعمال الصغيرة في هذه الدراسة من صناعات مختلفة في المنطقة الجنوبية الشرقية من

الولايات المتحدة ويمتلك كل مالك العمل لأكثر من 5 سنوات، وقد نجت من أزمة واحدة على الأقل. نظرية وكانت إدارة الأزمات ونظرية التدخل في الأزمات هي الأطر المفاهيمية لذلك يذاكر. تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع صغار أصحاب الأعمال؛ الملاحظات؛ ومراجعة وثائق الشركة المكونة من خطط الأعمال وبوالص التأمين ومخططات الطوابق وطرق الخروج في حالات الطوارئ. كانت البيانات تحليلها موضوعياً ومن ثم تثليثها لضمان مصداقية التفسيرات. وتضمنت النتائج ثلاثة مواضيع ناشئة: أهمية تطوير البقاء على قيد الحياة الاستراتيجية؛ الشفافية والتواصل المفتوح وبناء العلاقات؛ ومبدع التفكير كإستراتيجية للبقاء. وتشمل توصيات العمل تأمين ما يكفي التغطية التأمينية، والاستثمار في سياسة تعويض العمال، والمحافظة عليها اتصالات شفافة وسلسة مع البائعين والمستهلكين. أعمال صغيرة يمكن للمالكين الذين ينفذون استراتيجيات البقاء أن يساهموا في التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال الاستمرار في خلق فرص العمل التي تعمل على تحسين الظروف الاقتصادية المحلية مجتمعات

4. دراسة: (u,L., Stafford, G; & Armoo, A. K, 2013) استراتيجيات إدارة

الأزمات لدى مديري الفنادق في منطقة مترو واشنطن العاصمة.

**A study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, DC metro area. Journal of Travel & Tourism Marketing,**

كان لهجوم 11 سبتمبر الإرهابي على البنتاغون في واشنطن العاصمة تأثير مدمر على صناعة الضيافة المحلية، واختبر مدى استعداد مديري الفنادق لإدارة الأزمات في ظل قدر كبير من عدم اليقين وضغط الوقت. تبحث هذه الدراسة في كيفية تعامل المديرين العامين للفنادق مع الأحداث الكارثية، وتحلل وتقارن بشكل تجريبي تأثير الهجوم الإرهابي على الجوانب البشرية والمالية لصناعة الفنادق. تم استطلاع آراء المديرين العامين الذين يديرون الفنادق ذات الانتماءات والأحجام المختلفة وفي مواقع مختلفة في منطقة مترو واشنطن العاصمة للتأكد من استراتيجياتهم في إدارة الأزمات والتعافي. تقدم الدراسة نظرة ثاقبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات كما يؤديها المديرون العامون للفنادق في منطقة مترو واشنطن العاصمة وتحدد الاستراتيجيات التي يمكن محاكاتها وصياغتها في خطط إدارة الأزمات الفندقية المستقبلية.

5. دراسة: (Cemal Zehir ,Mahmut Yavuz,, 2014) بعنوان: العلاقة بين

إدارة الازمة والأداء

The relationship between crisis management and performance

تتناول الدراسة العلاقة بين إدارة الازمة والأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أن فعالية الأداء داخل المنظمة تتأثر بعملية إدارة الأزمة وأهمية امتلاك المنظمة لفريق قادر علي إدارة الأزمة بكفاءة وأكدت الدراسة على أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون

بكفاءة إدارة الأزمة فبعض الأزمات قد تلحق الأذى بسمعة المنظمة وضرورة أن يتوفر لدي فريق إدارة الأزمة الخطط والسياسات والإستراتيجيات لإدارة الأزمة، وكذلك أن يتوفر لديه المعلومات الكاملة التي تمكنه من إدارة الأزمة.

6. دراسة: (Austino.O Oparanma, 2014) تجارب المنظمات في إدارة

الأزمات وتأثيرها على الأداء

### **Organizations' experiences in crisis management and their impact on performance**

تتناول الدراسة تجارب المنظمات في إدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أن تجربة الأزمة ليست خسارة فقط إنما هي مكسب أيضاً، وهذا الناتج (مكسب/ خسارة) إنما يتوقف على عدة عوامل، مثل أسباب حدوث الأزمات وشكل حلول الأزمة، وتري الدراسة أنه لا توجد طريقة واحدة لإدارة الأزمات والباحثين لم يستطيعوا التركيز أسلوب واحد أو أكثر لإدارة الأزمات. وهذه الدراسة تري أن للأزمة أثراً إيجابياً على أداء المنظمات ويمكن الاستفادة منها.

### **ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف أهدافها التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها، مع تشابه الدراسات

جميعها في المنهجية التي اتبعتها، وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### **أوجه الاتفاق والاختلاف**

#### **أولاً: الاتفاق**

بالنسبة لبيئة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة المؤسسات الحكومية مثل دراسة: (وزارة الزراعة والثروة السمكية، 2016م)، (عزالدين، 2006م)، (Johansen-2011)

بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال دراسته بشكل أساسي وربطه مع متغيرات أخرى كدراسة (الخرابشة، 2018م)، (مها، 2017م)، (اختيارهم عبد الله، 2013م)، (فهد، 2012م).

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة (مها ، 2017م) ، (اختيارهم عبد الله، 2013م) ، (فهد، 2012م) ، (على السيد، 2008م).

#### **ثانياً: أوجه الاختلاف**

بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات مجال القطاع الخاص مثل دراسة (مها،

(2017م)، (فهد، 2012م) ، (على السيد، 2008م)، (الخرابشة، 2018م)، (Aebi-  
2011).

### أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء  
مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في  
الدراسات السابقة.

2. مهدت الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على  
مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.

3. الإلمام بالأساليب الإحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات  
السابقة.

4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وتفسير نتائج  
الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### (3.1) تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

#### (3.2) منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم باستخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، كما يتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها، وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل

للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

### (3.3) مجتمع وعينة الدراسة:

لأهمية الموضوع وشموليته، حيث يهدف إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية ، وعليه فإن مجتمع الدراسة مكون من (640) فرداً يتمثل في شريحة من (العاملين بالجمعية الزراعية، والعاملين بالبحوث الزراعية، والعاملين بالمديرية العامة للثروة الزراعية وموارد المياه، ومسوقي المنتجات الزراعية، والمزارعين، ولجنة الامن الغذائي) بمحافظة شمال الشرقية سلطنة عمان.

عدد الفئات	عدد مجتمع الدراسة	العينة المستهدفة بنسبة 20%
6	640	128

### عينة الدراسة:

تم استخدام عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية لاختيار عدد منهم ليمثل مجتمع الدراسة وقد بلغت (128) مفردة.

### (3.4) الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:



1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بأثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي في المؤسسات الصحية بسلطنة عمان، وذلك للوقوف على أساس علمي وفكري حول دور القيادة الإستراتيجية في المحافظة.

2. بناء أدوات البحث.

3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.

4. إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالي أربعة أسابيع.

5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة، والتي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، والتأكد من الخصائص السكوتيرية (الصدق - الثبات) للاستبانة لقياس مدى تأثير القيادات على دورها الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية.

7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما اسفرت عنه النتائج.

### (3.5) أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها وذلك من خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

**الجزء الثاني:** المتغير المستقل، (المحور الأول): إستراتيجية إدارة الأزمات وتتكون من بعدين:  
البعد الأول: تحديد الموقف من الأزمة.

البعد الثاني: التخطيط لإدارة الأزمة.

**الجزء الثالث:** العامل التابع، ويمثل المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1 - 5) والموضحة في الجدول رقم (3.1). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة

**الجدول رقم (3.1) مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي:**

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
لا أوافق	4
لا أوافق بشدة	5

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الإجابات تم إضافة طول الفئة إلى أقل درجة في المقياس. كما في الجدول رقم (3.2).

الجدول (3.2) معالجة مقياس "ليكرت الخماسي"

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
قليل جداً	1.8 - 1
قليل	2.6 - 1.81
متوسط	3.4 - 2.61
كثير	4.2 - 3.41
كثير جداً	5 - 4.21

### (3.6) صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل، أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود.

تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى، أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وتبين الجداول أدناه معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها، بينما درجة ملائمة كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول (3.3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات البعد الأول: تحديد الموقف من الأزمة مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل ادارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لاي أزمة.	11	63	47	7	2.81	1.182	3	متوسط
2	يتم إعلام الموظفين مسبقاً بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.	17	70	37	4	2.54	1.136	5	قليل
3	استطاعت المنظمة سابقاً احتواء الأزمات بنجاح.	6	53	64	5	3.07	1.124	1	متوسط
4	التحديد المسبق للإجراء ساعدت المنظمة في احتواءها للأزمات.	11	72	43	2	2.63	1.086		متوسط
5	تعمل المنظمة على أن الاحتياطي من الموارد التقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في الإنتاج بسبب الأزمات الحاصلة.	13	55	55	5	2.88	1.191	2	متوسط
6	تتأكد المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية لضمان عدم حصول أي تراجع في الإنتاج بسبب الأزمات الحاصلة.	8	67	49	4	2.80	1.118	4	متوسط
	المتوسط العام					2.79	1.139		متوسط

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.79 وانحراف معياري 1.139 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للبعد "تحديد الموقف من الأزمة عمل مناسب" كان متوسطاً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على " استطاعت المنظمة سابقاً احتواء الأزمات بنجاح" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.124 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين باحتواء الأزمات بنجاح، حصلت الفقرة (2) والتي تنص على " يتم إعلام الموظفين مسبقاً بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله " على أقل متوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 1.136 كانت الموافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على بأنه يتم إعلام الموظفين مسبقاً بطبيعة ومهام فريق الأزمة في حال تشكيلها.

#### الجدول (3.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات البعد الثاني التخطيط لإدارة الأزمة مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدتها.	14	70	39	5	2.62	1.144	4	متوسط
2	تستعين إدارة المنظمة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.	10	69	46	3	2.71	1.109	3	متوسط
3	تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.	9	60	55	4	2.88	1.141	2	متوسط

متوسط	1	1.192	2.89	4	58	52	14	تعتمد إدارة المنظمة على خبراء متخصصين من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.	4
قليل	5	1.101	2.51	2	38	71	17	تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود حد أمان للاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة لاستمرار العملية الإنتاجية.	5
متوسط		1.137	2.72					المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.72 وبانحراف معياري 1.137 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لبعد التخطيط لإدارة الأزمة عمل مناسب كان متوسطاً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (4) التي تنص على "تعتمد إدارة المنظمة على خبراء متخصصين من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.192 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة تعتمد إدارة المنظمة على خبرتهم وتخصصهم في احتواء الأزمة حال وقوعها.

حصلت الفقرة (5) والتي تنص "تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود حد أمان للاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة لاستمرار العملية الإنتاجية " على أقل متوسط 2.51 وبانحراف معياري 1.01 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على إدراك الإدارة بأمان احتياجات الأزمة لاستمرار العملية الإنتاجية.

## المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات

الجدول (3.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات المحور الثاني جودة تسويق المنتجات مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تواكب خصائص المنتجات الزراعية خصائص المنتجات المنافسة لا سيما العالمية منها.	13	60	53	2	2.77	1.145	1	متوسط
2	ضبط وتحسين جودة الإنتاج الزراعي يساهم في خفض نسبة الفاقد والتلف.	43	66	19	-	1.96	0.967	6	قليل
3	تطبيق القواعد الفنية على المنتجات الزراعية تنظم عمل المرافق التسويقية.	40	66	21	1	2.04	1.023	4	قليل
4	يسعى المستهلكون دائماً للحصول على أعلى قيمة غذائية بأقل سعر ممكن.	45	58	24	1	2.05	1.086	2	قليل
5	تختلف جودة المنتج باختلاف الأصناف التي تم استخدامها.	33	76	18	1	2.05	0.946	3	قليل
6	يساهم استخدام التقنيات الحديثة والابتكارات في زراعة المحاصيل في جودة المنتج.	50	65	13	-	1.81	0.876	9	قليل
7	يمثل المناخ عاملاً هاماً في تحديد جودة وتسويق الإنتاج الزراعي.	48	67	12	1	1.84	0.894	8	قليل
8	الصناعات التحويلية والقيمة المضافة للمنتجات الزراعية تعد مخرجاً مهماً عند الأزمات ومصدراً مهماً لزيادة قيمة المنتج الزراعي.	39	67	22	-	2.04	0.999	5	قليل
9	يساهم التحول الرقمي باستخدام المنصات التسويقية لمنتجات المزارعين أحد أهم الحلول لمشكلة تسويق المنتجات.	43	67	18	-	1.95	0.950	7	قليل
	المتوسط العام					2.06	0.987		قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.06 وبانحراف معياري 0.987 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للمحور "جودة تسويق المنتجات عمل مناسب" كان قليلاً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (1) التي تنص على "تواكب خصائص المنتجات الزراعية خصائص المنتجات المنافسة لا سيما العالمية منها". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 1.145 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة مواكبين لخصائص المنتجات الزراعية في المنافسة في الأسواق العالمية.. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (6) والتي تنص "يساهم استخدام التقنيات الحديثة والابتكارات في زراعة المحاصيل في جودة المنتج" على أقل متوسط 1.81 وبانحراف معياري 0.876 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن استخدام التقنيات الحديثة تساعد في زراعة المحاصيل من حيث الجودة.

3. ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى. ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (*Chroanbach's Alpha*) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة.

يظهر الجدول أدناه أن قيمة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين 0.914 و 0.880 بالنسبة لمجال الدراسة، وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.905. لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات، وأن البيانات



المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية أي مرتفعة.

الجدول (3.6) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ

### Chroanbach's Alpha

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات	11	0.914
المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات	9	0.880
الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	20	0.905

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما

يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء.

- معامل الاتساق (*Chroanbach's Alpha*) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار معامل الارتباط: وذلك لاختبار المتغير المستقل مع المتغير التابع لإثبات الفرضيات.

- تحليل التباين.

- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

دراسة الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها بالنسبة لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات:

الجدول رقم (3.7) يوضح تحليل التباين المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات (تشمل تحديد

الموقف من الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة) لمتغير يعزى لمتغير الجنس:

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.319	1	0.455	0.501
داخل المجموعات	88.231	126		
المجموع	88.550	127		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.501) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات لمتغير الجنس ذكراً أو أنثى.

الجدول رقم (3.8) يوضح تحليل التباين المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات (تشمل تحديد الموقف

من الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة) لمتغير يعزى لمتغير العمر

المحور الثاني	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.610	3	0.287	0.835
داخل المجموعات	87.947	124		
المجموع	88.550	127		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.835) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات مع متغير العمر.

الجدول رقم (3.9) يوضح تحليل التباين المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات (تشمل تحديد الموقف من الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة) لمتغير يعزى لمتغير المؤهل العلمي:

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.818	3	3.273	0.019
داخل المجموعات	81.732	124		
<b>المجموع</b>	<b>88.550</b>	<b>127</b>		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.019) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات مع متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3.10) يوضح تحليل التباين المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات (تشمل تحديد الموقف من الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة) لمتغير يعزى لمتغير الدخل الشهري

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.891	3	3.488	0.018
داخل المجموعات	81.659	124		
<b>المجموع</b>	<b>88.550</b>	<b>127</b>		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.018) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات مع متغير الدخل الشهري.

### المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات

الجدول رقم (3.11) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: جودة تسويق المنتجات لمتغير يعزى لمتغير

#### الجنس:

المحور الثاني	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.089	1	6.442	0.012
داخل المجموعات	60.417	126		
المجموع	63.506	127		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.012) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات لمتغير الجنس ذكراً أو أنثى.

الجدول رقم (3.12) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: جودة تسويق المنتجات لمتغير يعزى لمتغير

#### العمر

المحور الثاني	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.292	3	3.757	0.013
داخل المجموعات	58.214	124		
المجموع	63.506	127		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.013) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات مع متغير العمر.

الجدول رقم (3.13) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: جودة تسويق المنتجات لمتغير يعزى لمتغير

المؤهل العلمي:

المحور الثاني	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.160	3	0.104	0.957
داخل المجموعات	63.346	124		
<b>المجموع</b>	<b>63.506</b>	<b>127</b>		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.957) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات مع متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3.14) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: جودة تسويق المنتجات لمتغير يعزى لمتغير

الدخل الشهري

المحور الثاني	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.770	3	2.609	0.055
داخل المجموعات	59.736	124		
<b>المجموع</b>	<b>63.506</b>	<b>127</b>		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.055) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات مع متغير الدخل الشهري.

استخدام معامل الانحدار لقياس أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً):

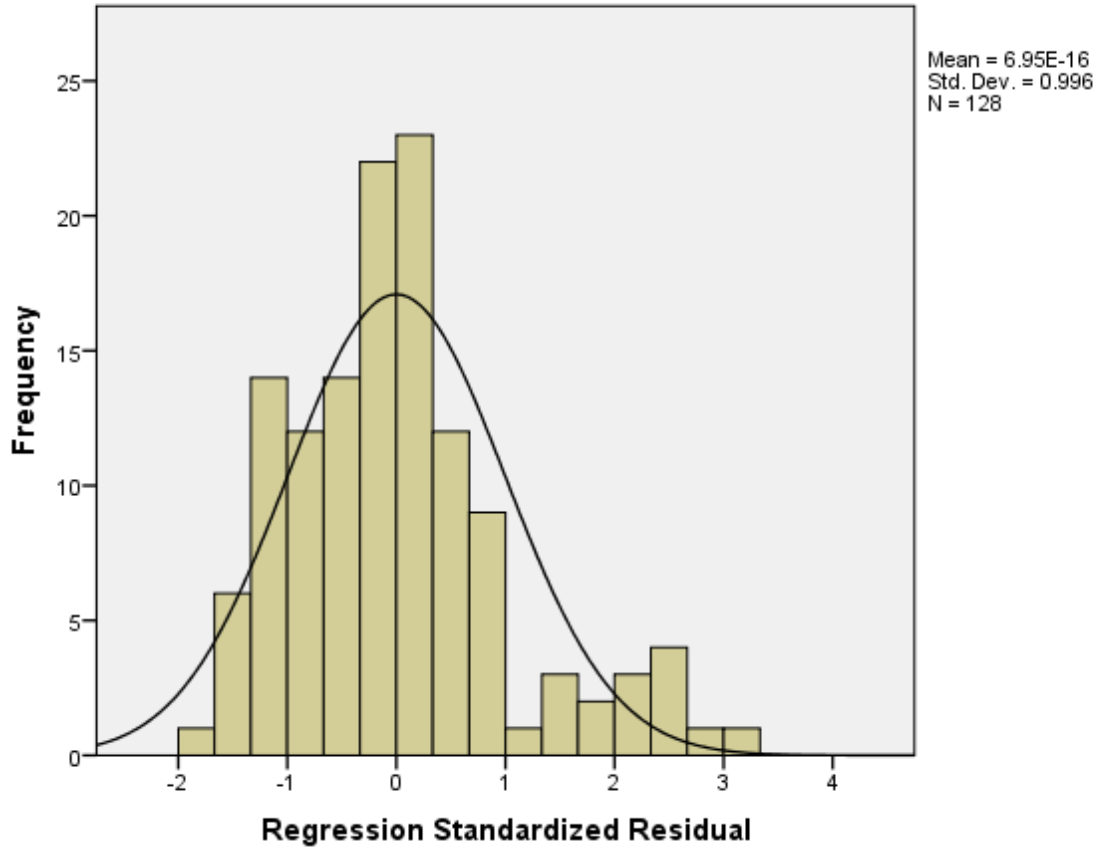
جدول رقم (3.15) يوضح أثر إستراتيجية إدارة الأزمات في تطوير جودة المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً):

معامل التحديد	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.117	0.000	127	إستراتيجية إدارة الأزمات/جودة تسويق المنتجات الزراعية.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات مع جودة تسويق المنتجات الزراعية حيث أن معامل التحديد (0.117) وهذا يدل على أن (11.7%) "تؤثر إدارة الأزمات على جودة تسويق المنتجات الزراعية" وهو ضعيف.

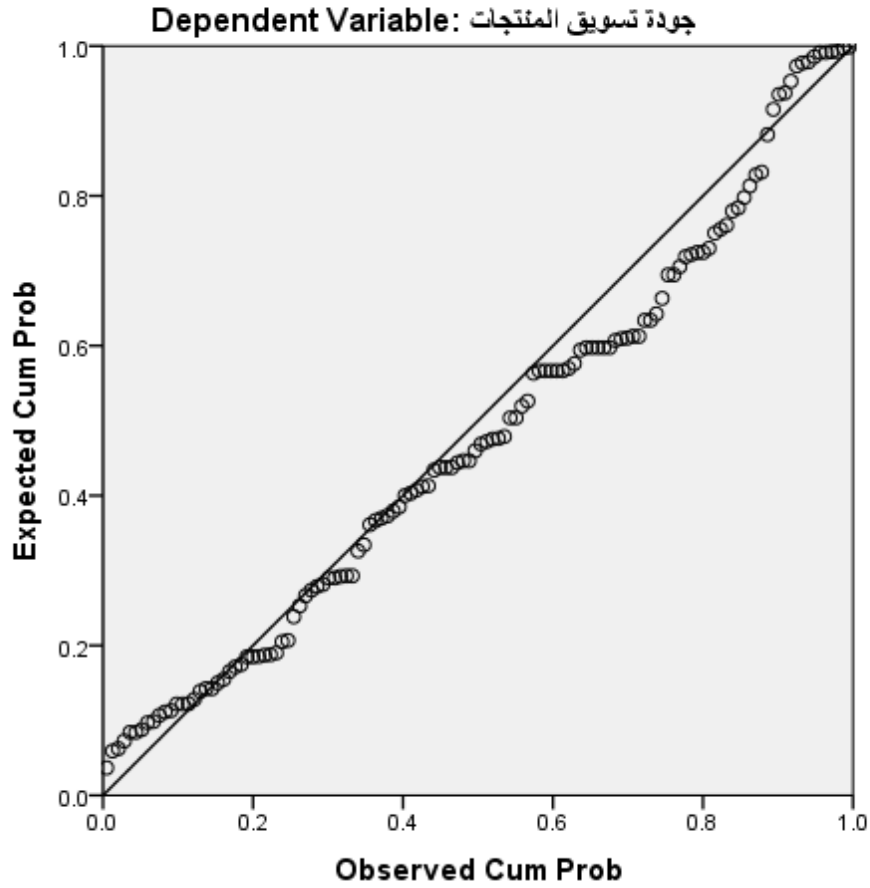
### Histogram

Dependent Variable: جودة تسويق المنتجات





## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

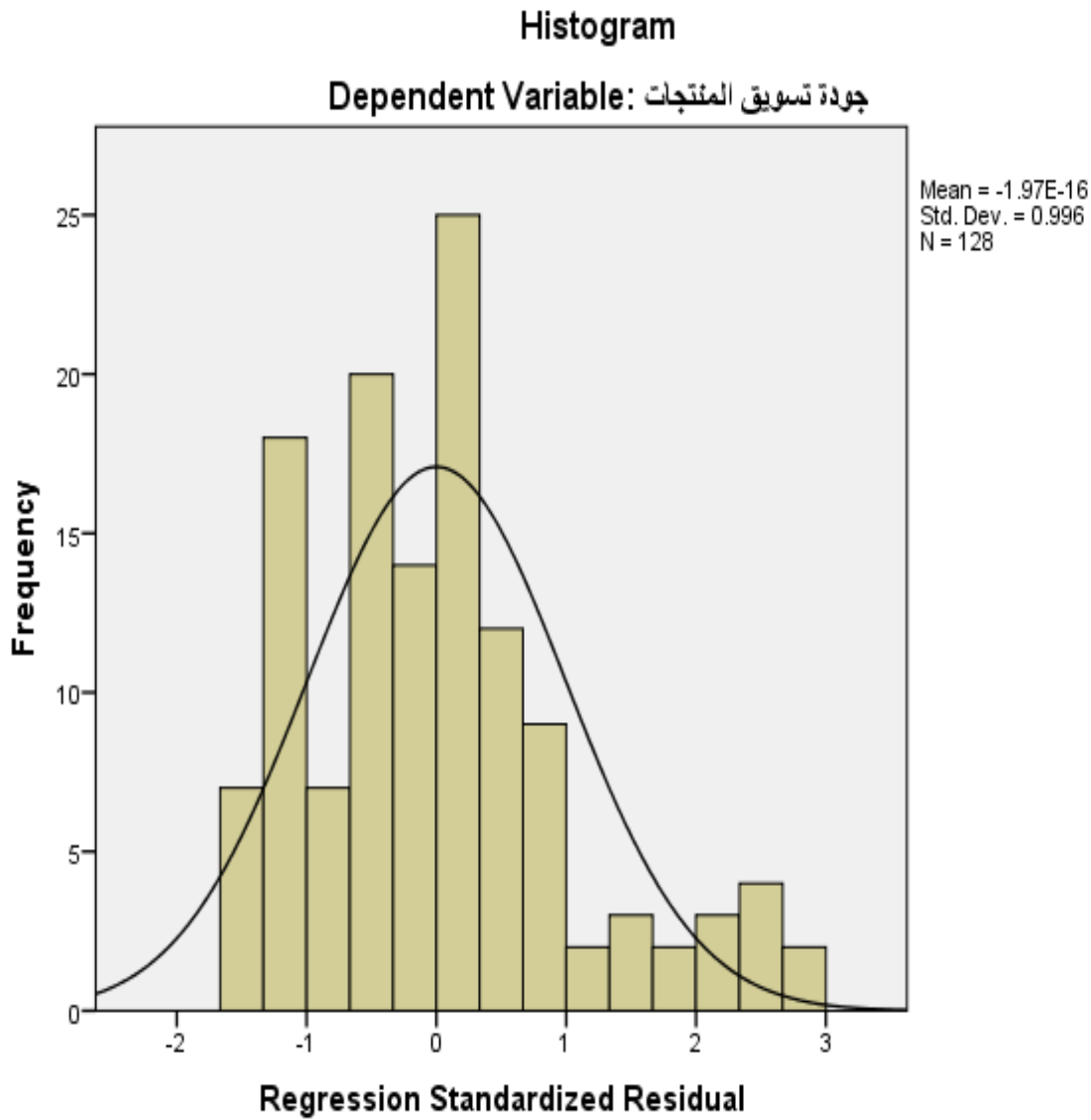


جدول رقم (3.16) يوضح أثر تحديد الموقف من الأزمة في تطوير جودة المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً):

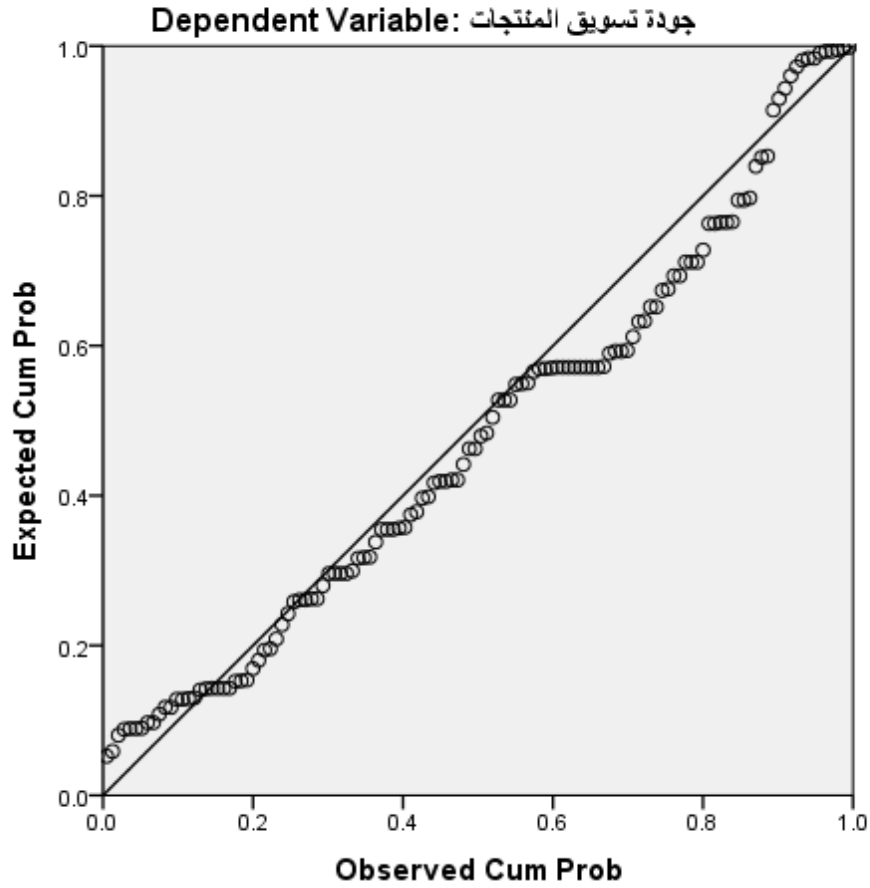
معامل التحديد	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.079	0.001	127	تحديد الموقف من الأزمة/ جودة تسويق المنتجات الزراعية.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين تحديد الموقف من الأزمة مع جودة تسويق المنتجات الزراعية،

حيث أن معامل التحديد (0.079) وهذا يدل على أن (7.9%) يؤثر الموقف من الأزمة على جودة تسويق المنتجات الزراعية وهو ضعيف.



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

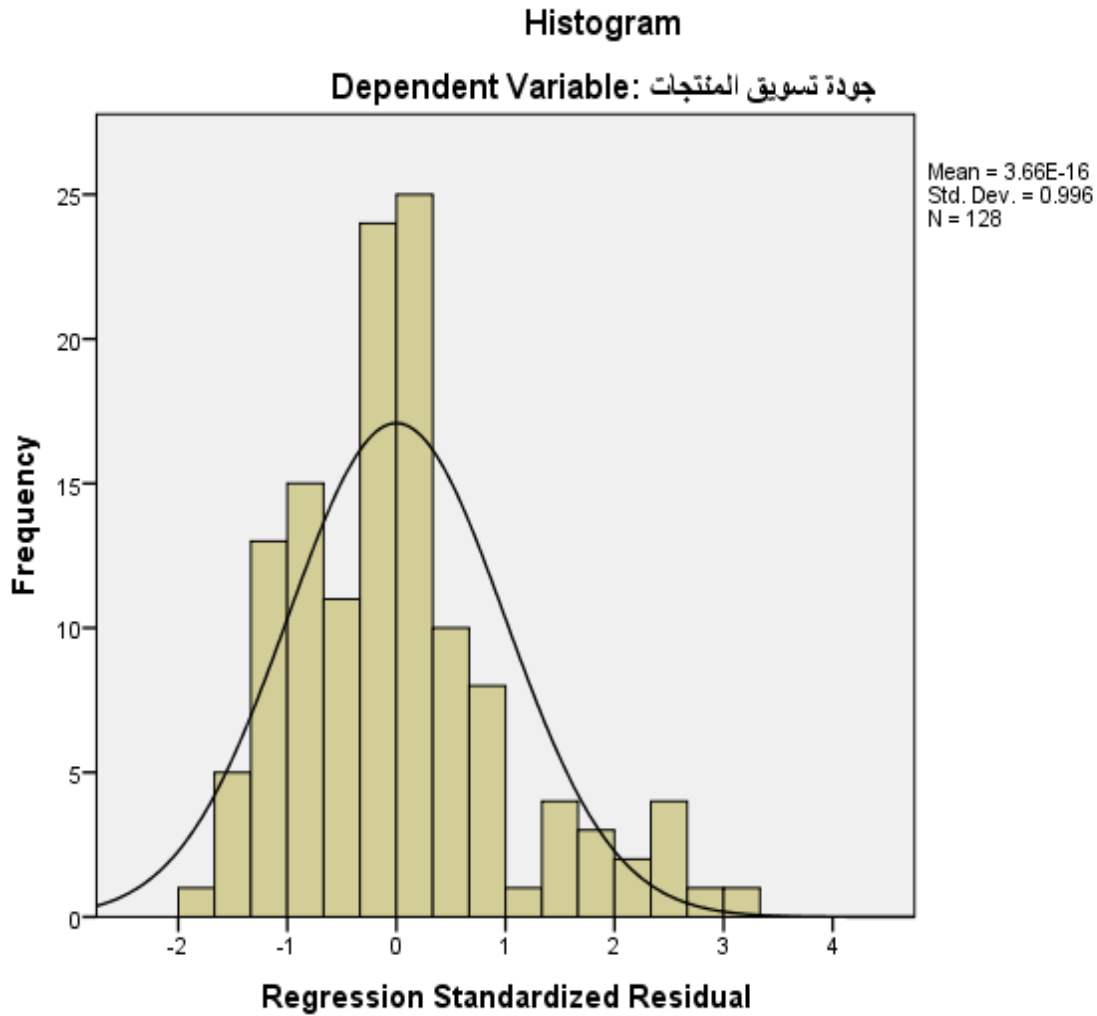


جدول رقم (3.17) يوضح أثر التخطيط لإدارة الأزمة في تطوير جودة المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً):

معامل التحديد	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.139	0.000	127	التخطيط لإدارة الأزمة / جودة تسويق المنتجات الزراعية.

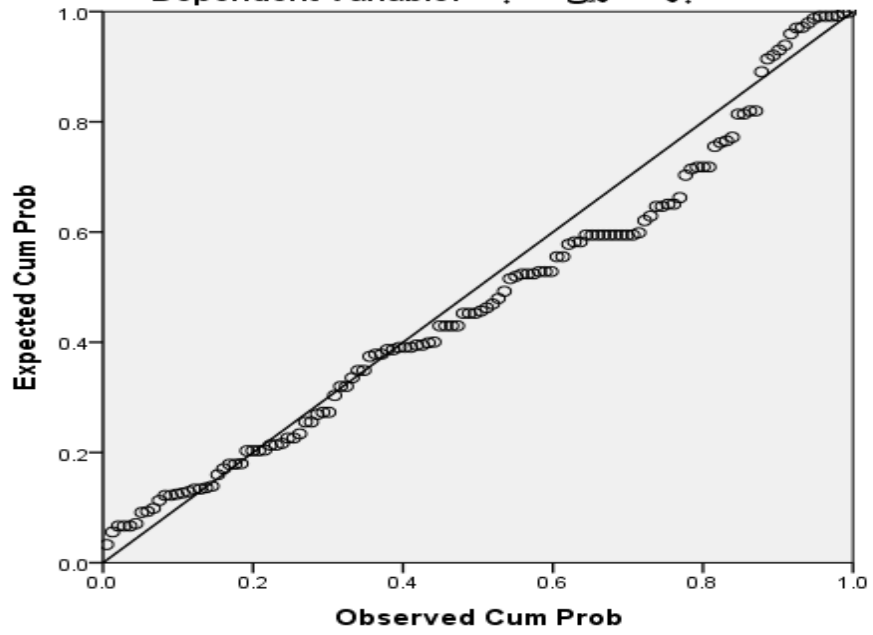
نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التخطيط لإدارة الأزمة مع جودة تسويق المنتجات الزراعية". حيث

إن معامل التحديد ( $0.139$ ) وهذا يدل على أن ( $13.9\%$ ) يؤثر التخطيط لإدارة الأزمة على جودة تسويق المنتجات الزراعية وهو ضعيف.



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: جودة تسويق المنتجات**



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول أدناه إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية.

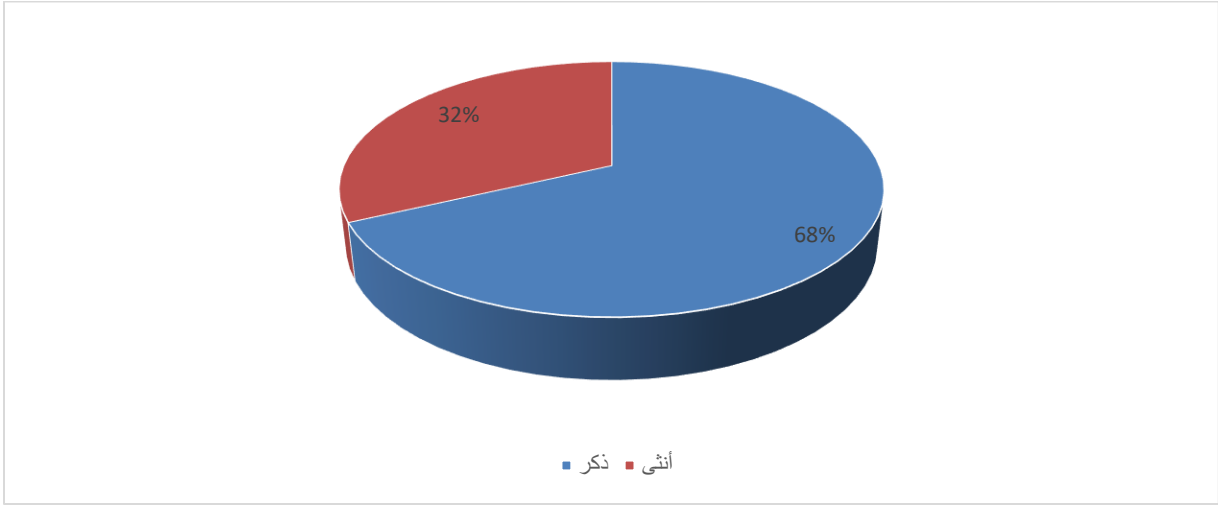
#### (1) الجنس

جدول رقم (4.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	87	%68
أنثى	41	%32
المجموع	128	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

#### الشكل رقم (4.1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة هم ذكور بنسبة 68%، أما الإناث بنسبة 32%.

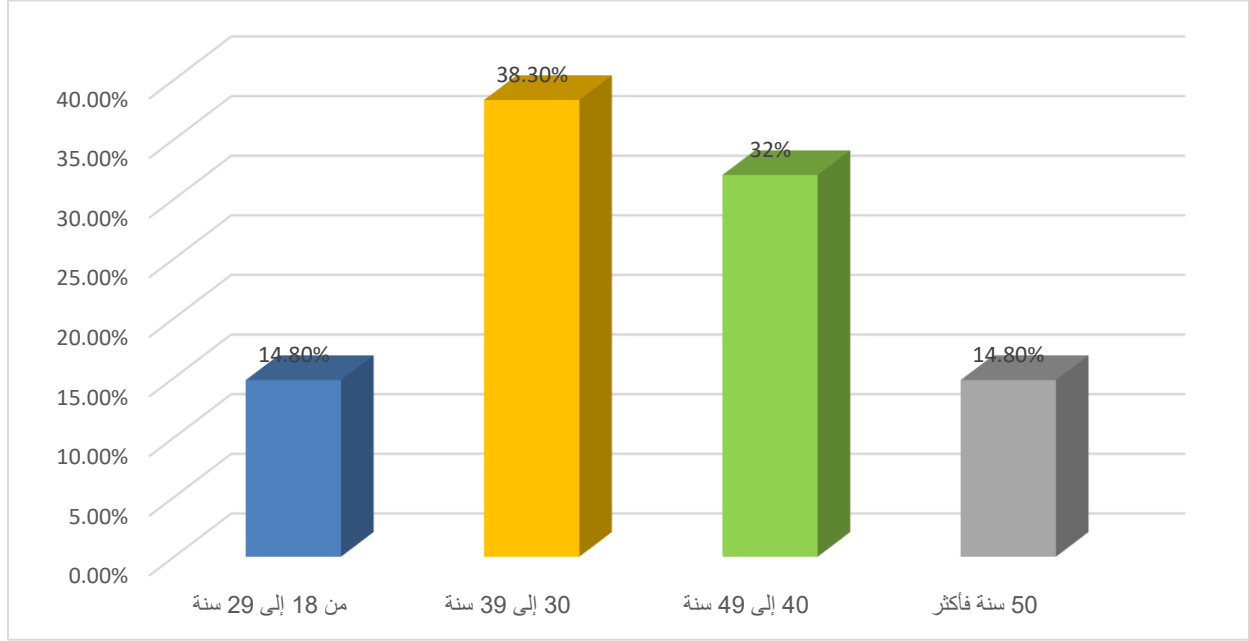
#### (2) العمر

#### جدول رقم (4.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 إلى 29 سنة	19	14.8%
30 إلى 39 سنة	49	38.3%
40 إلى 49 سنة	41	32%
50 سنة فأكثر	19	14.8%
المجموع	128	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

### الشكل رقم (4.2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 38.3%، يليهم 40 إلى 49 سنة بنسبة 32%، أما 18 إلى 29 سنة، 50 سنة فأكثر بنسبة 14.8%.

### (3) المؤهل العلمي

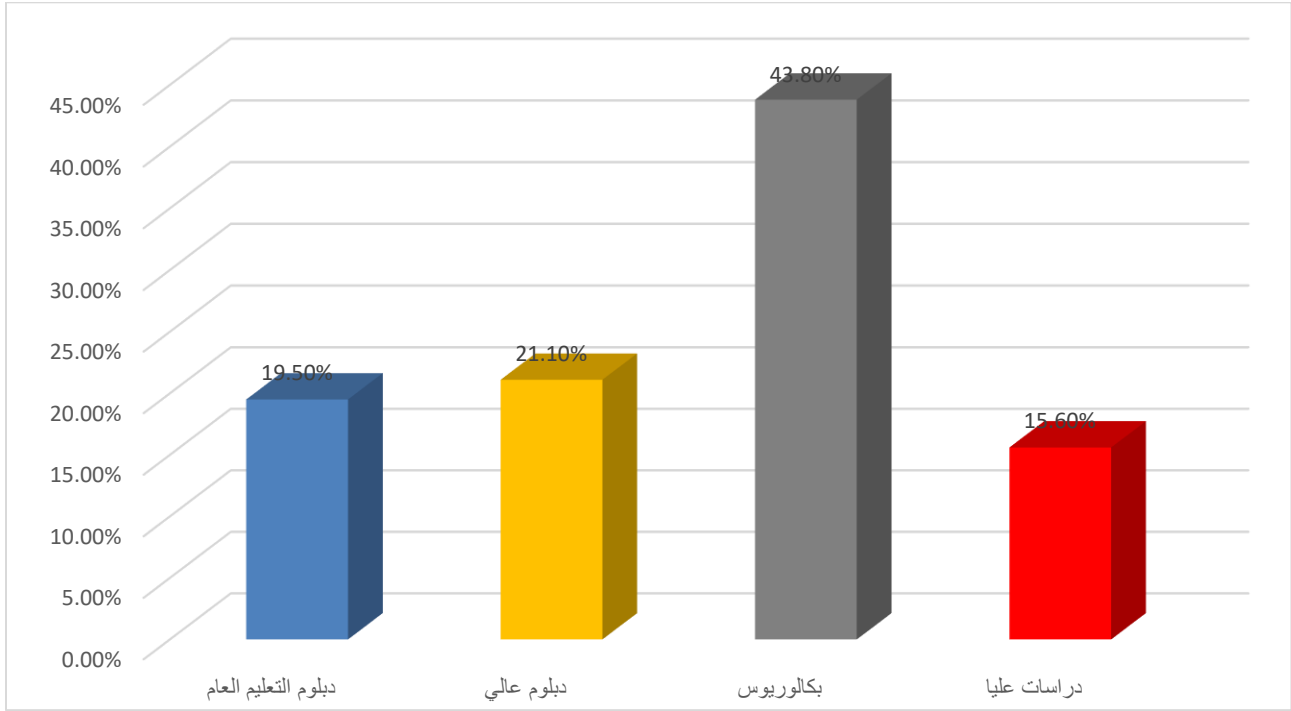
جدول رقم (4.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
19.5%	25	دبلوم التعليم العام
21.1%	27	دبلوم عالي
43.8%	56	بكالوريوس
15.6%	20	دراسات عليا
100%	128	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م



الشكل رقم (4.3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم حملة بكالوريوس بنسبة 43.8%، يليهم الدبلوم العالي بنسبة 21.1%، أما دبلوم التعليم العام بنسبة 19.5%، بينما دراسات عليا بنسبة 15.6%.

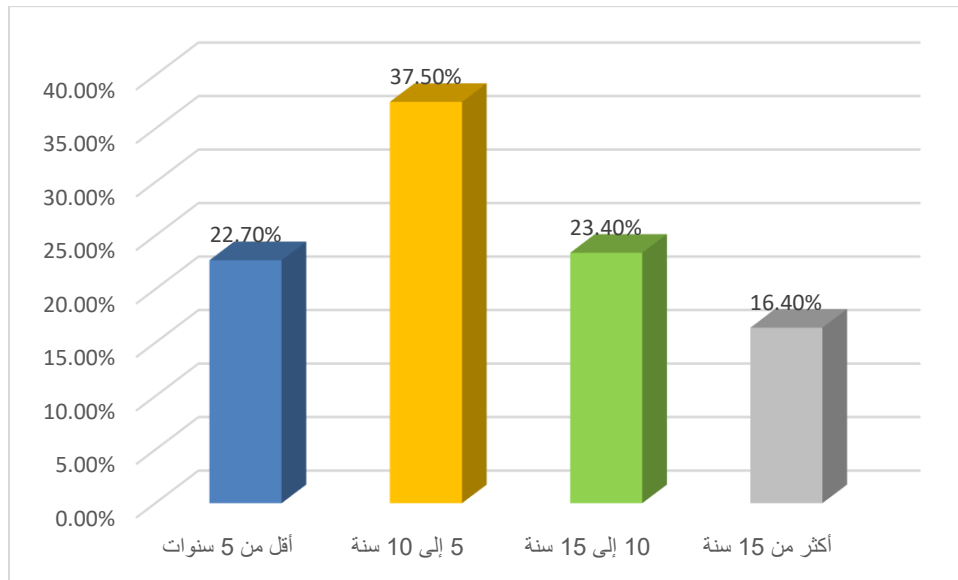
#### (4) عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	%22.7
5 إلى 10 سنة	48	%37.5
10 إلى 15 سنة	30	%23.4
أكثر من 15 سنة	21	%16.4
المجموع	128	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنة بنسبة 37.5% وهي أعلى فئة شملتهم الدراسة، أما 10 إلى 15 سنة بنسبة 23.4%، بينما أقل من 5 سنة بنسبة 22.7%، أما أكثر من 15 سنة بنسبة 16.4%.

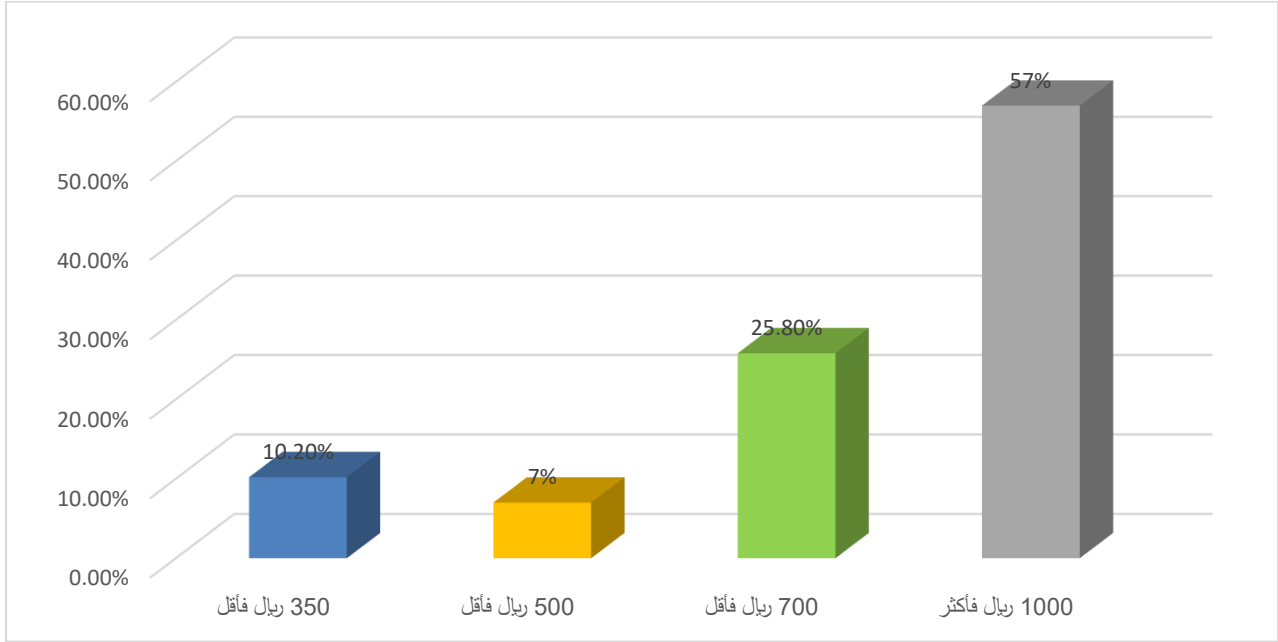
#### (5) الدخل الشهري

جدول رقم (4.5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
10.2%	13	350 ريال فأقل
7%	9	500 ريال فأقل
25.8%	33	700 ريال فأقل
57%	73	1000 ريال فأكثر
100%	128	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

الشكل رقم (4.5) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة يتراوح دخلهم الشهري ما بين 1000 ريال فأكثر بنسبة 57%، أما 700 ريال فأقل بنسبة 25.8%، بينما 350 ريال فأقل بنسبة 10.2%، أما 500 ريال فأقل بنسبة 7%.

## فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الرئيسية	0.373	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.373 وهو ارتباط ضعيف أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. إن اهتمام المؤسسة بإدارة الأزمات محل البحث ولذلك تتعرض للعديد من الأزمات منها الأزمات المتكررة ودرجة حدوثها الأمر الذي يتطلب من إدارة المؤسسة البحث عن أنماط وأساليب إدارة مستحدثة للحد من الآثار السلبية لهذه التغيرات والعمل على إيجاد وسائل للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، مثل استخدام إدارة الأزمة في تطوير جودة المنتجات الزراعية وأن تمتلك إستراتيجيات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح، وإستراتيجيات إدارة الأزمات هي أساليب إدارية حديثة نسبياً نشأت في مجال الإدارة العامة وذلك يتطلب تضافر الجهود المبذولة في جودة المنتجات لتواكب الأسواق العالمية والمحلية ويتم تطوير المنتجات حتى تنافس في الأسواق، وكان بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الأولى	0.281	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.281، وهو ارتباط ضعيف ما بين البعد الأول استخدام إستراتيجية التحديد مع جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. يتم الاهتمام بتحديد الموقف من إدارة الأزمة في جودة تسويق المنتجات الزراعية من خلال تحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة للأزمة وبذلك يتم الاحتواء عليها بطرق عملية، وإن امتلاك الاحتياطي من المواد التقنية يحتاج إلى جودة المنتج من المزروعات النقدية التي تساعدهم في كسب مزيد من المنتجات لتواكب الأسواق المحلية والعالمية والتي يمكن لفريق الأزمة من حلها في حال وقوعها، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية، وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثانية	0.373	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط  $0.373$  وهو ارتباط ضعيف أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استخدام إستراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات قد يقي أو على الأقل يقلل من آثارها حال حدوثها ويتطلب ذلك وجود خبرات متخصصة لاحتواء الأزمات التي تواجههم في جودة تسويق المنتجات الزراعية، كما يجب توفير القدرة العلمية والدراسات المسبقة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة المحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة حتى لا يقع حدوثها وذلك لأن جودة تسويق المنتجات الزراعية لها أهمية قصوى للدخول في الأسواق المحلية والعالمية التي تتطلب إستراتيجية واضحة للتعامل معها حيث التخطيط الجيد والأمثل يساعد في استغلال الموارد المتاحة من جودة المنتجات الزراعية، وجاء بمستوى دلالة  $0.000$  وهي أقل من  $0.05$  ولذلك نقبل الفرضية، وهي معنوية ودالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

وختاماً، تناول الباحث في هذه الدراسة " أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً)"، من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة المعدة بهذا الخصوص، وبعد مناقشة الاسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، فسوف يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الأزمة في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب ابتدره بالفصل الأول عن إشكالية الدراسة وأهدافها متناولاً ومركزاً في هذا الفصل على أهمية التسويق للمنظمة والإجراءات التي تتبع في النشاط التسويقي، وهدف النشاط التسويقي، وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت نشاط التسويق في الآونة الأخيرة، نتيجة لتعدد بيئة أعمال المنظمات بانتشار ثورة المعلومات وظهور التسويق الرقمي والإنترنت الشيء الذي جعل المستهلك مدركاً لكل جوانب المنتج في أي مكان مما زاد من حدة التنافس بين المنظمات وأدى إلى ظهور مشكلات عديدة أصبحت ملازمة للنشاط التسويقي. فصّل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في "الأزمات التسويقية" ثم أسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات التي انطلق منها، مع ذكر أهمية الدراسة وحدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، وختم الباحث الفصل بتعريف مفصل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني المفاهيم والمعلومات النظرية ذات الصلة بالبحث والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استهدف بها مجتمعاً مكوناً من مكون من (640) فرداً يمثلون شريحة من العاملين بالجمعية الزراعية، والعاملين بالبحوث الزراعية، والعاملين بالمديرية العامة للثروة الزراعية وموارد المياه، ومسوقي المنتجات الزراعية، والمزارعين، ولجنة



الأمن الغذائي بمحافظة شمال الشرقية سلطنة عمان، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية لتمثل العينة النهائية عن مجتمع الدراسة وقد بلغ عددهم (128) مفردة استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناء عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبند الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل "ألفا كرونباخ" الذي جاءت قيمته بين (0,880 - 0,914) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداة.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتتقنية وتحليل تلك البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية المختلفة، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى نتائج وتوصيات. تمثلت في الآتي:

#### أولاً: ملخص النتائج

##### المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات:

➤ أثرت إستراتيجية إدارة الأزمات على تحديد المصالح داخلياً وخارجياً على الاهتمام بالمؤسسات لزيادة المنتجات.

➤ استطاعت المؤسسة احتواء الأزمة من خلال توفير الاحتياطي من الموارد التقنية واستخدامها الاستخدام الأمثل وذلك لضمان عدم التراجع المسبب للأزمة.

➤ عدم التراجع عن الأسباب المسببة للأزمة.

➤ اعتماد المؤسسة على توفير المعلومات عن طبيعة الأزمة التي تواجهها وذلك من خلال الاستعانة

بخبراء متخصصين لاحتواء الأزمة.

### المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات:

➤ استطاعت المؤسسة ومن خلال جودة المنتجات الزراعية المواكبة والمنافسة في الأسواق داخلياً وخارجياً.

➤ ضبط جودة الإنتاج الزراعي ساهم في الدخول للمنافسة في الأسواق.

➤ تطبيق القواعد الفنية للحصول على مختلف الأصناف التي يتم استخدامها خاصة في المرافق الحكومية.

➤ استخدام التقنيات الحديثة والابتكارات في المنتجات وفرت المناخ الملائم للدخول في الأسواق داخلياً

وخارجياً.

➤ تعتبر استخدام الصناعات التحويلية والقيمة المضافة مخرجاً لحل الأزمة، وساعد في زيادة قيمة

المنتجات.

➤ استخدام التحويل الرقمي ساهم على دخول المنصات التسويقية للمنتجات ويعتبر أحد الحلول لمشكلة

التسويق.

### ثانياً: النتائج

1. توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية

بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان حيث بيّن التحليل الإحصائي لهذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بمستوى 0.000 بين إستراتيجيات إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة

شمال الشرقية بسلطنة عمان. يرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة والتي استعرض الباحث بعضها في الفصل الثاني للدراسة الحالية.

2. كشفت الدراسة على أن استخدام إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمة يسهم بشكل فعال في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

لقد أبان التحليل الإحصائي للدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى 0.000 بين استخدام إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بتحديد الموقف من إدارة الأزمة في جودة تسويق المنتجات الزراعية من خلال تحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة للأزمة ولكن لابد أن يكون الاحتواء بطرق عملية سليمة وحكيمة.

3. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الجيد والأمثل هو المدخل الصحيح لجودة تسويق المنتجات الزراعية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان هو أسلوب ناجح يمكّن المنتجين الزراعيين لاحقاً من تسويق منتجاتهم الزراعية بشكل أفضل ويساعد في استغلال الموارد المتاحة بنجاعة.

4. توصلت الدراسة إلى أهمية وضرورة تطبيق مفهوم إدارة الأزمات المبني على الخطط والسيناريوهات العلمية وذلك لتجنب الخسائر المادية للأفراد وللإقتصاد الوطني وتقادي الأضرار المعنوية للمنتجين الزراعيين؛ لذلك فإن تطبيق مفهوم إدارة الأزمات يعد تحدياً كبيراً. إن تطبيق ذلك المفهوم يتطلب ذلك توفير القدرة العلمية والدراسات المسبقة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة المحتملة،،

5. تتطلب إدارة الأزمات إعداد الخبراء المتخصصين والمدربين على وضع الخطط والبرامج المعدة مسبقاً في

حال وقوع الأزمات والتعامل معها بمهنية واحتوائها قبل استفحالها، وهذا ما ألمح إليه ضمناً معظم أفراد

العينة الذين تم تحليل استجاباتهم وما أشار إليه كثير من الدراسات ذات الصلة.

6. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن توظيف التقنيات الحديثة والابتكارات يسهم في زيادة الرقعة الزراعية وفي

مضاعفة إنتاج المحاصيل الزراعية وفي جودة المنتج، حيث يرى الباحث ضرورة توظيف التقنيات الحديثة

لتقليل كلفة الإنتاج لتمكين المنتجات المحلية من منافسة نظيراتها العالمية.

7. أبانت الدراسة أن الصناعات التحويلية والقيمة المضافة للمنتجات الزراعية تعد مخرجاً مهماً عند الأزمات

ومصدراً لزيادة قيمة المنتج الزراعي، حيث بات معلوماً أن التصنيع الزراعي والحيواني يزيد من القيمة المضافة

للمنتج بدلاً عن تصديره كمنتج خام، فالتصنيع الزراعي يرفع من قيمة المنتج المحلي الزراعي، ويخلق فرص

عمل تستوعب الأيدي العاملة المحلية، إضافة إلى المهارات التي يكتسبها العامل المحلي من دخوله مجال

التصنيع.

8. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة التحول الرقمي واستخدام المنصات التسويقية الرقمية لمنتجات المزارعين

باعتباره أحد أهم الحلول لمشكلة تسويق المنتجات. فالتحديات التي لازمت نشاط التسويق في الآونة الأخيرة،

نتيجة لتعدد بيئة أعمال المنظمات بانتشار ثورة المعلومات وظهور التسويق الرقمي والإنترنت سهّل للمستهلك

الوصول إلى المعلومة ببسر وفي زمن قياسي، ويرى الباحث أن استخدام المنصات التسويقية الرقمية لمنتجات

المزارعين له بعد اقتصادي من حيث تقليل كلفة التشغيل والعمالة.

**ثالثاً: التوصيات:**

من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عدد التوصيات كالاتي:

## توصي الدراسة بالآتي:

1. يجب الاهتمام باستخدام وتطبيق مفهوم "إدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية" بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
2. ضرورة استخدام وتطبيق مفهوم " إستراتيجية التحديد المسبق للإجراءات المطلوبة لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية" بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
3. يجب الاهتمام بتبني وتطبيق مفهوم "إستراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة وتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية" بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
4. على الجهات المسؤولة المساهمة في توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لقيام إدارة للأزمات مهمتها تحديد الموقف من الأزمة والتصدي لها.
5. العمل على تدريب ورفع درجة الخبرة وحث المعنيين من ذوي الشأن على ضرورة الاهتمام بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمة بكفاءة عالية.
6. ضرورة رسم ووضع خطط تعمل على متابعة ذوي الشأن للتطورات التي تستجد في مفاهيم إستراتيجيات إدارة الأزمات بقصد الاطلاع على الجديد في الوسائل العلمية غير التقليدية في طرق إدارة إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة.
7. العمل والسعي على مواكبة تطبيق القواعد الفنية المتعلقة بجودة تسويق المنتجات لخصائص المنتجات الزراعية من أجل المنافسة في الأسواق العالمية.
8. تبني منهج التحول الرقمي واستخدام المنصات التسويقية للمنتجات الزراعية.

## رابعاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

حسب اطلاع الباحث، فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي نوقشت فيها محوران هامان وهما إستراتيجيات إدارة الأزمات وعلاقتها بتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية؛ لذلك يقترح الباحث ما يلي:

- إجراء دراسات أخرى تقوم على مناقشة مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي بمؤسسات أخرى أو منظمات إنتاجية أخرى أو بمناطق أخرى قد يكون طريقاً واعداً لإثراء المكتبة العربية بمزيد من المفاهيم ذات الصلة بإستراتيجيات إدارة الازمات وعلاقتها بتطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية.
- إجراء دراسات أخرى تتناول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لبحث المحاور الأخرى ومناقشتها بشكل علمي.
- يوصي الباحث بأن يستصحب الباحثون مستقبلاً في دراساتهم واستقصاءاتهم رؤى ووجهات نظر أصحاب المصلحة الحقيقيين من المزارعين والمنتجين المحليين وموزعي الخضروات والفواكه لمعرفة وجهات نظرهم عن الأزمات التسويقية؛ لأنهم أكثر دراية من غيرهم بطبيعة تلك الأزمات.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

وزارة الزراعة والثروة السمكية. (2016م). دراسة تشخيصية لمسارات وإساليب التسويق الزراعي. سلطنة عمان.

ابوفارة , يوسف احمد. (2020). ادارة المنظمات. الاردن: دار الثقافة للنشر.

- ابوفارة, احمد يوسف. (2017). ادارة الازمات مدخل متكامل. الاردن: دار الثقافة للنشر.
- ابي سعيد, الديوجي; دوخي, عبد الرحيم;. (2012). التسويق الزراعي المفاهيم والاسس. عمان: دار حامد للنشر.
- احمد, ماهر. (2017). ادارة الازمات. الاسكندرية.
- الخرابشة, احمد. (2018). التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات. رسالة ماجستير، الاردن.
- الزغبى , علي فلاح;. (2016). التسويق الاجتماعي مدخل معاصر. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- السعدني, علي حسن. (2013م). كيفية ادارة الازمات السيائية والاستراتيجية. دار الفكر للطباعة والنشر.
- السيد, عبد الوهاب محمد. (2016م). ، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث - دور العلاقات العامة ،. دار العلوم للنشر والتوزيع ،.
- الكريزي, فؤاد. (2020). مبادئ التسويق الحديث | فؤاد الكريزي. بيروت: دار الثقافة للنشر.
- المغربي, الفاتح محمد. (2011). ادارة الازمات والكوارث. القاهرة: دار النهضة للنشر.
- الناجي, فهد علي. (2012). اثر استراتيجية ادارة الازمات على الاداء التسويقي. جامعة الشرق الاوسط.
- حسين, مها. (2017). اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر.
- حنفي, محمد شمعة. (2013). فن ادارة الازمات. القاهرة: دار النهضة للنشر.
- خليل, عرنوس سليمان. (2011). علاقة استراتيجية ادارة الازمات بهيكل النظام الدولي. المركز العربي للابحاث.

دحو, سليمان;. (2014). التسويق الدولي للمنتوج الزراعي كاداة للتنمية الاقتصادية في الدول العربية. مجلة  
الرائد العربي.

رفعت , عارف الضبع. (2015). ادارة الازمات. القاهرة: دار النهضة.

سعيدي, جميلة. (2016). التسويق الزراعي في الجزائر واقع وافاق. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات  
العدد السادس.

شحاتة , على;. (2008). ور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات – دراسة ميدانية بالتطبيق  
على فنادق الخمسة نجوم في مص. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة.

صبحي, محمد اسماعيل; ومحمد, حمد;. (2018). التسويق الزراعي. مجلة جامعة الملك سعود.

عادل , السعيد البناء. (2009). الفنيات المستخدمة في ادارة الازمات. مجلة كلية التربية.

عادل, السعيد البناء. (2009). الفنيات المستخدمة في ادارة الازمات. مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية  
العدد الاول.

عبادي, ايمان. (2018). دور العلاقات العامة في ادارة المؤسسات. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية.

عبد الحق بن تقات. (2017). دور التسويق الزراعي في تحسين الامن الغذائي. مجلة الباحث العدد9.

عبد الله اخيارهم. (2013). التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات. رسالة ماجستير.

غنيم, احمد;. (2009). التسويق مدخل التحليل المتكامل. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

كرول, هاشم. (2014). تسويق المنتجات الزراعية. المؤسسة اللبنانية للتنمية الاقتصادية.

كورتيل فريد, و كحيله امال. (2016). ادارة الازمات في عالم متغير. مجلة العربي.

ماهر , احمد. (2011م). ادارة الازمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.



- ماهر, احمد;. (2013). ادارة الازمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- محمود شبانة زكي. (2020). دور التسويق الزراعي في التنمية الاقتصادية. مجلة الرائد العربي.
- ناصر , الناصر حسن. (2018م). التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية جامعة نايف، الرياض.
- السعدني, علي حسن. (2013). كيفية ادارة الازمات السياسية. الاردن: الفكر للطباعة والنشر.
- عبد الرحيم, محمد عبد الله. (2017م). التسويق المعاصر. القاهرة.

## ثانياً : المراجع الاجنبية

- Austino.O Oparanma. (2014). Organizations' experiences in crisis management and their impact on performance.

- Cemal Zehir ,Mahmut Yavuz. (2014). Organizations' experiences in crisis management and their impact on performance,.
- Cemal Zehir ,Mahmut Yavuz,. (2014). The relationship between crisis management and performance.
- Chang, , Gwang. (2008). trategic Planning in Education: Some. , *IIEP, UNESCO, Paris*.
- Dovie Wilson. (2016). Small Business Crisis Management Strategies. *Walden University*.
- Masilamony,. (2010). Strategic planning: Contextual factors. *planning in two nonprofit organizations Available* .
- Rattanaprichavej,, n;. (2021). Impact of COVID-19 Pandemic and Crisis Management Strategies on Real Estate Agencies. . *Contemporary Management Research, 17(4)*,.
- Shafiz Shahrani , Radzali Hassan;. (2021). Impact of Crisis Management Strategies On the Development of Marketing Tasks. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*.
- u,L., Stafford, G; & Armoo, A. K. (2013). study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, DC metro area. *Journal of Travel & Tourism Marketing*,.

## الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

المحترمين

تحية طيبة وبعد،

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى اختبار " أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير جودة تسويق المنتجات الزراعية (محافظة شمال الشرقية نموذجاً). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، ولتقّة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية. وستساهم ردودك في إنجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

**الباحث: ماجد بن محمد بن سيف المغيري**

**إشراف: الدكتور/ هايل عبد المولى طشطوش**

**المعلومات العامة (الديموغرافية)**

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع علامة (صح) في المكان المناسب:

**البيانات الشخصية**

الجنس: ذكر  أنثى

العمر:  
1. من 18 إلى 29 سنة   
2. من 30 إلى 39 سنة   
3. من 40 إلى 49 سنة   
4. 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:  
1. دبلوم التعليم العام   
2. دبلوم عالي   
3. بكالوريوس   
4. دراسات عليا

المدخول الشهري:  
1. 350 ريال فأقل   
2. 500 ريال فأقل   
3. 700 فأقل   
4. 1000 فأكثر

رقم الفقرة	الفقرة	مدى الوضوح		مدى الملائمة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
المحور الأول: إستراتيجية إدارة الأزمات						

هي الإطار الجماعي للقرارات والخيارات التي تتخذها المنظمة للاستجابة لأزمة حيث إن الهدف من إستراتيجيتك هو وضع خطة لمؤسستك لتتجاوز الأزمات لذا يجب أن يكون تحديد إستراتيجيتك قبل أي خطوة أخرى في تخطيط إدارة الأزمات.. بحيث تكون الإستراتيجية الأساس لتخطيطك الإضافي ويجب أن تختار إستراتيجية الأزمة الخاصة بك لتلائم مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.

#### البعد الأول: تحديد الموقف من الأزمة

					1	تعمل إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.
					2	يتم إعلام الموظفين مسبقاً بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.
					3	استطاعت المنظمة سابقاً احتواء الأزمات بنجاح.
					4	التحديد المسبق للإجراء ساعدت المنظمة في احتوائها للأزمات.
					5	تعمل المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد التقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في الإنتاج بسبب الأزمات الحاصلة.
					6	تتاكد المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية لضمان عدم حصول أي تراجع في الإنتاج بسبب الأزمات الحاصلة.

#### البعد الثاني: التخطيط لإدارة الأزمة

					1	تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدتها.
					2	تستعين إدارة المنظمة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.
					3	تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.
					4	تعتمد إدارة المنظمة على خبراء متخصصين من الداخل لإحتواء الأزمات حال وقوعها.
					5	ترك إدارة المنظمة أهمية وجود حد أمان للاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة لاستمرار العملية الإنتاجية.

المحور الثاني: جودة تسويق المنتجات

					1	تواكب خصائص المنتجات الزراعية خصائص المنتجات المنافسة لا سيما العالمية منها.
					2	ضبط وتحسين جودة الإنتاج الزراعي يساهم في خفض نسبة الفاقد والتلف.
					3	تطبيق القواعد الفنية على المنتجات الزراعية تنظم عمل المرافق التسويقية.
					4	يسعى المستهلكون دائماً للحصول على أعلى قيمة غذائية بأقل سعر ممكن.
					5	تختلف جودة المنتج باختلاف الأصناف التي تم إستخدامها .
					6	يساهم استخدام التقنيات الحديثة والابتكارات في زراعة المحاصيل في جودة المنتج.
					7	يمثل المناخ عاملاً هاماً في تحديد جودة وتسويق الإنتاج الزراعي.
					8	الصناعات التحويلية والقيمة المضافة للمنتجات الزراعية تعد مخرجاً مهماً عند الأزمات ومصدراً مهماً لزيادة قيمة المنتج الزراعي.
					9	يساهم التحول الرقمي باستخدام المنصات التسويقية لمنتجات المزارعين أحد أهم الحلول لمشكلة تسويق المنتجات.

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	محمد الراشدي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية سلطنة عمان
2	عبد الهادي السمانى عثمان	استاذ مساعد	جامعة حائل السعودية
3	ابوالقاسم يوسف سلوار	استاذ مشارك	جامعة الدنج السودان
4	صالح بن حمود السناوي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية سلطنة عمان
5	قيس بن سيف المعولي	دكتور	وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

